

Informationsstelle
Bündelung und Vernetzung
in der Bundestransferstelle
Soziale Stadt

Mittel- und Ressourcen-
bündelung auf der
kommunalen
Handlungsebene

Dokumentation
eines Expertenworkshops

Informationsstelle
Bündelung und Vernetzung
in der Bundestransferstelle
Soziale Stadt

Mittel- und Ressourcenbündelung auf der kommunalen Handlungsebene

Dokumentation des Expertenworkshops
am 24. November 2005 in Berlin

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr,
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS),
vertreten durch das Bundesamt für Bauwesen und
Raumordnung (BBR)

Wiesbaden, 2006



HessenAgentur

HA Hessen Agentur GmbH

Inhalt

Vorbemerkung	5
1. Begrüßung und Einführungsreferate	7
2. Fachreferate Teil 1	27
3. Fachreferate Teil 2	51
4. Fachreferate Teil 3	99
5. Strategische Vorschläge zur Verbesserung der Bündelungsbedingungen	125

Vorbemerkung

Die Zusammenführung, Vernetzung und Bündelung von Ressourcen verschiedenster Art in Stadtquartieren mit besonderen strukturellen und sozialen Herausforderungen ist ein Thema, das uns in der Städtebauförderung seit langem und immer wieder aufs Neue beschäftigt in seiner besonderen Bedeutung für die Effizienzverbesserung bei der Projektumsetzung¹. Seit Beginn des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“ (Soziale Stadt) wird dem Ansatz zur zielorientierten gebietsbezogenen Zusammenführung von Aktivitäten, Initiativen, Mitteln und Programmen eine noch einmal höhere Bedeutung zugesprochen. Geradezu modell- und beispielhaft soll seitdem dieses Thema im Kontext Soziale Stadt behandelt werden. Denn Stadtentwicklung kann heute nicht nur Baupolitik im klassischen Sinn sein. Sie muss insbesondere auch auf Migrationsprobleme, die Sorge der Menschen um soziale Sicherheit, um den Arbeitsplatz und um die Bildung der Kinder eingehen. Der Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ der ARGEBAU, die Zielorientierungen in den Ländern, die Handlungsprogramme auf der kommunalen Ebene – sie alle transportieren einen hohen Anspruch mit dieser Ausrichtung. Die tatsächlichen Gegebenheiten dazu stehen einer schrittweisen Optimierung von Bündelungsaktivitäten aber teilweise einengend gegenüber, weshalb auch berechtigterweise von einer tendenziellen Überforderung des Programms gesprochen wird.

Trotz oder gerade angesichts der „Achillesferse“, die der Aspekt Bündelung in der Programmumsetzung Soziale Stadt nach wie vor darstellt, ist das Bemühen um die Verbesserung der Rahmensetzungen durch die und im Interesse der lokalen Akteure ungebrochen und soll auf allen beteiligten Ebenen unterstützt werden.

Aus diesem Anlass haben das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) im Rahmen der Programmbegleitung 2004 eine „Informationsstelle Bündelung und Vernetzung in der Sozialen Stadt“ ins Leben gerufen, die neben der Ermittlung guter Praxisbeispiele vor Ort auch die weitere fachliche Erörterung dieses Themas zum Gegenstand ihrer Arbeit hat. Die bundesweite Zwischenevaluierung des Programms Soziale Stadt hat die Chancen, aber auch die Hemmnisse und Optimierungsmöglichkeiten der Bündelung aufgezeigt. Das Baugesetzbuch hebt zudem nach seiner letzten Novelle in dem neuen § 171e die Notwendigkeit der Bündelung hervor. Die Bundestransferstelle Soziale Stadt beim Difu widmet diesem Thema in der derzeit laufenden Befragung zur Sozialen Stadt einen eigenen Platz.

Vor diesem Hintergrund ist der Expertenworkshop „Mittel- und Ressourcenbündelung auf der kommunalen Handlungsebene“ einzuordnen, der am 24. November 2005 in den Räumen des BMVBS in Berlin stattfand. Ziel war es, mit ausgewählten ExpertInnen zentrale Fragestellungen der Ressourcenbündelung zu diskutieren und Schlussfolgerungen für die zukünftige Programmumsetzung zu ziehen:

¹ Siehe z.B.: H. Becker u.a., Städtebauförderung und Ressourcenbündelung, Expertise zur Vorbereitung eines Forschungsfelds „Stadtteile mit Entwicklungspriorität“ im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt), Berlin 1998

- In welchen Bereichen sind die Ressortkooperationen und Ressourcenbündelungen erfolgreich umgesetzt worden?
- Wo besteht Nachholbedarf?
- Was sind die Hemmnisse für eine erfolgreiche Kooperation und Ressourcenbündelung?
- Was können die kommunalen Akteure vor Ort zur Verbesserung der Mittelbündelung tun und wie können sie dabei unterstützt werden?

Die TeilnehmerInnen waren als „BündelungsexpertInnen“ angesprochen, sei es als Verantwortungsträger für die kommunale Ebene, für die Länder- und Bundesebene oder als strategische Partner im Programm Soziale Stadt.

Die Beiträge zeigen, welche Spannbreite der Definitionen, der Aktionsmöglichkeiten und der Hemmnisse gegeben sind, um dem Optimierungsauftrag zu folgen. Die Kommentare und Diskussionsbeiträge zeigen aber auch, dass die Akteure in einem Programm mit derart hohem (Modellhaftigkeits-) Anspruch darauf achten müssen, dass sie diesen Anspruch nicht überstrapazieren, indem sie möglicherweise übersehen, dass parallel vergleichbar ambitionierte Akteursnetzwerke mit zum Teil den gleichen Akteuren existieren. Insofern sind die neuen in den Kommunen angesiedelten Steuerungsstrukturen in ihren Möglichkeiten gezielt zu nutzen, um gerade die „Koordinationskosten“ (Kommentar Prof. Grunow) in angemessenen Größen zu halten und Synergien zu ermöglichen. Den Austausch des Wissens der „BündelungsexpertInnen“ auf ein hohes Niveau zu bringen und zu stärken, wird Ziel für die weitere Programmoptimierung sein – darin waren sich viele Beteiligte einig. Konkrete Ansätze und Instrumente dazu werden in der Nachfolge des hier dokumentierten Expertenworkshops zu diskutieren sein.

Informationsstelle Bündelung und Vernetzung in der Sozialen Stadt,
HA Hessen Agentur GmbH,

Wiesbaden, Februar 2006

1

Begrüßung und Einführungsreferate

Silke Haack,

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Begrüßung 9

MR Dr. Wolfgang Preibisch,

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

Strategischer Ansatz und praktische Schritte zur
Unterstützung der Kommunen bei der Ressourcenbündelung 11

Dr. Folckert Lüken-Isberner,

Informationsstelle Bündelung und Vernetzung in der Sozialen Stadt,
HA Hessen Agentur GmbH

Bündelungsaktivitäten auf der kommunalen Ebene –
Definitionen, Kompetenzen, Optionen 15

Silke Haack,
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Begrüßung

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, ich freue mich, Sie im Namen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung und des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung heute auf unserem gemeinsamen Workshop „Mittel- und Ressourcenbündelung“ in der Sozialen Stadt begrüßen zu können.



Wir setzen damit ein Thema auf unsere Agenda, das nicht nur ein wichtiges Thema für die Praxis und die zukünftige Gestaltung des Programms Soziale Stadt ist, sondern eine Herausforderung für die gesellschaftliche und städtische Entwicklung insgesamt.

Der Anlass, dieses Thema in den Mittelpunkt des heutigen Tages zu stellen, ist nicht neu. Er hat jedoch eine neue Qualität:

1. Schon immer sind die Ressourcenbündelung vor Ort und die ressortübergreifende Kooperation Schlüsselemente – sozusagen die Grundphilosophie – des Bundes-Länder-Programms Soziale Stadt. Der damit verfolgte integrierte Politikansatz hat zugleich eine Neuorientierung der Stadtentwicklungspolitik insgesamt eingeleitet.

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass es in vielen Kommunen und Programmgebieten erfolgreich gelungen ist, vielseitige Fördermittel und Ressourcen zu bündeln und Maßnahmen umzusetzen.

Beispiele wie die Programme „LOS – Lokales Kapital für soziale Zwecke“, „E&C-Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ und die Kooperation mit strategischen Partnern vor Ort machen deutlich, dass Bündelung gelingen kann und hierdurch – gemeinsam mit den Bewohnerinnen und Bewohnern vor Ort – wichtige Impulse in den Quartieren gesetzt werden können.

Gleichwohl bleibt diese Aufgabe auch eine der schwierigsten und zugleich wichtigsten in der zukünftigen Programmumsetzung.

2. Die Unruhen in den Vorstädten Frankreichs, in den Banlieues, machen mehr als deutlich, wie wichtig es ist, die Kräfte zu bündeln und die Entwicklung benachteiligter Stadtquartiere voranzubringen.

Dies gilt – neben der sichtbaren Verbesserung des Stadtquartiers durch Sanierung, durch Gestaltung des Wohnumfelds und des öffentlichen Raums – insbesondere für die Bereiche Bildung, Integration, Lokale Ökonomie und Beschäftigung.

Die Chancen dazu sind in Deutschland – trotz des Umbaus des Sozialstaates, der schwierigen Haushaltssituation und der nach wie vor bestehenden „Versäulung“ des

Verwaltungshandelns – gut. Im Hinblick auf die Umsetzung einer sozialen Stadtentwicklung sind institutionell-politisch gute Voraussetzungen geschaffen. Der Verzahnung und Verstetigung von Programmen der unterschiedlichen Ebenen und der sozialraumorientierten Verknüpfung von Politikansätzen kommt dabei eine wichtige Bedeutung zu.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich besonders, dass es heute gelungen ist, alle wichtigen Partner an einen Tisch zu bringen:

- aus Kommunen, Bund und Ländern,
- aus der Programmbegleitung und vor allem aus der Praxis,
- aus unterschiedlichen Fachbereichen und Institutionen – aus Stadterneuerung, Kinder- und Jugendhilfe, Wohnungswirtschaft, Stiftungen und Wohlfahrtsverbänden.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und uns einen intensiven Erfahrungsaustausch, einen Austausch über gelungene Bündelungsstrategien, aber auch eine kritische Auseinandersetzung mit Hemmnissen und Problemen in der Praxis, um gemeinsam Schlussfolgerungen und Perspektiven für die Weiterentwicklung des Programms Soziale Stadt und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Ressourcenbündelung zu formulieren.

MR Dr. Wolfgang Preibisch,
Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung

Strategischer Ansatz und praktische Schritte zur Unterstützung der Kommunen bei der Ressourcenbündelung

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Kollegen und Kolleginnen, ich freue mich, Sie für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung zur ersten Veranstaltung unter diesem neuen Namen des Ministeriums begrüßen zu dürfen. In den Papieren für den neuen Minister heben wir, auch unter Hinweis auf die Unruhen in den französischen Vorstädten, die Bedeutung des Programms Soziale Stadt hervor. Es würde zu weit gehen zu sagen, dass Ähnliches in Deutschland nicht passieren kann, weil wir dieses Programm haben. Aber wir haben mit der Sozialen Stadt ein Instrument, mit dem wir versuchen können, solchen Ereignissen vorzubeugen.



Ich sehe zwei Ansätze des Programms, die es erlauben, vorbeugend tätig zu werden. Zum einen geben wir den benachteiligten Quartieren und ihren Bewohnern mit der Aufnahme in das Programm zu verstehen, dass die Zivilgesellschaft sie nicht aufgibt, sondern sich um sie kümmern will. Ein wichtiges Ergebnis der Zwischenevaluierung zur Sozialen Stadt war, dass das Programm eine solche Aufbruchstimmung schafft. Der zweite Ansatz ist, dass das Programm Soziale Stadt die organisatorische Plattform für ein effektives Zusammenwirken vieler Akteure schafft und so ermöglicht, ein Quartier zu stabilisieren und die Lebensperspektiven zu verbessern. Das Programm erlaubt es insbesondere, einen Quartiersmanager zu bestellen und auch zu bezahlen, der die Bündelung unterschiedlicher Förderprogramme und Initiativen in Angriff nimmt. Es bleibt allerdings ein schwieriges Feld, dies im Einzelfall umfassend und dauerhaft in Gang zu setzen. Das erleben Sie täglich in Ihrer Praxis. Das war auch das Ergebnis der Zwischenevaluierung zur Sozialen Stadt, die im letzten Jahr abgeschlossen worden ist. Daher hat der Deutsche Bundestag die Bundesregierung im Juni aufgefordert, die Bündelung mit neuen Initiativen zu unterstützen. Dem wollen wir nachkommen. Deshalb haben wir im Rahmen der Bundestransferstelle zur Sozialen Stadt, die beim Difu eingerichtet wurde, eine Informationsstelle Bündelung und Vernetzung geschaffen.

Herr Lüken-Isberner und Frau Frisch, aber auch Herr Mühlich, der noch nicht eingetroffen ist, arbeiten in dieser Stelle, die sich speziell um die Verbesserung der Bündelung kümmert. Die Aufgabe der Bündelung stellt sich auf allen drei Ebenen des staatlichen Handelns, auf der Ebene des Bundes, auf der Ebene des Landes und der Kommunen. Unser Ziel ist es, dass auf allen drei Ebenen auch neue Initiativen zustande kommen. Wir selbst werden auf der Ebene des Bundes neue Schritte einleiten und insbesondere auf die neu organisierte Arbeitsverwaltung zugehen sowie das Thema der Integration von Migranten aufgreifen.

Auf der Ebene der Länder sind wir dankbar, dass die Bauministerkonferenz eine neue Projektgruppe eingesetzt hat, die sich unter der Leitung von Herrn Jasper um die Bündelung auf Landesebene kümmert. Die heutige Veranstaltung soll die Bündelung auf der kommunalen Ebene voranbringen. Dabei will sich der Bund nicht in die Kompetenzen der Länder oder der Kommunen einmischen, vielmehr wollen wir unterstützend tätig werden. Um die Bündelung auf kommunaler Ebene zu unterstützen, stellen Herr Lükensberger und Frau Frisch gelungene Beispiele zusammen. Sie sind zurzeit dabei, solche Beispiele in die Projektdatenbank des Difu einzustellen.

Darüber hinaus soll der heutige Erfahrungsaustausch zwischen Experten auf der Grundlage solcher und anderer Beispielfälle herausarbeiten, wo Hemmnisse bestehen und was man tun kann, um diese Hemmnisse zu überwinden. Ein dritter Weg, den ich mir persönlich vorstellen könnte, ist, dass man prüft, ob man den Kommunen zur Unterstützung bei ihren Bündelungsaufgaben besondere Experten zur Seite stellt. Mir schwebt da das Beispiel des Rechtsanwalts vor. Wer in einer schwierigen Rechtsfrage Rat braucht, kann ihn aufsuchen. Der Rechtsanwalt berät aber nicht nur. Er fertigt auch die Schriftsätze an, die zur Durchsetzung des Rechts erforderlich sind. So etwas Ähnliches sollte es auch für die Bündelung geben. Einen Experten, der über die in Betracht kommenden Fördermöglichkeiten beraten kann, der aber auch in sachgerechter Weise Förderanträge zu formulieren versteht, wenn die von ihm aufgezeigten Fördermöglichkeiten genutzt werden sollen. Denn auch das Formulieren von Förderanträgen setzt eine besondere Sachkunde voraus. Man muss genau wissen und darlegen können, worauf es bei den einzelnen Förderprogrammen ankommt. Man muss sozusagen die Sprache des einzelnen Förderprogramms beherrschen. Denn wenn man bei der EU einen Antrag stellt, muss man das anders formulieren als bei der Städtebauförderung. Wer das nicht berücksichtigt, fällt leicht durch den Rost. Das Honorar für einen solchen Experten könnte aus den Mitteln des Programms Soziale Stadt finanziert werden.

Meine Damen und Herren, wir stehen am Beginn einer neuen Legislaturperiode und erleben gerade den Amtsantritt einer neuen Bundesregierung. Lassen Sie mich deshalb zum Schluss noch kurz auf die Frage eingehen, wie es mit der Städtebauförderung und dem Programm Soziale Stadt weitergeht. Die erste Frage, die sich dabei stellt, ist, ob es auch künftig Bundesfinanzhilfen gibt. Im Rahmen der anstehenden Föderalismusreform wurde auch diese Frage bei den Koalitionsverhandlungen behandelt. Als Ergebnis kann ich mitteilen: Der Bund wird sich auch künftig mit Finanzhilfen an der Städtebauförderung beteiligen. Das soll allerdings auf eine neue verfassungsrechtliche Grundlage gestellt werden und in einem neuen Artikel 104b des Grundgesetzes geregelt werden. Die neue Regelung wird an den bisherigen Artikel 104a Absatz 4 anknüpfen, aber drei neue Elemente enthalten. Das erste Element ist, dass künftig die Finanzhilfen befristet werden. Es wird also künftig befristete Förderprogramme geben. Das zweite Element ist, dass die Bundesfinanzhilfen in diesem Zeitraum degressiv gestaltet werden. Als drittes Element ist vorgesehen, dass die Programme regelmäßig evaluiert werden. Diese Elemente sind von der Sache her nichts Neues. Das Programm Stadtumbau Ost ist bereits auf einen begrenzten Zeitraum von acht Jahren angelegt, nämlich auf die Zeit von 2002 bis 2009. Wir haben dort auch schon die degressive Ausgestaltung der Bundesfinanzhilfen. Den vier „fetten Jahren“, die mit diesem Jahr zu Ende gehen, folgen die vier mageren Jahre, in denen die Bundesfinanzhilfen etwa zwei Drittel des Volumens in den ersten vier Jahren betragen. Eine Evaluierung gab es bereits – ich sagte es schon – für die Soziale Stadt.

Wir bereiten jetzt die Evaluierung des Stadtumbaus Ost vor. Von daher sind das alles Dinge, mit denen wir umgehen können. Was die Höhe der Bundesfinanzhilfen angeht, sind wir ebenfalls zuversichtlich. Der Koalitionsvertrag sieht keine generelle Kürzung aller staatlichen Hilfen vor. Deshalb wird die Höhe der Bundesfinanzhilfen jährlich in den Verhandlungen über den Bundeshaushaltsplan festgelegt. Daher gehen wir für 2006 davon aus, dass es bei dem bleibt, was die mittelfristige Finanzplanung vorsieht und was der bisherigen Größenordnung entspricht.

Vor diesem Hintergrund wünsche ich dieser Veranstaltung viel Erfolg für das schwierige Thema der Bündelung auf kommunaler Ebene.

Dr. Folckert Lücken-Isberner,
 Informationsstelle Bündelung und Vernetzung in der Sozialen Stadt,
 HA Hessen Agentur GmbH

Bündelungsaktivitäten auf der kommunalen Ebene – Definitionen, Kompetenzen, Optionen

1. Mittel- und Ressourcenbündelung als zentrales strategisches Thema in der Sozialen Stadt (Definitionen)

Das Programm Soziale Stadt als „lernendes Programm“ hat von Anfang an den Anspruch, auf mehreren Ebenen Experimentierfeld mit modellhaften Ansätzen zu sein. Dies gilt insbesondere für die strategischen Handlungsfelder Steuerung, Integriertes Handeln, Kooperation und Vernetzung sowie Bündelung von Mitteln und Ressourcen. Der Anspruch gilt in der zweiten Programmphase verstärkt.

Es ist zu fragen, welche Definitionen zu „Mitteln“ und „Ressourcen“ und welche Definitionen zu deren Bündelung in unserem Kontext von den praktischen Anforderungen her angezeigt sind.



Wenn die Akteure in der Sozialen Stadt von Mittel- und Ressourcenbündelung reden, so meinen sie damit die Zusammenführung von Fördermitteln und Förderprogrammen verschiedenster Art, von verschiedensten Akteuren und von unterschiedlichen Handlungszuständigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen. Diese Bündelung soll das investive Leitprogramm Soziale Stadt in seinen Wirkungen vor Ort quantitativ und qualitativ erweitern und komplettieren. Die Akteure meinen damit ebenso die Einführung besonderer Instrumente, Vorgehensweisen, Verfahren und Politiken, die die Erwartungen an eine hohe Integrationsmöglichkeit und Nachhaltigkeit bei der Programmumsetzung befördern.

Die exakte definitorische Abgrenzung zu anderen in der strategischen Diskussion Soziale Stadt geläufigen Begrifflichkeiten ist vielfach nicht gut möglich bzw. hier nicht zielführend. So geben Kooperation und Koordination, Vernetzung, integriertes Handeln, New Governance und neue Steuerungsmodelle für die Praxis der Bündelungsaktivitäten die dazu gehörigen Hintergrundfolien ab, denn: keine Bündelungsaktivität funktioniert ohne vernetzte Strukturen oder ohne ein Bewusstsein über neue Handlungsnotwendigkeiten, etc.

Die Experten-/Steuerungsgruppe zur Zwischenevaluierung sagt, das Programm verfolge den *„qualitativ veränderten integrativen Ansatz der Bündelung von Mitteln und Handlungen über Ressortgrenzen hinweg“* (1).

Diese komprimierte Definition erweitern wir um: „und horizontale und vertikale Zuständigkeiten hinweg“. Damit haben wir ein Kürzel, das als Ausgangsposition für alle in der Runde heute gültig sein könnte.

2. Intention des Workshops zur Mittel- und Ressourcenbündelung auf der kommunalen Ebene

Welche Überlegungen wurden angestellt zu Gegenstand und Ziel des heutigen Expertentreffens?

Bei der Betrachtung und Diskussion des Themas Bündelung in der Sozialen Stadt hat sich weitgehend durchgesetzt, die Mehrebenen-Relevanz zu bemühen: d.h. hier also die Bundes-, Landes-, und kommunale Ebene. Damit wird man dem Thema in seiner Komplexität grundsätzlich gerecht und kann in umfassender Weise die Rollenverteilung der Bündelungspartner, deren Bindungen und Restriktionen etc. relativ deutlich benennen.

Heute sollen aber nicht alle Ebenen gleichgewichtig besprochen werden, sondern es soll die *kommunale / lokale* Ebene im Vordergrund stehen, wie sie sich darstellt als „Bündelungsort“, in den die Länder und dritte Partner hineinwirken. Es sollen aus der Sicht der kommunalen / lokalen Ebene die Bündelungspraxis, die Bündelungshemmnisse und die Vorschläge zur Verbesserung der Bündelungsbedingungen diskutiert werden. Es wird damit derjenigen Ebene das „erste Wort“ gegeben, die in ihrer unmittelbaren Verantwortung für den Projekterfolg Möglichkeiten und Restriktionen für Bündelungen erfährt: alle Möglichkeiten können nur hier im direkten Projektbezug ausgereizt werden – wie gleichermaßen alle Restriktionen hier auszuhalten sind. Die auf der kommunalen / lokalen Ebene angelandeten Schwierigkeiten können nicht mehr weitergereicht werden und deswegen nur hier authentisch formuliert oder einer Klärung zugeführt werden.

„Die Ohren der Länder“ sind heute hinzu gebeten, da die Länder für viele Rahmenbedingungen der lokalen Bündelungsakteure die Zuständigkeit haben. Sie führen zum einen den direkten vertikalen Dialog mit den kommunalen Ebenen in ihrer jeweiligen Landeszuständigkeit und kennen damit die spezifischen Situationen ihrer Kommunen, sie führen zum anderen den horizontalen Dialog von Bundesland zu Bundesland wie u.a. derzeit in der Projektgruppe Bündelung und Vernetzung im Programm Soziale Stadt in der ARGEBAU, in der sie die gemeinsamen Möglichkeiten zur Verbesserung der Rahmenbedingungen einkreisen.

Der Austausch heute ist so organisiert, und das unterscheidet uns von einer Fachtagung üblichen Zuschnitts mit breiter Öffnung,

- dass kommunal verantwortliche BündelungsexpertInnen aus mehreren Bundesländern vor ihrer landesspezifischen Förderkulisse das Thema Bündelung als ReferentInnen aufrufen,
- dass kommunale ExpertInnen als Gäste eingeladen sind, die das Spektrum der Bundesländer so weit wie möglich vervollständigen,

- dass die kommunalen ExpertInnen von den jeweils zuständigen Ressorts der Landesebene gehört werden, also die ARGEBAU-VertreterInnen sich in den Berichtsaustausch einbringen können.
- dass mehrere Personen, die wichtige außerkommunale Bündelungspartner verkörpern, als ReferentInnen oder auch Gäste gewonnen werden konnten.
- dass die Beiträge und Diskussionen kommentiert und eingeordnet werden durch einen kompetenten Vertreter der Kommunalwissenschaft.

Was heute ausdrücklich nicht beabsichtigt ist, ist eine grundsätzliche Erörterung des Artikel 104a des Grundgesetzes, die das Bund-Länder-Verhältnis zu unserer Frage fundamental tangieren würde. Hierzu ist bestenfalls eine neue Föderalismuskommission gefragt. Wir knüpfen stattdessen an den Standpunkt der Experten-/Steuerungsgruppe zur Zwischenevaluation an, die ausdrücklich den Erhalt und die Weiterentwicklung der verfassungsrechtlichen Grundlage des Programms fordert – sie sieht darin ausreichende Möglichkeiten für den „qualitativ veränderte(n) integrative(n) Ansatz der Bündelung von Mitteln und Handlungen über Ressortgrenzen hinweg“ (siehe Definition weiter oben).

Dies festzuhalten erscheint wichtig, damit heute die Übernahme einer Diskussion ausgespart bleiben kann, die Walther und Güntner begonnen haben. Sie stellen fest, dass durch den ausschließlichen Appellcharakter seitens des sektoralen Leitprogramms zur Einbindung anderer Sektorpolitiken, durch das Sektoralitätsprinzip selbst und durch den Mehrebenen-Ansatz das Programm Soziale Stadt ein überfordertes Fachprogramm sei. Insofern sei auch Ressortintegration und Mittelbündelung auf allen drei Ebenen strukturell zum Scheitern verurteilt. Deren verallgemeinernde Einschätzung, dass auf kommunaler Ebene „die mangelhafte Passfähigkeit von Programmen und Politiken“ die inhaltliche Schwerpunktsetzung derart dominiere, dass „die verfügbaren Fördermittel“ definieren würden, „was Kernaufgaben sind“ und demnach „Vorrang haben“ würde, „was förderfähig ist – und nicht in erster Linie was benötigt wird“(2), beschreibt in der Verkürztheit nicht die Realität. Diese Einschätzung kann somit nicht die Grundlage für Diskussionen über Optimierung der Mittel- und Ressourcenbündelung unter den gegebenen Rahmenbedingungen abgeben, weil hier eine wissenschaftliche Position zu praktischem Handlungsstopp führen müsste.

3. Bisherige Feststellungen und Vorschläge zu den Rahmenbedingungen für Bündelung auf kommunaler Ebene

3.1 Stellungnahme aus den Modellgebieten in der ersten Programmphase

In ihrem gemeinsamen Resümee-Papier stellen die Teams der Programmbegleitung in den Modellgebieten (Programmbegleitung vor Ort) bereits Anfang 2002 fest, dass es zwar bereits häufig gelungen sei, „zusätzlich zu den Mitteln aus dem Programm Soziale Stadt eine Vielzahl unterschiedlicher Förderprogramme mit zum Teil erheblichem Finanzumfang in die Gebiete zu lenken. Deren Bündelung (sei) allerdings für die zuständigen Akteure auf kommunaler Ebene in der Regel mit einem sehr hohen Koordinationsaufwand verbunden“ (3). Mit dieser Feststellung war zu dem Zeitpunkt bereits das

Grundproblem für die kommunale Umsetzungsebene benannt, das sich so oder ähnlich im weiteren Programmverlauf fortwährend zeigt.

Neben der festgestellten Unsicherheit in vielen Kommunen über die teilweise Mittelverwendung aus der Sozialen Stadt für bestimmte nichtinvestive Maßnahmen, sind es vor allem

- die Nicht-Kompatibilität verschiedener Fördermittel,
- die unterschiedliche und teilweise kurze Laufzeit von Förderprogrammen,
- die mangelhafte Transparenz der Mittelflüsse,

die in dieser Stellungnahme als Defizite beklagt werden, und die schon zu erheblichem Koordinationsaufwand und Personalbedarf führten.

Von daher wird von den Teams der „Programmbegleitung vor Ort“ für die Landesebene vorgeschlagen,

- eine stärkere Harmonisierung der relevanten Politikbereiche und Förderprogramme,
- eine größere Bereitschaft der verschiedenen verantwortlichen Ressorts zur integrierten Projektförderung mit eigenen Mitteln,
- den Aufbau von Strukturen für einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zwecks systematischer Informationen über Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten sowie
- die Erstellung von Arbeitshilfen

anzustreben.

3.2 Strategiebericht des Difu

Auch der Strategiebericht der bundesweiten Programmbegleitung des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) von 2003 stellt allgemein fest, dass in der ersten Programmphase zwar einerseits deutliche Verbesserungen bei der Bündelung im Zuge der Programmentwicklung insbesondere auf der kommunalen Ebene erreicht wurden (4), das Thema Mittelbündelung aber andererseits wegen seiner vielen ungelösten strukturellen Probleme als „Achillesferse“ des bisherigen Programmerfolgs bezeichnet werden müsse (5). Dieser Begriff wird mittlerweile vielfach für die zwischenbilanzierende Auseinandersetzung mit dem Thema bemüht.

3.3 Positionspapier der SRL

Die berufsständige Vereinigung Stadt-, Regional- und Landesplaner e.V. sieht für die Länderebene als Handlungsbedarf, dass

- „die Förderung investitionsvorbereitender und -begleitender Maßnahmen großzügiger (zu) handhaben“ sei (d.h. die programmimmanenten Möglichkeiten für Bündelung offensiv zu nutzen)

- „begleitende Förderprogramme der Ressorts aufzulegen (...) und bestehende Förderungen auf die Programmgebiete (zu) konzentrieren“ seien (6).

3.4 Zwischenevaluierung durch das IfS

In dem Endbericht zur bundesweiten Zwischenevaluierung des Programms Soziale Stadt widmet das IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH dem Thema Mittel- und Ressourcenbündelung seiner Bedeutung gemäß mehrere Kapitel. Die Ebenen Bund, Länder und Kommunen werden einzeln referiert. In Anlehnung an den Bericht des IfS werden die Darstellungen zu den Ländern und Kommunen hier kurz exzerpiert.

3.4.1 Zu den Ländern

Die Länder werden als „entscheidender Akteur der Förderpolitik“ definiert, die „bei den Bemühungen um Mittelbündelung“ im Zentrum stehen (7). Zu den einzelnen Ländern wird dargestellt,

- ob der Bündelungs-Spielraum für nicht-investive Bestandteile innerhalb des Programms Soziale Stadt über die Landesrichtlinien offensiv genutzt wird,
- ob eine Bündelung mit EFRE-Mitteln erfolgt,
- ob inhaltlich verwandte Parallelprogramme aufgelegt und kompatibel sind,
- ob eine Kooperation des federführenden Ressorts mit anderen Landesressorts erreicht ist, die zu Komplementärprogrammen für nicht-investive Projekte geführt hat,
- ob eine Ressourcenbündelung aus verschiedenen Einzelhaushalten zur Schaffung eines gemeinsamen Budgets ohne einseitige Kündigungsmöglichkeit existiert,
- ob über Richtlinienvermerke in anderen Landesprogrammen auf die Gebietskulisse Soziale Stadt besonders verwiesen wird,
- ob Beratungsmedien über Bündelungsmöglichkeiten (Förderfibel) oder Strukturen für den entsprechenden Erfahrungsaustausch existieren.

3.4.2 Zu den Kommunen

Kofinanzierungen

Für die Kommunen steht in der Praxis die Kofinanzierung innerhalb des Programms nach wie vor im Mittelpunkt der Bündelungsaktivitäten, wie sie auch innerhalb der klassischen Stadterneuerung praktiziert wird, d.h. Einbindung von Bundes- oder Landesmitteln für Wohnraumförderung, Stadtumbau, Denkmalpflege und Gemeindeverkehrsfinanzierung, desgleichen die Einbeziehung von EFRE-Mitteln zur Reduzierung des kommunalen Eigenanteils. Die Kommunen mit Erfahrungen in der Städtebauförderung können hier beim Bündeln routiniertes Verwaltungshandeln einbringen. Allerdings schon bei kleineren kreisgebundenen Kommunen ist der Bündelungsaufwand deutlich größer, da die Kreisverwaltungen eingebunden sein müssen, die in ihrer Wahrnehmung oft ge-

nug den kleinräumigen Gebietsbezug vermissen lassen (so unsere Erfahrungen in Hessen, die ähnlich für andere Flächenländer gelten dürften).

Bei der Einbeziehung von Mitteln Privater, die zunehmend an Bedeutung gewinnen, steht die Wohnungswirtschaft als der ökonomisch wichtigste Partner für zusätzliche Mittel im Programm vornan, gefolgt von den Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege.

Zusätzliche Mittel in den Programmgebieten

E&C und LOS (und früher KuQ: Kompetenz und Qualifikation für junge Menschen) sind diejenigen „neuen“ Förderprogramme, die für nicht-investive Projekte zunehmende Bedeutung in den Programmgebieten haben – sie sind die einzigen von der Bundesebene initiierten, die auf die Gebietskulisse der Sozialen Stadt abstellen. Sie verkörpern erfolgreich eine horizontale Ressortabstimmung für Bündelung auf der Bundesebene. Dass in der kommunalen Praxis bei der Antragstellung und Projektdurchführung mit LOS-Mitteln Hemmnisse existieren durch aufwändige Antragsverfahren, Begleitstrukturen und Berichtsleistungen, die kaum im Verhältnis stehen zu der geringen Ausstattung und kurzen Laufzeit der Projektförderungen, wird allseits kritisiert. Zudem ist die Bedingung, Modellhaftigkeit und Innovation nachzuweisen, oft kontraproduktiv für sinnvolle und benötigte Projekte, die so nicht in eine Fortsetzungsförderung gelangen können. Dies zeigt, dass diese Programme kein Ersatz sein können für langfristige Projekte im nicht-investiven Maßnahmenbereich und deswegen eigene Landesprogramme hierfür unverzichtbar sind.

Die Einwerbung von ABM- und SAM-Mittel für den Bereich Beschäftigungsförderung gehört in manchen Programmgebieten zur Routine, jedoch gilt auch hier die kurze Projektlaufzeit als hinderlich, um Langzeitwirkungen zu erzielen.

Manche Fördermöglichkeiten, die einbezogen werden könnten, z.B. auch seitens Förderbanken, Stiftungen und anderer Institutionen, werden nicht aktiviert, da Informationsdefizite herrschen bzw. der Aufwand zu groß ist, um diese zu beseitigen.

So genannte „Normalleistungen“

Auf einen interessanten, bisher wenig beachteten Bündelungsansatz macht das IfS in seiner Zwischenevaluierung aufmerksam durch Verweis auf die regulären staatlichen und kommunalen Leistungen, die *„in der Regel in einem raumfreien Kontext bereitgestellt“* werden (8). Es sind dies die Mittel der freiwilligen und gesetzlichen Leistungen bezogen auf Schulen, Infrastruktur, Polizei, Soziales und Arbeitsbeschaffung, die *„als Potenzial für eine räumliche Entwicklungspolitik zugunsten der Soziale-Stadt-Gebiete“* noch erst wahrzunehmen sind. Diese Diskussion wäre allerdings vornehmlich eine speziell innerkommunale.

3.5 Landesevaluationen und Zwischenberichte

Die parallel erfolgten Evaluationen in mehreren Bundesländern und die Zwischenberichterstattungen der programmverantwortlichen Fachressorts in den Ländern bestätigen weitgehend die vom IfS festgestellten Befunde zur Bündelung.

Einzelne Länder entwickeln besondere Vorstellungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für kommunale Bündelungseffekte.

So diskutiert das Saarland, eine ressortübergreifende Förderrichtlinie im Sinne von EU-URBAN zu entwickeln (9).

Und so existieren in Mecklenburg-Vorpommern Vorstellungen über die Einrichtung einer Landesinformationsstelle, die über bestehende Förderprogramme informiert und eine bestehende Arbeitshilfe Förderprogramme aktualisiert (10).

4. Gute Bündelungsbeispiele auf kommunaler Ebene

2004 wurde im Auftrag von BMVBW/BBR die „Informationsstelle Bündelung und Vernetzung“ eingerichtet, die seinerzeit von der HA Hessen Agentur und dem Institut Wohnen und Umwelt (IWU) betreut wurde. Während das IWU auf den Ebenen Bund und Länder Anreize gab und Wege aufzeigte, die zu einer deutlichen Verbesserung der bisher ungenügenden ressortübergreifenden Bündelungs- und Kooperationserfolge führen können, widmete sich die HA der Aufgabe, gute Beispiele von Bündelung und Vernetzung in den geförderten Kommunen zu ermitteln. Zu diesem Zweck wurde ein Aufruf zur Selbstbeschreibung von erfolgreichen Bündelungen und Vernetzungen vor Ort gestartet, mit dessen Hilfe erste gute Beispiele ermittelt werden konnten (11).

In einem zweiten Schritt wurden über eine Sekundärauswertung der Wettbewerbe „Preis Soziale Stadt“ von 2002 und 2004 und der schon vorliegenden allgemeinen Good-Practice-Recherche (Difu, empirica) weitere Beispiele ermittelt, die derzeit von uns bearbeitet werden.

Drei der guten Beispiele werden in den heutigen Referaten präsentiert werden. Von weiteren ermittelten guten Beispielen sind kommunale Vertreter als Gäste heute dabei.

Übersicht aufgenommene gute Praxisbeispiele Bündelung und Vernetzung

Lfd. Nr.	Projekttitel	Kommune / Bundesland	Quartier	Fundstelle
1	Nachbarschafts-/ Diakonie-Treff Neu-Fredenberg	Salzgitter / Niedersachsen	Fredenberg	Aufruf HA
2	Jugendsozialprojekt „Körbe für Köln e.V.“ - Streetball für alle	Köln / NRW	Soziale Brennpunkte Köln: Ehrenfeld (Soziale Stadt) Nippes Mülheim Chorweiler Portz Finkenbergr	Hinweis Difu, Aufruf HA
3	Euroregionales Lernfest	Erbersbach / Sachsen	Oberland	Aufruf HA

Lfd. Nr.	Projekttitel	Kommune / Bundesland	Quartier	Fundstelle
4	Beirat für integrierte Stadtteilentwicklung - ein Instrument zur Bündelung von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Investitionen	Leipzig / Sachsen	Leipziger Osten	Aufruf HA
5	Runder Tisch Buchforst e.V.	Köln / NRW	Mühlheim Buchforst	Aufruf HA
6	Umsonstladen Hannover-Mittelfeld	Hannover / Niedersachsen	Mittelfeld	Wettbewerb 2002, engere Wahl
7	Ökologie - Ästhetik - soziale Kommunikation - Bewegung im Netzwerk der 5 Schulen am Fredenberg - Spielerlebniswelten Schul-zentrum Fredenberg	Salzgitter / Niedersachsen	Fredenberg	Wettbewerb 2002, engere Wahl
8	Miteinander - Netzwerk zur Quartiersentwicklung	Neukölln / Berlin	Highdeck-Siedlung	Wettbewerb 2002, engere Wahl
9	Projektkonferenz Baumheide – Ressortübergreifende Kooperation im Quartier	Bielefeld / Niedersachsen	Baumheide-Heepen	Wettbewerb 2004, Preis
10	Bauhütte Nordostbahnhof	Nürnberg / Bayern	Siedlung Nordostbahnhof	Wettbewerb 2004, Preis
11	Netzwerk Märkisches Viertel	Reinickendorf / Berlin	Märkisches Viertel	Wettbewerb 2004, Preis
12	Von der Idee zum laufenden Geschäftsbetrieb - der Verein Kommunales Forum Wedding e.V. als Ideengeber und Geburtshelfer beim Aufbau der Stadtteilgenossenschaft Wedding e.G.	Wedding / Berlin	Sprengelkiez	Wettbewerb 2004, engere Wahl
13	Eine Straße blüht auf - Selbstorganisation und lokale Wirtschaftsförderung im Inneren Westend	Wiesbaden / Hessen	Inneres Westend	Wettbewerb 2004, Preis
14	Verzweigtes Versammeln Vernetzen Verbinden	Gelsenkirchen / NRW	Bismarck / Schalke Nord	Wettbewerb 2004, engere Wahl
15	Quartiermanagement Flensburg-Neustadt	Flensburg / Schleswig-Holstein	Neustadt	Good Practice

4.1 Kurzcharakteristik aufgenommener Bündelungsprojekte

Die von uns aufgenommenen Projekte entsprechen der Erwartung beispielhaft zu sein auf unterschiedliche Weise. Die Beispielhaftigkeit bezieht sich entweder auf den Ansatz oder auf die bereits gezeigten Wirkungen. Die Beispielhaftigkeit bezieht sich auf einen einzelnen Aspekt von Bündelung oder stellt sich ganzheitlich dar.

Beispielhafte Projekte, bei denen die Vernetzung im Vordergrund steht - die Grenzen zur Bündelung sind oft fließend -, und die mit der Erhebung gleichzeitig ermittelt wurden, vernachlässigen wir in diesem Zusammenhang. Die Beispielhaftigkeit für die Bündelungs-Projekte stellt sich folgendermaßen dar.

Eines der Bündelungs-Projekte ist beispielhaft

- durch eine erfolgreiche Mittelbündelung, die durch die Selbstverpflichtung einer im Stadtteilnetz eingebundenen privaten Wohnungsbaugesellschaft erzielt wurde und die Sockelfinanzierung für den Betrieb der zentralen sozialen Infrastruktureinrichtung sichert;
- durch seine langfristige Private-Public-Partnership-Perspektive über den Förderzeitraum Soziale Stadt hinaus

(Nachbarschafts-/Diakonietreff Neu-Fredenberg)

Ein anderes Projekt ist beispielhaft

- aufgrund des langfristig gebündelten Engagements privaten Kapitals für investive und nicht-investive Maßnahmen bei der intersektoralen Jugendsozialarbeit in problembehafteten Sozialräumen;
- aufgrund der Grundstruktur des Netzwerks in Form eines Trägervereins, der Sponsoren und Stadtteilakteure langfristig in einer stabilen Struktur miteinander verbindet;
- aufgrund des Anspruchs, Anstoßprojekt für alle problembehafteten Sozialräume der Stadt zu sein und sukzessive mit einer vergleichbaren Projektstruktur auszustatten.

(Jugendsozialprojekt Körbe für Köln e.V.) Bericht heute

Ein drittes Projekt ist beispielhaft

- aufgrund der Existenz eines Beirats, der u.a. speziell mit dem Thema Ressourcenbündelung befasst ist und in dieser Rolle im Vorfeld politischer Entscheidungen private und öffentliche Investitionsabsichten abstimmt;
- aufgrund der Konstruktion des Beirats, der als kommunales Instrument nach der Gemeindeordnung langfristig und nachhaltig agieren kann.

(Beirat für integrierte Stadtteilentwicklung) Bericht heute

Ein viertes Projekt ist beispielhaft

- da eine Bündelungsstrategie verfolgt wurde, durch welche bereits nach kurzer Laufzeit öffentliche Mittel verzichtbar wurden;
- da es durch private Mittelgeber und eine sich selbst tragende Dienstleistungsstruktur zu einer Beschäftigung fördernden und die Nahversorgung verbessernden Quartiersfaktor wurde.

(Bauhütte Nordostbahnhof) Gast heute

Ein ähnliches Projekt ist beispielhaft

- da es durch stetige verwaltungsinterne Ressourcenbündelung und enge horizontale Kooperation zu sehr effektiven ökonomischen Stabilisierungen im Stadtteil führt.

(Eine Straße blüht auf) Bericht heute

Ein Projekt ist schließlich beispielhaft

- da es durch mehrjährige intelligente Mittelbündelungen zu einem Stadtteilbetrieb kam, der in einer Stadtteilgenossenschaft aufging;
- da diese Genossenschaft qua Satzung privatwirtschaftliche und gemeinwohlorientierte Ziele hat und somit zur Stadtteilentwicklung beiträgt, indem ihre erwirtschafteten Überschüsse in den Stadtteil „zurückgebündelt“ werden müssen.

(Von der Idee zum laufenden Geschäftsbetrieb) Gast heute

5. Fragen und Empfehlungen – Optionen – zur Verbesserung der Rahmenbedingungen und Durchführungsmöglichkeiten für Bündelung auf kommunaler Ebene

Aus den durch das IfS dargestellten Befunden zur Bündelungssituation auf der kommunalen Ebene leiten sich einige zentrale Fragen und Empfehlungen ab, die zur Diskussion gestellt werden sollten. Adressaten dieser Fragen und Empfehlungen sind die Länder und ist teilweise die Infostelle Bündelung und Vernetzung, sofern sie fortbesteht. Es wird vorgeschlagen, diese Fragen und Empfehlungen im abschließenden Diskussionsteil „Strategische Vorschläge“ des Workshops aufzurufen.

