

Dr. Ingeborg Beer
Stadtforschung + Sozialplanung
Kurfürstendamm 123
10711 Berlin
Tel. (030) 885 15 45

Dr. Reinfried Musch
MUSCH - Unternehmensberatung
Kurhausstrasse 13
13467 Berlin
Tel. (030) 4405 7290

Stand: Mai 2002

„Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“

Modellgebiet Kottbusser Tor, Berlin - Kreuzberg



Endbericht im Rahmen der PvO

**„Soziale Stadt“ - Modellgebiet Kottbusser Tor, Berlin
Endbericht im Rahmen der Projektbegleitung vor Ort (PvO)**

Auftraggeber: Deutsches Institut für Urbanistik
Strasse des 17. Juni
10623 Berlin

Bearbeitung: Stadtforschung + Sozialplanung
Dr. Ingeborg Beer
Kurfürstendamm
10707 Berlin
Tel. 030 - 885 15 45

Mitarbeit: Ursula Eder

Dr. Reinfried Musch
MUSCH - Unternehmensberatung
Kurhausstrasse 13
13467 Berlin
Tel. (030) 4405 7290

Berlin im Mai 2002

Inhaltsverzeichnis

1	Selbstverständnis und methodische Vorgehensweise der Programmbegleitung vor Ort (I. Beer)	1
2	Ausgangslage: Geschichte, Probleme und Potenziale des Modellgebiets (I. Beer/R. Musch)	4
2.1	Historische Entwicklung	5
2.2	Das Modellgebiet heute: Strukturen, Probleme und Ressourcen	18
2.2.1	Bevölkerungsstruktur und -entwicklung	20
2.2.2	Beschäftigungssituation (R. Musch)	26
2.2.3	Gewerbe- und Branchenstruktur der Lokalen Ökonomie (R. Musch)	31
2.2.4	Gebietsstruktur/Flächennutzung/Umweltsituation	42
2.2.5	Wohnverhältnisse und Wohnumfeld	48
2.2.6	Soziale und kulturelle Infrastruktur	57
2.2.7	Zusammenleben im Quartier	62
2.3	Entwicklungspotenziale	70
2.4	Fazit	73
3	Entwicklungsziele und integrierte Handlungskonzepte (I. Beer)	74
3.1	Begründung und Verfahren der Gebietsauswahl	74
3.2	Chronologie zum Programm "Soziale Stadt" im Modellgebiet (Anträge, Beschlüsse, Projektstarts usw.)	78
3.3	Entwicklung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzeptes	79
3.4	Ziele, Leitbilder, Entwicklungskonzepte und -strategien	87
3.5	Handlungsfelder, Projekte und Maßnahmen	89
3.5.1	Projekte und Maßnahmen in den Handlungsfeldern	90
3.6	Zielkonflikte und Umsetzungsschwierigkeiten	97
3.6.1	Exkurs zur Zielbestimmung: Segregation, „Multikulti“ und/oder Integration?	100
3.7	Fazit	103
4	Finanzierung / Mittelbündelung (R. Musch)	104
5	Organisation und Management (R. Musch)	111

6	Aktivierung und Beteiligung der Quartiersbevölkerung/Stadtteilakteure (I. Beer)	126
6.1	Aktivitäten der Quartiersbevölkerung	127
6.2	Partizipationsmöglichkeiten, Kommunikationsangebote/-formen	133
6.3	Erreichbarkeit der Quartiersbevölkerung	134
6.4	Beteiligte/nicht beteiligte Akteure	135
7	Öffentlichkeitsarbeit (R. Musch)	137
8	Monitoring und Evaluation (I. Beer)	146
9	Umsetzung des Programms "Soziale Stadt" im Modellgebiet: Einschätzung und Empfehlungen der PvO (I. Beer)	149
9.1	Bündelung der Ressourcen	152
9.2	Management und Organisation	153
9.3	Aktivierung und Beteiligung	155
9.4	Veränderung im Stadtteil aufgrund der Maßnahmen	159
9.5	Tragfähigkeit der aufgebauten Strukturen im Modellgebiet	161
10	Bedeutung des Modellgebiets für die Gesamtstadt	163

Anhang

1	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	167
2	Durch Aktions- und Quartiersfonds finanzierte Projekte	169
3	Literaturhinweise	174

1 **Selbstverständnis und methodische Vorgehensweise der Programmbegleitung vor Ort (I. Beer)**

Im Mittelpunkt dieses Berichts steht die Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ im Modellgebiet Kottbusser Tor im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg in Berlin.

Selbstverständnis der Programmbegleitung

Seit 1 1/2 Jahren haben wir diesen Prozess - der in Berlin und im Gebiet bereits seit etwa 3 Jahren stattfindet - in der Absicht begleitet, Land und Bezirk, Quartiersmanagement sowie andere relevanten Akteure im Modellgebiet konstruktiv zu unterstützen und Grundlagen für die künftige Programmumsetzung zu erarbeiten.

Wir haben uns dabei an der Schnittstelle von Theorie und Praxis, von Tradition und Aufbruch, von Beteiligtsein und Distanz bewegt. Wir haben uns mit Zielen, Strategien und Projekten beschäftigt, Erfahrungen mit fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen gemacht, resignierte und aktive Menschen kennen- und schätzengelernet. Vielleicht haben wir - das jedenfalls war unsere Absicht - auch Impulse für den künftigen Prozess, für Projekte und Kooperationsstrukturen gegeben.

Transparenz

Ziel und Zweck der Begleitforschung wurden gegenüber dem Quartiersmanagement-Team, der Verwaltung und den wichtigen Akteuren erläutert, an die weitere Öffentlichkeit gerichtete Ergebnisse (Zwischenbericht, Buchbeitrag etc.) gemeinsam diskutiert.

Die „Spielregeln“ zwischen den am Prozess Beteiligten und der Projektbegleitung vor Ort waren prinzipiell von Anfang an klar, dennoch mussten

alle Beteiligten sie immer wieder „mit Leben füllen“, Abgrenzungen ziehen, sich an Einzelfragen positionieren, Streitpunkte klären und weiterführende Kommunikationsformen entwickeln.

Konstruktive Distanz

Es war weder Aufgabe noch Absicht, uns in Konkurrenz zum Quartiersmanagement zu begeben oder uns als „Besserwisser“ in Szene zu setzen. Vielmehr haben wir eine distanziertere Perspektive eingenommen als diejenigen, die unmittelbar im Praxis- oder Verwaltungsfeld tätig sind. Mit dem spezifischen Erkenntnis- und Verwertungsinteresse der Begleitforschung haben wir die Auseinandersetzung mit der „Sozialen Stadt“ im Spannungsfeld von Programmintention und praktischer Umsetzung gesucht. Davon waren auch Chancen und Grenzen unserer Tätigkeit geprägt.

Da unsere Fragen und Vorschläge „von außen“ kamen und sich auf die Zielgerichtetheit und den innovativen Gehalt des Handelns richteten, war dies Anregung und Infragestellung zugleich.

Vor Ort galt das Primat der unmittelbaren Praxis. Begleitforschung wurde häufig als zusätzliche Belastung empfunden. Doch wurden auch gemeinsam hemmende und fördernde Faktoren für die Programmumsetzung ausgemacht. Es gab - nicht zuletzt aufgrund der Offenheit der Programmziele und der Bannbreite der Interpretationen sowie unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von Land und Bezirk - immer wieder kontroverse Einschätzungen: zur Rolle der Schule in der Quartiersentwicklung, zu Modellen der Bewohneraktivierung und -beteiligung, zum öffentlichen Raum und Drogenproblemen, dem Verhältnis von Projekten und Strukturen.

Impulse

Die kontinuierliche Auseinandersetzung um die Intentionen des Programms „Soziale Stadt“ und deren Vermittlung gegenüber Akteuren im Modellgebiet (Schule, Lehrern, Eltern, Kindern, Gewerbetreibenden, Vereinen) sollte auch durch Aktivierung unterstützend wirken. Dies wurde in zahlreichen Beiträgen und Interviews, vor allem aber im Rahmen der Themenkonferenz „Kids im Kiez“ versucht, mit der die Jens-Nydahl-Grundschule als Kristallisationsort des Quartiers und die Situation der Kinder stärker in den Blickpunkt rückten - der Aufbau von Beteiligungsstrukturen zur Schulhofgestaltung wurde in der Anfangsphase intensiv unterstützt.

Grundsätzliche Probleme

Bei der Programmbegleitung ging es also darum, langfristig beabsichtigte Wirkungen des Programms zu beobachten, zu bewerten, im Bedarfsfall Korrekturen zu empfehlen sowie in begrenztem Rahmen eigene Impulse zu setzen. Doch welche Maßstäbe sollten den Bewertungen der Prozesse und Ergebnisse zugrundegelegt werden? Welche Themen und Kooperationschancen sollten stärker ins Blickfeld rücken?

Diese Fragen verweisen auf spezifische und grundsätzliche Probleme einer Programmbegleitung, die neue und komplexe Prozesse der Stadtentwicklung zu ihrem Gegenstand hat.

Bewertungsmaßstäbe werden im wesentlichen durch das Bundes- und Landes-Programm und die spezifische Situation des Modellgebiets vorgegeben. Da das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ einen Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung markiert, liegen kaum Erfahrungen in der Bewertung solcher Prozesse vor.¹ Auch ist der Untersuchungsgegenstand - nämlich die Programmumsetzung im Gebiet - in ständiger Veränderung begriffen. Schließlich haben wir es mit verschiedenen Ebenen des Untersuchungsgegenstandes zu tun: Sie reichen von der sehr offen

angelegten Programmphilosophie über die wirtschaftlichen und institutionellen Rahmenbedingungen des Quartiers und Berlins, die Instrumente und Strukturen der Umsetzung bis hin zu den internen und externen Wirkungsfaktoren des Wandels. Schließlich haben ganz persönliche Vorstellungen und Fähigkeiten zu Kooperation und Innovation durch die „Macher“ vor Ort und uns selbst eine wichtige Rolle gespielt.

Vorgehensweise und Methodik

Das Verfahren reicht von wissenschaftlicher Analyse und Beobachtung bis hin zu Beratung, Beteiligung und eigenen Beiträgen (Themenkonferenz). Sie umfaßt also „passive“ Dokumentation und aktive Begleitung. Gegenüber einer eher herkömmlich angelegten Implementations- oder Wirkungsforschung stehen aufgrund der Praxisorientierung der Begleitforschung - sie gilt es zu verändern, nicht die Wissenschaft - qualitative Methoden und Dialogorientierung im Vordergrund, während dem quantitativen Messen und Bewerten der Programmauswirkung eine geringere Bedeutung zukommt. Folgende Vorgehensweisen und methodischen Ansätze wurden eingesetzt:

Analyse vorhandener Daten, Gutachten etc.

Es wurden vorhandene Daten und Dokumente zur historischen und aktuellen Entwicklung des Modellgebiets ausgewertet. Bevölkerungsdaten wurden uns vom Statistischen Landesamt zur Verfügung gestellt (Stand im wesentlichen: 31.12.2000). Von den Wohnungseigentümern und dem Bezirksamt erhielten wir Datenmaterial

1. vgl. dazu: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, Dortmund 2000 sowie Kromrey, Helmut: Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen, Ausführlicher Text zum Vortrag auf dem Europäischen Kongress für Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen am 3. September 1999 in Osnabrück

zu Wohnungsbestand und Infrastruktur. Darüberhinaus wurden Gutachten, Berichte, Pressedartstellungen etc. zum Gebiet ausgewertet. Dies betrifft neben Sanierungsgutachten der Vergangenheit den aktuell von der Arbeiterwohlfahrt Berlin e.V. (Interkulturelles Netzwerk Jugend) erstellten „Sozialatlas 2001“² auch die von Gertrud Trisolini im Auftrag des Quartiersmanagements durchgeführten Intensivinterviews mit Gewerbetreibenden und Bewohnern im Gebiet.³

Analyse von Konzepten, Berichten, Zeitungen etc. des Quartiersmanagements

Für das Modellgebiet liegen ein strategisches Handlungskonzept sowie drei Zwischenberichte des QM-Teams vor, die im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung erarbeitet wurden. Berücksichtigt wurden auch Quartierszeitungen, Protokolle von Sitzungen etc.

Vorliegende Evaluierungsergebnisse

Auch erste Evaluierungsergebnisse für die Berliner QM-Gebiete sind eingeflossen. Dies bezieht sich insbesondere auf eine Auswertung der Zwischenberichte zum Quartiersmanagement durch das Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH (ifs) vom November 1999 und bisher zugängliche Ergebnisse der Evaluierung von empirica GmbH (Zwischenbericht).

Interviews mit Schlüsselpersonen und Akteuren

Wirkungen und Veränderungen im Gebiet durch den mit dem Quartiersmanagement initiierten *Prozess* wurden auch aus Sicht der Prozessbeteiligten eingeholt. In leitfadengestützten Gesprä-

chen wurden Vertreter/innen der Senatsverwaltung und des Bezirks, Wohnungseigentümer, Mietervertreter, Gewerbetreibende, Vertreter infrastruktureller Einrichtungen sowie Experten der behutsamen Stadterneuerung und ethnischer Gruppen hinsichtlich ihrer Einschätzungen zur Gebietsentwicklung, der Lebenssituation der Bewohner, ihrer Erwartungen an das Quartiersmanagement sowie zur Wirkungsweise des Programms „Soziale Stadt“ befragt.

Teilnehmende Beobachtung, Mitarbeit

Wir nahmen an zahlreichen Teamsitzungen des Quartiersmanagements teil. Darüberhinaus wurden Einzelgespräche geführt. Einen wichtigen Stellenwert haben Veranstaltungen und Projekte, Feste und Termine vor Ort eingenommen. Es wurden Steuerungsrunden im Bezirk sowie die Jour-fixe-Termine bei der Senatsverwaltung kontinuierlich besucht.

„Kids im Kiez“

Für die Themenkonferenz „Kids im Kiez“ an der Jens-Nydahl-Grundschule im Oktober 2001 wurde ein Konzept erstellt, mit den Akteuren (Kita, Schule, Kotti e.V., Schwimmhalle etc.) diskutiert und umgesetzt. Im September 2001 fand eine Projektwoche mit der 4. Klasse statt; die Ergebnisse wurden bei der Kinderkonferenz vorgestellt und eine Dokumentation dazu erarbeitet.⁴

Fazit

Vieles ist und bleibt streitbar in der „Sozialen Stadt“: innerhalb des Quartiersmanagements und des PvO-Teams, für Akteure und Politik. Dieser Bericht will einen konstruktiven Beitrag für weitere Diskussionen und Überlegungen leisten - für den Vergleich der Modellgebiete, aber auch für die weitere Programmumsetzung der „Sozialen Stadt“ am Kottbusser Tor.

2. Arbeiterwohlfahrt, Landesverband Berlin e.V., interkulturelles Netzwerk Jugend (Hrsg.): Junge Migrantinnen und Migranten und ihre Beteiligung an den Angeboten der Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit im QM-Gebiet „Zentrum Kreuzberg“ und dessen Einzugsgebiet, Sozialatlas 2001, Teil 2, Berlin 2001
3. Trisolini, Gertrud: Bürgerbeteiligung, Öffentlichkeit und Wohnzufriedenheit in der sozialen Stadterneuerung rund um das Kottbusser Tor (unveröffentlichtes Manuskript), Berlin 2001

4. „Kids im Kiez“, Projektwoche und Kinderkonferenz im Modellgebiet Kottbusser Tor. Dokumentation im Rahmen der difu-Begleitforschung, Dez. 2001

2 Ausgangslage: Geschichte, Probleme und Potenziale des Modellgebiets (I. Beer/R. Musch)



Abb. 1 Zentrum Kreuzberg

Das Gebiet um das Kottbusser Tor zählt zu den umstrittensten und dennoch immer wieder von Hoffnungen begleiteten Schauplätzen der Berliner Stadtentwicklungs- und Wohnungspolitik. Wie kaum anderswo haben sich Zerstörung und Aufbau, polit-ökonomische Interessen und soziale Probleme, Niedergang und Vision hier konzentriert.

Das Modellgebiet liegt im östlichen Teil Kreuzbergs im neuen Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg in Berlin und umfaßt die unmittelbar um das Kottbusser Tor liegenden Blöcke bzw. Teil-Blöcke. Im

nördlichen Teil befindet sich das „Zentrum Kreuzberg“, ein Projekt der siebziger Jahre, „an dem sich bis heute die Gemüter erhitzen und die Geister scheiden.“¹ Moderne Neubauten auch in den Südblocken. Nach einer bewegten Phase der „Straßenschlachtung“² entstand hier - bezogen auf den Sozialen Wohnungsbau - „ein kleines ‚Märkisches Viertel‘ im Herzen von Kreuzberg“³.

1. Kaak, Heinrich: Kreuzberg, Berlin 1988, S. 26
2. Hoffmann-Axthelm, Dieter: Straßenschlachtung, Berlin 1984, S. 24
3. Kaak, Heinrich: ebd.

2.1 Historische Entwicklung

Innerhalb der Stadtmauer ...

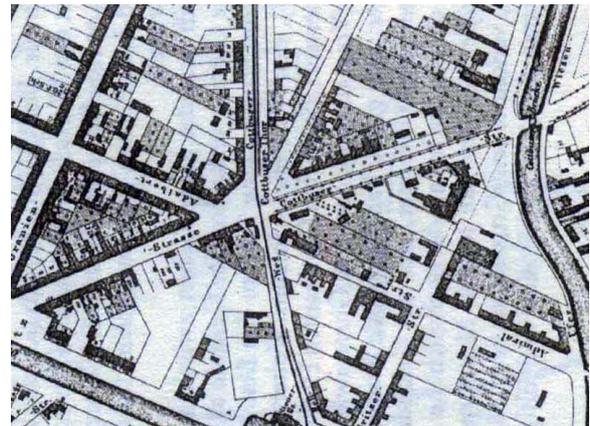
Dort, wo heute Hochbahntrasse und Skalitzer Straße verlaufen, stand bis 1867 die Stadt- und Zollmauer. Das innerhalb der Stadtmauer gelegene Gebiet war bis etwa Mitte des 19. Jahrhunderts von Garten- und Ackerland geprägt. In den vierziger Jahren setzte entlang der Straßen die bauliche Entwicklung ein: Es siedelten sich Gewerbetreibende und Betriebe an, vornehmlich Textil-, später auch Metall- und Holzindustrie. Die ersten Privatbauten im Bereich Kottbusser Tor entstanden in der Dresdener Straße.

Erst die stürmische Industrialisierung Berlins in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts führte aufgrund der massenhaften Zuströme von Arbeitskräften und der gleichzeitigen Entwicklung der Verkehrsmittel zur Entstehung der Mietshäuser an der damaligen Peripherie der Stadt. Die Bauordnung von 1853 - sie legte feuerpolizeiliche Minimalforderungen fest - und der 1862 in Kraft gesetzte Hobrecht'sche „Bebauungsplan für Berlin und Charlottenburg“ begünstigten die dichte Bebauung der Blöcke. Die „Mietskasernen“ mit Vorderhaus, Seitenflügel und Quergebäude mit kleinen Küche-Stube-Wohnungen prägten die Lebensverhältnisse. Um 1900 entstanden auch große Gewerbehöfe. Wohnen und Arbeiten lagen eng nebeneinander: „Kreuzberger Mischung“.

Vor dem Tor

Das vor der Stadtmauer gelegene Terrain wurde noch längere Zeit landwirtschaftlich genutzt. Erst als es 1861 dem Stadtgebiet zugeschlagen und damit für die Bebauung frei zugänglich wurde, setzte die Entwicklung zu einem städtischen Quartier ein. Mitte der achtziger Jahre präsentierte es sich bereits in geschlossener, weitgehend bebauter Form.

Abb. 2 Ausschnitt aus dem Liebenow-Plan von 1867



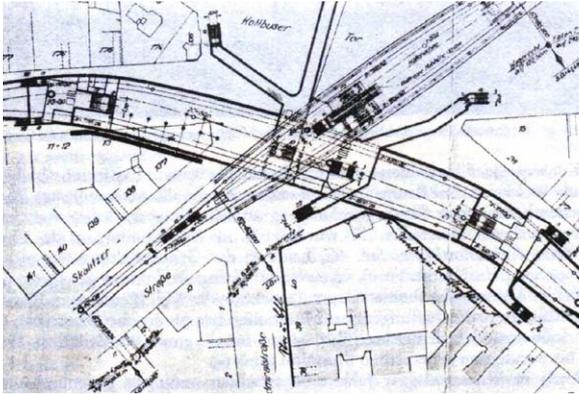
Vom Stadttor zum innerstädtischen Knotenpunkt

Das Kottbusser Tor markierte die Verbindung Berlin - Rixdorf - Cottbus - Dresden. Hier standen Wach- und Zollhaus sowie eine Schankwirtschaft - erste Ansätze eines öffentlichen Raums.

Mit der Schleifung der Stadtmauer 1867 bildete sich am Kottbusser Tor ein unregelmäßiger achtstrahliger Sternplatz. Aus dem „Hellweg“ vor und der „Hallischen Kommunikation“ innerhalb der Mauer wurde ein repräsentativer Boulevard, der 1868 den Namen eines Ortes erhielt, in dem während des Preußisch-Österreichischen Krieges von 1866 eine Schlacht stattfand (Skalitz). Im Jahre 1894 kreuzten sich hier acht verschiedene Pferdebahnlinsen.

Der Platzraum des Kottbusser Tores wurde ab 1902 von der Hochbahn durchquert. Hatte die Skalitzer Straße schon immer als Trennungslinie - auch der sozialen Milieus zwischen innerer und äußerer Luisenstadt - gewirkt, so wurde dies mit dem Bau der Hochbahn verstärkt. Der Bau der U-Bahn in Nord-Süd-Richtung im Jahre 1929 führte zu gravierenden stadträumlichen Eingriffen. Zur Erleichterung des Umsteigens zwischen Hoch- und U-Bahn entstand zwischen 1927 und 1929 der Hochbahnhof.

Abb. 3 Kottbusser Tor 1929, Planung des Hochbahnhofs



Kriegszerstörung, „Stadt von morgen“

Während der Luftangriffe im Februar 1945 wurde am Kottbusser Tor vor allem die Eckbebauung stark getroffen. Wiederaufbau, Sanierung und Neubebauung folgten zum einen den allgemeinen städtebaulichen und architektonischen Leitbildern der Nachkriegszeit, zum andern waren die wohnungswirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten und Instrumente von der besonderen politischen Situation Berlins geprägt.

Der Wiederaufbau begann zunächst provisorisch. Aufgrund seiner zentralen Lage konzentrierten sich am Kottbusser Tor wieder die Nahversorgungsfunktionen: Es entstanden kleine Gewerbebetriebe und Verkaufspavillons wie das Schuhhaus Schmolke - eine Alternative zu Schuhgeschäften wie Leiser und Salamander. Das Kottbusser Tor hatte zu dieser Zeit auch wieder eine Funktion als Freizeitort. Im Block 84 gab es einen Rummelplatz, in der Kottbusser Straße ein großes Kino mit Wasserorgel, es entstanden Tanzschuppen und „berühmte Kneipen“.

Abb. 4 Die provisorischen Verkaufsbudenstände am Kottbusser Tor Anfang der fünfziger Jahre



Den Höhepunkt des Wiederaufbaus bildete der von den Architekten Wassili und Hans Luckhardt im Jahre 1956 errichtete 11-geschossige Stahlskelettbau auf dem GSW-Grundstück an der Südseite des Kottbusser Tores.

Hier wurde, so der damalige Kreuzberger Bürgermeister Willy Kressmann, den Bürgern „demonstriert, wie wir uns die Stadt von morgen vorstellen.“⁵ 102 Wohnungen mit Müllschlucker, zentraler Waschküche und Fernsehantenne, Läden und Büros wiesen den Weg in die Zukunft. Die Bewohner schätzten vor allem Bad und WC in der eigenen Wohnung, Zentralheizung („nie wieder Kohlen schleppen“), Balkon, Licht, Luft und Sonne.

1963 wurde an der Westseite des Kottbusser Tores zwischen Skalitzer und Reichenberger Straße - aus der Blockspitze zurückgezogen - ein zweites zehnstöckiges Hochhaus (Sparkassenhaus) errichtet.

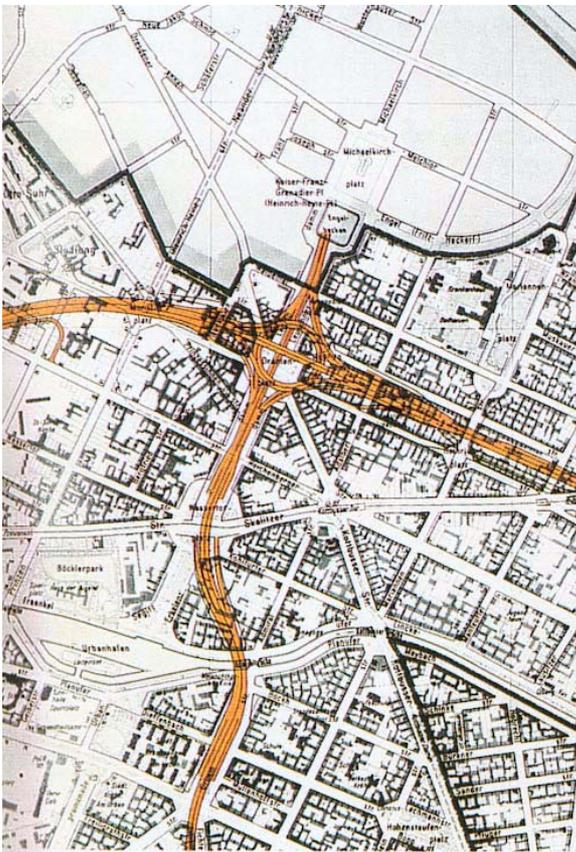
„Verkehrsgerechte Stadt“, Abriss und Neubau

Der Flächennutzungsplan von 1956 projektierte den Bau einer Stadtautobahn: Die sogenannte "Osttangente" - von Neukölln kommend - sollte über den Kanal und die Admiralstraße hinweg mitten durch heutige Wohnblöcke auf den Orani-

5. „Telegraf“ vom 26. Juni 1955

enplatz zulaufen und sich dort mit der sogenannten "Südtangente" kreuzen.

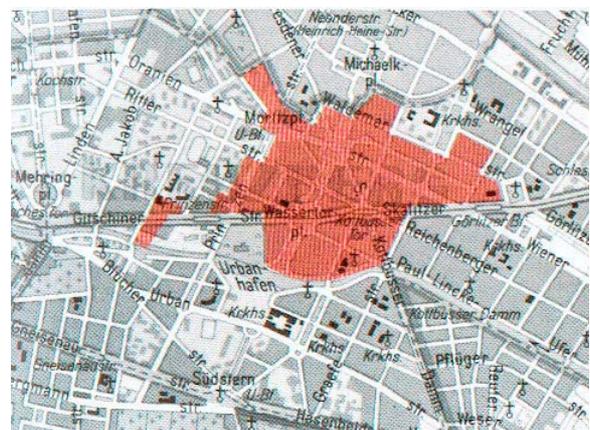
Abb. 5 Strukturplan der Bauverwaltung (Ausschnitt), 1969



nierung nach nahezu vierzig Jahre sein Ende gefunden hat.

Ziel der ersten Phase: Kahlschlagsanierung und Aufbau eines „neues Kreuzberg“. Die aufgelockerte Stadt mit Bändern von Wohnhochhäusern versprachen Licht, Luft und Sonne, Wohnen mit Bädern und Zentralheizung. Sie sollten die alte „Mietskasernenstadt“ mit ihrer Hierarchie von Vorderhaus-Seitenflügel-Quergebäude mit Ofenheizung und Außentoilette ablösen, Wohnen und Gewerbe voneinander trennen.

Abb. 6 Sanierungsgebiet



Quelle: Berliner Baubilanz⁶

Die Planung der „verkehrsgerechten Stadt“ bedeutete für das Gebiet zwischen Landwehrkanal und Oranienplatz das Todesurteil: Sie wandte sich rücksichtslos gegen das Bestehende, vernichtete Geschichte, trat gegen die typische Mischung von Wohnen und Arbeiten und von Kleinteiligkeit an. Der flächenhafte Abriss von zahlreichen Wohn- und Gewerbegebäuden - wenn auch in einem schlechtem baulichen Zustand - war vorprogrammiert.

Einige Jahre später (1963) wurde das „Sanierungsgebiet Kottbusser Tor“ förmlich festgelegt. Damit begann ein bewegter Sanierungsprozess, der nun mit der erfolgten Entlassung aus der Sa-

Für die Eigentümer war damit klargestellt, dass sich Instandhaltungen und Investitionen nicht lohnen. Zwar wurde in die Gebäude und Wohnungen schon seit den zwanziger Jahren nicht mehr investiert, doch nun fehlten den Eigentümern auch aufgrund niedriger Mieten (Mietpreisbindung) die Mittel zur Instandhaltung - die Gebäude und Wohnungen verkamen vollends.

Sanierungsträger forcierten den Ankauf von Grundstücken. Wer mobil war, ging. Nur wenige konnten oder wollten in Stadtbezirke wie Wil-

6. Senator für Bau- und Wohnungswesen: Berliner Baubilanz, Januar 1970

mersdorf oder Charlottenburg aufbrechen. Zudem herrschte in der Stadt Wohnungsnot, die Neubauprogramme befanden sich in der Startphase, doch Gropiusstadt oder Märkisches Viertel waren für „alteingesessene“ Kreuzberger nicht attraktiv. Andere resignierten oder wurden mit rigorosen „Entmietungsmethoden“ aus den zum Abriss bestimmten Häusern „vertrieben“. Immer mehr kleine Händler und Gewerbetreibende schlossen angesichts sinkender Nachfrage - seit dem Mauerbau fehlte zudem die Nachfrage aus dem Ostteil der Stadt - und fehlender wirtschaftlicher Perspektive ihre Läden und Betriebe. Die einst differenzierte Palette der wohnungsnahen Versorgung - vor allem in der Oranien-, Dresdener und Adalbertstraße - schrumpfte.

Autobahnplanung, Abrisspolitik und der Mauerbau 1961 sowie die Entstehung von Neubausiedlungen (Gropiusstadt, Märkisches Viertel und andere Umsetzquartiere) führten zu latenter Verunsicherung, zu Mißtrauen gegenüber staatlicher Planung, anwachsendem Exodus des Bevölkerungstamms der Luisenstadt.⁷

Abb. 7 Gewerbetreibende in der Dresdener Straße



7. Internationale Bauausstellung Berlin (Hrsg.): Kreuzberger Kreisläufe. Block 103 - ein Modell für umweltorientierte Stadterneuerung, S. 31

„In unserer Straße, von der ich noch weiß, wie sie vor dem Zweiten Weltkrieg aussah, hat sich in den letzten Jahren viel verändert. Nicht nur durch den sich immer mehr verstärkenden Zuzug der Gastarbeiter, überwiegend Türken; es wird erneut und beängstigend davon geredet, dass die Häuser auf unserer Straßenseite sowieso bald alle abgerissen werden sollen, wegen einer geplanten Hochstraße, der sogenannten Ost-Tangente. Die Gerüchte wichen stark voneinander ab. Irgendwie fühlen die Mieter der Altbauten in unserer Straße sich verschaukelt. Und dass der Senat unsere Häuser bereits aufgekauft hat, macht uns alle kopfscheu; einige Mieter haben daraufhin schon das Weite gesucht. Viele kleine Einzelhandelsgeschäfte, wie Schuhläden, Textilgeschäfte, Tante-Emma-Läden haben geräumt und werden nach und nach von Türken übernommen: Türkische Reisebüros, Lebensmittel- und Gemüsehandlungen, Bäckereien und Cafés haben eines nach dem anderen eröffnet.“

Es geschehen Umwälzungen, nicht nur in unserer Straße, sondern im gesamten Kiez, die man so schnell gar nicht begreifen, geschweige denn beschreiben kann. Nicht zu übersehen ist die allenthalben schleichende Vernachlässigung der alten Bausubstanz; auch in unserm Haus wird seit Jahren schon fast nichts mehr instandgesetzt. Die Fensterrahmen verrotten von außen, werden weder repariert, noch gestrichen. Beim Fensterputzen reißt man sich faulige Holzsplitter ein. Die Kachelöfen werden nur noch notdürftig von außen verschmiert, damit der Ruß nicht durch die Ritzen pustet, und dennoch liegt er dick auf und hinter den Öfen und zugleich auch auf den übrigen Möbeln. Die Mieter klagen: Wenn das hier so weitergeht, ziehen wir aus. Eines Tages müssen wir ja sowieso räumen.

In der Nachbarschaft hängen Schilder in den Läden: 'Unser Betrieb zieht um' oder 'Räumungsverkauf wegen Geschäftsaufgabe'. Die Abrisse um das Kottbusser Tor herum werden immer drastischer. Hohe Bauzäune werden darumherum errichtet und dahinter wird gebaggert und gebudelt.“

Katharina Wiessner: Kreuzberger Notizen (1972), unveröffentlichtes Manuskript, mit Hilfe des QM-Fonds im Juni 2002 veröffentlicht

Studenten, Sanierungsbetroffene aus anderen Stadtteilen und Gastarbeiter - zunächst aus Italien, Jugoslawien, dann aus der Türkei - zogen zu: Sie sollten für eine begrenzte Zeit die Wohnungen „kaputtwohnen“. Mit ihnen entwickelte sich eine neue soziale „Kreuzberger Mischung“, die für die weitere Entwicklung des Bezirks bedeutungsvoll wurde: Aus der Widerspruch gewohnten, toleranten Altbevölkerung, jungen und ideenreichen politisierten Zuwanderern sowie einer die Stabilität sichernden, neutralen türkischen Bewohnerschaft entstand ein Bündnis gegen die offizielle Sanierungspolitik.⁸

Abb. 8 Abriss im Sanierungsgebiet Kottbusser Tor



Opposition und Widerstand, Umorientierung in der Sanierungspolitik

Etwa 1978 wurde die zweite Phase der Sanierung eingeleitet. Im Sanierungsgebiet am Klausener Platz in Charlottenburg wurde ein Paradigmenwechsel im Planungsverständnis vollzogen.

Beteiligungs- und Erneuerungsmodelle aus den Niederlanden und Italien standen Pate für eine bewohnerorientierte Umorientierung. Es wurden Mieter- und Gewerbebeiräte gewählt; es entstanden Mieterzeitungen.

In Kreuzberg war inzwischen das kritische Bündnis breiter und die Opposition von Mietern und Gewerbetreibenden unüberhörbar geworden. Die Flächensanierung schien organisatorisch, finanziell und politisch nicht mehr beherrschbar und kam fast völlig zum Erliegen. Der Plan des Autobahnbaus wurde aktenkundig und planrechtlich 1980 aufgegeben, für das Verwaltungshandeln war er schon früher obsolet.

Da lange vor Abriss „entmietet“ wurde, „wuchs der Widerstand gegen den Skandal, dass jahrelang noch brauchbare Wohnungen leer standen, um abgerissen zu werden, damit standardgerechteren und teureren Wohnungen - dann ohne Fabriketagen nebenan - Platz gemacht würde“⁹, während gleichzeitig 80.000 Haushalte mit Wohnberechtigungsschein dringend eine Wohnung suchten. Diese Diskrepanz veranlaßte immer mehr Gruppen, leerstehende Häuser durch „Instandbesetzung“ wieder bewohnbar zu machen. Von Dezember 1980 bis Mai 1981 wurden über 165 Häuser in Berlin besetzt - mehr als zwei Drittel davon in Kreuzberg. Parallel zu diesen Vorgängen wurde die Wende der Baupolitik verkündet, von den inzwischen gegründeten Initiativen, Vereinen und Gremien - Betroffenenvertretung, Sanierungsbeirat, Erneuerungskommission etc. - erstritten und schließlich offiziell eingeleitet.

Die Bauausstellung Berlin GmbH erhielt 1979 vom Abgeordnetenhaus die Aufgabe, Modelle zu entwickeln und in Kreuzberg beispielhaft aufzuzeigen, wie „kaputte Stadt zu retten“ sei.

8. Hoffmann-Axthelm, Dieter: Broschürenrealität ohne Frischluft, in: die tageszeitung 10.1.1997

9. Hämer, H.-W.: Behutsame Stadterneuerung, in: Senatsverwaltung für Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.): Stadterneuerung Berlin, Berlin 1990, S. 60

Behutsame Stadterneuerung

Die Antwort hieß: Behutsame Stadterneuerung. Die dritte Phase begann, als die Bauausstellung Berlin GmbH 1981 als treuhänderischer Sanierungsträger für das Gebiet Kottbusser Tor eingesetzt wurde, sich die Forderungen der Betroffenenvertretungen zueigen und Sanierung wieder organisierbar und finanzierbar machte. Entmietungsstop, Abrissstop, Instandhaltung und -setzung, Durchführung von Hausversammlungen als Grundlage für Erneuerungsmaßnahmen, trägerunabhängige Sozialbetreuung und die Stärkung der Betroffenenvertretungen - dies waren zentrale Zielsetzungen. Der Erhalt der Bausubstanz wurde mit billigen Mieten und dem Verbleib der Bewohner verknüpft. Es wurden Ziele formuliert, Verfahren und Strukturen geschaffen, die die „Erfahrungen der Betroffenen zur zentralen Entscheidungsgrundlage“¹⁰ machte.

Die sozialdemokratische Ära in Berlin ging zu Ende. Ab 1981 stellte die AL (Alternative Liste) in Kreuzberg den Baustadtrat und benannte den ehemaligen Sprecher der Betroffenenvertretung Dresdener Straße, Werner Orłowsky. Für die CDU wurde Eberhard Dieppen zum Regierenden Bürgermeister gewählt.

In einem öffentlichen „Colloquium Stadterneuerung“ 1982 wurden die 12 Grundsätze der Stadterneuerung formuliert, denen 1983 auch das Abgeordnetenhaus von Berlin zustimmte. Die ursprünglichen Sanierungsziele waren damit obsolet geworden; die Kahlschlagsanierung im Gebiet nördlich des Kottbusser Tors war gestoppt. Bewohnermeinungen erhielten mit den „Strategien für Kreuzberg“ und dann durch die Internationale Bauausstellung den Rang einer spezifischen Fachmeinung, was - zumindest dem Anspruch nach - das Verhältnis zu Planern und anderen Akteuren egalisierte: Sie waren als „Betroffene“ auch „Experten“.

10. Hämer, H.-W.: ebd., S. 65

12 Grundsätze der behutsamen Stadterneuerung

1. Die Erneuerung muß an den Bedürfnissen der jetzigen Bewohner orientiert und mit ihnen geplant und realisiert werden. Gleiches gilt für die gewerblichen Nutzer. Die Bausubstanz soll im Grundsatz erhalten bleiben...
2. Grundlage von Stadterneuerung muß die weitestgehende Übereinstimmung über Ziele und Maßnahmen zwischen Bewohnern und Gewerbetreibenden und denjenigen sein, die die Maßnahmen durchführen; technische und soziale Planung sowie die Durchführung müssen Hand in Hand gehen.
3. Die eigenständige Kraft Kreuzbergs als typisch innerstädtisches Miteinander von Arbeiten und Wohnen (Kreuzberger Mischung) ist durch die Entwicklung der letzten Jahrzehnte stark gefährdet. Verunsicherung und Angst bestimmen das Quartier. Vertrauen und Zuversicht müssen wieder hergestellt werden ...
4. Durch Umorganisation von Grundrissen sollen die im Wohnungsbestand angelegten Möglichkeiten, neue Wohnformen zu entwickeln, behutsam ausgeschöpft werden.
5. Die Erneuerung der Wohnungen und Häuser soll in zeitlichen Stufen verlaufen können ...
6. Die städtebauliche Situation ist durch wenige Abrisse, Begrünung im Blockinneren sowie die Gestaltung von Fassaden und Brandwänden kleinteilig zu verbessern.
7. In bedarfsgerechter Weise müssen die öffentlichen Einrichtungen erneuert und ergänzt werden. Die öffentlichen Räume - Straßen, Plätze, Grünbereiche - sollen durch Instandsetzung und behutsame Veränderung die Benutzbarkeit und den Erlebnisgehalt des Gebietes verbessern.
8. Die Stadterneuerung im Gebiet Luisenstadt und SO 36 setzt die Verabschiedung von Grundsätzen für die Sozialplanung durch die politischen Gremien voraus ...
9. Für den Ablauf und die Steuerung der Erneuerung ist eine offene Form der Entscheidungsfindung und Diskussion mit Stärkung der Betroffenenvertretung und Einrichtung vor Ort tagender Entscheidungsgremien notwendig.
10. Stadterneuerung, die Vertrauen erzeugt, braucht feste Finanzausgaben für den Bereich Luisenstadt und SO 36 für mehrere Jahre ...
11. Alle Chancen, neue Trägerformen zu entwickeln, sollen genutzt werden...
12. Alle Maßnahmen, die getroffen werden, müssen die Verwirklichung der Stadterneuerung nach diesem Konzept über 1984 hinaus sichern.

Neues Kreuzberger Zentrum: Vom „Glitzerding“ zum Problemfall

Im Oktober 1969 wurde mit den Planungen und Vorarbeiten für das „Neue Kreuzberger Zentrum“ begonnen. Finanziert wurde das 73,2 Millionen - Projekt von einer privaten Bauherrengesellschaft als Abschreibungsprojekt für westdeutsche Kapitalanleger.

Der damalige Regierende Bürgermeister Schütz und Bausenator Schwedler setzten sich persönlich für die Pläne der Architekten und der Finanzierungsgruppe ein und leisteten Unterstützung beim Erwerb der Grundstücke, für die zum Teil weit über dem Verkehrswert liegende Grundstückspreise bezahlt wurden.

Doch schon nach Fertigstellung der Planentwürfe war absehbar, dass der Hauptinvestor über unzureichende Finanzmittel verfügt. 1971 geriet das Projekt bereits in erste Schwierigkeiten. Die ursprüngliche Unternehmensgruppe fusionierte mit dem Berliner Immobilienunternehmen Günter Schmidt. Der Komplex wurde nun - entgegen den ursprünglichen Plänen - im Rahmen des Sozialen Wohnungsbaus errichtet.

Damit stand es den Umsetzmieter aus der näheren Umgebung zur Verfügung - das private Sanierungsvorhaben wurde zu einem Förderprojekt für den Senat. Der frei finanzierte steuerbegünstigte Wohnungsbau, die Befreiung von der Grunderwerbssteuer und schließlich die vorteilhafte '1b-Hypothek' sollten das Projekt rentabel machen.

Am 7. August 1972 wurde der Grundstein gelegt. Zwei Jahre später war es bezugsfertig: Gemäß Berlinförderungsgesetz konnte damit die größtmögliche Kapitalmenge abgeschrieben werden.

Der Westteil des Komplexes wurde in Folge der Auseinandersetzung um dieses Objekt nicht von der Bauträgergruppe errichtet, sondern von der gemeinnützigen städtischen Wohnungsbaugesellschaft GSW (Seniorenwohnhaus).

Bauherr:

Neues Kreuzberger Zentrum KG, Kottbusser Tor Beteiligungen GmbH & Co., Berlin

Architekten:

Werner Jokisch, Johannes Uhl

Bauzeit:

1969 - 1974

Wohnungen:

295 öffentlich geförderte Wohnungen
72 Wohnungen im Seniorenwohnhaus

Flächen:

17.000 qm Wohnfläche
11.000 qm Nutzfläche

Kosten:

46 Mio. DM (Wohnteil)
49 Mio. DM (Gewerbeteil)

Abb. 9 Neues Kreuzberger Zentrum, Ende der siebziger Jahre



DIE WELT

„Auch Kreuzberg bekommt sein 'Glitzerding'. Bis zu zwölf Geschossen hoch türmt sich das 'Zentrum Kreuzberg' rund um das Kottbusser Tor. Handels-, Kultur- und Wohnbereich stellen eine zwanglose Einheit dar. Maisonette-Wohnungen im Hochhaus sollen zum erstenmal in Berlin von einem Ober- und Untergeschoß zugänglich sein und eine geschlossene Wohneinheit bilden...“

Der Abend

„... Für diese Randbebauung, die im Sanierungsgebiet des Bezirks liegt, wurden zuvor strukturelle und soziologische Erhebungen angestellt. Das Ergebnis ist ein städtebaulich reizvolles 'Mischprojekt', das bis 1974 verwirklicht sein soll ...“

DER TAGES SPIEGEL

„... Ein Kino, in dem man essen, trinken und rauchen kann, ein Hochhausring mit 300 ein- bis dreizimmerigen Wohnungen, ein Parkhaus und Parkring für 700 Pkw-Abstellplätze, Geschäfte, zwei Kaufhäuser und ein 'Lesehof', auch als Freilichtbühne zu benutzen - alle diese und weitere Einrichtungen sollen bis 1974 am Kottbusser Tor entstehen ...“



„'Kreuzberger Zentrum' bietet den Mietern alles, was das Herz begehrt.“

Die Presse war voll des Lobes. Nach Fertigstellung häuften sich jedoch die Probleme erneut. Ein Großteil der Gewerbeflächen konnte nicht vermietet werden; es wurde weder ein Kino noch ein Freilichthof eröffnet; für die Stadtbibliothek entstanden keine Erweiterungsbauten. Auch nach Bezugsfertigkeit blieb das Projekt eine Großbaustelle: Das Seniorenwohnhaus wurde erst 1977 fertiggestellt.

All dies trug zum negativen Image bei. Nun titelte die Presse: „Teils leere Geschäfte, viel Unrat und auch Zerstörung“. In einem von S.T.E.R.N. beauftragten Mietergutachten¹¹ ist über diese Zeit folgendes nachzulesen: „Es entstanden verödete und verschmutzte Passagen, die einem zerstörenden Vandalismus Vorschub boten. Die gewünschte, individuelle Kleingewerbestructur zerbrach. Zusammenfassende Umgestaltungen von Gewerbeflächen ergaben verwinkelte und abseitige Passagen, die zu Unratdepots entstellten wurden. Die Parkhäuser wurden wegen mangelnder Sicherheit nicht angenommen und verkamen zu Schrottplätzen. Der einzige Kinderspielplatz auf dem Parkhausdach Dresdener Straße verfiel mangels Sanitäreinrichtungen und fehlender Betreuung zur stinkenden Kloake. Die Flure und Treppenhäuser verwaorosten, da nur ein Hausmeister zur Betreuung engagiert worden war.“¹²

Ergebnis: Am 5.2.1979 - fünf Jahre nach Fertigstellung - wurde das Konkursverfahren eröffnet, gleichzeitig eine Zwangsverwaltung eingesetzt.

Da das Land Berlin mit einer 65-Millionen-Bürgerschaft zur Realisierung des Projekts beigetragen hatte, wurde der Konkurs in letzter Minute abgewendet. Die Hauptgläubigerbanken wurden abgelöst, deren Kredite von der Berliner Wohnungsbaukreditanstalt übernommen.¹³

11. 1977 hatte sich eine Mieterinitiative gebildet, 1988 der Mieterbeirat mit deutschen und türkischen Mitgliedern konstituiert
12. Wiessner, H.: Bericht über die Entwicklung des Wohnens im Neuen Kreuzberger Zentrum in Berlin-Kreuzberg aus der Sicht der Bewohner

Damit war das Projekt finanztechnisch konsolidiert; am 11.2.1981 wurde das Konkursverfahren aufgehoben. Mit einer Investitionshilfe der WBK konnten dringende Maßnahmen durchgeführt werden.

Die Fluktuation der Bewohner war von Anfang an hoch. Ein Teil von ihnen war aus den zum Abriss vorgesehenen Altbauwohnungen hierhergezogen, fühlte sich mit dem Gebiet verbunden und sah den „Neubau als ein zukunftsweisendes Objekt, zumal es auch die Medien euphorisch bejubelten“. ¹⁴ Andere hatten kein besonderes Interesse an diesem Ort - die Belegungspolitik hatte sie hierher geführt. In einem von der S.T.E.R.N. GmbH beauftragten „Bericht über die Entwicklung des Wohnens im Neuen Kreuzberger Zentrum in Berlin-Kreuzberg aus Sicht der Bewohner“ hieß es: „Viele sozial bedürftige Familien wurden so hier im Objekt angesiedelt. Eine Erhebung des Mieterladens Dresdener Straße und der SPAS ergab 1986/87, dass 31 % der Haushalte die Grenzwerte des konventionellen Existenzminimums nicht erreichen.“ ¹⁵

1986 rückte das Neue Kreuzberger Zentrum - mit dem Sprengstoffanschlag auf das Büro der Deutsch-Arabischen-Gesellschaft - wieder in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses. Es häuften sich Vorschläge zum Totalabriss, Teilabriss und Pläne zur Umbausanierung. Die S.T.E.R.N. GmbH erhielt vom Senator für Bau- und Wohnungswesen den Auftrag, im Sinne einer behutsamen Stadterneuerung Alternativen für erhaltende und verbessernde Wohn- und Wohnumfeldbedingungen vorzulegen.

13. Winters, Theo: Neues Kreuzberger Zentrum, in: Arbeitsgruppe Stadterneuerung (Hrsg.): Stadterneuerung in Berlin-West, Berlin 1989, S. 77

14. ebd.

15. ebd.

„Macht das Tor wieder auf“

„Der Dresdner Straße in Berlin 36, einst und auch nach dem Krieg eine blühende Geschäftsstraße, ist durch die Sanierungsmaßnahmen der Verwaltung übel mitgespielt worden. Das 'Neue Kreuzberger Zentrum' (Zentrum Kreuzberg), ein riesiger, häßlicher Betonklotz am Kottbusser Tor, quer über die Straße gebaut, riegelt diese ab und hat sie zur Sackgasse gemacht ...

Schließlich sollten sich auch die Verantwortlichen endlich darüber Gedanken machen und daran gehen, diese in die Tat umzusetzen, wie wieder ein übersichtlicher, d.h. in beiden Richtungen klar durchblickbarer, breiter Durchgang von der Dresdner Straße zum Kottbusser Tor durch das Zentrum Kreuzberg hindurch, geschaffen werden kann! Die Abriegelung der Straße muß beendet werden, das Parkhaus muß weg!“

(Presseerklärung der Betroffenenvertretung
26.11.1979)

Das „Doppelgesicht“ des Zentrum Kreuzberg

„Das Zentrum Kreuzberg war ein Fluch für das Gebiet um das Kottbusser Tor. Mit diesem Bau wurde das 'Hinterland' von einem Tag auf den andern völlig abgekappt und damit dem Niedergang preisgegeben.

Für mich, wenn man so will, war das Zentrum Kreuzberg auch ein Segen. Auf die Versprechen der Senats- und Bezirkspolitik sowie der städtischen Wohnungsgesellschaften konnte man nicht setzen. Gewerbetreibende und Bewohner haben die Erfahrung gemacht: 'Die machen, ohne uns zu fragen ... alles hohle Versprechungen ...' Für mich wurde das Zentrum Kreuzberg zum unübersehbaren Signal, mich einzumischen.

Heute hat das Zentrum Kreuzberg ein Doppelgesicht: Zum einen ist es das Beispiel für eine alte Problemlösung, eine falsche Planung, zum andern ist es Auftakt für eine neue Orientierung geworden, die behutsame Stadterneuerung.

Werner Orlowsky, Baustadtrat a.D.
PvO-Interview Mai 2001

„Ein Zentrum ist das nicht“

Im IBA-Ausstellungsjahr 1987 wurde das Zentrum Kreuzberg zum Schwerpunkt der Ausstellung „Ein Zentrum ist das nicht“. Dabei standen zwei Kritikpunkte - seit 1979 von der Betroffenenvertretung immer wieder vorgebracht - im Mittelpunkt: Das Parkhaus an der Dresdener Straße und die Abriegelung der Dresdener Straße durch das Zentrum Kreuzberg.

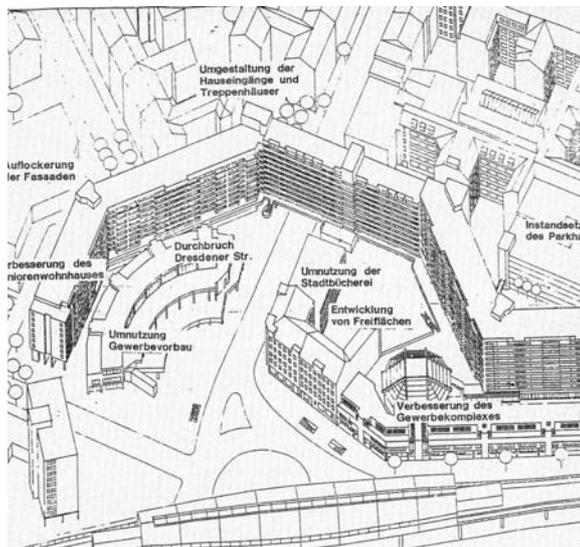
Im Vorfeld wurden Untersuchungen durchgeführt, Bewohner und Gewerbetreibende nach Kritik und Vorschlägen zur Umgestaltung befragt: Sie konzentrierten sich auf Laubengänge, Keller, Parkhaus, Gewerbevorbau, Eingänge, Fahrstühle und Hof. Die Mieter forderten Beteiligung und eine mieterfreundliche Hausverwaltung sowie das „Einfrieren der Mieten“. ¹⁶

Schwerpunkt der Ausstellung war ein Architektenseminar. Lucien Kroll (Brüssel), Zam-Kelp (Düsseldorf/Wien), Inken Baller (Berlin), Dahl-Dähne (Berlin), Gernhard Spangenberg (Berlin) sowie die Werkfabrik (Berlin) erarbeiteten innerhalb einer Woche Themen ihrer Wahl zur Verbesserung des Neuen Kreuzberger Zentrums.

Die Ergebnisse wurden in der Ausstellung gezeigt, mit Bewohnern und Fachleuten diskutiert. Es bildete sich eine Projektgruppe aus allen am Neuen Kreuzberger Zentrum Beteiligten, in der alle wichtigen Themenkreise für die Erneuerung beraten und Teilkonzepte erarbeitet wurden.

Auf der westlichen Seite sollte ein Durchbruch zur Dresdener Straße erfolgen, der westliche Vorbau umgestaltet und umgenutzt (Stadtbücherei) sowie die Straßenüberbauung Adalbertstraße rückgebaut werden.

Abb. 10 Konzeptvorschläge zur Verbesserung des Neuen Kreuzberger Zentrums (S.T.E.R.N.)



Das Parkhaus an der Dresdener Straße, das als Teil des NKZ-Baus 1971-74 errichtet, jedoch als solches nie richtig genutzt wurde, wurde nach Plänen der Architekten Spangenberg/Frowein umgebaut. Die Bezirksverordnetenversammlung Kreuzberg wollte - nachdem das Gebäude 1985 vom Bezirk gekauft wurde - beim Senat den Abriß durchsetzen, um an dieser Stelle eine dringend benötigte Kindertagesstätte zu errichten. Da ein Abriß aus verschiedenen Gründen nicht realisiert werden konnte, entwickelte die IBA 1980 Ideen zur Umnutzung und setzte diese schließlich unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte um (verglaster Innenhof, Solar-Speicher-Anlage, „natürlicher“ Dachgarten etc.).¹⁷

Heute befinden sich hier nach wie vor eine öffentliche Kindertagesstätte (Obergeschoss) und die Theaterwerkstätten Berlin e.V. (Erdgeschoss).

16. ebd.

17. vgl. Internationale Bauausstellung Berlin 1987, Projekteübersicht (Katalog), S. 129

Vom „Dornröschenschlaf“ zur neuen Abrissdiskussion

1989 änderte sich die politische Situation in Berlin grundlegend. Mit dem Fall der Mauer rückte Kreuzberg zwar wieder etwas mehr in die Mitte der Stadt. Doch nun stand dieser Bezirk - anders als bisher - nicht mehr im Zentrum der Stadterneuerungspolitik. Priorität hatten nun die Ost-Bezirke. Die noch 1989 bereitgestellten Fördermittel wurden - von der Eigentümergruppe wurden sie ohnehin nicht gewünscht - nur von der GSW für die Erneuerung und Umgestaltung der Eingangssituation im Seniorenwohnhaus eingesetzt.

„Von da an sind wir“, so der Mietervertreter, „in den Dornröschenschlaf gefallen.“ Dieser fand im März 1998 sein Ende, als der damalige CDU-Fraktionsvorsitzende Klaus-Rüdiger Landowsky und Senatsbaudirektor Hans Stimmann dem "Tagesspiegel" ein gemeinsames Interview gaben. "Man muss den Mut haben", so Landowsky, "Gebäude wie das Kreuzberger Neue Zentrum oder den Sozialpalast in Schöneberg zu sprengen. Die müssen weg. Das sind Kriminalitätszentren, die kriegt man sonst nicht mehr in den Griff. Sonst kippt ganz Kreuzberg ab." Hans Stimmann pflichtete bei: "Sie haben Recht. Das ist ein Tabuthema, aber vielleicht sollte man das Zentrum Kreuzberg in der Tat abreißen, das versaut die Stadt. Das ist ein sozialer Brennpunkt."

Der Mieterbeirat trat wieder auf den Plan, brachte "Wut und Empörung" über diese Äußerungen zum Ausdruck, forderte Erhalt und Verbesserungen am Gebäude und im Wohnumfeld. Die Abrissdiskussion bewirkte eine Besinnung auf die eigenen Kräfte der Bewohner und die Verantwortlichkeit der Kommunalpolitik. Die Eigentümergesellschaft ernannte als neuen Geschäftsführer Herrn Ackermann.

Nur wenige Monate später - im März 1999 - wurde das Gebiet durch Senatsbeschluss in das Aktionsprogramm „Urbane Integration - 1. Stufe“ aufgenommen. Damit beginnt ein neues Kapitel für dieses Gebiet: das Kapitel der „Sozialen Stadt“.

Die Südblöcke: Von der „Straßenschlachtung“ zum Sozialen Wohnungsbau

Auch die Sanierungsgeschichte der südlich des Kottbusser Tors gelegenen Blöcke - allen voran der Admiralstraße, die 1970 noch „eine blühende Straße“¹⁸ war - beginnt mit der „Straßenschlachtung“¹⁹ und reicht über massive Bürgerproteste und Hausbesetzungen zur behutsamen Stadterneuerung und dem Programm „Soziale Stadt“.

Hier „forderten“ Autobahnplanung und das städtebauliche Leitbild dieser Zeit einen rigorosen Umbau: Die Kottbusser Straße sollte ursprünglich als Verlängerung des Neuen Kreuzberger Zentrums zur Fußgängerzone umgestaltet werden, an der sich Geschäfte und Versorgungseinrichtungen konzentrierten - in der bezirklichen Planung wurde sie jedoch nie ernsthaft beschlossen.

Die GSW, Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH wurde als Sanierungsträger eingesetzt. Im März 1972 wurde sämtlichen Mietern in den Altbauten an der Skalitzer Straße gekündigt. Ein Jahr später war der ganze Straßenabschnitt entmietet. Der Abriss begann. Zahlreichen Mietern wurden Wohnungen in den Neubauten angeboten.

1974/75 fand nach dem neuen Städtebauförderungsgesetz die obligatorische „Erörterung mit den unmittelbar Betroffenen“ über den Bebauungsplanentwurf statt, die - trotz heftiger Diskussionen und Kritik - für das großflächige Abrissprogramm ohne Folgen blieb. Dennoch kam es zum vorläufigen Entmietungsstopp für einzelne Häuser und zur Anerkennung der Erhaltungswürdigkeit einer Reihe von Altbauten. Die Rückkehr zur Blockrandbebauung wurde eingeleitet. Auf die Fußgängerzone in der Kottbusser Straße wurde verzichtet und so entfiel auch die Erschließungsstraße quer durch den Block 88. Zwischen 1975

18. ebd.

19. Hoffmann-Axthelm, Dieter. Straßenschlachtung, Berlin 1984

1980 entstanden auf Grundlage des einige Jahre zurückliegenden Wettbewerbsergebnisses westlich der Admiralstrasse die Grundschule mit Kindergarten, östlich das Behindertenzentrum. Da Lehrer und Bewohner eine Verkehrsberuhigung der Kohlfurter Strasse wünschten, entstand im Rahmen des IBA-Verfahrens eine Verkehrsinsel, die später mit einem „ironisch gemeinten Helden-
denkmal auf allegorischem Sockel bestückt“²⁰ wurde, auf der ehemaligen Kreuzung und dem untergegangenen Mittelpunkt des einstigen Viertels.

Im Resultat: Städtebauliche und architektonische Fragmente

Im Resultat - und dies wird auch in Pkt. 2.2.3 noch weiter beleuchtet - blieb die „flächendeckend gemeinte Sanierungsarchitektur fragmentarisch“.²¹

Die Großwohnanlagen der siebziger Jahre „konkurrieren“ mit den sie umgebenden und erhalten gebliebenen vier Vorderhäusern in der Kohlfurter Strasse, der Soziale Wohnungsbau dominiert die kleinteilige Struktur der wenigen Privateigentümer an den Blockrändern. Sichtbar und erlebbar bleibt eine revidierte Sanierungspraxis mit zahlreichen Brüchen, Unregelmäßigkeiten und Gegensätzen, die durch die Internationale Bauausstellung und die weitere Entwicklung in Teilbereichen „repariert“, doch prinzipiell nicht behoben wurde. Hier hat - so Hoffmann-Axthelm - eine „Stadtbakasten-Umgruppierung“²² stattgefunden.

Umgruppierungen gab es auch im sozialen Sinne. Mit der „rauen soziale Wirklichkeit“ des Gebiets stellte sich zu jeder Zeit die Frage nach den Chancen für „Verwurzelung“ und einem befriedigenden Leben für die Bewohner.²³

Abb. 14 Überbauung der Admiralstraße



Abb. 15 Hofsituation



20. ebd., S. 112

21. ebd., S. 106

22. ebd., S. 108

23. vgl. ebd.

2.2 Das Modellgebiet heute: Strukturen, Probleme und Ressourcen

So einschneidend die Geschichte der Stadterneuerungspolitik das Modellgebiet Kottbusser Tor auch prägte: Das Gebiet wurde vor kurzem aus der Sanierung in die städtebauliche Normalität entlassen. Mit den baulichen Gegebenheiten des Zentrums Kreuzberg und den modernen Baukörpern der Südblöcke wurde öffentlich Frieden geschlossen. Auch „Abriss“ ist kein Thema mehr.

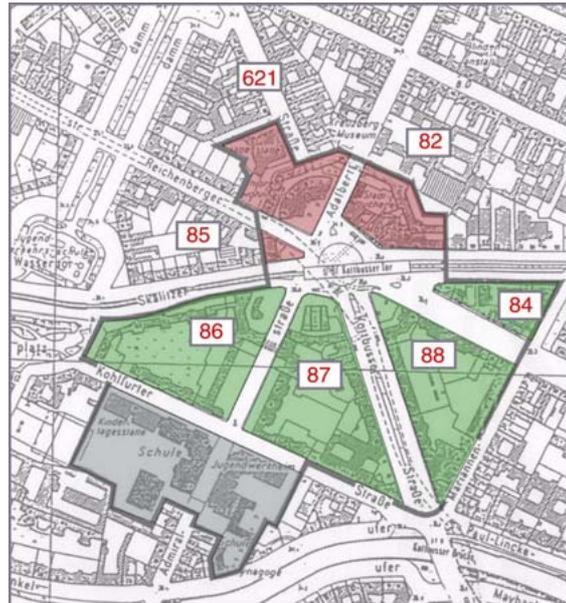
Die einstigen Protagonisten der behutsamen Stadterneuerung haben sich aus diesem Gebiet weitgehend zurückgezogen und ziehen - wenn auch kontrovers - darüber Bilanz, was die behutsame Stadterneuerung für Kreuzberg gebracht hat und welche Konsequenzen daraus gezogen werden sollten. Neue Aufgaben und Inhalte, so scheint es, gehen mit der Entwertung vorangegangener Erfahrungen einher - auch mit einer Entsolidarisierung der Problematik, die das Gebiet heute kennzeichnen.

Im Hinblick auf die „Soziale Stadt“ steht in Kreuzberg - anders als in anderen QM-Gebieten - die Frage nach Kontinuität und/oder „neuer Qualität“ von Stadtentwicklung immer wieder auf der Tagesordnung: Welche Elemente und Erfahrungen können für die aktuellen Prozesse fruchtbar gemacht werden, welche neuen Wege müssen mit der „Sozialen Stadt“ eingeschlagen werden? Inwiefern geht der Anspruch dieser Programmphilosophie weit über den der „behutsamen Stadterneuerung hinaus“?

Im Modellgebiet Kottbusser Tor - so viel ist sicher - haben sich die Probleme zugespitzt. Die „Flächensanierung von damals hat erneuerungsbedürftige Hochhausquartiere mit erheblichen Mängeln“²⁴ hinterlassen. Mehr noch: Vor drei Jahren wurde das Gebiet als „problembehaftetes Gebiet“, in welchem sich städtebauliche, bauliche, soziale, ethnische und wohnungswirtschaftliche Probleme konzentrieren und überlagern, in den

Blickpunkt gerückt. Im Kontext der gesamtstädtischen Entwicklung könnte hier - inmitten der sich umstrukturierenden Hauptstadt Berlin - der Konsens zur städtischen, auch alternativen, Integration scheitern.

Abb. 16 Modellgebiet Kottbusser Tor - Blöcke und Teil-Blöcke



Gebietssituation im Kontext der gesamtstädtischen Strukturveränderungen

Mit dem Fall der Mauer und der Vereinigung der beiden Stadthälften hat sich in Berlin ein tiefgreifender Wandel vollzogen. Die Gleichzeitigkeit von politischen Transformationsprozessen (neue Eigentumsordnung, Wegfall von Subventionen, Standortfreiheit u.a.) und gesellschaftlichen Strukturveränderungen (Deindustrialisierung, Internationalisierung u.a.) erschütterte das städtische Gefüge gründlich.

24. Hämer, H.-W., Vorwort in: S.T.E.R.N.: Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor P I, P V, P VI, S. 3

Zum einen hat Berlin Chancen hinzugewonnen. Private und öffentliche Investitionen wurden in vernachlässigte Altbaugebiete und Plattenbausiedlungen sowie in Infrastruktur getätigt. Es fand der Wiederaufbau traditioneller Einkaufs- und Geschäftszentren statt (Potsdamer Platz, Friedrichstraße etc.) und mit dem Umzug von Parlament und Regierung, dem Zuzug von Verbänden und Medien entstanden neue Verwaltungs- und Dienstleistungskomplexe. In Erwartung des Anwachsens einkommensstärkerer Schichten wurden luxuriöse innerstädtische Wohnmodelle und große Wohnquartiere am Stadtrand entwickelt. Seit 1990 wurden in Berlin 80.000 Wohnungen errichtet und 22 Sanierungsgebiete mit 810 ha und 112.000 Einwohnern ausgewiesen.

Zum andern gab es gewaltige Einbrüche. Das prognostizierte Bevölkerungswachstum stellte sich nicht ein und heute stehen mehr als 100.000 Wohnungen leer. Im Umland wurden in großem Maßstab Bauflächen ausgewiesen und erschlossen. Innerhalb weniger Jahre stand bei im wesentlichen stagnierenden Bevölkerungswachstum ein enormes Angebot an Wohnungen aller Arten innerhalb und außerhalb der Stadt zur Verfügung.²⁵

Die Transformation von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ging mit einem massenhaften Abbau von traditionellen Arbeitsplätzen, Zuwachs von Teilzeitarbeit und anhaltend hoher Arbeitslosigkeit auf einem Niveau von etwa 17 bis 18 Prozent einher. Nahezu 270.000 Menschen sind auf laufende Hilfe zum Lebensunterhalt angewiesen.²⁶ Die Lebensbedingungen großer Teile der Bevölkerung haben sich verschlechtert.

Diese gegensätzlichen Entwicklungsstränge von Aufbruch und Niedergang spiegeln sich in der sozialräumlichen Struktur Berlins wieder. Neue „Wohlstands- und Konsuminseln“ stehen zahlreichen „Problemquartieren“ gegenüber. Sozial selektive Wanderungen zwischen den Bezirken, an den Stadtrand und ins Umland führten zu einer verstärkten residentiellen Segregation. Berlin präsentiert sich als vereinte Stadt mit starken sozialen Brüchen.

Seit Mitte der neunziger Jahre stellt sich die Stadtentwicklungspolitik dieser Herausforderung. Um soziale Mischung in den Innenstadtquartieren wieder anzuregen und weitere soziale Entmischungs- bzw. Segregationsprozesse zu verhindern sind auf unterschiedlichen Ebenen Gegenstrategien eingeleitet worden:

- Mit dem „Planwerk Innenstadt Berlin“ wurden 4,75 Mio qm neue Nutzfläche für neue Wohn- und Eigentumsmodelle in die Diskussion gebracht
- Im Sozialen Wohnungsbau wurden auf förderbedingte Mieterhöhungen verzichtet und die Fehlbelegungsabgabe sowie Belegungsbindung für die nächsten Jahre ausgesetzt, um einkommensstärkere Schichten zu halten und zum Zuzug anzuregen
- Mit dem sozialräumlichen Ansatz des Quartiersmanagements sollten die Abwärtsspiralen in 15 Quartieren mit ca. 200.000 Einwohnern für zunächst 3 Jahre durch die Mobilisierung von deren Eigenkräften gestoppt werden.

25. vgl. Stimmann, Hans: Innenstadtkonferenzen und Quartiersmanagement - Ansätze der sozialen Stadtentwicklung in Berlin. Redebeitrag zur Auftaktveranstaltung „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ am 05.07.1999 in Berlin

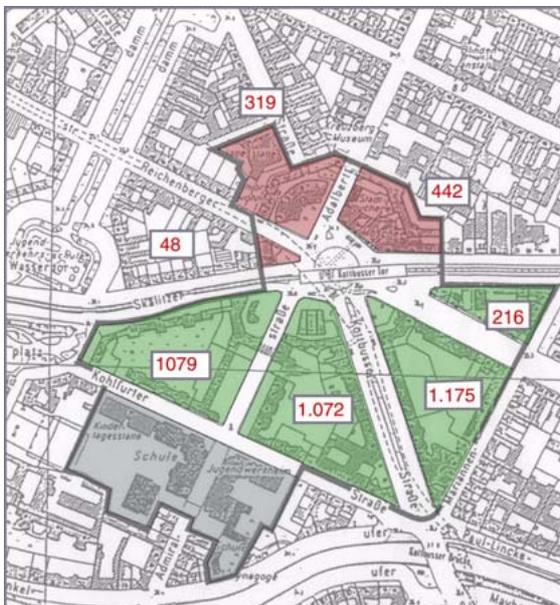
26. Statistisches Landesamt Berlin: Statistisches Jahrbuch 2001, S. 485 (Stand: 31.12.2000)

2.2.1 Bevölkerungsstruktur und -entwicklung

Das Modellgebiet Kottbusser Tor ist von allen in Berlin festgelegten Quartiersmanagement-Gebieten das kleinste. Hier leben derzeit 4.351 Einwohner (Stand 31.12.00), d.h. 3 Prozent der Einwohner von Kreuzberg.

Der Nordbereich zählt 809, die südlich gelegenen Blöcke 3.482 Einwohner (31.12.00).

Abb. 17 Einwohner 12/2000 nach Blöcken



Im Juni 2001, ein halbes Jahr später, lebten im Modellgebiet 4.404 Einwohner. Für diesen Stichtag liegen die Daten jedoch nicht auf Blockebene vor, so dass wir im wesentlichen auf die Daten vom 31.12.2000 zurückgreifen.

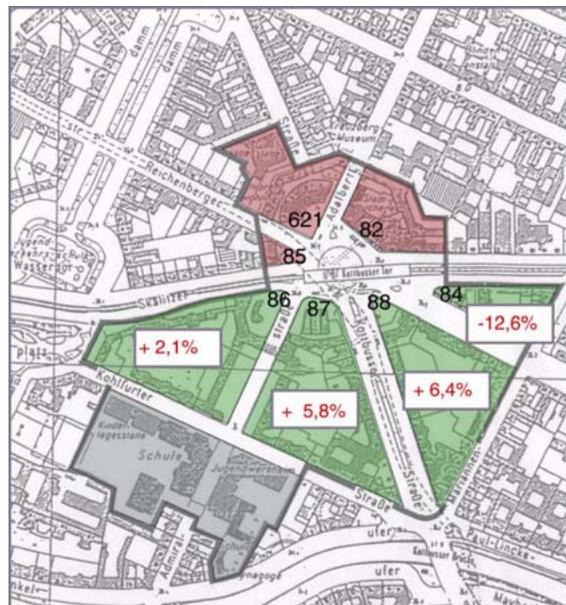
Massive Umstrukturierungsprozesse

Im Unterschied zu anderen Berliner Stadtquartieren der „Sozialen Stadt“ verzeichnet das Modellgebiet Kottbusser Tor seit den letzten zehn Jahren keine Bevölkerungsverluste.

Wenngleich auch keine Vergleichszahlen für das Gesamtgebiet vorliegen, so zeigt sich für die dominierenden Südblöcke folgendes:

Am 31.12.1989 wurden hier 3.466 Einwohner registriert, am 31.12.2000 waren es 3.482, also 16 Personen mehr. Mit Ausnahme des Blocks 84 kam es zu einer Bevölkerungszunahme. In dieser Zeit fanden jedoch massive Umstrukturierungsprozesse statt.

Abb. 18 Bevölkerungsveränderung 31.12.89 / 31.12.2000



Die Zuzugsintensität war in den letzten 5 Jahren geringer als im Bezirk Kreuzberg (34,3 % gegenüber 37,8 %), wobei der Anteil der zugezogenen Kinder und Jugendlichen zwischen 6 und 15 Jahren höher liegt als im Bezirk. Der Anteil der Migranten an den neu zugezogenen Bewohner/Innen beträgt 66 Prozent.²⁷

27. vgl. empirica: Quartiersmanagemet, Zwischenbericht April 2001, S. 114

Ethnische Segregation

Mehr als die Hälfte aller Einwohner - 2.403 Personen - haben einen ausländischen Paß, nämlich 55,2 Prozent (31.12.00).

Damit liegt ihr Anteil im Modellgebiet über dem des Bezirks Kreuzberg (33,0 %) und deutlich über Berliner Niveau (13,1 %).²⁸

Diese Konzentration von Personen mit ausländischem Pass oder Bewohnern mit deutschem Paß und anderer Herkunft ist nicht allein durch freiwillige Entscheidungen der Bewohnerinnen und Bewohner entstanden, sondern aufgrund der Belegungspolitik der Wohnungseigentümer sowie der Belegungssteuerung durch Sanierungsverwaltungsstelle, Ausländerbeauftragte, Wohnungsamt. Wenngleich - wie später zu sehen sein wird - eine erzwungene Segregation durchaus positive Effekte bewirken kann, so ergeben sich daraus im weiteren grundsätzliche Problem- und Fragestellungen.

Am höchsten ist der Ausländeranteil in den Blöcken 87 und 88 (Abb. 19), am niedrigsten im Block 135 (Seniorenwohnheim).

