

# Konzept Soziale Quartiersentwicklung

# Inhalt

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ZIELE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ZIELGRUPPEN .....</b>	<b>5</b>
3.1. ÄLTERE MENSCHEN .....	5
3.2. MENSCHEN, DIE SICH ENGAGIEREN WOLLEN .....	6
3.3. FAMILIEN MIT KINDERN .....	6
3.4. KINDER UND JUGENDLICHE .....	6
<b>4. ARBEITSWEISEN UND HALTUNG .....</b>	<b>7</b>
4.1. KOOPERATIVE ARBEITSWEISE .....	7
4.2. STADTTEILBEZUG UND SOZIALRAUMORIENTIERUNG .....	7
4.3. TEILHABE UND PARTIZIPATION .....	7
<b>5. UMSETZUNG .....</b>	<b>8</b>
5.1. STEUERUNG DER SOZIALEN QUARTIERSENTWICKLUNG .....	8
5.2. STADTTEILKOORDINATION .....	8
5.3. STADTTEILNETZWERKE .....	8
5.4. SOZIALRAUMMONITORING .....	9
<b>6. BAUSTEINE DER SOZIALEN QUARTIERSENTWICKLUNG .....</b>	<b>9</b>
6.1. BÜRGERZENTREN .....	9
6.2. STARTPUNKT ELTERNCAFÉS .....	10
6.3. KINDER- UND FAMILIENZENTREN .....	10
6.4. KINDER- UND JUGENDHÄUSER .....	10
6.5. SENIORENBEGEGNUNGSSTÄTTEN .....	11
6.6. MEHRGENERATIONENHAUS .....	11
6.7. QUARTIERSARBEIT .....	11
6.8. „GUT VERSORGT DAHEIM – SELBSTBESTIMMT WOHNEN OHNE BETREUUNGSPAUSCHALE“ .....	12
<b>7. PROZESS UND AUSBLICK .....</b>	<b>13</b>
7.1. MODELLPHASE .....	13
7.2. AUFBAUPHASE .....	13
7.3. AUSBLICK .....	13

# 1. Einleitung

Karlsruhe ist eine bunte, vielfältige Stadt mit einer breit gefächerten sozialen Infrastruktur und einer differenziert ausgestalteten Trägerlandschaft. Initiativen, Vereine und das breite bürgerschaftliche Engagement, vertreten durch die Bürgervereine, bereichern die Stadtgesellschaft und richten ihre Aktivitäten und Angebote häufig auf Stadtteile aus. Die Stadtteile haben für viele Menschen ein hohes Identifikationspotential und eigene Zentren, bilden Heimat. Stadtteile bieten kleinteilige und vielgestaltige Lebensräume. Sie sind wichtige Bezugspunkte von Aktivitäten und Kontakten. Im Stadtteil bildet sich die gesellschaftliche Vielfalt ab.

In unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenslagen sind kurze Wege und Angebote im unmittelbaren Wohnumfeld von besonderer Bedeutung. Aber nicht allein das Vorhandensein von wohnortnahen Angeboten ist dabei wichtig, sondern es stellt sich auch die Frage, welche Zugangsbarrieren für die Menschen in ihren jeweiligen Situationen und den unterschiedlichen Stadtteilen bestehen und wie diese überwunden werden können. Es gibt „lebensaltertypische“ Anforderungen an den Stadtteil, die seine Möglichkeiten der Aktivität, Begegnung, Beratung und Mitgestaltung betreffen. Ebenso spielen die individuellen Netzwerke aber auch das Zusammenleben im Stadtteil, in Nachbarschaften und generationenübergreifende Kontakte eine Rolle. Karlsruhe ist eine dynamisch wachsende Stadt mit Kindern und Jugendlichen in den unterschiedlichsten Familienkonstellationen. Gleichzeitig nehmen der Anteil von Menschen in Einpersonenhaushalten und damit die sogenannte „Singularisierung“ auch in Karlsruhe zu. Darüber hinaus wird in der heutigen „Gesellschaft des langen Lebens“ die Gruppe älterer und auch hochbetagter Menschen größer. Der Wunsch der Menschen, im Alter oder mit Behinderung in der eigenen Häuslichkeit oder in entsprechenden alternativen Wohnangeboten im Stadtteil zu verbleiben, nimmt an Bedeutung zu.

Um den damit verbundenen Anforderungen gerecht zu werden, ist es notwendig, durch stadtteilbezogene Arbeit auf unterschiedliche Bedarfe einzugehen, das Zusammenleben verschiedener Personengruppen und Generationen in den Stadtteilen in den Blick zu nehmen und dabei verschiedenartige und unter Umständen auch gegensätzliche Interessen zu berücksichtigen. Das Konzept der Sozialen Quartiersentwicklung schafft dafür sowohl die erforderlichen Strukturen als auch mit seiner integrierten und inklusiven Ausrichtung die entsprechende Rahmung. Die Stadt Karlsruhe übernimmt dabei wichtige Koordinations- und Steuerungsaufgaben. Darüber hinaus können Folgen von Armut auf Ebene der Nachbarschaften abgemildert werden.

Das Konzept der Sozialen Quartiersentwicklung bindet die bestehenden, kommunal geförderten Bürgerzentren (6.1.), Startpunkt Elterncafés (6.2.), Kinder- und Familienzentren (6.3.), Kinder- und Jugendhäuser (6.4.) und Seniorenbegegnungsstätten (6.5.) als Bausteine der Sozialen Quartiersentwicklung ein. Ebenso werden Allgemeiner Sozialer Dienst, Seniorenbüro und Pflegestützpunkt und weitere Fachstellen einbezogen.

Mit dem Konzept verbunden sind:

- ) die Schaffung von Stellen zur Stadtteilkoordination,
- ) eine flächendeckende Etablierung von Stadtteilnetzwerken durch die Stadtteilkoordination und
- ) eine bedarfsgerechte städtische Förderung von Quartiersarbeit als weiterer Baustein der Sozialen Quartiersentwicklung (auf der Grundlage der zu erarbeitenden Förderrichtlinie)

