



Soziale Stadt

info 6
www.sozialestadt.de

Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt

Oktober 2001

Schwerpunkt: Integriertes Handlungskonzept

Integriertes Handlungskonzept – Steuerungs- und Koordinierungs- instrument für die soziale Stadtteilentwicklung	2
Integrierte Handlungskonzepte: Anforderungen der Länder	7
Quartiersentwicklungskonzepte in Hamburg: zwischen experimenteller Offenheit und den Ansprüchen einer wenig flexiblen Verwaltung	10
Raumorientierung der Verwaltung – Vom Modell zur Regelstruktur: Erweiterung der Verwaltungsreform- Debatte um den räumlichen Aspekt	13
Soziale Stadt – meine Sicht	18
Veranstaltungshinweise	19
Impressum	12
Hinweise zum Bezug von Soziale Stadt <i>info</i>	20

Liebe Leserin, lieber Leser,

obwohl Integrierte Handlungskonzepte nach Aussage vieler am Programm Beteiligter als strategisches Instrument zur Umsetzung des Programms Soziale Stadt gelten, weist die bisherige kommunale Praxis diesbezüglich noch weitgehende Unsicherheit und Zurückhaltung auf. Deshalb haben wir für dieses Heft den Themenschwerpunkt „Integriertes Handlungskonzept“ gewählt und stellen in einem ersten Positionspapier auf der Grundlage bisheriger Erfahrungen – vor allem in den Modellgebieten der Sozialen Stadt – Hinweise zur Erarbeitung, Umsetzung und Fortschreibung solcher Konzepte zur Diskussion.

Ebenso wie Nordrhein-Westfalen verfügt Hamburg über eine längere Tradition integrierter Ansätze für die Stadtteilentwicklung. Deshalb wird in diesem *info* über Erfahrungen bei der Erarbeitung und Umsetzung von „Quartiersentwicklungskonzepten“ berichtet, wie die Integrierten Handlungskonzepte in Hamburg genannt werden (Beitrag Ludger Schmitz).

Einer Erweiterung der Verwaltungsreform um den Aspekt der Raumorientierung kommt als struktureller Voraussetzung für eine erfolgreiche Stadtteilentwicklung und damit auch für die Praxis Integrierter Handlungskonzepte große Bedeutung zu. Zu diesem Schluss und daraus folgenden Forderungen kommen Gaby Grimm, Gabriele Micklinghoff und Klaus Wermker in ihrem Beitrag. Sie begründen dies mit Erkenntnissen und Erfahrungen aus fast 20 Jahren Stadt(teil)entwicklungsarbeit in Essen.

Essen ist auch die Stadt, in der am 5. und 6. November 2001 der vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen gemeinsam mit dem Difu veranstaltete Impulskongress „Integratives Handeln für die soziale Stadtteilentwicklung“ stattfindet. Wir hoffen sehr, dass der Erfahrungsaustausch in einer Vielzahl von Arbeitsgruppen und die Diskussionen im Plenum zu einer weiteren Klärung von Qualitätsstandards für das Instrument Integriertes Handlungskonzept beitragen werden.

Ihre Difu-Projektgruppe Soziale Stadt ■

Integriertes Handlungskonzept

Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung

Strategische Bedeutung des Integrierten Handlungskonzepts

Bund und Länder messen dem Integrierten Handlungskonzept für die Umsetzung des Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ strategische Bedeutung bei. Dies wird in Artikel 2, Absatz 4 der von Bund und Ländern geschlossenen Verwaltungsvereinbarungen zur Städtebauförderung (1999–2001) deutlich: „Die Probleme der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf sind mit einem integrierten Konzept im Sinne einer ganzheitlichen Aufwertungsstrategie in einem umfassenderen Zusammenhang zielgerichteter sozialer und ökologischer Infrastrukturpolitik anzugehen. (...) Maßnahmebegleitend ist ein auf Fortschreibung angelegtes gebietsbezogenes integriertes stadtentwicklungspolitisches Handlungskonzept durch die Gemeinden aufzustellen. Das Handlungskonzept (Planungs- und Umsetzungskonzept sowie Kosten- und Finanzierungsübersicht) soll zur Lösung der komplexen Probleme zielorientierte integrierte Lösungsansätze aufzeigen, alle Maßnahmen zur Erreichung der Ziele – auch die anderer Bau- und Finanzierungsträger – erfassen sowie die geschätzten Ausgaben und deren Finanzierung darstellen.“ Mit diesen Bestimmungen wird gleichzeitig die Förderfähigkeit eines Gebietes an die Erarbeitung eines integrierten stadtentwicklungspolitischen Handlungskonzepts für das Quartier gebunden.

In dem Leitfaden der ARGEBAU-Ministerkonferenz zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ (2. Fassung, Stand 1. März 2000) wird die strategische Rolle der Integrierten Handlungskonzepte bestätigt; zugleich werden deren prozesshafter Charakter sowie die erforderliche Eigeninitiative der örtlichen Akteu-

re bei der Erarbeitung und Umsetzung dieser Konzepte betont. Soweit die Länder bislang Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Ausschreibungen oder Arbeitshilfen zum Programm Soziale Stadt veröffentlicht haben, gehen auch diese in der Regel auf das Integrierte Handlungskonzept ein. Zum Teil werden die Regelungen der Verwaltungsvereinbarungen übernommen, mehrheitlich aber darüber hinausgehende Anforderungen im Hinblick auf inhaltliche und verfahrensbezogene Aspekte der Handlungskonzepte formuliert.

Zurückhaltende Praxis in den Kommunen

Trotz der großen Bedeutung, die Bund und Länder dem Integrierten Handlungskonzept beimessen, zeigt die Umsetzung des Programms Soziale Stadt in den von den Ländern ausgewählten 16 Modellgebieten, dass im Hinblick auf die Erstellung des Integrierten Handlungskonzepts bislang eine noch eher zurückhaltende Praxis vorherrscht.

In sieben Gebieten – dies wird aus einer Auswertung der im Mai 2001 von den Programmbegleitungen vor Ort (PvOs) vorgelegten Zwischenberichte ersichtlich – gibt es kein Integriertes Handlungskonzept; für drei Gebiete wird berichtet, dass ein Konzept ausgearbeitet werde, und lediglich für sechs Gebiete wird mitgeteilt, dass ein Integriertes Handlungskonzept vorliege. In letzteren Fällen handelt es sich um sehr unterschiedliche Konzepte – dies lässt erkennen, dass Unsicherheiten über Formen, Inhalte und Verfahren der Konzeptentwicklung sowie über Umsetzungs- und Fortschreibungsmethoden bestehen. Vermutlich ist die Situation in den übrigen inzwischen 249 Programmgebieten nicht viel anders.

Integrierte Handlungskonzepte: Funktion und Voraussetzung

Probleme und Handlungserfordernisse in den „Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf“ weisen weit über baulich-räumliche Aufgaben und Lösungsmöglichkeiten hinaus. Wesentliches Merkmal sozialer Stadtteilentwicklung ist deshalb die Querschnittsorientierung. Anders als bei der traditionellen Stadterneuerung stehen sozial-, beschäftigungs-, bildungs-, umwelt- und kulturpolitische sowie wohnungswirtschaftliche Anforderungen gleichberechtigt neben baulich-städtebaulichen Aufgaben. Alle diese Fachbelange und Handlungsfelder sollen unter besonderer Berücksichtigung nicht-investiver Maßnahmen in den Integrierten Handlungskonzepten zusammengefasst und vernetzt werden. Entsprechend sind Mittel aus unterschiedlichen Töpfen – seien es öffentliche Fördermittel oder Gelder von Privaten – ressort- und ämterübergreifend für die Entwicklung der Quartiere zu bündeln. Damit wird das Integrierte Handlungskonzept zu einem wesentlichen Steuerungs- und Koordinierungsinstrument sozialer Stadtteilentwicklung.

Das Integrierte Handlungskonzept fungiert als Orientierungsrahmen für die Steuerung der Programmumsetzung im Hinblick auf Projektentwicklung und -realisierung und damit auch in Bezug auf die Bündelung des Mitteleinsatzes. Politisch beschlossen bildet das Integrierte Handlungskonzept die verbindliche Grundlage für den Ressourceneinsatz aller zuständigen Fachressorts und Ämter. Gleichermaßen soll es verlässliche Basis für private Investitionen sein. Und schließlich dient es dem Land als Grundlage für die Vergabe von Programm-Mitteln der Sozialen Stadt und der traditionellen Städtebauförderung sowie für deren Bündelung mit Fördermitteln aus anderen Programmen.

Die Stadtteilentwicklung durch das Integrierte Handlungskonzept wirkungsvoll und effizient zu steuern setzt voraus, das Konzept sorgfältig zwischen allen zuständigen Ressorts oder Ämtern und lokal wirksamen Akteuren abzustimmen. Dies gilt ins-

besondere für ressortübergreifende Maßnahmen und Projekte sowie die Austarierung privatwirtschaftlicher und gemeinwohlorientierter Interessen. Die Erarbeitung, Umsetzung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts ist daher gleichzeitig Anstoß für Kommunikations- und Koordinationsprozesse zwischen den Akteuren vor Ort und in der Verwaltung.

Schließlich soll das Integrierte Handlungskonzept, indem es verlässliche und motivierende Zukunftsperspektiven festlegt, eine Grundlage schaffen, um die örtlichen Potenziale für die Stadtteilentwicklung zu aktivieren, soll es das Vertrauen bilden, das Investoren aus der Privatwirtschaft benötigen, um ihren Beitrag zu leisten.

Elemente und Handlungsfelder Integrierter Konzepte

In den Verwaltungsvereinbarungen zur Städtebauförderung (1999–2001), im Leitfaden der ARGEBAU sowie in den Anforderungen der Länder an Integrierte Handlungskonzepte (vgl. in diesem Heft S. 7 ff.) zeichnen sich die nachfolgend aufgeführten Elemente als grundlegend für einen leistungsfähigen Einsatz des Instruments ab; diese Einschätzung wird durch die Erfahrungen aus der Programmbegleitung – bundesweit und vor Ort in den Modellgebieten – bestätigt:

Gebietsauswahl und -abgrenzung: Begründung der Auswahl und Abgrenzung des Gebietes, Analyse der gesamtstädtischen Bedeutung und Funktion des Gebietes;

Struktur-, Problem- und Potenzialanalyse: kurzer Abriss zur Entwicklung des Gebietes, Analyse der funktionalen, städtebaulichen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Strukturen, Probleme und Potenziale im Gebiet, Identifikation und Benennung zentraler Problemfelder und Entwicklungspotenziale;

Einbeziehung bereits vorliegender Handlungsprogramme und Einzelmaßnahmen: z.B. städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Verbes-

serungen der sozialen Infrastruktur, Wohnumfeldmaßnahmen, Stadtteilinitiativen;

Leitlinien und Entwicklungsziele: Formulierung eines Leitbildes, Identifikation zentraler Leit- und Oberziele, Definition spezifischer Entwicklungsziele für einzelne Handlungsfelder, Vernetzung der Entwicklungsziele unterschiedlicher Handlungsfelder, Einordnung der Entwicklungsziele in die gesamtstädtische Entwicklungspolitik;

Strategien, Maßnahmen und Projekte: handlungsfeldbezogene Entwicklung und Darstellung von Strategien, Maßnahmen und Projekten unter folgenden Aspekten: Ziel, Gegenstand und Inhalt, erwartete Ergebnisse, Auswirkungen auf andere Handlungsfelder, Verknüpfung mit anderen Strategien, Maßnahmen und Projekten, Träger, Beteiligte, Zielgruppen, Prioritätensetzung, zeitliche Realisierung, Finanzierungsbedarf und -plan;

Organisation, Management und Projektsteuerung: Organisationsformen innerhalb der Verwaltung zur ressort- und ämterübergreifenden Abstimmung, Organisations- und Managementstrukturen auf der Verwaltungsebene, im intermediären Bereich und auf der Quartiersebene einschließlich ihrer Vernetzung (Quartiermanagement), Maßnahmen zum Controlling der Umsetzung des Integrierten Handlungskonzepts;

Einbindung der Quartiersbevölkerung und Stadtteilakteure: Maßnahmen zur Bewohneraktivierung und -beteiligung im Rahmen der Erarbeitung, Umsetzung und Fortschreibung des Handlungskonzepts, Maßnahmen zur Einbindung der Stadtteilakteure;

Begleitende Evaluierung: vorgesehene Methode der begleitenden (Prozess-) Evaluierung und der Erfolgskontrolle, Benennung von Indikatoren für die begleitende Evaluierung;

Kosten- und Finanzierungsübersicht: Kosten- und Finanzierungsübersicht für alle Maßnahmen und Projekte des Integrierten

Handlungskonzepts mit geschätzten Gesamtkosten, Anteil kommunaler Mittel, Anteil privater Mittel, Anteil vorgesehener Fördermittel des Landes, des Bundes und der EU.