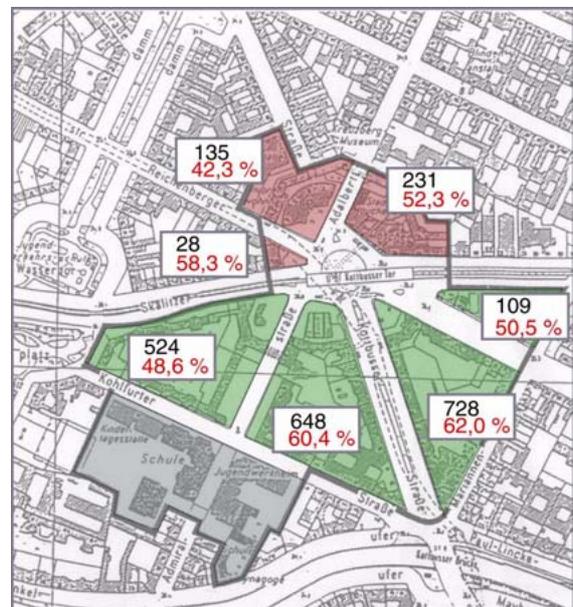
Im Unterschied zu amerikanischen Immigrationsvierteln wie Little Italy oder China Town in New York wird das Modellgebiet nicht nur von *einer* Migrantengruppen bewohnt. Die größte Migrantengruppe - nämlich 67,3 Prozent der ausländischen Bewohner - ist türkischer Nationalität, doch insgesamt ist das Quartier eher multiethnisch zusammengesetzt und wird auch von deutschen Mietern bewohnt.

Viele türkische Bewohner sind ehemalige „Gastarbeiter“, ihre Kinder sind größtenteils in Deutschland geboren. Da die Einbürgerung mit der Aufgabe der Herkunftsstaatsbürgerschaft verbunden ist, wünschen viele keine deutsche Staatsbürgerschaft. Es fehlen Angaben darüber,

wie viele von ihnen sich staatsrechtlich haben einbürgern lassen, doch liegt die Bewohnerschaft nicht deutscher Herkunft deutlich über dem statistisch erfaßten Anteil der „Ausländer“.²⁹

Auch wohnen hier - vor allem in den Südblöcken - viele zugewanderte kurdische und palästinensische Familien, Flüchtlinge und Asylbewerber aus arabischen Ländern, aus Bosnien-Herzegowina und dem Kosovo. Sie sind eine stark angewachsene Gruppe - allein 10 Prozent aller Ausländer sind staatenlos (Palästinenser).

Abb. 19 Ausländer (abs. und in %) nach Blöcken (12/00)



29. vgl. Projektgruppe Stadt- und Regionalsoziologie: Integration und Partizipation von Migranten durch Quartiersmanagement. Projektseminar 1999/2000 an der Humboldt-Universität, Institut für Sozialwissenschaften, Stadt- und Regionalsoziologie, unv. Seminararbeit, S. 116

28. Quelle: StaLa, Stand: 31.12.2000

Tab. 1: Melderechtlich registrierte Ausländer am Ort der Hauptwohnung im QM - Gebiet am 30. Juni 2001

Staatsangehörigkeit	abs.	in % der	
		Einwohner	Ausländer
Europa	1 826	41,5	75,1
Europäische Union	88	2,0	3,6
darunter			
Italien	15	0,3	0,6
Griechenland	51	1,2	2,1
Nicht EU-Staaten	1 738	39,5	71,5
darunter			
Türkei	1 636	37,1	67,3
Ehemaliges Jugoslawien und Nachfolgestaaten ¹⁾	65	1,5	2,7
Polen	25	0,6	1,0
Ehemalige Sowjetunion ²⁾	4	0,1	0,2
Afrika	49	1,1	2,0
Nordamerika, Australien und Ozeanien	8	0,2	0,3
Südamerika	5	0,1	0,2
Asien	294	6,7	12,1
Vietnam	5	0,1	0,2
Libanon	95	2,2	3,9
Übriges Asien	194	4,4	8,0
Staatenlos, ungeklärt, ohne Angabe	248	5,6	10,2
Insgesamt	2 430	55,2	100

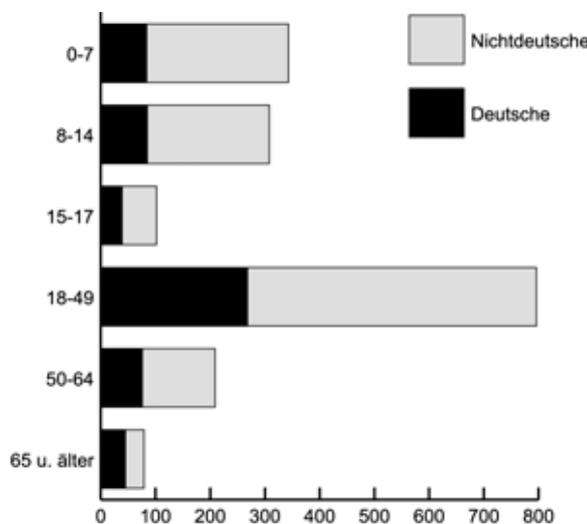
1) Bosnien u. Herzegowina, Kroatien, Slowenien, Mazedonien, ehem. Jugoslawien (Serbien und Montenegro) - 2) Estland, Lettland, Litauen, Moldau, Russische Föderation, Ukraine, Weißrußland

Soziale Marginalisierung

Migration und Armut überdecken sich. Im Dezember 1999 erhielten 1.837 Personen *Sozialhilfe*, d.h. *Hilfe zum laufenden Lebensunterhalt* - das sind mehr als 40 Prozent der Bewohner/innen - davon 1.240 Nichtdeutsche und 597 Deutsche. Etwa jeder dritte Sozialhilfeempfänger (35,4 %) ist ein Kind im Alter bis 14 Jahren (vgl. Abb. 20). Neuere Daten liegen uns leider dazu nicht vor.

Auf Basis der Aussagen der Wohnungsunternehmen ist der Anteil der Sozialhilfeempfänger im „Sparkassenhaus“ am höchsten: Für 85 % der Mieter übernimmt das Sozialamt die Miete. Der Anteil der Sozialhilfeempfänger im GSW-Bestand wird auf über 50 Prozent geschätzt - viele von ihnen sind Flüchtlingsmigranten.

Abb. 20 Sozialhilfeempfänger mit laufenden Leistungen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen für das Quartier Kottbusser Tor



Quelle: Bezirksamt Kreuzberg von Berlin, Abteilung Soziales und Gesundheit SozGes I 73 (Stand 12/1999)

Für den Zeitraum zwischen 1994 - 2000 wird von empirica eine mäßig ansteigende Kaufkraft konstatiert, aber ein Absinken vom 12. Rang unter den QM-Gebieten (1994) auf den 14. Rang (2000). Dies ist ein Verweis auf das sehr geringe Kaufkraftpotenzial im Vergleich zu anderen Quartiersmanagementgebieten Berlins.³⁰

„Wer Geld hat, ist deutsch“ - so titelte vor kurzem die TAZ und faßte damit Ergebnisse eines von TOPOS verfaßten Einkommens- und Armutsberichts zusammen. Hier heißt es: „Ausländer sind

30. empirica: Quartiersmanagement, Zwischenbericht April 2001, S. 114

in Berlin überdurchschnittlich von Armut betroffen. Mehr als ein Viertel aller Ausländer in Berlin lebt unterhalb der Armutsgrenze, ein weiteres Drittel in armutsähnlichen Verhältnissen... Während die durchschnittliche Armutsquote bei neun Prozent liegt, liegt sie bei den Berlinern nicht deutscher Herkunft bei 27,5 Prozent. Besonders betroffen sind die Kinder aus Ausländerfamilien.“³¹

Die schwindenden Integrationsmöglichkeiten in den Arbeitsmarkt stehen in engem Zusammenhang mit der veränderten Wirtschaftsstruktur und der veränderten Nachfragestruktur in Berlin und dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Die Anforderungen an das schulische und berufliche Bildungsniveau sind damit gewachsen und befördern den Ausschluss vom Arbeitsmarkt.

Diesen Anforderungen sind die meisten Bewohner nicht mehr gewachsen, Arbeitslosigkeit, niedriges Bildungsniveau und eingeschränkte soziale Teilhabe bewirken mehrfache gesellschaftliche Benachteiligung, auch Ausgrenzung. Dies gilt für Migranten und die meisten hier lebenden Deutschen. Asylbewerbern und Asylberechtigten ohne gefestigten Aufenthaltstitel und Arbeitserlaubnis ist der Zugang zum Arbeitsmarkt ohnehin verwehrt.

Im Modellgebiet liegt die *Arbeitslosenquote* deutlich höher als in den anderen QM-Gebieten sowie im Bezirk Kreuzberg und in Berlin. Der hohe Anteil von Langzeitarbeitslosen verweist darauf, dass, einmal arbeitslos geworden, eine Integration in den Arbeitsmarkt mehr als schwierig ist. Arbeitslosigkeit muss als zentrales Problem der Migranten angesehen werden - es bedeutet für die meisten von ihnen über kurz oder lang sogar das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Da Daten zur Arbeitslosigkeit auf Ebene des QM-Gebiets nicht vorliegen, wird in einer Untersu-

chung von empirica auf die Ebene der statistischen Verkehrszellen³² als kleinste Einheit zurückgegriffen:

- Der Anteil Arbeitsloser an der Bevölkerung von 18 bis 65 Jahren wird mit 23,1 Prozent beziffert. (Kreuzberg: 17,4 %, Berlin: 11,2 %)
- Die Jugendarbeitslosigkeit, also der Anteil Arbeitsloser an allen 18 - bis 24-jährigen liegt im Gebiet bei 17,0 Prozent (Kreuzberg: 14,8 %, Berlin: 10,3 %)
- Die Altersarbeitslosigkeit, also der Anteil Arbeitsloser an allen 55- bis 65jährigen liegt im Gebiet bei 16,5 Prozent (Kreuzberg: 13,6 %, Berlin: 9,1 %)
- Die Langzeitarbeitslosigkeit, also der Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen, beträgt 39,7 Prozent (Kreuzberg: 38,2 %, Berlin: 34,7 %)

Zur Arbeitslosigkeit bei Ausländern liegen auf dieser Datenebene folgende Ergebnisse vor:

- Der Anteil Arbeitsloser an allen Ausländern von 18 bis 65 Jahren beträgt 17,2 Prozent und liegt damit etwas unter den Werten von Kreuzberg (Kreuzberg: 19,2 %, Berlin: 13,6 %).

Oft wird davon ausgegangen, dass die zweite und dritte Migrantengeneration hinsichtlich Integration keine „Problemgruppe“ mehr darstellt. Gerade die dritte Generation aber ist in hohem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen. Über ein Drittel der jugendlichen Bewohnerinnen und Bewohner nicht deutscher Herkunft im Quartier sind ohne Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz. Ein wesentlicher Grund sind schlechte oder fehlende Schulabschlüsse, schlechte Deutschkenntnisse in Sprache und Schrift.

31. Rada, Uwe: Wer Geld hat, ist deutsch, in: die tageszeitung 18.5.2001

32. Gemäß einer Untersuchung von empirica sind die Verkehrszellen 0131 zu 11,4 %, 0141 zu 3,4 %, 0151 zu 5,1 % im QM repräsentiert. Stand: 30.6.2000

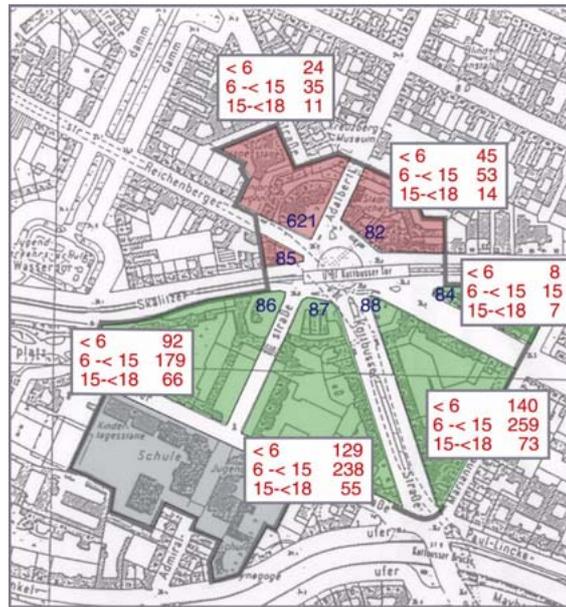
Hoher Anteil von Kindern und Jugendlichen

Das Modellgebiet ist in demographischer Hinsicht ein „junges“ Quartier. Im Altersstrukturaufbau sind die Gewichte deutlich zugunsten der mittelalten Generation (27 bis 45 Jahre) mit Kindern und Jugendlichen im Alter bis 18 Jahren verteilt. Das unterscheidet das Gebiet von Gesamt-Kreuzberg und Berlin.

Eine Betrachtung der Altersstruktur nach Nationalitäten macht vor allem in zwei Gruppen Unterschiede deutlich:

- bei den 6- bis 15jährigen und bei den 27- bis 45jährigen liegt der Ausländeranteil deutlich höher, während
- bei den Senioren ab 65 der Anteil der Deutschen überwiegt.

Abb. 21 Kinder und Jugendliche < 18 Jahren nach Blöcken



Quelle: StaLa, Stand 31.12.2000

Tab. 2: Einwohner bis 18 Jahre nach Blöcken

Block Bereich	abs.	% der Bev.	ausl.	% der Altersgruppe
82	112	25,3	59	52,7
621	70	21,9	38	54,3
85	2	0	2	0
Nord	184	22,5	99	54,4
86	337	31,2	182	54,0
87	422	39,4	272	64,5
88	472	40,2	289	61,2
84	30	13,9	19	63,3
Süd	1.261	36,2	762	60,4
Modell-Gebiet	1.445	33,2	861	60,0
Kreuzberg	27.896	19,2	10.854	38,9
Berlin	553.005	16,6	84.113	15,2

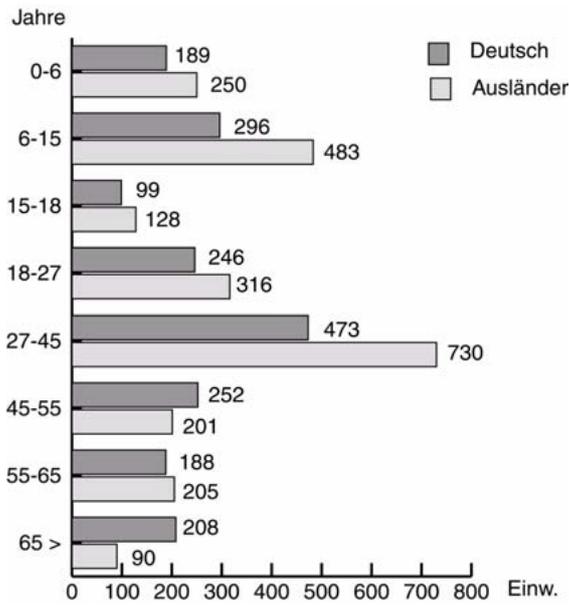
Quelle: STALA, Stand: 31.12.00

• Kinder und Jugendliche

Im Gebiet leben 1.446 Kinder und Jugendliche im Alter bis 18 Jahren (33,2 %). Der Anteil dieser Altersgruppe liegt damit doppelt so hoch wie im Berliner Durchschnitt (16,6 %) und auch deutlich höher als in Kreuzberg. Gleichzeitig verfügt der überwiegende Teil dieser Kinder und Jugendlichen über einen ausländischen Paß, nämlich 60 Prozent dieser Altersgruppe (Kreuzberg: 38,9 %, Berlin 15,2 %).

Der überwiegende Teil der Kinder und Jugendliche kommt aus Familien mit Migrationshintergrund - die quantitative und juristische Differenzierung nach „deutschem“ und „ausländischem“ Status gibt nur ungenügende Hinweise auf deren reale Lebens- und Familiensituation und den kulturellen Kontext, in dem sie tatsächlich aufwachsen. Doch darauf wird im weiteren noch eingegangen.

Abb. 22 Altersstruktur Deutsch-Ausländer



Quelle: StaLa, Stand 31.12.2000 Einwohner 65 Jahre und älter (Stand 31.12.00)

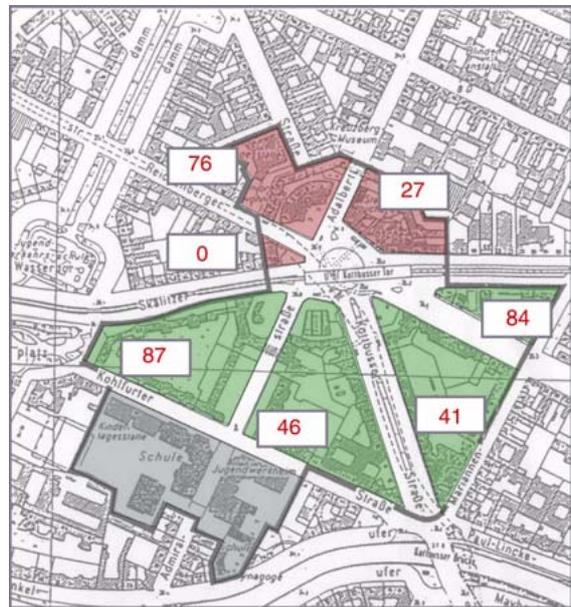
Abb. 23 Jungengruppe im Hof



• Seniorinnen und Senioren

Im Gebiet leben 298 Personen in der Altersgruppe über 65 Jahre, das sind 7,0 Prozent der Bewohner - die meisten von ihnen in Block 621, in dem das Seniorenwohnhaus liegt (135). Der Anteil dieser Altersgruppe liegt - obgleich sich hier das Seniorenwohheim befindet - insgesamt unter dem Durchschnitt von Kreuzberg.

Abb. 24 Einwohner 65 Jahre und älter



Quelle: StaLa, Stand 31.12.2000

2.2.2 Beschäftigungssituation (R. Musch)

Abb. 25 Senator und Staatssekretär im Gespräch mit Quartiersmanagern zum Thema „Beschäftigung“



Der Programmbezug

Beschäftigung - genauer der Bestand an Arbeitsplätzen in den verschiedenen Arbeitsmärkten - ist ein wesentliches Kriterium für die wirtschaftliche und soziale Situation im Modellgebiet. Die Beschäftigungssituation bestimmt nicht nur die Verfügung über unterschiedliche Arten und Höhen von Einkommen, sondern die gesamte soziale und kulturelle Situation der Bewohner und so ihre Bindung an das Gebiet und Fähigkeit und Bereitschaft zur Gebietsgestaltung.

Der Beschäftigungsgrad der Erwerbsbevölkerung im Modellgebiet ist so ein komplexer Indikator für die Situation im Modellgebiet.

Das Beschäftigungsniveau

Zur aktuellen Beschäftigung im Modellgebiet liegen nur Schätzwerte vor, die die Größenordnung markieren. Sowohl die abgeschlossene als auch die aktuelle Gewerbeanalyse wurden über Befra-

gungen erhoben und haben Rücklaufquoten von maximal 20% erreicht. Eine aussagefähige Hochrechnung auf das gesamte Modellgebiet ist damit nicht möglich.

Von rd. 4400 Bewohnern sind bei einem Anteil von über 30% Jugendlichen und 7% Rentnern etwa 50% erwerbsfähig. Von diesen 50% haben etwa 50% eine Beschäftigung, so dass man mit etwa 1000 Arbeitsplätzen im Modellgebiet rechnen kann. In der neuen Standortstudie werden 606 Arbeitsplätze in 164 Unternehmen ausgewiesen.³³ Die Arbeitslosenquote liegt knapp über 23%, die der Sozialhilfeempfänger bei 42%!

Rund 600 Arbeitsplätze im Modellgebiet sind Ausdruck für ein sehr niedriges Beschäftigungsniveau.

Zu diesen Zahlen des ersten Arbeitsmarktes kommen die ABM - Kräfte des zweiten. Auch hier sind abgegrenzte Daten für das Modellgebiet nicht vorhanden. Loos hat 320 Beschäftigte in einer gemeinnützigen B & Q Gesellschaft ermittelt.³⁴

In Zusammenhang mit der extremen Verschuldung des Landes Berlin zeichnet sich ein drastischer Abbau dieser Beschäftigungen in den QM - Projekten ab.

Die Arbeitsplätze verteilen sich - nach den o.g. Erhebungen - zu 70% auf Dienstleister (darunter Gastronomie, Banken und freie Berufe), 17% auf den Handel und 13% auf Handwerk und Gewerbe.

Gleicht man die Anteile von Arbeitslosigkeit und Sozialhilfe im Quartier mit dem Landesdurchschnitt ab, dann liegt die Arbeitslosigkeit um 10% darüber und die Sozialhilfe erreicht das fünffache Niveau.³⁵

33. W. Loos – Wirtschaftsberatung, Standortstudie Kottbusser Tor, Berlin 2002, S.1 (zitiert: Loos)

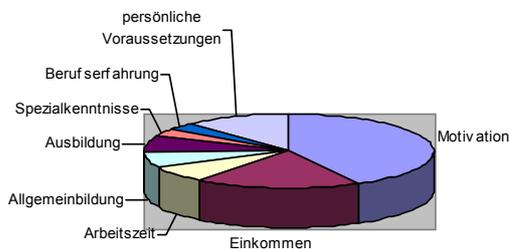
34. ebd.

Der Beschäftigungsgrad im Quartier liegt weit unter dem Landesdurchschnitt und markiert damit ein gravierendes Defizit des Modellgebiets.

Das Anforderungsniveau

Trotz dieser Beschäftigungsdefizite suchen aber 35 % der befragten Unternehmen geeignete Mitarbeiter!³⁶ Aus ihren Erfahrungen mit Bewerbern formulieren diese Unternehmer Eignungseinschränkungen:

Abb. 26 Eignungseinschränkungen



Motivation und Flexibilität (36%), zu hohe Erwartungen an Einkommen und Arbeitszeitregelung (22,6%), Allgemein-, Berufs- und Spezialbildung (19,4%) und gesetzliche Rahmenbedingungen (12,9%)³⁷

Die Nachfrage des Marktes nach Arbeit weicht also erheblich von dem Angebot ab, auf das die Unternehmen bei der Personalakquisition stoßen.

Auf der Pressekonferenz zur Standortstudie Kottbusser Tor wurden durch einen anwesenden Un-

ternehmer die Arbeitslosen, die über das Arbeitsamt vermittelt werden vor allem in Bezug auf Motivation, Flexibilität und Einkommenserwartung als ungeeignet charakterisiert. Die Quartiersmanager gehen davon aus, dass diese Anforderungen sehr stark vom Bildungsniveau und der Struktur der vermittelten Bildung abhängen. Lt. Studie bilden 9 von 31 befragten Unternehmen nur 16 (!) Lehrlinge aus, während die B & Q Gesellschaft 97 Auszubildende angegeben hat.³⁸

Stabilere und höhere Beschäftigung im Quartier werden sehr stark durch das Bildungs- und Ausbildungsniveau der Bewohner bestimmt - das dann sowohl Motivation und Flexibilität als auch Erwartungen an Einkommen und Arbeitsbedingungen prägt.

Daher entscheidet nach Ansicht der Manager die Bildung im umfassenden Sinn über Zugang und Grad von Beschäftigung im Quartier.

Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrategie des Quartiersmanagements und Beschäftigungseffekte

Abb. 27 Bildungssucher



35. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg): Die Soziale Stadt, Eine erste Bilanz des Bund – Länder – Programms „Stadteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ – die soziale Stadt; Mai 2002, S. 59

36. Loos, S. 2

37. ebd.

38. ebd.

1. Die Situationsbeschreibung

Eine entscheidende Grenze der Angebotsentwicklung durch das Gewerbekonzept ist die konsumtive Nachfragesituation im Modellgebiet: Struktur und Niveau der erzielten Einkommen seiner Bewohner sind stark begrenzt. Nimmt man die Beschäftigungsstruktur und ihre ethnische Dimension heran, dann wird erkennbar, dass mindestens die Hälfte der erzielten Einkommen niedrige Transfereinkommen darstellen und dass ein Großteil der vorhandenen Arbeitsplätze im Niedriglohnbereich liegt. Diese spezifische Einkommensstruktur bestimmt auch die Nachfragemöglichkeiten restriktiv: Höherwertige Angebote können durch das Modellgebiet nicht bedient werden, weil die Kaufkraft fehlt!

QM schätzt diese Situation im dritten Zwischenbericht vom März 2002 wie folgt ein:

- "Der Erhalt bestehender Arbeitsplätze hat für das Quartier eine mäßige Relevanz, da es wenig Arbeitsplätze gibt. Zu Beginn der QM-Arbeit war diese Relevanz größer, da die Arbeit wesentlich geprägt war durch die Erhaltung von Einzelhändlern und den daran hängenden Arbeitsplätze. Wenig Arbeitsplätze sind eine Schwäche des Gebietes und die Arbeit des QM -Teams richtet sich darauf, diese wenigen Arbeitsplätze zu erhalten".
- Über ein Drittel der *jugendlichen* BewohnerInnen nicht deutscher Herkunft im Quartier sind ohne Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz. Wesentliche Gründe sind schlechte oder keine Schulabschlüsse, schlechte Deutschkenntnisse in Sprache und Schrift.
- *Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger* sollten so kurz wie möglich aus dem Arbeitsleben ausgeschlossen sein – das Gegenteil ist die Realität.

B/Q- Maßnahmen sind erforderlich, um Menschen mit Transfereinkommen im einem Gebiet mit hoher ethnischer Zusammensetzung auf die verschiedenen Arbeitsmärkte vorzubereiten.

2. Potenziale: Strategien zur Situationsveränderung

Gegen diese Defizite richten sich QM - Projekte für Aus- und Fortbildung und Qualifizierung:

- *Initiierung von Beschäftigungsmaßnahmen* (ABM, SAM, Arbeitsförderbetriebe): Wo Arbeitsplätze für Menschen mit bestimmten – zumindest auf dem 1. Arbeitsmarkt nicht oder nicht mehr verwertbaren - Qualifikationen fehlen, sollen Beschäftigungsmaßnahmen wenigstens temporäre Erwerbsarbeit – möglichst gepaart mit Qualifikationskursen – ermöglichen.“
- *GzA-Jobs, über BSHG, ABM und andere Fördermaßnahmen.* Es sollen alle Chancen ergriffen werden, die sich im Umfeld der investiven Maßnahmen und anderer Aufgaben bieten, verschieden anspruchsvolle Jobs zur Verfügung zu stellen – Ziel ist es gerade in bezug auf jugendliche Sozialhilfeempfänger, dass keine Verfestigung der Situation eintritt.
- *Spezielle berufsorientierte Qualifizierung für besondere Personengruppen.* Die Investitionen, die im Rahmen des Quartiersmanagements ins Quartier fließen, ermöglichen es, Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen daran zu koppeln und zumindest vorübergehend Arbeits- und Qualifizierungsplätze anzubieten, die geeignet sind, der Ausgrenzung vom "regulären" Arbeitsmarkt zu begegnen. Das QM bietet auch Qualifizierungen für junge Akademiker, die sich für die Arbeitsfelder Quartiersmanagement und Stadtentwicklung interessieren.
- *Verbesserung der Ausbildung für Jugendliche:* Die Relevanz des Projekts ist stark, da strukturell die Ausbildungslosigkeit hoch ist und im Gebiet nur wenige Ausbildungsstellen angeboten werden. Darüber hinaus sind Ausbildungsplatzsuchende mit Wohnort im Quartier bereits über den Wohnort stigmatisiert; ein Umstand, der zu Benachteiligungen bei der Ausbildungsplatzsuche auch bei guten Zensuren und dem Vorhandensein erforderlichen Sozialverhaltens führt. Etliche Ausbildungsplatzsuchende sind aufgrund ihrer nichtdeutschen Herkunftssprache benachteiligt, da weder die Sprache des

Herkunftslandes der Familie noch die deutsche Sprache in Wort und Schrift ausreichend beherrscht wird. Demgegenüber existieren im Quartier etliche Unternehmen, die meisten aus dem sog. ethnischen Gewerbe, die nicht ausbilden.

- *Erhalt bestehender Angebote zur Fort- und Weiterbildung.* 2001 ist die Anzahl der bereits bestehenden Angebote zur Fort- und Weiterbildung im Quartier gering. Es besteht ein Bedarf an der Initiierung entsprechender Maßnahmen. Die Bestandssicherung der (wenigen) bestehenden Angebote hat eine hohe Relevanz.
- *Qualifizierung der Bewohner zur Stärkung und Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung.* Die Relevanz des Projekts ist stark, da im Quartier etliche Bewohner - allein oder in Gruppen - leben, die außerordentlich an Veränderungen im Quartier interessiert sind. Darüber hinaus gibt es eine relativ große Gruppe von Menschen, die lediglich einen Anstoß brauchen, um sich ebenfalls zu engagieren, obwohl auch die Gruppe derjenigen sehr hoch ist, die das Geschehen im Quartier nicht interessiert.
- *Verbesserung der Bekanntheit / Akzeptanz bestehender Einrichtungen zur Bildung, Sprachbildung und Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung.* Die Relevanz des Projekts ist hoch, weil über die Kenntnis von Institutionen des Bildungsbereiches und dem Dialog mit ihnen, Defizite und Vorurteile abgebaut werden
- *Verbesserung der Kenntnisse der deutschen Sprache und Kultur bei Bevölkerungsgruppen nichtdeutscher Herkunft* (inklusive Basiswissen zum politischen System und zum Rechtssystem). Die Relevanz des Projekts ist hoch, weil der Spracherwerb der deutschen Sprache aller Alters- und Sozialgruppen bei sämtlichen Aktivitäten eine zentrale Rolle spielt, um diese erfolgreich zu beenden. Die Beherrschung der Sprache ist eine Grundvoraussetzung an der gesellschaftlichen Teilhabe.

Die QM – Projekte decken in hoher Differenziertheit ein breites Spektrum von Bildungs-, Ausbil-

ungs- und Fortbildungsdefiziten bei den Bewohnern des Quartiers ab und berücksichtigen dabei die hohe ethnische Zusammensetzung.

3. Die Unternehmer - Bildung

Die Aufwertung von Humankapital bleibt nicht auf abhängig Beschäftigte beschränkt, sondern bezieht vor allem die Gewerbetreibenden ein:

Abb. 28 Eröffnung der Gründergalerie



- *Förderung von Kleingewerbe und Unterstützung von ExistenzgründerInnen.* Die Förderung von Kleingewerbe hat eine mittlere Relevanz - betrachtet man die Quantität. Sehr große Anstrengungen setzt das QM -Team in die Förderung von ExistenzgründerInnen, da hier die Chance für die BewohnerInnen liegt, bei fehlenden Arbeitsplätzen ihr eigenes Einkommen zu sichern. Dies drückt sich in vielen

Projekten des Teams aus (Gründergalerie, Ansiedlung I.S.I. e.V. und anderer Bildungsangebote in diesem Bereich).

- *Standortmarketing/Standortprofilierung:* Nur wenn der Standort ein "gutes Image" kommuniziert, haben langfristige Stabilisierungsbemühungen einen Erfolg. Dieser Punkt wird in der Arbeit aller Bereiche sehr stark beachtet. Es ist dem Team gelungen, bei allen Aktionen den Standort als "positiv" bzw. sich "bessernd" darzustellen und inzwischen zeigen sich in den Ansiedlungen, dass sich der Standort als Dienstleistungsstandort wieder profiliert.
- *Direkte Beratung bei Integration und Existenzgründungen.* Dieses Projekt hat eine starke Relevanz, da es im Grunde bei dieser Bevölkerungszusammensetzung und Gewerbestruktur keine Aktion gibt, bei der der Integrationsgedanke und die Integrationsabsicht nicht zum Tragen kommen. *Allerdings muss eingestanden werden, dass bei einem Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund von über 50% die Frage "Was bzw. wer kann und wird in welches ethnische, kulturelle und wirtschaftliche System integriert?" noch weitgehend ungeklärt ist.* Absicht ist es, Integration über Wissen und Qualifikation auf allen Ebenen und in allen Arbeitszusammenhängen zu fördern.

Beratung, Betreuung und Orientierung von Unternehmen im Modellgebiet hat immer die Intention, das vorhandene Wissen zu erweitern und dabei den Besonderheiten von Wissensvermittlung in Quartieren mit hoher ethnischer Zusammensetzung herauszufinden und zu berücksichtigen.

4. Akquisitionsmethode

Schließlich soll - neben dieser Projektbindung - die Akquisitionsmethode beleuchtet werden, die QM anwendet, um Beschäftigung im Modellgebiet zu entwickeln.

Beschäftigung wird überwiegend indirekt erreicht, also nicht durch den Versuch, bestehenden Beschäftigungsbedarf zu ermitteln und andererseits Nachfrager zu vermitteln, sondern durch

Projekte. Sie liegen sowohl im Bereich von Infrastrukturinvestitionen (Malergruppe, Sicherheitsdienste) als auch im sozio - kulturellen Bereich (Schatz, Quartiersrap).

Eine Vielzahl von Projekten aus den verschiedenen QM – Ressorts ist darauf konzentriert, Bildung zur Verbesserung der beruflichen, sozialen und kulturellen Kompetenz zu sichten, zu stabilisieren, zu ergänzen und zu komplettieren.

Diese Akquisition von Beschäftigung in Folge von Projektarbeit unterscheidet sich in jeder Hinsicht von der Praxis der Arbeitsämter und stellt eine besondere Leistung des Quartiersmanagements dar.

Fazit

- Das Modellgebiet weist ein sehr niedriges Beschäftigungsniveau auf, dessen Negativeffekte durch hohe Arbeitslosigkeit und extrem hohen Sozialhilfebezug verstärkt werden.
- Gleichzeitig besteht eine Nachfrage nach Arbeit im Quartier, die durch das Angebot vor allem durch unzureichende Motivation, Flexibilität und Einkommenserwartung nicht gedeckt wird.
- QM konzentriert sich zum Abbau dieser Differenz auf die Vermittlung von Bildung im weitesten Sinne.
- Bildung, Aus- und Fortbildung werden projektgebunden vermittelt. Sie erfolgen also genau abgestimmt an konkreten Problemlagen nicht im Sinne der Deckung eines Schulungsbedarfs, sondern als Mittel der Projektumsetzung und damit bereits der Wissensanwendung durch die Teilnehmer.
- In einer Reihe von Fällen hat diese Strategie direkt zu neuen Arbeitsplätzen geführt.³⁹

39. vgl. Kap. 7 Öffentlichkeitsarbeit

2.2.3 Gewerbe- und Branchenstruktur der Lokalen Ökonomie (R. Musch)

Der Programmbezug

Die Erfassung, Projektbindung, Stabilisierung und Entwicklung der Lokalen Ökonomie im Modellgebiet ist eine zentrale Aufgabe des QM, um seinen Anschluss an das Umfeldniveau und eine selbsttragende Entwicklung im Quartier zu erreichen.⁴⁰ In Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf zeigt sich, dass die spezifische Nachfrage der Unternehmen nach Arbeit über den freien Markt nicht gedeckt werden kann, weil ein Großteil der Bewohner nicht über die erwarteten Bildungs-, Ausbildungs- und kulturellen Anforderungen verfügt. Gleichzeitig haben die meisten der Unternehmer selbst kein ausgebildetes Managementwissen. Das trifft noch in besonderer Weise und in besonderem Maße für die ethnische Ökonomie zu. Diese Unternehmer haben kaum Ausbildungen absolviert und sich oft schon in verschiedenen Berufen versucht.

Das Fehlen solcher sozial- kulturellen Rahmenbedingungen für die lokale Wirtschaft ist eine zentrale Ursache des "besonderen Entwicklungsbedarfs".

QM ist also - neben der Bildungsstrategie für Arbeit - mit der Aufgabe konfrontiert, die vorhandenen wirtschaftlichen Bestände und Potenziale im Gebiet durch Modellierung und Organisation zu verknüpfen, zu stabilisieren und zu entwickeln. Diese Modellierung läuft auf ein Gewerbekonzept hinaus, das mit den lokalen wirtschaftlichen Akteuren kommuniziert und durch deren Einbindung durchgesetzt wird. „Lokale“ Ökonomie ist also nicht primär exportorientiert. Sie ist durch endogene Potenziale als Entwicklungskräfte charakterisiert, ohne sich vom regionalen und über-regionalen Umfeld abzuschotten.

“Gestaltung” von Wirtschaftsbeziehungen - über den Marktmechanismus hinaus - zwischen allen an der lokalen Ökonomie Beteiligten in den Phasen Gründung, Kommunikation, Kooperation sind nach einem dem Quartier angepassten Konzept kann so als der Kern der Lokalen Ökonomie im Modellgebiet beschrieben werden.

Erfassung des Wirtschaftsraumes

Das Modellgebiet Kottbusser Tor zerfällt - in bezug auf den ersten Arbeitsmarkt - in einen wirtschaftlich schwach besetzten Süd- und einen stark besetzten Nordteil, der durch Dienstleister strukturell bestimmt, durch Gastronomie, Einzelhandel und Gesundheitswesen getragen und durch Gewerbe und Handwerk komplettiert wird.

Diese Branchenstruktur wird durch einige große Unternehmen mit Filialen (Banken, Einkaufsmärkte, Immobiliengesellschaft) und eine Vielzahl von kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen - vor allem der ethnischen Ökonomie mit komplizierten Eigentumsverhältnissen - unteretzt.

Die Erfassung und Projekt- Akquisition durch den Ressortmanager musste vor allem die Kommunikations- und Geschäftsbesonderheiten dieser ethnischen Wirtschaft berücksichtigen. Dazu kam, dass die Datenbasis der letzten Gewerbestudie aus dem Jahr 1996 stammte. Der für das Ressort verantwortliche Unternehmensberater ging diese Erfassung durch "Management by walking around" an: Er besuchte alle Unternehmen, stellte sich vor, ließ sich auf die differenzierten Gesprächsrituale und - orte ein und lernte so in kurzer Zeit den aktiven und zu aktivierenden Teil der Klientel an ihren Orten kennen. Aus diesen Gesprächen, die auch zur Gründung der IG Händler am Kottbusser Tor beitrugen, entstanden ein Gewerbekonzept und ein Modell für eine Wirtschaftsrunde am Platz.

40. Deutsches Institut für Urbanistik, Soziale Stadt, Info 5/ 2001; Seite 6

QM hat durch eine akteurs- und problemnahe Erfassung des Wirtschaftsraumes eine adäquate Grundlage für die Gestaltung der Wirtschaftsbeziehungen im Problemgebiet gelegt.

Die Gewerbestruktur

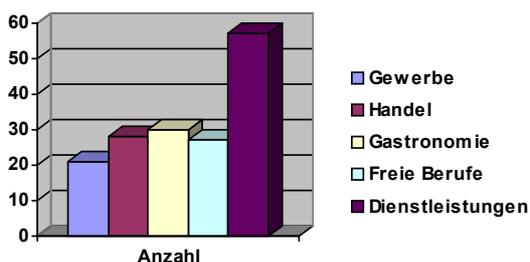
Die Gewerbestruktur soll durch die Verteilung der im Modellgebiet vertretenen Branchen /1/ (Branchenmix), die Standortqualität /2/ (Standortbindung, Absatz, Umsatz) und die /3/ Standortentwicklung (Ausprägung harter und weicher Standortfaktoren) beschrieben werden.

1. Branchenstruktur

• **Branchenmix**

Die Branchenstruktur im Quartier ist durch die Dienstleister geprägt (siehe Tabelle). Ordnet man die Gastronomie nach ihrer Funktion auch dort ein, so bestimmen diese Unternehmen 70% des Angebots im Modellgebiet. Handel und (produzierendes) Gewerbe teilen sich das restliche Drittel.

Abb. 29 Branchenmix



Quelle: Standortstudie Loos

Gewerbe / Handwerk und Handel haben dabei gegenüber 1997 fast 50% an Unternehmen an den Dienstleistungsbereich verloren! ⁴¹

Das Modellgebiet weist - zunehmend stärker - einen durch Dienstleistung geprägten Branchenmix auf.

• **Ethnische Verteilung**

Die Standortstudie von Loos erfasst 164 Gewerbetreibende. 88 sind ethnische - überwiegend türkische - Unternehmer. Sie stellen außer im produzierenden Gewerbe über 50% aller Betreiber. Bei den Freien Berufen ist ihr Anteil mit fast 67% am höchsten. ⁴²¹

Die lokale Ökonomie im Modellgebiet wird nach der Zahl der Unternehmen durch die ethnische Ökonomie bestimmt.

Das Quartier Kottbusser Tor ist ein Wirtschaftsstandort der – überwiegend ethnischen – Dienstleister. Die hohe ethnische Zusammensetzung der Gewerbetreibenden ist eine Besonderheit des Quartiers.

2. Standortqualität

Zuerst wird die Standortbindung der Unternehmen anhand des Anteils der Unternehmen mit Geschäftshauptsitz im Quartier und deren Fluktuation untersucht. Absatz und Umsatz sollen dann Auskunft über Kundenbindung, Erträge und Ertragsentwicklung geben.

41. Loos, a.a.O., S.8

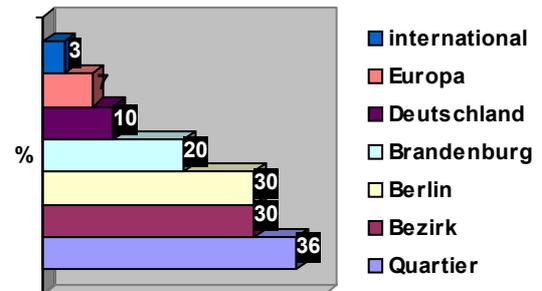
42. ebd., S. 1

Abb. 30 Dienstleister in der zweiten Reihe



Immerhin knapp 7% erreicht Europa und gut 3 Prozent haben internationale außereuropäische Kunden.⁴⁵

Abb. 31 Absatzreichweiten



Quelle: Standortstudie Loos

• Bindung

Lt. Studie haben 87% der Unternehmen ihren Hauptsitz im Modellgebiet.⁴³ Knapp ein Drittel ist seit mehr als 10 Jahren ansässig, aber ebenso viele haben sich erst in den letzten zwei Jahren angesiedelt. Loos stellt im Vergleich mit der 97er Erhebung fest, dass der Anteil der alteingesessenen Unternehmen nach wie vor hoch sei und führt das - ohne hohen Erklärungswert - auf objektive Standortfaktoren und ihre subjektive Bewertung zurück.⁴⁴

Die Standortbindung durch Geschäftshauptsitz ist so zwar hoch, wird aber durch eine beachtliche Ansiedlungsdynamik relativiert. Sie ist dennoch ein positives Element der Standortqualität.

• Absatz

Die meisten dieser Unternehmen (rd. 36%) finden ihre Hauptkundschaft im Quartier, knapp 30% (Mehrfachnennungen) verfügen über ein lokales und berlinweites Angebot. Knapp 20% haben Kunden bis in das Land Brandenburg, wiederum die Hälfte agiert deutschlandweit.

Die Hälfte der Unternehmen bedient Kunden im Quartier und seinem Umfeld, die andere Hälfte zeigt die Verknüpfung des lokalen mit dem nationalen und internationalen Wirtschaftsraum.

Diese Kundenbindung spricht ebenfalls für die Standortqualität und entspricht den eingangs formulierten Parametern einer Lokalen Ökonomie.

• Umsatz

Die Unternehmensumsätze liegen bei knapp der Hälfte der Unternehmen bei einem Niveau von unter 250 T Euro. 20% setzen aber bis zu 500 T Euro im Jahr um und 3% sogar über 5 Mio. Euro.

Die Umsatzdynamik ist lt. Studie fallend: Fast 42% haben Umsatzeinbußen in den letzten drei Jahren hinnehmen müssen. Bei einem guten Drittel blieb der Umsatz konstant und nur gut 6% verzeichnen Zuwächse.

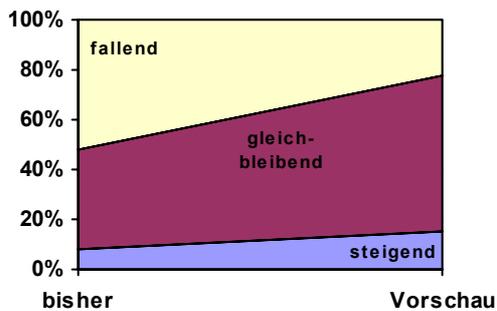
43. ebd., S. 1

44. ebd.

45. Loos, a.a.O., S.2

Allerdings erwarten etwa doppelt soviel perspektivisch eine Steigerung, mehr als die Hälfte aller Unternehmen rechnet mit gleichbleibendem Umsatz und „nur“ 20 % gehen auch zukünftig von sinkenden Umsätzen aus.⁴⁶

Abb. 32 Umsatzerwartung



Die positive Umsatzerwartung von fast 70% der Unternehmen trotz Umsatzverlusten in den letzten drei Jahren spricht für eine gute Standortqualität.

Das aktuelle Image des Standortes für die Unternehmer ist nach dieser Befragung eher gut – und damit ein Beleg gegen eine Fortsetzung der Abwärtsspirale in diesem Handlungsfeld. Es spricht für eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation und eine Atmosphäre von Hoffnung auf weitere Veränderungen.

3. Standortentwicklung

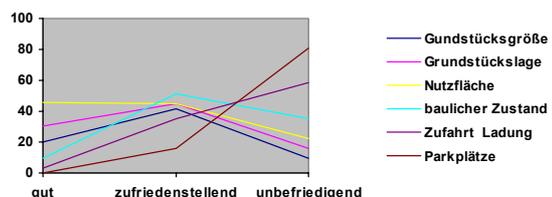
Die Entwicklung des Standortes wird in Bezug auf die in der Studie erfassten harten - direkt ertragsbestimmenden - und weichen Standortfaktoren untersucht, die die institutionellen Rahmenbedingungen betreffen.

• Die „harten“ Faktoren

Diese positive Umsatzerwartung wird nicht durch geplante Betriebserweiterungen untersetzt. Für 2002 planen nur 3,2 % der befragten Unternehmen Erweiterungs- und Modernisierungsmaßnahmen.⁴⁷ Dagegen wollen 22,6% eine Betriebsverlagerung nach Kreuzberg (23,3%), in andere Stadtbezirke (30%), in das Land Brandenburg (3,3%) oder ins Bundesgebiet (6,7%) vornehmen.

Die „harten“ Standortfaktoren werden durch die Unternehmer überwiegend als „gut“ (Grundstücksgröße) und zufriedenstellend (Lage und Form des Grundstücks, Grundriss und Zustand der Betriebsfläche, Nutzfläche) eingeschätzt. Etwa die Hälfte der Betriebe ist gut mit Kommunikationstechnologie ausgestattet und gibt hohe Nutzungsgrade an (Betriebsausstattung). Allerdings werden Zufahrts- und Lademöglichkeiten zu fast 60%, Parkmöglichkeiten zu gut 80% als unbefriedigend bewertet! Die Parkplatzsituation ist allerdings nur ein mittelstarker Hinderungsgrund für Betriebserweiterungen.

Abb. 33 Harte Standortfaktoren



Mietpreisentwicklung und Zufahrts- und Lademöglichkeiten werden als entscheidende Hindernisse für Betriebserweiterungen benannt - die übrigen „harten“ Faktoren sprechen für eine Standortentwicklung.

46. ebd., S.2f

47. ebd., S. 3

Die Zurückhaltung bei Betriebserweiterungen bzw. die Wegzugsabsichten der Unternehmen müssen daher überwiegend aus „weichen Standortbarrieren“ resultieren. Damit bestimmt die Haltung vor allem der Vermieter über die Realisierung dieser Absichten.

• „Weiche“ Standortbarrieren

Die weichen Faktoren wurden durch den Interviewer mehrfach erfragt:

- Direkt in Zusammenhang mit Hinderungsgründen für Betriebserweiterungen,
- indirekt in Zusammenhang mit Wünschen, Anliegen oder Empfehlungen an das Bezirksamt und aus Befragungen in anderen, nicht direkt in der Studie ausgewiesenen Zusammenhängen.⁴⁸

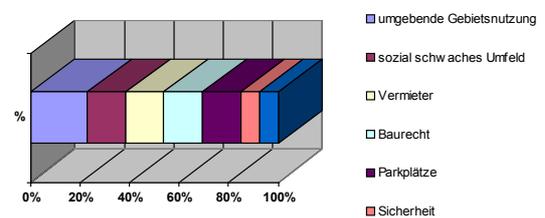
Die umgebende Gebietsnutzung, baurechtliche Fragen, Probleme mit den Vermietern von Gewerbeflächen und ein sozial schwaches Umfeld wiegen doppelt so stark gegen eine Betriebserweiterung (6,5%) wie Sicherheits-, Haustechnik- und Verwaltungsfragen (Bezirksamt).

In Zusammenhang mit einer möglichen Betriebsverlagerung führen über 70% der Befragten ein schlechtes Wirtschaftsklima im Bezirk und unzureichende Wirtschaftsförderung (42%) an – von deren Existenz fast 52% nichts wissen. Nur 9,7% sind zufrieden - die Hälfte der Zustimmungen von 1997.

Schließlich dominieren unter den Anliegen an das Bezirksamt die Bereiche Ordnung Sicherheit, Image, Wirtschaft und Beteiligungsverfahren. Die Befragten fordern mehr Einflussnahme, Gestaltung und Steuerung durch die lokale Verwaltungsebene - z.B. für standortgerechte Mieten, einen gesunden Gewerbemix und transparente öffentliche Ausschreibungen.

Obwohl Fragen der baulichen und sozialen Infrastruktur in Zusammenhang mit Betriebserweiterung oder Wegzugsabsichten stärker in der Kritik stehen als die Lokale Verwaltung, wird sie für ein schlechtes Wirtschaftsklima und unbekannte / unzureichende bezirkliche Wirtschaftsförderung verantwortlich gemacht. Diese Kritik hat gegenüber 1997 zugenommen.

Abb. 34 „Weiche“ Standortfaktoren



Vermieter und Verwalter sind die entscheidenden Adressaten einer Standortkritik durch die befragten Unternehmen; standortgerechte Angebotsmieten und sachkundige Präsenz des Bezirksamtes vor Ort die Hauptforderungen.

48. Loos, a.a.O., S. 4-6

Die Gewerbebestrahlung

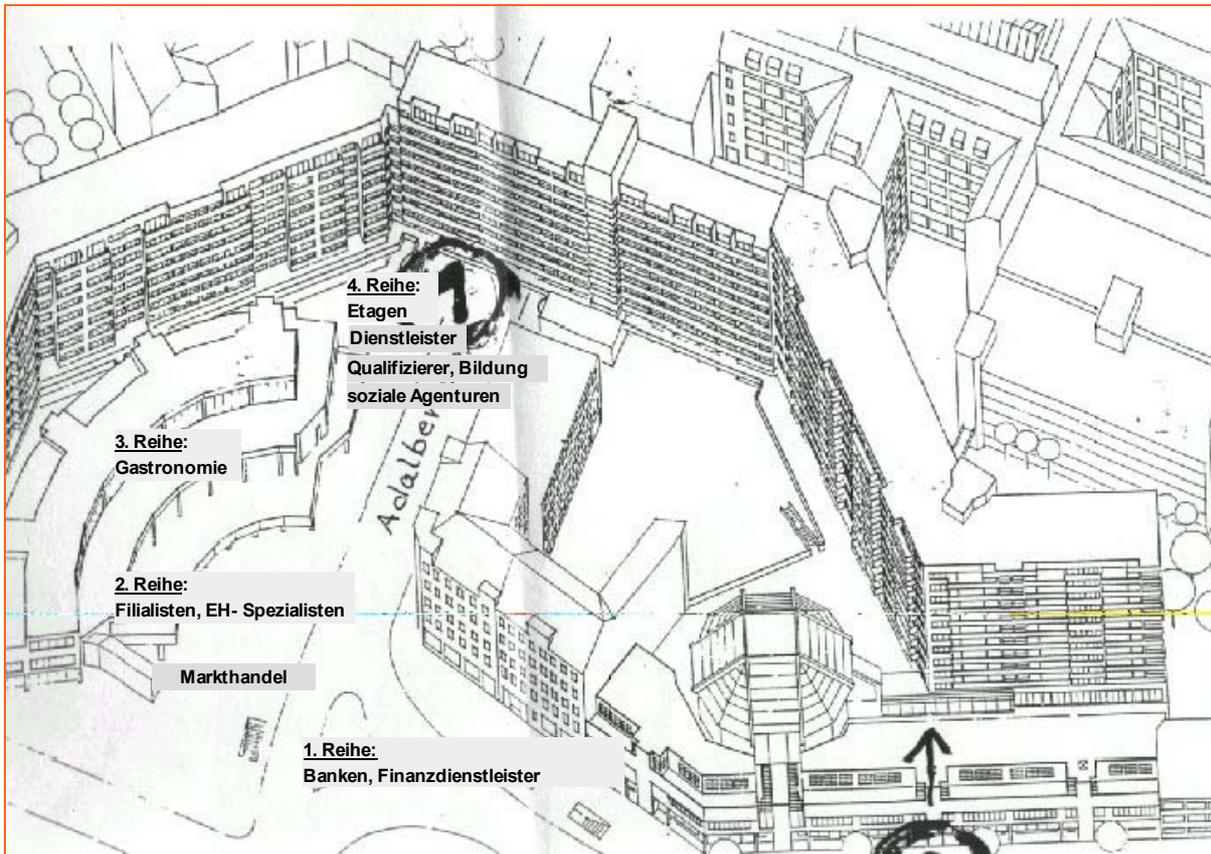


Abb. 35 Das Gewerbekonzept von QM / LÖ

1. Das Gewerbekonzept

Das QM -Konzept setzt **zuerst Ziele**:

- Das Modellgebiet soll als Dienstleistungsort und Handelsplatz weiter aufgewertet werden.
- Dafür muss sein Produkt - Leistungs- Profil für Kunden und Mieter klar erkennbar sein.
- Dieses Profil kann nicht spontan entstehen, sondern muss durch eine Kooperation aller im Modellgebiet bestehenden Wirtschaftskräfte gezielt entwickelt werden.

Im QM - Konzept werden **zweitens** die Branchen räumlich in Reihen im Modellgebiet eingeordnet. Die Zuordnung bezieht sich nur auf das Kottbusser Tor / Nordhälfte:

- In der ersten Reihe, die direkten Zugang durch die Lage im Erdgeschoss hat, sollen Banken und Finanzdienstleister angesiedelt sein.
- Die zweite Reihe, die ebenfalls im Erdgeschossbereich liegt, ist für Filialisten und Einzelhandelsspezialisten vorgesehen.
- Die dritte Reihe, die sich vom Platz aus gesehen hinter den ersten beiden befindet, soll mit Gastronomie besetzt werden.
- Eine vierte Reihe, die in der ersten Etage des Kreuzberger Zentrums liegt, soll Dienstleister, Qualifizierer, Bildungsfirmen und soziale Agenturen aufnehmen.
- Die Freiflächen sollen durch nach Branchen geordneten Markthandel belegt werden.

- Im Konzept wird **drittens** vorgeschlagen,
- dass NKZ und QM als Vertragspartner eine Arbeitsgruppe bilden,
 - die Leitlinien zur Umsetzung des Konzepts erarbeitet sollen.
 - Die Gewerbemieten sollen in Höhe und Zielsetzung öffentlich und transparent gemacht werden.

Mit dem Gewerbekonzept hat QM den Auftrag, Wirtschaftsbeziehungen zwischen Nachfragern / Unternehmern und Anbietern von Arbeit im Modellgebiet über alle drei Arbeitskräftemärkte zu GESTALTEN und diesen Prozess weder dem freien Markt allein noch der Verwaltung zu überlassen als Planwerk ziemlich exakt umgesetzt.

2. Umsetzungsergebnisse und – probleme

• Die Verhandlung

Der Vertragsentwurf ist zum Stand 30.4.02 durch die gewünschten Vertragsparteien besprochen, aber nicht unterschrieben worden. Im Kern scheint es nicht gelungen zu sein, sich auf den Gestaltungsauftrag von QM zu verständigen. Der Hauptträger von Gewerbeflächen, die Kreuzberger Zentrum GmbH, setzt auf die Gestaltungskraft des privaten Unternehmertums, das über die Ressourcen verfüge (Immobilien), die erforderliche Qualifikation einbringe (Geschäftserfahrung und Kenntnis der ordnungsrechtlichen Regelwerke) und die politischen Rahmenbedingungen beeinflussen könne (Parteien).

Im Ergebnis dieser Startrunde ist eine zweite Runde, die alle Wirtschaftskräfte des Platzes an den Tisch bringt, nicht zustande gekommen. Die realen wirtschaftlichen Entwicklungen bestätigen andererseits die Plausibilität des Konzepts und zeigen, dass es realistisch von den gegebenen Standortbedingungen ausgeht:

- Die erste Reihe für Banken und Finanzdienstleister ist besetzt.
- Auch die zweite Reihe wird durch Einzelhandelsfilialisten belegt.
- Die dritte Reihe - Gastronomie - ist weiter ausgebaut worden. Ein Restaurant und ein Bäcker haben sich als Erweiterung eines schon bestehenden Unternehmens neu angesiedelt, so dass das Angebotsspektrum der Gastronomie am Platz erweitert und weg vom Imbissangebot aufgewertet wurde.
- Durch die Eröffnung der Gründergalerie und die Neueröffnung eines Notar- und Rechtsanwaltsbüros nimmt auch die vierte Reihe klare Konturen an.

Die Freiflächen werden bereits durch Marktstände besetzt, deren Niveau und "Ordnung" sich eindeutig verbessert haben: „Nicht mehr die Läden werden als Waren gehandelt, sondern die Waren, die sie anbieten“⁴⁹!

Da alle diese Vermietungen mit durch die Immobilien - GmbH erfolgten, die das Gewerbekonzept als strategischen Ansatz abgelehnt hatte, scheint diese Formfrage für den Realprozeß nicht die ausschlaggebende Rolle zu spielen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass bereits die Erarbeitung und Präsentation des Konzeptes durch QM als Gestaltungsansatz von Wirtschaftsbeziehungen im Modellgebiet bereits zu Effekten geführt hat, die ohne QM nicht zu erreichen gewesen wären. Allerdings sind die Potenziale dieser Gestaltung vor allem durch die fehlende Einbeziehung der Banken und Einzelhandelsfilialisten wahrscheinlich nicht ausgeschöpft.

49. Eberhardt Mutscheller, Quartiersmanager Ressort Lokale Ökonomie, Pressekonferenz zur Standortstudie am 2.7.02 im QM – Büro KonTor

Die Positionen der Hauptakteure

- **Kreuzberger Zentrum GmbH**



Abb. 36 Das Zentrum Kreuzberg

Der Geschäftsführer der Immobilien GmbH Kreuzberger Zentrum sieht das Quartiersmanagement weder sachlich noch vom Mandat her als gleichwertigen Verhandlungspartner an: Es habe keine Entscheidungsvollmachten, sei natürlicher Konkurrent vor allem der kommunalen (bezirklichen) Verwaltung und zeige eher deren Schwäche und Ineffizienz an, als es eine autonome wirksame Verwaltungsleistung vor Ort erbringe.

Eine Alternative wäre das Public Privat Partnership Konzept, wie es in England praktiziert werde. Diese strukturelle Ineffizienz könne auch durch die engagierte Arbeit der Manager im Quartier nicht ausgeglichen werden. Die dafür eingesetzten Mittel fehlten den wirklichen Akteuren. Alles, was im Quartier bisher erreicht worden sei, sei von der Immobilien GmbH, dem dort organisierten und mobilisierten Sachverstand und den hartnäckigen, gezielten und strategisch orientierten Interventionen auf den bezirklichen und städtischen Verwaltungs- und Politikebenen durchgesetzt worden. Der Geschäftsführer vertritt ein Gewerbekonzept, das von einer Ansiedlung höherwertiger Geschäfte in einem gut geplanten Branchenmix ausgeht, dafür verlässliche und gutausgebildete Partner findet, die eine über das Modellgebiet hinausgehende Nachfrage an-

ziehen und stabil binden. Solche Partner müssten außerdem die ethnische Zusammensetzung der Quartiersbevölkerung einigermaßen repräsentieren. Wenn er auf diese Proportionalität dränge, bewahre er das Quartier von einer Selbstghettoisierung und handle faktisch in dessen Interesse. Diese Partner würden dann auch gute Startkonditionen erhalten und in die Lage kommen, später Ertragsmieten zahlen zu können. Bisher sei das durch eine Dominanz türkischer Geschäftsleute und Bewerber nicht gelungen. Genau in dieser Frage der Repräsentanz und Solidität liege die Differenz zum Konzept von QM /LÖ. QM habe ein weit größeres Verständnis für Geschäftsgebaren und soziale Positionen der ethnischen Wirtschaft als die Immobilien GmbH als privater Unternehmer - und müsse das auch von seinem auf Ausgleich orientierten Vermittlungsauftrag her haben. Die Immobilien - GmbH habe mehrfach auf wirtschaftlich außerordentlich interessante Vermietungen verzichtet, obwohl sie diese sehr dringend für die Kapitaldienste gebraucht hätte, weil die Mieter die o.g. Bedingungen des Gewerbekonzepts nicht erfüllten. Dennoch bemühe er sich immer wieder, auf die Händler und Bewerber zuzugehen, suche nach einer mittleren Lösung und habe auch Vermietungen zugestimmt, die er ursprünglich nicht vorgehabt habe. Dennoch müsse er täglich mit allen Mitteln darum kämpfen, dass die vereinbarten und zugesagten Qualitätsstandards eingehalten würden und er wäre dabei schon bis zu einer gerichtlichen Verfügung gegangen, weil alle anderen Einigungsversuche gescheitert seien.

Der Geschäftsführer der Immobilien GmbH Kreuzberger Zentrum - einer der zwei großen Vermieter von Gewerbeimmobilien im Quartier - sieht sich als entscheidender wirtschaftlicher Gestalter im Modellgebiet, der nach einem wirtschaftlich fundierten, qualitativ abgesicherten Konzept arbeitet und über die erforderliche Kompetenz für seine organisatorische und politische Umsetzung verfügt.

- **Interessengemeinschaft Händler am Kottbusser Tor**



Abb. 37 Arbeitsberatung der IG Händler

Die Interessengemeinschaft der Händler am Kottbusser Tor organisiert fast ausschließlich ethnische Händler. Der bisherige Vorsitzende der IG schätzt ein, dass die in der IG versammelten Händler zwar individuelle Vorstellungen über die Entwicklung ihrer Geschäfte hätten, aber als Gruppe kein gemeinsames Gewerbekonzept entwickelt könnten. Dazu fehlten letztendlich die intellektuellen und organisatorischen Kapazitäten.

Auch QM sei bisher nicht in der Lage gewesen, der Vermietungsstrategie der Immobilien GmbH zu begegnen, weil sie keinen Einfluss auf diesen Vermieter ausüben konnten. Die Manager hätten sich als Berater die Probleme und Ideen der Händler angehört, sie in der Gestaltrunde behandelt und sich zugunsten der Interessen der Händler positioniert. Die Mehrzahl der Händler würden sich vertrauensvoll in Problem- und Notsituationen an sie wenden.

Diesen Bonus von Vertrauen und Glaubwürdigkeit habe der Geschäftsführer der Immobilien - GmbH nicht mehr. Er habe 1999, zu Beginn seiner Tätigkeit, alle zu einer großen Kooperation aufgerufen, die Ideen der Händler aufgenommen, die konzeptionellen Vorstellungen z.B. zur Gestaltung des Marktes und des Westgebäudes übernommen, dann aber alles selbst machen

wollen und dabei auch etwas erreicht. Er selbst habe wirkliche Kooperation aber nicht gewollt. Die Händler hätten von ihm direkte, faire und kooperative Zusammenarbeit erwartet und seien immer wieder enttäuscht worden. Die Besetzung der dritten Gewerbereihe mit einem Restaurant und einer Bäckerei im Februar 2002 signalisiere keine Veränderung der Situation. Der neue Betreiber sei auf Ersuchen des Vormieters das hohe Risiko eingegangen, eine große Gewerbefläche mit hohen Mietschulden zu übernehmen. Diese geschäftliche Chance habe sich die Immobilien GmbH nicht entgehen lassen können. Die Zusammenarbeit bei der Klärung von Problemen, die sich aus dem neuen Geschäftsbetrieb ergäben, wäre aber ausgesprochen konfrontativ, würde extern über die Ämter ausgetragen und nicht vertrauensvoll wie unter Geschäftsleuten üblich geregelt. Solange sich diese Vermieterposition nicht ändere, gäbe es keine Entwicklung am Kottbusser Tor.

Er selbst verfüge als Händler über ein Team, um ein Gewerbekonzept zu erarbeiten, das die Entwicklungsvorstellungen der vorhandenen Händler kooperativ aufnehmen könne und einen interessanten Gewerbemix sicherstellen. Es habe zwar schon Gespräche über ein solches Konzept gegeben, aber er kenne das vorliegende QM - Konzept selbst nicht.

Die Banken und Einzelhandelsmärkte als Filialisten seien konzeptionell nicht an der Gebietsentwicklung interessiert. Ihre Angestellten müssten jede Besprechung mit ihren Zentralen abstimmen und bekämen die Aufwände nicht erstattet. Eine Kooperation mit der IG sei daher nicht zustande gekommen.

Der bisherige Vorsitzende der IG - Händler sieht solange keine Chance für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung im Modellgebiet, wie die Machtposition der Immobilien - GmbH ungebrochen sei und die Interessen an der Vermarktung der Immobilien dem Interesse an einer Entwicklung des Standortes als Handels- und Dienstleistungszentrum übergeordnet sind. Auch das Quartiersmanagement habe diese Situation bis-

her nicht ändern können. Nur dann würde er selbst ein professionelles Handlungskonzept der Händler für das Quartier erarbeiten.

- **Die Banken**

Abb. 38 Bankansicht Kottbusser Tor



Die Banken sind mit Filialen am Kottbusser Tor vertreten. Sie haben bisher kein Interesse an einer Standortsicherung durch Initiativen zur Gebietsentwicklung gezeigt.

Die Filialleiterin der Commerzbank bestätigt im Interview:

Haben die Banken ein Standortkonzept oder gehen sie einfach, wenn die Renditen sinken?

- Sie gehen. Eine andere Orientierung gibt es bei dieser Bankkrise jetzt nicht mehr.

Warum sind Sie in die Jury des Quartiersfonds gegangen?

- Aus persönlichem Interesse. Ich war auch neugierig, was da passiert, wer sich da engagiert und habe auch aus Tradition Interesse an dem Standort. Die Projekte wurden überwiegend von den bekannten Akteuren eingereicht, aber es gab auch erstaunlich viele Private.

Die Banken sind aufgrund der Wettbewerbssituation weder operative noch strategische Akteure am Platz. Ihre Aktivierung erscheint ohne Flan-

kierung der Politik und Mobilisierung der Stammhäuser nicht möglich.

Durch das Gewerbekonzept hat QM Ziele im Quartier gesetzt, die formal nicht durch die Hauptakteure bestätigt wurden, aber dennoch Orientierung für die Entwicklungsrichtung gegeben haben. Die Auseinandersetzung zu diesen Zielen zeigt, dass wichtige Potenziale – z.B. der IG ethnischer Händler – blockiert bleiben, wenn es nicht gelingt, alle wichtigen Akteure des Quartiers für den Diskurs zu gewinnen und dann Verwaltung und Politik einzuschalten. Sie zeigt auch, dass dieser wirtschaftlichen Selbstblockade des Quartiers eine ethnische Frage zugrunde liegt: Soll die Gewerbeflächenvergabe nach Engagement erfolgen, Qualifikationsdefizite berücksichtigen und in Kauf nehmen und dennoch einen attraktiven Branchenmix anstreben? Oder soll die ethnische Zusammensetzung mit ihren Problemlagen doch deutlich verändert werden? Und: wird das als eine Entwicklungsbarriere für das Quartier wirken?

4. Strategische Potenziale



Abb. 39 Banken werben!

Die Möglichkeit, eine Bankenrunde zu etablieren, die die wirtschaftlichen Potenziale des Modellgebiets aus der Sicht der Kontoführer mit der größten Kenntnis der finanziellen Kapazitäten von Angebot und Nachfrage am Platz diskutieren kann, scheint nur durch den Einsatz der Politik zu erreichen zu sein. Dafür gibt es gegenwärtig weder ein Projekt noch erkennbare Interessen.

Parallel dazu ist es QM nicht gelungen, eine Wirtschaftsrunde einzuberufen, die ähnlich wie die Gestaltrunde oder in deren Rahmen organisiert ist, um dort über die Rahmenbedingungen zu sprechen, die die Verbesserung der Nachfrage-seite am Platz betreffen. Zwischen beiden "Runden" besteht tatsächlich ein enger Zusammenhang: In der Gestaltrunde wurden vielfältige Rahmenbedingungen für die stadträumliche und sozial-kulturelle Infrastruktur des Modellgebiets diskutiert, beschlossen und umgesetzt. Eben diese Bedingungen gezielt den Wirtschaftskräften vorzustellen und sie unter dem Blickwinkel von Kundenfrequenzentwicklung zu diskutieren, könnte "Leerstellen" aufdecken, die aus Sicht der Gestaltrunde nicht geschlossen werden konnten und damit das Wirtschaftspotenzial des Platzes erhöhen. Das Gewicht der Gestaltrunde für regionale Lösung und bezirkliche oder städtische Entscheidungen würde außerdem durch die Wirtschaftsrunde deutlich wachsen. Das betrifft vor allem das Junkie-Problem und die Aufwertung der BVG - U - Bahn - Station, die beide zentrale Frequenzblockaden darstellen.

Der Baustadtrat des Bezirks wird nun demnächst versuchen, diese Runde an seinem Tisch zu etablieren.

Die Verknüpfung der QM -Projekte Gewerbekonzept und Wirtschaftsrunde würde die Gestaltungskraft der lokalen Ökonomie deutlich erhöhen und darüber hinaus eine hochwertige Einbindung in den gesamtstädtischen Wirtschaftsraum fördern.

Fazit

- Bildungsstrategien des QM sind Teil eines Konzepts, Wirtschaftsbeziehungen im Quartier- über den Marktmechanismus hinaus – zu gestalten.
- Der Ressortmanager Lokale Ökonomie hat diese Beziehungen vor allem durch Begehung des Wirtschaftsraumes aufgenommen und deren ethnische Spezifik akteursnah erschlossen.

- Die Gewerbestruktur der Lokalen Ökonomie im Wirtschaftsraum wird durch überwiegend ethnische Dienstleister bestimmt. Die Standortbindung der Unternehmen durch den Geschäftshauptsitz ist – trotz der beachtlichen Fluktuation - ausgeprägt, die Kundenbindung vor Ort stark und an das nähere und weitere Umfeld gut angeschlossen und die Umsatzerwartung trotz Umsatzrückgängen in den letzten drei Jahren positiv.
- Wenn auch Mietpreisentwicklung und Zufahrts- und Lademöglichkeiten als „harte“ Standortschwächen angegeben werden, bestimmen doch die weichen Standortbarrieren Wegzugsabsicht bzw. verhindern Betriebserweiterungen. Wirtschaftsförderung und generelle Präsenz im Quartier sind konkrete Kritikpunkte am Bezirksamt.
- Lokale Verwaltung und Vermieter von Gewerbeflächen sind so die entscheidenden Adressaten einer Standortkritik durch die befragten Unternehmen, standortgerechte Angebotsmieten und sachkundige Präsenz des Bezirksamtes vor Ort die Hauptforderungen.
- QM hat eine Gewerbestrategie entwickelt, um die wirtschaftlichen Hauptakteure in ein Handlungskonzept einzubinden. Die Strategie sieht einen bestimmten Gewerbemix vor, der sich in einem Produkt – Leistungsprofil der Lokalen Ökonomie niederschlägt, auf einer Kooperation der Wirtschaftsakteure beruht und durch standortgerechte Angebotsmieten gestützt wird.
- Dieses Konzept wird durch die GSW im wesentlichen getragen. Die Zentrum – Kreuzberg GmbH als stärkster Gewerbevermieter in der Nordhälfte des Modellgebiets setzt dagegen auf marktgerechte Mieten, die durch eine klare Selektion von Gewerbetreibern nach Kompetenz, Tragfähigkeit und Repräsentanz der ethnischen Zusammensetzung des Quartiers von den Mietern auch erwirtschaftet werden können. Die IG Händler Kottbusser Tor wertet diese Selektion als konfrontativ und ursprüngliche Kooperationsansätze als gescheitert. Banken

und Filialisten des Einzelhandels haben kein Interesse an der Standortentwicklung.

- QM kann die Strategischen Wirtschaftspotenziale des Quartiers nicht „allein“ mobilisieren, sondern ist auf eine zielgenaue Flankierung durch die lokale Verwaltung und Politik angewiesen. Diese Flankierung ist auf der Ebene Senat im ersten Anlauf erfolglos geblieben und steht auf der Ebene Bezirk noch aus. Sie wird im Kern durch die spezifische finanzielle Trägerschaft von QM und konzeptionelle „Hoheit“ des Senats blockiert, die substantielle Verantwortung des Bezirks einschränkt oder ausschließt (siehe Kap. 5).

2.2.4 Gebietsstruktur/ Flächennutzung/Umweltsituation

Bauliche und städtebauliche Nutzungsvorgaben

Im Flächennutzungsplan Berlin (Fassung vom Oktober 1998) wird das Gebiet als „gemischte Baufläche“ ausgewiesen. Als Kerngebiete gem. BauNVO werden im Nutzungskonzept der Bereichsentwicklungsplanung Kreuzberg (Stand 1991) der gesamte nördliche Bereich des Quartiers sowie südlich die Bebauung der Blockspitzen und die Blockränder entlang der Kottbusser Straße erfasst, das restliche Areal des QM-Gebiets erscheint als „allgemeines Wohngebiet“. Der Straßen- und Freiraum rund um das Kottbusser Tor wird als „besonderer, aufenthaltsbezogen gestalteter bzw. zu gestaltender Platzbereich / im Straßenbegleitraum“ bezeichnet.

ÖPNV, schwierige Verkehrssituation

Das Modellgebiet ist über zwei U-Bahn-Linien und verschiedene Buslinien in alle Richtungen innerhalb des Stadtgebiets verkehrlich gut angebunden.

Das unterirdische Zwischengeschoß erfüllt zum einen die Funktion einer Verteilfläche im Umsteigesystem von der Hochbahn U 1 zur U-Bahn, zum andern verbindet es mit seinen Tunnelstichen als Fußgängerunterführung den Platzbereich mit den Verkehrsstraßen. Zugänge vom Straßenniveau zum Hochbahnhof sind ebenfalls vorhanden, doch diese „liegen außerhalb des Platzbereiches“⁵⁰

Gutachter weisen darauf hin, „dass die Attraktivität der unterirdischen Erschließungsanlage durch

50. Gruppe Planwerk, Berlin-Kreuzberg Kottbusser Tor, Verkehrliche und städtebauliche Analyse, Gutachten im Auftrag der Bauausstellung Berlin GmbH, Juli 1985, S. 21

enge Treppengänge und dunkle Gänge für die Benutzer beeinträchtigt ist.“⁵¹

Das Kottbusser Tor ist durch ein hohes Verkehrsaufkommen belastet. Dies konzentriert sich auf folgende Bereiche:

- Ost-West/West-Ost-Verkehr: Skalitzer Straße jeweils zweispurig (Hauptverkehrsrichtung)
- West-Süd/Süd-West-Verkehre: jeweils dreispurige Kottbusser Straße, westliche Skalitzer Straße
- Kreisverkehr: Zu- und Abfahrten der Skalitzer Straße⁵²

Darüber hinaus kommt der Adalbertstraße seit dem Fall der Mauer eine neue Bedeutung als Verbindungsstraße zum Bezirk Mitte zu, was zu zusätzlichem Verkehrsaufkommen führt.

