

Quartiersmanagement Soziale Stadt – Ein Ansatz für integriertes Handeln

Endbericht

Forschungsprogramm

Begleitforschung Städtebauförderung, ein Forschungsprogramm des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

Projektlaufzeit

13. August 2015 bis 30. November 2016

Aktenzeichen

10.08.08.31

im Auftrag

des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

bearbeitet von

Quaestio Forschung & Beratung, Bonn

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung	3
Abstract	8
1. Quartiersmanagement als Instrument der Sozialen Stadt	14
1.1. Entwicklung des Instruments Quartiersmanagement	14
1.2. Ziel und Vorgehen im Forschungsprojekt	17
2. Rechtlicher Rahmen für den Einsatz von Quartiersmanagements	20
3. Zielsetzung und Aufgabenspektrum der Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt	24
3.1. Die Rolle des Quartiersmanagements als Vermittler	24
3.2. Aufgabenfelder des Quartiersmanagements	26
3.3. Individuelle Schwerpunktsetzungen	33
4. Fallbeispiele	35
4.1. Berlin-Schöneberger Norden	35
4.2. Dortmund-Nordstadt	36
4.3. Magdeburg-Südost	37
4.4. Raunheim-Ringstraße	38
4.5. Elmshorn-Hainholz	39
5. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Umsetzung	41
5.1. Integriertes Handeln und Rückhalt in der Verwaltung und Politik	41
5.2. Zusammenarbeit mit dem federführenden Amt	42

5.3.	Flexibilität	44
5.4.	Nutzbarkeit und Rahmen durch das integrierte städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK)	44
5.5.	Trägerschaft und Vergabe	46
5.6.	Kompetenzen und Aufgabenvielfalt	47
5.7.	Verstetigung	49
6.	Übertragbarkeit des Instruments	52
6.1.	Quartiersmanagements als Instrument in anderen Quartieren	52
6.2.	Übertragbarkeit und Ansätze in anderen Themen der Stadtentwicklung	54
7.	Empfehlungen	63
7.1.	Empfehlungen für den Bund	63
7.2.	Empfehlungen für die Länder	65
7.3.	Empfehlungen für Kommunen	67
8.	Fazit	69
9.	Literatur	70
10.	Anhang	72
10.1.	Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	72

Kurzfassung

Quartiersmanagement als Instrument der Sozialen Stadt

Das Instrument Quartiersmanagement ist inzwischen im Städtebauförderprogramm Soziale Stadt fest etabliert. In 82 % der Programmgebiete wurde es 2015 angewendet und wird dabei von den kommunalen Verantwortlichen als wichtig für die Programmumsetzung bewertet. Quartiersmanagements wurden jedoch mit dem Förderprogramm nicht neu erfunden. Grundlagen finden sich unter anderem in der Gemeinwesenarbeit und der Bewegung der Stadtteilläden. Gleichzeitig machten schon die Vorläuferprogramme einiger Bundesländer Erfahrungen mit dem Instrument, was dazu führte, dass es in den ersten Leitfaden der ARGEBAU zur Umsetzung der Gemeinschaftsinitiative aufgenommen wurde. Seit dem hat sich das Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt nicht grundlegend gewandelt. Veränderungen gab es jedoch mit der stärkeren Fokussierung des Programms auf investive Maßnahmen ebenso wie durch immer wieder aufkommende neue Herausforderungen in den Quartieren und gesellschaftliche Themen, die von den Quartiersmanagements aufgegriffen wurden.

Obwohl es weit verbreitet ist, fehlte bisher ein bundesweiter Überblick über Rollen, Aufgaben und Erfahrungen in der Umsetzung von Quartiersmanagements. Mit vorliegender Studie wird diese Lücke geschlossen.

Forschungsfragen und Methodisches Vorgehen

Mit der Studie sollte erstmals ein detaillierter Überblick über die Anwendung von Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt geschaffen werden. Folgende Forschungsfragen standen dabei im Fokus:

- Welches sind die rechtlichen Rahmenbedingungen des Instruments „Quartiersmanagement“ in der Sozialen Stadt? Wie hat sich das Instrument im Verlauf der Programmumsetzung der Sozialen Stadt von 1999 bis heute entwickelt?
- Welche Erkenntnisse zu Aufgaben, Zielen und Umsetzung des Instruments „Quartiersmanagement“ gibt es im Rahmen der Sozialen Stadt? Welche Rolle spielt das Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt bei der Umsetzung von städtebaulichen Maßnahmen im Rahmen des Programms Soziale Stadt, bei der Koordinierung und Bündelung der Maßnahmen vor Ort (integrierter Ansatz) und bei der Bürgerbeteiligung?
- Was sind die Erfolgsfaktoren in der Aufgabenübernahme durch ein Quartiersmanagement? Wo sind ggf. Grenzen?

- Welche Rolle kann das Quartiersmanagement einnehmen, um gesamtstädtische Entwicklungsziele mit quartiersbezogenen Strategien zu verzahnen?
- Welche Erkenntnisse lassen sich für die Stadtentwicklung grundsätzlich, aber auch auf andere Städtebauförderungsprogramme oder andere Politikbereiche übertragen? Welche Verbesserungspotentiale werden gesehen?

Zentrales Ergebnis der Studie ist eine Arbeitshilfe für die Umsetzung von Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt, die sich an Vertreter von Kommunen sowie Quartiersmanagerinnen und -manager richtet. Dadurch sollte auch auf die Qualitätssicherung in der Umsetzung der Quartiersmanagements hingewirkt werden.

Das methodische Vorgehen umfasste sechs Bausteine:

- Auswertung bestehender Literatur und Materialien sowie der 2015 durchgeführten Befragung der Programmkommunen in der Sozialen Stadt.
- Experteninterviews mit den zuständigen Vertretern der Landesministerien.
- Experteninterviews mit Trägerbüros von Quartiersmanagements.
- Fallstudien von fünf Quartiersmanagements in Berlin, Dortmund, Magdeburg, Elms-horn und Raunheim.
- Zwei Expertenworkshops mit Vertretern der Bundesländer, der Bundestransferstelle Soziale Stadt sowie den Netzwerken und Arbeitsgemeinschaften auf Länderebene, Kommunalvertretern und Quartiersmanagerinnen und -managern.
- Die Ergebnisse wurden im Rahmen einer Konferenz im September 2016 präsentiert und diskutiert.

Rechtlicher Rahmen für den Einsatz von Quartiersmanagements

Der rechtliche Rahmen für die Quartiersmanagements wird auf Bundesebene durch die Verwaltungsvereinbarung und auf Länderebene durch die entsprechenden Förderrichtlinien vorgegeben. Quartiersmanagements sind inzwischen in allen Bundesländern förderfähig, in Baden-Württemberg über ein gesondertes Programm für nicht-investive Maßnahmen. Die Bundesländer empfehlen den Kommunen die Einführung von Quartiersmanagements. In manchen ist das Instrument sogar verpflichtend. Inhaltliche sowie zu Umfang und Aufgaben des Quartiersmanagements bestehen kaum Vorgaben. Dadurch kann das Instrument in den Kommunen auf die Begebenheiten vor Ort angepasst werden.

Zielsetzung und Aufgabenspektrum der Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt

Quartiersmanagements haben sowohl vertikal zwischen Verwaltung und Quartier als auch horizontal zwischen den Quartiersakteuren bzw. zwischen den Verwaltungsstellen eine vermittelnde Rolle. Durch die vertikale Vermittlung sichert das Quartiersmanagement die Bewohnerorientierung innerhalb der Sozialen Stadt. Durch die horizontale Vermittlungsrolle tragen sie zum stärkeren integrierten Handeln innerhalb der Verwaltung aber auch zwischen den Akteuren im Quartier bei.

Die Aufgaben, die das Quartiersmanagement innerhalb dieser Rollen übernimmt sind vielfältig. In fast allen Fördergebieten gehört zu den Aufgaben die Information, Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft, die Aktivierung von Engagement und die Zusammenarbeit mit Stadtteilakteuren. Ob die Erstellung und Fortschreibung des integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzeptes (ISEK) und andere Organisations- und Steuerungsaufgaben vom Quartiersmanagement übernommen werden, hängt insbesondere von der Arbeitsteilung mit der Kommune zusammen. Darüber hinaus unterscheidet sich die Arbeit der Quartiersmanagements je nach Problemen und thematischen Schwerpunkten im Quartier.

Fallbeispiele

Die im Rahmen der Studie untersuchten fünf Fallbeispiele haben jeweils individuelle Schwerpunkte und unterscheiden sich nicht nur in den behandelten Themen, sondern auch im Vorgehen und der Bedeutung der Aktivierung, Beteiligung und Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren.

- Im Gebiet Berlin-Schöneberger Norden wird in mehreren Netzwerken und Arbeitsgruppen mit den Stadtteilakteuren zusammengearbeitet. Je nach Bedarf werden neue Arbeitsgruppen einberufen.
- In der Dortmunder Nordstadt werden aufgrund der Größe des Gebietes kleinräumige Strategien zur Aktivierung und Beteiligung umgesetzt, u. a. durch die Bildung eines Fokusquartiers mit eigenem Quartiersmanager.
- In Magdeburg-Südost unterstützt das Quartiersmanagement intensiv das Engagement von Bewohnergruppen und Stadtteilakteuren für das Quartier
- In Raunheim wurde ein eigener Verein als Träger des Quartiersmanagements gegründet. Den Vereinsvorsitz hat der Bürgermeister übernommen. Dadurch hatte das Quartiersmanagement viel Rückhalt in der Kommunalverwaltung.

- In Elmshorn-Hainholz ist es durch die enge Zusammenarbeit des Quartiersmanagements mit dem Stadtteilverein gelungen, dass Aufgaben des Quartiersmanagements auch nach der Förderung fortgeführt werden.

Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Umsetzung

Die Schwerpunkte und die Vorgehensweisen der Quartiersmanagements müssen an die Situation im Quartier angepasst werden, so dass es sehr individuell ist, welche Ansätze sich vor Ort eignen. Mit der Studie konnten übergeordnete Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung des Instruments identifiziert werden. Durch die Individualität jedes Quartiersmanagements kann jedoch auch die entstandene Arbeitshilfe kein Patentrezept bieten. Wesentliche Erfolgsfaktoren liegen zum einen in der Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement und Kommune, die die Etablierung eines integrierten Handelns voraussetzt. Zudem braucht es ein partnerschaftliches Verhältnis zu einem Ansprechpartner innerhalb der Verwaltung, das die Einbettung in den Gesamtprozess und gemeinsame Strategieentwicklung ermöglicht. Eine Stärke des Instrumentes und damit gleichzeitig Voraussetzung dafür, das Potenzial des Quartiersmanagements auszuschöpfen, ist, dass es flexibel auf die Situation vor Ort reagieren kann. Gleichzeitig bietet ein ausreichend konkretes ISEK eine wichtige Orientierung für die Arbeit.

Übertragbarkeit des Instruments

Quartiersmanagements finden nicht nur in der Sozialen Stadt Anwendung, sondern auch in den anderen Städtebauförderungsprogrammen. Trotz inhaltlich unterschiedlicher Ausrichtung lassen sich die grundlegenden Erkenntnisse aus der Sozialen Stadt auch auf die Stadtteil- oder Zentrenmanagements der anderen Programme übertragen. Außerhalb der Städtebauförderung gibt es andere sozial benachteiligte Quartiere, in denen ein Quartiersmanagement ebenfalls zur Stabilisierung beitragen kann. Einzelnen Kommunen aber auch Wohnungsunternehmen wenden das Instrument dort an. Gesellschaftliche Trends wie zum Beispiel Überalterung führen darüber hinaus dazu, dass der Ansatz auch in sozio-ökonomisch stabilen Stadtteilen sinnvoll zum Einsatz kommen kann und auch in anderen Politik- und Stadtentwicklungsthemen finden sich vergleichbare Ansätze.

Empfehlungen

Aus der Studie ergeben sich für die Umsetzung aber auch Weiterentwicklung des Instruments Quartiersmanagement Empfehlungen auf Bundes- wie auch auf Länder- und kommunaler

Ebene. Auf Bundesebene sollte das Instrument durch Umsetzung der ressortübergreifenden Strategie Soziale Stadt und die Verbesserung der Möglichkeiten zur Mittelbündelung gestärkt werden. Zudem kann das Instrument durch Verknüpfung mit den Ansätzen aus den anderen betrachteten Politikbereichen gestärkt werden. Es sollte auf Bundesebene die Bedeutung des integrierten Handelns kommuniziert und hervorgehoben werden. Sinnvoll ist es darüber hinaus über die Bundestransferstelle den Austausch zwischen den Quartiersmanagements zu verbessern, um so gute Beispiele zu verbreiten.

