

## 2. Strategische Handlungsinstrumente: Good Practice

Zu den strategischen Handlungsinstrumenten gehören Integrierte Handlungskonzepte, Ressourcenbündelung, Quartiermanagement, Aktivierung und Beteiligung sowie Evaluierung und Monitoring. Während Konzept-, Management- sowie Aktivierungs- und Beteiligungsaspekte bereits zu Beginn der Programmumsetzung Soziale Stadt in den Kommunen im Hinblick auf erste Erfolge und Misserfolge analysierbar sind, ist eine Bewertung von Ressourcenbündelung, Evaluierung und Monitoring im Sinne von Good Practice aufgrund langfristigerer Wirkweisen erst nach längerer Programmlaufzeit sinnvoll. Da diese Voraussetzung zum jetzigen Zeitpunkt lediglich in Nordrhein-Westfalen – dem Land mit den größten Programmerkahrungen – gegeben ist, enthält die vorliegende Analyse keine Beispiele zu Ressourcenbündelung, Evaluation und Monitoring.

Weil strategische Handlungsinstrumente gegenüber Einzelmaßnahmen und -projekten im Rahmen der inhaltlichen Handlungsfelder wesentlich komplexer sind, können sich Good-Practice-Kriterien in diesen Fällen auch auf Teilaspekte – beispielsweise die Organisation einzelner Beteiligungsgremien im Gesamtgefüge – beziehen.

### 2.1 Integrierte Handlungskonzepte

Das Steuerungs- und Koordinierungsinstrument Integriertes Handlungskonzept dient dazu, im Dialog zwischen Verwaltungsressorts, Quartiersbevölkerung und lokalen Akteuren alle notwendigen Politik- und Handlungsfelder in die Stadtteilentwicklung einzu-beziehen<sup>10</sup>. Bund und Länder messen diesem Instrument für die Umsetzung des Programms „Soziale Stadt“ grundlegende und strategische Bedeutung bei, was unter anderem in den Verwaltungsvereinbarungen zur Städtebauförderung (1999 bis 2002) deutlich wird: „Die Probleme der Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf sind mit einem integrierten Konzept im Sinne einer ganzheitlichen Aufwertungsstrategie in einem umfassenderen Zusammenhang zielgerichteter sozialer und ökologischer Infrastrukturpolitik anzugehen. ... Maßnahmebegleitend ist ein auf Fortschreibung angelegtes gebietsbezogenes integriertes stadtentwicklungspolitisches Handlungskonzept durch die Gemeinden aufzustellen. Das Handlungskonzept (Planungs- und Umsetzungskonzept sowie Kosten- und Finanzierungsübersicht) soll zur Lösung der komplexen Probleme zielorientierte integrierte Lösungsansätze aufzeigen, alle Maßnahmen zur Erreichung der Ziele – auch die anderer Bau- und Finanzierungsträger – erfassen sowie die geschätzten Ausgaben und deren Finanzierung darstellen.“<sup>11</sup> Mit diesen Bestimmungen wird die Förderfähigkeit eines Gebietes an die Erarbeitung eines integrierten stadtentwicklungspolitischen Handlungskonzepts für das Quartier gebunden.

Integrierte Handlungskonzepte sind Ergebnis offener Prozesse, in denen Probleme und Potenziale in den Stadtteilen identifiziert, Ziele, Maßnahmen und Projekte zur Problemlösung formuliert und Organisations- und Managementstrukturen sowie Verfahren zur

<sup>10</sup> Vgl. ausführlicher: *Deutsches Institut für Urbanistik*, Strategien für die Soziale Stadt – Erfahrungen und Perspektiven, Berlin 2003.

<sup>11</sup> Verwaltungsvereinbarung über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 a Absatz 4 Grundgesetz zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV-Städtebauförderung 2002) vom 19. Dezember 2001/9. April 2002, Art. 2, Abs. 6.

Umsetzung, Fortschreibung und zum Controlling entwickelt werden<sup>12</sup>. Die Prozesse der Erarbeitung und Fortschreibung von Integrierten Handlungskonzepten bieten sämtlichen Beteiligten eine Plattform für die Verständigung über alle das Programm und seine Umsetzung betreffenden Angelegenheiten. Sie stoßen Kommunikations-, Koordinations- und auch Lernprozesse zwischen den Akteuren vor Ort und in der Verwaltung an. Integrierte Handlungskonzepte sind Grundlage für Vertrauensbildung und Planungssicherheit, die als Voraussetzungen für Beteiligung und Engagement der unterschiedlichen Akteure gelten.

Good-Practice-Kriterien für die Erarbeitung, Abstimmung und Fortschreibung Integrierter Handlungskonzepte sind:

- Einbindung in gesamtstädtische Entwicklungsstrategien,
- Verknüpfung der Handlungsfelder,
- fachübergreifend abgestimmter gebietsbezogener Mitteleinsatz,
- Zeitmanagement und Prioritätensetzung,
- Beteiligung und Einbindung lokaler und lokal engagierter Akteure,
- politische Rückendeckung,
- Evaluierung und Fortschreibung.

### **Einbindung in gesamtstädtische Entwicklungsstrategien**

Eine erfolgreiche Umsetzung des Programms Soziale Stadt hängt unter anderem davon ab, inwieweit es gelingt, gebietsbezogene Maßnahmen, Projekte, Verfahren und Strategien programmatisch mit der gesamtstädtischen Entwicklungspolitik zu verknüpfen und dabei gesamtstädtische Wirkungszusammenhänge nicht aus dem Blick zu verlieren. Dies ist notwendig, um zu verhindern, dass problematische Entwicklungen lediglich räumlich verschoben werden oder dass quartiersbezogenen Strategien durch übergeordnete Politiken – beispielsweise in den Bereichen Wohnungswesen und Infrastruktur – entgegengewirkt wird.

Für das Antragsverfahren Soziale Stadt ist daher der Nachweis des „besonderen Entwicklungsbedarfs“ eines potenziellen Programmgebiets im Vergleich mit der gesamtstädtischen Situation zu erbringen. Das Kriterium der gesamtstädtischen Einbettung ist dann erfüllt, wenn zwei Aspekte berücksichtigt sind, die in Wechselwirkung zueinander stehen: zum einen die Berücksichtigung gesamtstädtischer Ziele und Strategien bei der Entwicklung und Fortschreibung Integrierter Handlungskonzepte, zum anderen die Kenntnisnahme dieser Konzepte durch Akteure, die für die Entwicklung eben jener gesamtstädtischen (Planungs-)Ziele und Strategien verantwortlich sind (unter anderem der Bereich Schulentwicklungsplanung).

---

12 Hierzu und im Folgenden: *Heidede Becker, Christa Böhme und Ulrike Meyer*, Integriertes Handlungskonzept. Steuerungs- und Koordinierungsinstrument für die soziale Stadtteilentwicklung, in: Soziale Stadt Info 6 (2001), S. 2-6, sowie Anforderungen der Länder, S. 7-10, mit Ergänzungen in Soziale Stadt Info 7, S. 13; *Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.)*, Impulskongress Integratives Handeln für die soziale Stadtentwicklung. Dokumentation, Berlin 2002 (Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 7).

## **Verknüpfung der Handlungsfelder**

Um dem integrativen Anspruch eines Handlungskonzepts gerecht zu werden, müssen zugleich soziale, ökonomische, kulturelle, ökologische und städtebauliche Handlungsfelder der Stadtteilentwicklung berücksichtigt werden. Dabei kommt Mehrzielprojekten, bei denen der integrative Gehalt bereits im Projekt verankert ist, eine besondere Rolle zu. Gute Beispiele werden dem Anspruch gerecht, gebietsbezogen baulich-räumliche mit Ansätzen aus den anderen Handlungsfeldern in Maßnahmen und Projekten zu verknüpfen – beispielsweise durch die Vernetzung von traditionellen Wohnumfeldmaßnahmen mit Beschäftigungs- oder Qualifizierungsprojekten oder durch Kooperationen/Partnerschaften zwischen Schulen und lokalen Wirtschaftsunternehmen.

## **Fachübergreifend abgestimmter gebietsbezogener Mitteleinsatz**

Als Good Practice gilt, wenn Integrierte Handlungskonzepte eine Darstellung von Strategien, Maßnahmen und Projekten mit Angabe von Trägern, Adressaten und Finanzierung auf der Basis eines fachübergreifend abgestimmten gebietsbezogenen Mitteleinsatzes (Kosten- und Finanzierungsübersicht) enthalten. Die Bewertung „gut“ bezieht sich dabei auf die Berücksichtigung möglichst des gesamten Spektrums von Finanzierungsmöglichkeiten, das von öffentlichen Fördermitteln (Europäische Union, Bund, Land, Kommune) über private Mittel (im Rahmen von privaten Investitionen, öffentlich-privaten Partnerschaften, Sponsoring, Spenden und Stiftungen) bis zur Erwirtschaftung von Eigenmitteln reicht.

## **Zeitmanagement und Prioritätensetzung**

Aufgrund der Komplexität integrierter Stadtteilentwicklung (vielfältige Handlungsfelder, unterschiedliche Akteure auf mehreren Steuerungs- und Handlungsebenen, fortzuschreibende Ziele und Strategie, Projektlandschaft mit unterschiedlichen Entwicklungs- und Durchführungsstadien einzelner Maßnahmen) sind ein klares Zeitmanagement und eine deutliche Prioritätensetzung wichtige Voraussetzungen für den Umsetzungserfolg. Good Practice bedeutet hier die Ausarbeitung einer transparenten, das heißt für alle relevanten Akteure nachvollziehbaren, Zeitplanung und Prioritätensetzung mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit. Gleichzeitig enthält ein solches Zeitmanagement klare Fristen, zu denen einzelne Bausteine von Maßnahmen oder Projekten fertig gestellt sein sollen. Gute Beispiele sind zudem solche, bei denen die Planung konsequent fortgeschrieben und auf Einhaltung überprüft wird. Gleiches gilt für die Finanzierungsplanung von Projekten und Maßnahmen.

## **Beteiligung und Einbindung lokaler und lokal engagierter Akteure**

Die Beteiligung und Einbindung lokaler und lokal engagierter Akteure setzt entsprechende Management- und Organisationsformen – also ein effektives Quartiermanagement – voraus<sup>13</sup>. Gute Beispiele zeichnen sich durch die Integration aller für die Pro-

---

<sup>13</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.

grammumsetzung relevanten Ämter in die Erarbeitung des Integrierten Handlungskonzepts – beispielsweise im Rahmen einer ämter- oder ressortübergreifenden Arbeitsgruppe – aus. Im intermediären Bereich sollten unterschiedliche verwaltungsexterne Akteure unter anderem aus Privatwirtschaft und Arbeitsverwaltung, von Schulen und Trägern sowie aus der Politik einbezogen sein. Good Practice bedeutet hier den Aufbau gebiets-spezifischer Kommunikations- und Kooperationsstrukturen für diese Stadtteilakteure (Foren, Stadtteilkonferenzen, themenbezogene Arbeitskreise). Ein weiteres zentrales Kriterium ist die Beteiligung der Quartiersbevölkerung an der Erarbeitung und Fortschreibung Integrierter Handlungskonzepte. Gute Beispiele zeichnen sich hier durch große Klarheit über Beteiligungsmöglichkeiten, Entscheidungs- und Handlungsspielräume, zeitliche und finanzielle Vorgaben, Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Maßnahmen- und Projektumsetzung sowie über (Zwischen-)Ergebnisse und Arbeitsstände aus. Insgesamt wird das Label „Good“ vergeben, wenn das Handlungskonzept von der Verwaltung vorerst nur als Entwurf begriffen und in Beteiligungsprozessen zur Disposition gestellt wird, so dass in einem Zusammenspiel von „top-down“- und „bottom-up“-Ansätzen die Interessen und Bedürfnisse der Stadtteilakteure in starkem Maße berücksichtigt werden.