Das hohe Verkehrsaufkommen in dieser Straße stellt eines der großen Probleme des Gebiets dar. Zahlreiche Verkehrsunfälle geben davon Zeugnis. „Mit dem Verkehr steht und fällt die Lebensqualität des Ortes. Hier lauern viele tödliche Gefahren“, so ein Gebietsexperte, vor allem für Fußgänger und Fahrradfahrer.

Weitgehende Homogenität der Gebietsstruktur und des Gebäudebestandes

Der *nördliche Bereich* wird dominiert vom Zentrum Kreuzberg, das durch seine - die Altbaustruktur überformende - Position zu einem „städtebaulichen Fremdkörper“⁵³ wurde und die dahinterliegenden Altbaubereiche vom nördlichen Platzraum am Kottbusser Tor abschirmt.

Der südliche Bereich ist größtenteils Ergebnis der Flächensanierung der 70er Jahre. Zwei Eckgrundstücke an den Blockspitzen wurden im Rahmen des Wiederaufbaus in den 50/60er Jahren mit 11-geschossigen „städtebaulichen Dominanten“⁵⁴ bebaut, an der sich die um- und anschließende Bebauung orientiert. Zwar handelt es sich hier ebenfalls um eine hochverdichtete Bauweise (zwischen 7 - 10 Geschosse), die jedoch im Gegensatz zum nördlichen Areal weitgehend den Blockrändern des historischen Stadtgrundrisses folgt (mit Ausnahme des Blocks 84).

Abb. 40 Wohnhochhaus W. und L. Luckhardt, 1955



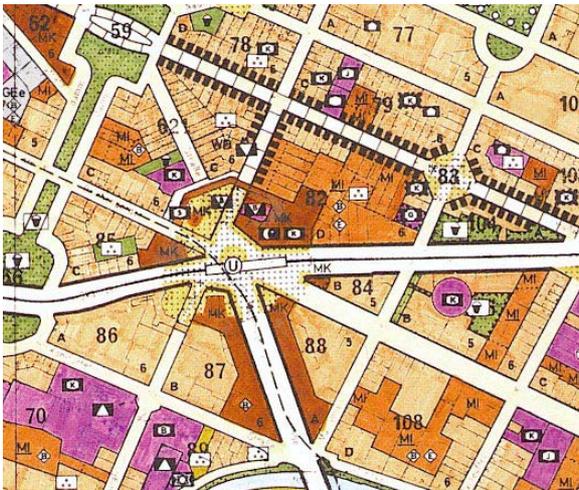
51. ebd.

52. Gruppe Planwerk, Berlin-Kreuzberg Kottbusser Tor, Verkehrliche und städtebauliche Analyse, Gutachten im Auftrag der Bauausstellung Berlin GmbH, 1985, S. 15

53. Winters, Theo: Neues Kreuzberger Zentrum, in: Arbeitsgruppe Stadterneuerung (Hrsg.): Stadterneuerung in Berlin-West, Berlin 1989, S. 78

54. Gruppe Planwerk, Berlin-Kreuzberg Kottbusser Tor, Verkehrliche und städtebauliche Analyse, Gutachten im Auftrag der Bauausstellung Berlin GmbH, Juli 1985, S. 9

Abb. 41 Bereichsentwicklungsplanung



Quelle: BEP Kreuzberg, Ergänzungsbericht 1991 Berlin

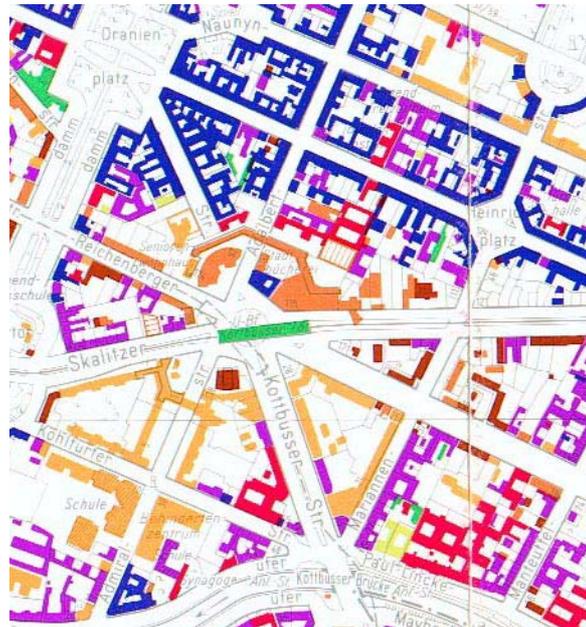
• *Block 86*

Mit der Fertigstellung des südlichen Bauabschnittes in der Admiralstraße im Jahr 1978 wurde die Neuordnung und -bebauung des Blocks abgeschlossen. Bis auf drei Wohngebäude aus den fünfziger Jahren wurde die Bausubstanz vollständig abgeräumt. Die Geschoßfläche der sieben- und achtgeschossigen Randbebauung steigert sich im Bereich des Kottbusser Tores bis auf zwölf Geschosse. Gewerbeflächen (Läden) befinden sich fast nur in den Erdgeschoßzonen am Kottbusser Tor, sie bilden ein Pedant zu den Vorbauten des Zentrums Kreuzberg. Der ruhige Blockinnenbereich ist gärtnerisch gestaltet und mit Spielflächen versehen. Darunter befinden sich Tiefgaragen. Im Abschlussbericht der Sanierung von 1991 wurde auf die überdurchschnittlich hohe Zahl von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern hingewiesen. Der Anteil an Wohngeldempfängern war mit 38,5 Prozent fünfmal so hoch wie in Berlin-West.

• *Block 87*

Auch hier dominiert die Wohnbebauung der siebziger Jahre. Der Block ist entkernt, einige Altbauten an der Kohlfurter Straße blieben in die Straßenfluchten integriert, darunter ein Gewerbehof, der Ende des 19. Jahrhunderts entstanden ist.

Abb. 42 Bebauung im QM-Gebiet nach Entstehungszeiten



Bauperiode

	bis 1869		1933 - 1945
	1870 - 1899		1946 - 1961
	1900 - 1918		1962 - 1974
	1919 - 1932		1975 u. danach

Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz, Stand 1992/93

• *Im Block 88,*

entlang der Reichenberger Straße und Marianenstraße, wurde die Blockrandbebauung erst im Rahmen der IBA 1987 „behutsam“ ergänzt (Holzbauer-Projekt). Die einzelnen Blöcke bilden jeweils eigene Wohnbereiche, die sich nach außen abgrenzen und nach innen zu begrünten Höfen öffnen. Südlich angrenzend an die Blöcke 86/87 sind zwei jeweils zweigeschossige Gebäudekomplexe für Gemeinbedarfseinrichtungen (Schule, Kitas etc.) in das Modellgebiet einbezogen, die ebenfalls in den 70er Jahren entstanden sind.

• *Block 84*

Der am unteren östlichen Rand des Modellgebiets liegende Block weicht von der Gesamtsituation ab. Er „ist weitgehend von den negativen Auswirkungen“ der Sanierung „verschont geblieben“⁵⁵. Hier findet sich ein Ensemble aus „Blockrand-Altbauten“ (3 Häuser), „50er-Jahre-Bauten“, ein aus der Flucht der Straße zum Platz orientierter Hochhausbaukörper nebst Garagenrückfronten an der Skalitzer Straße und seit kurzem ein 4-geschossiger Neubau auf der alten Blockspitzenkante - Sparkasse und mehrere Ärzte haben ihren Standort nicht zuletzt aufgrund sozialer Probleme und Konflikte am Platz und in den Gebäuden (Drogenszene) nun hierherverlegt.

Abb. 43 Wohnungsbestand im Block 84 (EBV)



55. S.T.E.R.N GmbH, Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor, P I, P V, P VI, Berlin 1991

Zerrissenheit und heterogene Platzstruktur

Bestimmte Vorzüge des Modellgebiets - wie die Lage im Stadtgebiet und die gute verkehrliche Anbindung - sind gleichzeitig Nachteile. Die Hochbahntrasse mit dem Bahnhof und dem Autoabstellbereich, beidseitig flankiert von der Skalitzer Straße mit seinem hohen Verkehrsaufkommen, stellen sowohl eine räumliche, optische wie funktionale Barriere dar und gliedert den Platzraum und das Gebiet in einen Nord- und Südbereich. Eine weitere stadträumliche Barriere bildet die Kottbusser Straße. Obgleich weniger breit als der Kurfürstendamm trennt sie aufgrund der wenigen Überquerungsmöglichkeiten die beiden westlichen Südblocke von den östlichen.

Desweiteren ist die Situation des Gebiets durch überdimensionierte Straßen und die Abhängung der Dresdener Straße beeinträchtigt. Damit werden wesentliche Nutzungen voneinander getrennt und die Wohnnutzung erschwert (Unfallgefahren, Belastungen aufgrund des Durchgangsverkehrs in der Adalbertstraße, Lärm etc.)

Das Planwerk Innenstadt sieht den Durchbruch der Dresdener Straße vor. Derzeit wird davon ausgegangen, dass diese Planung aus finanziellen Gründen nicht realisierbar ist (Senat), dass aber die „Idee des Durchbruchs nicht zu den Akten zu legen“ ist (Bezirk, Gestaltrunde 30.3.2000)

Die Zugänge zur U-Bahn sind unansehnlich und werden als beängstigend erlebt. Ein Großteil der Flächen ist zum Teil verwahrlost. Mit dem Umbau des Platzes wurde begonnen.

Defizite an Grün- und Freiflächen

Grünflächen beschränken sich fast ausschließlich auf die Innenhöfe der Südblocke. Baumpflanzungen sind eher spärlich und befinden sich hauptsächlich im Straßenraum des Südbereiches beidseitig entlang der Admiralstraße, der Kottbusser und Reichenberger Straße.

Soziale Probleme im öffentlichen Raum

Das Kottbusser Tor zählt zu den belebtesten Plätzen Berlins, der von Touristen, Punks, „Normalen“, Obdachlosen, Drogen- und Alkoholabhängigen genutzt wird - doch ist die Balance zwischen „Aufenthalt“ und „Durchquerung“, Begegnung und Unsicherheit mehr als unausgewogen.

Angesichts der Präsenz von Drogen- und Alkoholproblemen wird Vielfalt kaum wahrgenommen, obwohl es sie gibt. „Hier gibt es Schauspieler, Schriftsteller. In meinen Laden kommt regelmäßig ein Schauspieler aus 'Gute Zeiten, schlechte Zeiten'. Aber im Vordergrund stehen die Probleme hier mit den Leuten auf dem Platz.“ (Gesprächspartnerin Gewerbe).

Die Haltungen zur Situation am Platz sind ambivalent. Rempelen werden im allgemeinen ohne Polizei gelöst, doch insgesamt gibt es eine latent aggressive Stimmung. Die Gewerbetreibenden und Bewohner werden jeden Tag mit Problemen konfrontiert, Kinder wachsen damit auf. Da heißt es: „Man gewöhnt sich auch daran.“ Oder: „Diese Bevölkerungsschicht wird im Stich gelassen“.

Das Kottbusser Tor zählt - neben dem Bahnhof Zoo, dem U-Bahnhof Turmstraße, dem kleinen Tiergarten und dem Bereich Kurfürsten- und Potsdamer Straße zu den zentralen und seit über zehn Jahren etablierten Treffpunkten der Drogenszene. Hier halten sich regelmäßig etwa 20 - 30 Personen auf, seit kurzem verstärkt im Bereich zwischen Reichenberger und Adalbertstraße vor dem Zentrum Kreuzberg.

Daraus ergibt sich eines der großen Problem- und Konfliktfelder des Modellgebiets. Die Bewohner und Gewerbetreibenden unmittelbar am Platz sehen sich weitgehend überfordert, die damit einhergehenden Belastungen hinzunehmen und damit umzugehen und haben in den letzten Jahren bei Versammlungen und mit Petitionen immer wieder darauf hingewiesen (Spritzenbestecke, Verunreinigungen, Belästigungen, Aggressionen, Urin, Kot, Erbrochenes etc.)

Aus Sicht der Polizei handelt es sich beim Kott-

busser Tor um einen „gefährlichen Ort“: Sie kann im öffentlichen Raum Platzverweise aussprechen und Personen überprüfen, da die Kriminalitätsrate hier besonders hoch ist (Beschaffungskriminalität, Zigaretten, Alkohol in umliegenden Geschäften). Aus deren Sicht haben die Probleme am Platz in den letzten Jahren zugenommen, während die Präsenz der Polizei aufgrund von Stelleneinsparungen abnimmt („Berliner Modell“).

Der Mieterbeirat hat 1999 eine Petition mit 300 Unterschriften (Mieter, Gewerbetreibende) an den Regierenden Bürgermeister sowie alle Senats- und Bezirksverwaltungen gerichtet, in der Hoffnung, daß ein „Druckraum“ hier und gleichzeitig an anderen Orten der Stadt die Lage in den Treppenhäusern und Fahrstühlen entspannen würde. Die Initiative der Ärzte und Apotheker unterstrich das Anliegen der Mieterinitiative.

Aus Sicht der Politik und der Senatsverwaltung schienen die darin vorgeschlagenen Strategien („Druckräume jetzt“) zu diesem Zeitpunkt nicht tragfähig, mit der neuen politischen Konstellation deutet sich jedoch ein Wandel an. Nun sollen Druckräume für die Bezirke Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg als Modellprojekte für zunächst zwei Jahre erprobt werden.

Armut ist hier - oft erst auf den zweiten Blick - sichtbar. „Hungernde Menschen“ - so das Quartiersmanagement - „sind durchaus keine Seltenheit. Neben den erwachsenen Obdachlosen sind vermehrt Kinder aller Nationalitäten zu beobachten, die sich von achtlos weggeworfenen Essensresten ernähren. Gäbe es nicht einige überwiegend nichtdeutsche, gastronomische Unternehmen sowie ehrenamtlich operierende Initiativen, die regelmäßig Nahrung verschenken, wäre der Hunger am Kottbusser Tor wahrscheinlich schon auf den ersten Blick sichtbar.“⁵⁶

56. Kahle, Sylvia: Sozialer Brennpunkt Berlin-Kreuzberg. Quartiersmanagement im Sanierungsgebiet Kottbusser Tor, in: BBauBI, Heft 6/2000, S. 34

Abb. 44 Platz vor Umzug der Sparkasse (2001)



Es ist offenkundig, „wie die Oberfläche europäischer Städte nicht mehr von der Trennung von öffentlich und privat regiert wird - Ende der Fassadenrhetorik, Ende der öffentlichen Plätze, Ende der Straße als gesellschaftlicher Prozessionsraum, Ende einer ganzen Kultur szenischer räumlicher Öffentlichkeit. Statt dessen herrscht die Trennung in funktionale Zonen, in zu Überbrückendes hier und da, so daß das, was getrennt ist, an einem Ort nicht mehr erfahrbar ist, sich nirgendwo repräsentativ gebündelt darstellt. Statt dessen füllt sich die Stadtoberfläche mit den diffusen Pendelbewegungen der Nutzer - Stadt wird zum Bindestrich zwischen räumlich getrennten Nutzungen, Straße zum Verkehrsraum.“

(Dieter Hoffmann-Axthelm)

Kottbusser Tor - der Platz

„Der Platz mit der markanten Überbauung der Adalbertstraße durch das Zentrum Kreuzberg ist ein quirliger, städtischer Platz ... Das bunte Bild hat aber auch eine andere Seite: In den Gängen zwischen Wohnhäusern und Ladenzeilen sind 'Müll'-Ecken entstanden, achtlos Weggeworfenes liegt auf den Straßen und Gehwegen, Plakate in mehreren Schichten kleistern alle freien Flächen zu und hinterlassen einen Eindruck von Verwahrlosung. Anwohner und Passanten fühlen sich durch die winkligen, uneinsehbaren Ecken und Gänge verunsichert. Die sich vor der Sparkasse seit Jahren aufhaltenden Drogenabhängigen tragen ebenso zur Verunsicherung bei wie Berichte über zunehmende Verwahrlosung und Gewalt.“

Quartiersmanagement

„Was die Drogenszene angeht, so läßt uns die Politik im Stich. Die Politik muss handeln. Aber es wird kein Druckraum bisher zur Verfügung gestellt. Wenn man die Fixer aus dem Haus haben will, muss man ihnen einen Raum geben. Ansonsten werden sie in die nächsten Häuser verdrängt.“

Mieterbeirat

„Die Bezirksbürgermeisterin von Friedrichshain-Kreuzberg, Cornelia Reinauer (PDS), favorisiert ein Modellprojekt mit zwei Standbeinen. Am Kottbusser Tor soll es einen festen Druckraum geben, ein Bus zudem Treffpunkte der Drogenszene in den anderen Bezirken anfahren. 'Nach zwei Jahren kann man dann überprüfen, wie sich die Situation entwickelt hat', sagte Reinauer, die früher Gesundheitsstadträtin des Bezirks war. Sowohl in Friedrichshain-Kreuzberg als auch in Mitte haben sich die Bezirksverordnetenversammlungen (BVVs) gegen die Stimmen der CDU für die Einrichtung von Druckräumen ausgesprochen.“

die tageszeitung 6.3.2002

2.2.5 Wohnverhältnisse und Wohnumfeld

Die Wohnungen im Modellgebiet sind zum größten Teil öffentlich geförderte Mietwohnungen. Der größte Anteil befindet sich in Besitz der GSW (Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft mbH). Die Eigentümer können ihre Wohnungen an wohnberechtigte Interessenten frei vergeben. Nur in Teilbereichen ist die Vermietungssituation schwierig. Probleme und Schwierigkeiten ergeben sich vorrangig aus den Lebenssituationen der Bewohnerinnen und Bewohner (materielle und soziale Verarmung etc.), den Überforderungen des Wohnumfelds, des halböffentlichen und öffentlichen Raums (Drogenszene, Verwahrlosungen etc.). Im einzelnen stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

Abb. 45 Mietervertreter Wiessner, Blick auf Berlin-Mitte



Dominanz des Sozialen Wohnungsbaus

Die Wohnungen im QM-Gebiet wurden überwiegend im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus erstellt. Im gesamten Gebiet gibt es lediglich ein Gebäude mit insgesamt 40 Eigentumswohnungen.

Der Mietwohnungsbestand verteilt sich auf folgende Eigentümer:

Wohnungsunternehmen, Gesellschaften:

- Zentrum Kreuzberg KG
- GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH
- Admiralstr. 1-6 Grundstücks GmbH & Co. Hausbau KG
- EVM Erbbauverein Moabit e. G.

Private Eigentümer:

- Samuel Albeck und Rebecca Zehden
- Iris Gertig

Tab. 3: Wohnungsbestand

Wohnungen insgesamt	1.576	WE
Nordbereich	429	WE
Südbereich	1147	WE
Wohnungen insgesamt ohne den fremdverwalteten Bestand der GSW	1514	WE
Nordbereich	410	WE
Südbereich	1104	WE
Eigentümer Nordbereich		
Neues Kreuzberger Zentrum KG	295	WE
GSW (Seniorenwhg.)	77	WE
Albeck /Zehden	38	WE
Eigentümer Südbereich		
GSW	846	WE
Admiralstr. 1-6 Grundstücks GmbH & co. Hausbau KG	120	WE
EVM Erbbauverein Moabit e.G.	90	WE
Gertig	8	WE
WEG Kohlfurter Str. 1-5 (Eigentumswohnungen)	40	WE

Quelle: Auskünfte Eigentümer/Gebietsexperten (Zahlen GSW jeweils ohne Berücksichtigung des fremdverwalteten Wohnungsbestands -insgesamt 62 WE), S.T.E.R.N GmbH Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor P I, P V, P VI, Berlin März 1991

Abb. 46 Eigentümerstruktur

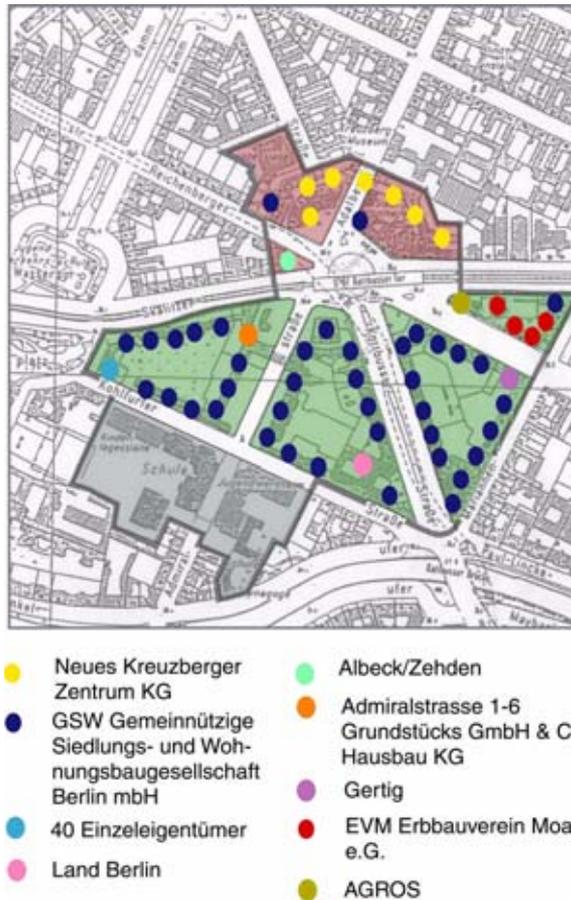
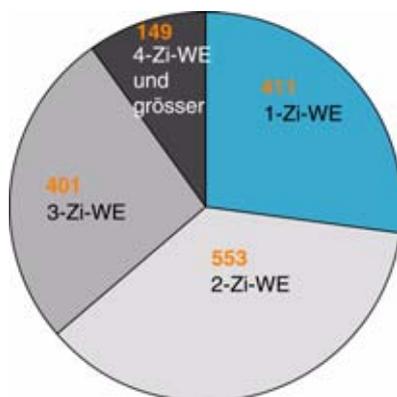


Abb. 47 Größe der Wohnungen



Quelle: Auskünfte Eigentümer/Gebietsexperten, Bestandsdaten GSW 2001 - jeweils ohne Berücksichtigung des fremdverwalteten Wohnungsbestands der GSW (insg. 62 WE)

Um der Konzentration von Bewohnern aus sozialen Problemlagen im Gebiet entgegenzuwirken, wurde die Fehlbelegungsabgabe ausgesetzt und die Belegungsbindung aufgehoben.

Für die Blöcke 86 und 87 beschrieb empirica 1999 die Situation noch so: „Trotz 'Aufhebung' der Belegungsbindung ziehen hier in erster Linie Haushalte ein, die auf dem freien Wohnungsmarkt kaum Wahlmöglichkeiten haben (rund 52 % der Haushalte gehören zu der Gruppe 'WBS mit Dringlichkeit'). Dies sind vor allem wirtschaftlich und sozial schwache Haushalte, sowie türkische und arabische Haushalte mit vielen Kindern ... Es gibt kaum Leerstände, doch eine sehr hohe Fluktuation (knapp 30 %). Mehr als die Hälfte der Haushalte (53,3 %) leben hier weniger als 5 Jahre.“⁵⁷

Offensichtlich traten im Jahr 2000 bereits Veränderungen ein:

- Bei der GSW wurden im Jahr 2000 nahezu alle neuvermieteten Wohnungen an Personen ohne Wohnberechtigungsschein vergeben (94,2 % der 168 neuvermieteten Wohnungen).
- die Hermes Hausverwaltung GmbH (Admiralstr. 1-6) registriert einen Rückgang der Fluktuation von 21,67 % in 1998 auf 11,67 % in 2000.

Im Zentrum Kreuzberg befinden sich 48 Wohnungen noch in der Hand von Erstbeziehern.

57. empirica. Wirtschaftsforschung und Beratung GmbH: Erweiterung der Bestandsbewirtschaftung durch Concierge-Systeme, Teil A: Maßnahmen für die Wohnblöcke 86 und 87 im Quartier Kottbusser Tor (Auftraggeber: GSW), Bonn 1999, S. 3

Baualtersbedingte Wohnungsausstattung

- *Zentrum Kreuzberg*

Sämtliche Wohnungen im Zentrum Kreuzberg verfügen über nach Süden ausgerichtete Balkone. Die Grundrisse der Wohnungen weisen Schwachstellen wie gefangene Küchen und Bäder auf, werden aber von den Mietern angenommen.

Als weitere Probleme wurden genannt: Ausstattungsmängel wie die Warmwasserbereitung mit Durchlauferhitzern sowie die überaltete Heizungsanlage, korrodierte Heizungsrohre und dadurch häufig Wassereinträge in den Wohnungen. Auch die Ausstattung mit elektrischen Leitungen entspricht nicht mehr heutigem Standard: So scheitert die Installation einer zentralen Satellitenanlage auf dem Dach an der unzureichenden Dimensionierung der Stromkabel in den Wohnungen.

Einige an der Galerie gelegenen Gewerberäume verfügen nicht über Toiletten.

- *Südblöcke*

Fast alle Wohnungen in den Südblöcken sind mit Sammelheizungen und Bädern ausgestattet. Gemäß dem 1991 von S.T.E.R.N GmbH verfassten Abschlussbericht der Sanierung haben in den wenigen Altbauten des Gebiets noch insgesamt 40 Wohnungen Ofenheizung, lediglich 8 Wohnungen verfügen über kein Bad.

	ZH	OH	Bad
Block 86	100 %	0 %	100 %
Block 87	97,6 %	2,4 %	100 %
Block 88	96,5 %	3,5 %	96,5 %
Block 84	79 %	21 %	100 %

Quelle: S.T.E.R.N GmbH, Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor, P I, P V, P VI, Berlin März 1991

Es besteht ein Nord-Süd Gefälle in der *Belegungsdichte*. Sie liegt für das QM-Gebiet nach unseren Berechnungen etwa bei 2,7 Einwohnern pro WE. Für den nördlichen Bereich kann von einer Belegung mit ca. 1,9 Einwohnern pro Wohneinheit ausgegangen werden, die Wohnungen der Südblöcke werden durchschnittlich von rund 3,1 Personen bewohnt.

Geringe Wohnungsleerstände, doch Unterschiede nach Eigentümern

Insgesamt ist der Leerstand von Wohnungen kein zentrales Problem der Wohnungseigentümer. Der Leerstand stellt sich nach Eigentümern und Lage der Gebäude jedoch unterschiedlich dar.

Tab. 4: Wohnungsleerstände nach Eigentümern

Eigentümer	Leerstand in %
Neues Kreuzberger Zentrum KG	3,4
Albeck /Zehden (Innova Grundbesitzverwaltung GmbH)	7,9
GSW*	1,2
Admiralstr. 1-6 Grundstücks GmbH & co. Hausbau KG	0
Erbbauverein Moabit e.G.	1,1
Gertig	keine Angabe
WEG Kohlfurter Str. 1-5 (Eigentumswohnungen)	keine Angabe

Quelle: Auskünfte Eigentümer/Gebietsexperten, Bestandsdaten GSW 2001 - * jeweils ohne Berücksichtigung des fremdverwalteten Wohnungsbestands der GSW (insg. 62 WE)

- *nördlicher Bereich*

- Im Zentrum Kreuzberg beträgt der Leerstand derzeit 3,4 % (10 WE)
- Problematisch sieht die Innova Grundbesitzverwaltung GmbH die Vermietungssituation im Haus Skalitzer Str. 138 - an der Blockspitze zum Kottbusser Tor. Hier beträgt der Leerstand derzeit 7,9 %, Tendenz steigend. „An

wen sollen wir denn vermieten, bei uns sitzen die Fixer vor der Haustür.“ (Hausverwaltung).

- *südlicher Bereich*

Weitaus günstiger wird die Vermietungssituation in den südlichen Blöcken beschrieben.

- In der Admiralstr. 1-2, Skalitzer Str. 6 gab es per 04/01 keine unvermietete Wohnung, es lagen 2 Kündigungen vor (1,7 %).
- In den Gebäuden der GSW stehen vergleichsweise wenige Wohnungen leer. Die Entwicklung der Rate, von 3,4 % per 12/98 auf 1,2 % per 02/01, zeigt hier zudem eine positive Tendenz.
- Im Block 84 stand per 04/01 von den 90 Wohnungen des Erbbauvereins Moabit e.G. lediglich eine Wohnung leer (1,1%)
- Das Wohngebäude in der Reichenberger Str. 25 mit insgesamt 8 WE - hierzu wurden keine Auskünfte erteilt - scheint jedoch teilweise unbewohnt.

Hohe Mieten und Betriebskosten

Wenngleich die geringen Leerstände eine wohnungswirtschaftlich günstige Situation anzeigen, so befindet sich der Wohnungsbestand angesichts des entspannten Berliner Wohnungsmarktes in einer schwierigen Konkurrenz-Position.

Aufgrund der Fördermodalitäten und der hohen Betriebskosten sind die Mieten hoch bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis ungünstig. Ist der soziale Wohnungsbau einst als Integrationsmodell für die „breiten Schichten der Bevölkerung“ konzipiert worden, so ist er für diese Gruppen heute eher unattraktiv - er wird mehr und mehr zu einem Modell, das die zunehmenden sozialen Randgruppen auffangen und dessen Mieten durch Sozialhilfe und Wohngeld subventioniert werden müssen.

Die Bruttokaltmieten im QM-Gebiet liegen bei 4,00 bis 5,00 Euro. Im Zentrum Kreuzberg beträgt die Miete 4,30 Euro/qm netto-kalt. Einen ho-

hen Anteil der Mieten nehmen die Betriebskosten ein. „Hier zu wohnen, ist teurer als in Wilmersdorf.“ (Mieter)

Diese Bewertung teilen auch Mieter in den Südblöcken: „Das Haus ist gut. Wenn dieses Haus an einem Park in einer ruhigeren Gegend stehen würde, dann wäre die Miete angemessen. Für diese Gegend ist die Miete aber viel zu teuer.“ (Mieterin Südblöcke, inzwischen im Seniorenwohnhaus, Interview Trisolini)

„Meine Wohnung gefällt mir ausgesprochen gut. Das Umfeld ist die Miete aber nicht wert. Ich kann kein Buch in Ruhe lesen. Im Sommer halte ich die Fenster geschlossen. Das Umfeld ist dreckig und unansehnlich.“ (Seit 1995 Mieterin in den Südblöcken, Interview Trisolini)

Wenn Mieterinnen und Mieter im Laufe ihrer Wohnkarriere nach einer Phase der Transferabhängigkeit wieder Einkommen erzielen, können sie sich die Wohnungen nicht mehr leisten: „Die Wohnungen sind hier zu teuer. Nur Sozialhilfeempfänger können sich die Wohnungen leisten. Wenn sie Arbeit annehmen würden, müssten sie die Wohnung wieder aufgeben, weil sie vom Lohn nicht zu bezahlen ist.“ (Seit 1995 Mieterin in den Südblöcken, Interview Trisolini)

Im GSW-Bestand betragen die Mietrückstände von derzeitigen und ehemaligen Mietern etwa 1,2 Mio. Euro.

Die Subventionierung des Sozialen Wohnungsbaus betrifft auch die Finanzierungsebene, ist nicht nur ein Problem des Modellgebiets, sondern des Landeshaushalts: „Berlin trägt jährlich 1,3 Milliarden Euro an Lasten aus dem sozialen Wohnungsbau, rund 5-mal mehr als Hamburg. Der Grund ist in der Insellage des ehemaligen Westberlins zu suchen. Vor dem Fall der Mauer wurden in Westberlin viele Sozialwohnungen gebaut.“

Die Mieteinnahmen konnten aber die Investitionen nicht decken, auch weil die Baukosten höher als im Bundesdurchschnitt waren. Die Fehlbeträge

müssen in Form von Zinszuschüssen an die Bauherren noch über Jahrzehnte ausgeglichen werden.“⁵⁸

Ein großes Problem stellen die Betriebskosten dar, welche die Miethöhe enorm beeinflussen. Mieter beklagen den Abrechnungsmodus und wünschen verbrauchsabhängige Berechnungen, insbesondere für den Müll:

„Ich zahle 500 DM kalt und 936 DM warm. Für die Miete geht die Hälfte meines Einkommens drauf. Die Betriebskosten werden nicht nach Verbrauch abgerechnet, sondern nach qm. Ich habe das schon mehrfach gefordert. Ich habe pro Woche eine Tüte Müll, welche in die gelbe Tonne könnte, wenn wir eine hätten. Es gibt aber keine Mülltrennung, weil die Ausländer das nicht machen. Warum weiß ich nicht. Es gab Müllberatung durch die BSR auf türkisch, die Hauswirtschafterin war um Aufklärung bemüht, es gab Aushänge am schwarzen Brett. Es hat alles nicht funktioniert.“ (Mieterin Südblocke, Interview Tresolini)

Hoher Instandsetzungsbedarf, Vandalismus

Aus Sicht der Eigentümer und Wohnungsverwaltungen ist die Wirtschaftlichkeit der Bestände durch den langfristig notwendigen Instandsetzungsbedarf, vor allem durch hohen Instandhaltungsaufwand und Vandalismus beeinträchtigt.

Als erforderliche Instandsetzungsmaßnahmen für das *Zentrum Kreuzberg* werden von Mieterseite die Erneuerung der überalterten Heizungsanlage und der häufig funktionsuntüchtigen Aufzüge genannt.

Im Objekt *Skalitzer Str. 138* wäre dringend die Sanierung der Fassade, der Fenster und der Aufgänge nötig. Letztere Maßnahmen sind, nach Auskünften der Hausverwaltung, von den Eigentümern bereits geplant und behördlich genehmigt,

die Umsetzung scheiterte bisher an der Bereitstellung der finanziellen Mittel.

Bei den Gebäuden der *Südblocke* besteht nach Informationen der Eigentümer bzw. Hausverwaltungen aktuell kein gravierender Instandsetzungsbedarf. Teilweise wären Fassadenanstriche erforderlich.

Eine auffällige Ausnahme hierzu stellt die *Reichenberger Str. 25* in Block 88 dar. Das Gebäude wurde - im Vergleich zu anderen Gebäuden und Komplexen des Sozialen Wohnungsbaus nur von relativ wenigen Mietparteien bewohnt - bisher weder modernisiert noch instandgesetzt. Bereits 1991 wurde von der S.T.E.R.N GmbH empfohlen, das Haus „erst nach abschließender Instandsetzung und Modernisierung unter Beteiligung der Mieterberatung und in Abstimmung mit den MieterInnen aus der Sanierung“⁵⁹ zu entlassen. „Entweder sollte der Sanierungsvermerk für das Grundstück erhalten bleiben oder beispielsweise ein privatrechtlicher Vertrag zwischen dem Eigentümer und dem Senat von Berlin die abschließende Modernisierung entsprechend der 12 Grundsätze der behutsamen Stadterneuerung sichern.“⁶⁰ Inzwischen ist jedoch die Entlassung aus der Sanierung erfolgt.

Beeinträchtigung der Wohnqualität

Beeinträchtigungen der Wohnqualität ergeben sich weniger durch die Wohnungen als durch das Wohnumfeld. „Wenn man in der Wohnung drin ist, hat man es geschafft.“ (Mietervertreter). Neben ungestalteten Wohnhöfen, mangelhafter Instandsetzung zerstörter Bereiche (Fußballtor, etc.) und einer schlechten Erschließung des Zentrums Kreuzberg (Unübersichtlichkeit der Zugänge, Eingänge, Treppenhäuser, Verbindungsgänge etc.) beeinträchtigen folgende Problem-

58. Richard Rother: Finanzfight der Stadtstaaten, in: taz 12.3.02

59. S.T.E.R.N GmbH, Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor, P I, P V, P VI, Berlin März 1991, S.45

60. ebd.

bereiche die Wohnqualität am stärksten: Drogen und Alkohol, Verkehr, Müll.

- **Dominanz des Verkehrs, zahlreiche Unfälle**

Der Verkehr um den Platz, in der Adalbertstraße und der Skalitzer Straße beeinträchtigen die Wohnqualität an diesem Standort erheblich und bergen große Gefahren für Kinder, Fußgänger und Radfahrer. Das hohe Verkehrsaufkommen führt zudem zu Verkehrslärm, Staub - zu einer „umtobten Wohnlage“.

Abb. 48 Verkehrssituation an der Skalitzer Straße



- **Drogen- und Alkoholprobleme**

Die Instabilität des öffentlichen Raums wirkt in die Wohngebäude und das Wohnumfeld hinein. Vernachlässigte Hausaufgänge, Spritzen in Nischen und auf Spielplätzen, Sicherheitskräfte in den Wohngebäuden, Polizeieinsätze am Platz sind sichtbare Zeichen sozialer Konflikte. Concierge-Logen, die Schließung der Blockinnenbereiche

und Sicherheitsdienste sollen dazu beigetragen, Sicherheit und Sicherheitsgefühl für die Bewohner zu erhöhen.

Diese Maßnahmen haben die Wohnsituation innerhalb der Blöcke und im Zentrum Kreuzberg verbessert, die eigentlichen Probleme im QM-Gebiet haben sich dadurch allerdings nur verlagert.

Abb. 49 Informationen für Anwohner von Drogenszenen (Hrsg.: Fixpunkt e.V., Mobilix und BOA e.V.)

Was tun, wenn ein Drogenabhängiger im Park oder im Hausflur einen Schuss vorbereitet oder sich gerade setzt?

Während der Vorbereitung und Durchführung der Injektion ist ein Drogenabhängiger extrem nervös und ungeduldig. Er braucht den Schuss und hat dafür viel Geld bezahlt. In dieser Situation sollten Sie den Konsumenten in Ruhe lassen. Hat er seinen Druck beendet, können Sie ihn auffordern, seinen Müll mitzunehmen und vor allem die gebrauchte Spritze korrekt zu entsorgen!

Werden Sie durch häufiges Kommen und Gehen und Konsum in Ihrem Haus oder auf dem Hof stark

beeinträchtigt, sprechen Sie die Drogenabhängigen an und fordern sie auf, sich woanders einen Konsumort zu suchen. Setzen Sie sich dafür ein, dass die Haustür konsequent abgeschlossen wird bzw. eine Klingelanlage installiert wird.

Wenn Sie sich über die Hartnäckigkeit der Drogenabhängigen ärgern, mit der diese sich über Ihre Bitten und Forderungen hinwegsetzen, so bedenken Sie, dass es derzeit für diese Menschen keine öffentlich zugänglichen und medizinisch-sozialpädagogisch betreuten Konsumräume in Berlin gibt. Manche Drogenabhängige haben keine andere Möglichkeit, als sich im Park oder Hausflur einen Schuss zu setzen.

Was tun, wenn ich einen leblosen Drogenabhängigen finde?

Gehen Sie nicht vorbei! Überdosierungen können schnell zum Tode führen!

Versuchen Sie, ihn durch Ansprechen, Schütteln und, wenn das nichts geholfen hat, durch starke Schmerzreize (Kneifen in die Nasenscheidewand) zu wecken.

Können Sie die Person nicht wecken, so alarmieren Sie die Feuerwehr - 112 - und melden »eine bewußtlose Person« unter Angabe des Fundortes.

Erste-Hilfe-Techniken bei Atem- und/oder Herzstillstand wie Mund-zu-Nase-Beatmung und Herzdruckmassage sollten Sie nur dann einsetzen, wenn Sie diese sicher beherrschen.

Bleiben Sie bei der Person, bis Hilfe eintrifft!

Wie können Sie sich gegenüber Dealern verhalten?

Manchmal sind es weniger die Abhängigen selbst, als die Drogendealer, die durch aggressives Werben um Kundschaft auch für unbeteiligte Passanten eine erhebliche Belästigung darstellen. Signalisieren Sie kurz, klar und deutlich, dass Sie nicht interessiert sind. Mit manchen Dealern kann man reden und sie auffordern, sich unauffälliger zu benehmen. Andere Dealer werden Sie ignorieren oder gar beschimpfen. Wenn Sie sich durch Dealer bedroht fühlen oder einen Drogenbunker entdeckt

Die Eigentümer der übrigen Gebäude, die eine Abschirmung ihrer Wohnhäuser und Innenhöfe bisher aus Kostengründen nicht vornehmen konnten, beobachten im Zusammenhang mit den Maßnahmen der GSW eine Verschärfung der Probleme auf ihren Grundstücken und den Erschließungsbereichen ihrer Gebäude. Wenn sich auch in einzelnen Bereichen mit diesen Sicherheitsmaßnahmen die Situation entspannt, so bedeuten sie keine Lösung, sondern eine Verschiebung der Probleme auf andere Wohnungseigentümer und Mieter.

• Müll und Verschmutzung

Von allen Seiten und Bewohnergruppen werden Müll, Schmutz und Zerstörung im näheren und weiteren Umfeld als Beeinträchtigung des Wohnens genannt. In allen Bereichen - sowohl im Zentrum Kreuzberg wie in den Südblöcken, auf den Straßen und dem Platz - werden verdreckte und vernachlässigte Bereiche beklagt, das Toilettenproblem ist ungelöst. Dazu trug seit Jahren die mangelnde Zuwendung und Pflege von Seiten der Wohnungseigentümer und der öffentlichen Hand bei.

Die Kinder stellten übereinstimmend bei der Kinderkonferenz unter der Überschrift „Was uns stört“ fest:

- hässliche Müllstellen (auch in den Häusern)
- beschmierte Hauswände
- zerstörtes Türen- bzw. Fensterglas
- kaputte und dreckige Parkbänke
- verschmutzte Sandkästen
- rostige Gegenstände
- beschmierte Beleuchtung
- Gully kaputt
- Basketballkorb kaputt
- verschmierte Briefkästen
- kein Netz am Fußballtor

Abb. 50 Müllcontainer vor Hauseingängen in der Admiralstraße



Eine Mieterin aus den Südblöcken beschreibt die Situation so:

„Die Wohnungen sind in einem guten Zustand. Das Umfeld ist zu laut. Die Fahrstühle sind dauernd kaputt. Die Wände beschmiert. Müll liegt herum. Die Mülltrennung müsste besser organisiert werden. Eine Beratung und Betreuung müsste solange eingerichtet werden, bis der Müll getrennt wird. In der Admiralstr. 37 wurde eine Concierge eingerichtet. Ich sollte mich einmal erkundigen, ob das etwas für das Miteinander bringt.“ (seit 1979 Mieterin in den Südblöcken, Interview Trisolini)

Wohnungsverwaltungen und Hausverwaltungen resignieren, kapitulieren und scheinen den Anforderungen oft nicht gewachsen, im Allgemeinen wird die Schuld den Bewohnern gegeben.

„Obwohl im letzten Jahr ein neuer zentraler Müllplatz eingerichtet wurde, die Mieter mehrfach in Türkisch und Deutsch über die 'Entsorgungsregeln' informiert wurden, wird der Müll 'wild' entsorgt. Recycling-Tonnen interessieren die Bewohner nicht, Tonne ist Tonne. Dagegen ist auch der Hauswart machtlos. Die Beschwerden der Mieter richten sich in erster Linie gegen die Mißstände im Außenbereich. Das Umfeld wird als katastrophal bezeichnet. Es fehlt der 'gesunde Mit-

telstand'. Die Bewohner kommen ausschließlich aus unteren sozialen Schichten mit geringem Einkommen. Andere Interessenten für die Wohnungen gibt es nicht. Das liegt nicht an den Wohnungen, sondern am Umfeld.“ (Hausverwaltung)

Eine Gewerbemieterin aus dem Nordbereich schildert ihre Unzufriedenheit folgendermaßen:

„Auf mein Wohnumfeld habe ich versucht, Einfluß zu nehmen, indem ich mich bei Kaisers nach der Hausverwaltung erkundigt habe, welche für den Aufgang zu den Ärzten und zur Moschee zuständig ist. Diesen Aufgang müssen viele Frauen und Kinder benutzen, Gläubige, die zum Beten in die Moschee gehen. All diese Leute haben ein ästhetisches Empfinden und ein Recht auf ein ordentliches Umfeld. Überall hingen Trauben von Spinnweben, es war dreckig, Nischen mit Urin, schwarzer Staub. Da habe ich sogar Photos gemacht, weil die Hausverwaltung behauptet hat, da würde geputzt. Ich habe solange da angerufen, bis die Mißstände behoben waren. Wenn das Kotti schon einen schlechten Ruf hat, dann muss man es ja nicht noch auf die Spitze treiben.“ (Gewerbemieterin, Interview Trisolini)

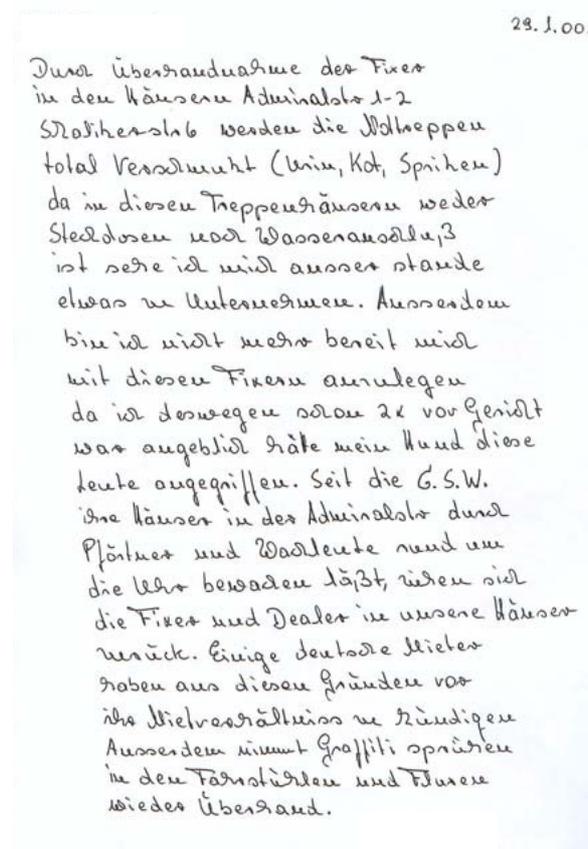
In einem Schreiben vom 19. März 2002 an den Regierenden Bürgermeister von Berlin kritisiert ein Arzt, der „betroffen von dem Müll auf den Bürgersteigen“ ist und sich selbst im Rahmen des Quartiersmanagements ehrenamtlich engagiert, die „Verslumungstendenzen im ehemaligen Bezirk Berlin SO 36 (Kottbusser Tor, Wrangelkiez) und fordert mehr Unterstützung durch die Politik.

„Ich spreche hier nicht von abgestellten Kühlschränken, Fernsehern als Straftatbestand usw., um die sich die Polizei durchaus kümmert, sondern von dem ganzen Kleinmüll und Unrat, der so unzählig da herumliegt und letztlich die Konsequenz hat, dass ein Stadtbezirk 'abkippt'. So ist z.B. durch den Kleinmüll das Kottbusser Tor ein wahrhafter Schandfleck für die Stadt ... Mit Nettigkeit kommen wir hier nicht weiter ...“

Zwar wurden schon zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um mehr Sauberkeit im Quartier, vor al-

lem in den Wohnhöfen und Zugangsbereichen zu erreichen (Papierkörbe, Beleuchtung, Malerarbeiten in den Eingangsbereichen etc.). Doch diese Verbesserungen sind nur partiell spürbar.

Abb. 51 Brief eines Hausmeister in der Admiralstr. an die Hermes Hausverwaltung GmbH vom 29.01.01



Kinder- und jugendfreundliches Wohnumfeld?

Es war zu sehen: Hier leben etwa doppelt so viele Kinder und Jugendliche im Alter bis 18 Jahren wie im Berliner Durchschnitt.

Im Zentrum Kreuzberg fehlen - auch wenn inzwischen der Spielplatz fertiggestellt ist und ein Bolzplatz geplant ist - nach wie vor Flächen und Orte für Kinder und Jugendliche. Neben den massiven Verkehrs- und Drogenproblemen um den Platz gestalten sich Aufenthaltsqualität und Orientierung für Kinder ohnehin mehr als schwierig.

Die Erwartungen, hier weitere Angebote zu fördern, richten sich nicht nur an das Quartiersmanagement, sondern an alle Akteure: „Für Außenstehende ist es hier interessant, nie langweilig. Es ist immer was los. Im Zentrum Kreuzberg wohnen 300 Familien, vielleicht 600 Kinder. Die müssen sich irgendwo aufhalten. Aber wo? Der Spielplatz ist schon mal etwas. Aber vieles fehlt. Die Moschee müsste mehr Integrationsarbeit machen.“ (Gebietsexperte Gewerbe)

In den Höfen der Südblocke besteht ein hoher Nutzungsdruck, zahlreiche Spielmöglichkeiten sind zerstört und werden - wie in der Kinderkonferenz „Kids im Kiez“ deutlich wurde - nicht erneuert (Fußballtor ohne Netz etc.).

Kinder halten sich viel in den Höfen und auf den Straßen auf: „Die Eltern sind zum Teil nicht in der Lage, ihre schulpflichtigen Kinder den ganzen Tag über zu beaufsichtigen, da sie kleinere Geschwister betreuen müssen und die Wohnsituation beengt ist. Teilweise entspricht es auch ihrem kulturellen Verständnis, insbesondere männliche Kinder bzw. Jugendliche einer Sozialisation durch ein vermeintlich überschaubares soziales Umfeld zu überlassen.“⁶¹

Die Höfe sind groß, es gibt viel Grün, Flächen für Ballspiele, eine Hütte. Sie sind für die Kinder der zentrale Spiel- und Aufenthaltsort, der auch ihr soziales Verhalten prägt - Potenziale, die durch die Wohnumfeldmaßnahmen im Block 87 nun neu genutzt werden können.

Abb. 52 Fußballtor ohne Netz im Block 86



Abb. 53 Neuer Spielplatz am Zentrum Kreuzberg



61. Kotti e.V., ebd.

2.2.6 Soziale und kulturelle Infrastruktur

„Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ sind meist auch durch eine mangelhafte Infrastruktur gekennzeichnet, was wiederum zu weiteren Benachteiligungen führt. Für das Modellgebiet liegt das Hauptproblem nicht darin, dass mit dem Wegzug deutscher und einkommensstärkerer Bewohnerschaft auch die Infrastruktur „abgezogen“ wird, sondern dass bestehende Einrichtungen sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den massiven Problemen nicht gewachsen sind und resignieren. Lehrer berichten von Schulanfängern mit erheblichen Sprach- und Deutschdefiziten. Der Anteil ausländischer Kinder beträgt bis zu 90 Prozent, in den neuen Klassen 100 Prozent.

Folgende Einrichtungen - neben überörtlicher Infrastruktur (Tunesischer Verein, Sportvereine etc.) - befinden sich unmittelbar im Modellgebiet:

- 2 Kitas
- Schule
- Stadtbücherei
- „Behindertenzentrum“
- Behindertenwerkstätten
- Schwimmbad
- Seniorenwohnhaus
- Seniorenfreizeitstätte
- Moschee Mevlana e.V.
- Ärzte, Apotheken
- Vereine, Initiativen (z.T. mobil)
 - Drogenhilfe
 - Fixpunkt e.V.
 - Mobilbox
 - BOA e.V.
- Museum Kreuzberg

- **„Behindertenzentrum“**: Ursprünglich als „Behindertenzentrum“ geplant und heute immer noch so bezeichnet - befinden sich hier eine Kita (geplant als Kita für Behinderte), ein Schwimmbad und Werkstätten für Behinderte.

- **Kindertagesstätten Kohlfuhrter Straße**: Die Kitas - eine davon im Schulkomplex, eine im „Behindertenzentrum“ - sind Integrationskindergärten und verfügen über ca. 300 Plätze (größte Kita Berlins). Sie werden zu 87 Prozent von Kindern nicht deutscher Herkunft besucht, davon sind 65 Prozent türkischer Nationalität oder Abstammung. Die Krippe und der Kindergarten sind überbelegt, der Hortbereich leidet - so Kotti e.V. - unter Nachfragemangel.

Im 1. OG befindet sich „Mosaik“, ein freier Träger, der Behindertenwerkstätten betreibt.

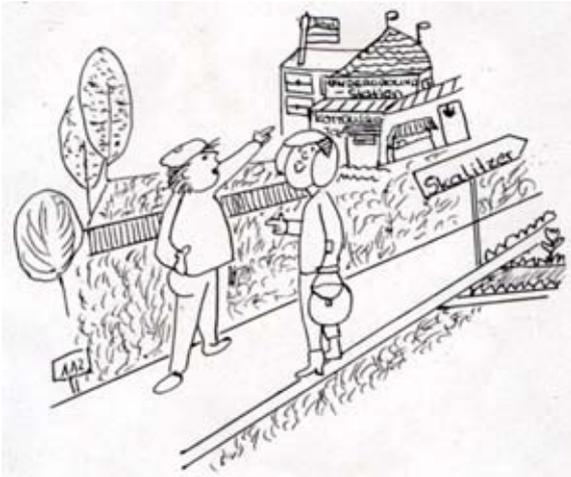
Es gibt eine gute Zusammenarbeit mit anderen Trägern (GFBM, Mosaik, Schildkröte, Kulturring etc.). Die Freiflächen sind knapp bemessen.

- **Jens-Nydahl-Grundschule**: Die Schule wurde vor etwa zwanzig Jahren (1981) bezogen. Sie ist z.T. eine Ganztagschule mit Mensa und Nachmittagsangeboten (Schularbeitshilfe, künstlerische Angebote etc.).

Die Schule wird von etwa 110 deutschen Kindern, 100 Kindern mit deutschem Paß und nichtdeutscher Herkunft, 120 Kindern mit ausländischem Paß und 300 Kindern mit türkischem Paß besucht. Zahlreiche Eltern sind für die Schule wenig oder nicht erreichbar. Der Regelfall: Integrationsklassen, zweisprachige Alphabetisierung für türkische Kinder, Türkisch-Kurse für nicht-türkische Kinder, Eingangsstufenmodell, Schulstation (Erlernen von Konfliktlösungen).

Der Schule kommt eine zentrale Bedeutung im Prozess der interkulturellen Annäherung zu - sie ist für unterschiedliche Alters- und Herkunftsgruppen ein bedeutender „Lernort“.

Abb. 54 Wo ist die Schule?



A: Hello, where is the German school „Jens-Ny-dahl“?
 B: Over there. You see the underground-station over there, Kottbusser Tor. That's the right way.
 A: Thank you. Are you English?
 B: No, German. And you?
 A: Turkish.
 B: From Turkey? From where in Turkey?
 A: I'm not from Turkey, I live here in Germany. And where are you from Germany?
 B: From Kreuzberg in Berlin.
 A: That's here, isn't it?
 B: Yes, right!

- **Außerschulische Kinder- und Jugendarbeit:** Ein Angebot der außerschulischen Kinder und Jugendarbeit im Block 87 (Bambula) wird von Kotti e.V. organisiert, der Sportjugendclub hat seinen Standort verlegt. Weitere Angebote der Jugendarbeit (Chip, Naunyn Ritze, Stathaus und Jugendladen der T.E.K. sind im Umfeld von ca. 500 m erreichbar. Regelmäßig stattfindende Angebote für Kinder sind lt. Gebietsexperten im Nahbereich nicht ausreichend vorhanden. Viele Kinder sind sich in der Freizeit selbst überlassen.

Für die Jugendlichen gibt es ein differenziertes Angebot an Beratungsdiensten und Freizeit, die Träger berichten von zahlreichen Ressourcen vor allem im Jugendbereich, doch werden die Einrichtungen meist nur von bestimmten

Gruppen und Cliquen genutzt. Neuere und noch nicht veröffentlichte Untersuchungsergebnisse der Arbeiterwohlfahrt e.V. zeigen, dass viele Angebote bei den Jugendlichen nicht bekannt sind.

- **Schwimmbad:** Das Schwimmbad ist das einzige in Berlin, das sich in Trägerschaft des Bezirks befindet, da es vor allem für Behinderte da ist und allen Kitas aus Kreuzberg offen steht (nachmittags: freier Betrieb).

Abb. 55 Im Schwimmbad



- **Kreuzberg Museum:** Das Kreuzberg Museum für Stadtentwicklung und Sozialgeschichte bietet: Ausstellungen (z.B. Wir waren die ersten ... Türkiy'den Berlin'e), Veranstaltungen zur Migrationsgeschichte, Vorträge, Erzählcafés, Expertengespräche, Filmprogramme, Stadtführungen mit Migranten, Lange Buchnacht in der Oranienstraße etc. Es verfügt über eine Handbibliothek, erarbeitet für Kreuzberg und das Gebiet typische Themen aus der Lebens- und Arbeitswelt, es fördert den Dialog zwischen den Kulturen und Bewohnern.

- **Kotti e.V.:** Die Gründung dieses Nachbarschafts- und Gemeinwesenvereins steht in einem engen Zusammenhang zu den Sanierungsfolgen im Gebiet. 1983 entstand vorwiegend durch privates Engagement der

IBA-Sozialplanerinnen der „Förderkreis für Gemeinwesenarbeit“, um angesichts zerstörter sozialer Zusammenhänge und Hausgemeinschaften eine „Gemeinwesenarbeit von unten“ aufzubauen.⁶² 1985 wurde daraus der Kotti e.V., der sich bis heute die Verbesserung der Lebensverhältnisse im Gebiet zum Ziel setzt, Orte der Begegnung schafft und im Rahmen der „Sozialen Stadt“ ein wichtiger Partner für das Quartiersmanagement ist. Schwerpunktaufgaben des Vereins sind:

- Stadtteilbezogene, sozial-kulturelle Arbeit
 - Nachbarschaftshilfe
 - Schaffung von kommunikativen und kulturellen Angeboten für mehr Verständnis zwischen den Bevölkerungsgruppen und Generationen
 - Beratung, Hilfestellung und Information für die Bewohner im Kiez
 - Bürgerbeteiligung an kommunalpolitischen Entscheidungen sowie Aktivitäten zur Wohnumfeldverbesserung
- **Nachbarschaftshilfe und Gemeinwesenarbeit:** Mit „KOM *Konfliktmanagement und Gemeinwesenarbeit*“ wurde im September 2000 ein Arbeitsförderungsprojekt der GSW und LOWTEC gestartet, in dem Mediation und Konfliktschlichtung sowie die Förderung von Nachbarschaft im Mittelpunkt stehen. Wenngleich sich dies noch nicht im Kündigungverhalten widerspiegeln, so ist die GSW davon überzeugt, dass dies langfristig positive Wirkungen zeigen wird. Die beiden mit Sozialpädagogen besetzten SAM-Stellen sind jedoch bis September dieses Jahres befristet. Mit „*Kiez aktiv*“ und der Bambulahütte hat auch Kotti e.V. Beteiligungs- und Treffmöglichkeiten in den Südblocken für Kinder, aber auch für andere Alters- und Zielgruppen entwickelt: Kinderbetreuung, Deutschkurse für Frauen und Männer, Frauennachmittage, Anwohnertreffs, Familienfrühschoppen, Kiezreporter etc.

Ethnische und religiöse Netzwerkstrukturen und Organisationen

Den Einrichtungen der Migranten kommt für das Alltagsleben der Bewohnerinnen und Bewohner eine große Bedeutung zu: Sie reichen von Lebensmittelgeschäften und Gemüseständen über Teestuben, Restaurants, Imbißläden, Reisebüros bis hin zu Sportvereinen und zur Moschee.

Es gibt sehr heterogene Profile der *Moscheen*, wie auch der Islam durch verschiedene Richtungen geprägt ist. Darüberhinaus ist die ethnische Zugehörigkeit von Bedeutung (türkisch, arabisch, bosnisch etc.) Der Großteil der Moscheenvereine übernimmt auch soziale und integrative Aufgaben in den Stadtteilen und für unterschiedliche Zuwanderergruppen. In Berlin gibt es 56 Moscheen, 14 davon in Kreuzberg und eine im Modellgebiet (Zentrum Kreuzberg).

Die arabischen Bewohnerinnen und Bewohner besuchen vor allem die arabische Moschee in Neukölln (En-nur Mescid, unabhängig), welche sich an dem Modellprojekt „kiezorientierte Gewaltprävention“ beteiligt und die Gründung eines arabischen Jugend- und Familienzentrums plant. Auch Moscheen, deren Mitglieder einen unsicheren Aufenthaltsstatus haben (Libanesen, Bosnier u.a.) geben Hilfestellung zur Integration wie Reintegration ins Herkunftsland.

Von und für Migranten gibt es folgende sozialen Netze und infrastrukturelle Institutionen, Organisationen, Träger und Interessengruppen, die wichtige Beiträge zur Integration leisten.

62. vgl. Internationale Bauausstellung Berlin 1987, Projektübersicht, S. 127

Abb. 56 Moschee im Zentrum Kreuzberg



TGB: Türkische Gemeinde zu Berlin e.V.
 1983 gegründet, Dachverband mit über 30 türkischen Organisationen und ca. 40.000 türkischen Mitgliedern in Berlin

- regelmäßige themenspezifische Veranstaltungen zu Ausländerrecht, Bildungspolitik, Sozialberatung etc.
- Seminare z.B. mit Lehrern, Polizisten
- Sitzung mit Senat und Schulleitern zu Bildungspolitik

Navenda Kurdi (Kurdisches Zentrum e.V.)
 Das Kurdische Zentrum ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband. Dieser hat eine Gruppe "Migration und Flüchtlinge" gegründet.

- Beratung, Orientierungshilfe bei Rechtsfragen,
- Deutschkurse, Integrationskurse für Mädchen und Frauen, Unterstützung der Integration
- Parallel: Pflege der kurdischen Sprache und Kultur: Sprachunterricht in Kurdisch. Öffentlichkeitsarbeit, Feste, Ausstellungen

IG Gewerbe Kottbusser Tor
 Deutsch-Türkische Interessengemeinschaft der Gewerbetreibenden

KuB: Kontakt- und Beratungsstelle für ausländische Flüchtlinge e.V.

AKASU e.V.
 Berufsorientierungslehrgang Wirtschaft und Gesundheit

Türkischer Bund Berlin/Brandenburg
 überregionale Bedeutung

Kotti e.V.
 Nachbarschafts- und Gemeinwesenverein, interkulturelle Begegnungen, Familiengarten, Trägerschaft von Kitas, Kinder- und Jugendarbeit, Gemeinwesenarbeit, Bewohnerbeteiligung im Rahmen der „Sozialen Stadt“ etc.

AWO-Begegnungszentrum

- Kultur-, Sprach- und Sportangebote
- Projekte zur Sprachförderung von ausländischen Kindern und deren Eltern. Beispiel: "Hippy".

Mevlana Moschee e.V.
 Mitglied der Islamischen Föderation in Berlin (gegründet 1980)

- Gebetsstandort
- Integrationsangebote, Sprachkurse, Frauenarbeit, soziales Netz für Jugendliche

OMRAS/D e.V.
Dar Al-Maschura
 Beratungsstelle für arabische Immigranten

Kulturzentrum der Anatolischen Aleviten e.V.

Hilalspor
 Gründung des Vereins 1987
 Sport- und Freizeitgestaltung für männliche Jugendliche zwischen 6 und 18 Jahren
 Tennis, Volleyball und Schwimmen für Mädchen
 14 Mannschaften, etwa 200 Jugendliche, 11 Ehrenamtliche und Trainer
 Vereinslokal in der Waldemarstraße, derzeit auf der Suche nach Räumen in der Nähe Kottbusser Tor

Infrastrukturdefizite

Das Modellgebiet und sein engerer Verflechtungsbereich sind insgesamt mit differenzierten Infrastruktur- und Beratungsangeboten ausgestattet.

Zudem liegen Hemmnisse und Defizite aufgrund der günstigen innerstädtischen Lage und den zahlreichen Einrichtungen und Angeboten für Bildung und Begegnung, Freizeit und Kultur im Verflechtungsbereich weniger in der räumlichen Erreichbarkeit.

• Jugendarbeit

Untersuchungen der Arbeiterwohlfahrt e.V. weisen darauf hin, daß es von Seiten des Jugendamts zahlreiche Einrichtungen und Angebote für Jugendliche gibt.⁶³ Dennoch scheint es schwierig, diese Altersgruppe zu erreichen und Integrationsfortschritte zu erzielen:

- zum einen stehen Jugendeinrichtungen zwar allen Jugendlichen offen, doch werden sie fast ausschließlich von türkisch- oder kurdischstämmigen Jugendlichen frequentiert
- zum andern werden jugendliche Migranten von den klassischen Angeboten der Jugendsozialarbeit nicht erreicht
- schließlich finden in den meisten Einrichtungen keine interkulturellen Überschneidungen statt.

Zahlreiche Vereine und freie Träger bieten berufs- und freizeitorientierte Angebote. Doch die finanzielle Basis vieler Einrichtungen und Projekte ist nicht gesichert, in Einrichtungen des Verflechtungsbereichs kam es zu enormen Mittelkürzungen. Die im Rahmen des „Interkulturellen Netzwerks der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“ von der Arbeiterwohlfahrt durchgeführte Untersuchung⁶⁴ erbrachte zahlreiche Hinweise auf Defizite und Ideen für die weitere Arbeit.

63. vgl. AWO-Landesverband Berlin e.V. (Hrsg.) Sozialatlas 2001, a.a.O., S. 38

• Angebote für bestimmte Zielgruppen

In der Anfangsphase wurde beklagt, daß es zu wenig interessante und kreative Möglichkeiten für Kinder, zu wenig Kulturveranstaltungen, zu wenig Treffpunkte für Gruppen etc. geben würde, insbesondere wurden Freizeitangebote für bestimmte Zielgruppen („Lücke“-Kinder und über 18jährige sowie Mädchen) beklagt und Themen vermißt, die auch interkulturell orientiert sind und Integrationswirkung haben können: Sport- und PC-Angebote, Projektarbeit, Theatergruppen, Trommelkurse, Musik, Hausaufgabenhilfe etc. Dies hat sich im Laufe des Prozesses verändert, es wurden zahlreiche Angebote geschaffen und Defizite behoben. Von Seiten des Quartiersmanagements und des Bezirks wird in diesem Bereich auf Erfolge verwiesen, die Arbeiterwohlfahrt e.V. dagegen verweist nach wie vor auf Defizite und Handlungsbedarf.

Übereinstimmend werden die Angebote der Jugendberufshilfe für Migrantinnen und Migranten als ausreichend angesehen, doch fehlt es - so einer unserer Gesprächspartner der Arbeiterwohlfahrt e.V. „bei den Jugendlichen an ausreichender Motivation zur Teilnahme an Maßnahmen, müßten die Möglichkeiten besser oder in anderer Weise an die Jugendlichen herangetragen werden.“ Es wurden „arbeitsweltorientierte“ Projekte (Modellprojekte) angeregt, damit Jugendliche soziale Kompetenzen, Fähigkeiten der Verbindlichkeit, der Teamfähigkeit erlernen.

• Wo bleiben die Mädchen?

Mädchen haben andere Freizeitgewohnheiten, vor allem, wenn sie aus Migrantenfamilien kommen. Alle Untersuchungen zum geschlechtsspezifischen Verhalten kommen zu dem Ergebnis,

64. AWO Landesverband Berlin e.V.: Junge Migrantinnen und Migranten und ihre Beteiligung an den Angeboten der Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit im QM-Gebiet „Zentrum Kreuzberg“ und dessen Einzugsgebiet, Sozialatlas 2001, Teil 1

dass Mädchen seltener draußen anzutreffen sind als Jungen, ihr Aktionsradius und ihre Freiräume von Eltern, Pädagogen und anderen beschützend eingeschränkt wird. Hinzu kommt die größere Verantwortlichkeit der Mädchen für Haushalt und Familie.⁶⁵

Ab einem bestimmten Alter setzt für Mädchen aus dem islamisch geprägten Kulturkreis die soziale Kontrolle ein und die Freiräume werden massiv eingeschränkt. Ab etwa 10, 11 Jahren dürfen Mädchen nicht mehr alleine auf den Spielplatz gehen. Jüngere Mädchen haben dagegen sehr große Freiräume. Für viele Mädchen gibt es nur „heimliche“ Orte.

Es gibt so gut wie keine Möglichkeiten, unter sich zu sein und sich zurückzuziehen. Gerade Mädchen in der Pubertät, die aus strengen Familien kommen, haben wenige Chancen, sich auszuprobieren und eigene Wege zu erkunden.

Abb. 57 Mädchen der Jens-Nydahl-Grundschule



65. Flade, Anje, Kustro Beatrice (Hrsg.): Raus aus dem Haus. Mädchen erobern die Stadt, Frankfurt/New York 1996

2.2.7 Zusammenleben im Quartier

Das Leben rund um das Kottbusser Tor ist homogen *und* vielfältig, städtisch *und* provinziell, modern *und* traditionell, einfach *und* schwierig. Hier leben Menschen, die sich ihrem Umfeld gegenüber öffnen *und* solche, die sich abschließen und zurückziehen. Es gibt Verantwortlichkeit *und* Gleichgültigkeit, Engagement *und* Zerstörungswut, Menschen in wirtschaftlicher Selbständigkeit *und* viele, die in Abhängigkeit leben: von staatlicher Unterstützung, von Drogen, von Alkohol, von Hilfe. Das Leben im Quartier und die Identität vieler Menschen ist von Brüchen und Widersprüchen geprägt, das Zusammenleben von einem Nebeneinander von Gruppen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, dem Rückzug auf das „Eigene“ und Konflikten im Alltag.

„In Kreuzberg“, so der ehemalige Baustadtrat Werner Orlowsky vor dem Hintergrund seiner eigenen Erfahrungen, „gab es nie ein Miteinander, wohl aber ein tolerantes Nebeneinander.“⁶⁶ Geschichte, aktuelle Situation oder Herausforderung für die Zukunft?

Unterschiedliche Lebenssituationen und Hierarchie der Zuwanderergruppen

Die meisten Bewohnerinnen und Bewohner leben hier „auf wackligem Fuß“. Viele deutsche und aufstiegsorientierte Haushalte mit gesicherten Einkommen und schulpflichtigen Kindern haben in den letzten Jahren das Gebiet verlassen und für ihre Lebensentwürfe bessere Wohnalternativen in anderen Bezirken, am Stadtrand oder im Umland realisiert.

Manch einer, der blieb, fühlt sich „zurückgelassen“ - alternative Wohnstandortentscheidungen kann oder will er nicht treffen. Andere wünschen für sich und ihre Kinder bessere Rahmenbedin-

66. Orlowsky, Werner, zitiert in: Rada, Uwe: Hauptstadt der Verdrängung. Berliner Zukunft zwischen Kiez und Metropole, Berlin 1997, S. 164

gungen für das Alltagsleben: in Charlottenburg, in Wilmersdorf oder andernorts. „Mich stören die Leute. Ich kann nicht allein laufen auf der Straße. Es gibt keine Sicherheit.“ (Alleinerziehende türkische Migrantin). Wieder andere sind voller Hoffnung. Sie wollen bleiben, gerade jetzt, wo Veränderungen deutlich werden. Sie genießen den Blick aus ihrer Wohnung, kaufen gerne in den Geschäften und auf den Märkten ein, schätzen die Verkehrsverbindungen und pflegen Nachbarschaft. Für sie ist hier Kreuzberg und damit ein Stück Heimat, auch wenn nicht ganz absehbar ist, was morgen passiert. „Es kann ein schönes Quartier werden. Vielleicht auch ein Parkplatz für die Probleme des Bezirks.“ (Mieter) Sie engagieren sich dafür, dass es besser wird.

Migranten sind keine homogene Gruppe. Im Modellgebiet leben

- Migranten mit langer Aufenthaltsdauer und Bleibeabsicht sowie solche mit begrenzter und unsicherer Verweildauer (Flüchtlinge, Illegale)
- Migranten mit hohen Ausgrenzungsrisiken in Bezug auf Arbeitsmarkt, Schule und Berufsqualifizierung sowie Bildungs- und Aufstiegsorientierte
- Migranten mit geringen oder fehlenden Rechten zur gesellschaftlichen und politischen Teilhabe und solche mit gleichen Rechten (Eingebürgerte)
- Migranten mit Integrationsfortschritten (Sprache, Bildung, soziale Kontakte) und Vorstellungen hinsichtlich ihrer Zukunftsperspektive sowie solche mit starken Rückzugstendenzen und Resignation.

Dadurch ergibt sich eine Hierarchie der Zuwanderergruppen. Privilegien werden aufgrund ethnischer Zugehörigkeit verteilt⁶⁷ und im Zusammenleben wirksam. „Ganz unten auf der Statusskala befinden sich die verschiedenen Kategorien der

nur befristet geduldeten Flüchtlinge, der Asylbewerber und - natürlich - der Illegalen.“⁶⁸

Nebeneinanderleben und Konfliktlinien

Zusammenleben im Modellgebiet bedeutet: *Nebeneinanderleben*. Zwar gibt es hier und da funktionierende Nachbarschaften und soziale Netze, die das alltägliche Leben stabilisieren helfen. Doch schließen sich im allgemeinen die verschiedenen sozialen und ethnischen Gruppen gegeneinander ab - auch bei den Kindern und Jugendlichen.

„*Deutsche Exoten*“

Alteingesessene sind längst in der Minderheit und manch Integrationserprobte(r) Deutsche(r) kommt sich im Zusammenleben mit türkischen und arabischen Nachbarn wie ein „Exot“ vor. „Die damaligen türkischen Mieter waren für uns auch nicht anders als die deutschen Mieter. Wir konnten uns vom Sehen und verstanden uns. Mittlerweise sind auch türkische Familien weggezogen. Als übriggebliebene Deutsche komme ich mir wie ein Exot vor. Die Leute, die kurz ein- und dann wieder ausziehen, kenne ich nicht.“ (Mieterin Südblocke, Interview Trisolini). Und weiter: „Die Kinder meiner Tochter, die mittlerweile auch im selben Haus wohnen, haben keine deutschen Freunde mehr. Der letzte Freund ist gerade nach Marienfelde gezogen. Mit den türkischen Kindern gibt es Probleme, weil sie in der absoluten Überzahl sind, nur noch Türkisch sprechen und mein Enkel nichts mehr versteht.“

Und ein anderer Mieter beklagt: „Leider klappt die Verständigung zwischen Deutschen und anderen Kulturen nicht so gut. Es gibt viele Ressentiments.“ (Mieter).

67. vgl. Häußermann, Hartmut; Oswald, Ingrid: Stadtentwicklung und Zuwanderung, in: Schäfers, Bernhard / Wewer, Göttrik (Hrsg.): Die Stadt in Deutschland. Opladen 1996, S. 92

68. ebd.

