



Netzwerk:

**Kommunen der Zukunft**

Eine Gemeinschaftsinitiative  
der Bertelsmann Stiftung,  
der Hans-Böckler-Stiftung  
und der KGSt

12

# Ein strategischer Stadt (teil)entwicklungsansatz – *Organisationsmodell und Praxisbeispiele*





## **Quartiermanagement**

**Ein strategischer Ansatz der Stadt(teil)entwicklung.**

**Organisationsmodell und Praxisbeispiele**

**Netzwerkknoten Quartiermanagement:  
Gemeinde Belm,  
Freie und Hansestadt Hamburg,  
Landeshauptstadt Hannover,  
Landeshauptstadt Wiesbaden,  
Stadt Wolfsburg**

## ***Vorwort***

In den letzten Jahren hat sich zunehmend - auch unter dem Druck knapper werdender Finanzen – gezeigt, dass ressortbezogene Handlungsansätze alleine nicht ausreichen, um komplexe Probleme der Stadtentwicklungspolitik zu bearbeiten. Erst eine Verknüpfung unterschiedlicher Handlungsfelder ergibt Synergieeffekte und eine nachhaltige Stabilisierung oder Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Quartieren.

Als Lösungsmöglichkeit für diese Verknüpfung wird sehr schnell das Stichwort Quartiermanagement genant. Dabei gibt es sehr große Erwartungen an die zentralen Akteure. In den folgenden Texten haben sich die am „Netzwerkknoten Quartiermanagement“ teilnehmenden Kommunen darauf verständigt, ein grundsätzliches Organisationsmodell und beispielhafte praktische Organisationsstrukturen darzustellen. Ergänzt werden die Praxisbeispiele um Beiträge zum Thema Evaluation und Verfügungsfonds sowie um einen Mustervertrag für Quartiermanagement aus kommunaler Sicht.

Gerhard Kier, Landeshauptstadt Hannover



### **Impressum**

Herausgeber: Netzwerkknoten Quartiermanagement (Gemeinde Belm, Freie und Hansestadt Hamburg, Landeshauptstadt Hannover, Landeshauptstadt Wiesbaden, Stadt Wolfsburg)

Koordination: Gaby Grimm (ISSAB)

Gestaltung: Christian

Druck:

Stand September 2002

# Quartiermanagement: Ein strategischer Ansatz der Stadt(teil)entwicklung

## Inhalt

	Seite
<i>Thomas Franke und Gaby Grimm:</i> Quartiermanagement: Systematisierung und Begriffsbestimmung	5
<i>Axel Vogt:</i> Anmerkungen zum Thema Evaluation von integrierten Verfahren der Sozialen Stadtentwicklung	13
<i>Axel Vogt:</i> Anmerkungen zum Thema Verfügungs-/Quartierfonds in benachteiligten Gebieten	18
 <b>Praxisbeispiele</b>	
<i>Viktor Hermeler:</i> Quartiermanagement in der Gemeinde Belm	21
<i>Axel Vogt:</i> in der Lenzsiedlung in Hamburg	27
<i>Gerhard Kier:</i> Quartiermanagement in Hannover	33
<i>Dagmar Landler-Krämer:</i> Quartiermanagement: Inneres Westend in Wiesbaden	37
<i>Raina Becker:</i> Quartiermanagement in Wolfsburg-Westhagen	42
<i>Markus Kissling und Cornelia Neumann:</i> Das Netzwerk SPACEWALK in Westhagen	45
<i>Markus Kissling und Cornelia Neumann:</i> Keine Entwicklung ohne Konflikte	51
 <b>Service</b>	
Mustervertrag: Quartiermanagement	53
Anprechpartner/innen	57

**Thomas Franke und Gaby Grimm:**

## **Quartiermanagement: Systematisierung und Begriffsbestimmung**



Dipl. Geograf Thomas Franke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Difu (Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin)  
Dipl. Päd. Gaby Grimm ist **freiberufliche Mitarbeiterin** des ISSAB (Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung, Essen)

### **1. Ansatz und Ziele einer integrierten Stadt(teil)entwicklung**

Im Zuge fortschreitender sozialer und räumlicher Polarisierung haben sich in vielen deutschen Städten benachteiligte Quartiere mit komplexen, benachteiligenden Problemlagen entwickelt, denen nicht mehr mit herkömmlichen, sektoral ausgerichteten Politik- und Verwaltungsansätzen effektiv begegnet werden kann.<sup>1</sup> Bei diesen Quartieren handelt es sich in erster Linie um innenstadtnahe verdichtete Altbauquartiere, Neubausiedlungen aus den sechziger bis achtziger Jahre in Stadtrandlagen (Westdeutschland) sowie „Plattenbaugebiete“ in Ostdeutschland.

Mit der von der ARGEBAU<sup>2</sup> entwickelten „Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“, die im Juli 1999 in das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“ mündete, gewinnt in der Bundesrepublik ein neuer Politikansatz der Entwicklung und Förderung integrierter, gebietsbezogener Problemlösungsstrategien für eine ganzheitliche Stadtteilentwicklung an Bedeutung. Dabei sollen nicht nur „klassische“ investive Projektfinanzierungen ermöglicht, sondern vor allem Selbsthilfe und Eigeninitiative der Betroffenen und damit wesentliche Entwicklungspotenziale vor Ort angeregt und unterstützt werden.<sup>3</sup>

Das Programm „Soziale Stadt“ basiert sowohl auf ausländischen Erfahrungen als auch auf einer Reihe von Länderprogrammen, mit denen Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung teilweise seit mehreren Jahren erprobt werden; Beispiele sind das nordrhein-westfälische Landesprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ (seit Mai 1993), das hamburgische Pilotprogramm zur Armutsbekämpfung (seit 1994, inzwischen übergeleitet in das Programm „Soziale Stadtteilentwicklung“) oder das hessische Landesprogramm „Einfache Stadterneuerung“ (seit 1997).

Im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ soll die Städtebauförderung als Leitprogramm mit anderen stadtentwicklungspolitisch relevanten Politikfeldern zu einem neuen integrativen Ansatz verknüpft werden (Mittelbündelung), wozu Ressortgrenzen überwunden und unterschiedliche Behörden sowie

<sup>1</sup> Vgl. Becker, Heidede und Rolf-Peter Löhr: „Soziale Stadt“. Ein Programm gegen die sozial-räumliche Spaltung in den Städten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 10-11/2000, 3. März 2000: S. 23.

<sup>2</sup> Arbeitsgemeinschaft der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister/Senatoren der Länder

<sup>3</sup> Franke, Thomas und Robert Sander und Rolf-Peter Löhr: Soziale Stadt – Stadterneuerungspolitik als Stadtpolitikerneuerung. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Archiv für Kommunalwissenschaften, 39. Jahrgang, 2000, Band II, S. 244.

Einrichtungen miteinander vernetzt werden müssen (Kooperation und Koordination). Einzelne Förderungsprogramme sowie das Ressorthandeln in den Kommunen sollen sich auf einzelne Stadtteile beziehen (gebietsbezogene Ausrichtung der Verwaltung) und miteinander harmonisiert werden. Entscheidend für ein erfolgreiches Vorgehen sind darüber hinaus die Aktivierung, Mitentscheidung und Mitwirkung von Bewohnerschaft und anderen lokalen Akteuren (u. a. Wirtschaft, Verbände, Vereine etc.) sowie die Erprobung der für den Gesamtprozess notwendigen neuen Management- und Organisationsformen.

## **2. Quartiermanagement als strategischer Ansatz für die Umsetzung einer integrierten Stadtentwicklungspolitik**

Eine effiziente und bewohnerorientierte Realisierung integrierter Stadt(teil)entwicklungsprozesse ist darauf angewiesen, dass für die im Quartier „als erforderlich angesehenen Maßnahmen, Aktivitäten, Mobilisierungs- und Revitalisierungsprozesse auch die geeigneten flexiblen, kooperativen und ‚deregulierten‘ politischen und administrativen Strukturen vorhanden sind oder kurzfristig geschaffen werden können.“<sup>4</sup> Ein geeigneter Ansatz, der angesichts dieser komplexen Aufgaben- und Zielstellung zum Einsatz kommen soll, ist das Quartiermanagement.

Nach unserem Verständnis ist Quartiermanagement „ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau von selbsttragenden und nachhaltig wirksamen personellen und materiellen Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers, und zwar durch den gezielten Einsatz vorhandener kommunaler Ressourcen, der in eine gesamtstädtische Entwicklungspolitik integriert“<sup>5</sup> sowie handlungsfeld- und ebenenübergreifend angelegt ist. Er beruht auf der Aktivierung und Befähigung („Empowerment“) der Quartiersbevölkerung unter intensiver Mitwirkung der lokalen Wirtschaft, ortsansässiger Institutionen (Schulen, Kindertageseinrichtungen, Kirchen, Polizei) sowie lokaler Vereine, Initiativen und Verbände.<sup>6</sup>

Im Rahmen eines Expertengesprächs zum Thema Quartiermanagement<sup>7</sup> (Gütersloh 01/2002) wurden folgende grundsätzliche Aufgaben und Ziele von Quartiermanagement benannt:

- Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes,
- Umsetzung eines gebietsbezogenen Steuerungs- und Handlungsansatzes, der in eine gesamtstädtische Stadtentwicklungsstrategie eingebettet ist,
- Erschließung von personellen und materiellen Ressourcen sowie von Sachmitteln,
- Aufbau gebietsbezogener und tragfähiger Kommunikations- und Kooperationsstrukturen auf horizontaler und vertikaler Ebene (u.a.

<sup>4</sup> Ebenda, S. 263.

<sup>5</sup> Grimm, Gaby, Wolfgang Hinte und Rolf-Peter Löhr: Netzwerkknoten Quartiermanagement. Unveröffentlichtes Papier für das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, Essen/Berlin 2000.

<sup>6</sup> Ebenda.

<sup>7</sup> Der Netzwerkknoten Quartiermanagement hat mit Unterstützung seiner Träger (Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt) im Januar 2002 Fachvertreter/innen der beteiligten Kommunen sowie Experten/innen aus dem wissenschaftlichen Bereich (Monika Alish, Wolfgang Hinte, Rainer Staubach) eingeladen, um über das politische Grundverständnis, Aufgaben, Ziele sowie Organisation und Steuerung eines bereichsübergreifenden Stadtteilentwicklungsansatzes, das Quartiermanagement, zu diskutieren.

Dialogmanagement: Moderation, Mediation, Dialoge auf „Augenhöhe“ initiieren),

- Aufgreifen und Organisieren von Interessen, Themen und Problemen der Bewohner/innen und Akteure im Quartier (projektunspezifische Aktivierung und Beteiligung, Förderung und Entwicklung von Problembewältigungskapazitäten im Quartier).

Bisherige Erfahrungen aus der Umsetzung von Länderprogrammen und des Programms „Soziale Stadt“ zeigen, dass für die erfolgreiche Implementierung eines Quartiermanagements einige grundsätzliche Kriterien erfüllt werden müssen:<sup>8</sup>

- Es sollte ein politischer Beschluss zur Umsetzung eines integrierten Handlungskonzeptes in dem oder den Ziel-Wohngebiet(en) vorliegen.
- Mittelfristig - das heißt für mindestens drei bis fünf Jahre – sollten die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Absicherung der Tätigkeiten relevanter Aktionsebenen (siehe unten) in Form von Planstellen garantiert sein.
- Folgende Aktionsbereiche sollten einbezogen oder entwickelt werden: Gebietsbeauftragte/r in der Verwaltung, Stadtteilmoderator/in im intermediären Bereich sowie Fachkräfte im Stadtteilbüro.

Wir begreifen Quartiermanagement als einen Ansatz, der nicht von der Person der Quartiermanagerin oder des Quartiermanagers abhängig ist, sondern vielmehr einen komplexen Prozess darstellt, der unterschiedliche Steuerungs- und Handlungsstrategien, Vorgehensweisen und Methoden beinhaltet und durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Aktionsbereiche realisiert wird (vgl. Grafik):

- **Verwaltungsebene** → Nominierung einer/s Gebietsbeauftragten mit folgenden Aufgaben: horizontale Vernetzung der involvierten Ämter (gebietsbezogene ressortübergreifende Zusammenarbeit), Steuerung des Einsatzes kommunaler Ressourcen in Abstimmung mit den zuständigen Fachbereichen/Ämtern (Regiekompetenz), Entwicklung von Zielen/Standards/Indikatoren, Gesamtprojektsteuerung/Koordination der Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes, Einzelprojektmanagement, Mittelakquisition, Finanzplanung und Finanzierungsberatung, Berichterstattung an politische Gremien, Monitoring.
- **Intermediärer Ebene** → Nominierung einer Gebietsmoderatorin/eines Gebietsmoderators: Bündelung und Vermittlung von Bedarfen aus dem Quartier sowie Informationsvermittlung in das Quartier (Vernetzung zwischen „Verwaltungs“- und „Lebenswelt“), Vermittlung von Aufgaben zwischen lokaler und gesamtstädtischer Ebene, kreisförmige Vernetzung zwischen Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Trägern und „Zivilgesellschaft“, Entwicklung und Stabilisierung von Beteiligungsfo-

<sup>8</sup> Vgl. „Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative ‚Soziale Stadt‘“ der Arbeitsgemeinschaft der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister/Senatoren der Länder (ARGEBAU, heutige Bauministerkonferenz) zum Programm „Soziale Stadt“ sowie Grimm, Gaby, Wolfgang Hinte und Rolf-Peter Lühr: *Netzwerkknoten Quartiermanagement*. Unveröffentlichtes Papier für das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, Essen/Berlin 2000.

<sup>9</sup> Vgl. Franke, Thomas und Rolf-Peter Lühr: *Überlegungen zum Quartiermanagement*. In: *Soziale Stadt, info 2*, Berlin September 2000, S. 3.

<sup>10</sup> Hinte, Wolfgang: *Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren*, in: Alisch, Monika (Hg.): *Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt*. Opladen 1998



ren sowie von lokalspezifischen Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, Aktivierung personeller und materieller Ressourcen, Sicherstellung des Informationsflusses zwischen Ebenen und Akteuren, Herstellung von Verfahrenstransparenz, Projektinitiierung, innen- und außengerichtete Öffentlichkeit sowie – generell – Moderation, Mediation, Dialogmanagement.

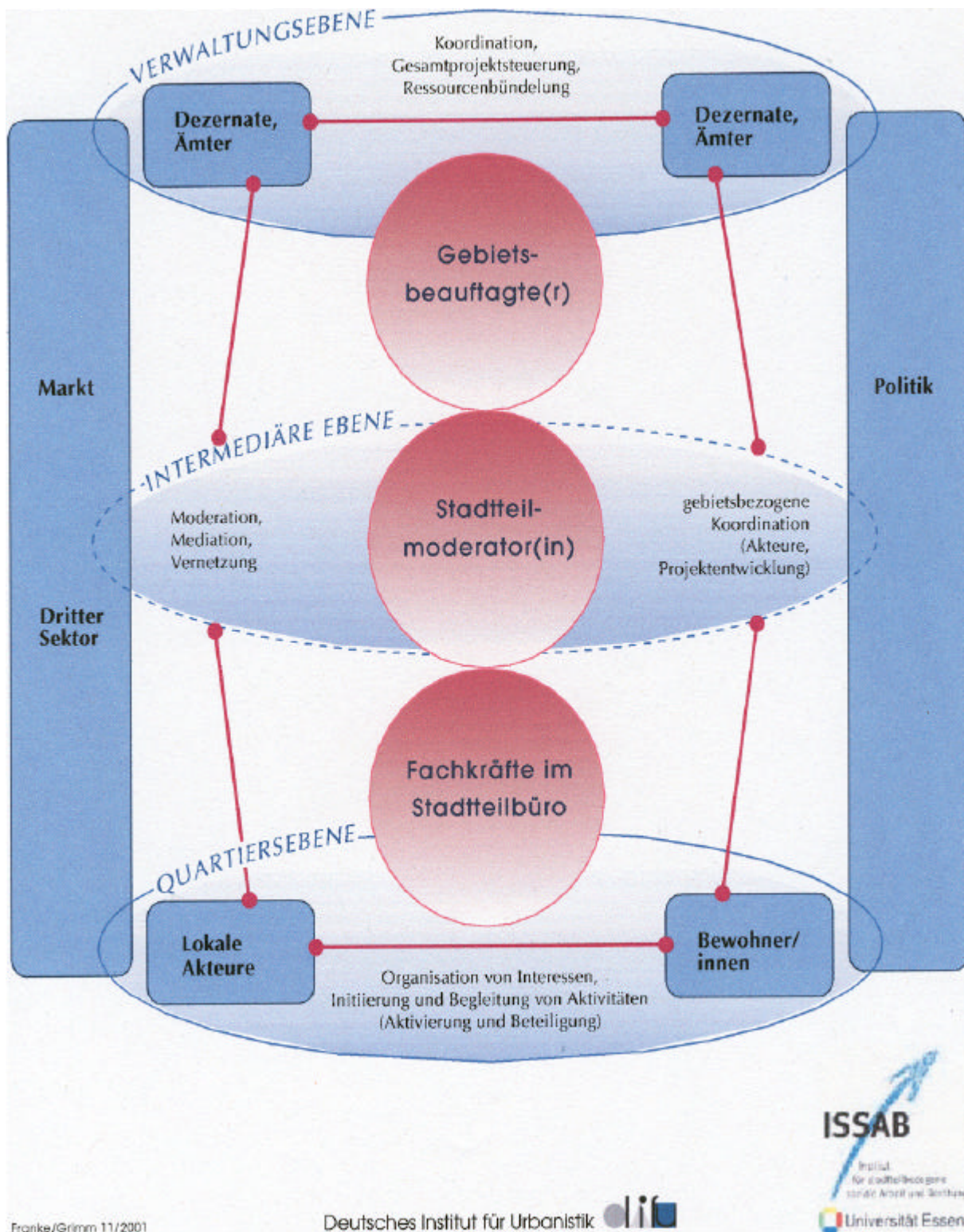
- **Quartiersebene:** → Einrichtung und personelle Besetzung von Vor-Ort-Büros mit qualifizierten Fachkräften und anforderungsgerechter Ausstattung: horizontale Vernetzung von und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren, (projektunspezifische und aufsuchende) Aktivierung der Quartiersbevölkerung, d.h. Kontaktaufnahme (aktivierende Befragungen, aufsuchende Arbeit, Gewährleistung von Erreichbarkeit) sowie Kennenlernen der wichtigsten Kommunikationsstrukturen und Akteure im Stadtteil, Identifikation von Problemen und Potenzialen im Quartier, präventive Arbeit, Anregung und Mobilisierung von Bewohner/innen, Beratung, Vernetzung von und Vermittlung zwischen einzelnen Akteuren, Institutionen und Organisationen, Schlichtung von Interessenkonflikten in der Nachbarschaft, Organisation von Versammlungen, (Stadtteil-) Festen, Veranstaltungen und Aktionen, Gebiets- und Gebäudebegehungen, Informationsarbeit, Bündelung von Interessen und Themen, Projektinitiierung, quartiersbezogene Öffentlichkeitsarbeit.

Der Kooperation mit den Gebietsbewohnerinnen und –bewohnern, vor allem bisher nicht oder nur schwer erreichbarer Gruppen, sowie anderen lokalen Akteuren wird ein zentraler Stellenwert eingeräumt. Zentrale Akteure des Quartiermanagements sollten daher in jedem Fall über eine vor Ort einzurichtende Anlaufstelle für alle Interessierten erreichbar sein („Stadtteilbüro“) und beispielsweise Beratungsleistungen zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbieten, über vielfältige Aktionen Eigenengagement und Eigenverantwortung fördern sowie Bewohner/innen zur Einbringung eigener Vorstellungen und auch Leistungen im Rahmen der integrativen Quartierserneuerung motivieren. Der „direkte Draht“ zu der Quartiersbevölkerung lässt Probleme und Bedarfe erkennen bzw. greift Ideen auf, aus denen gemeinsam mit den Einwohnern entsprechende Projekte/Maßnahmen entwickelt werden können.<sup>9</sup>

Nach unseren Erkenntnissen und Erfahrungen überschneiden sich die Aufgaben sowohl zwischen den Gebietsbeauftragten und den intermediären Akteuren sowie zwischen den Fachleuten vor Ort und dem/r Stadtteilmoderator/in in Teilbereichen („Schnittstellen“). Dies kann unter Umständen bei gemeinsamen organisierten Veranstaltungen und Versammlungen oder auch bei der Organisation des Stadtteilbüros und den damit verknüpften Aufgaben der Fall sein. Im Rahmen des vorgestellten Quartiermanagementkonzeptes ist es hilfreich, die Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche sowohl vertraglich als auch über formelle und informelle Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zu regeln. Jenseits aller *Strukturen* spielt für die effektive Umsetzung eines strategischen Ansatzes bzw. integrierten Handlungskonzeptes allerdings das *Kooperationsklima* zwischen den beteiligten Akteuren eine entscheidende Rolle.<sup>10</sup> In den beschriebenen Funktionsbereiche kommt es

**Grafik:**

**Funktionsbereiche des Quartiermanagements**



entscheidend auf die hier handelnden *Personen* und ihr gemeinsames Schnittstellenmanagement an.<sup>11</sup> Das persönliche Engagement und die Bereitschaft der handelnden Akteure, sich mit den komplexen Aufgaben integrierter Stadtteilentwicklung zu identifizieren, hängen allerdings entscheidend davon ab, inwieweit die Kommune zumindest mittelfristig die finanzielle und personelle Absicherung des Quartiermanagements garantiert.