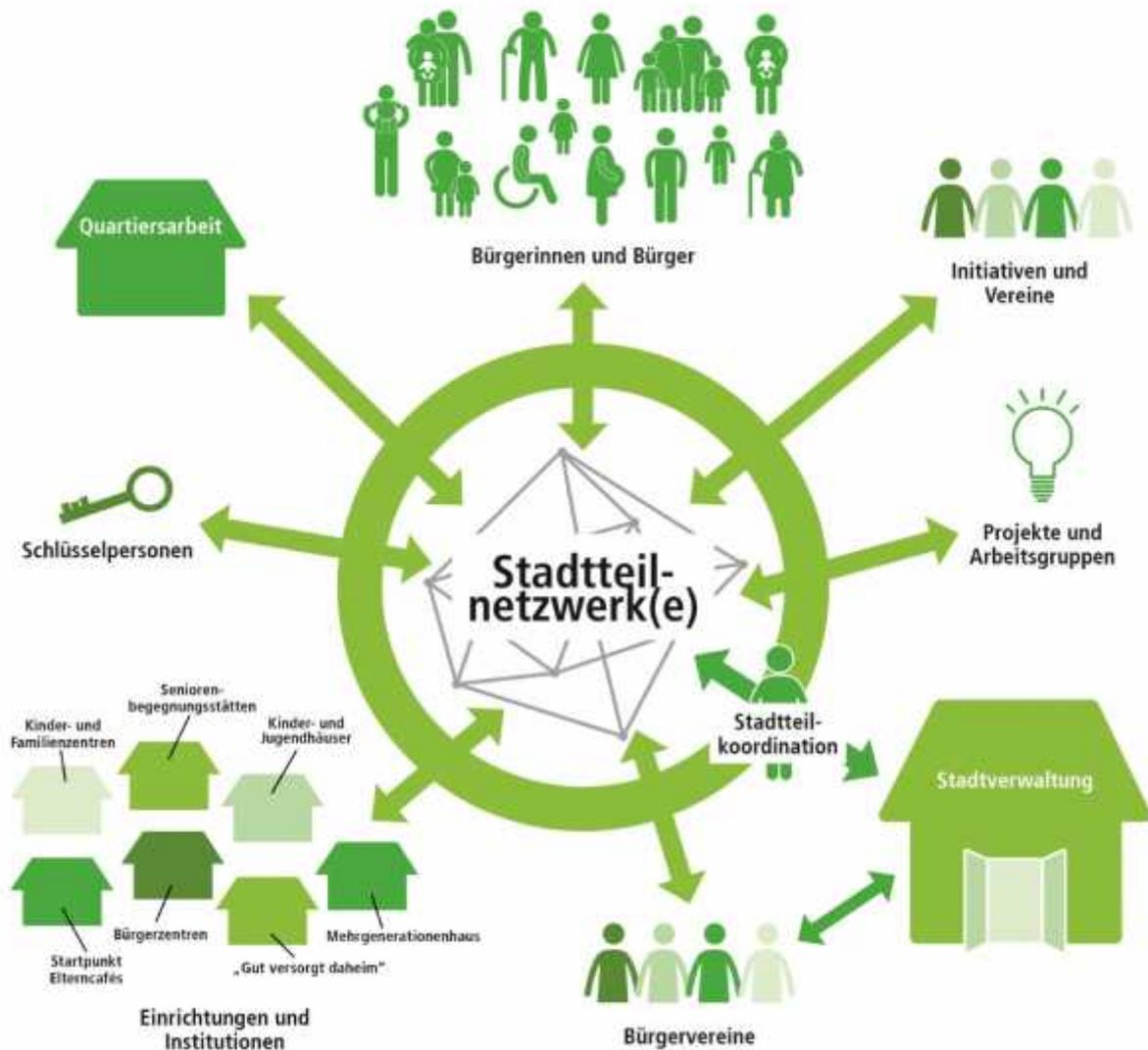
Durch die Verknüpfung der verschiedenen Bausteine, die Zusammenarbeit im interdisziplinären Netzwerk sowie die Koordination und Steuerung durch die Stadtteilkoordination können Ressourcen gebündelt und Synergien hergestellt werden. In der Umsetzung der Sozialen Quartiersentwicklung können die Bausteine kombiniert und bedarfsgerecht eingesetzt werden. Die verschiedenen kommunal geförderten Einrichtungen verfolgen auf der Grundlage ihrer jeweiligen Konzeptionen zwar spezifische Ziele, übernehmen aber gleichzeitig Aufgaben zur gemeinsamen, zielgruppenübergreifenden Zielerreichung. Daraus folgt, dass nicht alle Bausteine in einem Stadtteil vorhanden sein müssen.

Mit den Stadtentwicklungsprozessen - zum Beispiel "Soziale Stadt", STEK oder ASP - arbeiten das Stadtplanungsamt und das Amt für Stadtentwicklung an der Stabilisierung und Aufwertung städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligter und strukturschwacher Stadt- und Ortsteile. Städtebauliche Investitionen in das Wohnumfeld, in die Infrastrukturausstattung und in die Qualität des Wohnens sorgen für mehr Generationengerechtigkeit sowie Familienfreundlichkeit im Quartier und verbessern die Chancen der dort Lebenden auf Teilhabe und Integration. Ziel der durch die Förderbedingungen immer zeitlich befristeten Programme ist es, lebendige Nachbarschaften zu befördern und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Das Konzept Soziale Quartiersentwicklung leistet hier einen Beitrag, die Nachhaltigkeit der angestoßenen Stadtentwicklungsprozesse sicherzustellen und

bietet strukturelle Anknüpfungspunkte für eine ämterübergreifende, integrierte Zusammenarbeit in den Sanierungsgebieten sowie in allen anderen Karlsruher Stadtteilen.

Das folgende Schaubild stellt die Soziale Quartiersentwicklung in einem Stadtteil modellhaft und vereinfacht dar. Die konkrete Ausgestaltung und darüberhinausgehende Schnittstellen sind hier nicht abgebildet.

# Soziale Quartiersentwicklung



## 2. Ziele

### Teilhabe

Ziel der Sozialen Quartiersentwicklung ist, die Teilhabe aller Menschen zu ermöglichen. Soziale Themen sind nicht losgelöst von anderen kommunalen Aufgaben zu betrachten. Verschiedene kommunale Angebote und unterschiedliche Stadtentwicklungskonzepte sind miteinander zu verknüpfen, um lokale Strukturen zu stärken.

### Beratung

Aufgabe der Sozialen Quartiersentwicklung ist dabei, Zugänge zu Informationen und Beratung zu erleichtern, vielfältige Orte und Angebote der Begegnung und Beziehungsgestaltung zu schaffen und Nachbarschaften zu stärken.

### Netzwerk

Ein weiteres Ziel ist es, das Zusammenwirken verschiedener Akteure als Verantwortungsgemeinschaft zu stärken und Schlüsselpersonen in Multiplikationsfunktionen einzubeziehen. Insbesondere die 25 Bürgervereine nehmen diese Schlüsselfunktion im jeweiligen Stadtteil ein. Sie bringen durch ihr langjähriges Engagement, ihren umfassenden Blick auf den Stadtteil und ihre bestehende Vernetzung im Stadtteil und in die Stadtverwaltung sowohl Erfahrungen als auch die notwendigen Kontakte mit. Das Spektrum des sozialen Engagements der Bürgervereine ist unterschiedlich und jeweils zu berücksichtigen. Weitere Vereine und bürgerschaftliche Initiativen sind hierbei ebenso wichtige Partner. Unter Einbeziehung aller Akteure im Stadtteil können Maßnahmen sowohl für spezifische Bedarfe und Zielgruppen als auch zielgruppen- und generationenübergreifend entwickelt werden. Durch die Strukturen der Zusammenarbeit können diese im Sinne einer guten Praxis auf andere Stadtteile übertragen werden. Genauso wichtig ist es, gesamtstädtisch ressort- und ämterübergreifend zu handeln und in aufeinander abgestimmten Arbeitsweisen Personen zu verbinden, die sich von Beruf wegen oder als sozial Engagierte für das Gemeinwohl einsetzen.