Soziale und ethnische Gruppen

Abgrenzungen verlaufen auch zwischen sozialen und ethnischen Gruppen. Zum einen zwischen denen, die Arbeit haben und denen, die von staatlichen Transferleistungen abhängig sind. Arbeitende Menschen beobachten die im Wohngebiet lebenden Sozialhilfeempfänger oft mit Argwohn: „Die zahlen ja keine Miete. Unsereins muss arbeiten.“

Der wirtschaftliche Status spielt auch zwischen türkischen und arabischen Familien eine Rolle. Während in den meisten türkischen Familien wenigstens ein Mitglied Arbeit hat oder von familiären Netzwerken Unterstützung erhält, sind arabische Familien meist Flüchtlinge, ohne Schulbildung und vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen.

Auch zwischen türkischen und arabischen Kindern werden von Lehrern und Erziehern Gewaltprobleme festgestellt. „In der jeweils eigenen Gruppe werden sie akzeptiert, doch zwischen beiden Kindergruppen gibt es Aggressionen und offen ausgetragene Rivalitäten.“ (Lehrerin)

„Die Konfliktbewältigung zwischen Türken, Kurden und Arabern müßte positiv unterstützt werden. Sie prügeln sich gegenseitig auf dem Hof. Wegen nachbarschaftlicher Beziehungen und Grenzüberschreitungen haben sie einen langjährigen Haß aufeinander.“ (Mieter Südblocke, Interview Trisolini)

Konfliktanlässe

Experten berichten in den Wohngebäuden von allen möglichen Formen und Ebenen von Konflikten, an denen die strukturellen Probleme des Modellgebiets deutlich werden. Zwischen Nachbarn gibt es viele Vorurteile, die Menschen „trauen sich gegenseitig nichts zu, wenn sie einer anderen Gruppe angehören. Aufgrund von Sprachproblemen gibt es viele Mißverständnisse um Kleinigkeiten. Vieles steht und fällt mit der Sprache.“ (Expertin Migranten)

Die Menschen - so scheint es - begegnen sich vor allem über Konflikte und Streit: „Sie haben in den Wohngebäuden wenige Möglichkeiten, sich auf konfliktfreiem Gebiet kennenzulernen.“ (Gebiets-experte Wohnen)⁶⁹

Die Anlässe für Konflikte sind vielfältig. Im Vordergrund steht neben dem *Schmutz* im Wohnumfeld der *Lärm*. Die Familien sind groß, die Gebäude hellhörig. „Jeder ist abgenervt“.

Die unterschiedlichen Tagesrhythmen von arbeitenden und arbeitslosen Menschen führen ebenso zu Konflikten wie unterschiedliche Kulturen und Lebensstile. Gegenseitige Besuche von Familien sind bei Migranten an der Tagesordnung und wenn „nebenan ein alleinstehender Rentner wohnt, dann nervt ihn der Lärm. Aber die türkischen oder arabischen Familien verstehen nicht, was sie falsch machen: müssen wir unsere Kinder anbinden, dürfen wir keinen Besuch mehr bekommen?“ (Experte Migranten)

Rückzug auf das „Eigene“

Im Modellgebiet hat nicht nur die Zahl der Migranten zugenommen, auch Herkunftsländer und Zuwanderungsgründe haben sich verändert.

Die Geschichte vieler Menschen ist eng mit Krieg, politischer Verfolgung, dem Verlust der Heimat, Flucht und einem Leben in Lagern verknüpft. Im Gebiet leben Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit schwierigen Erfahrungen, unsicherer Perspektive und ungeklärtem Aufenthaltsstatus als Asylbewerber oder Kontingentflüchtlinge: Palästinenser aus dem Libanon, Kurden aus der Türkei und dem Irak, Menschen aus den Kriegs- und Bürgerkriegsgebieten des ehemaligen Jugoslawien. Viele Menschen aus dem Libanon haben, seitdem sie 1948 Israel verlassen ha-

69. Die Kulturloge wurde aus diesem Grunde initiiert, hier gibt es Möglichkeiten der Begegnung außerhalb der Wohnung.

ben, in Lagern gelebt, die von der UNO finanziert werden, sind dort geboren und aufgewachsen. „Da muss man stark sein, dass man es bis hierher schafft. Manche haben im Lager alles verkauft, was sie hatten.“ (Gebietsexpertin Migranten)

Sie bringen - anders als die erste Generation der Zuwanderer nach Kreuzberg - zwar auch Hoffnung, vor allem aber Probleme mit, befinden sich hier in einer Krisen- und existenziellen Ausnahmesituation⁷⁰, die verstärkt wird durch die Unsicherheit, ob es gelingt, hier längerfristig Schutz zu finden.

Viele Eltern, Kinder und Jugendliche sind hier weiterhin in ihrem Alltagsleben mit den Kriegsergebnissen in ihren Heimatländern konfrontiert und häufig persönlich und familiär betroffen. Fernsehsendungen zur Kriegsberichterstattung in ihrer Muttersprache nehmen einen großen Raum ein, denn „in den Wohnungen läuft ununterbrochen der Fernseher“ (Gebietsexpertin) und so gehören die Kriegsergebnisse auch zum Alltag in Deutschland.

Die Menschen hier haben - darauf wurde schon hingewiesen- einen unterschiedlichen Status, der auch Hierarchie erzeugt. Ein Teil von ihnen hat Antrag auf Asyl gestellt, lebt über Jahre hinweg in „schwebenden Verfahren“, andere haben eine Aufenthaltsgenehmigung erhalten. Wieder andere leben in sogenannter „Duldung“: „Die Duldung ist kein Aufenthaltstitel, sondern lediglich eine befristete Aussetzung der Abschiebung eines Ausländers, der seiner Ausreisepflicht nicht freiwillig nachkommt bzw. nachkommen kann. Sie begründet daher auch keinen rechtmäßigen Aufenthalt, stellt aber den illegalen Aufenthalt von einer Strafbarkeit frei.“⁷¹

In den Phasen des Asylverfahrens dürfen sie keiner Arbeit nachgehen, Eigeninitiative lohnt sich nicht, langfristige Investitionen in Bildung und Ausbildung erscheinen unnötig. Gleichzeitig gibt es hoch motivierte und begabte Kinder und Jugendliche, die sich nach ihren Schulabschlüssen in einer Sackgasse befinden, da sie keine Arbeit aufnehmen können, „rumhängen“ und oft in die Kriminalität abdriften.

Viele Migranten wollen am Leben hier teilhaben, aber auch keinen Bruch mit ihrer traditionellen Kultur vollziehen. Das Quartier bietet ihnen den nötigen „Schutzraum“ und ermöglicht den Rückzug auf die eigene ethnische Gruppe, ihre Sprache, Kultur und Religion.

In ihrem engeren Umfeld benötigen sie nicht zwingend die deutsche Sprache - auch das hat seine zwei Seiten, ist Hilfe und Barriere zugleich: „Türkische Familien leben sehr unter sich. Die Mütter besuchen Sprachkurse, doch können sie die Sprache gar nicht anwenden. Bei den Kindern ist es auch so, wenn sie nicht in den Hort gehen. Nur in der Schule wird deutsch gesprochen, in der Pause und im Freizeitbereich nur türkisch.“ (Gebietsexpertin Verwaltung)

Viele Eltern wollen den Kontakt ihrer Kinder zu deutschen Kindern auch unterbinden, da sie deren Verhalten nicht akzeptieren und die Lebensformen der deutschen Familien ablehnen, so dass sie „ein zweites Ghetto im sozialen Brennpunkt für ihre Kinder“⁷² errichten. Doch deutsche Kinder sind hier deutlich in der Minderheit.

Die Strukturen des ethnischen Gemeindelebens sind sehr vielfältig. Es haben sich zahlreiche politische, soziale, sportliche und religiöse Vereine und Organisationen gebildet, die der deutschen Bevölkerung meist nicht bekannt sind und eine Nachfrage innerhalb der Zuwanderergruppen befriedigen.⁷³

70. vgl. dazu auch: Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“, 4. Juli 2001: Zuwanderung gestalten. Integration fördern

71. ebd., S. 164

72. vgl. Boos-Nünning, Ursula: Kinder mit Migrationshintergrund im 10. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung

Familie zwischen Tradition und Brüchen

Migration vollzieht sich meist im Familienverband, verwandtschaftliche Netzwerke bieten Unterstützung. „Die hohen Solidarpotenziale ausländischer Familien sind eine wichtige soziale Ressource, um den Eingliederungsprozess in die Aufnahmegesellschaft zu bewältigen. Familiäre Netzwerke helfen, sich in der neuen Umgebung zurechtzufinden und Alltagsprobleme zu bewältigen.“⁷⁴

Vorherrschender Familientypus - mehr als 8 Kinder sind keine Seltenheit⁷⁵ - ist die große Familie, vor allem in den Südblöcken. Sie ist Integrations- und Traditionsinstanz zugleich. Aufgrund besserer Sprachkenntnisse helfen Kinder oft ihren Eltern und Großeltern, durch sie werden Kontakte geknüpft und Informationen beschafft. Ältere Familienmitglieder unterstützen die junge Generation in der Kinderbetreuung und erleichtern somit die Integration in Bildungssystem und Arbeitsmarkt.

Im Rollenverständnis traditionell orientierter türkischer und arabischer Familien sind Frauen für Familie und Wohnung, Haushaltsführung und Erziehung der Kinder, Männer für Einkommen und den öffentlichen Bereich zuständig. Der Vater stellt die Autorität in der Familie dar und ist Entscheidungsträger in fast allen familiären Fragen. In vielerlei Hinsicht werden mit den praktischen Anforderungen der großstädtischen und bürokratischen Alltagsbewältigung und der damit einhergehenden Probleme die traditionellen Familienrollen erschüttert. So können viele Männer bei Arbeitslosigkeit oder Asylbewerberstatus über Jahre hinweg ihrer Rolle als Ernährer der Familie

nicht gerecht werden, viele benötigen die Hilfe ihrer Kinder beim Sozialamt oder anderen Einrichtungen, so daß ihre Autorität schwindet: „Vater, was willst Du denn eigentlich? Wirst schon sehen, morgen auf dem Sozialamt ...“

Die Väter übernehmen für die Erziehung meist wenig Verantwortung, den Müttern fällt es schwer, Grenzen aufzuzeigen und sich insbesondere gegenüber den männlichen Kindern durchzusetzen. Kindheit ist geprägt von vielen Freiräumen, die Erziehung ist locker, andererseits „kriegten sie leicht eine drauf, wenn’s nicht klappt, da wird nicht viel erklärt oder begründet.“ (Gebietsexpertin Verwaltung).

Frauen sind aufgrund ihrer Stellung in der Familie dem „Fremdsein und -bleiben“ am stärksten ausgesetzt. Ihre Chancen auf gleichberechtigte Teilhabe am öffentlichen und beruflichen Leben sind auch aufgrund oft starker patriarchalischer Familienstrukturen gering.⁷⁶ Da sie die deutsche Sprache und Schrift oft kaum beherrschen, können sie ihre Kinder in Bezug auf die Schule nicht begleiten, Hilfestellungen bei Hausaufgaben sind nur in wenigen Familien möglich. Bildung ist für den Lebensweg ohnehin von eingeschränkter Bedeutung, vor allem für Mädchen.

Abb. 58 Einkaufen am Kottbusser Tor



73. vgl. Kapphan, Andreas: Zuwanderung von Muslimen und ethnische Gemeindestrukturen, in: Jonker, Gerdien/ Kapphan, Andreas (Hrsg.): Moscheen und islamisches Leben in Berlin, a.a.O.

74. Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“: Zuwanderung gestalten. Integration fördern, Berlin 2001, S. 227

75. vgl. Kotti e.V.: Jugend- und Sozialarbeit für den Bereich Südliches Kottbusser Tor (unveröffentlichtes Manuskript)

76. Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“: Zuwanderung gestalten. Integration fördern, Berlin 2001, S. 228

Angebote zur sprachlichen Integration und Hilfen, aus sozialer Isolation herauszukommen (Treffpunkte, besondere Sprachkurse etc.) spielen für Frauen deshalb eine wichtige Rolle. Besonders schwierig ist die Situation von alleinstehenden Frauen mit mehreren Kindern, deren Männer „verschwunden“ und ihr Aufenthaltsort unbekannt ist, die alleine für ihre Kinder verantwortlich sind und aus den sozialen Netzen weitgehend herausfallen. Diskussionen um eine adäquate Ehe- und Trennungsberatung unter Berücksichtigung von Aufenthaltsstatus, Versorgungsfragen und Verlostängsten von Kindern gibt es offensichtlich noch nicht.⁷⁷

Religiöses Leben und öffentliche Präsenz

In Berlin leben etwa 200.000 muslimische Bewohnerinnen und Bewohner, die meisten sind türkische Staatsangehörige. Andere kommen aus Bosnien-Herzegowina, aus dem Libanon, aus dem Irak und dem Iran, kleine Gruppen aus Marokko, Afghanistan und Tunesien. Etwa 4.000 Muslime sind deutscher Herkunft.⁷⁸

Auch im Modellgebiet ist das religiöse Leben von großer Bedeutung, für viele hat es hier einen höheren Stellenwert als in ihrer einstigen Heimat. „Man lebt in der Religion. Man beruft sich in der Fremde noch mehr darauf.“ (Expertin Migranten). Dies wird auch in wissenschaftlichen Untersuchungen bestätigt und auf die Bedeutung der Religion im Migrationsprozess hingewiesen, auf „Identitätsprobleme in einer sich ständig modernisierenden Welt“, in der „die Anforderungen an den Einzelnen gestiegen sind, die Integrationsfähigkeit der Gesellschaft jedoch gleichzeitig nachläßt“ und sich ein neuer „Trend zu kollektiven Sicherheiten, die Religionen für einige zu bieten scheinen“, entwickelt.⁷⁹

77. Boos-Nünning, Ursula: Kinder mit Migrationshintergrund im 10. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung

78. vgl. John, Barbara, Vorwort in: Jonker, Gerdien, Kapphan Andreas (Hrsg.): Moscheen und islamisches Leben in Berlin, Berlin 1999

Aussensicht:

„Die Mevlana Moschee in Kreuzberg ist eine von rund dreißig Moscheen in Berlin, mitten im Kreuzberger Kiez, am berühmten sozialen Brennpunkt Kottbuser Tor. Nur ein kleines Schild weist auf die Stätte Allahs hin. Wer sie finden will, muss sie kennen. An jedem Freitag, dem höchsten Feiertag der Muslime während einer Woche, treffen sich hier bis zu 1 000 Gläubige. In Strumpfsocken stehen sie in Reihen nebeneinander, werfen sich auf die Knie: Allahu Akbar, Allah ist groß, beten die Gläubigen. Der Imam spricht auf arabisch vor. Die Männer haben Bärte, tragen gehäkelte Käppis, knielange schlichte Mäntel. Beige und grau bestimmen das Bild. Die Moschee ist ein Raum, der durch Jalousien unterteilt ist. Kein Prunk ziert ihn. Der heilige Ort ist aber auch ihr sozialer Lebensmittelpunkt. Nach dem Gebet sitzen sie in kleinen Gruppen auf dem Flausch-Teppich, unterhalten sich. Im Nebenraum gibt es schwarzen Tee in kleinen Gläsern. Der Karton mit Zucker geht reihum. Jeder nimmt sich.“
(Anette Rollmann, in: Das Parlament)

Religiöse Gruppen, Vereine (meist kein e.V.) üben gegenwärtig - so die Untersuchung des AWO Landesverbands Berlin e.V.⁸⁰ - eine große Attraktivität vor allem auf türkische Jugendliche aus. Die Gründe dafür sind sicher vielfältig. So bietet die Moschee die Möglichkeit, sich außerhalb der elterlichen Wohnung zu treffen, ohne dass ein Grund zur Beunruhigung besteht.⁸¹ Vor allem aber spielen Arbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit nach Auskunft der Experten eine große Rolle: viele Jugendliche wachsen in sozial

79. vgl. Heitmeyer, W.; Müller, J.; Schröder, H.: Verlockender Fundamentalismus, Frankfurt/Main 1997 und Kapphan, Andreas: Zuwanderung von Muslimen und ethnische Gemeindestrukturen, in: Jonker, Gerdien / Kapphan, Andreas (Hrsg.): Moscheen und islamisches Leben in Berlin, a.a.O., S. 14

80. vgl. AWO Landesverband Berlin e.V., a.a.O., S. 45. Die Organisationsform des privaten Vereins ergibt sich jedoch - dies als zusätzlicher Hinweis - aus der deutschen Gesetzeslage

81. Dayyeli, Jeanine. Altersstruktur und altersspezifische Angebote, in: Kapphan, Andreas: Zuwanderung von Muslimen und ethnische Gemeindestrukturen, in: Jonker, Gerdien; Kapphan, Andreas: a.a.O., S. 41 f.

schwierigen Verhältnissen auf. Sie sind stolz, etwas Besonderes zu sein und sich von anderen abzuheben, finden hier Stabilisierung und Orientierung an Werten und Normen - häufig jenseits religiöser Inhalte, dafür sind sie jedoch auch instrumentalisiert. Dies wird auch in wissenschaftlichen Beiträgen so interpretiert und darauf hingewiesen, daß „militante, religiös fundierte Gruppen daher vor allem auf jene Gruppen eine große Anziehungskraft (haben), denen eine unproblematische Integration in die Gesellschaft nicht gelingt, die über geringe Berufs- und Karrierechancen verfügen“⁸²

Seit dem 11. September ist die Auseinandersetzung um den Islam auch im Modellgebiet schwieriger geworden, der pauschale Verdacht des Fundamentalismus hat zugenommen. Es fanden - so unsere Gesprächspartner - Polarisierungen und Radikalisierungen statt: „Viele sind radikaler geworden, andere haben Angst, mit Terrorismus identifiziert zu werden und wollen zeigen, dass sie friedlich leben.“

Der Islam hat nach Auskunft der Experten im Alltag bei den arabischen Familien im Gebiet eine größere Bedeutung als bei den türkischen. Zwischen den Moscheevereinen gibt es eine große Heterogenität an Glaubensrichtungen und Organisationsformen, die auch in der Orientierung der Bewohnerinnen und Bewohner ihren Ausdruck finden.

Das Verhältnis von Moscheevereinen, islamischen Organisationen und öffentlicher Verwaltung ist vor allem durch den (ungeklärten) Status des Islam in Deutschland bestimmt: Sie sind nicht als Körperschaft des öffentlichen Rechts bzw. als Religionsgemeinschaft anerkannt, wodurch die Möglichkeiten zum öffentlichen Diskurs begrenzt sind.

Im Bezirk gibt es keinen Konsens darüber, ob und wie bestimmte Gruppen (Mevlana e.V.) im Gebiet

mit ihren Symbolen präsent sein sollen - der Neubau eines fünfgeschossigen islamischen Kulturhauses mit Moschee, zwei Minaretttürmen und einer Kuppel an der Skalitzer Straße ist umstritten bzw. wird vom Bezirk als „Potpurri aus orientalischen Architekturelementen“ abgelehnt, das „absolut nicht in das städtebauliche Umfeld“ paßt⁸³ - ein Baubeginn derzeit nicht absehbar.



Privatheit und Öffentlichkeit, Dinnen und Draußen

Das Verhältnis von Privatheit und Öffentlichkeit ist politisch und kulturell geprägt und nicht nur im räumlichen Kontext des Zusammenlebens, sondern auch im Hinblick auf Beteiligungsstrategien von Bedeutung.

Das private und öffentliche Leben im Quartier ist nicht von Individualisierungstendenzen geprägt, sondern von familiär und religiös orientierten Gemeinschaftsstrukturen. Der Austausch von Meinungen, Streit und Konsensfindung in der Öffentlichkeit setzt die Begegnung von Individuen voraus und ist eine „bürgerliche Verkehrsform“.

Wer große Versammlungen und Foren besucht, unterstellt trotz aller Unterschiede der Individuen auch eine gewisse Gleichheit, ein wie auch immer geartetes gemeinsames Ringen um Lösung. Die kulturelle Erfahrung der Migranten ist eher von hierarchischen Entscheidungen und Zustän-

82. Heitmeyer u.a., Bezug darauf in Kapghan, Andreas, ebd., S. 14

83. Schulz, Franz (Baustadtrat), Auszug aus einem Interview in der Berliner Morgenpost 25.1.2001

digkeiten - wie zwischen Mann und Frau, Erwachsenen und Kindern, der Zugehörigkeit zu bestimmten Familien und Sippen - geprägt. Diese wollen sie respektiert und anerkannt sehen und selbst respektieren. Dies scheint eine grundlegende Voraussetzung zu sein - Konzepte der Aktivierung und Beteiligung werden scheitern, wenn sie in „abstrakten“ Formen herkömmlicher Versammlungen und Foren münden.

Auch räumlich, im Verhältnis von Wohnung und Wohnumfeld, bestehen unterschiedliche Wertungen. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass sehr viel Wert auf die Wohnungen gelegt wird, dass Ordnung und Sauberkeit im Umfeld aber weniger Bedeutung haben. Auch in diesem Bereich sind Hausverwaltungen und Hauseigentümer auf andere Wertungen nicht eingestellt und setzen auf die „Integrationswirkung“ der Hausordnung: „Als Hauswart wird man hier mit dem Problem konfrontiert, dass die türkischen Mieter alle ihre Schuhe vor der Tür stehen lassen und das ist nicht erlaubt. Außerdem liegen vor der Tür große Fußabtreter. Die Türken sagen, dass sie den Schmutz, der überall rumliegt, nicht auch noch in den Wohnungen haben wollen.“ (Hauswartsfrau Südblocke, Interview Trisolini)

Der Fremde ist Gast und Gastfreundschaft wird von vielen Migrantenfamilien im Modellgebiet großgeschrieben. Eine unserer Gesprächspartnerinnen beschreibt es so: „Wir werden in die Wohnungen gebeten, anders als bei den Deutschen, die uns an der Tür abfertigen. Es gibt Tee und man erkundigt sich nach dem Wohlbefinden der Familie. Ein Zimmer ist immer so hergerichtet, dass man einen Gast empfangen kann. Von daher stören auch die Kinder, es soll sauber sein.“ (Expertin Soziales)

Kinder und Jugendliche halten sich viel im Wohnumfeld auf. Gleichzeitig zeigt sich der Soziale Wohnungsbau - er ist von seiner Entstehung an auf das deutsche Familienleitbild von Berufstätigkeit, Vater, Mutter und zwei Kinder ausgerichtet - dem hohen Nutzungsdruck und den familiären Gepflogenheiten vieler Migranten nicht gewachsen.

Selbst der Umgang mit Müll steht in einem engen Zusammenhang zu kulturellen und familiären Strukturen, denen die Rahmenbedingungen im Quartier nicht entsprechen. Da die meisten Männer die Müllbeseitigung nicht als ihre Aufgabe ansehen, die Mütter dazu oft keine Zeit haben, fällt diese Aufgabe häufig an die Kinder - doch für sie sind Müllcontainer nicht ausgerichtet, zu groß und zu hoch. Vielleicht muss es nicht verwundern, dass alle Versuche der Wohnungsunternehmen, die Mülltrennung einzuführen, scheiterten. Mögliche Wirkungen auf die Betriebskosten sind für die meisten Mieter kein Anreiz. Und auch zweisprachige Informationsblätter unterstellen individuelles Umdenken, das durch „abstrakte“ Medien der Mitteilung allein wohl kaum herbeizuführen sein wird. Die Resignation von Seiten der Wohnungsverwaltungen mag verständlich sein - doch stellt sich auch die Frage nach der Wahl der Mittel und dem gewählten Zugang.

Manche Familien wiederum übernehmen selbst Verantwortung, ihnen ist der Zustand der Eingänge und Höfe peinlich, sie „bieten sich an, den Flur malermäßig zu überarbeiten, wenn sie Farbe bekommen.“ (Expertin Mediation)

Zwischen Kopftuch und Party

Für Kinder und Jugendliche - vor allem für Mädchen - ist die Orientierung an Aufstieg, Popstars, moderner Musik und Mode, ihr Traum vom „Berühmtwerden“ und die gleichzeitige Einbindung in traditionelles Rollenverhalten in der Familie und religiöse Bindungen oft schwierig und konfliktreich. „Die Kinder, die in der Mevlana Moschee Video schauen, kennen die Digimons, Jeans und moderne Technik, westliche Kultur. Und sie kennen den Argwohn gegenüber dem Westen, in dem sie aufwachsen, zur Schule gehen und oft genug nicht ankommen. Sie werden sich später entscheiden: Dagegen, dafür oder für beides: Comics und Koran.“⁸⁴

Viele Mädchen sind leistungsorientiert, wollen nicht auffallen und so sein wie die anderen, andererseits wollen sie auch ihre religiösen Werte ein-

lösen und Traditionen pflegen. Arabische Mädchen haben bei Schulausflügen sowohl die CD von den No Angels wie den Gebetsteppich im Gepäck.

Viele Eltern stehen der „deutschen“ Kultur skeptisch gegenüber, was für Kinder und Jugendliche die Kulturkonflikte verstärkt. Mädchen haben keine eigenen und unbeobachteten Räume. In der Familie, in der Schule, im Hof - immer sind Brüder und Geschwister in der Nähe. Dies gibt Sicherheit, ist immer aber auch Kontrolle.

Der öffentliche Raum spielt für die Integration der Jugendlichen eine bedeutende Rolle: sie treffen sich in Cliquen, grenzen sich gegen andere ab, konkurrieren um die Plätze. Erfahrungen und Untersuchungen weisen darauf hin, dass jugendliche Migranten durch den Aufenthalt im öffentlichen Raum „anecken“. Sie stellen sich anders dar als dies bei deutschen Jugendlichen der Fall ist und rufen durch ihr Auftreten in einer relativ geschlossenen ethnisch-kulturellen Gruppe ein Gefühl der Bedrohung bei anderen Stadtteilbewohnern, insbesondere den „alteingesessenen“ Deutschen im Stadtteil hervor.⁸⁵

2.3 Entwicklungspotenziale

Das QM-Gebiet Kottbusser Tor bietet - wie kaum ein anderes Berliner Quartier mit besonderem Entwicklungsbedarf - Potenziale für eine Aufwärtsentwicklung und gesamtstädtischen Bedeutungsgewinn.

Zentralität und attraktiver Verflechtungsbereich

Das Modellgebiet ist innerstädtisch und verkehrsgünstig gelegen und bietet beste Voraussetzungen für Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.

Im Unterschied zu monostrukturellen Großsiedlungen am Stadtrand bietet auch der Verflechtungsbereich zwischen Landwehrkanal und Oranienstraße günstige Bedingungen für Integrationsstrategien. Leben, Arbeiten und Kultur sind hier vielfältig miteinander verknüpft. Einige Schritte vom Zentrum Kreuzberg entfernt befinden sich in den Straßen zahlreiche Gewerbebetriebe, Restaurants, türkische Läden, Szenetreffs, Bäckereien, Buchläden und Künstlerateliers. Die Oranienstraße gilt als eine der interessantesten Straßen Kreuzbergs und Berlins und lockt zahlreiche Touristinnen und Touristen an.

Abb. 59 Blick vom Zentrum Kreuzberg über die Dresdener Strasse



84. Rollmann, Anette: Comic und Koran in Berliner Moscheen - für junge Leute kein Problem. Islam in Deutschland: Alltagskultur und strenge Lehren bilden einen nicht ganz unproblematischen Gegensatz in: Das Parlament Nr. 3 - 4, 18.-25. Jan. 2002

85. vgl. Hanhörster, Heide: Eene meene Muh und raus bist du?! - Lebenswelten türkischer Jugendlicher in benachteiligten Stadtteilen, www.ils.nrw.de/aktuell/arbeit/prohistory.htm,

An den südlichen Rändern am Ufer des Landwehrkanals sind in den 80er Jahren am Fraenkelufer attraktive Wohnungen im Sozialen Wohnungsbau, am nahegelegenen Paul-Lincke-Ufer Wohnungen für einkommensstärkere und alternative Lebensformen sowie eine attraktive Kneipenszene entstanden. Auch sie können zur Stärkung der Integrationsbemühungen beitragen.

BVG-Standort Kottbusser Tor

Der U-Bahnhof Kottbusser Tor könnte durch Umgestaltung und Ausbau den Wirtschaftsstandort Kottbusser Tor deutlich stärken.

Das hohe Fahrgastaufkommen durch Umsteigen, Zusteigen, Aussteigen und die Verbindung zu Bussen und Taxen stellen dafür eine günstige Bedingung dar. Schon jetzt ist der Standort von einer hohen gesamtstädtischen Bedeutung, doch Gestaltung und Nutzung werden dem nicht gerecht.

„Der Zugang zur U-Bahn bietet eine hohe Frequenz, so daß ein Ausbau mit Gewerbe und Läden in Passagenqualität und mit Verweilcharakter sich förmlich aufdrängt. Die Realisierungschancen stehen allerdings schlecht.“ (Gebietsexperte Verwaltung)

Abb. 60 Blick auf den Platz mit U-Bahn-Station Kottbusser Tor



Handel, Gewerbe und Dienstleistung

Unmittelbar am Platz sind zahlreiche Handels- und Gewerbetreibende angesiedelt. Da hier verschiedene Banken ihr Domizil haben, kommen auch umliegende Gewerbetreibende und Händler hierher, so daß der Platz - im Unterschied beispielsweise zum „Sozialpalast“ in Berlin-Schöneberg - eine zentrale wirtschaftliche Funktion erfüllt.

Im Gebiet sind zahlreiche Ärzte in einem Ärztehaus und anderen Gebäuden ansässig - sie können wichtige Partner für die Themen Gesundheit, Ernährung und Drogen sein.

Auch die zahlreichen leerstehenden Gewerberäume bieten - bei entsprechenden Mietkonditionen und Rahmenbedingungen - zahlreiche Potenziale für neue Mischung und Differenzierung sowie für die Stärkung des Wirtschaftsstandorts.

Infrastrukturelle Ausstattung mit überörtlicher Bedeutung

Museum und Stadtbibliothek, Schwimmbad und Behindertenwerkstätten sind von überregionaler Bedeutung und für das Modellgebiet ein wichtiges Potenzial.

Auch die Jens-Nydahl-Grundschule und die Kindertagesstätten sind Orte und Einrichtungen im Quartier, von denen Stabilität und Fluktuation des Wohnquartiers mitbestimmt werden. In Kreuzberg spielen die Schulen schon seit Jahrzehnten eine wichtige Rolle für Wegzug, Zuzug und Bleibebereitschaft - nicht nur der deutschen, sondern auch der türkischen Bevölkerung. Sie sind Potenzial für interkulturellen Austausch, für Begegnung, soziales und kulturelles „Lernen“ der Kinder und ihrer Eltern, für Integration.

Attraktive Wohnungen und Höfe

Die Wohnungen stellen aufgrund ihrer Größe und Zuschnitte eine günstige Voraussetzung für das Familienleben dar und die großen Höfe mit ihrem teilweise schönen Baumbestand können schöne Spiel-, Kommunikations- und Aufenthaltsräume für Kinder und Jugendliche sein - bei Pflege und Umgestaltung.

Die flachen Dächer im Zentrum Kreuzberg stellen ein Potenzial für Wohnumfeldverbesserung dar (Begrünung). Instandsetzungsbedarfe und hohe Betriebskosten bieten die Chance, Erneuerungsmaßnahmen mit ökologischen Innovationen zu verknüpfen.

Engagierte Bewohnerinnen und Bewohner, Akteure und Vereine

Ein wichtiges Potenzial sind die Mieter und Gewerbetreibenden, Kinder, Frauen und Lehrerinnen, die an Verbesserungen interessiert und engagiert sind, die viel Hoffnung und Energie aufbringen, sich für ihre Ideen einzusetzen. Und die etwas dafür tun, dass es trotz aller Probleme hier „bergauf“ geht: „Ich habe die Vision, dass sich das Kottbusser Tor zu einem Ort entwickeln könnte, wo nachbarschaftlicher Kontakt selbstverständlich wird, draußen eine angenehme Atmosphäre herrscht, ohne Anmache und ohne Angst, eben eine Gegend wird, in welcher man sich rundherum wohlfühlt.“ (türkischer Mieter)

Abb. 61 Grüner Hof



Abb. 62 Mietervertreter: Verantwortlichkeit für Spielplatz



2.4 Fazit

Im Modellgebiet Kottbusser Tor zeigen sich Probleme und Chancen eines großstädtischen „Stadtquartiers mit besonderem Entwicklungsbedarf“ wie unter einem Brennglas. Hier - wie andernorts in Berlin - ist der Soziale Wohnungsbau vor dem Hintergrund eines entspannten Wohnungsmarktes und einer strukturellen Arbeitsmarktkrise „zu einem Refugium für die Armen und die mittellosen Zuwanderer“⁸⁶ geworden.

Die Konzentration der vier „urbanen A's“: Arme, Alte, Ausländer und Arbeitslose und deren Ausgrenzungsrisiken geht einher mit den Erosionen des öffentlichen Raums (Drogen, Alkohol) und der Überforderung der infrastrukturellen Einrichtungen, der Wohnungseigentümer, Hausverwaltungen und Gewerbetreibenden.

Dennoch haben sich viele von ihnen vorgenommen, den sich überlagernden Benachteiligungen etwas entgegenzusetzen und zum „sozialen Ausgleich“ beizutragen. Ihre Bleibe- und Veränderungsbereitschaft ist ein wichtiges Potenzial - ebenso wie die Lage des Gebiets und seine enge Verflechtung zu den attraktiven anliegenden Altbaubereichen, dem Wasser, der Oranienstrasse. Das Gebiet verfügt über enorme Potenziale, die peripher gelegene Quartiere im Sozialen Wohnungsbau nicht entwickeln können. Und es verfügt über potente Partner - Banken, Ärzte, überregional bedeutsame Infrastruktureinrichtungen - die eigene Interessen für Stabilisierung und Entwicklung mitbringen.

Dass Banken und Dienstleister alternative Standorte wählen können, öffentliche Mittel für Infrastruktureinrichtungen knapp sind und die BVG anderen Orten der Stadt den Vorzug gibt - darin liegt eine Herausforderung.

Das alltägliche Leben und Zusammenleben ist hier schwierig, vor allem deshalb, weil vielen Menschen der Zugang zu Bildung und Beschäftigung und zu gesellschaftlicher Teilhabe in allen Bereichen erschwert oder versperrt ist.

Kinder und Jugendliche leben überproportional häufig von Sozialhilfe, die Konzentration unterschiedlicher ethnischer Gruppen geht einher mit hoher Arbeitslosigkeit und Einkommensarmut, auch mit sozialer Entwertung des Gebiets in den Augen derjenigen, die mobil und aufstiegsorientiert sind.

Der Rückzug auf die eigene Kultur und Religion festigt Identität und verstärkt zugleich die Differenz zwischen den sozialen und ethnischen Gruppen, die im Gebiet vielfältig vertreten sind. Temporäre Aufenthaltsgenehmigungen und fehlender Zugang zum Arbeitsmarkt, Existenzängste und unsichere Zukunftsperspektiven verweisen auf die Gefahr, daß das Quartier eine „Brückenfunktion“⁸⁷ nicht wahrnehmen kann. Für das integrationserprobte Kreuzberg liegt die größte und neue Herausforderung darin, diese zu sichern.

86. Häußermann, Hartmut; Kapphan, Andreas: Berlin: Von der geteilten zur gespaltenen Stadt? Opladen 2000, S. 158

87. vgl. ebd. S. 219

3 Entwicklungsziele und integrierte Handlungskonzepte (I. Beer)

3.1 Begründung und Verfahren der Gebietsauswahl

Den Ausgangspunkt für die Festlegung von Gebieten mit „besonderem Entwicklungsbedarf“ bildete in Berlin - vor dem Hintergrund der Ergebnisse des Sozialstruktur-Atlas vom Januar 1998 - das Gutachten „Sozialorientierte Stadtentwicklung“. Es wurde vom Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH und S.T.E.R.N., Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie erarbeitet („Häußermann-Gutachten“).

Aufgabe des Gutachtens war es

- festzustellen, ob Tendenzen einer sozialen Exklusion auch in Berlin zu beobachten sind,
- Gebiete zu identifizieren, in denen ein besonderer Handlungsbedarf besteht sowie
- Empfehlungen für eine stadtpolitische Intervention zu geben und Vorschläge für ein Monitoring-System zu entwickeln.

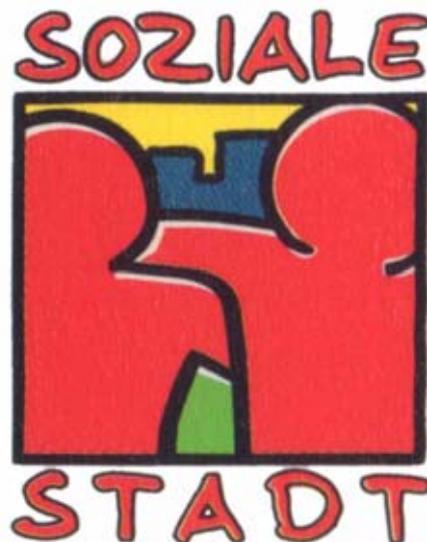
Im Resümee wurde für folgende Gebietstypen eine problematische Entwicklung diagnostiziert:

- die innerstädtischen Altbaugebiete mit problematischer Sozialstruktur
- die Wohnkomplexe des sozialen Wohnungsbaus West sowie
- die Großsiedlungen am östlichen Stadtrand.

Zwei Ursachenbündel haben sich dabei für die zunehmende soziale und räumliche Polarisierung herauskristallisiert: zum einen die ökonomische Situation (zunehmende Arbeitslosigkeit, Armut) und zum andern die sozial selektiven Wanderungen (Besserverdienende ziehen weg, Schlechtergestellte ziehen zu).

Das Gutachten endet mit der Feststellung, dass der Grad von Segregation und die benachteiligende Wirkung in problembehafteten Gebieten eine dringende Aufgabe der Stadtpolitik darstellen und eine weitere kumulative Negativentwicklung verhindert werden muss. Noch vorhandene soziale Potenziale in diesen Gebieten sollen stabilisiert und Strategien einer urbanen Integration eingeleitet werden, die den Prozess der Marginalisierung und Exklusion stoppen.

Damit wurden neue und wichtige Impulse für sozialräumliche Entwicklungsstrategien in Berlin ausgelöst, noch bevor das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ aufgelegt wurde.



Leitziele des Programms zur sozialen Stadtentwicklung im Land Berlin

1. Lokale Handlungs- und Selbsthilfemöglichkeiten sollen gefördert und gestärkt werden, insbesondere die Bereitschaft der Bewohnerinnen und Bewohner unterstützt werden, durch Bürgerinitiativen und ehrenamtliches Engagement unmittelbar an der Verbesserung der eigenen Lebenssituation und der sozialen und ökologischen Situation im Stadtviertel mitzuarbeiten.
2. Mitwirkungsbereitschaft soll durch Mitbestimmungsmöglichkeiten gefördert und stabilisiert werden...
3. Öffentliches Engagement soll helfen, in möglichst großem Umfang privates wirtschaftliches Engagement im Stadtviertel anzuregen...
4. Durch eine Kooperation mit der lokalen Wirtschaft und mit sonstigen Wirtschaftsakteuren wie Kammern, Verbänden und lokalen Beschäftigungsinitiativen sollen die örtliche Wirtschaftsstruktur gestärkt und quartiersnahe Arbeits- und Ausbildungsplätze gesichert und geschaffen werden...
5. Die Wohnqualität soll insbesondere durch Modernisierung, Instandsetzung, Umbau und ergänzenden Neubau nachhaltig verbessert; neue Wohnformen sollen unterstützt, preiswerter Wohnraum soll gesichert und die Bewohnerinnen und Bewohner sollen vor Verdrängung geschützt, gemischte Bewohnerstrukturen sollen langfristig im Rahmen der normalen Bewohnerfluktuation wiederhergestellt werden.
6. Das Wohnumfeld soll unter Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse und ökologischer Erfordernisse verbessert, Freiflächen sollen durch nutzeradäquate Gestaltung und unter aktiver Beteiligung der Betroffenen nutzbar gemacht und die Sicherheit im öffentlichen Raum soll erhöht werden.
7. Stadtteil/ Quartierszentren sollen stabilisiert und entwickelt werden, um ihre nähräumliche Versorgungsfunktion sowie ihre Rolle als Orte der Kommunikation und Stadtteilkultur zu stärken.
8. Das soziale, kulturelle, Bildungs- und freizeitbezogene Infrastrukturangebot soll im Interesse des sozialen Ausgleichs gesichert und erweitert werden.
9. Die Quartierspolitik soll in hohem Maße auf Prävention angelegt sein. Die Selbsthilfepotenziale... sind möglichst frühzeitig zu wecken und zu unterstützen.

Politischer Beschluss für eine Umorientierung in der Stadtentwicklung

Etwa ein Jahr später hat der Senat von Berlin auf Vorlage des Senators für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie und des Senators für Bauen, Wohnen und Verkehr am 30. März 1999 den Beschluss gefasst, in 15 ausgewählten „Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf“ - sie umfassen die Wohn- und Lebenssituation von etwa 200.000 Menschen - das Programm „Quartiersmanagement“ pilothaft zunächst für drei Jahre zur Stabilisierung und Aufwertung der Gebiete einzusetzen. Zehn dieser Gebiete fielen in die Zuständigkeit des damaligen Bausenators Jürgen Klemann (CDU), fünf in die des Stadtentwicklungssenators Peter Strieder (SPD).⁸⁸

Mit diesem Beschluss legte Berlin die politischen Grundlagen zu einer sozial orientierten Stadtentwicklung und leitete erste Schritte von der sektoralen, ressortorientierten Fachplanung zu einem integrierten, ressortübergreifenden Stadtentwicklungsansatz ein.

Die ersten Quartiersmanagement-Teams wurden am Sparrplatz (Wedding) und im Wrangelkiez (Kreuzberg) eingesetzt.

Für das Quartiersmanagement wurden folgende zentrale Aufgaben definiert:

- **Stadtteilkoordination** (Vernetzen der unterschiedlichen Interessengruppen und lokalen Akteure; Aufbau von Kooperationen zwischen Institutionen, Initiativen, Unternehmen, Wohnungsbaugesellschaften u.a.)
- Organisation der **Bewohneraktivierung** (Aktivierung der Bewohnerschaft zur Beteiligung und Mitwirkung am Entwicklungsprozess des Gebietes).
- **Projektinitiierung** (Hilfestellung bei der Entwicklung von Projekten aus den unterschied-

88. Inzwischen wurden beide Ressorts zusammengeführt und zwei weitere Gebiete aufgenommen.

- lichsten baulich-räumlichen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Handlungsfeldern)
- Mitwirkung an der **Erfolgskontrolle**.

Vorbehalte und Kontroversen

Die Umorientierung zur sozialorientierten Stadtentwicklung und die Installierung von Quartiersmanagern verlief in Berlin von Anfang an kontrovers.

So wurde von Kritikern eingewendet, „dass es sich dabei nur um ein medial inszeniertes Beruhigungsmittel handelt, dass man lediglich an Symptomen kuriert, weil man es längst aufgegeben hat, an den Ursachen der so klug analysierten Entwicklung zu rütteln.“⁸⁹

Anfänglich waren - neben dem Instrument Quartiersmanagement - vor allem der Quartiersmanager und seine Funktion Gegenstand kritischer Diskussion und Skepsis. Der Begriff „Manager“ führte zu Unmut und Mißtrauen. In den jeweiligen Gebieten ansässige Vereine und Initiativen fühlten sich übergangen, da ihnen - so stand im „scheinschlag“ zu lesen - „vom dafür verantwortlichen Senat Manager vor die Nase gesetzt (wurden), die das Rad neu erfinden sollen.“⁹⁰

Heute ist das Instrument „Quartiersmanagement“ in der öffentlichen Diskussion weitgehend anerkannt und akzeptiert. Kritik und Vorbehalte beziehen sich auf Auswahlverfahren der Teams, die Wirkungsweise dieses Instruments im Hinblick auf Problemlösungen vor Ort, auf das Verhältnis von Quartiersmanagement und Verwaltungshandeln.

89. Rada, Uwe: An Symptomen kuriert, in: die tageszeitung 26.2.1999, S. 22
90. www.scheinschlagonline.de/archiv/2000/02_2000/texte/spezial1.html

Quartiersmanagement ...

„Ziel des Quartiersmanagements ist, entsprechend der Komplexität von Problemlagen in den Quartieren eine integrierte Entwicklung zu initiieren, die eine nachhaltige soziale, wirtschaftliche, städtebauliche und ökologische Entwicklung im Verbund bewirken soll. Das Instrument Quartiersmanagement soll prozesshaft eine Integration und Vernetzung aller Strategien und Aktivitäten befördern. Ziel ist es, die Bewohner selbst zu Akteuren der Quartiersentwicklung zu machen, dabei ist es Aufgabe des Quartiersmanagements, die Entstehung von Projekten zu initiieren und zu fördern.“ (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie, Öffentliche Ausschreibung Quartiersmanagement, Nov. 1998)

... und Quartiersmanager

Eine Unmöglichkeit?

Ein Quartiersmanager „müßte die Managementfähigkeiten eines Bill Gates mit der sozialen Güte von Mutter Teresa verbinden - und das gibt es nicht.“
(Gemünd, Wolfgang, zitiert in: Rada, Uwe: Manager gegen die Verelendung, in: die tageszeitung 12./13.12.1998)

Ein Reizwort?

„Zum ersten Mal hören wir den Begriff 'Quartiersmanagement'. Mit den Betroffenenorganisationen, dem Mieterbeirat und anderen lokalen Organisationen vor Ort wurde bis heute nicht darüber gesprochen. Was verbirgt sich hinter diesem Reizwort?“
(Mieterbeirat NKZ in einem Schreiben an den Bezirksbürgermeister vom 13.11.1998)

Der Mann mit Schlips?

„Unternehmerisch tätig sein müssen die Quartiersmanager, doch dies mit sozialem Gewissen, mit sozialen Kenntnissen, mit sozialer Verantwortung. Bis hin zu Äusserlichkeiten, dass die wissen, dass, wenn man zum Handwerker geht oder zum Einzelhändler, man sich einen Schlips umbindet.“
(Dr. Miro, Senator für Stadtentwicklung und dann Wirtschaftssenator in Hamburg, Zitat im Mieter Echo vom 18.4.1999, Veranstaltung in Berlin)

Verfahren der Gebietsauswahl

„Kottbusser Tor“

Die Festlegung der QM-Gebiete erfolgte in Berlin von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung auf Basis des Sozialstrukturatlas und vor allem der Ergebnisse des Gutachtens zur „Sozialorientierten Stadtentwicklung“, in welchem Kreuzberg-SO 36 als „Problemgebiet“ ausgewiesen wurde.

Im weiteren Verfahren wurde das Modellgebiet Kottbusser Tor auf Grundlage quantitativer und qualitativer (Vergleichs-)Kriterien und anlässlich der umstrittenen Abrissdiskussion um das Neue Kreuzberger Zentrum als „Quartiersmanagementgebiet“ festgelegt, wobei niemand davon ausgeht, daß außerhalb der Gebietsgrenzen deutlich weniger „Entwicklungsbedarf“ bestehen würde. Hier stoßen 3 Sozialraumbereiche aufeinander, deren Sozialstruktur sich wenig unterscheidet. Daß öffentliche Mittel und der Einsatz von Quartiersmanagement in diesem eng abgesteckten Gebiet konzentriert werden sollen, verdankt sich vor allem folgenden Kriterien :

- **quantitative Aspekte**

sozialstrukturell: Arbeitslosigkeit, Anteil der Sozialhilfeempfänger, Höhe des Ausländeranteils

wohnungswirtschaftlich: Bestand an Belegrechtswohnungen, Struktur der Wohnungseigentümer (Dominanz des sozialen Wohnungsbaus)

- **qualitative Aspekte**

sozialstrukturell: Vielschichtigkeit und Überlagerung der Probleme, - Veränderung der Migrantensituation, negatives Image, soziale Ausgrenzung („Was, Du wohnst am Kotti“?)

städtebaulich: Großbauweise in einem „Altbau“-bezirk

- **aktuelle Konflikte**

Abrissdiskussion in der Presse, Kritik und Erwartung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Wohnungseigentümer

Von Seiten des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg standen die *Dringlichkeit* von Quartiersmanagement und besonderer Unterstützungsstrategien für das Modellgebiet Kottbusser Tor nie außer Frage.

Da jedoch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung - von ihr wurde das Programm „Quartiersmanagement“ entwickelt - die Verfahren dominiert, Maßnahmen finanziert und den Prozess evaluiert, wurde von Anfang an kritisch angemerkt, man sei „zu wenig oder gar nicht gefragt worden“ und gleichzeitig resigniert anerkannt: „wer das Geld gibt, schafft an.“ Diese Haltung wird auch bei Kooperationsterminen zu einzelnen Projekten (Schulhof etc.) deutlich.

Abb. 63 In der öffentlichen Diskussion: Abriss



3.2 Chronologie zum Programm "Soziale Stadt" im Modellgebiet (Anträge, Beschlüsse, Projektstarts usw.)

Tab. 5: Chronologie

3/98	Tagesspiegel-Interview Landowsky/Stimmann: Abriss NKZ wird öffentlicher Diskussionspunkt
16.3.98	Presseerklärung des Mieterbeirats, Kritik an Abrissüberlegungen, Forderung nach Verbesserungen
30.3.98	Veranstaltung in der Seniorenfreizeitstätte im NKZ (CDU MdA, Landowsky, Dr. Götz, Mieterbeirat)
2.4.98	Veranstaltung auf Einladung des Bezirksbürgermeisters unter Teilnahme eines Vertreters der Kommanditisten, Herrn Fuderholz (SenBauWohn u.a.). Es erschienen 30 Prozent der Mieterschaft des Zentrum Kreuzberg. Ergebnis: Es sollen Gelder für Wohnumfeldmaßnahmen aktiviert werden, die Einrichtung von Druckräumen wird in Aussicht gestellt.
4/98	Veröffentlichung des „Häußermann-Gutachtens“ und öffentliche Diskussion der Ergebnisse (Tagung Am Köllnischen Park)
5/98	Termin beim Bezirksbürgermeister. Thema: Wohnumfeldmaßnahmen. Einbindung des SPI
8/98	Herr Ackermann wird Geschäftsführer der Eigentümergesellschaft Zentrum Kreuzberg KG
10/98	Bürgergespräche zur Drogensituation am Kottbusser Tor mit Sozialstadträtin und Drogenbeauftragten
12/98	Start des „Malerprojekts“
1/99	Auftrag des Senats an SPI zur Durchführung des Quartiersmanagements
1/99	Informations- und Diskussionsrunde beim Bezirksbürgermeister mit Eigentümer, lokal tätigen Vereinen und Initiativen über QM
16./17.2.99	Auftaktveranstaltungen (Bürgerforum) unter Federführung des Bezirksbürgermeisters für den nördlichen und südlichen Bereich an der Jens-Nydahl-Grundschule
2/99	Eröffnung Vor-Ort-Büro KonTOR
3/99	Senatsbeschluss sozialorientierte Stadtentwicklung

Tab. 5: Chronologie

seit 4/99	Einstieg in das Programm „Stadtweite Maßnahmen“, erstes Konzept für die „Blockspitzen“
5/99	Einstieg des QM vor Ort: - Öffentlichkeitsarbeit (Faltblatt, Medien etc.) - Kulturprojekt (2 Filme)
29.5.99	Auftaktfest
6/99	Aktion zum Thema Drogen (Unterschriftenaktion)
6/1999	Etablierung des Förderprogramms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ durch die Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern
6/99	Veranstaltung mit dem Bezirksbürgermeister und der Sozialstadträtin zum Thema „Drogen“
ab 6/99	Verhandlungen zur Grundstücksübertragung zur Realisierung des Spielplatzprojektes im NKZ/WUM Diskussion im Abgeordnetenhaus zur Drogensituation, Strategien
8/99	1. Zwischenbericht
9/99	„Quartiersmanagement von unten“
9/99	Gutachten empirica zum Conciergesystem, Block 86 und 87 (Auftrag: GSW)
10/99	Hipp und Hopp - Veranstaltung
10/99	Konstituierung der Gestaltrunde
11/99	Auswertung der QM Zwischenberichte durch das ifs
12/99	WUM-Programm-RL, Anträge, Konzeptentwicklung Block 88, 87, 86
2/00	Entwurf und Wettbewerb Spielplatz NK
3/00	Start von info-fix
4/00	Strategisches Handlungskonzept
4/00	Eröffnung Café Aktuelle (bis 2/2001)
4/00	Wettbewerbsverfahren Platzgestaltung, Zielkonflikte
6/00	2. Zwischenbericht
7/00	Auftrag Büro Conradi zur Planung Blockspitzen (Bauträger SPI)
9/00	Quartiersrap
11/00	Eröffnung des Spielplatzes Zentrum Kreuzberg
11/00	Seminar mit dem Team Stratford Agency aus London im Zentrum Kreuzberg (Veranstalter: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung)
12/00	Concierceloge Admiralstraße 37
1/2001	3. Zwischenbericht
4/01	Sicherheitsdienst Zentrum Kreuzberg

Tab. 5: Chronologie

4/01	Rahmen-Geschäftsordnung Quartiersfonds tritt in Kraft, Vorbereitung und Durchführung des Verfahrens vor Ort
5/01	Start des Schularbeitshilfzirkels SchaTz
5/01	Informationsveranstaltung zur Umgestaltung der Blockspitzen am Platz (mit Dr. Schulz, Planern, QM)
5/01	Baubeginn Eingänge Admiralstr. 4-7, Kohlfuhrter Str. 10-13
5/01	10. Sitzung der Gestaltrunde
9/01	Baubeginn Block 87 (WUM)
9/01	Projektwoche an der Jens-Nydahl-Grundschule, Projekt „Kids im Kiez“
10/01	Kinderkonferenz „Kids im Kiez“
21.2.02	7. Veranstaltung der Kulturloge (KOM)
02/02	4. Zwischenbericht
31.3.02	Ende der Jurysitzungen zum Quartiersfonds
4/02	Eröffnung Gründergalerie
5/02	Baubeginn Blockspitzen mit Beschäftigungsmaßnahme

3.3 Entwicklung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzeptes

Für die Entwicklung und Fortschreibung von integrierten Handlungskonzepten gibt es keine verbindlichen Vorgaben, doch kristallisierten sich mit dem Bundesprogramm und den Erfahrungen anderer Städte und Länder (Hamburg, Nordrhein-Westfalen) besondere Anforderungen, Funktionen und Verfahrensweisen heraus.

Funktion der Integrierten Handlungskonzepte aus Programm- und Landessicht

In der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern heißt es, dass die Probleme der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf „mit einem integrierten Konzept im Sinne einer ganzheitlichen Aufwertungsstrategie in einem umfassenderen Zusammenhang zielgerichteter sozialer und ökologischer Infrastrukturpolitik anzugehen“ sind. Maßnahmebegleitend soll ein auf Fortschreibung angelegtes gebietsbezogenes integriertes stadtentwicklungspolitisches Handlungskonzept durch die *Gemeinden* aufgestellt werden. „Das Handlungskonzept (Planungs- und Umsetzungskonzept sowie Kosten- und Finanzierungsübersicht) soll zur Lösung der komplexen Probleme zielorientierte integrierte Lösungsansätze aufzeigen, alle Maßnahmen zur Erreichung der Ziele – auch die anderer Bau- und Finanzierungsträger – erfassen sowie die geschätzten Ausgaben und deren Finanzierung darstellen.“ (Verwaltungsvereinbarung Bund-Länder, Art. 2, Abs. 4)

Das Deutsche Institut für Urbanistik betont den Abstimmungs- und Kommunikationscharakter dieses Instruments: „Die Stadtteilentwicklung durch das Integrierte Handlungskonzept wirkungsvoll und effizient zu steuern setzt voraus, das Konzept sorgfältig zwischen allen zuständigen Ressorts oder Ämtern und lokal wirksamen Akteuren abzustimmen. Dies gilt insbesondere

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

Schließlich soll das Integrierte Handlungskonzept, indem es verlässliche und motivierende Zukunftsperspektiven festlegt, eine Grundlage schaffen, um die örtlichen Potenziale für die Stadtteilentwicklung zu aktivieren, soll es das Vertrauen bilden, das Investoren aus der Privatwirtschaft benötigen, um ihren Beitrag zu leisten.“⁹¹

Und für Umsetzung und Fortschreibung heißt es:

„Integrierte Handlungskonzepte gewinnen erst in der Wechselwirkung zwischen Konzeptentwicklung und Umsetzungserfahrung - im Sinne der in den Verwaltungsvereinbarungen gewählten Formulierung: „maßnahmebegleitend“ - schärfere Kontur. Deshalb ist es unerlässlich, die Handlungskonzepte als flexiblen Orientierungsrahmen anzulegen, sich kontinuierlich im gebietsöffentlichen Diskurs über Erfolg, Misserfolg und Änderungsbedarf zu verständigen und damit die Konzepte - quasi als lernende Systeme mit lernenden Akteuren - an gewandelte Bedingungen anzupassen. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Fortschreibung der Handlungskonzepte kommunalpolitisch besonderes Gewicht zukommt. Bei großer Flexibilität und Anpassung der Integrierten Handlungskonzepte muss aber gewährleistet sein, dass die jeweiligen Umsetzungsstände oder Fortschreibungsstationen in Berichten dokumentiert und dadurch allgemein nachvollziehbar werden.“⁹²

91. Integriertes Handlungskonzept. Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Soziale Stadt info 6, Oktober 2001, S. 2 f.

92. ebd., S. 5

Die Bedeutung Integrierter Handlungskonzepte in den Berliner „Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf“ wird aus dem zweiten Zwischenbericht über das Quartiersmanagement (Abgeordnetenhaus von Berlin, Drucksache 14/1045) deutlich. Hier heißt es: „Grundlage (für die Entscheidungen der Steuerungsrunde in den Quartiersmanagementgebieten) ist das für das jeweilige Quartiersmanagementgebiet erarbeitete und mit allen relevanten Beteiligten abgestimmte Integrierte Handlungskonzept.“ Weitere strategische Vorgaben für Integrierte Handlungskonzepte werden „kontinuierlich (...) in mit den Bezirken gemeinsam durchgeführten Arbeits- und Abstimmungsgremien sowohl auf Landesebene, als auch zwischen Haupt- und Bezirksverwaltungen vor Ort behandelt und entschieden.“

Das Strategische Handlungskonzept und seine Fortschreibung im Modellgebiet

Für das Modellgebiet liegt die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts in Form eines vierten „Zwischenberichts“ vor.

• Erster Zwischenbericht (Aug. 1999)

Ein erstes konzeptionelles und von der Senatsverwaltung eingefordertes Resümé der Tätigkeit des Quartiersmanagements fand für alle Teams mit dem *1. Zwischenbericht* im August 1999 - ein halbes Jahr nach Start des QM-Teams am Kottbusser Tor - statt.

Im Mittelpunkt stehen Aussagen zur Struktur des Quartiersmanagements, den strategischen Arbeitsgrundlagen und dem Stand der Maßnahmen, Projekte und Aktionen in den verschiedenen Aufgabenfeldern. Darüberhinaus wurde auf zwei Fragen eingegangen:

- Wie gelingt die Koordinierung der beteiligten Akteure und der Maßnahmen, Projekte etc. (Stadtteilkoordination)?

- Welches sind die strategischen/organisatorischen Schwachstellen bei der Umsetzung des Quartiersmanagements?

Ziele, Leitbilder und Strategien wurden vom Quartiersmanagement zunächst auf Basis der eigenen Gebietskompetenz und vorliegender Gutachten entwickelt: Aufgrund eigener Gebietskenntnisse aus der Zeit der IBA und den Diskussionen um die 'Strategien für Kreuzberg', den Wohn- und Arbeitserfahrungen der QM-Mitarbeiterinnen sowie der Analyse neuerer Untersuchungen und Veröffentlichungen sind Ziele und Handlungsfelder für ein QM formuliert worden. Dieses Konzept diente zunächst als Planungs- und Handlungsgrundlage. Als Ziel wurde formuliert, mit den Bewohner/innen und anderen lokalen Akteuren zu einem gemeinsam erarbeiteten und vereinbarten Handlungs- und Maßnahmenkatalog zu gelangen.

In der Startphase wurden mit den ansässigen Trägern, Vereinen und Einzelpersonen themenbezogene bzw. projektbezogene Aufgabenfelder erarbeitet. Für Projektideen wurden Förderlöcher und Finanzierungsmöglichkeiten gesucht, Wünsche des Mieterbeirats „berücksichtigt“.

- **Das Strategische Handlungskonzept (April 2000)**

Nach dem 1. Zwischenbericht folgte im April 2000 das Strategische Handlungskonzept, in welchem folgende Ziele und Handlungsfelder formuliert wurden:

- 1 Koordination und Vernetzung
- 2 Stärkung der lokale Ökonomie
- 3 Verbesserung von Beschäftigung und Qualifizierung
- 4 Erhöhung der Ausbildungschancen
- 6 5Aktivierung und Beteiligung der Bewohner
- 7 Öffentlichkeitsarbeit und Imageaufwertung
- 8 Verbesserung der Wohn- und Wohnumfeldqualität, Rückgewinnung des öffentlichen Raums sowie
- 9 bedürfnisgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur unter besonderer Berücksichtigung der Jugendlichen.

Dazu heißt es im Evaluations-Zwischenbericht von empirica: „Im Handlungskonzept des QM-Teams werden keine übergeordneten Entwicklungsziele oder vordringliche Handlungsfelder benannt. Auch auf der Ebene der Handlungsfelder findet eine klare Zieldefinition nicht statt. In der Regel werden Ziele auf der Ebene der beschriebenen Einzelprobleme dargestellt, das Ziel wird dabei als Umkehrung bzw. Kompensation des beschriebenen Missstandes formuliert.“

2. Zwischenbericht (Juni 2000)

Der 2. Zwischenbericht wurde nur wenige Monate später, am 30. Juni 2000, vorgelegt. Er basiert auf einem tabellarischen Erhebungsraster, das die Aussagen des Strategischen Handlungskonzepts in den einzelnen Handlungsfeldern in knapper Form stichwortartig fortschreibt, die Art der Einbeziehung von Bewohnern und Akteuren sowie die Art der Abstimmung mit ihnen darstellt, Probleme und Schwachstellen aus Sicht des QM auflistet.

Zugleich wird anhand der einzelnen Projekte der Frage nachgegangen: „Kann ein Leitbild der Quartiersentwicklung abgeleitet werden? Wenn ja, welches?“ Im Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ wird dabei das Leitbild formuliert: „Noch sind die Potenziale da“. Für alle anderen Handlungsfelder heißt es: „Noch in der Diskussion“.

3. Zwischenbericht

Der 3. Zwischenbericht datiert vom Januar 2001 befaßt sich mit dem Zeitraum Juli 2000 bis Januar 2001. Es werden Projekte im nördlichen und südlichen Quartier sowie übergeordnete Projekte, Maßnahmen und Aktionen dargestellt. An jedem einzelnen Projekt werden Inhalt, Finanzierung, Träger, Beteiligte, Strategische Ziele sowie Zielerreichungsgrade (quantifiziert) dargestellt.

4. Zwischenbericht

Im 4. Zwischenbericht wurden auf Basis der alle QM-Gebiete betreffenden Evaluierungsergebnisse Veränderungen im Berichtswesen vorgenommen. Nun bilden die strategischen (Z) und operationalen Ziele (OP) sowie Indikatoren das Grundgerüst für die Darstellung, Zuordnung und Bewertung der durchgeführten Projekte. Gleichzeitig wird in knapper Form die Relevanz der operationalen *Ziele* beschrieben.

Für jedes der *Projekte* werden beabsichtigte Wirkung, Beteiligte und Akteure, Träger der Maßnahme, Programm und Finanzierung und der Zeitrahmen benannt. Es wird angegeben, ob es sich um ein Mehrzielprojekt handelt oder nicht und bis zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden.

Tab. 6: Ausschnitt aus dem 4. Zwischenbericht

Strategisches Ziel: Z 3 Bessere Qualität des Wohn- und Lebensraums									
Operationales Ziel: 302, Verbesserung des Wohnumfeldes und des öffentlichen Raumes									
Relevanz des OP: zentrales OP, weil sich daran der Zustand des Wohnumfeldes und des öffentlichen Raumes mißt bzw. die Zufriedenheit der Bewohner mit ihrem Umfeld und daran letztlich, deren Bleiben bzw. deren Zu-oder Wegzug aus dem Quartier.									
PNr	Z/OP	Projekt/ Maßnahme	beabsichtige Wirkung	Beteiligte/Akteure	Träger der Maßnahme	Programm/ Finanzierung	Zeitrahmen	Mehrdimensionalität	Indik./ Zielerreichungsgrad
2	302	Flaniermeile	Veränderung der Gewerbestruktur, Aufwertung in Verbindung mit Infrastrukturmaßnahmen: Anwohnertreff, Spielplatz	241, 117, 190, 219, 198,174	Neues Kreuzberg Zentrum KG	WUMRL 99	April 1999 bis jetzt	101, 103, 104, 109, 117, 217	Ind 3/ 60 % JJ
11	302	Spielplatz Zentrum Kreuzberg	Ausgleich von Defiziten, Bürgerbeteiligung	241, 117, 160, 219, 190, 198	Neues Kreuzberg Zentr. KG.	WUMRL 99	August 99- Nov.2000	103, 109,	Ind.18/3
15	302	Südblöcke, Innenhof 87: Ausbau der Blockhütte	Wiederherstellen der seit Jahren brachliegende Hütte –innen und außen –als Spiel- und Kommunikationsort für die Kinder der MieterInnen	BewohnerInnen, Kinder, GSW, QM-Team,	GSW und QM-Team	Private Mittel und soziale Stadt	II/01 – III/02	101, 403, 301, 311, 404, 902	Blockhütte durch Renovierungsarbeiten reaktiviert – eigentlich schon wieder zu klein JJ
16	302	Block 87 Innenraumgestaltung	Verbesserung der Spielplatzangebote und der Qualität des Wohnumfeldes, Mieterbeteiligung	163, 117, 127, 190,188,196, 219,217	GSW	WUM RL99	Juli 2000 August 2002	303, 409, 410,411, 412,	Ind 6/ 80 % JJ
17	302	Eingangsbereiche	Aufwertung der Eingangssituation Erhöhung des Sicherheitsgefühls	163,117,190,18 8,196,219,217	GSW	WUMRL 99	Juli 1999 Februar 2002	302,306, 701, 702	Ind.3 80 % JJ
31	302	Rekultivierung des Dachgartens der Kita Dresdener Straße	Dachbegrünung	117, 219,185, 184 251	KinderPark-Haus e.V.	Aktionsfonds	03.2001	201,403,404 601,603,803 805 902 903	Ind 3: Dachgarten der Kita ist rekultiviert. Positives und sauberes Erscheinungsbild. Wird von Kindern und Eltern genutzt. Ind 6: ca 1000m²

Bericht an die Verwaltung oder Dialog- und Steuerungsinstrument?

Sowohl das strategische Handlungskonzept vom April 2000 wie seine Fortschreibung haben den Charakter eines Rechenschaftsberichts gegenüber der Verwaltung - dies scheint im Begriff „Zwischenbericht“ auch intendiert - weniger den einer zielorientierten Gesamtbilanz (Was haben wir erreicht? Wo stehen wir?) oder eines auf Zukunft orientierten integrierten Handlungs- und Steuerungsinstruments (Wohin geht die Entwicklung? Wer trägt mit welchen Mitteln und in welcher Zeit dazu etwas bei? Wen brauchen wir zur Erreichung der Ziele noch im Boot?).

Beim Quartiersmanagement führten die Anforderung der Evaluation dazu, dass die von der Senatsverwaltung gesteckten Ziele wie Information und Dokumentation (auch im Sinne von Öffentlichkeitsarbeit), Erfolgskontrolle, Rückkoppelung Steuerung (Zuarbeit für Evaluation)⁹³ auf den Dokumentationsaspekt und die projektorientierte Erfolgskontrolle reduziert wurden und der Dialoganspruch in den Hintergrund trat. Dies war zwar von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und von empirica nicht beabsichtigt - wenn man sich eng an den Vorgaben orientierte, war es jedoch auch naheliegend. Die Einwände der Quartiersmanager konzentrierten sich hauptsächlich auf den damit verbundenen Arbeitsaufwand - die Dialogfunktion gegenüber der Verwaltung, den Akteuren und Bewohnern vor Ort wurde nicht eingefordert.

- Wurde im 1. Zwischenbericht noch ein kommunikativer und kooperativer *Anspruch* formuliert, so wird auf diesen in der Fortschreibung und der Umsetzung nur auf der Ebene der Projekte Bezug genommen.
- Die *Wohnungseigentümer bzw. die Vertreter und Geschäftsführer der Gesellschaften* wur-

den in die Diskussion um Probleme und Potenziale sowie den Zielfindungsprozess nicht explizit einbezogen. Zwar finden seit Jahren Gespräche und Diskussionen zu bestimmten Problemen statt (Drogen etc.), doch im Rahmen des Integrierten Handlungskonzepts fand keine breite Diskussion zu den Zielen und den Strategien der Umsetzung (Welche Strategien der Integration, im Umgang mit Drogen, Armut? Was tragen Politik, Bildung, Schule, Wohnungswirtschaft bei?) oder eine Zusammenführung schon bestehender Konzepte statt. So entwickelte die GSW ein eigenes „Quartierskonzept“ für das Gebiet (bauliche Maßnahmen, verstärkter Mieterservice); auch für das Zentrum Kreuzberg liegt ein solches vor. Der GSW und anderen Akteuren ist das Handlungskonzept „Soziale Stadt“ und seine Fortschreibung nicht bekannt.

- *Bewohnerinnen und Bewohner* sind in Form der vom Quartiers- und Aktionsfonds entwickelten Projekte aktiv einbezogen, es gibt eine enge Zusammenarbeit mit dem Mieterbeirat zu bestimmten Themen und räumlichen Bereichen (Drogen, Zentrum Kreuzberg, Platzsituation Kottbusser Tor etc.), doch wurden die Möglichkeiten einer offenen und aktivierenden Diskussion über Ziele und Perspektiven kaum ausgelotet.
- Auch wurden im Rahmen des Strategischen Handlungskonzepts Gespräche mit Vertreter/innen der politischen *Gremien und Parteien* des Bezirks geführt, doch gab es auch auf dieser Ebene keine gemeinsamen Bewertungen und Diskussionen über die lokale Gebietsperspektive, Ziele und Maßnahmen sowie deren bezirkliche und gesamtstädtische Einbindung. Dies wird von Seiten der Bezirksbürgermeisterin auch kritisch angemerkt: „Es ist nicht klar, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen und es gibt keinen Konsens zu der Frage: Wo wollen wir die nächsten fünf Jahre hin im Gebiet.“
- Ein *politischer Beschluss* des Bezirks und eine Selbstbindung liegen zum Integrierten Hand-

93. vgl. SenSUT I C 23: Auswertung der Zwischenberichte Quartiersmanagement. Hier: Ergebnisprotokoll des Arbeitsgespräches mit allen QM-Teams am 16.11.1999

lungskonzept nicht vor. Eine entsprechende Vorlage befindet sich derzeit auf Basis des 4. Zwischenberichts in Vorbereitung.

- Auch die *Ressorts und Planer* der Bezirksverwaltung spielten bei der Entwicklung und Fortschreibung des Strategischen Handlungskonzepts keine aktive Rolle. Zwar wird von Seiten des Bezirks die „Dominanz des Senats“ im Quartiersmanagementverfahren immer wieder beklagt, die Chancen einer bezirklichen Positionsfindung und Einflussnahme bei der Erarbeitung und Fortschreibung von Seiten der Ressorts aber auch nicht ergriffen. Finanzielle Mittel, inhaltliche Vorstellungen und Maßnahmen (Jugendarbeit, Migranten etc.) sind im Handlungskonzept aus bezirklicher Sicht nicht erkennbar.
- Schließlich einige Anmerkungen zu *Form und Darstellung*. Selbst dem geneigten und geübten Leser fällt es schwer, das Handlungskonzept inhaltlich zu verstehen, den Zielerreichungsgrad der Projekte, Kooperationen und geschaffene Strukturen sowie deren Zusammenhang nachzuvollziehen. Auch dies trägt nicht zur Dialogfunktion des Handlungskonzepts bei.

Kenntnisstand des Quartiersmanagements oder gemeinsames Herausfinden von Problemen, Potenzialen und Zielen vor Ort?

Im Unterschied zu anderen Berliner QM-Gebieten, die mit Quartierskonferenzen (Marzahn-Nord), „Zukunftssuche: kiezlebendig“ (Helmholtzplatz), Planungszelle (Wrangelkiez) oder „Diskursiven Verfahren zur Entwicklung neuer Lösungsansätze“ (Beusselstraße) den Zielfindungsprozess auf eine breite und öffentlichkeitswirksame Basis stellten, wurde der Zielfindungsprozess am Kottbusser Tor auf das Quartiersmanagement und einige Vor-Ort-Akteure begrenzt.

Ein städtebauliches Leitbild wurde nicht entwickelt, das aktuelle Motto richtet sich auf den Pro-

zeß und ist strategisch angelegt: „Wir wollen, daß die Leute umsteigen ...“ Die „Bausteine“ im Verhältnis zu Bewohnern und Gewerbetreibenden lauten: Bildung - Integration - Arbeit.

„Umsteigen“ wird auch als Anforderung an Verwaltung und Wohnungswirtschaft verstanden: vom starren und bürokratischen Denken hin zu mehr Offenheit und Flexibilität, vom Wohnumfeld bis zu den Wohnungsgrundrissen.

Bereits nach Auswertung der von allen Berliner Quartiersmanagement-Teams erarbeiteten Zwischenberichte durch das ifs Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH wurde deutlich, dass es zu quartierspezifischen Leitbildern, Zielbündeln oder Prioritätenlisten unterschiedliche Auffassungen in den Gebieten gibt - die Quartiersmanager wurden zum Umdenken ermuntert: „Teilweise gibt es spezielle Initiativen dazu, teilweise wird dies explizit abgelehnt. Insgesamt wäre auch hier eine Strategiediskussion notwendig. Bei der Erarbeitung von Leitbildern ist ja weniger das Ergebnis als der Prozess das Wichtige: Die Selbstverständigung über Probleme und mögliche Zukünfte, die eine möglichst große Zahl von Bewohnern und Organisationen einbezieht. Der verschiedentlich erwähnte Wunsch nach einer Veränderung des 'Images' eines Gebiets kann auch verstanden werden als Aussage darüber, dass eine andere Zukunft tatsächlich vorstellbar ist und darüber sollten die QM-Teams - wenn möglich - einen Kommunikationsprozess in Gang bringen.“⁹⁴

Auch von Seiten der *Senatsverwaltung für Stadtentwicklung* wurde auf die Erarbeitung von Stärken- und Schwächenanalysen, Bewohner- und Akteursbeteiligung Wert gelegt. Handlungskonzepte sollten keine akademisch-unverständlichen Werke sein, keine Gutachten. Gefordert wurde: „Zügige Erarbeitung von strategischen Handlungskonzepten durch die QM-Teams auf der Grundlage von Defizit- und Potenzialanaly-

94. ifs Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik, a.a.O., S. 3

sen des Quartiers. Das Handlungskonzept ist mit den Bewohnern abzustimmen (ebenso Abstimmung mit BA)... Sofern externe Hilfe vom QM-Team hierzu benötigt wird, ist das der Senatsverwaltung mitzuteilen.⁹⁵ Diesem Aspekt der „Abstimmung“ und den dabei möglichen Formen und Impulsen für Quartier und Verwaltung wurde jedoch in der Evaluierung auch wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Status quo oder Gebietsperspektive für die nächsten Jahre?