Im jeweiligen Einzelfall hängt die detaillierte Organisation des Quartiermanagements von der Größe des Zielgebietes, den dort identifizierbaren spezifischen Problemen sowie der Kompetenz und Qualifikation der bereits vor Ort tätigen professionellen Akteure ab.

### **3. Erfahrungen mit der Umsetzung integrierter Stadtteilentwicklungsstrategien:<sup>12</sup>**

- Der Erfolg von Quartiermanagement scheint wesentlich davon abhängig zu sein, dass politische Beschlüsse über integrierte Handlungskonzepte und neue Kooperationsformen (vgl. die drei Funktionsbereiche des Quartiermanagements, Grafik S. 10) getroffen worden sind (politische „Rückendeckung“).
- Die Verantwortung für den Gesamtprozess Quartiermanagement sollte an höchster Stelle innerhalb der Verwaltung angesiedelt werden („Rückendeckung“ durch die Verwaltungsspitze).
- Von zentraler Bedeutung für eine effektive Arbeit sind die Überwindung von Ressortgrenzen und der Aufbau kooperativer Strukturen sowohl auf der Verwaltungsebene als auch mit der Kommunalpolitik.
- Auf Verwaltungsebene sollte die Vernetzungs- und Bündelungsarbeit – möglichst mit begrenzter Zugriffsmöglichkeit auf andere Ressorts - bei der oder dem Gebietsbeauftragten liegen, während für das Management von Einzelprojekten Mitarbeiter/innen der verschiedenen beteiligten Ressorts verbindlich verantwortlich sein müssen, um die/den Gebietsbeauftragte(n) nicht mit dem operativen Geschäft zu überlasten.
- Probleme ergeben sich dort, wo die ämterübergreifende Zusammenarbeit unzureichend organisiert oder lediglich durch Mittel aus dem Programm „Soziale Stadt“ motiviert ist, die intermediäre Ebene mit „klassischen“ Beteiligungsverfahren zu stark betont wird oder die Aktivierungsarbeit vor Ort einen zu geringen Stellenwert innehat.
- Insbesondere die Verlagerung der Mittelbündelung von der Landes- und kommunalen auf die Quartiersebene überfordert die vor Ort tätigen Fachkräfte und ist damit kontraproduktiv für den Umsetzungsprozess integrierter Stadtteilentwicklung.

<sup>11</sup> vgl. auch Grimm, Gaby/ Micklinghoff, Gabriele / Wermker, Klaus: Quartiermanagement: das Essener Modell, in: Difu-Newsletter 7/2001, S.17-19, Grimm, Gaby / Micklinghoff, Gabriele / Wermker, Klaus: Erforderlich: Freude am Kontakt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Quartiermanagement – das Essener Modell, in: Sozial Extra 07/2001, S. 37-41

<sup>12</sup> vgl. u.a. Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Impulskongress Quartiermanagement. Dokumentation. Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Band 5, Berlin 2001; Grimm, Gaby / Micklinghoff, Gabriele / Wermker, Klaus: Erforderlich: Freude am Kontakt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Quartiermanagement – das Essener Modell, in: Sozial Extra 07/2001, S. 37-41, Stadt Hamburg: Stadtteilmanagement/Quartiermanagement, Hamburg ....; Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) Die Soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“, Berlin 2002; Transkription des Expertengesprächs Quartiermanagement, Gütersloh 01/2002

- Erfolgreich sind vor allem Kommunen, in denen alle drei Funktionsbereiche des Quartiermanagements in vollem Umfang eingerichtet worden sind.
- Im Rahmen integrierter Stadt(teil)entwicklungsprozesse wird sich die kommunale Verwaltung zu einem lernbereiten Partner entwickeln müssen (Stichwort: Lernende Verwaltung, Abgabe von Definitionsmacht). Dafür wiederum müssen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden wie Mitarbeiterqualifizierung, Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, flexible Arbeitszeitenregelung, Entwicklung von Management- und Teamstrukturen sowie eine Vermittlung der Philosophie des integrierten Arbeitsansatzes innerhalb der Verwaltung. Dies legt eine Zusammenarbeit mit denjenigen Verwaltungseinheiten nahe, die für Verwaltungsmodernisierung zuständig sind.
- Die unterschiedlichen Handlungslogiken und Geschwindigkeiten von „Lebenswelt“ und „Verwaltungswelt“ führen immer wieder zu Irritationen und Konflikten im Quartierentwicklungsprozess: dem durch die Antragstellung auf Fördermittel entstandenen zeitlichen Vorlauf der Verwaltung, ihrer zeitlichen Gebundenheit durch Vorgaben des Haushaltsrechts zum jährlichen Mitteleinsatz und ihrem Zwang zur Einhaltung von Programmlaufzeiten und Bewilligungszeiträumen stehen die Prozesshaftigkeit, Eigendynamik, und die komplexen sowie verschränkten Strukturen der Quartiersebene gegenüber.
- Zur Bearbeitung spezifischer Themen/Handlungsfelder im Rahmen integrierter Handlungskonzepte (z. B. lokale Ökonomie) sollten auf Verwaltungsseite entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden (d.h. auch Verknüpfung von ressortspezifischer Förderprogramme und -mittel mit den Mitteln der Städtebauförderung auf lokaler Ebene für die Entwicklung der Quartiere).
- Als regieführende Stelle hat die Verwaltung die Aufgabe, geeignete Verfahren und Instrumente zur „Messung“ von Erfolgen und Verbesserungsmöglichkeiten integrierter Stadt(teil)entwicklungsprozesse und damit auch der Arbeit von Quartiermanagement zu initiieren. Diesbezüglich sollten geeignete Monitoring-Systeme eingerichtet werden und über Möglichkeiten der Prozess- und Ergebnisevaluation nachgedacht werden. Notwendig wird eine Entwicklung quartiersbezogener Ziele in einem gesamtstädtischen Zusammenhang sein, sowie die Entwicklung von Standards und Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit.
- Im intermediären Bereich ist es notwendig, das Verhältnis zwischen intermediärer Organisation und Kommune mittels einer vertraglichen Vereinbarung formal und inhaltlich zu klären.<sup>13</sup>
- Die Ambivalenz von Kooperationsbereitschaft und Eigeninteresse vor allem bei im weitesten Sinne wirtschaftlich handelnden Akteuren (Träger, [Wohnungs-] Unternehmen) kann ein Problem darstellen. Hier müssen die Vorteile von Kooperationen erarbeitet werden (vgl. *public private partnerships*). Die Einbeziehung der lokalen Wirtschaft ist die Grundlage für Strategien zur Entwicklung neuer Arbeitsplätze, Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Stadtteil.
- Wichtige Voraussetzungen für Beteiligung und Aktivierung der Quartiersbevölkerung sind eine kontinuierliche Präsenz von Fachleuten vor Ort

<sup>13</sup> vgl. Vertragsentwurf Hamburg

<sup>14</sup> Selle, Klaus: Nachhaltige Kommunikation? Stadtteilentwicklung als Verständigungsarbeit – Entwicklungslinien, Stärken, Schwächen und Folgerungen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft1/2000, S. 9-19

sowie offene Anlaufstellen mit niedrigrschwelligem Angeboten, die in vergleichsweise hohem Maße angenommen werden.

- Bei der Netzworkebildung unter Quartierbewohnerinnen und -bewohnern kommt es darauf an, offen gegenüber Prozessen und Ideen aus dem Quartier zu sein und einen vielfältigen „Methodenkoffer“ unter Berücksichtigung der örtlichen Ausgangssituation effektiv zu nutzen, was oftmals mit konkreten Projekt-, Zeit- und Output-Vorstellungen der Verwaltung kollidiert. Mangelnde Entscheidungsbefugnisse und das Fehlen eines Verfügungsfonds bzw. flexibler Mittel zur Finanzierung von „Ad-hoc-Aktivitäten“ erschweren die Arbeit.
- Verschiedene Beteiligungs- und Aktivierungsmethoden können erfolgreich sein; entscheidend ist jedoch, dass die entsprechenden Maßnahmen auf das jeweilige Gebiet und deren oftmals heterogene Bewohnerschaft zugeschnitten sind. Eine einfache Übertragung von Erfahrungen aus anderen Gebieten funktioniert meist nicht. Insgesamt gilt, dass hinsichtlich der Realisierung von Bewohnerwünschen keine Illusionen erzeugt werden dürfen und dass Verfahren transparent sein müssen.<sup>14</sup> (Klassische Partizipationsstrategien vieler Kommunen konzentrierten sich überwiegend darauf, möglichst viele Bürger/innen an Projekten und Maßnahmen zu beteiligen. Der Fokus lag dabei überwiegend auf Informationsarbeit und politischer Partizipation, weniger jedoch auf der Förderung von Mitentscheidung und Selbstverwaltung von Bürgerinnen und Bürgern als Kooperationspartner/innen in der Stadt(teil)entwicklungsplanung.)
- Gebietsbeauftragte, intermediäre Akteure sowie die vor Ort tätigen Mitarbeiter/innen müssen über ausgesprochen gute kommunikative und organisatorische Fähigkeiten verfügen. Auf Verwaltungsebene müssen die „Sprache“ der verschiedenen beteiligten Ämter verstanden und Konkurrenz überwunden werden. Im intermediären Bereich gilt es, unterschiedlichste Akteure aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und „Zivilgesellschaft“ zusammenzubringen und gemeinsame Vorstellungen bis hin zu konkreten Projektideen zu entwickeln. Auf der Quartiersebene schließlich geht es darum, sich auf die „Geschwindigkeit“ der Lebenswelt und ihre heterogenen Akteure einzulassen. Auf dieser Ebene sind in besonderem Maße Kontaktaufnahme zu den verschiedenen Bevölkerungsgruppen sowie unbürokratische Vorgehensweisen gefragt.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen deutlich, dass erfolgreiches Quartiermanagement gleichzeitig auf politischen Beschlüssen, tragfähigen Strukturen inklusive klaren Aufgabendefinitionen und Qualitätsvereinbarungen sowie persönlichem Engagement in allen Gesellschaftsbereichen, in allen Handlungsfeldern und auf allen Ebenen basiert. Damit ist Quartiermanagement kein Instrument zur kurzfristigen Lösung sektoraler Teilaufgaben der Stadt(teil)entwicklung, sondern eine grundlegend neue Herangehens- und Handlungsweise zur dauerhaften Entwicklung und Stabilisierung spezifischer Gebietseinheiten, die in eine gesamtstädtische Stadtentwicklungsstrategie eingebunden sein sollte. Damit wird Quartiermanagement zu einem strategischen Ansatz für die Verwaltung sowie zu einem Steuerungsinstrument einer integrierten Kommunalpolitik.

**Axel Vogt:**

## **Anmerkungen zum Thema Evaluation von integrierten Verfahren der Sozialen Stadtentwicklung<sup>15</sup>**

Axel Vogt ist Koordinator für Soziale Stadtteilentwicklung im Bezirksamt Eimsbüttel (Hamburg);

Der inzwischen bundesweite Einsatz von Quartiermanagement hat u.a. zur Folge, dass auch die Diskussion über eine angemessenen Erfolgs- und Wirkungskontrolle der damit verbundenen Prozesse der Sozialen Stadtentwicklung immer intensiver geführt wird. Vielfach ist jedoch die Suche nach geeigneten Kriterien und Indikatoren sowie handhabbaren Monitoringverfahren mit einer gewissen Hilflosigkeit verbunden, da letztlich bisher kein Instrumentenmix der Komplexität der integrierten Verfahren wirklich gerecht werden kann. Dennoch gibt es das berechnete Interesse von Politik, Verwaltung, Rechnungshof sowie nicht zuletzt der jeweiligen Gebietsbevölkerung und der Quartiersentwicklung, die Qualität und den Erfolg des Programms sowie einzelner Maßnahmen adäquat abbilden zu können. Bewertet werden können im Rahmen der Sozialen Stadtentwicklung die Rahmenbedingungen, der Prozessverlauf und die Ergebnisse. Dies kann jeweils auf Programm-, Quartiers- sowie Projektebene geschehen. Hierfür sind grundsätzlich eigene Methoden und Instrumente notwendig.

### **1. Evaluation der Programmebene**

#### Erhebung und regelmäßige Auswertung von gebietsbezogenen Kontextindikatoren

Zur Darstellung der allgemeinen Entwicklung eines Gebietes sollten einige Kontextindikatoren festgelegt werden, die regelmäßig erhoben und ausgewertet werden können. Bei der Auswahl der Indikatoren ist zum einen auf die Aussagekraft und Verlässlichkeit und zum anderen auf die Einfachheit der Erschließung von Quellen und Lieferanten zu achten. Die Kontextindikatoren stellen eine eher globale und überwiegend quantitative Außensicht auf das jeweilige Quartier dar. Sie unterliegen vielfach äußeren Einflüssen, so dass eine Veränderung der Indikatoren nicht immer unmittelbar mit dem Quartiermanagement zusammenhängen muss. Langfristig sollten sich jedoch positive Auswirkungen der Aktivitäten auf die Kontextindikatoren ergeben. Eine Interpretation der Daten ist somit in jedem Fall erforderlich.

<sup>15</sup> Grundlage dieses Textes ist u.a. ein Konzeptpapier für eine hamburgweite Arbeitsgruppe zum Thema Erfolgskontrolle. Brinkmann, Martin/Vogt, Axel: Evaluation und Erfolgskontrolle bei der Sozialen Stadtentwicklung in Hamburg. Unveröffentlichtes Papier, Hamburg 2002

Die Kontextindikatoren können sich z. B. beziehen auf die Bewohner- und Sozialstruktur, die Wohnungs- und Wohnumfeldqualität, die lokale Wirtschaft und Beschäftigungssituation oder die soziale und kulturelle Infrastruktur. In der Regel sollten sie von der federführenden Fachbehörde/ Ministerium oder der kommunalen Verwaltung zentral zur Verfügung gestellt werden. Als Indikatoren sind z. B. denkbar:

- Gebietsgröße
- Bevölkerungsdaten nach ausgewählten Altersklassen
- Bevölkerungsdichte
- Haushaltsdaten
- Ausländer-/Aussiedleranteil
- Daten zum Sozialhilfebezug
- Versorgungsgrad mit Grün-, Spiel- und Freiflächen
- Daten zu den Wohneinheiten
- Daten zu den Sozialwohnungen
- Daten zum Wahlverhalten
- Daten zur Arbeitslosigkeit
- Beschäftigtenzahlen
- Daten zum lokalen Gewerbe
- Daten zu den Einkünften
- Versorgungsgrad und Qualität der sozialen Infrastruktur

#### Programmbegleitende Evaluation

Die programmbegleitende Evaluation soll vor allem die Strukturen und Rahmenbedingungen des Programms abbilden und bewerten. Es stehen somit keine einzelnen Gebiete oder gar Projekte auf dem Prüfstand. Das Evaluationskonzept sollte die Prozesshaftigkeit des integrierten Ansatzes berücksichtigen und jederzeit die Korrektur des Programms mitdenken. Die programmbegleitende Evaluation sollte zwar auch als ein Instrument der Überprüfung, jedoch vor allem als eines der Steuerung verstanden werden.

Folgende Aspekte können/sollten Berücksichtigung finden:

- Organisation und Steuerung des Programms (Überprüfung der Programmentwicklung)
- Entscheidungswege, Kommunikation und Zusammenarbeit der beteiligten Akteure, Institutionen und Einrichtungen (Überprüfung der Prozessqualität)
- Überprüfung der inhaltlichen Schwerpunkte und Handlungsfelder des Programms
- Aktualität, Erreichbarkeit und Priorität der Ziele des Programms (Überprüfung der strategischen Zieldefinition)
- (Zwischen-)Bilanz zu den angesprochenen Prozessen und Maßnahmen in der Gesamtschau
- Wahrnehmung des Programms in der Öffentlichkeit
- Ggf. Vergleich mit anderen (Bundes-)Ländern
- Mittel und Instrumente des Quartiermanagements.

Als Erhebungsinstrumente bieten sich für diese Form der Evaluation insbesondere leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung, Quartiersentwicklung und von der Vor-Ort-Ebene sowie Aus-

wertungsworkshops mit ähnlichem Personenkreis an. Die programmbegleitende Evaluation sollte aufgrund der Neutralität nach Möglichkeit an Externe vergeben und regelmäßig in einem gewissen Abstand wiederholt werden.

#### Projekt- und themenbezogene Fallstudien

Als Ergänzung zu der programmbegleitenden Evaluation besteht zudem die Möglichkeit, projekt- oder themenbezogene Fallstudien entweder selbst oder mit Hilfe von Externen durchzuführen. Sie können auch als stichprobenartige Überprüfung der Quartiers- oder Projektebene genutzt werden. Sie sollten jedoch in erster Linie die Verbesserung der programmatischen Rahmenbedingungen zum Ziel haben.

## **2. Erfolgskontrolle auf Quartiersebene**

#### Prozessbegleitende Verfahren auf Quartiersebene

Auf der Ebene der Gebiete steht - jeweils abgeleitet von den lokalen Handlungskonzepten - die systematische Zielentwicklung und Beobachtung der Zielerreichung im Zentrum der Erfolgskontrolle. Eine bedeutende Rolle in der Ausgestaltung der Verfahren kommt hier den lokalen Kommunen, der Quartiersentwicklung (den Intermediären) sowie den gemeinwesenorientierten Einrichtungen zu, die den Gesamtprozess der Gebietsentwicklung begleiten. Als Instrumente bieten sich z. B. Zielvereinbarungen, regelmäßige Auswertungsgespräche, Auswertungsworkshops oder Sozial Audits<sup>16</sup> an. Einbezogen werden sollten auf jeden Fall beteiligte Anwohner/innen und Mitglieder von Beteiligungsgremien. Der jeweilige Fortschritt in der Gebietsentwicklung kann durch die Fortschreibung der Handlungskonzepte sowie durch eine regelmäßige Berichterstattung gegenüber den Auftraggebern und Stadtteilgremien dokumentiert werden. In keinem Fall sollte sich die Erfolgskontrolle auf Quartiersebene auf die Darstellung der Arbeit und Rolle der Quartiersentwicklung beschränken.

## **3. Erfolgskontrolle auf Projektebene**

#### Instrumente der projektbezogenen Erfolgskontrolle

Kommen bei einem Projekt öffentliche Mittel zum Einsatz, sind in der Regel Elemente einer Erfolgskontrolle bereits zwingend vorgeschrieben. Die Landeshaushaltsordnungen sehen z. B. vor, dass Zuwendungsempfänger die Zielerreichung, die Wirkung und die Wirtschaftlichkeit des durchgeführten Projektes nachweisen sollen. Aber auch über die vorgeschriebenen Elemente hinaus sollten Einzelprojekte und Maßnahmen über Zielvereinbarungen und Auswertungsgespräche Erfolg und Wirkung dokumentieren. Hilfreich könnte dabei eine Berichterstattung lokalen Stadtteilgremien sein. Auch die Abstimmung der Projektevaluation mit den Verfahren auf der Quartiersebene erleichtert den Akteuren auf beiden Ebenen die Arbeit. Auf der Maßnahmenebene erscheint es am einfachsten, geeignete Indikatoren zur Überprüfung

<sup>16</sup> Ein Sozial Audit ist eine systematische und regelmäßige Qualitätsprüfung bei sozialen Prozessen, gemeinwesenorientierten Unternehmen oder Organisationen, in denen überwiegend soziale, kulturelle oder nachbarschaftliche Ziele verfolgt werden. (vgl. hierzu Punkt 5 Gebietsbezogene Erfolgskontrolle am Beispiel Sozial Audit Linse, Vogt, Axel: Handbuch, Monitoring-System und Soziales Audit: Qualitätsmanagement für Soziale Stadtteilentwicklung. In Alisch, Monika (Hrsg.): Sozial – Gesund – Nachhaltig, Opladen 2001)



des Erfolgs zu finden. Gleichzeitig sollte der Aufwand für die Planung und Durchführung der Erfolgskontrolle in einem vernünftigen Verhältnis zum angestrebten Nutzen stehen. Bei der Wahl der z. B. per Zuwenderbescheid vorgegebenen Instrumente und Verfahren der Erfolgskontrolle sollten auch die Größe des Projektes und des Trägers berücksichtigt werden. Gleichzeitig sollten qualitative und quantitative Kriterien und Indikatoren gleichberechtigt zur Geltung kommen.