Informationsmedien

Die fast für alle Länder vorliegenden Infomedien („Förderfibel“, Leitfäden, Handbücher oder Arbeitshilfen) sind in der Regel veraltet und werden deswegen kaum noch benutzt. Ein Bundesland erklärt explizit, dass die vorliegende Arbeitshilfe aktualisiert werden soll. Ist es sinnvoll und vom Aufwand her empfehlenswert, dieses Vorgehen für alle Bundesländer vorzusehen? Redundanzen und Doppelarbeiten sind unvermeidbar. Oder sind auf Grund der schnellen Verfallszeiten andere Medien zur aktuellen Information praxisnäher?

Das IfS empfiehlt: regelmäßige Aktualisierung der vorhandenen Infomedien (12).

Beratungs- und Fortbildungsangebote

Die Kommunen vermissen spezifische Beratungs- und Fortbildungsangebote über Zuwendungsrecht und Förderangebote. Einige Bundesländer verbinden ihre Landesveranstaltungen mit Informationshinweisen auf aktuelle Förderungsmöglichkeiten oder geben diese weiter in ihren aktuellen Infomedien (Newsletter). Solche Informationen können nur lückenhaft sein.

Das IfS empfiehlt: systematisch Fortbildungsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch anzubieten und die Infostelle Bündelung und Vernetzung hiermit zu betrauen (13).

LandesberaterInnen

Es fehlen ernannte Beraterinnen und Berater für jedes Bundesland, die vor dem Hintergrund der Länderspezifika hervorragende ressortübergreifende Förderkenntnisse haben. Diese wären ständige Ansprechpartner für die Kommunen, und in Kooperation mit diesen könnten die o.g. Beratungs- und Fortbildungsangebote geleistet werden.

Das IfS empfiehlt: für jedes Bundesland nur einen Ansprechpartner zu haben, der für die Belange der Mittelbündelung Soziale Stadt besonders sensibilisiert ist (14).

Eventuell könnte dadurch die empfohlene aufwändige Aktualisierung der Infomedien entfallen.

Parallelprogramme zum Leitprogramm

Auf Länderebene ist die Auflegung von Parallelprogrammen für nicht-investive Förderung nach wie vor weitgehend nicht erfolgt (wie WIN in Bremen oder vorübergehend HEGISS vom Sozialministerium in Hessen). Desgleichen sind die Möglichkeiten der bevorzugten Förderung durch relevante existierende Fachprogramme oft nicht optimal ausgeschöpft.

Das IfS empfiehlt: Auflegung von Parallelprogrammen und bessere Einbeziehung vorhandener Fachprogramme (15).

EU-Mittel als Bündelungspotenzial

Die Einbeziehung von EFRE- und ESF-Mitteln, deren Einsatz die Länder bestimmen, ist nicht systematisch vorhanden. Die Verwendung der EFRE-Mittel soll in der nächsten Strukturfonds-Periode einen grundlegenden Bezug zur städtischen Entwicklung aufweisen.

Das IfS empfiehlt: die Förderkonditionen für EFRE- und ESF-Mittel eindeutig auf das nationale Programm Soziale Stadt abzustimmen (16).

Erfolgskontrolle zur Mittelbündelung

Die Mittelbündelung gilt als zentraler Erfolgsfaktor des Programms. Die Transparenz darüber, welche Mittel aus welchen Finanzquellen in die Gebiete fließen, ließe den Erfolg messbar werden.

Das IfS empfiehlt: systematische Erfassung der Mittelbündelung in den Kommunen (17). Hierzu wäre sinnvoller Weise eine bundeseinheitliche Erfassungsmethode zu erarbeiten.

Literatur- und Quellenangaben

- (1) Stellungnahme der Experten-/Steuerungsgruppe zur Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, in: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Die soziale Stadt – ein Programm wird evaluiert, H.2/3, Bonn 2005, S. 194.
- (2) U.-J. Walther, S. Güntner, Soziale Stadt: vom überforderten Fachprogramm zur Stadtpolitik, in: BBR, a.a.O., S. 187.
- (3) Soziale Stadtteilentwicklung geht alle an! Das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt: Folgerungen für die Weiterentwicklung aus den Erfahrungen der Programmbegleitung vor Ort in den 16 Modellgebieten, in: Difu-Berichte 3/2002, S. 18ff.
- (4) Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), Strategien für die Soziale Stadt, Erfahrungen und Perspektiven, Berlin, 2003, S. 159.
- (5) ebda., S. 229.
- (6) SRL (der Vorstand), Positionspapier Soziale Stadt Febr. 2004, Beilage in PlanerIn.
- (7) IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH, Die Soziale Stadt, Ergebnisse der Zwischenevaluierung, Hrsg. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Berlin 2004, S. 54.
- (8) ebda.
- (9) K. Müller-Zick, K. Schreiber, Zwischenevaluierung des Programms „Stadt-Vision-Saar“, Soziale Stadt im Saarland, in: BBR, a.a.O., S. 94.
- (10) A. Scharenberg, Zwischenevaluation des Programms „Soziale Stadt“ in Mecklenburg-Vorpommern, in: BBR, a.a.O., S. 120.
- (11) HA Hessen Agentur, Informationsstelle Bündelung und Vernetzung in der Bundestransferstelle „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die Soziale Stadt, Kommunale Ebene, Endbericht (unveröff. Manuskript), Wiesbaden Dez. 2004.
- (12) IfS, a.a.O., S. 185.
- (13) (14) (15) ebda.
- (16) IfS, a.a.O., S. 186.
- (17) ebda.

2. ■

Fachreferate Teil 1 ■

Margarete Meyer,
Städtenetz Soziale Stadt NRW

Ressortübergreifende Bündelung im interkommunalen
Erfahrungsaustausch 29 ■

Joachim Barloschky,
Projektgruppe Tenever Bremen

Stadtteil- und Quartiersmanagement vor integrierter Förderkulisse
des Landes 37 ■

Prof. Dr. Dieter Grunow,
Institut für Politikwissenschaften, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften,
Universität Duisburg Essen

Kommentierung und Diskussion 45 ■

Ressortübergreifende Bündelung im interkommunalen Erfahrungsaustausch

1. Entwicklung

Beginn des Programms auf Landesebene im Jahr 1993: Angebot des Landes auf integrierte Förderung, wenn wir – Kommunen – integrierte Konzepte für die betroffenen Gebiete liefern. Das mit den Konzepten haben wir, wenn auch mühsam, im Laufe der Zeit gelernt. Das mit der integrierten Förderung stellt sich heute etwas anders dar als damals erwartet.

Veranlassung für die Gründung des Netzwerkes war die Unsicherheit in den Kommunen, wie auf das o.g. Angebot einzugehen sei. Hier half der Wahlspruch: geteiltes Leid ist halbes Leid.



Aus dieser Motivation heraus haben sich einige Städte auf der Mitarbeitererebene einige Male getroffen, um sich über die mit dem Programm verknüpften experimentellen Ansprüche auszutauschen. Wir hatten ja alle noch keine Erfahrung damit. Zunächst waren das die Städte Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Köln. Die Treffen fanden aufgrund der zentralen Lage in Essen statt.

So standen zunächst im Vordergrund:

- Durchdringung der möglichen Fördergegenstände
- Austausch über die Abfassung der Konzepte, notwendige Analysen
- Herangehensweise und Organisation
- Aktivierung und Einbeziehung von örtlichen Akteuren und der Partner
- Programmatistische Fragen
- Definition und Konstruktion von Beispiel-Projekten

Diese Treffen wurden ausgedehnt auf den Kreis der Städte bzw. Stadtteile, die später in das integrierte Handlungsprogramm aufgenommen wurden.

Es wurde jedoch bald deutlich, dass ein gewisser Geschäftsaufwand entstand, der nicht mehr gut so nebenbei erledigt werden konnte, so dass eine Geschäftsstelle für das Städttenetz eingerichtet werden musste.

Nach längerem Vorlauf konnte seit Anfang 1999 eine formelle Mitgliedschaft durch Gremienbeschluss der beteiligten Stadt, eine Unterschrift unter eine Kooperations-

vereinbarung sowie einen jährlichen Einzahlungsbeleg über 2500 bzw. 1250 Euro bei kleineren Städten erreicht werden.

Im Jahr 2003 wurde auch eine Kooperationsvereinbarung mit dem Land NRW, dem federführenden Minister, feierlich unterzeichnet. Auch dieser Kooperationsvertrag war verknüpft mit projektbezogenen Überweisungen, die in gemeinsamer Verabredung zwischen dem Land, den Städten und dem Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen (ILS) vereinbart wurden.

Heute sind 27 Städte mit 41 Programmgebieten in NRW Mitglied des Städteneetzes Soziale Stadt NRW auf freiwilliger Basis. Ca. zwölf Stadtteile befinden sich bereits in der Auslaufphase.

Die Geschäftsstelle hat nun zwei Mitarbeiterinnen, nebenamtlich übernehme ich die Geschäftsführung, Herr Wermker ist einer der zwei Sprecher.

Ein Beirat aus Städtevertretern regelt die grundsätzlichen Angelegenheiten. Das Städtenezetz ist angebunden an den Städtetag und auch das Difu wie einige andere wissenschaftliche Einrichtungen sind willkommene Gäste.

2. Rolle und Aufgaben

Die Rollenverteilung und Aufgaben sind in der Kooperationsvereinbarung mit dem Land geregelt:

**Kooperationsvereinbarung
zwischen dem
Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW
und dem
Städtenezetz Soziale Stadt NRW**

1. Einleitung

Seit 1993 gibt es in Nordrhein-Westfalen das ressortübergreifende Handlungsprogramm der Landesregierung für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ziel dieses Programms ist die Stabilisierung und Aufwertung benachteiligter Stadtteile. Zu diesem Zweck werden sowohl auf der Ebene der Landesregierung als auch der Kommunen Ressourcen und verschiedene Förderprogramme in einem integrierten Ansatz gebündelt. Dazu gehört auch der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen allen Beteiligten; dieser wurde bisher durch das ILS-Forum und das Städtenezetz Soziale Stadt NRW (ehemals Städtenezetzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf) sichergestellt.

Mit dem Beschluss „Nur gemeinsam lässt sich die Soziale Stadt verwirklichen! Integrative Ansätze der Stadtentwicklung unterstützen und fortführen!“ vom 20.11.2002 fordert der Landtag, das Programm „Soziale Stadt“ konsequent weiterzuentwickeln. In zentralen Handlungsfeldern wie u.a. der lokalen Wirtschaftsentwicklung, der Öffnung von Schulen, der Integration von Migrantinnen und Migranten, der aktiven Bewohnerbeteiligung und der Herstellung lokaler Öffentlichkeit gilt es, die Arbeit zu intensivieren und gemeinsam nach neuen Lösungen zu suchen. Besonderes Augenmerk liegt zukünftig auch auf der Evaluation des Handlungsprogramms. Um diese Aufgaben gemeinsam zu bewältigen, wird die bewährte Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen im Rahmen der Sozialen Stadt NRW durch die Kooperationsvereinbarung zwischen dem für die Landesregierung federführenden MSWKS und dem Städtenezetz Soziale Stadt NRW als Solidargemeinschaft der Kommunen weiter gefestigt.

2. Ziele und Aufgaben des Städte-Netzwerkes

Im Rahmen der Kooperationsvereinbarung werden folgende Aufgaben des Städtenetzes Soziale Stadt NRW verabredet.

■ Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer

Um einen effizienten Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den beteiligten Städten sowie weiteren Partnern zu gewährleisten, organisiert das Städtenetz Soziale Stadt NRW regelmäßige Arbeitssitzungen für die Praktikerinnen und Praktiker aus den Stadtteilen unter Hinzuziehung sonstiger relevanter Institutionen und Personen. Im Mittelpunkt steht die Bündelung und Verbreitung von Themen, Problemstellungen und exemplarischen Lösungsansätzen (Best-Practice-Beispiele) zu allen relevanten Handlungsfeldern integrierter Stadtteilerneuerung.

■ Kooperation in Partnerschaft

Um die Arbeit in den Stadtteilen weiter zu professionalisieren, organisiert und unterstützt das Städtenetz Soziale Stadt NRW Kooperationen. Hier ist die Zusammenarbeit mit bestehenden Netzwerken aus dem Bereich der Stadterneuerung ebenso von Belang wie die Schulung und Qualifizierung von (ehrenamtlich) tätigen Stadtteilmoderatoren und die Organisation von Workshops zu aktuellen Themen.

Darüber hinaus kann das Städtenetz Soziale Stadt NRW für bestimmte wissenschaftliche Fragestellungen und weitere Dienstleistungen im Bereich der integrierten Stadtteilentwicklung externe Institutionen, Personen, Wissenschaftler usw. beauftragen. So kooperiert das Städtenetz Soziale Stadt NRW zur Unterstützung seiner vermittelnden und beratenden Aufgaben mit dem Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS).

■ Evaluation

Das Städtenetz Soziale Stadt NRW beteiligt sich in Kooperation mit dem ILS aktiv an der Evaluation des Handlungsprogramms. So trägt es dazu bei, Veränderungsprozesse in den Stadtteilen nachvollziehbar zu dokumentieren, zu messen und überprüfbar zu machen und entsprechende Ergebnisse für alle Städte nutzbringend zu übertragen. Auf diese Weise liefert das Städtenetz auch Anregungen für die programmatische Weiterentwicklung des integrierten Handlungsansatzes der Landesregierung NRW.

■ Öffentlichkeitsarbeit

Durch das Städtenetz sollen darüber hinaus Anliegen und Inhalte der Sozialen Stadt NRW öffentlich gemacht und die integrierte Arbeitsweise nach innen und außen vertreten werden. Zu diesem Zweck organisiert bzw. beteiligt sich das Netzwerk an öffentlichkeitswirksamen Präsentationen und Werkstattgesprächen und kümmert sich in Zusammenarbeit mit dem ILS um die Bereitstellung und Pflege der Internet-Homepage www.soziale-stadt.nrw.de.

3. Koordination und Durchführung

Die Federführung des Städtenetzes Soziale Stadt NRW erfolgt durch eine Geschäftsstelle, die ihren Sitz in der Stadt Essen hat. Finanziert wird das Städtenetz durch eine Kostenbeteiligung der Städte, das Land unterstützt die Arbeit aus Mitteln der Sozialen Stadt.

Essen, den 24. April 2003

Dr. Michael Vesper
Minister für Städtebau und Wohnen,
Kultur und Sport des Landes NRW

Dr. Wolfgang Reiniger
Oberbürgermeister der Stadt Essen

3. Struktur

Die Struktur des Netzwerkes ist durch die interkommunale Vereinbarung formuliert, die die Mitglieder unterzeichnen:

Vereinbarung über die Zusammenarbeit in einem „Städtenetz Soziale Stadt NRW“

Zwischen den in der Anlage zu dieser Vereinbarung genannten Städten, jeweils vertreten durch die (Ober-)bürgermeister/-innen bzw. (Ober-)Stadtdirektor/-innen, wird auf der Grundlage der Beschlüsse der zuständigen Organe in den einzelnen Städten folgende Vereinbarung geschlossen:

1. Ziel

Im „Städtenetz Soziale Stadt NRW“ arbeiten Städte zusammen, die an dem Handlungsprogramm des Landes „Soziale Stadt NRW - Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ beteiligt sind. Auch andere Städte, die ebenfalls städtische Erneuerungsgebiete durch integrierte Handlungsansätze und unter Beteiligung lokaler Akteure revitalisieren wollen, können teilnehmen.

Das Netzwerk verfolgt das Ziel, die ihm angehörenden Städte bei der Umsetzung ihrer Konzepte und der Durchführung gemeinsamer Aufgaben oder Projekte zu unterstützen.

Darüber hinaus sollen die vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und institutionellen Kontakte der Kooperationspartner untereinander nutzbar gemacht werden.

Die Zusammenarbeit auf der operativen Ebene soll gefördert und effektiviert werden.

Beispiele sind:

- (1) Informations- und Erfahrungsaustausch
- (2) Förderung der Entwicklung wesentlicher Themen
 - a) Entwicklung und Pflege lokaler Ökonomien
 - b) Entwicklung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten im Rahmen von Maßnahmen der integrierten Stadt-(teil)entwicklung
 - c) Verbesserung der Drogen- und Kriminalprävention
- (3) Verbesserung der systematischen sozialstatistischen und qualitativen Analyse u.a. als Grundlage für eine Wirkungskontrolle
- (4) Weiterentwicklung von Partizipationsmodellen und Verfahren zur BewohnerInnenbeteiligung
- (5) Ausbau und Verbesserung lokaler Kooperationsformen, Partnerschaften und Organisationsstrukturen
- (6) Informationsaustausch über Fördertechniken/-mittel und Finanzierungsmodelle
- (7) Ermittlung von Strategien und Verfahren der Übertragung von bewährten Bausteinen auf die generelle Stadtteilentwicklung

2. Organisation

Durch die Unterzeichnung dieser gemeinsamen Vereinbarung erklären die beteiligten Städte ihre Mitwirkung.

2.1 Beirat

Zur Steuerung des Städte-Netzwerkes und zur Koordinierung der Aufgaben wird ein Beirat gebildet. Die beteiligten Städte benennen jeweils einen verantwortlichen Vertreter oder eine Vertreterin als stimmberechtigtes Mitglied. Der Beirat berät einmal jährlich im letzten Quartal die sich aus dieser Vereinbarung ergebenden Vorhaben, den Finanzplan, die wesentlichen geschäftlichen Angelegenheiten und die grundlegende Entwicklung der Zusammenarbeit und der Aufgabenfelder. Bei Bedarf können weitere Sitzungen des Beirates stattfinden. Neue Arbeitsvorhaben und Projekte werden im Beirat beschlossen.

Das Initiativrecht für die Planung und Einführung neuer Arbeitsvorhaben im Rahmen dieser Vereinbarung steht allen Mitgliedern zu.

...

2.2 Sprecher/-innen des Netzwerkes

Für die Dauer von zwei Jahren wählt der Beirat aus seiner Mitte zwei Personen als Sprecher/-innen, die ihn gemeinsam vertreten. Ein(e) Sprecher/-in soll der geschäftsführenden Stadt angehören. Bis zur folgenden Wahl bleiben die Sprecher/-innen im Amt.

2.3 „Geschäftsführende Stadt“

Der Beirat wählt aus dem Teilnehmerkreis eine geschäftsführende Stadt für den Zeitraum von zwei Jahren. Diese richtet eine Geschäftsstelle ein, die im Rahmen der Aufgabenstellung den beteiligten Städten zur Verfügung steht. Ihre Aufgaben sind: Informations-Transfer, Organisation von Veranstaltungen und Workshops, Koordination u.a. Darüber hinaus schließt die geschäftsführende Stadt Vereinbarungen über die Aufnahme weiterer Städte in das Städte-Netzwerk ab. Der Beirat kann nach Ablauf von zwei Jahren auf Antrag einer Stadt beschließen, dass eine andere Stadt die Geschäfte führt.

3. Beteiligung Dritter

Eine Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen, intermediären Organisationen, anderen Städten, relevanten Institutionen des Landes und des Bundes ist erwünscht. Über die Inanspruchnahme von Leistungen des Städte-Netzwerkes durch Dritte und über die Höhe des dafür zu zahlenden Entgeltes entscheidet die Geschäftsstelle in Absprache mit den BeiratssprecherInnen.

4. Kosten und Finanzierung

Die im Finanzplan ausgewiesenen und gedeckten Kosten werden von den beteiligten Städten getragen. Es wird ein Kostenanteil von jährlich 2.566,46 (5.000 DM) für kleinere Städte und 5.112,92 (10.000 DM) für Städte ab 250.000 EinwohnerInnen erhoben. Der Kostenanteil ist spätestens bis zum 31. Januar des jeweiligen Geschäftsjahres an die geschäftsführende Stadt zu zahlen. Die geschäftsführende Stadt übernimmt als ihren Anteil die Kosten für die Büromiete und Sekretariatsarbeiten; darüber hinausgehende Kosten, wie beispielsweise Porti, Telefon-, Kopier- und Druckkosten, gehen zu Lasten des Netzwerkes. Nichtverwendete Mittel eines Geschäftsjahres stehen für das folgende Geschäftsjahr zur Verfügung. Die geschäftsführende Stadt verwaltet die Mittel und wickelt die Zahlungsgeschäfte über ihren Haushalt ab. Sie ist gegenüber dem Beirat rechenschaftspflichtig. Im Falle der Auflösung des Netzwerkes entscheidet der Beirat über die Verwendung der Restgelder.

Die Vertragspartner bemühen sich bei der Durchführung der Arbeitsinhalte/Projekte im Rahmen dieser Vereinbarung zusätzlich um die Einwerbung von Drittmitteln.

5. Beitritt weiterer Städte

Weitere dem Landesprogramm für „Soziale Stadt NRW - Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ angehörende Städte können dem Städte-Netzwerk beitreten, andere Städte nach vorheriger Zustimmung des Beirates. Anträge auf Aufnahme sind an die geschäftsführende Stadt zu richten.

6. Laufzeit, Kündigung

Die Vereinbarung wird wirksam am 01.01.1999 für alle Städte, die diese Vereinbarung unterzeichnet haben. Für weitere Städte wird die Vereinbarung wirksam, sobald sie von ihnen unterzeichnet wurde. Eine schriftliche Kündigung bei der geschäftsführenden Stadt zum Jahresende ist mit einer Frist von sechs Monaten möglich. Die Zahlungspflicht bis zum Jahresende besteht weiterhin.

7. Salvatorische Klausel

Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung unwirksam oder undurchführbar sein, so wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen davon nicht berührt. Die Parteien sind verpflichtet zusammenzuwirken, um eine unwirksame oder undurchführbare Bestimmung durch eine Bestimmung zu ersetzen, die dem gewollten Ergebnis der unwirksamen oder undurchführbaren Bestimmung möglichst nahe kommt.

8. Schriftform

Alle Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.

Datum

Für die Stadt

4. Tätigkeiten

Wie in der Vereinbarung mit dem Land geregelt, ist das Netzwerk verantwortlich für die Durchführung der landesweiten Evaluierung des Programms Soziale Stadt.

Hierfür sind eine Reihe von Aufträgen an die Wissenschaft vergeben worden, die zum Teil bereits abgeschlossen, zum Teil noch in Bearbeitung sind.

Das Evaluierungskonzept Soziale Stadt NRW

Baustein 1: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen, Dortmund
Erstellung eines Handbuchs zur Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung, in 2003 abgeschlossen

Baustein 2: Prof. Dr. Strohmeier und Volker Kersting, Bochum
Kontextindikatoren zur Stadtteilanalyse 2003 - Mitte 2006

Baustein 3: Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik, Berlin/Universität Duisburg – Essen
Analyse qualitativer Prozesse 2004 – Mitte 2007

Baustein 4-1: Fallstudie, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung, Hannover
Schule im Stadtteil 2003 – 2004, abgeschlossen

Baustein 4-2: Fallstudie, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen
Förderung der Lokalen Ökonomie 2005 – 2006

Baustein 4-3: Fallstudie, NN
Migration, voraussichtlich Anfang 2006

Baustein 4-4: Fallstudie, NN
2006 ff.

Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen, Dortmund
Erbringung von Beratungsleistungen und Informationsaufbereitung, laufend

Einbeziehung weiterer Akteure durch öffentliche Veranstaltungen

Eine weitere Aufgabe ist die Durchführung von Veranstaltungen. Im Frühjahr haben wir eine landesweite Veranstaltung durchgeführt, die für die Stadtteilmoderatoren, -manager und -koordinatoren sowie die Akteure aus den Stadtteilen einschließlich vieler Bürgergruppen von Bedeutung war. Umrahmt wurde die Veranstaltung von einer Tagung sowie der Prämierung eines Image-Wettbewerbs der Staatskanzlei NRW im Kontext der

Sozialen Stadt. An dieser Veranstaltung, die unter dem Motto Bürgerengagement im Stadtteil (B:E:S:T.) lief, und die ebenfalls dem Erfahrungsaustausch diente, nahmen ca. 1500 Personen teil.

Unsere weiteren Planungen und Angebote beinhalten:

- Seminare und Fachgespräche (Durchführung oder Teilnahme) z.B. zur Lokalen Ökonomie
- Workshops und Arbeitsgruppen zu Themen oder „Regionen“/Nachbarstädten
- Hospitationen und Patenschaften
- Internes Online-Forum
- Materialaustausch/Rundbriefe zu aktuellen Themen und Veranstaltungen
- Zugängliche Wissensbörse auch zu Förderprogrammen
- Positionspapiere
- Gemeinsamer Internet-Auftritt mit ILS: www.soziale-stadt.nrw.de
- Tagung zur Verstetigung nach Auslaufen der Förderphase in Stadtteilen (2006)
- Fortbildung
- individuelle Anfragen bearbeiten

5. Vorteile

- kurze, schnelle Wege zum Wissen
- Qualifizierung, z.T. (positive) Standardisierung
- Gegenseitige Unterstützung
- Vereinheitlichung des Evaluationsansatzes, viele hatten bereits begonnen, eigene Formen zu entwickeln
- Vergleichbarkeit und Transparenz
- Leistungen/Aufträge als Gemeinschaftsprodukt
- Innovationsarbeit muss nicht von allen geleistet werden
- Offenheit in der Informationsweitergabe
- individueller Rechercheaufwand reduziert
- Plattform für Vermittlung auch von Dritten, z.B. muse
- Abstimmung von Strategien untereinander und mit Dritten
- akzeptierter Türöffner/Akteur der Sozialen Stadt

6. Erfahrungen Soziale Stadt

- Zusammenarbeit mit örtlichen Akteuren gelingt nicht überall
- Manche Themen verdienen mehr Aufmerksamkeit (Bildung und Migration) bei den Handelnden, nicht in der Wissenschaft
- Förderprogramme sind große Themen
- Engagement der Mitglieder aufgrund der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe
- wissenschaftliche Begleitung stellt sich als mühsam und aufwändig heraus
- Kooperation – inhaltliche Anforderungen sind riesig – Möglichkeiten stark reglementiert
- Anzahl der Kooperationsthemen wird größer
- Aktivierungsprinzipien der Stadtteilentwicklung können auch im Netzwerk genutzt werden

Stadtteil- und Quartiersmanagement vor integrierter Förderkulisse des Landes

Nun geht es um die Quartiere, wo die Ressourcen und Mittel „gebündelt“ ankommen sollen – bzw., ich ergänze: wo sie real in Projekten gebündelt werden.



1. Tenever und seine Quartiersentwicklung

Hier (Photo im Flyer) sehen Sie die am äußersten Stadtrand Bremens gelegene Hochhaussiedlung Tenever – ein „Demonstrativbauvorhaben des Bundes“. Mehr über dieses benachteiligte Quartier können Sie dem Ihnen zugeschickten Anhang entnehmen bzw. der Homepage www.bremen-tenever.de entnehmen.

Hier werden die Programme „WiN – Wohnen in Nachbarschaften“ und „Soziale Stadt“ umgesetzt. Hier wirkt das Quartiersmanagement. In Bremen haben wir zehn „Soziale Stadt – Quartiere“, in denen in der Regel ein Quartiersmanager agiert (fünf sind bei der Stadt beschäftigt; in den anderen fünf Gebieten wird das Quartiersmanagement aus den Mitteln der Sozialen Stadt finanziert). Die Quartiersmanager sind die Geschäftsführung der lokalen Foren, in denen der Quartiersdiskurs geführt wird von allen, die im Stadtteil leben oder arbeiten oder Verantwortung tragen. Und in denen die Projekte entwickelt, diskutiert und beschlossen, Gelder aus dem Quartiersbudget „vergeben“ werden. Mein Blick aufs Thema also „nur“ aus Quartierssicht. Also: voll orientiert aufs Quartier, ressortübergreifend, gemeinwesenorientiert, und vor allem bewohnerorientiert. Wir wirken in der sich mehr und mehr spaltenden Stadt. Wir wirken in den „gesellschaftlichen Brennpunkten“, in den banlieues.

Sie sind gekennzeichnet durch: Armut und Arbeitslosigkeit mit all ihren Folgen; materielle und soziale Benachteiligung als Grundlage (und Folge) vieler benachteiligender Faktoren.

2. Exkurs: Paris gibt zu denken

Denn in der Tat sind die materiellen und sozialen Dramatiken (Armut, Arbeitslosigkeit etc.) unserer Vorstädte ähnlich den französischen. Und daran muss hier und dort Grundlegendes geändert werden. Ein entscheidender Unterschied besteht aber eben darin, dass hier vor Ort noch Möglichkeiten bestehen, die Auswirkungen der Spaltung der Städte abzufedern. Ich sehe vier Faktoren, warum die „Vorstadt“ Tenever keine Pariser Banlieue ist:

1. Hier wird etwas getan für die Menschen im Quartier. Politik schaut nicht weg. Es ändert sich sichtbar etwas im Quartier. Sanierung der Häuser und Abriss der „schlimmsten“ Blöcke. Das Ganze wird ergänzt um die quartiersnahen, bewohnerorientierten Projekte aus den Programmen Wohnen in Nachbarschaften, Soziale Stadt sowie LOS, über die im Quartier selber entschieden wird.

2. Hier gibt es viele "Ernstnehmer" der Jugend (und auch der Kinder und Erwachsenen). Damit sind neben der Stadtteilgruppe und den sozialen Einrichtungen und Initiativen vor allem auch viele ehrenamtlich engagierte BewohnerInnen aller Nationalitäten gemeint, die mit Gesprächen, Beratung und Projekten nah an der Jugend dran sind. (Diesen Samstag mit einem internationalen Zuckerfest - eine Freude für Kinder aller Nationen).

3. (Noch) eine sehr gute soziale Infrastruktur, die vernetzt arbeitet (also z.B. im Jugendbereich: drei Jugendeinrichtungen, Straßensozialarbeit, Halle für Bewegung etc.).

4. Und schließlich die Möglichkeiten der Partizipation: Neben vielen niedrigschwelligen Beteiligungsformen gibt es vor allem die offene Stadtteilgruppe, wo sich jetzt fast monatlich 70-100 Leute treffen (BewohnerInnen und Verantwortliche aus Politik, Wohnungswirtschaft, Verwaltung und sozialen Einrichtungen) und den Quartiersdiskurs führen. Dabei stehen die BewohnerInnen im Mittelpunkt. Die Stadtteilgruppe ist ein Forum für die Menschen, wo sie ihre Sorgen und Ideen loswerden können - und damit ernst genommen werden. Ihre Anliegen bekommen so eine breitenweite Stimme. Nicht von ungefähr nehmen regelmäßig auch Jugendliche/Jugendgruppen an den Stadtteilgruppensitzungen teil, um ihre Sorgen und Wünsche zur Quartiersentwicklung einzubringen und auf ihre Bedürfnisse aufmerksam zu machen. Und hier werden basisdemokratisch Entscheidungen über die beste Verwendung öffentlicher Mittel für die quartierswichtigsten Verbesserungsprojekte im Konsens aller Akteure getroffen.

Daher sind wir guter Dinge - und gleichzeitig wütend und besorgt: über Bildungsbenachteiligung wie uns PISA zeigt, nicht ausreichende materielle Absicherung, Umzugsaufrorderungen, katastrophale Lehrstellensituation für unsere Jugendlichen, Kinderarmut und zunehmendes Nichtberücksichtigen der Belange der Benachteiligten, Kürzungen im Kinder- und Jugendbereich....

Wir geben also „Entwarnung“ und warnen zugleich. Grundlegende Änderungen sind notwendig.

3. Vor diesem Hintergrund können Sie sicherlich verstehen, warum ich aus der Sicht des Quartiersmanagements das Thema Mittel- und Ressourcenbündelung erstmal auf das Quartiers-Hauptinteresse lenke: **Kompensation der Benachteiligung; und zwar vor allem materiell!** Also möglichst viel Geld auf das Quartier und die Menschen des Quartiers bündeln. Die Programme WiN, Soziale Stadt etc. stehen dafür beispielhaft; sie sind schließlich auf Kompensation in den benachteiligten Quartieren ausgerichtet. Möglichst alle Ressorts dafür interessieren, motivieren, dazu bringen, dazu „zwingen“, auch bei der Regelversorgung / gebietsunabhängigen Fachprogrammen ein besonderes Augenmerk auf die Soziale Stadt-Quartiere zu lenken (Schwer). Aber es geht auch um die symbolische Kompensation der Benachteiligung, bzw. die moralische. Aufmerksamkeit,

Ernst nehmen dieser Quartiere. Keine Stigmatisierung, sondern Empowerment, Partizipation ermöglichen.

4. Diese Orientierung und Fokussierung auf die „Brennpunktquartiere“ ist in Bremen, auch auf der Basis der Erfahrungen mit der Nachbesserung von Großsiedlungen, recht erfolgreich gelungen. Denn wir wirken vor einer breiten, integrierten Förderkulisse.

- Bund-Länder-Programm Soziale Stadt (130.000 Euro für Tenever jährlich)
- Bremer Programm „WiN – Wohnen in Nachbarschaften“ (ca. 180.000 Euro für Tenever jährlich)
- LOS Lokales Kapital für Soziale Zwecke (80.000 Euro für Tenever jährlich)
- weitere EU-Förderungen (z. B. equal - Programm)
- Sanierung Tenevers (Stadtumbau West)
- Städtebauförderung
- weitere Quellen (z.B. politische Regelprogramme, Stiftungen, Wohnungsunternehmen, Gewerbe etc.)

Fördervolumen (WiN, Soziale Stadt, LOS) jährlich zurzeit für das Quartier Tenever: 390.000 Euro. Ist das viel? Bei der Problemlage?

Bei der Problemlage bin ich eher für noch weitere Quartiersentwicklungsprogramme.

5. Besondere Bedeutung hat das Programm **WiN – Wohnen in Nachbarschaften**, das der Bremer Senat mit allen sieben Ressorts für die benachteiligten Quartiere / Ortsteile aufgelegt hat. Das Programm WiN ist Teil einer langfristig angelegten, integrierten Stadtentwicklungspolitik der Stadtgemeinde Bremen. Das Programm Wohnen in Nachbarschaften ist Antwort (nicht Lösung!) auf:

- die zunehmende gesellschaftliche Spaltung in arm und reich (und die damit einhergehenden Segregationsprozesse)
- die sich daraus ergebende Notwendigkeit der nicht nur städtebaulichen Korrekturen in den benachteiligten Gebieten
- die wachsende Distanz zwischen Politik / Verwaltungsprofis und dem realen Leben und Stimmungen in der Bevölkerung
- den wachsenden Bedarf nach Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement

Der Bremer Senat hat dieses Programm für den Zeitraum 1999-2004 aufgelegt, um zehn benachteiligten Quartieren und ihren BewohnerInnen eine Verbesserung ihrer Lebens-, Wohn- und Alltagssituation zu ermöglichen. Das Programm wird wegen seines Erfolges trotz der großen Haushaltsnotlage des Bundeslandes Bremen leicht modifiziert bis 2010 fortgesetzt.

Aus dem Programm werden keine Regelaufgaben finanziert, sondern nur zusätzliche Verbesserungsprojekte.

Das Programm ist ressortübergreifend. Das ist ein großer qualitativer Schritt: Probleme ressortübergreifend betrachten - und angehen. Es handelt sich also um Bündelung von Geld und Kompetenz. Alle Senatsressorts sind durch „Vorwegabzug“ an der Finanzierung beteiligt. Aber von dorthier gibt es natürlich auch Interesse möglichst Geld aus dem Programm WiN für ihre ressortorientierten Programmaktivitäten zu erhalten (was noch nicht heißt, dass auch ressortübergreifend zusammengearbeitet wird).

Das Programm ist bewohnerorientiert. Denn um sie, die BewohnerInnen geht es. Die meisten Anträge kommen nicht von Ämtern, sondern von BewohnerInnen bzw. Akteuren vor Ort (zumal die Antragstellung sehr einfach auch für die BewohnerInnen ist). Also werden mehr Potenziale in die Quartiersentwicklung eingebracht, das Expertenwissen der Menschen vor Ort genutzt. Alle Projekte unterliegen der BewohnerInnen- und NutzerInnen-Beteiligung. Nach dem Prinzip der Grund- und Ergänzungsfinanzierung können WiN-Projekte mit bis zu 50% der Gesamtkosten gefördert werden, wenn die Grundfinanzierung sichergestellt ist. Hierdurch wird der Einsatz von Drittmitteln sowie die Mittelbündelung in hohem Maße befördert.

Für Tenever hat eine Programmbilanz ergeben, dass ein Euro aus WiN-Förderung rund sechs Euro Drittmittel nach sich zieht (wobei es natürlich nicht immer gelingt solche schönen Relationen zu schaffen wie bei der Halle für Bewegung, die 25.000 Euro Anschubsfinanzierung aus der Sozialen Stadt erhalten hat, die um 1,7 Mio. Euro aus der Stiftung Wohnliche Stadt ergänzt wurden). Die Grundfinanzierung für die Projekte wird aufgebracht durch die Ressorts bzw. deren Ämter, oder aber durch Wohnungsunternehmen, oder aber durch Spenden, Stiftungen, Eigenmittel der Träger oder durch Arbeitsaufwand (z.B. mittels Arbeitsmarktpolitischer Instrumente oder bürgerschaftlichen, ehrenamtlichen Engagements). So stellen die WiN-Mittel entweder eine Anschub- oder eine Ergänzungsfinanzierung dar.

Das Programm ist auf die Lebensrealität der Quartiere zugeschnitten durch einfachste Antragstellung und durch die Möglichkeit, sowohl investive (z.B. Bau von Infrastruktur oder Wohnumfeldmaßnahmen) als auch konsumtive Projekte (inklusive Personalkosten) zu fördern. Das ist der Riesenvorteil gegenüber dem Soziale Stadt-Programm wie wir immer wieder von den Quartiersmanagern bundesweit hören. (Bauliche Maßnahmen stoßen schnell an ihre Grenzen: Bewirtschaftung! Viele Probleme können nicht mit rein baulichen Maßnahmen angegangen werden; diese sind ein Teil von vielen. Hier hat WiN die Konsequenzen gezogen.

6. Besonderen Stellenwert nimmt in diesem Prozess die **Stadtteilgruppe Tenever** ein. Sie ist ein öffentliches Forum, das sich seit nunmehr 15 Jahren alle sechs Wochen (126 Sitzungen bis heute) trifft. Und zwar treffen sich alle, denen Tenever am Herzen liegt. Es treffen sich die, die hier leben, arbeiten oder Verantwortung für das Gemeinwesen haben:
 - Interessierte BürgerInnen und Bewohnergruppen – sie sind die Hauptakteure, die Experten ihres Lebensumfeldes.
 - Die Wohnungsgesellschaften – gilt doch die Wohnung als „dritte Haut“ des Menschen und ist von zentraler Bedeutung für Lebensqualität.

- Vertreter der sozialen, kulturellen, Gesundheits- und Bildungseinrichtungen, der Kinder- und Jugendhilfe
- Die Gewerbetreibenden – in Tenever gibt es jedoch nur wenige Geschäfte und Ärzte sowie einige Imbisse, die alle unter der geringen Massenkauftkraft und dem negativen Image des Quartiers leiden.
- Die Politik – Mitglieder des Kommunalparlaments (Beirat Osterholz) sowie zwei bis drei Mitglieder der Bremischen Bürgerschaft (Landtag) nehmen an den Sitzungen teil.
- Vertreter der öffentlichen Verwaltung (Polizei, Stadtgrün, Amt für Soziale Dienste, Bauressort)

Geschäftsführung dieser Stadtteilgruppe ist das Quartiersmanagement (ressortübergreifend eine Stelle Soziales und eine Halbtagskraft Senator für Bau, Umwelt und Verkehr), das die Stadt Bremen vorhält. An diesen öffentlichen Sitzungen abends nehmen ca. 50 bis 100 Menschen teil.

Was passiert auf diesen Sitzungen? Die ersten anderthalb Stunden findet der „Quartiersdiskurs“ statt. Das ist kein „professioneller“, gar wissenschaftlicher Diskurs – sondern das Leben selber: Da geht es um die brennenden Probleme des Quartiers; Ideen, Anfragen, Forderungen, Wünsche. Jede und jeder, gerade die Bewohnerinnen und Bewohner, können ansprechen was sie bewegt – und die verantwortlichen Ansprechpartner, z.B. die öffentliche Verwaltung oder die Wohnungsgesellschaft sitzen mit am Tisch. So werden

- schnelle Lösungen gefunden oder
- Argumente für andere Sichtweisen verdeutlicht oder
- es entwickeln sich sogar mittelfristig Projekte daraus.

Und es entwickeln sich Stimmungen, ein gemeinsamer Quartiersblick! **Die Stadtteilgruppe ist sozusagen Kompetenz- und „Klugheitsbündelung“.** Das Quartier bekommt über den Diskurs eine öffentliche, in der ganzen Stadt hörbare Stimme. So erst werden die Grundlagen geschaffen für die bedarfsgerechte, gezielte Orientierung auf Verbesserungsprojekte, um die es im zweiten Teil der Stadtteilgruppensitzungen geht: neue Verbesserungsprojekte für das Quartier werden vorgestellt, diskutiert und verändert – und Finanzmittel (zwischen 500 Euro und 150.000 Euro je Projekt) aus dem gemeinsamen Quartiersbudget zur Verfügung gestellt. Allein in den letzten fünf Jahren wurden ca. 300 große oder kleine Projekte initiiert und auch beschlossen. Und darüber entscheiden die Anwesenden der Stadtteilgruppensitzung – und zwar im Konsens. Das heißt: Alle Beteiligten haben ein Veto-Recht.

Wenn einer der Beteiligten, ein Vertreter der Verwaltung, des Parlaments, oder aber eben auch ein Bewohner sein Veto einlegt, dann wird das Geld nicht zur Verfügung gestellt.

Wir haben also die originären Rechte der Politik (Haushaltssouveränität), der Wohnungsgesellschaften (geschütztes Privateigentum), der Verwaltung (Gesetze, Verwaltungsvorschriften) ergänzt um das Veto-Recht der Hauptbetroffenen (bzw. Nutznießer)

aller Maßnahmen, der Bewohner. Und es hat dann auch noch den Vorteil, dass die Projekte äußerst kostengünstig werden, denn niemand ist so sparsam wie die Bewohner (siehe Evaluation).

So haben wir nun gerade bei der Projekt- und Mittelplanung für 2006 nach ausführlicher Diskussion mit allen Akteuren einzeln und in der Stadtteilgruppe gemeinsam es im Konsens hinbekommen, die ursprünglich angemeldeten Bedarfe / Wünsche nach WiN / Soziale Stadt-Mitteln in Höhe von ca. 750.000 Euro auf die zur Verfügung stehenden Mittel von ca. 400.000 Euro zu reduzieren.

7. Stadtumbau West

Ein weiteres Beispiel für Ressourcenbündelung ist die (bauliche und städtebauliche) Sanierung Tenevers im Rahmen des Stadtumbaus West (Pilotprojekt). Die Stadtteilgruppe Tenever hatte die Sanierung schon seit mehr als einem Jahrzehnt eingefordert. Die Public-Private-Partnership ist – bedingt – aufgegangen. Ich sage bedingt, weil sich zwar ein großes Wohnungsunternehmen (GEWOBA, mehrheitlich im städtischen Besitz) federführend beteiligt, aber das Ziel weitere private Investoren dafür zu gewinnen fehlgeschlagen ist.

Seit 2003 wird erfolgreich saniert. Die Gesamtkosten betragen 75 Mio. Euro. Die Finanzierung erfolgt mit 42 Mio. Euro durch den Sanierungsträger, 30 Mio. Euro übernahm die Stadt und 3 Mio. Euro werden aus ExWoSt-Mitteln (Stadtumbau West) finanziert. Die Projekte im Rahmen der Programme Soziale Stadt, WiN und LOS ergänzen diese Sanierung genauso wie aufs Quartier fokussierte Maßnahmen der Einzelressorts (z.B. Sanierung von Schulen, Bau einer Halle für Bewegung, etc.)

Alle Sanierungsmaßnahmen werden intensiv in der Stadtteilgruppe und Sanierungsarbeitsgruppen diskutiert – die Beschlussfassung erfolgt allerdings durch die Sanierungsgesellschaft (aber das Votum der Stadtteilgruppe = Autorität wird im Wesentlichen berücksichtigt).

8. Probleme

Aus den bisherigen Ausführungen können Sie eigentlich entnehmen, dass sehr erfolgreich zusätzliche Ressourcen auf die benachteiligten Ortsteile gebündelt werden und verschiedenste Kompetenzen und Mittel insbesondere durch die Struktur / Anlage des Programms WiN erschlossen wurden. Aber es gibt auch Probleme.

Sie wissen um die dramatische Haushaltssituation des Landes Bremen und die Bemühungen der Freien Hansestadt, diese Probleme auch mit großen Eigenanstrengungen zu lösen.