Für den 4. Zwischenbericht wurde von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und empirica und in Abstimmung mit den Quartiersmanagern ein „Zielbaum“ entwickelt, der eine differenziertere Betrachtung des integrierten Handelns vor Ort und eine bessere Vergleichbarkeit aller Quartiersmanagementgebiete ermöglichen sollte.

Ziele, Projekte, Bewertungen wurden nicht mit anderen Akteuren „abgestimmt“. Sie mündeten auch nicht in eine *Gebietsperspektive* für die nächsten Jahre. Im Handlungskonzept bleibt offen, wer diese Ziele *künftig* mit welchen Mitteln in welchen Kooperationszusammenhängen und in welcher Zeit umsetzt. Die Erfordernisse einer Bewertung des „Status quo“ durch das Quartiersmanagement stehen im Vordergrund.

Dies macht sich im Prozess bemerkbar:

- So sind die Vorstellungen der Akteure, was das Programm „Soziale Stadt“ eigentlich sei und wodurch es sich von traditionellen Stadterneuerungsstrategien oder Förderprogrammen unterscheidet, heterogen. Je nach eigener Interessenlage liegt der Schwerpunkt ihres Interesses auf investiven (Eigentümer) oder nicht-investiven Maßnahmen (Träger, Initiativen).

Dies prägt auch das Kooperationsverständnis zum Quartiersmanagement: So gehen die Wohnungseigentümer davon aus, daß sie selbst mit dem Wohnumfeldprogramm bauliche Maßnahmen umsetzen, die „Soziale Stadt“ und das Quartiersmanagement für zusätzliche Mittel zu deren Erhalt sorgt und im Sinne von Gemeinwesenarbeit soziale Konflikte löst. Träger und Initiativen sehen im Förderprogramm eine der wenigen Chancen, sich Finanzierungsquellen für Projekte zu erschließen. Daß es sich um einen integrierten Prozeß der Gebietsentwicklung handelt, ist kein Konsens.

- Die Ziele sind im Zwischenbericht dargestellt, doch das konkrete Verständnis davon bleibt unklar. Das Oberziel der „sozialen und ethnischen Integration und mehr Gleichheit in den Lebensbedingungen“ verweist abstrakt auf gesamtstädtische „Durchschnittswerte“ und das Ideal des „Ausgleichs“, doch fehlt eine gemeinsame Verständigung mit der Senats- und Bezirksverwaltung, ethnischen Organisationen und Akteuren (Schulen, Vereinen etc.) vor Ort, wie man dies verstehen will. Diese Zielsetzung wird in Marzahn-Nord zu ganz anderen Konsequenzen führen als im Modellgebiet Kottbusser Tor. Welche Integration wohin? In die deutsche Gesellschaft? In den Arbeitsprozess? Zunächst geht es um die Verständigung darüber.
- Der finanzielle Mitteleinsatz anderer Akteure (Bezirksressorts, GSW, Eigentümer, Gewerbetreibende, Vereine etc.) für künftige investive und nicht-investive Maßnahmen ist nicht ersichtlich. Es bleibt offen, welche finanzielle, personelle, sachliche und infrastrukturelle Ressourcen gebündelt und für die Umsetzung der Ziele in den nächsten Jahren eingesetzt werden können. Die dargestellten Projekte geben den „Status quo“ wieder, auch geplante Vorhaben, doch bleibt der integrierte Anspruch auf die einzelnen Maßnahmen begrenzt.

95. SenSUT I C 23: Auswertung der Zwischenberichte Quartiersmanagement. Ergebnisprotokoll des Arbeitsgespräches mit allen QM-Teams am 16.11.1999

Strukturelle Hemmnisse oder schwierige Rahmenbedingungen?

Diskussionen und Auseinandersetzungen über Funktion, Charakter und Erarbeitungsprozess des Integrierten Handlungskonzeptes verliefen vor Ort und innerhalb des PvO-Teams sehr kontrovers. Vor allem werden die dargestellten „Idealvorstellungen“ bei der Erarbeitung von Integrierten Handlungskonzepten als Überforderung des Quartiersmanagements und großstädtischer Strukturen gewertet: „Man wird dem QM nicht gerecht, wenn man unangemessene Maßstäbe anlegt. Maßstäbe, die für kleine Gemeinden denkbar wären, müssen in der Großstadt, dem Land Berlin, so nicht einfach übertragbar sein.“ (Gebietsexperte Bezirksverwaltung)

Folgende Aspekte spielen eine Rolle:

Vorgegebene Berichts- und Konzeptstruktur

Von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung wurde die Struktur für das Integrierte Handlungskonzept vorgegeben. Darin sah das QM-Team - wie andere auch - kaum Spielräume zur eigenen Gestaltung. Eine wesentliche Rolle spielte die Evaluation durch empirica, da für alle Berliner QM-Gebiete vergleichbare Grundlagen erstellt werden sollten. Diskussionen dazu verliefen zwischen den verschiedenen Quartiersmanagements mit der Senatsverwaltung und empirica kontrovers, sie wurde jedoch nicht zu einer inhaltlichen Rückschau und Positionsbestimmung genutzt, sondern vor allem im Hinblick auf den hohen Arbeitsaufwand geführt. Schließlich hat man sich auf die nun gefundene Form - wie sie im 4. Zwischenbericht dargestellt wurde - geeinigt und diese umgesetzt.

Umbrüche in Politik und Verwaltung

Während der gesamten Phase der Erarbeitung der Zwischenberichte und Integrierten Handlungskonzepte fanden die strategischen Interventionen im Modellgebiet vor dem Hintergrund schwieriger kommunal- und wohnungspolitischer Rahmenbedingungen statt.

Im Zuge der Verwaltungsreform und der Zusammenlegung der Bezirke Kreuzberg und Friedrichshain kam es zu grundlegenden personellen Veränderungen, Umzügen von Verwaltungsabteilungen und neuen Zuordnungen von Aufgaben. Mit den Wahlergebnissen änderten sich politische Repräsentanten auf Ebene des Senats und Bezirks, es fand ein Stadträte-Wechsel statt, neue Wahlkreisabgeordnete übernahmen ihre Arbeit. Die Haushaltssituation des Bezirks machte zunehmend Stellenstreichungen in der Verwaltung sowie Einschränkungen in der Finanzierung von sozialer und kultureller Infrastruktur, vor allem von Personal, erforderlich. Zudem fanden personelle Wechsel in der Polizeiverwaltung und auf Geschäftsebene der GSW statt.

Verschiedene Entscheidungs- und Zuständigkeitsebenen

Vor Ort scheinen aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten von Bezirk und Land grundlegende Probleme nur schwer lösbar. Dies trifft vor allem für die Problemfelder Drogen, Verkehr und Schule zu - es wird wenig Hoffnung in ein parteiübergreifendes und konsensorientiertes Vorgehen gesetzt.

Zudem wird es als schwierig angesehen, Politik und Verwaltung in ein Integriertes Handlungskonzept einzubinden und die Funktion des Quartiersmanagements in Bezug auf Haupt- und Bezirksverwaltung, BVV und Abgeordnetenhaus, Parteien, Verbände und Bewohner konstruktiv zu definieren. „Durch QM ändern sich nicht die Zuständigkeiten“, so wird eingewandt und auf die Dimensionen der Probleme verwiesen.

Praktische Schwierigkeiten in der Durchführung

Schließlich wurden praktische Schwierigkeiten in der Umsetzung des Anspruchs gesehen, die Bewohner zu aktivieren, Kooperation und Kommunikation zu fördern, ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. „Wie beteiligt man 6.000 Menschen an der Entwicklung des Leitbildes, des Handlungs- und Maßnahmenkatalogs?“ (Gebietsexperte Bezirksverwaltung) Und kann man die Be-

wohner überhaupt für eine Quartierssicht gewinnen, gilt ihr Interesse nicht konkreten Problemen und Betroffenheiten?

3.4 Ziele, Leitbilder, Entwicklungskonzepte und - strategien

Im Leitfaden der *ARGEBAU* wird als zentrales Ziel formuliert, „soziale Problemgebiete zu selbständig lebensfähigen Stadtteilen mit positiver Zukunftsperspektive“⁹⁶ zu machen, einen nachhaltigen Aufschwung auf sozialem, wirtschaftlichen, städtebaulichen und ökologischen Sektor im Verbund zu bewirken.

Im Bericht des Abgeordnetenhauses von *Berlin* (Drucksache 13/2001) wird als Ziel formuliert, „eine nachhaltige, soziale, wirtschaftliche, städtebauliche und ökologische Entwicklung durch integriertes Handeln und vernetzte Maßnahmen im Quartier zu bewirken.“⁹⁷

Für das *Modellgebiet* Kottbusser Tor - wie für andere QM-Gebiete - gilt folgender „Zielbaum“:

96. ARGEBAU: Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“, Stand 1.2.2000

97. Abgedruckt in: Deutsches Institut für Urbanistik: Programmgrundlagen, Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt“ Bd. 3, Berlin 2000, S. 32

Oberstes Ziel:
Soziale und ethnische Integration und mehr Gleichheit in den Lebensbedingungen.

Z 1: Mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt

- Erhalt der bestehenden Arbeitsplätze
- Spezielle berufsorientierte Qualifizierung für besondere Personengruppen
- Verbesserung der Ausbildung für Jugendliche
- (Re-)Integration von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern in den Arbeitsmarkt und/oder in Qualifizierung
- Initiierung von Beschäftigungsmaßnahmen (ABM, SAM, Arbeitsförderbetriebe)
- Förderung von Kleingewerbe und Unterstützung von ExistenzgründerInnen
- Standortmarketing/ Standortprofilierung
- Direkte Beratung bei Integration und (z.B.) Existenzgründungen

Z 2: Mehr Fort- und Weiterbildung

- Erhalt bestehender Angebote zur Fort- und Weiterbildung
- Qualifizierung der Bewohner zur Stärkung und Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserung der Bekanntheit/ Akzeptanz bestehender Einrichtungen zur Bildung, Sprachbildung und Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserung der Kenntnisse der deutschen Sprache und Kultur bei Bevölkerungsgruppen nichtdeutscher Herkunftssprache (inklusive Basiswissen zum politischen System und zum Rechtssystem)

Z 3: Bessere Qualität des Wohn- und Lebensraumes

- Erhöhung der Zufriedenheit der Bewohner mit ihrer Wohn- und Lebenssituation
- Verbesserung des Wohnumfeldes und des öffentlichen Raumes
- Quantitative und qualitative Verbesserung der Grün- und Freiflächen
- Nachfragegerechte Wohnungsangebote
- Qualitative Verbesserung der Wohnungen
- Qualitative Verbesserung der Häuser/ Aufgänge
- Senkung der Betriebs- und Nebenkosten
- Erhalt, Unterstützung und Stärkung des wohnortnahen Einzelhandels, Dienstleistungsangebote und der Gastronomie
- Verbesserung der Verkehrssituation u.a.
- Verbesserung des Außenimages
- Verbesserung des Innenimages

Z 4: Bewohneradäquate (nachfragegerechte) soziale Infrastruktur

- Verbesserung der Schulsituation bezogen auf Angebotsvielfalt, Ausstattung, Eigenständigkeit, Spracherwerb, Elternbeteiligung, Öffnung zum Stadtteil (Steigerung der Attraktivität der Schule, Schule begreift sich als Teil des Stadtteils)

- Unterstützung und Verstärkung von Jugend- und Sozialarbeit in den Schulen
- Verbesserte Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche (z.B. Spielplätze mit Betreuung)
- Verbesserung der Kinderbetreuung bezogen auf -Angebotsvielfalt - Ausstattung - Eigenständigkeit - Spracherwerb - Elternbeteiligung - Öffnung zum Stadtteil
- Verbesserung der Freizeitangebote für alle Bevölkerungsgruppen

Z 5: Bewohneradäquate Stadteilkultur

- Initiierung von bewohnergetragenen kulturellen Veranstaltungen
- Erhalt bestehender Angebote
- Schaffung von speziellen Angeboten für verschiedene Bewohnergruppen (z.B. Ältere, ausländische und deutsche Jugendliche)
- Aktivierung des öffentlichen Lebens im Stadtteil

Z 6: Besseres Gesundheitsniveau

- Erhalt bestehender Angebote
- Verbesserung der gesundheitlichen Situation insbesondere von Haushalten in schwieriger wirtschaftlicher Situation
- Förderung der Bewegungs- und Gesundheitserziehung in den Familien, Kitas, Schul- und Sportvereinen
- Verbesserung der Ernährungssituation von Kindern und Jugendlichen

Z 7: Besseres Sicherheitsniveau und Steigerung des subjektiven Sicherheitsempfindens

- Steigerung des subjektiven Sicherheitsgefühls der Bewohner
- Sicherheitsrelevante Gestaltung des öffentlichen Raumes und wohnungsnaher Freiräume
- Unterstützung und Ausweitung der Gewaltprävention
- Bekämpfung der offenen Drogenszene

Z 8: Mehr Akzeptanz und Unterstützung des Sozialgefüges

- Erhalt bestehender Angebote
- Stärkung der Integration
- Förderung nachbarschaftlicher Kontakte
- Stärkung von Hausgemeinschaften
- Mehr Übernahme von Verantwortung für die Nachbarschaft durch die Bewohner und Akteure zur Stärkung der Identifikation

Z 9: Mehr Partizipation der Bewohner und Akteure

- Erhalt bestehender Angebote
- 902
- Beteiligung von Zielgruppen bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen des QM

Vernetzung sowie *Öffentlichkeitsarbeit* werden als Querschnittsaufgaben angesehen. Auch die *Sicherung von Bestand* wurde als Ziel aufgenommen, nicht nur die Schaffung neuer, zusätzlicher Projekte, Angebote und Maßnahmen.

Abb. 64 Leitziel, operationale Ziele und Handlungsfelder



3.5 Handlungsfelder, Projekte und Maßnahmen

Zur Umsetzung der dargestellten Ziele und des ressortübergreifenden Programmanspruchs in Projekten und Maßnahmen werden acht Handlungsfelder mit sozialer, kultureller, ökonomischer, baulicher und infrastruktureller Thematik und Ausrichtung berührt, wobei in vier Handlungsfeldern mehrere Ziele verfolgt werden:

1. Beschäftigung und Qualifizierung: **Z1, Z2**
2. Lokale Wirtschaft: **Z1**
3. Integration und Zusammenleben: **Z8, Z5, Z2, Z1**
4. Wohnen und Wohnumfeld: **Z3, Z7**
5. Soziale Infrastruktur - Schule, Kinder, Jugendliche, Ältere und Familien: **Z4, Z6**
6. Stadtkultur: **Z5**
7. Gesundheit und besondere Lebenslagen: **Z6**
8. Bewohneraktivierung und -beteiligung: **Z9**

3.5.1 Projekte und Maßnahmen in den Handlungsfeldern

In diesen acht Handlungsfeldern wurde eine erstaunliche Anzahl von Projekten und Maßnahmen umgesetzt; einige sind bereits beendet oder befinden sich in Planung. Als „Projekte“ werden sowohl „harte“ wie „weiche“ Maßnahmen definiert, langfristige und temporäre: baulich-materielle (Hofgestaltung, Blockspitzen) wie nicht-investive (Feste), Kooperationsformen (Bankenrunde, Beschäftigungspakt Friedrichshain-Kreuzberg) und Gutachten (Gewerbestudie).

Im 4. Zwischenbericht werden 105 verschiedene Projekte und Maßnahmen benannt, 88 werden in der Übersicht näher dargestellt.

1. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Beschäftigung und Qualifizierung“

Eine besondere Relevanz in diesem Handlungsfeld wird aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit und der Stigmatisierung des Gebiets der „Verbesserung der Ausbildung für Jugendliche“ beigemessen. In Kombination mit baulichen Maßnahmen (Zentrum Kreuzberg, Blockspitzen etc.) werden Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten geschaffen und damit Synergieeffekte beabsichtigt.

In engem Zusammenhang dazu steht in diesem Handlungsfeld „mehr Fort- und Weiterbildung“, insbesondere Maßnahmen zum Erwerb der deutschen Sprache, Nachhilfeunterricht, Beratungs- und Fortbildungsangebote von ansässigen Trägern (Türkische Gemeinde zu Berlin e.V.).

Beispiele, Ergebnisse:

- Malermaßnahmen für Sozialhilfeempfänger im Zentrum Kreuzberg: finanziert aus dem IDA- (Integration durch Arbeit) Programm
- Vermittlung von etwa 130 Jugendlichen in Betriebe (Lehre, Ausbildung) durch Beratung und Unterstützung des Quartiersmanagements seit

1999. Die Akquisition der Ausbildungsplätze erstreckt sich auf das gesamte Stadtgebiet.

- Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und begrenzten Qualifizierungen im Rahmen von Veranstaltungen (Organisation, Sicherheitsdienst, Jury etc.) und teilweise Weiterführung in geförderte Ausbildungsgängen für besonders benachteiligte Jugendliche,
- Einbeziehung von arbeitslosen oder transferabhängigen Bewohnerinnen und Bewohnern in bauliche Maßnahmen der Wohnumfeldgestaltung und im öffentlichen Raum (Platzgestaltung, Spielplatz etc.)
- ISI e.V. im Zentrum Kreuzberg, eine Initiative selbständiger Immigrantinnen im Existenzgründungs- und Qualifizierungsbereich: Angebote für Qualifizierung von Frauen nichtdeutscher Herkunft
- Schaffung von Praktikanten- und Qualifizierungsstellen im Stadtteilbüro KonTor.

2. Projekte und Maßnahmen im Handlungsschwerpunkt „Lokale Wirtschaft“

Hier steht die selbständige Erwerbstätigkeit im Mittelpunkt. Sie wird von vielen Migrantinnen und Migranten als Alternative zur Arbeitslosigkeit in Angriff genommen, doch auf Grund mangelnder Kenntnisse und Erfahrungen nicht immer erfolgreich. Das Quartiersmanagement sieht in Existenzgründungen Chancen für die Bewohnerinnen und Bewohner, bei fehlenden Arbeitsplätzen ihr eigenes Einkommen zu sichern, bietet Beratungs- und Unterstützungsangebote. In diesem Handlungsfeld spielen auch vom Quartiersmanagement initiierte oder bezirklich organisierte Kooperationsformen, Standortmarketing und -profilierung eine Rolle.

Beispiele, Ergebnisse:

- Zur Aktivierung und Unterstützung wurde eine Interessensgemeinschaft der Händler (IG Kottbusser Tor) gegründet
- GründerGalerie (siehe Schlüsselprojekte)

- kontinuierliche Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Banken und Finanzdienstleistern

3. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Integration und Zusammenleben“

In diesem Handlungsfeld werden vier Ziele realisiert. Als Voraussetzung für Integration und Zusammenleben sollen die Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt verbessert werden. Bestehende Angebote im Bereich Stadtteilleben und Zusammenleben werden unterstützt und ausgebaut, eine Vernetzung angestrebt. Es haben sich eigenständige Aktivitäten von Bewohnerinnen entwickelt.

Beispiele, Ergebnisse:

- Feste (Frühlingsmarkt, Weihnachts- und Ramasanfeier, Gartenfeste etc.)
- gemeinsame Ausflüge (Adventsausflug)
- Nachbarschaftstreffs
- Interkulturelles Forum (AWO)
- Konfliktlösung zwischen Mietern (GSW-KOM/Lowtec, Mediation)
- Beratung für arabische Bewohnerinnen und Bewohner durch Omras e.V.

4. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Wohnen und Wohnumfeld“

Dieser Zielkomplex formuliert einen sehr umfassenden Anspruch, der sich auch auf die anderen Bereiche (Infrastruktur etc.) erstreckt. Im wesentlichen werden hier bauliche Verbesserungen und nicht-investive Maßnahmen und Vernetzungen zwischen den Akteuren umgesetzt. So gut wie keine Rolle spielen auf die Wohnungen selbst bezogene Maßnahmen.

Die Senkung der Betriebskosten - ein wesentliches Problem im Wohnungsbestand - spielt bisher im Handlungskonzept keine Rolle, entsprechende Strategien sind angedacht. Für das

Zentrum Kreuzberg stellen vor allem die hohen Kosten für Wärmedämmung und eine neue Heizungsanlage ein Hemmnis dar. Weitere Projekte und Maßnahmen betreffen die gewerbliche Infrastruktur und die Themen „Verkehr“ und „Image“.

Beispiele, Ergebnisse:

- Abriss der Treppe und Neugestaltung der Galerie am Zentrum Kreuzberg
- „Flaniermeile“ am Zentrum Kreuzberg
- Blockspitzen Kottbusser Tor (Schlüsselprojekt)
- Hauseingänge (Zentrum Kreuzberg und Südblocke)
- Sicherheitsdienst im Zentrum Kreuzberg
- Hofgestaltung Block 87 (GSW)
- Concierge- Kulturloge (Admiralstraße, GSW)
- Spielplatzpflege (Zentrum Kreuzberg)
- Vernetzungen zwischen den Akteuren (Drogenrunde etc.)

5. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Soziale Infrastruktur - Schule, Kinder, Jugendliche, Ältere und Familien“

Eine wichtige Rolle wird der Schule zugeschrieben, auch dem Thema „Freizeitorte“ für Kinder und Jugendliche. Kernprobleme in diesem Handlungsfeld sind Sprach-, Lese- und Schreibprobleme der Migrantinnen und Migranten, Gesundheitsprobleme bei Kindern und mangelnde Treff- und Kommunikationsorte für kleinere Gruppen von Jugendlichen, Mädchen, Lücke-Kindern, Älteren, ethnischen Gruppen. Es werden quartiersbezogene Projekte mit Schülern und Lehrern angeregt und gefördert.

Ergebnisse, Beispiele:

- Bambulahütte im Block 87
- Schulhofprojekt mit Kindern, Lehrern, Eltern
- Spielplatz am Zentrum Kreuzberg
- temporäre Projekte durch Aktions- und Quartiersfonds (Kinder-Kultur-Sommer, Unterstützung des Kinderbauernhofs, Ausstattung der Kita)

6. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Stadtteilkultur“

In diesem Handlungsfeld werden zahlreiche Maßnahmen der Bewohnerinnen und Bewohner durch den Aktionsfonds umgesetzt und damit die Entwicklung von Stadtteilkultur selbständig vorangebracht.

Beispiele, Ergebnisse:

- Ausstellungen (Chronik türkischer Migration, Kunst aus dem Kiez, von Mieter/in)
- Lesungen, Einrichtung eines Lesegartens
- Kunst, Theater
- Unterstützung einer Fußballmannschaft (kurdische Jugendliche)

7. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Gesundheit und besondere Lebenslagen“

Es werden bereits bestehenden Angebote - meist Projekte der Drogeneinrichtungen - unterstützt. Es mangelt an entsprechenden Beratungsstellen, insbesondere zur Bekämpfung ernährungsbedingter Unterversorgung. Künftig soll auch der Gesundheits- und Ernährungsfrage von Kindern mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Ergebnisse:

- Kindersuppenküche (in Planung)
- Modell Drogennot- und -todesfallvorbeugung, Erste-Hilfe-Kurs für Drogenabhängige
- Hygienische Versorgung

8. Projekte und Maßnahmen im Handlungsfeld „Bewohneraktivierung und -beteiligung“

In diesem Handlungsfeld spielen sowohl Feste, Ausflüge wie von Bewohnern selbständig durchgeführte Projekte eine Rolle. Aktivierung erfolgt auch durch Informationsblätter. Die Stärkung von

Partizipation wird vor allem mit dem Vergabebeirat des Aktionsfonds und der Jury des Quartiersfonds erreicht. Der Quartiersrap hat sich seit Jahren als Beteiligungsprojekt für Jugendliche bewährt. Informationsfunktion übernimmt vor allem der Quartierskurier, an dem auch Bewohnerinnen und Bewohner mitarbeiten. An Planungsmaßnahmen werden Bewohnerinnen und Bewohner so weit wie möglich beteiligt (Block 87)

Ergebnisse, Beispiele:

- Vergabebeirat des Aktionsfonds und Jury des Quartiersfonds
- Feste, Ausflüge etc.
- Öffentlichkeitsarbeit
- Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg
- Aktion Besenrein (Einbeziehung der Drogenabhängigen bei Platzsäuberung)
- Bewohner erarbeiten eine eigene Ausstellung

Zielorientierung der Projekte im Überblick

Die Projekte verfolgen die drei strategischen Ziele „mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt“, „mehr Akzeptanz und Unterstützung des Sozialgefüges“ und „bessere Qualität des Wohn- und Lebensraums“ am häufigsten:

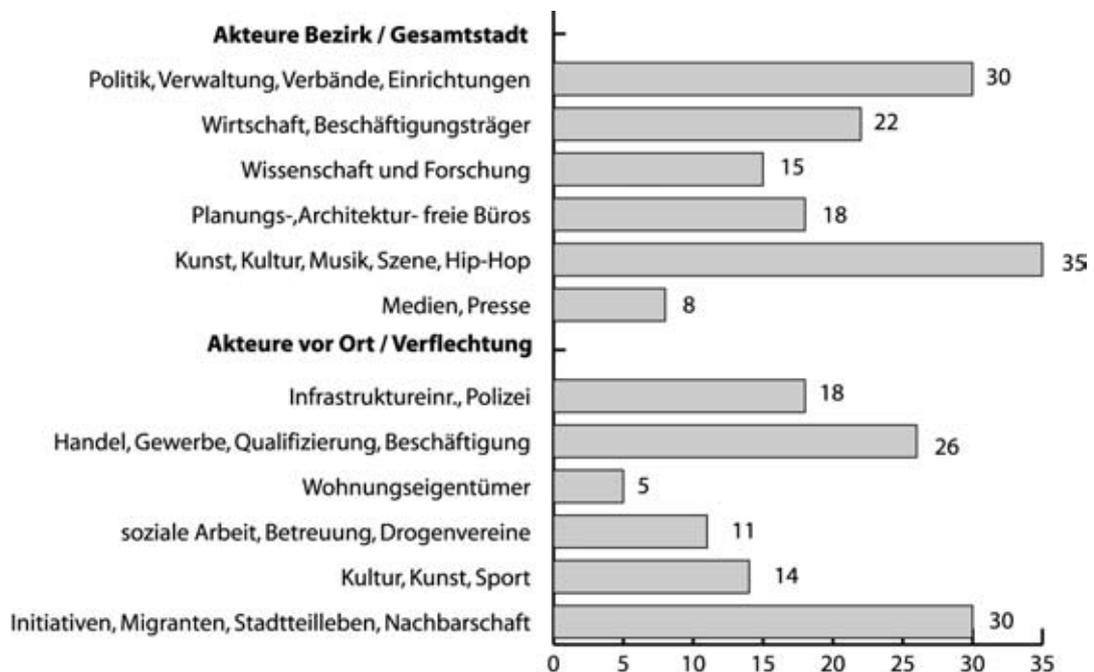
Rang	Ziel	Projekte
1	mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt	69
2	mehr Akzeptanz und Unterstützung des Sozialgefüges	51
3	bessere Qualität des Wohn- und Lebensraums	39

Folgende Graphik macht deutlich, welche Ziele in den Projekten mit welcher Häufigkeit abgedeckt werden, wobei in den meisten Projekte *mehrere* Ziele eingelöst werden.

Abb. 65 Umsetzung der Ziele in den Projekten



Abb. 66 An den Projekten beteiligte Akteure



Trägerstruktur, beteiligte Akteure

Die Trägerstruktur der Projekte ist vielfältig. Sie reicht von den großen Wohnungseigentümern bis hin zu einzelnen Mietern und dem Mieterbeirat. Dazu zählen im Gebiet tätige Vereine wie die Arbeiterwohlfahrt, türkische und arabische Vereine, aber auch die Bibliothek, das Quartiersmanagement sowie der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg.

- In sieben Projekten ist die Zentrum Kreuzberg KG Projektträger
- in neun Projekten die GSW.

Träger der über den Aktions- und Quartiersfonds finanzierten Projekte sind mehrheitlich Vereine. Ob und inwiefern diese Entscheidungs- und Finanzierungsstruktur für diese Vereine Impulse ausgelöst hat, wäre in einer gemeinsamen Bewertung und Rückschau aller Beteiligten zu erfragen. Mit dem Schulhofprojekt der Jens-Nydahl-Schule hat sich aufgrund dieser Vergabestruktur erst eine neue Trägerschaft und damit komplexe Verantwortlichkeit der Elternvertreter und Lehrer/innen bis hin zur finanziellen Bearbeitung, Vergabe von Planungsleistungen etc. entwickelt.

Projektentwicklung und Rolle des QM-Teams

Hinsichtlich der Rolle, die das QM-Team bei der Projektinitiierung übernimmt, können verschiedene Konstellationen unterschieden werden. Das ifs hat dazu in einer ersten Analyse der Zwischenberichte der Berliner QM-Gebiete folgende Ausführungen gemacht, die für das Modellgebiet nach wie vor gelten:

- „Das QM-Team entwickelt Projekte und führt sie in eigener Trägerschaft durch.
- Das QM entwickelt Projektideen gemeinsam mit anderen Akteuren, die dann die Trägerschaft übernehmen.
- Das QM unterstützt Träger bei der Entwicklung von Projektideen, der Erarbeitung von Förderanträgen und der Durchführung der notwendigen Förderverfahren.

- Das QM bündelt Projektideen und Projekte verschiedener Träger und ermöglicht so Synergien (z.B. zwischen Arbeitsmarktförderung und investiver Förderung).“⁹⁸

Vor allem ist das Quartiersmanagement in alle Projekte des Aktions- und Quartiersfonds durch Beratung, Unterstützung und Moderation eingebunden.

Durch Aktions- und Quartiersfonds finanzierte Projekte

Der überwiegende Teil der 88 Projekte, die im 4. Zwischenbericht näher dargestellt sind, geht auf Initiative der Bewohnerinnen und Bewohner zurück bzw. umfaßt ihre Beteiligung (75 Projekte): 50 Projekte wurden durch den Aktionsfond und 25 durch den Quartiersfonds finanziert.

- 50 Projekte wurden durch den Vergabebeirat des *Aktionsfonds* bewilligt und aus diesem finanziert. Projektträger sind zahlreiche im Gebiet ansässige Vereine (Kotti e.V., Kurdisches Zentrum e.V., Fixpunkt e.V. etc.) sowie die Bibliothek, Elterninitiativen, Mieterbeirat und Anwohner sowie Einzelpersonen. Sie reichen vom Hoffest über Bücher und Spiele für eine Kita, Gartengeräte zur Spielplatzpflege, Pflanzaktion, Stadterkundungen etc. (siehe Anhang)
- 25 Projekte wurden von der Vergabejury des *Quartiersfonds* bewilligt und aus diesem finanziert. Hier stehen die Vereine und Institutionen als Träger im Vordergrund (Mevlana Moschee e.V., Fixpunkt e.V., Freunde der Ratten e.V., Mieterinitiative und Elternbeirat etc.). Die Projekte reichen vom Sicherheitsdienst im Zentrum Kreuzberg über Schulaufgabenzirkel, Kinder Kultur Sommer, einem Projekt mit substituierten Menschen bis hin zur Schulhofgestaltung der Jens-Nydahl-Grundschule.

98. ifs, S. 17

Schlüsselprojekte

Nicht alle Projekte haben den gleichen Stellenwert. Das Quartiersmanagement definiert folgende Maßnahmen als „Schlüsselprojekte“, da sie an zentralen Problemfeldern ansetzen und einen hohen Vernetzungs- und Wirkungsgrad erzielen sollen. Für das Oberziel der sozialen und ethnischen Integration und die jeweiligen operationalen Ziele leisten sie einen unterschiedlich weitreichenden Beitrag.

- **Umgestaltung des Platzes**

Mit der *Umgestaltung des Platzes Kottbusser Tor* wurde begonnen (Blockspitzen). Auf der Mittelinsel soll die Zugangssituation zur Hochbahn attraktiver und behindertengerecht gestaltet werden (Aufzüge zur Hochbahn U 1 und U 8). Der Überweg Kottbusser Straße zwischen Block 88 und 87 wird verbessert.

Dieses Projekt geht über die Anforderungen der unmittelbaren Wohnbevölkerung weit hinaus. „Integriertes Handeln“ heißt derzeit: Von Seiten der Verwaltung konzipiert, vor Ort abgestimmt, mit Vergabe-ABM durchgeführt.

Im weiteren Prozess wird es darauf ankommen, das Projekt öffentlichkeitswirksam in Szene zu setzen, potente überörtliche Partnerinnen und Partner zu gewinnen und einzubinden (Berliner Verkehrsbetriebe, für Drogen- und Verkehrspolitik Verantwortliche aus Politik und Verwaltung).

Der bauliche Prozess bietet Chancen, um die Privaten (Zentrum Kreuzberg, Banken, Kaisers etc.) zu aktivieren (Gestaltungsaspekte der „Möblierung“, Schaufenster von Kaisers etc.) und jenseits der baulichen Umgestaltung gemeinsam an einer Umwertung des „öffentlichen“ Klimas zu arbeiten, das nicht nur von der Drogen- und Alkoholproblematik oder Gewerbemietendiskussionen blockiert ist, sondern daneben eine „neue Mischung“ und „Normalität“, Qualitätsstandards und Stärke aufbaut, die an diesem Platz durch-

aus vorhanden und in Ansätzen wirksam ist. Für die schwierige Balance von öffentlichen und privaten Interessen und angesichts der besonderen Komplexität der Zuordnung von öffentlichen und privaten Flächen (Zentrum Kreuzberg) könnte hier auch organisatorisch ein neues Partnerschaftsmodell entwickelt werden.

Abb. 67 Projekt Umgestaltung Blockspitzen



- **Gründergalerie**

Mit der „Gründergalerie“ im Zentrum Kreuzberg sollen Existenzgründungen im Gebiet gefördert und unterstützt werden. Die Erfahrungen zeigen, dass sich viele Existenzgründer in ihrer Entscheidungsfindung schwer tun, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Risiken oft nicht ausreichend bedenken.

Deshalb werden sie in dieser Phase umfassend beraten. Wenn sie sich für eine Existenzgründung am Standort Zentrum Kreuzberg entscheiden, wird ihnen zu günstigen finanziellen Bedingungen ein Schreibtischstandort und organisatorische Begleitung geboten. Die Nutzer teilen sich einen Besprechungsraum, Teeküche, Faxgerät und Kopierer. Die ersten GründerInnen haben hier Platz genommen, unterstützen sich auch gegenseitig. Ein Verein aus verschiedenen Beschäftigungsträgern und Beratungseinrichtungen befindet sich in Gründung (GründerGalerie e.V.), der die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer in der Anfangsphase ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit durch Qualifizierung und

begleitendes Coaching während des ersten Jahres unterstützt. Zum Fortbildungsangebot gehören auch Informationsveranstaltungen und Seminare zu verschiedenen Einzelthemen.

Die Räume wurden aus Mitteln der „Sozialen Stadt“ renoviert und ausgestattet. Zwei ABM-Kräfte unterstützen die Gründer bei der Unternehmensfestigung (Koordination, Öffentlichkeitsarbeit); sie haben inzwischen jedoch ihre Tätigkeit beendet.

Die Förderung ethnischen Gewerbes ist einer der Schwerpunkte des Vereins; auch Frauen werden besonders angesprochen. Inwiefern und mit welchen Strategien dieses Projekt seine selbst gesetzten Ziele einlöst und auf andere ethnisch segregierte Gebiete übertragbar ist, sollte im weiteren Prozeß näher befragt werden.

Abb. 68 Mitarbeiterin in der Gründergalerie



• **Schularbeitszirkel SCHATZ**

Das Mehrzielprojekt *Schularbeitszirkel (SCHATZ)* geht auf Initiative von Bewohnerinnen und Bewohnern zurück. Der Verein wird inzwischen von 40 Eltern gebildet. Der Schulaufgabenzirkel richtet sich an Kinder ab der 7. Klasse, die durch Betreuung von zwei Lehrerinnen (Werkverträge) bei den Hausaufgaben unterstützt werden. Die Räume werden von Seiten des

Eigentümers im Zentrum Kreuzberg zu günstigen Konditionen (Betriebskostenpreis) zur Verfügung gestellt. Renovierung sowie Sachmittel und Honorare werden über Programmmittel der "Sozialen Stadt" und aus dem Quartiersfonds finanziert. Mit diesem Projekt wurden auch Impulse für andere Träger ausgelöst und weitere Hausaufgabenangebote für Kinder im Modellgebiet angelegt.

Im Fazit zeigt sich hier die Eigenverantwortlichkeit der Initiatoren als wichtiger Schritt zum Aufbau von selbsttragenden Strukturen auf Projekte- und Vereinsebene.

• **Stadtteilmuseum**

Das Projekt *„Berlin am Kottbusser Tor: Bürger/innen richten ihr Stadtteilmuseum ein“* wurde vom "Verein zur Erforschung und Darstellung der Geschichte Kreuzbergs e.V." initiiert. Es wird über den Quartiersfonds finanziert und zielt vor allem auf aktive und bildungsorientierte Bewohnerinnen und Bewohner. Auf einer Etage des Kreuzberg Museums wird eine Ausstellung (Bilder, Filme, Modelle, Erinnerungen und biografische Porträts) zu sehen sein, in der Bewohnerinnen und Bewohner die Geschichte des Quartiers präsentieren und zu Diskussionen einladen. Auch dieses Projekt ist beschäftigungswirksam angelegt. Es hat seine Arbeit erst vor kurzem begonnen.

• **Concierge- und Kulturloge**

Im Zuge der baulichen Umgestaltung des Eingangsbereichs eines Wohngebäudes wurde mit ABM-Kräften eine *Concierge*, im Zentrum Kreuzberg ein *Sicherheitsdienst* eingerichtet. An beiden Standorten war das Bedürfnis der Bewohnerinnen und Bewohner nach mehr Sicherheit im unmittelbaren Wohnbereich groß.

Die Concierge hat darüber hinaus auch die Funktion, dass Bewohnerinnen und Bewohner

sich informieren, Nachrichten hinterlassen, Austausch mit anderen organisieren können. Inzwischen wurde dieses Projekt um die „Kulturloge“ erweitert: monatlich stattfindende kleine Veranstaltungen im Foyer des Hauses - finanziert über den Aktionsfonds und organisiert von KOM (Kommunikation im Kiez), einem Kooperationsprojekt zwischen der Wohnungsgesellschaft GSW und dem Träger Lowtec.

Von Seiten der GSW heißt es dazu: „Bereits in den ersten Monaten zeigten sich die positiven Effekte dieser zusätzlichen Präsenz in der Wohnanlage: Pfortner bekommen positive Rückkopplung von Mietern und Gewerbetreibenden, im Vergleich zur Anfangszeit werden deutlich weniger Spritzen gefunden, der öffentliche Publikumsverkehr und damit auch die Verschmutzung der Innenhöfe nimmt ab und die Nutzung der Hausflure als Aufenthaltsraum ist weniger attraktiv geworden.“ Auch von Seiten der Polizei wird die Conciiergeloge positiv bewertet (Statement Gestaltrunde).

Abb. 69 Conciiergeloge



QuartiersRap

Der *QuartiersRap Kotti* ist eine von Quartiersmanagement und Jugendlichen gemeinsam organisierte Veranstaltung, die 1999 zum ersten Mal stattfand. Einmal jährlich treffen sich etwa 20 Rap-Gruppen der Hip-Hop-Szene aus Deutschland und wetteifern auf einer Bühne um die besten Texte und gelungenste Präsentation. Eine Jury – bestehend aus „Szene“ und Quartiersbewohnerinnen und -bewohnern - wählt drei Gewinnerinnen und Gewinner aus. Die Preise werden von den Wohnungsunternehmen und Hauseigentümergruppen gestellt, die Veranstaltung deutschlandweit von einem Sponsor beworben. Viele Akteure aus dem Gebiet (Vereine, Bewohner, Unternehmen) beteiligen sich an der Durchführung dieses Events, Jugendliche übernehmen selbständig Aufgaben und Verantwortung bis hin zur Mittelverwendung. Sie erhalten Beschäftigungsmöglichkeiten, einige von ihnen konnten in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden (Sicherheitsdienst). Bei der letzten Veranstaltung im September 2001 wurden etwa 600 Gäste gezählt. Besondere Wirkung: erhöhte Akzeptanz und quartiersübergreifender Imagegewinn.

3.6 Zielkonflikte und Umsetzungsschwierigkeiten

Im Rückblick auf die dreijährige Pilotphase wird deutlich, dass Zielkonflikte und Umsetzungsschwierigkeiten auf folgenden Ebenen und zwischen verschiedenen Akteuren eine Rolle spielen:

1. Zielebene

Die Anfangsphase war davon geprägt, daß die von außen an das Quartiersmanagement herangetragenen hohen Erwartungen sich nicht mit den Lösungsmöglichkeiten auf lokaler Ebene deckten. Diese „Mißverständnisse“ spielen heute keine so große Rolle mehr.

Dagegen haben Zielkonflikte eine konkretere Form angenommen:

- So gibt es hinsichtlich der integrierten Zielrichtung für die *Gebietsentwicklung* (Leitbild, Integration) keinen expliziten Konsens zwischen den Beteiligten.
- Es spielen Einzelfragen und -projekte eine Rolle wie der umstrittene Neubau einer *Moschee*: Architektur, öffentliche Präsenz des Islam, Integration?
- Auch das Ziel, den Wohnstandort zu stabilisieren und wettbewerbsfähig zu machen, befindet sich in Konflikt damit, preiswerten Wohnraum bereitzustellen und die Bleibeperspektive für „Selbstzahler“ zu erhöhen.
- Im Bereich Handel und Gewerbe führen unterschiedliche Interessen der Gewerbetreibenden und der Geschäftsführung des Zentrum Kreuzberg zu Konflikten: Vermietung von Gewerberäumen um jeden Preis - oder Realisierung eines langfristig auf Aufwertung gerichteten Gewerkekonzpts, hohe Mieten zum Schuldenabbau - oder Gefahr hoher Fluktuation.

2. Entscheidungs- und Vernetzungsebene

In der Startphase wurde das Quartiersmanagement kritisch beobachtet und als „von oben eingesetzter Fremdkörper“ angesehen. Diese „Start“schwierigkeiten wurden weitgehend überwunden (Erfolge). Dabei spielte die Konkurrenz zwischen QM und Vor-Ort-Trägern eine Rolle. „Die bisherigen Akteure verstanden nicht selten das QM-Team als inhaltliche Konkurrenz zu ihrer laufenden Arbeit. Dieses 'Grummeln' aufzulösen - und noch ist es nicht ganz vorbei - kostete viel Energie.“ (QM, 1. Zwischenbericht 8/1999)

Reibungsverluste und Konflikte bestehen aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen und Zuständigkeiten von Quartiersmanagement und Verwaltung: Der hierarchisch organisierten Verwaltung steht mit dem Quartiersmanagement ein intermediärer Träger gegenüber, der sowohl im Hinblick auf die Verwaltung wie die Vor-Ort-Strukturen tätig ist, während die Bezirksverwaltung

aufgrund fehlender Mittel sich in vielen Entscheidungen beschnitten sieht (Blockspitzen etc.). Zudem führte die Fusion der Bezirke Kreuzberg und Friedrichshain zu neuen Zuständigkeiten, einhergehend mit psychologischen Befindlichkeiten, hierarchischen Veränderungen und mit Ost-West sowie West-Ost Vorbehalten.

Auch ist in einigen Projekten das *Ineinandergreifen* von *Projektentwicklung und Finanzierung* problematisch (z.B. fehlen Zusagen über Vergabe-ABM noch kurz vor Beginn der Bauarbeiten am Platz) oder erschweren die *Konkurrenz* der Träger und Vereine, fehlende Rückkoppelungen, Aufgabenüberschneidungen und Abstimmungsprobleme die Arbeit (Abstimmung Mieterfest etc.).

In diesem Netzwerkbereich ist zudem vieles von Personen und Persönlichkeiten abhängig, die in den Netzwerken tätig sind, auch von spezifischen Qualifikationen, die im Profil des „Quartiersmanagers“ und des sozialraumbezogenen Arbeitens noch sehr viel mehr Aufmerksamkeit finden sollten.

3. Politik- und Finanzierungsebene

Zum einen gibt es unklare bzw. schwierige politische *Rahmenbedingungen* zu Migranten-, Arbeitsmarkt- und Schulpolitik. Die Realisierung von Zielen stößt auf *Finanzierungsgrenzen*.

So wird in mehreren Zielen der „Erhalt bestehender Angebote“ als Ziel formuliert, doch fehlen dafür Regelfinanzierungen und ermöglicht die Stellenbesetzung über den 2. Arbeitsmarkt keine Kontinuität. Dies trifft derzeit vor allem für das Projekt „Qualifizierung beim Quartiersmanagement“ zu, das für beide Seiten ohne Perspektive endet. Ab September ist auch für das Projekt KOM Lowtec die Weiterarbeit ungesichert. Dabei geht es um das zweiseitige Verhältnis von Projekt und den Menschen, die sich darin qualifizieren. Daß sie nach Ablauf der Maßnahmen mehr Perspektiven erwerben als zuvor - dieses Ziel scheint weitgehend unerreicht zu bleiben.

4. Sozialräumliche Ebene

Auf dieser Ebene spielen vor allem Zielkonflikte und Umsetzungsprobleme im Hinblick auf den öffentlichen und halböffentlichen Raum eine Rolle:

Neben dem Grundkonflikt Verkehrssicherheit und kinderfreundliches Quartier oder autogerechte Stadt konzentrierten sich Nutzungskonflikte auf den Platz Kottbusser Tor.

So gibt es trotz intensiver und über einen langen Zeitraum geführten Abstimmungen (Drogenrunde) keinen Konsens der Akteure darüber, wie mit der „Drogenszene“ im öffentlichen Raum so umgegangen werden kann, dass ein Stück weit Entspannung eintritt.

Folgende Zielkonflikte prägen die Situation:

- Law and Order und/oder Sozialverträglichkeit im öffentlichen Raum?
- Entspannung der Situation und Hilfe durch die Einrichtung von Druckräumen und/oder dadurch Stabilisierung der Szene?
- Problem“lösung“ in Einzelbereichen (GSW, Zentrum Kreuzberg) und/oder Verlagerung der Probleme in die Bestände anderer Eigentümer?

Im Großen und Ganzen teilen auch die Bewohner diese Ambivalenz. „Man hält Drogen- und Alkoholabhängige für eine schlechte Visitenkarte für Kreuzberg und das Kottbusser Tor, aber es heißt *nicht*: Die dürfen nirgends stehen, weg mit den Fixern.“ (Gebietsexpertin) Und ein türkischer Mieter des Zentrum Kreuzberg formuliert es so: „Es gibt hier viele Kranke, Alkohol- und Drogenabhängige. Das sind aber keine fremden Kinder, sondern unsere. Kreuzberg umarmt alle.“

Und auch in den Medien wird sie mehr oder weniger ratlos geteilt: „Sicher, die Mieter im Kreuzberger Zentrum haben Recht, wenn sie abends und morgens nicht über Fixer oder deren Hinterlassenschaften in den Fluren stolpern wollen. Aber: Wo ist die Alternative, solange der Senat keine Fixerräume zulässt und die Fixer nun ein-

mal da sind? Klar, der Spielplatz direkt hinter der Bezirksbibliothek wird besonders für Frauen und Kinder ein wichtiger Treffpunkt werden. Aber wie kriegt man es hin, dass er nach Einbruch der Dämmerung nicht zum Drogenumschlagplatz wird? Und während die Mieter des *Zentrums Kreuzberg* mittlerweile auf einem Wachschutzkonzept bestehen, stoßen sie damit ausgerechnet beim Vertreter der Eigentümer auf Widerstand. Er möchte keine Wachleute und keine abgeschlossenen Türen an seinem Spielplatz sehen und auch sonst nirgends: 'Man wird das Umfeld so herstellen, dass sich lichtscheue Leute hier nicht wohl fühlen.'⁹⁹ Dabei handelt es sich jedoch um einen Zielkonflikt: *Der private Wachschutz* führt zwar zu mehr Sicherheit im Wohnbereich, doch die Kosten dafür werden, wenn sie vom Eigentümer finanziert und nicht auf ABM-Basis durchgeführt werden, mietwirksam: für das Zentrum Kreuzberg etwa 0,60 Euro/qm/Monat.

5. Umsetzungsebene

Ein zentrales Problem liegt darin, dass nach Realisierung von baulichen Maßnahmen und Projekten häufig *Betreuung und Pflege* ungesichert sind. Beispiel: Hütte in Block 87, Spielplatz etc. Die längerfristige Perspektive zahlreicher Projekte ist aufgrund der personellen Ausstattung auf ABM-Basis ungesichert.

6. Anforderungs- und Arbeitsebene

Schließlich bestehen auf der unmittelbaren Arbeitsebene des Quartiersmanagements Umsetzungsprobleme:

99. Lambeck, Silke: Gepflegte Dahlien. Am Kottbusser Tor zeigen sich Chancen und Grenzen des Quartiersmanagements, in: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.): FOYER. Journal für Stadtentwicklung „Die soziale Stadt. Berlin entwickelt seine Potenziale“, Oktober 2000

- *Hoher Erfolgsdruck* für alle Beteiligten, vor allem das QM-Team: Maßnahmen und Projekte sollen „vorzeigbar“ sein, gut und schnell wirken
- *Unrealistische Erwartungen*: Vom QM werden Lösungen für Probleme erwartet, die gesellschaftlicher Natur sind, aber im Gebiet ihren „Ort“ haben (Drogen, Armut etc.)
- *Teamarbeit*: Integriertes Arbeiten scheint auch im Team selbst schwierig. Zuständigkeiten sind klar definiert und es gibt kein gemeinsames Projekt, an dem alle QM-Team-Mitglieder mitarbeiten.

3.6.1 Exkurs zur Zielbestimmung: Segregation, „Multikulti“ und/oder Integration?

Die Bewertung von ethnischer Segregation spielt in der Migrationsforschung und der Stadtentwicklungspolitik eine große Rolle. Sie ist auch ausgesprochene oder implizite Grundlage bei der Programmumsetzung im Modellgebiet Kottbusser Tor - und für das Gelingen der „Sozialen Stadt“ an diesem Ort von großer Bedeutung.

Trennung oder Mischung?

Zunächst zur stadtsoziologischen Diskussion. Hier spielen vor allem drei Argumentationsstränge eine Rolle:

- zum einen wird ethnische Segregation positiv bewertet, da die Abgrenzung gegenüber der Aufnahmegesellschaft zur Stärkung eigener sozialer Netze und Unterstützungsformen führt
- zum andern wird auf die Gefahr der Isolation und schwindender Integrationschancen vor allem für Kinder und Jugendliche hingewiesen
- schließlich wird danach unterschieden, ob Segregation freiwillig oder erzwungenermaßen zustandekommt.

• Positive Wirkungen von ethnischer Segregation

In Anlehnung an die Theoriebildung der Chicagoer Schule der zwanziger Jahre wird ethnische Wohnkonzentration von Migranten als positiv angesehen, da sie intensive Nachbarschaftsbeziehungen, Selbstorganisationen, Netzwerken ethnische Ökonomie und nichtgewerbliche Dienstleistungen (Einzelhandel und Handwerk, Gaststätten, Reisebüros, Kultur- und Religionsvereinen) ermöglicht. Zwar können neue Zuwanderer nur in bestimmten Segmenten und Stadtteilen Zugang und Unterkunft finden, doch wird dies von ihnen nicht zwingend als Nachteil empfunden, da sie hier als Mitglieder einer Minderheit Anerkennung finden.

Vielmehr kann später durch Aufstiegsmobilität und Assimilierung eine Entmischung stattfinden, Segregation also ein Übergangsstadium zur Integration darstellen. Ökonomisch und sozial integrierte Migranten tendieren dazu, Wohngebiete mit hoher Ausländerkonzentration zu verlassen. Daraus kann für die Stadtpolitik folgen, die „Kolonienbildung“ zu akzeptieren und sogar deren „be-hutsame Förderung“¹⁰⁰ zu betreiben.

Inwieweit das Modellgebiet bei zunehmendem Ausschluss vom Arbeitsmarkt und steigender Arbeitslosigkeit diese positiven Wirkungen noch herbeiführen kann, welche Vor-Ort-Strategien dafür notwendig wären, bleibt offen. Wenn Kontaktmöglichkeiten im Betrieb und am Arbeitsplatz ebenso fehlen wie im Wohngebiet, entsteht dann nicht eine „Parallelgesellschaft“, die so gut wie keine Integrationschancen mehr bereithält?

100. vgl. Krummacker, Michael: Zuwanderung, Migration, in: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichwort, Opladen 1998, S. 329

- **Negative Wirkungen ethnischer Segregation**

Zum andern wird ethnische Segregation kritisiert. Damit würden - so heißt es - soziale Isolierung, „Ausländerghettos“ und „Überfremdungsangst“ entstehen und sich „soziale Brennpunkte“ entwickeln. Diese Gebiete werden leicht stigmatisiert und die Vorurteile übertragen sich auf die Bewohnerschaft. Der fehlende Kontakt zu Deutschen wirkt für die nachfolgende Generation integrationshemmend, sie befinden sich in einer Sackgasse: Es kommt zu „Rückzugsbewegungen auf Seiten der Migranten, dadurch nachhaltige Störung der Offenheit zwischen ethnischer Kolonie und Aufnahmegesellschaft; Behinderung von zentralen Qualifikationen und Kontakten, da z.B. Migrantenkinder und -jugendliche bei hoher räumlicher Konzentration nur geringe Möglichkeiten zu interethnischen Kontakten in Schule und Freizeit haben; Entwicklung selbstgenügsamer Kolonien, die sich langfristig als 'Mobilitätsfalle' und Benachteiligung der Kolonienmitglieder in bezug auf den Erwerb von Fertigkeiten erweisen, die im interethnischen Wettbewerb unverzichtbar sind.“¹⁰¹

Diese Gefahr besteht im Wohngebiet längst und wurde ganz unakademisch herbeigeführt. Deshalb ergeben sich daraus folgende Fragen in Bezug auf das Modellgebiet: Wäre eine soziale Mischung *nachträglich* überhaupt möglich oder muß man sich darauf einstellen, daß es längerfristig ein ethnisch segregiertes Gebiet bleibt? Wie können die negativen Wirkungen der ethnischen Segregation kompensiert werden oder wird es eine „Mobilitätsfalle“ bleiben? Was heißt das für die Schule?

101. ebd.

- **Freiwillige oder erzwungene Segregation**

In einer dritten Position wird darauf hingewiesen, dass ethnische Segregation nicht *an sich* problematisch sei und zwischen „freiwilliger“ und „erzwungener“ Segregation unterschieden: „Segregation ist nicht gleich Segregation. Die Segregation von Angehörigen der deutschen Oberschicht dürfte ähnliche, wenn nicht höhere Werte aufweisen als jene der Türken. Trotzdem ist sie noch nie Anlass besorgter Überlegungen zu Desegregation oder gar zur Entsendung von Sozialarbeitern geworden; dies aus zwei guten Gründen: Erstens handelt es sich um freiwillige Segregation, etwa um die Verwirklichung des Wunsches, möglichst konfliktfrei mit seinesgleichen zusammenwohnen zu können. Nicht die bloße Tatsache der Segregation ist demnach das Problem, sondern die Art ihres Zustandekommens. Zweitens hat Segregation der Oberschicht für deren Angehörige kaum negative Folgen, im Gegenteil, sie schafft eine gute Adresse und steigert die Immobilienpreise. Nicht der Grad der Absonderung einer Minderheit ist mithin das Problem, sondern die Akzeptanz der dadurch sichtbar werdenden Lebensstile seitens der Mehrheit.“¹⁰²

Auch dieser Ansatz lädt zu Überlegungen ein: Mit welchen Instrumenten läßt sich eine „freiwillige“ und „erzwungene“ Segregation nachweisen, genügt das Kriterium des Wohnberechtigungscheins? Was folgt daraus für die Bewohnerinnen und Bewohner, das Modellgebiet, die Stadt?

Aus dieser Position folgen Strategien, die für Politik und Quartiersmanagement einen „außerordentlich schwierigen Balanceakt“¹⁰³ bedeuten: Segregation zulassen *und* verhindern, daß Einwanderungsquartiere zu Dauereinrichtungen und Durchgangsstationen werden.

102. Häußermann, Hartmut; Siebel, Walter: Integration und Segregation. Überlegungen zu einer alten Debatte, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.):

103. ebd.

Integration - wie und wohin?

Diese beschriebenen unterschiedlichen Ansätze in der Stadtsoziologie setzen sich fort und differenzieren sich weiter, wenn es um Integrationsstrategien geht. Zielt Integration auf die Einbindung in die gesamtstädtische Struktur oder das ethnisch segregierte Quartier? Ist dieser Anspruch für das Quartier nicht zu hoch - welche Menschen sind überhaupt in der Lage, Integrationsleistungen zu erbringen und wie sehr ist das Quartier bereit, Integrationsunterstützung zu leisten? Unter welchen Vorzeichen kann auch Abgrenzung ein Schritt zur Integration sein? Ist Lokale Ökonomie durch Migranten ein Beitrag zur Segregation oder zur Integration?

• Unterschiedliche Integrationsvorstellungen vor Ort

Aus Sicht der Begleitforschung gibt es darauf ebenso wenig eindeutige Antworten wie für die Akteure vor Ort. Vielmehr gibt es unterschiedliche Ansätze, die miteinander konkurrieren, sich ergänzen, auch ausschließen können. Kooperation im Quartier wird auch von diesen „Denk“strukturen geprägt.

- Im Mittelpunkt der *bezirklichen* Integrationsphilosophie scheint der Gleichheitsgedanke, ein „multikultureller“ Ansatz zu stehen, der die individuellen wie kollektiven Rechte von Einwanderern respektiert. Vielfalt gilt als Bereicherung des Lebens im Bezirk und in der Stadt: „Wir machen keinen Unterschied, wollen alle Gruppen gleichermaßen erreichen“ (Gebietsexpertin Verwaltung).
- Diesen Ansatz teilt im wesentlichen auch das *Quartiersmanagement*: Migranten werden als „Bewohner“ des Quartiers gesehen, nicht als besonders zu berücksichtigende „Minderheit“. In einem Seminarbericht der Humboldt-Universität heißt es dazu: „Der wichtigste Faktor für die Integrationsvorstellungen des Quartiersmanagements ist die Tatsache, dass Migranten die Mehrheit der Wohnbevölkerung im Quartier

bilden. Daher bezieht das Quartiersmanagement ihre Integrationsvorstellung und die daraus folgende Integrationsarbeit nicht auf eine ausländische Wohnbevölkerung als Minderheit, sondern auf alle Bewohner des Quartiers (und damit implizit auch auf die ausländische Mehrheit). Es wird also bisher angenommen, dass es nicht notwendig ist, Migranten als eine Zielgruppe zu betrachten und gesondert anzusprechen. Die Integrationsvorstellungen der Quartiersmanager basieren auf dem Ziel, die Lebensbedingungen aller Bewohner im allgemeinen zu verbessern.“¹⁰⁴

- Die *Wohnungsunternehmen* und -eigentümer sehen Migranten als Mieter. Die Frage „Soziale Mischung oder Trennung?“ stellt sich praktisch derzeit nicht. Das Ideal einer „breiten sozialen Mischung“ - jahrzehntelang prägte es den Sozialen Wohnungsbau - gehört der Vergangenheit an, eine *nachträgliche* soziale Durchmischung würde andere Maßnahmen erforderlich machen. Als Motto gilt auch hier: Fortzugstrend aufhalten, Stabilisierung des Zusammenlebens, einkommensstärkere Haushalte halten und den Anteil der „Selbstzahler“ erhöhen. Im Zentrum Kreuzberg wird „Mischung“ mehr proklamiert als in den Südblocken - doch bleibt diese Zielvorstellung auf Handel und Gewerbe konzentriert. Im Gesamtquartier setzt man darauf, dass die Summe aller Maßnahmen zu einer besseren „Adresse“ und einer steigenden heterogenen Nachfrage führt.

In unseren Gesprächen spielten zum Thema „Integration“ folgende Einwände und Forderungen eine Rolle:

- *Es fehlt ein Integrationskonzept*. So wird von Seiten der Arbeiterwohlfahrt (AWO) gegenüber

104. Projektgruppe Projektseminar 1999/2000: Integration und Partizipation von Migranten durch Quartiersmanagement, Humboldt-Universität zu Berlin, Stadt- und Regionalsociologie, unveröffentlichtes Manuskript, S. 119

dem Bezirk ein Integrationskonzept eingefordert. Aus ihrer Sicht - die vom Bezirk nicht geteilt wird - fehlen Leitlinien zur Umsetzung von Integration: „Obwohl Kreuzberg republikweit der Ruf vorauseilt, 'multikulturell' zu sein, gab es und gibt es auf Bezirksebene keine politischen Leitlinien zum Thema Zuwanderung. Das Fehlen von interkulturellen Leitlinien im Verwaltungshandeln wirkt sich selbstverständlich auch auf die kommunale Planung und Konzeption der Jugendbehörde aus. Hier sehen wir dringenden Handlungsbedarf.“¹⁰⁵ Ansatzweise gibt es für die Kitas ein Konzept, indem eine zweisprachige Erziehung durchgeführt wird. Ein stimmiges und konsensfähiges Integrationskonzept wäre nicht nur eine Herausforderung an den Bezirk, sondern an die Kooperation mit Senat, Parteien, Kirchen und Verbände.

- *Der Begriff „Integration“ ist zu abstrakt.* „Integration hat als Begriff ausgedient. Man muss ihn qualifizieren“, so einer unserer Gesprächspartner. Vielmehr sollte man sich den unterschiedlichen Gruppen und ihren Bedarfen zuwenden: Wo stehen die spezifischen Gruppen? Was bringen sie mit, was brauchen sie? „Der Zugang zu den Ressourcen muss erst möglich gemacht werden. Wenn Migranten viele Angebote nicht annehmen, dann muss man sich Gedanken machen, warum dies so ist und dafür Konzepte entwickeln, dass sie Zugang bekommen. Dafür sind Extra-Anstrengungen notwendig.“ (Experte Migranten).
- Und es wird kritisch darauf hingewiesen, daß *die Aufnahmegesellschaft* beim Integrationsdiskurs immer *im Vordergrund* stehen würde. „Aus deutscher Sicht geht es vor allem um die Frage: Wie ist die *Integrationsleistung* der Migranten? Lernen sie Deutsch? Wieviel Fremde

verträgt das Quartier?“ Weniger Bedeutung - so heißt es - wird ihrer besonderen Lage beigemessen, die sich auch in Kreuzberg deutlich verändert hat. „Wir haben es mit einer 'neuen Zuwanderung' zu tun, es kommen verstärkt Bürgerkriegs- und Armutsflüchtlingen aus Süd- und Osteuropa, Afrika und Asien. Welche Probleme, Erfahrungen bringen sie mit und wie gehen sie damit nun um? Welche Integrationsleistung können sie in einem Quartier überhaupt einbringen - ohne Paß, ohne Arbeits- und Zukunftsperspektive? Darüber wissen wir viel zu wenig. Wir sehen zu sehr bei den Menschen das Problem.“ (Experte Migranten)

- *Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind ausschlaggebend.* Vor allem die Türkische Gemeinde und das Kurdische Zentrum sehen in den rechtlichen Rahmenbedingungen die massivsten Hindernisse für Integration.

3.7 Fazit

Das für das Modellgebiet formulierte oberste Ziel der „sozialen und ethnischen Integration und mehr Gleichheit in den Lebensbedingungen“ bedarf eines breiten Dialogs und einer auf das Gebiet und den Bezirk zugeschnittenen und langfristig angelegten Strategie. Aus den jeweiligen Sichtweisen folgen unterschiedliche praktische Konsequenzen für die Entwicklung von Projekten, Bewohnerbeteiligung und die Vernetzung mit ethnischen Organisationen vor Ort.

Die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts bietet eine Chance, daß Politik und Verwaltung, Träger und Verbände gemeinsam darüber nachdenken und „neue Formen der städtischen Integration“ erproben.¹⁰⁶ Diese Chancen sollten und könnten genutzt werden.

105. AWO Landesverband Berlin e.V., Interkulturelles Netzwerk Jugend: Kottbusser Tor. Junge Migrantinnen und Migranten und ihre Beteiligung an den Angeboten der Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit im QM-Gebiet „Zentrum Kreuzberg“ und dessen Einzugsgebiet, Sozialatlas 2001, Teil 1, Berlin 2002, S. 4

106. Häußermann, Hartmut; Kapphan, Andreas: Berlin: Von der geteilten zur gespaltenen Stadt?, a.a.O., S. 271

4 Finanzierung / Mittelbündelung (R. Musch)

Abb. 70 Finanzmix



Der Programmbezug

Quartiersmanagement als sozialraumorientierte (Selbst) Organisation in Stadteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf kann als strategisches Element des Programms "Soziale Stadt" nur dann programmgerecht umgesetzt werden, wenn die traditionelle Finanzierung von Stadtentwicklung überwunden wird.

Diese Finanzierung wird getragen durch große bauliche investive Aufgaben aus entsprechend großen Programmen und einer Vielzahl von Fördertöpfen, über die andere, soziale Vorhaben bedacht werden. Finanzielle Mittel sind so aufwendig zu akquirieren, laufen oft neben- oder gegeneinander und sind mit schwierigen Bewilligungsverfahren, langen Bewilligungszeiten und geringer Flexibilität ausgestattet. Finanzierung läuft damit dem Querschnittsgedanken des Quartiersmanagements entgegen.

Die dem QM entsprechende Finanzierungs- und Förderphilosophie setzt auf eine Bündelung von Mitteln in mehrfacher Hinsicht:

- Es sollen Quartiersprojekte nicht nur durch ein, sondern möglichst durch mehrere und durch alle relevanten Programme (Mehrfachbündelung) finanziert werden, um nicht nur deren

spezifischen Aspekt (z.B. Bau), sondern vor allem alle das sozio-kulturelle und wirtschaftliche Zusammenleben der Quartiersbewohner betreffenden Aspekte abzudecken.

- Dabei sollen öffentliche (Land, Kommune) und private Mittel gekoppelt werden, so dass das ursprüngliche Fördervolumen erhöht wird.
- Schließlich sollen investive und nichtinvestive Mittel zusammengebracht werden, die für konkrete und lebendige Quartiersprojekte erforderlich sind. Sie sichern schnellere Entscheidungen finanziell ab und öffnen so kleinteilige Gestaltungsspielräume.

Das Quartiersmanagement muss also durch eine dreifache Mittelbündelung stabil, komplex und flexibel abgesichert werden.

Eingesetzte Förderprogramme

Tab. 7: Beteiligte Programme

Programm	Land	Bezirk	AFA	Privat
Soziale Stadt				
- Wohnumfeld	15			
- Stadtweite Maßnahmen	1			
- Aktionsfonds	3			
- Verfügungsfonds	1			
- Quartiersfonds	1			
- Regiemittel	10			
gesamt	31			
gzA (gemeinnützige zusätzliche Arbeit)		1	3	
IdA (Integration durch Arbeit)		2		
Haushalt		2		
gesamt		5	3	
Private				
- Kirche				1
- Gewerbe				1
- GSW				5
- BSR				1
- Berliner Zeitung				1
- diverse				2
gesamt				11
insgesamt abs.	31	5	3	11
insgesamt in %	62%	10%	6%	22%

Eine Vielzahl unterschiedlicher Programme mit differenzierten Trägern wird zur Finanzierung der QM – Projekte herangezogen. Es dominieren Landesprogramme. Gut vertreten sind auch private Förderer.

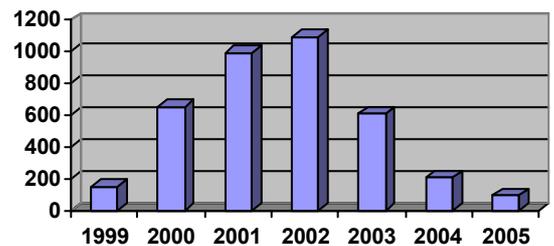
Aktions-, Quartiers- und Verfügungsfonds werden durch QM direkt verwaltet, alle anderen durch die Gebietsbeauftragte bei SenStadt.

Öffentliche Förderprogramme**Volumen**

Die Öffentliche Hand stellt im Vergabezeitraum fast 3.8 Mio. Euro Fördermittel bereit. Davon trägt der Bund ein Drittel, das Land die restlichen zwei Drittel - 50% der Landesmittel durch EFRE.

Förderkosten insges. 3.778.000 Euro

1999	149.000 Euro
2000	650.000 Euro
2001	987.000 Euro
2002	1.091.000 Euro
2003	607.000 Euro
2004	202.000 Euro
2005	92.000 Euro

Fördermittel in T€

Quelle: Bewilligungslisten SenStadt, Stand 19.06.2002

Die Mittel werden durch die Senatsverwaltung – in Abstimmung mit dem Bezirksamt - auf die QM - Gebiete nach einem Verteilungsschlüssel (Einwohner/Nichtdeutsche 50:50) aufgeteilt und für das Modellgebiet über SenStadt durch IBB bereitgestellt.

Antragsverfahren

Sie werden in Antragsverfahren lt. Tabelle durch die Bewilligungsbehörde SenStadt / Gebietsbeauftragte geprüft und gewährt.

Tab. 8: Antragsverfahren bei ausgewählten Programmen und Vergabebereichen

Kriterien / Programm	Soziale Stadt / WUM
Förderziel	innovative, nachhaltige Stadtteilentwicklung durch ein investives Leitprogramm
Förderbereich	Land Berlin
Laufzeit	1999- 2006
Förderart	investiv
Fördervolumen	3,778 Mio. DM
Fördervoraussetzungen	WUM RL 99
Antragsverfahren	Förderverordnung Soziale Stadt
Bewilligungsbehörde	SenStadt / IBB
Ansprechpartner	Gebietssachbearbeiterin
Zuwendungsempfänger	Verfügungsberechtigte lt. Richtlinie

Kriterien / Programm	Vergabebereich Aktionsfonds
Förderziel	Bewohnerbeteiligung
Förderbereich	Modellgebiet Kottbusser Tor
Laufzeit	jährlich
Förderart	eher nicht investiv
Fördervolumen	30 TM pro Jahr
Fördervoraussetzungen	positives Votum der Bürgerjury nach WUM RL
Antragsverfahren	Förderverordnung Soziale Stadt
Bewilligungsbehörde	Quartiersmanagement
Ansprechpartner	Ressortmanager
Zuwendungsempfänger	Bewohner

Kriterien / Programm	Vergabebereich Verfügungsfonds
Förderziel	zeitgerechte Reaktion auf spontane, nicht planbare Finanzbedarfe von QM und Bewohnern
Förderbereich	Modellgebiet Kottbusser Tor
Laufzeit	jährlich
Förderart	eher nicht investiv
Fördervolumen	100 TM pro Jahr
Fördervoraussetzungen	Plausibilitätsprüfung
Antragsverfahren	Förderverordnung Soziale Stadt
Bewilligungsbehörde	SenStadt / IBB
Ansprechpartner	Gebietssachbearbeiterin
Zuwendungsempfänger	Quartiersmanagement

Die Vergabebereiche berücksichtigen die unterschiedlichen investiven und nichtinvestiven Finanzierungsbedarfe.

Das Antragsverfahren erscheint übersichtlich und plausibel.

Mittelverwendung

Die Verteilung nach Größe und Handlungsfeldern ergibt folgendes Bild:

Die bewilligten Mittel werden Projekten zugeordnet.

Tab. 9: Fördermittel für das Modellgebiet 1997 – 2006

Gruppe / Rang	Betrag in TDM ^a	Handlungsfeld
Gruppe A – Großprojekte		
1	614	Beteiligungsverfahren
2	572	Schularbeitszirkel
3	500	QM+ Gremien
4	491	Flaniermeile
5	400	Kleinteilige Maßnahmen
Gesamt	2577	
%	66.9	19.2 % aller Projekte
Gruppe B - mittlere Projekte		
6	248	Spiel- und Bolzplätze
7	235	Sicherheitsdienste
8	184	Jugend – und soziokulturelle Infrastruktur
9	147	Lokale Ökonomie
10	126	Stadtteilmuseum
Gesamt	940	
%	24.4	15.4 % aller Projekte
Gruppe C- kleinere Projekte		
11	61	Suppenküche
12	52	Unser Haus
13	28	Bürgerbeteiligung Spiel- und Bolzplatzgestaltung
14	27	Bewohnertreffpunkt
15	26	Schulhof Grundschule
16	23	Idefix- rund um den Hund
17	19	Nachhilfe
18	18	Rapperfest
19	18	Dachbegrünung Flachbau West
20	15	Deutschkurs
21	15	Kinderbauerhof
22	12	Betriebskosten Theaterprojekt
23	10	Kinderkultursommer
24	5	Neue Kindergruppe e.V.
25	5	Die Kottis...
26	3	Vorlesungsnachmittage
Gesamt	337	
%	8.7	65.4 % aller Projekte
Insgesamt	3854	

a. Die Bewilligungslisten liegen nur in DM vor.

Die Projekte wurden nach Handlungsfeldern zusammengefasst, wo sich das zwingend anbot. Das betrifft direkt die Beteiligungsverfahren, die überwiegend unspezifiziert eingestellt wurden und die kleinteiligen Maßnahmen. Gleichzeitig wurden konkrete Projekte, die durch andere kleinere flankiert wurden, zusammengefasst - Schularbeitszirkel.

Die erste Gruppe von Projekten wurde durch Finanzvolumen von 400 TDM und mehr festgelegt. Für knapp 20% der (zusammengefassten) Projekte werden rd. 67% der Mittel eingesetzt. Das bezeichnet eine gute Mittelkonzentration (Standardregel nach Pareto 20:80). In dieser Gruppe dominieren Mittel für Beteiligungsverfahren der Bewohner, eine zentrale Bildungsinitiative, die QM - Finanzierung und die Umgestaltung des zentralen Platzes des Modellgebiets zu einer „Flaniermeile“.

Für die zweite Gruppe von Projekten in der Größenordnung zwischen 100 und 400 TDM (rd. 15 % aller Projekte) werden knapp ein Viertel der Mittel eingesetzt. Hier dominieren zwei Einzelmaßnahmen - Spiel- und Bolzplätze und Sicherheitsdienste. Es folgen die – im wesentlichen pauschalen – Projekte der Jugend- und soziokulturellen Infrastruktur und die zusammengefassten Projekte der Lokalen Ökonomie (Schwerpunkt Gründergalerie).

In der dritten Gruppe sind Projekte unter 100 TDM zusammengestellt, die quer über die Handlungsfelder streuen und gut 65% aller Projekte ausmachen. Dafür werden gut 8% der Finanzen eingesetzt.

Fasst man alle Projekttitel quer zu den oben genannten Gruppen nach dem Handlungsfeld und Zielbereich Bildung zusammen, so ergibt sich ein Betrag von 766 TDM. Bildung ist zusammengefasst das Großprojekt mit der größten Finanzausstattung. Dieser Finanzierungsschwerpunkt entspricht auch der strategischen Orientierung des Quartiersmanagement.