### **Politische Rückendeckung**

Ein Integriertes Handlungskonzept benötigt politische Rückendeckung sowohl für bereits formulierte Ziele und Verfahren als auch für die Möglichkeit, diese im Rahmen der Fortschreibung zu verändern. Nur so lassen sich Verantwortungsübernahme und persönliches Engagement der Beteiligten dauerhaft aufrechterhalten. Good Practice setzt daher voraus, dass der Stadtrat das Integrierte Handlungskonzept beschlossen, mindestens aber zur Kenntnis genommen hat.

### **Evaluierung und Fortschreibung**

Die Evaluierung der Programmumsetzung gilt als unabdingbarer Bestandteil der Integrierten Handlungskonzepte – so ist es im ARGEBAU-Leitfaden ausgeführt. Dazu gehört, dass trotz aller Flexibilität für das jeweilige Bearbeitungsstadium verbindliche, realisierbare und operationalisierbare Ziele formuliert werden müssen. Gute Beispiele für eine solche Umsetzungs- und Qualitätskontrolle umfassen daher einen kontinuierlichen öffentlichen Diskurs über Erfolge, Misserfolge und Änderungsbedarfe im Gebiet. Auf diese Weise kann eine Anpassung der Konzepte – quasi als lernende Systeme mit lernenden Akteuren – an sich kontinuierlich wandelnde Bedingungen erfolgen (Fortschreibung). Auch im Rahmen von Prozessevaluierung kann fortlaufend über den Erfolg der eingesetzten Maßnahmen und Aktivitäten Rechenschaft abgelegt werden, um so eine adäquate Weiterentwicklung des Integrierten Handlungskonzepts – unter Umständen mit Kurskorrekturen bei den Zielen – zu gewährleisten. Gute Beispiele dafür setzen ein leistungsfähiges, projektbezogenes Umsetzungsmanagement mit Controllingfunktion, geklärten Verfahren sowie einem Berichtswesen voraus, mithilfe dessen der jeweilige Sachstand für alle Zielgruppen nachvollziehbar dokumentiert wird.

## Beispiel

## Gelsenkirchen – Bismarck/Schalke-Nord – Integriertes Handlungskonzept

### *Projektbeschreibung*

Anfang 1995 begann, aufbauend auf verschiedenen Grundlagen, unter Federführung des Stadtplanungsamts mit dem Stadtteilbüro als Vor-Ort-Büro die Erarbeitung eines Integrierten Handlungskonzeptes sowie die Diskussion in Politik und Verwaltung. Das erste Integrierte Handlungskonzept wird im Wege der jährlich aufzustellenden Fördermittelanträge fortgeschrieben; zuständig ist das Stadtteilbüro. Die Anträge werden in den politischen Gremien beraten und anschließend jährlich durch den Rat der Stadt beschlossen. Die Startphase des Stadtteilprogramms war geprägt durch den unmittelbaren Einstieg in die Projektumsetzung. Im Integrierten Handlungskonzept wurden zentrale Maßnahmenbereiche und Leitprojekte beschrieben, es existierten jedoch kein inhaltliches Leitbild und kaum konkrete Ziele für die Stadtteilentwicklung. Durch die kurzfristige Realisierung von Einzelprojekten wurden in starkem Maße Diskussionen in der Bewohnerschaft sowie deren Aktivierung und Beteiligung angeregt.

„Das zentrale örtliche Informations- und Abstimmungsgremium für das Stadtteilprogramm ist der Arbeitskreis Bismarck/Schalke-Nord, der das Programm von Beginn an begleitet hat. In dieser etwa vierteljährlich unter der Moderation des Stadtteilbüros tagenden Runde sind die freien Träger sozialer Arbeit, Vereine, Stadt- und Bezirksverordnete, die zuständigen Fachabteilungen der Verwaltung sowie weitere wichtige Akteure und Institutionen aus den beiden Ortsteilen vertreten. Der Arbeitskreis dient vor allem der Informationsvermittlung unter den bis zu 50 beteiligten Personen und Institutionen über geplante Projekte, Veranstaltungen etc. Ebenso werden dort die jährlich neu zu beantragenden Stadtteilprogramme vorberaten.“<sup>14</sup> Die Bewohnerschaft wird zudem in Stadtteilkonferenzen und Bürgerversammlungen direkt über das Stadtteilprogramm informiert. Eine bedeutsame Rolle spielt das „Forum 2000 Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord“, das als Dachverein von über 25 Vereinen und Institutionen des Programmgebiets gegründet wurde. Das Forum organisiert gemeinsame Veranstaltungen, verwaltet die aus Stadtteilmitteln angeschafften Geräte und Verwaltungsausrüstung, vertritt die Interessen der Bewohnerschaft des Gebiets und ist auch über die Bundes- und Landesförderung hinaus die Gewähr für bürgerschaftliches Engagement im Gebiet.

Folgende Erneuerungs- und Entwicklungsziele wurden mittlerweile für den Stadtteil festgelegt:

- „Sanierung und Wiedernutzung der Bergwerksbrache Consolidation
- Förderung der lokalen Ökonomie (Schaffung von Arbeitsplätzen, Ansiedlung neuer und Stabilisierung vorhandener Betriebe)

<sup>14</sup> Austermann, Klaus, Marcelo Ruiz und Matthias Sauter, Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung. Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, Abschlussbericht der Programmbegleitung-vor-Ort, Dortmund 2002 (ILS Schriften, Bd. 186), S. 66.

- Schaffung von zusätzlichen Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (eingebettet in die verschiedenen Projekte des Programms)
- Aufwertung der Bismarckstraße als Einkaufsstraße
- Räumliche Integration von Wohnen und Arbeiten (z.B. auf dem Colsolidation-Gelände)
- Verbesserung des Wohnungsbestandes und Schaffung neuen Wohnraums (u.a. durch Umwandlung der Obdachlosenunterkünfte in Sozialwohnungen und durch Wohnungsneubau)
- Aufwertung des Wohnumfeldes (u.a. durch verkehrsberuhigte Zonen, Grünwegeverbindungen, Umbau von Spielplätzen, Schulhöfen etc.)
- Verbesserung der sozialen und kulturellen Infrastruktur und der sozialen Hilfsangebote
- Vernetzung der vorhandenen Aktivitäten (u.a. durch neue Freizeitmöglichkeiten und die Öffnung von Schulen, Kindertagesstätten und anderen öffentlichen Einrichtungen, sowie durch Koordination der Initiativen und Vereinsarbeit)
- Bewohneraktivierung durch Nachbarschafts- und aufsuchende Sozialarbeit
- Bewohnerbeteiligung an der Projektplanung und -umsetzung.<sup>15</sup>

Mit einer Vielzahl von Projekten werden fast alle für die integrierte Stadtteilentwicklung relevanten Handlungsfelder abgedeckt und vor allem sozial-integrative, baulich-investive und wirtschaftsfördernde Projekte umgesetzt.

Durch die Zielformulierung einer Verstetigung des Entwicklungsprozesses wird ein Schwerpunkt der Arbeit auf Aktivierung und Vernetzung der Stadtteilakteure und damit ein Grundstein für langfristig tragfähige Strukturen gelegt.

Darüber hinaus werden verschiedene Untersuchungsansätze verfolgt, die dem langfristigen Evaluationskonzept des Landes entsprechen sowie die Auswahl und Abgrenzung weiterer Gebiete der Sozialen Stadt vorbereiten: Entwicklung einer Sozialraumanalyse, Analyse sozial-integrativer Projekte sowie Bewertung integrierter Arbeitsmarktprojekte.

### *Good-Practice-Begründung*

Die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts dokumentiert die ständige Weiterentwicklung und Ergänzung des Gesamtprogramms auf Basis von diskursiven Lernprozessen aller beteiligten Akteure. In diesem offenen Prozess ist eine große Bandbreite an Erneuerungsaktivitäten entwickelt worden.

Das Integrierte Handlungskonzept ist geprägt durch eine gemeinsame Planungsphilosophie integrierter Stadtteilerneuerung der Projektbearbeiterinnen und -bearbeiter, insbesondere auch im Stadtteilbüro hinsichtlich der Qualitäten und Standards. In *jährlicher*

---

<sup>15</sup> Austermann, Klaus, Marcelo Ruiz und Matthias Sauter, S. 25.

*Fortschreibung*, durch entsprechende *Ratsbeschlüsse abgesichert*, erfolgt die umfassende *Beteiligung und Einbindung lokaler und lokal engagierter Akteure*.

Das Integrierte Handlungskonzept zeichnet sich durch die *Integration aller relevanten Handlungsfelder* aus; in ihnen wurde die *Vernetzung* städtebaulicher, ökonomischer und sozial-integrativer Handlungsansätze von Beginn an zielgerichtet und systematisch verfolgt. Das Stadtteilprogramm wird im Gegenstromprinzip sowohl „top down“ als auch „bottom up“ ausgestaltet und fortentwickelt. Für die langfristige Evaluierung sind bereits verschiedene Bausteine entwickelt worden.

#### *Projekträger und Beteiligte*

- Stadt Gelsenkirchen/Stadtplanungsamt (Projekträger, Federführung)
- Stadtteilmanagement: Stadtteilbüro sowie das Büro für Wirtschaftsentwicklung und „Julius B“ für die Gemeinwesenarbeit
- Stadt- und Bezirksverordnete
- Arbeitskreis Bismarck/Schalke-Nord
- „Forum 2000 Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord“
- Quartiersbevölkerung
- Freie Träger sozialer Arbeit
- Vereine, Institutionen, Organisationen
- Verschiedene Fachabteilungen der Verwaltung
- Alle relevanten Akteure

#### *Zielgruppen*

- Quartiersbevölkerung

#### *Projektkosten und Finanzierung*

- Die Mittel für die Erarbeitung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts werden von der Stadt Gelsenkirchen (Personalkosten im Verwaltungshaushalt) bereitgestellt.

#### *Laufzeit*

- Seit 1995 erfolgen kontinuierliche Fortschreibungen und Weiterentwicklungen des Integrierten Handlungskonzepts.

