

IMPULSKONGRESS
QUARTIERMANAGEMENT
DOKUMENTATION

Arbeitspapiere
zum Programm
Soziale Stadt

IMPULSKONGRESS QUARTIERMANAGEMENT

Dokumentation der Veranstaltung
am 26. und 27. Oktober 2000 in Leipzig

Arbeitspapiere
zum Programm Soziale Stadt

Band 5

Berlin, Januar 2001

Deutsches Institut für Urbanistik 

Straße des 17. Juni 112 · 10623 Berlin

Inhalt

Vorbemerkungen	5
1. Begrüßung und Einführung	9
2. Quartier, Stadt, Land – Erfahrungen mit dem Quartiermanagement Podiums- und Plenumsdiskussion	21
3. Diskussion in den Arbeitsgruppen	43
4. Erfahrungen mit Organisation und Verfahren des Quartiermanagements Podiums- und Plenumsdiskussion	117
5. Chancen und Restriktionen für die Arbeit der Quartiermanagement-Teams – Visionen für das Programm Soziale Stadt Podiums- und Plenumsdiskussion	139
Programm Impulskongress „Quartiermanagement“	161

Vorbemerkungen

Quartiermanagement gilt inzwischen als Schlüsselinstrument zur Umsetzung des Programms Soziale Stadt und als dessen Entwicklungsmotor. Folgerichtig stand es auch im Mittelpunkt des bundesweiten Impulskongresses, der vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBS) und dem Deutschen Institut für Urbanistik am 26. und 27. Oktober 2000 in Leipzig-Connewitz veranstaltet wurde.

Beim Quartiermanagement handelt es sich um einen strategischen Ansatz zum systematischen Aufbau von selbsttragenden und nachhaltig wirksamen personellen und materiellen Strukturen, die einer zukunftsweisenden Weiterentwicklung der Stadtteile dienlich sind. Mit dem Quartiermanagement werden Aktivitäten der Bewohnerinnen und Bewohner sowie engagierter Akteure in einem Gebiet unterstützt, wird der Aufbau von Projekten initiiert und gefördert. Quartiermanagement vermittelt als intermediäre Instanz zwischen Verwaltung, Bewohnerschaft und Wirtschaft, zwischen „Bürokratie“ und „Lebenswelt“. Seine Handlungsfelder betreffen vor allem die Verbesserung des Zusammenlebens in den Stadtteilen (soziale und ethnische Integration), die Förderung der lokalen Ökonomie, die Kopplung baulich-städtebaulicher Investitionen mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Erhöhung der Sicherheit im Quartier sowie die Entwicklung eines positiven Gebietsimages.

Mit dem Impulskongress Quartiermanagement konnte eine wirkungsvolle Plattform für den intensiven Erfahrungsaustausch zwischen mehr als 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den unterschiedlichsten Aktionsfeldern des Programms Soziale Stadt geschaffen werden: von Quartiermanagement-Teams und lokalen Initiativen, aus Wohnungsunternehmen und Wohlfahrtsverbänden, aus kommunaler Verwaltung wie Planungs- und Beratungsbüros, von Bund, Ländern und Kommunen, von Universitäten und Fachschulen.

Dem Arbeitscharakter der Konferenz entsprachen auch die Tagungsräume: In „Werk II“, einer 1848 als Gasmesserfabrik eröffneten, ab 1952 bis zur Wende vom VEB Werkstoffprüfmaschinen und heute für „soziokulturelle und kommerziell-kulturelle Veranstaltungen“ genutzten Industriehalle, fanden die Plenumsveranstaltungen mit ins Thema einführenden Statements und drei Podiumsgesprächen statt. Klassenräume der 1882 nach dem Entwurf des Leipziger Stadtarchitekten Hugo Licht erbauten Immanuel-Kant-Schule in Connewitz dienten als Treffpunkte der Arbeitsgruppen.

In dem ersten Podiumsgespräch ging es um Erfahrungen mit dem Quartiermanagement auf lokaler, kommunaler und auf Landesebene. Viele der bereits hier angesprochenen Aspekte wurden in den nachfolgenden Diskussionen immer wieder aufgegriffen: Hierzu gehörten beispielsweise die besondere Bedeutung von Verfügungsfonds oder Stadtteilbudgets, mit denen für die Quartiere wichtige Projekte und Maßnahmen schnell und unbürokratisch in direkter Entscheidung durch die lokalen Akteure realisiert werden können; die Rolle der Bevölkerung nicht als zu bedienende „Kunden“, sondern als aktive und mitentscheidende „Koproduzenten“; die Notwendigkeit eines flexibleren und engagierten Verwaltungshandelns und immer wieder der Stellenwert eines Erfahrungsaustauschs zwischen den Akteuren, um Kenntnis über die vielen bereits realisierten

„wunderbaren Beispiele“, über good practice und die Überwindbarkeit von Handlungsbarrieren zu bekommen.

Der Vormittag des zweiten Tages war durch intensive Diskussionen in den 13 Arbeitsgruppen geprägt. Aufgegriffen wurde ein breites Themenspektrum, das auch die Vielfalt der Aufgaben des Quartiermanagements widerspiegelt: Zusammenarbeit der Akteure, Aktivierung der Bevölkerung, Einbeziehung der örtlichen Politik, Chancen und Probleme der Bündelung, Aufgabenstruktur und Qualifikation, Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen, Miteinander von Deutschen und Migranten, Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft, Beschäftigung und Qualifizierung, Identitätsbildung und Öffentlichkeitsarbeit, Kunst und Kultur usw. Die Quintessenz aus den Arbeitsgruppendifussionen wurde durch die gewählten Sprecherinnen und Sprecher im Rahmen zweier den Kongress abschließender Podien gezogen: erstens zum Thema „Organisation und Verfahren des Quartiermanagements“, zweitens unter dem Titel „Chancen und Restriktionen für die Arbeit der Quartiermanagements-Teams – Visionen für das Programm Soziale Stadt“.

Difu-Projektgruppe Soziale Stadt

Berlin, Januar 2001



Plenumsveranstaltung Werk II in Leipzig-Connewitz

Alle Fotos in diesem Band: Monika Vielitz

1

Begrüßung und Einführung

Dr. Ulrich Klimke

Leiter der Unterabteilung Städtebau im Bundesministerium für Verkehr,
Bau- und Wohnungswesen, Bonn/Berlin

Begrüßung 9

Dr. Michael Feist

Leiter des Referats Städtebauliche Erneuerung
im Sächsischen Staatsministerium des Innern, Dresden

Quartiermanagement aus der Landessicht 13

Holger Tschense

Bürgermeister und Beigeordneter für Umwelt, Ordnung, Wohnen, Leipzig

Leipziger Erfahrungen
mit dem Einsatz von Quartiermanagement 17

Dr. Ulrich Klimke

Leiter der Unterabteilung Städtebau
Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Bonn/Berlin

Begrüßung

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich, Sie heute hier in Connewitz in einer richtigen Arbeitsumgebung zum Ersten Impulskongress im Rahmen der Bundesländer-Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt begrüßen zu können. Ich freue mich vor allem, dass Sie so zahlreich erschienen sind, und ich glaube, dass wir eine attraktive und auch inhaltlich sehr interessante Veranstaltung haben werden.



Ihre Teilnahme zeigt, dass mit dem „Quartiermanagement“ ein Thema aufgegriffen wird, das auf breites Interesse stößt. Mit der heute beginnenden zweitägigen Veranstaltung setzen wir – wie bei der Starterkonferenz Soziale Stadt am 1./2. März 2000 in Berlin angekündigt – die Reihe der bundesweiten Veranstaltungen zur Sozialen Stadt fort. Die Öffentlichkeit und vor allem die Menschen vor Ort erwarten zu Recht konkrete Arbeit – und die schnell, umfassend und zielgerichtet.

Der Impulskongress „Quartiermanagement“ versteht sich daher als Arbeitstagung mit offenem und dennoch verbindlichem Charakter. Sie als Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben das Angebot genutzt, mit Ihrer Anmeldung Themenvorschläge für die Behandlung in den Arbeitsgruppen einzubringen und

damit den Inhalt der Veranstaltung mitzugestalten. Das Deutsche Institut für Urbanistik, das im Rahmen der Programmbegleitung die Vorbereitung des Impulskongresses übernommen hat, wertete Ihre Anregungen aus. Im Ergebnis ist das Ihnen vorliegende Programm entstanden. An dieser Stelle meinen herzlichen Dank an das Difu.

Dieser Erste Impulskongress widmet sich mit dem „Quartiermanagement“ einem Thema, das entscheidend für die Umsetzung der von der ARGEBAU ins Leben gerufenen Bundesländer-Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt sein wird. Die Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt erhebt den Anspruch, Quartiersentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, welche die sozialen Problemgebiete zu Stadtteilen mit positiver Zukunftsperspektive machen sollen. Um diesem auf der Weltkonferenz URBAN 21 bekräftigten Anspruch gerecht zu werden, stellten Bund, Länder und Kommunen seit 1999 insgesamt 600 Millionen DM zur Förderung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf bereit. Im Jahr 2001 wollen wir das Programm Soziale Stadt fortsetzen und – davon gehe ich aus – auch darüber hinaus.

Zeitraum von sechs Jahren stehen insgesamt 1,8 Milliarden DM für 210 Programmgebiete in 157 Städten zur Verfügung. Das Programm ist zudem interdisziplinär und auch ressortübergreifend.

Die Koordinierung des Programms muss auf allen Ebenen geschehen. Auf der Ebene des Bundes wurde mit anderen beteiligten Bundesressorts vereinbart, eigene Programmressourcen in die stadtentwicklungspolitische Aufgabe einzubringen. Als ein Beispiel sei das Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (Kurzbezeichnung: E & C) genannt. Die Bündelung und Koordinierung auf Landesebene wird in einigen Ländern – zum Teil in der institutionalisierten Form eines interministeriellen Ausschusses – bereits erfolgreich praktiziert.

Ziel ist es, über das Leitprogramm Soziale Stadt Synergieeffekte herzustellen und zu nutzen, um eine quartiersbezogene Koordinierung aller stadtentwicklungspolitisch relevanten Politikfelder und Förderungsprogramme zu erreichen.

Die Verwirklichung der Projekte wird sowohl von den Akteuren im Stadtteil, der Quartiersbevölkerung, lokalen Initiativen, freien Trägern, Privatwirtschaft und Wohnungsunternehmen, Vereinen und Verbänden, als auch von Politik und Verwaltung unterstützt.

Beispielgebend für das Bemühen der Verbände um eine soziale Stadtentwicklung ist der auf Initiative des Gesamtverbandes der Wohnungswirtschaft (GdW) ausgelobte „Preis Soziale Stadt 2000“ (Preisverleihung am 11. Januar 2001 in Berlin). Verbände und freie Träger sollten bei der Erarbeitung gebietsbezogener integrierter stadtentwicklungspolitischer Handlungskonzepte einbezogen sein.

Warum nun ein Impulskongress zum Quartiermanagement? Die Bemühungen zur Programmumsetzung sind auf allen Ebenen sichtbar. Es zeigt sich aber auch, dass ein Zusammenführen verschiedener Interessen und die Erarbeitung integrierter Handlungskonzepte komplexe Aufgaben sind, die ohne Quartiermanagement nur schwer zu bewältigen sind.

Und auch zum Quartiermanagement stellen sich viele aktuelle Fragen, zum Beispiel zur Zusammenarbeit unter den Akteuren, der Aktivierung der Bevölkerung, der Aufgabenstruktur und Qualifikation, der Bündelungserfolge und auch -schwierigkeiten, der Zusammenarbeit mit Wohnungsunternehmen. Diese und andere Themen werden in den Arbeitsgruppen des heute beginnenden Ersten Impulskongresses aufgegriffen.

Die Soziale Stadt erfährt als integratives Programm unumstrittene Zustimmung, eine Fortsetzung der Aktivitäten auf allen Ebenen und in allen Bereichen ist geboten. Neben der Verstärkung des Bund-Länder-Förderprogramms Soziale Stadt können Beiträge des Bundes sein:

- das intensive Bemühen um Kooperation und Bündelung von Mitteln und Kompetenzen (z.B. weitere Zusammenarbeit mit den Verbänden und freien Trägern sowie den Bundesressorts);
- die Fortsetzung des Wissenstransfers (z.B. Zweiter Impulskongress zum Thema integrative Maßnahmenkonzepte und Bündelung 2001, Zwischenbilanz-Konferenz

2002) als Bestandteil eines bundesweiten Netzwerks für Information, Diskussion und Erfahrungsaustausch;

- die umfassende Auswertung der Ergebnisse der Programmumsetzung, um gezielt die Programmstruktur verbessern zu können (z.B. Auswertung der Befragung der Pro-
good-practices Untersuchungen

Dr. Michael Feist

Leiter des Referats Städtebauliche Erneuerung,
Sächsisches Staatsministerium des Innern, Dresden

Quartiermanagement aus der Landessicht

Meine sehr geehrten Damen und Herren, im Namen des Freistaats Sachsen begrüße ich Sie zu diesem Impulskongress herzlich und heiße Sie hier im Werk II in Leipzig willkommen. Wir freuen uns, dass der Impulskongress zum Quartiermanagement hier stattfindet. Ein besonderer Gruß gilt meinen Kollegen aus der Fachkommission Städtebau, die seit Jahren das Programm in der Vorbereitung intensiv beraten haben und jetzt auch in der Durchführung begleiten.

Für diese Tagung ist Leipzig ein besonders guter Standort. Leipzig ist in der Erarbeitung eines integrierten Stadtentwicklungskonzepts bereits sehr weit vorangeschritten. Leipzig hat mit dem „Planspiel Grünau“ – ein Plattenbaugebiet mit Wohnungen für über 70 000 Menschen im Westen der Stadt – und darin dem „Forum Grünau“ intensive Bürgerbeteiligung praktiziert und eine Fülle von Erfahrungen für die Soziale Stadt gesammelt. Im Leipziger Osten, wo das Programm Soziale Stadt zum Einsatz kommt, fand nach längeren Vorarbeiten am 6. Oktober 2000 unter reger Beteiligung der Bevölkerung eine Auftaktveranstaltung statt, die eine zielstrebige und engagierte Arbeit erwarten lässt. Es ist gut, dass das Deutsche Institut für Urbanistik gerade dieses Projekt intensiv begleitet. Hier in Leipzig ist deutlicher Handlungswille spürbar. Das freut und ermutigt uns im Hinblick auf Initiativen und Entwicklungen in Sachsen insgesamt.



Sachsen hat mit der Vorbereitung und Umsetzung des Programms Soziale Stadt etwas später begonnen als andere Länder. Inzwischen aber sind zwölf Stadtteile ausgewählt. Auf der Ebene der Regierungspräsidien und der Ministerien wurden Koordinierungsrunden gebildet. Die zwölf Städte, die am Programm Soziale Stadt partizipieren, haben sich in einer Arbeitsgemeinschaft zusammengefunden, die grundsätzliche und praktische Fragen berät. Bei der nächsten Tagung dieser Arbeitsgemeinschaft am 8. November in Bautzen sollen folgende Themen behandelt und unter den beteiligten Städten dazu Positionen abgeklärt werden:

- Koordination in der Stadtverwaltung: Wie kann sie aussehen, damit sie auch funktioniert?
- Bürgerbeteiligung: Wie lässt sie sich erzeugen, koordinieren und organisieren?
- Fragen des Quartiermanagements: Was muss es leisten?
- Verfügungsfonds für die Arbeit im Stadtteil.

Alle zwölf Städte haben inzwischen Integrierte Handlungskonzepte erarbeitet und vorgelegt. Diese werden gegenwärtig in den Koordinierungsrunden der Regierungspräsidien und der Ministerien diskutiert.

Bei der Auftaktveranstaltung am 6. Oktober für den Leipziger Ostraum habe ich unter anderem Folgendes ausgeführt, das ich bei dieser Gelegenheit wiederholen will: Bei der Umsetzung des Programms

- betreten wir teilweise Neuland,
- tasten wir uns voran,
- ist auf allen Ebenen Kreativität erforderlich,
- müssen wir Widerstände innerhalb und außerhalb überwinden,
- ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten,
- sammeln wir Erfahrungen

und kommen zum Teil doch nur schrittweise voran. Das Wünschbare übersteigt dabei immer wieder das Erreichbare. Umso wichtiger ist es, gemeinsam die Möglichkeiten zu nutzen, die zum einen das Programm selbst und zum anderen die verschiedenen Verantwortungsträger bieten.

Günstige Voraussetzungen bestehen dadurch, dass dieses Programm überhaupt existiert, aber auch durch die drängenden Probleme, die wir lösen müssen, wie Bevölkerungsentwicklung, Leerstand von Wohnungen, hohe Arbeitslosigkeit, Finanzsituation der Gemeinden. Dabei verbieten sich Insellösungen; eine Gesamtschau ist ebenso nötig wie die Bereitschaft von Städten, Institutionen und Personen, sich der Thematik innovativ und auch offensiv anzunehmen.

Aus der Sicht des Sächsischen Innenministeriums sind für die Umsetzung des Programms vor allem folgende Elemente wesentlich:

- die Erarbeitung eines umfassend angelegten Handlungskonzepts, das nach und nach auch auf ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept abgestimmt ist;
- die intensive Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger;
- ein offensives Management;
- eine zielstrebige Koordination innerhalb der Stadtverwaltung und bei der staatlichen Verwaltung;
- die Entwicklung überzeugender Projekte, die Impulse geben und ausstrahlen;
- das intensive Gespräch zwischen Zuständigen einerseits und Betroffenen andererseits, zwischen Interessierten und notwendigerweise Beteiligten.

Ergebnisse zum Quartiermanagement aus Landessicht trage ich Ihnen noch nicht vor. Wir sind später gestartet als andere und wollen jetzt nicht den Eindruck erwecken, als seien wir schon am Ziel. Umso dankbarer sind wir dafür, dass gerade in unserem Land der Impulskongress stattfindet.

Wir haben in den Städten, den Regierungspräsidien und auch den Ministerien die verfügbaren Materialien zu Auftaktveranstaltung und Starterkonferenz, die des Deutschen

Instituts für Urbanistik, Materialien aus Hamburg, die Broschüre aus Bayern und anderes zur Kenntnis genommen; das heißt, uns ist das Thema inzwischen vertraut. Dennoch oder gerade deshalb stellen sich den zwölf Städten – örtlich natürlich unterschiedlich zugespitzt – verschiedene Fragen.

Die erste Frage lautet: Was ist eigentlich ein Quartier? Ist gegebenenfalls der Stadtteil gemeint? Was ist Quartier, wenn wir im Programm Soziale Stadt von Quartiermanagement sprechen? Unsere Sicht: Stadtteilmanagement bezieht sich auf das Programmgebiet, das Gebiet, in dem das Programm zum Tragen kommt.

Die zweite Frage: Was gehört eigentlich zum Management, was nicht? Wie soll die Aufgabenstellung aussehen, inwieweit ist sie abhängig zu machen vom jeweiligen Management oder Manager? Unsere Meinung: Das Management reicht von der Planung bis zur Umsetzung unter dauernder Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern und Mitwirkung an der Koordination.

Die dritte Frage: Wem kann das Management übertragen werden? Grundsätzlich – und wir haben hierzulande eine ganze Reihe von Varianten diskutiert – kommen die Stadtverwaltung selbst, ein Sanierungsträger, ein Wohnungsunternehmen, das Institut einer Universität, ein Planungsbüro oder auch eine soziale Institution in Betracht. Wir erörtern gegenwärtig Vor- und Nachteile der einzelnen Möglichkeiten und stellen dabei fest, dass die unterschiedliche örtliche Situation sehr Verschiedenes nahe legt. Unsere Sicht: Wir haben bisher kein Präferenzmodell. Gerade über dieses Thema wollen wir am 8. November miteinander sprechen. Es geht darum, einigermaßen übereinstimmende Elemente für das Profil eines solchen Managements miteinander zu erarbeiten. Auf dieser Grundlage kann die eine oder andere Stadt dann nach einer Ausschreibung entscheiden, welcher Institution das Management übertragen werden soll.

Eine vierte Frage: Wie ist Bürgerbeteiligung zu erzeugen, zu kanalisieren und auch langfristig zu erhalten? Auch hier gibt es unterschiedliche Ansätze – und unterschiedliche Schwierigkeiten, etwa wenn eine Stadt sagt: Wir wissen gar nicht, wie wir die Bürgerinnen und Bürger überhaupt aktivieren sollen; das Interesse ist minimal. Wir haben aber auch ein ermutigendes Beispiel: So wird in einer anderen Stadt unseres Landes die Einbeziehung eines Mediationsprojekts als Teil des Stadtteilmanagements angestrebt, um die Bürgerbeteiligung auf eine solide und langfristig wirksame Grundlage zu stellen. Das geht im Rahmen von Städtebauförderung schon sehr weit. Unsere Haltung: Wir sind sehr offen für Wege, die über die klassische Städtebauförderung hinausreichen, eine integrierte Entwicklung befördern und auf die Arbeit der städtebaulichen Erneuerung im Lande insgesamt ausstrahlen, also über die zwölf Programmgebiete hinaus. Deswegen fügt sich das gut in eine Initiative ein, die in Sachsen seit Monaten im Gange ist: Wir bitten nämlich die Kommunen, nach und nach Integrierte Stadtentwicklungskonzepte zu entwerfen. Grobkonzepte von ca. 60 Kommunen liegen bereits vor. Bis zum Herbst nächsten Jahres wollen wir von einer größeren Zahl umfassende (Fein-)Konzepte erbitten, damit wir auf dieser Grundlage unsere Förderarbeit möglichst zielgerecht gestalten können.

Ich will mich in meinem Beitrag auf diese vier Fragen beschränken. Wir haben weitere; Sie selbst sicher auch. Der Impulskongress bietet Gelegenheit und Zeit, Vorstellungen zu entwickeln und im Austausch miteinander zu lernen. Wir werden die Ergebnisse und

Anregungen in unsere Überlegungen und in die Tagung am 8. November einbeziehen. Der Vorsitzende der „Arbeitsgemeinschaft Soziale Stadt“ in Sachsen, Herr Bürgermeister Hesse aus Bautzen, und Vertreter der sächsischen Programmkommunen sind unter uns und werden aufmerksam zuhören und mitarbeiten.

Zum Schluss: Zur sächsischen Landessicht gehört,

- die Entwicklungsziele und -schritte mit den Kommunen zusammen zu planen und sie ihnen nicht einfach vorzugeben;
- mit einer Arbeitsgemeinschaft als Partner die wesentlichen Überlegungen anzustellen;
- lieber langsam und behutsam, dafür aber nachhaltig vorzugehen, um möglichst viele im Stadtteil, in der Gemeinde, in der Verwaltung, in den Ministerien und in den Präsidien in einen langjährigen Prozess einzubeziehen.

Wir bemühen uns, Schnellschlüsse und vorschnelle Aktionen zu vermeiden. Wir denken, dass dies langfristig wirksamer ist. Wir sind deshalb sehr gespannt auf die Impulse, Anregungen, Empfehlungen und den Ertrag dieser Tagung.

Ich grüße Sie alle herzlich und wünsche uns allen gemeinsam gute Beratungen hier im Werk II in Leipzig.

Holger Tschense

Bürgermeister und Beigeordneter
für Umwelt, Ordnung, Wohnen, Leipzig

Leipziger Erfahrungen mit dem Einsatz von Quartiermanagement



Meine sehr geehrten Damen und Herren, sehr verehrter Herr Dr. Klimke, sehr verehrter Herr Dr. Feist, auch von städtischer Seite noch ein herzliches Willkommen hier am Rande unseres ersten Sanierungsgebietes in Leipzig-Connewitz, ein Stadtteil übrigens, dem es – verglichen mit anderen Stadtteilen – gut geht, wo wir eine spannende Entwicklung haben, wo die Bevölkerung sich einbringt und integrationsfähig, aber auch zur Einmischung bereit ist, und wo sich in den letzten zehn Jahren mehr getan hat als in vielen anderen Stadtteilen. Ich denke, Connewitz ist für die Diskussion eine gute Gegend, die wir für diesen Kongress ausgesucht haben. Ich grüße Sie herzlich, auch vom Oberbürgermeister, und versichere Ihnen, dass dieses Thema – Herr Dr. Feist hat es bereits angesprochen – in Leipzig durchaus eines ist, mit dem

wir uns besonders stark beschäftigen. Gerade in den letzten zwei, drei Jahren stand und steht dieses Thema ganz oben auf der Agenda der Stadtpolitik, der Stadtspitze, des Stadtrates.

Wir sind gerade vor einer Woche mit der Erarbeitung eines „Stadtentwicklungsplans Wohnbauflächen“ fertig geworden. Der Stadtrat hat ihm per Beschluss sozusagen seinen Segen gegeben. In diesem Zusammenhang ist die Dimension der Herausforderung deutlich geworden. Wie geht man mit dem Problem um, dass 100 000 Einwohnerinnen und Einwohner in nur zehn Jahren die Stadt verlassen haben, dass wir zwar am Anfang gute Fortschritte mit der Sanierung der Bausubstanz gemacht haben, aber doch noch ein Viertel bis ein Drittel vor uns steht, dass der Bedarf im Grunde nicht mehr da ist und ganze Stadtteile eine völlig andere Entwicklung nehmen, als wir das am Anfang einmal konzipiert haben. Mit diesem Thema setzen wir uns auseinander. Unser Sanierungsamtsleiter Herr Gerkens nimmt an dieser Tagung, auch auf dem Podium, teil, und wird Ihnen Konkretes zu den Lösungen, die wir versuchen, vortragen können.

Natürlich sind die Rettung der Bausubstanz und die Entwicklung der Infrastruktur durchaus noch Themen in Leipzig. Auch wird es Neubau an der einen oder anderen Stelle geben, und das ist sowohl städtebaulich als auch soziologisch sinnvoll. Aber in der Summe gesehen gilt in fast allen Gegenden Ostdeutschlands und so auch in Leipzig: Neubau brauchen wir nicht mehr. Wir müssen uns auf die sozialen Fragen in den Stadt-

teilen, die Entwicklung in den Quartieren konzentrieren. Wir haben auch in Leipzig große und schwierige Wohngebiete mit Veränderungen in der sozialen Durchmischung, mit einem Anstieg der Kriminalität, mit starken Verwerfungen in der Alterszusammensetzung. Das spürt die Stadt als Gemeinwesen, das erfahren die Wohnungsunternehmen als Vermieter – zunächst einmal am Geldbeutel. Das spüren die Menschen, die in dieser Stadt leben und die diese Quartiere für immer weniger lebenswert halten.

Die Ursache für solche Prozesse, denen wir in Leipzig seit einem knappen Jahr mit drei Pilotprojekten des Quartiermanagements aktiv begegnen, sind sicher vielgestaltig. Es sind natürlich gesellschaftliche Erscheinungen wie Arbeitslosigkeit oder soziale Ausgrenzung, es sind aber z.B. auch unzureichend ausgestattete soziale Systeme wie das Wohngeld oder die zunehmende Belastung der Städte bei der Lösung sozialer Aufgaben, die als Bedingungsfaktoren für diese Entwicklung zu nennen sind. Der Wegzug ist die Hauptursache – gerade in einer Stadt wie Leipzig.

In vielen anderen Städten Ostdeutschlands kann man die gleiche Entwicklung beobachten. Ich denke aber, der Zeitpunkt ist noch nicht zu spät, um gerade hier im Osten Deutschlands diesen Entwicklungen entgegenzusteuern und über Maßnahmen, Ideen und Projekte zu reden, die in anderen Städten erfolgreich sind. Instrumente dafür sind das Quartiermanagement und das Programm Soziale Stadt für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf. Mit Mitteln dieses Programms wird in Leipzig der Osten, insbesondere der Bereich um Volkmarsdorf, unterstützt. Außerdem werden weitere Projekte zur Stabilisierung dieses Gebietes finanziert.

Unsere Erfahrungen aus einem Jahr Quartiermanagement zeigen, dass sich dieser Prozess, der in der Verwaltung quer zu der üblichen Versäulung bei uns über vier, jetzt sogar über sechs Dezernate getragen wird, als relativ mühsam und kompliziert darstellt. Auch wenn die Verwaltung in den neuen Ländern erst aufgebaut worden ist, sind die Versäulungen doch relativ schnell zustande gekommen; da wieder quer zu denken, macht einige Mühe. Die Stadt hat eine Arbeitsgruppe gebildet, die als ein Akteur an der Lösung der Probleme mitwirkt und intensiv mit den Trägern des Quartiermanagements in den Wohngebieten zusammenarbeitet.

Wer erwartet, dass nach nur einem Jahr bereits blühende Landschaften in diesen Gebieten zu sehen sind und ein Run von Zuzüglern auf diese Gebiete eingesetzt hätte, der verkennt die Realität und vor allem die Tatsache, dass es sich um lang anzulegende Prozesse handelt. Ich hoffe deshalb, dass auch die finanzielle Ausstattung einen langen Atem hat und über die Jahre entsprechend trägt.

Es gibt vielversprechende Aktivitäten und Projekte. Lassen Sie mich Ihnen vielleicht als nebensächlich erscheinende Beispiele nennen, die aber stark zur Identifikation der Bevölkerung mit den Stadtteilen beigetragen haben. So ist z.B. in Leipzig Volkmarsdorf, wo es bisher wenig ehrenamtliches Engagement und Bürgerbeteiligung gab, erst durch das Quartiermanagement ein Bürgerverein gegründet worden, der einen Stammtisch für wichtige Aktionen im Gebiet gebildet hat; dieser Stammtisch trifft sich wöchentlich, berät und entwickelt viele Projekte. Hier werden auch Ideen für die Weiterentwicklung des Quartiermanagements besprochen und über die Verwendung von Projektmitteln mit entschieden.

Im Wohnkomplex 8 des großen Neubaugebiets Leipzig-Grünau lebten zur Wendezeit knapp 100 000 Einwohner, heute sind es über 30 000 weniger. In Leipzig-Grünau werden auch in Runden-Tisch-Gesprächen Projekte kreiert, an denen vor allem Jugendliche und andere Bewohner mitwirken. Eines dieser Projekte ist ein Rodelberg, der gebaut werden wird und der gleichzeitig in eine Arbeitsförderungsmaßnahme eingebunden ist. Im dritten beteiligten Leipziger Stadtteil, dem Wohnkomplex 7 in Grünau, entstand eine Bürger- und Arbeitsberatung. Solche Aktivitäten tragen auch dazu bei, dass das Miteinander im Quartier lebenswerter wird.

Die Erfahrungen des ersten Jahres haben uns gezeigt, dass nur gemeinsames Denken, Handeln und Lernen aller Akteure letztlich zur Imagehebung und zur realen Verbesserung der Lebenssituation beitragen kann. Dabei ist die Meinung und Mitwirkung der Bewohnerinnen und Bewohner von besonderer Bedeutung. Das Phlegma und die Abwartehaltung, die es in vielen Teilen, auch hier in Leipzig, gibt, sind nur mit großen Anstrengungen zu überwinden – aber auch mit guten Beispielen. Ich hoffe, dass diese Tagung dafür viele Ideen vermittelt, dass wir voneinander lernen können und dass wir Ihnen vielleicht auch unsere Erfahrungen vermitteln können. Ich möchte Sie ermutigen, mit uns zu sprechen, die Ideen, die Sie haben, auch auf uns zu übertragen, ein Netzwerk zu gründen und somit ein Podium zu schaffen, die jeweiligen Projekte an die einzelnen lokalen Gegebenheiten anzupassen.

In Leipzig selbst wünsche ich Ihnen einen angenehmen Aufenthalt. Wir haben derzeit eine Vielzahl von Kongressen in unserer Stadt. Sie hätten heute auch zur Denkmalmesse in die Neue Messe gehen können, wenn die nicht ausgebucht wäre, worauf wir sehr stolz sind. Das ist nicht immer der Fall. Und viele andere, auch kulturelle Aktivitäten laden ein, sodass Sie vielleicht heute Abend die Gelegenheit wahrnehmen sollten, sich unsere schöne Stadt anzusehen. Ich wünsche einen guten Verlauf der Tagung.



Plenum

2 ■

Quartier, Stadt, Land – Erfahrungen mit dem Quartiermanagement

Podiums- und Plenumsdiskussion

Moderation:

Dr. Rolf-Peter Löhr
Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Auf dem Podium:

Karsten Gerkens
Amt für Stadtsanierung und Wohnungsbauförderung der Stadt Leipzig

Brigitte Grandt
Entwicklungsgesellschaft Duisburg, Fachbereich Soziales/Kulturelles, Duisburg

Klaus-Jürgen Holland
Sanierungsbüro Hannover-Vahrenheide-Ost

Karl Jasper
Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Wolfgang Krumm
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Berlin

Susanne Ritter
Referat für Stadtplanung und Bauordnung der Stadt München

Reinhard Thies
LAG Soziale Brennpunkte Hessen, Gießen



Rolf-Peter Löhr, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Guten Tag, meine Damen und Herren, ich darf Sie – auch im Namen der „Projektgruppe Soziale Stadt“ des Deutschen Instituts für Urbanistik – sehr herzlich hier in Leipzig begrüßen. Unser Tagungsort – das Werk II – war bis zur Wende die Produktionsstätte von Maschinen zur Prüfung von Werkzeugen. Das Werk I produziert noch weiter, aber das Werk II steht heutzutage für kulturelle und andere Veranstaltungen zur Verfügung. Und wir nutzen es heute, um ein Werkzeug zu prüfen, das für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt eine zentrale Bedeutung hat.

Wenn Sie in der Ausstellung die Graphik zum Programm gesehen haben, die wir für den Weltstädtebaukongress „Urban 21“ erarbeitet haben, dann ist Ihnen wahrscheinlich aufgefallen, dass das Quartiermanagement das Zentrum – oder man könnte auch sagen die Basis – dieses Programms darstellt und deswegen ein großer Teil von dessen Umsetzung auf dem Quartiermanagement „lastet“.

Das Quartiermanagement kann deswegen nur funktionieren, wenn es von der Bevölkerung getragen und auch von der Stadt, vom Land und vom Bund unterstützt wird: durch die Bereitstellung von Mitteln, durch das Einbringen von Know-how, durch die Unterstützung in vielen Fragen. All das soll Gegenstand dieses Kongresses sein.



Mit diesem Eröffnungspodium sollen Aufgaben und Möglichkeiten dargestellt werden, die für das Quartiermanagement von besonderer Bedeutung sind. Und da mit dem Programm Soziale Stadt quasi ein partizipatorischer Paradigmenwechsel vollzogen wird, soll hier eine Entwicklung von unten nach oben und nicht von oben nach unten erfolgen. So wollen wir auf diesem Podium auch mit der Quartiersebene beginnen.

Deswegen stelle ich Ihnen als erste Frau Grandt von der Entwicklungsgesellschaft in Duisburg vor, die sich mit dem Programm Soziale Stadt in Duisburg und dort im Stadtteil Marxloh beschäftigt. Welche Probleme gibt es aus Ihrer Sicht, ein Quartiermanagement in einem Gebiet zu installieren? Es handelt sich ja in der Regel um Gebiete, in denen bereits Aktivitäten stattfinden, Initiativen und Einrichtungen vorhanden sind, und jetzt kommt noch ein Quartiermanagement dazu. Das kann durchaus zu Irritationen führen. Wie lässt sich das Quartiermanagement einbinden?

Brigitte Grandt, Entwicklungsgesellschaft Duisburg

Entscheidend für das Funktionieren des Quartiermanagements sind zwei Voraussetzungen: erstens die Beteiligung des Ortsteils und zweitens der politische Wille der Stadt. Die lokalen Akteure und Gegebenheiten sollten schon bei der Planung einbezogen werden. Bewohnergruppen, Vereine, Verbände, Institutionen, Wohnungsgesellschaften, Teile der Verwaltung und des Arbeitsamtes, Ortsteilpolitik und viele andere sind Kenner der lokalen Situation. Ihre Meinungen und Vorstellungen müssen Grundlage der Planung sein.



Deshalb möchte ich für die Ebene des Ortsteils fünf wichtige Grundsätze nennen:

1. Die Einrichtung eines Quartiermanagements sollte im Ortsteil gewollt, besser aus dem Ortsteil heraus gefordert werden. Das Quartiermanagement sollte so etwas wie eine Aufbruchstimmung erzeugen: Endlich tut sich etwas in unserem Stadtteil.
2. Dies gelingt meiner Ansicht nach nur, wenn alle Akteure im Quartier frühzeitig eingebunden werden.
3. Die Akteure sollten weitestgehend bei der Aufgabengestaltung des Quartiermanagements mitarbeiten. Handlungsziele und Ansätze sollten auch auf Quartierebene abgestimmt sein.
4. Es sollte geprüft werden, ob nicht schon vorhandene Akteure vor Ort die Aufgabe des Quartiermanagements übernehmen könnten. Dies würde die Nachhaltigkeit der Maßnahmen langfristig eher garantieren.
5. Die Personen, die im Quartiermanagement arbeiten, sollten über gute lokale Kenntnisse verfügen, ebenso über die Kompetenz, insbesondere mit den besonders benachteiligten Bevölkerungsgruppen, die oft über kein Sprachrohr verfügen, zusammenzuarbeiten.

Den Grundsätzen für den Ortsteil entsprechen fünf Grundsätze für Verwaltung und Politik:

1. Das Quartiermanagement sollte von Verwaltung und Politik wirklich gewollt sein. Nur so ist eine erfolgreiche Arbeit möglich.
2. Das Quartiermanagement sollte von Verwaltung und Politik als Chance gesehen werden, die Probleme und Potenziale eines Stadtteils besser zu erfassen und somit zielgerichteter und wirkungsvoller handeln zu können.
3. Politik und Verwaltung sollten bereit sein, Kompetenzen abzugeben, um eine wirkliche Beteiligung aller lokalen Akteure zu gewährleisten. Sie sollten sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich die der Steuerung und Kontrolle der Arbeit, zurückziehen und weitestgehende Entscheidungskompetenzen an die Stadtteilebene delegieren.
4. Das bedeutet beispielsweise auch die Bereitstellung eines Fonds zur eigenverantwortlichen Verfügung der Ortsteilakteure. Dieser ist für das Quartiermanagement besonders wichtig, weil er ermöglicht, kleinere, aus dem Ortsteil geforderte Maßnahmen unmittelbar umzusetzen. Auch dies ist ein Zeichen dafür, dass sich hier etwas tut; der Fonds ist ein Grundelement zur Aktivierung der Bevölkerung.

5. Die genannten Grundsätze sind für das Funktionieren des Quartiermanagements unabdingbare Voraussetzungen. Sie zu erfüllen, kann ein langwieriger Prozess werden. Konflikte sind dabei vorprogrammiert. Zum Quartiermanagement gehört daher auch eine offene und konstruktive Streitkultur.

Rolf-Peter Löhr

Wir wollen auf dem Podium zunächst einmal das Spektrum der verschiedenen Positionen darlegen. Und deswegen begrüße ich jetzt Herrn Thies, Geschäftsführer der Landesarbeitsgemeinschaft „Soziale Brennpunkte Hessen“, der darüber hinaus über reichhaltige Erfahrung mit Gemeinwesenarbeit in Gießen verfügt. Das Leitprogramm für das Programm Soziale Stadt ist die Städtebauförderung – und die ist bei den Städtebauern und Stadtplanern angesiedelt. Nun bildet die Kooperation zwischen Städtebauern und Sozialarbeitern nicht unbedingt das Zentrum der bisherigen Arbeit von Städtebauern und Sozialarbeitern. Wie wird denn die soziale Seite in dieses Programm einbezogen und welchen Beitrag kann sie dazu leisten?

Reinhard Thies, LAG Soziale Brennpunkte Hessen

Es gibt tatsächlich nur wenig Tradition in der Zusammenarbeit zwischen sozialen und städtebaulichen Akteuren. Das gilt für alle Ebenen: auch im Sozialbereich, im öffentlichen Bereich, bei den Sozial- und Jugendministerien, den sozialen Trägern, der Wohlfahrtspflege auf Bundes- sowie auch auf der Landesebene. Deshalb ist es ein wichtiges Ziel, dass der soziale und der städtebauliche Bereich als zentrale Achsen zusammenfinden.

Darüber hinaus ist es auch wichtig, dass neben der öffentlichen Verwaltung die wirtschaftlichen, einschließlich der wohnungswirtschaftlichen Akteure insbesondere mit den freien Trägern – den Nicht-Regierungs-Organisationen – und mit den Verbänden zusammenkommen. Darin liegt ein wichtiger Ansatz für Kooperation; und das muss auf allen Ebenen (Bund, Länder, Gemeinden und Stadtteil) stattfinden. Wir haben in Hessen diese Erfahrung gemacht; deshalb wurde die Arbeitsgemeinschaft „Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“ (HEGISS) gegründet, in der sich alle Akteure auf Landesebene treffen.

Auf der lokalen Ebene, in Gießen, wurde ein Trägerverbund gebildet; sowohl die Träger der Sozialarbeit, der Jugendhilfe, der Beschäftigungs- und der Ausbildungsqualifizierungsförderung als auch die Wohnungsunternehmen und die Stadt gründen einen Verein, und die Akteure im Quartier, in der Nordstadt, fungieren dann als Träger des Quartiermanagements. Das setzt natürlich voraus – Frau Grandt hat dies schon angesprochen –, dass integrierte Ansätze und Kooperation in der Verwaltung gewollt sind.



Darüber hinaus hat man sich in Gießen entschieden, zur Einbindung von Politik und Bevölkerung einen Stadtteilbeirat zu installieren, an dem sich sowohl die Fraktionen des Stadtparlaments als auch sechs Delegierte der Quartiersbevölkerung beteiligen. Es erscheint uns wichtig, dass es Foren und konkrete Angebote gibt, an denen sich Bevölkerung und Akteure beteiligen können.

Wer nun soll als Quartiermanager agieren? Wir plädieren dafür, dass ein Tandem eingesetzt wird: möglichst ein Stadterneuerer in einer Planungsbeauftragtenrolle und ein Sozialakteur im Sinne eines Gemeinwesenbeauftragten. Besonderen Wert lege ich darauf, dass der Gemeinwesenbeauftragte im subsidiären Bereich – sprich bei den freien Trägern – angesiedelt wird, damit er sich gegenüber dem Quartier sowie den dort aktiven Gruppen und Bürgerinitiativen loyal verhalten kann und sich nicht aus Loyalität zur Verwaltung und zur Wohnungswirtschaft anders darstellen muss. Das Tandem macht gleichzeitig deutlich, dass ein Kooperationsansatz erarbeitet und eingeübt werden muss. Wir finden deshalb, dass in diesem Bereich gezielte Qualifikation notwendig ist, dauerhafter Erfahrungsaustausch organisiert werden muss – sowohl auf der lokalen als auch auf der Landesebene und, wie hier, auch auf der Bundesebene.

Rolf-Peter Löhr

Quartiermanagement funktioniert nur, wenn auch die Bürger und Bürgerinnen mitwirken. Wie kann man denn die Bürgerschaft aktivieren, sie in die Entscheidungsprozesse einbeziehen? Welche Handlungsansätze, welche Chancen gibt es dafür? Dazu bitte ich Herrn Holland um das Wort. Er ist Gebietsbeauftragter für ein Quartier in Hannover-Vahrenheide, in dem die Prinzipien der Sozialen Stadt angewendet werden, das aber noch nicht Programmgebiet ist, und er hat schon lange Erfahrung als Anwaltsplaner in Sanierungsgebieten.

Klaus-Jürgen Holland, Sanierungsbüro Hannover Vahrenheide-Ost



Lassen Sie mich die Antwort auf drei Möglichkeiten zur Aktivierung beschränken; außerdem eine etwas pragmatische Eingrenzung: Erstens, die Übergänge sind fließend, und zweitens, die Entfaltungsformen sind sehr zahlreich. Die erste Möglichkeit ist unsere klassische Möglichkeit der Beteiligung – die wir bereits seit mehr als 20 Jahren praktizieren – über Foren, Initiativen, Runde Tische. Diese eher mittelschichtspezifische Form des Stadtteildiskurses funktioniert nur, wenn eine „Diskursbasis“ im Stadtteil vorhanden ist, in der Regel durch Vereinsarbeit und kleinteilige Arbeit von politischen Parteien angelegt.

Diese Voraussetzung finden wir in der Mehrzahl der Gebiete im Programm Soziale Stadt hinsichtlich der Bevölkerungsstrukturen nicht vor. Deswegen ist die Reichweite dieses Ansatzes auch relativ gering. Wenn

dieses Instrument funktionieren würde, wären die Stadtteile nicht das, was sie sind. In den Quartieren, in denen es entsprechende Ansätze gibt, lässt sich die Arbeit auch fördern und stabilisieren. Zum einen müssen Sie Planungsressourcen zur Verfügung stellen. Zum anderen braucht die Arbeit von Bürgerforen, um wirksam zu sein, eine Antwort im politischen Raum. Sie müssen Zugang zu lokalen politischen Gremien haben, um dort eine direkte Auseinandersetzung führen zu können.

Die zweite, völlig andere Möglichkeit bedeutet, die Bewohner eines Quartiers in ihrer Alltagssituation dort „abzuholen“, wo sie ihre alltäglichen Probleme haben; diese werden dann ganz besonders deutlich, wenn z.B. Wohnungsmodernisierungen anstehen oder die Reorganisation des wohnungsnahen Umfelds. Da können Sie eine unmittelbare Beteiligung direkt an den Vor- und Nachteilen der Maßnahmen für den Stadtteil orientieren. Das setzt eine frühzeitige Beteiligung voraus, also nicht erst, wenn die Pläne fertig sind. Es setzt weiter eine intensive, auch begleitende Betreuung voraus. Eine dritte Voraussetzung ist die Integration der Wohnungsunternehmen in das Quartiermanagement, damit Sie überhaupt Zugang zu und Steuerungsmöglichkeiten über diese Ressourcen bekommen. Ein Vorteil dieser Ansätze – das zeigen Erfahrungen – besteht darin, dass dabei Grundlagen für weiterführende Beteiligungsformen geschaffen werden, etwa die Überführung von Beteiligungen an solchen hausnahen Ereignissen in längerfristige Mieterselbstorganisation.

Die dritte, nach meiner Meinung in ihrer Wirkung sozial nachhaltigste Möglichkeit ist die, Bewohner zu Akteuren im Quartier zu machen, ihnen die Möglichkeit zu geben, Aufgaben in bürgerschaftlicher Selbstorganisation wahrzunehmen, in der Regel in Vereinsform. Sie müssen dazu natürlich die Ressourcen zur Verfügung stellen, das heißt, Sie müssen erstens die Ressourcen innerhalb der Verwaltung umverteilen. Um so vorzugehen, braucht man zweitens einen wesentlich über den Investitionshaushalt hinausreichenden Haushalt – in der Regel ist dies bei Sanierungsmaßnahmen der Fall – nicht nur während der Sanierungsdurchführung, sondern vor allem auch nach der Sanierung. Das heißt, Sie müssen, wenn Sie solche Formen der bürgerschaftlichen Selbstorganisation nutzen wollen, entsprechende Mittel langfristig in den Haushalt der Kommune einstellen.

Rolf-Peter Löhr

Was von allen, auch von der Quartiersebene, betont wurde, ist der politische Wille. Damit verbunden ist auch eine gewisse Machtabgabe, eine Machtverlagerung auf die Quartiersebene, auf die Bürger. Das ist sicher ein nicht ganz einfacher Prozess. Daneben muss aber auch auf der Verwaltungsseite etwas passieren. Die Lösung des Problems kann nicht allein in der Installierung eines Quartiermanagements bestehen, das dann die Probleme löst. Was macht die Stadt? Frau Ritter, wie sieht es in München aus?

Susanne Ritter, Referat für Stadtplanung und Bauordnung der Stadt München

Der organisatorische Aufwand durch die Installierung des Programms sollte – vor allem auch im Hinblick auf den möglicherweise ja befristeten Einsatz des Programms – so gering wie möglich gehalten werden. Allerdings sind neue Strukturen erforderlich. Das ist auch bei uns so. Ich möchte Ihnen einen kurzen Überblick dazu geben, wie wir die Organisation verwaltungsintern in den Stadtteilen installiert haben und wie dabei die Politik eingebunden wurde. Bei alledem müssen selbstverständlich die Spielregeln, mit denen die Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen agieren, klar und für alle durchsichtig sein, weil sonst Mitwirkung und Ehrenamt nicht abzuverlangen sind.