Das bedeutet Kürzung über Kürzung bei nahezu allen Ressorts. Und da erscheint manchem Ressort der Zugriff auf die zusätzlichen WiN-Mittel eine Lösung. Immer häufiger passiert es, dass Kürzungen durch WiN kompensiert werden sollen. So mehren sich die WiN-Antragsteller, die darauf verweisen, dass ihre integrativen Maßnahmen / Projekte

früher vom Sozial- oder Bildungsressort gefördert wurden, sie nun aber WiN-Mittel bräuchten. (Beispiel: Klassenfahrten, Gewaltpräventive Seminare, Stadtgrün etc.).

Ein weiteres Problem besteht darin, dass mit WiN / Soziale Stadt-Mitteln beispielhafte Verbesserungsprojekte finanziert werden können, aber sich im Laufe der Jahre die Notwendigkeit ergibt, die gelungenen, wichtigen Projekte in Regelfinanzierung zu überführen bzw. die investiven Projekte auch auf Dauer zu bewirtschaften. Das wird zunehmend schwieriger – ist aber notwendig.

Hinzu kommt die moralische, besser ideologische Komponente: Früher war Kompensation für Benachteiligte angesagt. Heute entfällt dieser Gedanke mehr und mehr. Und dass nicht nur aus finanzpolitischen Erwägungen, sondern auch ideologisch. Beim vorherrschenden Neoliberalismus ist ein Ausgleich von Benachteiligung, Chancengleichheit nicht mehr angesagt. Hier stoßen sozialintegrativ gemeinte Quartiersentwicklungsprogramme an ihre Grenzen. Nur „zusätzlich“ gedacht, können sie nicht Lückenfüller werden für einstmals staatlich gesicherte Regelversorgung (Wohlfahrtsstaat). Hier werden lokale Akteure im Rahmen ihres Quartiersbudgets vor Entscheidungen gestellt, die originär politische sind: Ferienprogramme ja oder nein / Integration: ja oder nein etc. Programme wie WiN machen nur Sinn, wenn sie zusätzlich ein „Mehr“ in die Quartiere bringen, was über die Regelversorgung hinausgeht. Nur wenn diese ausreichend gesichert ist, wenn nicht überall Ressortmachtkämpfe und Existenznot herrschen, kann sinnvoll entwickelt und demokratisch entschieden werden.

Schließlich sei als Schwierigkeit noch angemerkt, dass ein gemeinwesenorientiertes, bewohnerorientiertes Quartiersmanagement immer auf dem schmalen Grat zwischen notwendiger „Skandalisierung“ der Probleme, Bedarfe und der ebenso notwendigen Imageverbesserung „balancieren“ muss.

9. Vorschläge:

- Ergänzend zu den Programmen Soziale Stadt / WiN-Wohnen in Nachbarschaften sollten alle Ressorts/Ministerien Programme auflegen, die auf die „gesellschaftlichen Brennpunkte“ zugeschnitten sind (so wie z.B. das E&C- Programm des Bundesfamilienministeriums). Insbesondere Wirtschafts- und Arbeitsministerium müssten das augenblicklich tun (siehe Punkt 2.).
- Solche Programme wie WiN (ressortübergreifend, bewohnerorientiert, konsumtive und investive Projekte fördernd etc.) sind auch auf Bundesebene bzw. in den Ländern oder Kommunen sinnvoll.
- Als Quartiersmanager wünschte ich mir manchmal eine Situation, in der von unten entwickelte Projekte leichter eine Finanzierung finden.
- Je bewohner- und basisnäher Programme und Projekte sind, desto zielgerichteter, damit sparsamer und lebendiger wirken sie.
- Am allerschönsten aber wäre die Erfüllung meines alten Wunsches, dass alle Beschlüsse von politischen Gremien immer auch die Passage enthielten: Wie wirkt sich dieser Beschluss, diese Maßnahme auf die benachteiligten Quartiere und die

Menschen dort aus. Dann hätte es nicht Hartz IV gegeben mit all den Kürzungen und Demütigungen für so viele.

10. Denkt man an die Integrationsleistungen (Kinder, Migranten etc.) solcher Quartiere wie Tenever für die Gesamtstadt, die gesamte Gesellschaft, dann ist es richtig, dass die Gesamtstadt, die gesamte Gesellschaft diesen Quartieren und ihren BürgerInnen mehr als die normale Unterstützung zukommen lässt.

Prof. Dr. Dieter Grunow,
 Institut für Politikwissenschaften, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften,
 Universität Duisburg Essen

Kommentierung und Diskussion

Meine Damen und Herren, meine Rolle als Kommentator muss ich erst in dieser Diskussion entwickeln. Insofern bin ich frei, das eine oder andere zu sagen, was mir zu den Beiträgen einfällt. Ich bin ja kein Involvierter in diese Programme, habe natürlich Kenntnis davon, bin aber kein „Stakeholder“ im engeren Sinne in diesen Projekten. Zunächst kann ich nur aus meiner etwas übergreifenden Sicht, die ich hier natürlich einnehmen muss, feststellen, dass es ganz wichtig ist, die Fragen der Bündelung von Ressourcen von unten her anzugehen. Und das wäre auch meine Bitte, in den Beiträgen und in den Diskussionen noch deutlicher zu sagen, was wir uns von den anderen Politik-/Verwaltungsebenen wünschen.



Sie hatten zu Recht auf die Antragsprozeduren hingewiesen. Wir sehen das ja in vielen Bereichen: vor allem dort, wo starke Konkurrenz um die knappen Mittel entsteht, wird sozusagen der Papierberg, den man abliefern muss, um zu bestimmten Mitteln zu kommen, immer größer. Ich glaube, hier müsste man noch einmal versuchen, konkrete Vorschläge zu machen, wie man diese Prozeduren vereinheitlichen kann. Also insofern ist es meines Erachtens ganz wichtig, dass wir aus der Perspektive der lokalen Koordination, Bündelung usw. sehr bewusst Anforderungen stellen an die anderen Politik-Ebenen. Das ist eben nicht nur die Perspektive: mehr Geld von allen Ebenen ist am wichtigsten, sondern es ist auch eine Frage der Randbedingungen, unter denen Mittel verteilt werden und von denen die Programme gesteuert werden.

Wenn man jetzt noch einmal auf das Grundproblem Bündelung schaut, ist es sinnvoll, sich darüber im Klaren zu sein, dass das Problem, was wir haben, ein sehr grundlegendes Problem ist; dass wir eine Staatsarchitektur haben, die auch auf der kommunalen Ebene in gewisser Weise durchschlägt. Und die ist eben ressortorientiert, fachpolitikorientiert und dahinter stehen historische strukturbezogene Entwicklungsprozesse, aber auch Professionalisierungsprozesse. Diese sind allerdings auch notwendig: Wir können sozusagen nicht alles gleichzeitig machen, sondern wir müssen uns in verschiedenen Hinsichten spezialisieren. Wir nennen das „funktionale Differenzierung“ der modernen Gesellschaft. Das ist unabwendbar; aber bei jeder funktionalen Differenzierung haben wir Probleme der wechselseitigen Abstimmung; dieses Problem bekommen wir nicht endgültig oder umfassend gelöst. Wir müssen daher erwarten, dass wir solche Probleme zunehmend haben werden und dass wir sie nicht wirklich aus der Welt schaffen. Was heißt das konkret?

Das heißt, dass wir zunächst einmal Erfahrungen zur Kenntnis nehmen und möglicherweise nutzen können, die in anderen Zusammenhängen mit diesem gleichen Problem gemacht werden. Das ist so etwas, was durchaus sinnvoll sein kann. Was wir heute in der Diskussion haben, kennen Sie alle auch aus anderen Arbeitsfeldern genau. Auf der kommunalen Ebene ist es z.B. die Entwicklung der Bürgerämter als ein Versuch, lebenslagenorientiert Bündelungseffekte zu erreichen im Hinblick auf die Ansprache verschiedener Bevölkerungsgruppen. Dies ist ein ganz wichtiges Prinzip und geht von den gleichen Grundproblemen aus: dass wir nämlich verschiedene kommunale Aufgaben haben, die wir sozusagen dann zielgerecht auf einzelne Gruppen bündeln sollen.

Nun, was ist die zweite Dimension der Bündelungsproblematik? Wir haben damit zu rechnen, dass diese Prinzipien der Koordination und der Bündelung, dass diese Prinzipien häufiger zur Anwendung kommen. Also „Soziale Stadt“-Projekte sind nicht die einzigen Projekte, die eine solche Anforderung stellen. Wenn Sie an Umweltprojekte denken wie Agenda 21 und so weiter und so fort, haben Sie genau das gleiche Problem und Sie haben die gleiche Suche nach Problemlösungen im Sinne der Bündelung und der Koordination. Daher müssen wir beachten, dass die einzelnen Akteure in den Kommunen möglicherweise in verschiedenen solcher Netzwerke aktiv sind. Sie sind u.a. zugleich im Soziale Stadt-Netzwerk aktiv, müssen sich aber auch für Agenda 21 usw. bereithalten. Das ist also eine wichtige Randbedingung, die wir berücksichtigen müssen. Und das führt mich sozusagen als Verwaltungswissenschaftler und Politikwissenschaftler zu der Frage, wie weit es in den Kommunen Ansätze gibt, über die Grundarchitektur ihrer Ämterverteilung, ihrer Bereichsverteilung usw. – Ämter werden häufig gar nicht mehr als solche benannt – nachzudenken. Das neue Steuerungsmodell hat ja einige Strukturen aufgebrochen und die Frage ist: Was ist daraus an Neuem entstanden? Die Frage ist sicher sehr unterschiedlich zu beantworten. Wichtig wäre hier aus meiner Sicht, darüber nachzudenken, wie eine Architektur der Stadtverwaltung dem Rechnung trägt, dass immer mehr Probleme in einer solchen etwas stärker gebündelten kooperativen (Projekt-) Form erledigt werden müssen. Das ist sozusagen der ganz enge Zugriff auf bestimmte Fragestellungen, die nicht mehr durch dominante oder das typische Verarbeitungsmuster erledigt werden können. Also darüber müssen wir nachdenken. Wir sollten in Richtung Matrixorganisationen oder Ähnliches denken, um solche Dinge zu erleichtern, die wir hier vor Augen haben. Das heißt, wir müssten meines Erachtens versuchen, bestimmte Strukturen für solche Koordinationen und solche Bündelungen tatsächlich etwas zu verfestigen. Dies ist mit Schwierigkeiten verbunden, glaube ich, und dabei spreche ich auch eine Ressourcenfrage an. Die Koordinationskosten können gigantisch werden. Ich habe bisher dazu noch keine Kommentare gehört und wäre deshalb dankbar, wenn Sie vielleicht dazu noch was sagen würden. Dies auch deshalb, weil wir in diesem Punkt von guten Erfahrungen lernen müssen. Ich habe Ähnliches gerade in einem anderen Zusammenhang untersucht: im Rahmen der Dienstleistungsrichtlinie habe ich mich mal mit dieser Frage „Einheitlicher Ansprechpartner auf örtlicher Ebene, zum Teil auch auf Landesebene“ beschäftigt und gesehen, wie viele Dinge gleichzeitig überall erprobt werden, ohne Kenntnis voneinander zu nehmen und parallele Kosten zu vermeiden, die in gigantische Ausmaße wachsen. Also hier glaube ich, muss man aufpassen, dass man nicht jedes Mal wieder neue Strukturen für jedes neue Projekt schafft, sondern dass man sozusagen so was wie eine Art Basisstruktur auf dieser kommunalen Ebene bereitstellt und darauf aufbauend leichten Zugang zu solchen Vernetzungen be-

reit stellt. Natürlich müssen diese Vernetzungen aufgaben- und problemspezifisch sein. Dennoch ist wichtig, dass man gewisse Grundmuster der Koordination hat, auf die man relativ rasch wieder bei neuen Projekten zurückgreifen kann.

Also ein ganz wichtiger Punkt: Koordinationskosten senken. Ich denke, das ist auch wichtig bei der Frage des Netzwerkes (von Projekten), das hier beschrieben wurde. Ein sehr wichtiges Instrument: die Erfahrungen auszutauschen, Kosten zu senken, weil man nicht alles selber noch mal erproben muss, um es anzuwenden, sondern dass man von den Erfahrungen Anderer lernen kann.

Aber hier bleibt trotzdem natürlich immer die Frage, die mich auch schon seit langem beschäftigt: In wieweit können wir aus den Erfahrungen Anderer lernen? Also dies bleibt eine schwierige Sache, über die man vielleicht auch mal sehr allgemein diskutieren sollte. Es gibt ja viele markante Beispiele für „Leuchttürme“, die ewig „Leuchttürme“ geblieben sind, aber absolut nichts bewirkt haben in der Fläche. Ich bin als Forscher jemand, der immer eine große Diskrepanz wahrnimmt zwischen den Einzelbeispielen, die wir präsentiert bekommen, und einer Verbesserung in der Fläche. Das macht dann große Schwierigkeiten, da sehen wir große Lücken klaffen, da sehen wir Differenzen zwischen den verschiedenen Regionen und Kommunen usw. Generell besteht hier die Frage: In wieweit kann man in solchen (Reform-) Netzwerken tatsächlich Erfahrungen weiter geben? Ich kenne das auch aus den Reform-Netzwerken zum neuen Steuerungsmodell, wo ich häufig den Eindruck hatte: alle weinen sich wechselseitig aus. Aber Erfahrungen auszutauschen oder sozusagen konstruktive Problemlösungen zu transferieren war da nicht immer unbedingt angesagt.

Bei dem zuletzt gehörten Beitrag finde ich sehr wichtig, auch noch mal darauf hin zu weisen, dass die Ressourcendimensionen zu differenzieren sind: sich von Anfang an immer ganz klar zu machen, über welche Ressourcen wir hier sprechen und dass sie in gewisser Weise zusammengefügt werden müssen, d.h. gebündelt, abgestimmt und koordiniert werden müssen. Es gehört ja nicht nur das Geld dazu; das wurde ja eben auch schon mehrfach angedeutet. Es ist ganz wichtig, dass wir dies systematisch immer mit im Auge haben: das ist das Geld und das ist das Personal mit bestimmten Kompetenzen und das ist die Fachlichkeit, die in verschiedensten Kontexten vorhanden ist. Daneben sind auch organisatorische Ressourcen angesprochen worden. Das ist ebenfalls wichtig: man kann also einen enormen Aufwand erzeugen, indem man falsche Organisationsmuster für bestimmte Vorgehensweisen wählt. Es sind natürlich auch Bürgeraktivitäten zu erwähnen: diese Ressource ist ganz bedeutsam. Und es sind auch Informationen, also u.a. das Internet, das bisher zu wenig erwähnt wurde, oder ähnliche Medien. Es ist ganz wichtig, dass man das noch mit ins Spiel bringt, um sich klar zu machen: es geht nicht nur darum, das Geld zu beschaffen und verteilen. Dann ist natürlich auch die Frage zu beantworten: wie verteilen sich die Ressourcen und wie ist der Fokus der damit angegangenen Aufgaben?

Hier fand ich manche Beiträge – auch in den vorab verteilten Papieren – noch etwas zu kleinteilig. Ich halte es für wichtig, jenseits des konkreten Projektes und des konkreten Quartiers auch die Gesamtentwicklung der Stadt zu sehen, und nicht nur, weil man das sozusagen in die Verwaltungsarchitektur einbauen muss, sondern weil es natürlich auch gesamtstädtische Folgeeffekte gibt, die man auch mit berücksichtigen muss. Insofern würde ich hier empfehlen, wie ja auch der Evaluationsbericht betont, in der weiteren

Entwicklung diese Gesamtstadtperspektive etwas stärker in den Blick zu rücken und sich nicht nur auf die jeweiligen Quartiere und die einzelnen Projekte dort zu konzentrieren.

Dabei vielleicht noch ein abschließender Punkt zur Gestaltung der Programmatik von „Soziale Stadt“: natürlich ist die ursprüngliche Idee eine kompensatorische Idee und ich denke, da benötigen wir sehr wohl so was wie einen Defizitausgleich. Ich halte das auch nach wie vor für einen wichtigen Teilaspekt, würde aber auch hier empfehlen, die andere Seite ebenfalls zu sehen: das heißt Zielvorstellung und Zieldiskussion zu sehen, die dann vielleicht auch stärker in die gesamtstädtische Entwicklungsperspektive eingebunden sein muss. Also nicht nur Ausgleichsverfahren und eine Kompensation für Defizite und für Probleme. Ich denke es ist okay, das zu berücksichtigen, aber es wäre gut, immer wieder auch zu sagen: was sind eigentlich unsere positiven Ziele? In welche Richtung wollen wir mit dieser Stadtentwicklung gehen? Und was soll eigentlich aus diesem Quartier werden? Und nicht nur sagen, wie schaffen wir diesen Schmutz weg und wie schaffen wir neuen Anstrich her, oder wie schaffen wir eine Einrichtung für Kleinkinder, oder sonst irgendetwas. Also das wäre ein zusätzlicher Bezugspunkt, den man benötigt – also insgesamt diese Zweiseitigkeit. Natürlich brauchen wir solche konkreten Problembeseitigungs-Strategien, aber eben auch die perspektivische Entwicklung. Vor allen Dingen, wenn man die „Soziale Stadt“ als ein Programm sieht, das längerfristig läuft.

Allerletzter Punkt – es wurde ja auch schon in dem letzten Beitrag angesprochen – Hartz IV und so weiter. Ich bin in letzter Zeit meist mit Verwaltungsreform-Diskussionen beschäftigt gewesen – also ein großes Thema, das in jeder Regierungserklärung, auch jetzt in der Koalitionsvereinbarung behandelt wird: das Thema Bürokratieabbau, Entbürokratisierung, Deregulierung usw. Von dem, was ich dabei beobachte, kann ich nur sagen: passen Sie auf, was in Ihrer Stadt parallel passiert! Es kann nämlich sein, dass Sie schön ihre Projekte planen und gleichzeitig werden Ihnen wesentliche Grundbedingungen, Randbedingungen, Rahmenbedingungen für Ihre Tätigkeit unter den Füßen weg gezogen. Und zwar in jeder Hinsicht, und zwar nicht nur in der Frage der Finanzen, sondern auch zum Beispiel in der Frage der Bürgerpartizipation, bei der Einbindung der Bürger usw. Denn das ist klar: Bürgerpartizipation ist teuer. Das muss man einfach beachten, denn so wird es auch in vielen Bereichen kommentiert und diskutiert. Natürlich leistet sie ja auch etwas oder ist ein wichtiger Bestandteil lokaler Demokratie, aber diese Aspekte werden dann möglicherweise gar nicht mehr betrachtet, sondern es wird nur noch gefragt: kann ich Geld einsparen, indem ich bestimmte Beteiligungsrechte, bestimmte Foren, bestimmte Grundprinzipien aufhebe und die Randbedingungen, die Kommunalverfassung dementsprechend ändere? Hier muss man also schauen, was parallel passiert und es kann sein, dass es dann da sehr gegenläufige Prozesse gibt, die sich wirklich wechselseitig stark beeinflussen können.

Herr Preibisch

Antwort an Herrn Barloschky. Sie haben die Frage gestellt: Warum gibt es nicht weitere solche Programme wie WiN, seitens des Bundes, seitens der Länder.

Auf Seiten des Bundes gibt es zwei Probleme. Das erste Problem ist dieser Artikel 104a Grundgesetz, der sagt: wir dürfen Bundesfinanzhilfen nur für Investitionen bereitstellen.

Und da dieses WiN-Programm auch eine nicht-investive Förderung ermöglicht, hätten wir ein Problem. Das zweite hängt damit zusammen. Wir sprechen zurzeit über die Verfassungsmäßigkeit des Bundeshaushaltsplans für das nächste Jahr. Die drohende Verfassungswidrigkeit beruht darauf, dass die Verschuldung des Bundes über seine Ausgaben für Investitionen hinausgeht. Das bedeutet: wenn wir jetzt hier zulassen würden, dass die Bundesfinanzhilfen für die Soziale Stadt auch für Nicht-Investives eingesetzt werden könnten, dann dürfte der Bundesfinanzminister in Höhe der Bundesfinanzhilfen zur Sozialen Stadt nicht mehr, wie er das jetzt tut, Schulden machen.

Und vor diesem Hintergrund die Frage an Herrn Schweser (*Landeszuständigkeit in Bremen*): Wie läuft die Veranschlagung von WIN bei Ihnen? Gilt das Programm als Investitionsausgabe im Sinne des Haushaltsrechtes, ist es neutral veranschlagt oder wurde das Programm insoweit aufgeteilt? Wie bekommen Sie das hin? Und die zweite Frage, die ich noch hätte wäre: Diese schöne erleichterte Antragstellung: wo kommt die her und was ist das Besondere daran?

Herr Freidinger

Vielleicht nur eine kurze Anmerkung. Sie haben die Kommunen, Prof. Grunow, eben aufgefordert, über ihre Kooperations- und Steuerungsarchitektur nachzudenken. Dies ist sicherlich wichtig im Hinblick auf den integrativen Charakter der Programme. Ich würde aber diesen Appell gerne auch zurückgeben an die anderen Ebenen: z.B. gerade, was eine solche Veranstaltung anbelangt, könnte man darauf hinweisen, einen bundesweiten Erfahrungsaustausch auch zu erweitern z.B. um die Erfahrungen der Städte, die im Rahmen von URBAN, und zwar URBAN I und URBAN II und die Pilotmaßnahmen, die im Vorfeld gelaufen sind, die mittlerweile seit über 10 Jahren existieren. Ich meine zumindest, dass es kein Hinderungsgrund sein dürfte, dass dieses URBAN-Programm auf Bundesebene jetzt zufälligerweise gerade beim Bundeswirtschaftsministerium ressortiert und nicht beim Verkehrs- und Bauministerium. Gerade im Sinne der Kompetenz- und Ressourcenbündelung wäre das sicherlich wichtig, Netzwerke nicht nebeneinander laufen zu lassen. Ein zweiter Punkt in diesem Zusammenhang, der betrifft die Finanzierungsebene: In diesem Zusammenhang scheint mir sehr wichtig, in der aktuellen Situation darauf hinzuweisen, dass die EU ja gerade dabei ist, ihre Förderstrategie und Förderkulisse für die nächsten sieben Jahre zu definieren und in diesem Zusammenhang wird es keine URBAN-Programme mehr geben. Aber die Kommunen – und zwar ging die Initiative von den Kommunen selbst aus – waren sehr aktiv, um auch in der Zukunft eine so genannte städtische Dimension, also eine Nachfolge des bisherigen URBAN-Ansatzes, den ich als integrativ, innovativ und partizipativ bezeichnen würde, auch in die zukünftige Förderperiode hinüber zu retten. Nach meinen Informationen sind da der Bund (in der Bundesrepublik) und die Länder nicht gerade die großen Befürworter dieser Strategie. Für uns auf der kommunalen Ebene sind diese EU-Mittel auch für die Zukunft elementar, wenn nicht sogar existentiell wichtig, um derartige Stadtteilentwicklungsprogramme umzusetzen. Insofern sollten der Bund und auch die Länder ihre Haltung an dieser Stelle vielleicht noch mal überdenken. Ich kann da gerne eine entsprechende Erklärung zur Verfügung stellen, die von rund 300 Städtevertretern, die im Juni dieses Jahres aus 21 Mitgliedstaaten in Saarbrücken zusammen kamen, beschlossen haben. Die

Saarbrücker Erklärung, die diesen Wunsch der Städte nicht nur in Deutschland, sondern europaweit noch mal ausdrücklich hervorhebt, kann man gerne zur Verfügung stellen.

Herr Schneider

Es ist sehr wichtig bei den Stadtteilen, die sehr lange in der Förderung sind und wo entweder absehbar das Auslaufen ansteht oder wo tatsächlich schon die Bund-Länder-Förderung ausgelaufen ist, dass für sie mit den wenigen Spezialprogrammen, die es gibt – besonders freundlich das LOS-Programm – eine Möglichkeit gegeben ist, dass weiterhin bei Bedarfssituationen gefördert werden kann. Bei LOS haben wir diesen Einstieg, wonach ausgelaufene Programmgebiete bei entsprechender Notwendigkeit weiter berücksichtigt werden können. Das ist wirklich nach meinen Kenntnissen nur bei diesem Programm der Fall, und es wäre für die anderen Programme auch wichtig, nach Auslaufen der Bund-Länder-Förderung die Bedarfslage anzuerkennen.

Am dringendsten wären zusätzliche Programme für die Stadtteile im Bereich Lokale Ökonomie sowie Beschäftigung und Qualifizierung. Hier sind die Kofinanzierungsprogramme entweder nicht vorhanden oder wir haben durch die Umstrukturierung der Beschäftigungspolitik zwei Jahre Stillstand der Projekte gehabt.

3

Fachreferate Teil 2

Karsten Gerkens,

Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, Leipzig

Strategien zur Bündelung öffentlicher und privater Investitionen
im Stadtteil 53

Dagmar Landler-Krämer,

Wohnungsamt Wiesbaden, Soziale Stadt Inneres Westend

Ressourcenbündelung innerhalb und außerhalb
der Verwaltung zur Stabilisierung der Stadtteilökonomie 59

Sascha A. Luetkens,

Deutsche Sporthochschule Köln, Begleitforschung „Körbe für Köln“
und

Marie-Luise Quilling,

Abteilung Jugendförderung im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln

Bündelung und Verstetigung privaten Engagements in der
intersektoralen sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit im Stadtgebiet:
Das Kölner Modell 'Körbe für Köln e.V.' 67

Prof. Dr. Dieter Grunow,

Institut für Politikwissenschaften, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften,
Universität Duisburg Essen

Kommentierung und Diskussion 97

Karsten Gerken,
Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung, Leipzig

Strategien zur Bündelung öffentlicher und privater Investitionen im Stadtteil

Die Bündelung von Mitteln ist ein technischer Prozess, auch Financial Engineering genannt, der seine wirkliche Bedeutung erst dann gewinnt, wenn vorab eine Bündelung privater und öffentlicher Aktivitäten und Interessen erfolgt ist, bei der die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden und Synergieeffekte entstehen.



Leipzig arbeitet in diesem Feld relativ lange und wurde in der Anfangsphase, die Mitte der 90er Jahre lag, durch den Bund unterstützt. Im Planspiel Grünau nahm das Forum, eine Diskussionsplattform von Land, Bund, Wohnungsunternehmen, Wirtschaft, Bürgern, Verwaltung und Verbänden, eine besondere Rolle ein. Auf Grundlage der hier formulierten Entwicklungsziele und Leitsätze fand eine Kopplung der öffentlichen und privaten Investitionen statt. Praktisch bedeutete dies, dass Maßnahmen der Wohnungsunternehmen zur Modernisierung der Bestände und die Entwicklung des öffentlichen Raums verknüpft wurden, um insgesamt eine neue, gut wahrnehmbare Qualität anbieten zu können. Dieser Weg zur Optimierung der Investitionsmittel war erforderlich, weil für die Gesamtentwicklung des Standorts keine ausreichenden Mittel zur Verfügung standen.

Kooperation der Akteure im Stadtteil, Grundvoraussetzung der Bündelung

Das damals entwickelte Kooperationsmodell ist auch für die neuen Aufgabenstellungen des Stadtumbaus übernommen und ergänzt worden. Die Festlegung von Maßnahmen und Maßnahmenlisten erfolgt heute durch die Zusammenführung von Projekten, die sich aus zwei unterschiedlichen Diskussionssträngen ergeben. Der erste Diskussionszusammenhang ergibt sich aus übergeordneten so genannten Strategieplänen, die in groben Linien Funktionsschwächen herausstellen und Entwicklungsräume kennzeichnen, die sich aus dem Blickwinkel der Stadtentwicklung ergeben. Der zweite Diskussionsstrang ergibt sich aus der Diskussion der dringlichsten und wichtigsten Maßnahmen aus Sicht der Akteure im Stadtteil. Das sind Wohnungsunternehmen und Verbände wichtiger Akteure der Wirtschaft und Bürger gleichermaßen. Aus diesen beiden Strängen ergibt sich die Maßnahmenliste, und es ist Aufgabe der Stadterneuerung, durch die Überlagerung der entsprechenden Förderprogramme die Realisierbarkeit dieser Maßnahmen zu gewährleisten. Sowohl Stadtentwickler als auch die Akteure des Stadtraums unterscheiden nicht nach Förderprogrammen. Maßnahmen zur Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur, zur Entwicklung der Angebote in Schulen, Kindergärten und zur Unterstützung der Wirtschaft werden gleichermaßen und parallel diskutiert. Die Umsetzung der Maßnahmenlis-

ten mit nur einem Förderprogramm, Bundesprogramme sind ja hier meist baulich investiv ausgerichtet, würde die Entwicklungsvorstellungen nicht treffen. Erst das Hinzufügen von EU-Förderungen, die auch die Förderung soziokultureller und wirtschaftlicher Projekte erlauben, macht die Förderung praxistauglich.

Änderung der Förderpraxis

Die Förderpraxis hat sich seit Beginn der 90er Jahre ganz grundlegend verändert. Damals wurden private bauliche Investitionen durch die Übernahme unrentierlicher Kosten direkt gefördert. Heute wird indirekt gefördert, indem Lagewerte verbessert werden, die verbesserte Bedingungen für private Investitionen schaffen. Gleichzeitig werden neue Akteursgruppen erschlossen.

Aufwertung des öffentlichen Raums

Durch die Entwicklung von innerstädtischen Brachen zu Grünflächen und Parks entstehen wesentlich verbesserte Bedingungen für die Investitionen privater Hauseigentümer, denn durch den Einsatz öffentlicher Mittel ist die Randlage zu einem ehemaligen Industriegelände zur Parkrandlage geworden. Die Ausgangsvoraussetzungen für die private Investition, die ein Vielfaches des Fördermitteleinsatzes beträgt, wurden über Förderprogramme finanziert. Leipzig hat einen Zuwachs von 28% öffentlichen Grüns.

Neue Akteursgruppen unterstützen (Investitionen in den Menschen)

Das Überangebot an Wohnungen ließ die Aktivitäten der Bauträger gegen Null gehen. Mit dem Sinken der Preise für Grundstücke und Gebäude wurde es erstmals auch für mittelverdienende Leipziger möglich, Eigentum sowohl im Altbau als auch im neu errichteten Stadthaus zu bilden. Die Stadt hat daran gearbeitet, die Entscheidung für solche Vorhaben einfacher zu machen, indem Grundstücke und Objekte katalogartig aufbereitet und von Architekten mit Entwicklungsperspektiven versehen wurden. Bei Busrundfahrten gewinnt man einen Überblick, was im Angebot ist. Beratung über Finanzierung, Recht und Bau unterstützten Interessenten weiterhin. Mit jeder realisierten und publizierten Fertigstellung wuchs der Kreis der Interessenten exponential. Der Oberbürgermeister war bei jeder Fertigstellung dabei. Die über „Selbstnutzer.de“ betriebenen Projekte machen inzwischen 13 Prozent des Marktes an unbebauten Grundstücken in der Stadt Leipzig aus. Beachtenswert ist die Wertschöpfungsquote, weil 1 Euro, der in Beratung und Unterstützung investiert wurde, 65 Euro privater Bauinvestitionen nach sich gezogen hat. Eine Quote, mit der herkömmliche reine Bauprogramme nicht aufwarten können.

Förderung nicht-baulicher Investitionen

Als Erfolgsmodell ist hier die KMU-Förderung zu nennen. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten Zuschüsse zu betrieblichen Investitionen, die dazu beitragen, die mittelständischen Wirtschaftsstrukturen zu stabilisieren und weiter zu entwickeln. Indirekt ist das auch ein Beitrag zum Erhalt baulicher Strukturen, weil Funktionen generiert werden, ohne die wir nur leere Hüllen hätten. Beide Ansätze, die Förderung von Eigentumbildung und die Förderung von lokalen Wirtschaftsstrukturen, setzen an einem Kernproblem Ostdeutschlands an, der schwachen mittelständischen Struktur.

Die Anforderungen des Stadtumbaus und die eingeschränkte Handlungsfähigkeit der Kommunen

Die dargestellten neueren Fördermöglichkeiten nutzen Potenziale und nutzen stadträumliche Chancen, das heißt, sie stärken und unterstützen vorhandene Stärken. Dies führt jedoch zu sehr eng beieinander liegenden Wachstums- und Schrumpfungsbereichen, deren Zusammenhalt hergestellt werden muss, wenn städtebauliche Gesamtzusammenhänge nicht verloren gehen sollen. Im Stadtumbau ist daher, ähnlich wie in den frühen Phasen der 90er Jahre, auch eine Förderung des Einzelobjektes erforderlich. Auch wirtschaftlich schwierige Objekte müssen angegangen werden, damit positive Gesamtwirkungen entstehen. Die Diskussion um die Sicherungserfordernisse, gerade bei historischer Bausubstanz, ist bekannt. Diese Anforderung fällt in eine Phase der kommunalen Finanzknappheit. Das heißt, die Kommunen sind nicht mehr in der Lage, die zur Erlangung der Förderung erforderlichen Eigenmittel bereit zu stellen. Damit drohen Stadtumbau und Stadterneuerung erhebliche Gefahren, da sich ein Entwicklungsklima nur herstellen lässt, wenn für Bürger und Investoren eine konsequente Entwicklungslinie erkennbar ist, auf Grundlage von Plänen, aber auch dokumentiert über kontinuierliches Arbeiten und Investitionen in die Grundthemen der Erneuerungsplanung. Das Vertrauen in die Erneuerungsabsichten initiiert viele private Investitionen, die der eigentliche Motor des Stadtumbaus sind und ein Vielfaches der öffentlichen Investitionen ausmachen.

Neue Qualitäten fachübergreifender Zusammenarbeit

Innerhalb des Verwaltungsapparates kann Mittelknappheit durchaus auch positive Dinge bewirken. Die Abstimmung unterschiedlicher Ressorts zu Aktivitäten in einem Stadt-raum ist bekanntermaßen nicht unproblematisch. Das so genannte „Kästchendenken“ wird unterstützt dadurch, dass jeder Bereich sein eigenes Budget hat und nicht unbedingt Abstimmungserfordernisse bestehen. Im Haushalt 2004 waren die für die Stadterneuerung vorgesehenen Eigenmittel auf 2,7 Mio. Euro zurückgefahren. Das vor einem Gebietsszenario mit 19 Fördergebieten.

Eine ähnliche Lage stellte sich für die meisten Fachämter dar, die nicht mehr in der Lage waren, ihr investives Programm aus den vorhandenen Haushaltsmitteln zu realisieren. Durch die Bereitstellung der Eigenmittel aus den Fachämtern, die Einordnung der Vorhaben in die Förderprogramme, wurden 5,1 Mio. Euro, also ein Vielfaches des Stadter-

neuerungs-Budgets generiert und 13 Mio. Euro Fördermittel akquiriert, so dass trotz schlechtester Haushaltslage Investitionen von 18,1 Mio. Euro in den benachteiligten Stadtquartieren realisiert werden konnten.

Eigenmittellersatz durch Private

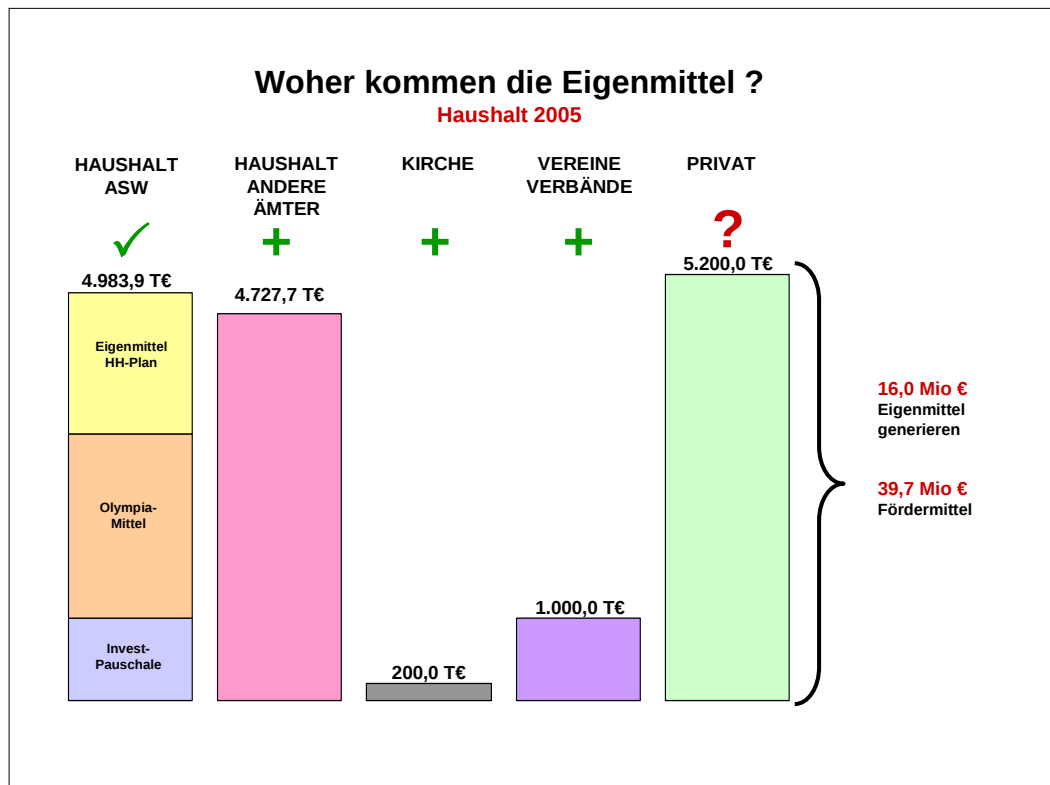
Ein weiteres wichtiges Potenzial, trotz kommunaler Finanzkrise, liegt in der Zusammenarbeit von Stadt und privaten Investoren. Das Thema ist der Ersatz kommunaler Eigenanteile durch private Mittel. Die Umsetzung vieler auf Stadtteilebene diskutierter Vorhaben scheitert allein daran, dass der Kommune die Eigenmittel fehlen, um die Förderung zu akquirieren, die erforderlich ist, um diese Vorhaben wirtschaftlich und damit realisierbar zu machen.

Aus Sicht der Stadterneuerung ist nicht verständlich, weshalb der Eigenmittellersatz durch private Vorhabenträger nicht ermöglicht wird. Die mangelnde Finanzkraft der Kommune wird zum Behinderer und Verhinderer von Stadterneuerung. Das Eigenmittelvolumen der Kommune wird durch eine Fülle externer Überlegungen und Regelungen negativ beeinflusst, wobei komplett außer Acht gelassen wird, welche Finanzkraft tatsächlich innerhalb der Region steckt. Das Potential zeigt sich praktisch. In objektkonkreten Verhandlungen mit Einzelinvestoren konnten zwölf Maßnahmen herausgearbeitet werden, für die 2,2 Mio. Euro Eigenanteile aufgebracht werden. Das entspricht ziemlich genau der Summe, die im Vermögenshaushalt der Stadt Leipzig insgesamt für die Stadterneuerung zur Verfügung steht. Das heißt, unter Einbeziehung dieser zwölf Maßnahmen könnte das Eigenmittelvolumen glatt verdoppelt werden.

Ansätze dieser Art dürfen nach unserer Meinung nicht außer Acht gelassen werden, da sie nicht nur finanzielle Probleme lösen helfen, sondern eingebettet in die entsprechende Diskussions- und Beschlusslandschaft eine wirkliche Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Bürgern und Stadt bei Stadterneuerung und Stadtumbau darstellen. Die oft etwas hilflos anmutende Diskussion um Bürgerbeteiligung erhält hier eine neue faktische Komponente, die zu qualitativ ganz anderen Ergebnissen führt.

Die Praktiker müssen sich zu Wort melden

Arbeitsansätze dieser Art sind Gegenstand der Arbeit der AG Stadtumbau Sächsischer Städte, die basierend auf ihrer täglichen Praxis Anforderungen an Landes- und Bundesadministration formulieren, eine Arbeitsweise, die offensichtlich notwendig ist, um den verloren gegangenen Zusammenhang zwischen administrativen Vorgaben und operativer Umsetzung wieder herzustellen. Begrüßenswert sind daher alle Ansätze, bei denen Kommunen, Stadt und Bund das Zusammenspiel der Aktivitäten hinsichtlich ihrer praktischen Wirkung überprüfen und anpassen. Denn wie Karl Jasper zitiert: „Entscheidend ist auf'm Platz“.



Dagmar Landler-Krämer,
Wohnungsamt Wiesbaden, Soziale Stadt Inneres Westend

Ressourcenbündelung innerhalb und außerhalb der Verwaltung zur Stabilisierung der Stadtteilökonomie

1.

Der Stadtteil „Inneres Westend“ in Wiesbaden ist seit dem Jahr 2000 Projektstandort im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“. Es handelt sich um ein innerstädtisches Altbaugelände in city-naher Lage mit rund 28 Hektar Fläche und etwa 6.500 Einwohnern. Um einen räumlichen Eindruck zu vermitteln, ist in der Anlage eine Übersichtskarte beigelegt.



Bei einem mit knapp 44 Prozent relativ hohem Anteil ausländischer Bewohner – eine bunte Mischung unterschiedlichster Herkunftsnationalitäten – ist er in sozialer, kultureller und ökonomischer Hinsicht vor allem durch jahrzehntelange Einwanderung geprägt. Die städtebaulichen Qualitäten der spät-klassizistischen Architektur werden überlagert durch ein mangelhaftes Erscheinungsbild des öffentlichen Straßenraums und das Fehlen von Frei- und Grünflächen. Insgesamt waren die Aufenthaltsqualitäten im öffentlichen Raum zum Projektbeginn deutlich verbesserungswürdig.

Bei hoher baulicher Dichte findet eine Nutzungsmischung aus Wohnen und Gewerbe mit eher kleinteiliger Nischenstruktur statt. Es handelt sich um einen typischen transitorischen Stadtteil mit hoher Durchwanderungsmobilität.

Eine deutliche negative öffentliche Wahrnehmung sowohl von innerhalb des Stadtteils wie auch von außen, seitens der Gesamtstadt, verstärkte zum Projektbeginn die tendenziell schwierige Situation noch weiter.

2.

Das Handlungsfeld „Stadtteilökonomie“, das hier im Fokus des Interesses steht, war zum Projektstart vorrangig dadurch geprägt, dass alteingesessene deutsche Geschäfte sich verstärkt auf dem Rückzug befanden und gleichzeitig ausländische, insbesondere türkische, an Dominanz gewannen.

Branchenschwerpunkte sind Handel und private Dienstleistungen, zum Teil auch noch verarbeitendes Gewerbe. Bauliche Probleme liegen in erster Linie in kleinen Ladenflächen, zu geringen Expansionsmöglichkeiten, baulichem Investitionsbedarf.

Zwei Geschäftsstraßen – die Wellritzstraße und die Bleichstraße – bestimmen das Erscheinungsbild des öffentlichen Raumes im Quartier ganz wesentlich. Insbesondere die Wellritzstraße ist deutlich durch Migranten-Ökonomie mit ihren ambivalenten Facetten

geprägt: Einerseits die Anmutung in Richtung eines orientalischen Bazars mit seiner Buntheit, andererseits ein deutlicher Trend zu Branchenimitation und -monotonie, zum „150. Kiosk“. Milieuspezifische Eigenschaften wie z.B. Flexibilität in der Geschäftsführung und Anpassungsfähigkeit an Nachfrageänderungen sowie auch erstaunliches finanzielles Durchhaltevermögen gehen einher mit einer tendenziell niedrigen Eigenkapitalausstattung der Geschäfte.

Insgesamt war die Gewerbesituation aus der Sicht des Jahres 2000 als sehr instabil zu bezeichnen: Sie unterlag einem rasantem, permanentem Strukturwandel mit deutlicher Negativdynamik. Die lokale Ökonomie bestimmt sehr deutlich das öffentliche Erscheinungsbild und die Akteure tragen in hohem Maße den „halb-öffentlichen Diskurs“ im Stadtteil. In ihr liegen deutliche Entwicklungspotentiale – gleichzeitig weist die Situation erhebliche Schwächen auf. Mit dem hohen Stellenwert dieses Handlungsfeldes für die Stadtteilentwicklung war die Verbesserung der Gewerbesituation von Anfang an ein zentraler Entwicklungsansatz im Projekt „Soziale Stadt“. Das Ziel ist formuliert als „Stabilisierung und Aufwertung der Stadtteilökonomie an den Schnittstellen zur Integration und Aufwertung des öffentlichen Raumes“ und der „Etablierung eines attraktiven Geschäftsstandortes mit city-nahen Qualitäten“.

3. Vorgehensweise/Projekte:

3.1

Zunächst wurde bei der **Installation eines Quartiersmanagements** Wert darauf gelegt, dass mit der personellen Besetzung ein Zugang zur Zielgruppe der türkischen Geschäftsleute angelegt wurde. Einer der Mitarbeiter ist türkischer Herkunft. Eine aktivierende Befragung wurde quasi als „Türöffner“ und gleichzeitig zur Klärung der relevanten Themen aus Sicht der Stadtteilakteure genutzt.

3.2

Daran schloss sich ein **Mix aus Maßnahmen unterschiedlicher Handlungsschwerpunkte** an – bauliche/städtebauliche Gemeinschaftsprojekte, Beratung und Coaching, ordnungsrechtliche Regulierung und Kommunikationsforen – mit dem gute Synergieeffekte erzielt werden konnten.