### Weitere Informationen

- *Austermann, Klaus, Marcelo Ruiz und Matthias Sauter*, Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung. Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, Abschlussbericht der Programmbegleitung-vor-Ort, Dortmund 2002 (ILS Schriften, Bd. 186).
- *Gemeinsam für Bismarck und Schalke-Nord*. Auf dem Weg zu einer integrierten Stadtteilentwicklung. Projekte des Stadtteilprogramms (Broschüre).
- *Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) (Hrsg.)*, Handlungskonzept Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, Dortmund 1997.

### Ansprechpartnerin und -partner\*

Projektebene	Kommunalebene
<p><b>Wolfram Schneider</b> Projektleiter</p> <p>Stadt Gelsenkirchen Referat 61/3 Stadtplanung Rathausplatz 2, 45875 Gelsenkirchen E-Mail: wolfram.schneider@gelsenkirchen.de Telefon: +49 (0)209/169-4531 Telefax: +49 (0)209/169-4803</p>	<p><b>Irmgard Schiller</b> <b>Johannes Mehlmann</b> Stadtteilkoordinatoren</p> <p>Stadtteilbüro Bismarck/Schalke-Nord Paulstraße 4, 45889 Gelsenkirchen E-Mail: stadtteilbuero-bismarck@gelsen-net.de Telefon: +49 (0)209/82-163 Telefax: +49 (0)209/82-179 www.ge-bismarck.de</p>

\*Stand 2003

## Beispiel

## Quartiersentwicklungskonzept Hamburg-Altona – Lurup

### Hamburg-Altona – Lurup

#### Projektbeschreibung

Die soziale Stadtteilentwicklung für das Modellgebiet Hamburg-Altona – Lurup basiert auf einem integrierten Quartiersentwicklungskonzept (Hamburger Bezeichnung für das Integrierte Handlungskonzept, im Folgenden: QUEK). Um formal vergleichbare und in der Darstellung der Inhalte vereinheitlichte Konzepte im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung in Hamburg zu erhalten, legte die ehemalige Hamburger Stadtentwicklungsbehörde im Jahr 2000 den „Leitfaden zur Darstellung von Quartiersentwicklungskonzepten im Rahmen der Sozialen Stadtteilentwicklung“ vor und entsprach damit Beschlüssen von Senat und Bürgerschaft.

Mit der Verabschiedung der allgemeinen Richtlinie „Steuerung der Sozialen Stadtteilentwicklung“ Ende 1999 erfolgte zuvor die Einbindung des QUEK in die gesamtstädtischen Entwicklungsstrategien. Im Leitfaden werden, neben Kriterien für eine Beschreibung der Ausgangslage, übergeordnete Leitziele und Handlungsfelder einer integrierten Stadtteilentwicklung festgelegt, aus denen sich Maßnahmen für das jeweilige Gebiet ableiten. Folgende sieben Handlungsfelder wurden dabei festgelegt:

- Bürgermitwirkung und Stadtteileben,
- Arbeit, Ausbildung und Beschäftigung,
- Lokale Wirtschaft und Nahversorgung,
- Wohnen,
- Gesellschaftliche Infrastruktur,
- Wohnumfeld und Freiflächen,
- Verkehr und Mobilität.



Foto: Sabine Tengeler, Hamburg

Erstellung und Fortschreibung des QUEK Altona – Lurup sind Aufgaben des Quartiermanagements, mit dem das Bezirksamt Altona die Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH ( STEG ) beauftragt hat. Die Erarbeitung erfolgt gemeinsam mit allen Akteuren der Quartiersentwicklung – dem Stadtteilgremium „Luruper Forum“, das eine eigene Arbeitsgruppe zu diesem Thema eingerichtet hat, der örtlichen Politik, dem Bezirksamt Altona, das auch die Abstimmung der Inhalte mit den jeweiligen Fachbehörden übernimmt.

Die Beteiligung der Quartiersbevölkerung erfolgt – über Partizipationsmöglichkeiten im Luruper Forum hinaus – durch Bürgerversammlungen, Workshops und Methoden wie z.B. „planning for real“. Das Luruper Forum und die Bezirksversammlung Altona beschließen die Zielsetzungen des QUEK, das anschließend der Senatskommission vorge-

legt wird. Der erste Entwurf wurde im Jahr 2000 erarbeitet, die Fortschreibung erfolgte 2001.

Auf Quartiersebene wurden die Ziele und Handlungsfelder des Leitfadens für das Gebiet angepasst, präzisiert und entsprechend operationalisiert. Für die Fortschreibung wurden zudem den einzelnen Handlungsfeldern zugeordnete Strategien der Zielerreichung entwickelt. So ist ein Konzept entstanden, das allen Beteiligten einen verlässlichen Rahmen bietet und das als Kommunikations- und Steuerungsinstrument im Prozess der Quartiersentwicklung eingesetzt wird.

Die Zielformulierungen für Lurup lauten z.B.:

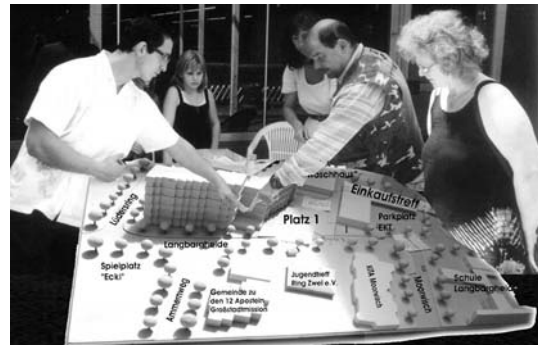
- Aktivierung und Beteiligung der Akteure,
- Entwicklung und Förderung der Kooperation,
- Imageverbesserung durch Öffentlichkeitsarbeit,
- Arbeitslosigkeit vermeiden, Eingliederung fördern,
- Entwicklung geeigneter Konzepte und Maßnahmen zur Stabilisierung der wohnungsnahen Einzelhandels- und Dienstleistungsbetriebe,
- Aktivierung vorhandener Flächenreserven und Unterstützung von Existenzgründungen,
- Förderung, Unterstützung und Vernetzung der infrastrukturellen Angebote, insbesondere für Kinder und Jugendliche,
- Gesundheitsförderung,
- Konfliktmanagement und Unterstützung ziviler Konfliktaustragung,
- Fortsetzung der Instandsetzung und Modernisierung, Verbesserung und Schaffung von Wohnnutzungsmöglichkeiten für Familien,
- Wohn- und Wohnumfeldidentifikation unterstützende Maßnahmen zur Vermeidung von „incivilities“,
- Ausbau und Pflege der Qualität des grünen Wohnumfelds,
- Verbesserung der Qualität und Lückenlosigkeit der Fuß- und Radwegeverbindungen sowie der Stellplatzsituation in Teilbereichen des Gebiets,
- Verbesserung der Verkehrssicherheit und der Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr sowie
- an der Lebenswelt anknüpfende Projekte.

Um die notwendige Planungssicherheit für den Mitteleinsatz der zu beteiligenden Behörden, aber auch privater Investoren herzustellen, ist ein Zeit-Maßnahmen-Kosten-Programm (ZMKP) Bestandteil des QUEK, auf dessen Grundlage jährlich Arbeitspläne vereinbart werden.

### Good-Practice-Begründung

Das Quartiersentwicklungskonzept stellt sich als „lernendes System“ dar, das für alle Beteiligten in der Stadtteilentwicklung als „Roter Faden“ fungiert.

Bedeutsamer Aspekt der Hamburger Statteilerneuerung ist die frühzeitige *konzeptionelle Einbindung der gebietsbezogenen Strategien* in einen entwicklungs-konzeptionellen Überbau *auf gesamtstädtischer Ebene*. Die vom Senat beschlossenen Grundlagen beziehen sich sowohl auf inhaltliche Anforderungen und die Ausgestaltung des Konzepts als auch auf organisatorische Erarbeitungsformen. Durch Ersteres wird die *Berücksichtigung aller relevanten Handlungsfelder* gewährleistet. In der Ausgestaltung des QUEK-Lurup erfolgt in verschiedenen Bereichen die *Verknüpfung mehrerer Handlungsfelder*. Von Anfang an waren *Zeitmanagement und Prioritätensetzung* Bestandteile des Konzepts, das sich durch eine systematische, kontinuierliche *Beteiligung und Einbindung lokaler und lokal engagierter Akteure* auszeichnet. Die *politische Rückendeckung* manifestiert sich in regelmäßigen Beschlüssen der Bezirksversammlung, die sich auch auf die *Fortschreibungen* beziehen. Wenngleich die Arbeit mit diesem Instrument keineswegs konfliktfrei ist, hat sich der Arbeitsansatz bewährt, der trotz der Prozessorientierung eindeutige *Steuerungsfunktionen* besitzt.



Fotos: Sabine Tengeler, Hamburg

### Projekträger und Beteiligte

- Freie und Hansestadt Hamburg – Bezirksamt Altona ( Federführung und Auftraggeberin für das QUEK)
- Bezirksversammlung Altona
- Behörde für Bau und Verkehr (Federführung für das Programm der sozialen Stadtteilentwicklung Hamburg)
- Luruper Forum „AG Quartiersentwicklung“
- Senatskommission für Stadtentwicklung, Wirtschaft, Umwelt und Verkehr (SENKO)
- Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH (STEG) (erstellt das QUEK )
- Quartiersbevölkerung
- Träger öffentlicher Belange

### *Zielgruppen*

- Quartiersbevölkerung
- alle relevanten Akteure im und für das Gebiet

### *Projektkosten und Finanzierung*

Die Finanzierung der Erarbeitung und Fortschreibung des QUEK erfolgt mit Mitteln, die die Behörde für Bau und Verkehr dem Bezirksamt Altona für das Quartiersmanagement zur Verfügung stellt.

### *Laufzeit*

- Seit 2000 erfolgen kontinuierliche Weiterentwicklungen des Quartiersentwicklungskonzeptes.

### *Weitere Informationen*

- Quartiersnachrichten der Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH (STEG)
- Stadtteilzeitung „Lurup im Blick“, Ausgabe Juli/August 2002 (pdf, ca 718 kB).
- [www.unser-lurup.de](http://www.unser-lurup.de) – hier kann die aktuelle Fortschreibung des QUEK heruntergeladen werden, ebenso die aktuellen Ausgaben von Lurup im Blick.