Auf Länderebene sollte ebenfalls der Austausch zwischen den Quartiersmanagements organisiert werden. Gestärkt werden kann das Instrument zudem, indem darauf hingewirkt wird, die Arbeitsbedingungen (insbesondere Laufzeiten und Bezahlung) für die Quartiersmanagerinnen und -manager zu verbessern und so die Diskrepanz zu den Qualifikationsanforderungen an die Quartiersmanagerinnen und -manager zu verringern. Um die Rolle des ISEKs als Grundlage für das Quartiersmanagement zu stärken, sollte von den Ländern eine bessere Verankerung des Instruments in den Konzepten eingefordert werden. Ebenso können die Länder durch Anforderungen an die Verwaltungskooperation einen Impuls für das integrierte Handeln vor Ort setzen.

Die Kommunen müssen die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit der Quartiersmanagements schaffen. Sie sollten das integrierte Handeln und das sozialräumliche Denken innerhalb der Verwaltung stärker etablieren und so die Grundlage dafür schaffen, dass das Quartiersmanagement mit unterschiedlichen Verwaltungsstellen zusammenarbeiten kann. Die Kommunen sollten auf dieser Basis bereit sein, das Quartiersmanagement als Experten für das Quartier anzunehmen und ihm die notwendige Flexibilität im Arbeiten zugestehen. Für die notwendige enge Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement sollten in der Verwaltung Ressourcen insbesondere in Form eines Ansprechpartners bereitgestellt werden.

Abstract

Neighbourhood Management as an Instrument of the Social City Programme

Today, the instrument of neighbourhood management is firmly established in the urban development grants of the Social City programme. It was employed in 82% of programme areas in 2015 and is considered by those with municipal responsibility to be an important element for implementation of the programme. However, neighbourhood management was not first invented with the development programme. Its basis can also be found in the municipal work of local stores, for instance. At the same time, the predecessor programmes of a number of Federal Länder had also already gained experience with the instrument, which led to it being adopted in the initial guidelines of ARGEBAU for implementation of the joint initiatives. Since then, neighbourhood management has not changed fundamentally within the scope of the Social City programme. Nevertheless, changes have resulted in the wake of the greater focus of the programme on investment measures, as well as the repeated occurrence of challenges in the neighbourhoods and social topics that are tackled by neighbourhood management.

Although it is widely spread, an overview of roles, tasks and experience in the implementation of neighbourhood management at national level has so far been absent. The present study is intended to plug this gap.

Research Questions and Methodical Approach

This study was aimed at creating, for the first time, a detailed overview of the use of neighbourhood management within the scope of the Social City programme, with the focus being on the following research questions:

- What are the legal framework conditions of the instrument of "neighbourhood management" within the context of the Social City programme? How has the instrument developed over the course of implementation of the Social City programme from 1999 up to today?
- What insights have been gained regarding the tasks, goals and implementation of the instrument of "neighbourhood management" within the scope of the Social City programme? What role does neighbourhood management play in the Social City programme when it comes to implementing urban development measures within the

framework of the Social City programme, in the coordination and bundling of measures at local level (integrated approach) and in terms of citizen participation?

- What are the factors for success in the assumption of tasks by neighbourhood management? Where are any potential limits?
- What role can be assumed by neighbourhood management in order to interlink socially integrative development goals with neighbourhood-specific strategies?
- What insights are fundamentally applicable to urban development, as well as to other urban development grant programmes or other policy areas? What potential for improvement is seen?

The central result of the study is an aid for the implementation of neighbourhood management within the scope of the Social City programme that is oriented towards municipal representatives and neighbourhood managers. This is also intended to work towards quality assurance in the implementation of neighbourhood management.

The methodical approach covers six components:

- Evaluation of existing literature and materials, as well as the survey conducted in 2015 of communities participating in the Social City programme.
- Expert interviews with the responsible representatives of the Länder ministries.
- Expert interviews with entrusted external planning offices and welfare associations active in neighbourhood management.
- Case studies of five neighbourhood management programmes in Berlin, Dortmund, Magdeburg, Elmshorn and Raunheim.
- Two expert workshops with representatives of the Federal Länder, the *Bundestransferstelle* (Federal Transfer Office) for the Social City programme and the networks and working groups at Länder level, municipal representatives and neighbourhood managers.
- The results were presented and discussed within the framework of a conference held in September 2016.

Legal Frameworks for the Implementation of Neighbourhood Management

The legal frameworks for neighbourhood management are stipulated by the administrative agreement at national level, and by the funding guidelines at Länder level. Neighbourhood management is already eligible for funding in all Federal Länder, with this being realised in Baden-Württemberg via a separate programme for non-investment measures. The Federal Länder recommend that the communities introduce neighbourhood management. In some Länder, use of the instrument is even compulsory. There are virtually no provisions regarding the content, scope and tasks of neighbourhood management. This allows the instrument to be adapted to match the local circumstances in the communities.

Objective and Scope of Duties of Neighbourhood Management Within the Context of the Social City Programme

Neighbourhood management programmes have a facilitating role both vertically between management and the neighbourhood, as well as horizontally between the neighbourhood players and local authorities. The vertical facilitation ensures that neighbourhood management is oriented towards residents within the context of the Social City programme. The horizontal facilitatory role contributes to a greater degree of integration of activities within management, as well as between the players in a neighbourhood.

The tasks assumed by neighbourhood management within these roles are diverse. In virtually all development areas, the tasks include the provisioning of information to, and the activation and involvement of, residents, and the activation of commitment and cooperation with local players. Whether or not the preparation and updating of the integrated urban development concept and other organisational and control tasks is assumed by neighbourhood management depends, in particular, on the division of work with the neighbourhoods. Furthermore, the working activities of neighbourhood management differ according to problems and key thematic areas in the respective neighbourhoods.

Case Examples

The five case examples investigated within the scope of the study each have individual focal points and differ not only thematically, but also especially in terms of approaches and the importance of activating, involving and cooperating with the local players.

- Cooperation is being realised with local players in the Berlin-Schöneberger Nord area in numerous networks and working groups. New working groups are established as needed.
- Small-scale activation and participation strategies are being implemented in Dortmund Nordstadt on account of the size of the area, including the formation of a focus neighbourhood with a dedicated neighbourhood manager.
- In Magdeburg-Südost, neighbourhood management is intensively supporting the commitment of resident groups and local players for the neighbourhood.
- In Raunheim, a dedicated association has been established to support neighbourhood management. The association is chaired by the mayor. This has provided neighbourhood management with a lot of backing in the municipal authority.
- In Elmshorn-Hainholz, close cooperation on the part of neighbourhood management with the neighbourhood association has successfully enabled neighbourhood management activities to also be continued after the allocation of development grants.

Success Factors and Barriers to Implementation

The focal points and strategies of neighbourhood management must be matched to the situation in neighbourhoods, meaning that the approaches that are suitable at local level are highly individual. The study was able to identify higher-level factors for the successful implementation of the instrument. However, on account of the individuality of each neighbourhood management programme, the aid that has consequently been produced is unable to provide a patent solution. Fundamental factors for success include the cooperation between neighbourhood management and communities, which presupposes the establishment of an integrative approach. Furthermore, a partnership-based relationship is necessary with a point of contact within the local authorities that facilitates integration within the overall process and the joint development of strategies. One particular strength of the instrument, and thus simultaneously a prerequisite for exploiting the potential of neighbourhood management, is that it can react flexibly to local situations. At the same time, a sufficiently precise integrated urban development concept provides an important orientation point for the working activities.

Transferability of the Instrument

Neighbourhood management is employed not only within the scope of the Social City programme, but also in other urban development programmes. Despite the different orientation of the contents of these programmes, the fundamental insights gained from the Social City programme can also be transferred to the neighbourhood management and town centre management approaches of these other programmes. Other socially deprived neighbourhoods exist beyond the framework of the Social City programme, in which neighbourhood management can likewise contribute to stabilisation. Individual communities, as well as housing enterprises, employ the instrument in such areas. Societal trends, such as an increasingly ageing population, also mean that this approach can also be expediently employed in socio-economically stable neighbourhoods, and that comparable strategies are also reflected in other policy and urban development contexts.

Recommendations

The study also yields recommendations at national, Länder and communal level for the implementation and further development of the instrument of neighbourhood management. At national level, the instrument should be strengthened through the implementation of the interdepartmental Social City strategy and improvement of the possibilities of bundling funding. What's more, the instrument can also be strengthened by linking it with approaches from the other policy areas reviewed. The significance of integrated action should be communicated and emphasised at national level. It would also be expedient to improve the exchange between neighbourhood management programmes via the Federal Transfer Office, in order to disseminate good examples.

The exchange between neighbourhood management programmes should likewise be organised at Länder level. The instrument can also be bolstered by undertaking steps to improve the working conditions (especially project durations and payment) for the neighbourhood managers, consequently reducing the discrepancy in qualification requirements placed on them. In order to strengthen the role of the integrated urban development concepts as a basis for neighbourhood management, the Länder should call for improved anchoring of the instrument in these concepts. Likewise, the Länder can create fresh impetus for integrated local action by means of requirements on management cooperation.

Communities must create the framework conditions for successful work on the part of neighbourhood management. They should intensify the establishment of integrated activity and a

socio-spatial mindset within the management approach, thus creating the basis of neighbourhood management to cooperate with various local authorities. On this basis, the communities should be prepared to accept the neighbourhood management staff as experts for the neighbourhood, and to provide them with the requisite working flexibility. Local authorities should make resources available in the form of a contact person in order to realise the requisite close cooperation with neighbourhood management.

1. Quartiersmanagement als Instrument der Sozialen Stadt

Das Instrument Quartiersmanagement ist inzwischen im Städtebauförderprogramm Soziale Stadt fest etabliert. Es wurde jedoch mit dem Förderprogramm nicht neu erfunden. Grundlagen finden sich unter anderem in der Gemeinwesenarbeit und der Bewegung der Stadteilläden. Gleichzeitig machten schon die Vorläuferprogramme einiger Bundesländer Erfahrungen mit dem Instrument. Obwohl es weit verbreitet ist, fehlte bisher ein bundesweiter Überblick über Rollen, Aufgaben und Erfahrungen in der Umsetzung von Quartiersmanagements. Mit vorliegender Studie wird diese Lücke geschlossen. Den methodischen Schwerpunkt der Studie bildeten Experteninterviews mit den Vertretern der Länder und Akteuren aus der Praxis der Quartiersmanagements sowie fünf Fallstudien.

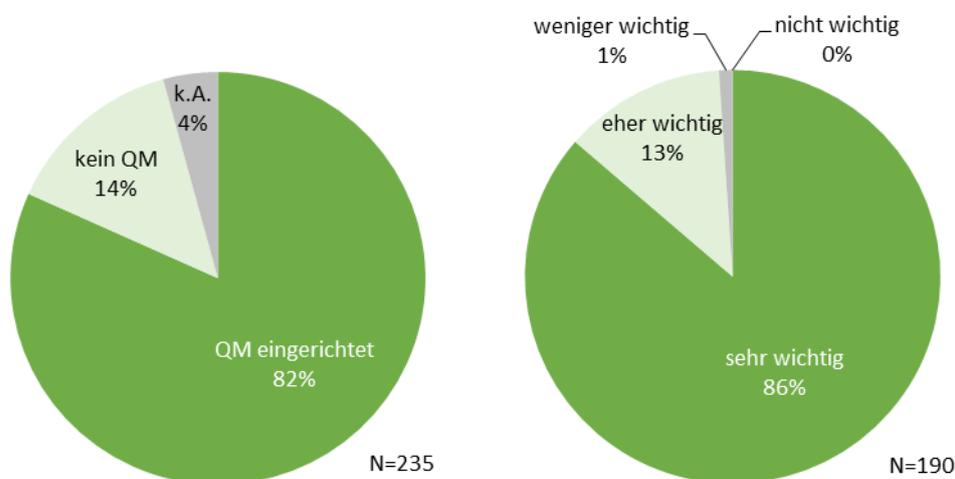
1.1. Entwicklung des Instruments Quartiersmanagement

Entstehungshintergrund

Quartiersmanagements haben sich im Städtebauförderungsprogramm Soziale Stadt als zentrales Instrument etabliert. Sie begleiten die Aktivitäten der Kommunen zur Stabilisierung der Quartiere und übernehmen dabei insbesondere eine aktivierende und vernetzende Funktion zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern und weiteren Stadtteilakteuren. Sie bilden in Person der Quartiersmanagerinnen und -manager und mit ihrer Anlaufstelle im Quartier das Bindeglied zwischen dem Quartier und der Kommune. Allerdings sind Quartiersmanagements keine neue Erfindung der Sozialen Stadt, sondern gehen auf einen langjährigen Entwicklungs- und Innovationsprozess zurück. Koczy (2015) sieht einen Entwicklungsstrang des Instruments im Diskurs um die integrierte Stadtentwicklung mit ihren Anfängen in den 1960er Jahren und die Forderung einer stärkeren Beteiligung der Betroffenen in der Planung. Während dies zunächst die Grundlage dafür legte, die Bewohnerschaft eines Quartiers in der Stadterneuerung und Wohnumfeldverbesserung als wichtige Akteursgruppe zu berücksichtigen, entwickelten sich in zwei anderen Bereichen Ansätze der Vor-Ort-Beratung und -Vernetzung. Mit dem Aufkommen der Gemeinwesenarbeit in den 1970er Jahren rückte die soziale Arbeit von der Fokussierung auf den Einzelfall ab. Die Vernetzung, Koordinierung und Aktivierung mit einer Orientierung auf das Lebensumfeld, die auch die Arbeit der Quartiersmanagements prägt, gewann hingegen an Bedeutung (Koczy 2015, S. 278). Ebenso zu den Vorläufern des Quartiersmanagements können die Stadteilläden gelten, die in den 1980er Jahren von lokalen Aktivisten gegründet wurden und eine Anlaufstelle im Quartier bildeten (ebd., S. 279).