Eine häufig gestellte Frage zielt auf den integrativen Gehalt der Konzepte: Was zeichnet ein Handlungskonzept tatsächlich als „integriert“ aus? Müssen alle oder mindestens zwei der wie auch immer zu formulierenden Handlungsfelder (vgl. den Difu-Vorschlag in der Übersicht) im Konzept enthalten sein? Da die Handlungskonzepte aus den Stadtteilen heraus entwickelt werden sollen, das heißt an den Problemen, Potenzialen und Ressourcen im Gebiet anknüpfen müssen, kann aus unserer Sicht eine Antwort nur allgemein formuliert werden. Ein Handlungskonzept entspricht dann der Forderung, integriert zu sein, wenn alle zur Lösung der Probleme notwendigen Handlungsfelder einbezogen werden – und zwar noch unabhängig davon, inwieweit Fördermittel unter anderem aus dem Programm Soziale Stadt zur Verfügung stehen.

Zentrale Handlungsfelder integrierter Stadtteilentwicklung

- Beschäftigung
- Qualifizierung und Ausbildung
- Wertschöpfung im Gebiet
- Soziale Aktivitäten und soziale Infrastruktur
- Schulen und Bildung im Stadtteil
- Gesundheit
- Umwelt
- Stadtteilkultur
- Sport und Freizeit
- Zusammenleben unterschiedlicher sozialer und ethnischer Gruppen im Stadtteil
- Lokaler Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft
- Wohnumfeld und öffentlicher Raum
- Verkehr
- Befähigung, Artikulation und politische Partizipation
- Image und Öffentlichkeitsarbeit
- Prozess- und Ergebnisevaluation, Monitoring

Entwicklung Integrierter Handlungskonzepte

Die Vielfalt möglicher Elemente und Handlungsfelder des Integrierten Handlungskonzepts verweist auf den hohen Anspruch, der mit dem Instrument verbunden ist. Bisher herrscht in den Kommunen, was die Aufstellung Integrierter Handlungskonzepte betrifft, noch viel Unsicherheit, wie die Erfahrungen aus den Modellgebieten der Sozialen Stadt belegen. Dies liegt zum Teil daran, dass zum Zeitpunkt der Ausschreibung des Programms und der Antragstellung viele Grundinformationen über das Gebiet noch fehlten, Organisations-, Management- und Kommunikationsstrukturen erst aufgebaut werden müssen und in der Regel erheblicher Zeitdruck besteht. Ganz unterschiedlich wird eingeschätzt, inwieweit Bottom-up- und Top-down-Strategien miteinander verknüpft werden können oder müssen.

Erschwerend wirkt sich offenbar auch aus, dass die große Erfolgserwartung im Gebiet und seitens der Politik ein eher pragmatisches Vorgehen mit dem Schwergewicht auf schnell realisierbaren Projekten stützt. Häufig wird mit Projekten und Einzelmaßnahmen in Vorleistung getreten, obwohl noch gar kein Handlungskonzept vorliegt und deshalb ein allgemeinverbindlicher Orientierungsrahmen fehlt. Dies überrascht nicht, dauert es doch oft ganz unterschiedlich lange, bis Projekte im Rahmen bestehender Förderprogramme bewilligt werden, und ist die Entwicklung wirklich integrierter, im Quartier abgestimmter Handlungskonzepte nicht selten von unterschiedlichen Geschwindigkeiten geprägt. Wo bisher von Integrierten Handlungskonzepten die Rede ist, zeigt sich bei den Ansätzen eine große Variationsbreite: von der kommentierten Projektübersicht über den städtebaulich dominierten Rahmen- und/oder Maßnahmenplan traditioneller Stadterneuerung hin zum umfassenden Compendium mit vielen Elementen vom Leitbild bis zur Beschreibung von Einzelmaßnahmen.

Die „Philosophie“ des Programms Soziale Stadt sowie die Entwicklungsziele und Handlungsfelder für das Integrierte Hand-

lungskonzept sind im ARGEBAU-Leitfaden auf der allgemein-abstrakten Ebene formuliert. Für die Programmgebiete der Sozialen Stadt geht es nun darum, aus ihren spezifischen Problemen, Potenzialen und Ressourcen heraus eine tragfähige und nachhaltig wirksame Zukunftsperspektive einschließlich der Verfahrensprogrammatisierung zu ihrer Realisierung zu entwickeln und zu begründen. Dabei müssen die Handlungsfelder präzisiert, Projektideen generiert, Prioritäten für deren Umsetzung gesetzt, Förderung und Finanzierung akquiriert und koordiniert werden. Dies setzt die detaillierte Kenntnis der Lebensverhältnisse im Quartier sowie die Klärung seiner Funktion für die Gesamtstadt voraus. Wo entsprechende gebietsbezogene Erhebungen und Untersuchungen bereits vorliegen, sind deren Ergebnisse in das übergreifende Handlungskonzept einzubinden.

Die Entwicklung eines Integrierten Handlungskonzepts durch das Quartiermanagement, ein beauftragtes privates Büro oder auch durch ein Gebietsteam der Verwaltung (vgl. den Beitrag von Gaby Grimm, Gabriele Micklinghoff und Klaus Wermker in diesem Heft S. 13 ff.) sollte mit Aktivierungs-, Beteiligungs- und Abstimmungsprozessen sowie öffentlichen Diskussionsrunden im Quartier verknüpft werden. Die Formulierung von Zielen und Leitlinien als Element des Integrierten Handlungskonzepts erweist sich als abstrakte Aufgabe; sie muss deshalb auf Quartiersebene so vermittelt werden, dass ein möglichst großer Teil der Quartiersbevölke-

rung sich daran beteiligt. Allerdings darf die Debatte über Leitlinien als Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Gebietsentwicklung nicht von jener über konkrete Maßnahmen, Projekte und Einzelschritte zur schnellen Verbesserung der Situation im Gebiet und zur Erreichung der Ziele losgelöst werden. Die entsprechende Diskussion und Erarbeitung bieten die Chance, ein gemeinsames Selbstverständnis und Wir-Bewusstsein im Quartier zu entwickeln und sich über vordringliche Maßnahmen, Projekte und Verfahren zu verständigen.

Darüber hinaus wird durch die bisherigen Erfahrungen deutlich: die stadtteilöffentliche Diskussion über Untersuchungsergebnisse zur Situation im Gebiet und die daraus zu ziehenden Folgerungen liefert grundlegende Informationen, etwa über die Probleme und Handlungserfordernisse, wie sie von der Quartiersbevölkerung und lokalen Akteuren gesehen werden, manchmal auch über notwendige weitere Untersuchungsschritte.

Abbildung: Fiktive Beispieltabelle für ein Zeit-Maßnahmen-Kosten-Programm

1. Handlungsfeld		Bürgermitwirkung und Stadtleben	
Lfd. Nr.	Bezeichnung Belegenheit Träger	Umfang	Beschreibung
1.01	Verfügungsfonds		Finanzierung kleinerer Maßnahmen, die die lokale Selbsthilfe und Eigenverantwortung fördern
1.02	Stadtteilbüro		Sprechstunden vor Ort, lokale Beratungsstelle für Bewohnerinnen/Bewohner i.S. Soziale Stadtteilentwicklung
NN	weitere		
Σ 1			

2. Handlungsfeld		Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung	
Lfd. Nr.	Bezeichnung Belegenheit Träger	Umfang	Beschreibung
2.01	Hausbetreuerprojekt		Umbau Eingangsbereich mit Haustreff und Kindertoilette/Bau von Pfortnerlogen, Pfortner- und Betreuerdienste
2.05	regionale Vermittlungsagentur		Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger des Quartiers „abholen“ und vermitteln
NN	weitere		
Σ 2			

Umsetzung und Fortschreibung

Integrierte Handlungskonzepte brauchen darüber hinaus zu ihrer Umsetzung Rückendeckung durch die Politik, das heißt die Selbstbindung des Stadtrates an das Konzept und an die Stationen seiner Fortschreibung. Entwicklungskonzepte für Städte und Stadtteile kranken häufig genug daran, dass in ihnen zwar umfassende Ziele und Leitlinien formuliert werden, diese aber nur Absichtserklärung und Konsensformel bleiben, wenn sie nicht mit konkreten Vorschlägen für Projekte und Einzelmaßnahmen einschließlich einer Prioritätensetzung sowie einer möglichst detaillierten Kosten- und Finanzierungsübersicht versehen werden. Vor diesem Hintergrund fordert beispielsweise die Stadt Hamburg für ihre Quartiersentwicklungskonzepte (QUEK; vgl. den Beitrag von Ludger Schmitz in diesem Heft, S. 10 ff.) nicht nur eine Kosten- und Finanzierungsübersicht, sondern ein „Zeit-Maßnahmen-Kosten-Programm“ (ZMKP).

Bisherige Erfahrungen in den Programmgebieten der Sozialen Stadt zeigen: wer-

den die lokalen Akteure nicht nur an der Generierung und Weiterentwicklung von Projekten und Maßnahmen, sondern auch an deren Umsetzung beteiligt, kann dies zu einer Atmosphäre des Aufbruchs und einer stärkeren Identifizierung der Bewohnerinnen und Bewohner mit dem Quartier führen.

Integrierte Handlungskonzepte gewinnen erst in der Wechselwirkung zwischen Konzeptentwicklung und Umsetzungserfahrung – im Sinne der in den Verwaltungsvereinbarungen gewählten Formulierung: „maßnahmebegleitend“ – schärfere Kontur. Deshalb ist es unerlässlich, die Handlungskonzepte als flexiblen Orientierungsrahmen anzulegen, sich kontinuierlich im gebietsöffentlichen Diskurs über Erfolg, Misserfolg und Änderungsbedarf zu verständigen und damit die Konzepte – quasi als lernende Systeme mit lernenden Akteuren – an gewandelte Bedingungen anzupassen. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Fortschreibung der Handlungskonzepte kommunalpolitisch besonderes Gewicht zukommt. Bei großer Flexibilität

und Anpassung der Integrierten Handlungskonzepte muss aber gewährleistet sein, dass die jeweiligen Umsetzungsstände oder Fortschreibungsstationen in Berichten dokumentiert und dadurch allgemein nachvollziehbar werden.

Einbettung der Integrierten Handlungskonzepte in die gesamtstädtische Entwicklung

Auswahl und Festlegung von „Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf“, für die das Programm Soziale Stadt geschaffen wurde, setzen den gesamtstädtischen Vergleich voraus, um den besonderen Entwicklungsbedarf begründen zu können. Eine fundierte Auswahl der Gebiete erfordert detailliertes kleinräumliches Bestandswissen über die gesamte Stadt, das erst in wenigen Städten durch den Einsatz kontinuierlicher sozialräumlicher Berichtssysteme vorhanden ist (z.B. in Berlin, Essen, Duisburg und München).

Der gesamtstädtische Aspekt spielt aber nicht nur für die Auswahl der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf eine Rol-

Teilziel weiteres Handlungsfeld	Federführung Finanziers Sonstige Akteure	Gesamtkosten (TDM)	Finanzierung (TDM)						Stand Zeitspanne (Monat/Jahr)	Sonstige Prioritäten
			2000	2001	2002	2003	2004	ff.		
Aktivierung und Beteiligung von Bewohnerinnen und Bewohnern zur Stärkung nachbarschaftlicher Kontakte, Belebung der Stadtteilkultur	Stadtentwicklungsbehörde (STEB)	300	30	30	30	30	180		jährliche Veranschlagung, angenommen 10 J. Laufzeit	
Beratung, Vermittlung, Information, Treffpunkt für Initiativen und Stadtteilgruppen	STEB <u>Quartiersentwickler/ Sanierungsträger</u>	100	10	10	10	10	60		jährliche Veranschlagung, angenommen 10 J. Laufzeit	
	Alle									

Teilziel weiteres Handlungsfeld	Federführung Finanziers Sonstige Akteure	Gesamtkosten (TDM)	Finanzierung (TDM)						Stand Zeitspanne (Monat/Jahr)	Sonstige Prioritäten
			2000	2001	2002	2003	2004	ff.		
Soziale Kontakte und Kontrolle, Reduzierung des Instandhaltungsaufwands, Stärkung der Nachbarschaft Wohnen und Bürgermitwirkung	Eigentümer (85%)	1 700	1 000	700					im Umbau, Beginn des Logenbetriebs 3/00 kontinuierlich	Betrieb soll langfristig laufen/ gesichert werden (hohe Priorität)
	BAGS, Arbeitsamt	SAM-Stellen	SAM	SAM	SAM	ff.				
	STEB (15%)	300	200	100						
Perspektiven öffnen, Vorbereitung/ Training zur Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt	Lokale Wirtschaft, Quartiersentwickler							Ausschreibung wird vorbereitet	bei Erfolg soll Agentur weiterlaufen	
	Arbeitsamt, BAGS				xx	xx				
	Alle									

Quelle: Stadtentwicklungsbehörde Hamburg (STEB), Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung, Anlage 2; veränderte Wiedergabe durch das Difu.

le, sondern auch für die Inhalte der integrierten Handlungskonzepte. Diese sind zwar an den Problemen und Potenzialen der Programmgebiete ausgerichtet, müssen aber als Bestandteil eines gesamtstädtischen Handlungskonzepts angelegt sein. Erfolg bei der Umsetzung des Programms Soziale Stadt hängt unter anderem davon ab, inwieweit es gelingt, gebietsbezogene Maßnahmen, Projekte, Verfahren und Strategien programmatisch mit der gesamtstädtischen Entwicklungspolitik zu verknüpfen und die gesamtstädtischen Wirkungszusammenhänge nicht aus dem Blick zu verlieren. Die gebietsbezogenen integrierten Handlungskonzepte müssen in gesamtstädtische Konzepte eingebunden sein, damit ausgeschlossen werden kann, dass problematische Entwicklungen nur sozialräumlich verschoben werden oder dass quartierbezogenen Strategien durch übergeordnete Politiken entgegengewirkt wird. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Wohnungs- und Infrastrukturpolitik.