### *Ansprechpartnerinnen und -partner\**

<i>Projektebene</i>	<i>Kommunalebene</i>
<p><b>Jonna Schmoock</b> Stadtteilkordinatorin Lurup</p> <p>Freie und Hansestadt Hamburg Bezirksamt Altona – Koordinationsstab K4 Platz der Republik 1, 22765 Hamburg</p> <p>E-Mail: <a href="mailto:jonna.schmoock@altona.hamburg.de">jonna.schmoock@altona.hamburg.de</a> Telefon: +49 (0)40/42811-3130 Telefax: +49 (0)40/42811-2579</p>	<p><b>Ludger Schmitz</b> Quartiersentwickler</p> <p><b>Ulrike Lierow</b> Quartiersentwicklerin</p> <p>STEG Hamburg mbH Schulterblatt 26-36, 20357 Hamburg</p> <p>E-Mail: <a href="mailto:steg-lurup@steg-hh.de">steg-lurup@steg-hh.de</a> E-Mail: <a href="mailto:ulrike.lierow@steg-hh.de">ulrike.lierow@steg-hh.de</a> Telefon: +49 (0)40/84050247 od. 431393-0 Telefax: +49 (0)40/84050249 <a href="http://www.steg-hh.de">www.steg-hh.de</a></p>

\*Stand 2003

## 2.2 Quartiermanagement

Die effiziente Umsetzung des Programms Soziale Stadt ist auf kooperative politische und administrative Strukturen angewiesen, auf deren Basis die im Quartier als erforderlich angesehenen Maßnahmen, Aktivitäten, Mobilisierungs- und Revitalisierungsprozesse realisiert werden können. In diesem Zusammenhang wird Quartiermanagement zum Schlüsselinstrument für die Bewältigung der komplexen Aufgaben- und Zielstellungen integrierter Stadtteilentwicklung. Es soll „auf der Quartiersebene Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklungsprozesse schaffen“ und umfasst „mehr als eine Sanierungsträgerschaft und mehr als die sozialarbeiterische Gemeinwesenarbeit“<sup>16</sup>. Nach dem Anforderungsprofil<sup>17</sup>, das vom Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) gemeinsam mit dem Difu erarbeitet worden ist<sup>18</sup>, kann Quartiermanagement generell als strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau von selbsttragenden sowie nachhaltig wirksamen personellen und materiellen Strukturen zur Entwicklung des Quartiers bezeichnet werden. Good-Practice-Kriterien für Quartiermanagement sind:

- Einbindung aller für die Programmumsetzung relevanten kommunalen Steuerungs- und Handlungsebenen,
- geklärte Zuständigkeiten,
- funktionierendes Zusammenwirken der Steuerungs- und Handlungsebenen,
- personelle und zeitliche Kontinuität von Quartiermanagement,
- Verlagerung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen in den Stadtteil,
- politische Rückendeckung.

### **Einbindung aller für die Programmumsetzung relevanten kommunalen Steuerungs- und Handlungsebenen**

Leistungsfähiges Quartiermanagement ist ein komplexer Prozess, der sowohl auf der Verwaltungs- und der Umsetzungsebene des Quartiers als auch im intermediären Bereich angesiedelt ist und damit alle drei Steuerungs- und Handlungsebenen gleichermaßen berücksichtigt.

Gute Beispiele für die Organisation auf der *Verwaltungsebene* umfassen nicht nur die Einrichtung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe mit entscheidungsbefugten Mitgliedern, sondern auch die Nominierung einer/s „Gebietsbeauftragten“, der oder die im Sinne einer/s Koordinatorin oder Koordinators unter anderem für die horizontale Vernetzung der involvierten Ämter (gebietsbezogene ressortübergreifende Zusammenarbeit),

16 *Monika Alisch*, Stadtteilmanagement: Zwischen politischer Strategie und Beruhigungsmittel, in: dieselbe (Hrsg.), Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen 1998, S. 12 ff.

17 Zu Definitionsansatz und Organisationsmodell vgl. *Thomas Franke und Gaby Grimm*, Quartiermanagement: Systematisierung und Begriffsbestimmung, in: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.), Quartiermanagement – Ein strategischer Stadt(teil)entwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele, Transferprodukt der Netzwerkarbeit, o.O., November 2002, S. 5-12.

18 Dieser Ansatz ist im Netzknoten Quartiermanagement des „Netzwerk: Kommunen der Zukunft“ weiterentwickelt worden; vgl. *Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.)*, o.O., November 2002.

die Steuerung des Einsatzes kommunaler Ressourcen, die Gesamtprojektsteuerung und Umsetzung des Integrierten Handlungskonzeptes, aber auch die Finanzplanung zuständig ist.

Good Practice auf der *Quartiersebene* ist in diesem Zusammenhang die Einrichtung von Vor-Ort-Büros mit qualifizierter personeller Besetzung sowie einer anforderungsgerechten Sachausstattung, die als unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche integrierte Stadtteilentwicklung gilt. Zu den Aufgaben eines solchen Büros gehören unter anderem die horizontale Vernetzung und Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren sowie themenspezifische aufsuchende Arbeit/Aktivierung der Quartiersbevölkerung.

Für die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure im *intermediären Bereich*, der zwischen Politik, Verwaltung, Markt, Drittem Sektor, Bewohnerinnen und Bewohnern sowie sonstigen lokalen Akteuren vermittelt, bedeutet „gut“, wenn eine Gebietsmoderatorin oder ein Gebietsmoderator eingesetzt wird, die oder der beispielsweise im Rahmen von Beteiligungsforen unter anderem folgende Aufgaben wahrnimmt oder zumindest koordiniert: vertikale Vernetzung zwischen „Verwaltungs-“ und „Lebenswelt“<sup>19</sup>, Sicherstellung des Informationsflusses zwischen allen beteiligten Ebenen, Herstellung von Verfahrenstransparenz, Moderation, Mediation, Dialogmanagement, Öffentlichkeitsarbeit.

### **Geklärte Zuständigkeiten**

Good Practice bedeutet auch die eindeutige Klärung der Verantwortlichkeiten auf der jeweiligen Steuerungs- und/oder Handlungsebene. Hierbei sind sowohl die Verwaltung als auch die Quartiersebene und der intermediäre Bereich in der Pflicht, da Quartiermanagement immer gleichzeitig „top-down“- und „bottom-up“-Ansätze umfasst.

### **Funktionierendes Zusammenwirken der Steuerungs- und Handlungsebenen**

Die Qualität des Zusammenwirkens von Verwaltungs- und Quartiersebene sowie dem intermediären Bereich ist entscheidend dafür, ob mühsam im Quartier ausgehandelte Kompromisse Bestand haben oder wieder verworfen werden. Letzteres kann die Glaubwürdigkeit des Erneuerungsprozesses beschädigen und die zukünftige Mitwirkungsbereitschaft der verschiedenen Akteure einschränken. Bei guten Beispielen funktioniert das Zusammenwirken der Steuerungs- und Handlungsebenen dadurch, dass es verbindlich organisiert – beispielsweise im Rahmen von Leistungsvereinbarungen – sowie über formelle und informelle Kooperations- und Kommunikationsstrukturen geregelt ist („Schnittstellenmanagement“)<sup>20</sup>.

19 Vgl. *John Friedmann*, Die verwundete Stadt. Gedanken zur Sozialplanung der Stadt, in: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Kongress „Die Soziale Stadt – Zusammenhalt, Sicherheit, Zukunft“. Dokumentation der Veranstaltung am 7. und 8. Mai in Berlin, Berlin, November 2002, S. 115-120 (Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 8).

20 Vgl. *Franke/Grimm*, Quartiermanagement, S. 8.

## **Personelle und zeitliche Kontinuität von Quartiermanagement**

Gute Beispiele für Quartiermanagement umfassen die Klärung eines realistischen Zeitrahmens für die öffentliche Förderung von Quartiermanagement, damit im Programmgebiet kein „Koordinationsvakuum“<sup>21</sup> entsteht, wenn etwa der anvisierte Zeitraum nicht ausgereicht hat. Quartiermanagement kann also nicht als Instrument zur kurzfristigen Lösung von Teilaufgaben der Stadtentwicklung betrachtet werden, sondern ist eine grundlegend neue, prozesshafte Herangehens- und Handlungsweise zur dauerhaften Entwicklung und Stabilisierung von benachteiligten Quartieren. Good Practice bezieht sich damit auch auf ausreichende Laufzeiten von Arbeitsverträgen insbesondere für Fachkräfte, die im Rahmen von Quartiermanagement vor Ort und im intermediären Bereich zuständig sind und deren personelle Kontinuität Voraussetzung für den notwendigen Aufbau von Vertrauen ist.

## **Verlagerung von Handlungs- und Entscheidungskompetenzen in den Stadtteil**

Der Erfolg von Quartiermanagement – insbesondere im intermediären Bereich und vor Ort – hängt darüber hinaus von ausreichend großen Gestaltungsspielräumen ab. Good Practice bedeutet, dass entsprechende Arbeitsgremien Kompetenzen und Möglichkeiten erhalten, eigene Beschlüsse zu fassen und Ideen zeitnah in die Tat umzusetzen. Sie benötigen also entsprechende Entscheidungsbefugnisse und materielle Ressourcen (z.B. im Rahmen eines Verfügungsfonds). Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Akteure aus Politik und Verwaltung Kompetenzen in den Stadtteil abgeben, wobei eine solche Machtverlagerung wiederum mit der Legitimation der Stadtteilgremien zur Beschlussfassung – beispielsweise zur Verwendung von Mitteln aus einem Verfügungsfonds – einhergehen muss.

## **Politische Rückendeckung**

Der Erfolg von Quartiermanagement ist unter anderem davon abhängig, dass es durch politische Beschlüsse abgesichert ist. Darüber hinaus ist auch die inhaltliche Einbindung der Politik auf allen Managementebenen im laufenden Prozess eine wichtige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit von Quartiermanagement. Gute Beispiele in diesem Zusammenhang zeichnen sich nicht nur durch eine entsprechende Beschlussfassung im Stadtrat aus, sondern auch dadurch, dass (Lokal-)Politikerinnen und Politiker das Quartiermanagement unterstützen und mit ihm partnerschaftlich kooperieren (Mitarbeit in Gremien, Anerkennung der vor Ort geleisteten Arbeit im Rahmen politischer Öffentlichkeitsarbeit).

---

21 Klaus Austermann, Marcelo Ruiz und Matthias Sauter, Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung. Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, Abschlussbericht der Programmbegleitung-vor-Ort, Dortmund 2002, S. 94 (ILS Schriften, Bd. 186).

## Beispiel

## Quartiermanagement Flensburg-Neustadt

### Flensburg – Neustadt, Schleswig-Holstein

#### Projektbeschreibung

Das Quartiermanagement für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Flensburg umfasst die Quartiersebene, den intermediären Bereich und die Verwaltungsebene.

Auf der *Quartiersebene* ist an zentral gelegener Stelle an einer Hauptverkehrsstrasse ein Stadtteilbüro eingerichtet worden, in dem das „Stadtteilmanagement Flensburg-Neustadt“ seinen Sitz hat. Dieses besteht aus zwei miteinander kooperierenden Privatbüros, die im Auftrag der beiden für die Programmumsetzung federführenden Fachbereiche der Verwaltung unterschiedliche Aufgabenbereiche abdecken. Eine Stadtteilmanagerin ist für die Sanierungsberatung von Eigentümerinnen und Eigentümern sowie generell für städtebauliche Fragestellungen und Aspekte der Wohnumfeldverbesserung zuständig. Die andere Person kümmert sich um Aktivierung, Beteiligung und Kommunikation im Stadtteil; sie initiiert, unterstützt und akquiriert Projekte in den Bereichen Soziales, Kinder und Jugend, Gesundheit, Schule, Kultur sowie Wirtschaft. Das Stadtteilmanagement ist außerdem für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.