Neben diesen frühen Entstehungslinien bestanden im Vorfeld der Einführung des Programms Soziale Stadt bereits Praxiserfahrungen in der integrierten sozialen Quartiersentwicklung vor allem durch die Vorläuferprogramme der Bundesländer (Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Hessen, Bremen), in denen sich die Notwendigkeit eines Vor-Ort-Büros zeigte. In der Folge war bereits im ersten Leitfaden der ARGEBAU zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt die Einrichtung von „Stadtteilmanagements“ als Maßnahme vorgesehen, die insbesondere dem Aufbau selbsttragender „Bürgerorganisationen“ dienen sollten (ARGEBAU 1998). Die Einbindung eines Stadtteilmanagements wurde zudem als „unerlässlich“ zur Organisation der Bürgermitwirkung und begleitenden Bürgerbeteiligung gesehen und sollte die Mitwirkung lokaler Akteure und der Wirtschaft sichern. Ebenso bereits vorgesehen war eine Vor-Ort-Präsenz in Form eines Stadtteilbüros. Auf dieser Grundlage entwickelte sich das Quartiersmanagement schnell zum zentralen Instrument für die Programmumsetzung (Difu 2001, S. 23) bzw. als Grundelement der Organisationsstruktur der Programmumsetzung (BBR 2004, S. 90).

Abbildung 1: Verbreitung von Quartiersmanagements in den Gebieten der Sozialen Stadt (links) und Bedeutung, die dem Instrument beigemessen wird (rechts)



Quelle: StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015; bearbeitet durch Quaestio

Die sich bereits Anfang der 2000er Jahre entwickelnde hohe Bedeutung des Quartiersmanagements ist heute ebenso festzustellen. In 82 % der Programmkommunen wurde ein Quartiersmanagement eingerichtet (siehe Abbildung 1). Dabei wird von den Programmkommunen ohne Quartiersmanagement das Instrument meist nicht grundsätzlich abgelehnt. Das wird auch in der Bedeutung, die dem Quartiersmanagement beigemessen wird, sichtbar. In keiner

der Programmkommunen wird das Quartiersmanagement grundsätzlich als unwichtig angesehen. Fast alle Kommunen halten es für ein „sehr“ oder zumindest „eher wichtiges“ Instrument.

In einigen Fällen wird nicht auf das Instrument zurückgegriffen, da durch eine geringe Stadtgröße ohnehin ein direkter Kontakt zwischen Verwaltung und Quartier möglich ist. Meist sind jedoch fehlende bzw. ausgelaufene Mittel Grund dafür, dass das Quartiersmanagement nicht eingerichtet oder aufgegeben wurde. Kommunen aus Baden-Württemberg nehmen hierbei einen erhöhten Anteil ein, da dort das Quartiersmanagement bis 2014 nicht aus Städtebaufördermitteln gefördert wurde. Die weiteren rechtlichen Rahmenbedingungen werden im folgenden Kapitel betrachtet.

Veränderungen des Instruments

In den 17 Jahren, die das Programm Soziale Stadt bereits besteht, hat es auch Veränderungen in der Umsetzung der Quartiersmanagements gegeben. Die Zielsetzung und grundsätzliche Ausrichtung der Quartiersmanagements ist dabei jedoch gleich geblieben und sowohl von den Zuständigen in den Landesministerien als auch den Quartiersmanagerinnen und -managern vor Ort wird es im Wesentlichen als das gleiche Instrument wie 1999 beschrieben. Ein Einschnitt war jedoch die stärkere Ausrichtung des Programms Soziale Stadt auf investive und investitionsbegleitende Maßnahmen und die Einstellung der Modellvorhaben der Sozialen Stadt 2011. Dies wirkte sich auf die Arbeit der Quartiersmanagements aus, da in ihrer Arbeit die Koordination sozialer Projekte damit einen geringeren Stellenwert erhielt bzw. die Akquise ergänzender Mittel bedeutsamer wurde.

Die zweite Entwicklung in der Umsetzung der Quartiersmanagements kann als Konsolidierung beschrieben werden. In den Anfängen der Sozialen Stadt war das Quartiersmanagement als neues Instrument ein Experimentierfeld, das den handelnden Personen weitgehende Freiheiten ließ. Mit den zunehmenden Erfahrungen sowohl zu Erfolgen aber auch Misserfolgen professionalisierte sich nicht nur das Vorgehen der mit den Quartiersmanagements beauftragten Träger. Auch die Kommunen und Länder veranlasste es zu einer stärkeren Lenkung, um Fehlschläge zu vermeiden. Beispiele für diesen Lernprozess sind etwa die strengere Regelung bei der Vergabe von durch das Quartiersmanagement mitentwickelten Projekten in Berlin, von der die Berliner Gesprächspartner berichteten.

Veränderungen in den Quartieren selbst aber auch im politischen Diskurs führten zu einer dritten Form von Veränderungen. Diese bezieht sich auf die Themen, die von den Quartiersmanagements, auch ausgehend von der Ausrichtung der integrierten Entwicklungskonzepte, bearbeitet werden. Durch neue Herausforderungen in den Quartieren, etwa den Zuzug neuer Migrantengruppen aus Südosteuropa, kamen für das Quartiersmanagement neue Arbeitsschwerpunkte hinzu. Gesellschaftliche Entwicklungen und politische Diskurse führten ebenso immer wieder dazu, dass neue Themen in den Fokus der Arbeit in den Quartieren rückten. Vor allem in den östlichen Bundesländern führt der demographische Wandel dazu, dass sich die Quartiersmanagements vermehrt mit der Frage des Wohnens im Alter und altersgerechten Quartieren beschäftigen. Andere Themen, wie etwa der Aufbau von Bildungslandschaften und die Gesundheitsförderung werden, wohl auch durch die Verbreitung von guten Beispielen, immer häufiger aufgegriffen. Das Aufgreifen immer wieder neuer Themen zeigt die Stärke und Flexibilität des Instruments Quartiersmanagement, bringt jedoch auch enorme Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Quartiersmanagerinnen und -manager mit sich.

1.2. Ziel und Vorgehen im Forschungsprojekt

Zwar ist das Instrument Quartiersmanagement als fester Bestandteil des Programms Soziale Stadt weit verbreitet, ein bundesweiter Überblick über die Umsetzung und Vorgehensweisen vor Ort ebenso wie die Erfahrungen, die damit gemacht werden, fehlte jedoch bisher. Mit dem Forschungsprojekt „Quartiersmanagement Soziale Stadt“ sollte diese Lücke geschlossen werden. Durch die im Projekt entstandene Arbeitshilfe sollte, auch mit Blick auf die Qualitätssicherung in der Umsetzung des Instruments, eine Hilfestellung für Kommunen und Quartiersmanagements gegeben und durch die Darstellung guter Beispiele der Erfahrungsaustausch verbessert werden.

Zentrale Forschungsfragen im Projekt waren:

- Welches sind die rechtlichen Rahmenbedingungen des Instruments „Quartiersmanagement“ in der Sozialen Stadt? Wie hat sich das Instrument im Verlauf der Programmumsetzung der Sozialen Stadt von 1999 bis heute entwickelt?
- Welche Erkenntnisse zu Aufgaben, Zielen und Umsetzung des Instruments „Quartiersmanagement“ gibt es im Rahmen der Sozialen Stadt? Welche Rolle spielt das Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt bei der Umsetzung von städtebaulichen Maßnahmen im Rahmen des Programms Soziale Stadt, bei der Koordinierung und Bündelung der Maßnahmen vor Ort (integrierter Ansatz) und bei der Bürgerbeteiligung?

- Was sind die Erfolgsfaktoren in der Aufgabenübernahme durch ein Quartiersmanagement? Wo sind ggf. Grenzen?
- Welche Rolle kann das Quartiersmanagement einnehmen, um gesamtstädtische Entwicklungsziele mit quartiersbezogenen Strategien zu verzahnen?
- Welche Erkenntnisse lassen sich für die Stadtentwicklung grundsätzlich, aber auch auf andere Städtebauförderungsprogramme oder andere Politikbereiche übertragen? Welche Verbesserungspotentiale werden gesehen?

Für das Projekt wurden unterschiedliche methodische Zugänge gewählt. In einer Grundlagenrecherche wurde die bestehende Literatur zum Thema ausgewertet. Ebenfalls einbezogen und als Basis für die weiteren empirischen Bausteine genutzt werden, konnte die von StadtRaum-Konzept, der Bergische Universität Wuppertal und dem ILS im Rahmen der Grundlagenstudie zur Zwischenevaluierung der Sozialen Stadt durchgeführte Befragung der Programmkommunen der Sozialen Stadt vom Frühjahr 2015. Dadurch konnten auch statistische Befunde in der Studie berücksichtigt werden, so dass darüber hinaus eine Konzentration auf qualitative Methoden möglich war. Schwerpunkt lag auf Experteninterviews mit drei Personengruppen:

- **Ländervertreter:** Die für das Programm Soziale Stadt zuständigen Personen in den Länderministerien wurden hinsichtlich der rechtlichen und sonstigen Vorgaben für die Einrichtung und Umsetzung von Quartiersmanagements befragt. Ebenso wurden sie um Hinweise auf gute Beispiele von Quartiersmanagements gebeten.
- **Träger:** In einer Internetrecherche wurden Träger von Quartiersmanagements identifiziert, die bereits langjährig in mehreren Städten Quartiersmanagements betreiben, darunter sowohl Planungs- und Forschungsinstitute als auch Wohlfahrtsträger. Experteninterviews wurde jeweils mit erfahrenen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen geführt, in der Regel mit der Geschäftsführung oder der Koordination der Quartiersmanagements, die einen umfassenden Überblick zur Umsetzung geben konnten. In den Gesprächen ging es um konkrete Erfahrungen und Vorgehensweisen ebenso wie Erfolgsfaktoren und Hemmnisse. Auch sie wurden nach guten Beispielen – in dem Fall den eigenen Quartiersmanagements – die besonders positiv abgelaufen sind, gefragt.
- **Fallstudien:** Auf Basis der Hinweise der oben genannten Ansprechpartner wurden fünf Quartiersmanagements ausgewählt, die als Fallstudien untersucht wurden. Als Experten wurden die Quartiersmanagements ebenso wie die Zuständigen in der Kommune interviewt. In den Gesprächen ging es um die Organisation, Schwerpunktsetzung und das Vorgehen mit dem Ziel, einen möglichst umfassenden Einblick in die Arbeit des konkreten Quartiersmanagements zu erhalten.

Neben den Interviews wurden die Zwischenergebnisse des Projektes im Rahmen von zwei Workshops, einer davon durchgeführt durch die Bundestransferstelle Soziale Stadt, diskutiert. Der erste Workshop, der im März 2016 in Bonn durchgeführt wurde, diente dazu offen mit Vertreterinnen und Vertretern von Quartiersmanagements, Kommunen und Ländern über die Erfahrungen in der Umsetzung des Instruments zu diskutieren und wurde insofern empirisch zur Sammlung von Erkenntnissen genutzt. Im Rahmen des zweiten Workshops im Mai 2016 in Berlin wurden sowohl die Ergebnisse der von der Bundestransferstelle untersuchten Fallstudien als auch die Zwischenergebnisse der vorliegenden Studie vorgestellt. Die Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen und Quartiersmanagements wurde genutzt, um die Ergebnisse der empirischen Bausteine zu spiegeln, zu prüfen und zu vertiefen.

