

Überlegungen zum Quartiermanagement

Das Quartier als Ort des sozialen Austauschs und der Teilhabe

Der Stadtteil, die lokale Umsetzungsebene für integrierte Handlungskonzepte zur Stadtteilentwicklung, ist für seine Bewohnerinnen und Bewohner „Bezugspunkt und Identifikationsgröße“ (Schwarz-Österreicher 1999: 2), „Ort des sozialen Austauschs und zur Teilhabe an den gesellschaftlichen Institutionen“ (Alisch 1998: 8).

In dieser „Lebenswelt“ werden Probleme wahrgenommen, Konflikte ausgetragen und Alltage bestritten. Ein wichtiger Bestandteil des Programms „Soziale Stadt“ ist daher die starke Einbeziehung der Quartiersbevölkerung: Diese soll sich an Konzeption und Umsetzung der Programmmaßnahmen und -projekte aktiv beteiligen.

Quartiermanagement – Aufgaben und Ziele

Generell ist Quartiermanagement ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau selbsttragender und nachhaltig wirksamer personeller und materieller Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers durch den gezielten Einsatz vorhandener kommunaler Ressourcen, der in eine gesamtstädtische Entwicklungspolitik integriert und bereichsübergreifend angelegt ist.

Aufgaben und Ziele eines Quartiermanagements hängen stark von den Ausgangsbedingungen, Problemen und Potenzialen im Stadtteil ab. Entsprechend unterschiedlich fallen die sozialen, wirtschaftlichen, städtebaulichen und ökologischen Akzente aus. Allgemein sollen durch die Einrichtung eines Quartiermanagements Strategien und Akteure der Quartiersentwicklung integriert und vernetzt, ökonomische und soziale Entwicklungsmaßnahmen miteinander verknüpft sowie die Handlungsmöglichkeiten und

-kompetenzen der Bewohnerschaft gestärkt werden. Um integrative Handlungskonzepte umzusetzen, bedarf es verschiedener Kommunikations- und Koordinierungsgremien aller lokal wirksamen Akteure. In diesem Rahmen übernimmt das Quartiermanagement Aufgaben der Bewohneraktivierung, Stadtteilkoordination (z.B. Aufbau von Kooperationen auf gesamtstädtischer und Stadtteilebene), Projektinitiierung, Mittelakquisition, Öffentlichkeitsarbeit und Erfolgskontrolle/Berichterstattung. Es ist die „antreibende Kraft“ vor Ort.

Von zentraler Bedeutung ist die Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner, vor allem bisher schwer erreichbarer Gruppen. Das Quartiermanagement sollte für alle Interessierten räumlich und zeitlich gut erreichbar sein (Anlaufstelle „Stadtteilbüro“) und z.B. Beratung im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbieten. Es sollte über vielfältige Aktionen die örtliche Bevölkerung motivieren, eigene Ideen und Leistungen in die Quartierserneuerung einzubringen und Eigenverantwortung zu übernehmen.

Die Trägerschaft der so entstehenden Projekte und Maßnahmen muss nicht beim Quartiermanagement selbst liegen, doch sollte dieses in alle Prozesse so weit einbezogen sein, dass seine Kommunikations- und Koordinierungsfunktion sichergestellt ist.

Handlungsfelder von Quartiermanagement

Das Quartiermanagement agiert in einer vielfältigen Projektlandschaft, zu der folgende Handlungsfelder gehören können:

- soziale und ethnische Integration – Verbesserung des Zusammenlebens in der Nachbarschaft;
- Beschäftigung und Qualifizierung der Quartiersbevölkerung, Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, Unterstützung

von Existenzgründungen;

- ökonomische Revitalisierung, Förderung der lokalen Ökonomie;
- Sanierung und Modernisierung, Wohnumfeldverbesserung – dabei Kopplung investiver Stadterneuerung mit nicht-investiven sozialen und beschäftigungswirksamen Maßnahmen;
- Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur und Erreichbarkeit;
- Verbesserung der sozialen Infrastruktur, Integration von Schulen, Sport-, Jugend-, Alteinrichtungen usw. in die Stadtteilarbeit, Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien;
- Erhöhung der Sicherheit im Quartier;
- Öffentlichkeitsarbeit, Imageentwicklung.

Quartiermanagement als intermediäre Instanz

Zu den lokal wirksamen Akteuren zählen neben einzelnen Bewohnerinnen und Bewohnern sowie bereits organisierten Bewohnergruppen wie Nachbarschaftsnetzwerken, Stadtteilgruppen, Bürgergruppen und Interessengemeinschaften auch

- kulturelle, religiöse und sonstige Vereine (vor allem Sportvereine) und Netzwerke;
- Sanierungsbeiräte, Mieterbeiräte, Präventionsräte, Jugendräte;
- im Stadtteil tätige Träger, Kirchen und Schulen;
- lokale Gewerbetreibende, lokale Einzelhandelsverbände und -vereinigungen;
- Wohnungswirtschaft;
- Bezirksratsfraktionen;
- Lokale-Agenda-21-Gruppen usw.

Das Quartiermanagement bringt sie möglichst alle zusammen – etwa in Form von „Stadtteilkonferenzen“, „Runden Tischen“, „Quartiersforen“ oder ähnlichen Kooperationsformen auf Stadtteilebene (horizontale Vernetzung). Indem zielgruppenorientierte Akteure in das Gesamtkonzept integriert werden, wird ein ganzheitlicher, gebietsbezogener Ansatz geschaffen. Wichtig ist, dass an diesen Kooperationsrunden entscheidungsbefugte Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Akteursgruppen teilnehmen, um Handlungsfähigkeit zu

gewährleisten.