Wir haben zunächst die Politik eingebunden, indem wir ein Umsetzungskonzept im Stadtrat beschlossen haben; dieses Umsetzungskonzept hat auch schon die gesamte Organisationsstruktur beinhaltet. Wir betreiben dieses Programm in München gemeinsam mit vier Referaten, die sich in einer Lenkungsgruppe zusammengefunden haben und gemeinsam entscheiden. Die Projektsteuerung des Programms liegt in den Händen dieser Lenkungsgruppe, die eine eigene Geschäftsordnung hat. Das Planungsreferat übernimmt dabei die Geschäftsführung. Die Bauverwaltung hat also nicht das Sagen, sondern wir sind ein Teil dieser Gruppe. Sie setzt sich insgesamt aus den Disziplinen Arbeit, Wirtschaft, Gesundheit, Umwelt und Soziales sowie Stadtentwicklungsplanung und Stadtsanierung zusammen. Die Lenkungsgruppe

hat die Möglichkeit, jeweils Fachleute anderer Referate, Externe, aber auch die Politik projektbezogen zuzuladen. Ansonsten agiert sie verwaltungsintern.

Für uns war weiter klar, dass auf Stadtteilebene feste Gremien nötig sind, in denen die Multiplikatoren zusammengebunden werden. Wir haben solche Gremien in zwei Sanierungsgebieten installiert. Diese Gremien nennen sich Koordinierungsgruppen; sie setzen sich aus Multiplikatoren der Verwaltung sowie der Politik zusammen und beziehen die Stadtteilpolitik mit ein. Beide Gruppen arbeiten bereits mit großem Engagement. Ihnen wird jetzt – quasi als Unterstützung – das Quartiermanagement zur Seite gestellt. Natürlich gab es auch bei uns viele Diskussionen über die Installierung dieses Quartiermanagements – auch im politischen Raum, sodass diese Vorgehensweise im Stadtteil sehr gut angekommen ist. Wir haben die Quartiermanager auch gemeinsam ausgewählt. Es war für uns klar, dass wir dem Stadtteil keine Quartierskoordinatoren präsentieren, sondern dass der Stadtteil gemeinsam mit dieser Lenkungsgruppe die Vertreter des Stadtteils auswählen soll.

Wir knüpfen damit ein Stück weit an Traditionen der Stadtsanierung in München an. Schon immer haben wir das Soziale eng mit dem Baulichen vernetzt. Diese Politik erfährt also eine formelle Einbindung; aber auch auf informeller Ebene wird bei uns in Form von Veranstaltungen, Gesprächen, Dialogen mit der städtischen und der örtlichen Politik relativ viel getan.

Insgesamt konnten wir durch diese Dialogbereitschaft auf allen Ebenen das Programm Soziale Stadt gut installieren. Vor allem sind wir auf eine enorme Mitwirkungsbereitschaft in den Stadtteilen gestoßen, die wir wiederum mit der Bereitstellung eines Verfügungsfonds aufgreifen und mit dem wir in gewisser Weise auch etwas zurückgeben können. Die Koordinierungsgruppe befindet über Projekte, die aus dem Verfügungsfonds bezahlt werden. Das funktioniert bisher auch ganz gut.

Rolf-Peter Löhr

Sie haben besonders diese Wechselseitigkeit des Prozesses hervorgehoben: die Dialogbereitschaft auf Seiten der Stadt und die Mitwirkungsbereitschaft der Bürgerschaft. Und hier können Sie mit dem Verfügungsfonds etwas zurückgeben. Deutlich war auch die recht tiefgehende Umstrukturierung in der Verwaltung – und dies mit geringerem organisatorischen Aufwand. Aber es muss sicher noch ein bisschen mehr passieren – selbst bei der längeren Tradition der Münchener Bürgerbeteiligung. Diese Tradition haben mehrere Städte. Worum es jetzt aber auch geht, ist, neben der Entwicklung solcher organisatorischen Strukturen auch eine inhaltliche Vorgabe für das Quartiermanagement und für die übrige Stadtverwaltung zu liefern. Das Programm setzt die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzepts voraus. Herr Bürgermeister Tschense hat bereits auf den Leipziger Stadtentwicklungsplan „Wohnbauflächen“ hingewiesen, dazu Herr Gerkens.

Karsten Gerkens, Amt für Stadtсанierung und Wohnungsbauförderung der Stadt Leipzig

Mich bewegt die ganze Zeit die Frage: Worüber reden wir, was soll bewegt werden? Ich habe den Eindruck, dass wir zum Teil über ganz unterschiedliche Dinge reden. In Leipzig haben wir eine Situation mit 60 000 leeren Wohnungen; wir befürchten die ersten Konkurse von Wohnungsunternehmen. Wir müssen einfach etwas tun. Uns ist die Bevölkerung, der Arbeit folgend, davongelaufen, vielleicht in den Westen, aber auch in das Stadt-



umland, weil dort einiges attraktiver war. Hier geht es wirklich darum, eine Stadtstruktur zukunftsfähig und marktfähig zu machen. Im Grunde geht es auch darum, sich auf den Kundenwunsch einzustellen, denn wir haben Probleme in den Bereichen mit hoher Dichte und wenig Grün; dort haben wir keine Möglichkeit, individuelle Wohnformen anzubieten. Innerhalb dieser Bereiche müssen wir etwas tun.

Unser Programmgebiet für Soziale Stadt umfasst knapp 200 Hektar. Hier wollen wir mit dieser Ressource und dem Einsatz von Städtebaufördermitteln versuchen, einen Stadtteil „umzudrehen“. Ansonsten hat dieser Stadtteil keine Möglichkeit, sich zu entwickeln. Entweder gelingt es uns, dieses Quartier so umzustrukturieren, dass die Bürger diesen

Stadtteil wieder akzeptieren, oder wir können es eigentlich lassen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Aufgaben ein Quartiermanagement hat.

Wir haben uns darauf verständigt, den Quartiermanager Stadtteilmoderator zu nennen, weil es nicht um ein Quartier oder um einen Block geht, sondern um ein großes Gebiet. Wir können diesen Mann oder diese Frau nicht mit den immensen Aufgaben allein lassen, sondern wir müssen versuchen, ihnen Hilfestellung zu geben. Die Verwaltung muss in vielen Bereichen ihre Hausaufgaben erst noch machen. Wir haben das eigenartige Prinzip, dass die Verwaltung anders funktioniert als der Rest der Welt. Ein Großteil der Aufgaben des Quartiermanagements liegt nicht direkt in der Sache, sondern darin, die Probleme eines untauglichen Systems zu beseitigen.

Der Quartiermanager wird sicher völlig überfordert, wenn wir nicht in den Ämter- oder Koordinierungsrunden versuchen, die Probleme zu lösen. Diese Lösungen müssen allerdings aus unserer Sicht sehr weit oben angesiedelt werden; sie stehen in direkter Verbindung zu Fragen der Verwaltungsmodernisierung und der Haushaltskonsolidierung. Wenn das alles funktioniert, dann hat der Quartiermanager bei den Projekten, die wir hier vor uns haben, eine Chance.

Ich sage dies deshalb hier so deutlich, weil wir in der „Arbeitsgruppe Sächsische Städte“ zum Programm Soziale Stadt Projekte besprechen, bei denen es sich im Wesentlichen um Stadtumbauprojekte handelt. Die Größenordnung unseres Leipziger Gebietes haben andere Städte auch. Das heißt, hier wird mit dem Programm der Strukturwandel und Strukturumbruch in Ostdeutschland bearbeitet. Das ist als Anregung auch für die morgigen Arbeitsgruppen gedacht, damit wir hier nicht auseinander gehen und völlig aneinander vorbeigeredet haben. Ich finde wichtig, dass man sich über diese Dimension verständigt.

Rolf-Peter Löhr

Mich würde doch noch ein Wort zu dem integrierten Handlungskonzept interessieren. Da haben Sie doch einen Plan erarbeitet. Wie ist der entwickelt worden?

Karsten Gerken

Das integrierte Handlungskonzept ist natürlich mit den Akteuren im Stadtteil abgestimmt worden. Wir haben dieses Konzept in Verbindung mit unterschiedlichen Bereichen aufgestellt – nicht nur mit dem Baubereich und dem Sozialbereich, auch mit Beschäftigungsprogrammen und Ähnlichem. Daraus entsteht natürlich wieder die Notwendigkeit der Zusammenführung zur Weiterentwicklung dieses integrierten Handlungskonzepts. Wir haben festgestellt, dass das erst ein Anfang war und dass nun viele weitere Projekte dazukommen. Der Charme des Programms Soziale Stadt besteht vielleicht darin, dass es nicht mit einer fertigen Konzeption beginnt, sondern in seinem Verlauf wesentlich weiterentwickelt wird. Wir haben die Hoffnung, dass die Finanzmittel, die zunächst relativ knapp scheinen, gar nicht der entscheidende Punkt sind, sondern dass viele Ressourcenbündelungen dazukommen können. Es geht z.B. um die Projektkoordination „Arbeit“. Wir haben zig Projekte, bei denen es um Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) geht. Wir brauchen dringend die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt. Das integrierte

Handlungskonzept ist nötig, um zu wissen, wo man startet; aber wir müssen die Fortschreibung dieses Konzepts im Auge behalten, denn es gibt hier keinen Stillstand, sondern viel Dynamik.

Rolf-Peter Löhr

Es ist wichtig, dass wir bei diesem Programm nicht davon ausgehen, wir wüssten schon, wie es geht, und es bloß noch umgesetzt werden muss, sondern es setzt für alle, auch für die Bürgerinnen und Bürger, sehr viel voraus. Diese grundlegenden Änderungen bisheriger Verhaltensgewohnheiten sind besonders wichtig. Wir bekommen die Quartiere nicht richtig „in Schuss“, wenn die Verwaltung nicht selber „in Schuss“ ist. Da kommt dann auch das Thema auf, wie wir mit den vorhandenen Ressourcen effektiver umgehen können. Dafür spielt die Bündelung, ein wichtiger Handlungsansatz im Programm, eine ganz große Rolle. „Bund und Länder bündeln ihre Mittel auf ihren jeweiligen Ebenen“, heißt es dazu im Programm ganz lapidar – dazu Herr Krumm, der im Land Berlin auf der Senatsebene im Referat „Soziale Stadt“ tätig ist.

Wolfgang Krumm, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Berlin

Als Stadtstaat hat Berlin sowohl die ministerielle Aufgabe, für das Programm Soziale Stadt die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, als auch die eher kommunale Aufgabe, das Programm in enger Abstimmung mit den jeweiligen Bezirksverwaltungen konkret umzusetzen. Zunächst einige grundsätzliche Vorbemerkungen zu den Möglichkeiten der Mittelbündelung aus Landessicht:

- Die Problemlagen in benachteiligten Stadtquartieren, so wie sie sich in den jeweiligen Politik- bzw. Handlungsfeldern darstellen, sind nicht neu; sie kulminieren jedoch in einigen Gebieten aufgrund der dort vorhandenen vielschichtigen Problemüberlagerungen.
- Daher reichen die in den verschiedenen Handlungsfeldern bestehenden Förderstrukturen und -programme (z.B. in den Bereichen Beschäftigung und Qualifizierung, Soziales, Kinder- und Jugendhilfe, öffentlicher Raum, Bauen und Wohnen) nicht mehr aus, um die Stabilisierung und Aufwertung dieser besonders belasteten Stadtquartiere sicherzustellen. Integrative, aber auch ergänzende Programme sind erforderlich, um die komplexen Probleme nachhaltig anzugehen.
- Zweierlei ist daher insbesondere vor dem Hintergrund der vorgegebenen Sparhaushalte zu tun: Zum einen sind die in allen Fachressorts bisher bereits bestehenden Programme dahingehend zu durchforsten, ob und inwieweit sie prioritär oder mit zusätzlicher lokaler Komponente in besonders belasteten Stadtquartieren zum Einsatz gebracht werden können. Zum anderen sind ergänzende, zusätzliche Ressourcen und Mittel zu mobilisieren – sowohl zusätzliche Förderprogramme z.B. der EU oder des Bundes als auch zusätzliche Ressourcen in Form von Mobilisierung vorhandener Selbsthilfekräfte, Eigeninitiative, ehrenamtlicher Mithilfe sowie zusätzliche Mittel und Ressourcenbereitstellung von Dritten.

An dieser Stelle möchte ich den Gesichtspunkt der Mittelbündelung noch um zwei weitere Aspekte erweitern: Es geht neben der additiven Bündelung von vorhandenen Programmen auch noch um den Aspekt der Verstärkung sowie den der Verknüpfung bzw. Vernetzung vorhandener Programme.



Ausgangspunkt ist das Programm Soziale Stadt, das auf der Grundlage der Verwaltungsvereinbarung zur Städtebauförderung zwischen Bund und Ländern zu einem Drittel vom Bund und von Berlin als Stadtstaat zu zwei Dritteln komplementär finanziert wird. In anderen Bundesländern fallen bezüglich der Anteilsfinanzierung ein Drittel auf das Land und ein Drittel auf die Kommune. Neben investiven Maßnahmen im baulich-räumlichen Bereich lassen sich mit diesem Programm auch aktivierende Beteiligungsverfahren sowie Projekte in den verschiedenen Handlungsfeldern zur Stabilisierung und Aufwertung der Stadtquartiere finanzieren. Aufgrund dieses breiten Maßnahmespektrums wirkt es als das zentrale integrierte Stadtteolförderprogramm. Hier setzt nun das Bemühen ein, Mittel bzw. Förderprogramme so

zu bündeln, dass nachhaltige Effekte zur Stabilisierung und Aufwertung der benachteiligten Gebiete erzielt werden können.

Bei einer additiven Strategie sollten zunächst alle bereits bestehenden Förderprogramme aus den unterschiedlichen Fachressorts zur Problembewältigung herangezogen werden. Dazu müssen als erstes die infrage kommenden Programme zusammengestellt, bezüglich ihrer Einsatzbreite beschrieben und den Quartiermanagern an die Hand gegeben werden.

Nicht alle bestehenden Programme können aufgrund ihrer Programmsystematik für eine gebietsspezifische Anwendung genutzt werden. Viele Regelprogramme sind strukturell oder flächendeckend wirksam oder beziehen sich auf Zielgruppen. Hier ist nun zu prüfen, ob und inwieweit durch Veränderung der Programmkonstruktion (z.B. Änderung der Konditionen, Zweckbindung, Einsatzbereiche usw.) eine lokale Komponente eingebaut werden kann, die den Programmeinsatz in besonders benachteiligten Gebieten ermöglicht oder ihn dort besonders priorisiert. Diese Transformation von bestehenden Programmen zur Verstärkung des Ressourceneinsatzes ist aber meist nicht kostenneutral zu haben; Mehrkosten oder Mindereinnahmen im Landeshaushalt sind meist die Folge.

So hat Berlin beispielsweise als flankierende Maßnahme zur Gebietsstabilisierung in bestimmten Gebieten die Fehlbelegungsabgabe zeitbefristet ausgesetzt (Konsequenz: Mindereinnahmen); ein Mietenkonzept mit Aussetzen förderungsbedingter Mieterhöhungen für die Jahre 1999 und 2000 wurde beschlossen (Konsequenz: Mindereinnahmen); die Kindertagesstätten-Personalkostenverordnung wurde geändert – mit einem erhöhten Personalschlüssel für Einrichtungen mit Kindern aus benachteiligten Stadtquartieren (Konsequenz: Personalmehrkosten). Lediglich die Aufhebung der Belegungsbindung in bestimmten benachteiligten Gebieten war kostenneutral.

Diese Programmanpassungen müssen natürlich, wenn sie finanzielle Auswirkungen haben, in den jeweiligen Landeshaushalt eingestellt werden; außerdem ist die Akzeptanz der zuständigen Fachverwaltung erforderlich. Hier sind daher Hürden zu überwinden; das heißt, auf den fachlichen Ebenen ist Überzeugungsarbeit zu leisten, und auf den politischen Leitungsebenen sind entsprechende Vorgaben zu machen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass zunächst ein Großteil der bisher vorgenommenen Programmanpassungen das bau-, wohnungs- und mietenpolitische Handlungsfeld betrifft, also in den Zuständigkeitsbereich der Senatsverwaltung fällt, in dem auch die Verantwortung für das Programm Soziale Stadt liegt. Schrittweise zeigt sich jedoch bereits eine Akzeptanz für gebietsorientierte Priorisierung von Fachprogrammen auch in den anderen Fachressorts.

Neben diesen zusätzlichen Effekten durch Anpassung oder Änderung bestehender Regelprogramme ist die Vernetzung bestehender Förderprogramme ein weiterer Arbeitsschritt des Landes. Hier ist nicht die bloße Addition gemeint, sondern die Nutzbarmachung verschiedener Programme zur Erzielung einer Gesamtfinanzierung für ein bestimmtes Projekt. Es sind in erster Linie abweichende Anwendungsregelungen zu treffen, Ermessensspielräume auszuloten und nutzbar zu machen, um eine Mischfinanzierung bilden zu können. Hier sind beispielsweise Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramme (IdA, SAM oder ABM-Maßnahmen) mit Förderprogrammen bei der Modernisierung und Instandsetzung im baulichen Bereich zu verbinden. Diese Verknüpfungen verursachen derzeit jedoch noch einen hohen Abstimmungsaufwand.

Eine weitere Bündelungschance liegt in der Heranziehung und Nutzbarmachung von Sonderprogrammen der EU und des Bundes. Hier kann und sollte das Land diese zusätzlichen Fördermittel akquirieren und sie schwerpunktmäßig in den Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf einsetzen bzw. sie in die Gemeinden mit Quartiermanagementgebieten lenken. (Dazu gehören z.B. die EU-Programme ESF, EFRE sowie die Bundesprogramme E&C, das Freiwillige soziale Trainingsjahr und die Pilotprojekte des BMVBW zur sozialen Stadt.)

Auch Mittel und Ressourcen der Bezirke stehen zur Verfügung. Hier erwartet das Land – und so haben wir es im Senatsbeschluss „Soziale Stadt“ auch festgelegt –, dass die Bezirke soweit möglich ihre Mittel prioritär in ihren benachteiligten Quartieren einsetzen. Dabei kann es sich z.B. um Mittel der Jugendförderung, der baulichen Unterhaltung, der Förderung von Projekten handeln.

Rolf-Peter Löhrr

Mich interessiert natürlich am meisten, wie Sie die Akzeptanz der anderen Ressorts erreichen. Aber zuerst noch als letzter Partner in dieser Runde Herr Jasper, der im Land Nordrhein-Westfalen für die Programme „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und „Soziale Stadt“ zuständig ist und der damit über die längste Erfahrung mit diesem Ansatz verfügt. Nordrhein-Westfalen hat eine Evaluierung durchgeführt: Gibt es im Rahmen dieser Evaluierung Ergebnisse, die das Quartiermanagement und die damit zusammenhängenden Fragen betreffen?

*Karl Jasper, Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf*

Das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) hat im Auftrag unseres Hauses 28 Stadtteile evaluiert und dabei auch die Arbeit von 22 Stadtteilbüros untersucht. Daraus ergeben sich mehrere Feststellungen für die Zusammenfassung. Es gibt erstens keine Vorgabe des Landes an die Kommunen, Stadtteilbüros oder Quartiermanagement einzurichten. Das wäre gegen die Verfassung, Artikel 28 Grundgesetz. Aber – zweitens – wir empfehlen die Einrichtung solcher Stadtteilbüros. Und drittens bieten wir auch finanzielle Unterstützung an, und zwar in der Art und Weise, wie sie Herr Feist dargestellt hat, wenn Dritte als Sanierungsträger für die Durchführung von Stadterneuerungsaufgaben in den Stadtteilen beauftragt werden.



Viertens: Die Organisationsform in allen 22 untersuchten Stadtteilbüros ist unterschiedlich. Es gibt kein Deckblatt, das man auf alle Stadtteile legen kann. Mittlerweile sind es übrigens auch mehr. Man muss auf die Spezifika der betroffenen Stadtteile Rücksicht nehmen und die Organisationsform dementsprechend ausrichten. Das ist nordrhein-westfälische Praxis. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung ein Rat: Die vorhandene Kompetenz im Stadtteil sollte von Anfang an in das Quartiermanagement integriert werden. Soziale Kompetenzen, ob das bei den Gewerbevereinen im Stollwerk oder beim Sportverein oder bei der katholischen Kirchengemeinde ist, sind die Motoren für ein aktives Bürgerleben oder auch für Engagement der Beteiligten vor Ort.

Fünftens: Kein Stadtteilbüro ist auf unbefristete Zeit installiert, sondern in der Regel werden die Verträge auf Zeit geschlossen, meistens für fünf Jahre – mit der Möglichkeit zu verlängern. Aber die Stadtteilbüros haben auch den Anspruch, sich selbst überflüssig zu machen, nämlich selbsttragende Strukturen zu ermöglichen. Auch ist auffällig, dass nicht in allen Stadtteilen von Anfang an mit einem Quartiermanagement oder Stadtteilbüro begonnen wurde, sondern dies hat sich zum Teil erst im laufenden Prozess nach zwei bis drei Jahren als zwingend notwendig erwiesen.

Sechstens: Die Aufgaben, die das Stadtteilbüro vor Ort zu erledigen hat, richten sich erstens an den Adressatenkreis Bewohnerinnen und Bewohner, zweitens an die örtliche Politik und drittens an die Verwaltung, egal ob Kommunalverwaltung, Landesverwaltung oder welche Zwischeneinrichtungen die jeweiligen Verwaltungsebenen noch geschaffen haben. Und dabei muss das Quartiermanagement ständig ansprechbereit sein, umgekehrt auch ständig bereit sein, diese Adressaten von sich aus anzusprechen. Wo das gegeben ist, machen Stadtteilbüro und Stadtteil gute Erfahrungen.

Siebtens: Das Stadtteilbüro selbst muss sich vor allem um Projekte, um prozessorientierte Aufgaben kümmern. Es kann auch dazu kommen, dass einige Stadtteilbüros sogar selbst als Beschäftigungsträger auftreten, um bestimmte Maßnahmen voranzubringen. Sinn der Erkenntnis: Die Entscheidungsbefugnis im Stadtteilbüro ist zwingend erforderlich, um einen Vor-Ort-Prozess erfolgreich bestreiten zu können. Dieser wird im We-

sentlichen unterstützt durch ein Stadtteilbudget, über das im Stadtteilbüro in unterschiedlichen Organisationsformen entschieden werden kann. Wir haben ein Stadtteilforum als eingetragenen Verein, in dem 60 Vereine Mitglieder sind. Sie entscheiden über ein Budget wie ein Sanierungsträger. Das zeigt, dass auch diese Art der Entscheidungsbefugnisse nicht über einen Kamm geschoren werden kann. Wichtig ist auf jeden Fall, dass sie demokratisch legitimiert sind und dass auch die Stadtteilbudgets über den Rat oder den Haushaltsausschuss zur Verfügung gestellt werden.

Wenn man achtens zur Bewertung und Empfehlung kommt, so kann man festhalten: Ein lokales Management ist erforderlich – und zwar hauptberuflich für die Vernetzung der lokalen Akteure. Nur so sind selbsttragende Strukturen in Zukunft möglich. Das Stadtteilbüro muss eine Mittlerfunktion zwischen Bevölkerung, Verwaltung und Politik ausüben. Dann können wir neuntens feststellen, dass Akzeptanz und Effizienz auch im Verwaltungshandeln erhöht werden können und dass die Stadtteilentwicklung beschleunigt wird, weil durch ein aktives Bürgerengagement viele Schranken abgebaut werden und Vertrauen zurückgewonnen wird insbesondere in den Stadtteilen, in denen sich mitunter schon sehr viele von der Gesellschaft verabschiedet haben.

Zu den Anforderungen an ein erfolgreiches Stadtteilmanagement gehören – zehnte Feststellung – auf jeden Fall die Unterstützung durch die örtliche Politik, klare Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse, ein Stadtteiletat und eine ständige Präsenz vor Ort. Wir reden deshalb von Stadtteilbüros, um auch die lokale Verbundenheit zum Stadtteil festzuhalten. Die Größe des Stadtteils muss Überschaubarkeit ermöglichen. Das heißt, wenn der Stadtteil größer wird, muss man eventuell auch in zwei oder drei Büros vor Ort präsent sein können. Die Qualifikation lässt sich nicht an einem ganz bestimmten Berufsfeld festmachen, auch wenn Stadtentwicklung und Sozialwesen die Hauptsäulen guter Stadtteilarbeit sein können. Aber auch Verwaltungswirte oder Betriebswirte mit hervorragender Qualifikation im Umgang mit einer durchaus schwierigen Klientel können hier erfolgreich sein.

Sie hatten mich auch nach Problemen gefragt: Wenn es eng wird, zeigen alle mit dem Finger auf das Stadtteilmanagement. Jeder sollte sich aber im Klaren sein: Wer mit dem Finger auf einen Anderen zeigt, hat immer noch drei Finger gegen sich.

Rolf-Peter Löhr

Wenn aber Kooperation wirklich ernst gemeint ist, dann darf das mit dem Fingerzeigen nicht mehr sein, denn da muss jeder seinen Teil leisten. Alle auf dem Podium haben betont, dass an vielen Stellen etwas beigetragen werden kann und muss, und dass nur, wenn das alles zusammen funktioniert, etwas dabei herauskommt. Unter diesen Umständen kann sich das Quartiermanagement oder das Stadtteilbüro positiv auf die Entwicklung im Quartier und vielleicht auch in der gesamten Stadt auswirken, denn es soll nicht nur punktuell Folgen haben, sondern ein Umdenken in der gesamten Stadtverwaltung für alle Bereiche der Stadt erzeugen.

Wichtig ist mir auch noch Folgendes: Herr Gerkens sprach davon, dass die Bürger als Kunden ernst genommen werden müssen. Das ist prinzipiell richtig, aber nicht bei einem engen Kundenbegriff. Vielmehr müssen die Bürger Koproduzenten sein, das heißt,

sie müssen mitwirken. Sie sind nicht nur Empfänger von Leistungen, sondern sie sind mit anderen gemeinsam Produzenten der Leistungen.

Da wir diese Tagung als eine Arbeitstagung verstehen, von der aus Impulse gegeben werden, jetzt meine Bitte an Sie alle, Fragen zu stellen und weitere Erfahrungen einzubringen.



Helene Luig-Arl, Quartiermanagement Flensburg

Ich habe zwei Fragen, erstens zum Thema Verfügungsfonds oder Stadtteilbudget: Von welcher Größenordnung wird da für welche Art von Projekten ausgegangen? Woher bekommen Sie das Geld? Das sind Fragen an Frau Grandt und Herrn Jasper. Und an Frau Ritter eine Frage zum Thema Entscheidungskompetenz: Wenn sich die vier Verwaltungsressorts, von denen Sie sprachen, zu einer Gruppe zusammengefunden haben, wie ist es dann mit der politischen Entscheidung? Können Sie das dann auch wirklich umsetzen?

Brigitte Grandt

Der Verfügungsfonds wird uns schon länger vom Land Nordrhein-Westfalen zur Verfügung gestellt. Er ist sehr wichtig für die Arbeit. Wir verwenden ihn ausschließlich zur Unterstützung bürgerschaftlicher Aktivitäten und bürgerschaftlichen Engagements im Stadtteil, also für Projekte, die aus der Bürgerschaft, aus den Stadtteilen, von Vereinen und Initiativen vorgeschlagen oder initiiert werden. Es kommt darauf an, dass die Mittel direkt und unmittelbar zur Verfügung stehen. Bewohner sind sicherlich schwer zu aktivieren und zu motivieren; aber wenn Ideen und Vorschläge kommen, dann brauchen wir unmittelbar diese Mittel, um sie auch umzusetzen. So ist beispielsweise eine Skaterbahn in Duisburg-Marxloh entstanden, die zusammen mit Jugendlichen gebaut wurde. So ist das mittlerweile eigenständig laufende kleine Wohnprojekt „Betreutes Wohnen“ für türkische Mädchen entstanden. Das sind Projekte, die wir auch mit diesen Mitteln unterstützen. Es kann aber auch das Stadtteilstern sein, an dem alle Akteure und die lokale Wirtschaft teilnehmen. Was die Größenordnung betrifft: Wir brauchen rund 200 000,- DM im Jahr.

Karl Jasper

Die Grundlage für dieses Stadtteilbudget wurde Mitte der neunziger Jahre geschaffen, als das Innen- und Finanzministerium in Nordrhein-Westfalen für den Anschub in diesen Stadtteilen einen Titel als Modellfall aus Mitteln des Gemeindefinanzierungsgesetzes für besonders strukturschwache Regionen zur Verfügung gestellt haben. Er wurde 1998 in

die Stadterneuerungsrichtlinien des Landes aufgenommen. Es handelt sich um Pauschalmittel zur Unterstützung bewohnergetragener Projekte. Was in den Stadtteilen letztlich umgesetzt wird – in einer Größenordnung zwischen 10 000,- DM pro Stadtteil pro Jahr bis zu dem Betrag, den Sie gerade aus Duisburg gehört haben –, ist das, was wir als Verfügungsfonds verstehen.

Klaus-Jürgen Holland

Auch in Hannover praktizieren wir das Instrument Verfügungsfonds – mit 50 000,- DM im Jahr für einen Stadtteil von 8 000 Einwohnern; über diese Fonds verfügt das Bürgerforum für Aktivitäten der Bürger. Politisch geht das selbstverständlich noch durch die Gremien, weil es sonst haushaltsrechtliche Probleme verursacht. Aber das ist ein Fonds, der nur von der Stadt zur Verfügung gestellt und ausschließlich im Stadtteil von den Bürgern verwendet wird. Der Verfügungsfonds ist eine wichtige Bedingung dafür, dass ein Bürgerforum akzeptiert wird, weil dieses dann nämlich Mittel für Aktivitäten im Quartier zur Verfügung hat und darüber entscheiden kann.

Reinhard Thies

Wir haben in Hessen leider noch keine Verfügungsfonds. Aber wir haben außer den städtebaulichen Mitteln auch noch die Mittel des Sozial Etats, zum Beispiel in Gießen: Dort hat das Sozialdezernat für das Programm Soziale Stadt etwa 400 000,- DM jährlich zur Verfügung, die viel flexibler in die örtlichen Projekte einfließen können als die städtebaulichen Mittel, die mit dem Land abgestimmt werden müssen. Darüber hinaus haben die Träger vor Ort (Beschäftigungsträger, Träger der Jugendhilfe usw.) eigene Projektmittel, über die sie verfügen können.

Außerdem halte ich, was die Legitimation für die Vergabe aus dem Verfügungsfonds angeht, das Instrument eines Beirats für ein zentrales Element. Einerseits legitimiert dieser die Verfügung über die Mittel. Wenn in diesem Beirat die Vertreter der Bürgerschaft mindestens 51 Prozent der Mandate haben und sich natürlich auch in ihren Quartieren legitimieren müssen für das, was sie dort „administrieren“, dann ist das andererseits eine Einladung an die Bürger, mitzutun, auch untereinander Interessensausgleich darüber zu suchen, welche Prioritäten und welche Projekte in dem Stadtteil realisiert werden sollen. Wir haben es nicht mit einer homogenen Gruppe zu tun. Da gibt es auch Interessensgegensätze, die auszugleichen sind.

Rolf-Peter Löhr

Verfügungsfonds sind natürlich auch ein Zeichen von Machtabgabe, weil Mittelentscheidung das liebste Instrument der Politiker ist. Und wenn diese darauf verzichten, dann ist das schon eine Tat. Wichtig ist daher die Frage nach Einbeziehung der Politik in die Entscheidungsfindung.

Susanne Ritter

Wir haben in München zwei Stadtteile mit jeweils ungefähr 20 000 bis 25 000 Einwohnern im Programm. Wir starten im Vergleich zu Duisburg ganz bescheiden mit einem Verfügungsfonds von 30 000 DM pro Stadtteil. Über diesen Verfügungsfonds kann die Koordinierungsgruppe, in der Politik, Multiplikatoren und Verwaltung vertreten sind, entscheiden. Die Gruppe hat sich dem Konsensprinzip verpflichtet. Über die Multiplikatoren – jetzt verstärkt noch durch die Quartierskoordination – kommen Projekte aus der Bewohnerschaft hinzu. Die Entscheidung für kleine Projekte erfolgt in dieser Koordinierungsgruppe, z.B. haben wir Farbe für eine Malaktion im Stadtteil finanziert oder einen Streetballkorb, der sonst über den öffentlichen Haushalt sehr schwer zu finanzieren gewesen wäre. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, als Verwaltung vor Ort Paten für die entsprechenden Projekte zu sein.

Kurt Bader, Fachhochschule Nordostniedersachsen, Lüneburg

Wir haben im Kreis Kaltenmoor auch 8000 Leute. Ich will das Problem ein bisschen zuspitzen. Ich finde es hervorragend, dass die Stadtverwaltung Farbe zur Verfügung stellt. Wir haben lange darum gekämpft, 50 000,- DM als Verfügungsfonds zu bekommen. Wir haben etwa 200 Millionen pro Jahr. Es stellt sich schon die Frage, wie groß der Entscheidungsspielraum der Bürgerinnen und Bürger ist. Man könnte ein bisschen provokativ sagen: Das ist vielleicht ein kleines Bonbon, was man den Bürgern gibt, dass sie für 30 000,- DM Farbe bekommen und den Eindruck haben, sie könnten ihren Stadtteil mitgestalten. Wesentliche Entscheidungen werden aber woanders gefällt.



Vorhin ist gesagt worden, es sei gut, dass die Verwaltung arbeitet, ihre finanziellen Pflichten übernimmt und damit den Stadtteil entlastet. Das klingt zunächst einmal von der Arbeitsteilung, ganz nett. Sieht man aber genauer hin – die Situation in Lüneburg und vermutlich auch die in anderen Städten ist so –, dann werden Entscheidungen hinter geschlossenen Türen gefällt und die Bürger mit getroffenen Entscheidungen konfrontiert. Die Entscheidungen betreffen drei, fünf oder zehn Millionen; im Unterschied dazu stehen zwei Kübel Farbe und maximal 50 000 DM pro Jahr als Verfügungsfonds.

Ein zweiter Aspekt: Wir machen die Erfahrung, dass wir keine Schwierigkeiten haben, aktive Bürgerinnen und Bürger zu finden. Die Schwierigkeit liegt in der Verwaltung, in den Strukturen und darin, dass Kooperation im Interesse einer gemeinsamen Sache offenbar in manchen Kommunen nicht geübt wird.

Drittens halte ich die Einrichtung von Bürgerforen auf Zeit für zu beschränkt. Das würde ja heißen, es gibt ein Limit oder eine Norm der Bedürfnisbefriedigung. Wer definiert diese Norm? Wenn sie erfüllt ist, können dann diese Bürgerforen wegfallen? Das erin-

nert mich stark an den Slogan in der Sozialarbeit, deren Ziel es sei, sich überflüssig zu machen. Kennen Sie eine Beziehung in der Welt, von der man sagen würde, ich gehe sie ein, um mich überflüssig zu machen? Ich kenne keine. Wenn ich also davon ausgehe, dass Bedürfnisse nach oben hin offen sind und wir einen großen Bedarf haben, dann halte ich die Einrichtung von zeitlich beschränkten Bürgerforen für zu kurz.

Eine letzte Bemerkung: Es wird viel über Bürgerbeteiligung gesprochen. Das finde ich richtig und wichtig. Die Frage ist, ob wir nicht die ganze Zeit *über* Bürger und Bürgerinnen sprechen. Auf dem Forum ist niemand vertreten, der unmittelbar Bürger und Bürgerin in den Stadtteilen ist. Ich warne vor der Gefahr – und da schließe ich mich ein –, dass wir als Fachleute versuchen, permanent über Bürgerinnen und Bürger zu reden, die aber von solchen Impulskongressen weitgehend ausgeschlossen sind.

Rolf-Peter Löhr

Wenn ich von hinten anfangen darf: Verschiedene Kongresse haben verschiedene Funktionen. Wir haben vorhin von Bürgermeister Tschense und von Herrn Gerkens gehört, dass in Leipzig eine Starterkonferenz mit den Bürgern stattgefunden hat. Die Bürger bestimmen über das, was in ihrem Gebiet passiert. Das ist ja gerade das große Ziel im Programm, dass Macht an die Bürger abgegeben wird. Dass man das nicht mit einem Fingerschnipp anordnen kann, sondern dass es ein längerer Prozess ist, muss man schon allen Beteiligten zugestehen. 50 Jahre lang hat die Verwaltung in Deutschland sehr gut funktioniert und sehr gute Ergebnisse gebracht. Jetzt sehen wir, dass es so nicht mehr geht. Die Verwaltung – so Frau Ritter, Herr Gerkens, aber auch die Quartiermanager – bemüht sich ja in sehr vielen Fällen heute darum, anders zu verfahren.

Es kommt natürlich darauf an, dass nicht nur die Farbtöpfe und die 50 000,- DM im Quartier entschieden werden, sondern dass dort auch ein wichtiger Beitrag zu dem geleistet wird, was an sonstigen Investitionen in das Gebiet fließt. Dass wir deswegen aber die parlamentarische Demokratie aufgeben, sehe ich natürlich nicht. Unsere Rahmenbedingungen haben sich im Prinzip gut bewährt. Der Stadtrat hat seine Bedeutung – und er hat auch Interessen auszugleichen. Große Investitionen wirken über das Quartier hinaus, da kann nicht jeder für sich entscheiden. Aber es muss für die Bevölkerung Möglichkeiten geben, wesentlichen Einfluss auszuüben. Vielleicht können Sie, Herr Jasper, aus Ihrer Sicht noch etwas zu dieser Problematik sagen.

Karl Jasper

Wir haben in Nordrhein-Westfalen vor fast genau einem Jahr eine Veranstaltung unter dem Titel „Quergedacht – Selbstgemacht“ durchgeführt, auf der Initiativen aus den Stadtteilen Gelegenheit hatten, dieses Forum zu nutzen, um sich und ihre Arbeit für den Stadtteil darzustellen. Eine dieser Initiativen war ein Zusammenschluss von mittlerweile mehr als 60 Vereinen in einem Stadtteil. Die haben damals mit ungefähr zehn Vereinen angefangen, sich selbst Strukturen aufgebaut und in diesem Stadtteil das Geschick selbst in die Hand genommen.

Wenn ich „zeitlich befristet“ sage, so auch das Ergebnis des Evaluationsberichts, dann heißt das: In diesen Stadtteilen sollte man alle Kräfte bündeln und auch das Manage-

ment vor Ort stark unterstützen. Das hat aber nur Sinn, wenn letztendlich diejenigen, die im Stadtteil wohnen, auch animiert werden, sich weiter zu engagieren, und wenn das, was als normale Verwaltung läuft, und das, was normal im Geschehen laufen kann, anschließend zu Strukturen kommt, die es ermöglichen, einen solchen Stadtteil sich wieder selbst zu überlassen. Es sollten dann Strukturen da sein, die einer bedeutenden Unterstützung nicht mehr bedürfen. Jeder Prozess bedarf einer Organisation. Hier läuft es dann darauf hinaus, dass diese Organisation sich selbst findet und unterstützt.

Verfügungsfonds und das Geld, das im Stadtteil sonst noch eingesetzt wird, sowie die Entscheidungsstrukturen müssen zusammengesehen werden. Man darf die Verfügungsfonds nicht z.B. gegen den Bau einer Gesamtschule stellen, die zehn oder 20 Millionen DM kostet, und sagen: „Das hat nur die Politik entschieden.“ Die Entscheidungsprozesse sollten so angelegt sein, dass darüber in den Stadtteilkonferenzen entschieden wird. Es gibt einerseits praktische Beispiele dafür, dass auch über Großbauprojekte in den Stadtteilkonferenzen mitentschieden wird. Andererseits haben wir in einer Millionenstadt wie Köln einen Stadtteil mit vielleicht 20 000 Einwohnern, wo Sprache erst übersetzt – auch verstanden – werden und außerdem dafür geworben werden muss, dass ein Stadtrat, der für eine Millionenstadt verantwortlich ist, auch die Probleme eines 20 000 Einwohner umfassenden Stadtteils mit Priorität behandeln soll. Das ist eine Kunst, und ich habe in meinem Beitrag versucht, deutlich zu machen, dass es gute Erfahrungen gibt, wenn Quartiermanagement funktioniert.

Karsten Gerken

Man läuft leicht ein bisschen in die Irre, wenn es um die Frage der zu verteilenden Mittel geht. Ein Beispiel: Wir vergeben morgen um 14.30 Uhr im Forum Grünau 20 000,- DM. Das ist nicht viel Geld. Die Voraussetzung für die Vergabe waren Vorschläge der Mitglieder des Forums, die sich an den Leitlinien des Stadtteils orientieren mussten. Diese Leitlinien hat sich das Forum selbst gegeben. Morgen wird nun der erste Preis vergeben – nur ein Betrag von 7 500,- DM für eine Machbarkeitsstudie zu einem Arbeitsansatz „Gartenschau im Plattenbau“. In dieser einfachen Machbarkeitsskizze wird herausgearbeitet, wie man an diese Frage herangehen kann. Sie dient dann der Verwaltung als Grundlage für die weitere Beauftragung. Letztlich wird aus diesem Anstoß über die Wohnungsunternehmen, über unsere Investitionen und über das Förderprogramm „Weiterentwicklung großer Neubaugebiete“ ein Finanzvolumen mit einigen angehängten Nullen. Der Kern ist also nicht die Größe der Summe, sondern vielmehr die Entwicklung von Ideen, denn schließlich müssen die Investitionssummen aus dem großen Programm bereitgestellt werden, um diese Ansätze dann umzusetzen.

Ingo Neumann, Institut für ökologische Raumentwicklung, Dresden

Drei Bemerkungen oder Fragen, erstens: Der Begriff „Quartiermanagement“ suggeriert, dass ein Quartier „gemanagt“ wird. Management ist normalerweise auf formale Organisationen bezogen. Ist denn ein Stadtteil eine formale Organisation mit eigener Präferenz? Oder gibt es ganz unterschiedliche Interessen, die vermischt werden und dann auch zu Konflikten führen?



Zweitens: Welche Probleme sollen angegangen werden? Manchmal wird gesagt, das Hauptproblem sei die hohe Arbeitslosigkeit. Ist das wirklich das Problem? Oder geht es um Sanierungsfragen, gerade hier im Osten? Herr Gerkens hat den Leerstand und enorme Anstrengungen für die Umgestaltung angesprochen. Was ist eigentlich das Hauptziel des Quartiermanagements? Meiner Ansicht nach müsste eine Lösung an den Hauptproblemen ansetzen.

Drittens: Wer sind eigentlich die Hauptakteure? Es wird immer von der Stadtverwaltung gesprochen, von den Bürgern. Es geht um eine Skaterbahn und alles Mögliche, was partizipativ entwickelt wird. Wer sind die wichtigen Akteure beim Stadtumbau? Werden Finanzdienstleister berücksichtigt? In welcher Form können sie berücksichtigt werden? Gibt es dazu Erfahrungen?

Brigitte Grandt

Zur Quartiersebene und zum Quartiermanagement: Natürlich gibt es *den* Stadtteil nicht. Beispiel Marxloh mit 23 000 Einwohnern, davon im zentralen Bereich 50 Prozent nicht-deutsche Bevölkerung mit Herkunftsland Türkei, und der Rest ist alteingesessene deutsche Bevölkerung, da sind Probleme verankert. Wir haben zwei Repräsentativbefragungen in Marxloh durchgeführt: Zum größten Problem gehört das Zusammenleben von Deutschen und Nicht-Deutschen. Da gibt es sehr unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse in der Bevölkerung. In der deutschen Bevölkerung ist durchaus die Meinung verbreitet, dem Stadtteil würde es besser gehen, wenn hier nicht so viele Ausländer leben würden. Die nicht-deutsche Bevölkerung meint: Immer wenn im Ortsteil etwas passiert, wird uns die Schuld gegeben; wir haben hier eine Art Sündenbockfunktion, das muss endlich aufhören, wir beteiligen uns ja auch an der Erneuerung.

Auch das ist Quartiermanagement; es braucht einen langen Atem. Es geht nicht, nur die eine Bevölkerungsgruppe zu berücksichtigen. Hier wirklich ausgewogen zu agieren, ist ein Balanceakt, den das Quartiermanagement zu bewältigen hat.

Rolf-Peter Löhrl

Die Probleme sind – das ist hier deutlich geworden – von Quartier zu Quartier sehr unterschiedlich. Es gibt keine einheitliche Organisationsform, keine einheitliche Problemsituation, keine einheitlichen Akteursgruppen, sondern man muss wirklich prüfen, was konkret da ist. Über den Begriff Management kann man sicher streiten; das ist ein modischer Begriff. Quartiermanagement soll als Moderator der Aktivitäten und Akteursgruppen im Stadtteil fungieren, aber nicht als eine Instanz, die von oben „managt“. Es soll ein Entscheidungsprozess organisiert werden, an dem alle Akteure mit dem ihnen zukommenden Gewicht beteiligt werden – natürlich auch der Finanzdienstleister und die

Wohnungsbaugesellschaften, die ein wichtiger Akteur in den meisten Gebieten der Sozialen Stadt sind.

Die Vielfalt der morgigen Arbeitsgruppen spiegelt die Vielfalt der Probleme in den Gebieten. Es gibt kein fertiges Konzept, das man einfach umsetzen kann; so geht es heute gerade nicht mehr. Es handelt sich vielmehr um einen schwierigen und langwierigen Prozess, bei dem wir alle lernen und uns aufeinander sowie auf andere Akteursgruppen und Interessen einstellen müssen. Dies will das Programm befördern und bewirken. Man sollte versuchen, das Programm und den Ansatz zu unterstützen. Ich denke schon, dass hier gute Ansätze vorhanden sind.

Morgen geht es in den Arbeitsgruppen weiter. Für heute danke ich Ihnen für Ihr Kommen, Ihre Diskussionsbeiträge, Ihre Aufmerksamkeit und wünsche uns allen eine erfolgreiche und innovative Tagung.

3

Diskussion in den Arbeitsgruppen

Anmerkung zur Bildung der Arbeitsgruppen 45

AG 1

Zusammenarbeit unter den Akteuren im Quartier

Berichterstattung: Klaus Austermann 47

AG 2

Verhältnis zu Stadtverwaltung und Rat

Berichterstattung: Rolf-Peter Löhr 53

AG 3a

Aktivierung der Bevölkerung

Berichterstattung: Karin Schmalriede 57

AG 3b

Aktivierung der Bevölkerung

Berichterstattung: Ulrike Meyer 63

AG 4

Aufgabenstruktur und Qualifikation

Berichterstattung: Wolf-Christian Strauss 69

AG 5

Bündelungserfolge und -schwierigkeiten

Berichterstattung: Jan Behrens 77

AG 6

Beschäftigung und Qualifizierung

Berichterstattung: Cathy Cramer 81

AG 7

Bildungs- und Kulturarbeit

Berichterstattung: Stefan Rommelfanger 85

AG 8

Miteinander von Deutschen und Migranten

Berichterstattung: Ulla-Kristina Schuleri-Hartje 91

AG 9

Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen

Berichterstattung: Christa Böhme 95

AG 10

Identitätsbildung und Öffentlichkeitsarbeit

Berichterstattung: Rotraut Weeber 99

AG 12

Probleme integrativer Stadtteilentwicklung

Berichterstattung: Helga Rake 107

AG 14

Zusammenarbeit mit Wohnungsunternehmen

Berichterstattung: Robert Sander 113



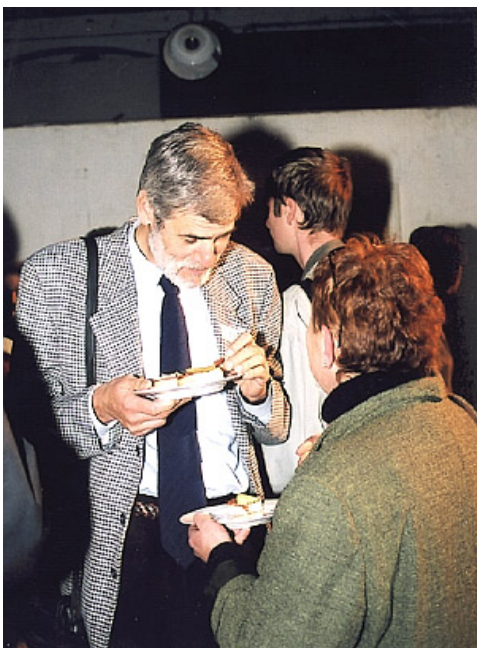
Der Impulskongress war als intensives Arbeitstreffen angelegt. Entsprechend sollten möglichst viele Aspekte des komplexen Aktionsfelds Quartiermanagement behandelt und in zahlreichen Arbeitsgruppen vertieft werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten die Möglichkeit, bereits an der Gestaltung des Programms mitzuwirken und ihre thematischen Interessen einzubringen. Zu diesem Zweck wurde im Vorfeld der Veranstaltung ein Programmentwurf verschickt, der sieben Themenvorschläge für Arbeitsgruppen enthielt, für weitere sieben Arbeitsgruppen konnten Vorschläge eingebracht werden. (Die Raumsituation am Arbeitsgruppenort Immanuel-Kant-Schule ließ maximal 14 Arbeitsgruppen zu.)