3.2.1

Die „Kooperationsprojekte“ zur baulichen und städtebaulichen Aufwertung konzentrierten sich im ersten Schritt auf den räumlichen Schwerpunkt der Wellritzstraße. Ausgehend von der aktivierenden Befragung wurde seitens der Geschäftsleute – türkischer und deutscher – Interesse an der gemeinsamen Anschaffung einer Weihnachtsbeleuchtung für die Straße bekundet. Mit diesem Projekt einher ging die Gründung eines Gewerbevereins zur gemeinsamen Interessenvertretung. Diese Institutionalisierung der Interessenvertretung der Stadtteilakteure kann als erster Erfolg des Projektes gewertet werden, da damit ein aktionsfähiger Kooperationspartner gewonnen war. Auf Anregung des Gewerbevereins wurden dann die Gehwege der Wellritzstraße mit neuem Pflaster saniert und die Beleuchtung bzw. die Laternen erneuert. Gleichzeitig wurden intensiv

Fassaden begrünt und Baumscheiben bepflanzt. Eine Idee aus dem Gewerbeverein fiel danach auf fruchtbaren Boden: Ein Zuschussprogramm zur Fassadenerneuerung mit einem Budget von 120.000 Euro wurde in über 30 Projekten eingesetzt. Mit diesen Projekten wurden Gesamtinvestitionen von rund 400.000 Euro in den Stadtteil angestoßen – das Verhältnis der öffentlichen zu den privaten Mitteln liegt damit bei eins zu zwei. Nicht gerechnet sind hier die zeitgleich durchgeführten rein privaten baulichen Verbesserungsmaßnahmen, die keine Zuschüsse aus diesem Programm in Anspruch genommen haben. Die Vergabe der einzelnen Zuschüsse erfolgte über eine Jury, in der Ortsbeirat, Gewerbeverein, örtliche Presse und Verwaltung vertreten waren.

Zeitgleich mit diesem zweiten Erfolg, der insbesondere in der guten Akzeptanz des angebotenen Zuschussprogramms zu sehen ist, gründete sich ein Dachverband der Westend-Vereine, der eigene Projekte trägt. Hier ist an erster Stelle die Herrichtung einer Baulücke im Übergangsbereich des Quartiers zur City zu nennen. Die Gestaltung dieses Platzes als Markt- und Parkplatz, ergänzt um ein Bistro mit Außenbewirtschaftung, führt in einer städtebaulich insgesamt ungenügenden Situation zumindest zu einem relativ geordneten Bild.

3.2.2

Auch auf **betriebswirtschaftliche Beratung und Coaching bzw. Qualifizierung** wurde Wert gelegt. Insbesondere fanden Schulungen und Beratungen zu Themen wie Betriebsführung, Marketing, Schaufenstergestaltung, Kommunikation mit dem Kunden u.v.m. statt. Diese wurden zeitweise aus Programmen des Landes Hessen finanziert, die aktuell nicht mehr zur Verfügung stehen. Nachgerückt ist die Möglichkeit der „LOS“-Projekte. Weitere Schwerpunkte waren die zielgruppenadäquate Existenz-Gründungsberatung für ausländische, insbesondere für türkische Existenz-Gründer und die Erstellung eines Gutachtens zur Entwicklung einer Gewerbe-strategie für den Schwerpunkt Wellritzstraße mit Empfehlungen zur Beeinflussung des Branchenmixes bzw. zur Entwicklung eines Vermietungsmanagements.

3.2.3

Die baulichen und Beratungsprojekte wurden ergänzt durch **ordnungsrechtliches Vorgehen** gegen die so genannten „Teestuben“ – als Vereinslokale ausgegebene Gaststätten, teilweise mit Glücksspiel, die als unlautere Konkurrenz zur „ordentlichen“ Gastronomie gesehen wurden. Deren Kunden nahmen den öffentlichen Straßenraum derart stark in Anspruch, dass es auf Passanten – insbesondere weibliche – deutlich abschreckend wirkte.

3.2.4

Ein regelmäßiger „Stammtisch“ wird als **Kommunikationsforum** angeboten, in dem Themen, die für die Teilnehmer von Bedeutung sind, behandelt werden. Schwerpunktthemen sind immer wieder Sauberkeit, Sperrmüll und Parkmöglichkeiten für die Geschäftskunden. Der „Stammtisch“ wird aber auch zur gemeinsamen Organisation kultureller Aktivitäten – wie z. B. einem „Kultur-Sommer“ – genutzt.

4.1

Im Rückblick vom November 2005, nach fünf Jahren Laufzeit des Projektes, können zum einen **erreichte Erfolge** gewürdigt werden, zum anderen zeichnet sich ab, welche **Herausforderungen** noch zu bewältigen sind.

Die Tatsachen, dass private Investitionen in beachtlicher Größenordnung – vor allem auch durch Migranten – in den Stadtteil getätigt wurden, dass das öffentliche Erscheinungsbild merkbar aufgewertet wurde und dass das Niveau der Geschäfte vom „Kiosk“ zum gehobenen Fachgeschäft deutlich verbessert wurde, sind sicherlich Erfolgsindikatoren.

Die Dynamik des Nutzungswandels ist weiterhin recht hoch, hat aber gleichzeitig rückläufige Tendenz. Die Selbsteinschätzung der Gewerbetreibenden spricht – bei aller Ambivalenz – durchaus von einer Stabilisierung von Nachfrage und Umsätzen. Dieser Trend hebt sich deutlich ab von der insgesamt gegenläufigen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Einzelhandel und ist daher auch als durchaus positiv zu werten. In der öffentlichen Wahrnehmung von innen und außen hat der Stadtteil einen deutlichen Aufwärtssprung erlebt. Mit Unterstützung durch das Quartiersmanagement läuft eine Gewerberaum-Börse positiv an und die selbstorganisierte Interessenvertretung des Gewerbevereins und des Dachverbandes der Westend-Vereine hat sich etabliert und trägt eigene Projekte. Für beide Vereine führt die fortschreitende Einbindung der Geschäfte in der zweiten Geschäftsstraße, der Bleichstraße, Zug um Zug zu einer breiteren Basis und trägt damit zu deren Stabilisierung bei. Ohne das Quartiersmanagement als unterstützende Infrastruktur wären diese Projekte jedoch kaum denkbar und hätten sicherlich ihren aktuellen Status nicht erreicht.

4.2

Dieser positiven Entwicklung sind allerdings noch **nicht bewältigte Herausforderungen** gegenüber zu stellen. Gewerbeverein und Dachverband müssen sich im Hinblick auf Kooperation, Koordination, Absprachen und Vernetzung von gemeinsamen Aktionen besser darstellen, um ihrer Rolle als Interessensvertretung und der Erwartungshaltung aus dem Stadtteil gerecht zu werden. Hierfür benötigen sie auf Dauer angelegte Infrastruktur zur Bewältigung organisatorischer Aufgaben und von Büroarbeiten. Es kann nicht erwartet werden, dass dieser Zeitaufwand quasi „nebenbei“ von einem Vereinsmitglied erbracht wird.

Die Hauseigentümer „fehlen am Tisch“ der Interessenvertretung. Insbesondere zu den Themen Branchensteuerung und bauliche Mängel sind sie unverzichtbare Partner. An dieser Stelle sind vorrangig ökonomische Eigeninteressen berührt und es wird deutlich, dass Engagement in aller Regel nur dann realistisch erwartet werden kann, wenn auch Individualinteressen ausreichend zufrieden gestellt werden.

Ein „harter“ Zielkonflikt zwischen dem fließenden Kundenverkehr bzw. den Parkmöglichkeiten und der Verbesserung der Aufenthaltsqualitäten im öffentlichen Raum wird laufend bearbeitet und bleibt zunächst ungelöst. Z.B. war eine eskalierende Reaktion einiger Geschäfte auf einen Vorschlag zur sommerlichen Außenbewirtschaftung einzelner Gaststätten – der eine geringe Anzahl von Parkplätzen zum Opfer gefallen wäre – Anlass, diesen Vorschlag recht schnell wieder zurückzuziehen.

Aktuell werden Themen der Bleichstraße – insbesondere im heiklen Übergangsbereich zur City, am Platz der Deutschen Einheit – jetzt verstärkt artikuliert und bearbeitet. Dort bilden sich strukturelle und gesamtgesellschaftliche Problemlagen deutlich ab: Eine Szene von Alkohol-, teilweise auch Drogenkonsumenten, hält sich dort raumgreifend auf und ist Anlass zu massiven Beschwerden von Anwohnern und Geschäften. Um hier zu sozialverträglichen Lösungen zu kommen, müssen Ansätze gefunden werden, die über den Stadtteil und den „Aktionsradius“ des Programms „Soziale Stadt“ hinausgehen.

5.1

Aus der Sicht der Projektleiterin „Inneres Westend“ können einige **Faktoren als erfolgreich unterstützend** gewertet werden. Zunächst erscheint es wichtig, geeignete Zugänge zur Zielgruppe herzustellen und deren Themen zu klären, z.B. mit einer aktivierenden Befragung. Ansatzpunkte und Chancen zur Bündelung von Interessen sollten gesucht und die Institutionalisierung gemeinsamer Interessenvertretungen gefördert werden, da damit Kooperationspartner aus dem Stadtteil heraus „etabliert“ werden. Als Träger dieser Prozesse sind „Local Heroes“ – besonders engagierte Personen aus dem Stadtteil, die einen Identifikationsmotor darstellen, besonders wichtig.

Projekte müssen kooperativ und im laufenden Dialog mit den Stadtteilakteuren entwickelt werden. Hierzu gehört, die vorhandenen Ideenpotentiale durch aufsuchende Arbeit zu aktivieren, die Ideen der Stadtteilakteure aufzugreifen, deren Akzeptanz in der Breite zu prüfen, d. h. Gesprächsforen anbieten mit der Beteiligung von entscheidungskompetenten Verwaltungsvertretern – und damit die Schnittstellen zu „Regelleistungen“ der Verwaltung bekannt zu machen – und schließlich aus den Budgetmöglichkeiten der „Sozialen Stadt“ im investiven Bereich die Realisierung dieser Projektideen zu unterstützen. Die auf dieser Basis entwickelten Projekte haben gute Chancen auf Akzeptanz, Beteiligung und damit Erfolg: Quasi als „Initialzündung“ können sie den gewünschten „Dominoeffekt“ auslösen: Umgesetzte Projekte mit positiver Ausstrahlung bilden die Basis für die Bereitschaft zu weiterem Engagement und privater Investitionstätigkeit.

Der direkte Kontakt zwischen Stadtteilakteuren und Ansprechpartnern in den Fachverwaltungen bzw. zu den „Regelleistungen“ der Verwaltung kann die Basis sein für mittelfristige Prozesse, in denen die Stadtteilakteure sich diese Partner für Projekte bzw. Problemlösungen direkt – ohne das Medium Soziale Stadt – an den Tisch holen. Der mehrdimensionale Maßnahmenmix, der auch flankierende Strategien mit einbezieht und mit dem zeitgleich ein breites und relevantes Themenspektrum bearbeitet wird, nutzt Synergieeffekte und reduziert das Risiko kontraproduktiver Wirkungen.

5.2

Vernetzung und Engagement haben aber auch realistische **Eckwerte und Grenzen** – insbesondere für die quartiersbezogene Aktionsebene. Folgende Punkte sollten bei der Entwicklung realitätsnaher und erfolgsorientierter Strategien unbedingt berücksichtigt werden:

Kurzfristigen ökonomischen Individualinteressen wird in aller Regel der Vorrang gegenüber Gemeinschaftsprojekten eingeräumt, die nur mittelfristig – und auch dies nicht mit

Garantie - Vorteile bringen. Insoweit müssen an Aktivierung und – insbesondere finanzielles – Engagement realistische Erwartungen gestellt werden.

Auf Dauer angelegte Infrastruktur ist unverzichtbar für Vernetzung und Koordination. Sie kann sicherlich auch auf ehrenamtlicher Basis erfolgen, soll sie stabil und nachhaltig sein, sind jedoch in jedem Fall finanzielle Budgets hierfür zu entwickeln.

„Harte“ Zielkonflikte lassen sich nicht mit dem Holzhammer lösen – sie brauchen Geduld und breite Beteiligung.

Eine Vielzahl von Akteuren auf einem Handlungsfeld – z. B. private Hauseigentümer - macht Vernetzung aufwändiger und anspruchsvoller.

Gesamtgesellschaftliche und strukturelle Entwicklungen und deren Auswirkungen, die unsere Stadtteile ja immer im besonderen Maß treffen – genannt seien hierbei beispielhaft Bildungsbeteiligung, Erwerbsbeteiligung, wirtschaftliche Situation – machen hochkomplexe Strategien erforderlich. Vernetzung muss über den Stadtteil und die Kommunalverwaltung hinausgehen und muss die Schnittstelle zu anderen Systemen – Schule, Arbeitsverwaltung, gesamtstädtische Strategien anderer Akteure usw. – bewältigen. Dieses kann nicht isoliert aus der Vor-Ort-Perspektive eines Projektstandortes und allein mit den Budget-Mitteln des Programms Soziale Stadt geleistet werden.

Bei der Würdigung von Erfolgen ist der Maßstab entscheidend: Die Prozesse, die in der Quartiersentwicklung angestoßen werden und deren Wirkungen können nur in Relation zur gesamtstädtischen bzw. strukturellen Entwicklung gesehen und gewertet werden.

6.

Im Projekt „Soziale Stadtteilentwicklung Inneres Westend“ in Wiesbaden ist die Einbindung der unterschiedlichen Ressourcen bzw. Akteure bisher unterschiedlich gut gelungen. Eingebundene Ressourcen sind insbesondere

- innerhalb der Kommunalverwaltung Tiefbauamt, Straßenverkehrsbehörde, Stadtplanung, Ordnungsamt, Bauaufsicht, Denkmalschutz, Feuerwehr, u.v.m.,
- Polizei,
- Gewerbetreibende/Verein der Gewerbetreibenden,
- Hauseigentümer zum Teil,
- Existenzgründungsberatungsagentur (Exina e.V.),
- Ortsbeirat,
- Quartiersmanagement mit Zugang zur „Zielgruppe“ der türkischen Geschäftsleute,
- Bauhauswerkstätten als Träger Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen bzw. Jugendhilfe.

Schnittstellen, die eher als locker oder offen zu bezeichnen sind, bestehen zu:

- Kommunalen Wirtschaftsförderung und IHK,
- Grundschulen/ weiterführenden Schulen,

- Institutionen der Arbeitsvermittlung (kommunale Arbeitsvermittlung, Ausbildungsagentur (für u. 25-Jährige ohne Ausbildung, Träger sind BWW und Bildungswerk der hessischen Wirtschaft), Agentur für Arbeit, die alle auch Zugänge zu diversen Bildungs-/Ausbildungs- und Beschäftigungsträgern und -angeboten darstellen,
- Wirtschaft und Banken.

Folgende Förderbudgets fließen in die Gesamtfinanzierung mit ein:

- Budget Soziale Stadt,
- Ehemalige Landesförderungsprogramme für Integration und „Software“ Soziale Stadt,
- LOS-Budgets,
- Kommunales Modernisierungsförderungsprogramm.

7.

Als Fazit kann der Versuch unternommen werden, **Erfolgsmessgrößen** bzw. eine Zieldefinition zum Handlungsfeld Stadtteilökonomie für das Projekt „Soziale Stadt Inneres Westend“ zu formulieren. Vorläufig würde diese Zielbeschreibung wie folgt aussehen:

Die Stabilisierung der Interessenvertretung mit „Infrastruktur“ und eigenständigen Zugängen in die Fachverwaltungen ist soweit gelungen, dass

- Interessen laufend und wirksam vertreten werden,
- mit möglichst vielen Geschäften des Quartiers eine breite Basis besteht,
- Eigentümer und Vermieter eingebunden sind,
- Standortmarketing und Gewerberaummanagement den Branchenmix beeinflussen,
- Beratungs- und Unterstützungsangebote unterschiedlicher Träger vermittelt werden bzw. der Dialog mit Fachverwaltungen geführt wird und
- konkrete Beiträge zur Bearbeitung von Alltagsproblemen des Stadtteils eingebracht werden.

Sascha A. Luetkens,

Deutsche Sporthochschule Köln, Begleitforschung „Körbe für Köln“

Marie-Luise Quilling,

Abteilung Jugendförderung im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln

Bündelung und Verstetigung privaten Engagements in der intersektoralen sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit im Stadtgebiet: Das ‚Kölner Modell‘ Körbe für Köln e.V.¹

Sascha A. Luetkens

Einleitung

Die Ressourcenbündelung vor Ort und eine ressortübergreifende Kooperation sind nicht nur ‚strategische Kernelemente‘ des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt, sondern auch Leitthema des heutigen Expertentreffens hier in Berlin im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Der Expertenworkshop zur ‚Sozialen Stadt‘ findet unter zwei Zielsetzungen statt: 1) Die Erstellung einer Bestandsaufnahme zur erfolgreichen ‚Mittel- und Ressourcenbündelung in der Sozialen Stadt auf der kommunalen Handlungsebene‘. 2) Auf Basis dieses Informations- und Wissensaustausches sollen Optimierungsprozesse eingeleitet werden, vor allem mit Blick auf die kontextsteuernde Rolle der (kommunal)politischen Akteure.



Dies setzt voraus, dass ‚Good Practice‘-Entwicklungen skizziert und zu Grunde liegende Strategien und Prozesse transparent gemacht werden. Nur über einen Blick ‚hinter die Kulissen‘, und damit in die ‚Black Box‘ der Arbeit vor Ort, können förderliche Rahmenbedingungen und Strukturen für eine effektive und nachhaltige ressortübergreifende Zusammenarbeit und Ressourcenbündelung zur integrierten sozialen Stadtentwicklung identifiziert werden. Zugleich fordert dies eine kritische Auseinandersetzung mit konkreten Hemmnissen und Problemen, da eine effiziente und wirkungsorientierte Gestaltung integrierter Netzwerkarbeit und Ressourcenbündelung beide Aspekte berücksichtigen

1 Der Körbe für Köln e.V. ist eine Gemeinschaftsinitiative der GEW Stiftung Köln, American Sports GmbH/Rheinenergie Köln, der Deutschen Sporthochschule Köln (Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung) und der Stadt Köln (Sportamt, Amt für Kinder, Jugend und Familie). Der Trägerverein wurde im April 2002 gegründet. Ziel ist die Förderung der Chancengleichheit sozial benachteiligter junger Menschen in benachteiligten Wohngebieten in Köln zur Förderung ihrer gesellschaftlichen Teilhabe und Integration. Über eine intersektorale, ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung soll eine integrierte ‚soziale Stadtentwicklung‘ für diese jungen Menschen an der Schnittstelle Sport, Jugendhilfe, Integration, Arbeitsmarkt und Wirtschaftsförderung erzielt werden.

muss: die Chancen wie auch die Grenzen und Risiken von Vernetzungs- und Koppelungsprozessen².

Wir alle wissen: Eine integrierte Policy Vernetzung³ und Ressourcenbündelung ist weder einfach noch per se effektiv. Erfolgreiche interinstitutionelle Netzwerkarbeit ist vielmehr ein höchst voraussetzungsvoller Prozess, da kontinuierlich Ambivalenzen ausgelotet und Spannungen zwischen den Akteuren ausgehalten werden müssen. So z.B. im Spannungsbogen zwischen

- 1) der relativen Autonomie der Partner im Netz und ihrer wechselseitigen Interdependenz,
- 2) dem Risiko opportunistischen Verhaltens und dem Aufbau und Erhalt einer wechselseitigen Vertrauensbasis, über die Risiken von ‚Free-Ridern‘ und die Übervorteilung der einen auf Kosten der anderen Akteure minimiert werden können,
- 3) dem Ressourceninput und einer angemessenen Ressourcenallokation der Erträge auf die involvierten Akteure, und damit der Schaffung einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten,
- 4) dem Erzielen einer gemeinwohlorientierten Lösung trotz divergierender Partikularinteressen, Handlungslogiken und Ressortegoismen,
- 5) einer nachhaltigen Ausrichtung der Zusammenarbeit mit mittel- bis langfristiger Zielorientierung statt der Orientierung an kurzfristigen Lösungen und Erfolgserlebnissen und, daran rückgebunden,
- 6) der Akzeptanz von Fehlschlägen, Fehlern und Misserfolgen als Basis für wechselseitige Lernprozesse (Prozessorientierung) statt einer eindimensionalen Output-Orientierung (vgl. stellv. Mayntz & Scharpf 1995; Sydow & Windeler 2000, Weyer 2000; Baitsch & Müller)⁴.

Nur wenn diese teilweise konvergierenden, teilweise divergierenden Anforderungen für alle Beteiligten angemessen ausbalanciert werden, kann es gelingen – trotz Haushalts-

2 Aus differenzierungstheoretischer Sicht sind komplexe Netzwerkprozesse in hohem Maße Selbststeuerungsprozesse, die über institutionelle Rahmenbedingungen positiv (oder negativ) beeinflusst werden können (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; auch Willke 1995). Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit gibt es kein Patentrezept, weil diese in hohem Maße von spezifischen Kontextbedingungen, fördernden Rahmenbedingungen, der konkreten Akteurkonstellation und dem Engagement der involvierten Akteure abhängig ist. Die Koordination und Integration von Netzwerkarbeit erfolgt immer im Spannungsfeld zwischen einer ‚regulierenden Rahmengestaltung‘ und der Notwendigkeit, einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Akteure im Netz zu wahren, damit die notwendige Kreativität, Engagement und Innovation aktiviert und umgesetzt werden kann. Aus diesem Grund müssen klassische Konzepte des ‚Managements‘ und der ‚Steuerung‘ i.S. einer planvoll, zielgerichteten Konstituierung und Gestaltung im Kontext von Netzwerkarbeit ersetzt werden durch ein offenes, prozessuales Konzept einer reflexiven und kommunikativen Planung und Steuerung (Governance; vgl. Luetkens in Vorb./2006).

3 Policy Netzwerke sind eine zeitgemäße kollektive und prozessuale Form der Politikgestaltung in intersektoral-interinstitutionellen Verhandlungssystemen (vgl. Mayntz & Scharpf 1995, Kenis & Schneider 1996,).

4 Baitsch & Müller (2001) und Heidenreich (2000) arbeiten zentrale Schlüsselprobleme für regionale Netzwerkarbeit und Governance-Prozesse heraus: 1) Vertrauensdilemma, 2) Besitzdilemma, 3) Kommunikationsdilemma, 4) Legitimationsdilemma, 5) Selbstorganisationsdilemma, 6) Dilemma der Anschlussfähigkeit und 7) des regionalen Lernens (vgl. Luetkens (in Vorb./ 2006).

konsolidierungen und Verteilungskämpfen – Partikularinteressen und Ressortegoismen zu überwinden und einzelne Ressourcenlagen in Synergien, und damit in eine gemeinwohlorientierte ‚Jugendpolitik‘ und/oder integrierte ‚Soziale Stadtentwicklung‘ zu überführen. Eine erfolversprechende Ressourcenbündelung und integrierte Netzwerkarbeit benötigt daher, neben einer gemeinsamen Mission, geteilten Werten und Zielen, freiwilligem Engagement, vor allem geeignete Koordinationsstrukturen. Nur auf dieser Basis kann die Ambivalenz zwischen der besonderen Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit der Zusammenarbeit und unterschiedlichen Interessenlagen, Handlungslogiken und Ressortegoismen konstruktiv aufgelöst werden. Nur so können gemeinsam und gemeinwohlorientiert komplexe Problemlagen vor Ort nachhaltig⁵ gemeistert werden. Das Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘ ist symptomatischer Ausdruck für die Erkenntnis, die Politik und Gesellschaft teilen: Zeitgenössische komplexe soziale Problemlagen in Wohnbereichen mit erhöhtem Entwicklungs- und Jugendhilfebedarf können nur über angemessene Formen der kommunalen Governance reguliert und mittel- bis langfristig unter aktiver Beteiligung der Betroffenen vor Ort und anderer engagierter Menschen und Institutionen im Stadtgebiet konstruktiv bearbeitet und gelöst werden. Die klassische (politische) Input/Outputsteuerung wurde aus diesem Grund schrittweise durch eine eher prozessorientierte, institutionelle Netzwerksteuerung(en) ersetzt (vgl. Mayntz & Scharpf 1995, Kenis & Schneider 1996, Willke 1999, Benz 2003).

Das Bund-Länder-Programm ‚Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die Soziale Stadt‘ und das Programm ‚Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten - E&C‘ sind Ausdruck dieser politischen Kontextsteuerung: Im Sinne einer ‚Good Governance‘ soll eine nachhaltige, integrierte soziale Stadt(teil)entwicklung gefördert und erreicht werden. Zwischenergebnisse der Bundeskoordinations- und Transferstelle beim Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) bzw. auf den jeweiligen Länderebenen (z.B. vom Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen – ILS Nordrhein-Westfalen) zeigen, dass dies eine erfolgreiche Strategie ist.

Der Körbe für Köln e.V. – kurz: das Kölner Modell – ist Ausdruck einer Urban Governance, die allerdings privat initiiert und primär über private Mittel aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft finanziert wird. Nachfolgend soll ein vertiefender Blick auf dieses Konstrukt als Beispiel einer ‚gesellschaftlichen Selbstregulierung‘ (Mayntz & Scharpf 1995) für die Bearbeitung komplexer Problemlagen geworfen werden. Das Kölner Modell wird v.a. unter dem Aspekt der Bündelung und Verstetigung auch des privaten Engagements im lokalen Raum fokussiert, 1) aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung und 2) aus einer kommunalen Verwaltungsperspektive für Köln.

Aus Perspektive der Begleitforschung werden die Strukturen und Funktionsweise im Körbe für Köln e.V. beleuchtet, um darüber transparent zu machen, wie 1) ressortüber-

5 Je nach Sektorperspektive (Politik, Wirtschaft, Dritter Sektor) wird ein unterschiedliches Verständnis von ‚Nachhaltigkeit‘ zu Grunde gelegt. Im Kölner Modell (Dritter Sektor) wird darunter die Schaffung, Institutionalisierung und nachhaltige Implementierung leistungsfähiger (Netzwerk)Strukturen über Partizipation und Empowerment verstanden. Die ‚formale Verstetigung‘ der intersektoralen Kooperation wird allerdings immer angewiesen sein auf einen kontinuierlichen Ressourcenfluss (Strukturförderung) für die Leistungserstellung durch die Zivilgesellschaft im Dritten Sektor. Die Privatwirtschaft versteht darunter oft ‚cost recovery‘ (Kostendeckung). Im politischen Kontext wird damit die Förderung von Strukturbildung, Konzeptentwicklung und eine modellhafte Implementierung assoziiert; Verstetigung wird dann gleichgesetzt mit dem öffentlichen Rückzug aus der Förderung und der Übergabe der weiteren Umsetzung in eine rein private Verantwortung (vgl. Caplan 2003).

greifende Kooperation als integrierte Netzwerkarbeit im Kommunalraum gestaltet sein kann und 2) wie eine innovative und umfassende Ressourcenbündelung – im weitesten Sinne des Wortes⁶ – faktisch umgesetzt wird. Dies sind zwei Seiten derselben Medaille zusammen. Verdeutlicht werden soll über einen Blick auf Strukturen, die Koordination und Ressourcenbündelung, dass es durchaus möglich ist, mit relativ kleinem finanziellem Input – aber viel(seitigem) Engagement – 1) verschiedenste Ressourcen integrativ zu bündeln und 2) kollektiv ein ‚Mehr an Leistung‘ zu erbringen, als dies den einzelnen Kooperationspartnern im Alleingang möglich gewesen wäre. Die Anforderungen an und Leistungen dieser Public-Private-Cooperation sind in hohem Maße anschlussfähig an die Programmelemente und Qualitätskriterien des Bund-Länder-Programms ‚Soziale Stadt‘, in Teilbereichen auch konstituierender Teil desselben⁷. Frau Quilling ergänzt diese projektbezogenen Ausführungen aus kommunaler Verwaltungsperspektive, aus ihrer Perspektive als Abteilungsleiterin der Jugendförderung im Amt für Familie, Jugend und Kinder der Stadt Köln. Fokussiert werden ressortübergreifende Kooperationspraxen und Mittelbündelungen in den Kölner Programmgebieten der ‚Sozialen Stadt‘. Der vorliegende Beitrag verfolgt den Anspruch, am Kölner Modell herauszuarbeiten, wie ‚gesellschaftliche Selbststeuerung‘ und ‚politische Kontextsteuerung‘, privates Engagement und politische Verantwortung sich sinnvoll ergänzen können. Hauptschwerpunkt wird dabei sein herauszustellen, wie über die Strategien einer ressortübergreifenden Kooperation und Ressourcenbündelung eine integrierte soziale Stadtentwicklung und Jugendpolitik nachhaltig vorangetrieben werden kann.

Körbe für Köln e.V. – das Kölner-Modell einer Public-Private-Cooperation

Die Public-Private-Cooperation (PPC – Öffentlich-Private-Kooperation)⁸ im Körbe für Köln e.V. basiert auf dem Prinzip der Vernetzung. Vorwiegend aus privaten Mitteln, aber in einem engagierten Verhandlungs- und Verbundsystem aus privaten und öffentli-

6 Unter Ressourcen werden im vorliegenden Beitrag Informationen, explizites Wissen, Fachkompetenz/Know How (als implizites Wissen gebündelt im Humankapital), finanzielle Ressourcen, Infrastruktur, andere materielle Ressourcen wie auch soziales Kapital subsummiert. Entsprechend geht es bei der Ressourcenbündelung nicht allein um sozio-ökonomische Kosten/Nutzen-Aspekte, sondern auch um wechselseitige Lern- und Wissenseffekte.

7 Das Kölner Modell KfK ist höchst anschlussfähig an und konstituierender Teil vom Bund-Länder-Programm Soziale Stadt, weil 1) Körbe für Köln an verschiedenen Stellen mit Strukturen, Maßnahmen und Akteuren aus dem Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘ vernetzt ist und diese Potenziale und Ressourcen integrativ mit ‚neuen‘, eigenen Maßnahmebündeln (Mülheim, Chorweiler, Porz-Finkenbergr) verkoppelt. Darüber hinaus wird 2) eine Maßnahme im KfK aus Mitteln der Sozialen Stadt kofinanziert (Kalk). Gemeinsamkeiten mit dem Soziale Stadt-Programm finden sich in den Konzepten der ressortübergreifenden Zusammenarbeit und Ressourcenbündelung, dem integrierten Handlungskonzept, der strategischen Ausrichtung der Vernetzungsarbeit als kombinierte Gesamtstadt und Sozialraumkonzeption und der Zielsetzung einer integrierten sozialen Stadt(teil)entwicklung (hier speziell mit Fokus auf die Zielgruppe der Jugendlichen). Insgesamt sind vielfache Synergien und wechselseitige Lerneffekte aus diesem fruchtbaren Austauschprozess zwischen dem Kölner Modell mit Leistungen und Netzwerkstrukturen der ‚Sozialen Stadt‘ erwachsen.

8 Ich wähle an dieser Stelle bewusst den Begriff der ‚Kooperation‘, weil damit neben Ressourceninput, auch eine aktive und gestaltende Verantwortungsübernahme und Selbstbindung der Akteure an Gemeinwohl orientiertes Handeln konnotiert ist. Abgegrenzt wird dieses Konzept vom klassischen Public Private Partnership – PPP, in dem ‚Partnerschaft‘ häufig zwar eine finanziellen Verantwortungsübernahme, aber nicht unbedingt eine ‚aktiv-engagierte‘ Wohlfahrtsgestaltung assoziiert wird (vgl. Kruzewicz 1993, Budäus & Eichhorn 1997). Für eine ‚nachhaltige‘ integrierte kommunale ‚soziale Stadtentwicklung‘ ist aber eine aktive Gestaltung, neben einer rein finanziellen Verantwortungsübernahme m.E. unabdingbar.

chen Partnern der Stadt Köln, wurde sukzessive ein zeitgemäßes sozial- und systemintegratives Nischenangebot in bisher sieben prioritären Wohngebieten mit besonderem Jugendhilfebedarf geschaffen. Verschiedene Angebote und Maßnahmen im Feld der Sport- und Berufsberatung werden dort regelmäßig umgesetzt, um die Chancen sozial benachteiligter junger Menschen bei ihrer Integration in relevante gesellschaftliche Handlungsfelder zu erhöhen. Das Vernetzungs- und Leistungsangebot ist an der sozialpolitischen Schnittstelle von Sport, Jugendhilfe, Arbeitsmarkt, Integration und Stadtentwicklung angesiedelt.

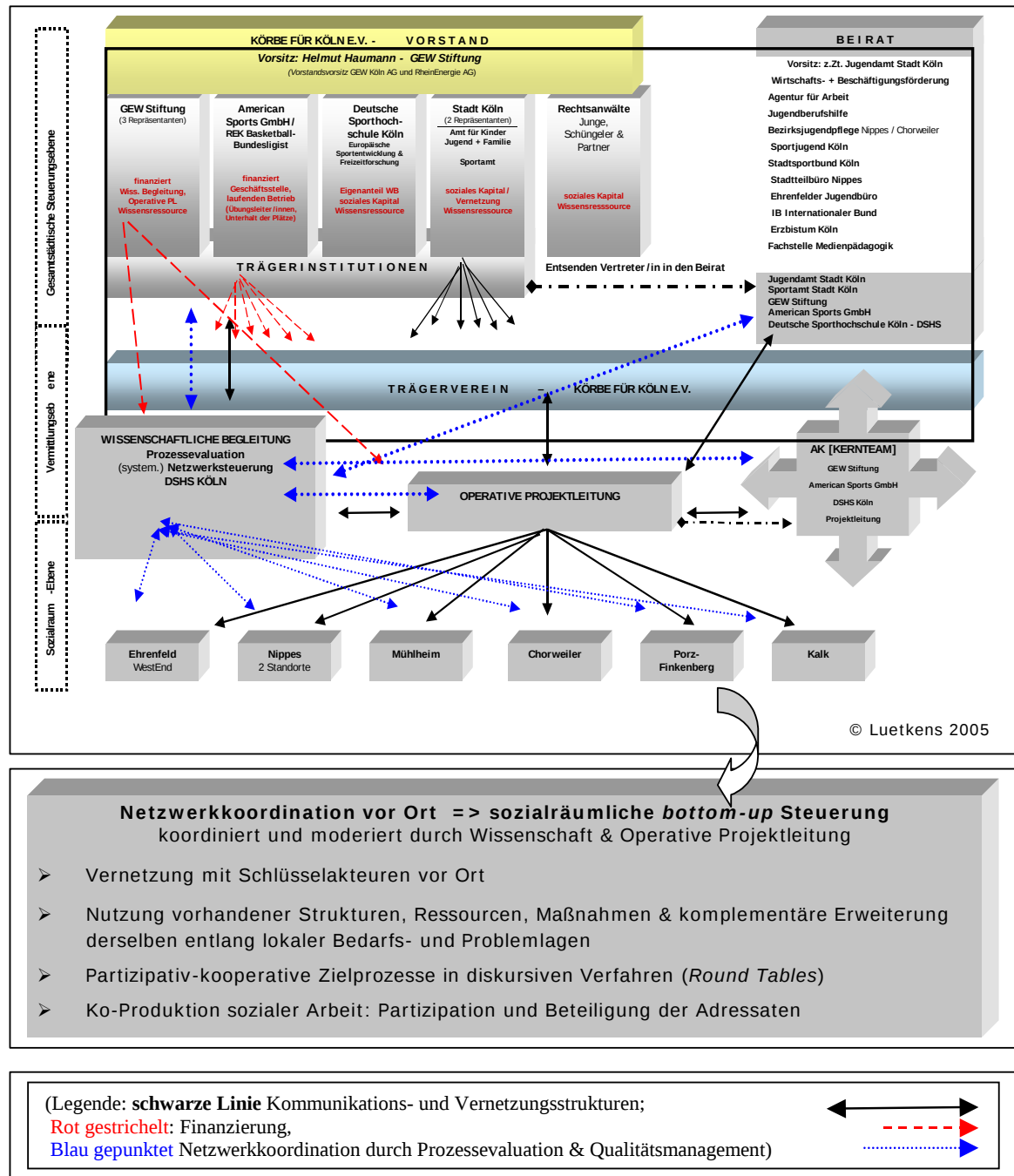
Basis für die erfolgreiche ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung im Kommunalraum im Kölner Verbundsystem sind folgende Besonderheiten mit Blick auf Finanzierungsstruktur, Organisationsstruktur, Steuerungsmodell und integriertes Handlungskonzept (Zielstruktur):

- 1) Das Kölner Modell wurde von einer ‚innovativen kommunalen Elite‘ mit privaten Geldern angeschoben und ist Ausdruck einer gesellschaftlichen Selbststeuerung der kollektiven Bearbeitung komplexer Problemlagen im Kommunalraum.
- 2) Mit der Gründung des intersektoralen Trägervereines (Körbe für Köln e.V.) wurde die Zusammenarbeit der Kernakteure aus Politik (Verwaltung), Wirtschaft, Drittem Sektor (Stiftung privaten Rechts, Jugendhilfe, Sport, Recht) und Wissenschaft formal auf Dauer gestellt, Unsicherheiten, Risiken und mögliche Reibungsverluste zwischen den Akteurguppen minimiert und ein gemeinwohlorientiertes Handeln auf Gesamtstadtebene dauerhaft möglich gemacht.
- 3) Die formale Organisation (Trägerverein) arbeitet mit dem Vernetzungsprinzip: Auf Gesamtstadtebene werden in Verhandlungssystemen mit wichtigen kommunalen Entscheidungsträger/innen aus verschiedenen Politikfeldern, Wirtschaft, Wissenschaft und Drittem Sektor ein gemeinsamer Fahrplan, Qualitätskriterien und globale Zielsetzungen entwickelt (Strategieentwicklung). Diese werden an Schlüsselakteure aus prioritären Standorten kommuniziert und vor Ort in lokaler Netzwerkarbeit entlang der spezifischen Problem- und Ressourcenlagen konkretisiert und operativ umgesetzt. Steuerungstheoretisch kombiniert das Kölner Modell damit eine Gesamtstadtstrategie (Organisation) mit einer sozialräumlichen Umsetzung (Netzwerke) in einer Multilevel Urban Governance (vgl. Benz 2003, Heinelt 2003; Fürst 2003, Burchard & Förster 2004).
- 4) Grundlage der ressort- und sektorübergreifenden Zusammenarbeit ist ein integriertes Handlungskonzept (IHK) mit multiplen, aber komplementär aufeinander bezogenen (Teil)Zielen in den Handlungsfeldern Sport, Soziale Arbeit/Jugendhilfe, Stadtentwicklung, Integration und Arbeitsmarkt. Die Netzwerkarbeit und Zielprozesse werden über eine mehrperspektivisch angelegte Prozessevaluation koordiniert und integriert. Das integrierte Handlungskonzept, die Prozessevaluation („partizipatorische Aktionsforschung“) und deren Instrumente zur Netzwerkkoordination werden nachfolgend nicht weiter behandelt⁹.

⁹ Körbe für Köln ist mit seiner niederschweligen, lebensweltbezogenen sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit ein klassisches „Mehrzielprojekt“ der ‚Sozialen Stadt‘ mit sozialpolitischer Zielsetzung (vgl. ILS 2001, 27ff.). Zur Konzeption der Prozessevaluation als partizipatorische Aktionsforschung vgl. www.iesf.de und Luetkens (in Vorb./2006).

Die ressortübergreifende Kooperation und Organisationsstruktur der Public-Private-Cooperation im Trägerverein Körbe für Köln e.V. ist in der Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung im Kölner Modell Körbe für Köln e.V.



Quelle: Dissertation Luetkens in Vorb., 2006).¹⁰

¹⁰ Das Modell ist eine erweiterte, fortentwickelte Darstellung erster Organisationsentwürfe der GEW Stiftungsreferentin Monika Weiler (2002) und von Thomas Kombrink (2005).

Im Kölner Modell werden damit Stärken der institutionellen Arrangements ‚formale Organisation‘ und ‚informelle Netzwerke‘, der Steuerungsebenen Gesamtstadt und Sozialraum, des Engagements der öffentlichen und privaten Partner kombiniert und integriert. Nachfolgend werden Besonderheiten expliziert mit Blick auf

- 1) das private Engagement – Finanzierungsmodell und Bündelung von Humankapital,
- 2) die Trägerstruktur als Mehrebenenmodell: Gesamtstadt und Sozialraum und
- 3) das Kölner Modell als ‚intersystemisches Wissensmanagement‘ und ‚lernendes System‘ für eine integrierte Jugendpolitik und Stadtentwicklung.

Ad 1) Privates Engagement: Finanzierungsmodell und Bündelung von Humankapital

Hauptträger sind die privaten Partner GEW Stiftung (Stiftung bürgerlichen Rechts)¹¹ und die American Sport GmbH/Holding des Bundesliga Basketballvereins Rheinenergie Köln¹². Die strukturbildende und sozialräumlich orientierte Förderung, auch im investiven Bereich, erfolgt vorwiegend über externe Sponsoren aus der Wirtschaft und der organisierten wie privaten Zivilgesellschaft (z.B. Fördervereine; Gala-Veranstaltungen, Patenschaften und private Spenden). So z.B. Vorstandsmitglied Rechtsanwalt Junge, der soziales Kapital und rechtliche Expertise über eine kostenfreie Rechtsberatung zur Gestaltung von Kontrakten, die Satzung etc. in das Verbundsystem einbringt. Die öffentlichen Partner der Stadt Köln¹³ und die Wissenschaft¹⁴ sind weniger finanziell als vielmehr in ihrer Rolle als Moderator, Qualitätsmanager und Netzwerkkoordinatoren engagiert. Aus öffentlichen Drittmitteln wurde im Kölner Modell bis dato nur ein einziges Maßnahmenbündel aus Mitteln des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt kofinanziert (Werkstatt Sport)¹⁵.

11 Die GEW Stiftung fördert 4 Jahre (bis 2006) den Hauptanteil des Sozialprojekts (zu 55%; v.a. Operative Projektleitung Vollzeit) und der wissenschaftlichen Begleitung (zu 84%; 2 Jahre ¼ Stelle, 2 Jahre halbe Stelle). Darüber hinaus bringt sie höchst relevante Wissensressourcen und Netzwerkkontakte in den Trägerverein ein, wie z.B. informelle Kontakte zu Sponsoren aus Wirtschaft, dem Dritten Sektor und zu fachkompetenten Institutionen und Initiativen zur Förderung der Chancengleichheit sozial benachteiligter junger Menschen im Übergang Schule-Ausbildung-Beruf.

12 American Sport GmbH/Rheinenergie Köln trägt ca. 45% der Kosten für das Sozialprojekt. Darüber hinaus stellt dieser Partner die Geschäftsstelle kostenfrei zur Verfügung, fördert das Projekt über weitere Sach- und Finanzspenden und vermittelt Netzwerkkontakte zu Sponsoren aus Wirtschaft und Sport. Die Spieler und Trainer des Profi-Basketballvereins Rheinenergie Köln engagieren sich ehrenamtlich (und mit Spenden) für die Zielgruppe und fungieren als ‚Leitbilder‘.

13 Der öffentliche Partner aus der Kommunalverwaltung (Sportamt und Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln) bringt Humankapital, Vernetzungswissen und weiteres relevantes Wissen in Form von Datenlagen (z.B. Sozialraumanalyse der Jugendhilfeplanung, Informationen zur Nutzung von Freizeit-, Spielflächen- und Hallennutzungspläne aus dem Sportamt) als Leistungsbeitrag in den Trägerverein ein. Auch moderiert der öffentliche Partner die ressortübergreifenden, gesamtstädtischen Qualitätsentwicklungsprozesse im Beirat.

14 Die DSHS Köln (Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung) trägt einen Eigenanteil der wissenschaftlichen Begleitung (ca. 16%) und die kompletten Kosten für zusätzliche Jugendbefragungen. Neben relevanten Wissensressourcen (Evaluation, Qualitätsmanagement, Netzwerk- und Jugendforschung), der Integration teilsystemischer Wissensbestände und Beratungsarbeit fließt von dieser Seite soziales Kapital (z.B. ehrenamtliche Drittmittel-Akquise) ein.

15 Werkstatt Sport förderte in Köln Kalk für ein halbes Jahr (06-12/2006) mit der Summe von 10.500 Euro die strukturbildende Maßnahmen und das Betreuungspersonal für eine nachhaltige Vernetzung im Handlungsfeld einer integrativen Sport- und Beratungsarbeit (beruflichen Orientierung). Das Angebot

Ad 2) Trägerstruktur – Gesamtstadt- und Sozialraumkoordination im Körbe für Köln e.V.