#### **4. Systematik der Erfolgskontrolle bei integrierten Verfahren der Sozialen Stadtentwicklung**

	Programmebene		Quartiersebene	Projektebene
Zielebenen der Erfolgskontrolle	Programmziele	Ziele der Handlungsfelder des Programms	Ziele nach Handlungsfeldern im Quartiersentwicklungs-/ Handlungskonzept	Projekt-/Maßnahmenziele
Verantwortlich für Kriterien der Erfolgskontrolle	Bundes- oder Landesregierung (Programmverantwortung)	Steuernde Behörde/ Ministerium (Programmdurchführung)	Auftraggeber (z.B. kommunale Verwaltung), Quartiersentwickler und Quartier	Projekträger und Finanzier
Methoden der Erfolgskontrolle	Programmbegleitende Evaluation durch Externe	Festlegung und regelmäßige Auswertung der Kontextindikatoren  Projekt- und themenbezogene Fallstudien (in der Regel durch Externe)	Qualitätssicherung durch Zielvereinbarungen und Benennung von Erfolgskriterien z. B. im Rahmen von regelmäßigen Auswertungsgesprächen; Berücksichtigung der im Handlungskonzept dargelegten Ziele für die Handlungsfelder	Projektspezifische Zielvereinbarungen sowie Benennung und Abgleich von Erfolgskriterien im Einklang mit der Landeshaushaltsordnung (LHO)
Instrumente / Verfahren der Erfolgskontrolle (Beispiele)	- Programm- und themenbezogene Auswertungswshops mit Beteiligten	- Regelmäßige statistische Auswertung der Kontextindikatoren - ExpertInneninterviews	- Auswertungsgespräche - Zielvereinbarungen - Sozial Audits	- Auswertungsgespräche - Zielvereinbarungen
Berichterstattung		- Bericht zur Durchführung des Programms	- Fortschreibung der Handlungskonzepte - Bericht der Quartiersentwickler an den Auftraggeber - Berichte in Stadtteilgremien	- Sachberichte nach LHO - Berichte in Stadtteilgremien

## **5. Gebietsbezogene Erfolgskontrolle am Beispiel „Sozial Audit Linse“**

Erstmals in Hamburg wurde im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung für den Bereich Linse/ Stellingen-Süd im Bezirk Eimsbüttel ein sogenanntes Sozial Audit durchgeführt. Mit diesem Verfahren soll herausgefunden werden,

- wie erfolgreich die Arbeit aller Beteiligten in dem Gebiet bisher gewesen ist,
- an welcher Stelle die Umsetzung der formulierten Ziele noch verbessert werden kann und
- welche Themen in der nächsten Zeit besonders im Mittelpunkt stehen sollen.

Das Sozial Audit für die Linse besteht aus drei Teilen, die alle miteinander zusammenhängen. Im ersten Schritt wurden vom Bezirksamt Eimsbüttel an insgesamt 52 Personen Fragebögen zur Bewertung der Sozialen Stadtteilentwicklung im Gebiet verschickt. Zu den Befragten gehörten Mitglieder des Stadtteilbeirats, Behördenvertreter/innen, Kolleg/innen aus der Stadtteilkonferenz und Personen, die an einzelnen Projekten beteiligt sind. Geantwortet haben 26 Befragte, was einer Quote von 50% entspricht.

Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Fragebogenaktion im Rahmen einer Veranstaltung in einer Kindertagesstätte im Gebiet von einem Mitarbeiter des Bezirksamtes und der Quartiersentwicklerin vorgestellt und mit den ca. 30 Anwesenden diskutiert. Zu der Veranstaltung eingeladen wurden alle, die auch einen Fragebogen zugeschickt bekommen hatten.

Inhaltlich konzentrierten sich Vorträge und Diskussion vor allem auf fünf Bereiche:

- wichtige Themen und Ziele für das Gebiet
- Räumlichkeiten des Stadtteilbüros
- Personal im Stadtteilbüro
- Zusammenarbeit mit Fachbehörden und Bezirksamt
- Einschätzung des Verfahrens/Fragebogens

Die wichtigsten Ergebnisse aus Befragung und Diskussionsveranstaltung wurden im dritten Schritt in einem 15-seitigen Informationspapier zusammengefasst und den Beteiligten sowie der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Das Sozial Audit soll zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden, wenn aus Sicht des Stadtteilbüros das professionelle Quartiermanagement beendet werden kann. Es dient dann der Kontrolle des Gesamtprozesses.

Darüber hinaus gibt es Überlegungen, wie Elemente des durchgeführten Sozial Audits mit Bewohnerinnen und Bewohnern durchgeführt werden können, die bisher wenig mit dem Thema der Stadtteilentwicklung in Berührung gekommen sind.

**Axel Vogt:**

## **Anmerkungen zum Thema Verfügungs-/ Quartierfonds in benachteiligten Gebieten<sup>17</sup>**

Quartiermanagement gilt inzwischen als zentraler Handlungsansatz zum Aufbau von wirksamen Strukturen in benachteiligten Gebieten, in denen die Lebensqualität nachhaltig erhöht werden soll. Eine Voraussetzung für den Erfolg solcher Prozesse ist die Stärkung eigenverantwortlichen Handelns und die Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Ein Instrument, das deshalb vielfach in diesen Gebieten zum Einsatz kommt, ist der Verfügungs- bzw. Quartierfonds.

Diese Fonds sollen die schnelle Realisierung kleinteiliger „Ad-hoc-Maßnahmen“ ermöglichen und ein Instrument der direkten Mitentscheidung für Bewohner/innen darstellen. Mittlerweile gibt es eine ausgeprägte Praxis, das bedeutet sowohl viele gute als auch einige schlechte Erfahrungen mit den Quartierfonds. Im Folgenden möchte ich einige Anmerkungen zu dem Instrument machen, die sich im Wesentlichen mit der Organisation der Fonds beschäftigen.

### Absicherung der Vergabe der Mittel

Kritisch angemerkt wird häufig von Politik und Kommunalverwaltung (insbesondere den Haushaltsabteilungen), dass die Vergabe der Mittel nicht nachvollziehbar sei. Aus diesem Grund sollte die Verwaltung der Quartierfonds treuhänderisch von einem beauftragten Träger oder unmittelbar von der Verwaltung selbst gewährleistet werden.

Von Seiten der steuernden Behörde und gegebenenfalls auf der Ebene des Quartiers sollten Vergabekriterien festgelegt sein, die unter anderem die möglichen Förderungszwecke festlegen. Der beauftragte Träger oder Verwaltungsmitarbeiter beraten bei der jeweiligen Antragstellung und schließen Anträge aus, die den Vergabekriterien oder geltendem Haushaltsrecht widersprechen.

Die jeweiligen Vergabegremien sollten im Sinne der Transparenz verpflichtet sein, über ihre Entscheidungen regelmäßig zu berichten (z. B. in einem politischen Ausschuss oder einem anderen ständigen Beteiligungsgremium im Gebiet). Die Gremien sollten außerdem in regelmäßigen Abständen eine Rückschau organisieren, bei der die Erfolge der geförderten Maßnahmen im Hinblick auf die gewünschten Ziele im Mittelpunkt stehen. Problematisch bleibt es jedoch weiterhin, wenn Teile der kommunalen Verwaltung unter Hinweis auf das Haushaltsrecht die schnelle und unbürokratische Mittelvergabe verhindern wollen.

<sup>17</sup> Der Text basiert z.T. auf einem Konzeptpapier von Malte Krugmann: Quartiermanagement – Anmerkungen zum Verfügungs- bzw. Quartierfonds, unveröffentlichtes Papier für das Netzwerk „Kommunen der Zukunft“, Hamburg 2002

### Vergabekriterien

Für die Vergabe der Mittel sollten Rahmenvorgaben entwickelt werden, auf die sich die lokalen Akteure geeinigt haben. Dabei ist jedoch gleichzeitig darauf zu achten, dass die Verwaltung der Fonds so unbürokratisch wie möglich abläuft. Es sollten z. B. folgende Regelungen getroffen werden:

- Die möglichen Förderungszwecke sollten formuliert werden wie etwa Förderung des nachbarschaftlichen Zusammenhalts, Belebung der Stadtteilkultur, Schaffen von Begegnungsmöglichkeiten, Förderung der lokalen Beschäftigung etc. Dies soll verhindern helfen, dass Mittel falsch verwendet werden und anschließend die Einrichtung der Fonds insgesamt kritisiert wird.
- Die Mittelanträge sollten überwiegend von Bewohnerinnen und Bewohnern bzw. Bewohnergruppen und Initiativen gestellt werden. Soziale Einrichtungen sollten dies nur tun, wenn eine zusätzliche Maßnahme mit besonderer Bedeutung für das Gebiet oder eine Kooperation von Einrichtungen gefördert werden soll. Der Quartiersfonds ist kein zusätzlicher Fördertopf für ohnehin öffentlich unterstützte Einrichtungen.
- Es sollten die Mittelanträge Vorrang haben, die mit dem Themenfeld Bürgermitwirkung und Stadtteileben zu tun haben. Die Absicherung der sozialen Infrastruktur sollte nicht im Mittelpunkt stehen.
- Eine erneute Beantragung für gleiche oder ähnliche Zwecke (z. B. das jährliche Stadtteilstadtfest oder der neue Durchgang eines Deutschkurses) sollten die Ausnahme bleiben, da keine Regelförderung ersetzt werden kann.
- Vorhaben und beantragte Mittelhöhe sollten in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen.

### Besetzung des Vergabegremiums

Dem Vergabegremium sollten möglichst viele Bewohner/innen des Quartiers angehören. Häufig macht es sogar Sinn, das Gremium ausschließlich mit Menschen aus der Einwohnerschaft zu besetzen. Ansonsten kann die Einbeziehung der lokalen Politik, von Gewerbetreibenden, Hauseigentümern und einzelnen sozialen Einrichtungen sinnvoll sein.

Es gilt jedoch zu verhindern, dass Teile der Kommunalpolitik das Vergabegremium zu einem weiteren politischen Ausschuss erklären und die Mittel für ihre Zwecke funktionalisieren. Die Mehrheit sollte immer auf Seiten der Bewohner/innen liegen. Mitarbeiter/innen von beauftragten Trägern und aus der Verwaltung sollten grundsätzlich nicht mitbestimmen. Die Dauer der Mitgliedschaft sollte begrenzt sein. Eine Repräsentativität bezogen auf die Gebietsbevölkerung anzustreben, ist sicherlich lobenswert, meiner Meinung nach jedoch keineswegs notwendig.

### Organisation der Vergabe von Geldern aus dem Quartierfonds

Mittelvergabe, Zusammensetzung des Vergabegremiums und Verwaltung der Quartierfonds sind stark von den örtlichen Verhältnissen abhängig. Sowohl die Haushalts- und Finanzpraxis einer Kommune als auch die Bedingungen in einem Stadtteil sind hier bestimmend. In vielen Fällen macht es Sinn, wenn das Vergabegremium sich eine Geschäftsordnung gibt, personelle Verantwortlichkeiten festlegt und die Mitglieder durch Wahl ermittelt.

Allerdings gibt es auch zahlreiche Gebiete, in denen dieser Grad der Formalisierung bereits zu viel wäre und gar nicht nötig ist. Potenzielle Mitglieder der Vergabegremien können dann auch über direkte Ansprache und Mund-zu-Mund Propaganda gesucht werden. In jedem Fall sollten die Sitzungen öffentlich sein und die Termine entsprechend im Vorfeld bekannt gemacht werden. Auch die Entscheidungen des Gremiums sollten anschließend verbreitet werden. Hierzu eignen sich sowohl politische Ausschüsse als auch zum Beispiel die jeweilige Stadtteilzeitung oder der Schaukasten des Quartiersentwicklers.

#### Quartierfonds – ein Instrument der Bürgerbeteiligung oder nur Unterstützung bürgerschaftliches Engagements?

Es wird häufig kritisiert, dass die Quartierfonds kein Beteiligungsinstrument im eigentlichen Sinne darstellen, da zumeist nur ohnehin vorhandenes Engagement unterstützt werde. Die Erfahrung in benachteiligten Gebieten sieht jedoch z. T. sehr unterschiedlich aus.

In Wohnvierteln mit einer ausgeprägten Einmischungs- und Beteiligungskultur stellen häufig die örtlichen Einrichtungen und Vereine viele Anträge an die Quartierfonds. Auch die „nicht-organisierten“ Anwohner/innen, die sich hier an die Vergabegremien wenden, verfügen in der Regel über ein gewisses Maß an politischer Erfahrung. Es wird also oft ein ohnehin vorhandenes Engagement unterstützt. Die Qualität der Anträge und Maßnahmen muss darunter jedoch keineswegs leiden.

In den größeren Wohnanlagen mit hoher Sozialwohnungsdichte und deutlich geringerer politisch motivierter Aktivität der Bewohnerschaft ist der Quartierfonds oft ein Instrument der Aktivierung im engeren Sinne. Hier gibt es Menschen, die nur zu diesem Gremium kommen, weil sie über die Verwendung der Mittel mitbestimmen möchten.

#### Verstärkung kleinräumiger Partikularinteressen?

Von den Kritikern der Quartierfonds wird oft angemerkt, dass ein solcher Fonds die kleinräumigen Partikularinteressen der Bewohnerschaft unterstützt und damit der Blick für das Gemeinwesen insgesamt verhindert werde. Das mag für einige Beteiligte zutreffen. Häufig können jedoch genau die gegenteiligen Beobachtungen gemacht werden. Der Quartierfonds sorgt eher dafür, dass zumindest die Menschen in dem jeweiligen Vergabegremium sich intensiver mit dem gesamten Stadtteil/Quartier auseinandersetzen. Sie beginnen sich Gedanken über Themen und lokale Bereiche zu machen, die bisher für den oder die einzelne(n) nicht relevant waren. Ansonsten sind Partikularinteressen nichts Verwerfliches. Es können nicht alle Bewohner/innen Interesse an allen Fragen des Stadtteils/ Quartiers oder gar der Gesamtstadt haben.

#### Ablenkung von Strukturproblemen im Stadtteil?

Ein Vorwurf, dem sich Akteure der integrierten Stadtteilentwicklung häufig stellen müssen, ist, dass die lokale Bearbeitung der Symptome von sozialer Ungleichheit nur von den eigentlichen Strukturproblemen ablenke. Die Schwierigkeit aller Programme auf Stadtebene besteht in der Tat darin, dass vielfach strukturelle Probleme und Entwicklungen mit lokalen Lösungen bearbeitet/abgemildert werden sollen. An den Ursachen, die in der Regel vielfältig und komplex sind, kann häufig nicht viel geändert werden. Der Quartierfonds ist sicherlich ein Beitrag zu der Orientierung auf die lokale Lösung. Eine Alternative zu dieser Herangehensweise ist aber aus meiner Sicht derzeit nicht erkennbar.

**Viktor Hermeler:**



## Quartiermanagement in der Gemeinde Belm

Gemeinde Belm:

Landkreis Osnabrück, Niedersachsen;

Rund 14.100 Einwohner in 4 Ortsteilen, davon etwa 9.000 Einwohner im zentralen Ortsteil, in dem auch das Sanierungsgebiet "Belm-Powe" liegt;

rund 1.500 Bewohner im ca. 16 ha großem Sanierungsgebiet – eine ehemalige NATO-Siedlung,

seit 2000 im Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt – Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf"

Viktor Hermeler ist erster Gemeinderat der Gemeinde Belm

### 1. Verwaltungsebene: **Koordination, Gesamtprojektsteuerung, Ressourcenbündelung**

#### **Chefsache**

In Belm ist Quartiermanagement **Chefsache**. Die Verwaltungsleitung (Bürgermeister, Erster Gemeinderat, Fachdienstleiter) sind über alle wesentlichen Entwicklungen laufend unterrichtet und dadurch in der Lage, steuernd einzugreifen. So ist die notwendige Abstimmung mit bzw. die Information der politischen Gremien und der Gemeindeverwaltung jederzeit gewährleistet.

*Diese Organisationsform hat sich bewährt und kann – für vergleichbare Größenordnungen – unbedingt empfohlen werden.*

#### **Sanierungsträger**

Die Gemeinde Belm verfügte bis zur Aufnahme in das Programm "Die Soziale Stadt" (Programmjahr 2000) über keine Sanierungserfahrungen.

Zur Unterstützung im administrativen Bereich wurde ein erfahrener Sanierungsträger (BauBeCon Sanierungsträger GmbH) eingeschaltet.

So besteht die Möglichkeit, von Erfahrungen anderer Sanierungsgebiete, die durch den Sanierungsträger betreut werden, unmittelbar zu profitieren.

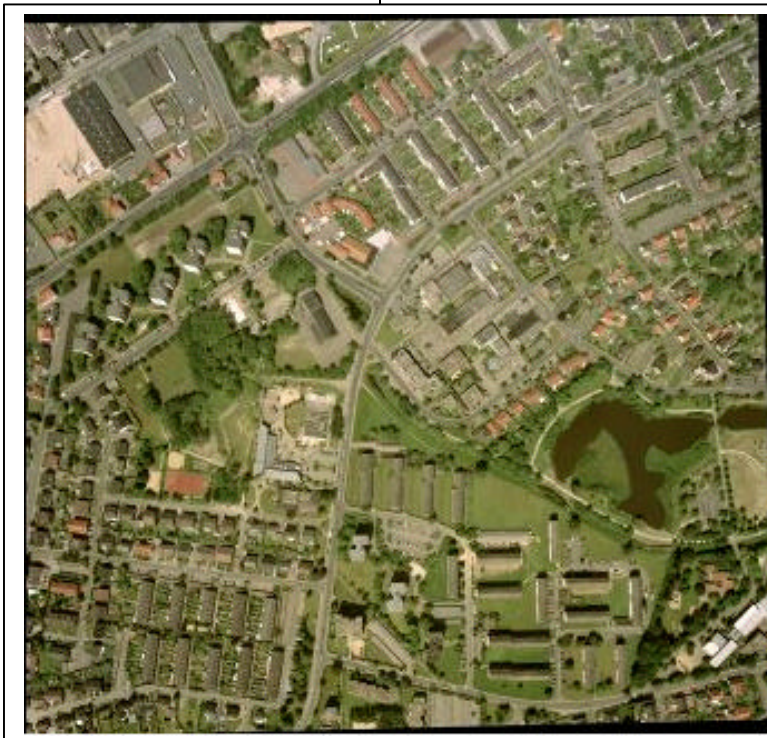
*Auch diese Herangehensweise hat sich bewährt und ist zu empfehlen*

## 2. Intermediäre Ebene - Moderation, Vernetzung, gebietsbezogene Koordination - und

## 3. Quartiersebene - Aktivierung und Beteiligung -

### Quartiermanagement - Stadtteilmoderator/in -

Intermediäre Ebene und Quartiersebene sind in Belm nicht von einander zu trennen! Die eingesetzten Sozialplaner/innen (in Belm auch "Quartiermanager" genannt) sind wegen der Größe des Sanierungsgebietes sowohl zentrale Anlaufstelle für Vernetzung und Koordinierung, als auch Ansprechpartner für die Sozialen Träger (=lokale Akteure) und – vor allem – für die Bewohner/innen. Besonders vorteilhaft sind dabei die "kurzen Wege" innerhalb der Gemeinde (also innerhalb des Quartiers, zu den Sozialen Trägern, zum Sanierungsträger, in die Gemeindeverwaltung).



Die Sozialplaner/innen ("Quartiermanagement") werden im Rahmen einer vertraglichen Vereinbarung von der Universität Osnabrück, Fachbereich Geographie, gestellt. Die Vereinbarung ist auf 3 Jahre befristet ausgelegt, allerdings mit der Möglichkeit einer befristeten Verlängerung (zurzeit werden 2 Sozialplaner/innen mit jeweils ½ Stelle beschäftigt).

Im Vorlauf hatte die Universität Osnabrück bereits den Sozialen Rahmenplan (einschl. "Integriertes Handlungskonzept") für das Sanierungsgebiet erstellt. Diese "Vorarbeiten" wirken sich für die Arbeit sehr positiv aus, da sehr gute Kontakte zu den Sozialen Trägern und sehr gute Kenntnisse der sozialen Strukturen und der Problemfelder des Quartiers bestehen.