Am Abend des ersten Kongresstages konstituierten sich die Arbeitsgruppen. Dabei zeigte sich, dass gegenwärtig noch Fragen der Organisation von Quartiermanagement, der Kooperation zwischen den am Programm Beteiligten und der Bewohneraktivierung (wegen der starken Beteiligung wurden dazu zwei AGs gebildet) so stark im Vordergrund des Interesses standen, dass andere Arbeitsgruppen nicht besetzt werden konnten.

Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen waren aus Sicht der meisten Teilnehmenden produktiv und anregend. Sichtbar wurde aber auch der noch sehr unterschiedliche Erfahrungsstand bei der Umsetzung des Programms Soziale Stadt und infolge dessen auch bei der konzeptionellen Entwicklung und der Einrichtung von Quartiermanagement.

AG 3
 Aktivierung der
 Bevölkerung

Bouwmeester
 Heilmann, Sabine
 Finken, Peter
 Eger, Malte
 Wundtke, Sabine
 Jäger, Sibyl
 Jiracek, Roswitha
 Richter, Dieter
 Ullrich, Markus, Doreen
 Michael, Hannes, Rosenschon
 Mito, Michel
 Jellert, Anne H., Christa
 Eitzinger, Christa, Ingrid
 Wolff, Kerstin, Dany
 von Schindt, Heide
 Anne Klauke



<i>Moderatorin:</i>	Marion Schmitz, Dreieich-Sprendlingen
<i>Sprecherin:</i>	Kerstin Jahnke, Erkner
<i>Berichterstatte:</i>	Klaus Austermann, Dortmund



Fast alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe haben beruflich in irgendeiner Weise mit Quartiermanagement zu tun. Dennoch kristallisierten sich in der kurzen Vorstellungsrunde sehr unterschiedliche Erfahrungshorizonte heraus. Während einige der Teilnehmenden aus Verwaltung, Projektentwicklung, Sanierungsträgerschaft, Wissenschaft usw. bereits mehrere Jahre lang in diesem Bereich tätig sind, berichtete eine Reihe von Akteuren, erst derzeit damit zu beginnen, sich mit Quartiermanagement auseinander zu setzen. Es wurde die Erwartung geäußert, Erfahrungen in anderen Gebieten sowie Anregungen und Ideen für Quartiermanagement (z.B. in punkto Aufbau und Organisation) aus der Arbeitsgruppe mitzunehmen. Weitgehende Einigkeit wurde darüber erzielt, sich weniger mit kleinteiligen technischen Fragen zu befassen, als vielmehr wichtige Rahmenbedingungen sowie einige Erfahrungsberichte zu besprechen und die Diskussion schließlich auf drei zentrale Aspekte zuzuspitzen:

- Prozessverantwortung für das Quartiermanagement,
- Organisationsmodelle für die Zusammenarbeit im Quartier und
- Instrumente/Methoden zur Vernetzung von Akteuren.

Den Einstieg in die Diskussion bildete der Versuch einer Klärung des Begriffs Quartiermanagement. Recht schnell wurde deutlich, dass es keine grundsätzliche, allgemein anerkannte Definition gibt. Es werden durchaus unterschiedliche Aufgabenprofile damit verbunden. Im Verständnis einiger Arbeitsgruppenteilnehmer ist Quartiermanagement als aktivierendes Engagement im Sinne von Gemeinwesenarbeit zu verstehen. Aufgaben im Bereich Verfahrensträgerschaft (Fördermittelbeantragung/-koordination usw.) lägen hingegen im Zuständigkeitsbereich anderer Institutionen. Demgegenüber gebe es jedoch auch Beispiele für umfassendere Definitionen von Quartiermanagement, die trägerschaftliche Aufgaben ausdrücklich mit einschließen (z.B. in Nordrhein-Westfalen).

Eine Hauptaufgabe des Quartiermanagements wurde darin gesehen, Strategien zur Einbindung der unterschiedlichen Akteure im Stadtteil zu entwickeln. Die Auflistung der Akteure ergab ein sehr heterogenes Spektrum von Interessengruppen, z.B. öffentliche und private Träger, Wohnungsunternehmen, Verwaltungsstellen, Bürger(-vereine), Privatwirtschaft usw. Diese Gruppen verfolgten nicht immer gemeinsame Interessen, sondern stünden oftmals auch in Konkurrenz zueinander. Für das Quartiermanagement komme es darauf an, eingefahrene Strukturen aufzubrechen und Konsens bezüglich grundlegender Fragen der zukünftigen Entwicklung des Stadtteils herzustellen.

Rahmenbedingungen

Bevor Fragen zur Vernetzung der Akteure im Quartier diskutiert wurden, ging die Arbeitsgruppe auf einige grundsätzliche Voraussetzungen für erfolgreiches Quartiermanagement ein.

- Wichtigste Bedingung sei, dass bei allen in den Prozess involvierten Akteuren (sowohl Stadtteilmwohnern/-akteuren als auch Politik und Verwaltung) ein deutlich artikulierter gemeinsamer Wille zum Quartiermanagement erkennbar sei. Dazu sei es notwendig, dass die Grundphilosophie der Sozialen Stadt (integriertes Arbeiten, Bewohneraktivierung, Einbindung der Vor-Ort-Akteure usw.) in den Köpfen verankert ist.
- Seitens der kommunalen Politik und Verwaltung müsse die Bereitschaft vorhanden sein, Kompetenzen in den Stadtteil abzugeben. Diese Machtverlagerung müsse so weit institutionalisiert sein, dass ein Mindestmaß an Legitimation und konkreten Entscheidungsbefugnissen für das Quartiermanagement bzw. die Stadtteilgremien gegeben ist und die Wege zu den politischen Entscheidern kurz sind.

Entsprechende Rahmenbedingungen erschienen den Diskutierenden durchaus klärungsbedürftig bzw. erwähnenswert, da sie oftmals nicht gegeben seien – was die Erneuerungsprozesse von vornherein erheblich erschwere und langfristigen Erfolg unter Umständen verhindere.

Erfahrungsberichte

Von vielen Arbeitsgruppenteilnehmern wurde der Wunsch nach Berichten aus Kommunen/Stadtteilen geäußert, in denen bereits Erfahrungen mit Quartiermanagement vorliegen. Deshalb stellten einige AG-Teilnehmer mit entsprechendem Erfahrungshintergrund Praxisbeispiele des Quartiermanagements bzw. zur Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure vor Ort in Grundzügen dar. Dabei wurde zunächst deutlich, dass in den verschiedenen Gebieten jeweils sehr unterschiedliche Ausgangsstrukturen vorhanden sind, auf die man aufbauen könne, innerhalb derer jedoch auch Konkurrenzen bestünden, die zu berücksichtigen seien. Im Mittelpunkt stand vor allem die Frage, wie das Quartiermanagement implementiert wurde bzw. werden kann. Diesbezüglich wurde – grob betrachtet – eine Differenzierung in verwaltungsdominierte Strukturen einerseits und in unmittelbar von den Lebenswelten der Bewohner ausgehende Herangehensweisen andererseits gesehen (wobei nicht eindeutig geklärt wurde, ob es sich dabei tatsächlich um gegensätzliche Pole handelt).

- Für den ersten Fall wurde der Prozess als verwaltungsbestimmt (top-down) umschrieben. Gemäß einer verwaltungstechnischen Sichtweise erfolge die Einrichtung einer „zusätzlichen Struktur“ im Quartier, wobei die Gefahr bestehe, dass diese Struktur nur „neben“ dem schon bestehenden Beziehungsgeflecht im Quartier arbeite, anstatt z.B. Stadtteilakteure gleichberechtigt mit einzubeziehen oder ihnen Entscheidungsbefugnisse zu übertragen. Für Akteure, die als Quartiermanager in einem verwaltungsbestimmten Prozess arbeiten, stellt sich z.B. die Frage, wie Vor-Ort-Akteure in die Leitbild-/Zielfindung eingebunden werden können.
- Ein Quartiermanagement-Ansatz, der sich stärker an den Lebenswelten der Quartiersbewohner orientiert und von den tatsächlichen Verhältnissen vor Ort ausgehend Strukturen entwickelt (bottom-up), wurde von vielen Anwesenden als die bessere Alternative angesehen. Allerdings, so wurde mehrfach betont, habe dieser Ansatz einen relativ anstrengenden Vorlauf und der Prozess der Netzbildung gehe eher langwierig vonstatten. Man könne oftmals nicht davon ausgehen, dass schon organisierte (Bewohner-)Strukturen im Quartier vorhanden seien. Daher müsse für die Sensibilisierung und Aktivierung der Bürger von der Problemartikulation bis hin zum ehrenamtlichen Engagement in einem späteren Stadium viel Zeit und Energie aufgebracht werden. Am Ende dieses Findungsprozesses – während dessen sich möglicherweise einige „Opinion-Leader“ im Quartier herauskristallisieren – bestehe jedoch eine vergleichsweise gute Ausgangsbasis für den Aufbau selbsttragender Strukturen. Kritisch wurde angemerkt, dass Politik/Verwaltung es sich in einigen Fällen allerdings zu einfach machen würde, indem sie zwar die Öffnung vorhandener Strukturen und die Abgabe von Kompetenzen proklamiere, dabei jedoch nur Verantwortung auf die Stadtteilebene abwälze. Dies könne leicht zu einer Überforderung des Quartiermanagements bzw. der Stadtteilakteure führen.

Zum Ende der Diskussion hin erfolgte schließlich eine Zuspitzung auf drei zentrale Aspekte und Fragestellungen:

Prozessverantwortung

Eine zentrale Frage im Hinblick auf die Zusammenarbeit der Akteure im Quartier war die nach der Verantwortlichkeit für den Gesamtprozess der Quartiersentwicklung. Je nach Zuständigkeit für deren Steuerung bestünden unterschiedliche Implikationen für bzw. Herangehensweisen an die Netzbildung vor Ort. Die genannten Beispiele changieren zwischen dem Stadtplanungsamt als alleinigem Verantwortlichen, einer dezentratsübergreifenden Verantwortung (Lenkungsgruppe unter Beteiligung verschiedener kommunaler Dezernate) und Sanierungsträgern als Prozessverantwortlichen.

Eine weitere Alternative ist aus der Sicht einiger Teilnehmer ausdrücklich auch eine direkt beim Quartiermanagement angesiedelte Prozessverantwortung. Weiterhin denkbar sei eine Kombination der genannten Modelle mit aufgesplitteten Teil-Verantwortlichkeiten.

Als Grundtenor zeichnete sich hier ab, dass einer dezentraleren Prozessverantwortung (z.B. Quartiermanagement mit hohen Entscheidungsbefugnissen) der Vorzug vor einer ausschließlich extern dominierten Verantwortlichkeit eingeräumt wurde.

Organisationsmodell

Als organisatorischer Kristallisationspunkt für die Vernetzung und Zusammenarbeit der Vor-Ort-Akteure ist nach Ansicht der Arbeitsgruppe eine zentrale Institution wie z.B. ein Quartiermanagement oder ein Sanierungsbüro notwendig. Eine entsprechende Einrichtung hätte zunächst die Aufgabe, einen gemeinsamen Grundkonsens im Quartier herbeizuführen (z.B. über Ansprache der Akteure und Förderung einer Kommunikationsinfrastruktur). Als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit wurde der „direkte Draht“ zu den Entscheidern in Politik und Verwaltung gesehen. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass mühsam im Quartier ausgehandelte Kompromisse im Nachhinein wieder verworfen würden – was die Glaubwürdigkeit des Erneuerungsprozesses beschädige und die zukünftige Mitwirkungsbereitschaft im Quartier einschränke.

Grundvoraussetzung für einen ernsthaften Erneuerungsprozess sei die möglichst breite Einbindung und Beteiligung der Bewohnerschaft und Vor-Ort-Akteure. Einen entsprechend hohen Stellenwert sollte im Selbstverständnis des Quartiermanagements die Aktivierung und Partizipation der Bewohnerinnen und Bewohner haben. Beim Aufbau einer Kommunikations- und Kooperationsinfrastruktur müsse auch darauf geachtet werden, eine möglichst paritätische Besetzung von Gremien mit verschiedenen Trägern und Interessengruppen zu erreichen. Die effektive Vernetzung zwischen den Quartiersakteuren könne nur gelingen, wenn Partner gefunden würden, die willens und in der Lage sind, das Quartiermanagement zu unterstützen (z.B. bei der Bewohneraktivierung oder auch der Fördermittelakquise). Dabei käme es wesentlich darauf an, den Akteuren im Quartier die Vorteile der Zusammenarbeit mit dem Quartiermanagement aufzuzeigen. Dies könnten z.B. bürokratische Erleichterungen oder auch ökonomische Argumente sein.

Instrumente/Methoden für die Vernetzung aller Akteure

Um eine effektive Kooperationsstruktur aufzubauen, gebe es, so die einhellige Meinung, keinen allgemein gültigen „Königsweg“. Vielmehr komme es darauf an, offen gegenüber Prozessen und Ideen aus dem Quartier zu sein und einen vielfältigen Methodenkoffer unter Berücksichtigung der örtlichen Ausgangssituation effektiv zu nutzen. Dies könne in der Praxis die Etablierung einer Bandbreite verschiedener Gremien im Stadtteil bedeuten. Erfahrungen in Nordrhein-Westfalen hätten z.B. ergeben, dass sich im Laufe des Prozesses eine abgestufte Gremienstruktur mit vielfältigen Formen der Zusammenarbeit (z.B. Stadtteilkonferenzen, thematische Arbeitskreise, Runde Tische, Projektrunden, Bewohnervereine usw.) in einzelnen Stadtteilen entwickelt hat. Bei dieser Vernetzung habe das Quartiermanagement jeweils eine entscheidende Rolle hinsichtlich Organisation und „Pflege“ der Kooperationsstrukturen gespielt.

Es wurde betont, dass eine erfolgreiche Anwendung der Instrumente und Methoden erheblich von den zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielräumen abhängt. In den Arbeitsgremien sollten – wie für das Quartiermanagement generell – Kompetenzen und Befugnisse vorhanden sein, Beschlüsse und Arbeitsergebnisse zeitnah in die Tat umzusetzen.

Als weiterer Themenaspekt wurde der Umgang mit Konflikten im Quartier angesprochen. Hierzu wurde die Meinung vertreten, Problemkonstellationen nicht aus dem Weg

zu gehen, sondern Konflikte bewusst sichtbar zu machen, sie „zuzuspitzen“ und „produktiv zu machen“. Dies könne einerseits zur kritischen Auseinandersetzung um die Entwicklung des Quartiers beitragen und steuere andererseits dazu bei, Hindernisse für das Quartiermanagement aus dem Weg zu räumen.

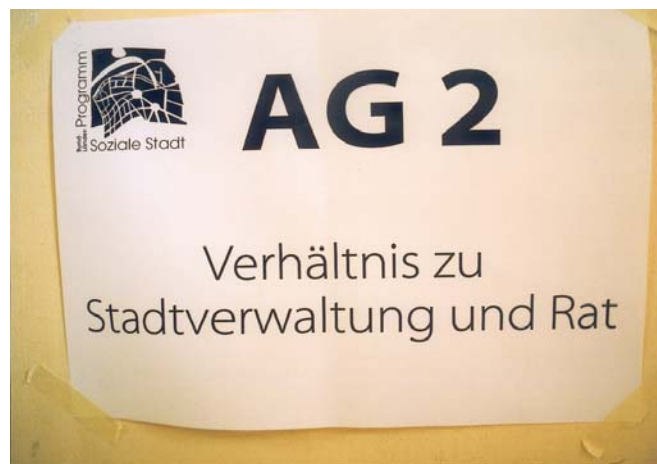
Fazit

Die große Anzahl der an der Arbeitsgruppe Teilnehmenden mit ihren unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und inhaltlichen Erwartungen machte die Diskussion nicht immer einfach. Vereinzelt gestellte detailliertere Fragen zur Organisation eines Quartiermanagements (Finanzierung/Personal usw.) konnten in diesem Rahmen nicht eingehend diskutiert werden. Stattdessen reflektierte die Diskussion die grundsätzlichen Herangehensweisen an Quartiermanagement und speziell an die Organisation der Vernetzung der Vor-Ort-Akteure. Anschaulich wurde insbesondere, dass die Prozessverantwortung für die Quartiersentwicklung und die organisatorische Aufhängung des Quartiermanagements von enormer Bedeutung für das Engagement und die Vernetzung der Vor-Ort-Akteure sind.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 1



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Altenburger	Edda	Stadt Gera
Austermann	Klaus	ILS Dortmund
Bauer	Beate	IFU GmbH Sachsen
Brünner	Ursula	Stadt Frankfurt am Main
Eichler	Maike	DI Deutsche BauBeCon AG
Fabich	Matthias	Stadt Hannover
Frede	Jan	Stadt Lüneburg
Herrmann	Ute	S.T.E.R.N. GmbH
Jahnke	Kerstin	IRS
Kaufmann	Andreas	Stadt Leipzig
Kirchhefer	Lutz	Wüstenrot Städtebau
Koth	Birgit	Stadt Wismar
Litges	Gerhard	ISSAB
Lößner	Karin	Arbeit und Leben
Möller	Sina	Stadt Lu.-Wittenberg
Neumann	Ingo	Institut für ökologische Raumentwicklung
Noetzel	Roman	
Schindler	Klaus	GRWS Rosenheim
Schmidt	Christoph	Stadt Fulda
Schmitz	Marion	
Siemen	Ruth	Stadt Leipzig
Simon	Heribert	LAG Soz. Brennpunkte Nds. e.V.
von Woedtke	Frank	Stadt Ebersbach
Warncke-Seithe	Eberhard	Hilfe vor Ort e.V.



Moderator und

Berichterstatter: Rolf-Peter Löhr, Berlin

Sprecher: Klaus Lindemann, Kassel

Aus der Vorstellungsrunde und Interessensbekundung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergaben sich für die weitere Diskussion zwei Rahmenthemen und vier Themenfelder, die beispielhaft aufgegriffen und von denen ausgewählte Aspekte beleuchtet wurden.

Rahmenthemen

- Aktivierung des Bürgerinteresses von unten nach oben,
- Möglichkeiten des Umgangs mit Widerstand.

Implizite und explizite Themenfelder

- Verwaltungsmodernisierung und Kooperation in der Stadtverwaltung,
- Integration von Rat und Verwaltung in die Meinungsbildung von unten nach oben,
- Fragen der Mittelverwendung im Verhältnis zwischen Verwaltung und örtlicher Bürgerschaft,
- Nutzen der Potenziale im Stadtteil zugunsten des Quartiers wie der ganzen Stadt.

Beispiel Verfügungsfonds – Exempel für das Verhältnis von Rat und Verwaltung zur Bürgerschaft

Als besonders illustrativ für das Verhältnis von Rat und Verwaltung zur Bürgerschaft können die Einrichtung und Verwendung von Verfügungsfonds angesehen werden. Allgemein bestand in der Diskussion Einigkeit darüber, dass es zur Aktivierung der Bevöl-

kerung und zur Initiierung eines Selbstorganisationsprozesses notwendig sei, mit schnellen Entscheidungen kleine Maßnahmen zu finanzieren, ohne dabei mittel- und langfristige Ziele zu vernachlässigen. Die herkömmlichen bürokratischen und politischen Entscheidungswege seien dafür in der Regel zu lang. Einem Verfügungsfonds wurde daher große Bedeutung beigemessen.

Es wurde argumentiert, mit Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit könne die Verwaltung all jene Aufgaben bewältigen, für die auch ein Verfügungsfonds infrage komme. Dem wurde entgegengehalten, dass es gerade darauf ankomme, die Bürgerschaft selbst entscheiden zu lassen und somit nach und nach an die Mitverantwortung für ihren Stadtteil heranzuführen. Es handele sich um eine Frage der Machtabgabe seitens der Verwaltung, was gerade besonders engagierten und innovativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung nicht immer leicht falle. Ferner wurde darauf hingewiesen, dass die Vergabe von Mitteln für kleinere Projekte ein wichtiges Instrument für Lokalpolitiker zu deren Profilierung sei. Dies sei bei der Einrichtung von Verfügungsfonds nicht mehr gewährleistet. Dem wurde entgegengehalten, dass dies zwar zutreffe, es aber gerade deshalb darauf ankomme, die Politik als Partner zu gewinnen und nicht als Gegner anzusehen. Dann würden sich neue Profilierungsmöglichkeiten ergeben.

Aspekte einer partizipativen Organisationsstruktur

Durch diese Diskussion wurde deutlich: Der sinnvolle Einsatz eines Verfügungsfonds setzt eine Organisationsstruktur voraus, die gleichermaßen die Mitwirkung mehrerer Akteursgruppen ermöglicht, die der Bürgerschaft wie jene von Vereinen und Verbänden, die von lokaler, insbesondere quartiersbezogener Politik wie jene von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung. Es wurde Einigkeit erzielt, dass eine solche Organisationsstruktur mindestens aus zwei Elementen bestehen muss, nämlich einem Bürgerforum, in dem prinzipiell alle Bürgerinnen und Bürger mitwirken können, sowie einer Lenkungsgruppe, in die das Bürgerforum, Vereine und Verbände sowie Politik und Verwaltung Mitglieder entsenden. Obwohl nicht direkt Thema dieser Arbeitsgruppe, bestand Einigkeit, dass die Wohnungswirtschaft ebenso wie die lokale Wirtschaft in diese Gremien in besonderer Weise einbezogen werden müssen.

Während das Bürgerforum eine Diskussionsplattform darstellt, die projektbezogen Anregungen und Vorschläge unterbreitet, diskutiert die Lenkungsgruppe entscheidungsorientiert. Deren Empfehlungen richten sich unmittelbar an den Bezirk oder den Stadtrat, wobei davon ausgegangen wird, dass die Politik im Regelfall den Empfehlungen der Lenkungsgruppe Folge leisten wird. Als wichtig wurde angesehen, parallel zur Lenkungsgruppe in der Verwaltung eine Projektgruppe zu installieren, die von einem oder einer Gebietsbeauftragten für das jeweilige Quartier verantwortlich geleitet wird. So kann die Transparenz der Verwaltung gesichert werden und zugleich das Programm Soziale Stadt an Verbindlichkeit für die Verwaltung gewinnen. Überdies ließe sich auf diese Weise die von der Verwaltungsmodernisierung geforderte Bürgernähe deutlich verbessern. Gleichwohl solle der Verwaltung in diesen Gremien nur eine beratende Funktion zukommen.

Entscheidend für die Funktionsfähigkeit dieser Struktur ist, dass sie auf der Basis eines integrierten Entwicklungskonzepts und eines Rahmens für die Entscheidungskompeten-

zen, beides vom Rat beschlossen, tätig wird. Um rasche Entscheidungen zu ermöglichen und Verfahrensklarheit zu gewinnen, erschien es allen Teilnehmenden sinnvoll, für diese Gremien Geschäftsordnungen zu erlassen, die das Procedere bei Konflikten regeln.

Das Quartiermanagement wurde dabei als besonders wichtig für die Aktivierung der Bürger, für die Identifizierung und Initiierung von Projekten und für den ständigen Kontakt zu Politik und Verwaltung angesehen. Dabei sei es unerlässlich, dass das Quartiermanagement „auf gleicher Augenhöhe“ wie die Verwaltung agiere – es dürfe folgerichtig nicht weisungsabhängig sein. Nötig sei vielmehr eine Zielvorgabe, in deren Rahmen sich das Quartiermanagement frei bewegen könne. Das Quartiermanagement müsse sowohl im Bürgerforum als auch im Lenkungsgrremium mit Sitz und Stimme vertreten sein.

Fazit

Auf der Basis der diskutierten partizipativen Organisationsstruktur könne es gelingen, die Bürgerinnen und Bürger für die Entwicklung in ihrem Quartier zu interessieren, weil sie sich ernst genommen fühlten und wichtige Partner von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Verbänden seien.

Man war sich einig, dass eine solche Struktur, angepasst an die jeweiligen örtlichen Bedingungen und Bedürfnisse, nicht nur in Gebieten der Sozialen Stadt, sondern in allen Teilen der Stadt sinnvoll sei und auch ohne zusätzliche Finanzierung ein wichtiges Element zur Unterstützung und Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung sein könne.

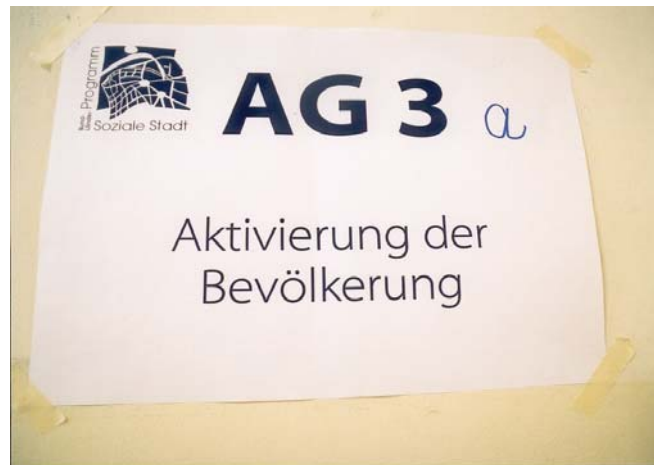
Wenn Politik und Verwaltung sehr frühzeitig in die Entscheidungsfindung mit einbezogen würden, entstünden auch keine Parallelstrukturen, sondern Mitbestimmungsstrukturen „im Schatten der Hierarchie“ von Rat und Bezirkvertretung, sodass die Politik zwar zum einen Macht abgebe, zum anderen aber Einfluss durch den unmittelbaren Kontakt mit der Bürgerschaft und der Wirtschaft gewinne. Widerstände gegen solche Strukturen und Prozesse könnten auf diese Weise minimiert und Vorurteile gegenüber der Verwaltung wie gegenüber der Politik abgebaut werden. Der Einsatz von Mitteln aus Verfügungsfonds sei in diesem Zusammenhang nur einer von mehreren wichtigen Handlungsansätzen.

Auf diese Weise, so das Resümee zum Schluss, ließen sich die Potenziale eines Stadtteils für das Quartier nutzbringend einsetzen und könnte eine positive Entwicklung für das Quartier wie für die gesamte Stadt eingeleitet oder unterstützt werden.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 2



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Bartel	Frank	Ministerium für Wohnungswesen, Städtebau und Verkehr
Braun	Michael	
Bruns	Peter	Stadt Emden
Engler	Jörn	Magistrat der Kreisstadt Eschwege
Fechner	Bernhard	Stadt Zittau
Grandt	Brigitte	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH
Hartmann	Günter	Städtische Sanierungsgesellschaft Sangerhausen mbH
Heimann	Ulli	Stadt Saarbrücken
Hippe	Hannelore	Stadt Lu.-Wittenberg
Lindemann	Klaus	Arbeitskreis „Bündnis für Waldauer Kinder und Jugendliche“, Kassel
Lindenblatt	Heike	Stadt Dortmund
Löhr	Rolf-Peter	Deutsches Institut für Urbanistik
Lübbers	Christian	Stadt Stade
Matzke	Peter	Stadt Wetzlar
Maxara	Karin	Stadt Gera
Ritter	Susanne	Landeshauptstadt München
Schneider	Heide	
Schultes	Jutta	Stadt Wuppertal
Tropschuh	Inge	Stadt Ingolstadt
Vieweg	Andreas	Stadt Northeim
Witte	Torsten	Büro für Freiraumplanung und Kommunikation



<i>Moderatorinnen:</i>	Barbara Höckmann, Magdeburg Sabine Heitmann, Stade
<i>Sprecher:</i>	Andreas Fritsch, Halle
<i>Berichterstatterin:</i>	Karin Schmalriede, Hamburg

Aus der Vorstellungsrunde ergab sich hinsichtlich der Vorerfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Grobstrukturierung der Arbeitsgruppe:

- Quartiermanager, die neu im Gebiet sind, aber bereits über erste praktische Erfahrungen verfügen;
- Quartiermanager, die neu „im Geschäft“ und noch ohne praktische Erfahrungen sind (Büro wird gerade eingerichtet, Auftrag beginnt in Kürze usw.);
- Quartiermanager mit längerer praktischer Erfahrung in Quartieren und in Programmprozessen;
- Mitarbeiter von Stadtverwaltungen, die für Quartiere oder Quartiersprogramme zuständig sind.
- Mitarbeiter von Unis und Fachhochschulen (wissenschaftliche Mitarbeiter aus Stadtentwicklung, Raumplanung und Sozialwesen) und aus der Wohnungswirtschaft (die im Quartiermanagement tätig sind).

Thematische Strukturierung der Arbeitsgruppe

- Anlaufprobleme (Wie können bestimmte Gruppen erreicht werden?)
- Wie kann nach Auslaufen der Förderung die Verselbstständigung gelingen?
- Was verstehen wir unter Aktivierung?
- Welche Ausstattung/Ressourcen werden gebraucht?

Auflistung praktischer Erfahrungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe mit Aktivierungsprozessen bzw. Einschätzungen aus wissenschaftlicher und/oder städtischer/kommunaler Sicht

- ▲ Straßenfest kombiniert mit Fragebogen (und Preisausschreiben) war sehr erfolgreich, hoher Rücklauf, Auswertung läuft gerade.
- ▲ Zunächst Infos über Soziale Stadt an die Bürger gegeben (vertrauensbildende Maßnahmen), dann Veranstaltung verschiedener Workshops und Bildung von drei thematischen Arbeitsgruppen mit Bürgern (z.B. Verkehrs- und Straßenraumgestaltungskonzept entwickelt, wurde über Quartiermanager an die Stadt weitergegeben). Erfahrungen mit Bürgerbeteiligung in diesem Zusammenhang sind durchweg gut, allerdings kommen vorwiegend „Mittelschichten“, Ergebnisse der Bürgerbeteiligung sind eingeflossen in das integrierte Handlungskonzept.
- ▲ Über Internet-Café gute Erfahrungen gemacht, zunächst die Jugendlichen und dann auch die Mütter (Eltern) zu erreichen.
- ▲ Gruppen-/Beratungsangebote als Entlastung der Lebenspraxis (Probleme mit Ämtern usw.) sind gute Anknüpfungspunkte für Bewohnerbeteiligung, da sofortiger unmittelbarer Nutzen für die Betroffenen erkennbar. In der Folge sind oft Aktivierungen für andere Themen möglich.
- ▲ Über aktivierende Befragung (nicht Informationen gewinnen, sondern Informationen erzeugen!) hat sich eine erste Mieterinitiative (keine Mittelschichtangehörigen) gebildet, die heute einen Mietertreff betreibt, eine Stadtteilzeitung herausgibt, einen Tauschring managt und eine Vertreterin in die Stadtteilkonferenz entsendet.
- ▲ Parallel zu den Vorbereitenden Untersuchungen (förmliches Verfahren) kann man die Bürgerinnen und Bürger sehr gut in die Bestandsaufnahme mit einbeziehen – präziser: man muss dies unbedingt tun.
- ▲ Die Bürgerbeteiligung/-aktivierung ist nur eine Komponente des Quartiermanagements und noch nicht einmal die wichtigste Funktion. Verschiedene Fachpolitiken (Beschäftigung, Wirtschaft usw.) sollen verknüpft werden. Beteiligung ist nur ein Aspekt, der die Welt auch nicht verändern wird (vgl. Dritte Welt), deshalb müsste der Anspruch „zurückgefahren“ werden.
- ▲ Aktivierung der Bevölkerung ist eine der Hauptsäulen des Quartiermanagements.
- ▲ Die Strukturen der Verwaltung sind zwar nicht für eine erfolgreiche Umsetzung von Quartiermanagement geeignet, trotzdem müssen und können diese Ansätze erfolgreich sein.
- ▲ Das Negativeimage ist abzubauen über die Koppelung mit positiv besetzten Aktionen (Kooperationen mit Künstlern usw.)
- ▲ Das Programm ist vielleicht der Weg in die Zukunft und könnte Chancen eröffnen, wie mit Schrumpfungsprozessen umzugehen ist.
- ▲ Stichwort Finanzvolumen: „Das Soziale“ muss durch den Sozialbereich finanziert werden, Quartiermanagement ist dabei eine Möglichkeit.
- ▲ Aktivierung deckt eine breite Palette ab: sozialpädagogische Perspektive (Einzelfall), politisch-kulturelle Dimension (Stärkung von demokratischer Teilhabe), programma-

tisch-funktionale Ebene (Bürgerengagement mobilisieren/Freiwilligenagenturen usw.), langfristig Selbstorganisationskräfte im Quartier stärken.

Probleme mit dem bzw. Vorbehalte gegen das Programm

- ▲ Hat das Programm nicht nur eine Feigenblattfunktion?
- ▲ „Tropfen auf den heißen Stein“
- ▲ Bürgerforen sollten Wünsche erheben, Rückmeldung durch die Stadt blieb aus.
- ▲ Mittelschichten sind aus den Gebieten längst abgewandert.
- ▲ Planungen für die Quartiere zum Teil schon sehr weit fortgeschritten, Quartiermanagement steht aber gerade erst am Anfang.
- ▲ Verwaltungsstrukturen ändern sich nicht und sind eher kontraproduktiv für den Erfolg von Quartiermanagement.

Aussagen, über die weitgehend Einigkeit erzielt wurde

- ▲ Die Arbeit in den Quartieren kann nur an den Folgen struktureller Probleme (Leerstand, Armut, Arbeitslosigkeit usw.) ansetzen, nicht (zumindest nicht in der Regel) aber die problemverursachenden Faktoren bearbeiten/beeinflussen.
- ▲ Eine Polarisierung zwischen den unterschiedlichen Beteiligungsformen und erreichten Bürgergruppen („Mittelschicht“ oder „Soziale Gruppen“) bzw. eine Bewertung zwischen „guter Beteiligung“ (weil mit den benachteiligten Zielgruppen) und „schlechter Beteiligung“ (weil nur „Mittelschicht“) sollte vermieden werden. Für die Entwicklung der Quartiere werden alle Formen der Beteiligung und alle interessierten Bürgerinnen und Bürger benötigt.
- ▲ Entwicklung von längerfristigen strategischen Zielen für die Quartiere ist unbedingt erforderlich! Was wollen wir erreichen? Welche Ziele verfolgen wir als Quartiermanagement? Welche Ziele werden für das Quartier angestrebt?
- ▲ Beteiligung/Aktivierung hat vielfältige Funktionen. Sie ist für den Erfolg des Quartiermanagements absolut unerlässlich, aber sie ist nur eine Komponente in dessen Arbeit.
- ▲ Was braucht das Quartiermanagement, um seine Arbeit erfolgreich zu erledigen? Ressourcen? Kompetenzen? Hierzu müsste vertieft diskutiert werden.
- ▲ Es dürfen keine Illusionen hinsichtlich der Realisierung von Bewohnerwünschen erzeugt werden. Notwendige Aufgabe des Quartiermanagements ist es, für Transparenz in dem gesamten Verfahren zu sorgen und Realisierungschancen realistisch zu kommunizieren.
- ▲ Kleine Projekte sind für Bewohnerengagement vermutlich eher geeignet.
- ▲ Verschiedenste Methoden der Bewohnerbeteiligung können erfolgreich sein (aktivierende Befragungen, andere Befragungen, Workshops, Bürgerforen, Zukunftswerkstätten). Entscheidend ist, dass die Anschlussfähigkeit im Gebiet gegeben ist. Maß-

nahmen müssen für das Gebiet und die Bewohnerschaft passen und können nicht einfach eins zu eins aufgrund von Erfahrungen anderer Gebiete übertragen werden.

- ▲ Rückmeldungen über die Ergebnisse von Befragungen oder ähnlichen Aktivitäten müssen sehr zeitnah und transparent erfolgen.
- ▲ Öffentlichkeitsarbeit mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen (Quartier allgemein über kostenlose Wochenzeitungen bis hin zur Verteilung von Infoblättern für die persönliche Ansprache usw.) muss laufend erfolgen.

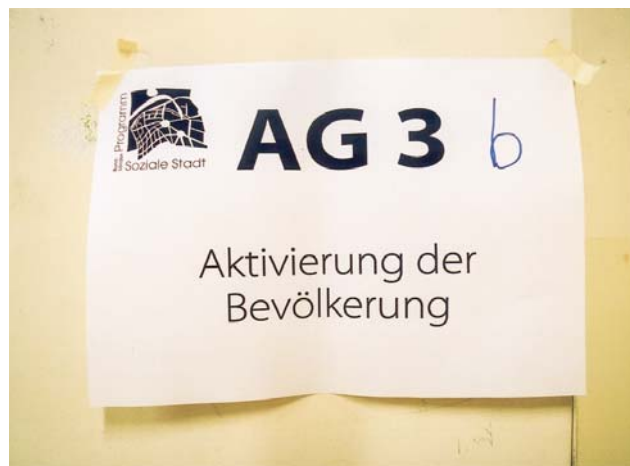
Mögliche Zielsetzungen für die Arbeit in den Quartieren

- ▲ Stärkung der Selbstorganisationskräfte im Quartier,
- ▲ Aufbau und Stärkung von funktionierenden Nachbarschaften, um nachhaltige Wirkungen für die Quartiere zu erzielen,
- ▲ Abbau kultureller und sprachlicher Barrieren.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 3a



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Baumann	Claus	Kommunale Entwicklungs- und Wohnungsbau- gesellschaft mbH
Bittlmayer	Christoph	Stadt Ingolstadt
Franke	Petra	
Fritsch	Andreas	
Gläser	Ute	Stadt Bautzen
Görlach	Claudia	
Hannover	Michael	
Heitmann	Sabine	DI Deutsche BauBeCon AG
Höckmann	Barbara	Fachhochschule Magdeburg
Huß	Reinhard	Stadt Schwerin
Illert	Annett	
Klehn	Kirsten	IWS Hannover
Mentz	Michael	Arbeit und Leben e.V.
Sauter	Matthias	Universität Dortmund
Schmalriede	Karin	Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung
Schwab	Alexandra	Planungsgruppe Meyer-Schwab-Heckelsmüller
Seikel	Peter	Stadt Seligenstadt
Stickel	Jürgen	Stadt Neuburg
Ulbig	Markus	SMI Sachsen
Wolff	Kerstin	Stadt Dessau



<i>Moderator:</i>	Arnold Jung, Mannheim
<i>Sprecher:</i>	Kurt Bader, Lüneburg
<i>Berichterstatterin:</i>	Ulrike Meyer, Berlin

In der Diskussion wurde unterschieden zwischen Beteiligung, Aktivierung und Teilhabe, letzteres als umfassendster Form; bei allen Formen ist die Schaffung von tragfähigen Voraussetzungen für die Einbeziehung der betroffenen Menschen von größter Bedeutung. Die Aktivierung ist langfristig dort am erfolgreichsten, wo die Personen von sich aus selbst aktiv werden.

Voraussetzungen

Der eindeutige und erklärte politische Wille für die Aktivierung muss vorhanden sein; mit einer „Politik zum Anfassen“ sollte auch das Abgeben von Macht und Finanzmitteln verbunden sein. Bei langen Planungs- und Umsetzungszeiträumen entstehen verschiedene Beteiligungsformen, analog dazu ist auch die Schaffung von verbindlichen politischen Strukturen erforderlich; ohne diese droht bürgerschaftliches Engagement in die Leere zu laufen. In Bezug auf die kontinuierliche Verbesserung der Lebenssituation werden Politik und Verwaltung immer in der Pflicht bleiben, umfassende Dienstleistungen zu erbringen. Um in den Stadtteilen zielführend aktiv werden zu können, ist eine ressortübergreifende Bestandsaufnahme erforderlich. Auf der Grundlage eines positiven Klimas und eines verbesserten Images – beides sollte in starkem Maße durch Öffentlichkeits- und Pressearbeit angestrebt werden – können allmählich dauerhafte Strukturen entstehen, die ihren Ausdruck unter anderem im Vereinsleben und in verschiedenen Interessenvertretungen finden. Diese Strukturen sollten sowohl materiell als auch ideell gestärkt und durch eine umfassende Vernetzung aller Fachkräfte unterstützt werden. Als Rückkopplung bewährt sich auch die Anerkennung von kleinen Schritten vor Ort (Wert-

schätzung des Ehrenamtes). Diese Notwendigkeit korrespondiert mit der Diskussion um die Bürgerkommune.

Als wichtige Grundlagen für die Erreichung der Bevölkerung werden eine kontinuierliche Präsenz von Fachleuten vor Ort sowie offene Anlaufstellen mit sehr niederschweligen Angeboten angesehen.

Methoden

Als Dreh- und Angelpunkt verschiedener Aktivierungsformen wird die Notwendigkeit diskutiert, bei den wirklichen Problemen, Bedürfnissen und Interessenlagen der Bevölkerung anzusetzen, den Bewohnern in ihrer Lebensumwelt zu begegnen, sie an ihrem aktuellen Standort „abzuholen“ und sie wirklich ernst zu nehmen. Hierbei müssen die verschiedenen „Sprachen“ der Menschen gefunden werden. Die behutsame Unterstützung eigener Aktivitäten hat oberste Priorität. Um die Bewohnerschaft in den vorhandenen Fähigkeiten zu bestärken, sind verschiedene Professionen erforderlich. Dienstleistungsangebote sollten nach den Bedürfnissen entwickelt werden. Es kann nicht darum gehen, dem Stadtteil „ein neues Kleid“ zu schneiden – und die Bewohnerinnen und Bewohner sind nicht satt (sinngemäß zitiert nach Klaus Selle).

Die Methoden differieren stark, je nach Ebene und Gebietsgröße. Kleinräumige, zeitlich befristete Beteiligungsformen auf Projektebene z.B. bei Haus- und Wohnungsmodernisierungen oder Wohnumfeldverbesserungen werden von allen Arbeitsgruppen-Mitgliedern als relativ unproblematisch beschrieben. Mit der zügigen Sichtbarmachung von kleinen Erfolgen können die Betroffenen gut „bei der Stange gehalten“ werden. Kurzfristige Motivation wird schnell erreicht. Hingegen bestehen große Unsicherheiten bei der Beteiligung an umfassenderen Entwicklungsprozessen. Der richtige Zeitpunkt der Beteiligung wird als problematisch erachtet, zumal vielerorts große Frustration über die starke Planungsdominanz herrscht. Viele Akteure sind oft vereinzelt tätig, hier sind Zusammenführungen sinnvoll, ebenso Klärungen, wo welche Potenziale für die Stadtentwicklung vorhanden sind.

In der Arbeitsgruppe werden sehr heterogene Erfahrungen berichtet, von der aktivierenden Bewohnerbefragung über Stadtteilstefen bis hin zu aktivem Spiel mit Spielzeug-Autos in einem Modell des Stadtteils, das auf der Straße aufgebaut wird. Die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen wird als sehr sinnvoll erachtet, auch wenn Kinder schnell aus ihren Lebenszusammenhängen herauswachsen oder wegziehen. Die starke Bewohnerfluktuation in den Gebieten stellt auch im Hinblick auf die Beteiligungsformen ein Problem dar.

Quartiermanagement und Bevölkerungsaktivierung

Ausführlich geht es in der Diskussion um Fragen des Sinns und der Ausgestaltung von Quartiermanagement, wobei dessen Bedeutung in Bezug auf die Aktivierung keineswegs groß eingeschätzt wird; die verschiedenen Träger, Gesellschaften, Institutionen, Vereine, politischen Gruppierungen usw. sind bei der Einbeziehung der Bevölkerung wesentlich

stärker gefragt. Das Quartiermanagement kann bei der Aktivierung von Bevölkerungsteilen lediglich eine koordinierende, teilweise auch eine initiiierende Rolle übernehmen.

Kritisch werden darüber hinaus folgende Aspekte beleuchtet:

- Oft wird festgestellt, dass das Quartiermanagement vom Auftraggeber abhängig ist. Die Frage, wo Quartiermanagement sinnvoll anzusiedeln sei, bleibt offen.
- Die Dokumentation der Ergebnisse des Quartiermanagements ist häufig aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses allzu positiv und geschönt.
- Solche Aktivitäten, deren Ergebnisse unklar oder deren Gefahrenpotenziale nicht abzuschätzen sind, werden vom Quartiermanagement oftmals nicht riskiert.
- Das Quartiermanagement gibt häufig für nicht zufriedenstellende Entwicklungen den Sündenbock her.
- Da jeder Stadtteil eine andere Ausgangslage hat, ist auch für jeden ein eigenes, präzise abgestimmtes Quartiermanagement erforderlich. „Rezepte“ zur Ausgestaltung können nicht gegeben werden.
- In Berlin (Boxhagener Platz) sind drei Firmen mit dem Quartiermanagement beauftragt; ein solches Konstrukt führt in Teilen zu kontraproduktiven Konkurrenzen zwischen den Büros.
- Quartiermanagement benötigt einen eigenen Haushaltsansatz, um fachliches Know-how einkaufen zu können (in Berlin bereits praktiziert).
- Quartiermanagement ist primär Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bevölkerung; es kann langfristig nur effektiv arbeiten, wenn die Verwaltungsstrukturen geändert werden (Stichwort Neues Steuerungsmodell).
- Die Bezeichnung „Quartiermanager“ sollte geändert werden in „Stadtteilkordinator“ oder „Stadtteilmoderator“.
- In diesem hochsensiblen Bereich bewähren sich oft ABM-Kräfte nicht, da sie einerseits nicht über ausreichende Kompetenzen verfügen und andererseits keine Kontinuität in der Arbeit hergestellt werden kann.
- Der Ablauf von Förderungszeiträumen sollte von Anfang an mitbedacht werden, wenn es um die Initiierung selbsttragender Strukturen geht.

Fazit

In der Abschlussdiskussion formuliert die Arbeitsgruppe verschiedene Thesen und auch Forderungen, die sich nicht nur auf das Thema der Bewohneraktivierung beziehen:

- Die starke Trennung zwischen investiven und nichtinvestiven Maßnahmen sollte in effektiver Form aufgehoben oder flexibilisiert werden.
- Es ist nicht davon auszugehen, dass Fachkräfte in den Quartieren „auf Abruf“ arbeiten, d.h. darauf hinarbeiten, sich so schnell wie möglich überflüssig zu machen,

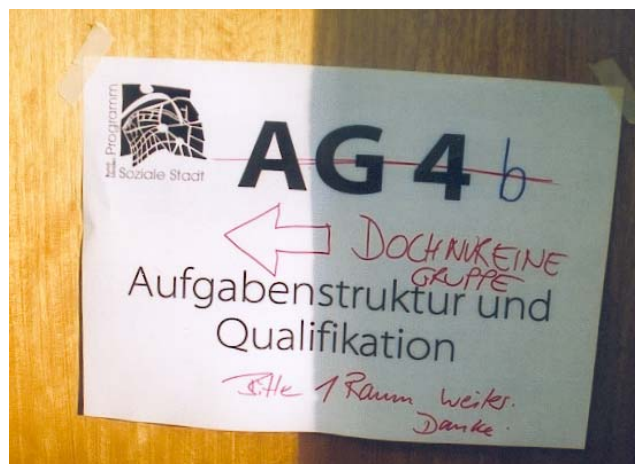
sondern dass eine Vielzahl von Dauereinrichtungen und damit festen Stellen erforderlich ist, um die Menschen in diesen Stadtteilen zu unterstützen und zu fördern.