Auch hinsichtlich einer Evaluierung oder Erfolgskontrolle muss über Stadtteilgrenzen hinaus die gesamtstädtische Vergleichsperspektive gewahrt werden. Wirkungen nur zu ermitteln, indem Veränderungen in den Quartieren selbst untersucht werden, birgt die Gefahr, neue, beispielsweise durch Verdrängung entstandene Problemverdichtungen zu übersehen oder zu ignorieren, wie dies schon bei der traditionellen Sanierung der Fall war.

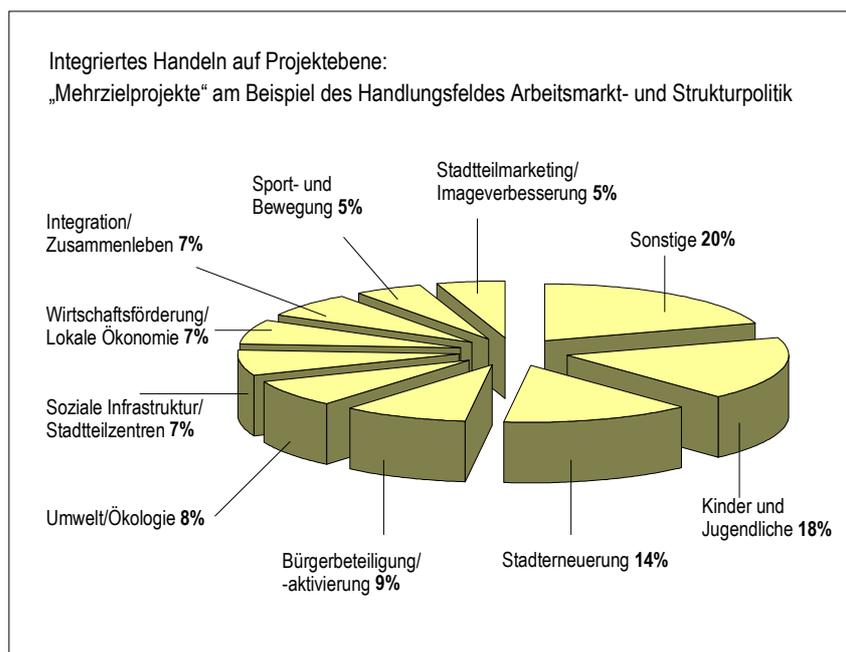
**Ausblick:
Integrierte Handlungskonzepte
zwischen Offenheit und
Verbindlichkeit**

Erfahrungen in Nordrhein-Westfalen, dem Land mit der bisher längsten Tradition integrierter Stadtteilentwicklung, machen deutlich, wie wichtig es ist, die integrierten Handlungskonzepte kontinuierlich und durch politische Beschlüsse abgesichert fortzuschreiben, und zwar so, dass gleichzeitig Ziele und Leitvorstellungen weiterentwickelt und Teilschritte umgesetzt werden. Dies schafft Transparenz im Hinblick auf das anvisierte Leitbild für die Stadtteilentwicklung, den Erfolg bereits umge-

setzter Projekte und Maßnahmen sowie den Korrekturbedarf des Konzepts.

In den Kommunen wird dem integrierten Handlungskonzept offenbar bislang ganz unterschiedlich große Bedeutung zugewiesen. Für den Erfolg des Programms Soziale Stadt erscheint es unerlässlich, beim integrierten Handlungskonzept längerfristig von einer höher liegenden Messlatte an dessen integrativen Gehalt, seine Problemlösungskapazität und seine Leistungsfähigkeit als Steuerungs- und Koordinierungsinstrument auszugehen – und das heißt nicht zuletzt, sich auf Qualitätsstandards für integrierte Handlungskonzepte zu verständigen.

Heidede Becker, Christa Böhme und
Ulrike Meyer ■ Difu



Quelle: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.), Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, 1. Auflage, Dortmund 2000 (ILS 166), S. 29.

Integrierte Handlungskonzepte: Anforderungen der Länder

Die folgende Zusammenstellung beruht auf allgemein zugänglichen schriftlichen Aussagen der Länder.

Baden-Württemberg

Baden-Württemberg schließt sich den in der Verwaltungsvereinbarung aufgeführten Kriterien weitestgehend an (Ausschreibung aus dem Jahr 1999 sowie aktuelle Bekanntmachung des Wirtschaftsministeriums über die im Jahre 2002 vorgesehenen Programme für die städtebauliche Erneuerung und Entwicklung vom 21. Mai 2001; vergleiche auch den Wortlaut der Verwaltungsvereinbarung, zitiert in Becker/Böhme/Meyer in diesem Heft, S. 2, Spalte 1). Darüber hinaus werden keine detaillierten Angaben gemacht.

Bayern

Die Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern hat über die in der Verwaltungsvereinbarung getroffenen Aussagen zum Integrierten Handlungskonzept hinaus einzelne organisatorische und inhaltliche Aspekte genauer festgelegt (Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, Arbeitsblatt zur Städtebauförderung in Bayern: Soziale Stadt, München Juli 2000, S. 25 ff.). „Wesentlicher Teil eines Integrierten Handlungskonzeptes ist eine Rahmenplanung, die von den örtlichen Akteuren – den Bewohnern, den Gewerbetreibenden, den Grundeigentümern, den örtlichen Institutionen – während des Entwicklungsprozesses mit hoher Eigeninitiative mitzugestalten ist. (...) Das Integrierte Handlungskonzept muss organisatorische Regelungen auf der Ebene der Gemeinde und auf Quartiersebene aufzeigen (Einrichtung des Quartiersmanagements)“ und „soll unter weitreichender Mitwirkung der Betroffenen, der Akteure im Quartier und des Quartiersmanagements erarbeitet werden.“ Bezüglich der Fortschreibung

des Integrierten Handlungskonzeptes wird ausgeführt, dass es „über die gesamte, meist lange Laufzeit des Erneuerungsprozesses immer wieder modifiziert und neuen Zielen angepasst werden (muss).“ „Die Erarbeitung des Integrierten Handlungskonzeptes durch Beauftragte der Gemeinde ist förderfähig.“

Berlin

In Berlin wurden im Rahmen des Landesprogramms „Sozialorientierte Stadtteilentwicklung: Einrichtung integrierter Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf“ bereits Anfang 1999 15 Gebiete ausgewählt, für die zur nachhaltigen Verbesserung und Stabilisierung die Einrichtung von Quartiermanagements als Pilotvorhaben für die Dauer von drei Jahren beschlossen wurde. Die Bedeutung des Integrierten Handlungskonzeptes in Berlin erschließt sich aus dem zweiten Zwischenbericht über das Quartiermanagement (Abgeordnetenhaus von Berlin, Drucksache 14/1045, „Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Erfahrungen mit dem Quartiersmanagement“, S. 6, Berlin 2001): „Grundlage (für die Entscheidungen der Steuerungsrunde in den Quartiersmanagementgebieten) ist das für das jeweilige Quartiersmanagementgebiet erarbeitete und mit allen relevanten Beteiligten abgestimmte Integrierte Handlungskonzept.“ Weitere strategische Vorgaben für Integrierte Handlungskonzepte werden „kontinuierlich (...) in mit den Bezirken gemeinsam durchgeführten Arbeits- und Abstimmungsgremien sowohl auf Landesebene, als auch zwischen Haupt- und Bezirksverwaltungen vor Ort behandelt und entschieden.“

Brandenburg

Aussagen zum Integrierten Handlungskonzept sind im Entwurf der Förderrichtli-

nie zur Handlungsinitiative des Landes Brandenburg für städtische Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf enthalten (Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr, Entwurf einer Förderrichtlinie zur Handlungsinitiative des Landes Brandenburg für städtische Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf „Zukunft im Stadtteil – ZiS 2000“, 21. Dezember 2000). Als wesentliche Grundlage für die Umsetzung der Handlungsinitiative wird ein Integriertes Handlungskonzept für den Stadtteil vorgesehen. „Mit der Vorlage des integrierten Handlungskonzeptes ist aufzuzeigen, ob und wie die erforderlichen horizontal und vertikal integrierten Arbeits-, Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen geschaffen werden bzw. wurden.“ Aktivitäten und Maßnahmen sollen bereits auf der konzeptionellen Ebene von der Bewohnerschaft und allen öffentlichen und privaten Akteuren gemeinsam erarbeitet werden. Für die erforderlichen Maßnahmen sollen Aussagen zu den geschätzten Ausgaben inklusive Folgekosten sowie zu deren Finanzierung gemacht werden. „Die Erarbeitung des integrierten Handlungskonzeptes wird aus Mitteln des EFRE (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) gefördert“; auch seine Qualifizierung und Fortschreibung kann gefördert werden. „Das integrierte Handlungskonzept ist in der Regel in einem Zeitraum bis zu sechs Monaten zu erarbeiten“; es „ist so auszurichten, dass Aktivitäten und Maßnahmen in einem Zeitraum von 4–6 Jahren umgesetzt werden können.“ Durch die Belegung der Aktivitäten und Maßnahmen mit Indikatoren soll während und nach Abschluss des Gesamtprozesses eine Erfolgskontrolle, bezogen auf Einzelmaßnahmen und den gesamten Stadtteil, möglich gemacht werden.

Bremen

Das Programm „Soziale Stadt“ ist eng mit dem in Bremen bereits 1998 aufgelegten Handlungsprogramm „Wohnen in Nachbarschaften (WiN)“ verknüpft, für dessen Durchführung und Umsetzung (Programmmanagement) insgesamt sieben Ressorts verantwortlich sind (Senator für Bau und Umwelt/Senator für Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales, Handlungspro-

gramm „Wohnen in Nachbarschaften (WiN) – Stadtteile für die Zukunft entwickeln“, August 1999). In dem bremischen Handlungsprogramm spielen Anforderungen an Integrierte Handlungskonzepte noch keine Rolle. Das Land schließt sich für das Programm „Soziale Stadt“ den dazu in der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern getroffenen Aussagen an.

Hamburg

Um den Bezirksämtern und Quartiersentwicklern bei der Erstellung Integrierter Konzepte eine Arbeitshilfe zu geben, hat die Stadtentwicklungsbehörde im August 2000 den „Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung“ veröffentlicht. Darin sind wichtige Bestandteile des Konzepts – ein Erläuterungstext, der die Ausgangslage und Problemsituation des Gebietes beschreibt sowie die Entwicklungsziele innerhalb der für das Programm definierten Handlungsfelder – mit Angaben zu Kosten und Finanzierung und voraussichtlichem Förderzeitraum formuliert. Zu den Handlungsfeldern zählen „Bürgermitwirkung und Stadtteileben“, „Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung“, „Lokale Wirtschaft und Nahversorgung“, „Verkehr und Mobilität“, „Wohnen“, „Wohnumfeld und Freiflächen“, „Gesellschaftliche Infrastruktur“. Eine tabellarische Zusammenstellung der Maßnahmen, Projekte und Handlungserfordernisse gibt eine Übersicht über Umfang, Inhalt, Beteiligte, Kosten und Finanzierung sowie zur Priorität der einzelnen Projekte innerhalb der Handlungsfelder. „Zum Konzept gehören auch Angaben darüber, wie lange der öffentlich geförderte Prozess voraussichtlich dauern wird bzw. muss und mit welcher Strategie und welchen Maßnahmen dafür Sorge getragen werden soll, dass der Stadtteil die eingeleiteten Prozesse und erreichten Strukturen auch nach Beendigung der öffentlichen Förderung aus eigener Kraft fortsetzen bzw. erhalten kann (selbsttragende Entwicklung).“ Die Erarbeitung, Steuerung und Fortschreibung von Quartiersentwicklungskonzepten ist die Kernaufgabe des Stadtteilmanagements (Freie und Hansestadt

Hamburg, Stadtentwicklungsbehörde, Das Hamburger Programm zur Sozialen Stadtteilentwicklung – Bericht zur Programmsteuerung und -organisation, August 1999). Im Leitfaden wird mehrfach betont, dass das Handlungskonzept auf Fortschreibung angelegt sein soll.

Hessen

„HEGISS“ als Organisationsform des Erfahrungsaustausches auf hessischer Landesebene formuliert detaillierte Anforderungen an das Integrierte Handlungskonzept (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Hessische Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“, September 2000). Demnach soll in dem Konzept ein Leitbild formuliert werden, „das in Form eines integrierten Stadtteilentwicklungsprogramms konkretisiert und über Projekte umgesetzt wird“. Auch werden fünf Bausteine eines solchen Konzeptes genannt: „Aktivierung der Bewohner und Verbesserung der Chancengleichheit“, „Stärkung der lokalen Wirtschaft“, „Verbesserung des sozialen und kulturellen Lebens“, „Städtebauliche Stabilisierung“ und „Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen“. Der Beschluss der Gemeinde zur Erarbeitung eines „Integrierten Stadtteilentwicklungsprogramms“ ist Fördervoraussetzung und die Erarbeitung eines solchen Konzeptes förderfähig. Die Einbeziehung der für das Gebiet wichtigen Akteure des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektors sei eine Erfolgsvoraussetzung. Für die Erarbeitung des „Integrierten Stadtteilentwicklungsprogramms“ haben die Städte und Gemeinden die Aufgabe, „die enge Kooperation der betroffenen Fachgebiete untereinander sowie mit den örtlichen Akteuren und der Bevölkerung organisatorisch sicherzustellen und Koordinationsgremien einzurichten, die schnelles, übergreifendes Handeln ermöglichen (Stadtteilmanagement)“. Auch in Hessen ist die Fortschreibung der Stadtteilentwicklungsprogramme vorgesehen.