Fotos: Helene Luig-Arlt

Das Stadtteilbüro wird nicht nur vom Stadtteilmanagement genutzt. Die Wirtschaftsakademie/Fachhochschule Flensburg (Young-Management) bietet hier außerdem eine Existenzgründerberatung an, die Initiative MOIN hält ein Beratungsangebot für Jugendliche vor. Ferner werden vom Seniorenbeirat Beratungsgespräche für Behinderte angeboten.

Das Stadtteilmanagement ist die Schnittstelle zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern, anderen Akteuren, Institutionen sowie der Verwaltung und organisiert die Kommunikation im *intermediären Bereich*. Dazu gehören die Unterstützung von Initiativen und Stadtteilprojekten, die Vernetzung von Bürgerinnen und Bürgern, Initiativen und anderen lokalen Akteuren, das Angebot von Beteiligungsmöglichkeiten sowie die Vermittlung bei Interessenkonflikten (Mediation). Die Gebietsbevölkerung kann sich außerdem in den vierteljährlich stattfindenden Sanierungstreff einbringen, an dem auch die Kommunalpolitik teilnimmt. Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit ist der Sanierungsbeirat, aus dessen Kreis drei Vertreter benannt werden, die über die Verwendung von Mitteln aus dem Verfügungsfonds entscheiden. Daneben gibt es den bereits vor Beginn der Sanie-

rung gegründeten Arbeitskreis Flensburg Nord (AKFN), in dem sich freie Träger und Institutionen aus dem Stadtteil zusammengeschlossen haben. Ihm gehören Vertreterinnen und Vertreter von Polizei, Schulen, Kindertagesstätten, der Moscheen, der Häuser der offenen Tür, des Stadtteilbüros sowie der Lokalpolitik an. Der AK ist offen für die gesamte Gebietsbevölkerung.

Auf der *Verwaltungsebene* ist eine verwaltungsinterne, fachübergreifende Arbeitsgruppe (AG Neustadt) eingerichtet worden, in der neben verschiedenen Fachbereichen auch die Wirtschaftsregionalförderung sowie das Stadtteilbüro vertreten sind. Die Federführung für das Stadtteilmanagement und den Gesamtprozess der Sozialen Stadterneuerung teilen sich die Fachbereiche Umwelt und Planen sowie Jugend, Soziales und Gesundheit, deren Zusammenarbeit in einem Kooperationsvertrag geregelt ist.

Die Kommunikation zwischen Quartier, intermediärem Bereich und der Verwaltungsebene wird durch die Beteiligung des Stadtteilmanagements an der AG Neustadt und am städtischen Sanierungsbeirat sichergestellt. In diesen Gremien vertritt es unter anderem die von ihm initiierten Themen-Arbeitskreise (Soziales, Sprachförderung, Wohnen und Wohnumfeld, Gewerbe, Integration, Migrantinnen).

#### *Good-Practice-Begründung*

An der Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Flensburg-Neustadt sind *alle drei* relevanten *Steuerungs- und Handlungsebenen* beteiligt. Dabei sind die *Zuständigkeiten* insbesondere im intermediären Bereich und auf der Quartiersebene eindeutig *geklärt*. Die Bereiche Städtebau und Stadtentwicklung sowie Aktivierung, Beteiligung und Vernetzung werden von je einer Person übernommen, die Zusammenarbeit ist über einen Kooperationsvertrag geregelt. Das *Zusammenwirken der drei Ebenen* ist über die Teilnahme des Stadtteilmanagements an allen wichtigen Gremien *organisiert*. Da hieran auch Kommunalpolitikerinnen und -politiker beteiligt sind, erhält der gesamte Prozess *politische Rückendeckung*. Außerdem werden Vorlagen im Zusammenhang mit der Umsetzung des Programms Soziale Stadt den zuständigen Ausschüssen zur Beschlussfassung vorgelegt. Die Konzeption des Vor-Ort-Büros mit seinen beiden Stadtteilmanagerinnen sieht *zeitliche und personelle Kontinuität* vor.

#### *Projektträger und Beteiligte*

- Stadt Flensburg (Projektträger)
- Fachbereich Umwelt und Planen
- Fachbereich Jugend, Soziales und Gesundheit
- Stadtteilmanagement

#### *Zielgruppen*

- Quartiersbevölkerung
- Initiativen/Vereine
- Unternehmen/Gewerbetreibende

### *Projektkosten und Finanzierung*

- Bund-Länder-Programm Soziale Stadt
- Mittel der Wohnungsbauunternehmen

Die Instandsetzung/Sanierung eines ehemaligen Dartclubs für die Nutzung als Stadtteilbüro wurde aus Mitteln eines Wohnungsbauunternehmens finanziert, das dem Büro zudem ein Jahr Mietfreiheit gewährt hat. Die heutige Finanzierung des Stadtteilbüros (Miete, Sach- und Personalkosten sowie Bauberatung und Erstellung von Rahmenplänen) wird aus dem Programm Soziale Stadt bestritten; die hier angebotenen Beratungsleistungen werden teilweise von den jeweils zuständigen Trägern finanziert. Die Stadtteilmanagerinnen werden über nicht-investive Mittel aus dem Programm Soziale Stadt finanziert.

### *Laufzeit*

- Seit Februar 2000 fortlaufend

### *Weitere Informationen*

- *Finken, Matthias, Helga Rake und Susanne Schreck*, Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt, Modellgebiet Flensburg-Neustadt. Programmbegleitung vor Ort-Endbericht, Hamburg 2002
- *Schleswig-Holsteinischer Landtag (Hrsg.)*, 15. Wahlperiode, Drucksache 15/2080, Bericht der Landesregierung. Die Entwicklung des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ – Drucksache 15/1944
- Soziale Stadt info 2: Aktuelle Informationen zum Bund-Länder-Programm, September 2000, S. 6-8
- [www.flensburg.de/Soziale\\_Stadt/index.htm](http://www.flensburg.de/Soziale_Stadt/index.htm)

## Ansprechpartnerinnen und -partner\*

Projektebene	Kommunalebene
<p><b>Dr. Peter Schroeders</b>            Fachbereichsleiter            FB 4/Umwelt und Planen/            Städtebauförderung            Am Pferdewasser 14            24931 Flensburg            E-Mail: stadtplanung@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-2322            Telefax: +49 (0)461/85-1675</p> <p><b>Frank Rolfes</b>            Stadtverwaltung Flensburg            Leiter des FB 4/Umwelt und            Planen/Städtebauförderung            Am Pferdewasser 14            24931 Flensburg            E-Mail:            stadtplanung@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-2842            Telefax: +49 (0)461/85-1675</p> <p><b>Helene Luig-Arlt</b>            Stadtteilbüro Flensburg-Neustadt            Schulgasse 10, 24939 Flensburg            E-Mail:            fb4-neustadtbuero@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-1270/71            Telefax: +49 (0)461/85-1272            www.flensburg.de</p> <p><b>Sylvia Schröder</b>            Stadtteilmanagerin Bauen und Wohnen            Schulgasse 10            24939 Flensburg            E-Mail:            neustadtbuero@flensburg.de            Telefon:+49 (0)461/85-1271            Telefax: +49 (0)461/85-1272</p>	<p><b>Frank Rolfes</b>            Stadtverwaltung Flensburg            Leiter des FB 4/Umwelt und            Planen/Städtebauförderung            24931 Flensburg            Am Pferdewasser 14            E-Mail:            stadtplanung@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-2842            Telefax: +49 (0)461/85-1675</p> <p><b>Hermann Stell</b>            Oberbürgermeister            Rathausplatz 13, 24931 Flensburg            E-Mail: info@flensburg.de            E-Mail: pressestelle@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-2229            Telefax: +49 (0)461/85-1670</p> <p><b>Dr. Peter Schroeders</b>            Stadtverwaltung Flensburg            Fachbereichsleiter            FB 4/Umwelt und Planen/            Städtebauförderung            24931 Flensburg            Am Pferdewasser 14            E-Mail: stadtplanung@flensburg.de            Telefon: +49 (0)461/85-2322            Telefax: +49 (0)461/85-1675</p>

\*Stand 2003

## Beispiel

## Stadtteil- und Projektmanagement in Kassel

## Kassel – Nordstadt, Hessen

*Projektbeschreibung*

Mit einem Magistratsbeschluss wurde 1999 als Schwerpunkt des Integrierten Handlungskonzepts ein Steuerungsmodell für die Organisation der Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Kassel politisch abgesichert („Nordstadt-Projekt“). Als übergreifende Organisationsstruktur umfasst es sowohl das Projektmanagement (Gesamtsteuerung für integrierte Stadtteilentwicklung), als auch – Teil davon – das Stadtteilmanagement (Organisation der Programmumsetzung auf Quartiersebene und im intermediären Bereich). Die Federführung für das Nordstadt-Projekt liegt beim Dezernat V: Arbeitsförderung, Frauen, Soziales und Gesundheit der Stadt Kassel. Die Federführung für die Planung und Umsetzung der baulichen Maßnahmen liegt beim Dezernat VI: Stadtentwicklung, Umwelt, Planen und Bauen, sodass insgesamt sowohl eine eher sozialpolitisch ausgerichtete als auch eine baulich-städtebaulich orientierte Verwaltungseinheit gemeinsam die Verantwortung für die Programmumsetzung übernehmen.



Foto: Stadtteilmanagement Nordstadt-Projekt

Aufgaben und Organisation des Projektmanagements schließen drei Steuerungs- und Handlungsebenen ein:

- Auf der *Quartiersebene* ist ein Stadtteilbüro (Stadtteilladen) eingerichtet worden, in dem eine bei der Kommunalen Arbeitsförderung gGmbH (KAF gGmbH) – einer Ausgründung des Sozialamtes – angestellte Quartiermanagerin arbeitet. Laut Leistungsvereinbarung zwischen Stadt und KAF gGmbH gehören die Aktivierung der Bevölkerung, die Arbeit mit lokalen Vereinen und Verbänden, die Erarbeitung von Projektvorschlägen, Öffentlichkeitsarbeit sowie die Teilnahme an Gremiensitzungen zu ihren Aufgaben. Hauptsächlich ist sie Ansprechpartnerin für die Bevölkerung und andere Akteure vor Ort. Die Stelle des Quartiermanagements ist bis 2006 finanziell gesichert.
- Zuständig für den *intermediären Bereich* ist eine ebenfalls bei der Kommunalen Arbeitsförderung gGmbH angesiedelte Stadtteilmanagerin. Ihr obliegt die Organisation, Moderation und Dokumentation der Sitzungen des Runden Tisches, an dem verschiedene Fachämter/Abteilungen, unterschiedliche Träger und Institutionen, Stadtteilgremien wie der Ortsbeirat und der Ausländerbeirat, verschiedene Arbeitsgruppen auf Stadtteilebene sowie die Wohnungswirtschaft beteiligt sind. Zu den wichtigsten Funktionen dieses Gremiums gehören die Vernetzung der in der Nordstadt tätigen Akteure, die Identifizierung von Missständen sowie die Initiierung von Projekten und Maßnahmen im Stadtteil. Die Stadtteilmanagerin ist außerdem für Berichtswesen und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Mitteleinwerbung aus Förderpro-

grammen auf EU-, Bundes- und Landesebene zuständig. Sie koordiniert Projekte im Stadtteil und organisiert Bürgerbeteiligung. Eine wesentliche Aufgabe ist darüber hinaus die Vermittlung von Informationen und Projektvorschlägen aus dem Stadtteil in die Verwaltungsebene. Gleichzeitig kümmert sie sich um die Einbindung des Nordstadtprojekts in die Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt (HEGISS).