2. Rechtlicher Rahmen für den Einsatz von Quartiersmanagements

Der rechtliche Rahmen für die Quartiersmanagements wird auf durch die Verwaltungsvereinbarung zur Städtebauförderung zwischen Bund und Ländern sowie auf Länderebene durch die entsprechenden Förderrichtlinien vorgegeben. Dabei bestehen kaum inhaltliche Vorgaben zu Umfang und Aufgaben des Quartiersmanagements. Nur manche Länder geben hierzu einen engeren Rahmen vor.

Als rechtliche Grundlage für die Städtebauförderung insgesamt und auch für die Förderfähigkeit und Anwendung von Quartiersmanagements ist die jährlich von Bund und Ländern verabschiedete Verwaltungsvereinbarung Ausgangspunkt. Während Quartiersmanagements von Seiten der Länder bereits mit Beginn des Programms Soziale Stadt 1999 förderfähig waren, wurde auf Bundesebene erst 2009 explizit das „Stadtteilmanagement und Unterstützung bewohnergetragener Projekte“ (VV 2009) in die Maßnahmengruppen der Sozialen Stadt aufgenommen. Bereits zuvor wurde es rechtlich im Baugesetzbuch mit dem § 171e verankert. Hier wird die Möglichkeit der Einrichtung einer „Koordinierungsstelle“ zur Organisation der Beteiligung und Mitwirkung der Betroffenen als Maßnahme der Sozialen Stadt genannt.

Seit 2012 werden in der Verwaltungsvereinbarung die zentralen Aufgabenbereiche, die üblicherweise von Quartiersmanagements übernommen werden genannt („Koordinierung der Vorbereitung, Planung und Umsetzung der Maßnahmen im Gebiet sowie Beteiligung und Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger (auch „Tag der Städtebauförderung“) und Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements“ VV 2015) nicht jedoch explizit das Instrument eines Quartiers- oder Stadtteilmanagements. Wichtige Aufgaben der Quartiersmanagements sind damit aktuell in der Verwaltungsvereinbarung verankert.

In allen Bundesländern sind Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt förderfähig. Eine Besonderheit nehmen jedoch die Bundesländer Baden-Württemberg und Bremen ein. In Baden-Württemberg waren Quartiersmanagements vor 2015 nicht aus Städtebaufördermitteln förderfähig. Zum Teil wurden sie dennoch aus kommunalen Mitteln eingerichtet. Seit 2015 besteht das ergänzende Programm zur nicht-investiven Städtebauförderung, in dem aus Landesmitteln Quartiersmanagements gefördert werden können. In Bremen werden die Quartiersmanagements aus Personalmitteln der Sozialbehörde finanziert. Durch die direkte Anstellung der Quartiersmanagerinnen und -manager in der Verwaltung soll die personelle Kontinuität bei der Übernahme der Aufgaben gesichert werden.

Die Verankerung des Instruments in den Länderrichtlinien variiert. Nur zum Teil wird das Instrument des Quartiersmanagements in den Förderrichtlinien genannt. In einigen Fällen erfolgt die Nennung jedoch ausschließlich im Kontext der Förderung von Verfügungsfonds (Quartiersmanagement als Verwalter). In Bayern, Berlin und Rheinland-Pfalz wird der Einsatz des Instrumentes durch Erläuterungen in einem Leitfadens zur Programmumsetzung unterstützt.

Von Länderseite wird die Einrichtung von Quartiersmanagements in den Gebieten der Sozialen Stadt empfohlen. Gleichzeitig kommt es so gut wie nicht vor, dass von Seiten der Kommunen die Einrichtung nicht vorgesehen wird. In Schleswig-Holstein und ebenso im Saarland und Hessen ist die Einrichtung eines Quartiersmanagements mit Blick auf den hohen Stellenwert, der der Aktivierung der Bewohnerschaft eingeräumt wird, verpflichtend. Ebenso werden in Berlin direkt von der Landesebene (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung) die Quartiersmanagements in allen Sozialen-Stadt-Gebieten eingerichtet.

Das Instrument wird von den Ländern flexibel ausgestaltet. Welche Aufgaben im Einzelnen übernommen werden sollen und welchen Umfang die Quartiersmanagements haben (Stellen und Stunden vor Ort) soll von den Kommunen je nach Bedarf festgelegt werden. In Brandenburg und Bayern gelten Obergrenzen für die für Quartiersmanagements verwendete Förder-summe, die jedoch im Rahmen des Ermessensspielraums im Einzelfall überschritten werden können. In Mecklenburg-Vorpommern wurde festgelegt, dass das Quartiersmanagement maximal zwei Personen umfassen darf. Einen inhaltlichen Rahmen geben nur Mecklenburg-Vorpommern, Hamburg und das Saarland vor, wobei es sich um eine grobe Orientierung handelt.

Durch die geringen bzw. nicht vorhandenen Vorgaben nimmt die Begleitung der Kommunen bei der Ausgestaltung der Quartiersmanagements einen größeren Stellenwert ein. Dies reicht von Hinweisen auf mögliche zu ergänzende Themenbereiche (z.B. energetische Sanierung; Nordrhein-Westfalen) über die Begleitung und Hinweise für die Ausschreibung von Quartiersmanagements (Schleswig-Holstein) bis zur Empfehlung möglichst bereits zu Beginn für die gesamte Programmlaufzeit Mittel zu beantragen, um personelle Brüche und Lücken durch eine Neuausschreibung zu vermeiden (Nordrhein-Westfalen).

Berlin als Stadtstaat stellt in dieser Hinsicht eine Ausnahme dar. Die vom Land direkt beauftragten Quartiersmanagements haben ein einheitliches Aufgabenspektrum, das als grober Rahmen in einheitlichen Verträgen verankert ist sowie einen anhand der Einwohnerzahl zentral festgelegten Stundenumfang.

Eine Besonderheit ist in Sachsen und dem Saarland zu finden (Stand Dezember 2015). Im Gegensatz zu den übrigen Bundesländern ist hier die Kommune als Träger des Quartiersmanagements nicht grundsätzlich ausgeschlossen, sofern es sich um zusätzlich eingestelltes Personal handelt, das ausschließlich die Aufgabe des Quartiersmanagements übernimmt. In Sachsen wird die kommunale Trägerschaft vom Land empfohlen, um eine stärkere Vernetzung mit den Verwaltungsaktivitäten zu erreichen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen zeigen, dass das Instrument Quartiersmanagement im Wesentlichen auf kommunaler Ebene ausgestaltet werden muss. Dies betrifft sowohl die Festlegung des Umfangs als auch die Aufgaben und Themen, die durch das Quartiersmanagement bearbeitet werden sollen. Die Erarbeitung der integrierten Entwicklungskonzepte sollte die Basis dafür sein, dies zu entscheiden. Auch hier wird von den Bundesländern überwiegend keine besondere Begründung oder inhaltliche Festlegung für das Quartiersmanagement gefordert.

Abbildung 2: Übersicht der Ländervorgaben für Quartiersmanagements

	Quartiersmanagement förderfähig seit	Vorgaben zum Umfang	Vorgaben zu Aufgaben	Sonstige Vorgaben
Baden-Württemberg	bis 2008/09 über Modellvorhaben der Sozialen Stadt, seit 2015 über Zusatzförderprogramm des Landes	max. 50.000 € p.a. für nicht-investive Maßnahmen für 5 Jahre	keine	Sachkosten dürfen max. 10% der Personalkosten betragen
Bayern	1999	max. 5 % der Jahressumme der Gesamtmaßnahme	keine	keine
Berlin	1999	nach Einwohnerzahl festgelegt	einheitliche Aufgabenformulierung	keine
Brandenburg	2001	max. 10 % der Fördersumme des Gesamtprogramms	keine	keine
Bremen	1999	eine volle Stelle	keine, allerdings kommunale Trägerschaft	keine
Hamburg	1999	keine	in Richtlinie grob umrissen	keine
Hessen	1999	keine	keine	Quartiersmanagement soll sowohl stadtplanerische als auch sozialplanerische Kompetenzen aufweisen
Mecklenburg-Vorpommern	1999	max. 2 Personen	in Erlass grob umrissen	Höhe Vergütung nach TVöD festgelegt
Niedersachsen	1999	keine	keine	keine
Nordrhein-Westfalen	1999	keine	keine	keine
Rheinland-Pfalz	1999	keine	keine	keine
Saarland	1999	grobe Orientierung durch Handlungsrahmen	grobe Orientierung durch Handlungsrahmen	auch kommunale Trägerschaft förderfähig bei zusätzlichem Personal
Sachsen	1999	keine	keine	auch kommunale Trägerschaft förderfähig bei zusätzlichem Personal
Sachsen Anhalt	1999	keine	keine	keine
Schleswig Holstein	1999	keine	keine	keine
Thüringen	1999	keine	keine	keine

Quelle: Förderrichtlinien der Länder und Experteninterviews (Stand Dezember 2015)

3. Zielsetzung und Aufgabenspektrum der Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt

Quartiersmanagements haben sowohl vertikal zwischen Verwaltung und Quartier als auch horizontal zwischen den Quartiersakteuren bzw. zwischen den Verwaltungsstellen eine vermittelnde Rolle. Durch die horizontale Vermittlungsrolle tragen sie zum stärkeren integrierten Handeln bei. Die Aufgaben, die das Quartiersmanagement innerhalb dieser Rollen übernimmt, sind vielfältig. In fast allen Fördergebieten gehört zu den Aufgaben die Information, Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft, die Aktivierung von Engagement und die Zusammenarbeit mit Stadtteilakteuren. Ob die Erstellung und Fortschreibung des ISEK und andere Organisations- und Steuerungsaufgaben vom Quartiersmanagement übernommen werden, hängt insbesondere von der Arbeitsteilung mit der Kommune zusammen. Darüber hinaus unterscheidet sich die Arbeit der Quartiersmanagements je nach Problemen und thematischen Schwerpunkten im Quartier.

3.1. Die Rolle des Quartiersmanagements als Vermittler

Das Quartiersmanagement wird von den Verantwortlichen vor Ort häufig als Netzwerkknoten beschrieben. Tatsächlich nimmt die Netzwerkarbeit einen großen Stellenwert in der Arbeitsweise der Quartiersmanagements ein. Das Quartiersmanagement agiert dabei in zwei Richtungen. Es nimmt eine Position zwischen der Verwaltung und dem Quartier ein und vermittelt vertikal zwischen diesen. Die Bedarfe und Wünsche aus dem Quartier werden durch das Quartiersmanagement erfasst (siehe auch Kapitel 3.2 - Informieren, Aktivieren, Beteiligen der Bewohnerschaft). Es speist diese in den Prozess der Sozialen Stadt ein. Gleichzeitig sichert es, dass auch die Umsetzung unter Mitwirkung der Bewohner und Akteure im Quartier stattfindet. Das Quartiersmanagement ist damit die zentrale Stelle, um die im Baugesetzbuch geforderte Mitwirkung der Betroffenen (BauGB §171e, (4) und (5)) umzusetzen.

In umgekehrter Richtung vermittelt das Quartiersmanagement den Bewohnerinnen und Bewohnern und Akteuren im Quartier gegenüber das Verwaltungshandeln. In der Praxis verbindet sich das mit der gezielten Information über Maßnahmen und Projekte sowie der Ansprechbarkeit im Quartier bei Fragen aber auch Beschwerden. Der Bewohnerschaft und den Stadtteilakteuren werden dabei nicht nur geplante Maßnahmen erläutert. Insbesondere geht es auch darum, Abläufe oder Planungsdetails, die zum Beispiel in den Verwaltungsstrukturen, rechtlichen oder finanziellen Rahmenvorgaben begründet sind, zu erläutern. Ziel ist es, dadurch die Akzeptanz für die Maßnahmen der Sozialen Stadt im Quartier zu erhöhen. Die

Rolle des Quartiersmanagements ähnelt in dem Fall einer Außenstelle der Verwaltung im Quartier, die den Bewohnern eine niedrighschwellige Kontaktaufnahme ermöglicht.