Mecklenburg-Vorpommern

Die Aufstellung Integrierter Handlungskonzepte in Mecklenburg-Vorpommern erfolgt auf Grundlage der Verwaltungsver-

einbarung (Ministerium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern, Arbeitshilfe „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“). Weitere organisatorische und inhaltliche Anforderungen zur Erstellung eines Integrierten Handlungskonzeptes sind in dem aktuellen Leitfaden zu Integrierten Stadtentwicklungskonzepten des Ministeriums formuliert. Die Erarbeitung von gebietsbezogenen Handlungskonzepten für die Programmgebiete „Soziale Stadt“ ist förderfähig, und die Konzepte sollen in die nun im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Stadtumbau“ geforderten „Integrierten Stadtentwicklungskonzepte“ für die Gesamtstadt einfließen.

Niedersachsen

Auch Niedersachsen orientiert sich bezüglich der Erarbeitung Integrierter Handlungskonzepte an den Aussagen der Verwaltungsvereinbarung. Die in der Verwaltungsvereinbarung aufgeführten Handlungsfelder der integrierten Stadtteilentwicklung sind durch das Handlungsfeld „Frauenpolitische Projekte“ ergänzt worden (Kabinettsvorlage: Städtebauförderung „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ aus dem Jahr 1999). Die Probleme der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf seien mit einem Integrierten Konzept im Sinne einer ganzheitlichen Aufwertungsstrategie in einem umfassenden Zusammenhang zielgerichteter sozialer und ökologischer Infrastrukturpolitik anzugehen.

Nordrhein-Westfalen

Das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ schließt eng an das bereits 1993 aufgelegte ressortübergreifende nordrhein-westfälische Handlungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ an (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1998). Im Handlungsprogramm sind folgende Aussagen zum Integrierten Handlungskonzept enthalten: „Die Aufnahme in das ressortüber-

greifende Programm erfolgt auf der Grundlage (...) eines integrierten Handlungskonzeptes (...).“ Bindende Vorgaben zur Erstellung der Integrierten Handlungskonzepte macht das Land den Kommunen nicht, „da aus den bereits zuvor gesammelten Erfahrungen mit integrierter Stadteilerneuerung deutlich geworden war, dass der probate Ansatz abhängig ist von den jeweiligen Verhältnissen vor Ort, der Größe des Stadtteils, den handelnden Personen, der Verwaltungsstruktur, den politischen Verhältnissen sowie der Situation im Stadtteil.“ Bewährt habe sich jedoch folgende Struktur, die auch den Kommunen empfohlen wird: „Auf der Kommunalebene ist zumindest in der Phase der Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzeptes eine ämterübergreifende Arbeitsgruppe erforderlich, die sich sinnvollerweise auch zur weiteren Fortschreibung des Programms zusammenfindet.“ Weiter sei „ein federführender Verantwortlicher innerhalb der Verwaltung, der als Ansprechpartner und Koordinator bzw. Vermittler innerhalb der Verwaltung dient, zwingend erforderlich. Darüber hinaus hat sich bewährt, auf der Stadtteilebene ein Stadtteilbüro einzurichten, das einerseits Anlauf- und Beratungsstelle ist und für Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit, der Bürgerbeteiligung, vor allem aktivierende Maßnahmen im Stadtteil zuständig ist.“

Als Schwerpunkte der sozialen Stadtteilentwicklung wurden dreizehn Handlungsfelder benannt, im sozialen Bereich unter anderem „Integration/Zusammenleben im Stadtteil“, „Schule im Stadtteil“ sowie „Stadtteilbezogene Gesundheitsförderung/Sport und Bewegung“. Das Land empfiehlt der Kommune generell, das Konzept weitestgehend ressortübergreifend und unter Beteiligung aller relevanten Akteure selbst zu erstellen; zusätzliche Untersuchungen sind förderfähig. Darüber hinaus berät das Land die Kommunen bei der Erstellung des Integrierten Handlungskonzeptes und ersetzt damit schriftliche Vorgaben.

Rheinland-Pfalz

Rheinland-Pfalz orientiert sich bei der Erarbeitung eines Integrierten Handlungs-

konzeptes an der Verwaltungsvereinbarung. Darüber hinaus gibt es keine veröffentlichten Aussagen und Anforderungen.

Saarland

Im Saarland ist das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ in das Landesprogramm „„Stadt-Vision-Saar“ – Integriertes Stadtentwicklungsprogramm für städtische Problemgebiete im Saarland“ des Ministeriums für Umwelt integriert. Die Teilnahme an den besonderen Fördermöglichkeiten im Rahmen des Programms „Stadt-Vision-Saar“ ist gebunden an ein gebietsbezogenes integriertes Entwicklungskonzept. „Vor Aufnahme in das Programm erfolgt eine Abstimmung des Stadtteilentwicklungskonzeptes mit allen betroffenen Fachressorts auf Landesebene.“ Für die Bewertung dieser Integrierten Handlungskonzepte wurde im Februar 2001 eine „Checkliste zur Bewertung von Förderanträgen/Integrierten Handlungskonzepten im Rahmen des Förderprogramms ‚Stadt-Vision-Saar‘“ vom Ministerium für Umwelt entwickelt, in der folgende mögliche Bestandteile aufgeführt werden: Bestandsaufnahme und Strukturanalyse, Stärken-Schwächenanalyse und Zielanalyse, Maßnahmenplanung, Bürgerbeteiligung bei der Erarbeitung und Umsetzung des Konzeptes, Projektsteuerung und Stadtteilmanagement sowie begleitende Evaluierung und Erfolgskontrolle.

Sachsen

Anforderungen an die Erstellung eines Integrierten Handlungskonzeptes sind ausführlich im „Leitfaden zur Erstellung integrierter Handlungskonzepte“ des sächsischen Staatsministeriums des Innern vom März 2000 formuliert. Demnach geht es darum, „die übergeordnete Entwicklungsstrategie und die einzelnen Entwicklungsziele für den Stadtteil im Kontext der gesamten städtischen und gegebenenfalls auch regionalen Entwicklungen (...) darzustellen“. Das Konzept soll von der Entwicklungsstrategie abgeleitete Schwerpunkte in den Handlungsfeldern „Bürgermitwirkung/Stadtteileben“, „Lokale Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung“, „Quartierzentren“, „Soziale, kulturelle, bildungs-, sport- und freizeitbezogene Infrastruktur“, „Woh-

nen“ sowie „Wohnumfeld und Ökologie“ setzen und für diese Handlungsfelder Maßnahmen und Projekte formulieren. Folgende Angaben sind Bestandteile des Integrierten Handlungskonzeptes: „Maßnahmen zur Gewährleistung einer effizienten und ordnungsgemäßen Durchführung der Maßnahmen und Projekte des Stadtteilentwicklungskonzeptes durch die Organisation eines internen (stadtverwaltungsbezogenen) und gegebenenfalls die Einbeziehung eines externen (private Personen oder Unternehmen) Programm- und Projektmanagements; Maßnahmen zur Einbeziehung der unterschiedlichen Akteure sowie aller betroffenen Bereiche der Verwaltung. Die Bewohner eines Stadtteils sind bereits an der Erstellung der Konzepte zu beteiligen. Für die Umsetzung sind geeignete Verfahren und Instrumente zu entwickeln, die die Beteiligung der Bürger, der privaten Akteure/Investoren sowie der Wirtschafts- und Sozialpartner gewährleisten. Innerhalb der städtischen Verwaltung sind Organisationsformen zur verbesserten Ressortabstimmung zu entwickeln; zusammenfassender Finanzplan für alle Maßnahmen und Projekte des Stadtteilentwicklungskonzeptes, einschließlich der Darstellung der Jahrestanchen für alle Finanzierungsquellen.“ Das Handlungskonzept ist vom Stadtrat zu beschließen. Die Fortschreibung des Konzeptes ist vorzusehen.

Sachsen-Anhalt

In Sachsen-Anhalt bildet die Landesinitiative URBAN 21 den Rahmen für die soziale Stadtteilentwicklung, innerhalb derer die Kopplung verschiedener Förderprogramme – einschließlich des Programms „Soziale Stadt“ – die Finanzierung der erforderlichen Maßnahmen sicherstellen soll. Gemäß der Veröffentlichung „Landesinitiative Urban 21, Richtlinie zur Stadtentwicklung in Sachsen-Anhalt“ des Ministeriums für Wohnungswesen, Städtebau und Verkehr vom September 1999 sind alle Gebiete der „Sozialen Stadt“ in Sachsen-Anhalt auch URBAN 21-Gebiete. Die Teilnahme an den besonderen Fördermöglichkeiten der Landesinitiative ist gebunden an ein integriertes Stadtteilentwicklungskonzept für das jeweilige För-

dergiebiet. Die Vorbereitung, Durchführung und nachgehende Bewertung und Kontrolle von Stadtteilentwicklungskonzepten wird gefördert. Bei der Erarbeitung der Entwicklungskonzepte und der Festsetzung von Prioritäten für die Durchführung einzelner Vorhaben werden Strukturen als sinnvoll erachtet, welche die Mitwirkung der beteiligten städtischen Ämter, der Betriebe (einschließlich Wohnungsunternehmen und Genossenschaften) und sonstiger Akteure vor Ort gewährleisten. „Die Landesregierung legt großen Wert darauf, dass (...) Maßnahmen und ihre Ausgestaltung im Einzelnen unter Mitwirkung der betroffenen Bürgerinnen und Bürger erfolgen und dass die Umsetzung der städtischen Konzepte (...) von einem wirksamen Stadtteilmanagement betrieben bzw. be-

gleitet wird.“ Zusätzlich sollen Aussagen zu Formen und Umfang der Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, von Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie zur Öffentlichkeitsarbeit gemacht werden.

Schleswig-Holstein

Wie in mehreren anderen Ländern decken sich in Schleswig-Holstein die Anforderungen an die Erstellung eines Integrierten Handlungskonzeptes mit denen der Verwaltungsvereinbarung. „Das Handlungskonzept und seine Fortschreibung sind mit dem Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau abzustimmen und dienen als Grundlage für den Einsatz der Städtebauförderungsmittel und ihre Bündelung mit anderen Mitteln und Programmen“ (Ministerium für Frauen, Ju-

gend, Wohnungs- und Städtebau, Programmkonzeption Soziale Stadt Schleswig-Holstein, Juli 1999). Die Integrierten Handlungskonzepte sollen fortgeschrieben werden.

Thüringen

Bei der Aufstellung eines Integrierten Handlungskonzeptes werden im Land Thüringen die aus der Verwaltungsvereinbarung hervorgehenden Anforderungen übernommen (Richtlinien zur Förderung städtebaulicher Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Städtebauförderungsrichtlinien – ThStBauFR). Über die Aussagen der Verwaltungsvereinbarung hinaus macht das Land Thüringen keine Angaben zum Integrierten Handlungskonzept.

Cathy Cramer,
Maren Regener (Praktikantin) ■ Difu

Quartiersentwicklungskonzepte in Hamburg

Zwischen experimenteller Offenheit und den Ansprüchen einer wenig flexiblen Verwaltung

Mit der Weiterentwicklung der Hamburger Stadterneuerungsprogramme zu einem Stadtteilentwicklungsprogramm wächst der Bedarf nach integrierten Handlungskonzepten als verlässlichem Rahmen für alle Beteiligten. Neben den eher städtebaulich orientierten Erneuerungskonzepten für die klassischen Sanierungsgebiete wurden in den frühen neunziger Jahren die ersten integrierten Handlungskonzepte (Handlungs- und Maßnahmenkonzepte) für einzelne „soziale Brennpunkte“ erarbeitet.

Vom Armutsbekämpfungsprogramm zum Programm Soziale Stadtteilentwicklung

Mit dem so genannten Armutsbekämpfungsprogramm (1995 bis 1997) rückten Entwicklungsziele und -strategien stärker in den Vordergrund der Diskussionen.

Zugleich bot der experimentelle Charakter des Programms den erforderlichen Spielraum, um praktische Erfahrungen mit den weichen Faktoren sozialer Stadtteilentwicklung (Kommunikation, Kooperationen, Schaffung von Netzwerken, Aktivierung und Beteiligung) zu sammeln. Die sehr dynamischen Prozesse in den Gebieten führten in den Behörden und bei den politisch Verantwortlichen aber auch zur Verunsicherung. Die an inhaltliche Kontinuität und klare Vorgaben gewöhnte Bürokratie war zum Teil völlig überfordert.

Hinzu kam, dass die integrierten Handlungskonzepte für die acht Modellgebiete des Armutsbekämpfungsprogramms im strukturellen Aufbau wie auch bezüglich der Handlungsfelder und Strategien so unterschiedlich wie die Gebiete und die mit der Quartiersentwicklung beauftragten



Fotos: Ludger Schmitz

Träger waren. Obwohl deutlich wurde, dass diese Entwicklungsprozesse von allen Beteiligten mehr Flexibilität erfordern und nur schwerlich mit Haushaltsplänen und behördlichen Entscheidungsstrukturen in Einklang zu bringen sind, setzten sich in den Behörden jene Kräfte durch, die eine

stärkere Anpassung der Konzepte an die Alltagswelt der Verwaltung einforderten.