- Auf der *Verwaltungsebene* sind im Rahmen des Projektmanagements eine mit fünf Dezernentinnen und Dezernenten besetzte übergreifende Steuerungsgruppe sowie eine kommunale Projektentwicklungsgruppe als Gremium auf Amtsleitungs- und Fachabteilungsebene – mit gemeinsamer Federführung von Sozial- und Planungsamt – eingerichtet worden. Beide Einheiten berücksichtigen die Empfehlungen des Runden Tisches, wobei die Projektentwicklungsgruppe inhaltliche Fragen diskutiert, während die Steuerungsgruppe auf dieser Grundlage über Projektprioritäten vor dem Hintergrund der jährlich fortgeschriebenen Mittel- und Zeitplanung entscheidet.

#### *Good-Practice-Begründung*

Das Kasseler Beispiel zeigt, wie *alle drei* in die Organisation der Umsetzung des Programms Soziale Stadt involvierten kommunalen *Steuerungs- und Handlungsebenen* organisiert und ausreichend personell besetzt werden können. Dabei sind die *Zuständigkeiten* für verschiedene Aufgaben auf unterschiedlichen Ebenen *geklärt*. Außerdem ist das *Zusammenwirken der drei Ebenen organisiert* (Leistungsvereinbarung zwischen Stadt und KAF gGmbH, Berücksichtigung von Empfehlungen aus dem Stadtteil und dem intermediären Bereich in den Gremien der Verwaltungsebene). Management und Organisation haben als Teile des Gesamtprozesses der Programmumsetzung aufgrund eines Magistratsbeschlusses *politische Rückendeckung*. Wichtig ist außerdem, dass ein Vor-Ort-Büro mit *zeitlicher und personeller Kontinuität* eingerichtet worden ist.

#### *Projektträger und Beteiligte*

- Kommunale Arbeitsförderung gGmbH (KAF) für Projekt- und Stadtteilmanagement sowie für das Quartiermanagement (Projektträger)
- Verwaltung

#### *Zielgruppen*

- Quartiersbevölkerung
- Akteure im Gebiet
- Verwaltung
- Magistrat

### *Projektkosten und Finanzierung*

- Bund-Länder-Programm Soziale Stadt
- Mittel aus Soziale Stadt (HEGISS: Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt)
- Kommunale Mittel zur Finanzierung des Stadtteilmanagements

### *Laufzeit*

- Quartiermanagement bis 2006
- Projekt- und Stadtteilmanagement seit 1999 bis 2005

### *Weitere Informationen*

- *Arbeitsgruppe Dialogische Planung der Universität Kassel, FEH Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH, Modellgebiet Kassel-Nordstadt, Endbericht der Programmbegleitung vor Ort, Kassel 2002*
- *Arbeitsgruppe Dialogische Planung der Universität Kassel, FEH Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH, Integriertes Stadtteilentwicklungskonzept Nordstadt Kassel. Eine Vorstudie im Auftrag der Stadt Kassel, Dezernat für Arbeitsförderung, Frauen, Soziales und Gesundheit, Kassel 1997*
- *Caroli, Ilona, Sozial- und bewohnerorientiertes Stadtteilentwicklungskonzept Nordstadt, Magistrat der Stadt Kassel, Dezernat für Soziales, Schule, und Gesundheit (Hrsg.), Kassel 1997*
- *Stadt Kassel, Dezernat für Arbeitsförderung, Frauen, Gesundheit und Soziales, Jährliche Zwischenberichte zum Nordstadt-Projekt „Soziale Stadterneuerung – ein Projekt der Lokalen Agenda 21 in Kassel*
- *Zebe, Gabrielle, Quartiermanagement am Beispiel des Nordstadtprojekts Kassel. Studienarbeit an der Universität Gesamthochschule Kassel im WS 1999/2000, Kassel 2000*

*Ansprechpartnerinnen\**

<i>Projektebene</i>	<i>Kommunalebene</i>
<p><b>Gabriela Pohle</b></p> <p>Stadtteilmanagerin            Kommunale Arbeitsförderung gGmbH            Obere Königsstraße 8, 34112 Kassel            E-Mail: gabriela.pohle@stadt-kassel.de            Telefon: +49 (0)561/787-7138            Telefax: +49 (0)561/787-4093            www.kaf-kassel.de</p> <p><b>Sabine Schaub</b></p> <p>Kommunale Arbeitsförderung gGmbH            Bereich Öffentlichkeitsarbeit            Obere Königsstraße 8, 34112 Kassel            E-Mail: sabine.schaub@stadt-kassel.de            Telefon: +49 (0)561/787-7125            Telefax: +49 (0)561/787-4093            www.kaf-kassel.de</p> <p><b>Tanja Fey</b></p> <p>Quartiermanagerin            Kommunale Arbeitsförderung gGmbH            Telefon: +49 (0)561/8619218            Telefax: +49 (0)561/787-4093</p>	<p><b>Ilona Caroli</b></p> <p>Stadträtin            Magistrat der Stadt Kassel            Dezernat für Arbeitsförderung,            Frauen, Gesundheit und Soziales            Obere Königsstraße 8, 34112 Kassel            E-Mail: ilona.caroli@stadt-kassel.de            Telefon: +49 (0)561/787-1276            Telefax: +49 (0)561/787-2215</p>

\*Stand 2003

## 2.3 Aktivierung und Beteiligung

Mit den strategischen Handlungsinstrumenten Aktivierung und Beteiligung sollen quartiersbezogene Beteiligungsstrukturen aufgebaut, lokale Initiativen, Organisationen und Unternehmen vernetzt sowie individuelle Problemlösungskompetenzen auch bisher nicht organisierter Bürgerinnen und Bürger gestärkt werden (Empowerment). Der ARGEBAU-Leitfaden enthält dazu vergleichsweise genaue Aussagen; als wichtige Ziele sind unter anderem die „Aktivierung örtlicher Potenziale, Hilfe zur Selbsthilfe“ und die „Schaffung selbsttragender Bewohnerorganisationen und stabiler nachbarschaftlicher sozialer Netze“ genannt<sup>22</sup>. In benachteiligten Quartieren „wird es zum zentralen Anliegen der Stadtteilentwicklung, das eigenständige Stadtteilleben wieder aufzubauen, den sozialen Verbund wieder herzustellen, alle vorhandenen Potenziale zu stärken und die Bewohner zu motivieren, in Initiativen und Vereinen mitzuwirken und sich dauerhaft selbst zu organisieren. So soll erreicht werden, dass die Stadtteile schrittweise wieder als selbständige Gemeinwesen funktionieren.“ Zum „Handeln in den Städten und Gemeinden“ wird festgestellt: „Den Gemeinden obliegt es, eine umfassende Bürgermitwirkung sicherzustellen. Dabei ist während der Laufzeit der Sonderförderung auch darauf hinzuwirken, dass die in Gang gekommenen Beteiligungsprozesse im Quartier dauerhaft weiterwirken.“

Unter Aktivierung lassen sich alle Techniken verstehen, mit denen einzelne Personen oder Personengruppen im Quartier angesprochen und in Kommunikation (miteinander) gebracht werden können. Zu den Zielen von Aktivierung gehört es, Kontakt zu Quartiersbewohnerinnen und -bewohnern aufzunehmen und zu pflegen, die von ihnen in ihrer Lebenswelt erfahrbaren Probleme zu identifizieren und die Mitwirkungsbereitschaft Einzelner bei der Stadtteilentwicklung zu wecken und zu erfragen. Es handelt sich also in erster Linie um projektunspezifische, vergleichsweise informelle und zu einem großen Teil aufsuchende Vorgehensweisen: aktivierende Befragungen, Beratungsangebote, aufsuchende Arbeit, Streetwork, Vernetzung von und Vermittlung zwischen einzelnen Akteuren, Institutionen und Organisationen, Schlichtung von Interessenkonflikten (Mediation), Organisation von Versammlungen, (Stadtteil-)Festen, Veranstaltungen und Aktionen, Gebiets- und Gebäudebegehungen, Informationsangebote und -veranstaltungen. Auch quartiersbezogene Öffentlichkeitsarbeit mithilfe von (mehrsprachig) Stadtteilzeitungen, Plakaten, Flyern, Broschüren, Rundbriefen, Internetangeboten sowie dem Einsatz von Logos und Slogans ist Teil der Aktivierungsarbeit<sup>23</sup>.

Beteiligung setzt dagegen auf einer eher formalen Ebene an und basiert auf mehr oder weniger geplanten Verfahren (konkretes Programm, bestimmter Ort, moderierter Ablauf) sowie vergleichsweise konkreten Zielvorstellungen (z.B. Diskussion zu bestimmten Themen, Entwicklung von Projekten, Vertretung von Gruppeninteressen). Zu solchen Beteiligungsformen gehören Stadtteilkonferenzen, Stadtteil- oder Bürgerforen, Zukunftswerkstätten, Bürgergutachten, thematische Arbeitskreise oder -gruppen, Workshops und beteiligungsorientierte Projekte. Welche Aktivierungstechniken und Beteiligungsformen eingesetzt werden, ist davon abhängig, welche Ziele mit welchen Akteursgruppen ver-

<sup>22</sup> Hierzu und zum Folgenden: *ARGEBAU*, S. 4 f. und S. 8 ff.

<sup>23</sup> Zu Aktivierungstechniken vgl. *Marion Mohrlock, Michaela Neubauer, Rainer Neubauer und Walter Schönfelder, Let's Organize! Gemeinwesenarbeit und Community Organization im Vergleich*, München 1993, S. 223 f. (Reihe Gemeinwesenarbeit, AG SPAK Bücher M 113).

folgt werden. Vor diesem Hintergrund sind Good-Practice-Kriterien für Aktivierung und Beteiligung:

- Orientierung an der spezifischen Situation der Quartiersbevölkerung,
- aktives Organisieren der Interessen vor Ort durch aufsuchende Arbeit,
- Niedrigschwelligkeit von Beteiligungsangeboten,
- Einsatz eines Verfügungsfonds,
- Klarheit über Prozessverläufe und Entscheidungsbefugnisse,
- Integration bereits bestehender Initiativen und Organisationen,
- Vor-Ort-Präsenz von Quartiermanagement,
- politische Rückendeckung.