Die Rolle des Quartiersmanagements zur Verknüpfung gesamtstädtischer und quartiersbezogener Strategien spielt in der Praxis bisher kaum eine Rolle. Diese Verknüpfung findet allenfalls in den ISEK statt, in dem gesamtstädtische Zielsetzungen auf das Quartier heruntergebrochen werden. Wie im ISEK verankert, liegt der Fokus der Quartiersmanagements dann auf der Quartiersebene. Umgekehrt kann es auch sinnvoll sein, dass sich das Quartiersmanagement in gesamtstädtische Diskurse einklinkt und hier den Blick auf das Quartier schärft. Dies ist in der Praxis jedoch die Ausnahme.

Die horizontale Netzwerkarbeit und Koordination des Quartiersmanagements hat zum Ziel, das integrierte Handeln zu stärken. Auch hier können zwei Ebenen unterschieden werden. Auf der Verwaltungsebene wirkt das Quartiersmanagement darauf hin, die unterschiedlichen Fachämter einzubinden. In vielen Fällen ist der ämterübergreifende Austausch im Prozess der Sozialen Stadt über die Einrichtung von Lenkungsgruppen organisiert. Diese bilden die Grundlage dafür, dass das integrierte Handeln gelingen kann. Das Quartiersmanagement führt auch darüber hinaus eine Einbindung herbei. Mit der vertikalen Vermittlung der Bedarfe und Wünsche aus dem Quartier geht einher, dass diese an die zuständige Stelle innerhalb der Verwaltung geleitet werden. Ebenso ist für die Umsetzung von Projekten im Quartier die Einbindung unterschiedlicher Verwaltungsstellen notwendig. Ob das Quartiersmanagement diese eigenständig anspricht oder der Kontakt über das für die Soziale Stadt federführende Amt erfolgt, ist von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Der Impuls für die Mitwirkung anderer Verwaltungsstellen geht jedoch häufig vom Quartiersmanagement aus. Neben der Einbindung einzelner Verwaltungsstellen wirkt das Quartiersmanagement zum Teil auch als Moderator zwischen den Verwaltungsstellen. Sowohl in einer Lenkungsgruppe, aber auch darüber hinaus kann das Quartiersmanagement als Vermittler auftreten und sich für einen Konsens beziehungsweise Kompromiss einsetzen.

Auf der Quartiersebene stärkt das Quartiersmanagement das gemeinsame Handeln der Stadtteilakteure. Nicht nur der Kontakt und die Zusammenarbeit zwischen den sozialen Akteuren, die mancherorts auch im Vorfeld bereits bestehen, werden vom Quartiersmanagement aufgebaut. Auch auf der Quartiersebene ist die Besonderheit des Quartiersmanagements, dass Akteure, Institutionen und Einrichtung aus unterschiedlichen Bereichen, soziale Einrichtungen und Träger, Unternehmen und Gewerbetreibende ebenso wie Immobilieneigentümer und Vereine, zusammengebracht werden. Das Quartiersmanagement ist dabei der Netzwerker, der

die passenden Akteure miteinander in Kontakt bringt, ebenso wie der Motor, der Arbeitsgruppen oder ähnliche Formate gründet, um die Akteure zusammenzubringen. Es bereitet die Sitzungen vor, moderiert und wirkt darauf hin, vereinbarte Ergebnisse umzusetzen und hält so die Kooperation am Leben.

Die Rolle des Quartiersmanagements in der Steuerung der baulichen Maßnahmen der Sozialen Stadt ist unterschiedlich ausgeprägt. In vielen Fällen übernimmt das Quartiersmanagement eine begleitende Rolle, insbesondere durch die Organisation der Bewohnerbeteiligung. Die Steuerung und Abwicklung der baulichen Maßnahmen liegt dann bei der Kommune. Insbesondere in Berlin wird das Quartiersmanagement stärker in der Rolle des Koordinators des Gesamtprozesses gesehen. Es ist hier stärker in die Entwicklung, Konzipierung, Entscheidung und Vergabe von Projekten involviert, als dies in den meisten Städten der Fall ist.

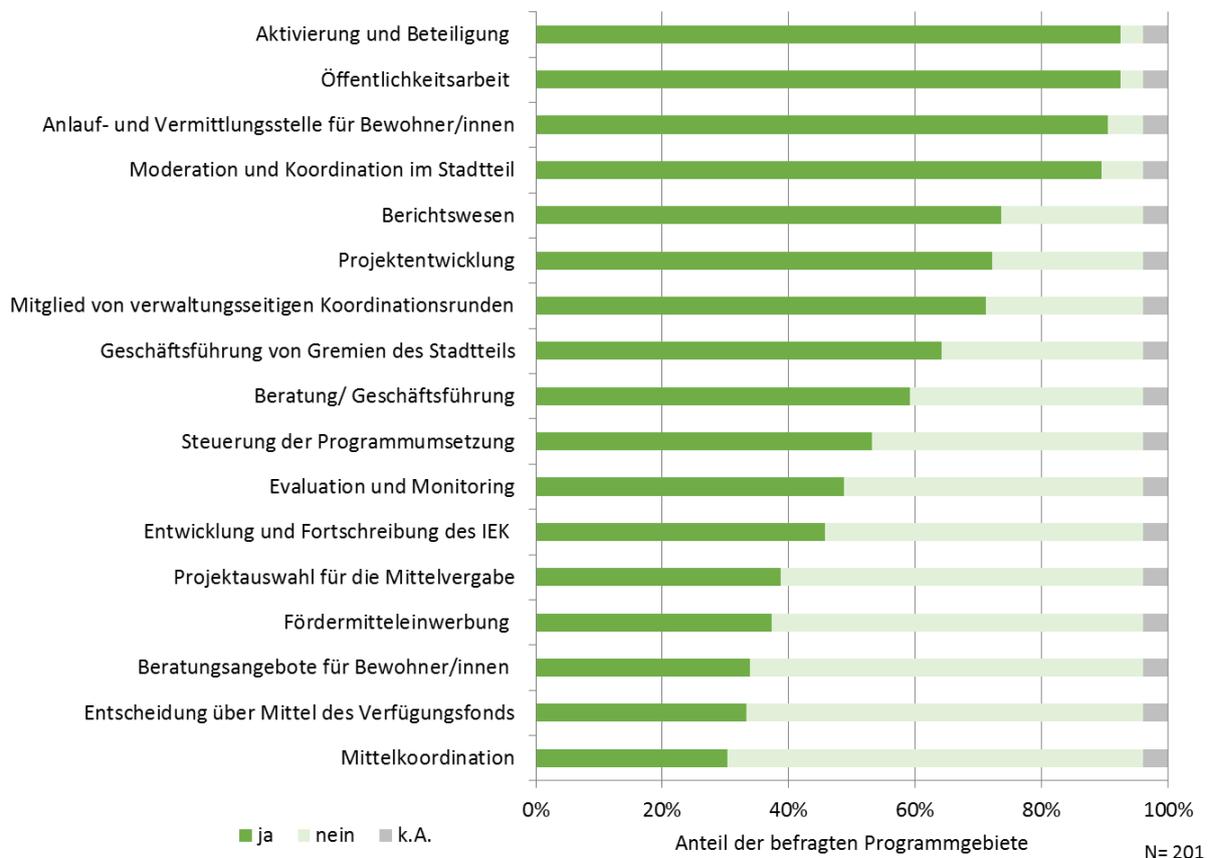
3.2. Aufgabenfelder des Quartiersmanagements

Aufgabenvielfalt

Innerhalb der oben beschriebenen Rollen übernimmt das Quartiersmanagement vielfältige Aufgaben. Wie auch die Auswertung der rechtlichen Rahmenbedingungen (Kapitel 2) gezeigt hat, sind es die Kommunen, die festlegen, welche Aufgaben das Quartiersmanagement übernehmen soll. Dies kann mit Ausschreibung der Trägerschaft für das Quartiersmanagements, oder erst mit Beginn des Prozesses und ggf. in Abstimmung mit dem Quartiersmanagement erfolgen. Da es kaum überörtlichen Festlegungen gibt, findet sich eine große Breite von Aufgaben, wobei nur einige von fast allen und andere nur von einem Teil der Quartiersmanagements übernommen werden (siehe Abbildung 3).

Welche Aufgaben vom Quartiersmanagement übernommen werden, hängt insbesondere von der spezifischen Aufgabenteilung zwischen Kommune und Quartiersmanagement ab.

Abbildung 3: Aufgaben, die von den Quartiersmanagements übernommen werden



Quelle: StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015; bearbeitet durch Quaestio

Erstellung und Fortschreibung des integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzepts (ISEK)

Die Erarbeitung des ISEK zählt zu den Aufgaben, die nur zum Teil von den Quartiersmanagements übernommen werden. Dies begründet sich insbesondere im Ablauf der Aufnahme in das Förderprogramm. Die Aufstellung eines ISEK wird sowohl im BauGB als auch in der Verwaltungsvereinbarung als Grundlage für die Soziale Stadt gefordert. In den meisten Bundesländern ist es zugleich Grundlage für die Aufnahme in das Förderprogramm und die Bewilligung von Fördermitteln. Dass erst dann ein Quartiersmanagement aus Fördermitteln finanziert werden kann, wenn das ISEK bereits erstellt wurde, verhindert es in vielen Bundesländern, dass das Quartiersmanagement an der Erarbeitung des ISEK beteiligt ist. Das ISEK wird dann von der Kommune selbst oder durch einen gesonderten Auftragnehmer erarbeitet. In Berlin und Hamburg ist es grundsätzlich vorgesehen, dass das Quartiersmanagement das ISEK erstellt. Dies hat durchaus Vorteile für den Gesamtprozess. Mit dem Quartiersmanagement ist

dann bereits ein Ansprechpartner vor Ort, der den Beteiligungsprozess im Rahmen der Erstellung organisieren kann. Eine intensive und niedrighschwellige Beteiligung der Bewohnerschaft und damit die Berücksichtigung ihrer Bedarfe und Wünsche in der folgenden Umsetzung des Programms werden so gesichert. Die intensive und grundlegende Phase der Beteiligung während der Erarbeitung des ISEK ist darüber hinaus wertvoll für die Etablierung des Quartiersmanagements. Der Beteiligungsprozess ist Anlass, um mit Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Stadtteilakteuren ins Gespräch zu kommen und so erste Kontakte für den weiteren Prozess zu knüpfen

In Berlin ist neben der Erarbeitung auch die Fortschreibung des ISEKs grundsätzlich Aufgabe der Quartiersmanagements. Dies wird, etwa im untersuchten Beispiel Schöneberger Norden, für eine erneute intensive Beteiligungsphase insbesondere unter Einbeziehung der Stadtteilakteure genutzt. Zudem ist die in Berlin alle zwei Jahre vorgesehene Fortschreibung Anlass für das Quartiersmanagement, das bisher Erreichte in einer Art Selbstevaluation zu bewerten, neue Ansätze zu entwickeln und die eigenen Tätigkeiten an den Zielen des ISEKs neu zu justieren.

Informieren, Aktivieren und Beteiligen der Bewohnerschaft

Mit dem Informieren und Aktivieren der Bewohnerschaft und der Organisation und Durchführung der Beteiligung übernimmt das Quartiersmanagement die zentralen Aufgaben, um die Bewohnerorientierung in der Sozialen Stadt zu sichern. In fast allen Gebieten der Sozialen Stadt gehören diese zu den wesentlichen Aufgaben des Quartiersmanagements. Es agiert dabei sowohl aktiv, indem es Informationsmaterialien erstellt und herausgibt, gezielt auf Bewohnerinnen und Bewohner zugeht und Veranstaltungen oder Aktionen zur Beteiligung durchführt. Gleichzeitig ist das Quartiersmanagement darüber hinaus für Fragen und Anliegen ansprechbar. Ein Vor-Ort-Büro im Quartier ist hierfür die Grundlage, so dass das Büro des Quartiersmanagements in fast allen Gebieten (97 %) für Besucher geöffnet ist (StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015).