- Der Begriff „Management“ („Quartiermanagement“) ist in diesem Zusammenhang schlecht gewählt; die Menschen in den Gebieten benötigen vielmehr Unterstützung, Begleitung und auch Stärkung, aber sollten nicht „gemanagt“ werden.
- In den Stadtteilen müssen solche Bedingungen geschaffen werden, dass die Menschen ihre Bedürfnisse formulieren können und zur Umsetzung befähigt werden. Die Betroffenen dürfen keineswegs „pädagogisch umgeformt“ werden.
- Die formulierten Bedürfnisse werden zur Veränderung von Verwaltungsstrukturen und Dienstleistungsformen sowie zu einem neuen Dienstleistungsverständnis führen.
- Die benachteiligten Stadtteile stellen den Katalysator für die Gesamtstadt dar; generell sind für das Gemeinwesen mehr Mitgestaltungs- und bessere Mitsprachemöglichkeiten erforderlich.
- Arbeit ist das zentrale Anliegen in all den angesprochenen Gebieten. Es sollten Arbeitsplätze im Rahmen von Beteiligungsprozessen geschaffen werden, und hierfür sollten die Bewohnerinnen und Bewohner entsprechend qualifiziert werden.
- Auf Dauer werden sich die Menschen in den Stadtteilen kaum an deprimierenden, langweiligen und „trockenen“ Prozessen beteiligen. Es muss wieder Spaß machen, sich zu beteiligen, Spaß machen, die Aufregung auch mal lauthals zu formulieren!

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 3b



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Bader	Kurt	Fachhochschule Nortostniedersachsen
Eger	Martina	Erneuerungsgesellschaft Wolfen-Nord mbH
Elsässer	Ralf	doppelspitze
Girrbach	Lothar	AG West e.V.
Helmling	Margrita	Stadt Ludwigshafen
Jung	Arnold	Stadt Mannheim
Klahuhn	Edeltraut	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH
Kummer	Christoph	LAG Soziale Brennpunkte
Ludewig bei Bader	Birte	
Meyer	Ulrike	Difu
Miculcy	Beate	Arbeitsgemeinschaft für Sozialplanung und angewandte Stadtforschung
Schramm	Gunter	Büro Planwerk
Selle	Anke	Hansestadt Hamburg
Streck		Kairos Consult
Wappelhorst	Sandra	
Wunderich	Sabine	Stadt Leipzig



Moderator: Reinhard Thies, Frankfurt
Sprecher: Ludger Schmitz, Potsdam
Berichterstatte: Wolf-Christian Strauss, Berlin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe brachten ganz unterschiedliche Vorerfahrungen und Erwartungen mit – je nach ihrem beruflichen Hintergrund als

- Mitarbeiter von Stadtverwaltungen, die für Quartiere oder Förderprogramme zuständig sind und die sich Hinweise und neue Erkenntnisse für ein meist noch einzurichtendes Quartiermanagement erhofften,
- Vertreter der für die Städtebauförderung zuständigen Länderministerien,
- Mitarbeiter aus freien Planungsbüros, aus dem forschenden Bereich von Universitäten und Fachhochschulen, aus der Wohnungswirtschaft, von Sanierungsträgern und aus dem Bereich der Gemeinwesenarbeit.

Nur ein relativ kleiner Teil der rund 30 Teilnehmenden in der Arbeitsgruppe ist bereits als Quartier- oder Stadtteilmanager tätig. Viele von ihnen stehen aber vor der Aufgabe, in Kürze in der Funktion eines Quartiermanagers ein Gebiet zu betreuen oder in verantwortlicher Position ein Quartiermanagement einzurichten.

Elemente von Quartiermanagement

Bei der Diskussion des Verständnisses vom Quartiermanagement und der Skizzierung seiner wesentlichen Elemente kristallisierten sich für das Aufgabenspektrum recht schnell vier größere „Themencluster“ heraus:

- Bürgerbeteiligung und Aktivierung,
- Präsenz im Stadtteil/eine Anlaufstelle zur Verfügung stellen,
- Koordination,
- Vernetzung.

Es herrschte weitgehende Einigkeit darüber, dass ein Quartiermanager idealerweise „alles können muss“, das heißt, ein hohes Maß an sozialer, fachlicher, planerischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und kommunikativer Kompetenz besitzen sollte – bei gleichzeitigem Rückhalt in der lokalen Politik. Da es aber die „eierlegende Wollmilchsau“ nicht gibt, sollte eine Streuung der Aufgaben und Qualifikationen auf mehrere Beteiligte vorgesehen werden.

Wesentlich weniger Einigkeit herrschte in der Frage, was *nicht* zu den Aufgaben eines Quartiermanagements gehört oder gehören sollte. Besonders deutlich wurde dies an der Funktion „Anwalt des Bürgers“, die aufgrund des unterschiedlichen beruflichen Hintergrunds der Teilnehmer kontrovers diskutiert wurde. Der Quartiermanager dürfe keine Partei ergreifen, da er eine eher überparteiliche Aufgabe zu erfüllen habe sowie die Belange verschiedener Akteure und Handlungsfelder berücksichtigen soll. Er solle aber in einem gewissen Rahmen auch Sprachrohr sein und die *Schnittstelle* zwischen Quartier und Verwaltung bilden. Aufgrund der Aufgabenvielfalt sei der Begriff „Manager“ in seinem Wortsinn zu akzeptieren. Das Quartiermanagement dürfe aber auf keinen Fall in eine Konkurrenz zur klassischen Gemeinwesenarbeit und zu langjährigen „Betreuungsprofis“ treten.

Über das Themenfeld *Bürgerbeteiligung* und *Aktivierung* gingen die Meinungen weit auseinander. Auf der einen Seite wurde konstatiert, dass sich die Bewohner in den Gebieten nicht als „Bürger“ verstehen und sich nicht angesprochen fühlen. Bürgerbeteiligung würde als Zauberwort benutzt und hätte teilweise nur den Zweck, Förderanträge aussichtsreicher zu machen. Der Bürgerbeteiligung im Allgemeinen wurde der Vorwurf gemacht, der ihr innewohnende Integrationsgedanke sei sehr deutsch-pädagogisch und verkenne, dass viele Zielgruppen eigentlich nur im Eigeninteresse handeln, um ihre Forderungen durchzusetzen. Auf der anderen Seite berichteten Teilnehmer aber von ihren guten Erfolgen mit einer Aktivierung durch persönliches Aufsuchen und ständigen Kontakt mit den Zielgruppen. Die Eigeninteressen der Gruppen wurden diesen nicht abgesprochen, aber es komme vor allem auf Kommunikation, Vermittlung und „Koordination des Nebeneinanders“ an. Bürgerbeteiligung sei als zentrales Element jeder Stadtentwicklung unverzichtbar. Deshalb sei sie eine wichtige Aufgabe für den Quartiermanager.

Für eine Reihe von Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bisher mit *der Definition eines Quartiermanagements* noch gar nicht in Berührung gekommen waren, standen Fragen zur Organisationsstruktur, zum personellen Umfang, zur Verortung im Stadtteil und zur Finanzierung im Vordergrund. An diesem grundlagenorientierten Themenfeld entspann sich eine Diskussion über die Begriffsabgrenzung zwischen Stadtteilmanagement und Quartiermanagement. Eine klare Trennung und entsprechende Erklärungsversuche machten sich an sehr unterschiedlichen Kriterien fest: vom sozialen Geflecht und der Quartiersidentität verschiedener regionaler Ausprägungen in Deutschland bis hin zu variierenden Organisationsstrukturen auf kommunaler Ebene. Das Land Sachsen beispielsweise versucht derzeit eine einheitliche Definition und Sprachregelung für seine Programmgebiete zu finden.

Qualifikationen und Kompetenzen von Quartiermanagement

Quartiermanagement muss

- Strukturen und Vernetzung aufbauen und nutzen,
- Kompetenzen Dritter entdecken und nutzen,
- bereits vorhandene und neue Akteure koordinieren.

Die Erfahrung zeigt, dass in den meisten Quartieren schon seit vielen Jahren die unterschiedlichsten Akteure vorhanden, aber vielerorts weder vernetzt noch koordiniert sind. Dass sich diese Aufgaben allein durch die Beauftragung eines Büros oder Trägers als Stadtteilmanagement lösen lassen, ist unwahrscheinlich. *Management* und *Koordination* müssen am besten (auch) auf kommunaler Ebene stattfinden (z.B. *Stabsstelle* beim Bürgermeister), und die Verwaltung sollte gegebenenfalls auf externes Know-how zurückgreifen. Der Quartiersbeauftragte kann formell oder informell im Sinne einer Dienstleistungsagentur als „Anwalt“ betrachtet werden. Das *Kooperative Stadtteilmanagement* in Hessen baut auf eine Aufgabenteilung (Tandem) und definiert per Satzung die Rolle des Bürgers (seine Aufgaben/sein Mitspracherecht) im Prozess.

Stadtteilmanager müssten regelmäßig fortgebildet werden und in Austausch treten, um *interdisziplinäre Sichtweisen* zu schulen und Interesse für Handlungsfelder zu wecken, die nicht zu ihren originären Ausbildungsgebieten gehören (z.B. Soziales/Gemeinwesenarbeit versus Lokale Ökonomie/Planung). Demgegenüber sei in der Realität bisher häufig eine Funktionszuweisung durch Planstellen vorzufinden.

Offenbar gibt es in einer Reihe von Kommunen die Ansicht, das Quartiermanagement sei auch für die Erstellung eines *Integrierten Handlungskonzepts* ähnlich eines Planungsauftrags allein verantwortlich. In der Arbeitsgruppe herrschte aber Einigkeit, dass ein Quartiermanagement nur *einer* der Beteiligten im Rahmen der Erarbeitung eines Integrierten Handlungskonzepts sein kann. Da die Integrierten Handlungskonzepte aber „offen“ und im Laufe des Stadterneuerungsprozesses anpassbar sein sollten, kommt dem Quartiermanagement eine wichtige Rolle als Schnittstelle zu. Die kontinuierliche Rückkoppelung in horizontaler und vertikaler Richtung der Prozesse und des Anpassungsbedarfs gehöre daher in die Aufgabenbeschreibung eines Quartiermanagers. Dies solle im Sinne einer *Organisationsentwicklung* ähnlich der großer Unternehmen verstanden werden, die in ein *Projektmanagement* übergehe.

Daraus ergeben sich generelle Fragen:

- Wer übernimmt die notwendigen analytischen Funktionen (in der Vorphase)?
- Wird eine neue, erweiterte Form *Vorbereitender Untersuchungen* benötigt und müsste diese unter Umständen „geregelt“ werden?
- Wer wird mit Quartiermanagement beauftragt?
- Sind Planungsbüros zum Quartiermanagement befähigt?
- Weiß die Kommune, was sie beauftragt?
- Sollten mit dem Quartiermanagement Träger/Büros/Institutionen außerhalb der bereits vorhandenen („betriebsblinden“) beauftragt werden?

- Ist analytisches Know-how beim Quartiermanagement erforderlich?
- Welche Organisationskompetenzen hat ein Quartiermanagement?
- Wie findet ein lokales Monitoring des Quartiermanagements und der Prozesse statt?
- Wer führt eine Evaluierung des Quartiermanagements durch?
- Auf welche Indikatoren würde sich eine solche Evaluierung stützen?

Exkurs Finanzierung von Quartiermanagement

Als großes Problem stellen sich die *Finanzierung* und *Abrechnungsfähigkeit* von Quartiermanagement dar, die in den Bundesländern sehr unterschiedlich gehandhabt werden. Baden-Württemberg hält Quartiermanagement im Sinne der Städtebauförderung derzeit für nicht abrechnungsfähig, beabsichtigt aber die Richtlinien im Hinblick auf eine Förderfähigkeit aufzubrechen. In Schleswig-Holstein ist Quartiermanagement förderfähig, sofern es sich um beauftragte Dritte handelt und nicht um Planstellen der Kommune. Es muss ausgeschrieben werden. In Hessen musste aufgrund der Konstruktion der Aufgabenbereiche nur in einem Fall eine Ausschreibung durchgeführt werden. Unterschiedliche Trägerkonstruktionen aus Büros, Verbänden oder auch wohnungsunternehmernahen Einrichtungen betreuen das förderfähige Quartiermanagement. Auch das *Tandem*, eine Kombination aus sozialem Träger und einem Planungsbüro für das Quartiermanagement, ist förderbar.

Die derzeit mancherorts fehlende Förderfähigkeit und der damit einhergehende Zwang zur vollständigen Eigenfinanzierung führt dazu, dass sich viele Kommunen in den entsprechenden Bundesländern noch sehr zurückhaltend in Sachen Einrichtung von Quartiermanagement verhalten.

Die Entscheidung über Anträge (einschließlich des Quartiermanagements) treffen in Hessen die Kommunen. Das Land entscheidet hier nicht über einzelne Projektanträge. Der nichtinvestive Anteil einschließlich des Quartiermanagements sollte aber rund 30 Prozent nicht überschreiten, um den investiven Charakter im Sinne der Städtebauförderung nicht zu verändern.

Beim Programm Soziale Stadt handelt es sich weiterhin um ein *investives Programm*. Neu ist aber der „soziale Gedanke“, der auf diesem Weg Eingang in die Städtebauförderung findet. Als weitgehend neu wird der Gedanke des ressortübergreifenden Handelns und integrierter Lösungsansätze gesehen. Da aber ressortübergreifendes Planen und Arbeiten schon auf Landesebene nicht oder nur sehr schwerfällig funktioniert, scheitern diese Prozesse häufig auch auf kommunaler Ebene – teilweise auch an Unverständnis oder politisch motivierten Egoismen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe berichten von einer verbreiteten großen Enttäuschung über die Zwänge und nur eingeschränkten, fast marginalen Möglichkeiten, die das Programm trotz großer Euphorie auf der Starterkonferenz zu bieten scheine.

Erforderliche Basisqualifikationen

Die Person des Quartiermanagers muss über eine Vielzahl an Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Durch Tandem-Konstruktionen können unterschiedliche Qualifikationen kombiniert werden. Gleichzeitig sollte es auf kommunaler Ebene eine Form von *Projektmanager* geben, der im Sinne einer Schnittstellenfunktion für die Koordination mit der Stadtverwaltung sorgt. Für die Bewohnerschaft notwendig ist vor allem *Transparenz* über die Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse. Zum Spektrum der angesprochenen Qualifikationen gehörten:

- Kommunikationsfähigkeit top-down und bottom-up,
- Fähigkeit zur Vermittlung von Inhalten (Input – Output),
- Fähigkeit zur Vermittlung kontroverser Themen (z.B. Errichtung von „Leuchttürmen“ auf Kosten anderer, auch anderer Stadtteile),
- Fähigkeit zum Neinsagen, Eigenständigkeit,
- Blick über den Stadtteil hinaus,
- menschliche Kompetenzen wie Aufgeschlossenheit und Kontaktfreudigkeit,
- Glaubwürdigkeit,
- Vertrauenswürdigkeit sowohl seitens der Stadtverwaltung wie der Träger,
- übergreifendes Interesse,
- persönliche „Gebietsnähe“ bei gleichzeitiger Wahrung einer Distanz,
- Gebiets- und Bewohnerkenntnis,
- Bereitschaft, eine „dienende“ Rolle einzunehmen,
- Fachkompetenzen,
- Moderationsfähigkeit,
- Sammlung von Ideen und Projektentwicklung (Impulsfunktion),
- Wechsel zwischen Initiative und Zurückhaltung,
- Pfadfinderrolle,
- Kenntnisse über Förderprogramme und -strukturen.

Die berufliche Herkunft der potenziellen Quartiermanager kann vielfältig sein. Je nach Gebietsgröße verändert sich die Anzahl der Personen und das Volumen der finanziellen Aufwendungen für ein Quartiermanagement.

Die bereits als Quartiermanager tätigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer nannten als hilfreiche Vorqualifikationen für ihre Arbeit gute Kontakte in und Kenntnisse über das Gebiet, berufliche Erfahrungen im Bereich der Planung, der Sozial- und Gemeinwesenarbeit sowie in Dienststellen der Stadtverwaltung, dazu gute Grundkenntnisse über För-

derstrukturen. Zugleich gehörten genau diese Vorqualifikationen zu den von ihnen genannten nicht vorhandenen *wünschenswerten* Themenfeldern wie darüber hinaus Mitteleinwerbung, Finanzierung, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit, Außendarstellung, Erlernung von Teamkompetenzen (auch im Umgang mit den Tandem-Partnern), Moderation, Methodenkenntnisse, Zeitmanagement, Eigen- und Mitarbeitermotivation.

Der Bedarf an Qualifizierung der als Quartiermanager Tätigen ist da und nimmt immer mehr zu. Als erste Ansätze für Angebote wurden genannt:

- Einrichtung eines zweijährigen berufsbegleitenden Studiengangs an der Evangelischen Fachhochschule Hamburg mit einer kontinuierlichen „Unternehmensberatung“ über ein Jahr (Reflexion des Berufsalltags und Rückkoppelung zu Fragestellungen, Hilfe durch Bestätigung anderer, Entwicklung von Zeitmanagement als Hilfe gegen Burn-out);
- eine viermodulige Fortbildung „Gemeinwesenarbeit im Kooperativen Stadtteilmanagement“ der LAG Soziale Brennpunkte Hessen e.V. in Kooperation mit den Fachhochschulen Hessen und der evangelischen Fortbildungsstätte Burckhardthaus e.V., die sich an die in hessischen Quartieren tätigen Mitarbeiter richtet;
- interne Schulungsprogramme der Stadt Rosenheim für ihre Mitarbeiter zur Schaffung von Grundqualifikationen (z.B. Moderationstechniken),
- Seminarbausteine zu Finanzierung/Fundraising/Sponsoring, Moderation und weiteren Themen am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt.

Entscheidend wird vor allem sein, inwieweit es gelingt, die meist als Einzelkämpfer im Programm Soziale Stadt tätigen Quartiermanager immer wieder zu motivieren.

Fazit

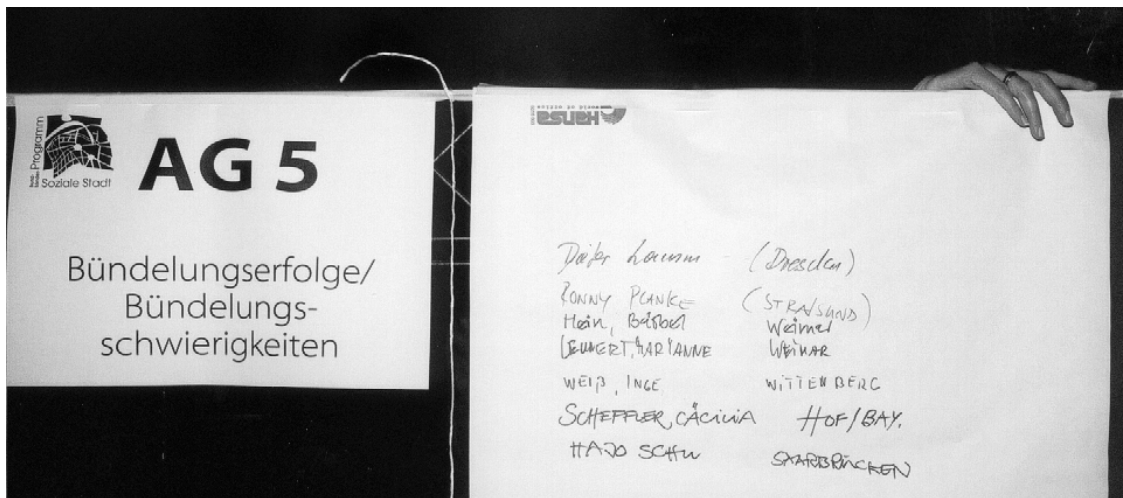
Es zeigte sich, dass es einen großen Diskussionsbedarf gibt – dies weniger über die Qualifikationen und Aufgaben, als vielmehr über sehr praktische Fragen wie Organisationsstruktur, Aufbau, Finanzierung und Institutionalisierung von Kommunikation zwischen Quartiersebene, Quartiermanagement und Stadtverwaltung. Hier wurden zahlreiche Detailfragen aufgeworfen. Für vier Themenfelder wurde ein großer Bedarf an zukünftigem Austausch signalisiert: grundlegende organisatorische Fragen, Finanzierung und Abrechnungsfähigkeit, Erfahrungsaustausch unter bereits als Quartiermanager Tätigen sowie Qualifizierungsmöglichkeiten und Fortbildung.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 4



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Bischoff	Ariane	Planungsbüro BASTA
Blank	Beate	empowerment consulting
Bröske	Karin	Stadt Cottbus
Eisenhauer	Martin	Stadt Pforzheim
Harder	Ingrid	Innenministerium Schleswig-Holstein
Hartmann	Bernd	
Hermeler	Viktor	Gemeinde Belm
Hochtritt	Petra	Stadt Leipzig
Kauerhof	Uwe	Stadt Cottbus
Klaus	Wolfgang	Deutsche Bau- und Grundstücks AG, Regionalbüro BauGrund Wismar
Kleeblatt	Götz	Lutherstadt Wittenberg
Knies	Iris	Stadt Seligenstadt
Löser	Heike	Rostocker Ges. f. Stadterneuerung, Stadtentwick- lung und Wohnungsbau mbH
Neumahr	Adolf	Nachbarschaftswerk e.V.
Ohlig	Maria	Wohnungsgenossenschaft Am Beutelweg
Pauly	Martina	FIRU mbH
Petri	Friedhelm	Stadt Northeim
Pfauth	Anton	Wirtschaftsministerium Stuttgart

Pröbstl	Christine	Stadt Rosenheim
Queins	Benedikt	Sozialplanungsbüro Schneider + Kappenstein
Raabe	Rudolf	Hessisches Wirtschaftsministerium
Schatz	Barbara	Stadt Nürnberg
Schaufler	Manfred	Stadt Karlsruhe
Schmitz	Ludger	Urbane Projekte Schmitz Potsdam
Schütz-Iller	Petra	Kommunale Arbeitsförderung Kassel gGmbH
Spieckermann	Holger	Fachhochschule Köln
Strauss	Wolf-Christian	Difu
Thies	Reinhard	LAG Soziale Brennpunkte
Vogel	Sybille	Stadt Schwarzenberg
Voß	Brigitte	Ev. Fachhochschule
Weißberg	Jindra	Stadt Bautzen
Wollenberg	Erika	Stadt Schwerin



*Moderator und Berichterstatte*r: Jan Behrens, Berlin

Sprecherin: Cäcilia Scheffler, Hof

Im Zuge der kurzen Vorstellungsrunde ergaben sich folgende explizite und implizite (Ober-)Themen und Fragestellungen für die weitere Diskussion:

- Kofinanzierung/Bündelung auf den verschiedenen Verwaltungsebenen,
- Verfahren,
- Bündelung von (investiven und nichtinvestiven) Mitteln aus Quartierssicht.

Kofinanzierung

Breiten Raum nahm hinsichtlich der Kofinanzierung die Debatte um das Verhältnis von Kommune und Land ein. Mehrere kommunale Vertreterinnen und Vertreter berichteten, dass der Eigenanteil der Kommune am Programm Soziale Stadt von einem Drittel der Finanzierung schwierig aufzubringen sei. Kontrovers wurde diskutiert, ob dieser Eigenanteil sinnvoll sei. Während zum Teil die Ansicht vertreten wurde, dass dieser Eigenanteil im Sinne einer eigenverantwortlichen Aufgabenwahrnehmung und kommunalen Prioritätensetzung unverzichtbar sei, wurde auch das Argument genannt, der Anteil treffe besonders jene Kommunen, die dringend Hilfe benötigen. Ein Vertreter aus dem Saarland berichtete, dass diejenigen Kommunen, die parallel eine EU-Ziel 2-Förderung erhalten, wesentlich „komfortabler“ dastünden.

In der Diskussion wurde ferner offenbar, dass die Handhabung des Eigenanteils der Kommunen in den Bundesländern recht verschieden ausfällt. Während in einigen Bundesländern der Anteil von einem Drittel (Niedersachsen, Bayern) strikt ausgelegt wird, kann in anderen der Anteil in Teilen vom Land (zehn Prozent Eigenanteil in Thüringen, Aufstockungsmöglichkeiten in NRW) übernommen werden. Ebenfalls unterschiedlich

werden die Anrechnungsmöglichkeiten privater Mittel auf den Eigenfinanzierungsanteil der Kommunen behandelt – während in einigen Ländern eine ablehnend-restriktive Haltung vorherrscht, gibt es in anderen Ländern (so in NRW) Anrechnungsmöglichkeiten.

Verfahren

Von einer Vertreterin einer Kommune wurde die Kritik geäußert, dass das Programm Soziale Stadt „unverantwortlich“ sei und eine „Blase“ darstelle, da die Kommunen mindestens zwei Jahre Vorlauf benötigten, um die Umstellungen im Haushaltsplan durchführen und insbesondere den benötigten Eigenanteil aufbringen zu können. Eine andere Teilnehmerin berichtete, dass sie bei der Antragstellung vom zuständigen Landessozialministerium nicht ausreichend unterstützt wurde, dass es vielmehr hieß: „Nun schicken Sie uns mal schnell den Antrag!“ Mehrheitlich wurde jedoch entgegengesetzt, dass eine rechtzeitige Prioritätensetzung und Fokussierung der Mittel eine ständige und originäre Aufgabe jeder Kommune sei und dies auch zumutbar ist. Ein Teilnehmer äußerte, dass es ein großes Verdienst sei, dass die Bundesregierung überhaupt dieses Programm aufgelegt habe. Mehrheitlich wurde das Programm auch so eingeschätzt, dass es eine längere Laufzeit habe und dass die „Grundidee der selbsttragenden Strukturen“ nicht so plötzlich umgesetzt werden könne.

Bündelung von (investiven und nichtinvestiven) Mitteln aus Quartierssicht

Bei der Umsetzung der Bündelung aus der Quartierssicht dominieren in den Berichten und Kommentaren der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Schwierigkeiten. Übereinstimmend wurde der Sozial- und Jugendbereich genannt, aus dem es besonders schwierig sei, zusätzliche Gelder bereitzustellen. Der Vertreter des Landes Nordrhein Westfalen nannte in diesem Zusammenhang die „vertikalen Fachbruderschaften“ als das grundlegende Problem. Ein Beispiel aus Wuppertal zeige, wie wichtig die Unterstützung durch freie Träger und die Wohnungsbau-träger sei. Aus Hamburg wurde angemerkt, dass zusätzliche Mittel in jedem Fall aus dem eigenen Bestand gedeckt werden müssten. Die Quartiermanager hätten in diesem Zusammenhang eine schwierige „Ausputzerfunktion“. Aus dem Saarland wurde berichtet, dass das Programm Soziale Stadt dazu geführt habe, dass die Bauamtsressorts und die Städtebauförderer versucht haben, Sozialmittel einzuwerben und sich dabei als „die besseren Sozialämter“ verstanden hätten. Aus einer bayerischen Kommune wurde berichtet, dass eine ABM-Kooperation im Sinne der Bündelung investiver und nichtinvestiver Mittel gelungen sei, dann aber niemand mit dem entsprechenden Qualifikationsprofil gefunden werden konnte.

Neben den Schwierigkeiten der Bündelung wurden aber auch einzelne Erfolge berichtet. So kam es in einem Projekt „Kulturprogramm Bahnhofsviertel“ in einer bayerischen Kommune durchaus zu einer erfolgversprechenden Kombination aus Soziale Stadt-Mitteln und Mitteln des Fachbereichs des lokalen Kulturamtes. Aus Berlin wurde die Funktion des Quartiermanagements als Katalysator für innovative Modelle, die gerade im Bereich der Kombination von investiven und nichtinvestiven Mitteln liegen, hervorgehoben. Wichtig sei die Bildung von Förderketten.

Markus Eltges (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) schlug als Hilfsmittel folgende Förderdatenbanken vor: www.bmwi.de
www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de

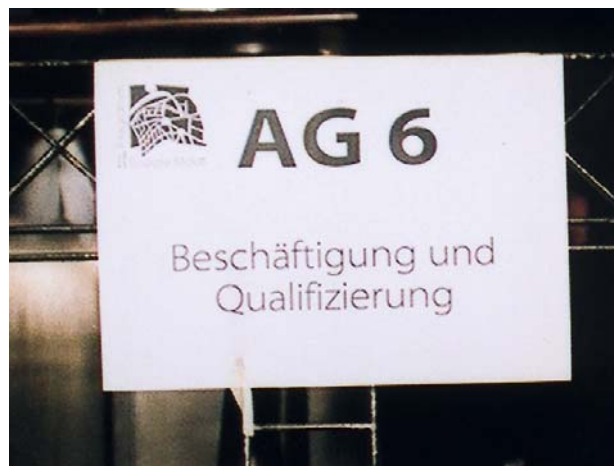
Fazit

Ein eindeutiges Fazit konnte in der Arbeitsgruppe, die mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Quartier, den Kommunen, den Ländern und des Bundes sehr heterogen zusammengesetzt war, nicht gezogen werden. Festzuhalten bleibt, dass die Bündelungsschwierigkeiten auf kommunaler wie auf Quartiersebene als erheblich zu qualifizieren sind und dass die Erfahrungen in den einzelnen Ländern recht uneinheitlich ausfallen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 5



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Ahrens	Susanne	Hansestadt Hamburg
Behrens	Jan	Difu
Eltges	Markus	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
Hein	Bärbel	Stadt Weimar
Jasper	Karl	MSWKS NRW
Kaschubowski	Jörg	
Krumm	Wolfgang	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung
Lamm	Dieter	Steg
Leunert	Marianne	Stadt Weimar
Lorz	Arne	
Müller	Ines	Weeber + Partner
Planke	Ronny	Stadterneuerungsgesellschaft Stralsund mbH
Richter	Birgit	BMVBW Berlin
Schäffer	Carolin	Hattersheimer Wohnungsbaugesellschaft
Scheffler	Cäcilia	Stadterneuerung Hof GmbH
Schomburg	Fokke	Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales
Schu	Hans-Joachim	Ministerium für Umwelt des Saarlandes
Vogt	Christoph	GIU
Weiß	Inge	Stadt Wittenberg
Zander	Sabine	Stadt Jena



Moderator: Achim Lohse, Leipzig

Sprecherin: Diana Stuhr, Leipzig

*Berichterstatte*rin: Cathy Cramer, Berlin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe repräsentierten ein breit gefächertes Spektrum an Zugängen zum Thema. Unter ihnen waren Fachleute aus dem Quartiermanagement, von Beschäftigungsträgern, Trägern des E&C-Programms, aus Sozial-, Stadtplanungs- und Wirtschaftsämtern sowie Forschungsinstituten. Entsprechend stark variierten Blickwinkel und Interessenfelder der Gruppe von möglichen Anstößen für Projekte im Bereich Beschäftigung und Qualifizierung über Chancen und Grenzen der Arbeit im Quartier, Wege zur Einbeziehung von Unternehmen (vor allem auch Filialisten) in die Prozesse vor Ort bis hin zu Fragen nach tragfähigen ressortübergreifenden Koordinations- und Kooperationsstrukturen sowie Strategien zur Erhaltung der Lernfähigkeit in der Region.

Einbeziehung wichtiger Partner und Entscheidungsträger

In einem ersten Schritt erarbeiteten die Teilnehmer eine Liste der Institutionen, Verwaltungsstellen und Schlüsselpersonen, die nach bisherigen Erfahrungen *wichtige Partner* für positive Anstöße im Quartier sind. Die örtliche Politik sowie Sozial- und Arbeitsämter seien unter Umständen sehr schwierige, allerdings unentbehrliche Partner, berichteten einige der Anwesenden. Gewinne man diese Partner für die Mitarbeit, zahle sich dies allerdings langfristig auch besonders aus.

Die Beteiligung der Entscheidungsträger sei oft nur durch aktives Quartiermanagement sicherzustellen. Die Abstimmung mit (weiteren) Fachämtern erfolge oft projektbezogen über das Quartiermanagement (z.B. Berlin, Quartiermanagement Kottbusser Tor) – ein äußerst mühsames Vorgehen. Hier stelle sich die Frage, ob auf diese Weise nachhaltige Strukturen entstehen könnten. Diese Frage und damit eine Reflexion der Aufgabenverteilung zur Förderung der „Lokalen Ökonomie“ ist für die Evaluierung des Bereichs von

großer Bedeutung. Zu welchem Zeitpunkt Politik, Ämter, andere, Zielgruppen und Betroffene einbezogen werden sollten, konnte nicht eindeutig geklärt werden. In Berlin hat man die Erfahrung gemacht, dass die Problemanalyse sowie die Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen nur sinnvoll sind, wenn *von Anfang an* alle Betroffenen einbezogen werden. Besonders bei ausländischen Bewohnern stoßen die geplanten Maßnahmen sonst auf erhebliche Akzeptanzprobleme. Die Abstimmung mit der Politik sollte bereits in der Konzeptionsphase beginnen, z.B. über Teilnahme in Bewohnerarbeitsgruppen, falls Stadtteilforen oder Stadtteilkonferenzen nicht regelmäßig tagen. Allerdings ist es im Bereich „Beschäftigung und Qualifizierung“ noch schwieriger als sonst, Zielvorgaben der Politik mit jenen zu vereinen, die im Quartier erarbeitet wurden.

In Hamburg wurden nach einer ausführlichen Datensammlung und der Analyse der konkreten Probleme verschiedener Zielgruppen (über ausführliche persönliche Gespräche) von der Koordinierungsstelle entsprechende Lösungsansätze entwickelt. Als besonders wichtig hat sich erwiesen, eine Stelle zu haben, die sich intensiv mit dem Thema befasst, „aufsuchende“ und vermittelnde Arbeit im Gebiet leistet, kreative Lösungswege entwirft sowie den Prozess strukturiert und steuert. Der direkte Kontakt zu den Bewohnerinnen und Bewohnern spielte keine so bedeutende Rolle.

In Leipzig wiederum konnten 24 Sozialhilfeempfänger gerade aufgrund der persönlichen Vermittlungsarbeit des Beschäftigungssträgers in den 1. Arbeitsmarkt vermittelt werden.

Als besonders *hinderlich* bei der Zusammenarbeit erweise sich, dass Arbeitsämter überwiegend *nicht* auf Gebietsebene vermitteln. Zusätzlich werde die Koordinations- und Abstimmungsarbeit zwischen den relevanten Akteuren zunehmend durch eine „Überorganisation“ der Träger, d.h. der Konzeption von Diensten eher nach den Leitlinien der Förderprogramme als nach dem Bedarf vor Ort, erschwert. Negativ auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen könnte sich, so fürchten die Akteure, ihr mangelnder Einblick in gesamtstädtische bzw. regionale Wirtschaftskreisläufe auswirken. Eine entsprechende Information und Abstimmung erfolge bisher meist nicht.

Synergieeffekte von Maßnahmen zur Beschäftigung und Qualifizierung mit dem Programm Soziale Stadt

Die Beteiligten waren sich einig, dass die Verknüpfung von baulichen Maßnahmen – z.B. Sicherung leerstehender Gebäude, Gestaltung des Wohnumfelds, Sanierung, Ausbau, Umbau, Rückbau und Abriss – mit der Förderung von Beschäftigung und Qualifizierung der Quartiersbewohner ein sinnvoller Ansatz ist. Hier konnten in Deutschland unter anderem bei der IBA Berlin durch die Altbausanierung in Kreuzberg wichtige Erfahrungen gesammelt werden. Bei lokaler Beschäftigungsförderung und Qualifizierung weitgehend unbeachtet blieb bisher die Verknüpfung mit dem Ausbau von Gewerberäumen oder der Förderung der Gastronomie. Wichtig erscheint es, gerade private Hausbesitzer für die bevorzugte Beauftragung von lokal ansässigen Handwerksfirmen oder Beschäftigungsgesellschaften zu gewinnen. Der strategische Ansatz einer generellen Bevorzugung von Firmen aus dem Gebiet für das Gebiet untergräbt allerdings das Wettbewerbsrecht. Wo die Stadt lokale Ausschreibungen nicht durch entsprechenden Erlass fördert, kann nur die öffentliche Information der Betriebe im Quartier über anste-

hende Aufträge zu einer vermehrten Vergabe „ins Quartier“ führen. Noch schwieriger ist es, lokale Firmen oder Arbeitslose von Aufträgen für große Bauvorhaben profitieren zu lassen, die zum Teil der europaweiten Ausschreibung unterliegen. Hier könnten eine Verpflichtung der Firmen zur Einstellung lokalen Personals sowie ein Splitting in kleinere Unteraufträge Abhilfe schaffen; beide Ansätze sind nur über finanzielle Entschädigungen des Mehraufwands für die Firmen zu erreichen. In Berlin gab es bei Einstellung lokaler, vom Arbeitsamt vermittelter Arbeitskräfte bereits mehrere Baubehinderungsklagen der Baufirmen. Als Grund wurden unter anderem längere Einarbeitungszeiten und geringere Leistungskraft genannt.

Ein weiteres Potenzial bietet das Konzept der Bevorzugung arbeitsintensiver Maßnahmen. Besonders bei der Sanierung von Altbauten in Kreuzberg wurde dies über die Förderung von Handarbeit gegenüber dem Einsatz industrieller Fertigprodukte und Maschinen genutzt. Bis heute wird dieser Ansatz in der Entwicklungszusammenarbeit bei der Armutsbekämpfung eingesetzt.

Unbearbeitet blieben Fragen nach konkreten Strategien für Neubaugebiete und der Stärkung von Stadtteilzentren, nach der Qualitätskontrolle von Maßnahmen, nach Stärkung der Lernfähigkeit in größeren Räumen, nach einer sinnvollen Aufgabenverteilung im Bereich „Lokale Ökonomie und Wirtschaftsförderung“ und konkreten Ansätzen, wie Maßnahmen speziell auf die Bewohner der Quartiere zugeschnitten werden können.

Fazit

Nach den Erfahrungen der Arbeitsgruppe bieten sich für die aktuellen Probleme besonders folgende Ansätze zur Förderung von Beschäftigung und Qualifizierung in benachteiligten Stadtquartieren an:

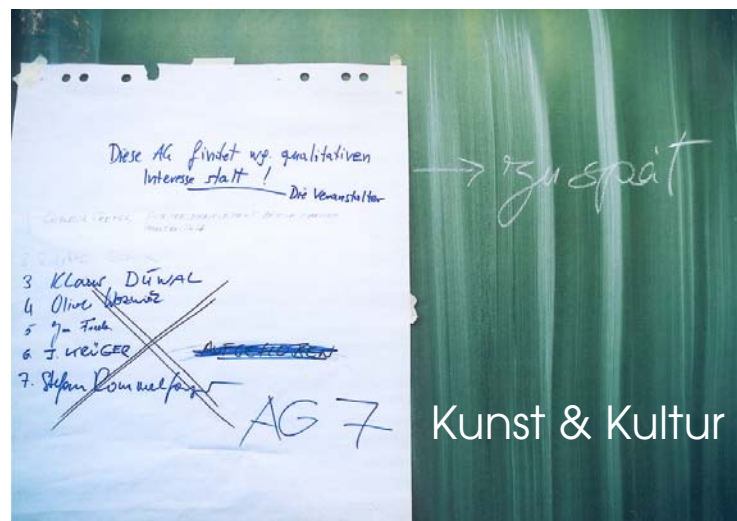
- Eine intensive Koordination der Träger zum Abbau des Konkurrenzgedankens, deren Ergebnisse „Autorität“ haben sollten, etwa in Form eines Beirats
- Statt Förderung so genannter „Maßnahmenkarrieren“ von Bewohnern sollte besser die Integration in den 1. Arbeitsmarkt angestrebt werden (dieser Paradigmenwechsel zeichnet sich zurzeit im Bereich der Beschäftigungsförderung ab)
- Förderung des Einsatzes privater Mittel vor Ort (Beispiel Beratungskonzept „Joblokomotive“ der Hamburg Mannheimer Versicherung im Leipziger Osten); eine Firma kann mit ihrem Engagement ein wichtiges „Zugpferd“ sein, auch ist die Vermittlung über eine Firma häufig mit einem Imagegewinn gegenüber der Vermittlung durch das Arbeitsamt verbunden
- Information aller potenziellen Partner und Beteiligten zur Förderung von Transparenz der Prozesse auf dem Arbeitsmarkt und im Quartier
- Einbindung der lokalen Handlungskonzepte in gesamtstädtische und regionale Strategien zur Wirtschaftsförderung
- Nutzung der Chancen zur Kombination von Fördermitteln für Beschäftigung, Qualifizierung und Baumaßnahmen durch das Programm Soziale Stadt.

Bezüglich der *Rahmenbedingungen* plädiert die Gruppe für längere, passgenaue Förderung konsolidierter Maßnahmen statt vieler Förderansätze nach dem „Gießkannenprinzip“. Allein die Koordination der verhältnismäßig kurzfristigen Förderungen der ABM, SAM und des Freiwilligen Sozialen Trainingsjahres erfordert immense Kosten und Abstimmungsarbeit für einen relativ begrenzten und umstrittenen Nutzen. Zwar gäbe es hier noch die Lösung des Problems in Form eines eigenständigen „Beschäftigungsmanagers“, die Gruppe hält jedoch angesichts der „Managerflut“ die Änderung von Rahmenbedingungen hier für den weitaus sinnvolleren Ansatz.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 6



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Ardalan	Kamran	Stadt Magdeburg
Berger	Martin	Stadt Leipzig
Bernt	Matthias	Freie Universität Berlin (JFK)
Cramer	Cathy	Difu
Fasseöt	Jan	ILS Dortmund
Förster	Heike	Deutsches Jugendinstitut
Fritsche	Miriam	Freie Universität Berlin (JFK)
Funke	Thomas	Stadterneuerung Hof GmbH
Gläser	Ute	Stadt Bautzen
Lohse	Achim	Stadt Leipzig
Mühlen	Erika	Stadt Saarbrücken
Sander	Ingrid	SPI A&R
Schmidt	Helmut	Noris-Arbeit gGmbH
Stuhr	Diana	Stadt Leipzig
Winter	Rüdiger	Arbeit und Leben DGB/VHS Hamburg e.V.



Sprecherin: Cornelia Cremer, Berlin
Berichterstatte: Stefan Rommelfanger, Gelsenkirchen

In der kleinsten Arbeitsgruppe des Kongresses fanden sich vier engagierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Berlin, Gelsenkirchen und Lüneburg zusammen. Alle konnten auf langjährige Erfahrungen in der Projekt- und Stadtteilarbeit zurückgreifen und hatten ein sehr großes „qualitatives Interesse“ am Thema „Kunst & Kultur in der Sozialen Stadt“¹. Das Thema Bildung war in der zu Beginn durchgeführten Vorstellungsrunde eher nebensächlich, daher wurde die Bezeichnung der Arbeitsgruppe kurzerhand geändert.

In einer offenen, sehr lebhaft und produktiv geführten Aussprache wurden zu Beginn die folgenden Schlüsselfragen und Themenkomplexe formuliert:

- Welche Aufgabe hat Kulturpolitik? Was ist Kulturarbeit?
- Warum sind Kunst und Kultur im Zusammenhang mit Gemeinwesenarbeit und integrierter Stadtteilentwicklung wichtig?
- Was kann, soll und muss Kunst & Kultur in der „Sozialen Stadt“ leisten?

¹ Eine Teilnehmerin ist Sozialwissenschaftlerin und Inhaberin eines Planungsbüros in Berlin, das vom Berliner Senat mit dem Quartiermanagement in der Großwohnsiedlung Marzahn beauftragt worden ist. Zwei Teilnehmer sind Sozialwissenschaftler bzw. Diplom-Designer. Beide sind als Professoren am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Lüneburg tätig. Sie bilden dort Sozialpädagogen aus und sind involviert in das Quartiermanagement in Lüneburg-Kaltenmoor, einem Neubauwohnquartier, das am Bund-Länder-Programm Soziale Stadt teilnimmt.

Der vierte Teilnehmer ist Raumplaner und arbeitet als Angestellter des Stadtplanungsamtes Gelsenkirchen seit 1995 im Stadtteilbüro Bismarck/Schalke-Nord. Das Stadtteilbüro koordiniert vor Ort die Umsetzung des integrierten Handlungskonzepts für einen von der Strukturkrise der Montanindustrie besonders betroffenen Bergarbeiterstadtteil im Zusammenhang mit dem nordrhein-westfälischen Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ bzw. der „Sozialen Stadt“.

- Welche Projektbeispiele aus der Kunst, Kultur und Stadtteilarbeit sind bekannt und für die soziale Stadtteilentwicklung nutzbar?
- Warum hat sich die Kommunikation in den Stadtteilen durch die in den letzten 30 Jahren praktizierte „Kunst im öffentlichen Raum“ („art goes public“) nicht verbessert?
- Wie sollen „offene Räume der Kommunikation“ in den Stadtteilen zukünftig aussehen?
- Was sind Schlüsselqualifikationen für die Kunst- und Kulturarbeit in den Stadtteilen?

Kunst & Kultur in der Sozialen Stadt – Ausgangslage

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren sich einig, dass das Handlungsfeld Kunst & Kultur von großer Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung benachteiligter Stadtquartiere sein kann, dass es in der „Sozialen Stadt“ aber bisher kaum wahrgenommen wird (warum sonst war z.B. die Resonanz auf das Thema bei der Arbeitsgruppenbildung so gering?). Mit dieser Ausgangsüberlegung wurde gleichzeitig die Hoffnung formuliert, dass die Stadtteil- und Quartiermanager in Zukunft das Kulturamt „entdecken“ und dass umgekehrt auch die Kulturämter wieder die Förderung von Kunst und Kultur in den Stadtteilen als wahrzunehmende, dringende Aufgabe begreifen.

„In der ‚Sozialen Stadt‘ haben sich Planung und Soziales gefunden, Kunst und Kultur spielen hier bisher nur eine unbedeutende Rolle!“

Im Zusammenhang dieser Diskussion wurde herausgestellt, dass sich rund 30 (!) wissenschaftliche Disziplinen mit „Kunst & Kultur im Stadtteil“ befassen. Diese zusammenzubringen und zu vernetzen und gemeinsam eine Begriffsklärung vorzunehmen, könnte das Thema sicher weiter befördern.

Einige Schlaglichter und Thesen aus der Diskussion

- „Der Begriff ‚Soziokultur‘ ist heute arg stigmatisiert und nicht mehr gefragt („Kultur für Arme“); die Schließung von Bürgerhäusern gilt als Indiz für diese These.“
- „Künstler brauchen Gestaltungsraum, das heißt Ateliers. Das kreative Potenzial in den Städten fehlt heute, weil Räume fehlen; die Städte und Wohnungsgesellschaften bieten keine geeigneten Räume mehr an; in den Vorstellungen der Architekten und Planer kommen Räume für Künstler nicht mehr vor.“
- „In den Großsiedlungen gibt es meist keine attraktiven Nischen für Künstler. Allen Räumen sind bereits Funktionen zugewiesen. Die Künstler zeigen auch kaum Interesse an Großsiedlungen, weil sie kein inspirierendes Umfeld darstellen – sie haben auch bei Künstlern ein negatives Image und liegen ‚weit draußen‘. In Frankreich gehen Künstler demgegenüber gezielt in soziale Brennpunkte, um dort zu leben und zu arbeiten.“

- „Die Kulturämter sehen die Stadtteilkulturarbeit nicht als ihre Aufgabe an. Symptomatisch dafür steht die Antwort eines Kulturamtsleiters auf die Frage, ob er sich am Stadtteilprojekt beteiligen will: ‚Kein Geld, kein Personal, keine Zeit‘.“
- „Die Verwaltung denkt überwiegend, dass Kunst sich einordnen muss, Kunst ist aber chaotisch und unstrukturiert („gute Kunst ist immer ärgerlich“), und gerade dieses Moment täte unseren Städten gut.“
- „Eine Gesellschaft, die Kreativität fördert, stellt sich letztlich selbst in Frage; Kreativität (z.B. Graffiti sprays) ist unbequem und deshalb politisch nicht gewünscht.“

Welche Aufgaben hat Kulturpolitik, oder: Was können, sollen und müssen Kunst & Kultur in der „Sozialen Stadt“ leisten?