Die Koordination und Integration verschiedener Handlungslogiken, Interessen- und Ressourcenlagen ist lt. wissenschaftlichem Forschungsstand ein, wenn nicht sogar das Schlüsselproblem intersektoral-interinstitutioneller Zusammenarbeit (vgl. Heidenreich 2000, Weyer 2000, Sydow & Windeler 2000, i.Ü. Luetkens in Vorb./2006). Gerade eine **strategische, regional orientierte Zusammenarbeit** – wie im Körbe für Köln e.V. – kann niederschwellig ein großes Potenzial informeller Kontakte zwischen regionalen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, politischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren nutzbar machen. Der lokale Raum fungiert sowohl als verbindendes Element zwischen den Akteurguppen und über eine geteilte lokale oder kommunale (regionale) Identität können mögliche Divergenzen mit Blick auf Partikularinteressen zusammengebracht und -gehalten werden (vgl. Heidenreich 2000):

„Die regionale Konzentration fördert oftmals [...] die soziale Konstruktion lokaler politischer Trümpfe wie beispielsweise wechselseitiges Vertrauen, informelle Verständigung, Lerneffekt, Spezialsprachen, transaktionsspezifische Formen des Wissens sowie leistungsfördernde Verwaltungsstrukturen“ (Scott 1995, 54 zit. in ebd., 98).

Auf diesem Prinzip fußt auch das Kölner Modell, das von einer **lokalen Elite** initiiert, strategisch entwickelt, umgesetzt und evaluiert wird, und die gemeinsame sozialpolitische Zusammenarbeit und Zielsetzung(en) in einem **intersektoralen Trägerverein formal ,verestetigt‘**. So stehen einmal vereinbarte Qualitätsstandards als Planungs- und Entscheidungsgrundlage auch für weitere und zukünftige kommunale Entwicklungen zur Verfügung, die Akteure aus verschiedenen Wissens- und Schaffensfelder lernen sich kennen und bei guter Zusammenarbeit einander vertrauen. Wichtig ist, dass durch die Mitgliedschaft im Verein die Partner sich verpflichten, den gemeinsamen Zielsetzungen Folge zu leisten (Selbstbindung); dies funktioniert allerdings nur, wenn in der Zielsetzung die jeweiligen Partikularinteressen der Vorstandsmitglieder zumindest teilweise enthalten sind bzw. komplementär aufeinander bezogen. Geregelt wird diese ressortübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung auf der Gesamtstadtebene über die Gremienarbeit in **Vorstand**¹⁶, **Beirat**, Themen bzw. Problem bezogenen **Arbeitsgruppen** und einem **Kernteam**.

Der **Beirat**¹⁷ wird bedarfsgemäß aktiviert (ein- bis dreimal im Jahr, bei Bedarf auch häufiger) und entwickelt überfachliche Qualitätsstandards für das Gesamtstadtkonzept. In

in Köln Kalk ist ein integratives Angebot mit der Zielgruppe benachteiligter Jugendlicher mit und ohne Beeinträchtigungen.

16 Im Vorstand sind aktiv die bereits benannten Haupt(finanz)träger, die Deutsche Sporthochschule Köln, die Stadt Köln (Amt für Kinder, Jugend und Familie, Sportamt) sowie Herr Rechtsanwalt Junge (Junge, Schüngeler & Partner).

17 Im Beirat finden sich je ein Vertreter/in der Vorstandsinstitutionen sowie zentrale öffentliche und private Akteure aus dem Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, der Agentur für Arbeit, öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe, Akteure der Sportselbstverwaltung (Stadtsporthund, Sportjugend), und Vertreter/innen des Dritten Sektors (z.B. relevante Stadtteilbüros, Jugendbüros, der IB Internationaler Bund, die Fachstelle Medienpädagogik) und das Erzbistum Köln. Das Amt für Stadtentwicklung und Statistik ist informell und gebietsbezogen beratend tätig. Eine differenziertere Darstellung zur Partner- und Vernetzungsstruktur findet sich in der Datenbank Soziale Stadt und bei Luetkens (in Vorb./2006).

diesem Gremium wird das vorhandene Wissen, Ressort und Sektor übergreifend wie auch fach- und problembezogen (am Runden Tisch) diskutiert. Hier werden – zeitnah an die gegebenen Problemlagen und Herausforderungen – integrierte Handlungskonzepte für eine gesamtstadtbezogene Strategie aus den dialogischen Verfahren und der gemeinsamen Wissensarbeit abgeleitet. Diese Entwürfe werden vom **Vorstand** (tagt zweimal im Jahr, bei Bedarf öfter) verabschiedet.

Zur je fachlichen Problembearbeitung und Qualitätsentwicklung werden nach Bedarf Themen oder Problem bezogene **Arbeitskreise** gebildet (z.B. der AK Beratung, AK Mädchenarbeit, Qualitätszirkel Übungsleiter/innen, AK Akquise, AK Behindertenarbeit), in denen die operative Akteure aus Sport und Jugendhilfe sowie relevante lokale Netzwerkakteure mitarbeiten. Diese Arbeitskreise werden von der operativen Projektleitung und dem Qualitätsmanagement (Wissenschaft) moderiert und koordiniert. Ziel ist es 1) unter Partizipation der operativen Akteure eine hohe Qualität aus den jeweiligen Fachperspektiven herzustellen, 2) die Motivation der Mitarbeiter/innen und deren Identifikation mit der Projektarbeit und ihren ‚Produkten‘ bzw. Leistungen zu erhöhen, 3) kontinuierliche Rückkopplungsschleifen zu gewährleisten (z.B. zur Beratungs- und Sportarbeit), 4) bei Bedarf Modifikationen und Verbesserungsvorschläge von der Basis her, also ‚bottom up‘, anzustoßen und 4) die Kernakteure im Vorstand und Beirat zu entlasten.

Die Koordinatoren der Arbeitskreise (Wissenschaft und Projektleitung) konstituieren gemeinsam mit je einer Vertreterin der Hauptträger GEW Stiftung und American Sports GmbH das **Kernteam**¹⁸: Im Kernteam werden umfassende und zeitlich höchst aufwändige Kommunikationsprozesse systematisch vorbereitet und der Weg für die Koordination und Integration divergierender Wissens- und Informationslagen geebnet. Damit wird die ‚kostspielige‘ Arbeit in Vorstand und Beirat sinnvoll ‚entschlackt‘ und die kommunale ‚Elite‘ zeitlich entlastet. Inhaltlich und organisatorisch vorbereitet werden strategische Entscheidungen, fachübergreifende Kommunikationsprozesse auch weiterer Anspruchsgruppen im Beirat und die operativen Belange der sozialraumorientierten Arbeit (z.B. Standortvergabe, Platzeröffnungen, Events, Sportarbeit, Beratungsarbeit, Netzwerkarbeit). Diese Vermittlungsinstanz macht Rückkopplungsprozesse zu den öffentlichen Akteuren und zu den operativen Partner/innen und zur Zielgruppe möglich. Das Team agiert als ‚Schnittstellenmanager‘ bzw. Brückenelement zwischen 1) strategischer und inhaltlicher Arbeit, 2) der Gesamtstadtebene und der Sozialraumebene, 3) der Sport- und Beratungsarbeit sowie 4) öffentlichen und privaten Partikularinteressen, Handlungslogiken und Wissenslagen der beteiligten Akteure. So können die Arbeitsbereiche ‚Strategie‘ und ‚Operatives Geschäft‘, aber auch die räumlichen und fachlichen Arbeitsebenen entkoppelt werden. Möglicher Dissens und Konfliktlagen, die normal für derartig komplexe Konstrukte sind, werden auf dieser Ebene präventiv bearbeitet oder auch ausgetragen, eine fachübergreifende Qualitätsentwicklung wird vorbereitet, verschiedene Datenlagen z.B. aus der Jugendhilfe, dem Sport oder Arbeitsmarkt gesammelt und integrativ gebündelt. Die Erfahrung im Körbe für Köln e.V. zeigt, dass ein engagiertes Schnitt-

18 Das Kernteam hat eine sehr hohe Kommunikationsfrequenz, z.T. informell über Telefonate, über einen eigenen Kernteam-Mailverteiler und über persönliche Treffen (im Schnitt mindestens 1 Mal im Monat, in Hochzeiten auch wöchentlich). Sofern zeitlich möglich, nehmen alle Kernteamakteure auch an sozialräumlichen Steuerungsprozessen, die als Netzwerktreffen konzipiert sind, teil. Auf diesem Weg werden die Grobziele des Projekts und die Interessen der Mutterinstitutionen top-down in die Sozialräume kommuniziert. Umgekehrt können so die Belange der operativen Akteure an die Entscheidung/innen bottom-up kommuniziert werden.

stellenmanagement (hier im Kernteam) unabdingbare Voraussetzung ist für eine konstruktive Zusammenarbeit verschiedenster Akteurguppen (aus Politik, Wirtschaft, Drittem Sektor und verschiedenen Fachbereichen wie Sport und Jugendhilfe). So können, ohne dass die involvierten Partner/innen zeitlich wie fachlich überfordert werden, mittel- bis langfristig wechselseitige Lernprozesse und ein umfassendes Wissensmanagement umgesetzt werden.

Was die Gremien des Trägervereins für die Gesamtstadtkoordination leisten, wird auf **Sozialraumbene über informelle Netzwerke** koordiniert: Die Vernetzung mit Schlüsselakteuren aus dem lokalen Raum macht eine gebietsbezogene Steuerung über lokale Round Tables möglich. Die Vernetzungsarbeit vor Ort wird operativ über die Projektleitung und qualitativ über die wissenschaftliche Begleitung koordiniert. Steuerungsinstrument für die Verhandlungssysteme auf Gesamtstadt- wie Sozialraumbene ist die Prozessevaluation (formative Evaluation), die als ‚partizipatorische Aktionsforschung‘ gestaltet ist. Gesamtstadtorientierungen aus Beirat und Vorstand (top-down) werden entlang der spezifischen Bedarfs-, Problem- und Ressourcenlagen vor Ort mit den relevanten Akteuren¹⁹ in partizipativen, dialogischen und moderierten Zielfindungsprozesse konkretisiert (bottom-up). Die Umsetzung der sozialen Arbeit und das Controlling erfolgt entlang dem Prinzip der Koproduktion zwischen den professionellen Akteuren aus Sport und Beratung und den Adressaten.

Das **integrierte Steuerungs- und Qualitätskonzept im Mehrebenenmodell** kann an dieser Stelle nicht vertiefend dargestellt werden. Relevant ist eine (Netzwerk-)Koordination über folgende strategische Instrumente:

- 1) Die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Überprüfung eines **integrierten Handlungskonzepts** über dialogische Verfahren.
- 2) Die **Schnittstellenkoordination durch das Kernteam**, das als Brückenelement die einzelnen Gremien und Akteurguppen indirekt miteinander vernetzt und eine durchgängige Informations- und Kommunikationspolitik nach oben, unten und zu den Seiten (fach-/ ressortübergreifend) ermöglicht²⁰.
- 3) Die **Prozessevaluation im QQS-System** (Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Selbstevaluation in Anlehnung an von Spiegel 2000), die als partizipatorische Aktionsforschung gestaltet ist (vgl. Luetkens in Vorb./2006, auch www.iesf.de).

Gemeinsame Grundlage für die Netzwerkarbeit im Kölner Modell ist eine **gemeinwohlorientierte Rationalität**, die durch die Moderation der Qualitätsprozesse vom **öffentlichen Partner** als Orientierungsrahmen vorgegeben wird. Durch die Mitgliedschaft oder Kontrakte verpflichten sich die beteiligten **privaten Akteure** ihre Partikularinteressen und ihr Handeln dem gemeinsamen sozialpolitischen Ziel für die Kommune, konkret einer sportbezogenen Jugend(sozial)arbeit in prioritären Wohnbereichen mit erhöhtem Entwicklungs- und Jugendhilfebedarf, nachzuordnen (zur Vertiefung vgl. Luetkens in Vorb./2006).

19 Die Vernetzung vor Ort erfolgt mit Schlüsselakteuren u.a. aus den Handlungsfeldern Politik, Sport, Schule, Jugendhilfe, Integration, Stadtentwicklung und Wohnungsbau, Sicherheit sowie Bürger/innen. Die Zusammensetzung, Größe und Dichte der Round Tables variiert je nach Standort entlang der idiosynkratischen Netzwerkstrukturen, besonderen Problemlagen und Potenziale vor Ort.

20 In der ‚Sozialen Stadt‘ kommt diese Aufgabe dem Quartiersmanagement zu (vgl. Grimm et al. 2004, IfSS 2004).

Ad 3) Körbe für Köln - ‚lernendes System‘ und umfassendes Wissensmanagement für eine integrierte Jugendpolitik und soziale Stadtentwicklung

Der Körbe für Köln e.V. wird als ‚lernendes System‘ (Prange 1996) verstanden und die intersektorale Zusammenarbeit und Ressourcenbündelung im Kölner Modell ist Beispiel für ein ‚intersystemisches Wissensmanagement‘ (Schreyögg & Willke 1996, Willke 1998, Sydow & van Well 1996). Verschiedene Erfahrungshorizonte, implizite und explizite Wissensbestände und Spezialisierungsvorteile der einzelnen Partner werden in der Netzwerkarbeit nutzbar gemacht und dienen als Basis für wechselseitige Lernprozesse. Der besondere Mehr-Wert des Kölner Modells, und damit der oft zitierte ‚Synergie-Effekt‘ von interinstitutioneller Zusammenarbeit und Vernetzung, liegt in der Bündelung und Integration der verschiedenen Kernkompetenzen und Wissensressourcen, infrastrukturellen, personellen, finanziellen Ressourcen und des bürgerschaftlichen Engagements (soziale Kapital) der Akteure auf der Gesamtstadt- und Gebietsebene. Diese Synergien sind vor allem qualitativer Natur und lassen sich über Zahlen und standardisierte Verfahren nur sehr bedingt bemessen²¹.

Mit dem Verweis auf wechselseitige Lern- und Wissensaustauschprozesse ist zugleich ein **höchst sensibler Punkt** des Kölner Modells, wie auch anderer komplexer ‚lernender Systeme‘ in der ‚Sozialen Stadt‘ angesprochen: Neben einer guten Koordination sind v.a. Experimentierspielräume, Zeit und Geld wichtige Voraussetzung, damit alte Denkstrukturen und Routinen aufgebrochen und wechselseitige Lernprozesse umgesetzt werden können (vgl. Prange 1996, Sydow & van Well 1996). Die Koordination und Integration der teilsystemischen Leistungspotenziale muss daher mittel- bis langfristig orientiert sein. Notwendig ist eine angemessene Strukturförderung (z.B. Personal, Räumlichkeiten, Sozialraumbudgets). Akteure aus dem Dritten Sektor und engagierte Bürger/innen können und sollen die Integrationsarbeit vor Ort zwar möglichst eigenverantwortlich und kompetent umsetzen; sie müssen dabei aber fachlich, beratend, sachlich wie finanziell unterstützt werden und dürfen nicht alleine gelassen werden. Ohne eine angemessene Strukturförderung aus dem öffentlichen und/oder privatwirtschaftlichen Raum wird Nachhaltigkeit kaum möglich sein. Hierauf verweisen z.B. erste Zwischenergebnisse der LOS – Mikroprojekte, die beim 6. Bundeskongress der Sozialen Arbeit in Münster 2005 und bei der LOS-Fachveranstaltung in Köln (Oktober 2005) aus Sicht der Akteure und der Begleitforschung vorgestellt wurden. Für eine nachhaltige Bearbeitung komplexer Problemlagen in der Kommune ist eine entsprechende ‚Nachwuchspflege‘ (Karl Jasper)²² notwendig, die vor dem Hintergrund der prekären Haushaltslage wahrscheinlich nicht allein von den Kommunen getragen werden kann (vgl. Deutscher Städtetag 2003). Nur auf der Grundlage einer **langfristig angelegten Strukturförderung** zur Koordination der Netzwerkarbeit können – so die Erfahrungen im Kölner Modell, in der Sozialen

21 Synergien mit Blick auf die Mikro- und Mesoebene sind z.B. folgende: Über das neu installierte ‚offene Sportangebot‘ wird ein niederschwelliger Zugang zum Beratungsklientel für die Sozialarbeiter/innen geschaffen. Der organisierte Sport erhält ein trendiges Zusatzangebot, welches das eigene Vereinsangebot sinnvoll ergänzt. Für die Adressaten ergibt sich der positive Effekt, dass sie einen wohnraumnahen und niederschweligen Zugang zur Berufsberatung erhalten, ein lebenswerteres Wohnumfeld (Spielflächen, regelmäßig betreute Angebote, Events) und ein soziales Unterstützungsnetzwerk mit Gleichaltrigen wie mit professionellen Berater/innen und Betreuer/innen. Örtliche soziale Einrichtungen (z.B. Schulen, Jugendeinrichtungen, Vereine) können das ‚neue‘ offene Freizeitangebot wie auch die neuen Spiel- und Bewegungsflächen, z.B. im Rahmen der Nachmittagsbetreuung für die Ganztagschule, als Ergänzung ihres Einrichtungsprogramms komplementär nutzen.

22 Gespräch mit Herrn Karl Jasper im November 2005 im MBV NRW.

Stadt, aber auch aus der Policy Netzwerkforschung (vgl. Mayntz & Schimank 1995) – notwendige Lernprozesse angeregt werden, um vorhandene Potenziale und Ressourcen im lokalen Raum nachhaltig zu vernetzen, zu bündeln und die ‚Selbstheilungskräfte‘ vor Ort im Dienste des Gemeinwohls dauerhaft zu aktivieren.

Erstes Zwischenfazit Kölner Modell

Die bisherige Betrachtung des Kölner Modells verdeutlicht seine besonderen Leistungspotenziale für eine integrierte Jugendpolitik und soziale Stadtentwicklung. Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass die intersektorale **Public-Private-Cooperation** im Körbe für Köln beispielhaft ist für die politisch vielfach gewünschte und geforderte ‚neue Verantwortungsteilung‘ im Leitbild des ‚aktivierenden Staats‘ (vgl. Bundesregierung 1999, Blanke & Schridde 1999; Mezger & West 2000). Komplexe Problemlagen im Kommunalraum werden über ein ressort- und sektorübergreifendes **intermediäres Verbundsystem im Dritten Sektor** kollektiv in Angriff genommen und bearbeitet. Die Strukturbesonderheiten des Kölner Modells, in dem die Stärken sowohl der **formalen Organisation (Gesamtstadt)** wie auch **informeller Netzwerke (Sozialraum)** konstruktiv miteinander kombiniert werden, wirken sich **förderlich** auf die Koordination und Integration der z.T. sehr unterschiedlichen Handlungslogiken und Rationalitäten, Partikularinteressen und Ressourcenlagen der involvierten Akteure aus.

Die **Kontextsteuerung** der Entwicklungen in den Stadtgebieten durch den **Trägerverein** wird von den Vernetzungspartnern als funktional eingeschätzt (vgl. Luetkens in Vorb./2006).

Durch das Schnittstellenmanagement im **Kernteam** können höchst komplexe, zeitaufwändige und kommunikationsintensive Planungen und Entscheidungen vorbereitet werden, lange Entscheidungswege – trotz komplexer Trägekonstruktion – minimiert und eine Zusammenführung der Wissenslagen aus verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern vorbereitet werden. Über dieses Team kann der Gefahr einer zu hohen Formalisierung und Bürokratisierung des komplexen Verbundsystems konstruktiv begegnet werden, weil kurzfristige Teilentscheidungen und der Informationsfluss vorwiegend über bilaterale, informale Wege erfolgen. Die Konstellation dieses Teams gewährleistet eine Rückkopplung dieser Entscheidungen mit den Entscheidungsträgern auf der Vorstandsebene.

Ein weiteres Leistungsmerkmal im Körbe für Köln e.V. ist das extrem hohe Potenzial an **Humankapital** und **sozialem Kapital**, weil 1) der Vorstand sich aus Schlüsselfiguren des öffentlichen und privaten Bereichs der Kommune zusammensetzt (**lokale Elite**), 2) darüber informelle Kontakte in Wirtschaft und organisierte Zivilgesellschaft geknüpft werden, die für ein innovatives Fundraising und für die Nutzung anderer relevante Wissensressourcen aus je spezialisierten Arbeitsfeldern genutzt werden. Über die sozialräumliche Vernetzung werden 3) vorhandene Ressourcen und Angebotsstrukturen vor Ort kostenfrei eingesetzt. Wichtig ist, dass ‚kommunale Zugpferde‘ im Boot sitzen und – neben den Akteuren aus der Verwaltung – auch die Kommunalpolitik hinter der Maßnahme steht. Im Kölner Modell sind beide Voraussetzungen erfüllt. Das konstatierte Vernetzungspotenzial ist allerdings nach wie vor, insbesondere mit Blick auf die Schaffung

einer ‚lokalen Ökonomie‘ und ‚nachhaltiger‘ Angebots- und Finanzierungsstrukturen, ausbaufähig.

Das Kölner Modell ist damit Beispiel für eine **gesellschaftliche Selbststeuerung** (Willke 1995) par excellence. Die integrierte Jugendpolitik und der Beitrag zu einer sozialen Stadt(teil)entwicklung sind privat anschubfinanziert und auf Basis der engagierten Initiative einer lokalen Elite im Dritten Sektor entstanden. Der Trägerverein steht damit Modell für 1) eine zeitgemäße **Multilevel Urban Governance** (i.Ü. Benz 2003, Heinelt 2003, Mayntz 2001). Die ressort- und sektorübergreifende Kooperation und Ressourcenbündelung im Kölner Modell ist darüber hinaus beispielhaft für 2) eine ‚**plurale Wohlfahrtsproduktion**‘ (Evers 1990, Evers & Olk 1996) und ‚**gemischte Wohlfahrtsökonomik**‘ (Dahme & Wohlfahrt 2000). Auf diese beiden Aspekte wird nachfolgend vertiefend eingegangen.

Ad 1) Das Kölner Modell als Multilevel Urban Governance – oder ‚Gesellschaftliche Selbststeuerung im Schatten der Hierarchie‘

Das präsentierte Kölner Modell einer ‚Multilevel Urban Governance‘ (Kommunale Governance im Mehrebenensystem) integriert die Teilkonzepte der a) Governance, b) Urban Governance und c) Multilevel Governance, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

Stellt man sich die Frage, wie die Sektoren Staat, Markt, Dritter Sektor und Zivilgesellschaft und ihre Akteure sinnvoll miteinander verbunden und ihre Ressourcenlagen im Dienste des Gemeinwohls koordiniert, reguliert und integriert werden können, so ist die Antwort: durch ‚**Governance**‘²³. Im vorliegenden Beitrag wird die analytischen Dimension des Konzepts zu Grunde gelegt: **Governance** wird verstanden als institutionelle Form der Politikgestaltung in intersektoralen Verhandlungssystemen, in denen privatwirtschaftliche wie zivilgesellschaftliche Akteure (gleichberechtigt) an politischen Entscheidungsprozessen partizipieren (vgl. Mayntz & Scharpf 1995a, 16; Kenis & Schneider 1996, 11; Mayntz 1996, 2004)²⁴. Mit der **Urban Governance** (vgl. Heinelt 2003, 34-47) wird eine netzwerkartige und damit vormals dezentral koordinierte und **partizipatorische Gestaltung des kommunalen und sozialräumlichen Lebensraumes** bezeichnet. Die Kommune wird – wie im Kölner Modell und in der Sozialen Stadt – als sozialer Ort für Politikgestaltung (Funktionsraum) bedeutsam. ‚Lokale Politik‘ bezieht sich auf die sozialräumliche Vernetzungsarbeit, die – um nachhaltig erfolgreich zu sein – optimalerweise

23 Governance als zeitgenössische Form intersektoralen-institutionellen politischen Handelns bezeichnet „all those interactive arrangements in which public as well as private actors participate aimed at solving societal problems [...] and the stimulation of normative debates on the principles underlying all governance activities“ (Kooimann 2002, 73 zit. in Heinelt 2003, 34). Unterschieden wird ein politisch-normatives Konzept der ‚good governance‘ (Benz 2003) und die analytische Dimension einer ‚institutionellen Regulierung‘ im intersektoralen Verbundsystem (vgl. Mayntz & Scharpf 1995, Kenis & Schneider 1996, 11).

24 Governance ist kein ‚neuer Wein in alte Schläuchen‘, sondern Ausdruck für einen steuerungstheoretischen Paradigmenwechsel: Dem Konzept liegt ein neues ‚logisches Steuerungsmodell‘ zu Grunde: Nicht A (politischer Akteur) steuert B (gesellschaftliche Akteure) über eine klassische Ziel-Mittel-Steuerung, wie dies Teil der traditionellen Input-Outputsteuerung war. Vielmehr geht es in der analytischen Dimension um ein prozedurales (Selbst)Steuerungskonzept: Gemeinwohl orientiertes Handeln ist das Resultat einer komplexen Netzwerkkoordination, die politische wie gesellschaftliche Kontextsteuerung, Fremdsteuerung und Selbststeuerung, d.h. auch Eigendynamiken des Netzwerks integrativ verbindet (vgl. Mayntz & Scharpf 1995; Mayntz 2004)

in eine kommunalpolitischen Entwicklungsperspektive eingebettet sein sollte (vgl. Burchard & Förster 2004; Heinelt 2003, 35, Grimm et al. 2004)²⁵. Die Einbettung der dezentralen Handlungskoordination im Sozialraum in eine Gesamtstadtkonzeption und -koordination wird auch als **Multilevel Governance** (Mehrebenenregulierung) bezeichnet (vgl. Benz 2003).

Das Kölner Modell ist ein gutes Beispiel für eine kombinierte **Multilevel Urban Governance**, da dezentrale, sozialräumliche Netzwerke an einer gesamtstädtischen Qualitäts- und Zielorientierung orientiert arbeiten und sich so auf die eigentlichen Probleme und deren Bearbeitung innerhalb dieses Rahmengerüsts konzentrieren können. Auf Gesamtstadtebene erfolgen die Standortvergabe, die Entwicklung allgemeiner Qualitätskriterien und leitorientierender Globalziele und eine Vorselektion geeigneter Partner für Umsetzung der politischen Integrationsstrategie vor Ort. Dieser ‚Koordinationsrahmen‘ kann sich auf der Sozialraumebene in dreierlei Hinsicht vorteilhaft auswirken: Für die Zusammenarbeit und Ressourcenbündelung vor Ort sind bereits 1) kompetente Akteure ausgewählt, 2) Handlungsorientierungen (Themenfelder) gegeben und 3) Lernerfahrungen und -effekte aus vorangegangenen Vernetzungskontexten können in neue Entwicklungsprozesse an anderen Standorten hineintransportiert werden und ‚alte Fehler‘ oder ‚Fehlentwicklungen‘ verhindert werden (vgl. Fürst 2003). Die regionale Rückbindung – an Kommune oder ‚Veedel‘ – kann sich als geteilte ‚regionalen Identität‘ in der strategischen Netzwerkarbeit förderlich auf die Koordination und Integration ressortübergreifender sozialpolitischer Zielsetzungen auswirken. An dieser strategisch-regionalen Komponente der Netzwerkarbeit setzen die Konzeptionen sowohl im Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘ wie auch im Körbe für Köln e.V. sinnvoller Weise an. Durch die gemeinsame Orientierung an der kommunalen Leitorientierung kann eine ‚Vielfalt in der Einheit‘ besser gefördert und umgesetzt werden²⁶.

Wie funktioniert die **Multilevel Urban Governance** im Körbe für Köln e.V. konkret?

Die gesamtstädtische wie gebietsbezogene Entwicklungsperspektive werden in einer top-down und bottom-up Steuerung verkoppelt und integrativ verbunden (vgl. Luetkens i.Vorb./2006): Die ‚lokale Elite‘ entwickelt in den o.g. Gremien projektbezogene gesamtstädtische Leitideen für eine integrierte sportbezogene Jugend(sozial)arbeit. Dies erfolgt in enger Kooperation mit Stakeholdern aus angrenzenden politischen Handlungsfeldern (z.B. Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Arbeitsmarktpolitik) und unter Berücksichtigung der Bedarflagen der Adressaten/Zielgruppe (indirekte Beteiligungsverfahren). Diese Leitziele werden als globale Handlungsorientierungen in die gebietsbezogenen Arbeitsgruppen eingespeist und vor Ort in moderierten Aushandlungs- und Zielprozessen für den Sozialraum spezifiziert. Die Arbeit vor Ort wird von den Sozialraumakteuren dokumentiert und in lokalen Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogen, fachlich begleitet und moderiert durch das Evaluationsteam, gemeinsam reflektiert. Örtliche Planungsgruppen und Netzwerke übernehmen damit eine funktionale Mehrfachrolle als

25 In der Fachliteratur wird die Einbettung sozialräumlicher Partialentwicklungen in eine systematische, auf Dauer angelegte und ganzheitliche kommunale Steuerungsstrategie als Erfolgsfaktor für die Verstärkung sozialräumlicher Vernetzungsleistungen diskutiert (vgl. Burchard & Förster 2004; Grimm et al. 2004).

26 Die regionale Verbundenheit ist auch Teil der Förderphilosophie der GEW Stiftung, deren Gründungskapital aus Mitteln des regionalen Energielieferanten, der RheinEnergie AG (damals GEW Köln AG) stammt.

operative Akteure der sozialräumlichen Arbeit und zugleich als lokale Steuerungsgruppe, die Planungen, Umsteuerungsprozesse und bedarfsgerechte neue Lösungen entwickeln, einleiten und umsetzen. Die Verbesserungsvorschläge werden über die operative Projektleitung und/oder wissenschaftliche Begleitung (Qualitätsmanagement) in das Kernteam transportiert, dort verarbeitet und bei Modifikationsbedarf in den Vorstand weitergeleitet, der über die Umsteuerung und relevante Ressourcenallokationen entscheidet. Verbindende Elemente der **kommunalen Kontextsteuerung** und sozialraumorientierten **Netzwerksteuerung** sind

- 1) auf der **inhaltlichen Ebene** die gemeinsamen Leitorientierungen und die ‚geteilte Mission‘²⁷,
- 2) auf der **Akteursebene** ist es das Kernteam,
- 3) auf der **methodischen Ebene** die Prozessevaluation, über die Qualitätsprozesse partizipativ koordiniert werden.

Körbe für Köln ist damit ein gelebtes Beispiel für eine ‚gesellschaftliche Selbststeuerung im Schatten der Hierarchie‘ (Mayntz und Scharpf 1995), wobei die hierarchische Kontexteinbettung seitens der meisten Akteure im Netz als höchst funktional und handlungserleichternd eingeschätzt wird. Interessant ist dabei, dass die Sozialräume mit Netzwerkerfahrung – z.B. durch längerfristige Förderungen im Bereich der sozialen Stadt – dem Konstrukt eingangs wesentlich skeptischer gegenüberstehen, als Sozialräume ohne systematische Netzwerkhistorie. Dies ist Ausdruck der großen Selbststeuerungspotenziale der Akteure vor Ort und ihrer Angst, zu sehr über die ‚Großen‘ im Kommunalraum (öffentliche Träger Sportamt, Jugendamt, GEW-Stiftung, Wissenschaft) kontrolliert zu werden. Über eine differenzierte Aufklärungs- und Informationspolitik, in der deutlich gemacht werden konnte, dass die Netzwerkarbeit vor Ort die Ziele selbst definiert und steckt und vor allem auch alle Partner Win-Effekte aus dieser Kooperation erzielen, konnten diese anfänglichen Bedenken in den meisten Fällen verworfen werden, so dass einer konstruktiven Zusammenarbeit nichts im Wege stand. Auch hier gilt: wichtig ist Zeit, um diese Kommunikationsarbeit auch leisten zu können.

Ad 2) ‚Plurale Wohlfahrtsproduktion‘ und ‚gemischte Wohlfahrtsökonomik‘ im Kölner Modell

Nachfolgend wird das Potenzial des Kölner Modells mit Blick auf seine spezifische ‚**plurale Wohlfahrtsproduktion**‘ und ‚**gemischte Wohlfahrtsökonomik**‘ (Evers 1990, 2005; Evers & Olk 1996, Dahme & Wohlfahrt 2000) herausgearbeitet. Das Bund-Länder-Programm Soziale Stadt steht exemplarisch für die politische Kontextsteuerung dieses Entwicklungsprozesses (Mayntz 2001), Körbe für Köln e.V. ist ein Beispiel für die geteilte Verantwortung zwischen ‚privaten‘ und ‚öffentlichen‘ Kooperationspartner/innen.

Körbe für Köln e.V. ist Ausdruck einer **hybriden Wohlfahrtsproduktion**, weil Gemeinwohl orientierte Leistungen nicht allein vom öffentlichen Träger, sondern in einem intersektoralen Verbundsystem zwischen Akteuren aus Politik/ Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft (Sponsoren; American Sports GmbH), Organisationen des Dritten Sektors

27 Als ‚geteilte Mission‘ wird die Kopplung der Potenziale von Sport und Sozialer Arbeit vor Ort für die Erhöhung der Chancen und ggf. Integration sozial benachteiligter junger Menschen in relevante gesellschaftliche Handlungsbereiche verstanden.

(Stiftung, Freie Träger der Jugendhilfe, gemeinnützige Vereine, u.a.), engagierten Bürger/innen und der Zielgruppe/den Adressaten erstellt werden. Integriert werden Teilleistungen aus den einzelnen Ressorts und Sektoren, konkret aus den Handlungsfeldern Jugendhilfe, Sport und Freizeit, Integration, Stadtentwicklung, Arbeitsmarkt und Wirtschaftsförderung (vgl. Abbildung 2).

Körbe für Köln e.V. ist innovatives Beispiel für eine **gemischte Wohlfahrtsökonomik**, weil das Kölner Modell auf einem **pluralen Fundraising** und einer multiplen **Ressourcenbündelung** fußt. Das Finanzierungs- und Ressourcenkonzept basiert auf vier Hauptsäulen:

- 1) Besonders bedeutsam ist die **private Anschubfinanzierung** durch die GEW Stiftung und American Sports GmbH/Rheinenergie Köln und
- 2) die **Vernetzung mit Sponsoren bzw. Fundraisern** aus der Wirtschaft, Organisationen des Dritten Sektors (Fördervereinen) und privaten Spendern. Alle investiven Maßnahmen zur Standortgestaltung bzw. Platzsanierung wurden über Sponsoring oder Spendengelder finanziert. Grundlegend für diese Art des Fundraising waren die „weak ties“ (Granovetter 1973) der ‚kommunalen Elite‘, denn alle Sponsoren- und Spendenkontakte sind über informelle Kontakte der Kernakteure des Körbe für Köln e.V. zustande gekommen.
- 3) An einem Standort gibt es eine **öffentlichen Kofinanzierung** (Werkstatt Sport; s.o.).
- 4) Weiterhin wurden in hohem Maße die Kernkompetenzen der Akteure (**Humankapital**) und bürgerschaftliches Engagement (**soziales Kapital**) genutzt, z.B. zur Drittmittelakquise (Wissenschaft), für eine kostenfreie Rechtsberatung (Vorstandsmitglied Rechtsanwalt Junge), das Vernetzungswissen der öffentlichen Akteure, sowie die je spezifischen Wissensressourcen und Fachkompetenzen und die ehrenamtliche Gremien- und Netzwerkarbeit. Ohne diese Ressourcen wäre das Kölner Modell nicht funktionsfähig.

Körbe für Köln e.V. funktioniert z.Zt. mit nur **einer hauptamtlichen Stelle** im operativen Bereich (operative Projektleitung), über **Übungsleiterhonorare** für die betreuten Angebote und einer halben **kostenfreien** Sachbearbeitung in der Geschäftsstelle bei American Sports GmbH/ REK (Arbeitszeitfreistellung). Der komplette Planungs- und Steuerungsprozess fußt auf **ehrenamtlichem Engagement**, wird aber wissenschaftlich begleitet.²⁸ Die Beratungsarbeit wurde bis Ende 2005 komplett über den Vernetzungsansatz abgedeckt, d.h. durch die Verkopplung mit bestehenden Kernkompetenzen und Angeboten vor Ort.²⁹ Human- und soziales Kapital wurde aus verschiedenen Quellen für die gemeinnützige Arbeit vor Ort nutzbar gemacht, konkret durch den Einsatz: a) einer Arbeitskraft im Freiwilligen Sozialen Jahr, b) eines Praktikanten der Fachhochschule Köln, c) wissenschaftlicher PraktikantInnen an der DSHS Köln (gefördert durch die Agentur für Arbeit). In Kalk konnte auf der Basis der Sockelfinanzierung durch Werkstatt Sport d)

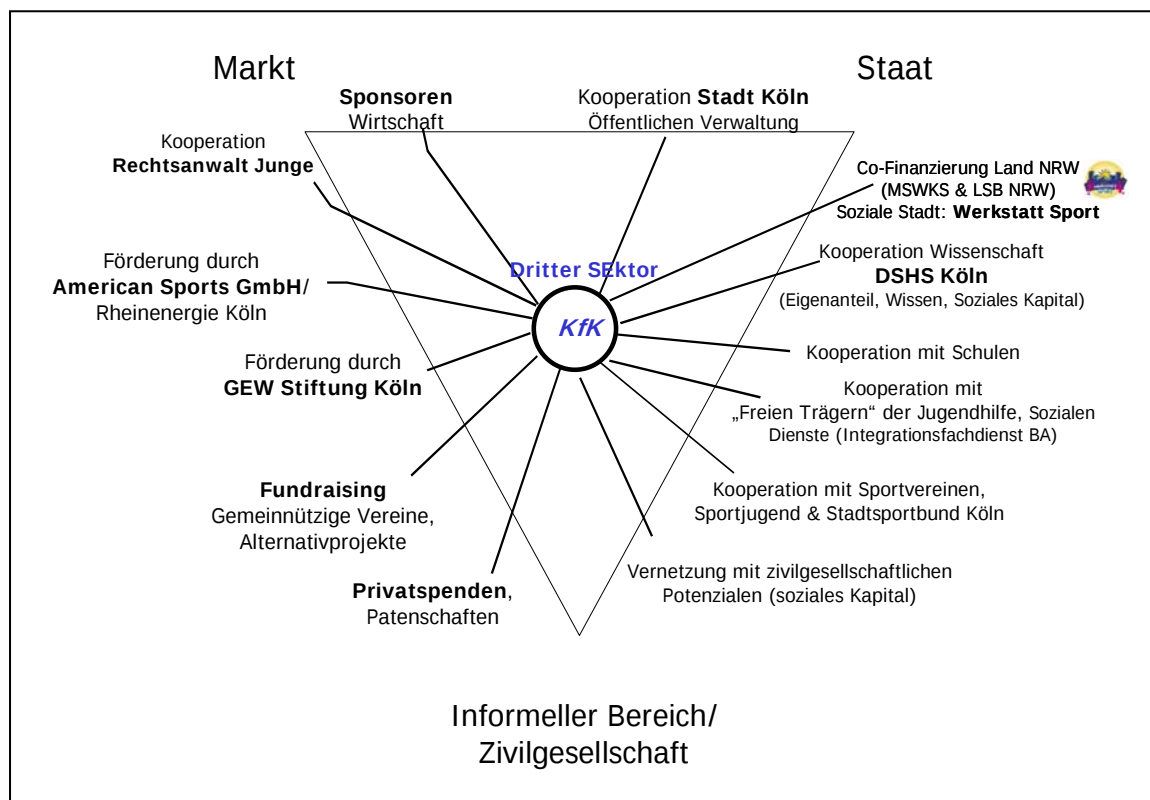
28 Das wissenschaftliche Projekt (Prozessevaluation und Qualitätsmanagement) ist nicht Teil im Sozialprojekt, sondern für einen Zeitraum von insgesamt vier Jahren über die GEW Stiftung mit 85% gefördert und ein eigenständiges Projekt. Für die ersten beiden Jahre schlägt diese mit einer viertel wissenschaftlichen Mitarbeiterinnenstelle, seit 04/2004 mit einer halben Stelle zu Buche.

29 Kontextveränderungen mit Hartz IV bedingen allerdings, dass zukünftig dieses Arbeitsfeld über Honorarleistungen abgedeckt werden muss. Hierzu wurde im Dezember 2005 bereits ein erster LOS Antrag für Chorweiler gestellt und positiv beschieden.

eine Arbeitsstelle für einen rollstuhlfahrenden Basketballtrainer mit Migrationshintergrund geschaffen werden (Agentur für Arbeit), der als Standortkoordinator in Kalk u.a. für das betreute Angebot und die Mobilisierung von Jugendlichen mit körperlicher und/oder geistiger Beeinträchtigung verantwortlich ist. Diese Stelle und das integrative Angebot soll – so die Planung – e) über Drittmittelgelder (z.B. LOS, Aktion Mensch, Integration durch Sport) mittelfristig gesichert werden.

Die plurale Wohlfahrtsproduktion und gemischte Wohlfahrtsökonomik im Kölner Modell (ausgenommen Wissens-, Human- und Sozialem Kapital) ist in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Das Modell Körbe für Köln e.V. verortet im Wohlfahrtspluralismus (Evers & Olk 1996)



Quelle: Eigene Darstellung (Luetkens in Vorb./2006) in Anlehnung an Evers 1990³⁰

In der anstehenden ‚Phase‘ – vor Ablauf der Anschubfinanzierung durch die GEW Stiftung im Sommer 2006 – wird das übergeordnete Leitziel der ‚Nachhaltigkeit‘ (hier i.S. von nachhaltiger Strukturbildung für eine integrierte Netzwerkarbeit) zur leitenden Handlungsorientierung weiterer Aktionen und Maßnahmen: Gefunden werden müssen innovative Konzepte entwickelt werden zum Fundraising (Stichwort: Lokale Ökonomie) wie auch zur Förderung des örtlichen sozialen Kapitals (Stichwort: Lokales Sozialkapi-

30 Eine tabellarische Synthese der gemischten Wohlfahrtsökonomik im Kölner Modell, differenziert nach den Ressourcen Geld, Wissen, Humankapital, Sachressourcen und soziales Kapital, würde den Rahmen der vorliegenden Veröffentlichung sprengen.

tal). Neben der Akquise von Sponsoren und öffentlichen Drittmitteln (z.B. Aktion Mensch, Sponsoring durch überregionale Wirtschaft) wird eine vertiefende Kooperation mit dem Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (Beiratsmitglied) als wünschenswert erachtet. Derzeit brachliegende (Vernetzungs-)Ressourcen aus und mit der lokalen Wirtschaft (örtliche KMU) können über diesen Weg aktiviert und zukünftig auch sozialpolitisch nutzbar gemacht werden (z.B. Praktikastellen, Ausbildungsstellen für die Zielgruppe, aber auch lokales Sponsoring). Zur Förderung des ‚Lokalen Kapitals für Soziale Zwecke‘ wird eine Verkopplung mit LOS-Projekten (Europäische Sozialfonds) in Chorweiler und Porz-Finkenbergl verfolgt. Geplant ist weiterhin eine Organisation im organisierten Sport (LSB NRW bzw. Fachverband) und in einem Wohlfahrtsverbande (Jugendhilfe), um die Ressourcensicherung mittel- bis langfristig auf stabilere Beine stellen zu können.

Dies zeigt, was sicherlich niemanden verwundert: Auch ein Trägerverein benötigt Ressourcenlagen und Strukturmittel, um komplexe Problemlagen nachhaltig bearbeiten und als hybrides System trotz großer Umweltdynamiken (z.B. Änderungen Hartz IV) überleben zu können. Der Verein bündelt in seinen Strukturen und sozialräumlichen Netzwerken sehr viel Wissens-, Fach- und Netzwerkkompetenz und ist sehr leistungsfähig. Es ist davon auszugehen, dass auch die mittel- bis langfristige Ressourcensicherung nicht zum ‚Überlebensproblem‘ werden wird; allerdings müssen dafür auch weiterhin alle ‚an einem Strang ziehen‘ und sich im Dienste des Gemeinwohls engagieren.

Mit Blick auf die Ausführungen zum Kölner Modell, die an die Leit- und Denkfiguren der ‚geteilten Verantwortung im aktivierenden Staat‘ bzw. einer aktivierten Gesellschaft, der Multilevel Urban Governance und dem Wohlfahrtspluralismus rückgebunden wurden, kann zusammenfassend festgehalten werden: Der Körbe für Köln e.V. kann bzgl. der **ressortübergreifenden Kooperation** und **lokalen Ressourcenbündelung** Modell stehen für andere Kommunen und Regionen. Dies gilt zumindest für den sozialpolitischen Kontext einer integrierten Arbeit in den Handlungsfeldern Jugendhilfe, Sport, Integration und Arbeitsmarktpolitik. Mit ‚wenig (öffentlichem) Geld‘, aber viel ‚privatem Engagement‘ konnte eine umfassende Integrationsarbeit für sozial benachteiligte junge Menschen in Wohnbereichen mit besonderem Jugendhilfebedarf umgesetzt werden. Neben der Schaffung sinnvoller Sport- und Freizeitangebote und sozialer Unterstützungsnetzwerke wurden vielen benachteiligten jungen Menschen neue Perspektiven für ihre berufliche Zukunft aufgezeigt bzw. ein Teil wurde in Maßnahmen und Jobs vermittelt.³¹ Ergebnisse der Experten- und Jugendbefragung weisen aber darauf hin, dass die beteiligten (strategischen wie operativen) Akteure und die Zielgruppe sehr zufrieden mit dem Ergebnis der bisherigen Arbeit ist. Die Anstrengungen – denn Netzwerkarbeit ist anstrengend – haben sich auf jeden Fall gelohnt und lohnen auch weiterhin (vgl. Luetkens in Vorb./2006).