Das Quartiermanagement sollte darüber hinaus an Gremien zur Vernetzung der lokalen Ebene mit Verwaltungs- und gesamtstädtisch wirksamen Akteuren (beispielsweise Vertreterinnen und Vertreter der Ratsfraktionen, der Handwerkskammer, der Arbeitsverwaltung, der Presse usw.) beteiligt sein, um Bedarfe der Quartiersebene „nach oben“ und „nach außen“ oder umgekehrt „Sachzwänge“ sowie unterschiedliche Interessen der Verwaltung und anderer nicht-lokaler Akteure in das Quartier hinein vermitteln zu können („Lenkungsgruppe“, „Steuerungsgremium“ zur vertikalen Vernetzung).

Damit wird das Quartiermanagement zu einer ebenenübergreifenden intermediären Instanz zwischen Bewohner-, Verwaltungs- und Wirtschaftsinteressen.

Struktur und Organisation des Quartiermanagements

Quartiermanagement sollte auf bereits vorhandenen Kooperations- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden. Seine hier vorgestellten Ziele und Aufgaben sind daher im Sinne von Grundstrukturen zu verstehen, die der Situation in den einzelnen Gebieten anzupassen sind. Quartiermanagement kann nicht als Instrument zur Lösung der vielschichtigen, komplexen Probleme eines Quartiers betrachtet werden. Es soll vielmehr Strukturen im Stadtteil schaffen, die ein hohes Maß an Beteiligung und Engagement der lokal wirksamen Akteure und damit Synergieeffekte ermöglichen (vgl. Kürpick 1999: 153).

Zusammenfassend müssen – auch auf der Verwaltungsebene – einige grundsätzliche Kriterien für die erfolgreiche Implementierung eines Quartiermanagements erfüllt werden:

- Es bedarf eines politischen Beschlusses zur Umsetzung eines integrierten Handlungskonzepts in dem Zielgebiet.
- Mittelfristig – für mindestens drei bis fünf Jahre – sollten die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen in Form von Planstellen garantiert sein.
- Innerhalb der Verwaltung ist über eine

federführende Stelle die bereichs- und ämterübergreifende Zusammenarbeit zu organisieren.

- Folgende Aktionsebenen sind einzubeziehen oder zu entwickeln:
 - federführende Schnittstelle in der Verwaltung mit Befugnissen zum Einsatz kommunaler Ressourcen in Abstimmung mit den zuständigen Fachbereichen (Gebietsbeauftragte auf der Verwaltungsebene),
 - intermediäre Ebene zur Bündelung und Vermittlung von Bedarfen aus dem Wohngebiet, zur Mittelakquisition und zur Informationsvermittlung in das Quartier (Ebene des Quartiermanagements: vertikale Vernetzung),
 - lokale Umsetzungsebene in Form von Stadtteilbüros mit der Hauptaufgabe, die lokale Bevölkerung zu aktivieren (Ebene des Quartiermanagements: horizontale Vernetzung).

Qualifikationsanforderungen

Erfahrungsgemäß kommen als Quartiermanagerinnen oder -manager gleichermaßen Beschäftigte der Kommunalverwaltung wie auch externe Auftragnehmerinnen oder Auftragnehmer der Kommune infrage. Die Qualifikationsanforderungen umfassen zuallererst ausgeprägte soziale Kompetenz und Verhandlungsgeschick sowie ein Grundverständnis wirtschaftlicher Handlungsweisen. Die mit dem Quartiermanagement betrauten Personen sollten mit dem Gebiet sowie mit der Sprache und der Kultur auch der nicht-deutschen Bewohnerschaft vertraut sein und – im Sinne von „Generalisten“ – die gesamte Bandbreite der Projektlandschaft zumindest fachlich einschätzen können. Nur so sind sie in der Lage, mit den jeweils verantwortlichen Trägern und Akteuren aus dem investiven und nicht-investiven Bereich kompetent zu kooperieren. Da die Zusammenführung und Koordinierung von Akteuren und Maßnahmen auf großem Vertrauen basieren, muss die personelle Besetzung eines Stadtteilbüros Kontinuität aufweisen.

Allerdings sollte sich das Quartiermanage-

ment – auf der Quartiersebene, nicht in der städtischen Organisation und Kompetenzzuordnung – als zeitlich befristete Einrichtung verstehen, die die Schaffung sich selbst tragender Strukturen im Stadtteil unterstützt oder aufbaut und nach etwa fünf bis zehn Jahren nicht mehr benötigt wird.

Thomas Franke und Rolf Peter Löhr (Difu)

Literatur

Abgeordnetenhaus von Berlin (1999), Bericht über die Entwicklung einer gesamtstädtischen Strategie zur Entschärfung sozialer Konflikte besonders belasteter Stadtquartiere. Aktionsprogramm „Urbane Integration“, 1. Stufe, und zur Sozialorientierten Stadtentwicklung: Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf, Drucksache 13/4001, Berlin.

Alisch, M. (1998), Stadtteilmanagement. Zwischen politischer Strategie und Beruhigungsmittel, in: dies. (Hrsg.), Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen.

Grimm G./Hinte W./Löhr R.-P., Netzwerknoten Quartiermanagement, unveröffentlichtes Papier für das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, Essen/Berlin 2000.

Kürpick, S. (1999), Stadtteilmanagement als Bestandteil gebietsbezogener Ansätze. Erfahrungen im Rahmen des nordrhein-westfälischen Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: vhw Informationsdienst 14.

Schwarz-Österreicher, U. (1999), Der Stadtteil als Bezugsgröße für einen neuen Umgang mit der Stadt – Stadtteilforen in Tübingen, in: Rundbrief Bürgerbeteiligung der Stiftung MITARBEIT II.

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (Hrsg.) (1998), Sozialorientierte Stadtentwicklung. Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie, Berlin.