Eine große Aufgabe von Kulturpolitik und Bildung besteht immer noch darin, Menschen an Kunst heranzuführen. Ausgehend von der Überlegung, dass Kunst und Kultur von großer Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung von benachteiligten Stadtquartieren sind, lassen sich folgende grundlegende Begründungen und konkrete Aufgaben anführen, die Künstler im Zusammenhang mit der Sozialen Stadt übernehmen sollten:

- Kunst ist Aufklärung bzw. Ferment,
- Kunst als Möglichkeit, die Menschen anzusprechen,
- Kunst als Mittel zur Aktivierung von Menschen,
- Künstlerische Ansätze als Methode zur Beteiligung,
- Kunst als Mittel zur Verbesserung der Kommunikation im Stadtteil,
- Kommunikation mit Kunst bietet ein Wahrnehmungstraining,
- Kunst zur Förderung von Menschen, die sonst nie die Idee gehabt hätten, Kunst zu machen,
- Kunst bietet Schlüsselqualifikationen,
- Die Kreativität der Menschen fördern, damit sie sich selbst helfen („Empowerment-Ansatz“),
- Kunst und Kultur können die Vereinzelung der Menschen und Gruppen („bowling alone“) aufheben und die Vernetzung fördern,
- Über Kunst kann sich Identifikation herstellen,
- Das Stadtteilimage aufpolieren/„Kulturpolitik ist Strukturpolitik“,
- „Ausrufezeichen!“ im Stadtteil setzen,
- Angsträume markieren,
- Stadtteil- und Ortsgeschichte aufarbeiten und sichtbar machen für die Bewohner,
- Spurensicherung: Historie des Quartiers sichtbar machen (Camera obscura),

- Vereinsleben ist eine Kultur („Wo Vereine funktionieren, ist das Leben kommunikativer“).

Sammlung von Ideen, Projekten und Aktionen

In der Diskussion stellten wir fest, dass jeder von uns gute Projektbeispiele kennt, und dass es ein großes Bedürfnis nach einem Austausch darüber gibt. Die folgende Beispielsammlung könnte für den Aufbau eines Archivs genutzt werden, sie zeigt das Spektrum der Möglichkeiten:

- Archiv der menschlichen Tätigkeit aufbauen (Kultur-Kunst-Bildung-Politik-Schule),
- Offene Ateliers und Werkstätten gründen (Produktionsstätten im Quartier),
- In Frankreich werden Künstlerateliers in Altenheimen eingerichtet,
- Kunst im urbanen Raum: Historie, Material, Fundstücke (z.B. die Sammlung Werner Thiel in Gelsenkirchen-Bismarck),
- Neue, offene Räume der Kommunikation im Stadtteil schaffen,
- Öffentliche Räume wie Kindergärten, Schulen, Schulhöfe nachmittags öffnen und für kreative Tätigkeiten und das Kinderspiel nutzen,
- Künstler in die Freiraumplanung und -gestaltung einbinden (z.B. bei der Spielplatz- und Schulhofgestaltung),
- Holzskulpturen bauen mit Schülern, Bildhauersymposium im Park („es vermittelt sich viel über Material: Druckwerkstatt, Bildhauer, Schweißen, Steinhauer“),
- Rentner mit handwerklichen Fähigkeiten mit Künstlern zusammenbringen,
- Soziale Gärten für Fabriken anlegen,
- „Angsträume“ im Stadtteil künstlerisch markieren,
- Landmarkenkunst im Ruhrgebiet,
- Lichtinstallation auf einem Fördergerüst,
- (Foto-)Ausstellung über Leben und Leute im Stadtteil,
- Foto-Kunstprojekte; z.B. „ein Brandenburger Dorf fotografiert sich selbst“ (?),
- Camera-obscura-Projekt in Gelsenkirchen-Bismarck („Der K-Mops rollt durch Bismarck“),
- Offene Stadtteilbibliothek,
- Lyrik nach Feierabend, Erzählcafé,
- Bewohner eines Altenheims in Amsterdam betreiben ein Feinschmecker-Restaurant,
- Theaterpädagogische Projekte mit Kindern,
- Projekt MUS-E (Zeit): „Multikulturelles, Soziales Schulprojekt für Europa“; Kooperationsprojekt der Yehudi-Menuhin-Stiftung mit dem Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein Westfalen; Modellprojekt zur För-

derung von Kreativität und zur Überwindung sozialer Unterschiede im Rahmen des Schulunterrichts.

Fazit: Forderungen an die Kultur- und Stadtteilarbeit in benachteiligten Stadtquartieren

Aus dem bisher Dargestellten lassen sich Forderungen bzw. Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt ableiten:

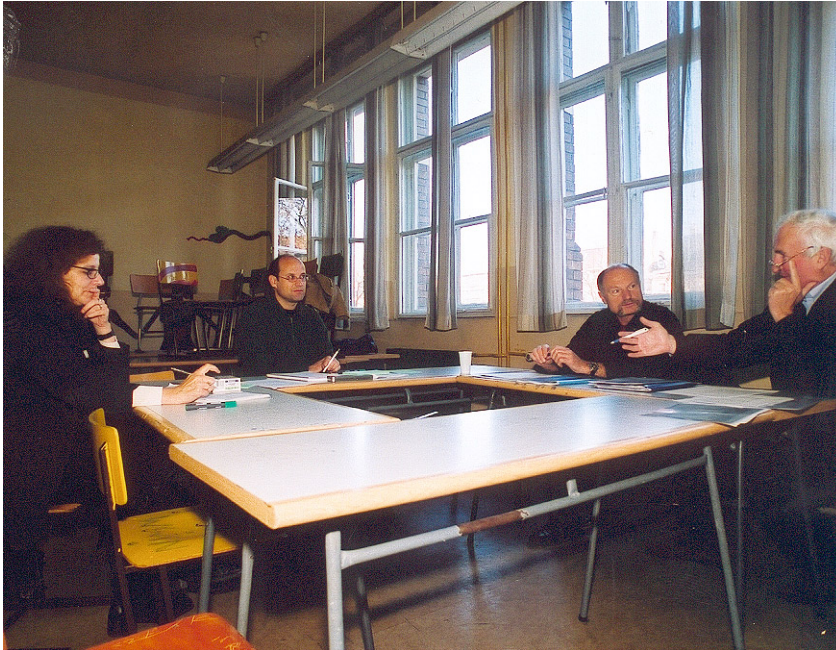
- Förderung nur, wenn sich der Künstler in die Gemeinde einbringt („community-art“)
- Keine „Versorgungskultur“ fördern
- Räume mit Auflagen zur Verfügung stellen
- Kunstangebote durch Künstlerinnen und Künstler im öffentlichen Raum initiieren
- Künstlerinnen und Künstler verstärkt in Planungsprozesse einbinden
- Nicht das Kunstprodukt, sondern der Prozess der Kunstschaffung ist das Ziel
- Die vorhandene Laienkunst der Stadtteibewohner „finden“ und ausstellen
- Die Mischung ist wichtig: nicht nur Künstler von außen, sondern auch „Heimatkünstler“ aus den Stadtteilen einbinden
- Vernetzung und Verknüpfung von Stadtteilkultur und Laienkunst mit professioneller Kunst (wichtig: „Professionelle“ Künstlerinnen und Künstler in die Stadtteile bringen anstelle von „angelernten Sozialarbeiter-Künstlern“)
- Formen der Kulturförderung laufend anpassen und ergänzen – und auch gut ausstatten

Schlussbemerkung

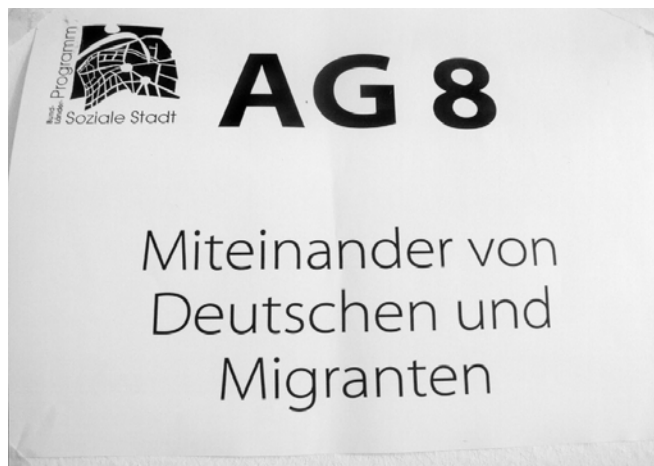
Alle an der Arbeitsgruppe Teilnehmenden sind sehr daran interessiert, am Thema „Kunst, Kultur & die Soziale Stadt“ weiterzuarbeiten. Es besteht ein starkes Bedürfnis nach Vernetzung und einem Austausch über Aktionen. Die Zielperspektive dabei ist die Initiierung eines „community-art-networks“. Wichtig ist, dass der Weg dahin gemeinsam mit dem Berufsverband bildender KünstlerInnen (BBK) gegangen wird.

Ein erster Schritt könnte sein, beispielhafte Projekte und Aktionen zu archivieren und zugänglich zu machen. An das Difu gerichtet schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor, das Handlungsfeld Kunst & Kultur in naher Zukunft zum Thema eines weiteren Kongresses zu machen.

Teilnehmerin und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 7



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Cremer	Cornelia	Urbanplan GmbH
Düwal	Klaus	Fachhochschule Nordostniedersachsen
Krüger	Jochen	Fachhochschule Nordostniedersachsen
Rommelfanger	Stefan	Stadt Gelsenkirchen



<i>Moderatorin:</i>	Delia Schröder, Saarbrücken
<i>Sprecherin:</i>	Veronika Gottmann, Berlin
<i>Berichterstatterin:</i>	Ulla-Kristina Schuleri-Hartje, Berlin

Aus der kurzen Vorstellungsrunde ergaben sich erste Fragen und Thesen. Es waren dies zum einen generelle Fragestellungen zur Integration und Segregation, zur Beteiligung der ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger am gesellschaftlichen Geschehen, zur Schaffung von interkulturellen Projekten, zur Ressourcenbündelung, fokussiert auf die Quartiere, zu Möglichkeiten der Qualifikation und Beschäftigung der ausländischen Bevölkerungsgruppen und zur Überwindung der Sprachprobleme. Zum anderen ging es um Leitbilder und Thesen wie das Leitbild der Integration/Aufnahme von Migrantinnen und Migranten in alle beruflichen und politischen Positionen, um die These, dass Segregation kaum zu steuern sei, da der Wohnungsmarkt trotz städtischer Wohnungsbaugesellschaften nur eingeschränkt steuerbar ist und Wohnungsämter durch ihre Belegungspolitik Segregation eher fördern als verhindern, um die These, dass landläufig Probleme mit Ausländern mit Problemen der türkischen Bevölkerungsgruppen gleichgesetzt werden, darum, dass man von sehr heterogenen ausländischen Bevölkerungsgruppen ausgehen muss und dass Ausländer solange Ausländer bleiben, wie man von ihnen als Ausländer spricht.

Förderung der Sprachkompetenz

In der anschließenden Diskussion wurde festgestellt, dass Spracherwerb eine wichtige Voraussetzung zur Integration ist und dass das Quartier ein wichtiger Ort für den Spracherwerb ist und sein muss. Dabei soll der Spracherwerb schon in den Kindertagesstätten erfolgen. Für den Schulbereich gilt, dass die Förderung der Sprachkompetenz ausländischer Schüler sehr wichtig ist und immer noch viel zu wünschen übrig lässt, dass aber in Klassen mit hohem Ausländeranteil alle Schüler gefördert werden müssen. Das vorhandene Programm „Deutsch als Zweitsprache“ in den Schulen funktioniert

nicht, die Lehrer, die dies unterrichten, sind nicht ausreichend dafür aus- bzw. fortgebildet, und es gibt zu wenig Lehrer dafür. Auch die ausländischen Schüler sind oft überfordert durch den nach einem Einstufungstest festgelegten, mehrstündigen Zusatzunterricht. Gleichzeitig sind Angebote von Elternsprachkursen und ein Unterstützungsprogramm für ausländische Eltern anzubieten. (Erwähnt wurde ein Hausbesuchsprogramm, im Zuge dessen Müttern Hilfen an die Hand gegeben wurden, um ihre Kinder beim Vorschulbesuch unterstützen zu können.)

Gefordert wurde, Sprachangebote auch für nicht mehr Schulpflichtige anzubieten und auf alle Migrantengruppen, auch Asylbewerber und Aussiedler, zu beziehen. Dabei sind die Sprachkurse jeweils speziell auf die Zielgruppen (Nationalitäten, Altersgruppen) auszurichten. Die Öffnung der Schule als Lernort ist notwendig, um ausländische Mädchen mit einbeziehen zu können. Diskutiert und für gut befunden wurde auch der Vorschlag einer generellen Verpflichtung (natürlich mit entsprechendem Angebot) zum Spracherwerb für alle neu zuziehenden Ausländer/Migranten.

Spezielle Ansätze zur Einbeziehung und Integration von ausländischen Bevölkerungsgruppen auf Quartiersebene

Wie lassen sich Begegnungen von Deutschen und Migranten im Stadtteil dauerhaft und tragfähig organisieren und wie kann man die sehr heterogenen Gruppen von Migranten überhaupt erreichen („abholen“) und motivieren? Berichtet wurde über Erfahrungen aus Berlin-Schöneberg, wo es um die Einbeziehung der Bevölkerung zur Ausgestaltung eines Parks ging. Hier wurden die Migranten erst in einem zweiten Schritt durch direkte Ansprache und in einem entscheidenden dritten Schritt durch direkte Einladung zu Kaffee und Kuchen – initiiert von ABM-Kräften und Freiwilligen im Schülerladen – erreicht. Aus dieser Beteiligung rekrutierten sich ausländische Mitbürger für den Mieterbeirat, und in Folge dieser Aktivierung wurde ein türkisches Frauencafé eingerichtet. Die Erfahrungen zeigen, dass über die Kinder eher ausländische Mütter zu erreichen sind, nicht aber Väter/Männer.

In Wiesbaden, so wurde berichtet, sprach der Quartiermanager den Vorstand eines türkischen Sportvereins auf Probleme der ausländischen Mitbürger hin an; der Verein war bereit, seine Aktivitäten über die sportlichen Belange hinaus auch auf soziale und kulturelle Angebote auszuweiten und hat dazu auch seinen Namen und seine Satzung geändert. Der Verein erhielt 10 000 DM vom Ortsbeirat, mietete Räume an und baute seine Angebote weiter aus – bis hin zu Sprachkursen.

In Hamburg wurde von einer Gruppe türkischer Mitbürger der Bau einer Moschee als Wunsch herangetragen; es kam aber aus Kostengründen (Projekt war zu groß) und wegen Vorbehalten der deutschen Bevölkerung gegen eine Moschee im Gebiet nicht dazu. Außerdem zeigte sich, dass die Gruppe in sich zerstritten war. Erfahrungen aus anderen Städten (Wiesbaden, Mannheim) belegen allerdings, dass es trotz Vorbehalten und hoher Kosten gelingt, Moscheen zu bauen.

Aus zwei Städten wurden Stadtteilzeitungen als Möglichkeit genannt, auch Migrantengruppen mit in die Quartiersentwicklung einzubeziehen (Ludwigshafen – deutsch-

türkische Stadtteilzeitung, Berlin – die jeweilige Kurzfassung der Stadtteilzeitung wird jedes Mal in eine andere Sprache übersetzt).

Eine gute Möglichkeit, vor allem auch Jugendliche/Kinder mit in das Quartier einzubinden, ist der Einsatz neuer Medien wie Video-/Internetprojekte usw. Gute Erfahrungen dazu werden aus Großbritannien berichtet; in Berlin wird im Rahmen der Ausbildung und Qualifizierung ausländischer Jugendlicher ein Internetcafé etabliert. In Berlin-Rollberge gelang die Einbeziehung der ausländischen Bevölkerungsgruppen über ein Videoprojekt, durchgeführt von Kindern und Jugendlichen, die auch zur Vorführung einluden. Daraus ist ein multikulturelles Märchencafé mit Kinderbetreuung entstanden. Von Kiel wird über positive Erfahrungen mit dem Einsatz von Internet, Fotografieren und dem Medium Fernsehen zur Bürgerbeteiligung berichtet.

Für die Einbeziehung der ausländischen Bevölkerungsgruppen muss einerseits angeknüpft werden an deren Interessen und an den von ihnen gegründeten Vereinen, Initiativen usw., andererseits müssen im Quartier die vorhandenen freien Träger, Kitas, Schulen, Jugendeinrichtungen zur Quartiersweiterentwicklung mit einbezogen werden.

Besonderen Stellenwert haben – mit Blick auf die Migranten – die Förderung von Existenzgründungen und die Ausbildung von ausländischen Jugendlichen im örtlichen Gewerbe. Positive Erfahrungen dazu gab es aus Hamburg, wo der Quartiermanager zusammen mit türkischen und anderen Organisationen Existenzgründungen initiiert hat und Ausbildungsplätze für ausländische Jugendliche im örtlichen Gewerbe durch direkte Ansprache der Gewerbetreibenden entstanden.

Wichtig sind generell die persönliche Ansprache der ausländischen Mitbürger und niederschwellige Angebote (wie z.B. Gebietsbegehungen). Nicht zu vernachlässigen ist aber auch, dass es eine „Bühne“ geben muss, auf der Konflikte zwischen einzelnen Bevölkerungsgruppen und Interessen ausdiskutiert werden.

Fazit

Abschließend wurde festgestellt, dass Quartiermanagement Hilfe zur Selbsthilfe sein soll und muss, dass es darauf ankommt, nachhaltige Strukturen im Quartier zu schaffen, z.B. durch die Ansiedlung von öffentlicher Infrastruktur, die zu einer Aufwertung des Quartiers führt (Bücherei, Kulturangebote, Volkshochschule usw.), oder durch die Weiterentwicklung vorhandenen Gewerbes (Servicegesellschaften wie in Holland, die sich nach einer Anschubfinanzierung selbst tragen).

Zum Abschluss stellte Frau Schröder das Konzept zweier von isoplan, Saarbrücken, angebotenen Seminare zu den Themen „Muslimische Migranten im Stadtteil“ und „Stadtteilarbeit und Integration von Migranten“ vor. Institutionen mit Interesse an der Durchführung solcher Seminare können Rücksprache mit Herrn Schmidt-Fink (E-Mail: schmidt@isoplan.de) nehmen. Die Durchführung der Seminare ist für die interessierte Institution kostenlos, diese hat jedoch einen Seminarraum mit entsprechender Ausstattung für zwei Tage zur Verfügung zu stellen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 8



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Bülert	Ekiz	SMS Wiesbaden
Falk	Dagmar	Stadtteilbüro Mettenhof-Kiel
Glaser	Michaela	Weeber + Partner
Gottmann	Veronika	L.I.S.T. GmbH
Hauk	Gabriele	Stadt Karlsruhe
Krugmann	Malte C.	Freie und Hansestadt Hamburg
Lang	Christoph	Interkulturelles Kontaktbüro
Nieße	Brigitte	Planerwerkstatt 1
Poweleit	Achim	Arbeitsgemeinschaft für Sozialplanung und angewandte Stadtforschung
Preibisch	Wolfgang	BMVBW Berlin
Schröder	Delia	ISOPLAN-Institut
Schuleri-Hartje	Ulla-Kristina	Difu
Vorwerk	Brigitte	DI Deutsche BauBeCon AG
Weber	Andrea	BBR Bonn



Moderatorin: Angelika Kell, Leipzig
Sprecher: Jens Tappe, Magdeburg
Berichterstatterin: Christa Böhme, Berlin

Folgende Fragen wurden von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt:

- Welche Rahmenbedingungen in benachteiligten Stadtteilen wirken sich fördernd und welche hemmend auf die Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen aus?
- Welche besonderen Zielgruppen sind bei der Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Stadtteilen zu berücksichtigen?
- Welche Methoden und Verfahren eignen sich für die Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Stadtteilen?

Fördernde und hemmende Rahmenbedingungen

Als wichtigste Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen erfüllt sein müssen, wurden in der AG übereinstimmend genannt:

- das eindeutige Bekenntnis bzw. der Beschluss von Politik und Verwaltung zur Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen,
- die Bereitschaft von Politik und Verwaltung, Macht und Kompetenz abzugeben und
- die Bereitschaft von Politik und Verwaltung, Kinder und Jugendliche wirklich ernst zu nehmen.

Nicht-eindeutiges Verhalten von Politik und Verwaltung berge die Gefahr, dass erfolgversprechende Ansätze zur Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen

schnell wieder zusammenbrächen. Die Partizipation würde als „Scheinbeteiligung“ wahrgenommen, wenn Entscheidungen schon längst an anderer Stelle getroffen worden seien.

Einigkeit bestand darüber, dass am Anfang jeder Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen ein weitgehender Informationsgleichstand aller am Partizipationsprozess Beteiligten erreicht werden müsse und die „Spielregeln“ – Ziel der Beteiligung, Handlungsspielräume und -beschränkungen, Kompetenzen u.a. – offen darzulegen seien. Ansonsten könne es zu „langen Wunschlisten“ kommen, die nicht erfüllt werden könnten; dies führe dann zu unnötiger und demotivierender Frustration bei den beteiligten Kindern und Jugendlichen.

Im Hinblick auf die Notwendigkeit, den vorhandenen finanziellen Rahmen zu Beginn des Beteiligungsprozesses genau zu bestimmen, wurde in der Arbeitsgruppe zwischen planungs- und projektorientierter Mitwirkung differenziert. Während bei der Beteiligung an der Planung der Finanzrahmen nicht unbedingt feststehen und oft aufgrund von politischen Rahmenverhältnissen auch noch offen bleiben müsse, sei es bei Projektbeteiligungsformen, z.B. der Umgestaltung eines Kinderspielplatzes oder dem Bau einer Skaterbahn, wichtig, den zur Verfügung stehenden finanziellen Rahmen zu benennen. Dies könne auch bedeuten, den mitwirkenden Kindern und Jugendlichen deutlich zu machen, dass nur eine relativ geringe Finanzsumme zur Verfügung stehe und darüber hinaus Selbst- und Eigenhilfe ihrerseits gefragt seien oder mit ihrer Hilfe versucht werden müsse, weitere Finanzmittel einzuwerben. In diesem Zusammenhang wurde auch die Einrichtung von Verfügungsfonds im Rahmen der Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen befürwortet.

Enge zeitliche Zusammenhänge zwischen der Planung und der Umsetzung von Projekten wurden als besonders wichtig angesehen, da lange zeitliche Abstände bei den beteiligten Kindern und Jugendlichen zur Frustration führten. Gleichwohl müsse den Mitwirkenden gerade bei der Beteiligung an Planungsprozessen deutlich gemacht werden, dass sie in der Regel für die nächste Generation Kinder und Jugendliche planen, da die meisten Planungen längere Zeit bräuchten. Ferner sei für die Beteiligung selbst eine ausreichende Infrastrukturausstattung im Hinblick auf Personal und Finanzen sicherzustellen, andernfalls gerate die Beteiligung leicht zu einem einmaligen „Event“.

Sprachliche Barrieren von Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Stadtteilen, undurchsichtige Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen in Verwaltung und Politik und ein hoheitliches statt eines Dienstleistungsverständnisses in der Verwaltung wurden als weitere hemmende Rahmenbedingungen für die Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen genannt.

Zielgruppen

Die Zielgruppe der Beteiligung und Mitwirkung, so der Konsens in der Arbeitsgruppe, seien grundsätzlich alle Kinder und Jugendlichen in dem betroffenen Stadtteil. Einig war man sich auch darüber, dass die stark sozial benachteiligten Kinder und Jugendlichen am schwierigsten zu erreichen seien, unter anderem weil diese Gruppe häufig keine Einrichtungen der Jugendhilfe besuche. Als wesentliche Zielgruppe wurden darüber

hinaus die Mädchen und hier insbesondere die jungen Migrantinnen benannt. Zum Teil wurde argumentiert, dass sich die Beteiligungs- und Mitwirkungsansätze vorrangig auf die Gruppe der stark sozial benachteiligten Kinder und Jugendlichen auszurichten hätten. Dem wurde entgegengehalten, dass es gerade auch darauf ankomme, die „Mittelschichtjugendlichen“ als wesentliches Potenzial im Stadtteil zu aktivieren und einzubinden; diese Gruppe werde bei der sozialen Stadtteilentwicklung häufig vernachlässigt.

Methoden und Verfahren

Die Beteiligungsmethoden und -verfahren müssten die speziellen Interessen, Bedürfnisse und Fähigkeiten der mitwirkenden Kinder und Jugendliche in dem betroffenen Stadtteil berücksichtigen. Insbesondere seien niedrigschwellige sowie altersspezifische Beteiligungsangebote notwendig. Kinder und Jugendliche sollten an ihren gewohnten Orten und Treffpunkten aufgesucht werden. Dabei spiele die Schule als Ort zur Initiierung von Mitwirkung eine ganz wesentliche Rolle, da hier alle Kinder und Jugendlichen im Schulalter erreichbar und daher auch zielgruppenübergreifende Beteiligungsaktionen möglich seien. Vor allem offene, unverbindliche Angebote seien zunächst wichtig, um Kinder und Jugendliche zur Mitwirkung zu motivieren; später könnten sich aus den offenen Angeboten verbindliche und projektbezogene Beteiligungsformen entwickeln. Als geeignete Methoden wurden vor allem Befragungen (z.B. motivierende Befragung, Fragebögen mit Preisen als Anreiz) und Beteiligungsformen unter Einsatz von Foto, Ton und Video genannt. Schließlich wurde die zeitnahe Präsentation der Beteiligungsergebnisse als notwendig herausgestellt.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 9



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Böhme	Christa	Difu
Kell	Angelika	Doppelspitze GbR
Rauthe	Sabine	Fachhochschule Nordostniedersachsen
Regener	Peter	Stadt Dortmund
Scheeres	Sandra	Stiftung SPI
Tappe	Jens	Fachhochschule Magdeburg
Wächter-Scholz	Franziska	Deutsches Jugendinstitut
Wozniok	Oliver	FH Lüneburg



<i>Moderatorin:</i>	Bettina Reiman, Berlin
<i>Sprecher:</i>	Uwe Lummitsch, Wolfen
<i>Berichterstatterin:</i>	Rotraut Weeber, Stuttgart/Berlin

Was ist Öffentlichkeitsarbeit? Wie und durch welche Mittel/Medien wird die breite Öffentlichkeit erreicht?

Probleme sind z.B.:

„Wir machen eine gute Arbeit – aber es sieht keiner. Bei einer Einweihung oder wenn wir etwas Positives erreicht haben, bekommen wir eine kleine Mitteilung in der Zeitung. Wenn jedoch ein Kampfhund jemanden angreift, gibt das eine ganze Seite.“

Fragen waren z.B.:

Wie kann eine beteiligungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit aussehen, die zum Mitmachen anregt? Wie berichtet man über die Quartiersarbeit, um Interesse bei der Bevölkerung zu wecken? Wo kommen die Bewohnerinnen und Bewohner zu Wort? Wie können Öffentlichkeitsarbeit und Stadtteilarbeit sinnvoll, d.h. für viele wahrnehmbar verknüpft werden?

Was sind geeignete Formen? Wie erreicht man unterschiedliche Gruppen (Altersgruppen, Nationalitäten, Interessengruppen)? Öffentlichkeitsarbeit und Integration: Wie geht man mit der Vielsprachigkeit um? PR kostet Geld. Welchen Stellenwert hat Öffentlichkeitsarbeit angesichts hoher Kosten gerade in größeren Quartieren?

Öffentlichkeitsarbeit ist nicht nur Pressearbeit. Sie besteht aus einem Bündel von Instrumenten. Die Vorgehensweisen sind unterschiedlich, je nach dem, um welche Ebene es sich handelt (Quartier, Stadtteil oder Stadt).

Quartierszeitung

Die meisten Quartiermanagements machen Quartierszeitungen. Die Formen sind sehr unterschiedlich:

- In Hamburg wird eine eigene Zeitung (drei- bis viermal jährlich) professionell herausgegeben. Ihre Herstellung ist kostspielig – dies erscheint aber gerechtfertigt: Der hohe Standard „transportiert“ Image, die Bewohnerschaft wird ernst genommen, die Zeitung kommt sehr gut an.
- In der Rollberg-Siedlung Berlin-Neukölln machen die Mieterinnen und Mieter dagegen selbst eine Zeitung; das Quartiermanagement veröffentlicht darin jeweils eigene Seiten. In der High-Deck-Siedlung Neukölln gibt das Quartiermanagement die Zeitung heraus, Bewohnerinnen und Bewohner, Träger und Initiativen schreiben einen Großteil der Artikel. Auch dies wird positiv bewertet: Das selbst Gemachte weckt Interesse, stellt eigenes Engagement dar, und das bescheidenere Erscheinungsbild hebt sich von den kommerziellen Blättern und den Postwurfsendungen gut ab.
- In Leipzig-Grünau nutzt man ein bestehendes Blatt für die Veröffentlichung von Quartiersnachrichten, eine weitere Zeitung würde in dem schon existierenden Blätterwald leicht untergehen. Der gleiche Weg in Wolfen: eine Doppelseite – „Report aus Nord“ – wird in den „Stadtnachrichten“ veröffentlicht. Es werden auch andere Publikationsmöglichkeiten genutzt, z.B. die Mieterzeitungen der Wohnungsunternehmen.
- In Bremen wird die Quartierszeitung im Rahmen eines Qualifizierungsprojekts von jungen Frauen gemacht.

Bei der Mitnutzung anderer Zeitungen ist zu beachten, ob der Herausgeber, die Redakteure und das Erscheinungsbild (z.B. Bleiwüste) geeignet sind. Wichtig ist, dass Layout und Logo konstant bleiben – damit das Medium vor Ort wiedererkannt wird.

Wenngleich die Quartierszeitungen positiv eingeschätzt werden, reichen sie nicht aus. Jugendliche und Ausländer sind auf dem Wege der Schriftform besonders schwer zu erreichen. In einem Sanierungsgebiet kamen auf eine Einladung, die in jedem Haushalt verteilt wurde, bei den ersten beiden Veranstaltungen jeweils sechs Personen.

Internet

Die Möglichkeiten, mit Internet zu arbeiten, sind begrenzt, da entsprechende Zugänge und Nutzungen in unteren Bildungsschichten noch wenig verbreitet sind. Eine besondere Chance ist aber damit verbunden, Senioren mit entsprechenden Angeboten anzusprechen, da sie sich zunehmend dafür interessieren. Ähnliches gilt für Jugendliche und junge Erwachsene. Abgesehen davon sind entsprechende Aktivitäten auch ein Bildungsangebot.

Persönliche Kontakte

Es geht um Stadtteile, in denen die Bewohnerinnen und Bewohner nicht sehr aktiv und auch nicht leicht anzusprechen sind. Besonders erfolgreich sind persönliche Kontakte. So wurde z.B. zu einer Bürgerversammlung eine kleine Gruppe angesprochen, man klingelte und gab die Einladung persönlich ab. Oder es wurden in jedem Haus Plakate aufgehängt, drei Tage danach erhielt jeder eine namentlich adressierte Einladung. Über persönliches Kennenlernen entwickeln sich tragfähige Beziehungen, über die sich Aufgeschlossenheit und Vertrauen bilden. Für langfristige Erfolge ist personelle Kontinuität nötig, die bei einem Quartiermanagement mit kurzfristigen Arbeitsverträgen nicht unbedingt gesichert ist. Wenn die Prozesse erst abbrechen, sind die Menschen später umso weniger bereit, sich zu engagieren.

Aktionen

Aktionen sind ebenfalls ein sehr wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit. Hierbei wird auch der Stolz der Menschen auf das, was sie geleistet haben, vermittelt. Versammlungen sind ohnehin nur eingeschränkt geeignet, um die Bewohnerinnen und Bewohner anzusprechen. Wenn sie überhaupt kommen, ist es oft unendlich schwer, von den allgemein „abgedroschenen“ Themen wegzukommen („zu viel Müll“, „zu viele Ausländer“ ...). Der bildungsbürgerliche Hintergrund dieser Gesprächs- und Arbeitsformen passt für viele nicht.

Im Quartier Berlin Kottbusser Tor erreichte man z.B. viel Resonanz durch ein Breaker-Fest oder ein Rap-Konzert. Zu diesen Veranstaltungen reist mittlerweile Publikum aus ganz Deutschland an. Die Jugendlichen brachten zunehmend mehr Eigenaktivität bei den Festen ein. Die Kopplung mit Radio Fritz trug zur Imagepflege bei. Allgemein beliebt sind Stadtteilstefen, dabei bringen sich viele Beteiligte aktiv ein. In Bremen wurde z.B. eine Mini-Love-Parade veranstaltet, die bei rund 150 Teilnehmenden sehr gut ankam. Die Erfahrungen in Neukölln zeigen, dass man z.B. Ausländer mit Aktionen im Freien gut erreicht: Stadtpaziergänge, Haus- und Hofgespräche, Picknick auf der Wiese usw. Die Aktionen sind teilweise sehr aufwendig und binden viel Personal. Sie erfordern eine professionelle Planung:

- Lässt sich die Aktion auch im nächsten Jahr fortsetzen? Hilfreich ist, wenn sich Traditionen und Prozesse herausbilden. Die Aktionen sollen kein Strohfeuer sein.
- Wichtig sind Verbündete, die sich mit einbringen und auch als Multiplikatoren fungieren.
- Die Vernetzung mit vielen Beteiligten im Rahmen der Gemeinwesenarbeit und die aktive Einbindung von Bewohnerinnen und Bewohnern ist entscheidend, um zu vermeiden, dass nur „Brot und Spiele“ geboten werden.
- Die Orte und die Formen der Aktionen sollten niedrigschwellig sein.

Wie lässt sich das Image eines Stadtteils aufwerten? Worüber bildet sich eine positive Identität?

Fragen waren z.B.:

Wie kann Öffentlichkeit geschaffen werden, ohne weiter zu stigmatisieren? Wie verhindert man, dass z.B. in Politik und Medien immer wieder mit sehr negativen Begriffen vom Stadtteil gesprochen wird (z.B. er sei bereits „gekippt“), und damit dessen Stigmatisierung weiter zunimmt? Was macht Identität aus?

Es gibt nicht nur Negatives, sondern immer auch Positives. Dies gilt es herauszustellen. Ein Wandel zu einer positiven Identitätsbildung ergibt sich vor allem aus guten Aktionen.

Über den schwierigen Umgang mit schlechten Nachrichten

Positives wird schnell abgehakt, Negatives wiegt viel schwerer und wirkt länger nach – ein Befund, der durch die Forschung bestätigt wird: Eine schlechte Nachricht wird um ein Vielfaches mehr beachtet. Ein negatives Ereignis – z.B. ein Gewaltverbrechen im Stadtteil – wirft lange Bemühungen und erste Erfolge, das Image aufzuwerten, um Jahre zurück. Die große Aufmerksamkeit, die schlechten Nachrichten zuteil wird, hat bei einem Quartiermanagement zu Überlegungen geführt, in den Quartiersnachrichten auch mit Negativmeldungen zu arbeiten. Auf diese Weise kann einerseits mehr Interesse geweckt werden, andererseits findet ein aktiver Umgang damit statt.

Werbung nach innen und außen

Innen- und Außensicht sind nicht immer gleich. Wie wichtig ist es, ein schlechtes Außenimage zu verändern? Wenn die Bewohnerinnen und Bewohner gerne im Quartier leben, ist ein schlechtes Außenimage möglicherweise nicht so gravierend. Die Werbung nach innen ist besonders wichtig. Wer sich mit seinem Quartier identifiziert, macht dann auch selbst für dieses „Reklame“. Zufriedenheit spricht sich herum.

Ein schlechtes Außenimage ist aber nicht ohne Wirkung auf die Binnensicht. Es führt unter anderem dazu, dass Bewohner über die anderen Menschen im Quartier verächtlich denken, sich von diesen distanzieren, und beeinträchtigt auch das Selbstbewusstsein. Man kann sich daher nicht auf die Imagebildung von innen beschränken, sondern muss auch Positives nach außen tragen. Unterstützung von außen ist notwendig. Die Wirkungen von überörtlicher Öffentlichkeitsarbeit sind allerdings schwer einzuschätzen: In Wilhelmsburg wurde eine große übergreifende Imagekampagne durchgeführt. Die Vorurteile wurden benannt (z.B. dass Wilhelmsburg eine arme Bevölkerung habe, dass es zu dicht bebaut sei). Daneben wurde jeweils mit einem Beispiel gezeigt, dass diese Einschätzungen nicht stimmen. Wer wird damit erreicht? Kommt deswegen ein Hamburger nach Wilhelmsburg und schaut sich den Stadtteil an? Die meisten Reaktionen kamen von ehemaligen Wilhelmsburgern. Überregionale Medien (Presse, Funk und Fernsehen) erzielten aber eine große Aufmerksamkeit, gerade durch skandalisierende Artikel, sodass Bemühungen um positive, zumindest differenzierte Berichterstattung unerlässlich sind.

Gibt es ein Marketing für den Stadtteil, und wie geht das?

Wenn das Produkt schlecht ist, geht jede Werbung nach hinten los. Das „Produkt“, der Stadtteil, ist oft nicht besonders positiv. Ohne konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung geht es nicht. Noch problematischer ist die Perspektive in den Großsiedlungen im Osten Deutschlands, die in dramatischer Zahl Einwohner verlieren und mit den geplanten Gebäudeabrissen „sterbende Stadtteile“ werden.

Im Übrigen ist für das Marketing nicht der Stadtteil das Produkt, sondern die Bürgerschaft und die Aktionen: z.B. hat sich aus einer Zukunftswerkstatt ein Bürgerverein mit schon 60 Aktiven gebildet – zum Jahresende sollen es hundert sein. Dabei darf man die Bewohnerinnen und Bewohner nicht pauschal sehen: In Bremen hat man z.B. Kinder und Jugendliche sehr intensiv beteiligt, und diese sind sehr stolz auf „ihr Produkt“. Voraussetzung für die Identifikation mit den Aktionen ist, dass nicht das Quartiermanagement die Ziele setzt, sondern die Bürgerinnen und Bürger selbst. Eine Schwierigkeit stellen dabei allerdings die „zerrissenen“ Bewohnerstrukturen und teilweise sehr divergierenden Zielvorstellungen der Akteure dar. Für manche heißt Verbesserung leider einfach: „Ausländer raus“ oder „Ruhe und Ordnung durchsetzen“, „zero tolerance“. Bei der Heterogenität der Interessen und einem begrenzten Zeitbudget müssen Prioritäten gesetzt werden.

Im Hinblick auf die Heterogenität gilt es zum einen herauszufinden, welche Gemeinsamkeiten bestehen, woran sich gruppenübergreifend Identität festmacht: z.B. an einem Markt, einem öffentlichen Platz, einem Park, den alle lieben, oder einem beliebten Stadtteilst, bestimmten Traditionen. Zum anderen ist zu eruieren, was für einzelne Gruppen (ältere Leute, Jugendliche, eine Nachbarschaft, ausländische Bewohner) besonders wichtig ist.

Grenzen von Quartiermanagement und Öffentlichkeitsarbeit

Die entscheidenden Bedingungen für eine positive Bewertung können oft nicht – oder nur sehr begrenzt – verändert werden: In Nürnberg z.B. hat der Stadtteil mit seinen sehr dichten baulichen Strukturen wenig Grün – dies wird man kaum ändern können. In Wolfen sind z.B. nur 18 Prozent der Bewohnerschaft auf dem ersten Arbeitsmarkt erwerbstätig, 55 Prozent beziehen Arbeitslosen- oder Sozialhilfe, der Rest sind Rentner und Kinder. Das Image hängt sehr stark von sozialen Problemen im Stadtteil ab. Wo man zahlreiche soziale Probleme vermutet – das macht man z.B. am Anteil der Sozialhilfeempfänger und Ausländer fest –, wollen viele nicht hinziehen. Beschäftigung zu fördern und Vorurteile abzubauen, ist zwar eine zentrale Aufgabe für das Quartiermanagement, dessen Möglichkeiten sind jedoch begrenzt. Eine soziale Mischung fördert Identifikation und ein gutes Image: Inwieweit kann und sollte die Wohnungsbelegung beeinflusst werden?

Für eine nachhaltige Aufwertung gibt es nur dann eine Basis, wenn dies politisch wirklich gewollt und vom Stadtrat gestützt wird. Solange Letzterer eher eine distanzierte Haltung einnimmt und keine entsprechenden Prioritäten setzt, haben die Beteiligten vor Ort wenig Chancen.

Wie macht man eine gute Öffentlichkeitsarbeit?

Öffentlichkeitsarbeit muss professionell gemacht und geplant werden, sie erledigt sich nicht „einfach so nebenbei“. Sie begleitet den Kommunikationsprozess bei allen Aktionen. Wichtig ist, die Sprache der Journalisten zu kennen und sich eventuell auch professionelle Hilfe zu holen. Man braucht eine Zeitschiene: Wann spreche ich wen an? Nur Kurzfristiges anzubieten, ist nicht günstig. Bei der Jahresplanung ist die Pressearbeit von Anfang an mitzuplanen.

Fazit

Wichtig für die Öffentlichkeitsarbeit insgesamt sind maßvolle konkrete „Objekte“, Ziele und Prioritäten, z.B.: Gründung eines Bürgervereins, Beteiligung bei den Festen; bessere Ausnutzung des Bürgertreffs durch andere Institutionen. Hinterher ist feststellbar, wie viele Menschen sich beteiligt haben und welche Konsequenzen für die weitere Arbeit hieraus zu ziehen sind. Man muss also auswählen, sich konzentrieren und sein Vorgehen gut strukturieren – von der Zeitplanung bis hin zum Kommunikationskonzept.

AG-10.docx

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 10



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Baderschneider	Kerstin	Stadt Leipzig
Beck	Sibylle	Stadt Schwerin
Büttner	Kerstin	PR Agentur Stadtentwicklung Berlin
Diedrich	Ursula	Amt für soziale Dienste Bremen
Hartmann	Karen	Stadt Lübeck
Kahle	Sylvia	Quartiermanagement Kottbusser Tor
Lummitsch	Uwe	Erneuerungsgesellschaft Wolfen-Nord mbH
Reimann	Bettina	Quartier Agentur Marzahn Nord West
Scherbarth	Uta	Stadt Leipzig
Schirmer	Matthias	Doppelspitze GbR
Seifert	Stefan	ASK Hassenstein + Pfadt GmbH
Uhlenhoff	Andreas	Beratungs- und Servic-Gesellschaft Umwelt mbH
Weeber	Rotraut	Weeber + Partner
Wortruba	Werner	Stadt Nürnberg



Moderator: Jan Zychlinski, Leipzig
Sprecherin: Helene L. Luig-Arlt, Flensburg
Berichterstatterin: Helga Rake, Hamburg

Einführung:

Integrative Stadtteilentwicklung und integriertes Stadtteilentwicklungskonzept (oder Quartiersentwicklungskonzept – QuEK)

Die vielfältigen Probleme in benachteiligten Quartieren erfordern eine integrierte und koordinierte Handlungsweise. Die integrative Stadtteilentwicklung soll im Zusammenwirken von administrativen Instanzen und selbstinitiierten Gruppen im Stadtteil zu einer Stadtpolitik des sozialen Ausgleichs führen.

Die Arbeitsweise ist auf eine horizontale und vertikale Verknüpfung der Ressorts angelegt. Die integrative Stadtteilentwicklung bezieht alle Fachbereiche und Disziplinen ein: Sanierung und Stadtplanung einschließlich Verkehr, Grün- und Freiflächenplanung, Wohnungswesen, die örtliche Wirtschaft, Sozial- und Beschäftigungspolitik, die kulturellen Belange des Stadtteils sowie Gesundheit. Diese Handlungsfelder sollen quartiersbezogen miteinander verknüpft werden. Die Lebenslagen der Menschen in den Gebieten und die genannten Handlungsfelder bestimmen die Ziele der integrativen Stadtteilentwicklung und damit der Arbeit vor Ort. Da die Stadtteile nicht nur nach innen unter einer Häufung von Problemen, sondern auch nach außen häufig unter einem schlechten Ruf leiden, muss der Änderung des Images viel Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe waren sich darin einig, dass ein integriertes Stadtteilentwicklungskonzept (Quartiersentwicklungskonzept) die Voraussetzung für die Arbeit vor Ort ist. Zu Beginn der Arbeit des Quartiermanagers steht ein „Integriertes Quartiersentwicklungskonzept“, das gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Akteuren im Stadtteil erarbeitet werden soll. Durch die gemeinsame Ar-

beit am Quartiersentwicklungskonzept (QuEK) kann es gelingen, Bürgerinnen und Bürger *frühzeitig* in den Gestaltungsprozess einzubeziehen. Dies erfordert allerdings eine ergebnisoffene Herangehensweise und setzt die Möglichkeit der Fortschreibung des integrierten Quartiersentwicklungskonzepts voraus. Unter dieser Voraussetzung wird das integrative QuEK als Chance zur Beteiligung verstanden. Es orientiert sich an einem Leitbild für den Stadtteil bzw. bildet das Leitbild für den Stadtteil in seinen Maßnahmenvorschlägen ab.

Bürgeraktivierung und Vernetzung der Aufgaben- und Politikfelder sind im Rahmen der integrativen Stadtteilentwicklung handlungsleitend.

Quartiermanagement

Quartiermanagement wird in der Arbeitsgruppe unterschiedlich definiert. Während ein Teilnehmer den Begriff als Synonym für stadtteilbezogene Sozialarbeit verwendet und dementsprechend kritisiert, dass der Staat das Quartiermanagement nutze, um „diese Lücke zu schließen“, sind die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Meinung, dass Quartiermanagement nicht als Sozialarbeit verstanden werden dürfe und diese auch nicht ersetzen solle. Eher sei Quartiermanagement zu verstehen als ein Wahrnehmen und Steuern der Geschehnisse im Quartier, wobei Umsetzungsinstrumente auch außerhalb des öffentlichen Sektors einbezogen werden (Potenziale der Bewohnerschaft, der ortsansässigen Gewerbebetriebe, Sponsoren usw.). Der Quartiermanager übernimmt Koordinierungsleistungen und moderiert die Diskussionsprozesse um Interessengegensätze. Er unterstützt die Entwicklung von Projekten. Hierzu gehört auch das aufeinander Abstimmen von investiven und nicht-investiven Mitteln, das heißt, um investive Mittel für Projekte einsetzen zu können, müssen die Folgekosten für die Projekte geklärt sein. Die Städte behalten sich die Gesamtsteuerung in den meisten Fällen selbst vor, der Quartiermanager hat jedoch Mitspracherecht im Steuerungsprozess.

Dabei sind die Probleme, die gelöst werden müssen, und die Potenziale, die ein Gebiet zur Verfügung stellt, sehr verschieden. Während sich in Leipzig und Stralsund (und anderen Städten im Osten) die hohe Fluktuation auf gesamtstädtischer Ebene wohl besonders in den Gebieten der Sozialen Stadt bemerkbar macht und damit auch Leerstand von Wohnungen zum Problem wird, stehen in anderen Gebieten aufgrund hoher Zuwanderungszahlen Probleme mit der Integration von Migrantinnen und Migranten im Vordergrund, in wieder anderen rücken eher die Folgen niedergegangener Industrie ins Gesichtsfeld der Problemwahrnehmung. In vielen Städten überlagern sich die Probleme (z.B. Flensburg: Zuwanderer, Leerstand, Industrielle Veränderungen und damit verbunden hohe Arbeitslosigkeit, z.B. Göttingen: hohe Zuwanderungsraten, hohe Arbeitslosigkeit, hohe Sozialhilfeempfängerzahlen). Deutlich wurde, dass aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen in den Gebieten das Quartiermanagement sich unterschiedliche Schwerpunkte setzen und an die jeweils örtlichen Gegebenheiten anknüpfen muss. Insofern werden sich die Herangehensweisen von Stadtteil zu Stadtteil unterscheiden. Um diese örtlichen Gegebenheiten zu entdecken und zu nutzen, müssen alle Beteiligten in den Prozess einbezogen werden – dies bedeutet auch, dass Strukturen für Beteiligung und die laufende Arbeit geschaffen werden müssen.

Der Quartiermanager (oder die Quartiermanagerin) bildet die Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren mit dem Ziel der Vernetzung und Integration, um langfristig eine eigenständig tragfähige Entwicklung des Quartiers herzustellen. Er arbeitet und bewegt sich also im Spannungsfeld zwischen den Bürgerinnen und Bürgern und anderen Akteuren im Stadtteil, der Verwaltung und Politik, Wirtschaft, Sozial- und Beschäftigungspolitik und weiterer Öffentlichkeit. Insofern nimmt er eine *intermediäre* Rolle ein.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, bedarf es eines breiten Qualifikationsspektrums und der Fähigkeit zur integrierten und integrierenden Arbeit. In manchen Stadtteilen ist eine Person allein mit der Aufgabe betraut, in anderen haben sich interdisziplinäre Teams bewährt, in denen Qualifikationen wie Soziologie, Ökonomie und Stadtplanung vereinigt sind. In allen Fällen müssen die Quartiermanager eingebettet sein 1.) in die Strukturen der Verwaltung – hier haben sich in einigen Städten fach- und ressortübergreifende Lenkungsgruppen bewährt – sowie 2.) in Strukturen vor Ort, die der Quartiermanager zum Teil selbst aufbauen muss. In einer vertretenen Stadt (Stralsund) wird das Quartiermanagement mit Kräften aus der eigenen Verwaltung geleistet.