### Beteiligung

Im Weiteren zielt das Konzept darauf, Bürgerinnen und Bürger als Expertinnen und Experten ihres Stadtteils einzubeziehen. Die Schaffung und Weiterentwicklung kontinuierlicher Beteiligungsmöglichkeiten und die Unterstützung und Begleitung von Selbstorganisation, Engagement und Partizipation sind hier grundlegend und werden in der Umsetzung verfolgt. Bürgerschaftliches Engagement braucht geeignete Rahmenbedingungen.

### Bedarfsorientierung

Durch die flexible Umsetzbarkeit des Konzepts mit seinen unterschiedlichen Bausteinen können Prioritäten und Schwerpunkte sowohl raumbezogen als auch zielgruppen- und themenbezogen gesetzt werden. Orientiert am Bedarf und den Ressourcen können die unterschiedlichen Förderungen modular miteinander kombiniert werden.

## 3. Zielgruppen

Das Konzept der Sozialen Quartiersentwicklung setzt Schwerpunkte in den Zielgruppen Ältere Menschen, Menschen, die sich engagieren wollen, Familien mit Kindern sowie Kinder und Jugendliche. Es ist aber offen und inklusiv angelegt, sodass weitere Schwerpunkte gesetzt werden können.

### 3.1. Ältere Menschen

Mit der Ausrichtung des Konzepts Soziale Quartiersentwicklung knüpft die Stadt Karlsruhe an die Empfehlungen der Enquetekommission „Pflege in Baden-Württemberg zukunftsfähig gestalten“, den 7. Altenbericht der Bundesregierung „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“ und die Landesstrategie „Quartier 2020 - Gemeinsam. Gestalten“ des Ministeriums für Soziales und Integration Baden-Württemberg an. Dabei werden insbesondere die folgenden relevanten Aspekte dieser Empfehlungen aufgegriffen:

- ) Die sozialräumliche Ausrichtung von Angeboten und Maßnahmen, um Versorgung, Partizipation und Teilhabe wohnortnah und niederschwellig sicher zu stellen,

- J die Rolle formeller und informeller Netzwerke und das Zusammenspiel verschiedener zivilgesellschaftlicher Akteure als sorgende Gemeinschaft (bürgerschaftliches Engagement),
- J die Bedeutung des Wohnumfeldes mit seiner sozialen Infrastruktur für die Menschen – insbesondere auch bei eingeschränkter Mobilität, bei Hilfe- und Pflegebedarf.

In diesem Zusammenhang kommt der Ausgestaltung der Altenhilfe mit der offenen Seniorenarbeit nach § 71 SGB XII als freiwillige Leistung der Stadt Karlsruhe eine wichtige Rolle zu. Aufgrund gewandelter Altersbilder werden ältere Menschen in einer weitaus aktiveren Rolle als verantwortlich Handelnde gesehen. Gerade Menschen in der nachberuflichen Phase können Zeit und Erfahrungen in den Stadtteil einbringen. Auch Menschen mit Hilfe- und Unterstützungsbedarf haben Erfahrungen, Ressourcen und Potentiale, die sie in für sie angepasster Form ebenfalls einbringen wollen. Die Zahl älterer Menschen, die Unterstützung durch bürgerschaftliches Engagement in ihrem Alltag wertschätzen und benötigen, steigt. Um Menschen mit Hilfe- und Pflegebedarf ein selbstbestimmtes Leben und einen längeren Verbleib in der Häuslichkeit zu ermöglichen, ist bürgerschaftliches Engagement – ergänzend zur professionellen Pflege – unverzichtbar.

Die Seniorenarbeit stellt einen integrierten Bestandteil der stadtteilbezogenen Arbeit dar und wird in den Stadtteilnetzwerken von der Stadtteilkoordination und den städtischen Fachstellen, insbesondere Seniorenbüro und Pflegestützpunkt unterstützt. Dadurch werden für Seniorinnen und Senioren erweiterte Möglichkeiten der Begegnung, Mitsprache und Teilhabe eröffnet.

### 3.2. Menschen, die sich engagieren wollen

Ziel ist es, möglichst niederschwellig und barrierefrei allen Menschen Teilhabe und Beteiligung durch entsprechende Angebote und Strukturen zu ermöglichen: Solche, die sich beteiligen wollen, mit vielen und mit weniger Ressourcen, mit Hilfe- und Unterstützungs- und Beratungsbedarf. Damit sind Menschen verschiedenen Alters, verschiedener Lebensstile und Voraussetzungen angesprochen. Bürgerzentren, Quartiersarbeit und Stadtteilnetzwerke sind zentrale Bausteine, diese miteinander zu verbinden und nachbarschaftliche/bürgerschaftliche Aktivitäten und Unterstützung zu ermöglichen.

### 3.3. Familien mit Kindern

Für Familien spielt das unmittelbare Wohnumfeld insbesondere nach der Geburt von Kindern und in Kindergarten- und Grundschulzeit eine besondere Rolle. Mit kleinen Kindern sinkt zunächst die Alltagsmobilität, sodass Treff-, Spiel- und Beratungsmöglichkeiten möglichst wohnortnah vorgehalten werden sollten. Dies wird in Karlsruhe durch die Startpunkt-Elterncafés der Frühen Prävention und durch die Kinder- und Familienzentren gewährleistet. Beide Einrichtungen sind flächendeckend in Karlsruhe verfügbar.

Familien stellen eine wichtige Ressource für die Weiterentwicklung, Gestaltung und das bürgerschaftliche Engagement in den verschiedenen Stadtteilen dar. Mit dem Konzept Soziale Quartiersentwicklung kann die Zusammenführung der Leistungen für Familien mit der weiteren sozialen Infrastruktur erfolgen. Durch Synergie-Effekte profitieren hiervon auch Familien, und es wird ein generationenübergreifender Dialog ermöglicht. So können für Familien stützende Netzwerke im Quartier über das professionelle Netzwerk hinaus entstehen.