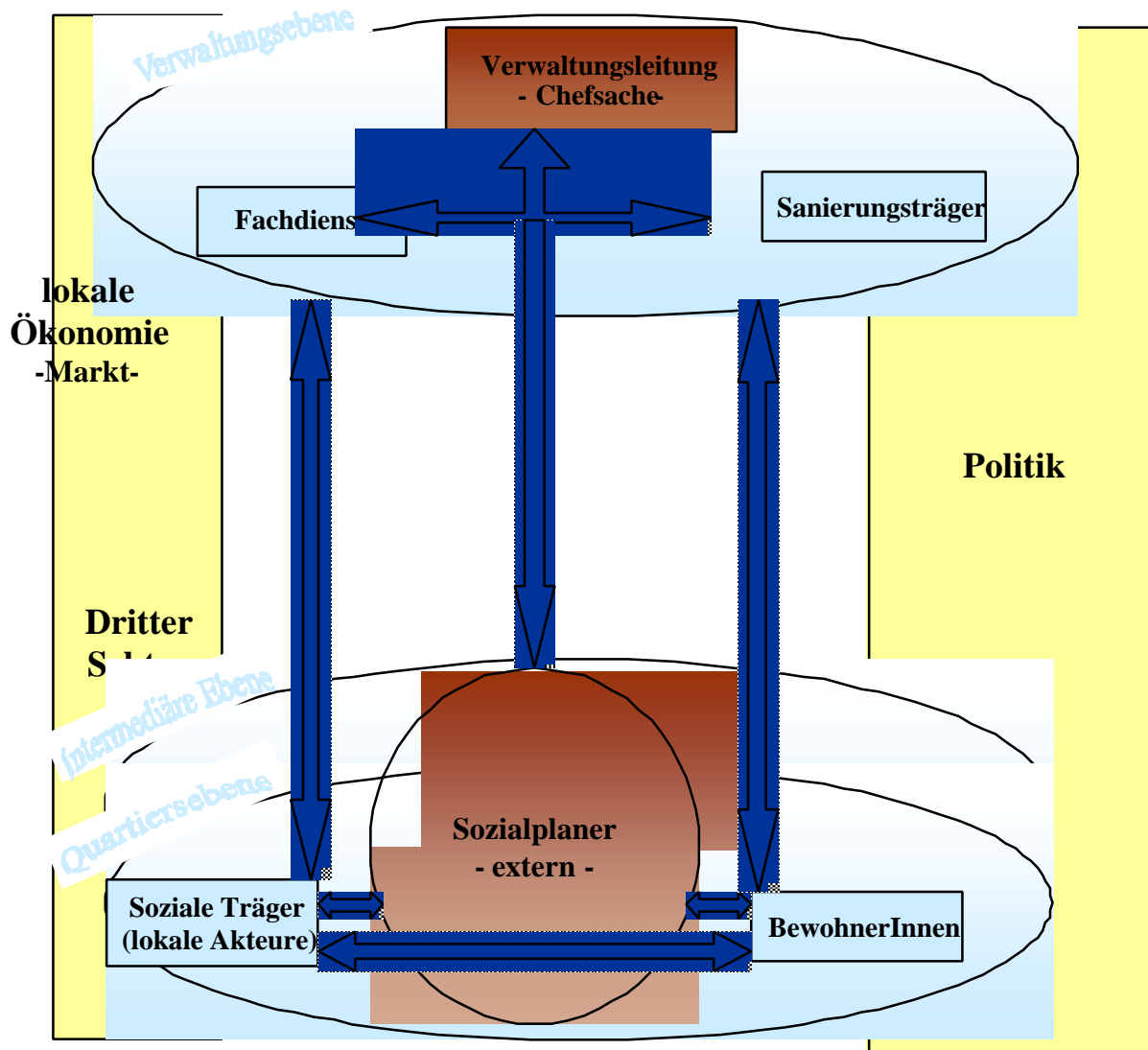
*Die Einbindung des externen Partners "Universität" und die anschließende Nutzung der gewonnenen Potenziale hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen.*

### Stadtteilbüro –

Das Stadtteilbüro wird gemeinsam von dem Sozialplaner-Team sowie dem Sanierungsträger betrieben. Dazu werden Räumlichkeiten genutzt, die die Gemeinde bereits seit Jahren als Anlaufstelle für die Bewohner/innen des jetzigen Sanierungsgebietes betreibt (und auch weiterhin neben der Nutzung als Stadtteilbüro betreiben wird).

# Quartiermanagement in Belm Sanierungsgebiet „BelmPowe“

---





## Besonderheiten Belm

### ➤ Politik

Sanierungsarbeit, also auch Quartiermanagement, wird in Belm sehr intensiv von den politischen Gremien begleitet (alle führenden Persönlichkeiten der Fraktionen sind hier engagiert). Dies ist begründet in der Tatsache, dass die gesamte Entwicklung der Gemeinde durch das Sanierungsgebiet stark beeinflusst wird; zudem wird das Sanierungsgebiet sehr intensiv (und sehr negativ) von der übrigen Bevölkerung wahrgenommen.

Die Politiker/innen werden relativ häufig direkt auf Entwicklungen (soziale Maßnahmen und finanzielles Engagement der Gemeinde) im Sanierungsgebiet angesprochen. Dies wiederum ist häufig mit Forderungen nach sozialen Maßnahmen in der übrigen Gemeinde verbunden. Erschwerend kommt die allgemeine Haushaltssituation der Gemeinde Belm hinzu, die in den letzten Jahren durch Fehlbeträge gekennzeichnet ist. Dies alles führt dazu, dass Sanierung von der Politik sehr kritisch begleitet wird. Alle Maßnahmen werden hinsichtlich Finanzaufwand und erwartetem Nutzen intensiv abgewogen.



### ➤ Lokale Ökonomie (Markt)

Hier gibt es bislang so gut wie keine Kontakte. Allerdings gibt es in Belm eine Jugendwerkstatt (Belmer Integrationswerkstatt – BIW -, die aber nicht ausschließlich für das Sanierungsgebiet tätig ist). Dort gibt es gute Kontakte zur "lokalen Ökonomie", die genutzt und ausgebaut werden müssen.

### ➤ Dritter Sektor

Die BIW hält bereits zum jetzigen Zeitpunkt ein vielfältiges Angebot zur Vermittlung von Schulabschlüssen und zur Ableistung von berufsvorbereitenden Maßnahmen (Praktika, "Arbeit + Lernen", offene Angebote, Kooperation mit Maßnahmen nach BSHG etc.) vor.

Aktuell stammen etwa 55 % der Teilnehmer/innen aus dem Sanierungsgebiet. Künftig werden in enger Abstimmung mit dem Sozialplaner-Team weitere gezielte Angebote für das Sanierungsgebiet erarbeitet.

Über ehrenamtliches Engagement wird eine Vielzahl weiterer Angebote bereitgestellt oder aber hauptamtliche Angebote unterstützt (Offener Kindertreff, Zirkusprojekt "Belmelli", Belmer Tafel, Sozialstation "miteinander" u. v. m.).

➤ **Beteiligung der Universität Osnabrück, Fachbereich Geographie (in Abstimmung mit dem Sanierungsträger)**

**- Notwendigkeit und Ziele -**

Die erfolgreiche Umsetzung der Sanierungsziele ist von einer Kooperation möglichst vieler am sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Geschehen im Stadtteil Beteiligter abhängig. Das Zusammenführen und Vernetzen von Vereinen, Institutionen und Akteuren aus der Gemeinde (u. a. von Verwaltung, Politik, Arbeitsamt, Wirtschaftsförderung, IHK/HWK, lokaler Ökonomie, sozialen Einrichtungen, verantwortlichen Fachdiensten der Behörde des Landkreises Osnabrück) ist eine Kernaufgabe.

Aus dieser durch Bewohner/innen und Betroffene ergänzten Vernetzung sollen arbeitsfähige Institutionen bzw. Gruppen entwickelt werden (Runde Tische, Foren oder Werkstätten), die konkrete Projekte im Rahmen der Quartierentwicklung auf den Weg bringen und sich an der Umsetzung aktiv beteiligen. So wird eine demokratische und partizipative Planungsstruktur unterstützt, indem kooperative und auf Interessenausgleich angelegte Verfahren angewendet werden. Gegenüber Verwaltung und Politik auf der einen und Selbsthilfegruppen, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, Arbeitsverwaltungen auf der anderen Seite müssen sich die Sozialplaner/innen der Universität Osnabrück als Netzwerkpartner begreifen, die gleichzeitig wichtige Moderatorenfunktionen übernehmen. Ansetzend an den Ressourcen und Potenzialen der Bevölkerungsgruppen sind die Problemlagen und Konflikte in möglichst vielen Feldern (z. B. Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Infrastruktur, Städtebau, Sozialsystem, Kultur, Ökologie, Bildung, Gesundheit) zu identifizieren, zu bearbeiten, zu koordinieren und in Abstimmung mit den Betroffenen unter Berücksichtigung ihrer Potenziale Lösungen zu entwerfen und diese abschließend zu implementieren.

Insofern sind vielfältige fachliche, mediative, kommunikative, koordinierende und motivierende Funktionen gefragt, ohne die die Umsetzung des städtebaulichen und sozialen Rahmenplanes nicht gelingen kann.

Da soziale Prozesse weniger steuerbar sind als städtebauliche Maßnahmen, ist eine permanente Abstimmung zwischen dem Sozialplaner-Team einerseits sowie dem Sanierungsträger und der Verwaltung andererseits unabdingbar, um eine optimale Verzahnung von städtebaulichen und sozialen Maßnahmen zu erreichen.

Neben der Bündelung der im Quartier vorhandenen Potenziale und Ressourcen (vgl. Selbsthilfeaktivitäten oder auch Sponsoring durch dort ansässige Gewerbebetriebe) fällt dem Sozialplaner-Team auch die Aufgabe der Mittelakquisition für soziale Maßnahmen aus nationalen und internationalen Förderprogrammen zu. Es werden in Abstimmung mit den Betroffenen Projektideen und Maßnahmen entwickelt und mit anderen rele-

vanten Akteuren (z. B. Verwaltung und Politik) abgestimmt, Verlaufsplanungen organisiert, Handlungskonzepte entworfen und die schrittweise Umsetzung der Maßnahmen gesichert.

Insoweit handelt es sich hier um einen integrativen Ansatz, der zum einen sachlich die einzelnen Handlungsfelder (z. B. Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung, Wohnungsbau, Grünplanung/Umwelt, soziale und kulturelle Infrastrukturen, Bildung/Ausbildung, Stadtteilmaking etc.) verknüpft und andererseits die unterschiedlichen institutionellen Handlungsebenen (Bund, Land, Landkreis, Gemeinde, Ortsteil, gesellschaftliche Organisationen, private Haushalte/Bewohner) zusammenbringt.

#### **- Stadtteilbüro -**

Zentral für die Aufgabenerfüllung des Quartiermanagement ist die Errichtung und Leitung eines Stadtteilbüros für alle Bewohnergruppen als niederschwelliges Angebot mit guter Erreichbarkeit. Über das Stadtteilbüro als Koordinierungsstelle erfolgt die Institutionalisierung des Quartiermanagement vor Ort.

Aufgabenbereiche:

- Koordination, Aufbau von Netzstrukturen
- Projektentwicklung und –umsetzung
- Beratung/Ansprechpartner vor Ort
- Förderung interkultureller Zusammenarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Gemeinwesenarbeit (zusammen mit Sozialdiensten, Sozialverwaltung)
- Mittelakquisition
- Abstimmung/Ansprechpartner mit/für Verwaltung und Politik
- Planungsbegleitende Evaluationen und Überwachung

Durch die besondere Konstruktion der Zusammenarbeit zwischen dem Sozialplaner-Team der Universität Osnabrück, mit dem Sanierungsträger Deutsche BauBeCon und dem Auftraggeber Gemeinde Belm (sowie der Orientierung am städtebaulichen Rahmenplan) ergeben sich Vorteile in der Zusammenarbeit (für die Bearbeitung kleinerer, vor allem empirisch zu klärender Fragen können weitere universitäre Expertisen herangezogen werden, z. B. im Kontext von Studienprojekten).

#### **- Exitstrategie -**

Stadtteilbüro und Sozialplaner-Team fungieren als Mittler/innen zwischen Bewohnern und Bewohnerinnen, Verwaltung und Politik und erhöhen gleichzeitig die Akzeptanz und auch Effizienz von Verwaltungshandeln. Sie stärken die Kooperationskultur und wirken als Entwicklungsmotoren für das gesamte Gemeindegebiet. Sie können ihre Wirkung jedoch erst dann voll entfalten, wenn durch eine längerfristige Vertragsgestaltung eine Kontinuität der Arbeit sichergestellt wird. Deshalb ist Quartiermanagement in Belm zunächst auf rd. 3 Jahre befristet angelegt, allerdings mit der Möglichkeit einer Verlängerung (z. Z. sind insgesamt max. 5 Jahre vorgesehen). Eine von Beginn an vorgesehene Reduktion des Zeitumfangs soll die verfolgte Exitstrategie deutlich machen.

**Axel Vogt:**

## **Quartiermanagement in der Lenzsiedlung in Hamburg**

Axel Vogt ist Koordinator für Soziale Stadtteilentwicklung im Bezirksamt Eimsbüttel (Hamburg); Arbeitsschwerpunkte: ökonomische und soziale Stadtentwicklung, Bürgerbeteiligung, Quartiermanagement und Projektentwicklung.



### **Freie und Hansestadt Hamburg;**

rd. 1,7 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner in 7 Bezirken,

davon rd. 245.000 im Bezirk Eimsbüttel, in dem die Lenzsiedlung liegt;

im Gebiet selbst leben rd. 3.100 Menschen aus mindestens 26 Nationen auf einer Fläche von 7,64 ha; die Bevölkerungsdichte ist somit extrem hoch

## **1. Die Verwaltungsebenen in Hamburg: Steuerung Koordination, Ressourcenbündelung**

### **Soziale Stadtteilentwicklung als Senatsprogramm**

Die Soziale Stadtteilentwicklung ist ein Programm des Hamburger Senats zur Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Quartieren. Federführende Behörde ist seit den Bürgerschaftswahlen im September 2001 die Behörde für Bau und Verkehr.

Das Programm ist aufgeteilt in zwei Programmsäulen, zum einen das Sanierungsprogramm nach Baugesetzbuch (Säule I) und zum anderen das rein Hamburgische Stadtteilentwicklungsprogramm (STEP). Für das Sanierungsprogramm werden in der Regel Gebiete der inneren Stadt ausgewählt, bei denen die städtebauliche und bauliche Erneuerung noch im Mittelpunkt steht.

Das STEP (Säule II) kommt bei Gebieten zum Einsatz, in denen die bauliche Modernisierung nur eine untergeordnete Rolle spielt. Das sind häufig z. B. Großwohnanlagen in der äußeren Stadt, in denen sich sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen konzentrieren. Die Lenzsiedlung ist ein Gebiet der Säule II.

#### Anmerkung:

*Das Programm ist zwar ein Senatsprogramm, in der Praxis wird es jedoch häufig als Programm der Behörde für Bau und Verkehr wahrgenommen. Trotzdem wird die Bedeutung des Programms durch seine zentrale „Anbindung“ unterstrichen.*

### **Programmsteuerung durch die federführende Behörde**

Die Behörde für Bau und Verkehr ist verantwortlich für die Programmsteuerung. Sie gibt den konzeptionellen Rahmen zur Umsetzung vor und sichert die finanzielle Ausstattung. Sie organisiert einmal jährlich in Abstimmung mit den Bezirken, den Fachbehörden und den großen Wohnungsgesellschaften die Mitteldisposition für das jeweilige Folgejahr. Darüber hinaus ist sie verantwortlich für die fachliche GrobAbstimmung mit den anderen Fachbehörden und sorgt für die bundes- und stadtweite Öffentlichkeitsarbeit. Sie führt unregelmäßig Informationsgespräche zu Fachthemen mit den Koordinatoren/innen der Bezirksämter durch. Die Programmevaluation obliegt der Behörde ebenfalls. Und sie berichtet jährlich zur Haushaltsberatung an Senat und Bürgerschaft über die Umsetzung des Programms. In der Behörde gibt es einen zuständigen Mitarbeiter für die fünf STEP-Gebiete im Bezirk Eimsbüttel.

#### Anmerkungen:

*Die Bündelung von Ressourcen gelingt oft nur unzureichend. Die Abstimmungsverfahren sind häufig aufwendig und bringen nicht immer den gewünschten Erfolg. Die Möglichkeit, lediglich einmal im Jahr Investitionsmittel anmelden zu können ist relativ unflexibel. Hierauf wurde durch den Einsatz von Investitionsfonds in Höhe von ca. 50.000 EUR pro Bezirk reagiert, deren Mittel kurzfristig für kleinere einmalige Maßnahmen eingesetzt werden können. Die Fonds werden von den Bezirken verwaltet. Die Evaluation des Programms ist bisher nur im kleinen Rahmen erfolgt. Es wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit dem Thema beschäftigt und an der die Fachbehörde, Vertreter/innen der Bezirke und einige Quartiersentwickler/innen teilnehmen. Die jährlichen Berichte an Senat und Bürgerschaft verlieren sich teilweise in Detailinformationen, während die Weiterentwicklung des Programms kaum thematisiert wird. Der zentralen Fortbildung (z. B. der beauftragten Quartiersentwickler/innen) wurde in den letzten Jahren von Seiten der Behörde eher eine geringe Bedeutung zugemessen.*

### **Fokussierung der Mittel in den Fachbehörden**

Das Programm zur Sozialen Stadtteilentwicklung soll in der Regel die Spitzenfinanzierung von Projekten sichern. Darüber hinaus sollen die Fachbehörden neben ihrer fachlichen Perspektive auch Haushaltsmittel einbringen und auf die Gebiete der sozialen Stadtteilentwicklung fokussieren. Die Fachbehörden bieten z. T. Veranstaltungen an, bei denen es um die Verknüpfung von verschiedenen Fachpolitiken geht.

#### Anmerkungen:

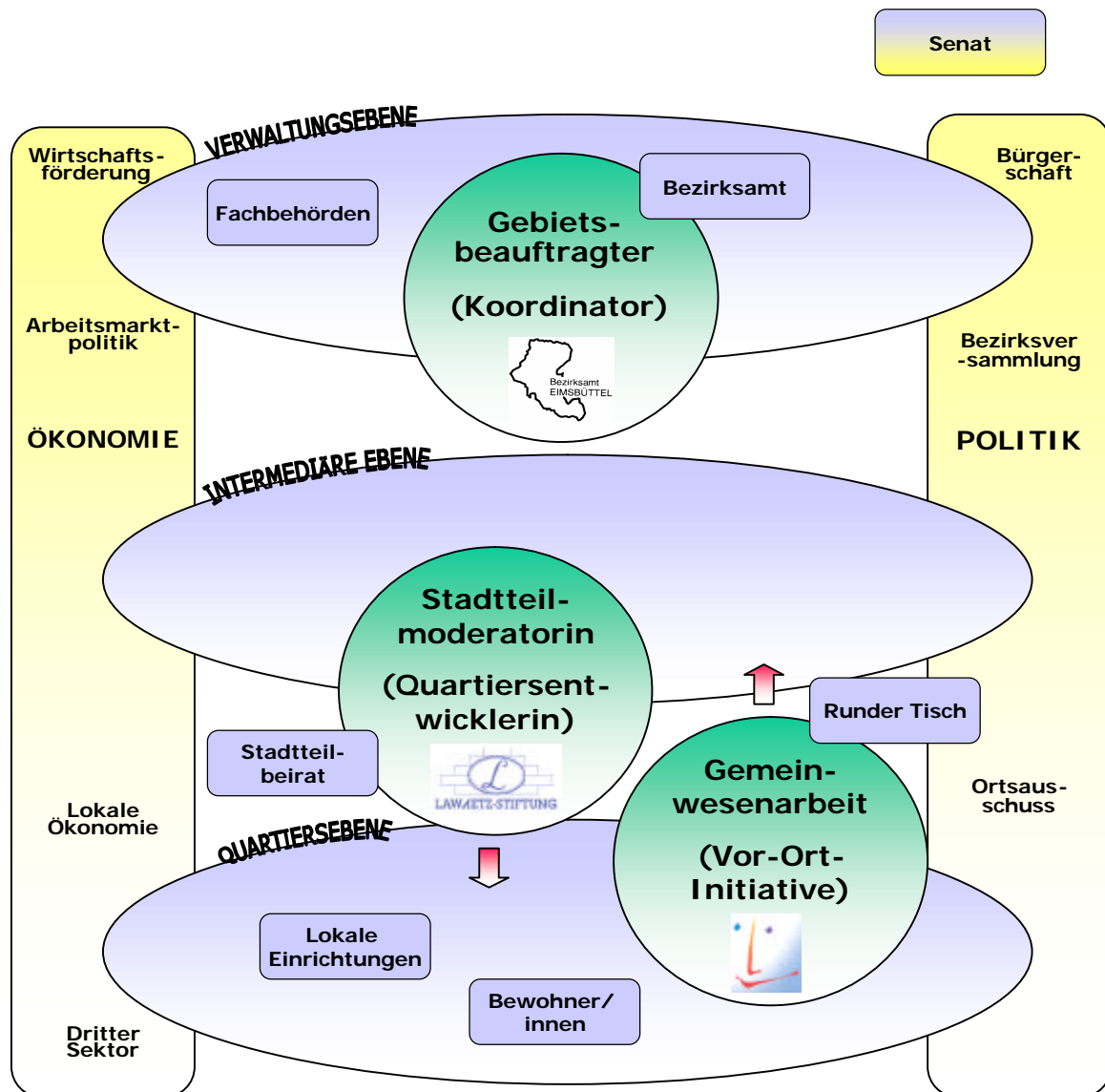
*Die Bereitschaft der Behörden zur Kooperation ist unterschiedlich. Es gibt Behörden, die sich kaum einbinden lassen. Andere konzentrieren ihre Mittel vorbildlich auf die Gebiete der sozialen Stadtentwicklung (wie z. B. die Behörde für Umwelt und Gesundheit bei der Erneuerung von Parkanlagen und Spielplätzen).*

### **Gebietsbezogene Steuerung und Koordinierung auf Bezirksebene**

*Die gebietsbezogene Steuerung und Koordinierung der sozialen Stadtteilentwicklung in den STEP-Gebieten ist Aufgabe der jeweiligen Bezirksverwaltung. Der Bezirk schließt z. B. die Verträge mit den Trägern der Quartiersentwicklung, meldet die Mittel zur jährlichen Dispositionsrunde an die Behörde für*

# Quartiermanagement Lenzsiedlung

## Aufgabenbereiche und Organisation



Bau und Verkehr, organisiert bei Projekten die Abwicklung der Zuwendungsverfahren nach der Landeshaushaltsordnung, sorgt für die bezirksweite Öffentlichkeitsarbeit und übernimmt Teile des Monitorings und der Evaluation des Programms. Innerhalb des Bezirksamtes Eimsbüttel wurde eine Koordinierungsgruppe ins Leben gerufen, die die Quartiersentwickler/innen durch Information und die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen unterstützen soll. In dieser Runde sind die Dezernate und die für die Stadtteilentwicklung relevanten Fachabteilungen des Bezirksamtes vertreten. Die Zusammenarbeit mit der Behörde für Bau und Verkehr sowie den anderen Fachbehörden soll u. a. über den sogenannten STEP-Arbeitskreis Eimsbüttel sichergestellt werden. Darüber hinaus gibt es im Bezirk Eimsbüttel bei Bedarf stattfindende Koordinierungsgespräche zwischen dem Amt und den im Bezirk tätigen Quartiersentwicklern und –entwickler/innen.