Um den hohen Erwartungen und den schwierigen Aufgaben gerecht zu werden, plädierte die Arbeitsgruppe für eine bessere Ausstattung des Quartiermanagements und für mehr Unterstützung durch die Verwaltung.

Maßnahmen

Einigkeit herrschte darüber, dass Maßnahmen entwickelt werden sollten, die die nachhaltige soziale Integration von Bewohnerinnen und Bewohnern in die Gesellschaft ermöglichen. Infrage kommen sowohl soziale und kulturelle Maßnahmen als auch beschäftigungswirksame Projekte. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit in den Gebieten und der damit verbundenen Benachteiligung und Ausgrenzung aus dem gesellschaftlichen Leben wurde Maßnahmen zur Beschäftigung und Qualifizierung ein ausgesprochen hoher Stellenwert zugewiesen. Hierzu gehört auch, die örtliche Wirtschaft zu stärken sowie die Potenziale, die ein Stadtteil zur Entwicklung der örtlichen Wirtschaft bietet, zu entdecken und aufzugreifen (stadtteilbezogene Wirtschaftsförderung). Zwar wird der Handlungsspielraum der Kommunen nach wie vor durch externe ökonomische Entwicklungen eingeschränkt, vor allem in Bezug auf die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen im ersten Arbeitsmarkt, doch sollen örtliche Potenziale verstärkt genutzt werden (z.B. Förderung und Stärkung kleinerer und mittlerer Betriebe, Existenzgründungen, beschäftigungswirksame Maßnahmen).

Abhängig von den Gebieten stehen Projekte an, die sich auf Wohnen, Wohnumfeld, Freizeit und Kultur beziehen. Um das in den Gebieten häufig schlechte Image zu verbessern, wurde vorgeschlagen, vorrangig Maßnahmen durchzuführen, die sichtbar sind. Als besonders erfolgversprechend für eine Imageverbesserung gelten wohnumfeldverbessernde Maßnahmen (Straßen, Plätze, Grün usw.). Diese motivieren die Bevölkerung zudem leichter, sich zu beteiligen.

Die Maßnahmen sollen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, sich an den Bedürfnissen, Potenzialen und der Problemwahrnehmung der Menschen vor Ort orientieren und in ein Entwicklungskonzept einmünden.

Beteiligung

In allen Gebieten, die in der Arbeitsgruppe repräsentiert waren, gibt es große Probleme bei der Einbeziehung der Bewohnerschaft. Es herrscht Misstrauen bei den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber der Verwaltung und der Politik; befürchtet wird, dass die Belange der Bürger nicht ernst genommen werden. Deshalb müssen klare Ziele im Quartier verabredet werden, müssen die Bürgerinnen und Bürger frühzeitig – bereits am Entwicklungskonzept – beteiligt werden. Um die Glaubwürdigkeit von Verwaltung und Politik zu stützen, sollten solche Maßnahmen schnell umgesetzt werden, an denen die Bürgerschaft beteiligt ist und die möglichst gut „sichtbar“ sind. Parallel dazu müssen Strukturen aufgebaut werden, die eine Beteiligung ermöglichen, Entscheidungen transparent machen und Entscheidungskompetenz nach unten abgeben.

Um „stumme“ Bewohnerinnen und Bewohner und jene anderer Ethnien in die Entwicklung einzubeziehen – was als schwierig erachtet wird –, sollen über Schulen und Kindergärten der Kontakt zu den Eltern gesucht und in kleineren Gruppen Gespräche mit den verschiedenen ethnischen Gruppen geführt werden.

Welche Methoden zur Beteiligung angewandt werden, muss je nach Bevölkerungsstruktur, Problemwahrnehmung und Fortschreiten des Quartiermanagements (und ggf. in Abstimmung mit den örtlichen Beteiligungsgremien sowie der Verwaltung) festgelegt werden.

Erste Schritte ins Gebiet

Als Einstieg in die Beteiligung bietet sich das Gespräch mit den Akteuren vor Ort an. Zu den Akteuren vor Ort zählen außer bereits aktiven Bewohnerinnen und Bewohnern soziale und kulturelle Einrichtungen wie Schulen, Kindergärten, Beschäftigungsträger, örtliches Gewerbe und örtliche Wirtschaft, Wohnungsbaugesellschaften. Überdies müssen Gespräche mit Experten außerhalb der Stadtteile geführt werden (Verwaltung, Politik, Träger öffentlicher Belange). In einem Stadtteil in Karlsruhe, in dem vorbereitende Untersuchungen laufen, wird eine Totalerhebung durchgeführt. Man verspricht sich hiervon genauere Informationen über die Probleme und die Problemwahrnehmung vor Ort. In anderen Stadtteilen haben aktivierende Befragungen und Workshops stattgefunden.

Um Projekte anzuschieben und zu entwickeln, wurde in der Arbeitsgruppe der Wunsch geäußert, Programmsteckbriefe zu verfassen, die in anderen Quartieren Anregungen geben können. Programmsteckbriefe können auch der Kommunikation innerhalb des Gebiets dienen.

Gleichzeitigkeit

Deutlich wurde ein weiterer Konflikt, der sich aus dem Anspruch der Bürgerbeteiligung bereits in der Konzeptphase ergibt: Bürgerbeteiligung braucht häufig mehr Zeit, als der Politik und den Fördergebern recht ist. Diese möchten schnell ein Konzept vorliegen haben und auch Erfolge sehen. In der Diskussion wurde deshalb empfohlen, parallel zur Entwicklung des Konzepts bereits Projekte anzuschieben und kleinere Maßnahmen um-

zusetzen, die unter Mitwirkung der Bewohnerschaft entstanden sind, um Vertrauen zu schaffen.

Finanzierung

Schwierigkeiten in der Umsetzung ergeben sich dadurch, dass für die investiven Maßnahmen in den Gebieten, die aus dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt finanziert werden, auch die Folgekosten gewährleistet werden müssen. Das Bund-Länder-Programm sieht einen investiven Anteil sowie einen Anteil für die Steuerung und Koordination des Programms vor. Projektkosten, die z.B. durch Personal entstehen, müssen anderweitig gesichert werden.

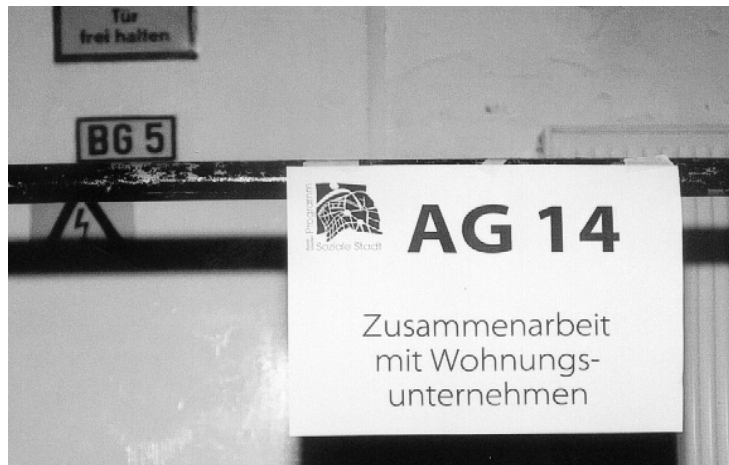
Hilfreich ist hierbei ein Wegweiser durch die Programme und Fördermöglichkeiten, wie ihn z.B. das Land Niedersachsen aufgestellt hat. Ebenso hilfreich und notwendig ist eine Anpassung von Förderrichtlinien (Kompatibilität) und Programmstrukturen an die komplexen Probleme. Es wurde kritisiert, dass aufgrund der Sparpolitik einiger Kommunen die Bemühungen um eine Verbesserung in den Quartieren von vornherein eingeschränkt seien.

Dennoch wurde das Programm als Chance und Herausforderung gesehen, vor allem auch deshalb, weil es die Strukturen des kommunalen Systems betrifft und städtische bzw. stadtteilbezogene Potenziale aktiviert werden können.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 12



Name	Vorname	Institution
Beer	Ingeborg	
Diebler	Peggy	PG „Soziale Stadt“, Neu MEPS/Leipzig
Ebert	Hildegard	
Eckert	Josef	FH Köln
Gall	Kerstin	Amt für Stadtsanierung Leipzig
Henrich	S.	
Hilbert	Marlo	QM Stralsund
Hintz	T.	
Kaiser		Stadtteilteam Marburg-Richtsberg
Kempe	D.	
Klikar		Stadtplanungsamt Göttingen
Liebmann	Heike	IRS Erkner
Luig-Arlt	Helene	Stadtteilbüro Flensburg
Mählmann		FH Magdeburg
Mansdörfer	Otto	Amt für Stadtentwicklung Karlsruhe
Mayr		Stadtplanungsamt Frankfurt
Meyer		
Noack	Bernd	Bauamt Ebersbach
Raabe		
Rake	Helga	plankontor, PvO Flensburg Neustadt
Zychlinski	Jan	Caritas Leipzig Grünau



Moderatorin: Birgit Hinsching, Berlin
Sprecher: Martin Höckmann, Magdeburg
Berichterstatte: Robert Sander, Berlin

Die Wohnungswirtschaft gilt als einer der Hauptakteure in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf und wird als einer der wichtigsten Kooperationspartner angesehen. Ihre Bedeutung dokumentiert sich auch darin, dass etwa die Hälfte der Programmgebiete Großsiedlungen/Plattenbausiedlungen der 60er- bis 80er-Jahre sind. Diese Situation hat gleichermaßen Vor- wie Nachteile: Vorteile, da wenige zentrale Akteure/Ansprechpartner einbezogen werden müssen, die im Prinzip ein großes Eigeninteresse an der Revitalisierung haben. Nachteile werden vor allem darin gesehen, dass diese Akteure zum Teil noch zu wenig in gemeinsame Handlungsstrategien integriert sind bzw. sich nur schwer in solche integrieren lassen. Hier bestehen zwischen einzelnen Städten in Ost und West erhebliche Unterschiede. In der Arbeitsgruppe wurden drei Themenfelder diskutiert, die sich mit den erkennbaren Defiziten in diesem Bereich, möglichen Lösungsansätzen/Instrumenten sowie denkbaren Anreizen für eine bessere Einbindung der Wohnungswirtschaft in die Programmumsetzung befassten. Quer dazu wurde in unterschiedlicher Tiefe die Rolle des Quartiermanagements in diesem Kontext erörtert.

Defizite in der Zusammenarbeit mit der Wohnungswirtschaft

Defizite werden vor allem im Aufgabenverständnis der Wohnungswirtschaft, im Verhältnis zu den relevanten Ämtern in der Stadtverwaltung sowie in der Belegungspolitik von Wohnungswirtschaft (und Kommunen) gesehen. Diese Defizite beziehen sich allerdings nicht allein auf die Wohnungswirtschaft; zum Teil betreffen sie auch andere Akteure wie z.B. die Kommunalverwaltungen.

- Das Aufgabenverständnis der Wohnungswirtschaft orientiert sich noch zu stark allein an betriebswirtschaftlichen Kriterien; zu wenig wird der Aspekt der Gemeinwesenarbeit in der Politik der Wohnungsunternehmen berücksichtigt; eine Gesamt-

(mit)verantwortung für das Quartier, die über die eigenen Bestände hinausgeht, wird nicht übernommen. Hinzukommen häufig personelle und qualifikatorische Defizite, indem vor allem auf mittlerer Managementebene Schuldenberatung und Verwaltungsarbeit im Vordergrund stehen und nicht integrierte Tätigkeiten; ein integratives Aufgabenverständnis sowie ein kooperatives Denken fehlen noch weitgehend. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang auch, dass die Unternehmenspolitik und die einzelnen Maßnahmen in der Regel an der Grundstücksgrenze enden.

Im Einzelfall verhält sich die Wohnungswirtschaft häufig zu unflexibel, zu sehr orientiert an rein baulichen Maßnahmen und weniger an der Mitgestaltung sowie an der Investition in soziale Maßnahmen („die bauliche und soziale Hülle sind nicht mehr kongruent“). Auch bei der Mietgestaltung im gewerblichen Bereich, der für ein funktionierendes Quartier von Bedeutung ist, ist die Wohnungswirtschaft nicht flexibel genug und sieht nicht die Zusammenhänge zum Thema „soziale Stadt“. Ein echter Dialog zwischen der Wohnungswirtschaft, den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie der weiteren Quartiersbevölkerung über gemeinsame Aktivitäten und Maßnahmen findet tatsächlich nicht statt. Das Quartiermanagement ist überfordert, wenn es die großen Wohnungsunternehmen zu einer Änderung ihrer Politik bewegen soll. Auch das in vielen Quartieren ostdeutscher Städte angemahnte Leerstandsmanagement kann vom Quartiermanagement nicht geleistet werden. Insgesamt fehlt es in der Wohnungswirtschaft – abgesehen von einzelnen positiven Beispielen – an innovativer Bereitschaft für eine veränderte Wohnungspolitik in den Stadtquartieren.

- Die Defizite im Verhältnis zwischen Wohnungswirtschaft einerseits und kommunaler Politik sowie Verwaltung andererseits sind nicht allein auf die Wohnungsunternehmen zu beziehen. Hier bestehen wechselseitige Defizite, was gemeinsame Strategien im Quartier, die Belegungspolitik und die Kooperation anbetrifft.
- Auch die Defizite in der Belegungspolitik betreffen nicht nur die Wohnungswirtschaft; hier sind ebenfalls die Kommunen gefordert. Durch eine angemessenere Steuerung der Belegungspolitik können Probleme des Zusammenlebens im Quartier besser geregelt bzw. vermieden werden.

Lösungsansätze/Instrumente/Potenziele

Bei der Diskussion von Lösungsansätzen wurde deutlich, dass diese sich nicht nur auf die Wohnungswirtschaft allein beziehen dürfen, sondern andere Akteure und Partner – hier vor allem die Kommunalverwaltungen – einbezogen werden müssen. Vor diesem Hintergrund scheinen die folgenden Aspekte von Bedeutung:

- Die Wohnungswirtschaft ist frühzeitig in integrierte Planungsprozesse der Stadtteilentwicklung einzubeziehen und damit stärker in die Gesamtverantwortung für das Quartier zu nehmen. Solche integrativen Ansätze sollten nicht nur Planungsaktivitäten im Quartier (Wohnumfeld, Verkehr, Infrastruktur usw.), sondern auch das Belegungsmanagement der Wohnungsbestände umfassen.

- Baulich-investive Maßnahmen der Wohnungsunternehmen sollten den Einstieg auch in soziale Maßnahmen und Kooperationen ermöglichen (integrativer Ansatz).
- Durch Qualifizierungsmaßnahmen sollten die Wohnungsunternehmen ihre soziale Kompetenz erhöhen, während gleichzeitig die Gemeinwesenarbeit in den Quartieren ihre ökonomische Kompetenz stärken müsste; nur so lassen sich effiziente Organisationsstrukturen in den Quartieren aufbauen. Hierzu zählt auch eine bessere Qualifizierung des mittleren Managements in den Wohnungsunternehmen („der Umgang mit Mietern und die Belegungspolitik als strategisch bedeutsam für das Unternehmen“).
- Die Wohnungsangebote in den Beständen der Wohnungsunternehmen sollten stärker differenziert werden, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Nachfrager gerecht zu werden.
- Durch neue Trägerschaften (z.B. Genossenschaftsmodelle) können die soziale Bindung der Bewohner/Eigentümer sowie eine stärkere Identifizierung mit dem Quartier erreicht werden (Beispiele Hannover-Vahrenheide, Kiel).
- Das Quartiermanagement sollte als Kooperationspartner anerkannt und unterstützt werden, wenngleich es nicht überfordert werden darf (z.B. Leerstandsbeseitigung); wichtig erscheint eine intensive Öffentlichkeitsarbeit; das Quartiermanagement sollte als Koordinationsstelle zwischen Wohnungsunternehmen, Stadtverwaltung, Politik und Bewohnerschaft akzeptiert und gestärkt und gemeinsame Handlungskonzepte sollten erarbeitet werden.

Anreize für eine bessere Kooperation

Anreize für bessere Kooperationen müssen von allen Seiten und auf allen Ebenen geschaffen werden, hier kann nicht die Wohnungswirtschaft allein „haftbar“ gemacht werden. Neben einer frühzeitigen Einbindung in integrative Planungs- und Umsetzungsstrategien sind es natürlich finanzielle Anreize, die eine Rolle spielen können, wobei diese explizit an bestehende effiziente Kooperationsstrukturen gebunden sein müssen. Die Wohnungswirtschaft kann/muss so mit in die Verantwortung für die „soziale Stadt“ genommen werden.

Deutlich zu machen ist (auch durch eine geeignete Öffentlichkeitsarbeit), dass letztlich das Programm Soziale Stadt und die Aktivitäten, die in diesem Rahmen angestoßen werden, nicht nur zu einer Aufwertung des Quartiers, sondern auch zu einer wesentlichen Verbesserung der Wohnsituation in den Beständen der Wohnungsunternehmen führen – damit verbunden ist für letztere auch eine Imagestärkung und Marktverbesserung. Schließlich erscheint es wichtig, die in einzelnen Städten und bei einzelnen Wohnungsunternehmen bereits mit gutem Erfolg praktizierten Strategien, Maßnahmen und Aktivitäten im Sinne von „Good-Practice-Beispielen“ zu sammeln und zu vermitteln – eine Aufgabe, die im Rahmen der Difu-Aktivitäten zum Programm Soziale Stadt schnell anzugehen ist.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe 14



<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Institution</i>
Brachmann	Hermann	Sanierungstreuhand Ulm GmbH
DeLaRosa	Martina	Stadt Stuttgart
Habermann-Nieße	Klaus	IWS Hanover
Hinsching	Birgit	SMS GmbH, Berlin
Höckmann	Martin	AWO-Landesverband Sachsen-Anhalt
Klauke	H.-Joachim	Städtische Sanierungsgesellschaft Sangerhausen mbH
Möhrke	Stefan	GBG Mannheimer Wohnungsgesellschaft mbH
Ruhnke	Dieter	SPI A&R
Sachtlebe	Margit	Stadt Halle
Sander	Robert	Difu
Schirmer	Folkmar	Stadtteilwerkstatt
Schröder	Karsten	Stadt Dortmund
Thielemann	Yvonne	Stadt Gera
Wartmann	Brigitte	STADTplus
Wulfkühler	Jochen	

4

Erfahrungen mit Organisation und Verfahren des Quartiermanagements

Podiums- und Plenumsdiskussion

Moderation:

Thomas Franke

Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Auf dem Podium:

Kerstin Jahnke

Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS), Erkner

Klaus Lindemann

Arbeitskreis „Bündnis für Waldauer Kinder und Jugendliche“, Kassel

Ludger Schmitz

Stadtteilmanagement in Stendal und Schwedt

Andreas Fritsch

Bürger aus Halle

Diana Stuhr

lokale Beschäftigungsentwicklung, Leipzig

Cornelia Cremer

URBAN-Plan, Berlin

Jens Tappe

Student der Sozialpädagogik an der Fachhochschule Magdeburg



Thomas Franke, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen waren offenbar sehr lebhaft. Zum Teil ging es um einen intensiven Erfahrungsaustausch, zum Teil um das Aufwerfen oder Wiederaufgreifen von praxisrelevanten Fragen. Wir wollen auf den beiden heutigen Podien nicht aus den einzelnen Arbeitsgruppen Bericht erstatten, sondern stattdessen versuchen, unter der Hauptfragestellung „Erfahrungen mit Organisation und Verfahren des Quartiermanagements“ in kurzen Statements darzustellen, was in den Arbeitsgruppen zu diesen Themen diskutiert worden ist. Auf dem Podium vertreten sind die Arbeitsgruppen „Zusammenarbeit mit den Akteuren im Quartier“, „Verhältnis zu Stadtverwaltung und Rat“, „Aktivierung der Bevölkerung“, „Aufgaben, Struktur und Qualifikation“, „Beschäftigung und Qualifizierung“, „Bildung und Kultur“ sowie „Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen“.

Frau Jahnke von der Arbeitsgruppe 1 „Zusammenarbeit mit den Akteuren im Quartier“ macht „Programmbegleitung vor Ort“ im Brandenburger Modellgebiet der Sozialen Stadt Cottbus, Sachsendorf-Madlow. Wer sind überhaupt die Akteure im Quartier? Wie kommunizieren sie miteinander – oder herrscht vielleicht eher Konkurrenz vor? Welche Motivation oder „Nichtmotivation“ zur Zusammenarbeit besteht, und wie kann man die Kooperation strukturieren? Was bedeutet dies für das Verfahren von Quartiermanagement?



Kerstin Jahnke, Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS), Erkner

Wir haben in der Arbeitsgruppe intensiv darüber geredet, welche Verantwortungen vom Quartiermanagement übernommen werden können und haben daran im Prinzip auch aufgerollt, wer die Akteure sind. Zu diesen gehören die Stadtverwaltung, die verschiedenen Ämter, freien Träger, Gremien bürgerschaftlicher Verantwortung. Die Wohnungsunternehmen spielen ebenfalls eine Rolle. Insgesamt ist der gemeinsame Wille der Akteure die Grundlage für erfolgreiches Quartiermanagement. Es wurde sehr wohl auf Konkurrenzen und Probleme in der Zusammenarbeit hingewiesen.

Da in unserer Arbeitsgruppe die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen kamen (aus verschiedenen Städten in Ost und West, auch aus dem Quartiermanagement), sind entsprechend differenzierte Probleme angesprochen worden – die auch ganz unterschiedlich eingeschätzt werden. Es ist schwierig, die Problemlage zu vereinheitlichen. So erweist sich zum Beispiel der Austausch zwischen den ver-



schiedenen Ämtern als problematisch vor der Frage, wer welche Verantwortung hat, dies betrifft auch die Entscheidungskompetenzen. Dabei geht es darum, wo das Quartiermanagement angesiedelt wird. Zum einen werden Bearbeiter aus der Stadtverwaltung benannt, in anderen Fällen haben Büros diese Aufgabe übernommen.

Es gibt verschiedene Formen der institutionellen Einbindung und des Zusammenwirkens verschiedener Akteure: Lenkungs- und Koordinationsrunden, aber auch Koordinatoren. In vielen Gebieten, in denen bereits Gremien existieren, werden diese einbezogen. Als Problem wurde gesehen, dass durch das Quartiermanagement neue Akteure in ein Gebiet hineinkommen, sich ansonsten aber die Strukturen nicht ändern. Dies kann bedeuten, dass Quartiermanagement eine Alibifunktion bekommt und nicht zu einer tatsächlichen Änderung von Strukturen beiträgt.

Hinsichtlich der Instrumente können Stadtteilforen der Öffentlichkeit sehr viele Impulse geben, die in kleineren Arbeitsgruppen weiterentwickelt werden. Es ist möglicherweise auch sinnvoll, dass in diesen Quartiermanagementgebieten gerade durch das Eskalieren von Konflikten neue Ansätze gefunden werden können.

Thomas Franke

Mir scheint vor allem Ihr Eingangssatz wichtig, mit dem der gemeinsame Wille aller Akteure als Voraussetzung dafür betont wurde, auf der Umsetzungsebene etwas zu bewirken. Gleichzeitig haben Sie die Frage der Entscheidungskompetenzen angesprochen. Dies war auch beim Podium 1 die zentrale Frage: Verfügungsfonds, Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Ressourcen.

Hier kann ich überleiten zur Arbeitsgruppe „Verhältnis des Quartiermanagements zu Stadtverwaltung und Rat“. Es geht dabei um eine Akteurskonstellation mit unterschiedlichen Arbeitsebenen. Welche Funktion, welche Aufgabe hat die Verwaltung in dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteure? Wie sieht das Verhältnis von Verwaltung und Quartiersebene aus, welche Aufgaben und Herausforderungen entstehen daraus für das Quartiermanagement, und wie sind Informationsfluss und Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiermanagement organisiert? Letztendlich geht es auch um die Frage: Wie kann Verwaltung motiviert werden, kooperativ zusammenzuarbeiten, das heißt, wie gesagt wurde, ihre „Hausaufgaben zu machen?“ Dazu Herr Lindemann.

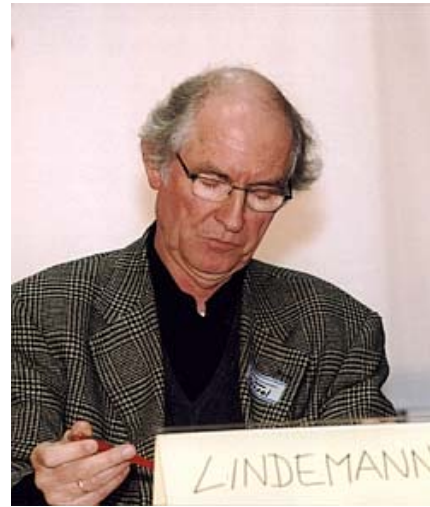
Klaus Lindemann,

Arbeitskreis „Bündnis für Waldauer Kinder und Jugendliche“, Kassel

Ich bin Laie, das vorneweg, und ich hoffe, dass die Aspekte, die ich ausgewählt habe, einigermaßen den Tenor unserer Diskussion treffen und auch auf Ihre Fragen genügend eingehen. Es ging darum, was es – über die bisherige Stadtteilarbeit hinaus – durch das Programm Soziale Stadt für eine neue Qualität gibt. Gleich zum Aspekt: Was kann Verwaltung motivieren? Man kann aufgrund unserer Diskussion sagen, dass die beste Motivation ein klarer Rats- oder Magistratsbeschluss ist, der auch die Verwaltung in die Verantwortung nimmt und ihr deutlich macht, in welcher Weise von ihr erwartet wird, dass

sie sich einer neuen Aufgabe stellt – auch indem sie entsprechende Strukturen und Prozeduren findet.

Das klingt äußerlich, ist es bis zu einem gewissen Grade auch, aber es kommt etwas Zweites dazu: Es kommt darauf an, in den Verwaltungen Personen zu finden, die das sinnvoll finden oder die zumindest offen und lernfähig sind. Wenn man beides zusammennimmt, sind das entscheidende Voraussetzungen für ein gedeihliches Miteinander, das sonst nicht automatisch eintritt. In jedem Falle sind wir davon ausgegangen, dass man sich einen langfristigen Prozess vorstellen muss, von dem auch erwartet werden kann, dass nicht nur in dem Modellgebiet Veränderungen geschehen, sondern dass auch andere Stadtteile sich daran orientieren und auch andere Verwaltungen versuchen, ihre Arbeit zu „modernisieren“.



Wir haben uns den von Ihnen gestellten Fragen durch die Betrachtung der Dynamik genähert, die durch „Soziale Stadt“ in Gang kommt. Es kann weder ausschließlich ein Von-oben-nach-Unten noch ein Von-unten-nach-Oben geben; vielmehr muss es ein Prozess sein, in dem die Beteiligten dank ihrer Offenheit und Lernfähigkeit bereit sind zuzuhören, aufeinander einzuwirken und Argumente auch von anderen aufzunehmen. Wir haben das mit dem Begriff „dialektischer Prozess“ bezeichnet. Wichtig sind dabei die Initialzündungen. Es gibt verschiedene schöne Beispiele, wie so etwas in Gang kommt, letzten Endes aber keine allgemeine Wahrheit. Ein wichtiges Moment ist Projektorientierung, weil sich durch schnelles, besser: zügiges Handeln den Bürgern noch am ehesten vermittelt, dass hier etwas Neues geschieht. Außerdem ist eine Reihe von Gruppendynamischen Regeln zu beachten, etwa: Keiner darf verlieren, der soziale Friede muss gewährleistet sein und Ähnliches.

Wir haben versucht, uns mit einem Organigramm dem Geheimnis dieser Prozesse anzunähern. Es herrschte Einvernehmen darüber, dass es erst einmal eine Gruppierung braucht, z.B. ein Bürgerforum, in dem die Bürger, die Stadtteileute unter sich ihre Angelegenheiten klären. Das schließt nicht aus, dass auch Politiker, die im Stadtteil leben, daran teilnehmen. Auch muss es eine verwaltungsinterne Gruppe geben. Und entscheidend beim Quartiermanagement ist die Frage: Was liegt dazwischen? Ich hatte als interessierter Laie zunächst den Eindruck, dass es sich mehr oder weniger um eine Blackbox handelt. Aber es stellte sich dann doch heraus, dass es zur Zusammensetzung dieses Gremiums, für das es unterschiedliche Bezeichnungen gibt, und auch zu seinen Funktionen weitgehende Übereinstimmung gibt. Dabei wurde deutlich, dass je nach Größe des Quartiers ganz unterschiedliche Dimensionen ins Spiel kommen können, dass es auf jeden Fall wichtig ist, die jeweilige Situation im Stadtteil zu berücksichtigen.

Eine zentrale Frage war die nach der Entscheidungskompetenz – festgemacht am Beispiel des Verfügungsfonds. Ich hatte den Eindruck, dass die Meinungen eine ziemliche Bandbreite widerspiegeln. Vielleicht ist es nicht ganz falsch, es so zusammenzufassen, dass dank einer umsichtigen Regie durch das Quartiermanagement der Bürgerwille res-

pektiert werden muss. Die Verwaltung würde sich dann bemühen, diesen adäquat und den Regeln entsprechend umzusetzen. Nur bei einem harten Dissens muss die Politik eine Entscheidung treffen.

Thomas Franke

Sie haben von Strukturen der Selbstbindung – auch der Verwaltung – gesprochen und vom persönlichen Engagement in der Verwaltung. Es reicht also offensichtlich nicht aus, Strukturen oder Programme in die Verwaltung zu bringen, sondern es geht besonders darum, dass auch die Inhalte, die vermittelt werden sollen, von den Akteuren aufgegriffen werden und nicht einfach nach „Plan B“ gehandelt wird.

Klaus Lindemann

Dieser Punkt ist mir sehr wichtig. Vielleicht kommt es daher, dass ich Pädagoge bin. Ich glaube, dass die Person das Entscheidende ist – natürlich im Rahmen von Sozialer Stadt, aber was wirklich geschieht, das entscheiden Personen.

Thomas Franke

Sie haben von verwaltungsinternen Runden und von Stadtteilgremien gesprochen, in denen die Professionellen zusammenkommen, um sich ein Bild zu machen, wie man theoretisch arbeiten könnte oder was im Stadtteil zu entwickeln ist. Und Sie haben von den engagierten Leuten in der Verwaltung gesprochen, die ebenso engagiert sind wie Quartiermanagerinnen und Quartiermanager auf der Umsetzungsebene. Haben Sie auch darüber gesprochen, wie da ein schneller Austausch oder eine relativ schnelle Kommunikation stattfinden kann?

Klaus Lindemann

Die Frage der Schnelligkeit ist schwer zu beantworten. Deswegen habe ich mich vorhin auch korrigiert und „zügig“ gesagt; bestimmte Dinge brauchen ihre Zeit, und engagierte Personen werden auf allen Ebenen gebraucht. Innerhalb des Quartiermanagements müssen – man kann es sich als repräsentatives Gremium vorstellen – alle Entscheidungsträger beteiligt sein, sodass unter der Regie des Quartiermanagements – manchmal ist sogar Mediation notwendig –, die Entscheidungen so weit vorbereitet werden, dass es der Verwaltung und auch dem Magistrat nicht schwer fällt, die Wünsche der Bürgerschaft in deren Sinn auch umzusetzen.

Thomas Franke

Arbeitsgruppe 3 „Aktivierung der Bevölkerung“: Neben mir sitzt Herr Fritsch, Bürger aus Halle. Diese Arbeitsgruppe hatte einen besonders großen Zulauf. Sie haben unter anderem zum Thema: „Mit welchen Methoden kann Quartiermanagement Bevölkerung aktivieren und erreichen?“ diskutiert. Sie haben auch über das Problem gesprochen, dass man bestimmte Gruppen nicht erreichen kann und wie man damit umgeht: Methoden

der Aktivierung, was sind Ziele von Aktivierung, warum aktiviere ich überhaupt Bürger, was kann ich mir als Quartiermanagement für Ziele setzen, und welche Rolle hat diese Aktivierung im Umsetzungsprozess auf der lokalen Ebene?

Andreas Fritsch, Bürger aus Halle

Wir haben uns erst einmal bemüht, den Begriff der Aktivierung einzugrenzen; er hat für uns drei Ebenen: die Ebene der Mitarbeit, die der Mitwirkung und die der Mitentscheidung. Wir haben, bevor wir in die Diskussion der Methoden eingetreten sind, klargestellt, dass wir im Quartiermanagement an den Folgen von Strukturproblemen arbeiten und dass dazu das Programm Soziale Stadt enorme Chancen bietet, auch wenn die Möglichkeiten letztlich begrenzt sind.



In einer weiteren Fragestellung haben wir uns den Zielen genähert und festgestellt, dass es hier um nachhaltige Entwicklung von Quartieren geht, und dass insbesondere den Nachbarschaften, der Stärkung der Selbstorganisationskräfte im Quartier eine zentrale Bedeutung zukommt. Des Weiteren ist zu nennen, dass die Bürger Verantwortung übernehmen und sich mit ihrem Quartier verbunden fühlen. Wichtig war für uns auch, dass wir uns keine isolierte Diskussion vorstellen können, sondern dass wir an alle Bürger im Quartier herankommen – sowohl an die so genannten Mittelstandsbürger, wenn sie noch vorhanden sind, als auch an benachteiligte Problemgruppen. Was braucht man an Ressourcen? Da sind natürlich die Finanzmittel zu nennen. Unserer Meinung nach wären außerdem die

lokalen Möglichkeiten vor Ort auszuloten – insbesondere mit den Wohnungsbaugenossenschaften.

Jetzt zur zentralen Frage: Wie soll man so etwas durchführen? Eines lässt sich vorausschicken: *Die Methode* gibt es nicht; es gab aber einen Konsens in unserer Gruppe darüber, dass sich Quartiermanagement auf anschlussfähige Projekte beziehen sollte. Es sollte eine Vor-Ort-Präsenz geben und damit eine Art Problemerkmittlung sichergestellt werden. An Formen – nacheinander genannt, aber ohne Wertung – sehen wir eine aktivierende Befragung, bei der die Bürger tatsächlich von Haus zu Haus befragt werden, wie sie sich die zukünftige Entwicklung des Stadtteils vorstellen und ob sie bereit wären, mitzumachen. Es wurden Erfahrungen aus einem Quartier in Hamburg berichtet, wo das funktioniert hat.

Des Weiteren sind Fragebögen erwähnt worden, auch kombiniert mit Preisausschreiben. Workshops, z.B. in Form von Zukunftswerkstätten, wären methodisch nachvollziehbar. Bürgerforen bieten immer noch die Möglichkeit, an Problemgruppen heranzukommen, die sich sonst nicht äußern.

Darüber hinaus ist der Aspekt Öffentlichkeitsarbeit stark betont worden. Zu den Fragebögen ist noch zu ergänzen, dass sie zeitnah rückgekoppelt werden sollten, damit die

Bürger erfahren, was bei der Fragebogenaktion herausgekommen ist, und sie sich nicht als Datenlieferanten missbraucht fühlen. In diesem Zusammenhang steht auch die Öffentlichkeitsarbeit; alles, was im Quartier geschieht, sollte mit hoher Transparenz durchgeführt werden, und die Bürgerforen müssten regelmäßig auch der Informationsrückkopplung dienen. In Infoblättern kann auf Neuigkeiten aufmerksam gemacht und Kooperation angeboten werden.

Zentrale Bedeutung wurde in der Diskussion auch dem Verfügungsfonds zugesprochen, weil sich mit ihm in einer ausreichenden Finanzausstattung sehr viel schneller Dinge realisieren lassen und nicht erst, wie als Negativbeispiel aus einer Stadt berichtet wurde, ein siebenseitiger Antrag zu stellen ist. Es geht damit um einen Verfügungsfonds, über den die Bürger entscheiden können und mit dem sie – wie sich herausgestellt hat – sogar pfennigfuchserisch umgehen. Das stellt eine zentrale Form der Aktivierung dar.

Thomas Franke

Zu den Formen, die der Aktivierung von Quartiersbevölkerung dienen sollen, habe ich eine Frage: Gibt es auch Aktivierungsformen, die nicht diesen Veranstaltungscharakter haben? Sie haben weiter darüber gesprochen, dass zur Aktivierung der Quartiersbevölkerung auch die Vor-Ort-Bevölkerung wichtig ist. Das heißt, man kann diese Veranstaltungen auch dezentral konzipieren. Diese Vor-Ort-Präsenz scheint wesentlich zu sein, wenn man Bevölkerungsgruppen erreichen möchte. Sie haben gesagt, dass schwer erreichbare Gruppen einen Kern für die Beantwortung der Frage bilden, wie man Bevölkerung aktivieren kann. Haben Sie dazu in der Arbeitsgruppe konkreter, vielleicht auch über Beispiele gesprochen?

Andreas Fritsch

Zum einen: Die aktivierende Befragung hat kaum Veranstaltungscharakter. Wir haben in der Diskussion festgestellt, dass sich Gemeinsamkeiten nur schwer entwickeln lassen, weil die Quartiere, über die wir reden, sehr unterschiedlich sind. Beispielsweise wurde ein Quartier erwähnt, in dem 28 Sprachen gesprochen werden. Da geht es natürlich bei Bürgerbeteiligung zuerst einmal darum, die sprachliche Barriere zu beseitigen. Bei anderen Quartieren, beispielsweise Plattenbausiedlungen hier im Osten der Republik, gibt es ganz andere Probleme. Die haben eher mit den Leerständen zu tun. Die von uns genannten Punkte beziehen sich auf konkrete Formen, die uns realisierbar erscheinen.

Thomas Franke

Das bedeutet, dass es für Aktivierungsstrategien – wie gestern auch zum Quartiermanagement besprochen – kein Patentrezept zu geben scheint, sondern sie sich an den spezifischen Ausgangsbedingungen und den jeweiligen Problemlagen orientieren müssen. Dieser Befund ist mit Sicherheit auch spannend, wenn wir uns den Aufgabenstrukturen und der Qualifikation von Quartiermanagement zuwenden. Ich hatte den Eindruck, dass es auch hier keine Patentrezepte gibt. Ludger Schmitz aus der Arbeitsgruppe 4 „Aufgabenstruktur und Qualifikation“: Welche Aufgaben, welche Funktion hat Quar-

tiermanagement? Wie strukturiert man das? Welche fachlichen und persönlichen Qualifikationen muss eine Quartiermanagerin oder ein Quartiermanager haben?

Ludger Schmitz, Stadtteilmanagement in Stendal und Schwedt

Wir haben uns ein bisschen schwer getan, weil wir gemerkt haben, wie viele unterschiedliche Formen von Stadtteilarbeit es tatsächlich gibt. Es war schwer, all dies auf einen Nenner zu bringen. Die Aufgaben sind sehr komplex und sehr unterschiedlich. Wir haben zum Teil kontroverse Ansichten gehabt – die Mehrzahl kam aus der Gemeinwesenarbeit – zum Themenkomplex Stadtplanung und Sozial- oder Gemeinwesenarbeit. Die dritte Säule kommt über die URBAN-Schiene herein, wo es um europäische Strukturfördermittel geht; wenn wir dann noch die Wirtschaftsförderung hinzunehmen, ist man irgendwann an dem Punkt angelangt, an dem der Stadtteilmanager eine Art „eierlegende Wollmilchsau“ sein muss, eigentlich derjenige, der alles können muss. Daran hat sich in der Diskussion die Frage geknüpft, was eigentlich die Hauptaufgabe von Quartiermanagement ist.



Wir haben ein bisschen auf den Managerbegriff zurückgegriffen. Ist das eigentlich der richtige Begriff? Ein Manager kommt eher aus der Wirtschaft und soll eigentlich einen am Boden liegenden Betrieb wieder „auf die Beine bringen“. Dabei kümmert er sich nicht darum, dass die letzte Schraube angedreht ist. Manager versuchen vielmehr, die Strukturen des Betriebs zu erkennen, die Ursachen dafür herauszufinden, warum etwas schief gelaufen ist, und sie versuchen, an die entsprechenden Leute und Institutionen mit Lösungswegen heranzukommen. Die Koordinationsarbeit muss also die Hauptarbeit sein, und wir sollten nicht in irgendeinen Aktionismus verfallen. Nicht wir oder die Quartiermanager sind diejenigen, die die Aktionen und die Arbeit machen, sondern wir müssen die Initialzündungen geben – ein relativ schwieriger Prozess. Das ist denen, die schon länger dabei sind, auch klar.

Auch alleine da zu sitzen, ist dramatisch. Es muss klar gesagt werden, dass Quartiermanagement vor Ort mit mindestens zwei bis drei Leuten ausgestattet sein muss. Wir haben dazu das Bild von einem Tandem benutzt. Die Aufgabenstellung des Quartiermanagements erfolgt in der Regel durch die Verwaltung; dann kommt das Quartiermanagement, das als Regulativ dagegenwirken soll. Nun kommt es darauf an, dass beide wirklich auf einem Tandem „zusammen radeln“, dass nicht einer vorne oder einer hinten alleine „radelt“. Wenn es funktionieren soll, müssen beide „radeln“.

Eine wichtige Frage war, inwieweit das Quartiermanagement Anwalt für bestimmte Gruppen ist. Ist das Quartiermanagement Anwalt für die Randgruppen oder Problemfälle? Darüber gab es kontroverse Meinungen; ob es also um absolute Neutralität und wirklich nur die Koordination der Interessen geht, aber nicht um die Anwaltschaft für eine Seite. Kontroversen beziehen sich darauf, inwieweit das Quartiermanagement Sprachrohr für Randgruppen sein kann, die sich in der Öffentlichkeit in der Regel nicht artiku-

lieren. Die Frage kann wohl letztlich nicht beantwortet werden, man muss die spezifische Situation in dem Quartier beachten.

Am Schluss haben wir die Qualifikation diskutiert. Das fiel uns relativ schwer. Am liebsten wäre uns derjenige, der als Kommunikationswissenschaftler in der Moderationsrolle perfekt ist; das heißt, es kann nicht allein der Stadtplaner, allein der Sozialarbeiter sein. Die Sprache ist das Wichtige. Wir stellen immer wieder fest, wie häufig wir aneinander vorbeireden, wenn einer aus der einen Gruppe mit einem aus der anderen Gruppe spricht. Es muss die Fähigkeit vorhanden sein, die Wirtschaftssprache, Sozialsprache und Planungssprache zu kennen und zu beherrschen, damit wir den Input für das Quartiermanagement erkennen können. Außerdem darf sich das nicht im stillen Kämmerlein abspielen, sondern muss nach außen weitergegeben werden.

Das Ganzheitliche und nicht nur das eigene Fachressort zu sehen, ist eine wichtige Fähigkeit. Teamfähigkeit muss gegeben sein. Es wurde auch diskutiert, ob sich Quartiermanagement in Förderprogrammen auskennen muss. Doch auch da geht es hauptsächlich um die Frage, wie man sich die Wege zu den Leuten mit Fachwissen erschließen kann, und wie man für sich mit minimalem Aufwand herausfindet, was man von diesem Fachwissen definitiv braucht oder inwieweit man andere motivieren kann, ihr Fachwissen in die Sache einzubringen.

Diese Motivationsförderung ist ein sehr wichtiger Aspekt. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass es wahrscheinlich viele Fachleute gibt, die für diese Aufgabe fähig sind, wenn sie bestimmte Qualifikationsmerkmale haben, nämlich die Motivation, das Miteinanderringen, die Kenntnis der Fachsprachen der einzelnen Ressorts. Noch schwerer haben wir uns damit getan, was es eigentlich für Qualifizierungsangebote gibt, also inwieweit Moderation und das Erschließen von Aufgabenfeldern vermittelt werden. Einige Verwaltungen entwickeln für sich selbst Antworten auf die Frage, inwieweit sie eher dienen lernen sollen, inwieweit das auch mit bestimmten Sprachen und Verhaltensmustern einhergeht.

Thomas Franke

Drei Aspekte fand ich besonders interessant, sie sind auf dem gestrigen Podium auch schon angeklungen. Quartiermanagement kann offensichtlich nicht als alleinige Problemlösungsinstanz etabliert werden. Dies bedeutet, dass, wenn etwas nicht so läuft, wie es in der Verwaltungsagenda vorgesehen ist, nicht dem Quartiermanagement die Schuld zugewiesen werden kann. Das betrifft auf der einen Seite das Problem des Aufgabenspektrums des Quartiermanagements, aber vielleicht auch das der Aufgabenüberlassung.

Sie haben auch die je unterschiedlichen Ausgangslagen, Quartiere und Probleme angesprochen. Hier gibt es vielleicht übertragbare Ideen, wie man Quartiermanagement einrichten kann, aber sicher keine Patentlösung, wie man vor Ort agiert. Zum Thema Sprache erinnere ich daran, dass beim Podium 1 gefordert wurde, eine Quartiermanagerin oder ein Quartiermanager sollte einen engen Gebietsbezug haben. Die „Sprache des Quartiers“ ist elementar, wenn man an Begriffe wie Motivation oder auch Akzeptanz denkt.

„Beschäftigung und Qualifizierung“ lautete der Titel der Arbeitsgruppe 6. Die bisherigen Arbeitsgruppen haben sich mit Organisation und Verfahren von Quartiermanagement beschäftigt. Jetzt kommen wir in den Bereich der thematischen Handlungsfelder von Quartiermanagement. Frau Stuhr arbeitet im sächsischen Modellgebiet „Leipziger Osten“ und versteht Beschäftigung und Qualifizierung als wesentliche Bestandteile von lokaler Ökonomie. Es gibt viele Träger, es gibt verschiedene Akteure, die in lokale Beschäftigungsmaßnahmen und -projekte involviert sind. Es gibt sicherlich auch verschiedenste Mittel, die zum Einsatz kommen. Wie kann man Quartiermanagement hier koordinieren?

Diana Stuhr, lokale Beschäftigungsentwicklung, Leipzig



Das von uns schnell erkannte Problem ist, dass wir Quartiermanagement in unterschiedlicher Größe und mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen haben. Wir haben die Aufgabe, der Beschäftigungsqualifizierung nachhaltige Strukturen mit dem Einsatz von temporären Maßnahmen zu schaffen. Das bedeutet, wir müssen unterschiedliche Fördermöglichkeiten und Träger bündeln. Dabei sind wir sehr schnell an die Grenzen des eigentlichen Quartiermanagers gelangt, weil es unmöglich ist, durch die vielfältigen Aufgaben das Thema Beschäftigungsförderung noch zusätzlich zu bewältigen. Es gab Übereinstimmung darüber, dass eine Struktur geschaffen werden muss, die den Komplex Beschäftigungsförderung steuert. Das kann zum einen heißen, dass das Thema extern ausgesiedelt wird. Es gab zum anderen den Vorschlag, innerhalb des Quartiermanagements einen integrierten Beschäftigungsmanager einzustellen. Auf alle Fälle müsste es eine Person oder eine Personengruppe sein, die einen Überblick über das gesamte Gebiet hat, also über alle Träger und Möglichkeiten, an die Wirtschaft und die Bevölkerung heranzukommen. Aufgabe des Quartiermanagers ist es in diesem Zusammenhang, den Kontakt mit der Wirtschaft zu halten, die Probleme zu analysieren und die Ergebnisse an die externe und interne Struktur weiterzugeben.