### 3.4. Kinder und Jugendliche

Kinder und Jugendliche brauchen unterschiedliche, altersgerechte Beteiligungsmöglichkeiten, die zum Mitmachen einladen und motivieren. Dazu bedarf es Expertinnen und Experten für ihre Themen und den Sozialraum. Sie sind als Kooperations- und Netzwerkpartnerinnen und -partner gefragt zu Themen wie das soziale Miteinander im Stadtteil, Präventionsarbeit, Schulprojekte oder Fachthemen und bringen die Offenheit für generationenübergreifende Projekte mit, in denen Kinder und Jugendliche die Möglichkeit haben, auf Augenhöhe mit anderen Altersgruppen in Kontakt zu treten und gemeinsam aktiv zu werden.

## 4. Arbeitsweisen und Haltung

### 4.1. Kooperative Arbeitsweise

Kooperative Arbeitsweisen in Netzwerken und Arbeitsgemeinschaften, in denen verschiedene Blickwinkel und Kompetenzen zusammenkommen, sind für eine inklusive und generationengerechte Weiterentwicklung der Stadtteile von großer Bedeutung. Auch wenn die Umsetzung lokal erfolgt und auf die spezifischen Gegebenheiten eingeht, stellen die Entwicklungsprozesse in den Stadtteilen keine Insellösungen dar, sondern müssen dauerhaft in einen gesamtstädtischen Kontext eingebunden sein. Dabei sind unter anderem die Träger der Wohlfahrtspflege, die Wohnungswirtschaft, die Bürgervereine, Sportvereine und weitere Vereine mit spezifischem Fokus sowie Kirchen wichtige Partner. Innerstädtisch wird angeknüpft an die sozialräumlich angelegte Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes, des Seniorenbüros und Pflegestützpunkts und des Büros für Integration.

### 4.2. Stadtteilbezug und Sozialraumorientierung

Mit einer sozialräumlichen, stadtteilbezogenen Arbeitsweise und durch die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger als Expertinnen und Experten bietet sich die Chance, Themen und Zielgruppen im Sinne einer inklusiven, integrativen Perspektive miteinander zu verbinden und gleichzeitig auf spezifische Bedarfe einzugehen.

Die unterschiedlichen Lebenslagen, Lebensphasen und die Vielfalt der Menschen wirken sich auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Lebensgestaltung aus. Bewohnerinnen und Bewohner gestalten ihren Stadtteil und das Zusammenleben. Eine auf die Lebenswelt und Lebenslage ausgerichtete Arbeit im Stadtteil bietet neue Teilhabechancen und leistet einen Beitrag, um Rückzugstendenzen zum Beispiel durch eingeschränkte Mobilität oder Erkrankungen und Vereinsamung im Alter abzumildern. Die Gestaltung des Stadtteils sowie der Zugänge zum Bildungs-, Beratungs-, Hilfe- und Unterstützungssystem ist von hoher Bedeutung.

Das Konzept weist Parallelen zum Lebenswelt- oder Setting-Ansatz in der Gesundheitsförderung auf. Die Struktur bietet Anknüpfungspunkte an die Akteure der kommunalen Gesundheitsförderung. Der Setting-Ansatz verfolgt das Ziel, unter Beteiligung der Betroffenen gesunde Lebenswelten zu schaffen. Er nimmt verhältnis- und verhaltensbezogene Faktoren in den Blick: die Lebenswelten von Menschen und damit die Bedingungen, unter denen sie ihr Leben gestalten, als Wechselspiel von gesundheitsfördernden Umwelten und der Stärkung individueller Kompetenzen und Ressourcen.

Verhältnis- und verhaltensbezogene Faktoren stehen auch im Zusammenhang mit den Entwicklungsmöglichkeiten im Alter und dem lebenslangen Prozess des Alterns. Das Konzept Soziale Quartiersentwicklung und seine Orientierung am bereits 2007 in den „Eckpunkten kommunaler Seniorenpolitik in Karlsruhe“ verankerten Leitbild des Aktiven Alterns greift diese Zusammenhänge ebenfalls auf. Es verbindet Versorgungsaspekte mit Selbstverwirklichungs- und Teilhabemöglichkeiten und ist in diesem Sinne auch als präventiver Ansatz zu verstehen.

### 4.3. Teilhabe und Partizipation

Durch Engagement, Beteiligung und eine Haltung, die Menschen als Gestaltende und als Expertinnen und Experten ihres Stadtteils wahrnimmt, werden Partizipation und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Das Lebenslagenkonzept nimmt dabei die tatsächlichen Lebenslagen der Menschen in den Blick. Ein wichtiges Ziel der Stadt Karlsruhe ist es, die Teilhabechancen benachteiligter Menschen zu verbessern und mehrdimensionale Unterversorgungslagen und deren Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Information ist dabei die wesentliche Grundlage der Partizipation und Schlüssel zur Teilhabe. Daher legt das Konzept ein besonderes Augenmerk auf die Zugänge zu Informationen: Die Informiertheit der Menschen selbst, von Schlüsselpersonen und in Netzwerken mit entsprechenden und angepassten Kommunikationsformen und Strukturen ist entscheidend für weitere Partizipationsformen. Ziel ist es, Chancen und Möglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger zur Teilhabe und Partizipation zu ermöglichen und neue selbstorganisierte Engagementformen und neue Nachbarschaftlichkeit zu entwickeln. Damit soll jedoch nicht die sozialstaatliche Daseinsvorsorge in die Zivilgesellschaft verlagert werden.

## 5. Umsetzung

### 5.1. Steuerung der Sozialen Quartiersentwicklung

Die Kommune nimmt in der Umsetzung der Sozialen Quartiersentwicklung die Steuerungsfunktion ein. Dazu bedarf es einer übergeordneten kommunalen Koordinierung, in der Sozialplanung, Sozialraummonitoring und Stadtteilkoordination ineinandergreifen.

### 5.2. Stadtteilkoordination

Die Stadtteilkoordination, angesiedelt bei der Sozial- und Jugendbehörde, hat eine Brücken- und Transferfunktion zwischen einer gesamtstädtischen und stadtteilspezifischen Sicht, zwischen Stadtteilebene und Verwaltung. Diese dient dazu, gesamtstädtische und übergreifende Strategien und Ziele mit stadtteilspezifischen und lokal verankerten Ansätzen zu verbinden. Das Team der Stadtteilkoordination unterstützt den Informationsaustausch und das Zusammenwirken der Bürgerschaft, Vereine und Initiativen, der Träger und anderer lokaler Akteure. Zudem bindet es themen- und bedarfsbezogen städtische Stellen und Dienste mit ein. Es arbeitet partnerschaftlich mit den Bürgervereinen im jeweiligen Stadtteil zusammen, die den Stadtteil in seiner Themenvielfalt repräsentieren können. Mit dem Amt für Stadtentwicklung ist eine intensive Zusammenarbeit erforderlich, um die Arbeit der Bürgerzentren, bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung stadtteilspezifisch zu unterstützen. Darüber hinaus kann die Stadtteilkoordination Soziale Stadt-Programme unterstützen oder Aktivitäten der kommunalen Gesundheitsförderung in die Stadtteile tragen. Über die Stadtteilkoordination können in Sanierungsgebieten nichtinvestive Fördergelder (NIS) abgerufen und zielgerichtet eingesetzt werden. Sie verfügt über Kenntnisse der Prozesse und Infrastruktur in der Stadtverwaltung sowie in den Stadtteilen. Die Zuständigkeit der in der Stadtteilkoordination tätigen städtischen Mitarbeitenden erstreckt sich jeweils auf mehrere Stadtteile. Zukünftig soll eine Zuständigkeit aufgeteilt in sechs Planungsgebiete, orientiert an den Gebieten der Kindertagesstätten-Bedarfsplanung erfolgen.