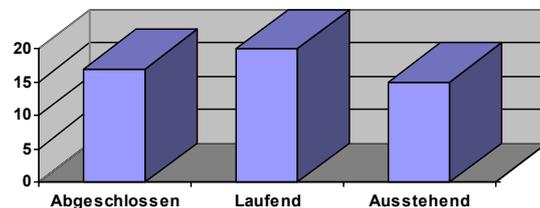
Die Mittelverwendung ist durch Schwerpunktbildung, Handlungsfeldnähe und Flexibilität durch einen relativ hohen Anteil nicht deklarerter Projekte charakterisiert. Die strategische Orientierung „Beschäftigung und Stabilisierung durch Bildung“ wird finanziert. Die Konzentration der Gesamtfinanzierung bei der Gebietsbeauftragten des Senats ist günstig unter dem Aspekt schneller und kurzer Wege zu den wichtigsten Entscheidungsträgern.

Realisierungsstand

Von 1999 bis zum Jahresende 2001 wurden knapp 50% der Gesamtmittel verausgabt.

Tab. 10: Realisierungsstand nach Projektanzahl

Abgeschlossen	Laufend	Ausstehend
17	20	15
33%	38%	29%



Gleichzeitig sind etwa gleich viel Projekte abgeschlossen, wie ab 2002 noch anstehen. Gegenwärtig sind nochmals mehr Projekte in Bearbeitung, deren Laufzeit allerdings überjährig ist. Die Differenz zwischen Verausgabung der finanziellen Mittel und der abgeschlossenen Titel verweist darauf, dass der Abschluss stärker die Gruppe A- und B- Projekte betrifft.

Der Realisierungsstand nach Projektanzahl und Wertvolumen liegt im Plan, die Differenz erscheint plausibel.

Finanzierung durch Private

Private Investoren sind in 23 der 52 Projekte eingebunden (44%). Das betrifft allein im Nordbereich die Gründergalerie, die Flaniermeile, das Cafe- aktuell, die Sozialhilfe – Qualifizierung, die Malermaßnahmen, das Sicherheitskonzept, den Spielplatz Zentrum und den Tischtennisraum. Auch wichtige Projekte in den Südblocken sind so auf den Weg gekommen: die Conciiergelege, die Bambula - Blockhütte, die Eingangsbereiche Admiral- / Kohlfurter Straße und das Projekt Quartiersassistenten. Mit 45% der privaten Engagements ist die GSW der größte Finanzier. Übergreifend werden durch Private u.a. mitfinanziert: Blockspitzen, Mittelinsel, Gestaltrunde, der Quartierskurier und der Quartiersrap.

Sowohl nach der Anzahl der Projekte als auch der Breite der Handlungsfelder sind private Investoren gut vertreten.

Mittelbündelung von Fördermitteln im Modellgebiet: Umsetzung, Probleme / Konflikte

Tab. 11: Bündelungsgrade

	Bündelung	%
Einfach	11	42
Zweifach	8	31
Dreifach	6	23
Vierfach	1	4
ges.	26	100

Die Finanzierung durch jeweils nur ein Programm (10 Projekte, 40% aller Ausgaben) konzentriert sich zur Hälfte auf bauliche (WUM) und organisatorische Inhalte (Regiemittel). Die Zwei- und Dreifachbündelung macht gut die Hälfte aller Programmanzeigen aus. Ein höhere Mehrfachbündelung liegt nur bei dem Rap – Projekt vor.

Das Quartier erreicht eine beachtliche Mittelbündelung im Ergebnis der sehr kompetenten und

engagierten Arbeit der Quartiersbeauftragten des Senats und der Projektleiterin QM (SPI).

Die Quartiersbeauftragte schätzt die Entwicklung zu diesem Niveau seit Beginn des Quartiersmanagements wie folgt ein:

- Die Anlaufphase des QM 1999/2000 sei durch einen „aufwendigen Klärungsprozess bei der Suche nach richtigen Partnern, Wegen und Methoden (bestimmt), den lokal geprägten Ansatz des Quartiersmanagements mit den Plänen und Zielen der Förderung durch die Arbeitsämter und den bezirklichen Schwerpunktsetzungen bei beschäftigungswirksamen Maßnahmen“ zu verbinden.
- Die tatsächlichen Förderungen differierten stark mit den ursprünglichen Planungen der QM – Teams und den Anmeldungen bei den Servicegesellschaften.“ Es sei ein hoher Beratungs- und Bearbeitungsaufwand zwischen den Servicegesellschaften, den Trägern und den QM - Teams erforderlich gewesen. Die „Behandlung der Anträge im Rahmen der bezirklichen Beschäftigungsbündnisse führen zur Entscheidung einiger Bezirke... diese Maßnahmen den Arbeitsämtern gegenüber nicht mit Priorität zu versehen.“
- Im Laufe des Jahres 2002 und in Vorbereitung des laufenden Jahres könne ein Kompetenzzuwachs bei den Beteiligten festgestellt werden: Gezielte Anmeldung und Vorbereitung förderfähiger und förderwürdiger Projekte durch die QM – Teams in Kooperation mit den Beteiligten. Es sei also eine Sensibilisierung aller beteiligten Partner für die QM – Maßnahmen zu erkennen. Eine Verbesserung der Kommunikation mit dem Arbeitsamt sei festzustellen. So sei es gelungen, die Notwendigkeit der Bündelung der Landeskofinanzierung aus verschiedenen Ressorts z.B. bei der Vergabe-ABM bei Baumassnahmen aus dem Förderprogramm Stadtweite Maßnahmen gegenüber dem Arbeitsamt klarzustellen.

Allerdings sei in 2002 „insgesamt noch zu wenig Dynamik zu verspüren.“ Diese werde der neuen Struktur der Bezirksämter im Rahmen der Be-

zirksneubildungen, den daraus folgenden Umstrukturierungen der Arbeitsämter und begrenzten Handlungsspielräumen durch den fehlenden Landeshaushalt geschuldet. „Aussagen wie 'Sparen bis es quietscht' ziehen Zurückhaltung bei der Initiierung neuer Projekte und Maßnahmen nach sich.“ Die Potenziale dieser veränderten Rahmenbedingungen – mehrere Gebiete können Anliegen bündeln – kommen so noch nicht zum Tragen. Andererseits ist eine Ausnahmeentscheidung für ABM beschlossen worden. „Insbesondere vorgeplante und bewilligte Bauprojekte werden realisiert, da das QM aus der Beschränkung der Haushaltswirtschaft ausgeklammert ist.“ Das treffe aber auf die Beschäftigungsförderung nicht zu, wo von einer „gewissen Stagnation bis zum 4. Quartal 2002“ bei SAM ausgegangen werden muss, von der auch QM – Projekte betroffen sind.¹⁰⁷

Es gibt also seit dem QM – Start einen Kompetenz- und Verständigungszuwachs zwischen Quartiersmanagement, den Servicegesellschaften und dem Arbeitsamt bei der sach- und termingerechten Teilnahme an QM – Projekten, der auch durch die schwierige aktuelle Haushaltslage nicht beendet wurde. Dennoch bleibt die für die QM – Projekte essentielle ABM – und SAM – Ressource gefährdet.

Fazit

- QM hat vor allem durch die Koordinierungsleistung der Quartiersbeauftragten des Senats eine stabile Finanzierung ihrer Projekte aus den verschiedenen Förderprogrammen erreicht und damit die Ineffizienzen traditioneller Finanzierung weitgehend überwunden.
- Es wird darüber hinaus eine Mehrfachbindung von Mitteln erzielt, die gut die Hälfte aller Programmanzeigen betrifft. Das alles spricht für das Quartiersmanagement als effiziente Orga-

nisationsform für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf.

- Diese Finanzierung sichert auch ab, dass bauliche und soziale Maßnahmen ausgewogen umgesetzt werden können und damit Aktivierung und Beteiligung der lokalen Akteure erreicht werden kann. Gleiches gilt für die Absicherung von nicht investiven Finanzbedarfen.
- Die Kooperation mit den Arbeitsämtern über Anfangsschwierigkeiten, Reorganisationen der Bezirke und knappe Landesmittel hinaus zeigt, dass das Quartiersmanagement als neue und alternative intermediäre Organisation im Modellgebiet sich auch bezirklich und landesweit durchsetzen kann. Das ist für die anderen Handlungsfelder von QM wichtig, auf denen solche Durchbrüche noch nicht gelungen sind.

107. Stand und Perspektive der Kooperation mit Servicegesellschaften und bezirklichen Beschäftigungsbündnissen; 21.6.2002, SenStadt IV B 11, S. 1f

5 Organisation und Management (R. Musch)

Partner des Managements

Senat, Bezirksamt, die lokalen politischen Parteien (BVV) und eine Vielzahl von wirtschaftlichen, sozialen, und kulturellen Organisationen im Modellgebiet sind Partner des Quartiersmanagements in unterschiedlichen und wechselnden Positionen.

Problemansatz

Die traditionell primär sektoral aufgebauten Stadtverwaltungen haben die Defizite, die aus wirtschaftlichem und politischen Paradigmenwechsel, "modernisierenden" Stadtentwicklungskonzepten und massiven Strukturveränderungen in Berlin entstanden sind, nicht auffangen können. Gerade hier ist eine Vielzahl von "Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf" entstanden und bestehen geblieben, deren Problemlagen durch die sektoralen Verwaltungen eher noch verstärkt und in manchen Fällen überhaupt erst ausgelöst wurden. Das betrifft die Geschichte der Sanierungen des Modellgebiets und des Bezirks Kreuzberg in besonderem Maße.¹⁰⁸

Das Quartiersmanagement ist die stadträumlich orientierte intermediäre Organisationsstruktur des Programms "Soziale Stadt", die diese Stadtteile vor allem durch Vernetzung, Aktivierung und Partizipation der Bewohnergruppen stabilisieren, an das Umfeld wieder anschließen und sie nachhaltig zu stabiler Selbstverwaltung und Selbstentwicklung befähigen soll.

108. vgl. Kapitel 2.1 Historische Entwicklung

Abb. 71 Das Quartiersmodell



Integriertes Handlungskonzept

Führungsarbeit

Zu diesem Zweck haben die Quartiersmanager in den wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Problemfeldern und an ihren Rändern Projekte akquiriert. Dabei entstand und besteht die Frage, wie die einzelnen Projekte miteinander verbunden sind und wie deren Bearbeitung eine Stabilisierung und letztlich selbsttragende Quartiersentwicklung erreicht. Diese Frage berührt Funktion und Inhalte der „Führungsarbeit“ der Quartiersmanager, der Art und Weise also, wie sie als Akteure einer intermediären Organisation die Ziele im Quartier umsetzen.

Das Quartiersmanagement handelte zunächst als „Macher“: vor Ort gehen und verändern – hauptsächlich projektorientiert.

Die Initiatoren ebenso wie die wissenschaftliche Begleitung des Programms Soziale Stadt schlagen dafür integrierte Handlungskonzepte vor. Hier soll - in Anschluss an deren theore-

tische Ableitung im 3. Kapitel¹⁰⁹ – versucht werden, das konkrete Organisationsverhalten der Quartiersmanager in ein solches integriertes Handlungskonzept einzuordnen.

In der Bund - Ländervereinbarung wird das integrierte Handlungskonzept als „ganzheitliche Aufwertungsstrategie“, verstanden, die in einem umfassenden Zusammenhang mit zielgerichteter sozialer und ökologischer Infrastrukturpolitik steht.

„Maßnahmenbegleitend soll ein ... gebietsbezogenes integriertes stadtentwicklungspolitisches Handlungskonzept durch die Gemeinden aufgestellt werden.“¹¹⁰

Das integrierte Handlungskonzept, in das die Projektarbeit strategisch eingebettet werden sollte, soll also zunächst durch die Gemeinden hergestellt werden und die Maßnahmen des Quartiersmanagement vor Ort flankieren. Die Gemeinde würde in diesem Sinne strategisch führen, während des Quartiersmanagement operativ und umsetzend handelt.

Anforderungen

Nachfolgend werden nun die Anforderungen interpretiert, die dieses zunächst durch die Gemeinden, also die lokalen Verwaltungen, zu erarbeitende Handlungskonzept erfüllen soll:

„Das Handlungskonzept (Planungs- und Umsetzungskonzept sowie Kosten- und Finanzübersicht) soll zur Lösung der komplexen Probleme zielorientierte integrierte Lösungsansätze aufzeigen, alle Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ... erfassen sowie die geschätzten Ausgaben und deren Finanzierung darstellen.“¹¹¹

- Danach ist das Handlungskonzept **zuerst** ein Maßnahmen- oder Projektkatalog, der alle Maßnahmen zur Zielerreichung – Stabilisierung und Aufwertung des Quartiers – erfasst. Ein solcher Katalog existiert bei QM, wird aktuell fortgeschrieben und ist ständiger Bestandteil der Zwischenberichte. Er ist die Voraussetzung einer Zielorientierung, reicht aber dafür nicht aus. Er erfüllt auch die Anforderung nach integrierten Lösungsansätzen nicht.

Das Handlungskonzept ist **zweitens** ein Projektkatalog, der die geschätzten Ausgaben und deren Finanzierung enthalten muss. Eine solche Bewertung des Finanzbedarfs und Übersicht ihrer Beschaffung liegt ebenfalls vor – wird aber federführend von der Gebietsbeauftragten von SenStadt erarbeitet und fortgeschrieben.¹¹² Das entspricht aufbauorganisatorisch nicht der Bund-Länder – Vereinbarung, denn danach sollte diese Funktion durch den Bezirk wahrgenommen werden. Diese Berliner Spezifik hat auch ihre Problematik.¹¹³

Drittens sollen die komplexen Probleme zielorientiert strukturiert werden – ohne eine solche erste Strukturierung kann die dann angezielte Integration nicht erreicht werden. Eine solche Struktur ist durch die acht Handlungsfelder gegeben, die im April 2000 unter der Überschrift „Strategisches Handlungskonzept“ formuliert wurden.¹¹⁴ Diese Zuordnung wandelt die Handlungsfelder in eine vertikale Sektorierung der Quartierskulisse. So entstehen ganz grob die Ressorts Wirtschaft (LÖ, Beschäftigung, Qualifikation, Ausbildung), Wohnen und Infrastruktur (Wohnen, öffentlicher Raum, Jugendliche), Organisation (Koordination, Vernetzung, Aktivierung / Beteiligung) und Öffentlichkeitsarbeit / PR. Zuständigkeiten lassen sich so zwischen den QM gut abgrenzen und Verantwortungen für Zuarbeiten zu konkreten Projekten besser festlegen und

109. vgl. insbesondere Kapitel 3.3

110. ebd.

111. Verwaltungsvereinbarung Bund – Länder, Art. 2, Abs. 4; siehe Kapitel 3.3

112. vgl. Kapitel 4: Finanzierung und Mittelbündelung

113. vgl. Kap. 3.3

114. ebd.

kontrollieren. Diese Organisation bedient auch den Auftaktauftrag von Quartiersmanagement, vor Ort zu gehen, Problemlagen zu identifizieren, sie zu Projekten auszuarbeiten, Akteure zu akquirieren und deren lösungsorientierte Kooperation zu organisieren und zu führen. Der Aufbau der Handlungsfelder sichert so die Organisation eines klassischen Managements ab, wie es in den meisten Unternehmen zu finden ist. Gleichzeitig sind diese Handlungsfelder aber auch Ziele. Die Zuordnung von Projekten zu diesen Feldern ist also durchaus eine Form der Zielorientierung. Diese Zielorientierung ist auf den Status quo gerichtet, schließt keine Perspektive ein und folgt keinem Leitbild, das auf die Fragen eingeht: Wohin geht die Entwicklung?¹¹⁵ Aber eben diese Frage wird 'konzeptgetreu' durch den Senat verfolgt – wie die Etablierung des Quartiersfonds ausführlich und eindeutig belegt.¹¹⁶

Das Handlungskonzept soll **viertens** „zielorientierte integrierte Lösungsansätze aufzeigen“. Es geht also hierbei um die Frage, wodurch die Zuordnung von Projekten zu Handlungsfeldern 'integrativ' qualifiziert werden soll: „Müssen alle oder zumindest zwei der wie auch immer zu formulierenden Handlungsfelder im Konzept enthalten sein?“ Das Difu formuliert als allgemeines Kriterium: "Ein Handlungskonzept entspricht dann der Forderung, integriert zu sein, wenn alle zur Lösung der Probleme notwendigen Handlungsfelder einbezogen werden – und zwar noch unabhängig davon, inwieweit Fördermittel unter anderem aus dem Programm Soziale Stadt zur Verfügung stehen."¹¹⁷ Damit ist zu prüfen, ob alle erforderlichen Handlungsfelder durch Projekte untersetzt sind. Die Bilanz dieser Projekte im 3. Kapitel führt keine Defizite auf, die auf den Einbezug fehlender Handlungsfelder verweisen.¹¹⁸ Auch die Zielorientierung wird bestätigt, wenngleich ihr Nachweis vor allem durch ein zusätzliches und stärker ausdifferenzierteres Berichtskonzept

erbracht wird.¹¹⁹ Nach dem Ausgangskriterium verfügt QM also über ein komplettes integriertes Handlungskonzept!

Fünftens soll das Handlungskonzept ein Planungs- und Umsetzungskonzept sein, das eine Kosten – und Finanzübersicht einschließt. Wenn das mehr als ein bewerteter Projektkatalog sein soll, muss es den perspektivischen, strategischen Aspekt qualitativ (Formulierung eines Leitbildes, Identifikation zentraler Leit- und Oberziele, Definition spezifischer Entwicklungsziele für einzelne Handlungsfelder, Vernetzung der Entwicklungsziele unterschiedlicher Handlungsfelder, Einordnung in die gesamtstädtische Entwicklungspolitik) und quantitativ - durch ein Zeitmaßnahmen – Kosten – Programm erfassen.¹²⁰

Der Gedanke, dass das integrierte Handlungskonzept eine Art materiell, zeitlich und finanziell ausbalanzierter sozio- ökonomischer Masterplan des Quartiers ist, der auch noch die Beteiligung der Akteure checkt, wird von den Managern als interessant aber utopisch eingeschätzt. Die aktuelle Besetzung von QM, so die durchgängige Meinung, erlaubt Aufstellung, Fortschreibung, Umsetzung und Verwaltung eines solchen Planwerks nicht. Es ist auch die Frage, ob diese Funktion nicht in der entsprechenden betreuenden Verwaltungsebene wahrgenommen werden muss.

Das Bund – Länder- Programm geht also von einer Arbeitsteilung zwischen der Gemeinde – im Modellgebiet dem Bezirk – und dem Quartiersmanagement aus: Der Bezirk - hier der Senat - führt strategisch, das Management setzt operativ um.

115. ebd.

116. vgl. Kapitel 6.1.

117. Soziale Stadt, der Newsletter zum Bund – Länder Programm

118. vgl. Kapitel 3.5.1

119. ebd.

120. Difu, Info 6, a.a.O., S. 3

Managementpraxis

Projektnetz

Die operative Vor - Ort - Arbeit ist projektorientiert. Dahinter steckt aber nicht nur die Strategie des Learning by doing, sondern auch die Idee, dass dabei spontan ein Projektgeflecht wachsen würde, das eine Art Selbstintegration am ehesten und unbürokratischsten sicherstellt. QM setzt also real auf die begleitete Selbstintegration der Projekte in einem Projektnetz. Die Links zwischen den einzelnen Projekten können danach eher nachgezeichnet werden, als vorab gesetzt. Sie lassen sich eher schwer und mit hohem Aufwand formalisieren.

Das Projektnetz als Format einer spontanen und betreuten (Selbst) Organisation der Projekte und damit der Akteure stellt nach QM die zeitökonomisch wirtschaftlichste Lösung der Quartiersprobleme dar.

Erfolgsfaktoren

Die Manager haben sich bei einer Befragung zu ihrem Selbstverständnis mit anschließender Diskussion zu Beginn der PvO darauf verständigt, dass sie nicht vorrangig Berater, Koordinatoren, Sozialarbeiter oder Sachbearbeiter sondern Manager sind. Es gab Konsens, dass diese Funktionen zum Anforderungsprofil gehören und bedient werden müssen „und erhebliche Zeit und Energien binden, die bei der Wahrnehmung der Managementfunktion fehlen. Andererseits sind Kenntnisse und Aktivitäten aus den anderen Funktionen Voraussetzungen dafür, das Management für einen so breiten, komplexen und neuartigen Prozess wie das Quartiersmanagement überhaupt machen zu können.“¹²¹ Bei der Diskussion ging es auch um die Frage, ob es „richtiges“ Management ist, das sich mit dem in der freien Wirtschaft vergleichen, also unter ver-

gleichbaren und vergleichbar harten Bedingungen arbeiten muss. Ich habe diese Frage damals bejaht, weil ich die unterschiedlichen Praxen kenne. Nach Abschluss der PvO kann ich diese Antwort nur unterstreichen. Das Selbstverständnis als Quartiersmanager wurde durch eine Arbeitsorganisation bestätigt, die Engpässe als tägliche Realität wahrnahm. Die vorhandene Arbeitskapazität wie die engen finanziellen Budgets führten z.B. zu einer Konzentration auf die QM – Instrumente (Gestaltunde, Teamsitzung, jour fixe und die seltenen Steuerungsunden beim Bezirk), über die die Fachexperten effizient und zielgerichtet eingebunden wurden. Auch der Kontakt zu den Bewohnern und lokalen Akteuren wurde – nach ersten Versuchen, möglichst viele Bürger zu erreichen – auf Infotax, Aktive und die „Kontakte im Laufen“ ausgerichtet. Wie im „normalen“ Management ergab sich diese Orientierung aus dem Druck der Engpässe und war nicht frei gewählt. Ich teile daher nicht die Einschätzung, QM hätte keinen ausreichend intensiven und breiten Dialog mit Bewohnern und Verwaltungen geführt.¹²²

Ich halte im Gegenteil die Fähigkeit dieses QM vor Ort, solche „effizienten“ Kontakt- und Beratungsformen zu finden, ohne Information und Kontakt zu verlieren, für einen entscheidenden Erfolgsfaktor am Kottbusser Tor.

Erfolgskontrolle

Die Zwischenberichte sind eine wichtige Form der Erfolgskontrolle. Umfang und Struktur haben sich seit Beginn des Quartiersmanagementprozesses deutlich verändert.¹²³ Das gilt in besonders ausgeprägter Weise für den letzten Zwischenbericht, der im Sinne einer Verknüpfungsbilanz die logistische Ordnung der Projekte anhand ihrer Aktivitäten belegt, wie es empirica vorschlägt.¹²⁴

121. Befragung QM vom 29.11.2000, Ergebnisprotokoll S. 2

122. vgl. Kapitel 3.3

123. vgl. Kapitel 3.3

124. vgl. ebd.

Das Quartiersmanagement ist die intermediäre Organisationsstruktur des Programms "Soziale Stadt", das Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf neu orientieren, stabilisieren und nachhaltig stärken soll. Im Modellgebiet arbeitet es bisher überwiegend operativ an einem Netz von Projekten, die sich in der Umsetzung selbst verknüpfen und dadurch lokale Akteure verbinden, vernetzen und organisieren. Intern werden diese Projekte nach Handlungsfelder gebündelt, die wie Ressorts geführt werden. Die vorhandene strategische Orientierung wird überwiegend arbeitsteilig durch den Senat gesetzt. Eine klare perspektivische Orientierung nach einem strategischen Leitbild fehlt bisher.

Verhältnis von Bezirksamt und Senatsverwaltung zum QM vor Ort (horizontale Vernetzung)

Abb. 72 Das QM – Büro alter Standort



Das Bezirksamt

Das Bezirksamt ist auf die Betreuung und Förderung der QM - Ebene explizit wenig eingestellt. Das Verhältnis des Bezirksamtes zum QM ist offen, aber weniger komplex und intensiv ausgearbeitet als das des Senats. Das resultiert daraus, dass das BA als kommunales Verwaltungsorgan eher als "Konkurrent" des QM erscheint, denn als dessen Partner oder übergeordnete Ebene - ob-

wohl es formal die nächsthöhere Verwaltungsebene der QM auf ihrem Gebiet darstellt.

Für das Ressort LÖ war der Zugang zu Modellgebietsdaten nur sehr schwer möglich. Das Bezirksamt hat also - wie es für ein aktiveres und konstruktiveres Verhältnis zum QM denkbar und erforderlich wäre - die Daten nicht heruntergebrochen und sich damit auf diese "Verwaltungsebene" dezidiert eingestellt. Allerdings steht es seit 1999 in einem permanenten Veränderungsprozess: Mehrere Stadtratswechsel, Bezirkszusammenlegung, LuV - Bildung, neue Stellenbesetzungen und Abgang langfristiger Mitarbeiter, die den innovativen Ruf der Verwaltung Kreuzberg erarbeitet hatten, der Abbau langfristiger Strukturen und das Verlorengelangen von Kompetenz und Tradition prägen nach Ansicht des Quartiersbeauftragten die Arbeit der Behörde.

“Ob überhaupt jemand außerhalb der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Bauen problemorientiert (vom Quartier - RM) Notiz nimmt - außer der Polizei Abschnitt 53 - ist fraglich.” Und: “Der Zugang zum Bezirksamt müsste, über Einzelwege hinaus, inhaltlich und formal neu geknüpft werden. (Gebietsbeauftragter Bezirksamt).

Der Vertreter des Bezirksamtes entwickelt bei der Beantwortung einer großen Anfrage aus dem Vergleich zweier unterschiedlicher QM folgende Position zum Quartiersmanagement:

Zuerst soll der komplizierte Anlauf im QM Wrangelkietz beschrieben werden:

Die Ablösung von QM Wrangelkietz sei vom Senat durch fehlende personelle Kontinuität, nicht ausreichende Anknüpfung an Vorarbeiten (Planungszelle und Bürgergutachten), fehlende strategische Orientierung des Arbeitsprogramms 2000 und Nichtbeachtung von Problemschwerpunkten im Modellgebiet begründet worden.¹²⁵

125. S.2 des Protokolls des BVV – Büros, o. O., o.J.

- QM sei von oben, durch den Senat „diktiert und implementiert worden, konfrontiert mit unreal hohen Erwartungen und ohne Konsultation der lokalen Initiativen. Dies habe zum Scheitern beigetragen und müsse bei einer Neubesetzung durch eine „gemeinsam getragene Aufgabenbeschreibung und einem Anforderungsprofil“ nachgeholt werden.

Über Schwierigkeiten sei durch das Bezirksamt solange nicht informiert worden, wie der Senat als Auftraggeber nicht zu Entscheidungen gekommen sei. Diese Trägerschaft, die mangelnde Präsenz der QM Wrangelkietz bei der Bevölkerung, die konzeptionelle Schwäche und Zerrissenheit des Teams und fehlende organisatorische Professionalität in bezug auf das Leerstandsproblem seien nicht vom Bezirksamt zu verantworten.¹²⁶

Das Bezirksamt habe bei der Betreuung zu sehr und zu lange auf eine breite Bürgerbeteiligung gesetzt und nicht auf eine klare, ergebnisorientierte Organisationsstruktur gedrungen.¹²⁷ Dass das Bezirksamt eine eigene ausgeprägte Interpretation der Daten und Analysen zum Problemgebiet hat und von da aus auch das QM – Konzept bewertete, sei legitim und selbstverständlich.¹²⁸

Das Bezirksamt habe trotz fehlender Trägerschaft und finanzieller Ausstattung alles Erforderliche und Mögliche zur Unterstützung des QM getan: Einen QM – Koordinator bestellt, die baulichen Maßnahmen zwischen Fachämtern und QM abgestimmt und nur dort nicht eingreifen können, wo die Dimension zu groß gewesen wäre, also der Senat in der Pflicht. „Sie verwechseln die Unterstützung des Bezirksamtes mit der fehlenden Unterstützung der Senatsverwaltung.“¹²⁹

Das Bezirksamt schätzt also ein, dass unzureichende sachliche und personelle Vorbereitung dieser intermediären Organisation, die Trägerschaft „von oben“ durch den Senat, aber auch das Fehlen einer ergebnisorientierten Organisation und Führung durch den Bezirk diese Anlaufschwierigkeiten verursacht habe.

Für das Quartiersmanagement Kottbusser Tor wird ein andersartiger Anlauf festgestellt:

- Das Bezirksamt sei „weitgehend zufrieden mit der Arbeit des QM Kottbusser Tor, nachdem es eine zeitweilige Irritation gegeben hatte mit einem in der Zwischenzeit dort nicht mehr arbeitenden Landschaftsbüro“.
- Allerdings habe das QM andere Bedingungen als der Wrangelkietz, weil nur zwei Großeigentümer agierten, von denen einer, ein hochagiler Geschäftsführer, „im Grunde schon vor Konstituierung des QM – Gedankens dort in diesem Sinne tätig geworden war. Dasselbe galt im Grunde für die GSW.“

Das richtige Programm mit dem richtigen Ansatz und der schnellen Ausweitung auf soziale und Beschäftigungsmaßnahmen habe zum Erfolg beigetragen.¹³⁰

QM sei ein richtiges Instrument, wenn es die richtige Aufgabenstellung bekommt, wenn es mit den Menschen vor Ort das umgestaltet und nicht neben den Menschen“.¹³¹

Das Bezirksamt sieht also die Etablierung des Quartiersmanagement im Modellgebiet trotz der Kompetenzteilung zwischen Senat und Amt erfolgreicher, weil hier stärkere lokale Akteure existierten, die offener für dieses Organisationskonzept waren und es aktiver vertreten haben.

Das Bezirksamt wird explizit durch den Baudezernenten und den QM - Beauftragten vertreten. Sie sehen seinen Einfluss auf das QM durch feh-

126. ebd., S.7/10

127. ebd., S.11

128. ebd., S.14

129. ebd., S. 20

130. ebd., S.4

131. ebd., S.3

lenden Zugriff auf die Finanzen und fehlende Trägerschaft stark begrenzt. Durch das QM wird es eher als neutral und passiv denn als aktiv und engagiert bewertet. Es toleriert das QM eher, als es zur Schließung lokaler Defizite zu akzeptieren und auszustatten. Damit bleibt es – trotz anderer Ambitionen - Vertreter der vorhandenen und für diese Probleme weitgehend verantwortlichen sektoralen Verwaltung unter seinen Möglichkeiten.

Abb. 73 Jour fixe



mäßiger und intensiver Kontakt, der eindeutig vom Senat ausgeht und eindeutig weniger von QM. Vor allem durch die strategische und teilweise auch operative programmatische Ausgestaltung und Führung der QM durch den Senat ist das Verhältnis zwischen beiden real nicht gleichberechtigt.

“Eine zu große Einbindung (von QM - RM) in die Bezirksgremien führt zur Vereinnahmung, Unterwanderung der Unabhängigkeit. Andererseits ist sie (die Unabhängigkeit – R.M.) gegenüber dem Geldgeber Senat, der Einfluss auf die Bezirkskompetenzen über das Geld gewinnt, nicht gegeben.“ (Gebietsbeauftragter Bezirksamt)

Vorbereitung, Diskussion und Umsetzung des Quartiersfondsmodells zeigten, dass der Senat dabei große Gestaltungs- und Dispositionsspielräume für QM offengelassen hat, die Entscheidung für das konkrete Modell aber eindeutig zentral und durch direkte Intervention des Senators getroffen wurde. QM hat dieses Verfahren durchaus auch nicht nur als innovativ, sondern als massiven Angriff auf seinen Status gewertet.

Das Verhältnis zwischen Senat und QM ist so eindeutig aktiv, dispositiv und federführend bestimmt und wird von QM - trotz der Diskussionspielräume in der Entscheidungsvorbereitung - als dominant und nicht gleichberechtigt bezeichnet. Damit überwiegt eine Tendenz, QM zur verlängerten “Verwaltung vor Ort” zu machen.

Der Senat

Der Senat hat ein engagiertes, intensives und "institutionelles" Verhältnis zu QM aufgebaut. Die QM können etwas zugespitzt als die "Kinder" des Senats bezeichnet werden. QM sieht sie ebenso pointiert als "Eltern" an. QM ist formal autonom, eine eigenständige Steuerungsinstanz und die entscheidende im Quartier. Es besteht ein regel-

Abb. 74 Das QM – Büro neuer Standort



Zusammenarbeit von Bezirks- und Senatsverwaltung mit dem QM vor Ort

Zusammenarbeit vor Ort wird durch bestimmte Kommunikations- und Kooperationsstrukturen und deren Besetzung und Bestimmung beschrieben. Sie erfolgt in Steuerungsgremien, die von beiden Seiten - zentral und dezentral - eingerichtet wurden.

Die Steuerungsrunden von QM werden durch Manager geführt; die Vertreter von Rat und Senat sind Teilnehmer.

Eine eigene interne Kooperation zwischen Senats- und Bezirksamtsvertretern konnte nicht aufgefunden werden.

Rat und Senat sind in der Teamleitersitzung durch ihre Gebietsbeauftragten vertreten. Sie bringen ihre Fachkompetenz in konkrete Projekte ein. Fragen der QM - Teamstruktur werden intern und unter Ausschluss dieser Beauftragten behandelt und geklärt. An der Gestaltrunde nehmen Ressortvertreter des Senats und des Bezirksamtes abhängig von der Tagesordnung und den zu behandelnden Projekten teil.

Die Steuerungsrunde als Instrument des Bezirksamtes fand bisher unregelmäßig und nur zweimal im Jahr statt und wird durch QM - Ressorts ab-

hängig von der Tagesordnung besucht. Die Themen sind in der Regel nicht modellgebietspezifisch.

Am Jour fix des Senats nehmen meist mehrere Manager regelmäßig teil, um strategische und programmatische Informationen zu erhalten und Optionen zu diskutieren. Dabei werden die Spezifik der Modellgebiete bewusst thematisiert und abgefragt.

Auswahl, Ausrichtung, Ablaufplanung und Umsetzung der Projekte liegen ausschließlich in der Hand der QM. Das QM wählt auch die lokalen und regionalen Kooperationspartner aus. Die Entscheidungsfindung zu den Projekten in diesen Steuerungsrunden wird vollständig vom QM geleistet. Das QM bestimmt die thematische Zusammenarbeit mit Rat und Verwaltung vor Ort eindeutig und unangefochten.

Rat und Senat nehmen über Beauftragte oder Ressortvertreter partizipativ, aber nicht dispositiv an den QM - Steuerungsrunden vor Ort teil. Diese Einbindung entspricht sehr weitgehend den QM - Bedürfnissen und stellt ihnen so projektspezifisch das Sach- und Methodenwissen der Verwaltungen zur Verfügung.

Die Verwaltungsebenen kooperieren nicht eigenständig zu den Projekten und tragen auch keine Projektverantwortung. Sie stimmen ihre Anforderungen an das QM nicht vorher ab, sondern tragen sie über die Gremien direkt vor.

Dezernats-, amtsübergreifende Zusammenarbeit auf Verwaltungsebene

Der *Senat* hat eine dezernatsübergreifende Lenkungsrunde "Soziale Stadt" eingerichtet. Sie dient als Vorbereitungsgruppe für Fachbeamtinnen. Ein geplanter Beirat wurde bisher nicht gebildet. Vertreten sind die Dezernate Stadtentwicklung, Arbeit/Soziales/Freizeit, Schule/Jugend/Sport, Wirtschaft und Technik, Vertreter des RdB. Andere Fachverwaltungen können nach Bedarf zu den Tagungen geladen werden.

Das *Bezirksamt* als kommunale Verwaltungsebene arbeitet ämterübergreifend in einer bezirklichen Lenkungsrunde. Es nehmen Bürgermeister, Dezernenten, Fachvertreter SenStadt und der Geschäftsführer des QM -Teams teil. Themenspezifisch werden weitere Fachvertreter hinzugezogen.

Senat und Rat haben *Gebietsbeauftragte* bestellt. Sie zeigen in den QM- wie verwaltungsbestimmten Steuerungsinstrumenten Präsenz. Sie vertreten engagiert QM - Positionen und sind uneingeschränkt kooperativ.

Der Gebietsbeauftragte des Bezirksamts hat sich z.B. in der Diskussion des Buchbeitrages explizit für die QM - Position im Gebiet engagiert und damit eine Positionierung aus einem Erstinterview aus dem Jahre 2000 bestätigt und verstärkt. Er hat seine Funktion selbständig und auf der Basis der Ortskenntnis und seiner Qualifikation als Stadtplaner strukturiert, aufgebaut und ausgeübt. Die Gebietsbeauftragte des Senats wurde aufgrund ihrer Planungskompetenz für das Modellgebiet aus den Sanierungsetappen vor dem Quartiersmanagement mit dieser Funktion betraut. Sie kann - über die Neuorientierung der Stadtentwicklung nach 1989 in den Ostteil der Stadt hinaus – auf alle Planungsunterlagen für das Modellgebiet zurückgreifen.

Die dezernatsübergreifende Zusammenarbeit erfolgt inhaltlich eher informell und wird fast ausschließlich durch die Quartiersbeauftragten getragen.

Quartiersmanagement

Das o.g. Verhältnis zwischen Rat/ Senat und QM entspricht dem realen Kräfteverhältnis. Das Quartiersmanagement allein kann - etwa über eine autonome dezentrale Vernetzung der Berliner Modellgebiete - das Programm Soziale Stadt nicht strategisch steuern und koordinieren. Die vorhandenen Ansätze einer solchen eigenen Koordinierung über einen QM – Stammtisch verbessern und ergänzen die Kommunikation, bleiben

aber auf einzelne Themenengpässe beschränkt.

Die "Federführung " durch den Senat ist funktional erforderlich. Eine Gleichberechtigung ist unter diesem Kriterium auch nicht zu erreichen, weil das QM selbst über keine entsprechenden personellen und zeitlichen Reserven und Überschüsse verfügt. Die Standardaufwände für die Bearbeitung der Senatsanforderungen an QM fallen operativ und nach Bedarf an. QM erledigt sie neben dem laufenden Prozess. Die Projektbearbeitung wird dadurch unterbrochen, die Bindung an den Schreibtisch verstärkt. Die Erledigung dieser Anforderungen hat Vorrang vor anderen QM - Aufgaben. Die größere Belastung entsteht durch Zusatzanforderungen, wie sie beim Quartiersfonds und beim Zwischenbericht nach neuen und aufwendigen Nomenklaturen auftreten. Dadurch wird die Projektarbeit nachhaltiger unterbrochen, vor allem, weil dafür längere geschlossene Zeiträume eingesetzt werden müssen. QM erledigt diese Zusätze, obwohl deren Sinn und Notwendigkeit eher nicht akzeptiert ist und als Einschränkung der eigentlichen Aufgabe empfunden wird. QM ist so ein disziplinierter Kooperationspartner des Senats, die Zusammenarbeit bleibt aber wegen der unterschiedlichen Zielvorstellungen eher formal. Die hohe programmatische und konzeptionelle Belastung von QM durch den Senat und die mindestens gleich hohe Selbstbelastung durch Vielzahl, Breite und Tiefe der Projekte sowie die normale Gruppendynamik nach zweijähriger Arbeit schränken die Autonomie und Eigenständigkeit von QM "von innen" ein. QM müsste regelmäßig supervidiert werden, um aktiv und mit ausreichendem Gewicht in die Partnerschaft mit den Verwaltungen zu gehen und sie gleichberechtigt zu gestalten. QM kompensiert diese "Schwäche" durch sehr flexible, intensive und persönliche Kontakte mit Vertretern von Senat und Rat und bindet sie eng und effektiv in ihre wichtigsten Steuerungsinstrumente vor Ort ein.

QM ist so zwar formal, aber nicht funktional und institutionell gleichberechtigter Partner von Rat und Senat - das prägt das Verhältnis eher als Nebeneinander, denn als kooperativ.

Es hat strukturell und personell noch kein eigenes strategisches Potenzial für eine ausreichende lokale Autonomie im Sinne des Programmziels aufbauen können. Das hängt auch mit der erforderlichen politischen Dimension dieser innovativen lokalen Organisationsstruktur zusammen: Weiterreichende Angebote in Form einer Public Privat Partnership (siehe SDP in London) verfügen über ein lokales Parlament und eine ganz andere dynamische Mittelausstattung.

Organisation, Träger

Die Stiftung SPI ist der Träger des QM im Modellgebiet Kottbusser Tor. Es gibt im Modellgebiet kein weiteres Stadtteilbüro.

Die Trägerschaft wurde mit der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und dem Bezirksamt Kreuzberg abgestimmt.

Die Ressorts Beschäftigung, Ausbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Aktions- und Quartiersfonds werden direkt durch Angestellte des SPI / Geschäftsbereich Stadtentwicklung vertreten.

Die Ressorts Vernetzung und Lokale Ökonomie wurden im Unterauftrag vergeben. Die Besonderheit dieser Trägerschaft ist die Unterauftragsvergabe an Experten in den Ressorts Lokale Ökonomie (MPR) und eine freie Stadtentwicklerin (Vernetzung).

QM ist die entscheidende lokale Organisationsstruktur im Modellgebiet. Sie bestimmt über ihre Gremien Projektauswahl, -bearbeitung und -umsetzung inhaltlich und organisatorisch eindeutig und kann projektspezifisch die Fach- und Methodenkompetenz der Gebietsvertreter und Ressortverantwortlichen der Verwaltung nutzen.

Dennoch kann sich QM kapazitatativ und programmatisch bisher nur eingeschränkt auf das Quartier konzentrieren. Ein erheblicher - und großer - Teil der Kapazität wird durch Anforderungen des Senats gebunden, die letztendlich mit dem ambitionierten Plan eines integrierten Handlungskon-

zepts in Form einer Aktivitätenmatrix zusammenhängen und zu einem Zeit- Maßnahme- Kosten - Programm tendieren. QM vertritt dagegen in der praktischen Arbeit vor Ort das Konzept eines selbstintegrierenden Themennetzes der Projekte, der einen deutlich geringeren Betreuungsaufwand - vor allem in der Vorlaufplanung - hat.

Die PvO hält die Aktivitätenmatrix ebenfalls für ein arbeitsaufwendiges Verwaltungsprojekt des Senats, dessen unmittelbare Effizienz für die Integration vor Ort fragwürdig bleibt. Ein ZMKP des DIFU als komplexes Programm einer Quartierssteuerung ist dagegen sinnvoll und wünschenswert, brauchte aber eine spezifische Besetzung durch einen Quartierscontroller, der möglicherweise mehrere QM betreuen könnte. Im Essener Modell nimmt diese Aufgaben die Gebietsbeauftragte wahr.¹³²⁵ Das entspricht auch der eingangs dargestellten Arbeitsteilung lt. Bund – Länder– Modell.

Einbindung in die Politik

Programmbezug

Das Programm "Soziale Stadt" ist ein politischer Gestaltungsansatz, der durch die Programmatik der Parteien, die die Regierung stellen, geprägt ist. Diese Programmatik muss auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene durch die politischen Gremien getragen und vertreten werden. Kernpunkt dieser Vertretung ist es, die Widersprüche und Ineffizienzen der sektoralen Verwaltungen aller Ebenen, die zu diesem Programm und dem Quartiersmanagement geführt haben, politisch auszutragen. Diese Austragung wird nötig, weil eine im Vergleich zur lokalen Ineffizienz der sektoralen Verwaltung alternative Organisationsform für Stadtteile mit Entwicklungsbedarf wie das Quartiersmanagement nicht durch dieselbe sektorale Verwaltung akzeptiert und getragen, sondern eher ignoriert und reglementiert wird. Sie

132. Infos 5/01, a.a.O., S.18

muss also auch politisch direkt etabliert werden. Die entsprechenden politischen Gremien für das Modellgebiet sind der Senat und die Bezirksverordnetenversammlung. Sie müssen sich aktiv und konkret engagieren, so dass Quartiersprobleme, die im Gebiet nicht lösbar sind, auf der bezirklichen und städtischen / Landesebene angegangen werden. Ein solches Engagement ist immer auch und vor allem ein persönliches Engagement von Politikern. Solche Quartiersprobleme sind die unter 3.2 beschriebenen Fragen der Gewerbeentwicklung und die unter 3.4 aufgeführten Engagements der Verwaltungen der Ebenen.

Quartiersmanagement kann "besonderen Entwicklungsbedarf" nur aufholen und in "besondere Entwicklungsfähigkeit" umwandeln, wenn die politischen Parteien diesen Prozess personell direkt und stabil begleiten und entsprechende Rahmenbedingungen herstellen, weil es ein politischer Gestaltungsansatz ist.

Der Beschluss

Der Senat von Berlin hat in der Vorlage Nr. 13 / 4001 vom 2.9.1999 die Teilnahme an dem Programm Soziale Stadt zur „Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf beschlossen“. Dieser Beschluss orientiert alle Verwaltungsebenen der Stadt auf die Kenntnisnahme folgender Zielstellungen:

- QM soll „eine nachhaltige soziale, wirtschaftliche, städtebauliche und ökologische Entwicklung durch integriertes Handeln und vernetzte Maßnahmen im Quartier... bewirken.
- Dabei sollen... durch Bündelung und effizienten Einsatz von Fördermitteln, Programmen und Projekten zusätzliche Potentiale, Ressourcen und Synergien freigesetzt werden.
- Um die Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf nachhaltig zu stabilisieren, müssen in einer weitgehend sektoralen Verwaltung ressortübergreifende integrierte Strukturen ent-

wickelt werden, um Ressourcen für diese Gebiete nutzbar zu machen.

- Zur Umsetzung dieser Zielsetzungen auf der lokalen Ebene ist ein Quartiersmanagement einzusetzen, das den Prozess der Quartiersentwicklung initiiert und koordiniert.“¹³³⁶

Das Quartiersmanagement wurde in dieser politischen Vorlage als ressortübergreifende, also horizontal zu den Ressorts der sektoralen Verwaltung arbeitende Querschnittstruktur konzipiert.

Die Etablierung

Zu anderen Anlässen erfolgten keine weiteren Beschlüsse. Gebietsauswahl, integriertes Handlungskonzept, Rahmenplanung und die Einrichtung des Managements selbst wurden vom Senat in Abstimmung mit dem Bezirksamt in einem operativen Prozess vorgenommen. Der Gebietsverantwortliche des Bezirksamtes beschreibt das etwa wie folgt:

„Da gab es keine klassischen Sitzungen mit Einladung, Tagesordnung und Ablaufprotokoll, sondern die Chefs haben per Telefon diejenigen zugeschaltet, die für die entsprechenden Entscheidungen erforderlich waren und für deren Umsetzung gebraucht wurden.“

Auch die Vorgaben für das QM wurden vom Senat herausgegeben und erfolgten so im Rahmen seines allgemeinen Mandats.

Die Bezirksverordnetenversammlung des Stadtbezirks Kreuzberg – Friedrichshain hat Arbeitsgruppen eingerichtet, die kommunale Entscheidungsvorbereitung leisten. Das Quartiersmanagement Kottbusser Tor wird nur im Ausschuss Arbeit und Wirtschaft explizit erwähnt und hatte dort im Berichtszeitraum einen Vorstellungstermin. Beim Beschäftigungspakt als wirtschaftlichem Hauptprojekt des Bezirks werden

133. Vorlage des Senats von Berlin Nr. 13 / 4001 vom 2.9.99, S. 32

die QM nicht als Akteure, sondern nur als Kooperationspartner geführt. Für die Handlungsfelder zur Stärkung der Lokalen Wirtschaft werden die QM ebenfalls nicht als Akteure benannt. Im Ausschuss Stadtentwicklung werden nur die Sanierungsgebiete behandelt, die QM des Bezirks sind keine relevante operative oder strategische Einheit. Die Bedeutung des Modellgebiets für den Bezirk wird in keiner mir bekannten Unterlage hervorgehoben oder auch nur thematisiert.

Das Quartiersmanagement wurde – soweit es Führungsunterlagen betrifft - von der kommunalen Politik und ihren Gremien nicht als neue, ergänzende und auf städtische Krisengebiete gerichtete Struktur in die bisherigen Handlungsfelder eingeordnet.

Das integrierte Handlungskonzept

Die Politiker der kommunalen Ebene sind kontinuierlich in keines der Gremien eingebunden, die von QM- und Verwaltungsseite eingerichtet wurden und oben beschrieben sind. QM hat solche Kontakte bisher nur punktuell, temporär und problemorientiert aufgebaut, um Informationen zu erhalten. Die entscheidenden Informationsbedarfe werden durch die Gebietsverantwortlichen und die in die Gremien geladenen Verwaltungsexperten der Ressorts geliefert. Die folgenden Anfragen in der BVV und die Antworten betreffen das integrierte Handlungskonzept nicht oder nur sehr vermittelt indirekt.

Die Anfragen

- Von 1999 bis März 2002 wurden in der BVV rd. 500 Anfragen von Politikern gestellt und durch das BVV - Büro dokumentiert – sechs davon betreffen die Quartiersmanagements und tangieren das Modellgebiet.
- In einem Antrag vom 27.3. 2000 der Fraktion Bündnis 90 / die Grünen wird vom Bezirksamt ein Zwischenbericht zum Quartiersmanagement gefordert, bevor vorhandene Verträge verlängert oder weitere neue Verträge geschlossen werden. Die BVV habe durch die Finanzhoheit des Senats nur eingeschränkte Möglichkeiten, diesen Prozess inhaltlich zu begleiten.
- In einer großen Anfrage vom 10.5.2000 durch die SPD wird nach den Formen der Begleitung und Unterstützung des QM Wrangelkietz durch das Bezirksamt, dem Stellenwert der QM generell und der Bewertung der QM – Arbeit am Kottbusser Tor gefragt.
- B 90 / Die Grünen fragen am 20.6.2000 nach der Beteiligung von Moscheevereinen am Kreuzberger Quartiersmanagement. Der damalige Bezirksbürgermeister schätzt ein, dass es bisher nur „äußerst geringfügige Kontakte zu religiös islamisch orientierten Vereinen gebe – aus der Besorgnis heraus, instrumentalisiert zu werden und nur Funktionäre als Dialogpartner anzutreffen. Es sei aber durchaus eine stärkere Einbindung moslemischer Mitbürger in die Formen der Bürgerbeteiligung geplant, ohne die QM seine Ziele nicht erreichen könne. Es bestehe aktuell nur ein bescheidener institutioneller Kontakt durch das Baugenehmigungsverfahren für die Moschee im Modellgebiet.
- Am 23.1. 2001 fragt der BVV – Vertreter der SPD nach der Zweckmäßigkeit, das QM Wrangelkietz personell zu verstärken. Wiederum antwortet der Baudezernent: Beide, auch das QM – Team Kottbusser Tor müssen personell verstärkt werden.
- In einer Anfrage der PDS vom 27.2.2001 wird gefragt, welche Initiativen das Bezirksamt unternimmt, um Mitspracherecht bei der Verteilung der QM – Mittel zu erreichen, den Quartiersfonds zu beeinflussen und den Vergabebeirat dieses Fonds transparent zu machen. Der Baudezernent des Bezirksamtes antwortet schriftlich, dass er noch in der Funktion als Bezirksbürgermeister gegen das Senatskonzept für das QM interveniert und ein Gegenvorschlag eingebracht habe. Dieser sei aber vom zuständigen Senator abgelehnt worden. Der Senat habe sich dagegen „für eine Kombination aus Gutsherrenmodell und Basisdemokratie entschieden.“ Die Vergabekriterien seien korrekt dem Wohnumfeldprogramm 1999 entnommen.

- Mit einer weiteren mündlichen Anfrage vom 27.02.2001 fragt die SPD – Fraktion dann allgemeiner nach den Intentionen des „Sonderprogramms Quartiersmanagement“, nach der Höhe der Zuwendungen, den geplanten Vorhaben, darunter den vom Bezirksamt favorisierten und dem Abstimmungsprozess zwischen Senat, Bezirk und QM.

Die Anfragen zeigen, dass die politischen Parteien in der BVV das Bezirksamt nach Zielen, Methoden und Strategien der Quartiersmanagements befragen, ohne selbst Vorstellungen zu entwickeln und initiativ Vorschläge einer politischen Etablierung zu machen. So wird beispielsweise das Gegenmodell des Bezirksamtes zum Senatskonzept für das Quartiersmanagement nicht konkret diskutiert und auf seine politischen Potenziale hin geprüft.

Die Große Anfrage

Die Große Anfrage wird vor Beantwortung¹³⁴ und in der Diskussion nochmals durch ein Statement und Wortmeldungen angereichert, die die QM allgemein und den Wrangelkietz im besonderen betreffen.

- Die SPD sei davon ausgegangen, dass die Zielsetzung von QM auch tatsächlich verfolgt werde.
- Es habe bis zur Pressemeldung vom Bezirksamt keinerlei Hinweise auf Schwierigkeiten gegeben.

Die Abgeordneten hätten die QM im Bezirk als „sehr gute Hilfestellung“ angesehen, in problematischen Gebieten Anstöße zu geben, eine sozial orientierte Stadtentwicklung doch wieder vielleicht in Bewegung zu bringen, damit diese Quartiere nicht noch weiter abrutschen.¹³⁵

Bei einem von oben eingesetzten QM – hier zum QM Wrangelkietz - bestehe natürlich die Gefahr,

dass es ohne ausreichende Unterstützung des Bezirksamts „in die Leere läuft“.¹³⁶

Probleme, wie Ladenleerstände und schwache Wirtschaftsförderung im Bezirk, könnten dann nicht einfach dem QM angelastet werden.¹³⁷ Das Bezirksamt hätte bei Personalfragen präventiver und vorsichtiger agieren können.¹³⁸

Es könne sein, dass die Analyse des QM dem Bürgermeister in der Sache nicht gefallen habe und er deshalb dessen Auflösung betrieben oder mindestens begrüßt habe.¹³⁹

Auch das QM Kottbusser Tor habe Probleme: Vorschläge (?) würden verschwinden oder nicht oder zu langsam bearbeitet, Bildungschancen für Gründer mit niedrigem Vorwissen lägen nicht vor, es gäbe unzumutbar hohe Mieten.¹⁴⁰

Das BA sei an Gebietsauswahl beteiligt gewesen und habe nun auch die Verantwortung für Konstruktionsfehler zu tragen. Das betreffe auch die Mängel in der Koordinierung.¹⁴¹

QM sei eher als Schnellschuss des Senats gegen Abrisswünsche des politischen Gegners der SPD gebildet worden denn als strategische Option und man könne die Probleme dieses Schnellschusses nicht dem Bezirksamt anlasten. Wenn das Bezirksamt die Finanzen erhalten hätte, hätte es das QM auch installieren können und müsste für die Fehler haftbar gemacht werden. Zudem sei dieses Geld aus dem Bezirksbudget entnommen worden, fehle nun dort und das sei auch den lokalen Initiativen bekannt und trage nicht zu der guten Akzeptanz des QM bei.¹⁴²

QM selbst müsse gehört werden und wenn das nicht möglich sei, dann müsse eben eine Sonder-

134. vgl. Kap. Management und Organisation

135. Bezirksverordnetenversammlung, Protokolle der Sitzungen ab 1999; Unkorrigiertes Wortprotokoll, S. 1

136. ebd., S. 7

137. ebd., S. 8

138. ebd., S. 9

139. ebd., S. 10

140. ebd., S. 15

141. ebd., S. 16ff

142. ebd., S. 18f

sitzung der BVV einberufen werden, auf der das dann möglich wird.¹⁴³

An der Bestimmung klarer Zielstellungen für das neue QM Wrangelkietz „können sich die politischen Parteien selbstverständlich... beteiligen.“¹⁴⁴

Die Abgeordneten befassen sich in der Diskussion dieser Anfrage vom Mai 2000 mit allen wesentlichen Aspekten des QM in Berlin. Sie kritisieren dabei vor allem die fehlende finanzielle Einbindung der kommunalen Ebene, die aber das Geld bereitstellen musste – und damit auch die fehlende eigene politische Beteiligung an diesem Prozess und die fehlende Information über Arbeitsstand und Probleme durch das Amt.

Die Diskussion zeigt gleichzeitig, dass sie selbst den Arbeits- und Problemstand durch kontinuierliche Präsenz in den Modellgebieten nicht kennen und damit QM als neuen, notwendigen und hoffnungsvollen Strukturversuch nicht ernstgenommen haben, obwohl sie ihn beschlossen.

Fazit:

- Das Quartiersmanagement Kottbusser Tor hat ein Selbstverständnis als Manager aufgebaut, das es befähigt, mit Hilfe eines Projektnetzes und einer effizienten Arbeitsorganisation die Abwärtsspirale im Modellgebiet zu stoppen.
- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit der Quartiersmanager, die erheblichen zeitlichen und finanziellen Kapazitätsengpässe durch Konzentration auf effektive Kontakt- und Abstimmungsformen sowohl zu den Verwaltungen als auch den Quartiersbewohnern zu überwinden.
- Trotz einer Startphase, die durch strikte Handlungs- und Projektorientierung als Führungsvorgabe des Senats geprägt war, haben die Manager eine Ablauforganisation nach Hand-

lungsfeldern und Ressorts gefunden, die den für sie geltenden Anforderungen eines integrierten Handlungskonzeptes gerecht wird. Diese Organisation beruht auf der Annahme und Praxis, dass die wesentliche strategische Arbeit durch den Träger geleistet wird. QM hat bei Etablierung und Handhabung des Quartiersfonds nachgewiesen, dass es eine komplizierte, über ihre vorherige Orientierung konfliktionär hinausgehende strategische Aufgabe operativ wirkungsvoll umsetzen kann.

- Das QM organisiert und koordiniert die Projektumsetzung mit Kooperationspartnern aus dem Quartier und den Verwaltungen über die Steuerungsinstrumente Teamsitzung und Gestaltrunde. Es gelingt den Managern in diesen Gremien, mit vergleichsweise geringem Aufwand die Sachkompetenz der versammelten Experten für den Projektfortschritt zu mobilisieren, so dass zur Hälfte der bestätigten Laufzeit dieser intermediären Organisationsform Quartiersmanagement ein Drittel der Projekte abgeschlossen, ein weiteres aktuell in Arbeit und das letzte in konzeptioneller Vorbereitung ist.
- Diese Leistung wird unter relativ harten Bedingungen erreicht: die strategische Orientierung durch den Senat bindet nachhaltig erhebliche Kapazität; Bezirksamt und BVV haben die neue Organisationsform trotz problematischer und strittiger Kompetenzverteilung akzeptiert, ohne sie als innovative und produktive Problemlösung im Bezirk bewusst und mit eigenem Konzept zu fördern und zu nutzen.
- Dabei wird die horizontale Vernetzung weitestgehend durch zwei Machtpromotoren orientiert (Senator für Stadtentwicklung plus Abteilungsleitung und Baudezernent) und die beiden Quartiersbeauftragten getragen und ausgefüllt. Das sichert oft kurze und schnelle Wege und hohe Flexibilität bei Veränderung von Handlungsrahmenbedingungen. Allerdings beeinträchtigen unterschiedliche konzeptionelle Ansätze und Differenzen in Bezug auf Trägerschaft und Finanzausstattung die Zusammenarbeit und sind wichtige nicht erschlossene Kooperationspotenziale.
- Sie prägen auch die politische Unterstützung und Förderung des Quartiersmanagements

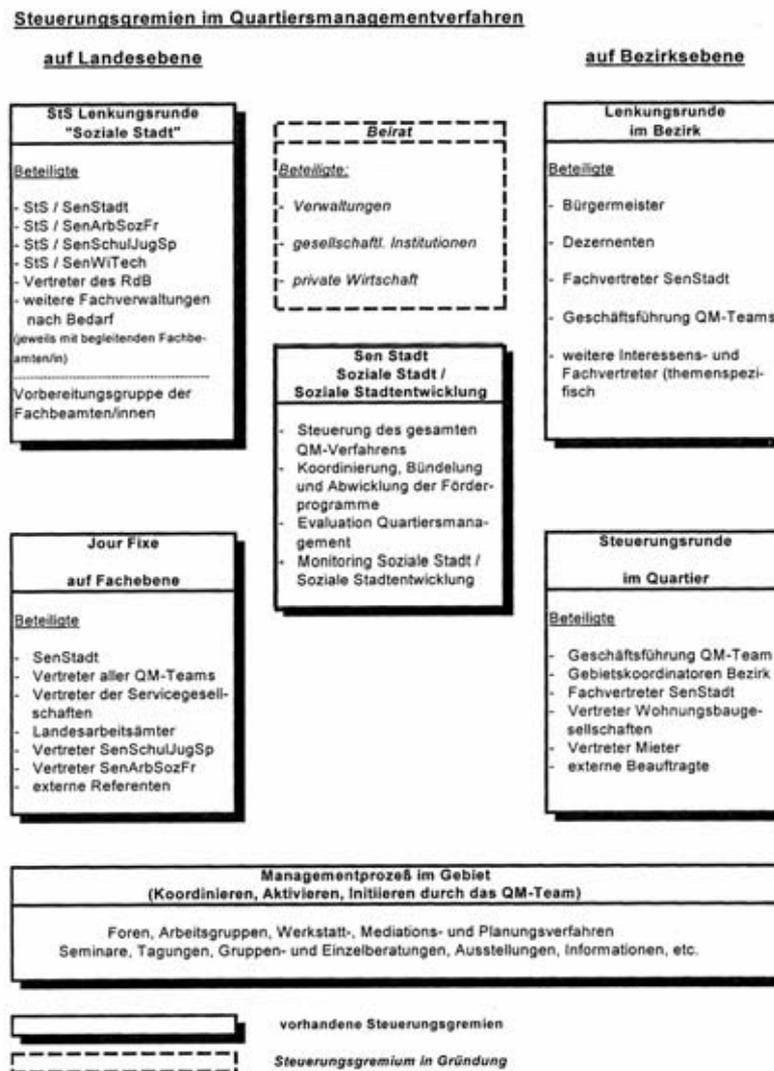
143. ebd., S.22

144. ebd., S.12

durch die BVV erheblich. Die Analyse der Anfragen zeigt, dass es der lokalen Politik nicht gelungen ist, diese inneradministrative Hürde mit politischen Mitteln zu überwinden. So konnte die Politik bisher ihren Auftrag nicht erfüllen, eigenständige, dem besonderen Entwicklungsbedarf dieser Stadteile gerecht werdende Lösungen vor allem für die Quartierprobleme zu finden, die im Quartier selbst nicht lösbar oder festgefahren sind (Drogenproblem, Verkehrslösung, Mietpreisgestaltung).

- Das Quartiersmanagement hat dadurch nachweisen müssen, dass es ohne aktive gebiets-spezifische Flankierung überleben kann, gestaltungsfähig bleibt und im Quartier Organisationsstrukturen mit der Potenz aufbaut, selbsttragend zu werden. Das ist trotz einer massiven Gruppendynamik und fehlender Fachbetreuung (Coaching und Supervision) für den Berichtszeitraum gelungen! Es steht perspektivisch in Frage, wenn diese Betreuung durch das QM selbst nicht eingefordert und durch die Träger nicht abgesichert wird. Davon wird auch abhängen, ob das QM der Übergang zu einer quartiersspezifischen Strategie von der Projekt- zur „Milieuebene“ gelingt („Umsteigen“).

Abb. 75 Steuerungsgremien auf Landes- und Bezirksebene und vor Ort in Berlin



6 Aktivierung und Beteiligung der Quartiersbevölkerung/Stadtteilakteure (I. Beer)

Die Aktivierung und Beteiligung der Quartiersbevölkerung und Stadtteilakteure zählt in allen Quartiersmanagement-Gebieten zu den schwierigsten Aufgaben.

Für das Modellgebiet stellt sie aufgrund des hohen und heterogenen Migrantenanteils, der sich gegenseitig abgrenzenden und mit unterschiedlichen Bleibeperspektiven hier lebenden ethnischen Gruppen und im Hinblick auf das formulierte Ziel der sozialen und ethnischen Integration eine besonders große Herausforderung dar.

Die Aktivierung und Beteiligung der Quartiersbevölkerung und der Stadtteilakteure sind in Prozesse eingebunden, die viel Zeit und Kontinuität benötigen.

Anspruchsvolle und weitgehende Programmintentionen

Gleichzeitig liegt in den zivilgesellschaftlichen Beteiligungsformen ein wichtiger Schlüssel für Stabilisierung und Integration von Migranten und sozial Benachteiligten. Deshalb geht der Beteiligungsansatz im Rahmen der „Sozialen Stadt“ über bisherige Mitwirkungsmöglichkeiten bei Wohnumfeldverbesserung, der Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen (Mieterbeirat etc.), der Mitarbeit in Projekten etc. weit hinaus und wird aus Berliner Sicht insbesondere der „Stellvertreterpolitik“ eine Absage erteilt.

- *Aktivierung*

Unter Aktivierung lassen sich „alle Techniken“ verstehen, mit denen einzelne Personen oder Personengruppen im Quartier angesprochen und in Kommunikation (miteinander) gebracht werden können. Ziele von Aktivierung können sein:

der Aufbau eines Kontaktes zu Quartiersbewohnerinnen und -bewohnern, die Identifikation von der in der jeweiligen Lebenswelt erfahrbaren Problemen oder auch die Ermittlung der Bereitschaft Einzelner, an der Stadtteilentwicklung mitzuwirken. Es handelt sich also in erster Linie um projektunspezifische, eher informelle und zu einem großen Teil aufsuchende Vorgehensweisen.¹⁴⁵ Beispiele dafür sind: Aktivierende Befragungen, informelle Gespräche, Bewohnerversammlungen, Feste, zielgruppenspezifische Veranstaltungen, Wettbewerbe etc..

- *Beteiligung*

„Beteiligung setzt dagegen auf einer eher formalen Ebene an und basiert auf mehr oder weniger methodisch geplanten Verfahren (konkretes Programm, bestimmter Ort, festgelegter Zeitrahmen, vorgegebener Ablauf, Moderation) sowie vergleichsweise konkreten Zielvorstellungen (z.B. Diskussion bestimmter Themen, Entwicklung von Projekten, Vertretung von Gruppeninteressen).“¹⁴⁶ Beispiele dafür sind: Stadtteilkonferenzen, Stadtteil- oder Bürgerforen, Diskussionsrunden, Planungszellen, beteiligungsorientierte und zielgruppenspezifische Projekte etc.

- *Empowerment*

Der mit dem Programm „Soziale Stadt“ proklamierte und von der Berliner Stadtentwicklungspolitik explizit formulierte Anspruch lautet: Aktivierung und Beteiligung der Bewohner. Nicht *für* sie sollen Maßnahmen und Projekte umgesetzt wer-

145. Franke, Thomas: Aktivierung und Beteiligung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Soziale Stadt info 7, Februar 2002, S. 3
146. ebd., S. 4

den, sondern *mit und von* ihnen: Empowerment statt Stellvertreterpolitik.

„Primäres Ziel aller Maßnahmen des Quartiersmanagements muss das 'empowerment' sein: die Ermütigung und Stärkung der Selbstbehauptungsfähigkeit der Bewohner vor Ort. Öffentliche Mittel müssen sich an diesem Effekt messen lassen. Wenn staatliche Maßnahmen - auch im Rahmen des Quartiersmanagements - Eigeninitiative und Selbsthilfebereitschaft schwächen, müssen sie umgestaltet oder abgebrochen werden ...

Zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements ist die Aktivierung der Quartierskräfte, insbesondere die örtlichen Unternehmen und Vereine...“ (Empfehlungen der Lenkungsgruppe bei der 73. Sitzung des Stadtforums am 13. November 1998)

Damit ist sowohl von Seiten des Bund-Länder-Programms wie im Rahmen des Programms Quartiersmanagement des Landes Berlin ein weitreichender Anspruch formuliert.

Ihn einzulösen erscheint nahezu aussichtslos in einem Quartier, in dem viele Menschen ohne Arbeit und von Sozialhilfe leben, in dem Beteiligungsrechte auf Grund des Aufenthaltsstatus für viele eingeschränkt sind, unterschiedliche oder fehlende kulturelle Erfahrungen hinsichtlich der Gestaltung eines Gemeinwesens eingebracht werden, Migranten sich aus eigenem Antrieb nur selten beteiligen, die Identifikation mit dem besonderen Ort und Gebiet schwach ausgeprägt und „Integration“ auf unterschiedlichen Ebenen (Sprache, Bildung, Arbeit, Einkommen etc.) mehr als schwierig ist.

6.1 Aktivitäten der Quartiersbevölkerung

Als das Quartiersmanagement seine Arbeit aufnahm, konnte es auf ein relativ dichtes Netz von Beteiligung und Initiativen aufbauen, das sich im Laufe der behutsamen Stadterneuerung und der bezirklichen Vor-Ort-Strukturen entwickelt hatte. Dies trug zur zügigen Programmumsetzung bei (Beispiel: Kotti e.V., Bezug auf die „Zwölf Grundsätze der behutsamen Stadterneuerung“ etc.).

Heute, drei Jahre später, ist das Netz vielfältiger geworden. Es ist gelungen, Resignation zu durchbrechen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, Menschen in die Planung und Durchführung von Projekten einzubinden, ihre Ideen umzusetzen. Und mehr. Politik und Verwaltung haben mit dem Aktions- und Quartiersfond „Entscheidungsmacht“ abgegeben und mit dem empowerment-Ansatz ernst gemacht: Bewohnerinnen und Bewohner wurden zu Akteuren.

Die Aktivitäten der Quartiersbevölkerung sind von unterschiedlicher Art und Reichweite. Viele sind mit dem Entwicklungsprozess vernetzt, andere basieren auf ethnischen, religiösen oder interessenorientierten Strukturen und Nachbarschaften. Es gibt Aktivitäten, die von den Bewohnerinnen und Bewohnern inzwischen weitgehend selbständig organisiert werden und solche, die einer intensiven Betreuung, finanzieller Mittel und kontinuierlichen Unterstützung bedürfen. Auch die Wohnungsunternehmen installieren Beteiligungsformen (Feste, Mieterbeirat, Hausmeistertreffen).

Jenseits der materiellen und sichtbaren Effekte ihrer Beteiligung ist dabei auch „Unsichtbares“ entstanden: viele Menschen haben neue Einsichten gewonnen, Fähigkeiten erworben und Strukturen der Verantwortlichkeit aufgebaut. Manche Bewohner engagierten sich auch bei der Pflege von Maßnahmen - ein Thema, das künftig mit der Fertigstellung weiterer Projekte (Wohnhof, Platz) an Bedeutung gewinnen wird.

Sie unterscheiden sich auch hinsichtlich der Förderprogramme: dem Programm zur Wohnumfeldverbesserung und dem Programm „Soziale Stadt“.

Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner in der Startphase

Das QM-Team ging in der - vom Wohnumfeldprogramm WUM RL99 geprägten - Startphase davon aus, dass die Bewohner im Quartier vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in den 80er und 90er Jahren „ziemlich veranstaltungsmüde“ seien und dass größere Veranstaltungen keine geeignete Form der Beteiligung darstellen: „Der Frust und die Unlust sind groß, Informationsveranstaltungen zu besuchen, und Bürgerversammlungen werden inzwischen sehr kritisch wahrgenommen.“ (1. Zwischenbericht)

Beteiligungsmodelle, Beschäftigungsmaßnahmen und Wohnumfeldprojekte sollten gemeinsam mit Bewohnern und Eigentümern erarbeitet werden: Im 1. Zwischenbericht heißt es: „Für nachhaltige Verbesserungen im Quartier werden Beteiligungsmodelle, Beschäftigungsmaßnahmen und der Einsatz von Mitteln für Wohnumfeldverbesserungsmaßnahmen nur mit den Quartiersbewohner/innen und den Eigentümer/innen erarbeitet.“ (1. Zwischenbericht)

Gleichzeitig wurde dieser Anspruch eingeschränkt, setzte man doch „schwerpunktmäßig auf die Zusammenarbeit mit den bestehenden *Gremien* und anerkannten *Betroffenenvertretungen* nach BauGB“ (ebd.)

Beteiligung bei Projekten zur Wohnumfeldverbesserung

Die Beteiligung der Bewohner/innen an der Planung der Wohnumfeldmaßnahmen wird dezentral durchgeführt und durch die Eigentümer als Träger der Maßnahme (Block 87: GSW) vergeben, wobei für Bewohnerbeteiligung 20 Prozent der gesamten Mittel verwandt werden können.

• Dezentralisierte Beteiligung

Bürgerbeteiligung im Bereich der *Wohnumfeldmaßnahmen*, der *Bambulahütte* und der *Sommerfreizeit* etc. führt **Kotti e.V.** durch, ein Verein, der seit 1986 im Gebiet rund um das Kottbusser Tor arbeitet und dessen Aufgabenschwerpunkte in der stadtteilbezogenen und sozial-kulturellen Arbeit, der Unterstützung von Nachbarschaftshilfe und der Bürgerbeteiligung liegen.

• Block 87: Gemeinsame Planung, Moderation und Eigeninitiative

Verfahren und Methoden der Bewohnerbeteiligung werden von Kotti e.V. weitgehend autonom durchgeführt, die Maßnahmen in der Gestaltungsrunde vorgestellt. Grundprinzip: Die Verbindung von baulichen und sozialen Maßnahmen.

Im Vordergrund der Bürgerbeteiligung in Block 87 standen: Aufbau des Anwohnertreffs, die Entwicklung von Baukonzepten, Spielgeräte- und Mietergartenkonzepte, Aufbereitung von Informationen, Beteiligung der Bewohner/innen an der Durchführung (Pflasterarbeiten, Meitergärten), Vermittlung zwischen Planern, Bewohnern und der GSW oder verschiedenen Mietergruppen, Baustellenbegleitung etc..¹⁴⁷

Zahlreiche Ergebnisse sind in die Hofgestaltung eingeflossen: Trambolin, Klettergerüst, Schaukel, Tischtennis, Seilbahn, Turngeräte, Obstbäume, Gemüsebeete etc..

Die GSW stellte Räume zur Verfügung, das Kiez-Aktiv-Büro. Es wurde zu einer wichtigen Anlaufstelle und einem Treffpunkt für regelmäßige Mietertreffen, die auch gut besucht werden. Inzwischen finden dort weit über die Hofgestaltung hinausgehende Aktivitäten mit Kindern statt, Integrationskurse mit Frauen und Mädchen, Deutschkurse etc.

147. vgl. Kotti e.V.: Kiez Aktiv. Bürgerbeteiligung am südlichen Kottbusser Tor (Zwischenbericht)

Unter großer Beteiligung der Kinder wurde die *Bambula-Hütte* eingerichtet und bemalt. Hier finden unterschiedliche Angebote für Kinder und Jugendliche statt: Breakdance, Malen, Kochen, Mädchengruppen. Hier werden Kindergeburtstage gefeiert. Im Rahmen von „Kids im Kiez“ wurde deutlich: die Bambula-Hütte zählt für die Kinder zu den wichtigsten, bedeutungsvollsten Orten im Quartier, er gilt den „hier lebenden Kindern als Symbol für ein Engagement für sie.“ (Kotti e.V.)

- **Verknüpfung mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen**

Die Verknüpfung von baulichen Maßnahmen mit der Förderung von Beschäftigung und Qualifizierung ist nahezu eine Selbstverständlichkeit geworden. So wird beispielsweise der Umbau des Platzes mit Vergabe-ABM durchgeführt, an der 15 Bewohnerinnen und Bewohner beteiligt sind.