Anmerkungen:

*Auch auf der bezirklichen Ebene gelingt es nicht immer, die verschiedenen Fachabteilungen ausreichend einzubinden. Die Verknüpfung der Fachbereiche in einer Koordinierungsgruppe hat sich insgesamt jedoch bewährt. Die Beschleunigung von Verwaltungsabläufen bleibt allerdings z. T. noch ein ungehaltenes Versprechen. Die Zusammenarbeit mit den Fachbehörden ist stark von den Personen abhängig. Das Monitoring und die Evaluation sind auf der Ebene des Bezirks wie auf der Programmebene z. T. noch unzureichend.*

**Die Aufgaben des Gebietsbeauftragten auf Bezirksebene**

Im Bezirksamt Eimsbüttel übernimmt der Koordinator für die Soziale Stadtteilentwicklung im wesentlichen auch die Gebietsbetreuung auf der Verwaltungsseite.

Unterstützt wird er jedoch von den Regionalleitungen der lokalen Jugendämter, die zusätzlich zu ihrer normalen Tätigkeit einen Teil der Aufgaben wahrnehmen. Auch die Fachabteilungen - wie z. B. die Stadtplanungs- oder die Gartenbauabteilung tragen zur Gebietsbetreuung bei. Der Gebietsbeauftragte hat die Geschäftsführung für die bezirkliche Koordinierungsgruppe Soziale Stadtteilentwicklung, den STEP-Arbeitskreis Eimsbüttel sowie die Koordinierungsgespräche mit der Quartiersentwicklung. Er bearbeitet die Projektzuwendungen, sorgt für die vertragsgemäße Mittelübertragung in Richtung Quartiersentwicklung (Honorare und Betriebskosten) und vertritt die Soziale Stadtteilentwicklung in den lokalen politischen Ausschüssen. Häufig werden die fünf STEP-Gebiete sowie das eine Sanierungsgebiet im Bezirk insgesamt vertreten. Gleichzeitig muss jedoch der Gebietsbeauftragte immer auch für einzelne Gebiete tätig werden und direkt in den Gebieten an Gremien teilnehmen, Planungen begleiten, Projektträger beraten und Veranstaltungen mit vorbereiten.

Anmerkungen:

*Im Bezirksamt Eimsbüttel gibt es bisher keine adäquate organisatorische Struktur zur Umsetzung des STEP-Programms. Die Anbindung des Gebietsbeauftragten in der Bezirksverwaltung ist z. B. eher historisch bedingt und damit nahezu zufällig erfolgt. Um die einzelnen Gebiete kann sich teilweise nur unzureichend gekümmert werden. Die übergreifenden Themen überwiegen. Gleichzeitig stehen vielfach organisatorische Fragen im Mittelpunkt. Die strategischen Überlegungen kommen dabei insgesamt zu kurz.*

## 2. Die intermediäre Ebene - Moderation, Vernetzung, Projektbegleitung –

### Quartiersentwicklung als Bindeglied zwischen Gebiet und Verwaltung

Die intermediäre Ebene wird in Hamburg in der Regel durch die Quartiersentwickler/innen ausgefüllt. Das Bezirksamt Eimsbüttel hat bei der Ausschreibung der Quartiersentwicklung in der Lenzsiedlung eine Mischform gewählt. Die Aufgaben können sowohl dem intermediären Bereich als auch z. T. der Quartiersebene zugeordnet werden.

Bezogen auf die intermediären Tätigkeiten kümmert sich die beauftragte Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung um die Erarbeitung eines Quartiersentwicklungskonzepts, die Organisation und Moderation von Entwicklungs- und Vernetzungsprozessen sowie die Begleitung und Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung von Projekten. Die Quartiersentwicklerin übernimmt Teile der gebietsbezogenen Evaluation, arbeitet an der Verbesserung des Stadtteilimages und betreut und begleitet den Stadtteilbeirat, der in der Lenzsiedlung über die Vergabe der Mittel aus dem Verfügungsfonds entscheidet.

Die wesentliche Aufgabe der Quartiersentwicklerin besteht somit darin, Stadtteilentwicklungsprozesse anzuregen, zu begleiten und zu dokumentieren. Dies tut die Stiftung vom Stadtteilbüro aus, das nicht nur der Arbeitsort der Quartiersentwicklung ist, sondern auch zu einem kommunikativen Zentrum der Siedlung werden soll. Gleichzeitig soll die Lawaetz-Stiftung ein Bindeglied zwischen den in der Siedlung aktiven Menschen und der Verwaltung darstellen. Die Quartiersentwicklerin nimmt an den bezirklichen Gremien teil (STEP-Arbeitskreis, Koordinierungsgruppe etc.) und sorgt für den Transport von Informationen aus dem Gebiet heraus und in das Gebiet hinein. Berücksichtigt werden muss, dass die Stiftung nur für die Dauer von 5 bis 6 Jahren im Gebiet sein wird. Die Tätigkeiten müssen also anschließend von anderen Trägern übernommen werden oder sie werden eingestellt.

#### Anmerkungen:

*Die intermediären Tätigkeiten und deren konzeptionelle Bedeutung sind häufig unterschätzt und nur schwer vermittelbar. Insbesondere in den Gebieten kann die Bevölkerung oft nur wenig damit anfangen. Auch für Einrichtungen vor Ort und sogar z. T. das Personal der Quartiersentwickler selber erwarten eine stärkere Ausrichtung auf Maßnahmen und Projekte, die den Erfolg der Arbeit offensichtlicher dokumentieren. Die Praxis zeigt jedoch, dass ohne eine funktionierende intermediäre Ebene viel Schwung und Arbeitskraft vergeudet wird, da niemand die Fäden so richtig zusammenführt.*

## 3. Quartiersebene - Aktivierung, Beteiligung, Projekte --

### Die Vor-Ort-Ebene als Motor der Entwicklung

Auf der Quartiersebene sind insbesondere die gebietsbezogenen Einrichtungen und Initiativen sowie die aktive Bewohnerschaft gefragt. Sie sollen sich an der Erstellung des Quartiersentwicklungskonzeptes beteiligen, bei der Organisation von Entwicklungsprozessen unterstützen, die sogenannte themenspezifische Aktivierung gewährleisten, den Kontakt zur Bewohnerschaft



herstellen und z. B. als Zuwendungsempfänger selbst Projekte durchführen. Wichtiger Träger mit unmittelbarem Bezug zum Gebiet ist der Verein Lenzsiedlung e.V., der am Rand der Siedlung ein Bürgerhaus betreibt sowie Kinder- und Jugendarbeit anbietet. Lenzsiedlung e.V. verfolgt neben gruppenspezifischen Angeboten vor allem den Ansatz der Gemeinwesenarbeit und ergänzt sich somit gut mit der Quartiersentwicklerin von der Lawaetz-Stiftung.

Der Verein organisiert vierteljährlich den Runden Tisch Lenzsiedlung, an dem neben der lokalen Politik und Verwaltung insbesondere Einrichtungen und Institutionen mit Bezug zur Siedlung teilnehmen.



Während der Verein somit auch Funktionen aus dem intermediären Bereich übernimmt, wird er gleichzeitig von der Lawaetz-Stiftung bei der themenspezifischen Aktivierung der Bewohner/innen im Quartier unterstützt.

Daneben engagieren sich der Sportverein Grün-Weiß Eimsbüttel, das Kindertagesheim Vizelinstraße und verschiedene Schulen im Bereich von Bürgerbeteiligung und Aktivierung. Ebenfalls viel Kontakt zur Bewohnerschaft hat die Wohnungsgesellschaft SAGA, die die größte Vermieterin im Gebiet ist und darüber hinaus ihre Eimsbüttler Geschäftsstelle in der Siedlung hat.

Anmerkungen:

*In der Lenzsiedlung gibt es nur relativ wenige Einrichtungen und Institutionen, die sich vorwiegend an die Bewohner/innen der Siedlung richten. Die wenigen vorhandenen Einrichtungen sind jedoch sehr engagiert und arbeiten gemeinwesenorientiert. Quartiersentwicklung und Verein Lenzsiedlung e.V. ergänzen sich sehr gut, so dass die Quartiersentwicklerin sich insbesondere auf die intermediären Tätigkeiten konzentrieren kann. Es werden jedoch auch eigene Angebote gemacht, um den konkreten Nutzen des Stadtteilbüros für die Bewohner/innen zu verdeutlichen.*

Trotzdem gelingt es den Akteuren vor Ort nicht immer, die Bevölkerung in dem gewünschten Maß für die Gebietsentwicklung zu interessieren. Insbesondere die Kontaktaufnahme zur ausländischen Bevölkerung gestaltet sich z. T. langwierig. Projekte zur Verbesserung der Zugangschancen zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sind kaum mehr umzusetzen, da die Finanzierungsmöglichkeiten begrenzt sind.

**Gerhard Kier:**



Dipl. Ing. Gerhard Kier  
Leitstelle „Soziale Stadt“  
im Stadtplanungsamt  
Hannover

## **Quartiermanagement in Hannover - Mittelfeld**

### **Hannover - Mittelfeld**

Ca. 6.000 Einwohner/innen;  
überwiegend Bauten aus den 50er und 60er Jahren;  
Bausubstanz nicht Alten- und Familiengerecht;  
hoher Anteil an Belegungsrechten;  
Mangel an Grün- und Freiflächen mit  
Aufenthaltsqualität;  
Bevölkerungsstruktur mit überdurchschnittlich hohem  
Anteil an Älteren und Migranten/Migrantinnen;  
überdurchschnittlich hoher Anteil von  
Sozialhilfeempfängern;  
zurückgehende lokale Ökonomie

## **1. Voraussetzungen/Ausgangssituation**

In Hannover gibt es neben den klassischen Sanierungsgebieten derzeit drei Programmgebiete "Soziale Stadt": Hannover Vahrenheide, Hannover Mittelfeld und Hannover Hainholz. In Vahrenheide ist schon vor der Einführung des Programms "Soziale Stadt" mit der integrierten Sanierung begonnen worden, Mittelfeld wurde 1999, Hainholz 2001 in das Programm aufgenommen. Bei Vahrenheide handelt es sich um ein Neubaugebiet der 60er und 70er Jahre, bei Mittelfeld (in unmittelbarer Nachbarschaft zum Weltausstellungsgelände EXPO 2000) um ein Baugebiet der 50er und 60er Jahre und bei Hainholz sind die Anteile an Altbebauung und Bebauung aus den 50er und 60er Jahren etwa gleich.

## **2. Einbindung in die Stadtentwicklung /Organisation**

Das Stadtteilentwicklungsprojekt Mittelfeld ist eingebettet in das Handlungsprogramm 2001-2005 der Landeshauptstadt (Abschnitt Solidarische Stadt) und wird nach den Leitlinien des Programms Soziale Stadt umgesetzt. Auf Grund der Bedeutung der Projekte ist auf Dezernentenebene die Steuerungsgruppe eingerichtet worden.

Die grundsätzliche Verantwortung für das Programm liegt auf Grund der langjährigen Erfahrung bei der städtebaulichen Sanierung bei der Sanierungsabteilung im Stadtplanungsamt. Verantwortlich für die Projektentwicklung, -umsetzung und -koordination in Mittelfeld ist jedoch das Amt für Wohnungswesen. Diese – abweichende - Gebietsverantwortung ergab sich hier aus dem Schwerpunkt Wohnen. Für eventuelle weitere Gebiete wurde eine ähnliche Schwerpunktverantwortung diskutiert.

Das Amt für Wohnungswesen gehört zum Baudezernat. Hieraus ergibt sich eine interne gute Verbindung zur Stadtentwicklung insgesamt. Die Verbindung zu den verschiedenen Sozialen Diensten, der Jugend- und Kinderarbeit erfolgt über eine Koordinierungsstelle Sozialplanung im Sozialdezernat. Die Einbeziehung weiterer Ämter, insbesondere auch der Wirtschaftsförderung, erfolgt über die "Koordinierungsgruppe Soziale Stadt". Hierdurch wird eine enge Information und Koordination und zugleich der Erfahrungsaustausch mit den anderen Fördergebieten sichergestellt.

Die förderungsrechtliche und finanzielle Abwicklung "Soziale Stadt" erfolgt über die Sanierungsabteilung. Wohnungsbauförderung, Entflechtungsprogramm, Belegungsrechtsbindung/Freistellungen werden zuständigshalber im Amt für Wohnungswesen bearbeitet.

### **3. Intermediäre Ebene / Stadtteil**

Die örtliche Politik wird durch den direkt gewählten Stadtbezirksrat wahrgenommen. Er ist neben Mittelfeld für weitere zwei Stadtteile zuständig. Daneben hat der Rat eine Sanierungskommission Mittelfeld eingesetzt, die ratsparitätisch besetzt ist (Mandatsträger und von den Parteien benannte Bürgervertreter).

Das Stadtbezirksteam ist die stadtteilbezogene Koordinationsrunde der sozialen und kulturellen Dienste.

Aus der Vorbereitungszeit der Weltausstellung existiert ein Arbeitskreis EXPO e.V., der sich inzwischen zum Trägerverein des Stadtteilforums entwickelt hat. Verschiedene Vereine haben ihren Sitz im Stadtteil und sind in einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen.

Die Verwaltung und freie Träger bieten vielfältige Kommunikationsorte im Stadtteil an wie Kindertagesstätten, Jugendzentrum, Altenbegegnungsstätte, kirchliche Gemeindezentren, Stadtteilbibliothek, Vereinshäuser u. v. m.

### **4. Verwaltungsebene/ Mittel- und Ressourcenmanagement**

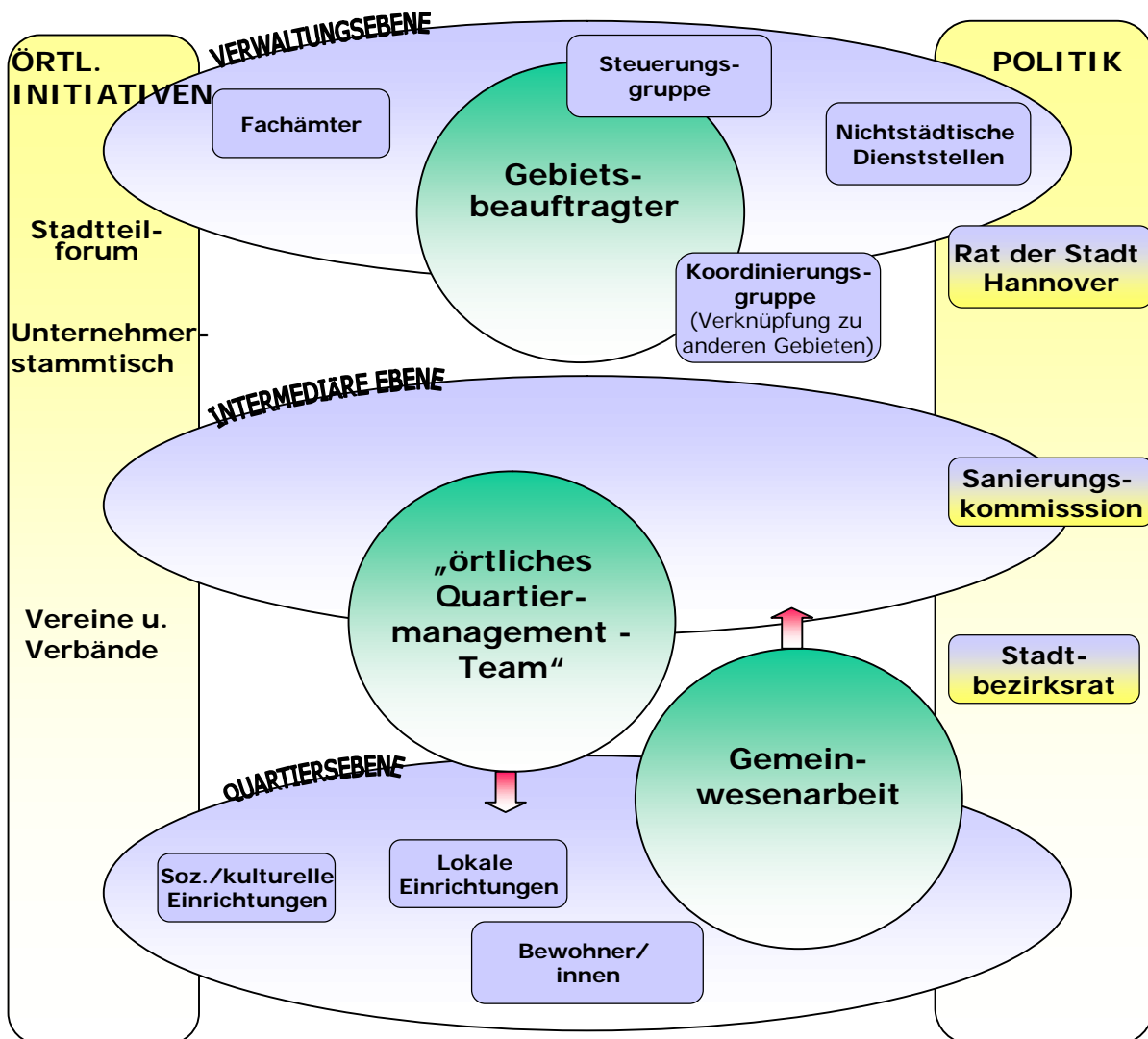
Im Amt für Wohnungswesen ist ein Gebietsbeauftragter benannt worden. Bei ihm liegt die Gesamtkoordination. Damit ist er innerhalb der Verwaltung die zentrale koordinierende Stelle und zugleich nach außen der Ansprechpartner für alle. Der Gebietsbeauftragte vertritt in der Regel die Verwaltung in den Gremien.

Mit der Aufnahme in das Programm sind zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt worden, die nach den Förderrichtlinien für investive Maßnahmen und deren Vorbereitung verwendet werden müssen. Daneben werden kommunale Mittel zur Verfügung gestellt, die in der Regel als Beihilfen gewährt werden. Der Gebietsbeauftragte koordiniert und vernetzt die verschiedenen Maßnahmen unter Einbeziehung möglicher dritter Förderer.

Steuerung des Quartiermanagement-Teams im Stadtteil vor dem Hintergrund des Stadtteilentwicklungskonzeptes.

# Quartiermanagement Hannover-Mittelfeld

## Organisationsschema



## 5. Die intermediäre Ebene / Öffentlichkeitsarbeit

Die intermediäre Ebene wird hauptsächlich vom „Quartiermanagement-Team vor Ort“ wahrgenommen. Hier laufen im Wesentlichen die Fäden zusammen. Besondere Kompetenzen sind neben der kommunikativen und sozialen sowie solchen in Moderationsmethoden auch die interkulturelle Kompetenz, um sich Zugänge zu allen Bevölkerungsgruppen erarbeiten zu können. Hier war es besonders hilfreich, dass eine Mitarbeiterin (in Hannover: Quartiermanagerin) vorher in Mittelfeld in der Gemeinwesenarbeit tätig war.

Regelmäßige Gesprächsrunden sorgen für den Informationsaustausch, eine Sanierungszeitung wird 3 – 4 mal/Jahr herausgegeben.

Darüber hinaus sind die Sitzungen des Stadtbezirksrates, der Sanierungskommission und des Stadtteilforums grundsätzlich öffentlich.

## 6. Quartierebene

Die Initiative für die Aufnahme des Stadtteils in das Programm Soziale Stadt ging von der Verwaltung aus. Die Verwaltung hat vor Ort ein Stadtteilbüro eingerichtet, das mit je einer Mitarbeiterin aus dem Baudezernat und dem Sozialdezernat besetzt ist. Darüber hinaus ist im Stadtteilbüro auch die städtische Baugesellschaft vertreten (der überwiegende Teil der Wohnungen sind im Eigentum der städtischen Baugesellschaft).