#### Aufgaben der Stadtteilkoordination:

- )] Sicherstellen der Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure, insbesondere durch die Begleitung der Stadtteilnetzwerke und ihrer Arbeit
- )] Unterstützung der Umsetzung von Strategien, Maßnahmen und Ideen
- )] Verwaltung des Sachmittelbudgets
- )] Erfassen von Entwicklungen und Bedarfen in den Stadtteilen
- )] Sicherstellen, dass die Bedarfe und die Vielfalt der verschiedenen Zielgruppen im Sinne des Konzeptes in den Blick genommen werden
- )] Erschließung externer Fördergelder für den Stadtteil
- )] Fördern eines übergreifenden Austauschs der verschiedenen Stadtteilnetze und der Quartiersarbeit
- )] Initiieren regelmäßiger Arbeitskreise, Fachtage und Fortbildungen.
- )] Öffentlichkeitsarbeit

### 5.3. Stadtteilnetzwerke

Stadtteilnetzwerke sind die lokalen Gremien der Zusammenarbeit und des Austauschs in den Stadtteilen. Die regelmäßigen Treffen der Stadtteilnetzwerke werden von der Stadtteilkoordination begleitet. Dabei wird an bereits bestehende Strukturen und Netzwerke angeknüpft, wie sie zum Beispiel in einzelnen Stadtteilen von Bürgervereinen initiiert und durchgeführt werden. Mit dem von der Stadtteilkoordination verwalteten Sachmittelbudget stehen den Stadtteilnetzwerken Projekt- und Sachmittel zur Verfügung. Stadtteilnetzwerke leben von der Bereitschaft der Mitglieder zur partnerschaftlichen Mitarbeit und dem Einbringen von Ressourcen und Ideen. Ihre Arbeit wird durch die Stadtteilkoordination unterstützt. Angestrebt wird, dass Bürgervereine, Quartiersarbeit, Kinder- und Familienzentren, Seniorenarbeit, Gemeinden, Vereine und Initiativen sowie ggf. Gewerbetreibende Teil des Stadtteilnetzwerkes sind. Bedarfs- und themenbezogen werden weitere städtische Stellen eingebunden. Der Austausch über lokale Herausforderungen und das Entwickeln gemeinsamer Ziele und Maßnahmen und ihre Umsetzung lässt ein Stadtteilnetzwerk auf Dauer zu einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft und einem wich-

tigen demokratischen Forum werden. Dieses erfordert eine langfristige und kontinuierliche Zusammenarbeit. Um den Bedarfen Raum geben zu können, wird angestrebt, dass die Mitglieder des Stadtteilnetzwerkes ihre vorhandenen Räume für Aktivitäten des Stadtteilnetzwerkes, für die Quartiersarbeit, Seniorengruppen und selbstorganisierte Aktivitäten der Bürgerschaft, wenn möglich kostenlos oder zumindest vergünstigt, zur Verfügung stellen.

#### Ziele:

- )] Verbesserung des Informationsflusses und Austauschs innerhalb des Netzwerks und im Stadtteil,
- )] Stärkung eines sozialen Zusammenwirkens im Stadtteil,
- )] Zusammenarbeit zu stadtteilspezifischen sozialen Themen,
- )] Stärkung stadtteil- und bedarfsorientierter Handlungsansätze und Angebote.

## 5.4. Sozialraummonitoring

Um den Bedarfen der Zielgruppen insgesamt zu entsprechen, orientiert sich das Konzept an den Ressourcen und Bedarfen des jeweiligen Stadtteils. Grundlage der Bewertung wird zukünftig ein Sozialraummonitoring sein. Dieses erhebt Daten qualitativ und quantitativ. Dabei werden die Stadtteile mit ihrer Binnenstruktur in den Stadtvierteln analysiert. Dazu werden die Beschaffenheit der sozialen Infrastruktur, bestehende Angebote bzw. erkennbare Fehlbedarfe, Bevölkerungsstruktur, Sozialdaten analysiert. Ebenso werden Erkenntnisse, die die Bürgervereine, Träger, Bürgerschaft, Stadtteilnetzwerke und städtische Fachstellen wie der Allgemeine Soziale Dienst, die Frühe Prävention sowie Seniorenbüro und Pflegestützpunkt und andere Ämter einbringen, miteinbezogen. Die Sozialplanung stimmt die Prozesse fach- und ressortübergreifend ab und beteiligt alle relevanten Akteure.

## 6. Bausteine der Sozialen Quartiersentwicklung

Die bestehenden Bausteine Bürgerzentren (6.1.), Startpunkt Elterncafés (6.2.), Kinder- und Familienzentren (6.3.), Kinder- und Jugendhäuser (6.4.) und Seniorenbegegnungsstätten (6.5.) werden auf Grundlage eigener Förderrichtlinien kommunal gefördert. Wie in Absatz 6.5. beschrieben, werden Seniorenbegegnungsstätten langfristig nicht als eigene Angebotsform weiter bestehen. Es ist erforderlich die Fördergrundsätze Bürgerzentren und die bisherige Förderung der Seniorenbegegnungsstätten in aufeinander abgestimmte Förderungen weiterzuentwickeln. Die bestehenden Einrichtungen werden mit ihrer Expertise in diesen Prozess einbezogen. Das Mehrgenerationenhaus (6.6.) wird über das Bundesprogramm „Mehrgenerationenhäuser“ und die damit verbundene Ko-Finanzierung der Stadt Karlsruhe gefördert. Das Angebot „Gut versorgt daheim – Selbstbestimmt wohnen ohne Betreuungspauschale“ (6.8.) wird nicht städtisch gefördert. Die Quartiersarbeit (6.7.) wird zukünftig auf der Grundlage des vorliegenden Konzepts und einer noch zu erarbeitenden Förderrichtlinie gefördert.