Ende der 90er-Jahre wurden die verschiedenen Stadterneuerungs- und Stadtteilentwicklungsprogramme zu einem auf zwei Säulen (Stadterneuerung in Sanierungsgebieten nach Baugesetzbuch/Stadtteilentwicklungsgebiete) basierendem Programm Soziale Stadtteilentwicklung zusammengefasst. Dies ging mit einer stärkeren Formalisierung des Verfahrens einher.

Der Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten

Die Aufstellung von gebietsbezogenen Quartiersentwicklungskonzepten wurde für alle Stadtteilentwicklungsgebiete obligatorisch. Um formal vergleichbare und in der Darstellung der Inhalte vereinheitlichte Konzepte zu erhalten, legte die Stadtentwicklungsbehörde im Frühjahr 2000 einen Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung vor; darin heißt es: „Eine weitgehend angepasste Darstellung erleichtert der Senatskommission ihre Beschlussfassung sowie den Fachbehörden ihre Stellungnahmen.“

Neben den strukturellen Vorgaben des Leitfadens, die meiner Erfahrung nach zu sehr von den Erfordernissen der Fachbehörden geprägt sind, wurden erstmals nicht nur Leitziele, sondern auch Handlungsfelder der Quartiersentwicklung vorgegeben: „Bei der ... Formulierung von gebietsspezifischen Entwicklungszielen sind die übergeordneten Ziele der Sozialen Stadtteilentwicklung mit den ihnen zugeordneten Handlungsfeldern in Reihenfolge der Gliederungspunkte ... zu berücksichtigen.“ (Siehe nachfolgende Übersicht)

Erfahrungen in Lurup

Bei der gemeinsamen Erarbeitung des Quartiersentwicklungskonzepts mit den lokalen Akteuren in Lurup wurde deutlich, dass sich viele der vor Ort formulierten Anliegen und Ansätze nur schwer in das vorgegebene Schema pressen lassen. Hinzu kommt, dass das breite Spektrum

Leitziele	Handlungsfelder
Förderung der lokalen Handlungs- und Selbsthilfemaßnahmen	Bürgermitwirkung und Stadtleben
Förderung der Mitwirkungsbereitschaft	Bürgermitwirkung und Stadtleben
Anregung privatwirtschaftlichen Engagements	Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung Lokale Wirtschaft und Nahversorgung
Stärkung der örtlichen Wirtschaftsstruktur	Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung Lokale Wirtschaft und Nahversorgung Verkehr und Mobilität
Verbesserung der Wohnqualität	Wohnen
Verbesserung des Wohnumfelds	Wohnumfeld und Freiflächen
Stabilisierung der Stadtteilzentren	Lokale Wirtschaft und Nahversorgung Verkehr und Mobilität
Verbesserung des sozialen, kulturellen, bildungs- und freizeitbezogenen Infrastrukturangebots	Gesellschaftliche Infrastruktur Verkehr und Mobilität
Frühzeitige Unterstützung der Selbsthilfepotenziale	Bürgermitwirkung und Stadtleben

Quelle: Stadtentwicklungsbehörde Hamburg (STEB), Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten im Rahmen der sozialen Stadtteilentwicklung.

an Leitzielen und Handlungsfeldern die Einigung auf Prioritäten sehr erschwert.

Da das Instrument Quartiersentwicklungskonzept auch die verbindliche Basis für den Mitteleinsatz der Behörden und der Bezirksämter (Finanzierungskonzept) sein soll, bedarf es einer starken operativen Konkretisierung der Ziele und Projekte im Gebiet. Die weichen Faktoren der sozialen Stadtteilentwicklung (Kommunikation, Kooperationen, Schaffung von Netzwerken, Aktivierung und Beteiligung), die meiner Erfahrung nach die Qualitäten einer nachhaltigen Entwicklung erst ausmachen, können aber nur unzulänglich in einem Konzept abgebildet werden, in dem das finanziell abgrenzbare Projekt im Vordergrund steht. Deshalb geraten sie bei der bisher für Quartiersentwicklungskonzepte vorgegebenen Struktur zu sehr in den Hintergrund.

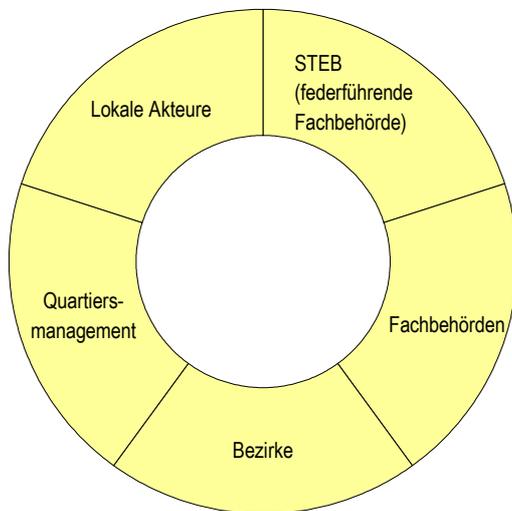
Die Strategien für die Entwicklung des Quartiers sollen vom zuständigen Bezirksamt, auf Basis einer allgemeinen Charakterisierung von Stärken und Schwächen des Gebiets, bereits bei der Gebietsanmeldung (also bevor die lokalen Akteure ihre Problemwahrnehmung, Ziele usw. formuliert haben) beschrieben werden. Nach Aufnahme des Gebiets in das Programm muss bisher in weniger als ei-

nem Jahr ein Quartiersentwicklungskonzept erstellt werden, das motivierende und verlässliche Zukunftsperspektiven für die Bewohnerinnen und Bewohner bieten soll. Die Erfahrungen in Lurup zeigen, dass dieses Vorgehen die Realität verkennt und äußerst kontraproduktiv ist, weil damit Konflikte provoziert werden, aufgebautes Vertrauen beschädigt wird und es schlimmstenfalls zu weiterer Resignation und einem Rückzug lokaler Akteure führt.

Unterschiedliche Zeithorizonte

In Lurup wurde schnell deutlich, dass die zeitliche Vorgabe zur Erstellung des Quartiersentwicklungskonzepts (Probleme wahrnehmen, Ressourcen ermitteln, Ziele und Strategien formulieren, Ideen für Projekte und Maßnahmen entwickeln, Kosten kalkulieren usw.) für die lokalen Akteure nicht akzeptabel war. Um das bisher Erreichte nicht aufs Spiel zu setzen, einigten sich die lokalen Akteure (Luruper Forum), das Quartiersmanagement sowie die bezirkliche Verwaltung und Politik darauf, im Quartiersentwicklungskonzept lediglich den aktuellen Stand der Diskussion, das heißt Handlungserfordernisse und bisherige (Zwischen-)Ergebnisse auf Ziel-, Strategie- und Projektebene, abzubilden. Alle sind sich aber auch darin einig, dass eine weitere Konkretisierung notwendig ist und kontinuierlich erfolgen soll.

Die verschiedenen Akteure stellen sehr unterschiedliche Funktionsanforderungen an das Quartiersentwicklungskonzept.



Entscheidung, indem sie den Vor-Ort-Akteuren im Mai 2001 weitere neun Monate zur Entwicklung eines beschlussreifen Quartiersentwicklungskonzepts für Lurup zugestand. Allerdings ist hiermit noch keine Lösung für die Probleme und Zielkonflikte gefunden, die daraus resultieren, dass die Beteiligten sehr unterschiedliche Funktionsanforderungen an das Quartiersentwicklungskonzept stellen.

Erfreulich ist, dass die ersten praktischen Erfahrungen mit dem „Leitfaden“ in Hamburg zu einer neuen Diskussion über (Mindest-)Anforderungen, unterschiedliche Funktionen und Zielkonflikte des Instruments Quartiersentwicklung selbst noch in der Entwicklung ist. Deutlich wird auch, dass für die Gestaltung sozialer Stadtteilentwicklung mehr Offenheit und Flexibilität als bisher benötigt werden. Unklar ist nach wie vor, inwieweit die beteiligten Behörden bereit sind, neue Wege mitzugehen.

Ludger Schmitz ■
 STEG Hamburg mbH –
 Quartiersmanagement Lurup
 Elbgastr. 118, 22547 Hamburg
 Telefon: 040/84050247,
 Telefax: 040/84050249,
 E-Mail: ludger.schmitz@steg-hh.de

Bereits bei der Abstimmung mit den Behörden zeigte sich, dass es dort an der Bereitschaft mangelt, sich auf die Zeiten und die Rhythmen der Vor-Ort-Akteure einzulassen. Für die Finanzbehörde entsprach das Quartiersentwicklungskonzept nicht dem erhofften Finanzierungskonzept, in dem der Mittelbedarf für die gesamte Laufzeit, nach Haushaltsjahren gegliedert und den jeweiligen Fachbehörden zuge-

ordnet, abgebildet sein sollte. Einige Fachbehörden nutzten den Entwurfscharakter des Konzepts, um grundsätzliche Vorstellungen zu der strategischen Ausrichtung des Programms zu positionieren – leider mit wenig Bezug zur Realität im Stadtteil. Andere äußerten sich gar nicht und betrachten das Konzept als unverbindlich (weil es noch nicht fertig ist). Die Senatskommission traf eine salomonische

Impressum

Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu)
 Straße des 17. Juni 112
 D-10623 Berlin

Redaktion:

Dr. Heidede Becker (v.i.S.d.P.)
 Klaus-Dieter Beißwenger
 Christa Böhme

Layout und DTP:

Susanna Mayer

Redaktionskontakt:

Difu-Redaktionsgruppe
 Soziale Stadt info
 Telefon: 030/390 01-282
 Telefax: 030/390 01-275
 E-Mail: redaktion@sozialestadt.de
 Internet: www.sozialestadt.de

Herstellung:

Deutsches Institut für Urbanistik

Abdruck:

bei Angabe der Quelle frei,
 Belegexemplar erbeten.

Soziale Stadt info wird
 auf 100-prozentigem
 Recyclingpapier vervielfältigt.



Die Finanzierung erfolgt im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) durch das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) aus Mitteln des Programms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt).

Raumorientierung der Verwaltung

Vom Modell zur Regelstruktur: Erweiterung der Verwaltungsreform-Debatte um den räumlichen Aspekt

Erfahrungen aus der Praxis integrierter Stadt(teil)entwicklung

Die Förderprogramme der Bundesländer und das Bund-Länder-Programm „Die Soziale Stadt“ haben dazu geführt, dass integrierte Stadt(teil)entwicklung kommunalpolitisch neu gewichtet wird und der Umgang mit ihr eine andere Legitimation erhält.

Die inzwischen gewonnenen Praxiserfahrungen in einzelnen Kommunen und Ländern verdeutlichen, dass bürgerorientierte, ressortübergreifende und ortsnahe Arbeit auf der Grundlage integrierter Handlungskonzepte vorhandene Potenziale in den benachteiligten Quartieren (aber auch im gesamten Stadtgebiet) besser nutzen kann. Finanzielle, personelle, sachliche und infrastrukturelle Ressourcen – in der Verwaltung sowie von und mit externen Akteuren/Institutionen – werden gebündelt und für effektive Lösungsstrategien eingesetzt. Ergebnisse einer solchen Stadt(teil)entwicklungspolitik zeigen: Durch richtiges und rechtzeitiges konzentriertes Handeln in den Städten lässt sich mindestens die Problemzunahme verlangsamen, bestenfalls entstehen „robuste Quartiere“ (Steffen 2001: 174)¹: „Es gibt wohlklingende Prädikate für eine ‚gute‘ Stadt, fachlich sortiert wie ‚kinderfreundlich‘ und übergreifende wie das verharmlosende ‚lebenswert‘. Demgegenüber steht der Begriff ‚robuste Stadt‘ für Stadtquartiere, die sich im alltäglichen und strapazierenden Gebrauch durch ihre ganz unterschiedlichen Benutzer auf längere Zeit bewähren und die zeigen, dass die Stadt als ‚Integrationsmaschine‘ auch heute noch funktionieren kann.“

Folgende positive Entwicklungen bzw. Erfolge lassen sich bislang skizzieren:

- In den Quartieren entsteht ein „Klima“, das zur Teilhabe einlädt;

- tragfähige und nachhaltige Kommunikations- und Kooperationsstrukturen werden entwickelt;
- Selbsthilfepotenziale werden gestärkt, Bürgerengagement aktiviert;
- Bürgerinnen und Bürger sowie lokale Akteure identifizieren sich zunehmend mit dem Stadtteil, fühlen sich mit ihm verbunden;
- die Lebensqualität in den Quartieren – und damit in der Stadt – verbessert sich;
- das Expertenwissen der im Quartier Lebenden und Arbeitenden lässt sich für die Entwicklung nutzen;
- bislang noch nicht oder nur schwer erreichbare Bevölkerungsgruppen artikulieren ihre Interessen und beteiligen sich an der Entwicklung des Stadtteils;
- die in die Krise geratenen parlamentarischen Strukturen – unter anderem an einer geringer werdenden Wahlbeteiligung sichtbar – werden durch direkte Beteiligungsverfahren gestärkt;
- die Kluft zwischen Bürokratie und Lebenswelt sowie benachteiligten und eher wohlhabenden Bevölkerungsgruppen wird verringert;
- der soziale Frieden wird gesichert;
- privatwirtschaftliche Akteure lassen sich im Hinblick auf Kooperation, Investition und Sensibilisierung für benachteiligte Wohngebiete mobilisieren;
- Mehrzielprojekte mit Synergieeffekten lassen sich leichter umsetzen;
- die örtliche Infrastruktur kann an veränderte Bedarfslagen angepasst werden;
- es kommt zu ressortübergreifenden Kooperationen (in der Regel über Projektorientierung).