Das Quartiermanagement richtet sich an den vorhandenen baulichen und sozialen Strukturen aus.

Es knüpft an die in der Bewohnerschaft erkennbaren Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten an und stärkt sie.

Es bündelt und koordiniert – in Ergänzung des Aufgabenfeldes des Stadtbezirksteams Vernetzte Dienste alle für den Stadtteil relevanten Aktivitäten und bezieht dabei die vorhandenen und betroffenen Verbände, Institutionen und Unternehmen ein.

Es geht bei der Planung, Umsetzung und Überwachung von Maßnahmen und Projekten von den im Stadtteil vorhandenen finanziellen, personellen, räumlichen und institutionellen Ressourcen aus.

Durch die Aktivitäten des „örtlichen Quartiermanagement-Teams“ können diverse Erfolge verbucht werden:

- Initiative der Mitarbeiter/innen vor Ort gibt es den Unternehmerstammtisch, ein Zusammenschluss örtlich ansässiger Gewerbetreibenden.
- Sprachkurse für Migranten und Migrantinnen erschließen neue Ressourcen im Stadtteil.
- Kulturinitiativen z. B. gegen Rassismus werden initiiert.
- ein „Umsonstladen“ hat sich auch als Treffpunkt etabliert.

Dagmar Landler-Krämer:

## Quartiermanagement: „Inneres Westend“ in Wiesbaden



### Wiesbaden: Inneres Westend

ca. 6.500 Einwohner/innen;  
innerstädtisches Altbau-Quartier mit extremer Dichte; mangelhafte Bausubstanz;  
Mangel an Grün- und Freiflächen mit Aufenthaltsqualität;  
gemischter Nutzung und gemischte Bevölkerungsstruktur;  
sozial, ökonomisch und kulturell geprägt durch jahrzehntelange Einwanderung: vor allem aus Migranten-Haushalten, die wegen preisgünstiger Wohn- und Geschäftsmöglichkeiten sesshaft geworden sind und nur noch geringem Anteil an lang ansässiger (deutscher) Bevölkerung,  
gleichzeitig ist die Durchwanderungs-Mobilität hoch

Dagmar Landler-Krämer ist  
Abteilungsleiterin im Wohnungsamt und Projektleiterin  
„Soziale Stadtentwicklung Inneres Westend“

## 1. Voraussetzungen/Ausgangssituation

### 1. In der Verwaltung:

- \* Das Stadtteilentwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms Soziale Stadt und nach dessen Leitlinien umgesetzt.
- \* Verantwortlich für die Projektentwicklung, -umsetzung und -koordination ist das Wohnungsamt – diese Verantwortlichkeit ergab sich aus der langjährigen Wahrnehmung der Aufgaben der Stadtsanierung und Stadterneuerung;
- \* Das Wohnungsamt ist in das Sozialdezernat eingegliedert – hieraus ergibt sich eine enge Verbindung und gute Kooperation zu Sozialen Diensten, der Jugend- und Kinderarbeit sowie zum Sozialamt.
- \* Die Sozialen Dienste und das Sozialamt sind in einer regionalisierten Struktur organisiert. Im Stadtteil steht eine Einrichtung der sozialen Infrastruktur mit umfassender Zuständigkeit – Sozialhilfe, Sozialdienst, Kinder- und Jugendzentrum, Jugendgerichtshilfe, Beratungsstelle für selbständiges Leben im Alter... zur Verfügung.
- \* Die Leistungen der Wohnbauförderung – Modernisierungsberatung und -förderung in Verbindung mit Entsiegelungs- und Begrünungsförderung werden regionalisiert – in Schwerpunktgebieten, die auch die Soziale Stadt – Standorte einschließen – angeboten: Vor-Ort-Büros sind eingerichtet, die Kooperation mit Grünflächen- und Umweltamt ist „institutionalisiert“.
- \* D.h., die Bandbreite der regionalisiert und direkt vor Ort angebotenen Regelleistungen der Verwaltung ist relativ groß.

## 1.2 Auf der intermediären Ebene und im Stadtteil:

- \* Als „lokale Politik“ ist ein Ortsbeirat demokratisch legitimiertes Organ für den Stadtteil.
- \* Die Stadtteilkonferenz als Verbund der sozialen Dienste, der Schulen, der Kirchen, der Kindergärten und der Arbeiterwohlfahrt – ausschließlich Professionelle – ist etabliert.
- \* Turn- und Sportvereine haben ihre Geschäftsstellen im Stadtteil.
- \* Es gab – eher locker und in kontinuierlicher Veränderung – Zusammenschlüsse von Gewerbetreibenden, insbesondere mit dem Bezugsbereich einzelner Geschäftsstraßen.
- \* Die vor Ort angesiedelten Leistungsbereiche der Verwaltung und freier Träger bieten Kommunikationsorte im Stadtteil an: Kindertagesstätten Jugendzentrum, Seniorentreff u. v. m.

## 2. Was kam neu dazu: „Projektarchitektur“

### 2.1 Verwaltungsebene:

- \* **Eine „Gebietsverantwortliche“** mit den Aufgaben-/ Kompetenzbereichen der Projektleitung i.S. der Gesamtkoordination:
  - Mittel- und Ressourcenmanagement
  - Vernetzung der Verwaltungskompetenzen und -ressourcen und der weiteren Kooperationspartner – z. B. IHK, Polizei ...
  - Steuerung des Quartiermanagement-Teams im Stadtteil vor dem Hintergrund der vertraglich vereinbarten Leitplanken.

- \* **Eine Projektgruppe:**

Ihren Ursprung hatte die Projektgruppe in der Projektvorbereitung.

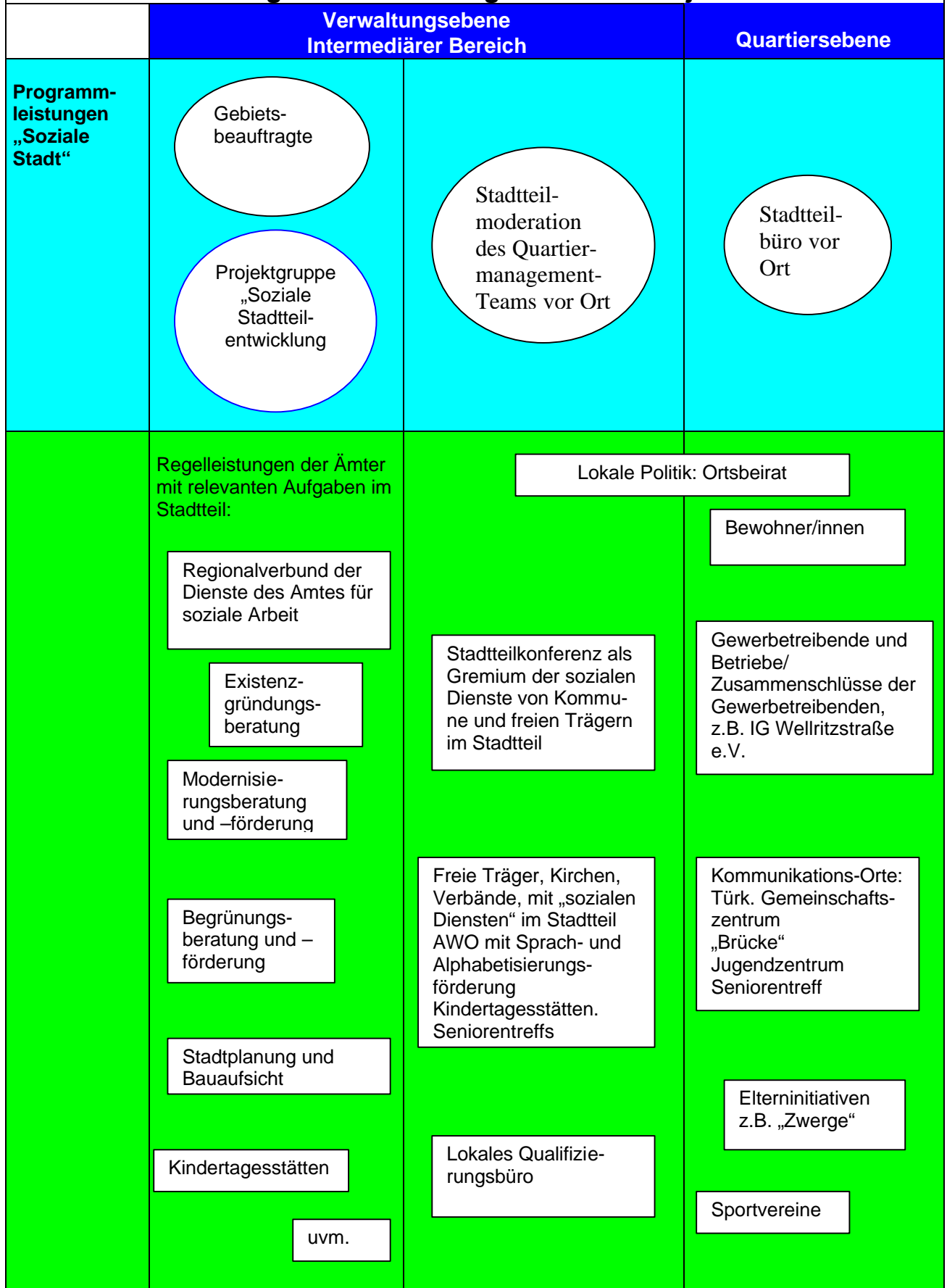
Die verschiedenen Verwaltungsressorts haben mit unterschiedlichen Strukturuntersuchungen die Themen sowie Stärken und Schwächen des Stadtteils im Vorfeld des Projektes analysiert. Die ursprünglich verwaltungsinterne Projektgruppe hat sich mittlerweile erweitert um externe Kooperationspartner (insbesondere IHK und Vertreter des lokalen Qualifizierungsbüros, eines Beschäftigungsprojektes im Stadtteil) und „Schlüsselpersonen“ aus dem Stadtteil.

Eingeladen zu den Projektgruppen-Treffen werden außerdem alle bekannten Träger von Initiativen im Stadtteil – von Gewerbetreibenden, kulturellen Initiativen usw.. Regelmäßig nimmt außerdem das „Quartiermanagement-Team vor Ort“ teil.

*Empfehlung:*

*Schon in der Analyse-Phase kann die Vernetzung der Verwaltung als Basis für die Projektentwicklung und die -koordination angelegt werden.*

# Stadtteilentwicklung „Inneres Westend“ in Wiesbaden – Konkretisierung der Steuerungsebenen/Projektarchitektur





## **2.2 Die intermediäre Ebene:**

Die intermediäre Ebene wird vom „Quartiermanagement-Team vor Ort“ mit Büro/Laden im Stadtteil und Aufgaben der „Gebietsmoderation“ wahrgenommen. Insbesondere sind

- \* Ziele für den – befristet für etwa fünf Jahre - gedachten Einsatz:

Engagement – persönliches, finanzielles, kulturelles, soziales... - von Bewohnern und Bewohnerinnen, Gewebetreibenden, Hauseigentümern und anderen Menschen im Stadtteil anzuregen und zu unterstützen und damit

die Wahrnehmung und Wertschätzung des Stadtteils sowohl von innen wie auch von außen zu verbessern.

- \* konkretere Aufgabeninhalte (Aufgabenbeschreibung):

Aktivierung von Bewohner/innen und Gewebetreibenden insbesondere auch diejenigen nicht deutscher Herkunft, in o. g. Sinne

„Andocken“ von Projektideen zur Realisierung im Rahmen des Projekts.

Vernetzung der einzelnen Akteure im Stadtteil unterstützen.

In o. g. Sinne Treffen und Veranstaltungen organisieren und moderieren.

Eigenes Erfahrungswissen mit den „Regelleistungen“ der Verwaltung und der Stadtteilkonferenz kommunizieren.

Öffentlichkeitsarbeit.

- \* Hervorzuhebende Kompetenzen waren neben der kommunikativen und sozialen sowie solchen in Moderationsmethoden insbesondere die interkulturelle Kompetenz, um sich Zugänge zu den – in aller Regel nicht von den demokratisch legitimierten Gremien vertretenen – Bevölkerungsgruppen erarbeiten zu können.

*Empfehlung:*

*die Auswahl des „Vor-Ort-Teams“ durch die Beteiligung von „Schlüsselpersonen“ – aus der lokalen Politik und anderen Akteursgruppen im Stadtteil – an dieser Entscheidung „legitimieren“*

## **2.3 Quartiersebene:**

- \* Die Projektgruppe hat sich für Stadtteilinitiativen und Akteure bzw. Interessierte geöffnet und trifft sich regelmäßig monatlich

- \* Durch die Aktivitäten der „Stadtteilmoderation“ können diverse Erfolge verbucht werden:

ein Zusammenschluss von Gewebetreibenden – deutsche und nicht deutsche – hat sich als e. V. institutionalisiert zusammengeschlossen;

ein türkisches Gemeinschaftszentrum ist auf dem Weg, sich zu etablieren

Kulturinitiativen werden durch institutionelle Förderung und Unterstützung stabilisiert

ein regelmäßiger, informeller „Stammtisch“ für Stadtteilthemen hat sich etabliert.

- \* Das ursprünglich als Ziel formulierte „Forum zu Stadtteilentwicklung Westend“ wurde nicht in institutionalisierter Form angestoßen – mögliche Risikopotentiale wurden in der Bildung von Parallelstrukturen – insbesondere zur lokalen Politik und auch der Stadtteilkonferenz befürchtet.

*Empfehlung:*

*keine „Über-Institutionalisierung von „Beteiligung an und für sich“: die Öffnung der Projektgruppe (s.o.) schien und scheint die interessantere Variante*

- \* Vielleicht als bessere Alternative werden jeweils zu relevanten Themen offene Gesprächsrunden organisiert und moderiert, zusätzlich gibt es einen monatlichen offenen und informellen Stammtisch.
- \* Ein „lokales Qualifizierungsbüro/freiwilliges soziales Jahr“ konnte als Projekt mit 3-jähriger Laufzeit im Stadtteil eingerichtet werden

### **3. Was fehlt noch – Schwachstellen in der Steuerungsfähigkeit und neue Herausforderungen:**

- \* Die „Zentrifugalkräfte“ der Teilprojekte entwickeln große Eigendynamik, die so komplex wird, dass die Grenzen der Steuerungsfähigkeit erreicht werden – wie den „offenen Prozess“ zusammenhalten?
- \* Ein informeller, aber dennoch berechenbarer und transparenter Austausch ist kaum „organisierbar“, ist aber wesentliches, tragendes Element der gemeinschaftlichen Stadtteilentwicklung – wie die lebendige Kommunikation immer wieder zusammenführen?

**Raina Becker:**

## **Das Projekt Westhagen in Wolfsburg**

Raina Becker, Stabsstelle Stadtentwicklung / Strategische Planung, zuständig für das Stadtteilentwicklungsprojekt Wolfsburg-Westhagen.

### **1. Ausgangslage**

Aufgrund der Beobachtung der Wolfsburger Stadtteile Westhagen, Detmerode und Nordstadt wurden negative Tendenzen in der Entwicklung dieser Stadträume festgestellt. Vorbereitende Untersuchungen für den am stärksten betroffenen Stadtteil Westhagen im Jahr 1999 ermittelten einen sich überlagernden Handlungsbedarf im städtebaulichen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bereich. Mit den Untersuchungen wurde gleichzeitig geprüft, ob für Westhagen eine Förderung aus dem 1999 neu entstandenen Bund-Länder-Förderungsprogramm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt" in Frage käme.

Akuter Handlungsbedarf und die Möglichkeit der 2/3-Förderung von investiven und investitionsvorbereitenden Maßnahmen führten zu konkreten politischen Beschlüssen:

- > Bewerbung für das Programm "Soziale Stadt"
- > Einleitung des städtebaulichen Sanierungsverfahrens
- > Einrichtung eines Stadtteilmanagements

Nach Aufnahme von Westhagen in das Programm "Soziale Stadt" folgten:

- > Förmliche Festlegung des Sanierungsgebietes

Beauftragung der Städtebaulichen Rahmenplanung

Damit wurden die erforderlichen Verfahrensschritte zur Durchführung eines umfassenden Projektes zur Entwicklung des Stadtteils eingeleitet und die entsprechenden politischen Entscheidungen getroffen. Mit dem Konzept und der Projektarbeit des beauftragten Stadtteilmanagements wurden seit Mai 2000 die Befähigung der Einwohner des Stadtteils zur Mitgestaltung der Sanierung, die Öffentlichkeitsarbeit und die soziale Entwicklung miteinander verknüpft und vielfach erfolgreich umgesetzt.

Alle notwendigen Vorbereitungen für die städtebauliche Sanierung wurden mit der Fertigstellung der Städtebaulichen Rahmenplanung Anfang des Jahres 2002 abgeschlossen.

Gleichzeitig mit der Bearbeitung des Bereichs Städtebau wurden auch die anderen Themen des Integrierten Handlungskonzeptes für Westhagen in unterschiedlichen Kooperations- und Abstimmungsverfahren bearbeitet.

## Quartiermanagement : Phasenmodell am Beispiel Wolfsburg-Westhagen

Phasen >>		Umsetzung			
		Basis	Vorbereitung	Initiativphase	Konsolidierungsphase
<b>A. Verwaltungsebene / Politik / Fachinstitutionen</b>					
<b>Stabsstelle Stadtentwicklung</b>	<b>Stadtforschung / Stadtentwicklungscontrolling</b>				
	Feststellung negativer Entwicklungen in mehreren Stadtteilen	Externe Vorb. Untersuchungen im Rahmen BauGB und Integriertes Handlungskonzept für Stadtteil mit größten Handlungsbedarf		Dokumentation über Erfahrungen mit Quartiermanagement	Abschlußdokumentation Quartiermanagement
	Ext. Untersuchung von 3 Stadtteilen / Strategiepapier				Übergang in Routine-Beobachtung Stadtentwicklung
<b>Vorstand / Politik</b>		<b>Polit. Willenserklärungen / Rechtlich notw. Beschlüsse</b>			
		Bewerbung Programm "Soziale Stadt"	Städtebauliche Rahmenplanung als Sanierungsbasis	Beauftragung Sanierungsträger	
		Einleitung des Verfahrens zur städtebaulichen Sanierung gem. BauGB		Einzelentscheidungen Sanierungsmaßnahmen	
		Einrichtung Stadtteilmanagement			Aufhebung des förmlich festgelegten Sanierungsgebietes durch Satzung
		Förmliche Festlegung des Sanierungsgebietes durch Satzung			
<b>Geschäftsbereiche (GB)/Fachinstitutionen</b>		<b>Städtebaul. Sanierung / Sonstige Fachthemen</b>			
			Temporäre Lenkungsgruppe zur Koordination GB + Stadtteilmanagement	Kooperationsvereinbarung zwischen Entscheidungsgremium, GB und Stadtteilmanagement	
				Integration aller Projektthemen in die Routine-Arbeitsgruppe	
				Durchführung Sanierungsmaßnahmen und Finanzsteuerung einschl. Fördermittelabwicklung "Soziale Stadt"	Abschluß-Arbeiten Sanierung
<b>B. Intermediäre Ebene</b>					
<b>Stadtteilmanagement (Externe Beauftragung)</b>		<b>Koordination / Moderation</b>			
			Routine-Arbeitsgruppe Stadtentwicklung, Stadtplanung, Rahmenplaner, Stadtteilmanagement		Prüfung der Weiterführung von Koordinations- und Moderationsaufgaben und künftige Zuständigkeit
			Koordination und Moderation aller Aktivitäten und Planungen für/im Stadtteil / Mediation		
			Regionale und überregionale Öffentlichkeitsarbeit		
			Dokumentation der Stadtteilentwicklung		Abschlußdokumentation
			Fortschreibung Integriertes Handlungskonzept		
			Weitere Vorbereitung der Sanierung durch Erörterung beabsichtigter Maßnahmen mit Beteiligten		
<b>C. Stadtteilebene</b>					
<b>Stadtteilmanagement (Externe Beauftragung)</b>		<b>Bürgeraktivierung,-beteiligung / Akteursvernetzung</b>			
			Etablierung und Betrieb des Stadtteilbüros als zentrale Anlaufstelle		Schließung des Stadtteilbüros
			Unterstützung des bestehenden Bürger-Arbeitskreises		
			Aktivierung und Einbindung von Spätaussiedlern, Migranten, Deutsch-Einheimischen insbesondere durch Projektarbeit		
			Wissenschaftliche Begleitung (nicht umgesetzt)		

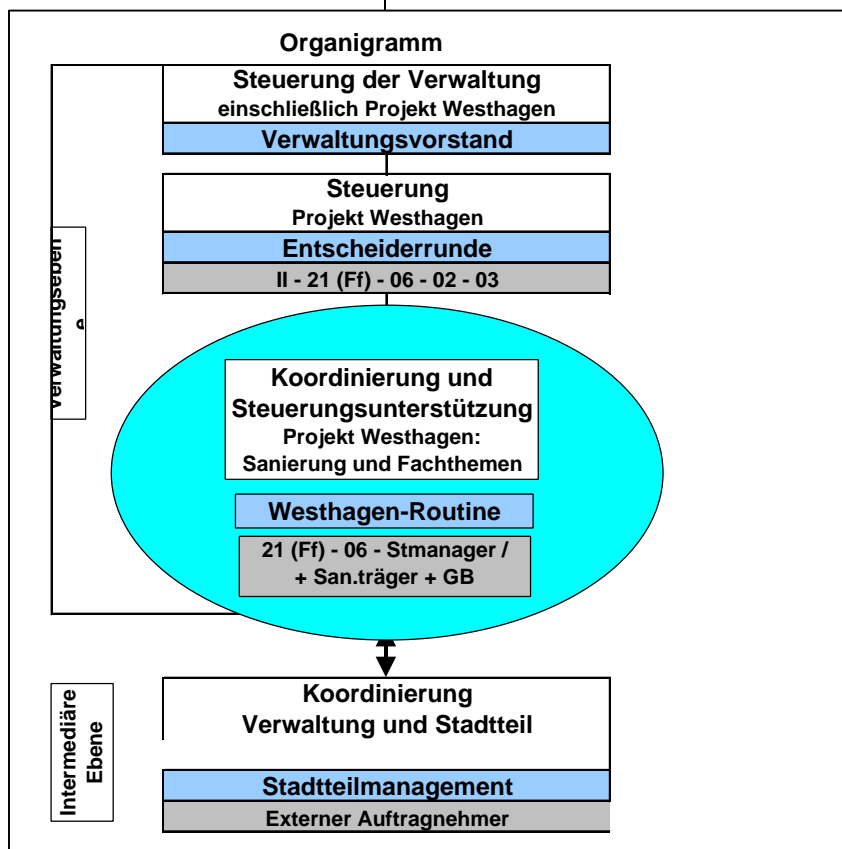
# 1. Kooperationsvereinbarung

Das Projekt Westhagen wurde bisher aufgrund der neuen Thematik für die Stadt Wolfsburg überwiegend in der Stabsstelle Stadtentwicklung bearbeitet. Nachdem für die Umsetzung der städtebaulichen Sanierung inzwischen die personellen Voraussetzungen im Geschäftsbereich Stadtplanung geschaffen wurden und aufgrund der Erfahrungen im bisherigen Verfahren wurde eine Neuorganisation des Projektes erforderlich.