### **Orientierung an der spezifischen Situation der Quartiersbevölkerung**

Entscheidend für wirksame Aktivierung und Beteiligung ist, dass die Maßnahmen auf das jeweilige Gebiet und deren heterogene Bewohnerschaft zugeschnitten sind. Good Practice bedeutet hier, offen auf die Quartiersbewohnerinnen und -bewohner zuzugehen, ihre Ideen aufzunehmen und einen vielfältigen „Methodenkoffer“ unter Berücksichtigung der örtlichen Ausgangssituation effektiv zu nutzen. Dabei ist die Unterstützung von Ideen aus den Reihen der Bewohnerschaft und deren Mitwirkung bei der Maßnahmen- und Projektumsetzung ein zentraler Aktivierungsaspekt.

### **Aktives Organisieren der Interessen vor Ort durch aufsuchende Arbeit**

Aktivierung ist zentraler Bestandteil der Arbeit vor Ort. Es geht darum, zunächst ohne konkreten Projektbezug die Interessen und Probleme der Quartiersbevölkerung kennen zu lernen und durch vielfältige Formen der Kontaktaufnahme die Basis für eine bedürfnisorientierte Entwicklung von Einzelprojekten aus der Situation vor Ort für die lokale Lebenswelt zu schaffen<sup>24</sup>. Vor diesem Hintergrund umfasst Good Practice im Bereich Aktivierung alle Maßnahmen und Instrumente, mit denen Problemlagen und Wünsche der Quartiersbevölkerung identifiziert, die Interessen vor Ort organisiert, Kommunikation untereinander angestiftet und die Ideenproduktion unterstützt werden. Gute Beispiele zeichnen sich durch ein aktives Zugehen auf die Quartiersbevölkerung mit einem großen Anteil aufsuchender Arbeit aus.

### **Niedrigschwelligkeit von Beteiligungsangeboten**

Gute Beispiele für niedrigschwellige Beteiligungsangebote richten sich weitgehend nach den Erfordernissen und Bedürfnissen derjenigen Bevölkerungsgruppen, die erreicht wer-

---

<sup>24</sup> Vgl. dazu: *Wolfgang Hinte*, Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Quartiermanagement: [www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/Hinte/Quartiermanagement.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/Hinte/Quartiermanagement.htm) (Stand 9/2001) und *Maria Lüttringhaus*, Förderung von Partizipation durch integrierte Kommunalpolitik: [www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/Luettringhaus/Buergerbeteiligung.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/Luettringhaus/Buergerbeteiligung.htm) (Stand 9/2001).

den sollen. Good Practice bedeutet auch, eher formale Beteiligungsangebote mit vergleichsweise anspruchsvollen Kommunikations- und Verfahrensregeln durch lokal und zeitlich begrenzte Beteiligungsmöglichkeiten – beispielsweise im Rahmen von Projektrealisierungen/„Mitmachprojekten“ – zu ergänzen. Dadurch können auch denjenigen Bevölkerungsgruppen Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden, die nicht über die für eine (regelmäßige) Teilnahme an Stadtteilgremien notwendigen Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten verfügen<sup>25</sup>; dies gilt insbesondere für (jugendliche) Migrantinnen und Migranten, Arbeitslose sowie Empfängerinnen und Empfänger staatlicher Transferleistungen.

### **Einsatz eines Verfügungsfonds**

Mangelnde Entscheidungsbefugnisse auf der lokalen Ebene und damit fehlende Möglichkeiten eines schnellen Handelns waren in der Vergangenheit ein wesentlicher Hinderungsgrund für erfolgreiche Aktivierung und Beteiligung. Zur Aktivierung der Bevölkerung und zur Initiierung eines Selbstorganisationsprozesses ist daher die Einrichtung von Verfügungsfonds oder Stadtteilbudgets notwendig, aus denen kleinere Projekte und Maßnahmen schnell und unbürokratisch realisiert werden können. Gute Beispiele dafür zeichnen sich weniger durch große Beträge aus, die zur Verfügung gestellt werden, als vielmehr durch die Möglichkeit, diese Gelder unkompliziert direkt vor Ort einsetzen zu können. Good Practice bedeutet auch, dass die Entscheidung über die Vergabe solcher Gelder demokratisch legitimiert ist und möglichst repräsentativ für die Zusammensetzung der jeweiligen Quartiersbevölkerung und des lokalen Akteursspektrums erfolgt.

### **Klarheit über Prozessverläufe und Entscheidungsbefugnisse**

Hinsichtlich der Realisierung von Bewohnerwünschen dürfen keine Illusionen erzeugt werden, um einmal errungenes Vertrauen nicht zu enttäuschen. Gute Beispiele zeichnen sich dadurch aus, dass Verfahren zur Umsetzung von Maßnahmen und Projekten inklusive realistischer Zeitschienen für alle transparent sind. Good Practice umfasst auch die Klärung der Fragen, wie bedeutsam Beteiligung im Gesamtprozess ist, welche Verbindlichkeit die in Beteiligungsgremien getroffenen Entscheidungen haben, wer der Adressat von Empfehlungen oder Beschlüssen ist und wie das weitere Prozedere außerhalb der Beteiligungsgremien geregelt ist.

### **Integration bereits bestehender Initiativen und Organisationen**

Über die eingesetzten Aktivierungstechniken und Beteiligungsangebote hinaus erweist es sich für die Arbeit vor Ort als unerlässlich, den Kontakt zur Quartiersbevölkerung auch über bereits bestehende Initiativen und Organisationen wie Interessengemeinschaften – beispielsweise von lokalen Einzelhändlern –, Mietergremien, Bürgervereine, Elternbeiräte, Pfarrgemeinden oder Stadtteilbeiräte aufzunehmen und sie in die Netzwerke einzubeziehen. Im Sinne von Good Practice geht es sowohl darum, die Vielfalt bereits

<sup>25</sup> Vgl. Heiko Geiling, Thomas Schwarzer, Claudia Heinzelmann und Esther Bartnick, Begleitende Dokumentation der PvO im Modellstadtteil Hannover-Vahrenheide. Endbericht, Hannover 2002, S. 131 f.

vorhandener Initiativen und Organisationen im Gebiet mit ihren jeweiligen Aktivitäten aufzuzeigen (Transparenz zu Angeboten und Mitwirkungsmöglichkeiten), als auch darum, die jeweiligen Akteure stärker in den Stadtteilentwicklungsprozess einzubinden.

### **Vor-Ort-Präsenz von Quartiermanagement**

Unabdingbare Voraussetzungen für Beteiligung und Aktivierung der Quartiersbevölkerung ist eine kontinuierliche Präsenz von Fachleuten vor Ort in für alle zugänglichen Anlaufstellen (Vor-Ort-Büros). Good Practice heißt in diesem Zusammenhang gute Erreichbarkeit (sowohl räumlich als auch in Bezug auf Öffnungs- und Sprechzeiten), flexible Raumnutzungsmöglichkeiten sowie die effektive Organisation von Kommunikation, Unterstützung und Vernetzung durch aufsuchende Arbeit, aber auch niedrigschwellige Ansprechbarkeit im Vor-Ort-Büro.

### **Politische Rückendeckung**

Auch Aktivierung und Beteiligung sind auf die Rückendeckung durch Politik und Verwaltung angewiesen, wenn sie als Instrumente und Methoden einer demokratischen Mitbestimmung von unten tatsächlich ernst genommen werden sollen. Gute Beispiele sind daher solche, bei denen Aktivierung und Beteiligung im Rahmen von Integrierten Handlungskonzepten als wesentliche Elemente integrierter Stadtteilentwicklung vom Rat politisch beschlossen oder zumindest zur Kenntnis genommen worden sind.

## Beispiel

## Quartiersfonds Boxhagener Platz – „Kiez wird Millionär“ Berlin – Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, Ortsteil Friedrichshain

### Projektbeschreibung

In Berlin wurde in den Jahren 2001 und 2002 für jedes am Programm Soziale Stadt teilnehmende Gebiet ein Quartiersfonds in Höhe von rund 500 000 Euro (1 Mio. DM) eingerichtet, über dessen Verwendung jeweils ein Vergabeausschuss befand, der zu mindestens 51 Prozent mit nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Quartiersbewohnerinnen und -bewohnern besetzt war; die verbleibenden 49 Prozent setzten sich aus Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden, Vereinen, Initiativen, lokalen Gruppen, Senioreneinrichtungen, Gewerbe/Einzelhandel, Wohnungswirtschaft, Mieterbeiräten, Schulen/Schülerschaft, Elternvertretungen sowie den bereits in das Quartiermanagementverfahren involvierten Einzelpersonen zusammen.



Foto: Erika Hausotter

Im Quartiermanagementgebiet Boxhagener Platz wurden entsprechend 300 Einwohnerinnen und Einwohner per Zufallsprinzip ausgewählt und mit der Bitte um Mitarbeit in der Quartiersfondsjury angeschrieben. Von den rund 70 an einer Mitarbeit Interessierten wurden 23 für die 36-köpfige Quartiersfondsjury ausgelost. Die verbleibenden 13 Jurymitglieder waren unter anderem Elternvertreterinnen und -vertreter aus den Schulen im Gebiet, Vertreterinnen und Vertreter soziokultureller Vereine und Projekte, Gewerbetreibender, Hauseigentümer.

Die Quartiersfondsjury tagte nicht-öffentlich; zur Beschlussfassung über die Mittelvergabe war eine Zweidrittelmehrheit erforderlich, wobei mindestens 16 stimmberechtigte Mitglieder anwesend sein mussten. Im Zeitraum von April 2001 bis November 2001 gingen insgesamt 136 Projektanträge unter anderem von Einzelpersonen, Bewohnergruppen, Initiativen und Vereinen sowie Gewerbetreibenden ein. Die Anträge, die in sehr unterschiedlicher Form und Qualität eingereicht worden waren, wurden von einem lokalen Medienbüro aufbereitet und visualisiert, sodass allein aufgrund ihrer Präsentation keine Unterschiede mehr sichtbar waren. Durch diese fachliche Unterstützung konnten Hemmschwellen, einen Projektvorschlag einzureichen, weitgehend abgebaut werden. Insgesamt wurden 59 Projektanträge bewilligt – weit mehr als die Hälfte davon aus dem Bereich Soziale und kulturelle Infrastruktur –, und fünf Projekte waren zur späteren Realisierung (Nachrückerprojekte) vorgesehen. Von Letzteren wurde eines realisiert, da andere Projekte die bewilligten Summen nicht benötigten.

Die Entscheidungen der Quartiersfondsjury sind jeweils unmittelbar nach den Sitzungen im Schaufenster des Quartiersbüros, der Stadtteilzeitung Infobox sowie auf der Internetseite [www.boxhagenerplatz.de/qfonds](http://www.boxhagenerplatz.de/qfonds) veröffentlicht worden, um die Öffentlichkeit zu informieren sowie Transparenz über den Entscheidungsprozess herzustellen. Alle bewilligten Projekte konnten bis Ende 2002 verwirklicht werden.