Um die integrierten Handlungsstrategien in einzelnen Stadtteilen erfolgreich und nachhaltig wirksam umsetzen zu können, bedurfte es in Essen bestimmter finanzieller und struktureller Rahmenbedingun-

gen auf regionaler bzw. auf Landesebene: zu nennen sind hier zum einen das 1993 gestartete Landesprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, ein kommunalpolitisches Handlungskonzept² und zum anderen die Impulse, die von der internationalen Bauausstellung (IBA) Essener Park für das Ruhrgebiet ausgingen. Vor diesem Hintergrund und ausgehend von den Essener Erfahrungen im Rahmen eines kooperativen Quartiermanagements³ lassen sich folgende Erfolgsbedingungen für eine effektive Stadt(teil)entwicklung benennen, die nicht nur für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, sondern für alle Stadträume gelten:

- das Vorhandensein einer gesamtstädtischen Programmatik sowie einer gemeinsam getragenen Konzeption und Programmatik für das Vorgehen im Quartier;
- vertragliche Regelungen über die finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen der einzelnen Kooperationspartnerinnen und -partner;
- Entwicklung und Aufbau eines Quartiermanagements mit drei Funktionsbereichen (Gebietsbeauftragte/r, intermediärer Akteur, Fachkraft im Stadtteilbüro)⁴;
- kooperatives Klima (Respekt, Akzeptanz, Anerkennung) unter den Akteuren;
- Definition gemeinsamer (Steuerungs-) Aufgaben;
- formelle und informelle Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, d.h. auch verlässliche Partnerinnen und Partner innerhalb und außerhalb des administrativen Systems und geregelte Verfahren zur Projektentwicklung und Konfliktregelung;
- Kooperation mit intermediären Organisationen;
- personelle Kontinuität, qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dennoch gibt es unabhängig von den Erfahrungen in der Modellphase nach wie vor eine Reihe struktureller Defizite – auf kommunaler, aber auch auf Landes- und Bundesebene:

- Es fehlt an Transparenz darüber, wel-

che Mittel mit welcher Wirkung in den Stadtteilen ausgegeben werden.

- Finanzmittel von Bund, Ländern, Kommunen, Arbeitsverwaltung usw. zu beschaffen und zu bündeln, stößt auf systembedingte Schwierigkeiten.
- Segmentierte Arbeitsweisen und eine ressortbezogene politische Struktur erschweren ganzheitliche Lösungen als Antwort auf komplexe Probleme (jede Einheit arbeitet für sich, in der Regel werden die einzelnen Fachressorts nicht zu Beginn einer Problembearbeitung koordiniert, sondern allenfalls in einer späten Phase).
- Innerhalb der Verwaltung ist das Arbeiten in integrierten Projekten nicht systematisch in der Personalentwicklung verankert; es wirkt sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bislang nicht karrierefördernd aus.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besitzen oft nicht die notwendige Qualifikationen, um integrierte Projekte und Konzepte entwickeln und umsetzen zu können.
- Der Aufwand, um räumlich orientierte Handlungsansätze zu koordinieren und zu planen, ist hoch; überdies mangelt es den Quartiersentwicklungsprozessen aus Sicht der Quartiersbewohnerinnen und -bewohner sowie der lokalen Akteure an Transparenz.
- Die städtischen Ziele sind zu wenig auf Stadtteile/-räume hin orientiert.
- Kommunale Leitlinien mögen zwar in einzelnen Modellstadtteilen angewandt werden, sie prägen aber darüber hinaus nicht das kommunalpolitische Handeln in seiner Gesamtheit.
- Örtliche Ressourcen werden mangelhaft genutzt (nur selten werden Ressourcen der Bürgerinnen und Bürger oder anderer gesellschaftlicher Akteure systematisch einbezogen bzw. Ressourcen der Verwaltung systematisch miteinander verzahnt).
- In der Regel stehen keine flexiblen bzw. integrierten Budgets für die Stadtteilentwicklung zur Verfügung.
- Die im Rahmen der „neuen Steuerung“ erarbeiteten Produktkataloge orientieren sich an den bestehenden Aufbauorganisationen und damit an den vor-

handenen Ressortgrenzen; in Verbindung mit dafür zugewiesenen Budgets unterstützen sie eher ein Handeln innerhalb der Ressortgrenzen als ein ressortübergreifendes.

Raumorientierung der Verwaltung als ein weiterer Aspekt der Verwaltungsreform

Wir haben in fast 20-jähriger Stadt(teil)-entwicklungsarbeit in Essen gute Erfahrungen mit dem modellhaften Vorgehen in den „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“ sowie in anderen Stadtteilprojekten gemacht; wir haben aber auch erkannt, dass es nicht ausreicht, einige Jahre lang, d.h. in einem begrenzten Zeitraum, besondere Problemlagen zu bearbeiten in der Hoffnung, dass sich daraus wie von selbst strukturelle Veränderungen ergeben.

Angesichts der komplexen Probleme, etwa der drohenden Ausgrenzung ganzer Bevölkerungsgruppen aus der städtischen Gesellschaft, wird es auch künftig nicht gelingen, die häufig zitierten selbsttragenden Strukturen in einem etwa fünfjährigen Modellzeitraum zu schaffen. Bürgerschaftliches Engagement und integrierte Stadt(teil)entwicklung benötigen dauerhaft unterstützende personelle und materielle Rahmenbedingungen. *Um die Modellphase zu beenden und Regelstrukturen für eine integrierte Stadt(teil)entwicklungspolitik zu etablieren, müssen Konzepte der Verwaltungsreform um die räumliche Dimension erweitert werden.* Verwaltungshandeln muss sich stärker an städtischen Räumen, d.h. an Bezirken, Stadtteilen und den dort lebenden Bürgerinnen und Bürgern orientieren.

Eine „Raumorientierung der Verwaltung“ – als konsequente Fortführung des Quartiermanagements in benachteiligten Quartieren – umfasst unseres Erachtens vier Dimensionen: eine inhaltliche, eine politische, eine finanzielle und eine organisatorische Dimension. Nachfolgend skizzieren wir diese Dimensionen und unseren Entwurf einer räumlich orientierten Verwaltung. Wir hoffen, damit Denkanstöße für vertiefende Diskussionen in Kommunen

und Gemeinden zu liefern⁵. Die Umsetzung dieser Idee muss sich an den jeweiligen lokalen Gegebenheiten orientieren und von Akteuren vor Ort geleistet werden. Sie wird vermutlich einige Jahre dauern und über Legislaturperioden hinausgehen.

Inhaltliche Dimension

Bei der inhaltlichen Dimension gilt es, in der kommunalen Selbstverwaltung neue Verfahren bezogen auf die Entwicklung von Stadtteilen bzw. räumlich eingegrenzten Gebieten zu finden und die professionelle Kompetenz der handelnden Akteure zu erweitern.

Es geht darum,

- ziel- und lösungsorientiert zu arbeiten;
- ganzheitlich, d.h. ressortübergreifend zu handeln (Ressorts sind Quellen von Ressourcen und keine abgeschotteten Handlungsfelder);
- mit Bewohnerinnen und Bewohnern sowie bürgerschaftlichen Gruppen und externen gesellschaftlichen Institutionen zu arbeiten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln (Bewohnerinnen und Bewohner sind nicht mehr nur Empfangende, sondern Auftraggebende und Co-Produzierende von Leistungen);
- projektorientiert, zielorientiert, mit eindeutigen Zuständigkeiten und in klar definierten Zeiträumen zu agieren.

Um nicht nur nachsorgend auf Probleme zu reagieren (Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf), sondern eine vorausschauende Stadt(teil)entwicklungspolitik zu realisieren, ist es z.B. sinnvoll, durch Monitoringsysteme frühzeitig stabilisierende Maßnahmen mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Akteuren aus den Quartieren zu entwickeln. In Essen erscheinen seit 1987 regelmäßig Berichte zur „Sozialen Ungleichheit im Stadtgebiet“, die ein kleinräumiges Bild der Stadt und der Stadtteile zeichnen. Sie basieren auf amtlicher Statistik, Datenquellen Dritter (etwa der Bundesanstalt für Arbeit), Daten aus der Verwaltungsarbeit (z.B. Sozialhilfe) und fallen regelmäßig an, sodass keine Sondererhebungen vorgenommen werden müssen.

Politische Dimension

Bei der politischen Dimension geht es darum, kommunale Politik in ihrer Bedeutung zu stärken. Die Wahlbeteiligungen machen klar, dass die Bürgerinnen und Bürger die örtliche politische Ebene für unwichtiger halten als etwa die Bundesebene. Kommunalpolitik wird dann für wichtig erachtet, wenn die Bewohnerinnen und Bewohner erkennen können, dass wichtige, die unmittelbaren Lebensbedingungen beeinflussende Entscheidungen auf das Wohn- und Lebensumfeld verlagert sind. Die politischen Gruppierungen vor Ort gewinnen Chancen, sich neu zu legitimieren, wenn sie sich aktiv in die Beteiligungsverfahren zum Raumhaushalt und zum integrierten Handlungskonzept einmischen. Mit ihrem Votum zum Raumhaushalt und zum Handlungskonzept wird die Bezirksvertretung an Bedeutung gewinnen. Kommunale Selbstverwaltung wird so wieder ihrem Namen gerecht und gleichzeitig gestärkt durch Bündnisse mit Bürgerinnen und Bürgern sowie lokalen Akteuren⁶.

Organisatorische Dimension

Bei der organisatorischen Dimension geht es um die Veränderung von Organisationsstrukturen der Gesamtverwaltung. Integriertes Arbeiten im Raum ist ressortübergreifendes Arbeiten; es bedeutet nicht, dass sich für alle wie auch immer abgegrenzten Räume komplette „Ministadtverwaltungen“ entwickeln. Andernfalls gingen fachliche Kompetenz und die gesamtstädtische Perspektive verloren. Deshalb sollte es im Gefüge der Organisationseinheiten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zuständigkeiten für Räume geben.

Die Arbeit in so genannten Gebietsteams ist mit mindestens zwei Verpflichtungen verknüpft: zum Ersten im Team zu arbeiten, verbunden auch mit einer Kompetenzerweiterung bezüglich der Verfügungsberechtigung über Mittel, zum Zweiten eine regelmäßige Rückkopplung mit der Zentralverwaltung sicherzustellen. Jedes Gebiet wird von einem Gebietsteam betreut.

Das Gebietsteam

In den so genannten Gebietsteams arbeiten eine Gebietsbeauftragte/ein Gebietsbeauftragter möglichst Vollzeit⁷, die Verwaltungsbeauftragten der Bezirksverwaltungen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit festzulegenden Stundenkontingenten aus den einzelnen Fachbereichen zusammen. Das Gebietsteam sollte einen Standort im Stadtteil haben, um präsent und erreichbar zu sein. Zu den Aufgaben der Gebietsteams zählen:

- Entwicklung integrierter Handlungskonzepte,
- Programmgestaltung und -umsetzung (Maßnahmen- und Finanzierungsplanung),
- Projektentwicklung,
- Information und Beteiligung von Bewohnerinnen, Bewohnern und lokalen Akteuren,
- Prozessverantwortung.

Besonders schwierige Gebiete (mit z.B. umfangreichen Entwicklungsaufgaben, Häufung von Problemen) können darüber hinaus mit Sondermitteln (Personal, Finanzen, gegebenenfalls Kooperation mit intermediären und anderen Organisationen) ausgestattet werden. Grundlage hierfür sind Programme bzw. Verträge mit klarem Ziel- und Zeithorizont (siehe hierzu Abb. 1).