### 6.1. Bürgerzentren

Bürgerzentren sind Begegnungsstätten, in denen sich Menschen jeden Alters und jeder sozialen, kulturellen und konfessionellen Herkunft begegnen, engagieren und entwickeln können. Sie stärken die Identifikation mit dem Stadtteil und widmen sich der Förderung und Entwicklung bürgerschaftlichen Engagements. Das Angebotsspektrum und die Dienstleistungen eines Bürgerzentrums sollen darüber hinaus Teilhabe, Partizipation und Begegnung ermöglichen. Die städtisch geförderten Bürgerzentren befinden sich in unterschiedlicher Trägerschaft und werden zum größten Teil ehrenamtlich betrieben. Auf Grundlage einheitlicher Förderkriterien obliegt die inhaltliche Ausgestaltung des Angebotsprofils eines Bürgerzentrums den jeweiligen Betreibern und richtet sich nach deren verfügbaren Ressourcen.

Bürgerzentren können damit die in der Sozialen Quartiersentwicklung benötigten Kristallisations- und Treffpunkte sein. Dazu ist eine Einbeziehung in die Stadtteilnetzwerke und die Zusammenarbeit mit der gegebenenfalls vorhandenen Quartiersarbeit (6.7.) erforderlich. Wünschenswert ist darüber hinaus die Etablierung dezentraler Beratungsangebote in den Bürgerzentren.

Abhängig von den lokalen Gegebenheiten kann Quartiersarbeit in einem Bürgerzentrum angesiedelt sein. Damit stehen für die Arbeit entsprechende Raumressourcen zur Verfügung. Darüber hinaus kann die Quartiersarbeit durch ihre hauptamtlichen Personalressourcen die ehrenamtliche Arbeit in den Bürgerzentren unterstützen.

## 6.2. Startpunkt Elterncafés

Familien mit Kindern erhalten durch die Frühe Prävention ab Schwangerschaft bis zum dritten Lebensjahr intensive Unterstützung durch unterschiedliche Professionen. Die 20 Startpunkt-Elterncafés sind dabei verlässliche Anlaufpunkte in den Stadtteilen. Das flächendeckende Angebot ermöglicht allen Karlsruher Familien, in etwa 20 Gehminuten ein Startpunkt-Elterncafé zu erreichen.

## 6.3. Kinder- und Familienzentren

Seit 2019 gibt es städtisch geförderte Kinder- und Familienzentren. Ab 2020 werden Karlsruher Eltern insgesamt 25 Kinder- und Familienzentren zur Verfügung stehen. Auf der Basis von Kindertageseinrichtungen werden sozialraumbezogene Konzepte entwickelt, die Familien bedarfsorientiert in ihren Lebenswelten erreichen. Kinder- und Familienzentren mit ihrem Fokus auf Familien mit Kindern in der Altersgruppe von 0 bis 6 Jahren, sind wichtige Vermittlungs- und Koordinierungsstellen. Sie sollen Familien einen Überblick über die zahlreichen Angebote für Familien bieten und den Zugang zu Angeboten verbessern.

Ausgehend von Tageseinrichtungen für Kinder im Vorschulalter als Basisinstitution, bilden Kinder- und Familienzentren sozialraumbezogen einen Rahmen, der den Bildungsort Familie lebensweltbezogen durch Angebote für Bildung, Betreuung und Erziehung stärkt. Auf der Grundlage systematischer Kooperationen werden Netzwerke geschaffen und gepflegt, die das Kinder- und Familienzentrum zu einer lebendigen, niedrighschwellig und vielfältig nutzbaren Anlaufstelle vorrangig für Familien mit Kindern im Vorschulalter im Sozialraum machen. Das Kinder- und Familienzentrum ist der Rahmen, der unterschiedliche vorhandene Ressourcen und Angebote sichtbar macht und zusammenfasst. Diese müssen nicht an einen Ort gebunden sein, sondern können abhängig von den vorhandenen Strukturen und Bedarfen im Stadtteil unterschiedlich angesiedelt sein.

Die Angebote des Kinder- und Familienzentrums richten sich an alle Familien im Sozialraum und damit an einen zusätzlichen Personenkreis, der über die Eltern der eigenen Kita-Kinder hinausgeht. Aufgabe ist es, die Bedürfnisse aller Familien im Sozialraum zu erkennen, aufzugreifen und passende Angebote zu entwickeln. Die Angebote können je nach Standort variieren, sollten aber stets bedarfsorientiert, niedrighschwellig und präventiv sein. Kinder- und Familienzentren arbeiten im Stadtteilnetzwerk mit und mit der Stadtteilkoordination zusammen.

## 6.4. Kinder- und Jugendhäuser

Die Kinder- und Jugendhäuser des Stadtjugendausschuss e.V. nehmen die Sozialräume um ihre Einrichtungen herum seit vielen Jahren in den Blick. Neben der sogenannten „Komm-Struktur“ gehen die pädagogischen Mitarbeitenden an die Orte im Stadtteil, wo sich Jugendliche aufhalten, um dort mit ihnen in Kontakt zu treten („Geh-Struktur“). Aus Sozialraumanalysen werden Ziele für die jeweiligen Einrichtungen gewonnen. Diese Ziele verändern sich entsprechend der Bedarfe, die sich aus den sich verändernden Situationen der Jugendlichen ergeben. Nicht nur die Jugendlichen, die in die Einrichtung kommen, werden in den Blick genommen, sondern die Kinder und Jugendlichen im Sozialraum insgesamt. Die Karlsruher Jugendhäuser haben eigene Profile wie die Computerspielschule im KJH Oststadt, die queere Jugendarbeit im „La Vie“, unterschiedliche Jugendkulturen im NCO oder im Otto-D. Neben der Offenen Arbeit gibt es unterschiedliche Angebote, die den Bedarf im Stadtteil widerspiegeln - beispielsweise Elterncafés, Startpunktcafés, Minikindergarten, Essensangebote über Mittag. Die Kinder- und Jugendhäuser verstehen sich als eigenständige Bildungsräume, die auch in Kooperationen mit Organisationen im Stadtteil wie Schulen, (Schul-)sozialarbeit, Bürgervereinen arbeiten. Kooperationen mit Partnern über den Stadtteil hinaus gehören ebenfalls zum pädagogischen Auftrag.

## 6.5. Seniorenbegegnungsstätten

Seniorenbegegnungsstätten sind seit vielen Jahren Orte der Begegnung und Selbstorganisation älterer Menschen in Karlsruhe. Sie werden bisher zum größten Teil ehrenamtlich getragen und zeigen damit auf, was Selbstorganisation leisten kann, verdeutlichen aber auch die Grenzen bürgerschaftlichen Engagements. Deshalb strebt die Stadt Karlsruhe eine Einbindung ehrenamtlicher Arbeit in geeignete professionelle Strukturen an. Damit wird bürgerschaftliches Engagement durch hauptamtliche Arbeit unterstützt.