Zur Aufgabe des Informierens gehört auch die Öffentlichkeitsarbeit, die in den meisten Fördergebieten vom Quartiersmanagement übernommen wird, zum Teil mit Unterstützung von Marketing- oder Grafikagenturen. Im Vergleich der untersuchten Fallbeispiele und der Berichte der Trägerbüros zeigt sich, dass die Öffentlichkeitsarbeit unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen kann. Erstens wird durch Informationsmaterial wie Flyer aber auch Pressearbeit, Internetauftritte oder eigene Stadtteilzeitungen über geplante oder aktuelle Maßnahmen der Sozialen

Stadt im Fördergebiet informiert. Die Öffentlichkeitsarbeit ist in dem Fall der vertikalen Vermittlung zwischen Verwaltung und von ihr geplanten Maßnahmen und dem Quartier zuzuordnen. Zweitens dient die Öffentlichkeitsarbeit, z. B. in Form eigener Stadtteilzeitungen oder der Entwicklung eines Stadtteillogos oder -mottos der Identifizierung der Bewohner mit dem Quartier. Der Zusammenhalt aber auch die Bereitschaft, sich für das eigene Quartier einzubringen, sollen damit gestärkt werden. Drittens dient die Öffentlichkeitsarbeit auch dazu, das Image des Quartiers nach außen, das heißt im Rest der Stadt, zu verbessern. Die Berichterstattung über positive Entwicklungen im Quartier in der lokalen Presse ist dafür zentrales Medium aber auch ein gezieltes Marketing (Logo, Motto, neuer Quartiersname) kann in diese Richtung wirken. Letztere Zielsetzung stand im Fallbeispiel Elmshorn-Hainholz im Vordergrund. Aus diesem Grund wurde die Stadtteilzeitung stadtweit als Beilage zur lokalen Zeitung veröffentlicht.

Die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft werden als Aufgaben des Quartiersmanagements häufig in einem Atemzug genannt. Tatsächlich können die damit verbundenen Maßnahmen in der Praxis im Einzelfall miteinander verschmelzen. Während die Beteiligung darauf zielt, die bestehenden Bedarfe, Ideen und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner zu erfassen, ist die Aktivierung ein vorgelagerter Schritt. Hintergrund ist, dass mit den Beteiligungsangeboten oft nur ein Teil der Bewohnerschaft erreicht wird und zwar die, die bereits ein Interesse an der Entwicklung ihres Quartiers und eine Bereitschaft sich einzubringen, mitbringen. Mit der Aktivierung soll es gelingen, dieses Interesse und die Bereitschaft auch bei anderen Bewohnerinnen und Bewohnern zu wecken, so dass sie sich ebenfalls am Prozess beteiligen. In der Arbeit der Quartiersmanagements verbindet sich dieser Prozess des „Aufrüttelns“ zum einen damit, glaubhaft das Interesse an jedem einzelnen Bewohner zu zeigen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Das Aufsuchen von Initiativen im Quartier gehört ebenso dazu wie das Zugehen auf die Bewohnerschaft etwa im Rahmen von Bürgersteiggesprächen. Zum anderen geht es darum, Möglichkeiten für ein soziales Miteinander, zum Beispiel in Form von Stadtteil- oder Straßenfesten zu schaffen und so nicht nur Kontaktmöglichkeiten zu schaffen, sondern auch die soziale Integration und so auch das Interesse am eigenen Umfeld zu stärken.

Die Beteiligung der Bewohnerschaft findet in der Regel auf zwei Ebenen statt. Die Bewohnerinnen und Bewohner werden zum einen hinsichtlich der Probleme und allgemeiner Bedarfe im Quartier einbezogen. Dies erfolgt nicht nur im Rahmen der Erarbeitung des ISEK, in dem die grundlegenden Herausforderungen im Quartier identifiziert werden. Vielerorts werden auch Stadtteilkonferenzen durchgeführt, in deren Rahmen eine grundsätzliche Diskussion über die Entwicklung des Quartiers möglich ist. Im Fallbeispiel Berlin-Schöneberger Norden ist dieses

Gremium der „Präventionsrat – Das Forum für Alle“, in Raunheim wird diese Form der Beteiligung hingegen über den als Träger des Prozesses gegründeten Stadtteilverein organisiert, in dessen Vorstand mehrheitlich Bewohner mitwirken.

Zum anderen erfolgt die Beteiligung bezogen auf konkrete Projekte und Maßnahmen. Bei der Umsetzung sollen die Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner berücksichtigt werden und die Maßnahme den Bedarfen der Bewohnerschaft entsprechen. Beispiele sind etwa Planungs- und Ideenwerkstätten zur Gestaltung öffentlicher Räume, wie Plätze, Parks und Spielplätze. Oft werden mit der Beteiligung am Projekt andere Zielgruppen im Quartier erreicht als mit der übergeordneten Diskussion von Problemen und Entwicklungen. Zudem führt die akute Betroffenheit der Anwohner der Maßnahme dazu, dass diese eine stärkere Bereitschaft zur Beteiligung zeigen.

Bauliche Maßnahmen können auch eine Möglichkeit bieten, die Bewohnerschaft nicht nur zu beteiligen, sondern sie tatsächlich mitwirken zu lassen. So wurde beispielsweise in Raunheim eine Sport- und Freizeitanlage soweit möglich gemeinsam mit Bewohnerinnen und Bewohnern aufgebaut. Sie bauten unter anderem ein Holzhaus, das als Nachbarschaftstreff dient. Sowohl die Beteiligung als auch Mitwirkung an der Maßnahme führt nicht nur zur Ausrichtung auf die Vorstellungen der Bewohnerinnen und Bewohner, sondern auch zu einer stärkeren Identifizierung. In Raunheim ist dies mit den Mitmach-Projekten soweit gelungen, dass auch nach den ersten Jahren kein Vandalismus an der neuen Freizeitanlage stattfindet.

Die Beteiligungsformate, die von den Quartiersmanagements angewendet werden, variieren. Einige, wie Stadtteilkonferenzen oder Stadtteilforen, haben sich als Format etabliert und werden vielerorts angewendet. Um auch Bewohnerinnen und Bewohner zu erreichen, die solchen Veranstaltungen fernbleiben, setzen die Quartiersmanagements auch kreative Formate ein. Dies verbindet sich oft damit, dorthin zu gehen, wo die Bewohner sind und im öffentlichen Raum Aufmerksamkeit auf sich und das Projekt zu ziehen. Die Nutzung eines mehrsitzigen Conference-Bikes, mit dem mobil im Stadtteil über ein geplantes Freiraumkonzept diskutiert wurde, wie in Stuttgart-Hallschlag, ist nur eine von vielen ungewöhnlichen Ideen. Erfolgreiche Formate werden zum Teil auch in anderen Quartieren (auch in anderen Städten) adaptiert, so dass es einige Formate gibt, die sich in unterschiedlichen Quartieren wiederfinden. So werden Stadtteilrundgänge vielerorts eingesetzt, um über geplante Maßnahmen zu informieren, aber auch vor Ort Missstände zu diskutieren. Zur Beteiligung von Kindern wurde hingegen in den

letzten Jahren das Format der „Stadtteildetektive“ entwickelt, in dessen Rahmen Kinder Missstände in ihrem Umfeld selbstständig entdecken und Ideen für Verbesserungen erarbeiten. Auch dieses wurde inzwischen in mehreren Quartieren übernommen.

Die Fallbeispiele Dortmund und Berlin zeigen, dass es zudem den Ansatz gibt, das Fördergebiet nicht als Ganzes zu betrachten, sondern kleinere Nachbarschaften stärker in den Fokus der Beteiligung zu rücken. Grundidee ist, dass gerade bei größeren Quartieren das Interesse und die Betroffenheit eher gegeben sind, wenn es sich um das eigene direkte Umfeld handelt, sich die Bewohner also eher zu Problemen vor der eigenen Tür als fünf Straßen weiter einbringen. In Berlin Schöneberger-Norden wurde das Fördergebiet hierzu in vier Kieze unterteilt, in denen unter anderem eigene Kiezfeste durchgeführt werden. In der Dortmunder Nordstadt findet angedockt an soziale Einrichtungen in Teilquartieren des Gebiets ein nachbarschaftlicher Austausch statt.

Bürgerschaftliches Engagement unterstützen

Die Beteiligung der Bewohnerschaft zielt im Wesentlichen darauf, dass ihre Interessen bei den im Rahmen der Sozialen Stadt durchgeführten Maßnahmen berücksichtigt werden. Die Arbeit der Quartiersmanagements soll jedoch darüber hinaus auch dazu beitragen, dass die Bewohner selbst für ihr Quartier aktiv werden. Die Grundidee einer solchen Hilfe zur Selbsthilfe stellt auch eine Gemeinsamkeit des Quartiersmanagements mit der Gemeinwesenarbeit dar. Für den Prozess der Sozialen Stadt bedeutet die Aktivierung und Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement eine Bündelung der Kräfte für das Quartier. Fast noch wichtiger ist jedoch, dass durch den Aufbau von Engagement auch die Nachhaltigkeit des Prozesses gestützt wird. Die Bewohner (aber auch die Stadtteilakteure) bleiben langfristig auch nach Ablauf der Programmumsetzung der Sozialen Stadt im Quartier. Bereits im ersten Leitfaden der ARGEBAU (ARGEBAU 1998) wurde in diesem Kontext das Ziel formuliert, dass sich mit dem bürgerschaftlichen Engagement aufgebaute Strukturen im Quartier erhalten lassen und sich auch weiterhin jemand für das Quartier einsetzt. Der Aufbau solcher selbsttragender Strukturen wird zum Teil als wesentliches Ziel des Quartiersmanagements betrachtet.

Mit der Aktivierung und Unterstützung von Engagement verbinden sich in der Praxis unterschiedliche Aktivitäten. Zum einen werden auch im Zuge der Aktivierung (s.o.) Personen identifiziert, die ein Interesse und eine Bereitschaft haben, sich aktiv einzubringen oder sogar bereits eine konkrete Idee für ein Projekt haben (z. B. die Durchführung eines Straßenfestes oder

die Bepflanzung einer Baumscheibe). Diese werden durch das Quartiersmanagement begleitet. Von der Konzeption eines Projektes über die Organisation und Durchführung bis zur Finanzierung stehen die Quartiersmanagements als Partner zur Seite. Durch diese Begleitung, die es auch Laien ermöglicht, eigene Projekte ins Leben zu rufen, zeichnen sich die Quartiersmanagement, die einen Aufgabenschwerpunkt auf die Aktivierung von Engagement haben, im Vergleich zu anderen Angeboten, wie z.B. Ehrenamtsbörsen, aus. Sie vermitteln den engagierten Personen damit zudem die notwendigen Fähigkeiten, um zukünftig selbst Projekte durchzuführen. In Magdeburg-Südost sind durch bürgerschaftliches Engagement insbesondere unterschiedliche Veranstaltungen und Events entstanden. Das Quartiersmanagement hat die Bewohnergruppen hierfür über mehrere Planungstreffen begleitet.

Die Verfügungsfonds sind bei der Unterstützung des Engagements ein wichtiges Instrument für die Quartiersmanagements. Durch sie können bewohnergetragene Projekte finanziert werden. Darüber hinaus kann das vorhandene Budget aber auch Ausgangspunkt dafür sein, dass Bewohner überhaupt darüber nachdenken, wie sie sich mit eigenen Projekten einbringen könnten (siehe auch BMVBS 2012, S. 84).

Neben der Unterstützung einzelner Engagierter bauen die Quartiersmanagements zum Teil gezielt Strukturen auf, in denen sich das Engagement langfristig organisieren kann. Gutes Beispiel hierfür ist der auf Initiative des Quartiersmanagements gegründete Stadtteilverein in Elmshorn-Hainholz, der heute Aufgaben des Quartiersmanagements weiterführt.

Zusammenarbeit mit institutionellen Stadtteilakteuren

Durch die Zusammenarbeit mit den institutionellen Stadtteilakteuren soll auch auf Quartiersebene ein integriertes Handeln erreicht werden (siehe Kapitel 3.1). Gleichzeitig hat die Arbeit des Quartiersmanagements zum Ziel, die Akteure stärker hinsichtlich der Entwicklungen und Bedarfe des Gesamtquartiers zu sensibilisieren und so zu erreichen, dass sie ihr Handeln stärker auf die Quartiersinteressen abstimmen. Sie sollen sich nicht nur als Institution für ihre Zielgruppe (z. B. Schulen für ihre Schüler), sondern als Quartiersakteure verstehen. Ähnlich wie bei der Zielgruppe der Bewohnerinnen und Bewohner wird sowohl die Beteiligung als auch eigenes Engagement der Akteure angeregt. Als zum Teil seit Jahren im Stadtteil verankerte Akteure bringen diese ihre Expertise in die Beteiligungsprozesse mit ein.

Mit Hilfe des Quartiersmanagements werden die Angebote im Stadtteil systematisiert und aufgedeckt, wo sich Angebote doppeln und ggf. gegenseitig Konkurrenz machen sowie welche

Angebotslücken und nicht abgedeckten Bedarfe bestehen. Dies wird durch das Quartiersmanagement initiiert, da es die Akteure zusammenbringt. Es bringt aber auch einen Blick von außen ein und kann Dopplungen und Lücken dadurch zum Teil besser erkennen als die Akteure. Um Angebotslücken zu füllen, entwickelt das Quartiersmanagement gemeinsam mit den Akteuren Projekte, die die baulich-investiven Maßnahmen der Sozialen Stadt ergänzen. Die Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren findet sowohl bilateral statt als auch vernetzend. Für Letzteres werden vielerorts Arbeitsgruppen aufgebaut, in denen einzelne Themen oder Projekte bearbeitet werden können.