Zweites Zwischenfazit: Empfehlungen aus dem Kölner Modell

31 Die Begleitforschung differenziert mit Blick auf die Leistungsbemessung Output und Outcome: Der Output bezieht sich auf die Leistungen und Produkte (z.B. Netzwerkbildungen, Angebotsschaffung, Mädchenangebote, Kontaktzahlen der Angebote etc.). Der Outcome entsteht erst in der Koproduktion zwischen der Zielgruppe und den operativen Akteuren vor Ort. Outcome als nachhaltige Wirkung auf Ebene der Adressaten und im Sozialraum kann nur mittel- bis langfristig bemessen werden. Eine derartige ‚wirkungsorientierte Evaluation‘ ist nicht Teil der Begleitforschung, die auf Grundlage des sehr begrenzten Forschungsbudgets vorwiegend formativ (Prozessbegleitend) angelegt ist.

Mit Blick auf die Verstetigung privaten Engagements im Kölner Modell wurde im vorliegenden Beitrag explizit Antworten auf die Fragen geben, 1) wie und in welchen Bereichen Ressortkooperation und Ressourcenbündelung erfolgreich eingesetzt und koordiniert werden konnte und 2) in welchen Bereichen Nachholbedarf existiert. Die dritte relevante Frage, nach den Hemmnissen für eine erfolgreiche und nachhaltig orientierte Kooperation und Ressourcenbündelung, wurde mit der konstruktiven Erarbeitung von Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kontextgestaltung dieser Prozesse **implizit** beantwortet. Aus den Erfahrungen im Kölner Modell werden folgende **Erfolgsfaktoren** für die nachhaltige Ressourcenbündelung im Feld einer integrierten sozialen Stadtentwicklung und Jugendpolitik generiert:

- Als sehr leistungsfähige Struktur für die Ressourcenbündelung auf der kommunalen Ebene hat sich die **integrative Verbindung von gesellschaftlicher Selbststeuerung und staatlicher Kontextsteuerung** im intersektoralen, ressortübergreifenden Verbundsystem bewährt. Sie ist Ausdruck einer geteilten Verantwortung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren. Der Kommunalraum Köln weist bereits viel Erfahrungen und damit eine gewisse ‚Pfadabhängigkeit‘ für den Bereich der sozialräumlichen Netzwerkarbeit auf, auf die sehr gut aufgebaut werden kann bzw. wird.³²
- Ein **Wertekonsens** zwischen den Akteuren ist notwendig, um Partikularinteressen und Ressortegoismen im Dienste des Gemeinwohls zurückzustellen. Dieser kann und sollte über gemeinsame Zielvorstellungen in ein **integriertes Handlungskonzept (IHK)** überführt werden.
- Grundlegende Voraussetzung für die Schaffung einer tragfähigen und zukunftsorientierten ‚geteilten Mission‘ (gemeinsame Werte, IHK) sind **dialogisch-partizipative Verfahren**, die über die basisdemokratisch strukturierte **Gremienarbeit** in einer **Dritt-Sektor-Organisation** sehr gut umsetzbar sind.
- Die **Institutionalisierung** resp. **formale Verstetigung** des intersektoralen Verhandlungssystems und seiner Ressourcenbündelungen auf kommunaler Ebene (z.B. im Trägerverein, über Kontrakte), gewährleistet die **Selbstbindung der Akteure** an die gemeinwohlorientierte Mission/Zielsetzung. Damit wird eine notwendige Voraussetzung für mittel- bis langfristige ‚gesellschaftliche Lernprozesse‘ erfüllt, da gemeinsame Spielregeln und Problemlösungsverfahren formal festgeschrieben werden (können).
- Besondere **Potenziale zur ressortübergreifenden Ressourcenbündelung** birgt weiterhin eine komplementäre **sozialräumliche Vernetzung**: Die konkrete Umsetzung der politischen Arbeit (Strategie) sollte **sozialraumorientiert** und unter Einbeziehung der relevanten Akteure vor Ort erfolgen. Nur so können die lokalen Ressourcen und Potenziale wie Wissen, Humankapital, soziales Kapital, lokale Ökonomie, Angebots- und stadtteilbezogene Infrastrukturen, aber auch die spezifischen Konflikt-,

32 Neben den Vernetzungsprozessen im Rahmen der Sozialen Stadt, von LOS-Projekten und EQUAL, werden zur Zeit im Kontext der ‚Metropolenforschung‘ intersektorale Netzwerkprozesse auch aus dem sportpolitischen Raum initiiert (DSHS Köln, LSB NRW, Sportamt Köln und Kölner Sportselbstverwaltung). Diese Programmmodule aus verschiedenen politischen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern – Soziale Stadt, Körbe für Köln und Metropolenforschung – ermöglichen z.T. höchst effektive Lern- und Austauschprozesse, auf die an dieser Stelle nicht weiter Bezug genommen werden kann.

Problem- und Interessenslagen der Akteure vor Ort integrativ berücksichtigt werden.

- Die geteilte ‚regionale Identität‘ (in der Kommune wie im Veedel) macht eine ‚inneren Kohärenz‘ der sozialräumlichen Netzwerke trotz divergierender Interessenlagen sehr wahrscheinlich. Eine informelle und sozialräumliche Vernetzungsstrategie birgt somit ein großes Potenzial für **wechselseitige Lernprozesse und intersystemische Wissensaustauschprozesse** zwischen Akteuren aus unterschiedlichen politischen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern (öffentlicher oder privater Raum, Sport, Jugendhilfe, Stadtentwicklung etc.). Dieses Netzwerklernen und die umfassende Wissensgenerierung sind wiederum notwendige Bedingung für den Aufbau einer kollektiven Problemlösungsfähigkeit und deren nachhaltige Implementierung.
- Die Kopplung einer Kommunalen Strategie mit sozialräumlicher Vernetzung in einer **Multilevel Urban Governance** erscheint mit Blick auf Nachhaltigkeit höchst funktional: die Gebietsentwicklung wird an einer (kommunalpolitisch gestützten) Gesamtstadtstrategie orientiert. Eine geteilte Mission und Globalziele schränken die Komplexität der Arbeit vor Ort ein, minimieren Risiken und Unsicherheiten und erhöhen die Chance auf eine (nachhaltige) Unterstützung der Kooperationsarbeit auch durch die Kommune. In umgekehrte Richtung erlaubt die sozialräumliche (informelle) Netzwerkarbeit vor Ort eine zielgenauere Problembearbeitung wie auch flexible und zeitnahe Umsteuerungsprozesse. Voraussetzung ist, dass den Netzwerken vor Ort eine relative Autonomie in ihrem Tun zugestanden wird, z.B. über Sozialraumfonds, eigene Entscheidungsspielräume. Die personelle Entkopplung von Strategie und Operativem Geschäft, Gesamtstadtentwicklungen und Sozialraumbesonderheiten ist weiterhin höchst funktional, da die Autonomie der Teilnetze erhalten und die Motivation der Netzwerkakteure für eine engagierte Netzwerkarbeit und Leistungserbringung hoch gehalten werden kann.
- Komplexe, aber für die Leistungserbringung funktionale Kommunikations- und Verhandlungsprozesse in Mehrebenensystemen, sollten durch ein **ressortübergreifendes Schnittstellenmanagement** bzw. **Brückenelemente** sachlich entschlackt, sozial entkoppelt und zeitlich entlastet werden. Gerade in komplexen Verhandlungssystemen mit vielen Akteuren ermöglichen solche boundary spanners eine lückenlose Kommunikations- und Informationspolitik.
- Für das Schnittstellenmanagement haben sich im Kölner Modell und in anderen Kontexten folgend Akteurgruppen bewährt: ein **Kernteam** (Repräsentanten der Trägerinstitutionen), auf das **Quartiersmanagement** im Sozialraum (Soziale Stadt), **Koordinator/innen** aus der Wissenschaft (Angewandte Sozialforschung) oder professionelle Beratungsinstitutionen. Relevante Kernkompetenzen und soft skills, die diese Akteure haben sollten, sind u.a. Netzwerk-, Moderations-, Mediations- und kommunikative Kompetenz, interdisziplinäres Fachwissen und eine hohe Sensibilität für neue Sachverhalte und Empathiefähigkeit. Zentral ist eine neutrale Vermittlungs- und ‚Übersetzungsarbeit‘ zwischen den verschiedenen Akteurgruppen im Netzwerk und/oder Verein.
- **Strategisches Instrument** für das Schnittstellenmanagement ist eine **Prozessevaluation**, die als ‚partizipatorische Aktionsforschung‘ gestaltet werden kann: Konstituierende Bestandteile sind die Koordination und Moderation von **Zielprozessen** und

die Entwicklung von **integrierten Handlungskonzepten**; eine kontinuierliche Dokumentation, Evaluation und Controlling der Projektentwicklung in enger Kooperation mit den beteiligten Akteure (als Hilfe zur Selbsthilfe). Teilziele und die Einschätzung von Teilerfolgen können systematisch aus Sicht der beteiligten Akteure erhoben und über eine **Triangulation von Methode und Perspektive** integrativ verbunden werden. Zwischenergebnisse können die Akteure zum weiteren Engagement motivieren und dienen zugleich als Planungs- und Entscheidungsgrundlage für etwaige Umsteuerungsprozesse.

- Auf der Mikroebene sollte als grundlegendes Qualitätskriterium die **Lebensweltorientierung** (Bedarfsorientierung, Potenzialorientierung) der Arbeit vor Ort sowie die Aktivierung, Beteiligung und Empowerment der Adressaten (**Koproduktion der Sozialen Arbeit**) systematisch berücksichtigt und umgesetzt werden.
- Sinnvoll erscheint ein innovatives **3-Säulen-Fundraising Modell**, in dem finanzielle Ressourcen aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft integrativ verbunden werden. Diese Mittelbündelung wird kreativ ergänzt um einen pluralen Ressourcenmix aus Humankapital und sozialem Kapital, die ganz wesentlicher Bestandteil der besonderen Funktions- und Leistungsfähigkeit im Kölner Modell (trotz prekärer öffentlicher Haushaltslage) sind.

Hier schließt sich der Kreis, da die Potenzial- und Ressourcenbündelung über die Gründung eines gemeinsamen Trägervereins formal verstetigt werden kann.

Offen geblieben ist ein abschließendes Statement zur letzten Kernfrage: **Wie kann die Mittel- und Ressourcenbündelung durch kommunale – und andere öffentliche und privatwirtschaftliche – Akteure unterstützend verbessert werden?**

Die Erfahrungen im Kölner Modell zeigen, was auch andernorts ein bekanntes Phänomen ist: Eine nachhaltig orientierte ressortübergreifende Kooperation und Vernetzung im Dritten Sektor muss auf den Sockel einer **langfristigen Strukturförderung** gestellt werden. Diese ‚Nachwuchspflege‘ (s.o.) erscheint notwendig, um die Selbstheilungskräfte der Zivilgesellschaft fachlich, personell, beratend und strukturell zu unterstützen. Hierzu gehören Ressourcen für eine angemessene Infrastruktur, Personal und ein Sozialraumbudget. Zentral ist die Verstetigung von Personal, das als **Wissens- und Kenntnisträger** mit Blick auf kommunale Vernetzungsprozesse, zur Förderlandschaft, Möglichkeiten der Drittmittelakquise, aber auch mit Blick auf Moderation, Qualitätsmanagement und Monitoring den zivilgesellschaftlichen Akteuren als kompetente/r Ansprechpartner/in mittel- bis langfristig beratend beiseite gestellt wird und deren Arbeit unterstützt. Hintergrund ist, dass ‚lernende gesellschaftliche Systeme‘ (Meffert 2005; Willke 1999), und dies sind sowohl der Körbe für Köln e.V. wie andere Maßnahmen in der ‚Sozialen Stadt‘, auf Grund der zu Grunde liegenden divergierende Verhandlungskulturen, Interessenlagen und Handlungslogiken Kinderkrankheiten und Konfliktpotenziale in sich bergen. Diese ‚Pathologien‘ müssen auskuriert werden. Das benötigt Zeit und eine angemessene Strukturförderung. Nur so kann der Experimentier- und Verhandlungsspielraum geschaffen werden, den komplexe Netzwerke brauchen, um voneinander zu lernen und dieses neue umfassende Wissen auch zur Bearbeitung komplexer Problemlagen vor Ort einsetzen zu können.

Konkrete **Wünsche** und **konstruktive Empfehlungen an Politik und Verwaltung** auf allen Ebenen im föderalen Verbundsystem sind daher aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitforschung:

- Die Einrichtung einer ämterübergreifenden Koordinierungsstelle im Kommunalraum, um öffentliche Fördermittel, private Mittel (z.B. aus Stiftungen) ressortübergreifend zu sichten und integrativ zu bündeln³³. Auf dieser Ebene sollte auch die ‚Übersetzungsarbeit‘ im Schnittstellenmanagement zwischen öffentlichen und privaten kommunalen angesiedelt werden.
- Öffentlich geförderte, moderierte Erfahrungs- und Wissensaustauschprozesse zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Programm-, Projekt- oder Modellerfahrungen auf kommunaler Ebene. Konstituierender Bestandteil dieses Wissensmanagements sollte der Aufbau einer kommunalen Informationsplattform sein, der auf Wissensressourcen der Plattformen auf Länder- und Bundesebene aufbauen kann und an deren Struktur orientiert sein sollte. Beide Instrumente können ein kommunales Wissensmanagement und letztendlich ‚gesellschaftliche Lernprozesse‘, die über die Binnensicht der Einzelmaßnahmen hinausgehen, konstruktiv fördern.
- Die zeitliche Ausweitung der auch weiterhin **begrenzten Förderdauer im Bundes-Länder-Programm Soziale Stadt**³⁴:
 - 1) Aufbau- / Zielentwicklungsphase (zwei bis drei Jahre),
 - 2) Umsetzungsphase (fünf bis sieben Jahre) und
 - 3) Auslauf- / Verstetigungsphase (fünf bis sieben Jahre).

Eine derart befristete Förder(zeit)struktur vermeidet dauerhafte Abhängigkeiten, überhöhte Erwartungshaltungen und minimiert das Risiko der Selbstüberschätzung der Akteure vor Ort (z.B. unrealistische Zielvorgaben). Eine mittel- bis langfristige Strukturförderung darf allerdings, so die Sicht der Wissenschaft³⁵, nicht allein in die kommunale Verantwortung gelegt werden, da die kommunale Selbstverwaltung damit alleine überfordert wäre (vgl. auch Deutscher Städtetag 2003). Die Kommunalverwaltung birgt allerdings große Potenziale für die Bereitstellung von Büros, Wissensressourcen und anteiligen Personalressourcen.

Frau Quilling wird diese Ausführungen nun aus kommunaler Verwaltungsperspektive, konkret aus ihrer Sicht als Abteilungsleiterin Jugendförderung, vervollständigen.

33 So könnten z.B. die Parallelentwicklung der Programmatiken „soziale Stadt“ im Sektor Stadtentwicklung, „sportgerechte Stadt“ im Sportsystem, „gesunde Stadt“ im Gesundheitssektor oder „zukunftsfähige Stadt“ des Städtebundes gleichgeschaltet und die Teilpotenziale integrativ gebündelt werden.

34 Diese Empfehlung wurde gemeinsam mit dem Stadtteilmanagement Kalk-Mülheim, erfahrener Vernetzungsmanager aus dem Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln entwickelt und als sinnvolle Förderzeitstruktur erachtet (vgl. auch Streitberger 2005). Sie erscheint auch vor den Erfahrungen im Kölner Modell sehr sinnvoll.

35 Geteilt wird diese Meinung selbstredend auch vom Städtebund.

Marie-Luise Quilling

Soziale Stadt setzt auf Bündelung von Ressourcen aus verschiedenen Ressorts auf Bund-, Länder- und kommunaler Ebene. **Investive städtebauliche Maßnahmen** werden durch **nicht-investive Maßnahmen etwa im sozialen, kulturellen und arbeitsmarktpolitischen Bereich** ergänzt. Meine Fokussierung geht auf den nicht-investiven Bereich und hier gleich auf die Kernfrage der Ressortkooperation und Ressourcenbündelung ein. Das Thema ist nicht erst seit der Programm-Implementierung von großer Bedeutung. Im Grunde berührt es ja ein Grundverständnis, eine **Philosophie von ganzheitlich-ökonomischem Denken und Handeln** – und das nicht nur innerhalb der Verwaltung. Die Frage nach dem Erfolg bzw. nach den Hemmnissen ist vielschichtig und daher auch nur differenziert zu beantworten. Wahrscheinlich sehen die verschiedenen hierarchischen Strukturen inkl. der in ihr handelnden Personen das jeweils unterschiedlich. Lassen Sie mich deshalb beginnen mit einem „einerseits und andererseits“-Statement:



Auf der kommunalen Ebene im Bereich der Jugendhilfe – und hier wiederum im **Handlungsfeld von Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit** – stellen Ressortkooperationen und umfangreiche Abstimmungen schon seit langem die gängige Praxis dar. Generell wird schon eine Ressourcenbündelung per erforderlicher Kofinanzierung der jeweiligen Förderquote durch den kommunalen Haushalt (wenn auch nur mühsam) gewährleistet. Im **Bereich der Steuerung, Konzeption und internen Evaluierung** der nicht-investiven, d.h. sozialintegrativen Maßnahmen hat das Programm auf kommunaler Ebene erheblich zur Ausbildung neuer dezernats- bzw. ämterübergreifender Kooperationsstrukturen beigetragen. Die Bündelungsbemühungen finden allerdings unter sehr hohem **Koordinationsaufwand auf der kommunalen Ebene, der Quartiersebene sowie in den Projekten** selbst statt. Bei dem Thema Bündelung geht es nicht nur um das Zusammenführen verschiedener Fördertöpfe, sondern auch um die Verbesserung der Kooperation verschiedener Behörden und Verwaltungsbereiche.

Das Kölner Projekt „**Körbe für Köln**“ ist beispielhaft für die Realisierung erfolgreicher Kooperationen und Ressourcenbündelungen und hebt sich im Kontext von Ressortkooperationen durch die Public-Private-Cooperation ab. Hier werden in kleineren ausgewählten Sozialräumen neue Managementformen ausprobiert, neue Organisations- und Kooperationsformen entwickelt und erprobt (Experimentierraum).

Im Rahmen der Landesförderung von „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf – Soziale Stadt“ und im Rahmen vom E&C-Programm wie beispielsweise KuQ, LOS, FSTJ konnten neue Kooperationsformen erprobt und Ressourcenbündelungen vorgenommen und entwickelt werden. Das heißt es wurden in kleineren Sozialräumen neue Organisations-, Kooperations- und Managementformen entwickelt und erprobt. Lernprozesse wurden in Gang gesetzt, die Motor und Schlüsselinstrument für die Umsetzung der Programme sind. Aufbauend auf den vorhandenen Strukturen und Verbänden wurden erfolgreiche **ressortübergreifende Netzwerke** gebildet. Neu in diesem Zusammenhang ist,

dass diese Netzwerke sich mit den Handlungsfeldern soziale, beschäftigungspolitische, wirtschaftliche, kulturelle und städtebauliche Maßnahmen befassen (Entgegenwirkung von Versäulung).

Programm	Förderung	Kommune	Weitere Mittel
„Körbe für Köln“ 04/2002- laufend	Stiftung GEW American Sports GmbH DSHS Köln (Eigenanteil WB)	Personalressourcen Wissensressourcen	Sponsoren, private Spenden, Werkstatt Sport, ab 01/2006 LOS
KuQ Kompetenz und Qualifikation für junge Menschen 2002	Verwendungsfond des BMFSFJ 100.000	Freistellung eines Mitarbeiters des Jugendamtes	
LOS Lokales Kapital für soziale Zwecke 2003-2007	ESF-Programm Durchführung BMFSFJ 100.000 je Programmgebiet für Mikroprojekte bis zu 10.000	Freistellung der Koordinatoren	
Freiwilliges Soziales Trainingsjahr FSTJ 2005	50% Agentur für Arbeit 25% Land	25% Kommune	
Interkulturelles Netzwerk - Jugendmigrationsdienst	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend MFSFJ		Land NRW Erzbistum Köln
Emotion 2005 Jugend für Toleranz und Demokratie, gegen Rechtsextremismus	bundesweit Richtlinien KJP des Bundes		Caritas, katholische Jugendwerke, Jugendläden Nippes
EQUAL Übergangsmanagement Schule/Beruf 2005-2007	EU-Mittel	Kofinanzierung über Personal und Sachkosten	ESF-Mittel Agentur für Arbeit Land NRW

Konsequenterweise entwickelten sich auf kommunaler Ebene ämterübergreifende Gremien aus verschiedenen Behörden und Ämtern. Ihre Zusammenarbeit wurde verbessert, der Austausch gefördert, Verfahren und Vereinbarungen gemeinsamer Ziele und Leitlinien abgestimmt. Ressortübergreifende Ressourcenbündelung ist immer verknüpft mit einem **sehr hohen Kooperations- und Abstimmungsaufwand** aller betroffenen Akteure.

Hierzu sind weitere Voraussetzungen zu schaffen für den Aufbau von problemadäquaten und tragfähigen Organisationsformen, um eine rein additive Verknüpfung verschiedener Programme zu vermeiden.

Vor dem Hintergrund fehlender **zeitlicher oder personeller Ressourcen** stellt sich oft der hohe Aufwand als Hemmnis dar. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es sich lohnt und die Zusammenarbeit sich erheblich verbessert, wenn alle sich verständigen, ihr „Scherflein“ beizutragen und „Anwuchspflege“ zu betreiben. Dies gelingt umso besser, wenn vor Ort Bündnisse eingegangen werden und noch nicht Beteiligte zum Beitritt in das Bündnis willkommen sind. Die Einbeziehung der Bevölkerung muss die Vielfalt von Interessen, Sichtweisen und Lebenswirklichkeiten mit berücksichtigen.

Das Kölner Modell „Körbe für Köln“ zeigt auf, dass das **Hemmnis des zeitlichen Aufwands** überwunden wird, wenn auf der Basis von gemeinsamen Handlungszielen Projekte und Maßnahmen realisiert werden können. Unterstützt von verschiedenen kom-

munalen Ämtern (Jugendamt, Sportamt, Amt für Wirtschaftsförderung, Agentur für Arbeit) brachten sich die Träger der freien Jugendhilfe unbürokratisch und aktiv in die Realisierung durch Personalressourcen, Fachkompetenz, Wissensressourcen, Kreativität und nicht zuletzt durch finanzielle Unterstützung ein.

Die Kinder- und Jugendhilfe wurde hier Akteur einer **Gemeinschaftsanstrengung sozialer und privatwirtschaftlicher** Infrastrukturpolitik - das zweigliedrige Jugendamt zum Akteur für soziale Gestaltungs- und Partizipationsprozesse in einem bzw. mehreren definierten Sozialräumen. Der Auftrag der Jugendhilfe versteht sich hier als **Koproduktion der sozialen Arbeit** im Sinne des Konzeptes.

Ausschlaggebend und als Basis für das Gelingen von Ressortkooperationen und Ressourcenbündelungen sind **geeignete Leitlinien, Zielvereinbarungen und Handlungskonzepte**, die über mit Hilfe der Prozessevaluation der Begleitforschung im Projekt erarbeitet und umgesetzt werden.

Grundlagen bilden hier Bedarfserhebung, Mittelbeantragung, Projektkonzeption und Programmumsetzung. Bewährt haben sich in Köln Handlungskonzepte, wie sie beispielsweise in den Programmen von LOS, K&Q erforderlich sind. Notwendig sind integrierte Handlungskonzepte, die in gesamtstädtische Perspektiven eingepasst sind. Entsprechende Voraussetzungen, Ressourcen sind politisch zu ermöglichen und verwaltungstechnisch vorzuhalten.

Auf Verwaltungsebene sind Ämternetzwerke zu etablieren mit **ressortübergreifendem und gebietsbezogenem Verständnis**. Notwendig sind ämterübergreifende Verständigung über die Art und Weise eines möglichst ökonomischen Mitteleinsatzes (Ressortegoismen ausblendend) z.B. durch eine **kommunale Koordinationsstelle** für unterschiedliche sozialräumliche Förderprogramme. Das mindert Reibungsverluste.

Häufig fehlen Informationen über Fördermöglichkeiten, Abstimmungs- und Antragswege. Bei E & C läuft das gut, weil Abstimmungsbemühungen der Bundesebene sich positiv auf die kommunale Ebene auswirken. Akteure der E & C-Programmplattform sind informiert über den Newsletter E & C, die Homepage der Regiestelle und /oder durch die Teilnahme an den Fachforen oder Regionalkonferenzen. Dadurch hat sich insgesamt die Zusammenarbeit der planenden Verwaltung und Jugendhilfe verbessert.

Bedingt durch die angespannte Finanzsituation der Kommunen ist es schwierig bis unmöglich Kofinanzierungsanteile zu leisten. Deshalb ist es erforderlich, zusätzliche anerkennungsfähige Finanzierungsmöglichkeiten erschließen zu können.

Möge diese Veranstaltung dazu beitragen, dass die gesammelten Erfahrungen und Informationen zu sinnvollen, umsetzbaren Empfehlungen führen.

Literatur

- Baitsch, Christoph & Müller, Bernhard (Hrsg.) (2001). Moderation in regionalen Netzwerken. (Institut für ökologische Raumentwicklung). Mering: Hampp.
- Benz, Arthur (Hrsg.) (2003). Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit. (POLIS Politikwissenschaft). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Blanke, Bernhard & Schridde, Henning (1999). Bürgerengagement und aktivierender Staat. Expertise im Rahmen des sozialpolitischen Qualitätsmanagements. In Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament), 46 (B 24/25), 3-12.
- BR-Bundesregierung (Hrsg.) (1999). Moderner Staat – Moderne Verwaltung: - Leitbild und Programm der Bundesregierung: I. Leitbild aktivierender Staat. Berlin: BMI.
- Budäus, Dietrich & Eichhorn, Peter (Hrsg.) (1997). Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden: Nomos.
- Burchardt, Susann & Förster, Heike (2004). Nachhaltigkeit lokaler Netzwerke und Modi kommunalpolitischer Steuerung - Das Bundesprogramm "E&C" im Kontext neuer kommunalpolitischer Strategien. (Manuskript, AK LOPOFO der DVPW). Darmstadt: TU Darmstadt.
- Caplan, Ken (2003). The Purist's Partnership: Debunking the Terminology of Partnerships. In CSPI - Cross Sector Partnership Initiative (Hrsg.), Partnership Matters. Current Issues in Cross-Sector Collaboration (Issue 1: 2003; S. 31-35). Cambridge: The Copenhagen Center.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.) (2000). Netzwerkökonomie und Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin: edition sigma.
- Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2003). Sport vor Ort – Kommunale Sportpolitik im Wandel. Sonderheft in der Reihe Der Städtetag 7/8.
- Evers, Adalbert (1990). Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. Journal für Sozialforschung 30 (2), 189-210.
- Evers, Adalbert & Olk, Thomas (Hrsg.) (1996). Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fürst, Dietrich (2003). Regionale Governance. In Arthur Benz (Hrsg.). Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit. (S. 49-71). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Granovetter, Marc (1973). The Strength of Weak Ties. In American Journal of Sociology 78, S. 1360-1380.
- Grimm, Gaby, Hinte, Wolfgang & Litges, Gerhard (2004). Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin: edition sigma.
- Heidenreich, Martin (2000). Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In Johannes Weyer (Hrsg.), Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (S. 97-133). München/Wien: R. Oldenbourg Vlg.
- Heinelt, Hubert (2003). Governance auf lokaler Ebene. In Arthur Benz (Hrsg.). Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit. (S. 33-48). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- IfS - Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH (2004). Die Soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluierung. (Hrsg. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung). Berlin: Mercedes Druck.
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW (Hrsg.) (2001). Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund: ILS (Eigenverlag)
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW (Hrsg.) (2004). Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW. Dortmund: ILS (Eigenverlag)
- Kenis, Patrick & Schneider, Volker (Hrsg.) (1996). Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt/New York: Campus.
- Kruzewicz, Michael (1993). Lokale Kooperationen in NRW. Public Private Partnership auf kommunaler Ebene (i.A. MSV NRW und ILS NRW - ILS Schriften, Bd. 79). Duisburg: Waz-Druck.
- Luetkens, Sascha Alexandra (in Vorb./2006). Möglichkeiten und Grenzen intersektoraler sportbezogener Jugend(sozial)arbeit im Kommunalraum. (Arbeitstitel Dissertation). DSHS Köln.

- Mayntz, Renate (1996). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In Patrick Kenis & Volker Schneider (Hrsg.), *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik* (S. 471-496). Frankfurt/M.: Campus.
- Mayntz, Renate (2001). Politische Steuerung. In Schader Stiftung (Hrsg.), *Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm „Die soziale Stadt“ in der Diskussion* (S. 37-42). Darmstadt: Eigenverlag.
- Mayntz, Renate (2003). Governance im modernen Staat. In Arthur Benz (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung - Dreifachkurseinheit*. (S. 71-84). Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Mayntz, Renate (2004). Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? (MPIfG Working Paper 04/1, März 2004; Vortrag zur Konferenz "Governance-Forschung: Stand und Entwicklungslinien" am 4.-6. März 2004 in Berlin). Köln: MPI für Gesellschaftsforschung.
- Mayntz, Renate & Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (1995). *Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung*. Frankfurt/M u.a.: Campus.
- Meffert, Heribert (2005). Verantwortungspartnerschaften in der Bürgergesellschaft: Die veränderte Rolle von Stiftungen und Non-Profit-Organisationen. (Input Referat „Staat der Zukunft“ Bertelsmann Stiftung und BMI am 29. Juni 2005, BMI). Berlin: BMI.
- Mezger, Erika & West, Klaus-W. (Hrsg.) (2000). *Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln*. (Hans Böckler Stiftung). Marburg: Schüren.
- Prange, Christiane (1996). Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 163-190). Berlin/New York: de Gruyter.
- Schreyögg, Georg & Conrad, Peter (Hrsg.). (1996). *Wissensmanagement*. (Managementforschung 6). Berlin/New York: de Gruyter.
- Streitberger, Bernd (2005). Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“. In Bundestag (Hrsg.), *Wortprotokoll BT-Drs. 15/4660, Ausschuss für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen am 13.04.2005* (S. 48-58). Berlin: Deutscher Bundestag.
- Sydow, Jörg & van Well, Bennet (1996). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturationstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In Georg Schreyögg & Peter Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 191-234). Berlin/New York: de Gruyter.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (2000). *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- von Spiegel, Hiltrud (Hrsg.) (2000). *Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation*. Münster: Votum.
- Weyer, Johannes (Hrsg.) (2000). *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München/Wien: Oldenbourg
- Willke, Helmut (1995). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (1998). *Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien*. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, Helmut (19993). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Sozialsysteme*. Stuttgart: Lucius & Lucius

Anlage

Exkurs Luetkens: Inhalte und Leistungen des Kölner Modells

Nachfolgend erfolgt eine Kurzdarstellung der Inhalte und Leistungen des Körbe für Köln e.V., auf die aus strategischen und Zeitgründen in Berlin und in der Veröffentlichung kein Bezug genommen werden sollte und konnte.

Der Körbe für Köln e.V. ist seit April 2002 (Trägervereinsgründung) engagiert im Handlungsfeld einer integrierten kommunalen Jugendpolitik an der Schnittstelle zwischen Sport, Jugendhilfe, Integration, Stadtentwicklung und Arbeitsmarkt. Streetball/Basketball wird als Medium für eine **niederschwellige** Sozialarbeit in Wohnbereichen mit erhöhtem Jugendhilfebedarf eingesetzt. Die ‚offenen‘ Sportangebote sind nicht nur wohnraumnahe Angebote für eine sinnvolle, aktive Freizeitgestaltung, sondern dienen auch als Kontaktforum für benachteiligte Jugendliche (soziale Unterstützungsnetzwerke mit Peers) und sind vernetzt mit professionellen Beratungsangeboten zur beruflichen Orientierung. Der Trägerverein hat **in den ersten drei Jahren** (bis Ende 06/2005) vorwiegend aus privaten Mitteln (GEW Stiftung, American Sports GmbH, private Spenden aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft)³⁶ an 7 Standorten (Wohngebieten mit besonderem Jugendhilfe- und Erneuerungsbedarf) Streetballplätze und je ein eigenes Mädchenangebot mit regelmäßig betreuten Spielzeiten geschaffen. Diese Angebote sind vor Ort vernetzt mit professionellen Beratungsangeboten zur beruflichen Orientierung. Allein vier der Standorte sind deckungsgleich mit Programmgebieten des Bund-Länder Programms ‚Soziale Stadt‘. Die Herstellung eines integrierten Handlungskonzepts, das Qualitätsmanagement und Controlling wird über Methoden der Prozessevaluation³⁷ koordiniert und in enger Kooperation mit den Akteuren vor Ort gestaltet und umgesetzt.

Der Körbe für Köln e.V. weist für sein dreijähriges Engagement eine sehr positive Leistungsbilanz auf:

Kooperations- und Netzwerkbilanz: Neben der Gründung und Institutionalisierung des **Trägervereins** als gesamtstädtisches ressortübergreifendes und auf Dauer gestelltes kommunales Governance-Arrangement wurden **fünf sozialräumliche Netzwerke**³⁸ mit lokalen Akteuren aus den Wohngebieten (z.B. Schulen, Vereinen, Wohnungsgesellschaften, Bürgerbüro, Stadteilbüro etc) installiert und als Sozialräumliche Steuerungsgruppe institutionalisiert. Weitere Facharbeitskreise (z.B. Qualitätszirkel Übungsleiter/innen, AK Mädchen, AK Beratung; AK Akquise) wurden installiert und werden je

36 Die Sockelfinanzierung des Sozialprojekts läuft über die GEW Stiftung und American Sports GmbH (im Verhältnis 55% zu 45%); zusätzliche Gelder werden über Wirtschaft, Dritten Sektor und einmalig auch aus der Werkstatt Sport (10.500 Euro) akquiriert.

37 Die Begleitforschung - die dankenswerter Weise über 2 mal 2 Jahre zu gut 85% aus GEW Stiftungsgeldern gefördert wird - ist als partizipatorische Aktionsforschung gestaltet (formative Evaluation). Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung und die Netzwerkprozesse werden koordiniert und „als Hilfe zur Selbsthilfe“ umgesetzt. Neben sozialräumlichen Zielfindungsprozessen und der partizipativen Entwicklung von Dokumentationsbögen zur Qualitätssicherung, werden Qualitätszirkel und Netzwerkarbeit moderiert, die Selbstevaluation der Akteure fachlich begleitet und Akteurperspektiven über die Triangulation von Perspektive und Methode (Expertenbefragung, Jugendbefragung und teilnehmende Beobachtung/beobachtende Teilnahme) integrativ erfasst. Die Deutsche Sporthochschule bringt neben dem verbleibendem Eigenanteil Wissensressourcen und soziales Kapital in die Netzwerkarbeit ein.

38 An zwei Standorten – Chorweiler und Porz-Finkenbergr – steht diese Netzwerkbildung noch aus.

nach Bedarfslage zur Konzeptentwicklung und Fortschreibung, bzw. für Umsteuerungsprozesse aktiviert.

Angebotsebene und Zielgruppe: Mit Blick auf die Zielgruppe konnten sukzessive **15 regelmäßig betreute Maßnahmen** im Bereich der niederschwelligen Sport- und Beratungsarbeit geschaffen werden: Bis Ende Juni 2005 wurden **946 betreute Sportangebote** durchgeführt und **knapp 12.000 Kontakte**³⁹ (Zielgruppe) gezählt, **29 Events** organisiert und **92 Beratungstermine** dokumentiert. Bei den Beratungsangeboten konnten **269 Informationsgespräche** und **126 vertiefende (Einzel)Beratungstermine** mit sozial benachteiligten jungen Menschen im Übergang Schule- Beruf durchgeführt werden, die zum größten Teil **von Jugendlichen mit Migrationshintergrund (63%)** wahrgenommen wurden. Ein Teil dieser Jugendlichen konnte in Maßnahmen überführt werden (z.B. Sprachkurse, Bewerbungskurse, Jobs, Ausbildungsplätze oder Praktika). Auch die Sportangebote werden mit großer Begeisterung von der Zielgruppe angenommen und es konnte ein erstaunlich gutes Bindungsverhalten an die Angebote verzeichnet werden. Alle Teilnehmerinnen des Nippeser Mädchenangebots (100% Migrationshintergrund) sind nun geschlossen einem örtlichen Sportverein beigetreten, womit das ‚Integrationsziel‘ im Sport- und Freizeitbereich optimal erfüllt wurde. Die Zwischenergebnisse – neben der Begeisterung und den leuchtenden Kinder- und Jugendaugen bei Events – sind Indikatoren dafür, dass der Aufwand und die Arbeit im Körbe für Köln lohnend und für andere Kommunen und Gemeinden auch nachahmenswert ist.

39 Mehrfachzählungen möglich.

Prof. Dr. Dieter Grunow,
Institut für Politikwissenschaften, Fachbereich Gesellschaftswissenschaften,
Universität Duisburg Essen

Kommentierung

Ich versuche, es ganz kurz zu machen, nur einige Anmerkungen, einige Stichworte für die Diskussion. Die Schwierigkeit liegt auf der Hand: die präsentierten Beispiele lassen sich aus meiner Sicht nur schwer miteinander verknüpfen. Das Typische, was wir hier finden, sind sehr kleinteilige Projekte und die Schwierigkeit, das dann zu generalisieren, zu übergreifen und in die Erfahrungsbildung einzubringen. Der Punkt, der sich daraus auch ergibt, ist dann natürlich die Frage: Was sollte dies für die Förderstrategie bedeuten?

Da kann man einfach nur sagen, die „Botschaft“ von diesen Beispielen ist, dass die Förderstrategie relativ allgemein gehalten sein muss gegenüber der Vielfalt von Projekten, die damit unterstützt und angeregt werden können. Mir scheint an der Stelle auch ein Hinweis auf die Europäische Ebene ganz sinnvoll; vielleicht kann man einmal darauf schauen, wie die Europäer das eigentlich machen. Denn die haben ja noch kompliziertere Architekturen zu berücksichtigen und die „Offene Methode der Koordinierung“ ist ein Beispiel für die diesbezügliche Reaktion. Man versucht damit umzugehen, dass man nicht genau weiß, was vor Ort und was in einzelnen Mitgliedsstaaten usw. tatsächlich an Problemen ansteht: gleichwohl werden aber allgemeine Förderprogramme aufgelegt, um jeweils sehr spezifische Probleme zu bearbeiten. Also ich glaube, dies ist ein ganz wichtiger Ansatzpunkt und da wäre es für alle Beteiligten sehr hilfreich, wenn auf der nationalen und Länderebene solche Offenheiten der Förderungsprinzipien gegenüber der Durchführungspraxis noch verstärkt würden. Ich sehe, dass ich damit im Widerspruch stehe zu dem Ergebnis, das in der Evaluation herausgekommen ist - wo man gesagt hat, die Zielansprache sollte doch präziser werden usw. Ich sehe auch, dass es die Antragstellung erleichtert, wenn die Programm- und Förderziele präzise definiert sind, aber: können damit alle Projekte gleich gut leben?

Ein weiterer Punkt, der in den Beispielen sehr auffällig war, das ist die Frage der Public Private Cooperation. Ich glaube, das ist auch ein ganz wichtiges Thema, mit dem man sich vermehrt auseinandersetzen muss. Hier kann ich nur aus meiner Erfahrung und auch aus der wissenschaftlichen Forschung empfehlen, auf Erfahrungen mit verschiedenen Mustern und Modellen zurück zugreifen. Vielleicht lässt sich mal so eine Art Musterbeschreibung entwickeln: aus den Erfahrungen oder eben auch aus den wissenschaftlichen Forschungen, die uns zeigen, wo die Chancen und Risiken dieser Strukturen liegen. Es wurde ja schon Einiges angedeutet. Wir haben hier das Problem, dass private Interessen natürlich eine sehr viel größere Rolle spielen und dass diese zum Teil als Individuen Veto-Positionen einnehmen in einem Verhandlungssystem, was wir dann ja vorfinden. Also muss man auch die Frage mit ins Spiel bringen, welche Ziele eigentlich angestrebt und erreicht werden sollen: wollen wir den Umsatz der KMUs (*kleine und mittlere Unternehmen*) stärken, oder was ist tatsächlich das notwendige sachliche Ergebnis der Public Private Cooperation?

Es gibt noch ein anderes Thema, das man sich hier anschauen muss: das ist die Entwicklung auf der Europäischen Ebene. Sie wissen das ja, es gibt Diskussionen um entsprechende Aufgabenbegründungen, die im Allgemeinen öffentlichen Interesse sind. Die Dienstleistungsrichtlinie der EU-Kommission wird möglicherweise für die Begründung von öffentlichen Arrangements die Hürde sehr hoch legen - sobald es private Akteure gibt, die sich da irgendwie beteiligen. Das ist sozusagen der Stand der Diskussion. Ich glaube, das sollte man im Auge behalten, denn es kann sein, dass es in Zukunft als nicht rechtmäßig erscheint, wenn überhaupt noch öffentliche Beiträge für bestimmte Arten von Dienstleistungen eingebracht werden. Also da gibt es ein Risiko und das wird eben sehr sichtbar, gerade dort, wo man eine solche Koppelung hat. Ich würde fast sagen, diese Koppelung von Private-Public wird möglicherweise durch diese EU-Richtlinie völlig unter den Tisch geschoben. Das heißt, das würden wir in Zukunft gar nicht mehr machen können. Das würde alles nicht mehr legitimierbar sein gegenüber der Kommission und dem EuGH, dass bei diesen Aufgaben noch öffentliche Mittel und öffentliches Engagement existiert.

Zum dritten Beitrag: es wurde doch sehr deutlich, dass alle hier Anwesenden erleichtert waren, als sie am Ende hörten, dass in dem Projekt schließlich tatsächlich auch Basketball gespielt und nicht nur kreuz und quer koordiniert wird. Sie kennen es ja bestimmt: das schöne Buch „Auch ohne Klienten haben wir reichlich zu tun“ - so ungefähr sinngemäß - fällt mir in dieser Situation ein. Es wurde ja dann auch relativiert durch die Frage der Kosten. Man sieht aber, dass es auch aufwändig sein kann, solche Dinge möglichst unaufwändig zu machen und dafür nicht erst einen relativ großen Apparat zum Laufen zu bringen, um dann relativ begrenzte Aktivitäten zu entfalten; umgekehrt wäre es besser. Das ist vielleicht auch ein Thema, das man durch Vergleich verschiedener Erfahrungen stärker untersuchen sollte: wie läuft denn so was ohne einen übermäßig großen Aufwand? Wichtig scheint mir an dieser Stelle allerdings auch das Argument der Verstetigung. Ich glaube, auch das ist eine Anforderung an die zukünftige Förderstruktur, dass man stärker auf diese Frage eingeht: Wie können wir Verstetigung erreichen? Gerade wenn wir degressiv fördern, - das ist ja ein bekanntes Phänomen - ist es notwendig, die erforderliche Verstetigung von Anfang an sichtbar zu machen, weil das auch die Aktivitäten in etwas andere Bahnen lenkt.

Und das führt mich zum letzten Punkt. Ganz am Anfang stand ja die Frage: Müssen wir uns um Inhalte noch kümmern? Oder reicht es nicht einfach, dass wir aus einem Teil Geld mehrere Teile Geld machen – also eine Bündelung verschiedener Finanztöpfe. Ich denke, dass die Rückmeldungen hinsichtlich der inhaltlichen Ziele und Ergebnisse beibehalten werden sollten. Das ist glaube ich ganz wichtig. Und das ist eben dann auch die Crux an der ganzen Sache, dass wir an vielen Stellen sehen - auch der Evaluationsbericht zeigt das ja -: bei den harten Faktoren (Baumaßnahmen) können wir Fortschritte erzielen. Bei den weichen Faktoren ist eben nicht viel bewirkt worden: zum Beispiel in punkto Arbeitslosigkeit, Armut etc.. Da sind wir eben nach wie vor in Schwierigkeiten. Das ist auch der Ansatzpunkt, um zu begründen, dass manche Projekte so lange laufen. Sie müssen eine gewisse Kontinuität aufweisen, damit man bestimmte Entwicklungen, die sich eben andernorts zeigen, wie in Frankreich, von vornherein hier doch abmildern und vielleicht auch ganz ausschließen kann.