Wie in 2.1. beschrieben ist es Ziel, die Seniorenarbeit als integrierten Bestandteil der Sozialen Quartiersentwicklung zu verankern. Dazu ist es auch erforderlich, bestehende Seniorenbegegnungsstätten in den Stadtteilen sukzessive in die Soziale Quartiersentwicklung einzubeziehen. Wichtigstes Anliegen ist dabei, das bestehende Engagement und die Angebote zu erhalten. Die betroffenen Einrichtungen werden in dem damit verbundenen Entwicklungsprozess vom Seniorenbüro unterstützt. In der Umsetzung bedeutet das,

- ⌋ dass sich Seniorenbegegnungsstätten zu Quartiersarbeit (6.7.) entsprechend des Konzepts weiterentwickeln,
- ⌋ dass sie sich mit ihren bestehenden Angeboten in die Quartiersarbeit eines anderen Anbieters integrieren,
- ⌋ dass sie ihre Arbeit an ein Bürgerzentrum oder Kinder- und Familienzentrum anbinden.

## 6.6. Mehrgenerationenhaus

Das „Brunhilde Baur Haus“ in Neureut in Trägerschaft der Hardt-Stiftung ist Teil des Bundesprogramms Mehrgenerationenhäuser des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend<sup>1</sup>. Das Mehrgenerationenhaus wird derzeit von Bund und Kommune finanziert.

Mehrgenerationenhäuser sind entsprechend der damit verbundenen Richtlinien Begegnungsorte, an denen das Miteinander der Generationen aktiv gelebt wird. Der Schwerpunkt liegt in der „Gestaltung des Demografischen Wandels“. Das Mehrgenerationenhaus bietet Raum für Aktivitäten und unterstützt ein nachbarschaftliches Miteinander in der Kommune. Für die Arbeit von Mehrgenerationenhäusern ist eine Orientierung an den bestehenden Bedarfen vor Ort und ein enger Austausch mit der Kommune sowie die Abstimmung mit den anderen Akteuren vor Ort Aufgabe und Ziel zugleich. Die Umsetzung des Konzepts der Sozialen Quartiersentwicklung trägt zur Einbindung der Arbeit des Mehrgenerationenhauses im Stadtteil und gesamtstädtisch bei und bietet dafür entsprechende Strukturen.

## 6.7. Quartiersarbeit

Die Quartiersarbeit ist „soziale Arbeit im Stadtteil“ und wird mit der Umsetzung des Konzepts Soziale Quartiersentwicklung in einem zweiten Schritt, entsprechend der noch zu entwickelnden Förderrichtlinie Quartiersarbeit, bei Bedarf städtisch gefördert. Die Quartiersarbeit wird von gemeinnützigen Institutionen, freien gemeinnützigen Trägern oder einem Zusammenschluss freier Träger erbracht.

Besonderheit der Quartiersarbeit ist, dass neben der Nutzung von „Komm-Strukturen“ aufsuchende oder im Stadtteil und öffentlichen Raum stattfindende Angebote in „Geh-Struktur“ durchgeführt werden. Damit werden niederschwellige Zugänge zu Angeboten gewährleistet und vielfältige Orte und Gelegenheiten der Begegnung geschaffen. In Abgrenzung zu den Aufgaben der sozialräumlich ausgerichteten Kinder- und Familienzentren mit ihren Vernetzungsaufgaben sowie der Kinder- und Jugendarbeit richtet sich die Quartiersarbeit an Menschen, die sich engagieren wollen und ältere Menschen. Nahtstellen sind das sozialräumliche Handeln, die intergenerationale Arbeit und ein erweiterter Familienbegriff.

Die Quartiersarbeit mit ihrer Nähe zu den Menschen vor Ort und ihrer kontinuierlichen Präsenz kann Potentiale und Bedarfe erkennen und in Kooperation mit der Stadtteilkoordination, dem Stadtteilnetzwerk und anderen relevanten Akteuren an Lösungsansätzen arbeiten. Gleichzeitig ist die Quartiersarbeit wichtige Anlauf- und Vermittlungsstelle und „Umschlagplatz“ von Informationen für die Bürgerinnen und Bürger. Sie kann Zugänge zu

---

<sup>1</sup> <https://www.mehrgenerationenhaeuser.de>

weiterführenden Hilfen und Unterstützung eröffnen. Die Zielgruppen und räumlichen Schwerpunkte der Quartiersarbeit sind entsprechend der ermittelten Bedarfe zu wählen und werden in der Kooperationsvereinbarung mit der Stadt Karlsruhe festgelegt.

### Aufgaben der Quartiersarbeit:

- J Kontakt und Begegnung initiieren und stärken,
- J Räume und Angebote öffnen und dauerhaft offen halten,
- J bürgerschaftliches Engagement auch im Sinne von „sorgenden Nachbarschaften/Gemeinschaften“ unterstützen,
- J kontinuierlich neue und zeitgemäße Beteiligungsmöglichkeiten schaffen,
- J die Selbstorganisation der Menschen und die Verwirklichung ihrer Ideen unterstützen,
- J Informationsvermittlung.

Die Arbeit richtet sich an Menschen in ihrer Vielfalt, mit ihrem Gestaltungswillen und mit ihren Kompetenzen. Sie kann Einzelpersonen, aber auch Gruppen in ihren Aktivitäten und der Selbstorganisation unterstützen. Die Quartiersarbeit übernimmt wesentliche Aufgaben in der Aktivierung von Menschen im Stadtteil. Sie setzt dabei an den Ressourcen der Menschen und des Stadtteils an. Durch lebensweltorientierte Arbeitsweisen und Empowerment werden Menschen befähigt, sich entsprechend ihrer Wünsche und Vorstellungen einzubringen.

Die Quartiersarbeit mit den beschriebenen Aufgaben und Zielen ist insbesondere geeignet, die offene Seniorenarbeit in Zukunft zu integrieren und damit den zukünftigen Anforderungen an eine innovative Seniorenarbeit zu entsprechen. Sie unterstützt ein „aktives Älter werden“ und ermöglicht intergenerationelle Kontakte und Teilhabe und wirkt damit der Isolation von Menschen – insbesondere im Alter – entgegen. Sie leistet ebenso einen Beitrag, um ältere Menschen mit Einschränkungen und Benachteiligungen einzubeziehen bzw. diese zu erreichen. Ziel und Effekt der Arbeit ist es, Kontakte und soziale Netze zu stärken und Strukturen der nachbarschaftlichen Unterstützung zu fördern sowie Hilfe zur Selbsthilfe aufzubauen.

### Räume der Quartiersarbeit:

Um einander begegnen und sich organisieren zu können, braucht es formelle und informelle Treffpunkte im Stadtteil. Die verschiedenen Anlaufstellen und Treffpunkte vor Ort sind „Drehkreuze“ der Information im Stadtteil. Sie bieten Raum für Beratung und Kontakt und sind „Kristallisationspunkte für Engagement und sozialen Zusammenhalt“<sup>2</sup>.