Neben der städtebaulichen Sanierung ist die Weiterentwicklung der übrigen Handlungsfelder in einem integrierten Verfahren von entscheidender Bedeutung für den Stadtteil. Die Gesamtprojektsteuerung verbleibt daher bei der Stabsstelle Stadtentwicklung. Die Koordination aller Themen und Mitwirkenden wird durch die Westhagen-Routine und die Weiterführung des Stadtteilmanagements gewährleistet.

Durch das Projekt Westhagen werden alle Aufgabenbereiche der Stadt berührt. Im bisherigen Verfahren hat sich gezeigt, dass gesamtstädtische Entwicklungen, begrenzte Personalressourcen und unterschiedliche Einschätzungen des Projektes zu Problemen im Projektablauf führen können.

Um eine erfolgreiche Steuerung des Projektes und sachgerechte Entscheidungen zu gewährleisten, wurde eine für alle Beteiligten verbindliche Regelung des Verfahrens erforderlich, die Aufgaben, Zuständigkeiten und Schnittstellen einheitlich definiert und Instrumente einführt, die den Projektverlauf dokumentieren, analysieren und notwendige Entscheidungen zeitnah ermöglichen soll.



Hierfür wurde eine Kooperationsvereinbarung zwischen der Stabsstelle Stadtentwicklung, dem Geschäftsbereich Stadtplanung, den übrigen Geschäftsbereichen und dem Stadtteilmanagement getroffen und ein neues Organisationsmodell eingeführt. Hierzu siehe Organigramm und Phasenmodell.

Markus Kissling und Cornelia Neumann:

## Das Netzwerk SPACEWALK in Westhagen

### Wolfsburg-Westhagen:

Hochhaussiedlung mit 9.600 Einwohner/innen, die geplant war für 12.000 (z.T. leben nur noch 3-5 Haushalte in einem 10stöckigen Haus); 15% der Bewohner/innen kommen aus 56 Nationen; 40%iger Anteil von russlanddeutschen Spätaussiedler/innen; überdurchschnittlicher Anteil von Sozialhilfeempfänger/innen und Arbeitslosen im Vergleich zur Gesamtstadt

### *Ein Stadtteil entwirft sich neu!*

Was ist Glück?

Was hat Glück mit Sanierung zu tun?

Was hat Glück mit Integration zu tun?

Ein Stadtteil macht sich auf die Suche.

## SPACEWALK

Seit dem Jahr 2000 ist Westhagen in das Förderprogramm "Soziale Stadt" aufgenommen. Das Netzwerk SPACEWALK betreibt seit 1. Mai 2000 das Stadtteilmanagement (entspricht der intermediären Ebene und der Quartiers-ebene des Handlungsansatzes Quartiermanagement). Kern des Gesamtprojektes ist es, allen Beteiligten einen Weg ins Zentrum zu ermöglichen und so an dessen Gestaltung mitzuwirken. Dies geschieht auf der Basis eines integrierten Handlungskonzepts.

SPACEWALK, das Stadtteilmanagement in Wolfsburg-Westhagen - geht die Probleme nicht frontal an, sondern entwickelt ein drittes Element, ein kulturelles Projekt, an dem sich alle Akteure im Stadtteil beteiligen können. Dieses Vorgehen beschleunigt und intensiviert Prozesse wie Bürgerbeteiligung, Netzwerkbildung, Imagewandel etc.

SPACEWALK ist ein international tätiges Netzwerk aus Künstlern, Wissenschaftlern und Pädagogen aus verschiedenen Kulturkreisen und entwirft seit zehn Jahren Kulturprojekte im gesellschaftlichen Raum.

SPACEWALK hat es sich zur Aufgabe gemacht, bei Menschen unterschiedlichster Herkunft kreative und kommunikative Potenziale zu entwickeln und zu fördern. Ziel ist es, die Menschen ihre Kreativität und Kommunikationsfähigkeit als Rüstzeug und Möglichkeit entdecken zu lassen, um sich selbst und ihr gesellschaftliches Umfeld zu verbessern und zu verändern.

SPACEWALK arbeitet dabei mit Mitteln und Methoden aus Theater, Tanz, Musik, Video und bildender Kunst, begibt sich damit in soziale Spannungsfelder und an soziale Knoten- und Brennpunkte und arbeitet dort mit den Menschen vor Ort an der Förderung und Verbesserung von Kommunikation und Kreativität.

Für die Dauer des auf drei Jahre angelegten Stadtteilmanagements in Westhagen ist SPACEWALK nicht der Stadtverwaltung angegliedert, sondern versteht sich als selbstständiger und unabhängiger Dienstleister. So räumt der Vertrag zwischen der Stadt Wolfsburg und SPACEWALK beiden Parteien das

Recht ein, ihn nach jedem Jahr nicht zu verlängern, sollten die Bedingungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht mehr gegeben sein.

Das Stadtteilbüro im Zentrum Westhagens ist von zwei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen besetzt; während der Projektphasen kommen bis zu 20 weitere Mitarbeiter/innen des Netzwerkes in den Stadtteil, wo sie für die Dauer der Projekte im Zentrum von Westhagen leben.

## Wege ins Zentrum

„Wege ins Zentrum - Das Westhagen-Projekt“ ist die Konzeption, mit der sich SPACEWALK in Wolfsburg vorgestellt hat. Der Kern des gesamten Projekts ist es, allen Beteiligten einen Weg ins Zentrum zu ermöglichen, um gemeinsam im Rahmen von acht Handlungsfeldern an dessen Gestaltung mitzuwirken. Dabei ist der Begriff „Zentrum“ ganz real und auch im übertragenen Sinne zu verstehen.

Das Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass es auf allen Ebenen Möglichkeit zur Beteiligung anbietet: von niederschweligen Angeboten vor Ort für die einzelnen Bürger/innen bis hin zu hochprofilierten baulichen, wirtschaftlichen, sozialen und künstlerischen Einzelprojekten und Maßnahmen. Alle Einzelaktivitäten werden in das Gesamtprojekt eingebunden. Dadurch werden Prozesse von eigentlich längerer Dauer beschleunigt, vernetzt und verstärkt. Dabei ist die überregionale Resonanz des Projektes ein wichtiger Faktor für seinen Erfolg.

SPACEWALK bietet als Stadtteilmanagement Westhagen:

- Eine Schaltstelle für alle Belange zwischen der Stadt Wolfsburg und Westhagen
- Die Koordination und Bündelung der Kräfte und Akteure, die in Westhagen tätig sind.
- Eine Dynamisierung der Entwicklungen im Stadtteil durch Einbindung der Bevölkerung und der verschiedenen Initiativen und Organisationen in ein künstlerisches Projekt.
- Eine Erhöhung der Effektivität der verschiedenen Aktivitäten durch Vernetzung

### Der mit der Stadt Wolfsburg vereinbarte Vertrag beinhaltet weiterhin folgende Ziele:

- Verbesserung der Lebensqualität für die Bewohner/innen des Stadtteils, d.h. ihrer sozialen und wirtschaftlichen Lage.
- Die Befähigung der Bewohner/innen des Stadtteils zu aktiven Akteuren der Stadtentwicklung zu werden.
- Die Verbesserung der Außenwahrnehmung des Stadtteils und damit Einleitung eines positiven Entwicklungsprozesses für Westhagen.

Ein Schwerpunkt der Arbeit ist der Arbeitskreis, ein Gremium aus ca. 90 Personen, die in Westhagen wohnen oder arbeiten (auch als Vertreter z. B. von Schulen oder Institutionen). Der Arbeitskreis ist das zentrale Organ der Mitbestimmung und Bürgerbeteiligung bspw. bei der städtebaulichen Rahmenpla-

#### **8 Handlungsfelder:**

1. Städtebau
2. Bürgermitwirkung  
Stadtteilleben
3. Lokale Wirtschaft, Arbeit
4. Wohnen
5. Wohnumfeld, Ökologie
6. Soziales, Kultur, Bildung
7. Stadtteilzentren
8. Image, Identifikation

nung. Innerhalb des Arbeitskreises gibt es Interessengemeinschaften zu verschiedenen Themen, z. B. IG Integration, IG Senioren, IG Kinder und Jugendliche usf.

Grundlegend ist außerdem die Überzeugung, dass Integration ein Prozess ist, der mehrere Seiten betrifft: Integriert werden kann nur, was vorher klar definiert ist. Daraus ergibt bspw., dass jede Gruppe *ihren* Raum braucht. Für die verschiedenen Gruppen wie auch für den Stadtteil selber gilt: die Betonung der eigenen Stärken ist wirksamer als das Bekämpfen negativer Bilder oder das Festhalten an Problemen.

*Die Methode: ein gemeinsames kulturelles Projekt als Quelle und Motor*

Der besondere und in verschiedenen Zusammenhängen erfolgreich umgesetzte Arbeitsansatz von SPACEWALK besteht darin, die Vielzahl der Probleme nicht frontal anzugehen, sondern zusammen mit den Beteiligten ein gemeinsames Drittes – ein kulturelles Projekt - zu entwerfen.



Auf dem Weg zu diesem selbstbestimmten Ziel werden soziale Umgangs- und Kommunikationsformen entwickelt, gefördert und eingeübt. Durch diese projektorientierte Form des Stadtteilmanagements ist die soziale Erneuerung von Westhagen gleichsam das Nebenprodukt eines lustvollen und spannenden Prozesses, an dem sich Jede und Jeder beteiligen kann.

Mit diesem Ansatz ist es SPACEWALK gelungen, neue Impulse in unterschiedlichste soziale Spannungsfelder zu bringen

## ***Weihnachten in Westhagen***

Ein kalter und dunkler Winter – noch kälter und dunkler zwischen den Häuserschluchten der Hochhaussiedlung – doch da, mitten im „Herzen der Finsternis“: Lichtspiele über der Skyline von Wolfsburg-Westhagen.

Die hohen und lang gezogenen Gebäudekomplexe, die Wahrzeichen von Westhagen, werden abends zur weithin sichtbaren Leinwand für ein einzigartiges Schauspiel: Eine Fülle von Bildern und Ideen erfüllt sie allabendlich mit immer neuen Farben und Formen.

Also einmal mehr eine Illumination und Stadtinszenierung? Ja auch, aber im Kern etwas ganz anderes. Diese Inszenierung ist nur der leuchtendste Teil eines viel umfassenderen Projekts.

Diese Projektionen sind nicht etwa die Werke von Profis – nein, diese Vielzahl von Vorstellungen Bildern und Texten stammt ausnahmslos von Bewoh-



ner/innen dieses Stadtteils. All diesen Bildern und Gedanken liegt eine Frage zugrunde: Was ist Glück für Sie?

Die Antworten darauf entwerfen allabendlich eine weithin strahlende Einladung, den Stadtteil in neuem Licht zu sehen.

## Das Projekt – „Weihnachten in Westhagen“

1. „Ausgehen von dem, was da ist“, heißt ein Grundsatz von SPACEWALK

„Zu groß, zu hoch, zu breit, zu klotzig, zu grau!“ Die beiden von Weitem sichtbaren Wohnkomplexe, Wahrzeichen von Westhagen; vielen gelten sie als die Schandflecken, als das eigentliche Problem dieses Stadtteils. Dort scheinen sich die baulichen und sozialen Probleme zu bündeln.

Die beiden massiven Häuserfronten sind gleichsam die Projektionsfläche für alle negativen Assoziationen und Vorurteile in und um Westhagen. Genau das macht sich das Projekt zunutze: Es nutzt diese Gebäude ganz real als Leinwand für die neuen, künstlerischen Projektionen der Bewohner/innen des Stadtteils.

„Weihnachten in Westhagen“ benutzt, was da ist, Positives wie Negatives (die Vorstellungskraft von 10 000 Menschen aus verschiedenen Nationen auf der einen, Dunkelheit, Unübersichtlichkeit, Mangel an öffentlichem Leben auf der anderen Seite) und macht etwas Drittes daraus. Es wirft ein in jeder Hinsicht neues Licht auf die Situation.

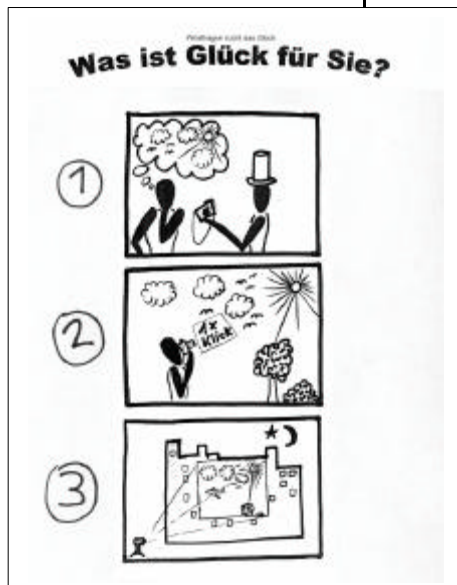
2. Gemeinsames Ziel:

„Weihnachten in Westhagen“ gibt dem Gesamtprozess eine Struktur, indem es ein gemeinsames räumliches Zentrum (Marktplatz) und zeitliches Ziel (Weihnachten) definiert.

3. Übertragung auf die Gesamtsituation

Das kulturelle Projekt „Weihnachten in Westhagen“ enthält modellhaft und überschaubar die Kernkomponenten der acht Handlungsfelder des integrierten Handlungskonzepts von Gestaltung über Belebung des Zentrums, über die Integration der verschiedenen Einwohnergruppen und Gewerbeförderung bis hin zur Imagepflege und Öffentlichkeitsarbeit.

Das gemeinsame kulturelle Projekt ist der Vermittler zwischen den 8 Handlungsfeldern und den Akteuren im Stadtteil (Einwohner, Stadt, Gewerbe, Einrichtungen und Wohnbaugesellschaften). Mit „Weihnachten in Westhagen“ wurde ein gemeinsamer neutraler Raum geschaffen, der jedem Akteur vom Asylbewerber bis zur Wohnbaugesellschaft die Möglichkeit gab, sich zu beteiligen, sich selbst auszudrücken und seine eigenen Vorstellungen und seine eigene Kompetenz und Fähigkeit einzubringen und darzustellen.



### Ablauf: „Westhagen sucht das Glück“

Drei Monate lang gingen SPACEWALK-Mitarbeiter als "Glücksforscher" von Tür zu Tür. Nach einem Zufallsprinzip wurden Straßennamen und Hauseingänge bestimmt, in denen die Bewohner/innen befragt werden sollten. Und dann standen sie plötzlich vor der Tür und fragten: „Was ist Glück für Sie?“ und ?to eto ???CT?E? Unterstützt durch Piktogramme und Fragebögen, gelang es ihnen auch mit Westhagenern und Westhagenerinnen ins Ge-

spräch zu kommen, für die es in Deutsch nicht so einfach war. Das sollte es jedem ermöglichen an dem Projekt teilzunehmen.

Und Westhagen suchte. „Die Glücksforscher sind da!“ hallte es durch die Treppenhäuser...„Ja, was ist eigentlich Glück...?“ „Ist Glück Zufriedenheit oder mehr?“... „Ohne Gesundheit ist alles nichts.“ Aus ersten, schnellen Antworten entstanden oft lange Gespräche über das Wesen des Glücks.

Die Westhagener/innen waren Glücksexperten/-expertinnen und fotografierten ihre Bilder vom Glück mit der Kamera, die die Glücksforscher mitgebracht hatten. Mit ihren weit über 1000 Bildern – brachten sie Westhagen zum leuchten. Sie wurden vom 1. bis zum 24. Dezember im Rahmen einer Lichtinstallation auf die Hochhäuser am Marktplatz von Westhagen projiziert.



Es entstanden Themen- oder Gruppenabende, die bspw. von Schulklassen, Vereinen, religiösen Gemeinschaften oder einer Gruppe Spätaussiedler gestaltet wurden. Schulen hatten sich in Projekttagen mit dem Thema „Glück“ beschäftigt, es gab einen Glückssong, der aus den Aussagen zum Glück komponierte worden war. Zu den Aktionen trafen sich in der Vorweihnachtszeit jeden Abend ein paar Dutzend bis einige Hundert Menschen auf dem Marktplatz. In einem Zirkuszelt feierten sie anschließend ihr ganz persönliches Weihnachtsfest. Insgesamt haben über 10 000 Menschen die Projektionen besucht.

Die Atmosphären aus Licht, Bildern, Worten und Musik erfüllten für einen Monat lang das Zentrum von Westhagen und machten es zu einem hellen und warmen Ort, an dem sich jeder wieder finden konnte.

## ***Ausblick – Westhagen baut***

Die Zwischenbilanz nach eineinhalb Jahren Stadtteilmanagement: In vielen Bereichen überschreiten die Erfolge das Maß dessen, was vorher für möglich gehalten wurde.

Als zentraler Punkt hat sich das in den Köpfen festsitzende Negativbild des Stadtteils erwiesen, der dank des Kulturprojektes in ein völlig anderes Licht getaucht worden ist. Gerade auch die überregionale Resonanz (mit Berichten in der WELT, der BILD-Zeitung und auf RTL) lassen die Westhagener ihren Stadtteil anders erleben.

Hauptauftrag des Stadtteilmanagements, den Wegzug von Westhagen zu stoppen, wurde voll und ganz erreicht. Der Arbeitskreis ist auf ca. 90 Teilnehmer angewachsen und gut strukturiert. (Ein Verfügungsfond von DM 20.000.-/p.a.) steht für Projekte des Arbeitskreises bereit.) Etwa 150 Einwohner/innen aus verschiedenen Ländern beteiligen sich regelmäßig an verschiedenen Arbeitsgruppen.

Vorläufiger Höhepunkt war eine spontane Demonstration für Frieden und Toleranz als Reaktion auf die Anschläge vom 11. September. Statt eines Stadtteilstes zogen über 600 Bürger aus 40 Nationen bei strömendem Regen gemeinsam durch Westhagen, um ein Zeichen für Toleranz und ein friedliches Miteinander zu setzen.

Gleichwohl ist das Gesamtverfahren gerade erst am Anfang. Gemeinsam mit den Stadtplanern und Architekten der GRUPPE PLANWERK Berlin, gilt es die bereits begonnene städtebauliche Sanierung unter tatsächlicher Beteiligung der Bewohner/innen voran zu bringen.

Folgerichtig wechselt die Projektebene, wie das Gesamtverfahren vom reinen Entwerfen (Projektionen des Glücks) zum konkreten Umsetzen und Bauen. Die neue Leitfrage zielt auf einen Ort, an dem nach Bloch noch keiner war, den es vielmehr noch zu errichten gilt:

**Was ist Heimat für Sie?**

**Markus Kissling und Cornelia Neumann:**

## **Keine Entwicklung ohne Konflikte**

Integrierte Stadtteilentwicklung ist ein Prozess, bei dem alle Beteiligten tendenziell überfordert sind. Das Verfahren ist neu und extrem komplex. Notwendig sind klare Vereinbarungen zwischen Verwaltung und Externen, aber auch zwischen den verschiedenen Bereichen innerhalb der Verwaltung.