4

Fachreferate Teil 3

Michael Sachs,

Mitglied des Vorstandes der SAGA Aktiengesellschaft Hamburg,

Geschäftsführer der GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH

Wohnungswirtschaft als Investor und Bündelungspartner
im Stadtteil 101

Hartmut Brocke,

Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt

Wohlfahrtsverbände als Bündelungspartner im Sozialraum..... 107

Lothar A. Böhler,

Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, Arbeitskreis Kommunales

Stiftungen und Sponsoren als „neue“ Förderer und Bündelungspartner
für die soziale Stadt 117

Michael Sachs,

Mitglied des Vorstandes der SAGA Aktiengesellschaft Hamburg,
Geschäftsführer der GWG Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH

Wohnungswirtschaft als Investor und Bündelungspartner im Stadtteil

Aktuelle Tendenzen in der Wohnungsmarktentwicklung sind gekennzeichnet durch:

- Immer mehr Single-Haushalte (...bis alle allein leben?)
- Wachsende Städte (...und Deutschland schrumpft)
- Wohnflächenverbrauch pro Kopf steigt seit 50 Jahren (... unendlich?)
- Alle sparen: Energie, Wasser, Müll aber: die Nebenkosten steigen!
- Neue Wohnformen: Mehrgenerationenwohnen, IT-Wohnung, Zuhause arbeiten
(aber 95 % der Wohnungen des Jahres 2015 sind schon gebaut)



Hinzu kommen folgende offene Fragen:

- Stadtflucht oder Rückkehr in die Stadt?
- Abriss der Platte oder gibt es eine Heimat in der Großsiedlung?
- Überforderte Nachbarschaften: was überfordert mehr: Arbeitslosigkeit oder Ausländeranteil oder wer integriert hier eigentlich wen?
- Gemischte Belegung oder ethnische Quartiere („Melting Pot“ oder „China Town“?)
- Jede Stadt hat ihr Armutsviertel (oder: wer hat Anspruch auf Wohnqualität?)

Unser Geschäftsmodell als SAGA GWG:

Kennzahlen 2004			
		SAGA	GWG
Wohnungsbestand	WE	93.561	38.414
davon öffentlich gefördert	WE	45.491	15.680
davon frei finanziert	WE	48.070	23.734
Nettokaltmieten	€/m ² /Monat	4,71	4,82
öffentlich gefördert	€/m ² /Monat	4,43	4,53
frei finanziert	€/m ² /Monat	5,03	5,07
Mitarbeiter Vollzeitstellen	Anzahl	678	302
Geschäftsstellen	Anzahl	12	8

Expertenworkshop z. Sozialer Stadt

- Bestandshalter / Systemvermieter mit Vermietung von Wohnungen / Wohnanlagen mittlerer Art und Güte
- Eigentumswohnungsvertrieb aus dem Bestand (Privatisierung) an Mieter
- Management des sozialen Ausgleichs in den Wohngebieten als Voraussetzung für die Vollvermietung
- Quartiersentwicklung und Sicherung von Stadtqualität als Voraussetzung für die „Wachsende Stadt“

Unsere Zielgruppe ...

Untere und mittlere Einkommensschichten sowie Personen und Personengruppen mit Zugangsschwierigkeiten zum Wohnungsmarkt

Unser Produkt- und Preissegment ...

- Wohnanlagen mittlerer Art und Güte im gepflegten Zustand
- Stadtquartiere mit funktionierenden Nachbarschaften
- Mietenpolitik orientiert an den Mittelwerten des Mietenspiegels und der Mietenentwicklung im geförderten Wohnungsbau

Unsere KundInnen ...

- Bei SAGA GWG wohnen rund 280.000 Menschen, das sind über 16 % der Hamburger Bevölkerung
- Die Bewohner sind deutlich jünger als im Hamburger Durchschnitt
- Der Anteil der Kinder und Jugendlichen liegt über dem Durchschnitt
- Der Senioren-Anteil ist deutlich geringer als in Hamburg insgesamt
- Der Anteil der ausländischen Bewohner/innen liegt fast doppelt so hoch wie im Hamburger Durchschnitt (rd. 28 gegenüber 15%)
- Bei SAGA GWG wohnen rund 2-mal so viele Sozialhilfeempfänger wie im Hamburger Durchschnitt

Unsere Tochtergesellschaften

- **ProQuartier GmbH**
Soziale Beratung und Quartiersentwicklung zur Förderung von Infrastruktur, Kultur, Kommunikation in den Wohngebieten
- **CHANCE GmbH**
Beschäftigungsträger zur beruflichen Qualifizierung und zur Stabilisierung des Wohnumfeldes in Wohngebieten: Betrieb von Hausbetreuerlogen, wohngebietsbezogene Dienstleistungen
- **WSH GmbH**
Wohnungswirtschaftliche Dienstleistungen für Mieter: Mieterberatung in individuellen Notlagen, Umquartierung bei Modernisierung und Instandsetzung
- **BCH GmbH**
Durchführung von Qualitätssicherung, Sicherheits- und Gesundheitskontrollen bei Baumaßnahmen
- **GGAB GmbH**
Bewirtschaftung von Seniorenwohnanlagen und Erbringen von Betreuungsdienstleistungen für Senioren
- **HWC GmbH**
Vermietung von Wohnungen durch Direktvertrieb, Großkundenbetreuung, Vermietungsshops, Vertriebs hotline, Internetvertrieb

Vor diesem Hintergrund erhält das umfassende Quartiersmanagement der SAGA GWG eine zentrale Bedeutung.

Unser Quartiersmanagement umfasst folgende Elemente:

- SAGA und GWG binden ihre Modernisierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen ein in **ganzheitliche und nachhaltige Konzepte** der sozialen Stadtteilentwicklung und Quartiersverbesserung:
- **Beschäftigung:** Einrichtung von **Hausbetreuerlogen** mit Qualifizierungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose
- **Stadtteilmarketing:** SAGA und GWG arbeiten in zahlreichen Stadtteilgremien mit und beteiligen sich an öffentlichkeitswirksamen Aktionen, um das **Image der betroffenen Stadtteile nachhaltig zu verbessern**
- **„wir in Hamburg“** – Stadtteilfernsehen von SAGA GWG bei Hamburg1
- **Aktive Mieterbeteiligung** im Rahmen von Mieterbefragungen und bei Modernisierungsmaßnahmen, dadurch Einbindung in Quartiersentwicklung und Stärkung von Verantwortungsgefühl und Identifizierung mit dem eigenen Stadtteil
- **Bildung:** Bereitstellung qualitativ hochwertiger und preislicher attraktiver Multimedia- und Internet-Angebote; Sponsoring von EDV-Ausstattungen von Schulen und Bildungseinrichtungen

- **Kultur und Sport:** Durchführung von Streetball, Konzerten, Treppenstürmer, Bouleturnieren, Kunstausstellungen etc.: SAGA GWG-move, Neuwiedenthal-live, Blow-up Mümmelmannsberg, Kunst im Treppenhaus, Förderung von Vereinen
- **Ökologische Nachhaltigkeit** Einsatz von Photovoltaikanlagen, Bau von Niedrigenergie-Häusern, energetische Gebäudemodernisierungen, umweltfreundliche Müllvermeidung und -entsorgung etc.
- **Infrastruktur:** Förderung des Einzelhandels und von Dienstleistungsangeboten in Quartieren

Das Integrationskonzept der SAGA GWG lautet vor dem Hintergrund der beschriebenen Aufgabenstellungen: Nachbarschaften fördern!

Hierzu gehören folgende Elemente:

- Quartiere attraktiv und lebenswert gestalten: **Attraktivierung statt Ausgrenzung**
- Kommunikation der Bewohner durch **initiiertes Stadtteilleben** (Stadtteilfest, Straßenfest, Sport und Kulturveranstaltungen)
- **Kinder und Frauen** als besondere Zielgruppen
- Bedeutung der **persönlichen Ansprache** erkennen, um Beteiligung und Bereitschaft zur Kommunikation herzustellen
- **Anpassung des Wohnumfeldes** an neue Nutzungsanforderungen: Mietergärten, Grillplätze, Spielflächen etc.
- **Räume** für Begegnungen und Kommunikation schaffen: wir verwalten mehr als 300 Objekte für kommunikative und soziale Arbeit und stellen Mietern kostenlos Gemeinschaftsräume zur Verfügung
- **Projekte fördern**, die Defizite (insbesondere bei Kindern und Jugendlichen) abbauen helfen
- **Hausordnung und kulturelle Gepflogenheiten vermitteln**, respektvoll Grenzen setzen, Einsatz von Migranten-Coaches
- **Kulturelle Verbundenheit anerkennen** (denn nur wer in seiner eigenen Kultur und Herkunft Verankerung hat, kann sich für eine andere Kultur öffnen)

SAGA GWG investieren jährlich zwischen 250 und 300 Mio. Euro in die Entwicklung von Quartieren. Das bedeutet, das sind rund drei Mrd. Euro innerhalb von zehn Jahren.

Das Fazit:

Die Zukunft der Stadt hängt maßgeblich davon ab, ob Interessenskonflikte im Sinne des Gemeinwohls zu lösen sind: Hierzu leisten Chancenvielfalt und eine aktive Bewohnerbeteiligung einen wichtigen Beitrag.

Das gemeinsame Ziel von Stadt und Wohnungsunternehmen ist ein friedliches Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft und sozialer Lage in einer lebendigen und kulturellen reichhaltigen Nachbarschaft, die den Bewohnern Sicherheit gibt und die Fluktuation verringert.

SAGA GWG leisten als kommunales Wohnungsunternehmen mit Dividendenzahlungen und Quartiersentwicklung im Sinne einer Stadtrendite Beiträge zur Haushaltskonsolidierung und zur Stadtqualität.

Die Sicherung des sozialen Ausgleichs ist ökonomische Voraussetzung für den Erfolg unseres Geschäftsmodells: „Inwertsetzung“ von Quartieren, Rentabilität von Investitionen, Nachhaltigkeit des Handelns und ein Beitrag zur sozialen und politischen Stabilität.

Hartmut Brocke,
Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt

Wohlfahrtsverbände als Bündelungspartner im Sozialraum

Freie Wohlfahrtsverbände in Deutschland

Die Wohlfahrtsverbände sind föderalistisch strukturiert, das heißt, die Gliederungen und Mitgliedsorganisationen sind überwiegend rechtlich selbständig. Die sechs Spitzenverbände

- Arbeiterwohlfahrt (AWO), www.awo.de,
- Deutscher Caritasverband (DCV), www.caritas.de,
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Der Paritätische), www.paritaet.org,
- Deutsches Rotes Kreuz (DRK), www.drk.de,
- Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Deutschland (DW der EKD), www.diakonie.de,
- Zentrale Wohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST), www.zwst.org,



sind in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAG FW) zusammengeschlossen. Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind geprägt durch unterschiedliche weltanschauliche, religiöse Motive und Zielvorstellungen. Gemeinsam ist allen, dass sie unmittelbar an die Hilfsbereitschaft und an die Solidarität der Bevölkerung anknüpfen.

Freie Wohlfahrtspflege ist nach dem Selbstverständnis der Verbände die Gesamtheit aller sozialen Hilfen, die auf frei-gemeinnütziger Grundlage und in organisierter Form in der Bundesrepublik Deutschland geleistet werden. Freie Wohlfahrtspflege unterscheidet sich einerseits von gewerblichen – auf Gewinnerzielung ausgerichteten – Angeboten und andererseits von denen der öffentlichen Träger.

Die Zusammenarbeit von Trägern öffentlicher und freier Wohlfahrtspflege ist durch das Sozialgesetzbuch geregelt. Ziel ist die wirksame Ergänzung der jeweiligen Tätigkeiten zum Wohle des Hilfesuchenden. Grundlage dieser Zusammenarbeit, soweit sie durch öffentliche und freie Träger erbracht wird, ist das Subsidiaritätsprinzip. Es bedeutet vereinfacht: Was der Einzelne, die Familie oder Gruppen und Körperschaften aus eigener Kraft tun können, darf weder von einer übergeordneten Instanz noch vom Staat an sich gezogen werden. Es soll sichergestellt werden, dass Kompetenz und Verantwortung des jeweiligen Lebenskreises anerkannt und genutzt werden. Das schließt allerdings die staatliche Pflicht mit ein, die kleineren Einheiten, falls nötig, so zu stärken, dass sie entsprechend tätig werden können. Die im Subsidiaritätsprinzip zum Ausdruck kommende Anerkennung sozialer Initiativen ermöglicht dem hilfebedürftigen Bürger ein Wahlrecht. Dieses hat seine Wurzeln in den Verfassungsrechten: Achtung der Würde des Menschen, Freiheit der Person und ihrer Entfaltung, Freiheit des Bekenntnisses.

Einrichtungen im Dienste der Freien Wohlfahrtspflege:

- Angebote für Kinder und Jugendliche (wie Kindertagesstätten, Erziehungsberatung und Freizeitangebote),
- Hilfen für Familien und Alleinerziehende (wie Ehe- und Schwangerschaftsberatung, Lebensberatung, Familienpflege, Müttergenesung),
- Hilfe für alte Menschen (wie Seniorentreffs, Mahlzeiten und Besuchsdienste, Alten- und Pflegeeinrichtungen),
- Dienste für Menschen mit Behinderung (wie Frühförderung, Kindergärten, Schulen, Berufsförderung, Berufsbildungswerke, Tagesstätten und Wohnheime),
- Pflege von Kranken (wie Krankenhäuser, Tageskliniken, Tagespflegeeinrichtungen, Hilfe durch Kurheime und Beratungsstellen),
- Angebote für Migrantinnen und Migranten (wie Ausländersozialberatung, Aussiedlerberatung, psychosoziale Zentren für Flüchtlinge, Integrationsprojekte),
- Hilfen für Menschen in sozialer Notlage (wie Obdachlosenunterkünfte, Schuldnerberatung, Bahnhofsmmission, Telefonseelsorge).

In den Einrichtungen und Diensten der Wohlfahrtsverbände sind rund 1,2 Mio. Menschen hauptamtlich beschäftigt; schätzungsweise 2,5 bis 3 Mio. leisten ehrenamtlich engagierte Hilfe in Initiativen, Hilfswerken und Selbsthilfegruppen¹.

Hinweise zur Struktur und Gliederung der Freien Wohlfahrtspflege

Die Wohlfahrtsverbände sind dezentral organisiert. Es gibt z. B. aufgrund der föderalen Struktur nicht die eine Arbeiterwohlfahrt, sondern viele Arbeiterwohlfahrten, organisiert auf Bundes-, Landes-, Bezirks-, Kreis- und Ortsebene.

Das vorgegebene Thema „Wohlfahrtsverbände als Bündelungspartner im Sozialraum“ kann deshalb nicht allgemeinverbindlich behandelt werden, sondern ist von den bestehenden Kooperationsstrukturen, von dem konkreten Sachstand des fachlichen Diskurses auf lokaler Ebene (z.B. in den Jugendhilfeausschüssen der örtlichen Jugendämter) abhängig.

Aufgrund der „territorialen“ Struktur der Gliederungen der Wohlfahrtsverbände (beim Paritätär noch die Mitgliedschaft einzelner frei-gemeinnütziger Träger, bei anderen korporativ angeschlossene Vereine und Fachverbände) ist der lokale sozialräumliche Ansatz, wie ihn das Programm „Die Soziale Stadt“ beschreibt, den Wohlfahrtsverbänden nicht fremd. Im Gegenteil, durch vielfältige Projektaktivitäten spielen die Gliederungen der Wohlfahrtsverbände in den Gebieten der „Sozialen Stadt“ eine aktive Rolle und sind ein lokaler Akteur in den verschiedenen Netzwerken, wie z.B. Bündnis für Familie, Bündnis für Arbeit, Stadtteilkonferenzen, Begleitausschüsse (wie das Programm „Lokales Kapital für die Soziale Stadt“).

¹ Siehe www.bagfw.de (die Homepage der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland).

Die Wohlfahrtsverbände sind aktiv an der Umsetzung der bundeszentralen Programme aus dem Bereich „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E & C)“, dem Bereich der Migration (Jugendmigrationsdienste), der Jugendberufshilfe (z. B. Freiwilliges Soziales Trainingsjahr), Schulsozialarbeit beteiligt und haben ihre in den Gebieten befindlichen Einrichtungen und Dienste (von Kindertagesstätten bis Beratungsdienste) in die Netzwerke „Soziale Stadt“ eingebracht.

Auf der überörtlichen Ebene sind mir zwei Bundesmodellprojekte der Wohlfahrtspflege bekannt. Zum einen des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt mit einem eigenen Projekt „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“, zum anderen das Projekt „Sozialräumliche Familien- und Jugendarbeit (SoFJA)“ des Diakonischen Werks des EKD. Darüber hinaus gehört der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband zum Ausloberkreis des Wettbewerbs „Preis Soziale Stadt“.

Vom bundesrepublikanischen Korporatismus zum Dienstleistungsparadigma

Die westdeutsche Nachkriegszeit war geprägt von der Grundannahme, dass ein ungezügelter Kapitalismus die gesellschaftliche und wirtschaftliche Desintegration befördert und deshalb dieser staatlich reguliert werden müsse. Das Sozialstaatsprinzip und der gesellschaftliche Konsens der sozialen Marktwirtschaft etablierten den Sozialstaat durch staatliche Eingriffe in den Bereichen Versorgung und sozialer Ausgleich sowie Mitbestimmung. In Verbindung mit dem Subsidiaritätsprinzip und dem Prinzip des weltanschaulichen Pluralismus erhielten die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege (nicht zuletzt auch wegen der Einbringung von nicht unerheblichen Eigenmitteln) einen gesetzlich gesicherten Auftrag (Privilegierung), die Grundversorgung der öffentlichen Wohlfahrt zu gewährleisten.

Die Globalisierung der Märkte, der sich durchsetzende Neoliberalismus, die demographische Entwicklung haben einen Prozess der Ökonomisierung der sozialen Arbeit in unserer Gesellschaft eingeleitet, der bis heute weit fortgeschritten ist. Davon sind auch die Wohlfahrtsverbände mit ihren traditionellen Bereichen „medizinische und soziale Betreuung“, „soziale Integration und Teilhabe“, „Bildung“, „Kinder- und Jugendhilfe“, „Erholung und Kultur“ betroffen.

Dieser Umbau des Sozialstaates führte von „Welfare zu Workfare“, der eine prinzipielle Abkehr von Versorgung und Unterstützung hin zur (Wieder-)Aufnahme von jeglicher Arbeit, verbunden mit Sanktionen und Strafen bedeutet.

Das Prinzip des (alten) Sozialstaats, eine Versorgung der Bedarfs- und Leistungsgerechtigkeit herzustellen, wurde tendenziell auf Chancengleichheit reduziert, wo es dem/der Einzelnen überlassen bleibt, das ihm/ihr Mögliche aus seinen/ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu machen. Damit steigen die Risiken für die Bewohnerinnen und Bewohner, wirtschaftlich und sozial zu scheitern, deutlich an. Die Bundesrepublik Deutschland, aber auch andere europäische Staaten haben den Versuch unternommen, den für ihre Identität zentralen Aspekt der Sozialstaatlichkeit weiter zu erhalten. Hier wird eine Politik des „dritten Weges“ verfolgt, die zu einem zukunftsweisenden Weg für die Gestaltung sozialer Absicherung einer globalisierten Welt mit ihren Konkurrenzverhältnis-

sen werden soll. Dabei soll auch die „Dynamik und Kreativität“ des freien Marktes genutzt, jedoch die „Verwerfungen des Marktes“ weiterhin von der Politik reguliert werden.

Dieser Paradigmenwechsel zur Ökonomisierung und der damit verbundene Umbau zur Marktförmigkeit des Sozialen haben zwangsläufig Auswirkungen auf deren Akteure. Da das öffentliche Verständnis der Freien Wohlfahrtspflege von Partnerschaft, Subsidiarität und Vertrauen geprägt ist, befindet sich diese, bezogen auf die Schaffung des „Marktes der sozialen Arbeit“, auf dem Weg zu einem in Konkurrenz stehenden Dienstleister. Das heißt, sie müssen sich mit Angeboten profilieren, die durch Qualität und Preis überzeugen und unterliegen mit ihren Leistungen (Kosten, Wirkung und Erfolge) und der Qualität ihres eingesetzten Personals der Rechenschaft und Kontrolle.

Nach ihrem Selbstverständnis² definiert sich die Freie Wohlfahrtspflege nicht als bloßer Dienstleister zur Aktivierung (und Diskriminierung, wenn die Aktivierung scheitert) Einzelner, die in soziale und ökonomische Not geraten sind. Ihr Selbstbild, ihre Legitimität ist auf soziale Kohärenz der Gesellschaft, auf Solidarität, auf das Sozialstaatsprinzip, der Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung, Armut, Emanzipation und Partizipation gerichtet. Soziale Gerechtigkeit in einer Gesellschaft ist für sie die „Herstellung von Bedingungen für eine optimale Kultur des Aufwachsens, der Beteiligung und Teilhabe, der Bildung, der Eingliederung in Arbeit“ aller seiner Gesellschaftsmitglieder. Die „aktivierenden Hilfen“ dürfen nicht ohne die Bedürfnisse der Betroffenen (Lebenslagenprinzip) und nicht ohne Kenntnisnahme von gesellschaftlichen Diskrepanzen (Lehr- und Arbeitsstellen, restriktive Ausländergesetze etc.) gestaltet (ausgeschrieben und angeboten) werden.

Die Europäische Union – von der EWG zur Aneignung des Sozialen (Dienstleistungsrichtlinie)

Nach dem Selbstverständnis der EU bilden die Mitgliedsstaaten einen einheitlichen Binnenmarkt (freier Verkehr von Waren, Kapital, Dienstleistungen und Personen) und haben sich dafür einheitliche Rechtsregeln, eine gemeinsame Währung und Sanktionen bei Verstößen dagegen gegeben. Bis in die 80er Jahre hinein galt die Überzeugung, dass der europäische Binnenmarkt für die Bereiche Soziales, Bildung, Gesundheit, Kultur und Jugend nicht gelte, sondern dies ausschließlich Sache des Nationalstaates sei. Die nationalen Entwicklungen zu marktähnlichen Strukturen in ihren traditionell öffentlich regulierten Bereichen ermutigten die Kommission, die Binnenmarktregeln auch auf soziale Dienstleistungen auszuweiten. Der Europäische Gerichtshof definiert einen „funktionalen Unternehmensbegriff“, der unabhängig von der Rechtsform jede wirtschaftliche Tätigkeit unter die Regelung des europäischen Wettbewerbsrechts stellte. Entscheidend war die Klärung der Frage „wirtschaftlich“ oder „nichtwirtschaftlich“ (staatlich, hoheitlich, finanziert getragen). Nicht Profit oder Gemeinwohl, sondern die Art und Weise (in Konkurrenz zu kommerziellen oder nicht-kommerziellen und/oder gegen Entgelt) der Leistungserbringung sollen ausschlaggebend sein. Für die Wohlfahrtsverbände sind bei den Binnenmarktregeln vorrangig die Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit und

2 BAG FW Memorandum „Zivilgesellschaftlicher Mehrwert gemeinwohlorientierter Dienste“, Brüssel 2004.

die Übernahme der europäischen Binnenmarktregeln durch die Nationalstaaten von Bedeutung. Damit stellte sich unmittelbar die Frage der Ausweitung der Kompetenzen der Europäischen Kommission. Dies umso mehr, als die Zuständigkeit der EU für den Binnenmarkt für die Bereiche des Sozialschutzes und der Beschäftigungspolitik erweitert wurde³.

Die Wohlfahrtsverbände befinden sich deswegen ebenso (wie alle anderen) im Umbruch, gemein ist ihnen aber das Selbstverständnis, dass sie als „Sozialpartner“ eine wesentliche Gestaltungskraft für Sozial- und Lebensräume der Menschen darstellen und wichtige gesellschaftliche Kernfunktionen übernehmen:

- Verteidigung sozialer Rechte, Anwaltschaft für Benachteiligte und Ausgegrenzte
- Multiplikatoren freiwilligen sozialen Engagements,
- Motor sozialen Fortschritts und sozialpädagogischer Gestaltungskraft,
- zivilgesellschaftliche Plattform,
- Vermittler von Innovationen bei der Entwicklung sozialer Hilfen,
- repräsentative Zusammenschlüsse von mehreren Vereinen und Organisationen mit ähnlichen Rechtsformen,
- Träger sozialer Dienste und Einrichtungen.

Sie stehen dafür, dass der dritte Sektor auf Teilhabe, subsidiäres Handeln, soziale Anwaltschaft und gemeinwohlorientiert ist, das von den BürgerInnen mitgestaltet und dementsprechend akzeptiert wird.⁴

Zukunftsaufgabe: Stärkung der Zivilgesellschaft

Die politische Debatte zur Stärkung der Bürger bzw. Zivilgesellschaft wird auf nationaler, aber zunehmend auch auf europäischer, transnationaler Ebene geführt. Die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“⁵ hat im Juni 2002 ihre Arbeit abgeschlossen und den Bericht an den Bundestagspräsidenten übergeben. Der Bericht setzt sich mit dem Leitbild einer Bürgergesellschaft auseinander, die geprägt ist durch Selbstorganisation, Mitgestaltungsmöglichkeiten und Gemeinwohlverantwortung. In den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Gesundheit, Schule, Vereine, Unternehmen, Gewerkschaften bietet der Bericht der Enquete-Kommission eine Art Bestandsaufnahme/Situationsbeschreibung, gibt Handlungsempfehlungen und macht Vorschläge zur Reform des Gemeinnützigkeitsrechts über die Verbesserung des Versicherungsschutzes bis zu einer allgemeinen steuerfreien Aufwandspauschale.

Das Interesse der Wohlfahrtsverbände um eine Bürgergesellschaft bezieht sich insbesondere darauf, das Dreieck zwischen staatlichen Institutionen, den AdressatInnen/NutzerInnen /BürgerInnen und den Anbietern/Trägern sozialverantworteter Dienstleis-

3 Ebers, Adalbert, „Die Konzepte der EU-Kommission für Dienstleistungen von allgemeinem Interesse - inwiefern betreffen sie die Wohlfahrtsverbände als Teil des dritten Sektors?“, Manuskript.

4 hierzu Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., „Solidardienste und Wettbewerb in Europa“, Bonn 2003.

5 Deutscher Bundestag, Schlussbericht Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, Drucksache 14/8900, 2002.

tung neu zu bestimmen, Mitantwortung von AdressatInnen /NutzerInnen /BürgerInnen sowie Organisationen der Bürgergesellschaft in öffentliches und privates Handeln einzuplanen und zu stärken (Mobilisierung und Pflege des sozialen Kapitals). Zivilgesellschaft zeichnet sich durch Teilhabe und Partizipation aus, d. h. sie verlangt die Beteiligung an Entscheidungsprozessen mit ausgewiesener Entscheidungskompetenz, Dezentralisierung und lokal angepassten Entwicklungen.⁶ Sie zielt auf die Durchsetzung allgemein verbindlicher Standards, die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen und die Berücksichtigung von Gemeinschaftsbindungen, die Akzeptanz und Nähe zu spezifischen Teilkulturen und Communities und eine Entscheidung nach Abstimmung mit dem lokalen Umfeld.

Das Ziel der Solidarität und eine Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn Politik, Institutionen, Organisationen und Netze sie unterstützen und fördern. Solche Netze sind vor allem Vereine, soziale Initiativen, Projekte und Stiftungen. Die Wertschöpfung des Engagements kommt durch den Dialog, Kommunikation und soziales Verhalten zustande. Sozialkapital wird zwischen Personen lokalisiert, nicht an ihnen. Es kommt sozialräumlich vor und kann lokal gemessen werden. Erwerbsarbeit, Eigenarbeit und Bürgerarbeit müssen durchlässiger werden. Der Wechsel zwischen den Tätigkeitsfeldern soll durch die Flexibilisierung des Zeitansatzes und eine Aufwertung der Tätigkeit außerhalb der Erwerbsarbeit erreicht werden.

Hinweise auf eine „neue“ Praxis

Die neuen Handlungsstrategien versuchen einen Wechsel von der bisherigen Inputsteuerung (über sog. Haushaltsansätze) zu einer Outputsteuerung, d. h. es kommt zunächst auf die richtige Reihenfolge der zu bearbeitenden Fragestellungen an.

- Was wollen wir erreichen? (Ergebnisse und Wirkungen)
- Was müssen wir tun? (Programme und Produkte)
- Wie müssen wir es tun? (Prozesse und Strukturen)
- Was müssen wir einsetzen? (Ressourcen)
- Wer soll es umsetzen? (öffentliche oder private Dienstleistung, Selbsthilfe/Ehrenamt)
- Wie erkennen wir den Erfolg? (Evaluation, Ergebnisüberprüfung)

Diese outputgesteuerte Reihenfolge der zu bearbeitenden Fragen beziehen die aus den „Good Governance“-Strategien zentralen Dynamisierungselemente mit ein, nämlich: Wettbewerb, Kooperation, Bürgerbeteiligung, Evaluation.

Der Formulierung von Schlüsselindikatoren⁷ zur Kontrolle und Überprüfung der erzielten Ergebnisse und Wirkungen kommt dabei eine Hauptrolle zu. Wie kommt man zu Indikatoren? Indikatoren sind Hinweise, Erscheinungsformen, die beobachtet bzw. gemessen werden können. Die ausgewählten Indikatoren müssen die Qualität aufweisen, die Erreichung der formulierten Ziele zu dokumentieren, zu beschreiben und abzugrenzen.

6 Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Weisbuch der Europäischen Kommission „Neuer Schwung für die Jugend Europas, KOM 2001.

7 Brocke, E & C-Journal Nr. 11, Was ist eigentlich die offene Methode der Koordinierung? www.eundc.de

zen, so dass sie in anderen Handlungsfeldern, anderen Regionen, anderen sozialen Brennpunkten ebenfalls beobachtet, beschrieben und gemessen werden können.

Die frei-gemeinnützigen Träger sind soziale Träger von öffentlich verantworteter Dienstleistung und einer Mehrzahl von Zielsetzungen verpflichtet. Ihr übergreifendes Merkmal ist ihr ausgewiesener Gemeinwohlbezug.

Die Forderung nach einer modernen Leistungsorganisation, die sich am tatsächlichen Bedarf und am Ergebnis orientiert, bedeutet für die Anbieter „frei-gemeinnützige Träger“, dass sie Marktelemente, wie z. B. Ergebnisorientierung/Produktorientierung, Kosten-Nutzen-Darstellung, Evaluation und Qualitätskontrolle als Leistungsstandards einbringen, d. h. sie werden zukünftig einen unternehmerischen Organisations- und Handlungsstil entwickeln müssen, der auf ein beträchtliches Maß an personal- und produktbezogener finanzieller Entscheidungsfreiheit angewiesen ist.⁸

Die frei-gemeinnützigen Träger müssen im Rahmen der Beteiligungsverfahren bewusst die Nutzung und die Kultivierung von sozialem Kapital in ihr Handlungskonzept, in ihre Angebote integrieren.

Sie haben ihre Kompetenz zu den regionalspezifischen Teilkulturen und Communities nachzuweisen und die Akteure des lokalen Umfelds, die AdressatInnen in ihre Arbeits- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen (Netzwerkstruktur).

Diese Umsteuerung von der traditionell versäulten oder zielgruppenbezogenen Angebotsstruktur der frei-gemeinnützigen Trägerschaft in eine neue Form von öffentlich verantworteter Dienstleistung ist nur möglich, wenn parallel zu den neuen Politik- und Steuerungsinstrumenten faire Regeln für die Umverteilungsprozesse (Vorteile und Lasten), die jede Modernisierungs- oder Reformmaßnahme begleiten, entwickelt werden.

Das verweist darauf, dass in Änderung des historisch gewachsenen Korporatismus der Bundesrepublik Deutschland zukünftig ein anderes Bild von Interessens- und Verbandsstruktur gesehen und definiert wird, u. a. auch deshalb Verbändeförderung als Infrastrukturförderung zu Leistungsvereinbarung bzw. Projektförderung verändert wird.

Zivilgesellschaft (Teilhabe und Partizipation) verlangt die Beteiligung an Entscheidungsprozessen mit ausgewiesener Entscheidungskompetenz, Dezentralisierung und lokal angepasster Entwicklung, die Durchsetzung allgemeinverbindlicher Standards, die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen und die Berücksichtigung von Gemeinschaftsbindungen, die Akzeptanz und Nähe zu spezifischen Teilkulturen und Communities und eine Entscheidung nach „Abstimmung“ mit dem lokalen Umfeld.

Die neuen Politikziele lauten:⁹

- höhere Bürgerzufriedenheit mit lokalen Dienstleistungen und Planungsprojekten (Akzeptanz),
- stärkere Teilnahme der Bürger an der demokratischen Willensbildung und Revitalisierung der kommunalen Demokratie (Demokratisierung),

8 Brocke, Soziale Arbeit als Koproduktion, 10 Empfehlungen zur Nachhaltigkeit kommunaler Strategien sozial(räumlicher) Integration, 2002, E & C-Journal Nr. 7, www.eundc.de

9 Brocke, E & C-Journal Nr. 11. a.a.O.

- Stärkung der Hilfsbereitschaft der Bürger untereinander (Solidarität),
- Entlastung der kommunalen Haushalte durch Bürgerbeteiligung (Effizienz),
- bessere Politikergebnisse im Sinne der politischen Zielsetzungen (Ergebnis- und Lösungsorientierung).

Soziale Integration lässt sich nicht erzwingen. Teilhabechancen und Teilhabegerechtigkeit sind Voraussetzungen zur Selbstorganisation und Selbstständigkeit. Aus der Armutforschung wie aus der Bildungsforschung wissen wir, dass der soziale Status der Eltern immer den Bildungserfolg, das zukünftige Einkommen und die Berufsaussichten ihrer Kinder determiniert. In der heutigen Forschung werden zwei kausale Mechanismen herausgestellt: „Geld“ und „Kultur“. Dauerhafte ökonomische Entbehrung und Unsicherheit sind vermutlich fundamentale, aber nicht hinreichende Ursachen geringer Lebenschancen bzw. der Chancen zur Teilhabe. Der „kulturelle“ und „soziale“ Faktor ist entscheidend. Er prägt nicht nur die kognitive und motivationale Entwicklung der nachwachsenden Generation, sondern organisiert generell die Teilhabe und verhindert die soziale Ausgrenzung und Marginalisierung¹⁰.

Die persönliche Entwicklung und Selbstverwirklichung, die soziale und berufliche Integration, etwaige spätere Lernerfahrungen des einzelnen Menschen hängen weitgehend davon ab, ob er am Ende seiner Schulpflichtzeit über ein Paket von Schlüsselkompetenzen verfügt und erhält.

Nicht autorisierte Ideenskizze: Die Freie Wohlfahrtspflege als Verband „sozialer Brückennetze“ und als Anbieter von „Unterstützungsnetzwerken“

Unter Wahrung der jeweiligen Leitbilder der Wohlfahrtsverbände werden diese zukünftig verstärkt die Aufgabe haben, für ihre Mitglieder, Einrichtungen und Dienste, wie für ihre Klientel soziale Netze zu knüpfen bzw. zur Verfügung zu stellen und unter dem Gesichtspunkt der Hilfe zur Selbsthilfe, dem Gesichtspunkt des Ausgleichs von Teilhabeberechtigkeiten diese sozialen Netze mit einem professionell gestalteten Netzwerk zur Unterstützung der Menschen anzubieten.

Voraussetzung ist, dass die Verbände in ihren organisatorischen Gliederungen von Ortsvereinen und Kreisverband im öffentlichen Bewusstsein als Anbieter und Organisator von sozialen Netzen sowie professionellen Unterstützungsnetzwerken von konkretem Nutzen sind. Die Bedingungen des Erfolges der Knüpfung solcher sozialen Brückennetze sind davon abhängig, ob die tatsächliche Lebenssituation und soziale Lage, die Interessen, Nöte und Hoffnungen von Einzelnen und Gruppen aufgegriffen werden können.

Verbandepolitik erscheint immer dann erstarrt oder aufgesetzt, wenn die Verbände in den jeweiligen heterogenen sozialkulturellen Milieus nicht präsent sind. Zwischen den städtischen und ländlichen Gebieten, zwischen den regional sich disparat entwickelten Wirtschaftszentren und strukturschwachen Gebieten, aber insbesondere auch in den

¹⁰ Frankfurter Rundschau 20.12.2003, Gösta Esping-Andersen „Aus reichen Kindern werden reiche Eltern“.

Großstädten (Metropolen) selbst haben sich, räumlich lokalisierbar, jeweils spezifische Milieus gebildet (gefunden).

Beispielhafte Hinweise: In bürgerlichen Stadtteilen werden Ausländer eher als Bereicherung erlebt, in Problemquartieren mit hohem Ausländeranteil der Wohnbevölkerung eher als Verschärfung der sozialen Lage. Modernisierungsgewinner leben in großstädtischen Gebieten nur wenige Straßenzüge von den Quartieren der Modernisierungsverlierer getrennt. Die Lösung des Problems „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, insbesondere von Alleinerziehenden stellt sich im ländlichen Raum ganz anders dar, als in der Stadt. Jeder zweite Haushalt in einer Großstadt ist ein Einpersonenhaushalt. Ganze ländliche Räume leiden unter der Abwanderung der jungen und gut ausgebildeten Bevölkerung. Die BewohnerInnen von sozialen Problemquartieren erleben sich nicht als Bürger, sondern als an den Rand gedrängt oder als ausgegrenzt. Sie leben notgedrungen in diesen Brennpunkten. Bürgerschaftliches Verhalten, nachbarschaftliches Engagement äußert sich anders als in bürgerlichen Quartieren.

Auf diese räumlichen und sozialen Verschiedenheiten muss jeder Verband politisch und programmatisch reagieren und sich die notwendigen sozialen Kompetenzen der jeweils konkret vorgefundenen „Nachbarschaftskultur“ aneignen. Sie müssten sich als Dienstleister in der Bandbreite von neuen, etablierten großstädtischen Milieus und deren Lebensgefühl, genauso wie der Benachteiligten, Arbeitslosen, Vereinsamten, Rentner und Zuwanderer und deren Lebensgefühl anbieten können. Verbandsprogrammatisch könnte dies bedeuten: Raus aus dem Ortsverband, rein in die Milieus. Raus aus der Kreisgeschäftsstelle, rein in lokale Nachbarschaftszentren. Verbandliche Arbeit orientiert sich räumlich und an den Lebenswelten der BewohnerInnen. Von der Verbandsgliederung verlangt dies eine Konzentration auf Themen wie z.B.: Ganztagsschulen, Krippen, Kindergärten, Programme gegen Kinderarmut, Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen, Kulturprojekten und Ausländerorganisationen.

Das Konzept des Organisators „sozialer und kultureller Netze“ und des Anbieters von „Unterstützungsnetzwerken“ erfordert neue und kontinuierliche Formen der Partizipation in Arbeit und Struktur der Wohlfahrtsverbände.

Die aktive Mitwirkung der Menschen im jeweiligen Gebiet/sozialen Raum der Verbandsgliederung gehört zu den Grundsätzen eines an Nachhaltigkeit orientierten Prozesses verbandlicher Netzwerkarbeit. Mitwirkungsbereitschaft und Mitwirkungsfähigkeit sind abhängig von der Dialog- bzw. Kommunikationskompetenz der Akteure, der politischen Legitimation und den institutionell-administrativ abgesicherten Rahmenbedingungen.

Aus den Beteiligungs- und Partizipationsmodellen der Kinder- und Jugendhilfe, aus den Beteiligungsverfahren der „Sozialen Stadt“ wissen wir, dass Motivation und Engagement der Bürgerinnen und Bürger sich erst in einem konkreten Umfeld entfalten. Partizipation, Teilhabe und Mitwirkung, aber insbesondere auch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist deswegen auf ein konkretes Umfeld, auf Authentizität, Wahrhaftigkeit und konkrete Praxis angewiesen, um Begeisterung, Engagement und Anstoß für einen sozialen Lern- und Kreativvorgang zu geben.

Die Entwicklung neuer und kontinuierlicher Formen der Partizipation darf sich nicht auf wenige oder auf die von öffentlich beauftragten Akteuren definierten Räume und Anlässe beschränken. Partizipation ist aus der Sicht der Wohlfahrtsverbände immer auch ein Prozess der Persönlichkeitsentwicklung. Es ist auch eine Lern- und Lebenserfahrung, die im Kern eine attraktive Form der außerschulischen Bildung darstellt.

Als Hilfestellung zur Konkretisierung der Netzwerkidee könnte dienen, dass die sozialen Netze fünf inhaltliche Schwerpunkte bzw. Bezugspunkte aufweisen:

- Erziehung, Bildung und Kultur,
- Leben in der Stadt, Leben auf dem Land,
- Familie und Beruf,
- Interkulturalität,
- Verhältnis der Generation zueinander.

Der Vorteil der einheitlichen, aber immer ortsbezogenen thematischen Schwerpunktsetzung wäre die Übertragung in Bezirks-, Landes- und Bundeskampagnen, die den Vor-Ort-Prozess begleiten und stärken.

Diese sozialen Netze brauchen einen Ort und sie müssen sich auf ein konkret bestimmtes Gebiet (Sozialraum) beziehen.

Die sozialräumliche Orientierung schafft direkte Bezugspunkte zur Lebenssituation der Bevölkerung:

- soziale und ethnische Integration,
- öffentlicher Raum und Sicherheit,
- Wohnen und Wohnumfeld,
- soziale Infrastruktur, Schule, Kinder, Jugendliche und Familienförderung,
- Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung,
- besondere soziale Lebenslagen, Gesundheitsförderung.

Mit Hilfe welcher Konzepte und Strategien und unter welchen Rahmenbedingungen gelingt es, die sozialräumliche Vernetzung in den Stadtteilen zu verbessern?

Orte könnten sein:

- Der Ortsverband öffnet sich in den sozialen Raum und wird zum Bürgerzentrum.
- Der Kindergarten öffnet sich und wird zum Familienzentrum.
- Das Jugendheim/die Beratungsstelle öffnet sich und wird zum interkulturellen Zentrum.
- Das Altenheim öffnet sich und wird zum Generationenprojekt.
- Die Geschäftsstelle wird zur (Selbsthilfe-/Nachbarschafts-)Agentur.

Lothar A. Böhler,

Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, Arbeitskreis Kommunales

Stiftungen und Sponsoren als „neue“ Förderer und Bündelungspartner für die soziale Stadt

1. Stiftungen in Deutschland

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen kennt mit Stand 2005 derzeit über 13.000 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts. Die überwiegende Mehrzahl der Stiftungen ist dabei in den so genannten alten Bundesländern zu finden. Die Ursachen dieser Diskrepanz liegen in der historisch bedingten Zerstörung der Stiftungslandschaft in der ehemaligen DDR und der erst jetzt wieder beginnenden Zeit des wirtschaftlichen Wachstums und Entwicklung einer neuen Stifungskultur.



Zu dieser Zahl kommen noch einige 1000 Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie mehrere 1000 rechtlich unselbständige Stiftungen, die von Treuhändern verwaltet werden, hinzu. Außerdem gibt es noch zahlreiche Stiftungen, die in der Rechtsform eines Vereins oder einer gemeinnützigen GmbH wirken, sowie mehr als 50.000 Stiftungen kirchlichen Rechts.

2. Entwicklung

Von der genannten Zahl der Stiftungen sind über die Hälfte in den vergangenen 20 Jahren entstanden. Gab es noch Anfang der achtziger Jahre neue Stiftungen jährlich lediglich im zweistelligen Bereich, waren es gut ein Jahrzehnt später bereits über 300 pro Jahr. Im Jahre 1994 gab es im statistischen Mittel bereits an jedem Tag eine Stiftungserichtung. 1996 war die 400er Marke erreicht, und zur Jahrtausendwende haben sich neue Rekorde eingestellt. Im Jahr 2001 genehmigten die Stiftungsbehörden in Deutschland 829 rechtsfähige Stiftungen des privaten Rechts, was 2004 mit 852 erstmalig übertroffen wurde.

Hinzu treten die Gründung von unselbständigen Stiftungen, Stiftungen öffentlichen Rechts, Stiftungsvereinen und Stiftungsgesellschaften. Auch hier war über die Jahre eine entsprechend positive Entwicklung festzustellen.

Hintergrund dieses „Stiftungsbooms“, der auf hohem Niveau anhält, sind neben der positiven Entwicklung der Kapitalmärkte Ende der neunziger Jahre die Änderungen im Stiftungssteuerrecht, aber auch, dass Stiftungen immer häufiger aus anderen als den klassi-

schen Motiven gegründet werden: zum Fundraising, als Rechtsform für Corporate Citizenship oder zur Ausgliederung ehemals staatlicher Institutionen, z. B. Museen.

Als Gründe für die anhaltend positive Entwicklung des Stiftungswesens gelten der große Wohlstand – das Privatvermögen der Deutschen wird zurzeit auf 8 Billionen Euro beziffert – und die demographische Entwicklung, nach der immer mehr Menschen ohne Erben bleiben. Viele wohlhabende Alleinstehende oder Personen ohne Abkömmlinge haben inzwischen ein Alter erreicht, in dem sie sich Gedanken über die Weitergabe ihres Besitzes machen. Experten rechnen damit, dass jährlich 150 Milliarden Euro vererbt oder verschenkt werden.