Aktivierung und Beteiligung im Rahmen der „Sozialen Stadt“

Im Unterschied zu den Wohnumfeldprojekten, in denen die Beteiligung durch das Programm eingefordert, finanziert und von dezentralen Akteuren organisiert wird, ist das Spektrum der Beteiligungsverfahren im Rahmen der Sozialen Stadt differenzierter und weiter.

- **Von der „Versammlung“ zum „Türöffner“**

Die ersten Veranstaltungen des Quartiersmanagements (Vorstellung des Teams und des Programms) unter Beteiligung des damaligen Bürgermeisters von Kreuzberg erwiesen sich nicht als „Paukenschlag“ und wurden von den Bewohnern kaum wahrgenommen. Erst Feste und die Präsentation von Filmen der Bewohnerinnen und Bewohner wurden als „Türöffner“ angesehen.

„Erste Veranstaltungen zur Vorstellung des Quartiersmanagements blieben seitens der Wohnbe-

völkerung relativ unbeachtet. Höchstwahrscheinlich ist ein Großteil der Bewohnerschaft nach der Beteiligungsvielfalt in den Sanierungsjahren versamlungsresistent. Türkische Bewohner und Bewohnerinnen scheinen sich von unserer 'Sitzkultur' generell nicht angezogen zu fühlen. Straßenfeste dagegen und andere kulturelle Aktionen sowie die Produktion von Filmen mit Bewohnern/innen und über das 'Leben am Kotti' fanden dagegen große Aufmerksamkeit, auch bei den Mitbewohnern/innen nichtdeutscher Herkunft. Insbesondere die Filme und ihre Präsentation wirkten als Türöffner.“¹⁴⁸

In Anlehnung an die „Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen¹⁴⁹ lassen sich hinsichtlich der Bezugsebene von Beteiligung drei Ebenen unterscheiden:

- projekt- und themenspezifisch
- zielgruppenspezifisch
- stadtteil- und quartiersbezogen

- **Projektorientierte Beteiligung**

Eine zentrale Rolle spielt die projektorientierte Beteiligung, besonders unterstützt durch Aktions- und Quartiersfonds. Projektorientierte Beteiligung ist bedürfnisnah. Es werden Projekte realisiert, die sich Bewohner wünschen, die sie akzeptieren, mit denen sie sich identifizieren, die aus ihrer Sicht das Gebiet „weiterbringen“.

Sie sind auch kommunikationsfördernd. An allen Projekten sind mehrere Akteure beteiligt, treffen Menschen zusammen, die sonst nie voneinander Notiz nehmen würden (Eröffnung einer Ausstel-

148. Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin Walter May SPI, Jahresbericht 1999/2000, S. 56 f.

149. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, Dortmund 2000, S. 46

lung oder der GründerGalerie mit Vertretern der Verwaltung, Bewohnern, Gewerbetreibenden etc.) und werden nachbarschaftliche Beziehungen geknüpft und intensiviert (gemeinsame Ausflüge).

• Zielgruppenorientierte Beteiligung

Auf der zielgruppenorientierten Beteiligungsebene spielen besondere Interessen und Benachteiligungen von Gruppen im Quartier eine Rolle. Auf dieser Ebene sind auch die Wohnungseigentümerinnen aktiv.

- **Eltern:** Im *Parkhaus e.V.* hat sich eine Elterngruppe zusammengeschlossen, die sich um die Dresdener Kita und den Spielplatz kümmert (Schließdienst, Garten). Und mit dem *Schularbeitszirkel SchaTz* wurde ein Verein gegründet, der Hausaufgabenhilfe inzwischen weitgehend selbst organisiert.
- **Schülerinnen und Schüler:** Ihre Beteiligung wurde im Rahmen der Projektwoche an der Jens-Nydahl-Schule und der difu-Themenkonferenz „Kids im Kiez“ initiiert.
- **Kinder und Jugendliche:** Sie werden kontinuierlich vor allem durch ansässige Träger (Kotti e.V., Arbeiterwohlfahrt, Migrantengruppen) beteiligt. Über das Filmprojekt „Jugendliche am Kottbusser Tor“ und das jährliche Rapper-Fest wurden enge Kontakte zu Jugendlichen hergestellt und ihre Beteiligung an der Vorbereitung, Durchführung und öffentlichen Darstellung gefestigt.
- **Migrantinnen und Migranten:** Sie haben Projekte zur Schularbeitshilfe (Schatz) initiiert. Es wurde ein Treffpunkt für MigrantInnen im Zentrum Kreuzberg geschaffen (Bezirk E).
- **Frauen und Mädchen:** Dazu zählen Deutschkurse für Frauen, auch Angebote beim Kinderkultur-Sommer etc.

- **Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger :** Projekte mit Ausbildungs-, Beschäftigungsanteil

- **Hausmeistertreffen:** Die GSW, Hausmeister und das QM-Team organisieren Hausmeister-treffen - sie kennen die Probleme des Wohnumfelds und Zusammenlebens und sind Multiplikatoren in den Häusern.

- **Mieterbeiräte:** Die Geburtsstunde des Mieterbeirats im *Zentrum Kreuzberg* reicht zurück in die Zeit der Zwangsverwaltung (Mieterinitiative). Derzeit hat der Mieterbeirat 11 Mitglieder. „Alles, was hier passiert, hat auch mit dem Mieterbeirat zu tun.“ (Mieterbeirat) Im Wohnungsbestand der GSW gibt es keine Mietervertretung, von Seiten der GSW werden „Schwierigkeiten bei der Aktivierung“ gesehen (Protokoll der Gestaltrunde 12.10.2000). Doch gibt es Mieter, die dies anders sehen: „Wir haben einen Mieterbeirat von der GSW gefordert, um stärkeren Kontakt und Einfluß wahrnehmen zu können. Die GSW hat unsere Forderungen aber komplett ignoriert.“ (Mieterin Südblocke, Interview Trisolini)

• Quartiersorientierte Beteiligung

Wie bereits mehrfach angesprochen finden größere Versammlungen keine Resonanz beim Quartiersmanagement, obgleich der Bezirk seit längerem ein „Forum Kottbusser Tor“ wünscht.

- Das übergreifendste Instrument ist die **Gestaltrunde**, an der vor allem Fachleute, Gewerbetreibende und Wohnungseigentümer teilnehmen und Planungen oder Maßnahmen abstimmen. Das Quartiersmanagement oder andere Akteure informieren über Vorhaben baulicher und nicht-baulicher Art. Dies setzt Kenntnisstand und ein spezifisches Interesse an vorgegebenen Themen voraus, so daß sich - auch die zeitliche Anberaumung am Nachmittag orientiert sich an den Beteiligungsmöglichkeiten von Fachleuten - Bewohner hier nur mit Mandat und Funktion einbringen.

- **Feste:** Eine zentrale Begegnungsmöglichkeit bieten Feste wie die Eröffnung des Spielplatzes, Platzfest der IG, Hoffeste der GSW, Rapper-Fest etc. Hier haben unterschiedliche Zielgruppen die Möglichkeit, ihre Interessen einzubringen, sich an der Organisation zu beteiligen und - wie beim Rapper-Fest - bei der Durchführung gegen Honorar mitzuarbeiten.
- **Quartierkurier:** Ein quartiersübergreifendes Instrument ist die zweisprachige Quartierszeitung, an der auch Bewohnerinnen und Bewohner mitarbeiten. Das QM-Team aktiviert, koordiniert und unterstützt dabei.

Abb. 76 Stand des Quartiersmanagements bei einem Fest



Entscheidende Impulse durch Politik und Senatsverwaltung: Bewohner werden Akteure

Die weitreichendsten Ansätze der Bewohneraktivierung, -mitwirkung und -entscheidung wurden mit den Quartiersfonds möglich. Mit der Jury, in welcher die Bewohner/innen die Entscheidungsmehrheit haben, entstand eine neue und nachhaltige Dynamik der Bewohnerbeteiligung und ihres Zusammenwirkens mit Stadtteilakteuren.

Aufgrund der Berliner Haushaltslage werden voraussichtlich für den Quartiersfonds keine Mittel mehr zur Verfügung stehen. Noch ist offen, wie dieses Instrument auch unter schwierigeren Bedingungen weiterentwickelt werden und in den Prozess eingebunden bleiben kann.

Jury des Quartiersfonds

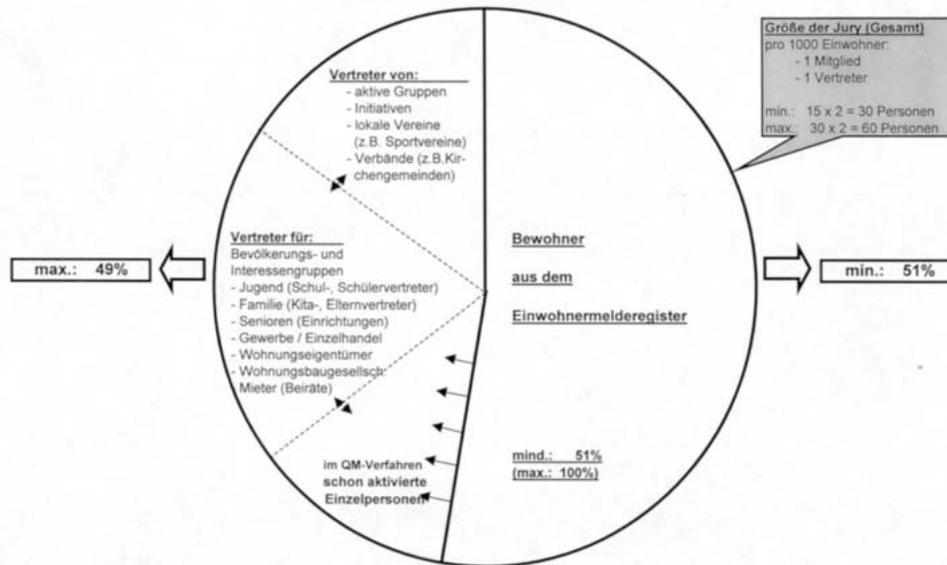
Mit dem Quartiersfonds erhielt jedes Quartiersmanagementgebiet 1 Mio DM für Maßnahmen und Projekte, die im Jahr 2001/Anfang 2002 begonnen werden sollten.

Damit ist ein Beteiligungsmodell verknüpft, indem Initiativen, Bewohnern, Vereinen etc. über Anträge aus dem Gebiet entscheiden (Vergabejury).

Die Mehrheit in diesem Vergabeausschuß (Jury) haben mit 51 Prozent der Stimmen die Bewohnerinnen und Bewohner, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden und auf Basis einer Geschäftsordnung ihre Aufgaben wahrnehmen (siehe Graphik). Von Seiten des Quartiersmanagements gab es eine Vorprüfung, ob die Projekte den Zielen des Programms und der Quartiersentwicklung entsprechen.

Die Antragsteller stellten ihre Projekte nicht persönlich vor, um Benachteiligungen auszuschließen. Die Jurysitzung ist nicht öffentlich, Anträge wurden vor der Jurysitzung nicht öffentlich bekannt gemacht. Die beteiligten Jurymitglieder erhielten eine Aufwandsentschädigung.

Abb. 77 Rahmenmodell für die Vergabe-Jury



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung IV B 21

Das Jury-Modell und die Rahmen-Geschäftsordnung für die Durchführung des Quartiersfonds wurde nach mehreren Diskussionen mit den Quartiersmanagement-Teams von der Senatsverwaltung getroffen. Sie trat am 2. April 2001 in Kraft und wurde für die Dauer eines Jahres beschlossen.

Aus Sicht der Beteiligten hat die Mitarbeit Impulse und Erfolge, Zusammenarbeit und einen Zuwachs an Verantwortlichkeit gebracht. Bei denen, deren Anträge abgelehnt wurden, gab es auch Verbitterung und Kritik. Von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung wurde den Quartiersmanagement-Teams empfohlen, auch diese Ideen nicht verloren gehen zu lassen.

Im Modellgebiet wurde das Instrument von den Beteiligten in jeder Hinsicht positiv bewertet. Dazu ein Mitglied des Vergabebeirats: „Ich arbeite beim Vergabebeirat mit. Ich arbeite mit, weil ich etwas verändern möchte.“ Und bei der letzten Sitzung wurde gemeinsam das Lied angestimmt: „Wir wollen nie mehr auseinandergehn.“

Von außen dagegen gab es auch kritische Stimmen zum Quartiersfonds:

„Wieso der Senat solch ungewöhnlich dicke Geldgeschenke verteilt, ist etwas rätselhaft: Wahlen stehen nicht vor der Tür. Gleichzeitig sind die Bezirke schon seit Jahren gezwungen, an allen Ecken und Enden immer weiter zu kürzen, weil der Senat ihnen Jahr für Jahr weniger Mittel zuweist. Die Bezirke können dadurch zum Teil nicht einmal mehr ihre Pflichtaufgaben erfüllen, geschweige denn, dass sie finanzielle Wohltaten zu verteilen hätten. Der Bezirk Prenzlauer Berg sah sich in den letzten Jahren beispielsweise dazu genötigt, die Jugendarbeit der freien Träger ganz massiv zusammenzuziehen. Mit dem Geld, das nun allein in die beiden Quartiersmanagement-Gebiete Helmholtzplatz und Falkplatz fließt, hätte eine ganze Reihe von Jugendprojekten mehrere Jahre lang überleben können. Dadurch hat Strieder eine Menge Geld gespart, das er nun mit der Geste des großzügigen Wohltäters an seine eigenen Programme verteilen kann.“¹⁵⁰

150. Scheinschlag 3/2001

Vergabebeirat des Aktionsfonds

Ein weiteres Instrument der Aktivierung und Beteiligung an *Entscheidungen* ist die Einbeziehung der Bewohnerinnen und Bewohner beim „Aktionsfonds“: Jährlich werden jedem QM-Gebiet 15.000 € zur Verfügung gestellt, um Projektideen (maximal 1.500 € pro Projekt) zügig realisieren zu können. Bewohnergruppen, Initiativen etc. werden damit zur unbürokratischen Umsetzung von Maßnahmen und Aktionen bei eigener Beteiligung angeregt. Die Projekte müssen folgenden Zielsetzungen entsprechen:

- Nutzen für die Gemeinschaft/Nachbarschaft
- Förderung der Aktivierung von Bewohnern und Bewohnerinnen
- Förderung der Eigenverantwortung und Selbsthilfe
- Stärkung nachbarschaftlicher Kontakte
- Belebung der Stadtkultur

Die Mittel aus dem Aktionsfonds sind im ergänzenden Sinne zu verwenden und sollen nicht die Regelfinanzierung von Projekten und Maßnahmen im Quartiersmanagementgebiet ersetzen. Mittel aus dem Aktionsfonds können sowohl für Sachkosten als auch für Personalkosten (Honorarmittel) verwendet werden. Die bewilligten Mittel werden durch das Quartiersmanagement-Team ausbezahlt.

In allen Berliner QM-Gebieten - so auch im Modellgebiet - haben sich Vergabeverfahren auch für diesen Fonds entwickelt. Ein bewohnernahes Gremium, dem Bewohner, Vertreter von Schulen, Initiativen und Vereinen etc. angehören, entscheidet über die Anträge.

6.2 Partizipationsmöglichkeiten, Kommunikationsangebote/-formen

Folgende Aktivierungs- und Beteiligungstechniken spielen eine Rolle, wenngleich vom Quartiersmanagement nicht explizit zwischen „Aktivierung“ und „Beteiligung“ unterschieden wird.

Tab. 12: Aktivierungs- und Beteiligungstechniken

Aktivierungstechniken	
Arbeit mit einzelnen Personen	x
Informelle Gespräche	x
Streetwork	x
Aktivierende Befragung zur zielgerichteten Erforschung von aktuellen Problemen im Wohngebiet	-
Aktivierung von Multiplikator/innen über „Mund-zu-Mund-Propaganda“	x
Vernetzungs- und Vermittlungsarbeit	x
regelmäßig stattfindende Treffs (z.B. Stammtische)	x
Feste (Stadtteil- und Straßenfeste, Vereinsfeste, Sportfeste, Einweihungsfeste, Jubiläen)	x
(zielgruppenspezifische) Veranstaltungen und Aktionen (z.B. Sport- und Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche)	x
(zielgruppenspezifische) Gebiets- und Gebäudebegehungen	-
Informationsangebote und Veranstaltungen	x
Befähigung einzelner Bewohner/innen (Multiplikator/innen) zur Übernahme von Aufgaben im Gemeinwesen	-
Verfügungsfonds	x

Beteiligungsformen	
Stadtteilkonferenzen, Stadtteil- oder Bürgerforen	-
Bürger-/Einwohnerversammlungen	x
Runde Tische, Diskussionsrunden	x
Zukunfts-/Planungswerkstätten	-
stadtweite (thematische) Arbeitskreise, Arbeitsgruppen, Workshops	x
zielgruppenspezifische Beteiligungsprojekte (z.B. für Kinder und Jugendliche, Migrant/innen)	x
beteiligungsorientierte Projekte(z.B. Spielplatzgestaltung)	x
Mieterforen, -runden, -initiativen, -beiräte	x
Interessengemeinschaften	x
Vergabefonds	x

Rolle des Quartiersmanagements

Das QM sieht seine Aufgabe nicht darin, Bewohnerbeteiligung selbst zu organisieren. „Die Bürgerbeteiligung wird projekt- und maßnahmenbezogen von den örtlichen Vereinen und Trägern durchgeführt. Das QM-Team unterstützt dazu die Antragsverfahren sowie die Projektzielformulierung und -entwicklung. Die Projektdurchführung soll von den lokalen Kräften geleistet werden.“ (1. Zwischenbericht)

In der Regel agiert das Quartiersmanagement also nicht als Träger von Projekten, sondern setzt sie mit den zur Verfügung stehenden Programmen in Gang. Es werden Wege aufgezeigt und Zugänge eröffnet. „Dem Quartiersmanagement kommt die Rolle eines Katalysators zu, der ähnlich einem Durchlauferhitzer die ankommenden Elemente speichert, bearbeitet und in veränderter Form wieder abgibt.“ (Quartiersmanagement)

Im einzelnen bedeutet dies:

- Vor-Ort-Akteure bei Beteiligung in den Einzelprojekten unterstützen
- Multiplikatoren gewinnen und einbeziehen
- Leute dort „abholen“ und aufsuchen, wo sie sind, vor allem (türkische) Migranten
- Präsent sein, viel mit Leuten reden, für alle möglichen Fragen und Themen ansprechbar sein („täglich praktiziertes Open space“)

6.3 Erreichbarkeit der Quartiersbevölkerung

Im großen und ganzen wird - so das Quartiersmanagement - die Bevölkerung mit den bestehenden Modellen und Strategien erreicht: „Es beteiligen sich mehr Menschen, als wir gedacht haben.“ (QM)

Die Erreichbarkeit bezieht sich vor allem auf Bewohnerinnen und Bewohner, die eigene Interessen und Ideen haben und sich einbringen wollen, Kinder mit Engagement sowie diejenigen, die im Rahmen der Jurybildung durch die Zufallsauswahl einbezogen wurden.

Folgende Gruppen werden weniger erreicht:

- Menschen, die *motiviert* sind und etwas machen wollen, aber die *Strukturen nicht kennen*. Das Quartiersmanagement-Büro KonTor muß bewußt angesteuert werden, ist nicht niederschwellig. Hier kommt man nicht mal „nebenbei“ vorbei.
- Die Erreichbarkeit der *Migrantinnen und Migranten* hängt (auch) davon ab, wie lange und mit welchem Status sie hier leben. Ihre Probleme sind oft existenziell und auf das Zurechtkommen gerichtet, weniger auf Gestaltungsfragen des Quartiers, des Schul- oder Wohnhofs, der Blockspitzen. Ihre Erreichbarkeit ist von Beteiligungs- und Begegnungsformen abhängig: persönliches

Vertrauen und Akzeptanz sind wichtig, das Sich-Einlassen auf kulturelle Differenz. So erkundigt man sich erstmal nach dem Wohlbefinden der Familie und fällt nicht „mit der Tür ins Haus“.

Experten berichten, dass Migranten am Austausch mit anderen durchaus interessiert sind, daß sie aber persönlich angesprochen werden müssen, daß Gruppen und Vereine als Multiplikatoren und „Brücken-Bauer“ wirken sollten (Symbol auch für Vertrauen, Akzeptanz der Gruppe). Dies gilt vor allem gegenüber arabischen Bewohnern, die noch nicht lange hier leben, aber auch für Türken: „Türken kommen nicht zu Versammlungen. Sie orientieren sich an ihrer Gruppe. Gemeinschaft ist kein Wert an sich. Sie sind nicht idealistisch.“ (Gebietsexpertin)

Für welche Gruppen dann Zeitungen, Flyer und Anschläge in den Hausaufgängen eine adäquate Aktivierungsstrategie darstellen, bleibt fraglich.

Auch bei unserer Themenkonferenz „Kids im Kiez“ war die Beteiligung von Migranten-Eltern eher gering, obgleich immerhin die Kinder als engagierte Multiplikatoren wirkten, sie selbst sich auch darstellten. Alle Mütter haben sich mit Kuchen und Süßigkeiten beteiligt, ihr eigenes Erscheinen scheiterte nach Auskunft der Kinder häufig an der Alltagsorganisation (Schwangerschaft, kleine Kinder in der Wohnung etc.).

- Auch Bewohnerinnen und Bewohner mit *hohen Ausgrenzungsrisiken*, Langzeitarbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Menschen in schwierigen Lebenssituationen sind nur schwer erreichbar. Dazu zählen auch *Kinder und Jugendliche*, die nicht in die etablierten Netze oder bestimmte Projekte (Rapperfest, Kids im Kiez, Kotti e.V.) integriert sind.

6.4 Beteiligte/nicht beteiligte Akteure

Eine Vielzahl von Personen und Organisationen kooperiert mit dem Quartiersmanagement, engagiert sich als Projektträger und ist in den Prozess rund um das Kottbusser Tor eingebunden.

- Das Quartiersmanagement unterhält Beziehungen zu 210 Kooperationspartnern
- in allen Projekten sind mehrere Träger und Kooperationspartner beteiligt.

Dabei handelt es sich um kleine und große Träger, Einzelpersonen und Initiativen, Private und Ressorts der öffentlichen Verwaltung. Sie sind sowohl auf der unmittelbar alltäglichen Arbeitsebene wie auf der Leitungsebene angesiedelt.

Hinsichtlich Intensität, zeitlicher Dauer und Wirksamkeit der Kooperationsbeziehungen gibt es deutliche Unterschiede.

Zentrales Instrument für die Beteiligung der Akteure ist *Gestalttrunde*, die im Herbst 1999 gestartet wurde. In diesem Gremium arbeiten der Mieterbeirat, die Interessengemeinschaft Kottbusser Tor, Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung, die Wohnungseigentümer, freie Träger, Polizei und andere Partner mit (Wohnumfeldmaßnahmen, Projekte der Sozialen Stadt). Die Vertreter der Wohnungseigentümer Zentrum Kreuzberg und GSW sind darüberhinaus in konkrete Maßnahmenkoordination und Gespräche eingebunden, ebenso wird punktuell das Quartiersmanagement in Planungsprozesse der Eigentümer einbezogen.

Ein weiteres zentrales Instrument für die Vernetzung von Trägern, Vereinen und Verwaltung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe ist die „*Sozialraum III AG, Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII*“ des Bezirksamtes Kreuzberg, die seit 1995 besteht. Zu ihren Aufgaben zählt: Mitarbeit an der Bewertung der Jugendarbeit im Bezirk sowie der Ermittlung von Lebenssituationen und Bedürfnissen, Weiterentwicklung der Jugendarbeit im Sozialraum und im Bezirk etc. In diesem

Gremium arbeitet auch das Quartiersmanagement mit.

Auf Quartiersebene **wenig eingebunden** sind

- alle ethnische Vereine und Organisationen
- die unterschiedlichsten Einrichtungen in den Südblocken wie Kitas und Behindertenzentrum, Schwimmbad und Gewerbetreibende (Gewerbehof)
- Akteure aus dem räumlichen Vernetzungsbereich mit „Brückenfunktion“ (Oranienstraße etc.)
- Akteure auf gesamtstädtischer Entscheidungsebene (BVG, Drogenbeauftragte etc.)
- Wissenschaft und Forschung für gezielte Themen und Fragestellungen

Für deren (temporäre) Beteiligung sind die bestehenden Strukturen wenig geeignet - Kontakte finden vor allem über persönliche Kontakte zum Quartiersmanagement oder über andere Vernetzungsstrukturen statt.

Vor allem die Einbeziehung der Organisationen von Migranten sollte künftig an Bedeutung gewinnen. Dies wird auch aus Sicht der Arbeiterwohlfahrt für den Jugendbereich eingefordert.

Während also die unmittelbaren Vor-Ort-Akteure insgesamt gut eingebunden sind - und hier über die beschriebenen Strukturveränderungen und -erweiterungen nachgedacht werden kann - ist die Einbindung der Akteure auf übergeordneter Ebene (BVG, Politik, Wirtschaft, Organisationen der Migranten, Wissenschaft und Forschung etc.) für die nächste Phase eine wichtige Aufgabe.

Dies würde auch das Aufgabenprofil der Koordinatoren auf Bezirks- und Senatsebene verändern: weniger Einbindung in die Vor-Ort-Details, mehr Management auf „oberer Ebene“.

7 Öffentlichkeitsarbeit (R. Musch)

Rezeption von Gebiet und integriertem Handlungskonzept in den Medien

Abb. 78 Presselandschaft



Programmbezug

Das Modellgebiet hatte zu Beginn der QM- Tätigkeit das extrem schlechte Image, ein chaotischer Verkehrsknotenpunkt, ein ethnisch dominiertes Quartier und Treffpunkt der größten Drogenszene Berlins zu sein. Aus dieser Situation ergibt sich die besondere Aufgabe für das Ressort: Der Quartiersmanagementprozess in seiner Breite und Tiefe muss so intelligent und professionell nach außen und innen kommuniziert werden, dass so schnell wie möglich die Problemlösungsarbeit die Darstellung der Problemlagen ausgleicht und schließlich bestimmt.

Es war nicht nur methodisch erforderlich, den integrativen, vernetzten Charakter dieser Arbeit zu zeigen, sondern die wesentlichen Projekt-Ansätze möglichst schnell und umfassend vorzustellen. Imagearbeit, d.h. Information, die zu Transparenz führt und Aktivierung vorstellt, bestimmt die Ziele von PR im Gebiet. Kritische Analyse wird dagegen kaum kommuniziert, weil das von der Presse und den Akteuren geleistet wird. "Selbst"kritische QM - Beiträge sind nicht aufgefunden worden und auch nicht explizit Ziel der Arbeit.

QM "macht" PR im Quartier allein, der Ressort-Manager bestimmt sie vollständig und koordiniert dabei den gesamten Prozess - von der Zusammenstellung der Themen, den Interviews, erforderlichen Fotos und der Printbearbeitung. Das wird flankiert durch die Absprache mit dem Team und eine Vielfalt von Kooperationen mit dem gesamten Medienspektrum und allen mit dem Quartier verbundenen und in deren wichtigste Gremien einbezogenen Akteuren.

Formen der Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanz

Tab. 13: Übersicht Öffentlichkeitsarbeit

Medium	Aktivität	Adressat	Akzeptanz
<u>Informationen</u>			
Info- fix	Informationssprechstunde	Bewohner	-
Flyer	Selbstdarstellung	Akteure, Bewohner	Gut
Faltinfo	Projektinfos	Akteure, Bewohner	Gut
Veröffentlichungen	Baublatt, Quartierskurier	Akteure, Bewohner	Gut
Projekte	Projekt- PR	Akteure, Bewohner	Gut
Einzelgespräche	Gespräche	Akteure, Bewohner	Gut
Info- Stände	Stadtteulfeste	Akteure, Bewohner	Gut
Meetings	Thematische Mieterversammlung	Mietergruppen	Unterschiedlich besucht
<u>Events</u>			
Feste	Zielgruppenorientierte Mieterfeste	Mietergruppen	Sehr gut
	Quartiersrap Kotti	Bewohner Bezirk	Hoch
Ausstellungen	Lokale Exponate	Bewohner Bezirk	Mäßig
Lesungen		Bewohner Bezirk	Mäßig
Video	Videoinstallationen		Gut
<u>Präsentationen</u>			
Vorstellungen	Selbstdarstellung	Bezirksgremien	
		Senatsgremien	
		Abgeordnetenhaus	
		Bezirkliche Einrichtungen	
		Freie Träger / Tagungen	
Führungen	Führungen im Modellgebiet	Universitäten, Fachschulen, Schulen	Gut

PR - QM setzt direkt mit vielfältigen Kooperationen und in einem breiten Formenangebot die Imageverbesserung des Quartiers als Hauptziel der Öffentlichkeitsarbeit um.

Multiplikatoren: Quartierskurier und Info – Fix

Der Quartierskurier ist eine aufwendig ausgestaltete Kiezzeitung im gefalteten A2 – Format. Sie erscheint in unregelmäßigen Abständen. Die Ressortmanagerin bestimmt selbst die Themenschwerpunkte, nimmt Meinungen von Teamkollegen auf und sammelt Angebote von Akteuren und Bewohnern.

Die Beiträge zu Quartiersthemen und – ereignissen werden von den Akteuren selbst verfasst. Die Betreuung dieses journalistischen Prozesses ist einerseits aufwendig, andererseits aber ein indirekter Qualifizierungsprozess der Akteure durch das QM. Von Ausgabe zu Ausgabe wachsen der Kreis der „Kiezjournalisten“ und deren journalistische Fähigkeiten.

Gleichzeitig werden so Multiplikatoren entwickelt, die das Konzept des Quartiersmanagement, seine Arbeitsweise und Ergebnisse aus eigener Erfahrung von Mitarbeit kennenlernen.

Auch die Informationssprechstunden Infofix „bilden“ so Multiplikatoren aus, die einerseits ins Quartier hineinwirken und andererseits zunehmend nachhaltig PR – Kompetenz im und für das Quartier ausprägen.

Die Ausbildung von Multiplikatoren im Quartier ist Tagesarbeit von hohem operativen und strategischen Gewicht.

Quartiersrap

Der Quartiersrap hat bisher zweimal Anwohnergruppen als Akteure und Zuschauer mobilisiert und berlinweit Impulse gesetzt - 19 Gruppen, 600 Gäste im Jahr 2001. Er gibt agilen und aktiven Jugendlichen Darstellungsmöglichkeiten und Gestaltungschancen, öffnet Erfahrungsbereiche in der Alltagskultur quer durch die Ethnien und entspricht der städtebaulichen Kulisse und Szenenlandschaft dieses Modellgebiets besonders. Die Organisationsbetreuung hat Potenziale an Existenzgründungen aufgedeckt. Wenn sie professionalisiert wird, kann der Rap ein dauerhaft selbsttragendes kulturelles Event mit sozialen und wirtschaftlichen „Neben“wirkungen werden, das Quartier kulturell nachhaltig prägen und Imagegewinn bringt.

Diese Imageprägung kann andere Anschlussprojekte wie das Gewerbekonzept (von Imbissangebot und Marktstand zu Cafe- Restaurant, Bazarambiente und Bildungs- und Beratungs-

leistungen) inspirieren und orientieren.

Abb. 79 Quartiersrap 2001, Kottbusser Tor



Auszug aus einem Rapperbrief:

Mein Name ist Christoph und ich lebe seit sehr sehr langer Zeit in Kreuzberg am Kotti. Anbei finden Sie meinen Text, mit dem ich ein Zeichen setzen will für all die „Jugendhilfsmaßnahmen“, die versuchen, sich der Öffentlichkeit als „brauchbar“ darzustellen, ohne wirklich eine Hilfe zu sein. ...Keiner meiner Freunde bekommt wirklich Hilfe von diesem System... Die Aktion Quartiersmanagement halte ich jedoch für sehr interessant und wünsche viel Erfolg. Lassen Sie mich teilnehmen und ich verspreche, eine Bereicherung zu sein.

Der Quartiersrap erfüllt neben eindeutigen PR – Funktionen kulturelle und soziale Ziele des Quartiersmanagements: Unterhaltung, kulturelle Aufwertung und unkonventionelle Schaffung von befristeten Arbeitsplätzen oder Gründung selbstständiger Existenzen in den Tätigkeitsfeldern Sicherheit, Versorgung, Organisation und Entertainment.

„Innere“ Öffentlichkeitsarbeit

An den o.g. vielfältigen Formen von PR nehmen in der Regel mehrere oder alle Manager teil. Sie zeigen damit Präsenz, erleben aber gleichzeitig den „medialen Abschluss“ vieler Projekte auch als eine Erfolgsgeschichte. Das stärkt Selbstverständnis und Selbstbewusstsein, motiviert - gerade nach stressigem Projektabschluss – zur Wei-

terarbeit und „beantwortet“ immer wieder auch die Sinnfrage, die durch hohen externen und internen Anforderungsdruck entsteht.

So war die Pressekonferenz zur Standortstudie im Grunde genommen die einzige Gelegenheit, sich im Team mit dem Inhalt, den Konsequenzen und der Resonanz der neu erfassten wirtschaftlichen Situation im Modellgebiet zu beschäftigen. Durch den Beitrag der PvO zu den bisherigen Leistungen des Managements zur Situationsgestaltung und die Pressefragen und deren Diskussion kam noch eine Außendarstellung hinzu. Über den Informationszuwachs hinaus war die emotionale Wirkung dieser PR – Veranstaltung unübersehbar.

PR leistet mit der Organisation von Projektpräsentationen auch eine bedeutsame „innere Öffentlichkeitsarbeit“.

Internetauftritt

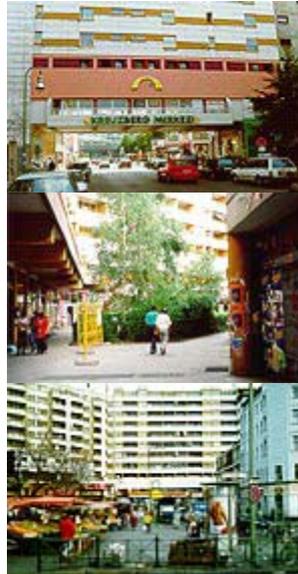
Das Quartier ist im Internet mit über 90 Einträgen vertreten.

Die Startseite der Homepage des Quartiersmanagements gibt ein Kurzprofil des Modellgebiets.

„Das Modellgebiet wird in den Grenzen der Erfassung – also größer als das eigentliche Gebiet – dargestellt. Das Kurzprofil zeigt wesentliche Eckparameter der demographischen, sozialen und wirtschaftlichen Situation an. Der Kurzkomentar setzt städtebauliche Schwerpunkte. Das Stärken-Schwächen-Profil ist realistisch und gibt die Entwicklungstendenz überzeugend wieder.

Das Quartier wird zweitens durch einen Beitrag aus den Arbeitspapieren zum Programm Soziale Stadt Bd. 3 des Difu vorgestellt.

Einwohnerzahl	4.434
davon ausländische Bevölkerung	54,7%
Arbeitslosenquote	26%
Grundstücke	39
Wohneinheiten	2.297
Gewerbeeinheiten	180



Als ehemaliges Sanierungsgebiet in der Innenstadt besteht das Quartier Zentrum Kreuzberg / Wassertorplatz baulich aus Gründerzeithäusern und Neubauten. Im nördlichen Teil liegt das in den 70er Jahren fertiggestellte Zentrum Kreuzberg; ein sozialer Wohnungsbau mit 40% prozentigem Gewerbeanteil. Im südlichen Teil stehen in den 70er und 80er Jahren erstellte Blöcke sowie Häuser aus der Gründerzeit. Die an dieser Stelle geständerte U-Bahn und der Verlauf einer Hauptverkehrsader teilen das Gebiet in einen Nord und einen Südteil. Das Kottbusser Tor ist ein belebter Stadtplatz mit 6 U-Bahn-Ausgängen, 2 Buslinien und einem Nachtbus und einem Markt im Nordteil. Außerordentliche Vermüllung und Verschmutzung sowie Vandalismusschäden bestimmen zeitweilig den optischen Eindruck. Das Kottbusser Tor ist ein Treffpunkt der Berliner Drogenszene. Herausragende Stärke des Quartiers ist eine funktionierende Infrastruktur mit überwiegend ethnischen Gewerbe und beliebten Bankenstandort.

Probleme:

hohe Konzentration von ökonomisch und sozio-kulturell benachteiligten Bewohnern und Bewohnerinnen; hohes Verkehrsaufkommen; geringer Bestand an Grün- und Aufenthaltsflächen; Vandalismus; selektive Wanderungsprozesse.

Ziele, Strategien, Maßnahmen:

Initiierung eines Prozesses zur nachhaltigen, sozialen und ökonomischen Stabilisierung des Quartiers; Einbindung bewohnergetragener Initiativen, Vereine, Projekte, Institutionen sowie bezirklicher Einrichtungen; Vernetzung der lokalen Akteure und Aktivitäten; Stärkung der lokalen Ökonomie, z.B. durch Beratung für Existenzgründungen und Initiierung von Dienstleistungen zur Unterstützung der Gewerbetreibenden; Förderung von Beschäftigung, Qualifizierung, Projektentwicklung und Ausbildung; Wohnumfeldverbesserung; Bau von Spielplätzen; Projekt „Neue Medien“.

Status der Entwicklungskonzepte:

Sanierungsgebiet, seit 1963; Senatsbeschluss zur sozialorientierten Stadtentwicklung: Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf (März 1999); Senatsbeschluss zur Entwicklung einer gesamtstädtischen Strategie zur Entschärfung sozialer Konflikte besonders belasteter Stadtquartiere: Aktionsprogramm „Urbane Integration – 1. Stufe“ (März 1999).

Eingesetzte Mittel und Bündelungsansätze:

Mittel des Landes Berlin aus den Programmen „Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung“ und „Sozialorientierte Stadtentwicklung: Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf“; Mittel aus dem Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“; Arbeitsförderungsmittel; verschiedene im Bezirk, dem Land oder bei sonstigen Institutionen vorhandene Programme, Initiativen und Potentiale sollen genutzt und auf das Quartier focussiert werden; Steuerungsausschuss auf Staatssekretärebene; ressortübergreifende Arbeitsgruppe verschiedener Senatsverwaltungen; ämterübergreifende Arbeitsgruppe auf Bezirksebene.

Akteure der Stadtentwicklung:

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung; Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales; Bezirksverwaltungen; Bezirksverordnetenversammlung; Ausschüsse; Quartiersmanager-Team; Stadtteilausschuss Kreuzberg e.V.; Nachbarschaftsverein Kotti e.V.; Kiezgrün e.V.; Wohnungsbaugesellschaft GSW; Neues Kreuzberger Zentrum KG; Mieterbeirat; IG Kottbusser Tor; Stadtbüro; Arbeitsgruppen des Bezirkes; Admiralstraße 1-6 Grundstücks GmbH + Co. Hausbau KG.

Stadtteilmanagement:

im Februar 1999 Eröffnung eines Vor-Ort-Büros des Quartiersmanagements; im März 1999 Senatsbeschluss zur sozialorientierten Stadtentwicklung: Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf; Einsetzung eines bezirklichen Quartierskoordinators (Leitstelle Quartiersmanagement); Aufgaben des Quartiersmanagements: Koordination der Aktivitäten und Akteure, Bewohneraktivierung, Projektinitiierung, Mitwirkung an der Erfolgskontrolle.

Öffentlichkeitsarbeit:

Faltblatt zur Arbeit des Quartiermanagements; vom Bezirk für lokal tätige Vereine und Initiativen veranstaltete Informations- und Diskussionsveranstaltungen über das Quartiersmanagement; Presseartikel, Rundfunk- und Fernsehberichte zum Quartiersmanagement; Videofilme über Bewohnerschaft des Kreuzberger Zentrums und über im Quartier Kottbusser Tor lebende Jugendliche und junge Erwachsene; Gesamtbürgerforen; Mieter- und Straßenfeste; Lesung mit Auszügen aus Kreuzberger Geschichten.

Monitoring/Controlling:

regelmäßige Analyse der sozialräumlichen Entwicklung des Quartiers im Kontext der gesamtstädtischen Entwicklungsprozesse; jährlicher Bericht an den Senat von Berlin über Stand und Perspektiven der integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement; kontinuierliche Berichterstattung über den Fortgang der Arbeiten und Erstellung eines Abschlussberichtes durch das Quartiersmanagement; Erfolgskontrolle soll prozessbegleitend als Instrument der Feinsteuerung angewendet werden.

Dieser Beitrag ergänzt das Profil des Modellgebiets von der Seite seiner Veränderung und Veränderungspotenziale aussagefähig. Im Punkt „Mittel und Bündelungsansätze“ ist die verwaltungsinterne Vernetzung allerdings im Soll – Modus dargestellt, so dass Aktivität und Wirkungsgrad der Quartiersbeauftragten unterbewertet werden.

Drittens stellt die Ressortmanagerin des Quartiers die PR- Arbeit am Medium Film in einem Internet- Beitrag vor:

Der Erwachsenen Film spricht die starke Vermüllung an; an normalen Werktagen wirkt der Ort wie sonst nach einem Straßenfest. Unübersehbare Vandalismusschäden werden genannt, zu denen auch die Tags wenig begnadeter Sprayer zählen, Verunreinigungen durch körperliche Entäußerungen wie Erbrochenes, Urin, Verkotungen und durch Junkies verursachte Blutspritzer in den Fluren und Eingangsbereichen, aber auch Belästigungen durch sich in den Häusern aufhaltende Fixer. Denn das Kottbusser Tor ist ein Treffpunkt von etlichen der Berliner Drogenszene.

Der Jugendfilm zeigt die Jugendlichen an ihren Aufenthaltsorten Straße, Jugendfreizeiteinrichtung und Zuhause. Ausbildung und Arbeit kommen in den Schilderungen weitgehend fernab der Realität als Wunschfaktor vor. Der sehr bewusst wahrgenommenen Stigmatisierung gibt der häufig gehörte Satz "Was, da wohnt Du"? immer neue Nahrung. Die jungen Leute sind sich in außerordentlich hohem Maße ihrer geringen Chancen aufgrund von mittlerweile wenig anerkannten oder gar keinen Schulabschlüssen bewusst, ohne dass sie eine Stimmung von Ausweglosigkeit ausstrahlen. Der Film zeigt sie im selbst gestalteten Lebensraum, beim Breakdance oder beim Rap, in dem sie sich selbst die Auswertung geben, die ihnen die Gesellschaft vorenthält. Beide Filme präsentierten wir in einer breit angelegten Videoinstallation auf der Straße. Diese Aktion hatte u.a. zur Folge, dass die in den Filmen geäußerten Vorschläge zu diversen Umbauvorhaben am Zentrum Kreuzberg einfließen und Mieter sich sowohl in einem Mieterbeirat als auch in einem im Herbst letzten Jahres installierten so genannten Gestaltbeirat engagierten und auf diese Weise die in den Filmen geäußerten Vorschläge in die realisierten Umbauten einfließen konnten. Der Gestaltbeirat setzt sich aus fast 30 Fachleuten verschiedener Fachrichtungen wie z.B. Architekten, Stadtplaner, Eigentümer, Hausverwaltungen, Vereine, Techniker etc. zusammen und zielt auf die verbindliche Konsensfindung der Akteure.

Am Beispiel der Treppe an der Adalbertstraße können wir das Vorher/Nachher veranschaulichen. Die Treppe war vielen ein Dorn im Auge: wuchtig, monströs, uneinsehbar, als Mülleimer benutzt, über und über beklebt mit Werbematerial. So sieht sie heute aus: fast filigran, transparent, als Informationsträger ungeeignet. Letzten Freitag wurde sie mit dem Senator für Stadtentwicklung, Herrn Strieder, dem Bezirksbürgermeister Dr. Schulz und anderen feierlich eingeweiht. Sämtliche Akteure sind zufrieden und wir gehen davon aus, dass auf der Grundlage dieser Aktion weitere Akteure gewonnen werden. Hinsichtlich der Vermüllung und Verschmutzung vor Ort konnte die Eigentümerin dahingehend überzeugt werden, zusätzliche Reinigungskräfte einzustellen und in Kooperation mit einem Qualifizierungsträger ein Malerprojekt zu starten, das

bereits im zweiten Durchlauf mit Sozialhilfeempfängern aus dem Gebiet die Flure und Eingangsbereiche verschönert. Im Zusammenhang mit einer der nächsten Baumaßnahmen, einem Spielplatzbau kümmert sich der seit Jahren im Gebiet agierende und bekannte Nachbarschaftsverein Kotti e.V. um die Aktivierung der Bewohner, die noch stärker als bisher z.B. in die Gestaltung der Grünflächen einbezogen werden sollen. Zu diesem Zweck bezieht der Verein das so genannte Cafe Aktuell im Zentrum Kreuzberg, das als Anlaufstelle für die Bevölkerung demnächst eröffnet wird. Eine ganz besondere Art der Beteiligung gelang im Zentrum Kreuzberg im Bereich der Lokalen Ökonomie mit den ausschließlich türkischen Gewerbetriibern, die sich vor kurzem zur Interessengemeinschaft Kottbusser Tor zusammenschlossen. Unseres Wissens ist dies der erste Zusammenschluss dieser Art in Berlin, wenn nicht gar in Deutschland. Angeschoben wurde das Treffen durch eine gemeinsame Einladung zu einem Gewerbe-Brunch von der Eigentümergesellschaft und dem Quartiersmanagement, das im Bereich der Lokalen Ökonomie mit der mpr Unternehmensberatung zusammenarbeitet. Die türkischen Gewerbetreibenden organisierten selbst Nachfolgetreffen, derzeit agieren sie als Verein in Gründung. Nun darf man sich diese IG nicht nach dem Muster, verzeihen Sie bitte den Begriff, deutscher Vereinsmeierei, vorstellen, sondern aufgrund des kulturell-bedingten anderen Verhaltenskodex mehr als Informations- und Entscheidungsbörse in lockerer Atmosphäre. Vieles wird gemeinsam beim Tee besprochen, die Angelegenheiten, wenn möglich, auf informellen Wege, ohne großen Behördenaufwand geregelt. Bei der nichtgewerblichen nichtdeutschen Bevölkerung gelingt die Aktivierung in der Regel über die Kinder und Jugendlichen, über die wiederum die Eltern erreicht werden. In diesem Zusammenhang sind der geplante Spielplatzbau sowie die geplante Kinderbetreuung außerordentlich wichtig, um die Aktivierung zu forcieren. Es bleibt abzuwarten, ob uns dieser Schritt auch gelingt. Noch ein letztes: Ein oft unterschätzter hoher Anteil des Erfolges in der Bevölkerungsaktivierung liegt im Einzelgespräch. Deshalb ist ein Großteil unserer Arbeit vor Ort täglich praktiziertes Open Space.

Dieser Beitrag zeichnet - weit über die bloße Vorstellung des Mediums - seine Wirkungsgeschichte im Quartier nach, die Ausgangslage und Veränderungsprozess überzeugend und bis in die unterschiedlichen Handlungsfelder hinein dokumentiert.

Die Videodokumentation des Quartiersmanagements ist ein viertes Internetdokument, das zeigt, wie Arbeit im Quartier mit dem Medium Video im Medium Internet angelegt ist.

1. Aufgabenstellung/ Inhaltliche Aspekte

Ziel der Arbeit ist es, eine Dokumentation über Sozialarbeit, Quartiers- und Stadtteilmanagement am Problemgebiet Kottbusser Tor zu erstellen.

len. Folgende Fragen sollen beantwortet werden. Die Schwerpunkte ergeben sich im Laufe der Arbeit:

- Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sozialarbeiter/ Sozialpädagogen(innen) zur Verbesserung der Wohn-, Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Zielgruppen in dem benachteiligten Gebiet rund um das Kottbusser Tor?
- Wie werden Bewohner im Gebiet in ihren selbstständigen Aktivitäten unterstützt?
- Wie entstehen Projekte innerhalb des Quartiers und wie wird zwischen der Verwaltung und den jeweiligen Akteuren im Quartier vermittelt?
- Wie wird der Versuch einer Zusammenarbeit an sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Geschehen umgesetzt?
- Wie reagieren Bewohner auf solche Maßnahmen?
- Wie werden im Quartier bereits vorhandene Ressourcen genutzt und/oder gefördert?
- Wie werden Ressourcen gebündelt?
- Wie aktiviert man die Bevölkerung und wie fördert man Selbstorganisation der Stadtteil-Bevölkerung und der lokalen Wirtschaft?
- Unter welchen Voraussetzungen funktioniert ein "Multikulti-Zusammenleben" und wo und warum nicht?
- Wie ist die derzeitige Situation zwischen der deutschen und der türkischen Bevölkerung (Assimilation/Integration)?
- Wie wichtig ist den Bewohnern überhaupt eine soziale und kulturelle Mischung?
- Wo konzentrieren sich Problemlagen und warum und wodurch?
- Wie sind diese Merkmale zu definieren?
- Was trägt zu deren Stabilisierung bei?
- In welchem Zustand befindet sich der öffentliche Raum aus der Sicht der Bewohner?
- Was kann getan werden und was wird getan, um ihn in einen guten Zustand zu versetzen oder gute Zustände zu erhalten?
- Welche Probleme kennzeichnen den sozialen Wohnungsbau im allgemeinen?

2. Aktivitätenplan

Bisherige Filmarbeiten:

- September 2000: Hip Hop Jam am Kottbusser Tor.

Es handelt sich dabei um eine Initiative des Quartiersmanagementbüros KonTOR. Junge Berliner MC's sollten ein Forum erhalten. An der Veranstaltung nahmen einige junge Rapper aus dem Quartier teil. Teilnahmevoraussetzung war der Gebrauch deutscher Texte. Eine Expertenjury ermittelte einen Gewinner, der 1000 DM Preisgeld ausgehändigt bekam. Die "Gewinnercrew" kam jedoch aus Cottbus.

- Oktober: Gestaltrunde in Räumlichkeiten des Kreuzberger Zentrums.

Anwesend waren Vertreter des Mieterbeirats, V. der Polizei, Gewerbetreibende, Wohnungsbau-gesellschaften, der Eigentümer des Kreuzberger Zentrums (Hr. Ackermann), Architekten, Vertreter des Bezirksamtes (Naturschutz- und Grünflächenamt) und die Quartiersmanager von KonTOR. Ziel der Gestaltrunde ist es, sich über aktuelle Maßnahmen, Vorhaben und Projekte auszutauschen. Auch Probleme, die sich bei deren Verwirklichung ergeben werden hier angesprochen.

- November: Eröffnung eines Spielplatzes an der Adalbertstraße (hinter der Wilhelm-Liebnecht Bibliothek).

Der Spielplatz wurde offiziell durch Herrn Ackermann (als Bauherren) an den Vorsitzenden des Mieterbeirats (Horst Wiessner) übergeben. Es handelt sich dabei um ein lange geplantes Projekt, das nun verwirklicht worden ist. Es fand eine Ausschreibung statt, an der 17 Architekten teilnahmen.

Weitere Vorhaben:

- November: Vergabebeirat.

Der Beirat vergibt Mittel aus einem Aktionsfonds. Diese Mittel sollen Bewohnergruppen, Initiativen etc. im Quartier zur kurzfristigen Umsetzung von Maßnahmen und Aktionen im und für das Quar-

tier zur Verfügung gestellt werden. Zielsetzung ist dabei insbesondere die Unterstützung und Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Bewohner und anderer Akteure im Quartier.

- Dezember/Januar: Erste Anwohnerbefragungen

Mieter und Gewerbetreibende sollen allgemein Auskunft geben zu ihrem subjektiven Befinden über das Quartier (siehe Anhang : bisheriger Fragenkatalog).

Weiterhin sind noch keine konkreten Vorhaben geplant. Das Quartiersmanagementbüro informiert mich jedoch regelmäßig, wenn Aktionen anliegen.

Sowohl die detaillierten Ausgangsfragen wie auch die bisherigen Aktivitäten (Ausschnitte) machen deutlich, dass auch dieser Internetbeitrag das Quartier in einer weiteren spezifischen Sichtweise portraitiert.

Fazit:

- Die Ressortmanagerin produziert und koordiniert gleichzeitig die gesamte Öffentlichkeitsarbeit.
- Dabei nutzt sie umfangreiche Kooperationen und vielfältige Instrumente, die alle wichtigen Medien betreffen.
- Prägend für diese Koordinierung ist die Schaffung von und Arbeit mit lokalen Multiplikatoren, die an eigenen Beiträgen Kompetenz erwerben und Erfahrungen in der Darstellung des Quartiers sammeln.
- Vor allem im Umfeld des Quartiersrap entstehen gleichzeitig befristete Beschäftigungsverhältnisse und Vorleistungen für selbständige Existenzen.
- PR trägt neben der erfolgreichen Außenwirkung für ein positives Quartiersimage auch aktiv und stabil zur Festigung eines produktiven „Innenimages“ im Team bei.
- PR nutzt mit dem Internetauftritt dieses moderne Medium zu einer sehr komplexen, differenzierten und konzentrierten Darstellung der Probleme, Aktivitäten und Veränderungen des

Modellgebiets. Dabei werden sachkundig die spezifischen bildgestützten Internetmedien Film und Video genutzt.

8 Monitoring und Evaluation (I. Beer)

Monitoring (Analyse sozialräumlicher Daten)

In Berlin wurde die Umsetzung der Programme „Quartiersmanagement“ und „Soziale Stadt“ von Anfang an mit einem gesamtstädtischen und gebietsbezogenen Monitoring sowie einem Evaluierungsverfahren unterstützt.

• Stadtmonitoring

Um sozial-räumliche Problemkonstellationen und -entwicklungen auf gesamtstädtischer Ebene frühzeitig erkennen, Veränderungen in den Quartiersmanagement-Gebieten nachvollziehen und die Fortschreibung der Gebietskulisse prüfen zu können, wurde von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung ein Stadt- und Gebietsbeobachtungssystem aufgebaut.

Zur Beurteilung der Entwicklung sozialräumlicher Disparitäten werden auch vorhandene sozialstrukturelle, bauliche und wohnungswirtschaftliche Daten der jeweiligen Fachverwaltungen herangezogen.

• Gebietsmonitoring

Da zunächst für die meisten Gebiete keine kleinräumig aufbereiteten Daten auf Quartiersebene vorlagen bzw. die Blockebenen nicht zugrundegelegt werden konnten, hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Sonderauswertungen auf Grundlage eines abgestimmten Datenkatalogs veranlasst.

So kann für das Modellgebiet und den gesamtstädtischen Kontext auf folgende Daten Bezug genommen werden:

- Melderechtlich registrierte Einwohner für das QM-Gebiet und für die einzelnen Blöcke bzw. Teilblöcke (Stichtag 30.6./31.12.) und zwar nach folgenden Kriterien:
 - Gesamt/Deutsche/Nichtdeutsche
 - Altersgruppen
 - Nichtdeutsche nach Herkunftsland
 - sowie Arbeitslose auf Ebene der Verkehrszellen, SG, Bezirke. Problem: nur Arbeitslose gesamt, keine weitere Differenzierung. Bezugsgröße: Einwohner gesamt (Daten zu Erwerbspersonen liegen auf dieser Ebene nicht vor). Für die Ebene QM ist eine Aggregation nur nach Verkehrszellen möglich.
- Stabilität und Dynamik der Wohnbevölkerung auf Ebene der Statistischen Gebiete
- Selektive Wanderungen
- Kaufkraft nach Postleitzahlengebieten

Programmbegleitung und Erfolgskontrolle

Vor dem Hintergrund der spezifischen Berliner Entstehungsgeschichte wurde - eine Konsequenz auch aus der Sanierungspolitik der Vergangenheit - die Wirksamkeit der Programmumsetzung „Quartiersmanagement“ von vornherein einer Erfolgskontrolle unterzogen.

In der ersten Phase wurde durch das IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH eine Programmbegleitung durchgeführt. Im Nov. 1999 wurden die *ersten Zwischenberichte* der Quartiersmanagement-Team ausgewertet, der Stand der Verfahren und Schwachstellen in der Programmumsetzung dargestellt. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse erfolgte die Ausschreibung zur Erfolgskontrolle.

Die Durchführung erfolgte für alle Quartiersmanagementgebiete durch *empirica GmbH*. Vier Gebiete sollten vertiefend untersucht werden.

Adressaten der Ergebnisse sind die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, die jeweiligen Bezirksämter und die Quartiersmanagement-Teams als direkt mit dem Quartiersmanagement befaßte Stellen. Im Rahmen der Bewertung von Verfahrensabläufen wurden auch andere Senatsverwaltungen, Landesämter (z.B. Landesarbeitsamt) in die Evaluation mit einbezogen. Nicht zuletzt richten sich die Ergebnisse an die Öffentlichkeit.

Die dreijährige Pilotphase soll auf ihre Wirksamkeit hin kontrolliert werden und Entscheidungsgrundlagen für Politik und Verwaltung liefern, um daraufhin Strukturen, Abläufe und Rahmenbedingungen optimieren zu können.

Die Durchführung der Evaluation ist methodisch als ein Mix von Begleitforschung (Prozessevaluation) und Ex-Post-Evaluation (Erfolgskontrolle) angelegt.

Folgende Kriterien waren unter anderem für die Evaluierung vorgesehen:

- Anzahl der initiierten Projekte im Gebiet generell
- Anzahl der integrierten Projekte unterschiedlicher Ressorts
- Anzahl der durch die Verfahren und Projekte ausgelösten Arbeitsplätze (M/M) oder Qualifizierungsmaßnahmen
- Anzahl und Art der eingerichteten Verfahren zur Selbstorganisation von Akteuren im Gebiet
- Erhöhung der Zufriedenheit und des Sicherheitsgefühls der Bewohner im Gebiet.¹⁵¹

Im Rahmen der Evaluation wurde auch eine schriftliche nicht-repräsentative Haushaltsbefragung in den Quartiersmanagementgebieten durchgeführt, in welcher folgende Themenkomplexe im Vordergrund standen:

- Lebenssituation im Quartier

151. vgl. Antwort (Schlussbericht) der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung auf die Kleine Anfrage Nr. 14/421 des Abgeordneten Frederik Over (PDS), 26. Juni 2000

- Statistischen Angaben der Befragten
- Bekanntheit, Veränderungen durch Quartiersmanagement

Gemäß Beschluss des Abgeordnetenhauses (Drs Nr. 14/406) wurde zum 31. März 2001 ein erster Evaluationszwischenbericht zum Quartiersmanagementverfahren vorgelegt, in der die Start- und erste Umsetzungsphase beschrieben, bisherige Verfahren und Instrumente kritisch überprüft werden.

Die Endergebnisse der Evaluation werden im August 2002 vorliegen.

Vorliegende Daten und geplante Untersuchungen auf Quartiersebene

Für das Modellgebiet liegen folgende *Daten und Untersuchungen* vor:

- Gutachten „Sozialorientierte Stadtentwicklung“ (1998)
- Sanierungsabschlussuntersuchung 1994
- Daten zur Bevölkerungsentwicklung und Wohnungsbestand (siehe Monitoring)
- Gewerbestudie 1993 und 2002
- Infrastrukturversorgung 1992 - 1999
- Sozialstrukturatlas 1998 (Daten nicht auf Quartiersebene verfügbar)
- Sozialhilfedaten für das QM-Gebiet aus dem Jahre 1999
- IHK: Zahlen und Fakten

Das Quartiersmanagement plant weitere Untersuchungen im Modellgebiet:

- Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Vereinen, Initiativen etc., um Einschätzungen zu Problemen und Potenzialen aus deren Sicht zu erhalten und sie für eine weitere Mitarbeit zu aktivieren
- Durchführung einer Haushaltsbefragung, um konkrete Angaben und Bedarfe der Bewohnerinnen und Bewohner eruieren zu können und zielgenaue Angebote vor allem im Hinblick auf

Bildungs- und Ausbildungsprojekte entwickeln zu können.

Weiterführende Überlegungen aus PvO-Sicht

Mit den Ergebnissen der Programmbegleitung Kottbusser Tor (PvO) und nach Abschluß der Evaluierung aller Berliner Quartiersmanagementgebiete (Vertiefungsgebiete) liegen mit unterschiedlicher Perspektive und Methodik erarbeitete Grundlagen und Bewertungen zur Wirksamkeit der Programmumsetzung vor.

Da das Programm „Soziale Stadt“ in Berlin angesichts der sozialräumlichen Problemkonstellationen und -entwicklungen vorerst bis 2004 weitergeführt wird, stellt sich auch die Frage einer weiteren wissenschaftlichen Begleitung.

Welche methodischen Elemente sich bewährt haben und künftig weitergeführt werden sollten, kann erst nach Abschluß der Evaluation dargestellt werden.

Unabhängig davon ist schon jetzt klar, daß die Evaluierungsverfahren für die nächste Programmphase weniger intensiv und umfassend sein werden und pragmatische Begleitstrategien entwickelt werden müssen.

Aus unserer Sicht ist es notwendig, die Aktualität der *Daten* auf Quartiersebene zu sichern, was derzeit aufgrund von Personalmangel im Statistischen Landesamt nicht gewährleistet ist.

Zum ändern - und dies wird auch in der „Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ für Nordrhein-Westfalen empfohlen, sollen quantitativen Daten um *qualitative Erhebungen* und Interpretationen (Befragung von Schlüsselpersonen mittels Fragebogen oder in persönlichen Interviews) ergänzt werden.¹⁵²

Die qualitative Schwerpunktsetzung hat sich auch in unserer Begleitforschung bewährt, zudem mit dieser Methode ein aktivierender und

vernetzender Effekt verbunden werden kann.

Eine stärkere Gewichtung sollten künftig - auch diese Schlußfolgerung wird in der Umsetzungsanalyse für Nordrhein-Westfalen formuliert - Methoden der *Selbstevaluation* gegenüber einer reinen Evaluation von außen erhalten, wobei der Aufwand dafür für die Quartiersmanager möglichst gering sein soll.¹⁵³

Folgende inhaltliche Anregungen ergeben sich aus unserer Sicht schon jetzt:

War bisher die Quantität der Projekte ein wesentliches Kriterium, so sollte künftig - wenn die These von der stärkeren Ziel- und Strukturorientierung geteilt wird - mehr Wert auf Ideen und Versuche gelegt werden, die für die Zielorientierung von besonderer Qualität sind (interessante Kooperationspartner, Empowerment, Bündelung der Ressourcen, interkulturelle Kompetenz etc.). Dies trifft auch auf Prioritätensetzung und Schlüsselprojekte zu - an ihnen soll die Zielerfüllung in besonderer Weise nachvollziehbar sein. Dies kommt im Modellgebiet eher zufällig zustande.

Vielleicht wäre hierzu auch die Verleihung eines spezifisch auf Berlin oder Berlin/Brandenburg ausgerichteten *Preises* ein Ansporn, der Schlüsselprojekte und Akteure der „Sozialen Stadt“ auszeichnet, die besonders innovativ sind und in einen „prominenten“ Rahmen gestellt werden können (Literatur, Kunst, Film, Wirtschaft, Wissenschaft, Architektur, Musik etc.).

Schließlich ist das Eigeninteresse der Quartiersmanager an Qualität eine Voraussetzung für das Gelingen von Evaluation und Programmbegleitung. Dies sollte nicht nur verordnet und vertraglich geregelt - sondern auch im Wettbewerb und durch Fortbildungsbausteine gefördert werden.

152. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Analyse des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, a.a.O., S. 79

153. ebd.

9 Umsetzung des Programms "Soziale Stadt" im Modellgebiet: Einschätzung und Empfehlungen der PvO (I. Beer)

Nach dreijährigen Tätigkeit des Quartiersmanagements im Modellgebiet Kottbusser Tor und der Umsetzung des Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ kann erste Bilanz gezogen werden.

Unterschiedliche Sichtweisen zu Prozessergebnissen

Aus Sicht der Bewohner, die sich im Prozess des *Aktions- oder Quartiersfonds* engagiert haben, hat sich vieles verändert: Sie kennen die Maßnahmen und Projekte und haben eine Vorstellung davon, wie und warum sie zur Problemlösung beitragen können und wo Hemmnisse liegen. Sie erinnern sich, wie es am Kottbusser Tor „früher aussah“ und sehen Fortschritte: „Früher sah es hier schlimm aus. Das ist besser geworden.“ (Gebietsexperte Gewerbe). Vielen am Prozess Beteiligten geht es nicht schnell genug.

Die großen *Wohnungseigentümer* haben Eingangsbereiche der Gebäude und das Wohnumfeld mit öffentlicher Unterstützung in Teilbereichen verbessert und sehen dies als Fortschritt. Zahlreiche und sichtbare Defizite wurden beseitigt, was sie allein mit ihren Mitteln nicht hätten realisieren können. Sie honorieren, dass das negative Image inzwischen von positiven Schlagzeilen überlagert wird. Abrissforderungen - sie waren nicht nur als Architekturkritik, sondern als „Sozialhygiene“ in die öffentliche Diskussion gebracht worden - sind vom Tisch.

Dennoch befinden sich alle Eigentümer wirtschaftlich nach wie vor in prekärer Lage, ist der Wohn- und Gewerbestandort (Mietenniveau, Umfeld etc.) nur eingeschränkt konkurrenzfähig.

Vertreter/innen der *Bezirkspolitik und -verwaltung* haben mit dem Instrument „Quartiersmanagement“ verbindliche Arbeitszusammenhänge geschaffen, die Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Hauptverwaltung ist konstruktiver geworden. Das Modellgebiet gilt als „versorgt“, die „Soziale Stadt“ hat dazu beigetragen, daß eigentlich behördliche Regelaufgaben wie der Umbau und die Neugestaltung des Platzes (Blockspitzen) bewältigt werden können.

Aus Sicht der Verwaltung wird dies jedoch nicht umstandslos begrüßt, da mit der Übertragung originär behördlicher Regelaufgaben an Träger (Stiftung SPI) der Verfügungsbereich der Verwaltung und ihrer Mitarbeiter/innen enger würden. Bauliche Maßnahmen in eigener Regie - so die Aussage - dagegen wären weniger aufwendig, weniger bürokratisiert und mit eindeutlicher Verantwortlichkeit versehen.

Die *Senatsverwaltung für Stadtentwicklung* weiß sich als Motor dessen, was bisher initiiert und erreicht wurde. Mit der politischen Entscheidung, der sozialen Segregation der Stadt entgegenzuwirken und „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ durch Quartiersmanagement zu unterstützen, hat sie einen Paradigmenwechsel in der Stadtentwicklung und bei der Verteilung öffentlicher Mittel eingeleitet.

Mit der Entscheidung, einen „Quartiersfonds“ einzurichten, in dem die Bewohnerinnen und Bewohner eine Entscheidungsmehrheit erhielten, wurde ein weitreichender Schritt der Demokratisierung getan. Es haben sich erste Ansätze selbsttragender Strukturen und eines partnerschaftlichen Verhältnisses von Politik, Verwaltung und Bewohnerschaft entwickelt.

Die *Quartiersmanager* sehen den Abwärtstrend gestoppt, sie haben zahlreiche Projekte zur Stabilisierung des Gebiets gestartet und durchgeführt, Akteure und Bewohner/innen in den Entwicklungsprojekt einbezogen - und damit einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des Modellgebiets geleistet.

Auf dem richtigen Weg? Grundsätzliche Anregungen für Schwerpunkte der künftigen Programmumsetzung

Trotz beobachtbarer Erfolge ist mit distanzierendem Blick der Frage nachzugehen, ob der eingeschlagene Weg und die gewählten Instrumente ausreichend sind und inwiefern sie dazu beitragen, das Modellgebiet nachhaltig zu stärken. Prozeß und Ergebnisse sind laufend an der Programmatik der „Sozialen Stadt“ zu messen.

Kritiker wie Volker von Tiedemann sprechen vom „Universaldilettantismus“ der Politik und sehen es als Widerspruch in sich, dass eine Verwaltung „Management“ implementiert.¹⁵⁴ Für Kreuzberg werden Alternativen und Innovation gefordert - Modernität und Strategien für eine Metropole: „In einem Stadtteil wie diesem ist Modernisierung angesagt, die nächste Etappe der Transformation zu einem konkurrenzfähigen Einwanderungsstadtteil im Kontext einer international konkurrenzfähigen Stadt - kein Deckenhäkeln, keine Tauschbörsen, keine Hundeklos, kein Müllbeseitigungsprogramm, keine Rabattenpflege! Diese Vorhaben sind nicht auf der Höhe dessen, was hier an Veränderung erforderlich ist. QM ist hier bisher mit einem Niveau aufgetreten, dessen Anspruchslosigkeit eine Bürgerinitiative vor 20 Jahren anzubieten nicht gewagt hätte.“¹⁵⁵

Aus Sicht der *Projektbegleitung vor Ort (PvO)* wurde das Gebiet durch zügig wirksame Maß-

nahmen stabilisiert, wurden Signale gesetzt, dass es hier aufwärts geht. Es wurden investive und nicht-investive Projekte in unterschiedlichen Handlungsfeldern initiiert, Höfe und Eingangsbereiche neu gestaltet, das Sicherheitsgefühl in den Wohnbereichen gestärkt, Einkommens- und Ausbildungschancen geschaffen. Wegzugstrend und Fluktuation scheinen gestoppt (nicht nur eine Folge der „Sozialen Stadt“, sondern möglicherweise auch der „Zuzugswellen“).

Viele Menschen, Vereine und Initiativen, Wohnungseigentümer und Infrastruktureinrichtungen haben die Erfahrung gemacht, dass ihr Engagement und ihre Zusammenarbeit Früchte tragen und Verbesserungen spürbar werden.

Doch nun beginnt eine neue und schwierige Phase. Die finanziellen Mittel werden aufgrund der Haushaltslage des Landes im bisherigen Umfang nicht aufrechterhalten, wovon Wohnumfeldmaßnahmen für die privaten Akteure sowie der Quartiersfonds betroffen sein werden. Auch Beschäftigungsmaßnahmen werden eingeschränkt und zahlreiche Projekte und Maßnahmen sind gefährdet (Integrationsarbeit von KOM Lowtec, Qualifikation beim Quartiersmanagement etc.). Schließlich sind die wirtschaftlichen Perspektiven der Wohnungseigentümer schwierig. Das Zentrum Kreuzberg wird am 31.12.2004 nach nunmehr 30 Jahren aus der Bindung entlassen und muß bis dahin in der Lage sein, ohne Subventionierung seine Mittel erwirtschaften. Die Zukunft der GSW ist im Hinblick auf Privatisierung nach wie vor offen.

Vor diesem Hintergrund werden für das strategische Vorgehen zwei *grundsätzliche* Empfehlungen gegeben und diese an den Themen „Integration von Migranten in die Gesellschaft“ und „Integration des Quartiers in die Stadt“ begründet:

1. *Für das Prozessverständnis:* Eine stärkere Betonung der Ziel- und Strukturebene
2. *Für das Integrierte Handlungskonzept:* Die Weiterentwicklung vom Berichts- zum Dialoginstrument.

154. v. Tiedemann, Volker: Absolut obsolet. Mehr als drei Jahre „Quartiersmanagement“ in Kreuzberg, Mail vom 10. April 2002

155. ebd.

1. Von der Projektebene zur Ziel- und Strukturebene

Es wurden und werden viele Projekte und Maßnahmen realisiert, die mit Sicherheit alle notwendig sind, um Zeichen zu setzen und Imageverbesserungen zu erzielen. Im weiteren Prozeß sollten Verständigungen über Ziele und Strukturen mehr Bedeutung erhalten.

• Segregation - Integration

Vor allem für das formulierte Oberziel „soziale und ethnische Integration“ ist eine inhaltliche und räumliche Konkretisierung unter Einbeziehung von Politik, Wissenschaft und Verwaltung notwendig. Die beschriebene Kontroverse um den Umgang mit Zuwanderungen wird sich auf Ebene des Modellgebiets zwar nicht „lösen“ lassen, doch wird ein Konsens über offene Fragen für die weitere Planung mehr als hilfreich sein. Welche Integrationsphilosophie wird vor allem in den Südblöcken verfolgt? Wie können hier „soziale und ethnische Integration“ umgesetzt werden?

Es fehlt noch an Wissen über kleinräumige Strukturen und alltägliche Strategien der Quartiersbewohner für ihr Zurechtkommen: wer von ihnen in einer segregierten Wohn- und Lebenssituation einen Vorzug sieht, wer sich langfristig in diese Stadt und Gesellschaft integrieren möchte und welche konkreten Hemmnisse dafür im Modellgebiet vorliegen.

Derzeit, so scheint es, wird der „ethnischen Segregation“ als Status quo das Ziel der „Integration“ gegenübergestellt, ohne daß der dazwischenliegende Prozess näher beschrieben und qualifiziert wird. Diskussionswürdig und -bedürftig wäre das Modell - wie es Walter Siebel vertritt - einer „ethnisch fragmentierten, aber durchlässigen Stadt“ als notwendigen *Schritt zur Integration*.

Eine Entscheidung dafür könnte beispielsweise zur Folge haben, daß die Hausordnungen der GSW - vor kurzem wurden diese erstmals ins

Türkische übersetzt - auch in arabisch ausgehängt werden, dass die Wohnungsunternehmen Schuhe im Hausflur auch „offiziell“ dulden, dass Räume für Mädchen eingerichtet werden, dass im Bezirk Fachkonferenzen mit Wissenschaftlern und Praktikern zu aktuellen Fragen der Integration stattfinden, dass der Schulsenator vor Ort über interkulturelle Strategien und Fortbildung von Lehrern an ethnisch segregierten Schulen spricht ...

• Modellgebiet - Bezirk - Gesamtstadt

Da Probleme und Defizite des Modellgebiets eng mit der bezirklichen und gesamtstädtischen Entwicklung verknüpft sind, sollten auch Antworten auf folgende Fragen erarbeitet werden:

- Welche potenten Partner können in der kommenden Phase für das Gebiet eine Rolle spielen, um Probleme zu lösen und Potenziale zu stärken (Drogen, Verkehr, Bildung, Wirtschaftsstandort)?
- Wird durch die „Soziale Stadt“ nicht der Blick verengt, eine „Verkiezung“ gestärkt, die gesamtstädtische Bedeutung des Modellgebiets, insbesondere des Platzes, geschmälert und damit auf Impulse verzichtet, die das Gebiet überregional interessant und konkurrenzfähig machen?
- Wie wird von Seiten der Politik die Zukunft des Sozialen Wohnungsbaus gesehen, wo liegen Potenziale für preiswerten Wohnraum in der Stadt?
- Wie können für den Bezirk durch die Kooperation der Quartiersmanagement-Teams und der „Aktion Wassertor“ Synergien freigesetzt werden?

Als beispielhafte Konsequenzen - sie wurden auch in den Gesprächen vorgebracht - wären für die Praxis denkbar:

- dass die Hochschule der Künste und die Kunsthochschule Weißensee entlang der U 1 Arbeiten (Bildhauerei, Licht etc.) öffentlich präsentieren, wobei es nicht darum geht, das Modellgebiet zum „Experimentierfeld“ für

Studenten zu erklären, sondern kreative und kostenneutrale Potenziale in der Stadt für das Gebiet zu nutzen

- dass die Quartiersmanagement-Teams von Kreuzberg-Friedrichshain gemeinsame Projekte entwickeln und damit Synergien freisetzen (Beispiel: „Ausbildungs“schiff am Kanal)
- dass für den Platz Kottbusser Tor Qualitätsstandards verabredet werden, die nicht den Kudamm imitieren, sondern ortsspezifisch tragfähig sind (Beispiele: „Feste Gewerbestände wie am Viktualienmarkt in München“, gute Materialien für Sitzmöglichkeiten vor den Imbißständen, Musik mit dem Sender „Multikulti“ im Sommer analog zum Tiergarten) und die „Normalität“ jenseits der Duldungs- und -Vertreibungsfrage von Drogen- und Alkoholabhängigen stärken. Einen Versuch wäre es jedenfalls wert.