Wenn wir eine solche Beratungsstelle haben, war das zweite Problem, auf das wir gestoßen sind, die Bedeutung der Autorität, das heißt: Wie bringe ich die Beteiligten im Projekt dazu, sich an Abstimmungsgrundsätze und an das Gebot der Überschaubarkeit zu halten? Wir haben viele Maßnahmen und Aktionen, die parallel und unkoordiniert laufen. Wir müssen also versuchen, ein System zu finden, in dem das alles organisiert, zentriert und überschaubar gemacht wird. Eine Möglichkeit wäre, einen Stadtteilbeirat in der Organisationsform eines Forums einzurichten, wo Projekte diskutiert und beschlossen werden und wo ein Überblick über die Träger besteht, das heißt ein zentrales Forum, bei dem alles zusammenläuft. Viele Städte gehen direkt über ihre Ämterrunden. Es gibt so viele Ansätze, dass sich kaum sagen lässt, welches der richtige Weg ist. Wichtig ist zu versuchen, so viele Mittel wie möglich zu bündeln und Synergien herzustellen. Durch die Doppelungen gehen auch große Chancen verloren. Beschäftigungsförderung, Qualifizierung an sich ist ein langwieriger Prozess, das heißt, man kann die Ergebnisse

Wenn wir eine solche Beratungsstelle haben, war das zweite Problem, auf das wir gestoßen sind, die Bedeutung der Autorität, das heißt: Wie bringe ich die Beteiligten im Projekt dazu, sich an Abstimmungsgrundsätze und an das Gebot der Überschaubarkeit zu halten? Wir haben viele Maßnahmen und Aktionen, die parallel und unkoordiniert laufen. Wir müssen also versuchen, ein System zu finden, in dem das alles organisiert, zentriert und überschaubar gemacht wird. Eine Möglichkeit wäre, einen Stadtteilbeirat in der Organisationsform eines Forums einzurichten, wo Projekte diskutiert und beschlossen werden und wo ein Überblick über die Träger besteht, das heißt ein zentrales Forum, bei dem alles zusammenläuft. Viele Städte gehen direkt über ihre Ämterrunden. Es gibt so viele Ansätze, dass sich kaum sagen lässt, welches der richtige Weg ist. Wichtig ist zu versuchen, so viele Mittel wie möglich zu bündeln und Synergien herzustellen. Durch die Doppelungen gehen auch große Chancen verloren. Beschäftigungsförderung, Qualifizierung an sich ist ein langwieriger Prozess, das heißt, man kann die Ergebnisse

nicht in zwei Jahren sehen. Die Wirtschaft braucht Zeit, damit die Ergebnisse im Stadtteil realistisch betrachtet werden können.

Thomas Franke

Sie haben von temporären Maßnahmen bei Beschäftigung und Qualifizierung gesprochen. Was bedeuten diese für die „Projektkulisse im Quartier?“

Diana Stuhr

Das heißt, dass viele Maßnahmen auf ein Jahr beschränkt sind. Das fängt an bei ABM und Beschäftigungsprojekten, bei denen Teilnehmer z.B. Arbeitsverträge für ein Jahr haben, und die Maßnahmen danach auslaufen. Wir müssen Wege finden, wie nach Ablauf dieser Maßnahmen der Stadtteil trotzdem noch erhaltenswert bleibt und die Ergebnisse dieser Maßnahmen im Stadtteil weiterhin vorhanden sind – zum Beispiel über Stadterneuerung, über Abrissarbeiten, bei denen man nachhaltig auch diese neu entstandenen Flächen pflegt. Das heißt im Zusammenhang mit Wirtschaftsförderung auch, die Unternehmen irgendwann einmal alleine lassen zu können, sodass diese sich selbst tragen und der Stadtteil nach Abschluss der Projekte nicht wieder auf seinen Ausgangspunkt zurückfällt.

Thomas Franke

Sie haben darüber gesprochen, dass unterschiedliche Akteure und Träger von Maßnahmen koordiniert werden müssen, und dass dies eine sehr umfangreiche Aufgabe ist. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, überlegen Sie auch, ob diese Koordination ausgelagert werden soll, also nicht unmittelbar Aufgabe des Quartiermanagements vor Ort sein muss. Sie haben auch die Verbindlichkeit von Beschlüssen angesprochen. Wenn eine Vielzahl von Akteuren zusammengebracht wird, wenn also Aktivierung und Koordination gelingen, welche Art von Verabredungen muss dann mit welchem Grad von Verbindlichkeit getroffen werden, damit Maßnahmen erfolgreich sind und diejenigen, die sich verabreden haben, tatsächlich dem Plan entsprechend handeln?

Diana Stuhr

Ich bin der Meinung, dass bei einem derart großen Programm, in dem mit viel Geld umgegangen wird, bestimmte Handlungsrichtlinien gelten müssen, innerhalb derer sich jeder bewegen sollte. Das fängt erstens damit an, sich mit anderen Projektbeteiligten im Gebiet und mit anderen externen Projekten abzustimmen. Es darf nicht dazu kommen, dass wir beispielsweise einen Händler im Stadtteil in einer Woche mit fünf verschiedenen Organisationen besuchen und der eine einen Praktikanten, der andere einen Jahresarbeitsvertrag anbietet. Zweitens müssen wir unsere Projekte durchschaubar machen und Bericht über sie erstatten. Das müsste in Handlungsrichtlinien integriert werden, damit wir von den anderen wissen und die Angst voreinander ablegen, der andere könnte uns den Auftrag wegnehmen. Oft sind Synergie- und Kooperationsmöglichkeiten vorhanden, die man erkennt, wenn man einfach nur miteinander spricht.

Thomas Franke

Die Arbeitsgruppe 7 „Bildungs- und Kulturarbeit“ hatte relativ wenige Teilnehmer. Ich frage mich, ob dieses Thema nur geringe Bedeutung im Rahmen von integrativen Handlungskonzepten hat oder ob vielleicht die Organisationsfragen derzeit als wichtiger erscheinen. Frau Cremer ist die Sprecherin dieser Arbeitsgruppe und Quartiermanagerin in Berlin-Marzahn. Welche Bedeutung haben Bildung und Kultur im Quartier? Und was kann Quartiermanagement in diesem Zusammenhang leisten?

Cornelia Cremer, URBAN-Plan, Berlin



Zunächst haben wir den Titel der Arbeitsgruppe umformuliert. Wir haben nicht von „Bildungsarbeit und Kultur“ gesprochen, sondern von „Kunst und Kultur“ im Quartier. Sie haben zu Recht darauf verwiesen, dass wir sehr wenige waren, nämlich vier Personen. Wir dachten erst, vielleicht sind wir ja „hinter dem Mond“, haben uns zum Schluss aber eher als sehr weitblickend begriffen. Die Förderung der „sozialen Stadt“ betrifft die baulich-räumliche Entwicklung und die soziale Stadtentwicklung auf der programmatischen Ebene im Programm Soziale Stadt. Wir sind der Meinung, dass dieser Ansatz um den Aspekt Kunst und Kultur erweitert werden muss. Auch das muss im Stadtteil gefördert werden. Dafür sollten sich alle stark machen. Warum? Dazu haben wir drei Schlüsse gezogen: „Kunst und Kultur“ im Stadtteil aktiviert, fördert Kommunikation und stärkt die Kreativität. Dies sind genau jene Bausteine, die beim Empowerment der Bewohner zum Tragen kommen, die Bausteine, die zu einem lebendigen Stadtteil führen.

Kunst- und Kulturereignisse im Stadtteil sind nicht zuletzt auch imagebildend. Wir alle arbeiten in einem gestressten Stadtteil, deswegen auch die Förderung. Sehr interessant waren Erfahrungen aus Nordrhein-Westfalen; aus Berliner Sicht hat man den Eindruck, dort sei man schon viel weiter, weil es bereits wesentlich länger Quartiermanagement gibt. Dennoch berichtete der Kollege von einem Gespräch mit dem Kulturstadtamt: Wie können wir uns mit dem Quartiermanagement vernetzen? Die Antwort, die ich so auch kenne, war: „Ja, keine Zeit, kein Personal, kein Geld“. Es muss nicht so sein, aber ist häufig so, dass man als Quartiermanager erst Überzeugungsarbeit leisten muss, dass Kultur im Quartier etwas sehr Wichtiges ist.

Wir haben über verschiedene Projekte diskutiert, über Kunst- und Kulturprojekte zusammen mit Bewohnern, aber auch darüber, Künstler in die Quartiere zu holen. Ich möchte gerne auf zwei Projekte aus Nordrhein-Westfalen hinweisen: auf die „Markierung von Angsträumen“ und auf die „Schreibwerkstatt“. Es geht aber nicht in jedem Stadtteil darum, für Ateliers Räume bereitzustellen, Räume für Ausstellungen. Wir haben über ein breites Spektrum geredet, haben dann aber gemerkt – und daraus leitet sich eine wichtige Forderung ab –, dass eine Vernetzung fehlt, eine Plattform, wo man andere Projekte kennen lernt und sie übertragbar macht.

Man braucht Ideen, auch Quartiermanagement-Ideen. Quartiermanagement soll ein bisschen dazu inspiriert werden, sich an die Menschen zu wenden, Künstlerverbände aufzusuchen, stärker mit Künstlern ins Gespräch zu kommen, diese dafür zu interessieren.

Eine letzte Forderung haben wir an das Difu. Wenn es noch einmal eine Tagung zum Quartiermanagement organisiert, wäre es schön, unsere Idee aufzugreifen und Künstler sowie Kulturschaffende einzuladen, damit wir mit ihnen in einen Dialog treten können.

Thomas Franke

Danke, auch für diese Anregung. Offensichtlich scheinen die Leistungsfähigkeit, das Potenzial von Kunst im öffentlichen Raum oder in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf und die Wertschätzung – Sie sagten vorhin „Keine Zeit, kein Personal, kein Geld“ –, um die das Quartiermanagement kämpfen muss, auseinander zu klaffen.

Die letzte Gruppe „Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen“ wird durch Herrn Tappe vertreten. Wie wichtig sind Kinder und Jugendliche im Stadtteil? Wer sind überhaupt „die“ Kinder und „die“ Jugendlichen? Muss man sich darüber Gedanken machen, ob es innerhalb dieser Zielgruppe noch Unterzielgruppen gibt? Welche Rolle spielen sie? Und die Frage ist natürlich auch, wie und vor allem wo kann man Kinder und Jugendliche erreichen, die sich wahrscheinlich anders angesprochen fühlen und woanders anzutreffen sind als die Erwachsenen, um die es auch geht?

Jens Tappe, Student der Sozialpädagogik an der Fachhochschule Magdeburg



Ich habe noch nie vor so vielen Leuten gesprochen, und Sie sind eine ganze Menge. Ich würde also jetzt lieber eine Hausarbeit schreiben.

Das erste, was wir in der Arbeitsgruppe nach einer kurzen Vorstellungsrunde festgestellt haben, ist, dass eine ganze Gruppe von Menschen, die schließlich auch Bewohner des Quartiers sind, ausgeblendet wird. Fast die Hälfte unserer Gruppe kam aus der sozialpädagogischen Fachrichtung, aber es fand sich niemand, der hätte sagen können, wie eine Mitwirkung von Jugendlichen aus stadtplanerischer Sicht aussehen könnte. Deshalb haben wir etwas länger über die Rahmenbedingungen für die Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen gesprochen.

Schließlich haben wir gefordert, dass bei allen am Quartiermanagement Beteiligten – auch von stadtplanerischer und Verwaltungsseite – ein eindeutiges Bekenntnis zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen da sein muss, und das nicht nur als ein Lippenbekenntnis, sondern diese Beteiligung muss wirklich gewollt sein.

Man muss sich auch bewusst sein, dass die Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen andere Formen des Zugangs erfordert; damit sind wir dann bei unserem eigentlichen Thema. Für Kinder und Jugendliche muss man sehr niederschwellige Angebote machen,

besonders für Emigranten und Benachteiligte, weil die über konventionelle Formen der Mitwirkung sehr selten angesprochen werden.

Für Quartiermanager sind sicherlich die Schulen ein wichtiger Ort und Ansprechpartner. Bei Kindern und Jugendlichen muss beachtet werden, dass sie ein Bedürfnis nach zeitnahen Entscheidungen mit zeitnahen Aktivitäten haben; wenn sie sich engagieren, dann auch, um etwas dafür zu bekommen. Es ist nötig, dass sie schnell sehen oder zumindest hören von dem, was sie getan haben. Das heißt aber nicht, dass sie nicht an der Planung beteiligt werden können. Nur ist es nötig, dass über ihre Vorschläge die betreffenden Leute schnell entscheiden. Es gab einen Vorschlag zur Jugendarbeit, dass im Rahmen des Verfügungsfonds ein eigener Etat vorhanden sein sollte, damit bestimmte Vorhaben zeitnah umgesetzt werden können und z.B. nicht erst über verschiedenste Gremien ein bisschen Farbe für eine Wand beantragt werden muss.

Klar ist auch, dass es bei Kindern und Jugendlichen noch verschiedene Untergruppen gibt. Das fängt beim Alter an. Kinder kann man wahrscheinlich in Bezug auf ihr eigenes Stadtviertel mit einem spielerischen Stadtteilrundgang erreichen, während die Älteren das als Spielerei empfinden und gar nicht erst mitmachen. Die Älteren kann man eventuell eher über kulturelle Angebote ansprechen.

Beim Verfügungsfonds ist wichtig, dass damit eine gewisse Autonomie der Jugendlichen garantiert wird und sie im Prinzip die gleichen Probleme durchmachen, die ein Quartiermanager auch hat. Wenn ich mir vorstelle, dass es unter den Jugendlichen die Hip-Hopper, die Kleinen, die Großen, die Punker, die Stinos und was weiß ich nicht alles gibt, dann hat jeder gruppenbedingt eigene Interessen: Während der Skateboarder und die Hip-Hopper wahrscheinlich eher eine Skateboardrampe haben möchten, wollen andere einen Bolzplatz. Das müssen diese Gruppen untereinander aushandeln – hoffentlich machen sie es dann auch –, um abzuwägen, was sinnvoller ist. Es handelt sich um die gleichen Probleme wie beim Quartiermanagement: Welches Projekt fördert man, welches nicht?

Thomas Franke

Zwei Punkte fallen mir auf, die wir bereits in einem anderen Kontext diskutiert haben, erstens das Thema „Sprache“. Sie haben vorhin gesagt, dass sich vor allem Sozialberufe um Kinder und Jugendliche kümmern. Es wäre aber eigentlich notwendig, dass auch andere Professionen mit Kindern und Jugendlichen zusammengebracht werden. Die Frage, wie man Kinder an Stadtplanungsprozessen beteiligt, ist letztlich ein „Sprachproblem“. Wie kann man Planungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sensibilisieren, Kinder zu verstehen oder sich Kindern gegenüber angemessen auszudrücken? Oder umgekehrt: Wie können sich Kinder und Jugendliche in die strengen Rationalitäten beispielsweise eines Planungsamtes hineindenken? Diese Vermittlungsarbeit ist auch eine zentrale Aufgabe von Quartiermanagement, wenn man die Gruppe der Kinder und Jugendlichen ernst nimmt.

Sie sprachen auch vom Verfügungsfonds dahin gehend, dass man einen noch schnelleren Sonderfonds für Kinder einrichten sollte. Darin steckt für mich auch das Thema Entscheidungskompetenzen: wenn man über Entscheidungskompetenzen oder – deutlicher

ausgedrückt – über Dezentralisierung von Macht auf die Quartiersebene spricht, hat man meiner Meinung nach Kinder und Jugendliche nicht automatisch im Blick. Die Frage ist, wie Kinder und Jugendliche ermächtigt werden, an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen im Stadtteil aktiv mitzuwirken.

Wir haben noch 20 Minuten zur Diskussion. Da das Spektrum der angesprochenen Verfahren, Probleme, Kommunikationsstrukturen so groß war, sollten wir die Diskussion jetzt offen gestalten.

Helga Rake, plankontor, Hamburg



Ich bin im Quartiermanagement tätig. Ich möchte voranschicken, dass ich es bedauerlich finde, dass erstens die Kulturarbeitsgruppe so dünn besetzt war, und dass zweitens die Gruppe „Gesundheit“ ganz ausgefallen ist. Wir haben in unserer Arbeit erfahren, dass Gesundheit gerade in den benachteiligten Stadtteilen eine immense Rolle spielt, einmal wegen der Monostruktur dieser Stadtteile, die zur Folge hat, dass die Leute unter psychischen Problemen leiden, dann aber auch durch Arbeitslosigkeit und kumu-

lierte Probleme, mit denen sich diese Menschen oft konfrontiert sehen. Sie sind auch oft nicht in der Lage, die einfachsten gesundheitlichen Vorsorgemaßnahmen zu treffen. Deshalb haben wir dieses Thema aufgegriffen. Ich empfehle auch den anderen, die in dem Bereich arbeiten, sich dieses Themas anzunehmen.

Außerdem möchte ich auch unterstützen, was Frau Cremer zum Thema „Kunst und Kultur“ gesagt hat: Auch dies ist ein wesentlicher Bestandteil in der „sozialen Stadt“, zumal wir uns in einer Freizeitgesellschaft befinden. Außerdem können über Kunst- und Kulturprojekte einerseits Arbeitsplätze geschaffen werden, andererseits lässt sich durch Wandbilder usw. auch Identifikation mit dem Stadtteil erzielen.

Drittens gibt es ein Theater- und Musikprojekt für Jugendliche, das ich in einer Kleinstadt in Niedersachsen – Nienburg an der Weser – kennen gelernt habe, das auch in die Soziale Stadt eingebunden werden soll. Hier haben Jugendliche die Möglichkeit, selbst Stücke zu schreiben, selbst die Musik dazu zu machen, sie selbst aufzuführen. Sie lernen dabei Beleuchtung, Tischlerarbeiten und alles, was zum Theater dazugehört. Dieses hervorragende Projekt dient außerdem der sozialen Integration von Jugendlichen unterschiedlicher ethnischer Herkunft. Die Gruppe heißt Sputnitsche und reist auch durchs Land. Sie können die Gruppe für Ihren Stadtteil anfordern und sich die Theaterstücke, z.B. „Amerika“, ansehen. Solche Projekte sind integrationsfördernd. Deshalb muss darauf mehr Schwergewicht gelegt werden.

Noch eine Bemerkung zur Einbeziehung von Kindern und Jugendlichen: So schwierig, Herr Franke, wie Sie das dargestellt haben, sehe ich das nicht, denn Kinder sind sehr offen und bereit, und sie möchten auch gerne beteiligt werden. Das Problem sind in der

Tat die Zeitdimensionen, z.B. bei einer Spielplatzplanung. Da vergehen zwei, drei Jahre, bis die Fördergelder kommen. Und dann sind die Kinder bereits dieser Spielgruppe erwachsen und brauchen eigentlich wieder etwas anderes. Deshalb plädiere ich dafür, dass sehr kurzfristig gehandelt wird. Wir haben ein Projekt durchgeführt, bei dem man Kindern einen Kinderstadtplan an die Hand gibt, der gemeinsam mit Kindern in einem Stadtteil erarbeitet wurde. In diesem Plan können sie nachgucken, wo ihre Lieblings-spielplätze sind, aber auch, wo die gefährlichen Bereiche sind, also Kreuzungsübergänge usw. Da haben sie wirklich etwas in der Hand, das ist der erste Schritt zur Beteiligung. Darauf sind sie dann auch ungeheuer stolz. Das Projekt macht Mut, dass man mit Kindern wirklich etwas erarbeiten kann; die Planer vor Ort sind da schon sehr offen.

Thomas Franke

Wir vom Difu haben uns gestern Abend die Frage gestellt, warum manche Arbeitsgruppen so stark besetzt waren und zwei ausfielen. Drückt sich darin eine Bewertung aus? Sind die beiden ausgefallenen Themen tatsächlich nicht interessant? Oder stehen andere Fragen gegenwärtig noch im Vordergrund, z.B. die Folgenden: Wie organisiere und strukturiere ich Quartiermanagement? Welche Aufgaben kann, darf und soll es haben, und welche Qualifikationen braucht man?

Karin Schmalriede, Lawaetz-Stiftung, Hamburg



Ich komme von einem Träger, der im Quartiermanagement tätig ist. Mir ist aufgefallen, dass sehr oft gesagt worden ist, es gebe keine Patentrezepte. Das ist natürlich richtig. Aber es gibt viele wunderbare Erfahrungen, auf die zurückgegriffen werden kann. Und das ist mindestens ebenso wichtig wie die Information, dass es keine Patentrezepte gibt. Man muss alles sicher gebietsgenau vorstrukturieren und entwickeln. Deshalb ist der Austausch unter denen, die in der Praxis tätig sind, sehr zentral,

ob das nun im Gesundheits- oder im Kinderbereich ist. In unserer Arbeitsgruppe „Aktivierung“ waren sehr viele, die positive Erfahrungen mit der Aktivierung von Kindern und Jugendlichen gemacht haben. Man kann halt nur in eine Arbeitsgruppe gehen, das ist das Problem.

Thomas Franke

Der Komplex Erfahrungsaustausch wird auch nachher noch angesprochen werden. Es gibt unterschiedliche Ebenen von Erfahrungsaustausch. Hier mit 300 Menschen in verschiedenen Arbeitsgruppen lassen sich die Probleme wahrscheinlich nur anreißen, nicht tiefgehend genug behandeln, obwohl durchaus auch Praxisbeispiele ausgetauscht wurden. Der Erfahrungsaustausch wird noch zunehmen müssen, ein Erfahrungsaustausch auch mit denjenigen, die eingebunden werden müssen, die persönliches Engagement zeigen oder entwickeln sollen.

Bernd Hartmann, Magdeburg



Ich habe eine Nachfrage an die Podiumsteilnehmer. Vorher aber meine persönliche Meinung dazu, warum die Besetzung der Themen so unterschiedlich ausgefallen ist. Für mich wird das am Beispiel Gesundheit und Quartiermanagement ziemlich deutlich. Vielleicht sollten wir uns alle selbst einmal im Spiegel angucken. Ich habe den Eindruck, dass das auch etwas damit zu tun hat, in welche Milieus man sich begibt: zu Workshops, zu Tagungen oder Ähnlichem. Ich persönlich

kenne z.B. eine Gruppe von Leuten, die sich sehr intensiv mit Gesundheitsfragen und Wohnen sowie mit Gesundheitsmanagement beschäftigt. Ich sehe aber von diesen keinen einzigen hier. Herr Tappe, Sie kennen die Leute von der Fachhochschule Magdeburg auch. Vielleicht haben Sie dazu noch eine Ergänzung.

Vorher aber noch meine Frage. Ich habe in den Resümees der Arbeitsgruppen etwas vermisst und wollte nachfragen, ob das vielleicht doch eine Rolle gespielt hat. Sowohl bei den Aktivitäten oder Aktivierungen der Bürger als auch in dem Spezialgebiet „Jugend und Soziale Stadt“ fehlt mir das Instrument Informationstechnologien, Internet. Davon habe ich bis jetzt nichts gehört. Ich vermute aber, dass es eine sehr große Rolle spielen könnte, zum einen, weil ich die Gruppe Jugendliche und Kinder damit sehr gut erreiche, und weil die Schwelle der Beteiligungsmöglichkeit sehr niedrig ist. Außerdem ist eine gewisse Anonymität, zumindest für einen bestimmten Zeitraum, gewahrt. Ich kann mir vorstellen, dass Bürgerbeteiligung für bestimmte Gruppen auf diesem Wege einfacher möglich ist, vielleicht auch aufgrund von persönlich gewollten Abgrenzungen. Nur als Extrembeispiel: Welcher Jugendliche hat Lust, zu den Bürgerforen zu kommen, in denen die Rentner und Vorrüheständler sitzen und auf die Jugendlichen mit ihrem Bolzplatz schimpfen? Das heißt doch aber, dass für die Jugendlichen andere Möglichkeiten erschlossen werden müssen.

Kurt Bader, Fachhochschule Nordostniedersachsen, Lüneburg

Ganz kurz zu Gesundheit, Kunst und Kultur. Das ist ein gesellschaftliches Problem. Die Bereiche, die unangenehm sind, die Bereiche, die den Staat viel Geld kosten, werden stigmatisiert und privatisiert oder an den Rand gedrängt. Die Politikverdrossenheit ist ein Ergebnis der Tatsache, dass die Bevölkerung wenig an Gestaltung teilhaben kann. Das Thema Gesundheit erscheint uns angesichts der ganzen Privatisierungstendenzen zunehmend als ein Bereich, von dem wir meinen, dass wir unsere Angelegenheiten hier privat „richten“ müssen. Das wird uns politisch auch nahe gelegt. Kultur und Kunst sind nur dann gut, wenn sie oppositionell sind; wenn man sie aber ghettoisiert, ausgrenzt und als Sonderbereich etikettiert, hat die Normalbevölkerung damit nichts mehr zu tun. Das ist ein wichtiger Zusammenhang. Umso mehr müssten, wenn aktive Selbstgestaltung und Mitgestaltung im Mittelpunkt stehen, kulturelle und künstlerische sowie gesundheitliche Aspekte – und zwar Gesundheit im Sinne von Teilhabe und Wohlergehen – viel stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Wir müssten da etwas offensiver herangehen.

Rolf-Peter Löhr, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Die Arbeitsgruppen zu Jugend, Gesundheit und Kunst sind ja nicht deswegen so schwach besetzt gewesen oder ausgefallen, weil wir sie schlecht behandelt hätten, sondern weil die Prioritäten anders gesetzt worden sind. Das war keine staatliche Vorgabe, sondern unsere, Ihrer aller Entscheidung. Vielleicht ist das auch einfach Ausdruck eines Prozesses. Wir sind mit der Sozialen Stadt am Anfang einer schwierigen Entwicklung. Die Kooperation auch im engeren, unmittelbar auf Stadtentwicklung bezogenen Bereich ist schwierig genug, sodass diese anderen Themen eher hintangestellt werden.

Das Difu wird mit dem Landesgesundheitsamt Brandenburg eine Veranstaltung machen, bei der aufgearbeitet werden soll, warum diese Zusammenarbeit nicht so gut klappt, wie man sich das vorstellt. Wo liegen die Hemmschwellen, wo die Probleme? Und gemeinsam mit der Fachhochschule Nordostniedersachsen werden wir versuchen etwas zur Kultur- und Stadtentwicklung zu machen.

Wie Frau Schmalriede vorhin betont hat, muss nicht alles neu entwickelt werden. Man kann auf Beispiele zurückgreifen, Erfahrungen und Ergebnisse relativ leicht für sich selbst anpassen und entwickeln. Aber es muss passieren. Dasselbe gilt für Kinder und Jugendliche. Ich würde wie Herr Franke sagen, dass es kein Sprachproblem, sondern ein Problem des Wollens ist. Mit Kindern kann man sich wunderbar unterhalten. Man spricht ja auch als Vater oder Mutter mit seinem Kind. Das Kind versteht einen auch, wenn man das will und wenn das Kind das will. Es gibt prägnante Beispiele, dass die Mitwirkung von Kindern, wenn sie ernst genommen wird, auch sehr wirtschaftlich ist. Es gibt ein schönes Beispiel aus Köln, wo ein Wohngebiet entwickelt wurde und die Kinder gefragt wurden, die Planer aber die Kinderbelange überhaupt nicht berücksichtigt haben. Der Investor fand die Beiträge der Kinder sehr wertvoll, weil sich damit die Wohnungen und das ganze Gebiet sehr viel besser vermarkten ließen als mit dem, was die Planer sich alleine ausgedacht hatten. Es wurde so gebaut, wie die Kinder es gewollt haben, und es wurde sehr gut vermarktet.

Thomas Franke

Ich denke, „Sprache wollen“ ist das zentrale Thema.

Ludger Schmitz

Ich finde es nicht verwunderlich, dass die Arbeitsgruppe „Aufgabenstruktur und Qualifikation“ so stark besetzt war. Wir hatten schon ein Problem. Es gab ein paar Profis, die schon seit zwei, drei Jahren im Quartiermanagement tätig sind. Und es gab welche, die überhaupt noch nicht im Rahmen des Programms arbeiten und sich informieren wollten, wie sie für sich diese Aufgabenstellung definieren können. Wir konnten denen letztendlich keine Antwort geben, weil die, die schon im Programm arbeiten, nicht ihr ganzes Lebenswerk ausbreiten konnten. Die meisten haben definitiv bei Null angefangen, entweder ganz frisch oder aus dem früheren Erfahrungsschatz heraus, weil sie aus der Altstadtsanierung kommen.

Da wir nicht immer alle bei Null anfangen sollten, steht für mich die Frage im Raum, ob es nicht z.B. über das Difu oder über wen auch immer so etwas wie eine Zusammenstellung der Städte geben sollte, die schon Quartiermanagements eingerichtet haben, die schon Erfahrungen machen, damit man sich dann eine Beschreibung aus dem Internet oder wo auch immer herholen kann, was in dem einzelnen Quartier eigentlich gemacht wird. Dann brauche ich nicht alle 30 Quartiermanager anzurufen, sondern kann auf vergleichbare Faktoren hinweisen. Dann kann ich mit entsprechenden Leute Kontakt aufnehmen. Es geht darum, für uns Strukturen zu finden, wie wir schneller miteinander kooperieren können. Deshalb sind solche Kongresse wichtig. Man nimmt sich das im Alltagsgeschäft dann jedes Mal vor. Das Wichtigste passiert hier eher in den Kaffeepausen, in denen man nämlich Leute anspricht: „Wie habt Ihr das denn jetzt eigentlich gemacht?“ Um das fortzusetzen, wäre es gut, wenn wir die Adressen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen, Informationen darüber, was sie machen und wo im Einzelnen gearbeitet wird.

Thomas Franke

Daran arbeiten wir gerade in unserem Hause. Die Begleitung der Umsetzung des Programms Soziale Stadt und auch die Vorbereitung der „Programmbegleitung vor Ort“ haben viel Zeit gekostet. Wir sind dabei, gute Beispiele zu sammeln und zu dokumentieren – ausgestattet mit den entsprechenden Hinweisen auf Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner. Wir entwickeln gegenwärtig eine Projektdatenbank, um Beispiele aufzunehmen und sie dann auch zur Verfügung zu stellen.

Andreas Fritsch

Es ist zur Gruppe 3 „Aktivierung“ noch eine konkrete Frage gestellt worden, auf die ich kurz antworten möchte. Gefragt wurde, ob die Thematik „Neue Medien“ angesprochen wurde. Es sind bei uns in der Arbeitsgruppe gute Beispiele benannt worden. In einem Fall war das Bürgerbüro in einem Stadtteil mit einem Internetcafé kombiniert, was insbesondere von den jungen Leuten sehr gut angenommen wurde. Und noch einmal zur

Gruppenbesetzung: Die Nachfrage hat ja weniger etwas mit der Wertschätzung anderer Bereiche zu tun, sondern mit einer Prioritätensetzung, die man für sich vorgenommen hat. Und für mich ist die Bürgerbeteiligung das A und O.

Thomas Franke

Es dürfte im Verlauf unserer Diskussionen deutlich geworden sein, dass die Aktivierung vor Ort ganz zentral für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt ist. Da es keine weitere Wortmeldung gibt, schließe ich hiermit das Podium.

5

Chancen und Restriktionen für die Arbeit der Quartiermanagement-Teams – Visionen für das Programm Soziale Stadt

Podiums- und Plenumsdiskussion

Moderation:

Dr. Heidede Becker
Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Auf dem Podium:

Kurt Bader
Fachhochschule Nordostniedersachsen, Lüneburg

Cäcilia Scheffler
Stadterneuerung Hof GmbH

Veronika Gottmann
Sanierungsträger L.I.S.T., Berlin

Stefan Seifert
freie Planungsgruppe, Hamburg

Helene Luig-Arlt
Quartiersmanagement Flensburg

Martin Höckmann
Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt

Rudolf Raabe
Vorsitzender der Fachkommission Städtebau der ARGEBAU, Wiesbaden



Heidede Becker, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin



Wir sind hier Vertreter und Vertreterinnen aus sechs Arbeitsgruppen und haben mit Herrn Raabe aus Hessen einen Vertreter der Länder mit auf dem Podium. Wir beginnen mit den kurzen Statements als Kommentar zum Thema des Podiums, nämlich „Chancen und Restriktion für die Arbeit der Quartiermanagement-Teams“. Und vielleicht gelingt es uns auch noch, Visionen für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt zu entwickeln.

Für die Arbeitsgruppe „Aktivierung der Bevölkerung“ jetzt Herr Bader von der Fachhochschule Lüneburg; er ist in dem Bereich Psychologie und Gemeinwesenentwicklung tätig.

Kurt Bader, Fachhochschule Nordostniedersachsen, Lüneburg

Ich bin von der Arbeitsgruppe autorisiert worden, auch einige persönliche Einfärbungen vorzunehmen. Zwei Vorbemerkungen, erstens: Der Kollege Klaus Düwal hat heute Geburtstag, und ich möchte ihm von hier alles Gute wünschen.

Zweitens habe ich eine Bitte an das Difu: Wir haben festgestellt, dass einige Hochschulen, Fachhochschulen, Universitäten an dem Projekt Soziale Stadt beteiligt sind. Unsere Bitte und Anregung: Vielleicht könnte das Difu mithelfen, ein Zusammentreffen der beteiligten Hochschulen zu organisieren, um herauszubekommen, welchen Beitrag sie für die Entwicklung des Programms leisten können.



Die Fragestellung in unserer Arbeitsgruppe war: Was kann Quartiermanagement leisten, um die Bewohnerbeteiligung zu stärken? Wir wollen notwendige Voraussetzungen formulieren. Das heißt, wir nehmen den „Impuls“ im Titel „Impulskongress“ ernst und hoffen, dass die von uns formulierten Forderungen auch umgesetzt und lauthals in die Lande getragen werden, um nicht in die Situation zu geraten, das Programm schönzureden, sondern es als Plattform zu nutzen, um weitere not-

wendige Schritte zur Sprache zu bringen. Wir haben acht Forderungen und Statements formuliert.

Punkt 1: Weg mit der Trennung von investiven Mitteln einerseits und sozialen Mitteln andererseits! Es geht um die Verhandlung von im weitesten Sinn sozio-kulturellen Aktivitäten. Das Soziale ist wesentlich. Das ist ganz oft gesagt worden. Hier muss bezüglich der Finanzquellen einiges getan werden.

Punkt 2: Nicht auf Abruf eingerichtete Stellen für Quartiermanagement in den Stadtteilen, sondern dauerhafte Einrichtung, weil die Bedürfnisse nach oben hin offen sind und wir nicht sagen wollen und können, wann Bedürfnisse in der Bevölkerung abgedeckt sind und wann nicht!

Punkt 3: Wir haben Schwierigkeiten mit dem Managementbegriff. Das ist schon des Öfteren formuliert worden. Menschen lassen sich bisweilen managen, so sieht unsere Gesellschaft tatsächlich aus. Wir haben den Anspruch, sie nicht zu managen, sondern sie zu unterstützen und zu begleiten. Das heißt, es geht eigentlich um die Aufgabe der Bündelung und Vernetzung von Aktivitäten im Hinblick auf die Stärkung von Gestaltungsmöglichkeiten.

Punkt 4: Wir halten es für bedenklich, die Bewohnerinnen und Bewohner zu aktivieren, pädagogisch umzuformen und zurechtzustutzen, damit sie in unserem Sinne aktiv das Programm begleiten. Wir halten es für besser und langfristig tragfähiger, Bedingungen zu schaffen, unter denen die Bewohnerinnen und Bewohner ihre Bedürfnisse formulieren, entwickeln und auch umsetzen können.

Punkt 5: Die derzeitige Verwaltung sieht so aus, dass es bestimmte Verwaltungsstrukturen gibt, Eingangsöffnungen, Türen und Fenster. Was von den Bedürfnissen der Bevölkerung passt, kommt herein, und was nicht passt, bleibt außen vor. Wir wünschen uns das genau andersherum. Wir möchten von den Bedürfnissen ausgehen und die entsprechenden Verwaltungsstrukturen als Dienstleistungen entsprechend den Bedürfnissen strukturieren. Das heißt schlicht und ergreifend, das Programm Soziale Stadt müsste dazu beitragen, die Verwaltungsstrukturen als Dienstleistung nachhaltig zu verändern.

Punkt 6: Es geht nicht nur darum, den Stadtteil im Auge zu behalten, sondern darauf zu achten, inwieweit das Programm in bestimmten Stadtteilen Katalysatorenfunktion für die Gesamtstadt haben kann – mit dem visionenhaften Ziel, dass das Programm einen Beitrag leistet, um die Gesamtsituation in den Städten nachhaltig im Interesse der Bevölkerung zu verändern, sprich: mehr Mitgestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten zu schaffen.

Punkt 7: Arbeit oder im weitesten Sinne Tätigkeit muss einen zentralen Stellenwert in dem Programm haben. Ein Beispiel: Es gibt Möglichkeiten, Beschäftigungen oder Arbeitsplätze im Rahmen von Beteiligungsprozessen zu schaffen, sodass engagierte Bürgerinnen und Bürger für die aktive Gestaltung von Beteiligungsprozessen entlohnt werden.

Punkt 8: Wir müssen die Leute dazu bringen, ihre Aufregungen lauthals zu formulieren, also das zu sagen, was sie richtig aufregt, z.B. keinen Arbeitsplatz zu haben, bestimmten Mietinteressen untergeordnet zu sein. Wir finden, das ist ein wichtiger Punkt. Ein anderer wichtiger Aspekt, der uns bei der Ernsthaftigkeit der Diskussion etwas abhanden gekommen ist, ist der Spaß. Lachen und Spaß machen den Kopf auf. Wir wollen uns aufregen und auch viel Spaß im Stadtteil haben. Und wenn wir das z.B. auch in Form von Gremienarbeit erreichen können, haben wir einen wichtigen Schritt nach vorne getan.

Heidede Becker

Der Spaß an der Arbeit, das Unangestregte, das ist etwas, was alle hier unterstützen wollen und sollen. Einer Ihrer Punkte scheint mir auf eine Gratwanderung hinzuweisen. Sie sagten: dauerhafte Einrichtung von Quartiermanagement. Das wurde auch auf der Starterkonferenz im März dieses Jahres als Forderung aufgeworfen, nämlich eine dauerhafte personelle Infrastruktur zu schaffen. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass Herr Jasper davon gesprochen hat, das Quartiermanagement auf fünf Jahre zu installieren, allerdings mit der Möglichkeit zu verlängern, um dann aber – und das ist ein wesentlicher Punkt in diesem Programm – zu den erwünschten und von uns allen immer wieder zitierten langfristig tragfähigen Strukturen zu kommen und sich „überflüssig“ zu machen. Diese Gratwanderung finde ich spannend. Der Rollenwandel der Akteure, unter anderem jener in der Verwaltung, betrifft aber nicht nur die Verwaltung. Die Bereitschaft zur Veränderung ist bei allen Akteursgruppen gefragt.

Indirekt war mit diesem Beitrag auch der Bereich Kooperation, Bündelung von Personen und Ressourcen angesprochen. Das betrifft die Arbeitsgruppe 5 „Bündelungserfolge und Bündelungsschwierigkeiten“; dazu Frau Scheffler vom Quartiermanagement in Hof.

Cäcilia Scheffler, Stadterneuerung Hof GmbH

Es geht bei der Mittelbündelung um Geld. Das ist die wichtigste Rahmenbedingung für die Arbeit im Quartiermanagement – und deshalb auch: Chancen und Restriktionen. Chance: Über Mittelbündelung schafft man die Einbindung unterschiedlicher Sichtweisen und Fachkompetenzen und erweitert somit auch die räumlich begrenzten Finanzmittel für das Quartier. Restriktionen bedeuten in diesem Zusammenhang, dem politischen Verteilungskampf Tür und Tor zu öffnen. Die

Vorbereitung dauert länger und ist weniger spontan. Ein Ausgleich wäre allenfalls über einen Verfügungsrahmen möglich, der aber meistens für die kleineren und unstrittigen Maßnahmen verwendet wird. Wir haben in der Arbeitsgruppe festgestellt, dass gerade am Anfang die Bündelungsschwierigkeiten gegenüber den Bündelungserfolgen logischerweise überwiegen. Bündelungserfolge hängen in besonders starkem Maße von der finanziellen Situation der Kommune und den anderen Ebenen ab. Gerade in jenen Städten und Ländern, wo a) eine Co-Finanzierung durch die EU oder andere erfolgt und b) ein geringerer kommunaler Anteil zugrunde gelegt wird, ist ein wesentlich besseres Arbeiten möglich. In Bayern geht es um 60 Prozent, in anderen Bundesländern vielleicht um 80 Prozent, die die Landesebene dazu beitragen muss.

Hinter jedem Förderprogramm stehen Menschen und politische Entscheidungen. Wenn es um die Fachbereiche geht und darum, wer was dazu beiträgt, dann klaffen Wunsch und Wirklichkeit weit auseinander. In den meisten Städten ist eine Steuerungsgruppe installiert, in die sich die einzelnen Verwaltungsebenen einbringen. Da passiert verbal viel, aber wenn es darum geht, wirklich Geld zu verteilen, dann ist es mit der Zusam-

menarbeit vorbei. Gerade beim Verteilungskampf im sozialen Bereich und auch im Jugendbereich bestehen erhebliche Probleme bei der Bündelung für nicht-investive Maßnahmen, wenn dafür in anderen Stadtteilen gespart werden muss. Im Grunde genommen steht die Einführung von Budgetierung für die Fachbereiche in den Kommunen und vielleicht auch auf den anderen Ebenen der Mittelbündelung zum Teil entgegen. Das ist eine Aufgabe, die man nicht dem Quartiermanagement überlassen kann. Grundsätzlich sollte die Erarbeitung von Bündelungskonzepten dem jeweiligen Fachressort oder auch dem Träger überlassen werden. Nicht alles kann vom Quartiermanagement erledigt werden.

Wir haben aber auch festgestellt, dass es sehr gute Förderdatenbanken und Broschüren gibt, die Möglichkeiten der Mittelbündelung aufzeigen und auch für alle, z.B. im Internet, abrufbar sind, unter anderem vom Bundesministerium für Wirtschaft. Es gibt also Bündelungserfolge, die aber hier nicht im Einzelnen aufgezählt werden können.

Heidede Becker

Die bisher noch fehlende Transparenz und Überschaubarkeit der Programme kann sicher durch Informationen im Internet, auch im Internetforum des Difu, in Teilen behoben werden.

Wir kommen jetzt zur Arbeitsgruppe 8: „Miteinander von Deutschen und Migranten“, einerseits eine Chance für das vielfältige Leben im Quartier, andererseits aber auch Anlass für Schwierigkeiten – nicht nur für Sprachprobleme, sondern auch für kulturelle Differenzen.

Veronika Gottmann, Sanierungsträger L.I.S.T., Berlin

Wir haben dieses Thema auch vor dem Hintergrund einer strukturellen und alltäglichen Diskriminierung von Migranten in allen Bereichen unserer Gesellschaft diskutiert. Damit hängt zusammen, dass es schwierig ist, mit Migranten zusammenarbeiten zu wollen; andererseits werden im beruflichen Leben – auch innerhalb der Verwaltung – kaum Beispiele für eine Vorbildfunktion von Migranten sichtbar: In der Verwaltung arbeiten eben zum Großteil Deutsche. Das fängt in den Schulen oder Kitas an. Migranten sind in diesen Bereichen noch nicht eingebunden. Das bildet natürlich eine Diskrepanz zu dem, was wir im Quartier eigentlich wollen.



Wir haben unsere Diskussion mit dem wichtigen Thema Spracherwerb, Überwindung von sprachlichen Barrieren angefangen. Spracherwerb sollte möglichst früh stattfinden, nämlich in den Schulen oder noch früher in den Kindertagesstätten. Bei uns in der Soldiner Straße, Berlin-Wedding, gibt es Grundschulen mit 70 bis 85 Prozent von Kindern mit nichtdeutscher Muttersprache. Wenn ich in der

ersten Klasse anfangen mit Kindern, die kein Wort deutsch sprechen, ist es fast schon zu spät. Es ist dann schwierig, noch einen vernünftigen Spracherwerb zu gewährleisten. Man muss bereits in den Kindertagesstätten anfangen. Dies berührt natürlich das Thema „zusätzliche Fördergelder“ – die Qualifizierung von Kita-Erzieherinnen und -Erziehern für Sprachvermittlung, denn diese sind ja nicht unbedingt Didaktik-Fachleute für den Spracherwerb.

Man muss aber auch den Migranten – bei uns im Kiez Türken und Araber – die Chancen aufzeigen, die es für den Spracherwerb gibt und wie wichtig dieses Thema ist. Es muss klar sein, dass es wichtig ist, die Kinder in die Kitas zu schicken, damit sie dort schon anfangen, deutsch zu lernen. Es gibt aber z.B. bei uns im Gebiet religiöse Hemmnisse, Kinder in die Kita zu schicken. Die Essensversorgung in Kitas entspricht nicht streng islamischen Essensregelungen. Spracherwerb geht natürlich über Schule hinaus. Wichtig ist, das Thema auch gegenüber den Erwachsenen zu vermitteln. Auch im Alter ist Spracherwerb gefragt, weil Sprache auch Voraussetzung für Integration ist.

Ein zweiter Block betrifft die Frage, ob ein Quartiermanagement Veranstaltungen für die gesamte Quartiersbevölkerung durchführt und hofft, dass auch Migranten kommen, oder ob Veranstaltungen speziell für Migranten, z.B. zu bestimmten Projekten für Migranten, angeboten werden sollen. Je näher ich an den Leuten „dran“ bin, je konkreter die Projekte sind, desto eher wird es gelingen, Migranten einzubinden. Wenn ich die Strukturen von Migranten in Quartieren nutze, beispielsweise Sport-, Kultur- oder Moscheevereine, ist eine bessere Zusammenarbeit zu erzielen. Es ist wichtig, auf den Strukturen von Migranten in Quartieren aufzubauen.

Ziel ist meistens, eine Integration von Deutschen und Nicht-Deutschen zu organisieren. Dabei entsteht durchaus auch die Frage, wie weit diese Gemeinsamkeit getrieben werden soll. Es ist schon ein Erfolg, wenn zwischen den verschiedenen ethnischen Gruppen – Deutschen, Türken, Arabern, anderen Ausländergruppen – ein möglichst reibungsloses Miteinander möglich wird oder wenigstens eine Plattform organisiert werden kann, auf der interkulturelle Konflikte diskutiert und gelöst werden, damit die ethnischen Konflikte nicht mehr ihre derzeitige Sprengkraft besitzen.

Im Zusammenhang mit ethnischen Konflikten taucht immer die Frage auf, was tatsächlich ethnische Konflikte sind und was solche Konflikte, die zwischen sozialen Gruppen und Schichten auftreten. In den Vierteln sind auch Migranten keine homogene Gruppe. Es gibt auch da unterschiedliche soziale Schichtungen. Wenn wir unterschiedliche soziale Gruppen ansprechen, sprechen wir auch entsprechende soziale Gruppen von Migranten an. Die Frage ist, ob die Schwierigkeiten, Migranten anzusprechen, wirklich auf ein kulturelles Problem zwischen Deutschen und Nicht-Deutschen zurückzuführen sind – oder haben wir es mit einem Problem zu tun zwischen Quartiermanagern mit Mittelschichtorientierung und Mittelschichtkommunikation einerseits und andererseits Gruppen, die eher der Unterschicht zuzuordnen sind und andere Kommunikationsformen haben. Diese Probleme gibt es natürlich auch mit deutschen Gruppen. Manche kulturellen Probleme sind im Grunde soziale Probleme in der Ansprache oder Einbindung.

Heidede Becker

Es ist ungeheuer wichtig, darauf hinzuweisen, dass Migrantinnen und Migranten ebenso differenziert sind wie deutsche Bevölkerungsgruppierungen, und dass eine genauere und auch themenbezogene Ansprache möglicherweise mehr erreicht.

Die Arbeitsgruppe 10 hat sich mit Identitätsbildung und Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt, einem sehr wichtigen Bereich des Quartiermanagements und aller Umsetzungsprojekte im Rahmen der Sozialen Stadt. Dahinter stecken Stichworte wie beispielsweise Stärkung des Wir-Bewusstseins im Quartier sowie Differenzen zwischen Fremdimage und Selbstimage. Schon mit dem Bericht aus der Arbeitsgruppe „Kunst und Kultur“ und den Beiträgen aus dem Plenum dazu haben wir wichtige Hinweise auf Hilfen für die Imagebildung, auf das Umkehren von einem Negativimage in ein Positivimage gehört.

Stefan Seifert, freie Planungsgruppe, Hamburg

Wir haben uns erst einmal gefragt, welchen Stellenwert Öffentlichkeitsarbeit hat. Immerhin ist Öffentlichkeitsarbeit das Mittel, das unsere Arbeit als Quartiermanager nach außen bringt. Themen waren Öffentlichkeitsarbeit und Integration sowie auch Eigenwahrnehmung und Außenwahrnehmung.