3. Tendenz und Perspektive

Die aktuelle Zahl bestärkt die Annahme des Bundesverbandes, dass es sich in den Jahren 2002 und 2003 lediglich um eine kurzfristige Stagnation in diesem Stiftungsboom handelte, die mit einem gewissen Abwarten mancher Stifter in Zeiten schwacher wirtschaftlicher Rahmenbedingungen einherging. Die schwierige ökonomische Situation behindert oder verzögert aus unserer Beobachtung offenbar manche Stiftungsgründung ebenso, wie die desolade Situation der öffentlichen Haushalte die Politik von manchen Zugeständnissen abhält.

Mit der Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und anziehender Konjunktur wird sich der Trend der Neuerrichtungszahlen fortsetzen und noch verstärken. Es bleibt das Ziel des Verbandes, die Gesamtzahl der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts binnen zehn Jahren auf 20.000 zu verdoppeln und damit nicht nur eine neue Quantität, sondern auch Qualität in unserer bürgerlichen Gesellschaft zu erreichen.

4. Stiftungsschwerpunkte

Neben den jährlichen Neuerrichtungszahlen, die der Bundesverband in Zusammenarbeit mit den Stiftungsaufsichts- bzw. Stiftungsgenehmigungsbehörden erhebt, veröffentlicht er auf der Grundlage seiner Datenbank Deutscher Stiftungen regelmäßig weitere Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. Damit verweist er auf die wichtige Rolle der Stiftungen in allen Bereichen der Gesellschaft.

Die Vielfalt des Stiftungswesens zeigt sich auch in der Verteilung der Aktivitäten der Stiftungen nach ihren Satzungsbereichen. Sie verteilen sich vorrangig auf:

- Soziale Zwecke (34 %)
- Wissenschaft und Forschung (14 %)
- Bildung und Erziehung (14 %)
- Kunst und Kultur (14 %)
- Umweltschutz (4 %)
- Andere gemeinnützige Zwecke (15 %)
- Privatnützige Zwecke (6%).

Für das Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2005 wurden die Angaben von 6.528 Stiftungen ausgewertet, die insgesamt 16.484 Zwecke, indexiert nach der Abgabenordnung (§§ 53-54 AO), aufwiesen. Die Aktivitäten der deutschen Stiftungen verteilen sich demnach auf alle Teile des öffentlichen Lebens. Dies spricht für eine hohe Durchdringung von Stiftungsaktivitäten des Alltags und ein besonderes Engagement auf allen Gebieten. Es spricht aber auch für die außerordentlichen Möglichkeiten an Betätigungsfeldern, auf denen Stiftungen heute wirken können. Nämlich auf nahezu allen.

5. Stiften als Ausdruck freiheitlichen und verantwortlichen Bürgersinns

Das Engagement für die Bürgergesellschaft geht auf die Antike zurück. Den Schriften von Aristoteles und Platon sind Beispiele eines Polis-Ideals, also einer Gemeinschaft der Bürgerinnen und Bürger zu entnehmen, die durch gemeinsame Wertauffassungen, durch einheitliche religiöse Orientierung ähnlich einer großen Familie organisiert ist. Kulturelle Gemeinsamkeiten über die gleiche Herkunft hinaus bildeten den Grund für einen Zusammenhalt im Sinne einer Bürgerschaft.

Diesem Polis-Modell steht nun ein anderes Modell gegenüber, das auf Thomas Hobbes zurückgeht. Es gründet nicht auf den Gemeinsamkeiten, es gründet vielmehr auf Vorkehrungen, zum Beispiel Gesetzen, die das Verhalten in einem Gemeinwesen sanktionieren. Der Staat hält sich zurück, bleibt neutral und damit nur Garant dafür, dass Konflikte nicht eskalieren. Er ermöglicht die Teilnahme höchst unterschiedlicher Lebensformen am Gemeinwesen, ohne weitere Vorschriften zu liefern.

Wie aber nun sieht die Wirklichkeit des Engagements für die Bürgergesellschaft aus? Dazu fehlen verlässliche empirische Untersuchungen, die Aufschluss über Trends und Entwicklungen geben könnten. Auswertbare Quellen sind zum Beispiel das „Freiwilligensurvey“ von 1999, eine vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gegebene Studie, und die im Ergebnis ähnlichen Daten des Sozioökonomischen Panels. Danach waren 1999 etwa 34 % der Bürgerinnen und Bürger auch bürgerschaftlich engagiert. Im Jahr 1985 waren es nur 25 %, 1992 waren es gut 27 %. Die Ergebnisse des zum zweiten Mal im Jahre 2004 durch das Bundesfamilienministerium durchgeführten repräsentativen Freiwilligensurvey ergaben, dass die Quote der Engagierten wiederum um 4 % zugenommen hat. Am meisten legte dabei die Gruppe der über 55 Jahre alten Menschen in Deutschland zu. Das heißt, das freiwillige Engagement geht nicht zurück, aber es ändert sich mit der Gesellschaft: Viele wollen und können sich nicht mehr auf Dauer verpflichten. Gesucht und benötigt wird das zur eigenen Lebenslage und zum eigenen Lebensstil passende Engagement.

Dieses Engagement findet in den verschiedensten Formen statt: soziales Engagement im Dienst am Nächsten oder politisches Engagement in Parteien, Verbänden und Gewerkschaften, Projektarbeit in Vereinen. Dort, in Vereinen also, wird bürgerschaftliches Engagement auch am häufigsten ausgeübt. Kein Wunder bei bundesweit 594.277 eingetragenen Vereinen (2005 dritte bundesweite statistische Erhebung der V & M Service GmbH, Konstanz, im Auftrag des Bundesverbandes Deutscher Vereine & Verbände e. V.

(bdvv); zuletzt: 2003: 574.359). Die Entwicklung des Vereins zur dominierenden Form der Selbstorganisation geht auf das 19. Jahrhundert zurück.

Die Stiftung baut als *universitas bonorum* auf dem ihr übertragenen Vermögen. Und das unterscheidet sie von der Vereinigung von Menschen, der *universitas personarum*, dem Verein. Der Verein wird bestimmt durch den fortwährenden Willensbildungsprozess der Mitglieder und unterliegt dem Diktat der zeitnahen Mittelverwendung. Einer Stiftung hingegen wird mit der Gründung eine beständige Verfassung gegeben, deren Inhalt allein der Stifter bestimmt. Nur das Erträgnis aus dem Stiftungskapital steht zur Verfügung. Stiftungen sind auf Dauerhaftigkeit angelegt.

Etwa 95 % der Stiftungen in Deutschland sind gemeinnützig. Stiften ist damit die unwiederbringliche Hingabe von Vermögen für Ziele des Gemeinwohls. Stiftungen sind mitglieder- und eigentümerlos. Sie sind die höchste Ausprägung institutioneller Unabhängigkeit, sind autonom und in aller Regel wegen ihrer ausreichenden Vermögensausstattung auch autark.

Die Tätigkeiten von Stiftungen sind vielfältig. Stiftungen können Träger von Einrichtungen wie Museen, Krankenhäusern und Jugend- und Altenhilfeeinrichtungen sein. Schwerpunkte der Projektarbeit von Stiftungen sind die Durchführung von Wettbewerben, die Auslobung von Preisen, die Vergabe von Stipendien oder die Durchführung von Tagungen zu wissenschaftlichen oder gesellschaftspolitischen Themen.

Neben diese Ausdrucksform des bürgerschaftlichen Engagements treten die Stiftungsaktivitäten von Bund, Ländern und Kommunen. Eigentliche Aufgabe des Staates im Stiftungswesen ist es allerdings, die private Stiftungskultur zu fördern und anzuregen. Dies schließt in bestimmten Fällen natürlich nicht aus, dass sich der Staat selbst zur Erfüllung eigener Aufgaben der Rechtsform der Stiftung privaten Rechts bedient. Dann jedoch hat die öffentliche Hand auch für ein angemessenes Stiftungsvermögen und weisungsungebundene Stiftungsorgane zu sorgen. Für ein positives Stiftungsklima nämlich sind Stiftungen, die von laufenden Zuwendungen der öffentlichen Hände nach Maßgabe des Haushaltsrechts und der jeweiligen, veränderlichen Haushalte abhängig sind, nicht förderlich.

Um das Bild abzurunden, möchte ich noch auf die weiteren Stiftungsformen verweisen, die den Rahmen des heutigen Vortrags mit dem Blick auf die Bürgergesellschaft allerdings sprengen würden. Zu nennen sind die kirchlichen Stiftungen. Seriöse Schätzungen beziffern die Anzahl der Kirchen- und Kirchenprädestiftungen auf etwa 100.000 in Deutschland. Hinzu kommen rechtlich unselbstständige Stiftungen in der Treuhänderschaft, z. B. von Kommunen, Kreisen und zunehmend auch Universitäten. Mit dem Begriff „Corporate Citizenship“ wird schließlich das quasi-bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen bezeichnet, das immer häufiger auch in Stiftungsform stattfindet.

6. Die Bürgerstiftungsidee / Bürgerstiftungen

Stiftungen sind unverzichtbares Element und beispielhafter Ausdruck des Engagements für eine freiheitliche und solidarische Bürgergesellschaft. Eine vermeintlich junge Form dieses Engagements ist die Bürgerstiftung. Sie verbindet unterschiedliche Formen des bürgerschaftlichen Engagements. Hier kommen viele Einzelstifter zusammen, um das erforderliche Stiftungskapital zu bilden. Zwar ist im letzten Jahrhundert die Idee der „community foundation“ in den Vereinigten Staaten zu einer populären und erfolgreichen Stiftungsform geworden, so dass heute viele Anleihen aus dem transatlantischen Dialog stammen. Dennoch kann auf eine ganz eigene, europäische Tradition zurückgeblendet werden. Viele Stiftungen nämlich, deren Gründung auf das Mittelalter zurückgeht, haben direkte Bezüge zur Idee der bürgerschaftlichen Partizipation.

Bürgerstiftungen haben einen weit gefassten Zweck, fokussieren und koordinieren das bürgerschaftliche Engagement in einem geographisch begrenzten Raum. Bürgerstiftungen sind das Dach, unter dem sich die ganz unterschiedlichen Ideen und Projekte vieler Stifter zusammenfinden. Das Stiftungskapital wird sukzessiv durch Zustiftungen, Schenkungen, Erbschaften und Vermächtnisse ausgebaut.

Bürgerstiftungen können eigene Projekte verwirklichen oder Projekte Dritter unterstützen. Bürgerstiftungen bündeln zielgerichtet zeitliche und finanzielle Mittel der verschiedenen Stifter. Sie sind ein vielseitiges Instrument des Engagements für die Bürgergesellschaft.

Ein Merkmal von Bürgerstiftungen ist die Aufnahme mehrerer gemeinnütziger Zwecke in die Stiftungssatzung. Der Bundesverband fordert deshalb, dass diese weite und offene Zwecksetzung für Stiftungen auch dann möglich sein muss, wenn sie nach der Errichtung mangels finanzieller Kraft noch nicht in allen diesen Bereichen tätig sein können.

Seit 1996 gibt es die Bürgerstiftung modernen Typs auch in Deutschland. Eine Erhebung der Initiative Bürgerstiftungen vom April 2005 ergab, dass sowohl Zahl als auch Vermögen der Bürgerstiftungen im letzten Jahr gegenüber 2003 um mehr als ein Drittel zugelegt haben. Dem Bundesverband sind derzeit rund 90 rechtsfähige Bürgerstiftungen bekannt (gegenüber 64 in 2002), die zusammen über ein Gesamtvermögen von 38,7 Mio. Euro in Anfangsdotationen, Zustiftungen und Treuhandvermögen verfügen (gegenüber 27 Mio. Euro in 2002). 13 Bürgerstiftungen verfügen über ein Stiftungskapital von mehr als eine Mio. Euro. Im Jahr 2004 konnten 2,9 Millionen Euro Spenden und Erträge an gemeinnützige Zwecke bereitgestellt werden. Seit Beginn der Erhebungen im Jahr 2001 förderten die Bürgerstiftungen mit 10,9 Mio. Euro gemeinnützige Zwecke in den Bereichen Jugend, Kultur, Umwelt, Soziales und Bildung und Wissenschaft. 68 Bürgerstiftungen tragen derzeit das Gütesiegel des Bundesverbandes (Stand: Oktober 2005). Darüber hinaus existiert natürlich noch eine ganze Reihe weiterer Bürgerstiftungen, darunter kommunale, kirchliche oder mit Banken verbundene.

Auf die Gründung der ersten dieser Bürgerstiftungen und das wachsende Interesse in zahlreichen Städten und Regionen reagierte der Bundesverband Deutscher Stiftungen 1999 mit der Gründung des Arbeitskreises „Bürgerstiftungen“. Vom Arbeitskreis gingen im Laufe seiner dreieinhalbjährigen Tätigkeit neben Netzwerkarbeit und Erfahrungsaustausch auch verschiedene politische Impulse aus. So führte ein Forderungskatalog vom

September 2001 zu einer besonderen Würdigung der Form der Bürgerstiftung im Abschlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“. Der Arbeitskreis konnte in den vergangenen Monaten zahlreiche „Freunde der Bürgerstiftungsidee“ gewinnen und damit das Thema „Bürgerstiftungen“ noch stärker in die Öffentlichkeit bringen. Mit seinen bereits im Mai 2000 verabschiedeten „10 Merkmalen einer Bürgerstiftung“ leistete der Arbeitskreis einen wirksamen Beitrag zur Diskussion um Begriff und Kriterien einer Bürgerstiftung.

Um die Aktivitäten verschiedener interessierter, zum Teil auf diesem Gebiet aktiver Partner, die Bürgerstiftungsidee weiter bekannt zu machen und vor allem auch junge Bürgerstiftungen und Bürgerstiftungsinitiativen beratend zu unterstützen, wurde im Dezember 2001 nach längeren Verhandlungen die Initiative Bürgerstiftungen gegründet und verfolgt seither das Ziel, die Entstehung von Bürgerstiftungen zu fördern, die Arbeit bestehender Stiftungen zu professionalisieren und das Konzept der Bürgerstiftung in die Öffentlichkeit zu tragen. Dies soll unter anderem dadurch erreicht werden, dass Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen zwischen den Bürgerstiftungen verstärkt werden und bereits erfahrene Stiftungen die Rolle von Beratern und „Tutoren“ übernehmen. Das Projekt stellt die für diese Prozesse notwendigen Mittel und die zugehörige Koordinationsstelle bereit.

Gegründet wurde die Initiative gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung, der Klaus Tschira Stiftung, der Körber-Stiftung sowie dem Bundesverband Deutscher Stiftungen unterstützt vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Charles Stewart Mott Foundation (USA) als Förderer. Die erste, dreijährige Projektphase wurde um eine weitere bis Ende 2007 verlängert. Wer nähere Informationen dazu benötigt, kann sich gerne unter der Internetadresse: www.die-deutschen-buergerstiftungen.de informieren.

7. Kommunale Stiftungen

Seit ebenfalls einigen Jahren gibt es einen eigenständigen Arbeitskreis „Kommunales“ innerhalb des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Dem Bundesverband Deutscher Stiftungen sind nahezu 2000 kommunale Stiftungen, deren Tradition teilweise bis in das 11. Jahrhundert zurückgeht, bekannt.

Die kommunalen Stiftungen sind auf das Gemeinwesen einer Kommune beschränkt; sie unterliegen dem so genannten Örtlichkeitsprinzip. Menschen, die ihr Vermögen dauerhaft gemeinnützigen Zwecken widmen möchten, können es auch den Kommunen, bzw. den kommunalen Stiftungen anvertrauen. Häufig sind diese den Gemeinden zugeordneten Vermögensmassen als Stiftungen organisiert. Charakteristikum von kommunalen Stiftungen ist die Zugehörigkeit des Stiftungszwecks zu den Aufgaben der Kommune.

Die kommunalen Stiftungen achten in der Regel darauf, dass sie keine gesetzlich definierten Pflichtaufgaben wahrnehmen und nicht Erfüllungsgehilfen kommunaler Instanzen sind. Die kommunalen Stiftungen werden in der Regel von den Gemeinden selbst, anderen kommunalen Gebietskörperschaften oder auch eigenständigen kommunalen Stiftungsverwaltungen verwaltet. Die Erscheinungsform der Stiftung, ob sie nun privatrechtlich oder öffentlich-rechtlich, selbständig oder unselbständig, in der Regel örtlich

ausgerichtet ist, beziehungsweise ob sie auf privater oder öffentlicher Gründungsinitiative beruht, ist für die Zuordnung zum kommunalen Bereich zunächst zweitrangig.

Der Arbeitskreis „Kommunales“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen hat mit Zustimmung der Gremien des Bundesverbandes zehn Empfehlungen für die Verwaltung kommunaler Stiftungen im Oktober 2004 in Hildesheim einmütig verabschiedet. Nähere Informationen unter: www.stiftungen.org.

Die Bertelsmann-Stiftung hat ein Kompetenzzentrum für Kommunen und Regionen (KKR) gegründet und kann auf ein mehr als 20-jähriges Engagement im Bereich kommunaler Reformprojekte zurückblicken. Die in einer Broschüre: „Kommunen schaffen Zukunft, Reformimpulse für Entscheider“ deutlich gemachten Schwerpunkte heben u. a. hervor, welche Herausforderungen auf eine „soziale“ Stadt zukommen. Bei den Schwerpunkten sind u. a. genannt: Bürgerorientierung, Bildung, demographischer Wandel, Gesundheit, sozialer Zusammenhalt, kommunale Wirtschaftspolitik und kommunale Steuerung. In all den genannten Bereichen können Stiftungen wichtige Faktoren und Unterstützer von Projekten in einem Gemeinwesen sein. Stiftungen sind Klimafaktoren für das Zusammenleben in einer Stadt und können in Abstimmung mit den beteiligten Akteuren wesentlich zur Verbesserung von Lebensqualität beitragen.

5

Strategische Vorschläge zur Verbesserung der Bündelungsbedingungen

Klaus Wermker,

Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen

Impuls aus kommunaler Sicht 127

Karin Sandeck,

Projektgruppe „Bündelung und Vernetzung“ im Programm Soziale Stadt der ARGEBAU

Impuls aus Ländersicht 131

Diskussion 135

Klaus Wermker,
Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen

Impuls aus kommunaler Sicht

Die Forderung nach integrierten Planungskonzepten und damit auch nach Mittelbündelung begründet sich durch

- Wechselwirkung zwischen den Handlungsfeldern
- Zielinterdependenzen
- knappe Ressourcen.

Das Gelingen hängt nicht von gutem Willen aller Beteiligten alleine ab, es gibt vielmehr – zum Teil strukturelle – Hemmnisse, die bei der Strategieentwicklung bedacht werden müssen:

- einander widersprechende Ziele / Interessen
- den Wettbewerb um Ressourcen
- den Wettbewerb um Erfolge und politische Profilierung
- den Wettbewerb um Kompetenzen
- die durchaus sinnvolle Autonomie der Fach-/Sachgebiete (Vorteile der Arbeitsteilung und Professionalisierung)
- direkte und indirekte Kosten von Integration und Mittelbündelung, d. h.
 - ▲ Personal-/Zeitaufwand für Abstimmungen und
 - ▲ Zielverzicht, Kompromisse.



Die Forderung nach integrierten Konzepten erlebt gerade wieder eine Renaissance, nachdem sie seit den 70er Jahren zwar im Instrumentenkoffer der Entwicklungsplaner einen festen Platz hatte (vielleicht besser: Teil eines Glaubensbekenntnisses war), aber zwischenzeitlich auch aus Gründen unzureichender Praxistauglichkeit (die Akteure beherrschten die Methodik nicht, sie fühlten sich alleine stark genug, viele Probleme schienen durch Finanzeinsatz lösbar...) nicht mehr versucht wurden.

Not lehrt beten! – oder die (komplexen) Herausforderungen nehmen zu, die (Finanz)Mittel zu ihrer Bearbeitung werden knapper.

Nur eine sehr grobe Skizze soll diese Herausforderungen in ihren Umrissen in Erinnerung rufen. Wir wissen, dass wir differenzieren müssen nach: Stadt-Land, großen, kleinen Städten im Norden, Süden, Osten der Republik, schrumpfenden, wachsenden, stagnierenden Städten, altindustriellen Städten, Städteagglomerationen... (und aktuellen oder in Kürze zu erwartenden Entwicklungen) und den daraus resultierenden Merkmalskombinationen.

Alle sehen sich einer Situation gegenüber, in der in einem (Stadt-)Raum

- Wachstum und Schrumpfung gleichzeitig Wirtschaft und Bevölkerung betreffend stattfinden,
- in der ein dynamischer Bevölkerungswandel sich vollzieht mit den Dimensionen
 - ▲ Schrumpfung
 - ▲ Vereinzelung
 - ▲ Alterung
 - ▲ Heterogenisierung

mit Wirkungen in allen Lebensbereichen; die wesentlichen Themenbereiche die „Soziale Stadt“ betreffend seien hier auch „Segregation und Polarisierung“ genannt. Das passiert vor dem Hintergrund struktureller Haushaltskrisen der öffentlichen Haushalte und massiver Veränderungen in der Wohnungswirtschaft, mit denen eingespielte Kooperationsbeziehungen gerade auch in den Sozialen Stadt-Gebieten aufgelöst werden.

Trotz aller eingangs genannten Schwierigkeiten sind integrierte Gebietsprogramme (mit ihrer impliziten Mittelbündelung) eine richtige Antwort auf die komplexen Problemlagen in den Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf.

Sie sollten aber folgenden Bedingungen gerecht werden:

- Die Stadtteile, die Gegenstand der Programme sind, sollten eine eindeutige Funktionszuweisung bekommen, d.h. Zuwanderungsgebiete, die häufig eine solche Funktion schon lange haben, sollten als solche bezeichnet und dann in der Konsequenz aber auch für diese Funktion angemessen ausgestattet werden. Es ist eine der beliebten politischen Phantasien, alle Stadtteile mit Entwicklungsbedarf auf ein städtisches Durchschnittsniveau heben zu können.
- Die Programme sollten aus gesamtstädtischen (Fach-)Rahmenprogrammen abgeleitet sein,
- sie sollten auf systematischen qualitativen und quantitativen Analysen beruhen und nachweislich Akteure aus den Stadtteilen einbeziehen.
- In den Programm(entwürfen)en sollte ausdrücklich der Anschluss an vorhandene, beschlossene andere „passende“ Programme, Verfahren und Strukturen hergestellt werden.
- Anteile / Leistungen / Funktionen Dritter (Akteure aus der Stadtgesellschaft etc.) sollten ebenso deutlich gemacht werden sowie Vereinbarungen über gemeinsame Ziele (und Messgrößen), Leistungen etc. getroffen werden: Bündelungsnachweis.
- Ein Umsetzungs- und Steuerungskonzept (plus Controllingkonzept) ist Teil des integrierten Gebietsprogramms; dabei sind sowohl die verwaltungsinternen wie -externen Zivilgesellschaftlichen wie Wirtschaftspartner in ihren Rollen / Funktionen und Leistungen zu nennen.

Ein Nachhaltigkeitskonzept ist abschließender Teil eines integrierten Gebietsprogramms. In ihm müssen Aussagen zur Sicherung erfolgreicher Arbeit zur Übertragung von erfolgreichen Projekten in die Regelarbeit gemacht werden, kurz Konsequenzen gezogen werden für die Arbeit in den Gebieten nach Abschluss der Förderphase als Stadtteil mit besonderem Entwicklungsbedarf. Diese Empfehlungen sind, zugegeben, einigermaßen

abstrakt. Gleichwohl werden sie von den handelnden Personen dieser Arbeitsfelder verstanden werden.

Das integrierte Gebietsprogramm ist mit dem Land zu verhandeln, das die Funktion der Bündelung von Bundes- und EU-Mitteln (soweit rechtlich möglich) übernimmt.

Die Genehmigung des Programmentwurfs durch das Land hat – soweit notwendig – die Bündelung der „staatlichen“ Fördermittel zur Folge. Dazu werden Pauschalmittel gewährt unter der Voraussetzung, dass auch die geförderte Kommune solche Mittel zur Verfügung stellt. Die Verfügung darüber erfolgt in partizipativen Verfahren. Mit der Genehmigung eines Gebietsprogramms ist eine Festlegung der Laufzeit verbunden.

Karin Sandeck,
Projektgruppe „Bündelung und Vernetzung“
im Programm Soziale Stadt der ARGEBAU

Impuls aus Ländersicht

Grüß Gott, meine Damen und Herren. Und das ist der einzige Originalton aus Bayern, den Sie heute von mir hören werden. Denn ich bin nicht in meiner Funktion als Leiterin des Referats Städtebauförderung in der bayerischen Obersten Baubehörde hier, sondern als Mitglied der Projektgruppe „Bündelung und Vernetzung im Programm Soziale Stadt“ der ARGEBAU. Da ich heute nicht nur Vortragende bin, sondern auch Zuhörerin, ahne ich, was Sie von mir erwarten: eine sehr knappe Darstellung.



Für Nicht-Insider: Was ist eine Projektgruppe der ARGEBAU? Sie wird von der Bauministerkonferenz oder den nachgeordneten Gremien eingesetzt, um in einem bestimmten Zeitraum zu einem bestimmten Thema eine bestimmte Aufgabenstellung zu bearbeiten. Sie besteht je nach Zielrichtung aus Vertretern der Länder, des Bundes und häufig der kommunalen Spitzenverbände. Bei unserer Projektgruppe - das ist die Ausnahme - bringt der Bund zusätzlich noch das Institut Wohnen und Umwelt mit.

Nachdem die Bundesevaluierung ebenso wie die vorliegenden Untersuchungen der Länder Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der Bündelung identifiziert hatten, sah sich natürlich auch die ARGEBAU aufgerufen, diesem Thema nachzugehen, und hat deshalb unsere Projektgruppe ins Leben gerufen. Sie besteht seit März dieses Jahres. Leiter ist der Herr Jasper aus Nordrhein-Westfalen. Ich möchte Ihnen aus unserer aktuellen Arbeit berichten und dies deckt sich interessanter- und erfreulicherweise mit Vielem, was wir heute schon gehört und besprochen haben. Ich möchte unsere Arbeit in drei Ansätzen vorstellen:

Bündeln ist mehr als Geld einwerben. Bündeln umfasst monetäre und nichtmonetäre Faktoren. Bündeln als Einwerben von Fördermitteln und Kapital zu definieren, ist nach Ansicht der Projektgruppe zu kurz gegriffen. Es geht um Geld, selbstverständlich. Es geht aber genauso um die Ressourcen von Menschen, also um bürgerschaftliches und ehrenamtliches Engagement, um die Zeit, die aufgewendet wird, und um die Talente, die in Soziale Stadt-Gebieten eingesetzt werden.

Bei der Frage: wann ist Bündelung erreicht - das beschäftigt ja immer die Evaluierer -, haben wir sehr unterschiedliche Parameter identifiziert:

Erstens einen eher weichen Ansatz: Bündelung funktioniert demnach, wenn man gut darüber spricht und ein Programm weiter empfiehlt. Das zeigt nämlich, dass es positive Gesamtwirkungen gibt.

Oder einen Ansatz, eher mit dem spitzen Stift formuliert: Bündelung ist erreicht, wenn man einen bestimmten geldwerten Betrag definieren kann, z.B. 500 Euro pro Kopf wie bei den Urban II-Gebieten.

Oder einen weiteren indirekten Ansatz: Bündelung funktioniert, wenn zusätzlich Personal zu Verfügung gestellt wird. Denken Sie an die zusätzlichen Lehrerstellen in NRW, die speziell in Soziale Stadt-Gebieten zum Einsatz kommen.

Schließlich: Bündelung ist erfolgreich, wenn Geld aus anderen Ressorts fließt.

Bündeln umfasst also viele Facetten und die Klammer dafür lautet natürlich: Integriert vorgehen. Und das bedeutet – Herr Wermker hat es eben schon sehr schön geschildert, dass der Einstieg in den gewollten Bündelungseffekt das Handlungskonzept ist. Allerdings nur dann, wenn daraus erkennbar ist, dass es sich um ein fachübergreifendes und dezernatübergreifendes Konzept handelt, an dem alle beteiligten Dienststellen der Stadtverwaltung, wichtige lokale Akteure und die Bürgerinnen und Bürger mitgewirkt haben. Zum integrierten Handlungskonzept gehört natürlich das Umsetzungskonzept mit Aussagen zur Finanzierung und zu den Beiträgen Dritter. Und das ist dann der Einstieg in die monetäre Bündelung. Ja, und dann wird's schwierig – und ich komme zu meinem zweiten Punkt:

Wir haben es heute schon mehrfach gehört: die Städte und Gemeinden haben immer weniger Geld. Auch die Fördermöglichkeiten von Bund und Ländern werden angesichts der Haushaltslage eher beengter werden. Deshalb gilt es verstärkt, privates Kapital und bürgerschaftliches Engagement in den Soziale Stadt-Gebieten zu aktivieren.

Wir haben beispielsweise jetzt schon auch im vermeintlich „glücklichen“ Bayern einige Städte, in denen der kommunale Eigenanteil weitgehend durch Mittel aus Bürgerstiftungen ersetzt wird. Dieses Problem ist aktuell und beschäftigt deshalb auch unsere Projektgruppe. Wir werden versuchen, dieses Thema aufzuarbeiten. Wir prüfen: welche Stiftungen gibt es, wie sind ihre Möglichkeiten und sind diese Möglichkeiten erweitert einsetzbar, um einerseits damit einen verstärkten Mittelabruf zu ermöglichen und andererseits mehr privates Kapital zu binden. Ein schöner Nebeneffekt ist es natürlich, dass durch den Einsatz von Stiftungen auch eine sehr positive öffentliche Wahrnehmung über die Soziale Stadt-Gebiete in den Kommunen erfolgt.

Ein dritter Ansatz: Bündelung ist zunächst kommunale Aufgabe. Bund und Länder sind aber gefordert, die Kommunen bei dieser anspruchsvollen Aufgabe zu unterstützen.

Und das geschieht vielfältig, nicht immer bis in die kommunale Ebene wahrnehmbar. Fast alle Länder haben interministerielle Arbeitsgruppen, in Mecklenburg-Vorpommern wird beispielsweise am Anfang eines Jahres jedes Projekt fachübergreifend auf Ministeriumsebene besprochen. Eine tolle Art, damit umzugehen. In Bayern versuchen wir auf dem Weg der Überzeugung eine Förderpräferenz unter Wahrung der Ressortperspektiven zu erreichen. Bündelung wird weiter vorangebracht durch Landtagsvorlagen – regelmäßig oder punktuell durch Lobbyarbeit, durch quasi „Bündelungsinstitutionen – in Bayern haben wir beispielsweise unsere operative Ebene der sieben Bezirksregierungen, in denen die Förderbereiche auf regionaler Ebene in einem Haus zusammengefasst sind. In Hessen gibt es zum Beispiel die Hessen Agentur. Angesprochen wurden bereits die Förderfibeln einiger Länder, die den Nachteil haben, dass die relativ schnell veralten,

aber dann dennoch Hinweise geben, wo man ansetzen könnte. Und wichtig ist selbstverständlich auch die Nutzung von Evaluierung als Informationsinstrument, wo Stell-schrauben zur Bündelung nachjustiert werden müssen.

Dennoch ist es unsere Aufgabe als Länder, die Bündelung weiter voran zu bringen. Die Projektgruppe hat festgestellt, dass gerade die Handlungsfelder lokale Ökonomie, öffentlicher Raum, Jugend, Bildung, Gesundheit und Integration einer Nacharbeit bedürfen. Deshalb sammeln wir Good-Practice-Beispiele aus Soziale-Stadt-Gebieten, um daraus Erfolgskriterien für die allgemeine Praxis zu definieren.

Leitgedanke unserer Arbeit ist, dass Bündelung nicht durch Gängelung der Kommunen erreicht werden kann, sondern mit Unterstützung der Fördergeber aus Einsicht und Überzeugung erfolgen sollte.

Diskussion

Herr Gerkens

Weil das Thema Beratung und Informationsaustausch verschiedentlich angesprochen war, Herr Preibisch, Sie erwähnten das ganz am Anfang. Die guten Beispiele allein sind es nicht, sondern in bestimmten Kommunen zu bestimmten Themen auch Leute zu haben, die sich vertiefend damit beschäftigt haben. Wobei die Frage entstanden ist: Bekommt man das nicht viel besser hin, diese Leute dann auch zwischen den Städten einzusetzen, quasi als „Reisekader“, die also bestimmte Qualifizierungen unterstützen, so dass alles viel praktischer wird, mit dem Effekt, dass so eine Kommune aus den Programmmitteln zusätzliche Ressourcen bekommt. Ich denke, diese Diskussion und die Frage nach der Veränderung dieser Austauschqualitäten werden ja nicht nur hier, sondern auch in den EU-Programmen sehr stark bewegt. Bei Eurocities wird auch über diesen Punkt geredet und es scheint aus meiner Sicht auch hier auf so etwas hinauslaufen zu müssen. Das heißt voneinander lernen, indem die Experten ihr Wissen, das sie aus den Programmen herausgearbeitet haben, weitergeben.

Herr Grunow

Ich möchte dieses Thema unterstützen, weil ich – ich hatte es ja auch einleitend schon angesprochen – es für notwendig halte, die guten Beispiele zu verbreiten. Es gibt ja auch inzwischen verschiedene Techniken, die man einfach bekannt machen muss oder auch eben praktizieren muss. Dabei ist es auch notwendig zu bewerten, welche Strategien wirklich erfolgreich sind und unter welchen Umständen sie sinnvoll einsetzbar sind. Hierfür gibt es z.B. die Hospitationsformen, Peer reviews und alle möglichen Muster, die man nutzen kann. Also ich glaube, das ist wichtig, sich diese Möglichkeiten noch mal vor Augen zu führen, um die Transferaufgabe wirklich wirksam zu machen.

Ich würde gerne noch eine andere Anmerkung machen. Ich weiß nicht, ob es wirklich ein Diskussionspunkt ist, aber man muss aufpassen, dass man das Rad nicht überdreht. Ich denke, wir dürfen nicht versuchen, alle Aktivitäten der Stadtteilentwicklung in solch einen Prozess der Koordination, der Bündelung zu stopfen. Das wird eine Überlastung werden. Ich erinnere mich an die Kennzeichnung des deutschen sozialstaatlichen Systems von Siebel und Häußermann als „desorganisierter Sozialstaat“. Beim Vergleich zu amerikanischen und skandinavischen Modellen ist ihr Votum ziemlich klar: unser System ist am schwersten zu managen; es ist einfach desorganisiert und es ist überhaupt schwer, eine Entwicklungsperspektive zu entfalten und diese dann auch im gesamten System durchzusetzen. Deshalb glaube ich, müsste man auch über die Grenzen der Vernetzung nachdenken. Gerade das, was in den letzten Beiträgen zum Ausdruck kam, war ja, dass wir auch Akteure haben, die nach einer eigenen Logik funktionieren, nach einer marktwirtschaftlichen Logik, und dass wir die eben auch arbeiten lassen müssen – wobei dann natürlich die Frage zu stellen ist: Können wir diesen dann trotzdem bestimmte Perspektiven mit auf den Weg geben? Denn diese Diskussion wird ja zumindest international inzwischen sehr intensiv geführt – zum Beispiel unter dem Stichwort „Corporate Governance“. Wie weit kann man in privatwirtschaftlich arbeitende Systeme Grundideen einer Gemeinwohlorientierung implantieren? Beim Programm „Global

Compact“ auf der UN-Ebene, da kann man sich ebenfalls Anregungen holen, um das vielleicht hier mit einzuflechten. Es müssen nicht immer kommunale Betriebe sein, oder Wohnungsbaugesellschaften oder ähnliches, die wir in die Koordination einbinden, sondern es sind auch relativ autonome Leistungsträger zu berücksichtigen.

Diese Frage sollte man auf der einen Seite im Auge haben: Was kann eigentlich die private Wirtschaft zur Entwicklung der Stadtteile beitragen, ohne dass wir versuchen, sie ins Boot zu ziehen oder sie auch noch zu koordinieren und noch zu bündeln. Das andere, was auch noch eine Art Begrenzung ist, sieht man bei den neueren Entwicklungen im Bezug auf die Verbände. Hier steht ja möglicherweise eine Entscheidung an, die besagt: wir sehen uns als Dienstleister, und nicht nur als Dienstleister, die wir immer schon gewesen sind, sondern eher als solche, die sich am Markt bewähren müssen. Wir haben also Entwicklungen, die auf das Konkurrenzmodell abzielen. Das ist nicht unbedingt die private Marktwirtschaft, aber es ist das Konkurrenzmodell und das steht im Widerspruch zu den Versuchen, nun alles miteinander zu verflechten, zu koordinieren, in Verhandlungen einzubinden. Hier kann eben auch die Konkurrenz Entscheidungen erleichtern und uns in die Lage versetzen, bestimmte Strukturen zu schaffen, bestimmte Einrichtungen zu entwickeln oder andere eben nicht – weil sie sich in Konkurrenz durchsetzen. Auch das ist ein Grenzpunkt, wo wir sagen: warum sollen wir weiter versuchen, alles einzubringen in unsere Überlegungen, alles zu integrieren und damit uns komplexitätsmäßig zu überheben. Das ist das Problem der Binnenkomplexität, die auch die ungeheuren Koordinationsaufwendungen nach sich zieht. Insofern ist auch hier eine gewisse Grenzziehung vonnöten, wo wir sagen: ja, hier lassen wir den Wettbewerb das entscheiden, wer mit im Spiel ist und wer nicht. Das wäre also auch etwas, was wir mit überlegen müssten, bevor wir anfangen, die ganze Welt mit einzubeziehen in die Bündelung. Denn das hört nicht von selbst auf, Bündelung kann potenziell grenzenlos sein. In jedem Moment fällt einem auf, dass irgendwas noch fehlt, was man nicht unter Kontrolle hat, was man im Gespräch nicht mit einbezogen hat und man setzt das fort ohne Ende. Die Grenzziehung für das Ausmaß der Koordination muss von außen kommen, die kommt nicht von innen. Das sieht man immer wieder – auch bei den in dieser Veranstaltung beschriebenen Fallbeispielen.

Herr Lüken-Isberner

Ja, wir dürfen uns nicht selbst überstrapazieren mit dem Anspruch, Modellvorhaben zu sein.

Frau Meyer

Ich habe noch eine kleine Anmerkung aus der praktischen Arbeit. Wir reden ja sehr viel über Bündelung als Bedingung für Förderung. Bekommen wir es denn nicht mal hin, andersherum zu denken: Wenn Kooperation gelingt, dann honorieren wir das. Wir machen daraus einen Anreiz für Kooperation, um nicht diese große Hürde nehmen zu müssen, wobei wir uns alle schwer tun, den siebten Partner mit einzubeziehen, weil der nun unbedingt dazu gehören muss.

Und vielleicht noch ein kleiner Hinweis: Wir sollten bei den einzelnen Programmen noch einmal die Andockstellen konkret definieren, damit wir auch wissen was gemeint

ist, wo die Bündelungsstellen genau sind, also darauf einfach noch einmal Aufmerksamkeit zu legen. Wir haben ja immer das Problem, die Ressourcenkoordination auf der nächsten Ebene, der Länderebene, aus der kommunalen Sicht noch mal betreiben zu müssen. Es wäre einfacher, wenn die Programme für sich selbst auch Hinweise über solche Andockstellen hätten.

Herr Lüken-Isberner

Das ist vielleicht noch einmal ein Votum zu dem Aspekt, den das IfS in der Zwischenevaluation gemacht hat, sozusagen den Landesspezialisten als Ansprechpartner zu haben. So kann ich es jedenfalls interpretieren.

Frau Quilling

Was Frau Meyer gerade sagte, das spricht mir aus der Seele. Ich denke allerdings etwas provokanter, unter dem Aspekt der Notwendigkeit der Bündelung vor dem Hintergrund der katastrophalen Haushalte eben wirklich die Frage zu stellen, ob man andere Dinge belohnen sollte und nicht unbedingt diesen Teil der Bündelung auf kommunaler Ebene einfordern muss, bzw. ob man ihn anders erbringen kann. Gäbe es nicht andere Anreizsysteme? Das ist meine Frage, die m.E. an das anschließt, was Frau Meyer eben angesprochen hat. Nach den heutigen Beiträgen ist m.E. zu überdenken, ob die Balance zwischen Input und Output gegeben ist. Ich habe das Stichwort LOS heute zwei-, dreimal auch in Zwischendiskussionen hier gehört bzw. auch kurz andiskutieren können. LOS mit wenig Geld, das erste Programm mit einer Hundertprozent-Finanzierung, wunderbar, aber da sage ich, das ist ja wohl Augenwischerei. Es handelt sich natürlich nicht um eine Hundertprozent-Finanzierung, wenn man anschaut, wie viel kommunale Ressourcen dort hineinfließen. Das sind erhebliche Anteile an hauptamtlichen Stellen (in den kommunalen Haushalten) und man muss einfach sagen, im kommunalen Bereich sind in den letzten zehn Jahren x-Prozent rausgespart wurden. Da geht eben einfach nichts mehr. Aber gerade was das LOS-Programm betrifft, da lohnt es sich zu investieren, das ist ein guter Output auf richtigem Weg. Gerade die Mikroprozesse, die mit den so genannten „kleinen“ Beträgen in den Stadtteilen gefördert werden, sind aus meiner Sicht sehr wertvoll. Allerdings habe ich heute dazu auch andere Einschätzungen gehört. Es würde mich interessieren, an einem anderen Tag die unterschiedlichen Erfahrungen etwas intensiver austauschen und bewerten zu können.

Herr Lüken-Isberner

Speziell zu den Programmen LOS und E&C gibt es ja die entsprechenden Foren, die die Regiestelle E&C und LOS bei der Stiftung SPI organisiert. Dort sollte man sich mit dieser Frage andocken.

Herr Schneider

Nur kurz eine Antwort an Herrn Gerkens. Der Beitrag heute früh von Margarete Meyer sollte eigentlich auch so verstanden werden: gründet landesweit Netzwerke der Sozialen Stadt. Das ist die sinnvollste Bündelung von Sachverstand aus den Städten. Jeder bringt

dort das ein, was er kann und fragt zu seinen Problemen Kollegen, die zu diesen Themen Bescheid wissen könnten.

Frau Sandeck

Zu dem gerade zweimal vorgebrachten Vorschlag: Belohnung von Bündelung. Wir haben uns natürlich auch damit beschäftigt: Kann man etwas damit erreichen? Ich denke, das Instrument stößt relativ schnell an Grenzen, aus zwei Gründen. Zum einen: Wie will ich nicht-monetäre Bündelung und kleine, äußerst wirksame Mikroprojekte, die in einer Art Akupunktur unheimlich viel erreichen, werten? Da fehlt mir ein Parameter. Und zum Zweiten: dieses Instrument zieht meiner Ansicht nach nur, wenn es einen großen Wettbewerb um Fördermittel gibt. Den sehe ich im Moment nicht. Bei den Kommunen, mit denen ich spreche, erfahre ich von den unglaublichen Schwierigkeiten auf kommunaler Ebene, Soziale Stadt-Projekte in Konkurrenz all dessen, was angesichts der Finanzknappheit gemacht werden müsste, zu machen. Und ich wette, einige Kommunen, wenn ich zu denen sagen würde: es gibt nichts, ihr habt zu schlecht gebündelt, würden erwidern: ja Pech gehabt – dann machen wir halt etwas anderes. Also ich glaube, das müssen wir hinausschieben, bis die kommunalen Finanzen wieder eine echte Konkurrenz erlauben, so dass man dann wirklich belohnen kann.

Herr Lüken-Isberner

Danke, Frau Sandeck. Ich habe jetzt Scheu, weitere Wortmeldungen zu erbitten, weil die Uhr das gebietet. Frage aber an Herrn Preibisch und Frau Haack, ob sie eine Schlussbemerkung machen möchten zu dem weiteren Verfahren mit dem, was wir heute diskutiert haben.

Herr Preibisch

Lassen Sie mich folgende Schlussbemerkung machen: Wir werden die heutige Diskussion erstmal etwas sacken lassen und auswerten. Auf dieser Grundlage werden wir uns dann überlegen, wie wir diese Diskussion weiterführen. Denn dass man jetzt die Bemühungen, die Bündelung auf kommunaler Ebene zu intensivieren, nicht einfach abbrechen sollte, darüber sind wir uns – glaube ich – alle einig. Daher muss dieser Diskussionsprozess eine Fortführung erhalten, und das soll er auch.

Herr Lüken-Isberner

Ist das ein Schlusswort, das wir alle gerne mitnehmen? Eine rhetorische Frage. Ich würde für mich „ja“ sagen. Und dann möchte ich noch einmal an Sie alle meinen/unseren Dank aussprechen für Ihre sehr qualitätvollen und konzentrierten Referate und Diskussionsbeiträge. Wir hoffen, dass wir die Diskussion festhalten und Anregungen und Schlussfolgerungen aufgreifen können. Schönen Dank Ihnen allen und gute Heimfahrt.