Im Rahmen des gültigen Personalentwicklungskonzepts muss für die skizzierten Aufgaben systematische Personalentwicklung betrieben werden, die zum Teil auf den Erfahrungen aus Modellgebieten basiert. Notwendig sind in diesem Zusammenhang unter anderem:

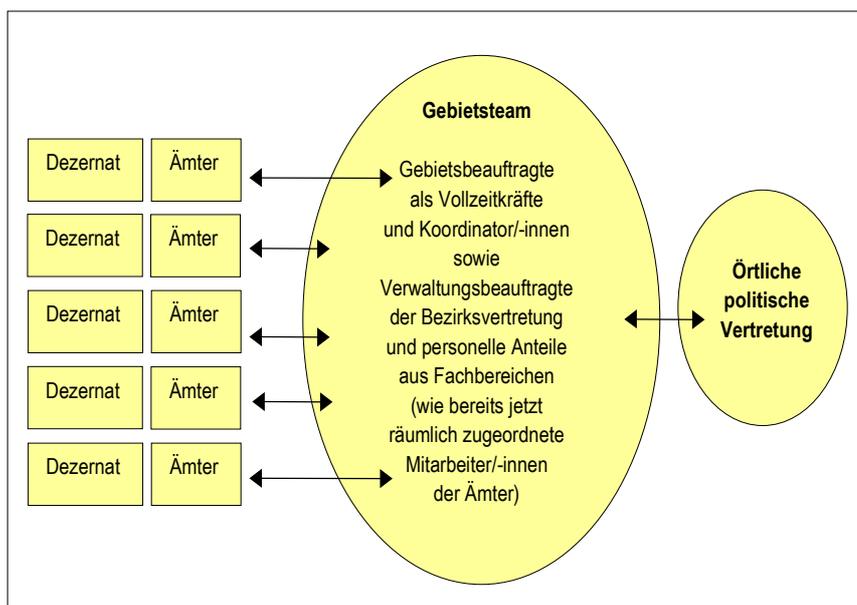
- Transport des Leitbilds „Raumorientierung“ in alle Ebenen der Verwaltung,
- Stärkung kommunikativer sowie ziel- und lösungsorientierter Handlungskompetenzen,
- Qualifizierung im Bereich Projektmanagement und Netzwerkarbeit,
- Vermittlung von Fähigkeiten, Selbsthilfepotenziale zu aktivieren und angemessene Formen der Bürgerbeteiligung zu entwickeln.

Einsätze in den Gebietsteams sollten belohnt werden, indem sie wie derzeitige Tätigkeitsbereiche im Verwaltungshandeln ebenfalls zu Voraussetzungen für Karrieren in der Verwaltung werden.

Finanzielle Dimension

Bei der finanziellen Dimension geht es um die Veränderung der Verwendung finanzieller Mittel, um neue Verfahren der Budgetzuweisung und um eine Verknüpfung von persönlicher/inhaltlicher und Finanzverantwortung. Raumorientierung der Ver-

Abbildung 1



waltung ist nur dann wirksam, wenn ausreichend Finanzmittel zur Verfügung stehen. Grundsätzlich werden für die Teilräume der Stadt (Stadtteile/Bezirke) Haushalte aufgestellt als ein Ausschnitt des gesamtstädtischen Haushalts, d.h., der Raumhaushalt hat eine weitgehend identische Struktur/Haushaltsstellensystematik wie der gesamte Haushalt. Er umfasst die geplanten finanziellen Leistungen der Stadt eines Haushaltsjahres für die ausschließlich örtlichen Angelegenheiten/Aufgaben, d.h. beispielsweise die Mittel für die Grünflächenpflege in einem bestimmten Raum, die Mittel für den baulichen Unterhalt der Schulen, für den Betrieb der örtlichen Sporthalle, der Stadtteilpolitik, der städtischen Infrastruktur von überwiegend örtlicher Bedeutung. Umfang und Detaillierung des Raumhaushalts müssen in Abstimmung mit den Fachressorts entwickelt werden. Dabei wird vermutlich das Volumen einzelner Haushaltsstellen für die verschiedenen Räume unterschiedlich sein. So kann z.B. für den Raum A der Anteil des Raumhaushalts aus den Mitteln für die Grünflächenpflege die Größe X, haben, für den Raum B jedoch nur einen Umfang von X minus Y. Es sollte jedoch eine weitgehende wechselseitige Deckungsfähigkeit innerhalb der räumlichen Ressortbudgets vorhanden sein.

Aus der Erfahrung langjähriger Stadtteilarbeit haben sich ungebundene Mittel (ein integriertes Budget) als nützliches Instrument erwiesen. Ein Teil des Gebietshaushalts sollte aus einem integrierten Budget ohne enge Zweckbestimmung bestehen, aus dem ressortübergreifende, nicht im voraus zu planende Aktivitäten, innovative Projekte usw. finanziert werden. Über die Verwendung der Mittel, die über Vergaberichtlinien geregelt wird, entscheidet das Gebietsteam gemeinsam mit lokalen Akteuren. Die ungebundenen Mittel sind hilfreich, um die inhaltliche Umorientierung innerhalb der Verwaltung abzusichern. So kann beispielsweise Kooperation zwischen den Ressortvertreterinnen und -vertretern bzw. deren Arbeit durch die Spitzenfinanzierung aus dem Bereich ungebundener Mittel „belohnt“ werden.

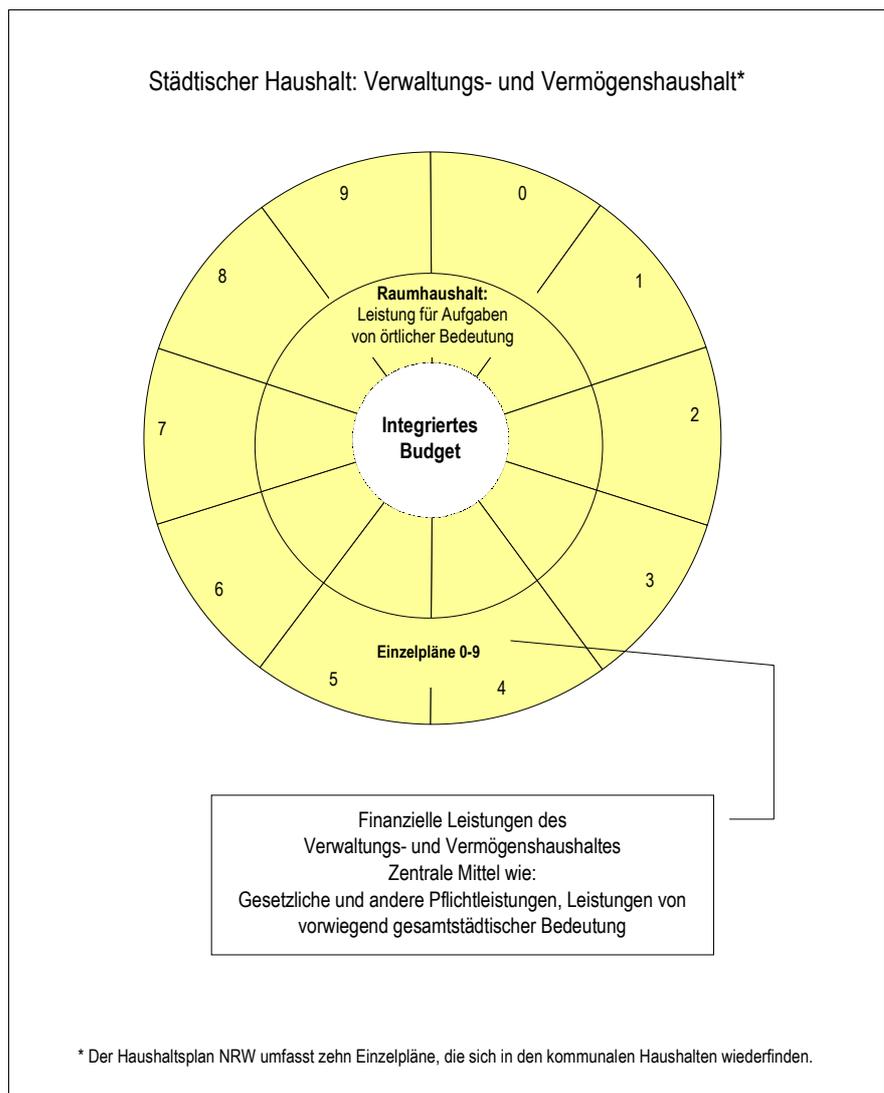
Der *künftige Gesamthaushalt* setzt sich zusammen aus:

1. **zentralen Mitteln; sie umfassen**
 - gesetzliche und andere Pflichtleistungen (wie etwa Personalkosten, Sozialhilfe, Wohngeld) und
 - Leistungen mit vorwiegend gesamtstädtischer Bedeutung (wie etwa Philharmonie, Zentralbibliothek, Schwimmbäder, Sportstätten usw.)
2. **Raumhaushalten; sie umfassen**
 - alle finanziellen Leistungen des Verwaltungs- und Vermögenshaushalts für Aufgaben von örtlicher Bedeutung sowie
 - eine Haushaltsstelle für ungebundene Mittel (integriertes Budget).

Aufstellungsverfahren des Raumhaushalts

Der erste Raumhaushalt wird auf der Basis des Rechnungsergebnisses des vorhergehenden Jahres für den definierten Raum erstellt. Erst in den Folgejahren kann ein mehrjähriges integriertes Handlungs- und Entwicklungsprogramm als Grundlage für den Raumhaushalt erstellt werden. Hier erfolgt auch die Abstimmung mit gesamtstädtischen Planungen. Verantwortlich dafür ist das Gebietsteam, das auch über den Raumhaushalt verfügt. Dieser Prozess erfolgt in Abstimmung mit der Zentralverwaltung, die wiederum das Gebietsteam und die örtlichen politischen Gremien an gesamtstädtischen Investitionsplanungen beteiligen sollte. Ziel dabei ist unter anderem, die persönliche und finanzielle Verantwortung miteinander zu verknüpfen.

Abbildung 2



Um die Auseinandersetzung mit und die Verantwortung für städtische Räume in der Zentralverwaltung zu verankern, ist es wünschenswert, wenn jedes Dezernat/jeder Geschäftsbereichsvorstand neben den inhaltlichen Schwerpunkten auch zuständig ist für einzelne Räume, deren Raumbudget und das jeweilige Gebietsteam. Raumhaushalte bieten die Möglichkeit, Quartiersbewohnerinnen und -bewohner sowie lokale Akteure an der Haushaltsplanung zu beteiligen. Die Kenntnisse über den Raum/Stadtteil usw., die bei Quartiersbewohnerinnen und -bewohnern vorliegen, machen diese auch kompetent und (hoffentlich) bereit, sich in die Planung von Raumhaushalten einzubringen, d.h., der Raumhaushalt wird mit ihnen öffentlich erörtert: Bürgerhaushalt. Die dafür geeigneten Formen müssen im Prozess experimentell erprobt werden.

Nach der Phase der öffentlichen Erörterung fasst die zuständige Bezirksvertretung (NRW) oder die örtliche politische Vertretung einen Empfehlungsbeschluss für den Gebietshaushalt. Bei den Haushaltsberatungen des Rates über die Raumhaushalte hat der jeweilige Bezirksvorsteher Rederecht. Das abschließende Beschlussrecht liegt weiterhin beim Rat der Stadt.

Das in Abbildung 3 skizzierte Konzept kann nicht flächendeckend zur selben Zeit eingeführt werden. Sinnvoll erscheint eine wissenschaftlich begleitende Erprobungsphase in mehreren Modellgebieten.

Abschließend möchten wir anregen, bei der Diskussion um eine Raumorientierung der Verwaltung nicht die Debatte um die Raumhaushalte in den Vordergrund zu stellen – ähnlich wie es derzeit im Rahmen der Flexibilisierung der Jugendhilfe in Bezug auf die Sozialraumbudgets geschieht. Mit der Auseinandersetzung um die Budgets werden die inhaltlichen Aspekte und die „Philosophie“ des Ansatzes in den Hintergrund gedrängt.

Wir sollten nicht vergessen, dass Raumorientierung der Verwaltung zum Ziel hat, effektiver als bisher auf gesellschaftliche

Probleme zu reagieren, die Integrationschancen benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu verbessern und den sozialen Frieden im Land nachhaltig zu sichern.

Gaby Grimm, Gabriele Micklinghoff, Klaus Wermker ■

Gaby Grimm, freiberufliche Mitarbeiterin am Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Essen, Holzstraße 7-9, 45141 Essen, Fon: 0201/43764-0, Fax: 26, E-Mail: Gaby.Grimm@gmx.de

Gabriele Micklinghoff, Mitarbeiterin im Büro der Beigeordneten für Jugend und Soziales der Stadt Essen

Klaus Wermker, Leiter Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen

3 Grimm, Gaby/Hinte, Wolfgang/Löhr, Rolf-Peter, Quartiermanagement, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Berlin/Essen 2000; Grimm, Gaby/Hinte, Wolfgang, Vor Leuchtturmprojekten aus Stein wird gewarnt, in: sozial extra Heft 9 (2000), S. 28–34; Grimm, Gaby, Gabriele Micklinghoff, Klaus Wermker, Quartiermanagement: das Essener Modell, in: Soziale Stadt info 5 (2001), S. 17–19; Grimm, Gaby/Micklinghoff, Gabriele/Wermker, Klaus, Erforderlich: Freude am Kontakt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Quartiermanagement – das Essener Modell, in: Sozial Extra Heft 7 (2001), S. 37–41.