Allerdings ist es innerhalb eines komplexen Prozesses gar nicht so einfach, klare Vereinbarungen zu treffen.

Die folgenden Überlegungen basieren auf der Erfahrung von fast drei Jahren Stadtteilmanagement in Wolfsburg Westhagen im Auftrag der Stadt Wolfsburg. Es sind Beobachtungen von außen, nicht aus der Verwaltung selbst. Die folgenden Gedanken sind weder neu, noch spektakulär. Wir haben vielmehr die Erfahrung gemacht, dass sich gerade die vermeintlich selbstverständlichen Sachen nicht von selbst verstehen.

Aus unserer Sicht beinhaltet das Verfahren „Soziale Stadt“ insbesondere drei Grundkonflikte:

1. Eine integrierte Vorgehensweise gemeinsam mit allen Akteuren – der Ansatz von „Soziale Stadt“, entspricht ganz allgemein nicht bisheriger Verwaltungspraxis. Theoretisch wird der Ansatz zwar fast durchweg als richtig gesehen, in der Praxis verlangt er aber eine Verhaltensänderung aller Akteure, also auch der Verwaltung. Damit sind Konflikte unausweichlich. Weder eine reine Konflikt- noch eine allzu ausgeprägte Konsensstrategie bringen weiter.
2. Das Stadtteilmanagement wird von der Verwaltung beauftragt. Um seinen Auftrag zu erfüllen, muss das Stadtteilmanagement aber zumindest zeitweise die Rolle eines Anwalts für den Stadtteil übernehmen. Die Interessen des Stadtteils decken sich aber nicht immer mit den Interessen der Verwaltung. Die Verwaltung beauftragt also gewissermaßen die eigene Opposition.
3. Ein thematisch integriertes und organisatorisch koordiniertes Verfahren ist nur möglich, wenn die unterschiedlichen Fachbereiche einen Teil ihrer Macht an das Gesamtverfahren abgeben. Wer entscheidet die daraus entstehenden Konfliktfälle im Sinne des Gesamtverfahrens und wer kann diese Entscheidungen auch innerhalb der Verwaltung durchsetzen? Wer entscheidet im Konfliktfall?

Diese drei Grundkonflikte lassen sich auch durch noch so gute Verträge nicht lösen. Das ist auch gut so. Konflikte sind ja nicht per se schlecht. Im Gegenteil, sie sind ein wichtiger Teil des Veränderungsprozesses.

Damit Konflikte aber überhaupt eingegangen und fruchtbar gemacht werden können, braucht es möglichst klare Ziel- und Organisationsvereinbarungen.

### **Zielvereinbarungen**

Die Vielzahl der Aufgaben im Rahmen einer integrierten Stadtteilentwicklung kann dazu führen, dass entweder seitenweise Detailziele aufgeführt werden oder die Ziele so allgemein formuliert werden, dass sie nichts mehr bedeuten.

Weniger Ziele genauer zu definieren bringt mehr als viele Ziele in etwa zu beschreiben.

Es gilt qualitative Ziele mit quantitativen Zielen zu unterlegen. Dabei sind Zahlen (wenn möglich) und Termine besonders nützlich, weil überprüfbar. Wer, was bis wann? Es ist besser einen zusätzlichen Tag für eine genaue Zieldefinition zu investieren als nach einem Monat festzustellen, dass keine Übereinstimmung darüber besteht, was denn genau erreicht werden soll.

### **Organisationsvereinbarungen**

Je nach Stadt und Aufgabenstellung sind sicherlich unterschiedliche Organisationsmodelle notwendig. Unabhängig davon sind zwei Punkte absolut entscheidend für jedes Verfahren.

1. Wer entscheidet im Konfliktfall?
2. Wer entscheidet im Konfliktfall?

### **Kooperationsvereinbarungen als Prozess**

Das Gesamtverfahren ist ein Prozess – die Weiterentwicklung von Kooperationsvereinbarungen ist ein Prozess.

Je weiter das Verfahren fortschreitet umso wichtiger sind klare transparente überprüfbare Vereinbarungen. Das Herausarbeiten und Weiterentwickeln dieser Regelung ist ein wichtiger Teil des Verfahrens. Die Vereinbarungen sollten jährlich überprüft und angepasst werden.

### **Zusammenfassung**

Wenn alles gut läuft braucht es kaum Vereinbarungen und es fällt nicht schwer, Konsensentscheidungen herbei zu führen. Aber nichts läuft immer gut und Vereinbarungen braucht man vor allem, wenn es nicht so gut läuft. Dann ist es aber eigentlich zu spät Vereinbarungen zu treffen - also je früher und je klarer um so besser.

Aus unserer Erfahrung erscheinen uns vier Punkte besonders wichtig im Erstellen und Entwickeln einer Vereinbarung zwischen Verwaltung und Externen wie auch zwischen verschiedenen Bereichen der Verwaltung:

1. Viel Zeit nehmen für Formulierung und Abstimmung der Zielvereinbarungen.
2. Wer, was bis wann?
3. Wer entscheidet im Konfliktfall?
4. Vereinbarungen jährlich überprüfen und anpassen.

# Mustervertrag<sup>18</sup>

Mustervertrag für die Akteure der intermediären Ebene und der Quartiersebene über die Quartiersentwicklung in einem ausgewählten Gebiet

## § 1

### *Vertragsgrundlage*

Grundlage dieses Vertrages ist das beschlossene Programm zur ....

- *Beschreibung der Zielsetzung des Programms* -

Dem Vertrag liegen, soweit nachstehend nichts anderes vereinbart ist, die Vorschriften des BGB, insbesondere die des Werkvertrages, zugrunde.

## § 2

### *Vertragsgegenstand und Leistungen des Auftragnehmers (AN)*

Im Rahmen des vorliegenden Vertrages wird der AN auf der Grundlage der Ausschreibung des Auftraggebers (AG) und des Angebots des AN in dem Gebiet Quartiersentwicklungsprozesse initiieren und begleiten (Leistungsspektrum und Aufgaben des AN entsprechend des Konzeptes Quartiermanagement zugrunde legen und auf eine Ausdifferenzierung nach intermediärer und Quartiersebene achten).

In diesem Rahmen sind die in der Richtlinie aufgelisteten Kernaufgaben zu leisten, die in der Leistungsbeschreibung der Ausschreibung des AG im einzelnen dargestellt sind. Die dem Vertrag beigefügten Anlagen werden Bestandteil des Vertrages.

## §3

### *Leistungen des Auftraggebers (AG)*

Der AG verpflichtet sich für die Vertragslaufzeit eine/n Gebietbeauftragten zu benennen, der die Quartiersentwicklungsprozesse begleitet und den Einsatz der kommunalen Ressourcen in Abstimmung mit den zuständigen Fachbereichen/Abteilungen steuert (Leistungsspektrum und Aufgaben des AG darstellen).

## § 4

### *Termine*

Die in den §§ 2 und 3 genannten Leistungen sind im festgelegten Zeitrahmen durch den AN sowie den AG zu erbringen. Jährlich ist vom AN ein gebietsbezogener Zwischenbericht vorzulegen. Dabei sind die in der Richtlinie dargestellten Maßgaben zu beachten. Zum Vertragsende ist von dem AN ein Abschlussbericht anzufertigen. Der AG behält sich die Kündigung mit einer Frist von 4 Wochen jeweils nach Beschluss des zuständigen Gremiums über den nächstjährigen Haushalt für den Fall vor, dass die haushaltsmäßigen Voraussetzungen für die Zahlung der Vergütung im folgenden Jahr nicht vorliegen

## § 5

### *Verwaltung des Verfügungsfonds*

1. Der AN verwaltet in eigenem Namen auf Rechnung des AG treuhänderisch für das Gebiet einen Fonds für kleinere Maßnahmen in Höhe von EUR.... Der Betrag wird nach Abschluss dieses Vertrages auf ein vom AN zu benennendes Konto treuhänderisch übertragen.

<sup>18</sup> Aus Sicht der Kommunalverwaltung als Auftraggeber.

2. Der „Leitfaden für den Einsatz von Verfügungsfonds in Gebieten der Sozialen Stadtteilentwicklung“ ist bei der treuhänderischen Verwaltung des Verfügungsfonds zu beachten.  
Der AN hat über alle Ausgaben Buch zu führen. Dabei ist Folgendes zu beachten:
  - Ausgaben (ggf. Einnahmen des Treuhandvermögensfonds) sind getrennt vom sonstigen Vermögen zu erfassen und wirtschaftlich zu verwalten;
  - Ausgaben (ggf. Einnahmen) sind in zeitlicher Reihenfolge getrennt voneinander in voller Höhe zu verbuchen und zu belegen;
  - die Belege müssen die im Geschäftsverkehr üblichen Angaben und Anlagen enthalten, die Ausgabebelege insbesondere den Zahlungsempfänger sowie Grund und Tag der Zahlung.
3. Der AN darf in seiner Funktion als Treuhänder des Fonds Verpflichtungen nur insoweit eingeben, als sichergestellt ist, dass die erforderlichen Mittel bei Fälligkeit zur Verfügung stehen.
4. Der gesamte Zahlungsverkehr „Verfügungsfonds“ ist über ein Treuhandkonto abzuwickeln.
5. Der AG ist berechtigt, Bücher, Belege und sonstige Geschäftsunterlagen anzufordern sowie die Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des Geschäftsgebarens des AN durch örtliche Erhebungen - auch unangemeldet - zu prüfen oder durch Beauftragte prüfen zu lassen.
6. Dem Rechnungshof stehen die Rechte aus §... des Haushaltsgrundsatzgesetzes sowie nach § ... der Landeshaushaltsordnung zu.

## § 6

### Zusammenarbeit/Verschwiegenheit

1. Der AN ist verpflichtet, die ihm übertragenen Aufgaben und Leistungen in enger Fühlungnahme mit dem AG zu erbringen und den AG über den jeweiligen Sachstand, insbesondere über alle wesentlichen Vorgänge, rechtzeitig zu unterrichten. Dem AG ist ferner jede Auskunft zu erteilen und jederzeit Einsicht in die Unterlagen und Akten des AN zu gewähren.
2. Der AN ist zur vertraulichen Behandlung (Verschwiegenheit) der ihm im Rahmen dieses Vertrages überlassenen oder zugänglich gewordenen und nicht für die Öffentlichkeit bestimmten Unterlagen, Daten oder Kenntnisse verpflichtet. Das Gleiche gilt für die im Rahmen dieses Vertrages von dem AN oder in seinem Auftrag erstellten Unterlagen. Die Verpflichtung zur Verschwiegenheit besteht auch nach Beendigung dieses Vertragsverhältnisses. § 10 Absatz 1 gilt entsprechend.
3. Die Beteiligung Dritter zur Erstellung der vertragsgemäßen Leistungen bedarf der vorherigen Zustimmung des AG.

## § 7

### Vergütung

1. Der AN erhält für die in § 2 aufgeführten Leistungen ein Honorar von jährlich EUR .....
2. Sämtliche Auslagen und Nebenkosten (z. B. Versicherungsprämien, Fahrt- und Reisekosten, Fotos, Kopien, Pausen, Post- und Fernspreckgebühren, EDV-Kosten) sowie Kosten für Einrichtung und Betrieb eines Stadtteilbüros sind in der Vergütung nach Absatz 1 enthalten.
3. Die Abtretung einer Forderung des AN aus dem Vertrag ist nur mit Zustimmung des AG rechtswirksam. Der AN hat die Abtretungsanzeige vorzulegen. Der AG teilt dem AN und dem neuen Gläubiger ihre Entscheidung mit.

## § 8

### Zahlungsweise

Die Vergütung wird nach entsprechender Rechnungsstellung durch den AN in zu bestimmenden Abschlagszahlungen bezahlt. Änderungen und Erweiterungen des Vertrages bedürfen der Schriftform und sind in zu beziffernden Nachträgen zu dieser Vereinbarung festzuhalten.

## **§ 9** **Urheberrecht**

1. Der AG darf die Leistungen des AN, die urheberrechtsfähig sind, auch vor ihrer Veröffentlichung ohne dessen Mitwirkung ausschließlich nutzen. Der AN überträgt dem AG zur ausschließlichen Nutzung insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und zur Verbreitung gemäß §§ 16 und 17 des Urheberrechtsgesetzes. Bei wesentlichen Änderungen wird der AG dem AN Gelegenheit zur Stellungnahme geben.
2. Der AG hat das Recht zur vollständigen Erstveröffentlichung oder von Auszügen unter Hinweis auf den AN bzw. einen von ihm benannten Dritten.
3. Soweit von dem AN hinzugezogenen Dritten aus diesem Auftragsverhältnis Urheberrechte zustehen, verpflichtet sich der AN, dafür Sorge zu tragen, dass dem AG insoweit die in den Absätzen 1 und 2 genannten Rechte eingeräumt werden. Der AN wird den AG von allen Ansprüchen Dritter, die urheberrechtliche Ansprüche gegen den AG stellen, freihalten.
4. Der AG ist berechtigt, eingeräumte Nutzungsrechte zu übertragen bzw. einfache Nutzungsrechte einzuräumen. Insoweit erteilt der AN die erforderliche Zustimmung nach §§ 34 und 35 des Urheberrechtsgesetzes bzw. stellt eine entsprechende Zustimmung von ihm hinzugezogener Dritter sicher.
5. Die Absätze 1 - 4 gelten auch, wenn das Vertragsverhältnis vorzeitig endet.

## **§ 10** **Datenschutz**

1. Der AN befolgt die Bestimmungen des Datenschutzgesetzes vom...
2. Der AN gewährleistet die Einhaltung der im Datenschutzgesetz genannten Ziele der Datensicherung durch technische und organisatorische Maßnahmen nach dem Stand der Technik. Dies gilt auch für den Fall, dass der AN Dritte mit Teilarbeiten zur Auftrags erledigung betraut.
3. Die mit der Datenverarbeitung befassten Personen sind sorgfältig auszuwählen und auf die Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorschriften zu verpflichten.
4. Der AN hat den Weisungen des AG bei der Datenverarbeitung zu folgen. Der AG hat das Kontrollrecht.
5. Der AG ist auch bei nicht schuldhafter Verletzung dieser den Datenschutz und die Datensicherung betreffenden Bestimmungen durch den AN berechtigt, den Vertrag fristlos zu kündigen.
6. Der AN hat den AG von allen Schäden freizuhalten, die dem AG durch von dem AN verursachte oder zu tretende Verletzungen dieser Bestimmungen entstehen.
7. Der AN hat über die Namen sowie Art und Umfang der Tätigkeit der mit Datenschutzaufgaben betrauten Mitarbeiter einen Nachweis zu führen und ist auf Verlangen des AG zu entsprechender Auskunftserteilung verpflichtet.

## **§ 11** **Haftung und Gewährleistung**

1. Der AN übernimmt dem AG gegenüber die Haftung und Gewähr für eine ordnungsgemäße Ausführung seiner Leistungen unter Berücksichtigung anerkannter wissenschaftlicher Grundsätze. Alle Beurteilungen und fachlichen Empfehlungen erfolgen nach bestem Wissen und Gewissen.
2. Der AN wird den AG von allen Ansprüchen freihalten, die ein Dritter aus Nichtbeachtung von Absatz 1 stellen kann.
3. Der AN haftet ebenfalls für Schäden, die dem AG durch die Nichteinhaltung des vereinbarten Termins aus Gründen entstehen, die der AN zu vertreten hat.



## **§ 12 Verjährung**

Die Ansprüche des AG aus dem Vertrag verjähren in fünf Jahren. Die Verjährung beginnt mit der Erfüllung der letzten vertraglich zu erbringenden Leistung des AN. Die Ansprüche des AN verjähren fünf Jahre, nachdem die Arbeiten abgeschlossen sind.

## **§ 13 Kündigung**

1. Der Vertrag kann von den Vertragspartnern jederzeit gekündigt werden. Der Vertrag endet dann mit Ablauf eines Jahres nach Ablauf der Kündigung.
2. Die Vertragsparteien können den Vertrag aus wichtigen Gründen fristlos kündigen.
3. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere vor, wenn der AN seine Pflicht zur vertraulichen Behandlung von nicht öffentlichen Unterlagen, Daten und Kenntnissen verletzt oder der AN gegen die im Anschluss an diesen Vertrag abgegebene Erklärung verstößt.
4. Wird der Vertrag aus von dem AG zu vertretenden Gründen gekündigt, so erhält der AN eine anteilige Vergütung für die bis dahin erbrachten, in sich abgeschlossenen, nachgewiesenen und als vertragsgemäß anerkannten Einzelleistungen sowie Ersatz für die im Rahmen des Vertrages darüber hinausgehenden und nachweisbar entstandenen Kosten für weitere Leistungen.
5. Wird der Vertrag aus vom AN zu vertretenden Gründen gekündigt, so erhält dieser eine anteilige Vergütung für die bis dahin erbrachten, in sich abgeschlossenen, nachgewiesenen und als vertragsgemäß anerkannten Einzelleistungen, die von dem AG verwertet werden können. Schadensersatzansprüche des AG bleiben unberührt und können gegen Vergütungsansprüche des AN aufgerechnet werden.

## **§ 14 Herausgabeanspruch des AG**

Der AN hat bei der Beendigung des Vertrages alle ihm überlassenen oder von ihm erstellten Unterlagen sowie die Ergebnisse der von ihm erbrachten Leistungen unverzüglich dem AG herauszugeben. Sämtliche Unterlagen werden bzw. bleiben Eigentum des AG. Ein Zurückbehaltungsrecht des AN ist - auch im Falle eines Rechtsstreits - ausgeschlossen.

## **§ 15 Unwirksamkeit von Vertragsbestimmungen, Ergänzungen**

1. Die Unwirksamkeit einzelner Vertragsbestimmungen berührt nicht die Gültigkeit des übrigen Vertragsinhalts. Die Parteien verpflichten sich, im Zuge einer Vereinbarung solche Bestimmungen durch gleichwertige, gültige Vorschriften zu ersetzen.
2. Sollten ergänzende Bestimmungen bei der Durchführung des Vertrages notwendig werden, werden die Vertragspartner etwa erforderliche zusätzliche Vereinbarungen treffen.
3. Allgemeine Geschäftsbestimmungen des AN gelten als nicht vereinbart.
4. Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages sowie andere Vereinbarungen, die den Inhalt dieses Vertrages berühren, bedürfen der Schriftform.

## **§ 16 Schlussbestimmung**

1. Erfüllungsort
2. Streitfall

## **Ansprechpartner/innen:**

### **Belm**

- Viktor Hermeler, erster Gemeindedirektor, Marktring 13, 49191 Belm, Tel.: 05406/505-26, E-Mail: hermeler@belm.de

### **Hamburg**

- Malte Krugmann, Senatskanzlei/Planungsstab, Postfach 10 55 20, 20038 Hamburg, Tel.: 040/42831-22 23; E-Mail: Malte.Krugmann@sk.hamburg.de
- Axel Vogt, Bezirksamt Eimsbüttel, Soziale Stadtentwicklung, Grindelberg 66, 20139 Hamburg, Tel.:040-42801-3491, E-Mail: Axel.Vogt@eimsbüttel.hamburg.de

### **Hannover**

- Gerhard Kier, Landeshauptstadt Hannover, Stadtplanungsamt: Leitstelle Soziale Stadt, Rudolf-Hillebrecht-Platz 1, 30159 Hannover, Tel.: 0511/168-46470, E-Mail: Gerhard.Kier.61@Hannover-Stadt.de

### **Wiesbaden**

- Dagmar Landler-Krämer, Wohnungsamt, Kurt-Schumacher Ring 2, 65195 Wiesbaden, Tel.: 0611/314680, E-Mail: dagmar.landler-kraemer@wiesbaden.de

### **Wolfsburg**

- Raina Becker, Stadt Wolfsburg, Strategische Planung/Stadtentwicklung, Postfach 10 09 44, 38409 Wolfsburg, Tel.: 05631/28-2998, E-Mail: raina.becker@stadt.wolfsburg.de

### **Fachliche Begleitung**

- Thomas Franke, Deutsches Institut für Urbanistik (difu), Straße des 17. Juni 112, 10623 Berlin, Tel.: 030/39001-107, E-Mail: franke@difu.de
- Gaby Grimm, freiberufliche Mitarbeiterin des Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB/Universität Essen), Holzstr. 7-9, 45141 Essen, Tel.: 0201/43764-0 (Mobil: 0177 688 7665), E-Mail: Gaby.Grimm@gmx.de

### **Trägervertreter/innen**

- Volker Grünewald, Hans-Böckler-Stiftung, Tel.: 0211/7778-113, E-Mail: volker-gruenewald@boeckler.de
- Oliver Haubner, Bertelsmann Stiftung, Tel.: 05241/8181119, E-Mail: oliver.haubner@bertelsmann.de
- Stephanie Vogel, KGSt, Lindenallee 13-17, 50968 Köln, Mobil: 0160/8847530 E-Mail: stephanie.vogel@de.pwcglobal.com