Was ist eigentlich Öffentlichkeitsarbeit? Öffentlichkeitsarbeit läuft für uns als Quartiermanager auf unterschiedlichen Ebenen: Wir haben die Stadtebene, dann die Stadtteilebene, auch ein größeres Gebiet, und kleinteilig die Quartiersebene. Dazu gibt es jeweils unterschiedliche Instrumente. Im Foyer war ein schönes Video zu sehen, das die große Ebene, die Stadt betrifft. So etwas brauchen wir nicht im Quartier oder in den Stadtteilen.

Als erstes wurde das Medium Zeitung thematisiert, Zeitung als etwas Konkretes, das man in der Hand halten und lesen kann – die erste Basis, um auch Leute anzusprechen, die man noch nicht kennt. In unserer Gruppe gab es einige Vertreterinnen und Vertreter von Quartiermanagement, die schon solche Zeitungen hergestellt haben. Es war Konsens, dass diese Zeitungen nach Möglichkeit ansprechend gestaltet und professionell hergestellt werden sollten – es sollte sich nicht um eine fotokopierte Beilage handeln. Nach Möglichkeit sollte die Zeitung im Quartier hergestellt werden. Vorhandene Kontakte sollte man nutzen, z.B. für das Layout oder die Herstellung, für Interviews mit oder Beiträge von einzelnen Anwohnern, Gruppen, Vereinen oder Institutionen im Quartier. Um einen Wiedererkennungseffekt zu erzielen, ist ein einheitliches Layout erforderlich. Spätestens nach der dritten Ausgabe sollte dieser Effekt entstehen – und dies am besten ohne Werbung etwa eines großen Supermarkts, die man gleich in den Papiercontainer wirft.

Angesprochen wurde auch die Frage der Verteilung: Wie erreicht man die Bewohner? Auch eine gut gemachte Zeitung landet schnell im Papiercontainer. Es gibt Projekte, bei denen die Zeitungsmacher die Zeitung auch selbst verteilen. Bei anderen wird mit Zei-

tungen von anderen Einrichtungen zusammengearbeitet, sei es mit der Mieterzeitung eines Wohnungsunternehmens oder mit einer Lokalzeitung, der die eigene Zeitung beigelegt wird.

Es müssen aber weitere Kanäle im Quartier genutzt und Aktivitäten gestartet werden. Manche haben Schwierigkeiten zu lesen, etwa weil sie die Sprache nicht verstehen oder gar nicht lesen können. Als zu nutzende Medien wurden lokale Radiosendungen genannt, auch lokale Fernsehsendungen. Was das Internet angeht, scheint es im Bereich der Frühpensionäre hierfür ein großes Potenzial zu geben. Es stellt sich auch die Frage, wie man im Internet den Stadtteil für Jugendliche interessant darstellen kann. Öffentlichkeitsarbeit umfasst auf jeden Fall auch persönliche Kontakte. Diese sind das A und O, denn nur so kann man direkt erfragen, was jemandem gerade unter den Nägeln brennt.

Darüber hinaus sind aber auch projektbezogene Aktionen nötig, um Leute gezielt zu einzelnen Projekten einzuladen und dadurch zu aktivieren. Hierzu kann man Plakate benutzen, die man aber nicht erst zwei Stunden vor der Veranstaltung, sondern frühzeitig an markanten Stellen anbringt – am besten untermauert durch eine persönliche Einladung im Briefkasten oder direkt an die Haustür.

Man muss aber darauf achten, dass man etwas bieten kann. Man sollte nicht nur zu einem Plenum, sondern die Bewohnerinnen und Bewohner auch dadurch aktivieren, dass man beispielsweise Stadtteilrundgänge anbietet. Wir Planer als Quartiermanager entwickeln häufig Aktivitäten vom Plan her. Die Betroffenen können das oft nicht so erkennen. Meine Erfahrung zeigt, dass der einzelne Anwohner, auch in kleinen Quartieren, vielleicht doch die eine oder andere Ecke seines Quartiers, in dem er schon seit zehn Jahren lebt, noch gar nicht betreten hat. So kann jemand durch Stadtteilrundgänge dazu beitragen, Öffentlichkeitsarbeit für das Quartiermanagement zu machen.

Einig waren wir uns auch darüber, dass es nichts bringt, wenn Öffentlichkeitsarbeit Strohfeuer bleibt. Sie muss langfristig und kontinuierlich angelegt sein. Man sollte auch auf Unterstützung von außen setzen. Es sind in unserer Gruppe Aktionen genannt worden, die von Sponsoren oder überörtlichen Medien, z.B. einem Radiosender, nach außen vermittelt wurden. Das hat den Effekt einer Außenwerbung für die Betroffenen im Quartier mit dem Effekt „man spricht von meinem Stadtteil – vielleicht sogar über die Grenzen unserer Stadt hinweg“.

Wir haben uns mit dem Begriff „Identifikation mit dem Stadtteil“ auseinander gesetzt, – wenn auch ohne Konsens. Das Identitätsbild ist sehr zerrissen. Was macht die Identität eines Stadtteils aus? Sie macht sich z.B. an konkreten Orten fest, z.B. dem Wochenmarkt, den alle lieben, zu dem alle hingehen. Aber wenn der vorbei ist, dann fehlt die Identifikation mit dem Stadtteil vielleicht wieder.

Zur Frage Identitätsbildung, Image und Marketing: Ein schlechtes Image kann sowohl von außen herangetragen als auch von innen entwickelt werden. Bei einem schlechten Image leidet in aller Regel auch das Selbstwertgefühl der Betroffenen. Was bedeutet dies für den Umgang mit dem Stadtteil oder für den Umgang der Menschen im Stadtteil untereinander? Als Manager muss man auch etwas vermarkten. Wir haben eigentlich ein schwieriges Produkt zu vermarkten, denn es handelt sich um Quartiere mit besonderem Entwicklungsbedarf. Die Vorstellungen der Beteiligten sind sehr heterogen, und es geht

darum, wie diese Vorstellungen Wirkungen nach innen erzeugen, die sich dann auch nach außen vermarkten lassen. Es geht also um messbare Erfolge, um die Bewertung von Zielen und den Rücklauf. Dazu können Aktionen der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Publikationen, einen sehr wichtigen Beitrag leisten.

Öffentlichkeitsarbeit lässt sich nicht einfach nebenher machen. Pressearbeit reicht nicht. Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit, die professionell ablaufen muss. Öffentlichkeitsarbeit für einzelne Projekte dient dem Ziel Stärkung im Quartier, damit man langfristig eine Imagewirkung – auch von innen nach außen – erreichen kann.

Heidede Becker

Ich fand besonders wichtig, dass Sie zum Schluss auch noch auf das Marketing eingegangen sind, nämlich auf eine offensive Öffentlichkeitsarbeit, die sich nach außen richtet, die aber natürlich unterlegt sein muss mit ganz konkreten Verbesserungen im Gebiet – also keine Öffentlichkeitsarbeit, die ein „schwieriges“ Produkt nur vermarktet, sondern die tatsächliche Verbesserungen auch imagefördernd nach außen bringt.

Die Arbeitsgruppe 12 hat ein übergreifendes Thema behandelt, nämlich die „Probleme integrativer Stadtentwicklung“. Mit der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern ist auch festgelegt, dass maßnahmenbegleitend integrative Handlungskonzepte entwickelt und fortgeschrieben werden sollen. Herr Gerkens hat in seinem Statement zum Podium 1 den „Charme“ des Programms darin gesehen, dass es fortschreibungsfähig ist. Das integrierte Handlungskonzept enthält aber sowohl das Planungs- als auch das Umsetzungskonzept, und es enthält die Kosten- wie auch die Finanzierungsübersicht. Die Frage ist, wie sich die bisher verbal formulierten integrativen Handlungskonzepte, so sie denn ausgearbeitet sind, gewissermaßen vom Kopf auf die Füße stellen lassen und damit wirklich umgesetzt werden. Welche Rolle spielt dabei das Quartiermanagement, inwieweit ist es eingebunden, inwieweit kann es die Entwicklung dieses Handlungskonzepts sowohl steuern als auch beeinflussen oder auch initiieren?

Helene Luig-Arlt, Quartiersmanagement Flensburg

Unsere Arbeitsgruppe hat sich zuerst die Frage gestellt, was man unter einem integrativen Ansatz, unter integrativer Stadtteilentwicklung versteht. Wir haben zwischen zwei Ansätzen unterschieden, und zwar erstens dem integrativen Handlungsansatz und zweitens dem integrierenden Entwicklungsansatz: Der integrative Handlungsansatz ist ein übergeordneter, übergreifender Handlungsansatz, die Verknüpfung verschiedener, das heißt öffentlicher, privater und gemeinwesenorientierter Handlungsfelder; der integrierende Entwicklungsansatz enthält die Partizipation der Akteure im Stadtteil im weitesten Sinne. Als Forderungen an den integrativen Ansatz im Bund-Länder-Programm haben wir erarbeitet: erstens die Abklärung der Kompatibilität der Förderrichtlinien, zweitens die Bekanntmachung der Förderprogramme und der Richtlinien.



Welche Aufgaben kann das Quartiermanagement für diesen integrativen und auch den integrierenden Handlungsansatz übernehmen? Vorweg haben wir versucht, Quartier- oder Stadtteilmanagement zu definieren. Quartiermanagement scheint unter anderem auch größenabhängig zu sein; Stadtteilmanagement geht eher in die Richtung eines übergreifenden Ansatzes, der auch die Gesamtstadt in ihrer Entwicklung beinhaltet. Wir haben die Aufgaben des Quartiermanagements einzugrenzen versucht; es sollte zum einen keine Gemeinwesenarbeit, keine Sozialarbeit vor Ort machen, es hat auch keine Ressourcen zu verwalten und verkörpert keinerlei Machtstruktur. Es hat also offensichtlich nicht die Möglichkeit, sich mit entsprechenden Kompetenzen durchzusetzen. Seine Aufgaben

wären, die Probleme aufzunehmen, sie zusammenzutragen und die Prozessorganisation zu übernehmen, unterschiedliche Interessen gegenüber anderen zu vertreten, eine aktive Vermittlerrolle zu übernehmen sowie alle gesellschaftlich relevanten Bereiche wie Wirtschaft, Soziales, Stadtplanung, Akteure, Öffentlichkeitsarbeit usw. stadtteilbezogen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Zusammenfassend betreffen die Aufgaben des Quartiermanagements im Zusammenhang mit integrativer Stadtteilentwicklung zwei Bereiche: erstens die Initiierung und Koordinierung dialektischer Prozesse beteiligter Institutionen und Akteure oder anders formuliert: Ideen zu finden und Wege aufzuzeigen, wie man gemeinsam – ich unterstreiche gemeinsam – in Bewegung kommt.

Heidede Becker

Quartiermanagement soll also die Funktionen des Motors und Moderators übernehmen. Da sind wir wieder bei der Bündelung, beim Integrieren, Aktivieren.

Der letzte Arbeitsgruppenbericht bezieht sich auf die „Zusammenarbeit mit Wohnungsunternehmen“. Wenn wir uns vor Augen führen, dass die Hälfte aller Programmgebiete Großsiedlungen aus den 60er- bis 80er-Jahren sind und dieser Anteil in den neuen Bundesländern noch höher liegt, nämlich bei fast 70 Prozent, dann wird deutlich, welche zentrale Rolle die Wohnungsunternehmen in diesen Gebieten als Akteur und Ansprechpartner spielen. Dies betrifft natürlich auch die Frage nach der Zusammenarbeit zwischen Quartiermanagement und den Wohnungsunternehmen. Herr Holland ist beim Podium 1 so weit gegangen, von „Integration der Wohnungsunternehmen in das Quartiermanagement“ zu sprechen und dies als Basis für die Realisierung weiterführender Beteiligungsfonds anzusehen.

Martin Höckmann, Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt

Ich möchte zwei Eindrücke aus der Arbeitsgruppe voranschicken, erstens: Wenn wir von Wohnungsbauunternehmen sprechen, ist das eine sehr heterogene Gruppe. Man muss sich vorstellen, dass sich die Ausgangslagen von Stadtquartier zu Stadtquartier unterscheiden. Zweitens: Dieser Kongress soll ein Impulskongress sein. Ich habe deshalb die

Aussagen unserer Gruppe ein bisschen provokant formuliert, damit sie hier auch noch im Plenum Diskussionen anstoßen.

Eine erste These ist, dass es eine traditionelle Gegnerschaft zwischen Wohnungsbauunternehmen auf der einen Seite und sozialer Arbeit auf der anderen Seite gibt. Das liegt an den unterschiedlichen Ebenen, auf denen man miteinander kommuniziert. Der Dia-



log muss gefördert werden. Dabei ist eine wesentliche Frage, wie wir die unterschiedlichen Fachtermini aufeinander abstimmen können – das ist in anderen Gruppen zum Teil auch diskutiert worden –, um eine gemeinsame Handlungsebene zu finden.

Die zweite These enthält die Frage: Wie sieht die Wohnungswirtschaft, die soziale Arbeit oder das Stadtteilmanagement aus?

Nach alter Tradition hat man in der Wohnungswirtschaft ein Bild von sozialer Arbeit oder Stadtteilmanagement, das sich an den Gemeinwesenarbeits-Strukturen der 60er-Jahre orientiert. Dieses Bild muss revidiert werden. Die sozialen Fragestellungen, die sich aus dem Stadtteilmanagement ergeben, sind nur noch ein Teil dessen, was das Stadtteilmanagement zu regeln hat.

Wir haben in den Landesförderrichtlinien die drei Hauptbereiche soziale Kompetenzen, betriebswirtschaftliche Kompetenzen und stadtplanerische Kompetenzen. Hier sind also Personen gefragt, die nicht mehr nur die Integration von benachteiligten Gruppen im Auge haben, sondern die die Gesamtintegration eines Stadtteils als lebensfähiges Ganzes bedenken und damit eher vermittelnde als sich gegeneinander abgrenzende Tendenzen aufzeigen müssen. Wie qualifiziert müsste der Mitarbeiter sein, dass er von der Wohnungswirtschaft akzeptiert wird? Es müssten intermediäre Kompetenzen vorhanden sein, die diesen Prozess begleiten. Weiter haben wir festgestellt, dass gerade in den neuen Bundesländern die Tendenz herrscht, die soziale Komponente bei Fragen der Qualifikation nicht so hoch zu hängen. Ich kenne Beispiele aus Sachsen-Anhalt, wo z.B. soziales Stadtteilmanagement mit BAT Vb-Stellen im Rahmen von ABM geleistet werden soll. Das kann einfach nicht sein. Hier müssen wir die Frage stellen, wie die Kommunen sich in Zukunft vorstellen, zu einer qualifizierten Besetzung dieser Stellen zu kommen. Es müssen Ressourcen zur Verfügung stehen, um entsprechend qualifizierte Mitarbeiter „einkaufen“ zu können.

In einer ganzen Reihe von Stadtgebieten haben wir, was die Träger angeht, ausgeprägte Monostrukturen, das heißt, dass eine Wohnungsbaugesellschaft über 80 oder 90 Prozent des gesamten Wohnungsbestands verfügt. Kollegen mit Erfahrung in diesen Bereichen haben die Forderung aufgestellt, im Rahmen der Trägerstrukturen auch eine Durchmischung herzustellen, damit ein einzelner Träger nicht eine derart starke Position im Stadtteil hat. Es hat sich gezeigt – so einige der Kollegen – dass es schwieriger ist, die Wohnungswirtschaft zu aktivieren als die Bürger. Wenn sich nämlich ein Einzelwohnungsunternehmen – vor allem, wenn das Stadtteilmanagement aus sozialen Belangen heraus durch die Stadtverwaltung initiiert wurde – aus diesem Prozess herauszieht, sich im Grunde verweigert, dann ist Stadtteilmanagement nicht umsetzbar.

Wie kommt man von den investiven Forderungen zu den nicht-investiven Maßnahmen? Wohnungswirtschaft hat als vorrangiges Ziel die Vermarktung des Wohnungsbestands. Sie investiert in den Wohnungsbestand, das ist ein Teil des Interesses der Wohnungswirtschaft. Über diese Fragestellung der Investition innerhalb des Bausegments sollte man dazu kommen, die nicht-investiven Bereiche mit den Wohnungsbaugesellschaften zu diskutieren, weil über diese nicht-investiven Bereiche die Gesamtstadt als Bild umsetzbar wird und damit eine Dynamik im Prozess erzeugt werden kann.

Bewegung darf aber nicht nur von den Wohnungsverwaltungen gefordert werden. Eine Verweigerungshaltung innerhalb der Wohnungswirtschaft gibt es viel weniger bei den Vorständen als auf der mittleren Managementebene. Diese mittlere Managementebene, die in Entscheidungen um das Stadtteilmanagement oftmals nicht einbezogen ist, beharrt auf der Linie: Wir haben einen Wohnungsbestand, und die Bürger sollen froh sein, wenn sie bei uns wohnen dürfen. Diese Einschätzung ist natürlich auf Dauer nicht mit Stadtteilmanagement kompatibel. Wir müssen hier Bewegung schaffen, die dahin geht, dass sich auch innerhalb der Wohnungswirtschaft ein Verständnis für das Stadtteilmanagement entwickelt.

Wie lassen sich bestimmte Schieflagen des Gesamtstadtteils auffangen? Eine wesentliche Möglichkeit sind Bewohnerbefragungen. Diese werden allgemein dort, wo sie umgesetzt wurden, als sehr positiv empfunden. Es wurde ein Beispiel genannt, bei dem aus einer Befragung tatsächlich wohnungssteuernde Hilfestellung entwickelt wurde. Dies sollte noch vertieft werden; wenn das Difu Good-practice-Beispiele ins Internet einstellt, sollte man dieses Thema noch verstärkt diskutieren.

Die nächste These betrifft „Bau durch Bürger“. Investive Maßnahmen innerhalb der Gebiete der Sozialen Stadt sollten verknüpft werden mit lokalen Beschäftigungsinitiativen, um die Handelnden in den Stadtteilen in die tatsächlichen Prozesse einzubeziehen und auch diejenigen zu erreichen, die die Verlierer im System sind, z.B. langzeitarbeitslose Mitbürger, Sozialhilfeempfänger usw. Soziales Stadtteilmanagement sollte sich auch im Bereich der Qualifizierung engagieren – sowohl Kollegen innerhalb der Stadtverwaltung als auch der Wohnungswirtschaft. Damit sind die beiden Gruppen genannt, die hier noch zu Blockaden führen. Das heißt natürlich nicht, dass alle Mitarbeiter des mittleren Managements aus der Wohnungswirtschaft diese Konsequenzen nicht sehen. Aber hier sollte zumindest vom sozialen Stadtteilmanagement Einfluss in qualifizierender Hinsicht genommen werden.

Die Erweiterung der Mitbestimmungsrechte der Bürger ist ebenfalls ein wesentlicher Aspekt. Beispielsweise wird die Einstellung eines Concierge in bestimmten Stadtteilen durch die Mieter selbst geregelt. Es ist wichtig, dass bei der Frage der Beschäftigung auch die Betroffenen aus dem Stadtteil beteiligt werden. Zur Frage des Öffentlichkeitsmarketings ist in der Vorgruppe bereits vieles gesagt worden.

Heidede Becker

Sie haben auch auf die Chancen hingewiesen, die in der Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen bestehen, gerade auch dann, wenn sich der Wohnungsmarkt als „Mietermarkt“ darstellt. Auch bei den betriebswirtschaftlichen Kalkülen der Wohnungsbaugesellschaften liegen Chancen darin, dass sie ihre Mieter inzwischen als Kunden entdeckt haben und durchaus die Bereitschaft zeigen, da einzuschwenken. Auch Sie haben wieder Hinweise auf viele praktische Beispiele gegeben, über die wir uns – und da wird auch das Difu etwas beitragen – einen besseren Überblick verschaffen wollen.

Bevor wir die Diskussion in das Plenum öffnen, möchte ich Herrn Rudolf Raabe bitten, aus Ländersicht die Beiträge und die Veranstaltung zu kommentieren. Als Vorsitzender der Fachkommission Städtebau der ARGEBAU gehört er zu dem Kreis, der mit dem „Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“ einen sehr wichtigen und hilfreichen Orientierungsrahmen, eine Arbeitshilfe für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt gegeben hat. Es ist im Verlauf dieses Impulskongresses immer wieder auf die besondere Rolle mancher Länder hingewiesen worden, die sich zum Träger und zum Initiator des Erfahrungsaustauschs zur Sozialen Stadt auf Landesebene machen.

Rudolf Raabe,

Vorsitzender der Fachkommission Städtebau der ARGEBAU, Wiesbaden



Als wir nach entsprechenden Vorarbeiten 1996 unseren Bauministern einen Beschlussvorschlag zu einer „Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“ vorlegten, war nicht absehbar, dass wir damit eine so gewichtige Initiative starten würden, wie sie – vier Jahre später – hier so prägnant zum Ausdruck kommt. Vielen Dank für Ihr engagiertes Eintreten für diese Aufgabe! Als Länder bieten wir weiterhin unsere Partnerschaft zu dieser großen Gemeinschaftsinitiative an. Als Ländervertreter lege ich Wert darauf, dass wir nicht nur etwas „angeschoben“ haben und Ihnen Fördermittel zukommen lassen, damit Sie weiterarbeiten können, sondern dass wir auch an der weiteren Entwicklung dieses Programms wesentlich beteiligt sind.

Eigentlich hatte ich befürchtet, dass hier – wo überwiegend die Kommunen vertreten sind – das Förderverfahren der Länder Gegenstand der Kritik wäre. Ich habe aber von Ihnen kaum derartige Bemerkungen gehört. Und das freut mich besonders, weil ich den Eindruck habe, dass diese Partnerschaften zwischen Ländern und Gemeinden tatsächlich funktionieren.

Nun handelt es sich bei dieser Partnerschaft um eine relativ einfache und bewährte. Wir haben sie im Bereich der Stadterneuerung über 30 Jahre lang geübt. Was wir aber als die eigentliche Neuerung dieses Programms ansehen ist – und wir nehmen das sehr

erst –, dass es stärker als bisher nicht nur um ein Top-down-Modell geht, bei dem Bund und Länder ein Programm formulieren und die kluge Gemeinde sich an diesem Programm beteiligt, weil sie dafür Geld bekommt und die Pflicht zur Umsetzung hat. Dieses Top-down-Modell – und dies ist die neue Position – braucht ein starkes Bottom-up-Gegengewicht. Deswegen nehmen wir uns auch als öffentlicher Sektor stark zurück. Wir brauchen neben dem öffentlichen natürlich entscheidend den privaten Sektor; den müssen wir gewinnen – Public-Private-Partnership spielt seit einigen Jahren in der Stadtentwicklung eine bedeutende Rolle. Natürlich wenden wir uns auch ganz entscheidend an den dritten, den gemeinnützigen Sektor, die NGOs (Non-Governmental Organisations).

Der anspruchsvolle Ansatz einer Gemeinschaftsinitiative ist natürlich anfällig für Kritik, weil er hohe Anforderungen an viele stellt. Es gibt eigentlich keine Stadtentwicklung und keine Entwicklung benachteiligter Stadtteile ohne Public-Private- und gemeinnützige Partnerschaften. Und es darf eigentlich auch keine Entwicklung dieser Stadtteile ohne integrierten Ansatz geben, ohne dass die verschiedensten öffentlichen und privaten Töpfe gebündelt werden. Dabei reicht es nicht aus, wenn die Fördermittel nur zusammengefasst werden und damit ein Wohlfahrtseffekt hervorgerufen wird, sondern es geht auch darum, dafür neues Geld einzuwerben. Wir müssen auch als Lobby auftreten und betonen, dass wir für diese anspruchsvoll formulierten Aufgaben auch mehr Geld brauchen. Ich erinnere mich daran, dass mich ein Staatssekretär mit den Worten vorgestellt hat: „Das ist Herr Raabe, der macht Stadterneuerung ohne Geld“. Doch da bin ich deutlich missverstanden worden, denn wenn es auch nicht um die großen Investitionsprojekte geht – in den siebziger Jahren haben wir in der Stadtsanierung Tiefgaragen und große Infrastruktureinrichtungen gebaut –, brauchen wir dennoch entsprechend dem Anspruch auch hier Mittel für Investitionen. Darüber hinaus – und das ist ein noch schwierigeres Kapitel – müssen auch in den anderen Politikfeldern Mittel bereitgestellt werden.

Manchmal habe ich den Eindruck, dass selbst in kundigen Runden zwei Begriffe nicht deutlich auseinandergehalten werden: Das eine betrifft die „Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“. Ich habe dies einmal als Tortengrafik dargestellt. Die verschiedenen Politikfelder, die wir verklammern wollen, sind die Tortenstücke. Und auf dieser Torte sitzt in der Mitte eine dicke Kerze, die nicht nur Mut macht und Licht bringt, sondern auch eine spezielle Funktion hat. Wenn wir hier über das Programm Soziale Stadt sprechen, dann bemerken wir, dass der anspruchsvolle Ansatz der Gemeinschaftsinitiative durch das Programm nicht abgedeckt wird, dass wir durch unser Programm im Grunde „nur“ – nur in Anführungszeichen, denn ich halte das Programm für sehr wichtig – ein Städtebauförderungsprogramm, ein Ressortprogramm des Bauministeriums, der Bauministerien der Länder und der Kommunen haben. Aber wir haben damit neben dem Investitionsprogramm Stadterneuerung auch ein Leitprogramm, und dieses Leitprogramm wird durch die Kerze verkörpert. Mit dem Leitprogramm wollen wir den Mehrwert erreichen, indem wir die anderen Politikbereiche koordinieren, Quartiermanagement einrichten, integrierte Handlungsprogramme ausarbeiten und Projekte entwickeln. Klar muss sein, dass wir die Durchführung der anderen Politikfelder aus unseren schmalen Städtebauförderungsmitteln nicht finanzieren können. Wir schieben die Programme und die Projekte an, und dies unter Einsatz des Quartiermanagements. Die Mittel für die anderen Politikfelder müssen eingeworben werden.

Ich bin begeistert von diesem Ansatz. Aber ich bin mir auch darüber im Klaren, dass es eine Fülle von Problempunkten gibt. Von wissenschaftlicher Seite wird beispielsweise gesagt: Ihr leistet doch gar nicht so viel, wie ihr vorgebt. Es ist klar, dass mit Stadtteilpolitik nicht die ganze gesellschaftliche Entwicklung gewendet werden kann. Große gesellschaftliche Strukturprobleme und negative Trends lassen sich allein mit dem Programm Soziale Stadt im Stadtteil nicht ändern. Doch es gibt ganz zentrale Aufgaben, die ganz auf den Stadtteil zugeschnitten sind. Das sind die Themen, die vorher diskutiert wurden: Identität, Stärkung der Kompetenz der Gebietsbewohner, das ganze Spektrum sozialer und kultureller Aufgaben im Stadtteil.

Wir dürfen uns keinen zu großen Schuh anziehen, den wir nicht ausfüllen, aber an dem wir dann gemessen werden, z.B. im Rahmen einer Evaluation: Wie viele Arbeitsplätze wurden bezogen auf den gesamten Anteil der Arbeitslosen durch lokale Ökonomie geschaffen? Wie erfolgreich wurde die Armut im Stadtteil bekämpft usw.? Als Ländervertreter sage ich: Selbst wenn Bund und Land davon ausgehen, dass dieses Programm endlich ist und sich der Staat nach einiger Zeit wieder aus dieser Aufgabe zurückzieht, dann bleibt die Aufgabe als kommunale Aufgabe bestehen. Nachhaltige Stadtteilentwicklung heißt, dass wir in dieser Zeit, in der wir mit dem Programm Impulse geben, Strukturen in den Quartieren entwickeln, damit danach die zusätzlichen Maßnahmen überflüssig werden. Doch dazu müssen Strukturen im Gebiet aufgebaut sein, die es nachhaltig auf der Höhe seiner Entwicklung halten.

Wenn wir uns danach vielleicht auch kein Quartiermanagement im Sinne von zwei zusätzlichen Kompetenzen leisten werden, brauchen wir aber eine Lenkungsgruppe in der Stadtverwaltung, die sich um den Stadtteil kümmert. Wir brauchen ein Stadtteilforum, in dem sich die Bürger der Stadt weiterhin – über die Laufzeit des Programms hinaus – Gehör verschaffen können, und wir brauchen Vereine und Initiativen der Bewohner. Wir brauchen Strukturen politischer Art, die den Stadtteil mit dem gesamten kommunalen Politiknetzwerk vernetzen. Diese so zu stabilisieren, dass nach einigen Jahren – dabei halte ich fünf Jahre für zu wenig, aber vielleicht nach zehn Jahren – sich das Förderprogramm „verabschieden“ kann, das ist die eigentliche Aufgabe, die uns gestellt ist.

Heidede Becker

Sie haben damit die Zugpferdfunktion der Städtebauförderung für das angesprochen, was mit dem Programm Soziale Stadt geleistet werden soll. Habe ich das richtig verstanden, dass im Grunde das Quartiermanagement, damit diese Kerze in der Tortenmitte nicht umfällt, der Kerzenhalter ist, der gerade über die Programmmittel der Sozialen Stadt finanzierbar ist? Ich frage das vor dem Hintergrund, dass dies offenbar nicht überall in den Ländern so gesehen wird und damit nicht überall in den Kommunen angekommen ist, denn es gibt Programmgebiete, für die gesagt wird: Wir wollen oder wir können kein Quartiermanagement einrichten.

Rudolf Raabe

In dem von Ihnen vorhin angesprochenen Leitfaden zur Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt der ARGEBAU sind genau diese Aufgaben der Städtebauförderung definiert: dass sie zwar nicht das gesamte Feld der Gemeinschaftsinitiative abdecken kann, dass sie aber klassisch als Investitionsprogramm Städtebauförderung und zusätzlich als Leitprogramm einzusetzen ist. Gerade diese beiden Begriffe haben wir in dem Leitfaden herausgearbeitet. Mit dem Leitprogramm ist gemeint, dass ein integriertes Handlungskonzept erarbeitet wird und auch umgesetzt werden soll, und dass das Quartiermanagement ganz zentraler Bestandteil dieses Leitprogramms ist. Deshalb würde es mich sehr wundern, wenn Länder Bedenken hätten, das Quartiermanagement aus Städtebauförderungsmitteln zu bezahlen. Ich kann mir das eigentlich nicht vorstellen.

Heidede Becker

Liebe Kolleginnen und Kollegen, Sie haben jetzt die Gelegenheit zu Kommentierungen, Ergänzungen und Nachfragen.

Ingeborg Beer, Berlin

Es wurde gesagt, dass das Programm dazu führen soll, Strukturen zu schaffen, und das Quartiermanagement sich eigentlich überflüssig machen soll. Der erste Redner hat gefragt, inwieweit im Rahmen des Quartiermanagements auch Strukturen geschaffen werden können, mit denen Bewohner in Beschäftigung kommen. Ich verweise auf eine Idee, die wir zusammen mit dem Forum „Berufsbildung in Berlin“ in die Praxis umzu-



setzen versuchen, nämlich den so genannten Quartierassistenten als einen Bewohner einzuführen, der qualifiziert wird, um im Rahmen des Quartiermanagements tätig zu werden, der also Ausbildung und Qualifizierung erhält. Dies soll dazu führen, dass die Bewohner dann auch auf dem ersten Arbeitsmarkt fit sind – beispielsweise im Rahmen der Wohnungsunternehmen als Konfliktbereiniger oder Helfer, im Rahmen von Nachbarschaft, von Belegung, von Veranstaltungen organisieren usw. Wir haben ABM-Projekte beantragt und vielleicht können wir im Laufe der Zeit auch berichten, ob sie genehmigt wurden und welche Erfolge oder Erfahrungen wir damit machen.

Malte C. Krugmann, Senatskanzlei Hamburg

Herr Raabe, ich fand ihren Hinweis sehr sympathisch, dass die Erfolgskriterien für das Quartiermanagement und die Quartierentwicklung nicht quantitativer Art sein dürfen. Ich glaube aber, dass die quantitativen Erfolgskriterien von der Politik dann doch eingeklagt werden. Wir haben in Hamburg seit 1994 Erfahrungen mit Quartiermanagement. Immer wieder ist die Frage gestellt worden: „Wieviel Arbeitsplätze habt Ihr denn eigent-

lich wirklich geschaffen?" Sie haben ganz locker von einer Laufzeit von zehn Jahren gesprochen. Es ist ein außerordentlich schwieriger Vermittlungsprozess, Verwaltung und Politik klar zu machen, dass Erfolge bei diesem Ansatz von Quartiermanagement und Quartierentwicklung nicht in einer Wahlperiode zu haben sind, sondern dass sie mindestens mit vier Jahren und noch länger rechnen müssen. Was Sie mit zehn Jahren veranschlagt haben, sind auch Erfahrungswerte aus Holland, Frankreich und Großbritannien: Quartiere, die über Jahrzehnte eine „Negativspirale“ entwickelt haben, lassen sich nicht in vier Jahren wieder aufbauen.



Nun zur Frage „Dauerhafte oder nicht dauerhafte Subventionierung des Quartiermanagements?“ Es geht hier um eine grundsätzliche Frage des Ansatzes von Quartiermanagement. Wir sind in Hamburg der Auffassung, dass Quartiermanagement und vor allem die öffentliche Subvention hierfür befristet sein müssen, dass es keine öffentlichen Subventionen auf Dauer für diesen Ansatz geben darf. Dahinter stehen folgende Überlegungen: Wenn Sie sozial und wirtschaftlich nachhaltige Strukturen in einem Quartier schaffen oder wieder herstellen wollen, heißt das in der Konsequenz, dass Sie Verhältnisse in diesem Stadtteil schaffen wollen, die es dem Stadtteil ermöglichen, irgendwann aus eigener Kraft wieder seine Probleme zu be-

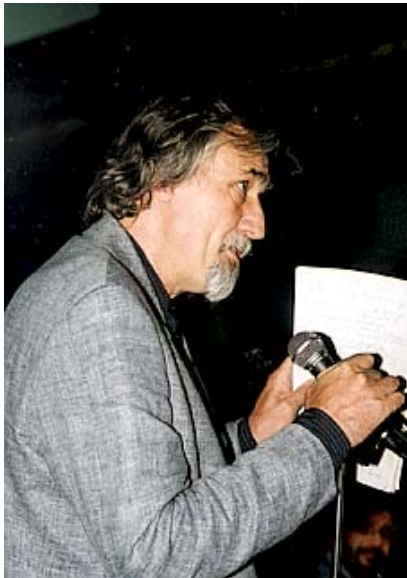
wältigen. Wenn Sie aber von vornherein sagen, wir subventionieren das auf Dauer, dann erzeugen Sie eine Mentalität, die diese Perspektive gar nicht richtig in den Blick bekommt. Beim Quartiermanagement geht es aus unserer Sicht um „Hilfe zur Selbsthilfe“ und vor allem um die tatsächliche Lösung von Problemen und nicht um ihre Dauerstellung. Wenn Sie Förderung auf Dauer stellen, unterliegen Sie dem grundlegenden Denkfehler deutscher Sozialverwaltung und Fürsorge, die immer bei einem sozialen Problem sagt, wir brauchen mehr Geld und mehr Personal – und die Probleme bleiben; Sie bekommen die Probleme nicht aus der Welt. Von dieser etatistischen „Denke“ müssen wir wegkommen, sonst helfen wir nicht der Bevölkerung, sondern produzieren die Kultur der Abhängigkeit in diesen Quartieren nur noch endlos weiter. Dass die Befristung und der Übergang, um aus der staatlichen Subventionierung Schritt für Schritt herauszukommen, auf die Quartiere abgestimmt sein müssen, damit es hier nicht zu unerträglichen Brüchen kommt, ist klar. Das muss von Quartier zu Quartier entsprechend der jeweiligen Rahmenbedingungen entschieden werden.

Das mit der Budgetierung, Frau Scheffler, habe ich nicht verstanden. Wir haben in Hamburg die Erfahrung gemacht, dass wir mit der Budgetierung erheblich mehr Transparenz in Bezug auf die unterschiedlichen Fördertöpfe in der Stadt bekommen haben und dass wir mit der Budgetierung zumindest Schritte in Richtung einer ergebnisorientierten Arbeitsweise der Verwaltung gemacht haben, weg vom Input, mehr hin zum Output. Das brauchen wir bei dem Ansatz Quartiermanagement ganz dringend, wir brauchen Ergebnisse. Die Verwaltung muss sich an diesen Ergebnissen messen lassen. Mit der Budgetierung sind wir da auf dem richtigen Wege; wir haben jedenfalls positive Erfahrungen gemacht.

Herr Seifert hat die Öffentlichkeitsarbeit dargestellt. Wir haben in Hamburg damit hervorragende Erfolge bei problematischen Stadtteilen erzielt. Ich weise aber auf Probleme hin. Gute Öffentlichkeitsarbeit in den belasteten Quartieren führt zu wachsender Kritik im Quartier, weil häufig das Image außerhalb des Quartiers schneller besser wird als die tatsächlichen Verhältnisse im Quartier. Das entgeht der Bevölkerung natürlich nicht. Wenn dann wie bei dem Beispiel in Hamburg ein Kind von einem Kampfhund totgebissen wird, ist die ganze Imagekampagne, die über Monate oder über Jahre erfolgreich gewesen ist, von einem Tag auf den anderen kaputt. Dann kommen die alten Stigmatisierungen wieder hoch.

Robert Sander, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin

Zurück zum Stichwort Bündelung: Bei Bündelung – so wurde gesagt – geht es um Geld. Aber es geht nicht nur um Geld. Es geht um horizontale und vertikale Bündelung, nicht nur von Geld, sondern von Aktivitäten, von Akteuren, von Maßnahmen, z.B. auf Verwaltungsebene, und darum, dass die Betroffenen aktiviert werden und sich in ihren Aktivitäten bündeln. Ich meine, das sollte ergänzt werden.



Herr Bader, Sie sprachen von Impulsen, die Sie entsprechend unserem Titel geben wollen. Die Bürger müssen sich melden, ihre Forderungen äußern und damit „nach oben“ geben. Im Sinne des Programms Soziale Stadt heißt Aktivierung auch, die Betroffenen sind gefordert, aktiv zu sein und ihre Angelegenheiten selbst zu regeln. Da schien mir nur diese eine Richtung deutlich zu werden, und die andere ist mindestens ebenso wichtig.

Zu Herrn Raabe: So toll das ist, was Sie auf den Weg gebracht haben, nicht alle Länderkollegen verstehen das Quartiermanagement als finanzierbar aus dem Programm; ich kann Ihnen dazu Beispiele nennen.

In vielen Ländern wird das Programm Soziale Stadt an die Ausweisung von Sanierungsgebieten gebunden. Das ist nicht immer förderlich, weil die Gebietszuschnitte häufig kleiner sind. Ist es möglich, über die Sanierungsgebietsabgrenzung hinaus eine Abgrenzung des Gebiets „Soziale Stadt“ vorzunehmen?

Heidede Becker

Wir sollten hier jetzt nicht noch das Thema „Gebietszuschnitte“ aufgreifen. Die Zeit ist viel zu kurz, um es angemessen zu diskutieren. Ich möchte aber den Diskutanten des Podiums die Gelegenheit zur Antwort geben.

Kurt Bader

Wir könnten jetzt eigentlich die Diskussion beginnen. Ich gehe auf den letzten Punkt ein. Natürlich gibt es Interessen der Bevölkerung, aber es gibt auch Interessen der hier Sitzenden und Mitarbeitenden. Ich warne davor, Mängel in den eigenen Arbeitsbedingungen nach unten zu transferieren; vielmehr geht es darum, eigene Arbeitsbedingungen zu schaffen, mit denen man auch mit gutem Gewissen die Interessen der Bevölkerung vertreten kann.

Zum Punkt des Kollegen aus Hamburg: Ich habe Schwierigkeiten mit der Argumentation; erstens einmal bin ich Österreicher, also nicht so sehr der deutschen Denkform verpflichtet, die Sie mir nahegelegt haben. Wir sind vielleicht etwas weicher, wir haben weichere Taktstöcke. Ich finde es scharf, auch provokant formuliert, eine überhebliche und arrogante Position, in einer Situation, wo es ein Roll-back im Sozialbereich gibt, wo Gesundheitsreformen zu einer Verlagerung in den privaten Bereich führen, wo Kolleginnen und Kollegen Fallzahlen zu bearbeiten haben, dass sie völlig fertig nach Hause gehen, wo die Belastung so groß ist, dass den Interessen der Bevölkerung nicht mehr entsprochen werden kann, darüber zu reden, dass es mit weniger Geld und Personal gehen soll. Das geht in die Richtung Privatisierung der verschiedenen Risiken. Da müssen die Fachkräfte und letztlich die betroffene Bevölkerung das Lehrgeld zahlen. Es wird niemand daran denken, Ärzte in einem Bereich anzusiedeln, wo die Krankheitsquote groß ist, mit der Zielsetzung, nach fünf Jahren die Ärzte wieder abzuziehen, weil die durchschnittliche Krankheitsquote sich durch Selbstheilungskräfte der Bevölkerung wieder reduziert hat.

Wenn es um zu wenig Gelder geht, dann schaue ich auf die Schmiergelder und Kriegsinvestitionen; wenn wir einen Bruchteil dieser Gelder für die Interessen der Bevölkerung hätten, würde das Programm Soziale Stadt etwas besser aussehen. Ich plädiere eindeutig für eine Kultur der Abhängigkeit und nicht für eine Kultur der Unabhängigkeit, dafür, die Leute nicht allein zu lassen. Und da wage ich noch einmal, den alten Marx zu zitieren: „Der abhängige Mensch ist der reiche Mensch.“

Cäcilia Scheffler

Zum Thema Bündelung nicht nur von finanziellen Mitteln, sondern auch Bündelung aller Kräfte: Eine besondere Chance besteht gerade darin, dass man die unterschiedlichen Sichtweisen und Fachkompetenzen über diese geforderte Bündelung sozusagen an einem großen Tisch zusammenbringt.

Zum zweiten Punkt: Budgetierung mag einerseits sehr positiv und modern auf der kommunalen Ebene sein. Ich als Quartiermanagerin habe da meine gewissen Erfahrungen. Andererseits haben wir einen Bündelungserfolg, dass wir bei einem kommunalen Kulturprojekt im Bahnhofsviertel zwei Wochen Kulturprogramm ganz wunderbar situieren konnten. Dazu hat auch das Kulturamt seinen Teil aus seinem Budget beigetragen. Dagegen hat z.B. das Jugendamt zu seinem Budget befunden: „Wir haben keine müde Mark und genug in allen Bereichen zu tun. Es ist schön, wenn wir aus dem Programm Soziale Stadt zusätzlich etwas bekommen, aber aus unseren eigenen Mitteln können wir nichts dazu tun.“ Außerdem rechnen einzelne Fachbereiche, die jeweils ihre Budgets zu

verwalten haben, sich gegenseitig die Leistungen auf. In diese Aufrechnung muss entsprechend ein gesamtes Mittelbudget einfließen. Damit entstehen Nachteile in der Kleinarbeit des Quartiermanagements.

Rudolf Raabe

Ich komme aus dem Bereich der Stadtsanierung. Dabei ging es im Wesentlichen um die Verbesserung der Infrastruktur sowie um die Instandhaltung und Modernisierung von Gebäuden. Wir haben in Hessen die Sanierungsmaßnahmen zum Teil 25 Jahre lang gefördert und hatten nach Abschluss der Maßnahmen oft den Eindruck, dass es immer noch genug zu tun gab. Wie aber – so frage ich mich – will man in Stadtteilen, in denen bauliche, infrastrukturelle und soziale Probleme in unterschiedlich starker Ausprägung bestehen, diese Probleme in fünf Jahren lösen? Für die bauliche Sanierung haben wir 25 Jahre benötigt, und für diese Probleme sollen wir nur fünf Jahre brauchen?

Bevor wir mit der Arbeit in den Quartieren der Sozialen Stadt begonnen haben, waren schon viele vor uns da: z.B. die freien Träger der Wohlfahrtspflege, die Städte mit ihren Sozialdezernaten. Sehr häufig wussten sie wenig voneinander. Die Aufgaben des Programms Soziale Stadt sind zu einem erheblichen Teil kommunale Aufgaben. Wenn das Programm Soziale Stadt nicht aufgelegt worden wäre, hätte die Diskussion vielleicht nicht so schnell und so engagiert in die Kommunen Eingang gefunden. Das Fördergeld befördert sicher auch die Diskussionen; aber die Kommunen und auch die Wohnungswirtschaft kommen nicht daran vorbei – siehe „überforderte Nachbarschaften“ –, sich diesen Problemen zu stellen.

Deshalb wird das Thema Soziale Stadt – mit oder ohne Bund-Länder-Programm – weiterhin in den Kommunen virulent sein. Daher ist die Frage, ob man das Quartiermanagement aus einem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt fördert, fast nebensächlich. Die Kommune muss, wenn sie nicht im Programm ist, prüfen, wie sie ein Stadtteilmanagement eventuell mit privaten Partnern finanzieren kann. Dazu bietet sich z.B. die Wohnungswirtschaft an.

Unabhängig von der Laufzeit des Programms wird man Strukturen aufbauen müssen, um den Menschen in den Stadtteilen weiterhin Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Ich glaube nicht, dass man die Hilfe fünf Jahre gibt, und dann helfen die sich die nächsten 50 Jahre selbst. Deshalb bin ich sicher, dass wir Strukturen zur längerfristigen Unterstützung in diesen Stadtteilen aufbauen müssen. Ob es sich dabei um das hier diskutierte Quartiermanagement handeln muss, das lassen wir vorerst einmal offen. Aber eine Politikstruktur in der Kommune, die den Stadtteil ernst nimmt, eine Verwaltung, die sich auf den Stadtteil hin orientiert, Stadtteilbeiräte oder andere Organisationen, die sich um den Stadtteil kümmern, die werden wir bestimmt weiterhin brauchen.

Heidede Becker

Mir scheint, dass in den Kommunen angesichts der direkten Konfrontation mit den Problemen in vielen Stadtteilen schon ein starkes Engagement vorhanden ist. Nicht bei allen, aber ich denke, mit Ihrem Plädoyer rennen Sie bei vielen kommunalen Vertretern offene Türen ein. „Rennen“ ist jetzt etwas übertrieben.

Meine Damen und Herren, ich möchte gern zum Abschluss auf die zentrale Rolle des Erfahrungsaustauschs zu sprechen kommen, eine Aufgabe, der wir uns bei der bundesweiten Programmbegleitung durch das Difu auch verpflichtet fühlen und in der wir engagiert sind, in der sich auch die Länder verpflichtet fühlen. Es ist nötig, einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen zu organisieren. Wir können aus der Veranstaltung auch lernen, dass dabei neue Methoden wichtig sind, z.B. Info-Märkte und die offensive Nutzung von Netzwerken. Wir haben hier mit noch schüchternen Elementen, mit der Vielfalt der Arbeitsgruppen versucht, mehr Akteure in den direkten Erfahrungsaustausch einzubinden. Mir scheint auch wichtig zu sein, dass der Erfahrungsaustausch zu den handlungspraktischen Themen vertieft werden muss, nämlich durch das Kleinarbeiten der großen Ebene auf die wirklichen Probleme vor Ort, Ihr Erfahrungswissen nutzend und – das haben viele Diskussionen in den Arbeitsgruppen gezeigt – durch den Austausch über bereits laufende gute Beispiele. Bundesweit bemühen wir uns um den Aufbau einer Projektdatenbank, wenden uns diesbezüglich auch an Sie, an Netzwerke und die vielen Engagierten mit der Bitte um Informationen und die Weiterleitung von Erkenntnissen. Mit der Projektdatenbank möchten wir die Möglichkeit schaffen, themen- und projektbezogen Informationen abrufbar zu machen: Wo läuft was, wie läuft das, und wer ist dort Ansprechpartner? Wie ein roter Faden zieht sich der Bereich „Verständigung“ durch unsere Debatte: Klärung von Missverständnissen, Überzeugungsarbeit, Überwindung von Sprachbarrieren, Verständigung ist eine zentrale Aufgabe, die im Zuge von Erfahrungsaustausch intensiviert, präzisiert und besser angegangen werden kann.

Zum Abschluss möchte ich ganz vielen danken: den Teilnehmerinnen und Teilnehmern hier auf dem Podium für ihre Beiträge, auch den vielen hilfreichen Geistern hier in Werk II sowie den hilfreichen Geistern im Hintergrund: vom BMVBW und vom Difu. Ich wünsche Ihnen und uns allen eine gute Heimfahrt und danke Ihnen für Ihre Geduld, Ihr Engagement und Ihr Durchhaltevermögen.