Für die Soziale Quartiersentwicklung kann es notwendig sein, unabhängig vom „Ausgangsort“ einer Einrichtung andere Räumlichkeiten einzubeziehen. Neben den Ressourcen der lokalen Akteure stellt die Stadt eigene, in den Stadtteilen vorhandene, geeignete Raumressourcen zur Verfügung. Dabei verfolgt sie insbesondere das Ziel, bürgerschaftliche Selbstorganisation und Initiativen, die sich im Stadtteil engagieren, niederschwellig zu unterstützen. Gewinnorientierte und/oder kommerzielle Angebote sind dabei grundsätzlich ausgeschlossen.

## 6.8. „Gut versorgt daheim – Selbstbestimmt wohnen ohne Betreuungspauschale“

Das seit 2012 von der Volkswohnung GmbH (VoWo) in Kooperation mit der AWO Karlsruhe betriebene Angebot „Gut versorgt daheim – Selbstbestimmt wohnen ohne Betreuungspauschale“ im Rintheimer Feld ist angelehnt an das Bielefelder Modell. Es beruht auf einer Kooperation von VoWo und AWO in einem von der VoWo definierten Quartier. Zum Angebot gehört ein Wohncafé als Treffpunkt und Anlaufstelle im Quartier und eine Stelle für Quartiersarbeit, die entsprechend der Konzeption des Projekts arbeitet. Die Umsetzung des Konzepts der Sozialen Quartiersentwicklung trägt zur Einbindung der Arbeit bei und bietet dafür entsprechende Strukturen.

<sup>2</sup> <http://www.las-nrw.de/wp-content/uploads/2019/05/Logbuch-des-Kollegialkreises.pdf>

## 7. Prozess und Ausblick

### 7.1. Modellphase

In der Modellphase konnte mit dem Pilotprojekt in Mühlburg ab Oktober 2018 eine 75-Prozent-Stelle der Stadtteilkoordination geschaffen werden. Diese konnte ab Herbst 2019 bis Ende 2020 auf Daxlanden ausgeweitet werden. Dafür wurden als Landesmittel das Preisgeld im Ideenwettbewerb Quartier 2020 und Mittel aus dem Sonderprogramm Quartier 2020 eingesetzt. Die Modellphase ermöglichte, Stadtteil- und Netzwerkarbeit zu erproben und Inhalte, Ziele und Strukturen der sozialen Quartiersentwicklung auch in gesamtstädtischen Zusammenhängen und in kooperativen Arbeitsweisen zu diskutieren. Dabei zeigte sich die große Bereitschaft von verschiedenen Akteuren zur Mitwirkung und Zusammenarbeit. Es wurde deutlich, dass die Ausgestaltung eines Stadtteilnetzwerkes je nach Ausgangslage unterschiedlich erfolgen muss und die Stadtteilkoordination hier angemessen auf die Erfordernisse eingehen kann. Soziale Quartiersentwicklung ist ein Entwicklungsprozess, in den die verschiedenen Akteure – und insbesondere Bürgerinnen und Bürger als Nutzende und Mitgestaltende – sukzessive eingebunden werden müssen. Die in der Modellphase gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass die soziale Quartiersentwicklung das Potential hat, Ressourcen zu bündeln, Synergien herzustellen und Teilhabe und Partizipation zu fördern.

### 7.2. Aufbauphase

Mit der Zustimmung des Gemeinderats zum Konzept und der Schaffung von drei Stellen zur Stadtteilkoordination kann ab 2021/2022 die Aufbauphase anschließen und die bestehende Arbeit in den Pilotstadtteilen weitergeführt werden. Anspruch und Ziel der Sozialen Quartiersentwicklung sind sowohl beteiligungsorientierte, kooperative und partizipative Arbeitsweisen als auch die Berücksichtigung von Unterschieden in den Stadtteilen. Daher ist es erforderlich, in der Aufbauphase stadtteilübergreifend Schlüsselpersonen und –funktionen einzubinden, an Vernetzungsstrukturen zu arbeiten und an bereits laufende Prozesse in Stadtteilen anzuknüpfen. Insbesondere ist hier die Zusammenarbeit mit den Bürgervereinen zu nennen. Darüber hinaus ist eine Praxis der Zusammenarbeit der Stadtteilkoordination mit anderen Fachstellen und Ämtern zu entwickeln. Ebenso sind Strukturen der Zusammenarbeit mit der bestehenden Quartiersarbeit und den weiteren „Bausteinen der Sozialen Quartiersentwicklung“ aufzubauen. Damit werden Verbindungen und Nahtstellen etabliert, die die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und das Ineinandergreifen von vorhandenen Strukturen ermöglichen bzw. weiterentwickeln. Ein weiterer Umsetzungsschritt in der Aufbauphase ist es, in beteiligungsorientierten Arbeitsweisen die Seniorenarbeit und die bestehenden Seniorenbegegnungsstätten sukzessive zu einem integrierten Bestandteil der Sozialen Quartiersentwicklung weiter zu entwickeln.

### 7.3. Ausblick

Zukünftig soll sich die Zuständigkeit der in der Stadtteilkoordination tätigen städtischen Mitarbeitenden auf sechs Planungsgebiete erstrecken, die jeweils mehrere Stadtteile zusammenfassen. Damit wird es möglich, die Stadtteile als Sozialräume und Planungsräume zu erfassen. Mit dem Abschluss der Aufbauphase und der Arbeit der Stadtteilkoordination und der Stadtteilnetzwerke bis 2023 wird es möglich, das Sozialraummonitoring qualitativ durch die Perspektive aus den Stadtteilen zu erweitern und Bedarfe zu identifizieren. Dabei werden sowohl die professionell im Stadtteil Tätigen als auch Initiativen und Vereine, insbesondere die Bürgervereine, einbezogen. Es wird dadurch sichergestellt, dass eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur vorhanden ist oder gegebenenfalls entwickelt wird. Die Quartiersarbeit als Soziale Arbeit im Stadtteil und die weiteren Bausteine der sozialen Quartiersentwicklung können dann zukünftig passgenau eingesetzt werden.

Das kooperative und partizipative Verständnis, das dem Konzept zugrunde liegt, erfordert, dass die Umsetzung prozesshaft stattfindet und sich stetig im Sinne eines „lernenden Systems“ weiterentwickelt. Es ist erforderlich, die Entwicklung dieser Strukturen als Gesamt- und Teilnetzwerke mit dem dazugehörigen Schnittstellenmanagement und entsprechenden Kommunikationsstrukturen als eigenständige Aufgabe zu betrachten und damit verbundene Lern- und Entwicklungsprozesse zu fördern.