Organisatorische und Steuerungsaufgaben

Während die vorgenannten Aufgabenfelder von fast allen Quartiersmanagements in der ein oder anderen Form übernommen werden, differiert die Übernahme von steuernden und organisatorischen Aufgaben, wie zum Beispiel die Programmsteuerung, die Akquise von Fördermitteln oder die Erstellung von Berichten, zwischen den Quartiersmanagements stark. Einige der interviewten Quartiersmanagerinnen und -manager berichten jedoch, dass diese Aufgaben zunehmend von den Quartiersmanagements erwartet werden. Dies ist wahrscheinlich zum einen auf fehlende Kapazitäten innerhalb der Verwaltung zurückzuführen, etwa wenn es darum geht, zusätzliche finanzielle Mittel einzuwerben oder die Ausschreibungen für Maßnahmen vorzubereiten. Zum anderen wird die Arbeit der Quartiersmanagements zunehmend formalisiert, so dass mehr Zeit dafür verwendet werden muss, über die eigene Arbeit Bericht zu erstatten oder die Mittelverwendung nachzuweisen.

3.3. Individuelle Schwerpunktsetzungen

Welche Aufgaben von den Quartiersmanagements übernommen werden und mit wem sie zusammenarbeiten ist von der Aufgabenteilung mit der Kommune abhängig (s.o.). Darüber hinaus entscheidet jedoch insbesondere die Situation und die Problemlagen im Quartier darüber, wie das Quartiersmanagement ausgerichtet ist.

Bei der Aktivierung und Beteiligung aber auch Unterstützung von Engagement der Bewohnerinnen und Bewohner agiert das Quartiersmanagement vor dem Hintergrund der bereits bestehenden Strukturen. Wenn es bereits einen Stadtteilverein gibt, kann dieser beispielsweise unterstützt und gestärkt werden, so dass er eine tragende Rolle in der Aktivierung von Engagement übernehmen kann. Im Fallbeispiel Elmshorn war dies ein wichtiger Erfolgsfaktor sowohl für die Umsetzung des Programms als auch zur Verstetigung des Quartiersmanagements (siehe Kapitel 4.5). Wenn andere soziale Institutionen und Träger

im Quartier vorhanden sind, können diese bei der Aktivierung der Bewohnerschaft mitwirken. Häufig haben sie ohnehin Kontakt zu den Bewohnerinnen und Bewohnern, so dass eine Arbeitsteilung mit dem Quartiersmanagement möglich ist.

Die Akteurslandschaft bestimmt zudem, ob und wie intensiv das Quartiersmanagement auf eine Vernetzung innerhalb des Quartiers hinwirken kann bzw. muss. Während gerade bei großen, innenstadtnahen Quartieren oft zahlreiche Akteure und Institutionen vorhanden sind, deren Ansprache allein bereits einen erheblichen Aufwand für das Quartiersmanagement bedeutet, finden sich in reinen Wohngebieten, etwa zum Teil in Großwohnsiedlungen, kaum institutionalisierte Akteure. Das Quartiersmanagement kann dann nur im Quartier aktive Akteure von außerhalb einbeziehen, insgesamt wird jedoch die Zusammenarbeit und Vernetzung auf der Akteursebene eine untergeordnete Rolle spielen.

Wesentlichen Einfluss auf die Arbeit und Aufgaben des Quartiersmanagements haben die Probleme im Quartier und damit die Themen, die auch im ISEK fokussiert werden. Sie sind ausschlaggebend dafür, ob das Quartiersmanagement zum Beispiel einen Schwerpunkt auf die Aktivierung und Zusammenarbeit mit Immobilieneigentümern legt, wie in der Dortmunder Nordstadt der Fall, oder aber die Bildungsakteure vernetzt, wie im Fallbeispiel Berlin-Schöneberger Norden (siehe Kapitel 4.1). Das heißt, auch mit welchen Akteursgruppen das Quartiersmanagement vorrangig zusammenarbeitet, wird durch die zentralen Themen beeinflusst. Das ISEK liefert damit eine wichtige Orientierung für die Ausgestaltung ihrer Arbeit.

Unterschiede zeigen sich auch darin, wie die Quartiersmanagements ihre Rolle gegenüber der Bewohnerschaft verstehen. In den geführten Interviews sahen die Quartiersmanagements ihre Rolle zum Teil sehr stark in der Organisation des Beteiligungsprozesses bezogen auf die Maßnahmen der Sozialen Stadt. In anderen Fällen standen diese Maßnahmen weniger im Vordergrund und die Quartiersmanagements sahen sich stärker in der Aufgabe, das Zusammenleben im Quartier zu verbessern und zu organisieren. Auch wenn die baulichen Maßnahmen bereits weitgehend abgeschlossen sind oder zumindest der Beteiligungsprozess bereits durchgeführt wurde, sind die Quartiersmanagements zum Teil jedoch weiter mit ihren Aufgaben der Vernetzung und Aktivierung von Engagement aktiv.

4. Fallbeispiele

Die im Rahmen der Studie untersuchten fünf Fallbeispiele haben jeweils individuelle Schwerpunkte und unterscheiden sich nicht nur in den behandelten Themen, sondern auch im Vorgehen und der Bedeutung der Aktivierung, Beteiligung und Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren. Eine ausführlichere Beschreibung der Fallbeispiele findet sich in der im Projekt entstandenen Arbeitshilfe (BMUB 2016).

4.1. Berlin-Schöneberger Norden

Bundesland: Berlin

Einwohner (Stadt/Quartier): 3,5 Mio. / 17.000

Quartierstyp: heterogenes innerstädtisches Quartier

Quartiersmanagement besteht seit: 1999

Träger: AG SPAS Arbeitsgemeinschaft für Sozialplanung und angewandte Stadtforschung e. V.

Umfang: 4 Personen mit zusammen rund 79 Wochenstunden

Das Quartiersmanagement Schöneberger-Norden führt unterschiedliche Maßnahmen der Bewohnerbeteiligung durch. Mit dem „Präventionsrat – Das Forum für Alle“ besteht ein Gremium, das allen Bewohnern, aber auch Stadtteilakteuren offen steht. Auch Verwaltung und Politik nehmen an dem Gremium teil, so dass es zu einem direkten Austausch zwischen Quartiers-ebene und Stadt kommt. Der Quartiersrat ist hingegen in allen Berliner Gebieten vorgesehen und mit gewählten Mitgliedern aus der jeweiligen Bewohnerschaft besetzt. Er wird vom Quartiersmanagement geleitet, wirkt bei der Entwicklung und Fortschreibung des ISEK mit und entscheidet über die Verwendung des Projektfonds. Dieser ist einer von vier Fonds aus denen in Berlin die Soziale Stadt finanziert wird. Der Aktionsfonds ist mit dem Verfügungsfonds in anderen Bundesländern vergleichbar und dient der Finanzierung von kleinen bewohnergetragenen Projekten. Aus dem Projektfonds, über den der Quartiersrat entscheidet, werden im Stadtteil Projekte ab 5.000 € finanziert werden. Die größeren Bauprojekte werden über den Baufonds finanziert, über den die Senatsverwaltung auf Vorschlag der Bezirke und der jeweiligen Quartiersräte entscheidet. Ebenso entscheidet die Senatsverwaltung über den Netzwerkfonds, aus dem die Übertragung von Projekten auf andere Quartiere und Bezirke finanziert wird.

Abbildung 4: Wohnbebauung im Schöneberger Norden

Fotos. Quaestio

Mit Blick auf die Aktivierung und Beteiligung wurde das Quartier in vier Kieze unterteilt. In diesen organisiert das Quartiersmanagement informelle Angebote statt, wie z. B. Nachbarschaftsfeste.

Die Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren erfolgt im Schöneberger Norden im Wesentlichen über mehrere Netzwerke, die vom Quartiersmanagement gegründet wurden und organisiert werden. Diese bestehen zum Teil bereits seit Jahren. Bei Bedarf werden jedoch auch neue Netzwerke gegründet. So wurde beispielsweise wegen zunehmender Probleme 2014 eine Arbeitsgruppe Gewaltprävention ins Leben gerufen. Ebenso können Netzwerke wieder aufgelöst werden, wenn es keinen Bedarf mehr gibt.

4.2. Dortmund-Nordstadt

Bundesland: Nordrhein-Westfalen

Einwohner (Stadt/Quartier): 597.000 / 59.000

Quartierstyp: Gründerzeitliches Altbauquartier

Quartiersmanagement besteht seit: 2002

Träger: Stadtteil-Schule Dortmund e. V. und StadtRaumKonzept GmbH

Umfang: 7 Personen mit zusammen rund 160 Wochenstunden

Das sehr große Quartier unterteilt sich in drei Teilquartiere, in denen das Quartiersmanagement jeweils ein eigenes Vor-Ort-Büro betreibt. Auch darüber hinaus werden vom Quartiersmanagement kleinräumige Strategien und Angebote der Bürgerbeteiligung entwickelt. In einer Nachbarschaft wurde nach zunehmenden Verwahrlosungstendenzen im Wohnungsbestand, Leerständen von Ladenlokalen und Konflikten im öffentlichen Raum ein Fokusquartier abgegrenzt. Dieses erhielt einen eigenen Quartiersmanager. Durch die intensivere Betreuung hat

sich die Situation stabilisiert. Auf Ebene kleinerer Nachbarschaften wird durch das Quartiersmanagement zudem ein „Nachbarschaftlicher Austausch“ als Beteiligungsformat angeboten. Angedockt an soziale Einrichtungen im Quartier können sich die Bewohner der Nachbarschaft austauschen.

Abbildung 5: Gründerzeitliche Bebauung in der Dortmunder Nordstadt



Fotos: J. E. Schmitt GbR (links) und Quartiersmanagement Dortmund-Nordstadt

Aufgrund von ausbleibenden Sanierungstätigkeiten und damit Verwahrlosungstendenzen liegt ein Fokus des Quartiersmanagements auf der Aktivierung und Beratung von Immobilieneigentümern. Seit 2015 ist hierfür ein eigenes Immobilien-Team zur Verstärkung der Kompetenzen des Quartiersmanagements tätig.

4.3. Magdeburg-Südost

Bundesland: Sachsen-Anhalt

Einwohner (Stadt/Quartier): 235.000 / 10.000

Quartierstyp: gemischtes Stadtrandquartier

Quartiersmanagement besteht seit: 2008

Träger: Internationaler Bund IB Magdeburg

Umfang: 1 Person mit rund 40 Wochenstunden

In Magdeburg-Südost entwickelt das Quartiersmanagement im Rahmen der Bewohnerbeteiligung gemeinsam mit der Bewohnerschaft und den Stadtteilakteuren insbesondere Zukunftsvisionen für den Stadtteil. Für das Gelände eines ehemaligen Wasserturms drehte es sich vor allem um eine mögliche zukünftige Nutzung zu der sogar ein Film produziert wurde. Durch die Zukunftsvisionen werden nicht nur die Beteiligten motiviert, das Projekt weiterzuführen, sie bewirken gleichzeitig eine Aufbruchstimmung und eine positive Einstellung gegenüber den Projekten.

Abbildung 6: Sanierte und leerstehende Wohngebäude in Magdeburg-Südost

Fotos: Quaestio

Das Quartiersmanagement ist insbesondere Anlaufstelle für Personen und Institutionen aus dem Stadtteil, die eigene Ideen für Projekte haben. Das Quartiersmanagement begleitet sie dabei intensiv, nimmt an Planungstreffen teil, hält Ergebnisse fest und stellt wichtige Kontakte zur Verwaltung her.

4.4. Raunheim-Ringstraße

Bundesland: Hessen

Einwohner (Stadt/Quartier): 15.300 / 5.500

Quartier: Geschosswohnungsbau aus den 1960er Jahren

Quartiersmanagement besteht seit: 2001

Träger: Förderverein Ringstraßensiedlung

Umfang: 2001-2015 2 Personen mit rund 80 Wochenstunden, seit 2015 1 Person mit rund 40 Wochenstunden

In Raunheim wurde zu Beginn der Umsetzung der Sozialen Stadt im Gebiet Ringstraße ein Förderverein gegründet, der Träger des Quartiersmanagements ist. Auch die Bürgerbeteiligung erfolgt über den Verein, dessen Vorstand überwiegend mit Bewohnerinnen und Bewohnern besetzt ist. Neben dem Vereinsvorstand wurde ein Stadtteilbeirat gegründet, der über Maßnahmen der Sozialen Stadt abstimmt. Auch dieser ist zum Teil mit Bewohnern, die aus dem Quartier heraus gewählt wurden, sowie Vertretern von Verwaltung, Politik, Vereinen und anderen Stadtteilakteuren besetzt.