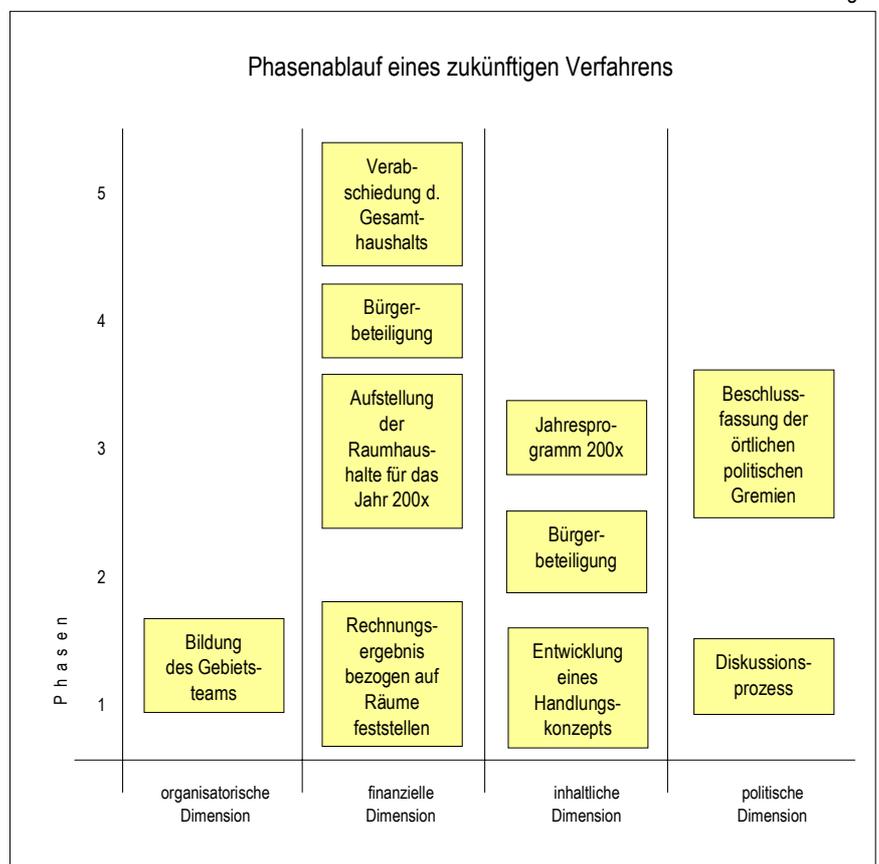
4 Vgl. dies.

5 In Kürze wird in diesem Zusammenhang auch ein Positionspapier „Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung“ des „Städte-Netzwerks für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf NRW“ mit ähnlichem Inhalt erscheinen, da ausgehend von den Überlegungen in Essen auch auf Landesebene Diskussionen initiiert und Konzeptionen entwickelt wurden.

6 Am Beispiel der „Katernberg-Konferenz“, einer von bürgerlichen Kräften getragenen Stadtteilkonferenz in Essen-Katernberg, wird mit regelmäßig über 100 Besucherinnen und Besuchern deutlich, wie viel Interesse die Bürgerinnen und Bürger an Informationen und Diskussionen über ihren Stadtteil sowie die lebensweltlichen Themen haben.

7 Personelle Ressourcen der Gebietsbeauftragten innerhalb der Verwaltung sind abhängig von der Situation in den Quartieren; Stadtteile mit besonderem Erneuerungs- bzw. Entwicklungsbedarf benötigen erfahrungsgemäß mindestens eine Vollzeitstelle.

Abbildung 3





„Soziale Stadt – meine Sicht“

Was ich sehe?

Soziale Stadt – das meint in Hamburg Lurup vor allem das Hamburger Landesprogramm Soziale Stadtteilentwicklung, dem Lurup zwei Quartiersmanagerinnen und -manager, ein zentral gelegenes Stadtteilbüro, einen Verfügungsfonds von 40 000 DM und die finanzielle Förderung vieler Projekte verdankt. Verglichen damit bemerken wir in unserem Alltag eher wenig, dass Lurup auch Modellgebiet des Bundesländer-Programms Soziale Stadt ist.

Die Blickwinkel

Wer sich auf Soziale Stadtteilentwicklung einlässt, ist schnell nicht mehr „nur“ Bewohnerin, sondern bald auch Vertreterin einer Initiative, Mitglied einer Projektgruppe oder als Mit-Geschäftsführerin des Stadtteilbeirats „Mit-Hüterin“ der gesamten Entwicklung – oder auch Existenzgründerin im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung (aber das ist eine andere Geschichte...).

Die Sicht der Bewohnerin ...

Früher mussten aktive Bewohnerinnen und Bewohner und ihre Initiativen in Lurup sich „abrackern“, um bei Behörden und Wohnungsbaugesellschaften Gehör zu finden. Dann gab es eine Wende: Neue, aufgeschlossener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des sozialen Wohnungsbaunternehmens ermutigten uns und bezo-

gen uns in Planungen ein. Das Wissen und die Kompetenz der Bewohnerschaft waren plötzlich gefragt, um Informationen für ein Stadtteilgutachten zu liefern. Dabei machten die Akteurinnen und Akteure vor Ort die Erfahrung, dass die Gutachter zwar viel von uns wissen, uns aber nicht in die Auswertung einbeziehen wollten. Trotzdem fühlten sich einige Initiativen so gestärkt, dass wir einen Stadtteilbeirat (Luruper Forum) gründeten – und dies bereits bevor Lurup in das Programm Soziale Stadtteilentwicklung aufgenommen wurde. Mit Aufnahme in das Programm gab es einen weiteren Schub: Jetzt gibt es gute Voraussetzungen, um Bewohnerinnen und Bewohner und Initiativen zu beraten, praktisch, politisch und materiell zu unterstützen. Besonders wichtig ist uns dabei, mit mobilisierenden Planungsmethoden Anlässe zu schaffen und Bewohnerinnen und Bewohnern Zeit, Raum und Unterstützung zu geben, damit sie ihre Bedürfnisse und Fähigkeiten, etwas für ihren Stadtteil zu entwickeln, kennen lernen und organisieren können. Hier zeigen sich aber auch die Grenzen des Programms: Bewohnerinnen und Bewohner, die in Initiativen Bedürfnisse ermitteln und Projekte entwickeln, tun dies ehrenamtlich. Sie sind oft erwerbslos und suchen Arbeit – oder sie engagieren sich zusätzlich zur Erwerbs- und Familienarbeit in ihrer Freizeit. Oft steigen gerade die materiell nicht so gut Gestellten, die einen wichtigen Beitrag zur „Stadtteilentwicklung von unten“ leisten könnten, aus, weil sie diese Arbeit auf Dauer nicht ehrenamtlich leisten wollen und können. Hier fehlt eine Förderung für „Projektentwicklung von unten“, die Bewohnerinnen und Bewohnern ermöglicht, sich dauerhaft an der Entwicklung und Verwirklichung von Projekten zu beteiligen.

... und der Geschäftsführerin des Beirats

Engagierte Bewohnerinnen und Bewohner sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Einrichtungen haben sich Gedanken gemacht, wie in Lurup eine gute Entwicklung mit allen Beteiligten organisiert werden kann. Sie arbeiten in der Geschäftsführung des Forums mit und motivieren auch meine „Kolleginnen“ und „Kollegen“ in der

Geschäftsführung – Vertreterinnen und Vertreter der Parteien, der (Wohnungs-)Wirtschaft, der Jugend- und Familienhilfe –, ihre Begabungen, Erfahrungen und Verbindungen einzubringen und für den Gesamtprozess der Stadtteilentwicklung Verantwortung zu übernehmen – und nicht (nur) ihre speziellen Interessen zu vertreten. Dies bedeutet für die hauptamtlichen Quartiersentwicklerinnen und -entwickler, mit „Halbprofessionellen“ zusammenzuarbeiten – auch in Bereichen, die traditionell ihnen allein und ihren Auftraggebern zugerechnet werden; eine spannende Situation, die allen viel Verständnis und Respekt für die jeweils unterschiedlichen Rollen und Aufträge der anderen abverlangt. Doch auch wenn es gelingt, „Quartiersentwicklungstalente“ im Stadtteil zu fördern und gute Formen der Zusammenarbeit zu etablieren, haben wir eine Frage noch nicht geklärt: Mit welchen Ressourcen können wir nach Ablauf des Programms weiterarbeiten?

Sabine Tengeler ■
Ohlestraße 40 b, 22547 Hamburg
Telefon: 040/832 62 27,
Telefax: 040/832 11 08,
E-Mail: Sabine.Tengeler@hamburg.de

Veranstaltungshinweise

5. bis 6.11.2001, Essen

Impulskongress „Integratives Handeln für die soziale Stadtteilentwicklung“; Veranstalter: Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Deutsches Institut für Urbanistik; Ort: Zeche Zollverein, Essen.

8.11.2001, Hamburg

„STEG Forum Stadterneuerung 2001“; Veranstalter: STEG Hamburg; Ort: AGMA-Kulturhaus, Gefionstraße 3, Hamburg-Altona; Anmeldung/Infos: E-Mail: sabine.biermann@steg-hh.de; Telefon: 040/43 13 93-63.

9.11.2001, Nürnberg

Themenabend 2 „Vorbereitende EU-Ziel-2-Veranstaltungen zur Zukunftskonferenz, Thema Bildung und Qualifizierung mit Prof. Karl Ganser“; Veranstalter: Wirtschaftsreferat und Bildungszentrum der Stadt Nürnberg; Ort: Humboldtsäle, Humboldtstr. 114-118; Zeit: 19.00 Uhr.

10.11.2001, Augsburg

Seminar „Kommunalpolitik – wie funktioniert das eigentlich“; Veranstalter: Petrakelly-Stiftung; Anmeldung/Infos: Telefon: 089/24 22 67-30.

12. bis 13.11.2001, Lingen

Fachtagung „Erziehung leichter machen – Gewalt vorbeugen“; Veranstalter: Ludwig-Windthorst-Haus in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke – AKSB; Ort: Ludwig-Windthorst-Haus, Gerhard-Kues-Str. 16, 49808 Lingen-Holthausen, Telefon: 0591/61 02-117, Telefax: 0591/61 02-135, E-Mail: lwh.lingen@t-online.de

16.11.2001, Berlin

Veranstaltung „Stadtteil stärkt Frauen. Lokale Entwicklungskonzepte – geschlechtsspezifisch betrachtet“; Veranstalter: Bildungswerk Berlin der Heinrich-Böll-Stiftung; Ort: Werkstatt der Kulturen, Wissmannstraße 32, 12049 Berlin; Anmeldung/Infos: Bildungswerk Berlin der

Heinrich-Böll-Stiftung, Birgit Erbe, Kottbusser Damm 72, 10967 Berlin, Telefon: 030/61 12 89 67, E-Mail: erbe@bildungswerk-boell.de

16. bis 17.11.2001, Nürnberg

Großveranstaltung: „Zukunftskonferenz II, Thema: „Qualifizierungs- und Bildungsoffensive“; Veranstalter: Wirtschaftsreferat und Bildungszentrum der Stadt Nürnberg; Ort: Sigena-Gymnasium; Anmeldung: EU-Ziel-2-Programm-Management, Telefon: 0911/20 55 58 15, Telefax: 0911/20 55 58-18, E-Mail: info@suedstadt.nuernberg.de

17.11.2001, Nürnberg

Seminar „Kommunalpolitik – wie funktioniert das eigentlich“; Veranstalter: Petrakelly-Stiftung; Anmeldung/Infos: Telefon: 089/24 22 67-30.

22. bis 23.11.2001, Hannover

Kongress „Stadtplanung auf neuen Wegen – Zukunftsfähige Stadtentwicklung: Vom Modell zum Standard“; Veranstalter: Landeshauptstadt Hannover, Amt für Umweltschutz; Kronsberg-Umwelt-Kommunikations-Agentur GmbH (KUKA); Ort: Hannover; Infos und Anmeldung: KUKA, Feldbuschwende 2, 30539 Hannover, Telefax: 0511/95 07 98-50; E-Mail: kukagmbh@compuserve.com, Teilnahmegebühr: DM 270, –/ermäßigt DM 150, –.

24.11.2001, Berlin

Seminar „Integration von Migrantinnen und Migranten“; Veranstalter: Bildungswerk für Alternative Kommunalpolitik e.V.; Ort: Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Ziegelstraße 30, Berlin-Mitte; Infos und Anmeldung über www.gruene-berlin.de/biwak

30.11.2001, Nürnberg

Tagung „Auf dem Weg zur interkulturellen Gesellschaft – Trainings und Konzepte zur interkulturellen Arbeit“; Veranstalter: Petrakelly-Stiftung, Telefon: 089/24 22 67-30.

8.12.2001, Berlin

Seminar „Aufbau lokaler Netzwerke gegen Rechts“; Veranstalter: Bildungswerk für Alternative Kommunalpolitik e.V.; Ort: Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Ziegelstraße 30, Berlin-Mitte; Infos und Anmeldung über www.gruene-berlin.de/biwak

30.11. bis 1.12.2001, Berlin

7. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit: „Gesundheitsziele gegen Armut – Netzwerke für Menschen in schwierigen Lebenslagen“; Veranstalter: Berliner Regionalverband des Gesunde-Städte-Netzwerkes; Kontakt und Organisation über www.gesundheitberlin.de

4. bis 8.3.2002, Essen

Seminar: „Sozialraumorientierung: Grundlegendes Methodenseminar für die Praxis Sozialer Arbeit im Gemeinwesen“; Veranstalter: Institut für Stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung (ISSAB Uni/GH Essen); Kontakt: www.uni-essen.de/issab



Sie möchten gern das *Soziale Stadt info* abonnieren?

Schicken Sie uns einfach eine E-Mail: **sozialestadt@difu.de** oder ein Telefax: **030/39 001-269**
Geben Sie bitte Ihren vollständigen Namen, die Adresse, ggf. Dienststelle oder Institution, aber auch Telefon, Telefax an.

Oder Sie senden einfach eine Postkarte an: Deutsches Institut für Urbanistik, Straße des 17. Juni 112, 10623 Berlin.