### *Good-Practice-Begründung*

Die Festlegung durch das Land Berlin, dass die Quartiersfondsjury mehrheitlich (zu mindestens 51 Prozent) mit Vertreterinnen und Vertretern der Quartiersbevölkerung besetzt sein musste, die wiederum gemeinsam mit anderen lokalen Akteuren (die verbleibenden 49 Prozent) demokratisch über eingereichte Projektvorschläge abzustimmen hatte, garantierte vergleichsweise große *Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten* mit *weitreichenden Entscheidungsspielräumen*.



Foto: Erika Hausotter

Da viele durch den Quartiersfonds angestoßene Maßnahmen im Nachhinein weiterwirken, andere Aktivitäten unabhängig von einer solchen Förderung ausgelöst worden sind und sich die Quartiersfondsjury als ehrenamtliches Gremium auch außerhalb der eigentlichen Entscheidungsprozesse für den Stadtteil engagiert, lassen sich eine von dem Projekt ausgehende große *Impulswirkung für Stadtteilentwicklung* und – damit einhergehend – ein *hoher Identifikationsgrad* für alle beteiligten Akteure konstatieren.

Der Quartiersfonds Boxhagener Platz bot für alle lokalen Akteure die Möglichkeit, sich mit Ideen, Konzepten und Projekten in die Quartiersentwicklung einzubringen. Mit der Vergabjury wurde zudem eine Organisationsform geschaffen, in der alle Gebietsakteure repräsentativ vertreten waren und durch die ihnen zugestandenene Entscheidungsbe-fugnisse von „Betroffenen“ zu „Entscheidern und Initiatoren“ der Gebietsentwicklung wurden. Damit war die *Kooperation unterschiedlicher Akteure* wesentlich Grundlage der Quartiersentwicklung.

Die Entscheidungen der Quartiersfondsjury bauten auf dem im Herbst 1999 diskutierten und im März 2000 beschlossenen *Integrierten Handlungskonzept* Quartiersentwicklung Boxhagener Platz auf.

### *Projektträger und Beteiligte*

- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (Projektträger)
- Quartiersmanagement Boxhagener Platz (Projektträger)
- Medienbüros UV2 und VitaminS
- Quartiersbevölkerung
- Sonstige lokale Akteure

### *Zielgruppe*

- Quartiersbevölkerung
- Sonstige lokale Akteure

### *Projektkosten und Finanzierung*

- Landesmittel aus dem Programm „Sozialorientierte Stadtentwicklung: Einrichtung von integrierten Stadtteilverfahren – Quartiersmanagement – in Gebieten mit besonderem Erneuerungsbedarf“ (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung): eine Million DM (rund 500 000 Euro) für Quartiersfonds Boxhagener Platz für die Jahre 2001 und 2002

### *Laufzeit*

- 2001 und 2002

### *Weitere Informationen*

- Der Kiez wird Millionär – Quartiersfonds Boxhagener Platz, in: Stadtbauwelt Nr. 12 (2003), S. 46-49
- [www.boxhagenerplatz.de/qtfonds](http://www.boxhagenerplatz.de/qtfonds)
- [www.quartiersmanagement-berlin.de](http://www.quartiersmanagement-berlin.de)

### *Ansprechpartnerin und -partner\**

<i>Projektebene</i>	<i>Kommunalebene</i>
<p><b>Erika Hausotter</b></p> <p>BIS Stadtteilmanagement GmbH            Quartiersbüro/Quartiersmanagerin            Krossener Straße 9/10, 10245 Berlin            E-Mail: <a href="mailto:quartiersbox@t-online.de">quartiersbox@t-online.de</a>            Telefon: +49 (0)30/2949-2501            Telefax: +49 (0)30/2949-2136  <a href="http://www.boxhagenerplatz.de">www.boxhagenerplatz.de</a>  <a href="http://www.quartiersmanagement-berlin.de">www.quartiersmanagement-berlin.de</a></p>	<p><b>Ralf Hirsch</b></p> <p>Berlin            Senatsverwaltung für Stadtentwicklung            Regionaler Sachgebietsleiter            Württembergische Straße 6-10, 10707 Berlin            E-Mail: <a href="mailto:ralf.hirsch@senstadt.verwalt-berlin.de">ralf.hirsch@senstadt.verwalt-berlin.de</a>            Telefon: +49 (0)30/9012-4569            Telefax: +49 (0)30/9012-3189</p>

\*Stand 2003

## Beispiel

## Jungsein und leben in unserem Stadtteil Bismarck/Schalke-Nord – Julius B.

### Gelsenkirchen – Bismarck/Schalke-Nord

#### *Projektbeschreibung*

Julius B. ist ein vom Jugendamt der Stadt Gelsenkirchen initiiertes und in freier Trägerschaft (Bauverein Falkenjugend e.V.) im Stadtteil Bismarck/Schalke-Nord realisiertes Projekt, mit dem zum einen mittels aufsuchender Arbeit Bewohnerengagement und Selbsthilfepotenziale im Stadtteil aktiviert und zum anderen die Kooperation der Akteure der sozialen Arbeit gefördert werden sollen. Ausgangspunkt der Arbeit von Julius B ist die These, dass identitätsbildende Aktivitäten, die Qualifizierung nachbarschaftlicher Bezüge und die Vernetzung sozialer Arbeit dazu führen, dass die Bewohnerschaft ihre Interessen selbst in die Hand nimmt.



Zielgruppe der Aktivierungsarbeit sind in erster Linie Kinder und Jugendliche, über deren Kontakte werden aber auch generationenübergreifend andere Bewohnergruppen im Stadtteil einbezogen. Professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen Jugendliche darin, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen. Zusammen mit den Betroffenen werden Probleme ermittelt und Problemlösungen entwickelt. Dabei steht nicht die individuelle, sondern die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsstrategien in sozialer Gruppenarbeit im Vordergrund. Darüber hinaus werden offene Ferienprogramme, Spielplatzfeste sowie Hilfen bei Berufsorientierung und Bewerbung von Julius B. initiiert und konzipiert.

Zur Förderung der Kooperationsbereitschaft initiiert Julius B. – quasi als Vermittler – Kontakte zwischen Einrichtungen und Trägern im Stadtteil. Gleichzeitig steht Julius B. auch selbst als Bündnispartner zur Durchführung von Projekten zur Verfügung. Kooperationen gibt es beispielsweise mit den Institutionen und freien Trägern im Bereich der sozialen und kulturellen Arbeit, den städtischen Diensten, Schulen, Interessengruppen und Vereinen sowie lokalen Betrieben. Außerdem unterstützt Julius B. das „Forum 2000 Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord“, einen Zusammenschluss von Vereinen und Verbänden aus dem Ortsteil.

Das Projekt Julius B. arbeitet im Verbund mit dem Stadtteilbüro und dem Büro für Wirtschaftsentwicklung; gemeinsam bilden sie das lokale Stadtteilmanagement. Während das Stadtteilbüro ortsnahe Anlauf- und Koordinierungsstelle im Stadtteil ist und das Büro für Wirtschaftsentwicklung für Unterstützung und Stärkung der lokalen Ökonomie verantwortlich zeichnet, übernimmt Julius B. Aufgaben in Bezug auf Befähigung, Artikulation und Partizipation.

### *Good-Practice-Begründung*

Die aktivierende Arbeit der *Vor-Ort-Einrichtung* Julius B. ist auf den Stadtteil und seine Bewohnerschaft zugeschnitten und *orientiert sich damit an der spezifischen Situation der Stadtteilbevölkerung*. Mit *aufsuchender Arbeit* und aktivem Zugehen auf die Bewohnerschaft werden lokale Potenziale mobilisiert, Kontakte unter den Bewohnerinnen und Bewohnern geschaffen, Nachbarschaften gestärkt und damit die *Interessen vor Ort aktiv organisiert*. Durch die vielfältigen Kooperationen gelingt es, bereits *bestehende Initiativen und Organisationen* erfolgreich in die Aktivierungsarbeit *einzubeziehen*.

### *Projektträger und Beteiligte*

- Bauverein Falkenjugend Gelsenkirchen e.V. (Projektträger)
- Vertraglich geregelte Kooperation mit dem Jugendamt der Stadt Gelsenkirchen
- Besondere Soziale Dienste, Allgemeiner Städtischer Sozialdienst

### *Zielgruppen*

- Quartiersbevölkerung
- Kinder/Jugendliche
- Initiativen/Vereine

### *Projektkosten und Finanzierung*

- Sonstige Städtebauförderungsmittel
- Mittel aus Landesprogrammen
- Kommunale Mittel

Die Projektmittel sind jährlich neu zu beantragen, dem Projekt steht pro Jahr ein bestimmter Ansatz für „Innovationsmittel für Angebote im Ortsteil Schalke-Nord“ zur Verfügung.

Julius B. wird im Rahmen des nordrhein-westfälischen Landesprogramms Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf aus Mitteln des Ministeriums für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Förderung von Aktivierung und Kontaktstellen vor Ort) finanziert. Die Mittelbeantragung und -bewilligung erfolgen jährlich. Auch der Träger des Projekts beteiligt sich mit Eigenmitteln am Projekt. Zusätzlich werden Mittel im Rahmen eines Teilprojekts der Landesregierung und der Sportjugend Nordrhein-Westfalen zur gezielten Förderung von Mädchen und Jungen über das Medium Bewegung, Spiel und Sport eingesetzt.

Der Anteil kommunaler Eigenmittel an den Projektkosten beträgt etwa zehn Prozent.

### *Laufzeit*

- Seit September 1996 fortlaufend, voraussichtliches Ende 2004

### Weitere Informationen

- *Austermann, Klaus, Marcelo Ruiz und Matthias Sauter*, Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung – Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord. Abschlussbericht der Programmbegleitung vor Ort (PvO) im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ im Auftrag des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu). Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit Arbeitsgruppe Bestandsverbesserung am Institut für Raumplanung der Universität Dortmund (Hrsg.), Dortmund 2002 (ILS-Schriften Bd. 186)
- *Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.)*, Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, Dortmund 2000
- *Kürpick, Susanne, und Marion Murböck*, Analyse sozial-integrativer stadtteilbezogener Projekte. Eine exemplarische Untersuchung am Beispiel Gelsenkirchen Bismarck/Schalke-Nord, Dortmund 2002
- [www.ge-bismarck.de](http://www.ge-bismarck.de)

### Ansprechpartnerin und -partner\*

Projektbene	Kommunalebene
<p><b>Nursel Balci</b></p> <p>Greitenstieg 4, 45889 Gelsenkirchen            E-Mail: JuliusB@aol.com            Telefon: +49 (0)209/899266            Telefax: +49 (0)209/899268</p> <p><b>Martin Schabler</b></p> <p>Greitenstieg 4, 45889 Gelsenkirchen            E-Mail: JuliusB@aol.com            Telefon: +49 (0)209/899266            Telefax: +49 (0)209/899268</p>	<p><b>Johannes Mehlmann</b></p> <p>Stadtteilbüro Gelsenkirchen            Bismarck/Schalke-Nord            Paulstraße 4, 45889 Gelsenkirchen            E-Mail: stadtteilbuero-bismarck@gelsen-net.de            Telefon: +49 (0)209/821-23            Telefax: +49 (0)209/821-79</p>

\*Stand 2003