2. Vom Berichts- zum Dialoginstrument

Eine Möglichkeit zur breiteren Verständigung über Ziele und Maßnahmen bietet die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts - eine Chance, um über das Modellgebiet mit vielen Menschen und auf unterschiedlichen Ebenen nachzudenken und dabei innovative Netzwerke für die einzelnen Handlungsfelder zu installieren und zu stärken.

9.1 Bündelung der Ressourcen

Die Bündelung von Ressourcen zählt zu den zentralen Anliegen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“. Da die für investive Maßnahmen zur Verfügung stehenden Programmmittel nicht alle Bereiche eines integrierten Handlungsansatzes abdecken, sollen Synergieeffekte durch die Bündelung der Mittel aus verschiedenen Ressorts und der Privatwirtschaft erzielt werden.

Folgende Ansätze werden dafür von Seiten der Senatsverwaltung für bestehende Programman-

sätze vorgegeben:

- Zum einen findet eine *direkte Bündelung* von Förderprogrammen statt, indem Mittel aus dem Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) und dem Programm „Stadtweite Maßnahmen“ mit der „Sozialen Stadt“ miteinander verknüpft werden. Für „Stadtweite Maßnahmen“ wurde beispielsweise festgelegt, daß nur solche Projekte gefördert werden, die zwischen 10 und 20 Prozent mit Arbeitsfördermitteln arbeiten. Dies setzt voraus, daß Träger bzw. Quartiersmanagementbüros Anträge bei den Arbeitsämtern stellen, was sich in der Praxis als schwierig erweist.
- Zum andern wird auf Senatsebene eine *räumlich bezogene Bündelung* vorgenommen: Die Kulisse der QM-Gebiete wurde auf Landesebene mit besonderen Förderungen versehen, Politik- und Verwaltungsbereiche haben sich dazu verpflichtet, zur Stabilisierung beizutragen. Dies betrifft insbesondere die „Versorgung“ der Gebiete mit Lehrer- und Kita-Stellen sowie das Schulsanierungsprogramm.
- Die Bündelung von *investiven und nicht-investiven Maßnahmen* findet in zahlreichen Projekten vor Ort statt. Durch investive Maßnahmen werden Qualifizierungs- und Beschäftigungsimpulse ausgelöst (Umbau der Blockspitzen) und personelle Erfordernisse für bauliche Investitionen „sichergestellt“ (Concierge).
- Mit der Bündelung von Förderprogrammen und finanziellen Mitteln ist auch eine Bündelung von *institutionellen Kräften, personellen und privaten Ressourcen* verbunden. Dies betrifft insbesondere die Einbeziehung der Akteure vor Ort (Wohnungswirtschaft, Gewerbetreibende, Kotti e.V., Arbeiterwohlfahrt). Die Höhe der zum Einsatz gekommenen privaten Investitionen ist erheblich.

Trotz zahlreicher Erfolge in diesem Bereich stößt die Bündelung von Ressourcen auf Hemmnisse.

- Da keine speziellen *Informationen* für die Akteure im Modellgebiet und anderen QM-Gebieten Berlins zu Förderprogrammen aufbereitet

werden, ist der Zeit- und Arbeitsaufwand für einzelne Akteure bei der Akquirierung von Fördermitteln hoch. Zwar liegt eine Förderfibel der Wirtschaftsberatung vor und werden im Rahmen von URBAN Programmstrukturen aufgezeigt, doch wäre eine Übersicht über einsetzbare Fördermittel in den Quartiersmanagementgebieten, wie sie von anderen Ländern erarbeitet wurden (Bayern, Niedersachsen, Schleswig-Holstein etc.) oder eine - wie vom difu vorgeschlagene - bundesweite „Förderfibel“ hilfreich.

- Von Seiten des Bezirks wird eingewandt, daß es wenig *Transparenz* gibt, welche finanziellen Ressourcen für Maßnahmen und Projekte im Modellgebiet von Seiten der Senatsverwaltung oder privater Akteure für einen bestimmten Zeitraum überhaupt zur Verfügung stehen.
- Die schwierige *Haushaltsslage des Bezirks* fördert den Widerspruch, daß die Bündelung auf Senatsebene die Erfüllung von behördlichen Regelaufgaben *im* Gebiet ermöglicht (Instandsetzung von Toiletten an Schulen etc.) und Handlungsspielräume für Maßnahmen und Projekte *außerhalb* eröffnet.
- Für eine langfristige Sicherung der Projekte vor Ort ist die Ausrichtung des Förderprogramms „Soziale Stadt“ auf *Investitionen in Sachen* insofern ein Problem, da es zwar dazu auffordert, Finanzierungsquellen für soziale, personenbezogene und wirtschaftliche Interventionen zu erschließen, dies jedoch vor allem über zeitlich begrenzte Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramme stattfindet (ABM, SAM).
- Ohnehin erweisen sich die *unterschiedliche Fördermodalitäten* der Programme (Bezugsrahmen, Zeiträume etc.) als schwierig. Dies gilt insbesondere für Förderungen von Beschäftigung und Qualifizierung (ABM, SAM etc.), die - im Unterschied zum Raumbezug der Städtebauförderung - personenbezogen gestaltet werden.

Eine ressortübergreifende **Clearing-Stelle**, die über Fördermittel berät, über Anträge aus dem Modellgebiet und anderen Quartiersmanagementgebieten entscheidet und Vernetzungen zu

den Arbeitsämtern herstellt, könnte hilfreich sein, um die beschriebenen Hemmnisse zu mindern.

9.2 Management und Organisation

Das Thema Ressourcenbündelung steht in einem engen Zusammenhang zur Entwicklung neuer Steuerungsmodelle in der Verwaltung - gerade in der Anfangsphase galt die „Soziale Stadt“ als „Aufforderung zur Verwaltungsmodernisierung“ und zur Überwindung von starren Ressortzuständigkeiten.

Trotz zahlreicher Ansätze für mehr Kooperation und Partizipation in der Verwaltung scheinen neue kooperative und partizipative Strukturen - so eine unserer Gesprächspartnerinnen - „leichter vor Ort als in der Verwaltung“ zu gelingen. Programmphilosophie und Realität klaffen hier auseinander.

Eine innovative Rolle nahm die **Politik** bei der „Entwicklung einer gesamtstädtischen Strategie zur Entschärfung sozialer Konflikte besonders belasteter Quartiere“ - sie geht zeitlich dem Programm „Soziale Stadt“ voraus - sowie der Installation der dafür notwendigen Strukturen ein. Das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ wird auf Landesebene als integriertes und innovatives Programm ernst genommen, mit dem eigenen Landesprogramm verknüpft, von höchster politischer Stelle unterstützt und öffentlich präsentiert (Internet).

Strategische Programmsteuerung und Controlling auf Landesebene obliegen der **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung**. In ihren Aufgabenbereich fallen: Steuerung des gesamten Verfahrens, Koordinierung der Fachressorts auf Senatsebene, Controlling (Evaluierung) und Monitoring, Vernetzung und Erfahrungsaustausch aller Quartiersmanagementgebiete, Weiterbildung und Bereitstellung von Informationsmaterialien, Durchführung von Fachkonferenzen, Öffentlichkeitsarbeit etc.

Es wurde ein „Referat Soziale Stadt“ eingerichtet, in welchem für die verschiedenen Quartiersmanagementgebiete *Regionalsachbearbeiter* zuständig sind, die sich auch kontinuierlich über Haushaltsfragen, Strategien in den Gebieten, Projekte etc. abstimmen. Es sind bilaterale Arbeitszusammenhänge und Arbeitsgruppen entstanden.

In der Anfangsphase (15. Dezember 1998) wurden als Lenkungsinstrumente eine ressortübergreifende „Steuerungsrunde der Staatssekretäre“ und eine „Vorbereitungsrunde der leitenden Fachbeamten“ installiert - doch beschränkte sich deren Tätigkeit weitgehend auf die Entwicklungen von Zielstellungen für eine gesamtstädtische Strategie.

Eine kontinuierlich tagende *ressortübergreifende* Arbeitsgruppe, die Förderprogramme bündelt und die Entwicklungsprozesse in den QM-Gebieten in Bezug auf die gesamtstädtische Entwicklung bewertet, fehlt damit. Sie wäre dringend erforderlich. Auch eine kontinuierliche Abstimmung mit dem Bezirk auf höchster Ebene würde zur Bündelung von Ressourcen und einer gesamtstädtischen Steuerung beitragen .

Eine wichtige Rolle auf der Fachebene spielt der *Jour Fixe*, an welchem neben der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung auch Vertreter aller QM-Teams und der Servicegesellschaften, Landesarbeitsämter, andere Senatsressorts und externe Referenten teilnehmen. Dieses Gremium, das einmal monatlich tagt, wird durchweg als „wichtige Einrichtung“ angesehen. Es hat seinen Charakter im Laufe der Zeit verändert. Standen anfänglich vor allem Informationen der Senatsverwaltung im Mittelpunkt, so wurde der Jour Fixe inzwischen zu einem stärkeren Dialog- und gemeinsamen Entscheidungsinstrument (Quartiersfonds). Es wird noch vieles durch die Senatsverwaltung vorgegeben (Tagesordnung etc.), inhaltliche Diskussionen und der themenorientierte Austausch der Quartiersmanager sollten an Bedeutung gewinnen.

Die **Programmsteuerung auf Bezirksebene** obliegt dem Bezirks-Koordinator und der für das Programm „Soziale Stadt“ eingerichteten Steuerungsrunde unter Vorsitz des Baustadtrats.

Da Initiative, Federführung und inhaltliche Ausgestaltung des Landesprogramms auf Senats-ebene angesiedelt waren, gestaltete sich das Verhältnis zwischen Haupt- und Bezirksverwaltung in der Anfangsphase wenig konstruktiv - beklagt wurden vor allem die mangelnde Einbindung in grundsätzliche Entscheidungen (Gebietsauswahl, Ausschreibung Quartiersmanagement etc.) und die geringe Finanzausstattung des Bezirks. Das Quartiersmanagement - zunächst „nicht als Instrument des Bezirks gesehen“, sondern als „Implementierung“ - ist inzwischen akzeptiert. Zur Steuerung der Prozesse wurden Beauftragte (Kreuzberg, Friedrichshain) in die Vor-Ort-Prozesse eingebunden und mit der Aufgabe der Steuerung betraut.

Im Resultat bleibt: mit der „Sozialen Stadt“ wurde die Rolle des Senats gegenüber dem Bezirk gestärkt.

Im Bezirk haben sich - so eine unserer Gesprächspartnerinnen - „keine verbindliche Kommunikationsstrukturen“ entwickelt, die über partielle Abstimmungen hinausgehen. Die Zusammenlegung der Bezirke und personelle Veränderungen stellten zwar dafür ein Hemmnis dar, doch auch seither gab es keine Impulse für innovative Kooperationsstrukturen, wird die „Soziale Stadt“ mit der „normalen Bezirkspolitik“ nicht vernetzt, fehlt ein bezirkliches „Leitbild“.

Bezirkspolitik und -verwaltung sollten künftig die Chancen, die sich mit dem Programm „Soziale Stadt“ für sie ergeben, besser ergreifen, die finanziellen Mittel gezielt mitsteuern, ressortübergreifende Strukturen der Kooperation entwickeln, die Quartiersmanagement-Gebiete miteinander vernetzen, dringliche Themen der Bezirksentwicklung (Integration der Migranten, Armut, Jugend Arbeitslosigkeit, schulische und vorschulische Bildung sowie berufliche Weiterbildung in Kreuzberg etc.) auf die Agenda setzen.

Es fehlt ein politischer Beschluss der BVV für die drei Quartiersmanagementgebiete in Friedrichshain-Kreuzberg, der den Anspruch von „Sozialer Stadt“ und „Quartiersmanagement“ als eigene Leitziele auch für den Aufbau von ressortübergreifenden Verwaltungsstrukturen definiert und legitimiert. Derzeit wird eine Vorlage erarbeitet, die einen entsprechenden Beschluß herbeiführen soll. Es fehlt - auch wenn dies von zuständigen Stellen nicht so gesehen werden mag - ein integriertes Leitbild, wohin sich der Bezirk und insbesondere Kreuzberg entwickelt, wofür er die Bewohnerinnen und Bewohner, Gewerbetreibenden und anderen Akteure gewinnen möchte, wie er die demographische Entwicklung und die sozialen Probleme meistern will.

Innovatives Denken und Handeln stößt in Kreuzberg oft eher auf Grenzen als anderswo in der Stadt. Hier, so scheint es, sind alle Akteure und Experten immer schon Problemlöser in Sachen sozialer Stadtentwicklung. Über neue Formen der Beteiligung nachdenken? Nichts, was es hier nicht schon gab. Ein größeres und öffentliches Forum schaffen und dafür neue und adäquate Herangehensweisen entwickeln? Das muss scheitern.

Die **Vor-Ort-Steuerung** übernimmt - in Abstimmung und unter Einbeziehung von Senat und Bezirk - das Quartiersmanagement, das „alle Beteiligten unter einen Hut bekommen muß“ (Gebietsexperte Wohnungswirtschaft).

Eine zentrale Funktion erfüllt dabei die *Gestalt-runde*, an der vor allem Fachleute aus der Verwaltung, Vereine, Planungsbüros und Gewerbetreibende sowie Mietervertreter beteiligt sind, um die Integration von baulichen und nicht-baulichen Maßnahmen zu bewerkstelligen und Strategien für die weitere Entwicklung im Gebiet abzustimmen. Gleichzeitig kann es die Funktion, innovativ zu wirken und neue Wege für die Umsetzung der komplexen Ziele in den Handlungsfeldern zu erproben, nicht erfüllen.

Folgende Maßnahmen könnten zu einer wirkungsvolleren Organisations- und Management-

struktur beitragen:

- kontinuierlich arbeitende *ressortübergreifende Steuerungsinstrumente* in der Senats- und Bezirksverwaltung, stärkere Einbeziehung der „höchsten“ politischen Ebenen (Bildung, Verkehr, Bezirksbürgermeisterin etc.)
- *politischer Beschluß* des Bezirks, welcher Ziele, Strategien und Maßnahmen für das Modellgebiets mit Hilfe des *Integrierten Handlungskonzepts* festlegt
- stärkere Strategie- und Themenorientierung für den *Jour Fixe*, größere Eigenständigkeit der Quartiersmanagement-Teams und Erfahrungsaustausch, um eigene Positionen zu stärken und zu Experimenten anzuregen.

9.3 Aktivierung und Beteiligung

Es war zu sehen: Mit und für die Bewohnerinnen und Bewohner, Initiativen und Vereine hat sich auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlicher Reichweite etwas getan.

- Beteiligungsinstrumente wurden (re)aktiviert (Mieterbeirat im Zentrum Kreuzberg) und „altingesessene Mieterinnen und Mieter“ wieder zur Mitarbeit motiviert
- Beteiligungs- und Kommunikationsformen sind vielfältiger geworden, nahezu in allen Projekten sind Bewohnerinnen und Bewohner auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden (Entscheidung, Ideenfindung, Durchführung, Verantwortung, Begleitung, Pflege)
- Mit Projekten, die von Bewohnerinnen und Bewohnern angeregt wurden, sind auch erste Ansätze einer selbsttragenden Struktur entstanden (Schularbeitszirkel SchaTz).

Diese Ergebnisse bieten eine gute Basis für eine „Beteiligungsspirale“. Offen bleibt, ob diese auch mit einer geringeren Ausstattung des Quartiersfonds gelingen kann. Folgende Anregungen werden aus unserer Sicht dazu gegeben:

Potente Partner gewinnen, Politiker und privates Kapital einbeziehen

Für die Gebietsentwicklung sollten über bestehende Kooperationen mit Wohnungsunternehmen, Verbänden und Vereinen hinaus neue und potente Partner gewonnen werden, die bisher noch nicht ins Blickfeld rückten, aber wichtige Impulse auslösen und vor allem den gesamtstädtischen Bezug stärken. Dies wird angesichts der Haushaltslage des Landes Berlin künftig für die Akquirierung von finanziellen Mitteln (Fundraising, Sponsoring etc.) und darüberhinaus für Integration und Zusammenleben von Bedeutung werden. Dies betrifft die BVG, die Banken und Ärzte vor Ort bis hin zu den Initiativen, ethnischen Vereinen und den Schulen vor Ort.

Im Rahmen der Projektbegleitung (PvO) wurden mit der Jens-Nydahl-Grundschule erste Überlegungen zur Gründung eines Fördervereins angestellt, indem gesamtstädtisch wichtige und imagefördernde Partner geworben werden, die sich nicht nur durch Mitgliedsbeiträge, sondern praktisch für die Schule einsetzen und beispielsweise einen Tag im Jahr mit einer Klasse etwas unternehmen und einen Integrationsbeitrag leisten (Schauspieler, Künstler, Wissenschaftler, Institute etc. zeigen ihren Arbeitsplatz oder ihren Lieblingssort in der Stadt).

Der Senator für Stadtentwicklung hat den Bezug der Quartiere zu potenten Partnern aus Wirtschaft und Kultur - die an deren Entwicklung ein Interesse haben müßten und Vorteile haben könnten - von Anfang an betont (analog „Partner für Berlin“).

Als bei einem Besuch in London eine intensive Partnerschaft zwischen den Städten vereinbart wurde, führte Peter Strieder dazu in einem Interview aus:

„In London gibt es internationale Firmen, die sehr daran interessiert sind, dass der Standort London sich insgesamt weiterentwickelt und die bereit sind, über ihre eigentlichen Geschäftsfelder hinaus tätig zu werden. Das funktioniert auch über

Patenschaften großer Unternehmensberatungen, die beispielsweise Bürgerinitiativen bei der Entwicklung der richtigen Strategien unterstützen, damit sich die Bürokratie schneller bewegt. Die Idee der Patenschaften sollten wir in Berlin auch ganz schnell übernehmen ... Kultur und soziale Stadtentwicklung gehören zusammen, das können wir von London lernen. Ich kann mir gut vorstellen, dass das Technikmuseum in Kreuzberg eine Rolle im Quartiersmanagement und in der weiteren Entwicklung von Kreuzberg spielt. Vielleicht hätten wir auch die Möglichkeit, den einen oder anderen Bundestagsabgeordneten für ein bestimmtes Gebiet mit einzuspannen, der helfen kann, Wege nach Europa eher gangbar zu machen, bürokratische Hemmnisse mit aus dem Weg zu räumen und zusätzliche Finanzquellen zu erschließen.“¹⁵⁶

Adäquate und differenzierte Beteiligungsansätze vor allem für die Südblöcke entwickeln

In der Startphase konzentrierten sich Beteiligungsangebote - mit Ausnahme der Kinderkonferenz, der Hofgestaltung, des „Toleranzprojekts“ und der Arbeit von KOM Lowtec - auf das Zentrum Kreuzberg.

In der nächsten Phase wird es darauf ankommen, adäquate und neue Konzepte zu entwickeln, die auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Südblöcke anspricht. Dabei geht es weniger um eine Beteiligung an Planungsvorhaben als darum, motivierte Bewohner/innen zu stärken und Strukturen anzubieten, die dies wirklich ermöglichen.

• Zielgruppenorientierte und „offene“ Beteiligung

Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie anderer Stadtteilakteure erfolgt in erster Linie projektbezogen, was im Hinblick auf Nachhal-

156. Strieder, Peter, in: Von London lernen, Berliner Morgenpost 25.9.2000

tigkeit (selbsttragende Strukturen) weniger Effekt bewirkt. Das Ende eines Projekts bedeutet meist auch das Ende von Beteiligung. Nachhaltige Strukturen bedürfen auch einer projektspezifischen Beteiligung, die gleichzeitig und neben der Projektebene stattfinden könnte.

Für unterschiedliche Migrantengruppen bedarf es auch unterschiedlicher Formen. Ein Beteiligungskonzept muß Bedarfslagen erfassen und berücksichtigen, in enger Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und den Wohnungseigentümern sowie bestehenden interkulturellen Netzwerken entwickelt werden. Für Gruppen,

- *die ankomen*: Frühzeitige Darstellung, daß die Menschen willkommen sind. „Begrüßungsmappe“ der GSW in der jeweiligen Sprache mit Informationen zum Quartier, Vereinen etc. „Stadtspaziergängen“ (KOM), Orientierungskurse
- die nur eine *begrenzte und unsichere Verweildauer* (Flüchtlinge) haben: Hilfestellungen im Hinblick auf Verwaltungstermine, Sprache, Anerkennung von Qualifikationszertifikaten etc.
- die sich vorwiegend auf die *eigene Gruppe* beziehen: Feste, Musik, interkulturelle Kontakte in Kleingruppen, Orientierungskurse, Frauentreff, Darstellung von Lebens“geschichten“
- die *Integrationsfortschritte* machen (wollen): Sprachkursangebote, Bildungs- und Kulturveranstaltungen, zielgenaue Aus- und Weiterbildungsangebote, unmittelbare Kontakte für paßgenaue Projekte etc.
- mit Migrationshintergrund und *gleichen Rechten* (eingebürgerte Migranten): Mieterbeirat, Aus- und Weiterbildungsangebote, unmittelbare Ansprache, Einbeziehung in Hausaufgabenhilfe, Unterstützung von Gewerbetreibenden etc.
- *deutsche* Bewohnerinnen und Bewohner: Mieterbeirat, Aus- und Weiterbildungsangebote.

Schließlich sollen Migrantengruppen motiviert werden, auf deutsche Mitbewohnerinnen und -bewohner zuzugehen, um im alltäglichen, festlichen und religiösen Quartiersleben Begegnungen und Integration zu fördern (Ramadan).

• „Motivation suchen“, Ideen und Engagement

In den Südblöcken ist es wichtig, Motivation zu *suchen*, dafür Strukturen anzubieten und gemeinsam zu entwickeln. Dies wird in Berlin mit dem „empowerment“-Ansatz eingefordert und auch in Nordrhein-Westfalen ist dies eine Erkenntnis bisheriger Erfahrungen: „Die Motivationen müssen wir suchen und nicht meinen, wir können sie pädagogisch antrainieren oder anziehen.“¹⁵⁷ Dabei stellt sich die Frage: „Wie motiviert man die Leute, mitzumachen und die eigenen Anliegen ernst zu nehmen und sich zu engagieren? Unsere Antwort: Genau zuhören, Kontakt suchen, Leute zusammenbringen und sie dann darin unterstützen, die Dinge gemeinsam anzupacken. Anstatt Menschen für Themen zu interessieren, von denen die Fachkräfte denken, dass sie für die Betroffenen wichtig sind, suchen wir die tatsächlich vorhandenen Anliegen und damit die Motivation der Menschen, mit denen wir arbeiten.“¹⁵⁸

Um Bewohnerinnen und Bewohner projektspezifisch zu aktivieren, braucht man mehr Mitarbeiter/innen - vor allem mit Migrationshintergrund -, die dies können. Entsprechende Projekte und Partner (KOM) basieren derzeit auf Beschäftigungsförderung und versprechen keine Kontinuität. Von daher ist es grundlegend wichtig, in diese Mitarbeiter/innen zu investieren und die ABM-Basis zu verlassen. Mit ihnen gemeinsam sollten Strukturen entwickelt werden, die Interesse, Engagement und Selbstorganisation befördern können.

So erklärte sich beispielsweise eine Bewohnerin zur Mitarbeit bereit: „Ich will (beim Quartiersmanagement, I.B.) mitarbeiten, habe aber jetzt einen Job gefunden, der mir nur wenig Zeit läßt. Abends bin ich abgespannt. Wenn es eine Aufga-

157. Hinte, Wolfgang, in: DIFU: Dokumentation der Starterkonferenz, S. 226

158. Lüttringhaus, Maria: Förderung von Partizipation durch integrierte Kommunalpolitik, in: www.stadtteilarbeit.de

be gibt, die ich zeitlich bewältigen kann, bin ich sofort dabei. Ich will diese Arbeit nicht anderen überlassen. Ich bin gut im Organisieren. Vielleicht könnte ich die Müllkoordination übernehmen. Die Kinder würden das schon annehmen ...“ (Bewohnerin Südblocke, Interview Trisolini)

Wie könnte ihre Bereitschaft eingebunden werden? Welche Empfehlungen sollte die Interviewerin geben, um diese Motivation der Bewohnerin zu nutzen?

- **Dreisprachige Öffentlichkeitsarbeit**

Wichtig für Migranten ist die Anerkennung ihrer Kultur, die Stärkung von Selbstbewusstsein. Ausgänge der Wohnungsunternehmen, Beiträge in Zeitungen etc. sind zumindest partiell dreisprachig zu formulieren: deutsch, türkisch und arabisch. Darauf sind die Bewohner auch stolz und -wenngleich dies widersprüchlich erscheint - motiviert es sie, deutsch zu lernen und zu sprechen.

Vielleicht könnte auch - in Kooperation mit der „Aktion Wassertor“ oder anderen Quartiersmanagementgebieten mit hohem Wohnungsbestand der GSW - ein hausinterner **interkultureller Fernsehkanal** entwickelt werden, der in deutsch, türkisch und arabisch vom Quartier, dem Bezirk, Berlin und den Menschen, von ihrem Leben und ihren Träumen berichtet. Fernsehen ist ein wichtiger Bestandteil im Alltagsleben der Familien.

Es gibt potenzielle Partner im Zentrum Kreuzberg, die dafür gewonnen werden könnten. Die GSW jedenfalls signalisiert Interesse, neue Wege in diese Richtung mitgehen zu wollen. Vielleicht lassen sich auch Sponsoren im Bereich des ethnischen Gewerbes finden (Werbespots).

Themen- und quartiersbezogene Formen entwickeln

Zahlreiche Akteure sind in den Entwicklungsprozess einbezogen, von den Conciergelingen über

die Gruppe „Autonomes Wohnen e.V.“, vom Mieterbeirat bis zu den Kindern an der Jens-Nydahl-Schule, Gewerbetreibende und türkische Migrantinnen im Block 87, die ihre Mietergärten gestalten. Es gibt für sie kein gemeinsames „Forum“, das aus dem Nebeneinander zu einem Miteinander und der Stärkung des Stadtteillebens führen könnte.

- **Offenes und kreatives Forum für und mit Bewohnern**

Begriff und Idee eines „Forums“ bewirken unterschiedliche Vorstellungen. Im allgemeinen bedeutet es: Podium, Publikum, Tagesordnung, Beschluß, Terminfestlegung für die nächste Sitzung - Artikulationsformen für die Mittelschichten. Das muss nicht sein und wird mit Sicherheit scheitern.

Dennoch fehlt auf Quartiersebene ein Instrument, das die zahlreichen Akteure und Vereine einbindet, Unterstützung und Hilfestellung vernetzt, vor allem Migranten interessiert. Vielleicht könnte eine lockere und „intelligente“ Form möglichst viele Menschen ansprechen: ein Marktplatz oder Bazar der Ideen, der Begegnung, auch der unmittelbaren Hilfeleistung und Beratung. Zwei Tage im Jahr, an dem Vereine und Bewohner/innen ihre Projekte vorzeigen, etwas vorlesen, Musik machen ... Auf Wohnungs-, Haus- und Hofebene beginnen ... und dann in einen größeren Rahmen einmünden. Dazu entwickeln auch die Vertreter der Migrantenorganisationen Ideen.

- **Themen“konferenzen“ mit Vereinen, Fachleuten, Politikern und Wissenschaftlern**

Die Erfahrungen der Träger und Vereine sollten analog der Handlungsfelder des Integrierten Handlungskonzepts in einen „Fachdialog“ eingebunden werden, nicht zuletzt deshalb, um „Leitziele“ für Integration „von unten“ her zu entwickeln. Dabei geht es nicht um die „Wiederentdeckung“ von Stellvertreterpolitik auf einer Fachebene, sondern um die Nutzung von Kompetenzen und Interessen zum Aufbau von Netzwerken.

Zwischen der konkreten Ebene der Projekte und der weiteren Quartiersöffentlichkeit können damit Menschen und Organisationen interessenorientiert zusammenfinden: zu Themen wie Schule und Bildung, Sport, Gewerbe und mit anderen Partnern Lösungen entwickeln. Auch dafür gibt es bereits Beispiele (Gewerbe).

- **Quartiersorientierte arbeitsmarktpolitische Konzepte**

Es gibt zahlreiche erfolgreiche Beispiele des Quartiersmanagement im Bereich der Beschäftigungspolitik.

Doch angesichts des hohen Anteils von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den Südblocken, des Wissens um die Probleme ihrer Situation, den Benachteiligungen in ihren Lebens- und Teilhabechancen scheint - eine differenzierte Analyse und zielgruppengerechte Bedarfserhebung dazu liegt nicht vor - ein weitreichenderes Konzept überlegenswert. Vorliegende Ergebnisse verweisen sowohl auf Probleme wie Chancen:

- es besteht ein Mangel an betrieblichen Ausbildungsplätzen für Migrant/innen, so daß sie auf Maßnahmen des Zweiten Arbeitsmarktes angewiesen sind
- gleichzeitig ergab die Gewerbebefragung, daß 35 Prozent der Handels- und Gewerbetreibenden geeignete Mitarbeiter/innen suchen
- und wird schließlich in der Untersuchung der Arbeiterwohlfahrt/interkulturelles Netzwerk gefordert, für den Übergang Schule - Beruf tragfähige Konzepte der Berufsorientierung und eine schulbezogene Sozialarbeit eingefordert.

Monika Alich und Jens S. Dangschat haben zur Förderung einer quartiersorientierten Arbeitsmarktpolitik ein Beispiel aus Groningen/Niederlande vorgestellt: „Ein lokales Beschäftigungszentrum hat den Charakter eines 'Supermarktes' für alle Beschäftigungsfragen. Es entsteht in Kooperation von Arbeitsverwaltung, Beschäftigungsträgern, Qualifizierungsträgern, Zeitarbeitsfirmen und dem Sozialamt. In diesem

Zentrum erhalten die Bewohner des Quartiers und der Umgebung Dienstleistungen bzw. Informationen im Zusammenhang mit Beschäftigungsfragen. Arbeitslose könnten sich in diesem Zeitraum individuelle Aus- und Weiterbildungspläne entwickeln lassen, den geeigneten Weiterbildungsträger finden oder ihre Qualifizierung mit einer vorübergehenden Beschäftigung für Aufgaben im Stadtteil verbinden ...“¹⁵⁹

Gleichzeitig könnten in einem solchen „Zentrum“ Beratungen für junge Selbständige und Unternehmer mit Migrantenhintergrund angeboten werden (Wie miete ich einen Laden? Was erwartet das Gewerbeamt, das Finanzamt?).

9.4 Veränderung im Stadtteil aufgrund der Maßnahmen

Was wurde im Hinblick auf die Ziele der „Sozialen Stadt“ bisher erreicht? Woran kann in Zukunft angeknüpft werden? Vieles wurde dazu schon dargestellt. Die für die erste Etappe gesteckten Ziele der Stabilisierung scheinen erreicht.

Hoffnung ist zurückgekehrt - und Tatkraft

Mit „Sozialer Stadt“ und Quartiersmanagement ist Aufbruchstimmung in das Gebiet zurückgekehrt, längst fällige Probleme konnten mit finanziellen Mitteln gelöst werden:

- „Der Aufwärtstrend geht weiter. Das ist unser Image.“ (Mieterbeirat)
- „Man vergißt uns nicht“. (Gewerbetreibender)
- „Das QM hilft uns sehr. Wir wissen nicht, wo das Geld herkommen könnte. Wie sollen wir Laien denn an Geld kommen? Daran scheiterte es bisher immer. Jetzt können Probleme ge-

159. Alich Monika; Dangschat Jens S.: Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit, Opladen 1998, S. 216

löst werden. Der Sicherheitsdienst ist nur möglich, weil das QM sich dahinter geklemmt hat.“ (Mieterbeirat)

- „Die Bewohner haben wieder Hoffnung gefaßt“ (Gebietsexperte Verwaltung)

Bewohner, Gewerbetreibende und Vereine arbeiten mit. Mit Quartiersfonds, Vergabefonds, Gestaltungsrunde, IG, SchaTz und Beschäftigungsprojekten sind „eigene“ Strukturen entstanden, in denen Selbstgestaltung möglich ist.

Bauliche Maßnahmen haben das Modellgebiet aufgewertet: Blockspitzen, Hauseingangsbereiche, Zentrum Kreuzberg-Treppe etc. Im Block 86 entstand der neue Standort der Sparkasse und das Ärztehaus.

„Das sind Zeichen: hier geht es weiter!“ (Gebietsexperte Verwaltung)

Am Platz wurden Zeichen gesetzt und die Negativberichterstattung durchbrochen

Die Planungen für die *Umgestaltung* des Platzes sind beendet, die Bauarbeiten haben begonnen.

Trotz konfliktreicher Vermietungsstrategien ist die *Gewerbestructur* im Zentrum Kreuzberg differenzierter geworden, wurden leerstehende Räume neu vermietet und fand eine „optische Entrümpelung“ statt.

Die Negativberichterstattung in Presse und Fernsehen wurde durchbrochen. Davon ist auch das Selbstwertgefühl der Bewohner abhängig. Berichte in der Abendschau, in der Presse haben nun andere Themen zum Inhalt: Hier tut sich was, es soll besser werden. Im Mittelpunkt stehen nicht die Probleme, sondern die Maßnahmen zu deren Lösung.

Wohnsituation und Wohnumfeld wurden stabilisiert, verbessert

Langjährige *Defizite* wurden *behoben*, die das Wohnen im Zentrum Kreuzberg und in den Südblocken erschwerten und unattraktiv machten.

„Baulich ist durch den Kinderspielplatz für die Kleinen, den geplanten Bolzplatz für die Größeren und die bespielten Grünflächen in den südlichen Blöcken eine Basis für Familien geschaffen worden.“ (Gebietsexperte Verwaltung)

Es wurden Treppenhäuser renoviert; es entstanden neue Hauseingänge „Durch die Umgestaltung der Wohneingänge wird das Wohnumfeld stabilisiert.“ (Gebietsexperte Verwaltung).

Abb. 80 Kinder verteilen Pluspunkte für neuen Hauseingang im Rahmen „Kids im Kiez“



Ordnung und Sauberkeit in den Häusern und im Wohnumfeld haben zugenommen. Mit Aktionen der Eigentümer (Zentrum Kreuzberg) und Bewohnerbeteiligung (Müllaktion) wurden zentrale Bedürfnisse der Bewohner aufgegriffen: „Die Sauberkeit im Quartier, in den Häusern und Treppeneingängen ist besser geworden. Die Papierkörbe werden regelmäßig geleert.“ (Gebietsexperte Verwaltung) Positiv bewertet werden die 140 Aschenbecher und Müllbehälter, die am und um das Zentrum Kreuzberg angebracht wurden.

Sicherheitsmaßnahmen wurden eingeleitet. Mit Concierge, Sicherheitsdienst, der Abschließung von Wohnhöfen und der Umgestaltung von Eingängen hat sich in den entsprechenden Häusern das Sicherheitsgefühl erhöht.

Es gab zahlreiche Impulse für die soziale und kulturelle Infrastruktur, für Stadtleben

Die Behebung *infrastruktureller Defizite* ist in Angriff genommen worden: Es gibt nun Hausaufgabenhilfe, einen Treff für Migrant/innen, es wird ein Stadtmuseum eingerichtet - kleine und größere Projekte.

Mit „Kids im Kiez“ haben Kinder Impulse ausgelöst, die *Schule* an Bedeutung gewonnen. Sie haben im Wohnquartier Stärken und Schwächen aufgedeckt, vor allem für den Schulhof. Daraufhin gab es viel Unterstützung: vor allem von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. Eltern haben sich beteiligt, Lehrer/innen davon überzeugen lassen, daß ohne Engagement sich Mängel nicht beheben lassen, die Rektorin war sich dessen ohnehin sicher. Über den Quartiersfonds ist es gelungen, 25.000 € zur Schulhofumgestaltung zu erhalten und eine Arbeitsgruppe unter Beteiligung von „Grün macht Schule“ ist dabei, gemeinsam mit den Kindern den Schulhof zu planen und umzugestalten.

Das Netz für Zusammenarbeit ist vielfältiger und weiter geknüpft worden

Es sind neue Kooperationsformen entstanden, zwischen Trägern und Vereinen, Fachleuten, Verwaltung und Bewohnern. Vor allem der Quartiers- und Aktionsfonds bringt Bewohner/innen und Vereine, Initiativen und Institutionen zusammen. *Eltern* formulieren ihre Interessen und beteiligen sich (Hausaufgabenhilfe). Die Gestaltrunde bezieht unterschiedliche Personen und Gruppen aus dem Quartier und der Verwaltung ein. Allein bei *Handels- und Gewerbetreibenden* wurden zahlreiche Kooperationsansätze entwik-

kelt: es entstand ein Netzwerk zwischen den Gewerbetreibenden, es gibt Beratung und Unterstützungsmaßnahmen, es wurden Existenzgründungen angeregt und begleitet und nach neuen Partnern (Banken) gesucht.

Zielgruppenorientierte *Netzwerke* sind entstanden (Interkulturelles Netzwerk Jugend) und schon bestehende Netzwerke gestützt worden (Sozialraum AG).

9.5 Tragfähigkeit der aufgebauten Strukturen im Modellgebiet

Schon in den Anfängen ist darüber nachzudenken, welche Strukturen langfristig selbsttragend sein können und welche Akteure in der Lage sind, dazu einen Beitrag zu leisten.

Auch dazu wurde schon vieles dargestellt. Längerfristig tragfähig könnte die *Initiative der Gewerbetreibenden* sein, in welcher die Interessen der Gewerbetreibenden gebündelt und abgestimmt werden. Mit ihren Anliegen stoßen sie jedoch immer wieder auf Grenzen und es wird notwendig sein, diese zu unterstützen (Politik, Drogen, Eigentümer, Polizei etc.).

Die Beteiligung von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie der Stadtteilakteure ist vor allem mit dem *Quartiersfonds* von planungs- und gemeinwesenorientierten Ansätzen eine neue Richtung eingeschlagen worden, die es zu stabilisieren und eventuell in eine öffentlichkeitswirksame, offene Form weiterzuentwickeln gilt.

Viele Projekte und Partnerschaftsbeziehungen basieren auf *Beschäftigungsförderung* vor allem über den 2. Arbeitsmarkt (Arbeitsmarktbeschäftigungsmaßnahmen etc.) und von Qualifizierungsangeboten. Viele Projekte und Maßnahmen sind gefährdet.

Sowohl auf Ebene des *Bezirks* wie der *Senatsverwaltung* hat der proklamierte „Perspektiven-

wechsel" im alltäglichen Handeln und der Zusammenarbeit zwischen den Ressorts noch wenig Bedeutung. Das ursprünglich mit der „Sozialen Stadt“ einhergehende Ziel einer „Verwaltungsreform durch Raumbezug“ ist hoch gesteckt.

Zahlreiche Impulse gingen vom Bereich Stadtentwicklung/Soziale Stadt aus. Doch wenn die „Schule“ als Kristallisationspunkt der Quartiere und Schulhöfe über die „Soziale Stadt“ unterstützt werden, dann wird die Frage laut, wie weit die Kompetenzen des Senators für Stadtentwicklung eigentlich reichen: regiert er nun auch in die Schule hinein?

In der Umsetzungsanalyse für Nordrhein-Westfalen wird deutlich, daß Raumorientierung in der Verwaltung Zeit braucht - daß sie vor allem aber mehrdimensional angelegt ist, eine inhaltliche, politische, finanzielle, organisatorische Dimension hat.¹⁶⁰

Von Monika Alisch und Jens Dangschat wurde die Frage aufgeworfen, ob „die Forderung nach einer besseren Koordinierung und Verknüpfung der vorhandenen Programme zu kurz (greift)“¹⁶¹ und der Anspruch zugespitzt werden muß, „ein gesamtstädtisch getragenes Instrument sozialer Stadtentwicklung zu installieren, das alle Themen, die in einem Stadtteil zu bearbeiten sind, integriert und nicht in die Zuständigkeit eines Ressorts fällt.“¹⁶²

Dauerhafte Strukturen der Kooperation und Bündelung zu schaffen, gemeinsam an einem Strang zu ziehen - dies bleibt eine Zukunftsaufgabe, um Ausgleich in der Stadt zu befördern.

160. Grimm, Gaby u.a.: Raumorientierung der Verwaltung, in: Difu (Hrsg.): Soziale Stadt info 6, S: 14 f.

161. Alisch Monika; Dangschat Jens S.: Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit, Opladen 1998, S. 195

162. ebd.

10 Bedeutung des Modellgebiets für die Gesamtstadt (I.Beer)

Das Modellgebiet Kottbusser Tor ist in verschiedener Hinsicht für den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg und die Gesamtstadt von Berlin von Bedeutung: in stadträumlicher, sozial- und infrastruktureller, ökonomischer und wohnungswirtschaftlicher Hinsicht.

... als Impulsgeber für Kreuzberg und die Gesamtstadt

Das Modellgebiet ist kein „abgeschlossener Raum“ in der Stadt. Wenngleich die beschriebenen Probleme lokal konzentriert auftreten und eine Abgrenzung zu anderen Gebieten besteht, so wurden und werden sie hier nicht verursacht und enden nicht mit den für das Förderprogramm „Soziale Stadt“ ausgewiesenen Grenzen.

Stabilisierungsstrategien beziehen sich deshalb auf die unmittelbare Quartiersebene (quartierszentriert) und den weiteren Verflechtungsbereich *und* benötigen die Einbindung in die politische und wirtschaftliche Entwicklungsstrategie des Bezirks und der Gesamtstadt (quartiersübergreifend).

Für das Modellgebiet gibt es „überlokale“ Ressourcen im unmittelbaren *Verflechtungsbereich*; sie erfüllen eine „Brückenfunktion“ zur Gesamtstadt. Zwar besteht aufgrund der baulichen, wohnungswirtschaftlichen und funktionalen Situation eine Trennfunktion zu den umgebenden Gebieten, doch auch eine hohe „Durchlässigkeit“ aufgrund ähnlicher Lebenszusammenhänge, Netzwerke, Vereinsstrukturen.

Das Modellgebiet benötigt nicht nur die Unterstützung von Bezirk und Gesamtstadt - von ihm können auch Impulse ausgehen. Wenn es gelingt, das Modellgebiet nachhaltig zu stabilisieren und

soziale Ungleichheit abzubauen, so trägt dies zu einem neuen Gleichgewicht der Gesamtstadt bei. Dies ist Programmintention von Anfang an: Gebiete „mit besonderem Entwicklungsbedarf“ sollen über einen gewissen Zeitraum eine besondere Unterstützung erhalten, um wieder in die Gesamtstadt integriert zu werden, den Wirkungszusammenhang zu ihr wieder herzustellen. Das Programm heißt „Soziale Stadt“ - nicht „Soziale Stadtquartiere“.

Impulse werden auf mehreren Ebenen ausgelöst und können im weiteren Prozess mit dem Leitbild „Umsteigen“ verstärkt werden:

- In *politischer* Hinsicht kann das Modellgebiet dazu beitragen, daß sich neue Strukturen der Problembewältigung vor Ort und kooperatives Verwaltungshandeln herausbilden. Für andere Gebiete des Bezirks kann es - zusammen mit den anderen QM-Gebieten - eine Vorbildfunktion für integrierte Stadtentwicklungsprozesse übernehmen.
- Wenn es gelingt, die *wirtschaftlichen Potenziale des Gebiets* auch auf höchster Ebene vorzustellen, zur Diskussion zu bringen und verantwortliche Akteure für den „Standort“ zu gewinnen, dann könnte langfristig das Ziel „selbsttragender Strukturen“ vorankommen. Dies bezieht sich insbesondere auf den Bahnhofsbereich, der durch Umgestaltung und Ausbau eine neue Geschäftsdimension erhalten und damit neue Impulse für die „lokale Ökonomie“ auslösen könnte.
- Da *Drogenprobleme* und die Funktion der *Schule*, die *Integration von Menschen nicht-deutscher Herkunft* in Gesellschaft und Wirtschaft sich in Berlin nicht auf das Modellgebiet beschränken, können vom ihm Impulse für andere Quartiere und gesamtstädtische Strategien ausgehen. Für das Kottbusser Tor werden

nicht nur zügige Problemlösungen erwartet, sondern vor allem „richtige“ Fragestellungen, Anstöße, Experimente und tragfähige Partnerschaften zur Umsetzung der Quartiersziele. Dies gilt auch für die Stärkung des *Wohnorts Innenstadt* als einem erklärtermaßen gesamtstädtischen Ziel, vor allem hinsichtlich der aktuellen und künftigen Rolle des Sozialen Wohnungsbaus - ein Thema, das auch für andere Gebiete im Bezirk („Wassertorplatz“) und der Stadt an Brisanz gewinnen wird.

- ein *Imagewandel* von Stadtquartieren und Wohngebieten ändert sich erfahrungsgemäß nur über einen längeren Zeitraum hinweg. „Leuchttürme“, „Inszenierungen“ und „Kleinprojekte“ können positive Signale für Bewohnerinnen und Bewohner sowie Zuzugsinteressierte darstellen. Vor allem kommt es aber darauf an, Defizite und Probleme nach dem Motto zu beheben: „Tue Gutes und rede darüber.“

Aus dieser Perspektive ist die Bedeutung des Modellgebiets und anderer Quartiersmanagementgebiete auch für die Gesamtstadt keine „Einbahnstraße“.

... als Ort der sozialen und wirtschaftlichen Integration

Hier leben überdurchschnittlich viele Menschen in Armut und mit unsicheren Lebensperspektiven. Viele von ihnen sind Kinder, Jugendliche und Familien mit Migrationshintergrund, die künftig die Berliner Innenstadtgebiete und vor allem Kreuzberg prägen und gestalten werden. Vom Gelingen ihrer Integration in Wirtschaft, Bildung, Kultur und Alltagsleben hängt auch die Zukunft des Bezirks und Berlins ab.

- offensiver Umgang mit der Armuts- und Migrantenthematik, vor allem dem Thema Kinderarmut
- Drogenpolitik und öffentlicher Raum
- gezielte Nutzung gesamtstädtischer Kultur- und Wirtschaftspotenziale (Kunst, BVG etc.)

- Sozialraum-Orientierung besonderer Bildungs- Qualifizierungs- und Wirtschaftsförderung
- Einbindung in große Netzwerke (interkulturelles Gewerbe)

... als Beitrag für eine multikulturelle Stadt der Zukunft

Wissenschaftliche Ergebnisse unterstreichen - und das Gebiet ist dafür ein Beispiel - daß sich die sozialen Lagen der Bevölkerung stärker auseinanderentwickeln als in der Vergangenheit und ethnisch-kulturelle Differenzen zunehmen. Beides führt - so Hartmut Häußermann und Andreas Kapphan - „zu einem höheren Konfliktpotenzial, das eine enorme Herausforderung für Stadtpolitik und Stadtkultur darstellt.“¹⁶³ Dies gilt für Kreuzberg und insbesondere für das Modellgebiet, wo die Heterogenität der Migrantengruppen mit dem Begriff „Ausländer“ oder dem Image-Bild „Klein-Istanbul“ längst nicht mehr beschreibbar ist. Konflikte im öffentlichen Raum und Abgrenzungen im Zusammenleben haben Auswirkungen auf die Gesamtstadt - ebenso ihre Entschärfung. Wenn hier durch adäquate Aktivierungs- und Beteiligungsstrategien, Nachbarschafts- und Unterstützungsprojekte eine „Kultur des Respekts“, der „Koexistenz verschiedener Lebensstile und verschiedener ethnischer Gruppen“¹⁶⁴ möglich wird, dann ist auch dies ein Beitrag für ein noch ausstehendes Konzept für eine „multikulturelle Zukunft der Stadt Berlin“.¹⁶⁵

Ansätze dafür gibt es:

- die Zusammenarbeit von Mietern mit deutschem und nichtdeutschem Paß bzw. nichtdeutscher Herkunft, von „alteingesessenen“ und neu hinzugezogenen im Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg
- das Engagement von Bewohnern nichtdeutscher Herkunft für bessere Integrationschancen

163. Häußermann, Hartmut; Kapphan, Andreas: Berlin: von der geteilten zur gespaltenen Stadt?, a.a.O., S. 247

164. ebd. S. 272

165. ebd., S. 272

cen aller im Gebiet wohnenden Kinder im Hausaufgabenzirkel

- etc.

... als Ort der Vielfalt, öffentlichen Lebens

Das Kottbusser Tor ist ein Platz für die Anwohner und gleichzeitig ein Platz von gesamtstädtischer Bedeutung, für Kreuzberger, Touristen, U-Bahn-Fahrer. Er ist ein bedeutungsvoller Ort für „Ausgegengene“. Hier eine neue Balance zu finden - auch das ist eine gesamtstädtische Aufgabe. „Erst wenn das Drogenproblem am Kottbusser Tor, ein gesamtstädtisches und politisches Problem, gelöst ist, hat das Gebiet eine reelle Chance zur dauerhaften Stabilisierung.“ (Gebietsexperte Verwaltung).

... als Wohnort

Der Soziale Wohnungsbau steht im Modellgebiet - wie auch in anderen Gebieten - vor harten Bewährungsproben. Impulse sind in mehrerer Hinsicht dringend notwendig: es müssen Modelle der Mieten- und Betriebskostengestaltung entwickelt werden, auch von Seiten der Wohnungsunternehmen müssen soziale und ethnische Konflikte entschärft und moderiert, Belegungsstrategien überdacht werden.

Wohnungspolitik und -management reichen längst über die Aufgabe der quantitativen Wohnraumversorgung hinaus. Es geht um Bestandsentwicklung, Qualität und Bezahlbarkeit, Zusammenleben - um Querschnittsaufgaben.

Nachträgliche soziale Mischung in den Wohnquartieren des Sozialen Wohnungsbaus läßt sich nicht (mehr) durch veränderte Belegungsstrategien herstellen. Um stabilere Schichten langfristig zu halten, werden Wohnumfeldmaßnahmen nicht ausreichen. Es geht um Preis, Leistung, Infrastruktur, Image, Nachbarschaft.

... als Wirtschaftsstandort

Im Modellgebiet gibt es starke Partner: Banken, Geschäftsleute, engagierte Gewerbetreibende. Innovation und Weiterentwicklung, mehr Mischung und die Entwicklung neuer Partnerschaften am Platz können dazu beitragen, daß mit der Entwicklung vom „Problemgebiet“ zu einem „Standort mit Zukunft“ die Gesamtstadt an Stabilität gewinnt. Die Einbeziehung in übergeordnete Konzepte (Verkehr, Wirtschaftsförderung, Kunst, Tourismus, Wohnen etc.) sind dazu jedoch notwendig.

... als Verkehrsknotenpunkt

Das Kottbusser Tor ist als Verkehrsknotenpunkt von gesamtstädtischer Bedeutung. Deshalb ist nicht nur der Bezirk, sondern auch die Ebene der Senatspolitik (Hochbahn, BVG, Verkehrsprobleme Adalbertstraße und am Platz etc.) künftig mehr gefragt.

Das Kottbusser Tor könnte als Verkehrsknotenpunkt die Funktion eines bedeutenden „Wirtschaftsstandorts“ einnehmen.

... als Impulsgeber für die Verwaltung

Der Erfolg der „Sozialen Stadt“ ist wesentlich von der integrierten Zusammenarbeit in der Verwaltung abhängig, von Personen, die sich aus traditionellen Strukturen lösen und die Zusammenarbeit mit anderen Ressorts organisieren und voranbringen wollen. Dafür kann das Modellgebiet - nicht nur durch Steuerungsunden - Impulse auslösen.

Anhang

1 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Zentrum Kreuzberg	4	Abb. 25	Senator und Staatssekretär im Gespräch mit Quartiersmanagern zum Thema „Beschäftigung“	26
Abb. 2	Ausschnitt aus dem Liebenow-Plan von 1867	5	Abb. 26	Eignungseinschränkungen	27
Abb. 3	Kottbusser Tor 1929, Planung des Hochbahnhofs	6	Abb. 27	Bildungssucher	27
Abb. 4	Die provisorischen Verkaufsbudenstände am Kottbusser Tor Anfang der fünfziger Jahre	6	Abb. 28	Eröffnung der Gründergalerie	29
Abb. 5	Strukturplan der Bauverwaltung (Ausschnitt), 1969	7	Abb. 29	Branchenmix	32
Abb. 6	Sanierungsgebiet	7	Abb. 30	Dienstleister in der zweiten Reihe	33
Abb. 7	Gewerbetreibende in der Dresdener Straße	8	Abb. 31	Absatzreichweiten	33
Abb. 8	Abriss im Sanierungsgebiet Kottbusser Tor	9	Abb. 32	Umsatzerwartung	34
Abb. 9	Neues Kreuzberger Zentrum, Ende der siebziger Jahre	11	Abb. 33	Harte Standortfaktoren	34
Abb. 10	Konzeptvorschläge zur Verbesserung des Neuen Kreuzberger Zentrums (S.T.E.R.N.)	14	Abb. 34	„Weiche“ Standortfaktoren	35
Abb. 11	Revidierter Bebauungsplan 1975-78	16	Abb. 35	Das Gewerbekonzept von QM / LÖ	36
Abb. 12	Admiralstraße heute	16	Abb. 36	Das Zentrum Kreuzberg	38
Abb. 13	Torhäuser am Fraenkelufer, dahinter Wohnhof mit Brandwandbebauung des Elisabeth-Hofes von Hinrich und Inken Baller	16	Abb. 37	Arbeitsberatung der IG Händler	39
Abb. 14	Überbauung der Admiralstraße	17	Abb. 38	Bankansicht Kottbusser Tor	40
Abb. 15	Hofsituation	17	Abb. 39	Banken werben!	40
Abb. 16	Modellgebiet Kottbusser Tor - Blöcke und Teil-Blöcke	18	Abb. 40	Wohnhochhaus W. und L. Luckhardt, 1955	43
Abb. 17	Einwohner 12/2000 nach Blöcken	20	Abb. 41	Bereichsentwicklungsplanung	44
Abb. 18	Bevölkerungsveränderung 31.12.89 / 31.12.2000	20	Abb. 42	Bebauung im QM-Gebiet nach Entstehungszeiten	44
Abb. 19	Ausländer (abs. und in %) nach Blöcken (12/00)	21	Abb. 43	Wohnungsbestand im Block 84 (EBV)	45
Abb. 20	Sozialhilfeempfänger mit laufenden Leistungen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen für das Quartier Kottbusser Tor	22	Abb. 44	Platz vor Umzug der Sparkasse (2001)	47
Abb. 21	Kinder und Jugendliche < 18 Jahren nach Blöcken	24	Abb. 45	Mietervertreter Wiessner, Blick auf Berlin-Mitte	48
Abb. 22	Altersstruktur Deutsch-Ausländer	25	Abb. 46	Eigentümerstruktur	49
Abb. 23	Jungengruppe im Hof	25	Abb. 47	Größe der Wohnungen	49
Abb. 24	Einwohner 65 Jahre und älter	25	Abb. 48	Verkehrssituation an der Skalitzer Straße	53
			Abb. 49	Informationen für Anwohner von Drogenszenen (Hrsg.: Fixpunkt e.V., Mobilix und BOA e.V.)	53
			Abb. 50	Müllcontainer vor Hauseingängen in der Admiralstraße	54
			Abb. 51	Brief eines Hausmeister in der Admiralstr. an die Hermes Hausverwaltung GmbH vom 29.01.01	55
			Abb. 52	Fußballtor ohne Netz im Block 86	56
			Abb. 53	Neuer Spielplatz am Zentrum Kreuzberg	56
			Abb. 54	Wo ist die Schule?	58
			Abb. 55	Im Schwimmbad	58

Abb. 56 Moschee im Zentrum Kreuzberg 60

Abb. 57 Mädchen der Jens-Nydahl-Grundschule 62

Abb. 58 Einkaufen am Kottbusser Tor 66

Abb. 59 Blick vom Zentrum Kreuzberg über die Dresdener Strasse 70

Abb. 60 Blick auf den Platz mit U-Bahn-Station Kottbusser Tor 71

Abb. 61 Grüner Hof 72

Abb. 62 Mietervertreter: Verantwortlichkeit für Spielplatz 72

Abb. 63 In der öffentlichen Diskussion: Abriss 77

Abb. 64 Leitziel, operationale Ziele und Handlungsfelder 89

Abb. 65 Umsetzung der Ziele in den Projekten 93

Abb. 66 An den Projekten beteiligte Akteure 93

Abb. 67 Projekt Umgestaltung Blockspitzen 95

Abb. 68 Mitarbeiterin in der Gründergalerie 96

Abb. 69 Conciergeloge 97

Abb. 70 Finanzmix 104

Abb. 71 Das Quartiersmodell 111

Abb. 72 Das QM – Büro alter Standort 115

Abb. 73 Jour fixe 117

Abb. 74 Das QM – Büro neuer Standort 118

Abb. 75 Steuerungsgremien auf Landes- und Bezirksebene und vor Ort in Berlin 125

Abb. 76 Stand des Quartiersmanagements bei einem Fest 131

Abb. 77 Rahmenmodell für die Vergabejury 132

Abb. 78 Presselandschaft 137

Abb. 79 Quartiersrap 2001, Kottbusser Tor 139

Abb. 80 Kinder verteilen Pluspunkte für neuen Hauseingang im Rahmen „Kids im Kiez“ 160

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Melderechtlich registrierte Ausländer am Ort der Hauptwohnung im QM - Gebiet am 30. Juni 2001 22

Tab. 2 Einwohner bis 18 Jahre nach Blöcken 24

Tab. 3 Wohnungsbestand 48

Tab. 4 Wohnungsleerstände nach Eigentümern 50

Tab. 5 Chronologie 78

Tab. 6 Ausschnitt aus dem 4. Zwischenbericht 82

Tab. 7 Beteiligte Programme 105

Tab. 8 Antragsverfahren bei ausgewählten Programmen und Vergabebereichen 106

Tab. 9 Fördermittel für das Modellgebiet 1997 – 2006 107

Tab. 10 Realisierungsstand nach Projektanzahl 108

Tab. 11 Bündelungsgrade 109

Tab. 12 Aktivierungs- und Beteiligungstechniken 133

Tab. 13 Übersicht Öffentlichkeitsarbeit 138

2 Durch Aktions- und Quartiersfonds finanzierte Projekte

Aktionsfond - Vergabebeirat, Stand April 2002

JugendLOK e.V.	Sonderpreis für den Ideen und Gründerwettbewerb Friedrichshain-Kreuzberg 2000
Kotti e.V.	Rahmenprogramm beim Projekt zur türkischen Migrationsgeschichte „Wir waren die ersten ...“
M. Homeier	Videodokumentation „Konzepte und Strategien der sozialen Stadtentwicklung - Quartiersmanagement; Dokumentation zur Bürgerbeteiligung“ (studentische Forschungsarbeit)
Kurdisches Zentrum e.V. Navenda Kurdi	Nachbarschaftsfest der Teilnehmerinnen des Integrationskurses für Frauen
M. Barthelmeß	Collagen-Kunstprojekt/Ausstellung
Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg	Weihnachtsfeier 2000
KinderParkHaus e.V.	Sicherheitsmaßnahmen für den Spielplatz Dresdener Straße 127
Fixpunkt e.V.	Modellprojekt zur Drogennot- und Todesfallvorbeugung. Ausstattung der TeilnehmerInnen des Erste-Hilfe-Kurses mit Beatmungsmasken.
Fixpunkt e.V.	Informationsblatt für AnwohnerInnen von Drogenszenen
ODAK e.V. SKA (Streetwork- Koordination-Akzeptanz)	Hygienische Versorgung
ODAK e.V. SKA (Streetwork- Koordination-Akzeptanz)	Weihnachts- und Ramasanfeier 2000
Kotti e.V.	Anschaffung von Rhythmik-, Bewegungs- und Wahrnehmungsmaterialien für die Kita
KinderParkHaus e.V.	Pflanzaktion für den Dachgarten der Kita Dresdener Straße
Regenbogen-Buchhandlung Adalbertstraße	Ausgestaltung des Veranstaltungssaales
Verein zur Erforschung und Darstellung der Geschichte Kreuzbergs e.V.	Layout und Druck der Chronologie der türkischen Geschichte Kreuzbergs
Gründergalerie e.V.i.G.	Informationsbroschüre

Verein Autonomes Wohnen e.V.	Rekultivierung des Gartens Kottbusser Straße 8
Wilhelm-Liebknecht-Bibliothek	Errichtung und Möblierung eines Lesegartens
Freunde der Ratten e.V.	Betriebskosten für Theaterprojekt
Kotti e.V.	Eröffnung der Spielplatzsaison im ZK
Türkische Gemeinde zu Berlin	Ausgestaltung der neuen Beratungsräume
JugendLOK e.V.	Sonderpreis Gründerwettbewerb Friedrichshain-Kreuzberg 2001
KOM-Lowtec-GSW	Frühlingsmarkt im Block 87
Gründergalerie e.V. i.G.	Internet Zugang für den Ausbildungsatlas und Flyer
KOM-Lowtec-GSW	Hoffest im Block 88
Kotti e.V.	Spielmaterialien für den Außenbereich der Kita
IG-Kottbusser Tor	Straßenfest am 26.05.01
Elterninitiative SchaTZ	Mietkosten der Räume des Schulaufgabenzirkels
Kotti e.V.	Mobile Fahrradwerkstatt
Saadet Cermik	Bücher und Spiele für Kita
Verein Autonomes Wohnes	Gartenfest
KOM Lowtec	Veranstaltungsreihe in der Conciiergelege Admiralstr. 37 Kulturloge
Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg	Mieterfest 08.09.01
Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg	Gartengeräte zur Spielplatzpflege
Kurdisches Zentrum e.V.	Fußballmannschaft
Verein der Freunde und Förderer der Stadtbibliotheken Friedrichshain- Kreuzberg	Bereitstellung türkischer und arabischer Zeitungen
Anwohner Kottbusserstr.	Kondulenzgebäude
Jugendkunstschule Kreuzberg e.V.	Workshop für experimentelles Drucken für die umliegenden Schulen
MieterInnen der GSW	Advents-Ausflug
Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg	Weihnachts- und Ramasanfeier
KOM-Lowtec	Kulturloge 2002

Kulturzentrum den Anatolischen Aleviten e.V.	Mahlzeiten zum Muharrem-Fasten und Asure
KOM-Lowtec	Stadterkundungen
Jugendgruppe Bizim Ev –Unser Haus	Hamburgfahrt
Gesellschaft für Interregionalen Kulturaustausch	NS-Zwangsarbeiter in Kreuzberg
G. Mantwill	Unterstützung der Konfliktlotsen an der Jens-Nydahl-Schule
Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin Begegnungszentrum	Kreuzberger Mitmachaktion, Das bunte Kreuzberg putzt sein zu Hause
Freunde der Ratten e.V.	Kasimir und Karoline, Theaterprojekt auf dem Parkhausdach
F. Güneyli	Kotti – Truck auf dem Karneval der Kulturen
BewohnerInnen des Seniorenwohnhauses	Gartenlaube

Von der Vergabejury des Quartiersfonds Kottbusser Tor bewilligte Projekte, Stand April 2002

Initiative von Mietern	Sicherheitsdienst im Zentrum im Zentrum Kreuzberg
Türkische Gemeinde zu Berlin e.V.	Nachhilfe für SchülerInnen (1.-6 Klasse)
Elterninitiative Schulaufgabenzirkel SchaTz	Schulaufgabenzirkel (ab 6. Klasse)
Kotti Gemeinwesenverein e.V.	Nachbarschafts- und Kinder Kultur Sommer
Lesewelt e.V.	Ausstattung der Vorlesenachmittage in der Wilhelm-Liebknecht-Bibliothek
Türkische Gemeinde zu Berlin e.V.	Deutschkurs für Ausländer
Verein zur Erforschung und Darstellung der Geschichte Kreuzbergs e.V.	Berlin am Kottbusser Tor – BürgerInnen richten ihr Stadtteilmuseum ein
Neue Kindergruppe Kreuzberg e.V.	Materialien zur Förderung der Kinder im Kinderladen Admiralstraße
Mieterbeirat Zentrum Kreuzberg	Umweltverbessernde Dachbegrünung auf dem Flachbau West des Zentrum Kreuzberg
Kinderbauernhof am Mauerplatz e.V.	Erhalt des Kinderbauernhofs durch Übernahme der Betriebskosten
Fixpunkt e.V.	Idefix – Rund um den Hund (Projekt mit substituierten Menschen)
Verein der Freunde und Förderer der Stadtbibliotheken Friedrichshain	Die Kottis und die Suche nach dem –orientalischen Geheimnis (Winterferien- Kreuzberg e.V.Projekt)
Mieterbeirat im Zentrum Kreuzberg	Fahrradständer am Kokonspielplatz
Freunde der Ratten e.V.	Theaterprojekt: Mit der Faust ins offene Messer
Anwohnerinitiative Bizim Ev- Unser Haus	Nachbarschaftstreff Bizim Ev
M. Grabinsky	Renovierung der Skulptur „Admiral mit Doppelgänger“ Admiral-/ Kohlfurter Straße
Mevlana Moschee e.V.	Erwachsenenbildung zum System der Bundesrepublik
Landesjugendwerk der AWO Berlin	Mobile Spielplatzbetreuung
Kotti e.V.	Kinder Kultur Sommer 2002

Gesamtelternvertretung der Jens-Nydahl-Schule	Schulhofumgestaltung
Frau Frick	Klasse 2000, Gesundheitserziehung an der Jens-Nydahl-Schule
Stadtbüro e.V.	Offene Beratung zum Mietrecht
Ö. Tulgan	Internetzeitung für Kinder
Verein zur Erforschung und Darstellung der Geschichte Kreuzbergs	Kreuzberger Notizen / Buchprojekt
Awo Landesverband Berlin Interkulturelles Netzwerk Jugend	Sozialatlas Teil II

3 Literaturhinweise

ARGEBAU: Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt, Stand 1.2.2000

AWO Landesverband Berlin e.V.: Junge Migrantinnen und Migranten und ihre Beteiligung an den Angeboten der Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit im QM-Gebiet „Zentrum Kreuzberg“ und dessen Einzugsgebiet, Sozialatlas 2001, Teil 1+2, Berlin 2001

AWO-Informationen mit Herz: Es geht rund am Kottbusser Tor, Ausgabe 1, Sept.-Dez. 2000.

Beer, Ingeborg u.a.: Kinderkonferenz - Kids im Kiez, Broschüre im Rahmen der DIFU-Begleitforschung, Berlin 2001

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Berlin (Hrsg.): Vorbereitungspapiere zum Bund-Länder-Programm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt". Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Berlin (2000), (Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt; 1)

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Berlin (Hrsg.): Auftaktveranstaltung zum Bund-Länder-Programm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt". Beiträge der Referenten. Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Berlin (2000), (Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt; 2)

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Berlin (Hrsg.): Programmgrundlagen. Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Berlin (2000), (Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt; 3)

Deutsches Institut für Urbanistik -Difu-, Berlin (Hrsg.): Dokumentation der Starterkonferenz. 1. und 2. März 2000, Berlin. Bund-Länder-Programm soziale Stadt. Berlin (2000); 250 S.

(Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt; 4)

empirica. Wirtschaftsforschung und Beratung GmbH: Erweiterung der Bestandsbewirtschaftung durch Concierge-Systeme, Teil A: Maßnahmen für die Wohnblöcke 86 und 87 im Quartier Kottbusser Tor (Auftraggeber: GSW), Bonn 1999

Flade, Antje, Kustro Beatrice (Hg.): Raus aus dem Haus. Mädchen erobern die Stadt, Frankfurt/ New York 1996

Franke, Thomas: Aktivierung und Beteiligung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Soziale Stadt info 7, Februar 2002.

Gruppe Planwerk, Berlin-Kreuzberg Kottbusser Tor, Verkehrliche und städtebauliche Analyse, Gutachten im Auftrag der Bauausstellung Berlin GmbH, Juli 1985.

Hämer, H.-W.: Behutsame Stadterneuerung, in: Senatsverwaltung für Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.): Stadterneuerung Berlin, Berlin 1990, S. 60

Hämer, H.-W., Vorwort in: S.T.E.R.N.: Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor P I, P V, P VI, S. 3

Hanhörster, Heide: Eene meene Muh und raus bist du?! - Lebenswelten türkischer Jugendlicher in benachteiligten Stadtteilen, www.ils.nrw.de/aktuell/arbeit/prohistory.htm,

Hartung, Klaus: Unternehmen Kreuzberg, in: DIE ZEIT 32/2001

Hoffmann-Axthelm, Dieter: Broschürenrealität ohne Frischluft, in: die tageszeitung 10.1.1997

Hoffmann-Axthelm, Dieter: Straßenschlachtung, Berlin 1984

- Hübner, Holger: Was das Quartiersmanagement mit Kultur bewirkt, in: Foyer. Journal für Stadtentwicklung Nr. 48, November 2001 (Hrsg.: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin)
- Integriertes Handlungskonzept. Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Soziale Stadt info 6, Oktober 2001.
- Internationale Bauausstellung Berlin (Hrsg.): Kreuzberger Kreisläufe. Block 103 - ein Modell für umweltorientierte Stadterneuerung.
- IfS (Hrsg. im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie): Auswertung der Zwischenberichte Quartiersmanagement, Nov. 1999.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, Dortmund 2000 sowie Kromrey, Helmut: Fallstricke bei der Implementations- und Wirkungsforschung sowie methodische Alternativen, Ausführlicher Text zum Vortrag auf dem Europäischen Kongress für Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen am 3. September 1999 in Osnabrück
- Kaak, Heinrich: Kreuzberg, Berlin 1988.
- Kahle, Sylvia: Sozialer Brennpunkt Berlin-Kreuzberg. Quartiersmanagement im Sanierungsgebiet Kottbusser Tor, in: BbauBI Heft 6/2000.
- Kotti e.V.: Jugend- und Sozialarbeit für den Bereich Südliches Kottbusser Tor (unveröffentlichtes Manuskript)
- Krumm, Wolfgang: „Soziale Stadt“ als integrierter Ansatz der Stadtentwicklung, in: Gesunde Städte Netzwerk - Berliner Regionalverbund (Hrsg.): Gesunde Stadt, Zeitung für Wohlbefinden in Berlin, Mai 2001.
- Krummacher, Michael: Zuwanderung, Migration, in: Häußermann, Hartmut (Hrsg.): Großstadt. Soziologische Stichwort, Opladen 1998.
- Lambeck, Silke: Gepflegte Dahlien. Am Kottbusser Tor zeigen sich Chancen und Grenzen des Quartiersmanagements, in: Foyer. Journal für Stadtentwicklung, Berlin: Runze & Casper; 10 (2000); Nr. 5, S. 13-14
- Lang, Barbara: Mythos Kreuzberg : Ethnographie eines Stadtteils 19961 - 1995. Frankfurt/Main: Campus, 1998.
- Olkus, Harald: Rot-Rot bleibt bei alter Rechnung. Trotz Protesten von CDU und FDP lässt die Koalition das Quartiersmanagement zur Befriedung von Problem-Kiezen unangetastet, in: Der Tagespiegel 8.4.2002
- Projektgruppe Projektseminar 1999/2000: Integration und Partizipation von Migranten durch Quartiersmanagement, Humboldt-Universität zu Berlin, Stadt- und Regionalsoziologie, unveröffentlichtes Manuskript.
- Projektgruppe Stadt- und Regionalsoziologie: Integration und Partizipation von Migranten durch Quartiersmanagement. Projektseminar 1999/2000 an der Humboldt-Universität, Institut für Sozialwissenschaften, Stadt- und Regionalsoziologie, unv. Seminararbeit.
- Rada, Uwe: An Symptomen kuriert, in: die tageszeitung 26.2.1999, S. 22
- Rada, Uwe: Wer Geld hat, ist deutsch, in: die tageszeitung 18.5.2001
- Schmitz, Ludger: Quartiersentwicklungskonzepte in Hamburg, in: DIFU (Hrsg.): Soziale Stadt info 6, S. 11
- Schümer-Strucksberg, Monica: Quartiersmanagement. Ein Praxisbericht aus Berlin. In: Forum Wohneigentum, Bonn: vhw-Verlag (2000); Nr. 7; S. 256-258

Die soziale Stadt. Berlin entwickelt seine Potenziale. (Themenheft).

In: Foyer. Journal für Stadtentwicklung, Berlin: Runze & Casper; 10 (2000); Nr. 5;

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie Berlin (Hrsg.): Sozialorientierte Stadtentwicklung, Berlin 1998 (Bearbeitung: Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH und S.T.E.R.N., Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH)

Statistisches Landesamt Berlin: Statistisches Jahrbuch 2001, S. 485 (Stand: 31.12.2000)

Stimmann, Hans: Innenstadtkonferenzen und Quartiersmanagement - Ansätze der sozialen Stadtentwicklung in Berlin. Redebeitrag zur Auftaktveranstaltung „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ am 05.07.1999 in Berlin

S.T.E.R.N. Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung in Zusammenarbeit mit dem Senator für Bau- und Wohnungswesen: Erneuerungsprogramm für das Neue Kreuzberger Zentrum. Vom Problemfall zum Modellfall. Ein Zwischenbericht zum Planungsverfahren

S.T.E.R.N GmbH, Abschlussbericht der Sanierung Kreuzberg Kottbusser Tor, P I, P V, P VI, Berlin 1991

Strieder, Peter: Soziale Stadt als Standortfaktor. Von der Subventionspolitik zum Markenzeichen moderner Urbanität, in: In: Foyer. Journal für Stadtentwicklung, Berlin: Runze & Casper; 10 (2000); Nr. 5;

„Telegraf“ vom 26. Juni 1955

Trisolini, Gertrud: Bürgerbeteiligung, Öffentlichkeit und Wohnzufriedenheit in der sozialen Stadterneuerung rund um das Kottbusser Tor (unveröffentlichtes Manuskript), Berlin 2001

Wékel, Julian: Quartiersmanagement als Instrument der sozialorientierten Stadtentwicklung, in:

Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung (Hrsg.): Stadt zum Wohnen. Wohnen in der Stadt, Berlin 1999, S. 93 sowie „Häußermann“-Gutachten

Wiessner, H.: Bericht über die Entwicklung des Wohnens im Neuen Kreuzberger Zentrum in Berlin-Kreuzberg aus der Sicht der Bewohner

Winters, Theo: Neues Kreuzberger Zentrum, in: Arbeitsgruppe Stadterneuerung (Hrsg.): Stadterneuerung in Berlin-West, Berlin 1989.

Zentrum Kreuzberg (Hrsg.): Wettbewerb für einen Kinderspielplatz im Zentrum Kreuzberg, Berlin 2000

Zuwanderung gestalten, Integration fördern, Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“, Zusammenfassung 2001.