Abbildung 7: Neue Spielgeräte und saniertes Wohngebäude im Gebiet Ringstraße

Fotos: Quaestio

Bei der Umsetzung von Projekten hat das Quartiersmanagement viel Wert darauf gelegt, dass Bewohnerinnen und Bewohner aktiv mitwirken können. So wurde etwa bei der Gestaltung eines Sport- und Freizeitgeländes ein Holzhaus, das als Nachbarschaftstreff dient, gemeinsam mit Bewohnern errichtet. Neben dem Aktivierungseffekt der Bewohnerschaft für diese Maßnahme entstand auch eine Identifizierung mit der entstandenen Sportanlage. Diese bewirkt, dass es auch nach einigen Jahren keine Probleme mit Vandalismus auf dem Gelände gibt.

4.5. Elmshorn-Hainholz

Bundesland: Schleswig-Holstein

Einwohner (Stadt/Quartier): 48.000 / 2.300

Quartierstyp: Großwohnsiedlung

Quartiersmanagement besteht seit: 2001-2012

Träger: dau-schmidt.tornow Stadtentwicklung und Moderation (Planungsbüro), jetzt Stadtteilverein

Umfang: 1 Person mit rund 15 Wochenstunden

Das Programm Soziale Stadt ist in Elmshorn-Hainholz bereits seit 2012 abgeschlossen. Es ist gelungen, einige Aufgaben des Quartiersmanagements zu verstetigen, die heute vom Stadtteilverein Elmshorn-Hainholz e. V. weitergeführt werden. Der Stadtteilverein wurde vier Jahre nach Beginn des Prozesses auf Initiative des Quartiersmanagements gegründet. Bereits während der Laufzeit der Sozialen Stadt arbeitete das Quartiersmanagement eng mit dem Stadtteilverein zusammen. Beim Stadtteilverein wurde eine Stelle geschaffen, die als Anlaufstelle

und zur Koordinierung der Projekte aus dem Europäischen Sozialfonds diene. Auch die Verwaltung und Beratung zum Verfügungsfonds wurde an den Stadtteilverein gegeben, so dass dieser bereits früh Verantwortung übernehmen und sich als Ansprechpartner im Quartier etablieren konnte. Das Quartiersmanagement organisierte den Beteiligungsprozess für die baulichen Maßnahmen und unterstützte die Stadt dabei, auf einen Eigentümerwechsel der bislang vernachlässigten Wohnungsbestände im Quartier hinzuwirken. Darüber hinaus verstand sich das Quartiersmanagement im Wesentlichen als Unterstützer der Akteure vor Ort – insbesondere des Stadtteilvereins – bei der Stabilisierung und Gestaltung des Quartiers und den Prozess des Quartiersmanagements als Gemeinschaftsaufgabe.

Abbildung 8 Sanierte Wohngebäude in Elmshorn-Hainholz



Fotos: Quaestio

Der Stadtteilverein ist heute weiterhin Ansprechpartner im Quartier, organisiert Veranstaltungen und Events und verwaltet auch weiterhin den Verfügungsfonds, der aus Mitteln der Stadt und des Wohnungsunternehmens weiterfinanziert wird.

5. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Umsetzung

Die Schwerpunkte und die Vorgehensweisen der Quartiersmanagements müssen an die Situation im Quartier angepasst werden, so dass es sehr individuell ist, welche Ansätze sich vor Ort eignen. Übergeordnet lassen sich jedoch Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung feststellen. Diese liegen zum einen in der Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement und Kommune, die die Etablierung eines integrierten Handelns voraussetzt. Zudem braucht es ein partnerschaftliches Verhältnis zu einem Ansprechpartner innerhalb der Verwaltung, das die Einbettung in den Gesamtprozess und gemeinsame Strategieentwicklung ermöglicht. Stärke des Instrumentes und damit gleichzeitig Voraussetzung dafür das Potenzial des Quartiersmanagements auszuschöpfen ist, dass es flexibel auf die Situation vor Ort reagieren kann. Gleichzeitig bietet ein ausreichend konkretes ISEK eine wichtige Orientierung für die Arbeit.

5.1. Integriertes Handeln und Rückhalt in der Verwaltung und Politik

Als Vermittler und Akteur zwischen Quartier und Kommune ist das Quartiersmanagement bei seiner Arbeit auf eine gute Verankerung innerhalb der Kommune angewiesen. Es kann zwar auf ein integriertes Handeln und eine Einbindung unterschiedlicher Fachbereiche in der Verwaltung hinwirken (siehe Kapitel 3.1.), dieses aber nicht herbeiführen, wenn nicht ein grundlegendes Verständnis und Bereitschaft hierfür besteht. Um im Quartier wirken, Maßnahmen begleiten und neue Projekte initiieren zu können, ist das Quartiersmanagement auf die gute Zusammenarbeit mit der Kommune angewiesen. Es braucht einen grundsätzlichen Konsens innerhalb der Politik und Verwaltung, dass das Quartiersmanagement (aber auch der Prozess der Sozialen Stadt insgesamt) gewollt ist. Als besonders gute Ausgangssituation hat sich gezeigt, wenn die Verwaltungsspitze oder mindestens die Dezernentenebene hinter dem Instrument stehen. Beispielsweise profitiert das Quartiersmanagement in der Dortmunder Nordstadt davon, dass ausgehend vom Dortmunder Oberbürgermeister das sozialräumliche und integrierte Handeln auch über die Soziale Stadt hinaus einen hohen Stellenwert genießt. Der Rückhalt aus Politik und Verwaltung bedeutet auch, dass der Bottom-up-Prozess, der vom Quartiersmanagement verfolgt wird, Akzeptanz findet. Nur so können die Bedarfe, die vom Quartiersmanagement erfasst werden, aber auch die Projekte und Maßnahmen, die im Quartier z. B. gemeinsam mit engagierten Bewohnerinnen und Bewohnern entwickelt werden, auf fruchtbaren Boden fallen. Ist dies hingegen nicht der Fall und das Quartiersmanagement scheitert dabei, dass die Wünsche der Bewohnerschaft realisiert werden können, kann es schnell seine Glaubwürdigkeit und Akzeptanz im Quartier verlieren. Umfang und Qualität des integrierten Handelns und der Zusammenarbeit zwischen dem Quartiersmanagement und den

Fachämtern ist sehr unterschiedlich. In den meisten Fällen können einzelne Ämter, die einen größeren Bezug zum Projekt und dem sozialräumlichen Handeln haben, als Partner gewonnen werden, während sich die Zusammenarbeit mit anderen schwierig gestaltet. Berichtet wird jedoch, dass es auch im Laufe des Prozesses zu Verbesserungen kommt, wenn Ziele und Erfolge des Quartiersmanagements auch innerhalb der Verwaltung bekannter werden.

Dass die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Verwaltungsstellen positiv verläuft, hängt nicht nur davon ab, ob das Quartiersmanagement allgemein anerkannt ist. Um Bedarfe oder Projektideen, die vom Quartiersmanagement an die Verwaltung herangetragen werden auch bearbeiten zu können, sind in den einzelnen Verwaltungsstellen entsprechende Ressourcen notwendig, entweder durch Kapazitäten, die für die Mitwirkung zugeteilt werden, oder aber eine Berücksichtigung in der Prioritätensetzung.

5.2. Zusammenarbeit mit dem federführenden Amt

Wichtig für das Gelingen des Quartiersmanagement ist, dass im federführenden Amt ein zentraler Ansprechpartner für das Quartiersmanagement vorhanden ist. Dieser bildet den Brückenkopf für das Quartiersmanagement in die Verwaltung. Nicht nur um Kontakte zu anderen Verwaltungsstellen herzustellen oder Anliegen weiterzuleiten, braucht es diesen Brückenkopf. Das Quartiersmanagement ist für die Arbeit im Quartier, das Informieren über Maßnahmen und die Vermittlung des Verwaltungshandelns gegenüber der Bewohnerschaft und der Stadtteilakteure auf einen guten Informationsfluss angewiesen. Es muss die Planungen ebenso wie aktuelle Umsetzungsstände oder Verzögerungen kennen. Die Stärken des Instrumentes, das Wissen um die Situation und Entwicklung im Quartier sowie die Bedarfe und Wünsche, werden jedoch insbesondere dann genutzt, wenn das Quartiersmanagement als Experte für das Quartier auch in die Planung, Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen eng eingebunden ist. Nicht immer ist dies der Fall.

Für die Einbindung des Quartiersmanagements ist es von Vorteil, wenn es Teil der Lenkungs- oder Steuerungsgruppe für den Prozess der Sozialen Stadt ist. Der zentrale Ansprechpartner in der Verwaltung sichert darüber hinaus den laufenden Austausch mit dem Quartiersmanagement. Ziel des Austausches ist nicht nur die Einbindung des Quartiersmanagements in die Gesamtmaßnahme, sondern auch die Abstimmung über die Aktivitäten des Quartiersmanagements. Besonderen Einfluss auf die Arbeit und den Erfolg des Quartiersmanagements hat, wie in vielen der geführten Interviews deutlich wurde, dass diese Zusammenarbeit mit dem zentralen Ansprechpartner möglichst partnerschaftlich erfolgt. Dies hat sich auch in der parallel entstandenen Zwischenevaluierung der Sozialen Stadt als wichtiges Kriterium gezeigt.

Dadurch wird einem häufigen Problem des Quartiersmanagements entgegengewirkt. Als meist externer Auftragnehmer werden für das Quartiersmanagement feste Aufgaben und Ressourcen festgelegt. Zurecht entsteht daraus das Bedürfnis und die Notwendigkeit für die Kommune zu prüfen, dass diese Aufgaben erfüllt und die Ressourcenplanung eingehalten werden. Dies kann dazu führen, dass die Aufgaben des Quartiersmanagements bereits in der Ausschreibung und im Vertrag sehr eng gefasst werden. Die Stärke des Instrumentes ist es jedoch, dass das Quartiersmanagement möglichst flexibel agieren kann, ausgehend von den Bedarfen und den Ansätzen, die sich aus dem Kontakt mit den Stadtteilakteuren ergeben. Ein enger Rahmen verbunden mit einer starken Kontrolle der Kommune begrenzt damit den eigentlichen Mehrwert des Instrumentes.

Eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit ist hier gewissermaßen eine andere Form, in der die Kommune eine Kontrolle der Auftragserfüllung wahrnimmt. Die Aufgaben des Quartiersmanagements werden zunächst nur in einem groben Rahmen festgelegt. Im regelmäßigen Dialog zwischen dem Ansprechpartner in der Verwaltung und dem Quartiersmanagement können dann nächste Prioritäten und Aktivitäten abgestimmt werden. Eine offene und partnerschaftliche Diskussion sichert, dass dabei das Wohl des Quartiers im Vordergrund steht und sowohl Expertise des Quartiersmanagements als auch Vorgaben oder Interessen der Verwaltung berücksichtigt werden. Auch in ihrem Selbstverständnis sehen sich die Quartiersmanagements meist nicht als „Erfüllungsgehilfe“, sondern als Partner der Kommunen für die Umsetzung der Sozialen Stadt. Für das Quartiersmanagement entsteht nicht nur die für die Arbeit notwendige Flexibilität, es kann im Dialog zudem die eigenen Kapazitäten transparent machen. Angesichts der Breite möglicher Aktivitäten ist in den vorhandenen Ressourcen eine Prioritätensetzung notwendig, die mit dem Auftraggeber abgestimmt wird. Das Quartiersmanagement kann sich so davor schützen, dass über das Budget des Auftrages hinaus Aufgaben an es herangetragen werden und dementsprechend Konflikte mit dem Auftraggeber vermeiden.

Ein fester Ansprechpartner in der Verwaltung und eine enge Zusammenarbeit sind zwar für das Gelingen des Quartiersmanagements von großer Bedeutung, jedoch nicht selbstverständlich. In Großstädten gelingt es zum Teil eher, die entsprechenden Ressourcen zu schaffen, etwa in Dortmund mit eigenen Mitarbeiterteams für die jeweiligen Fördergebiete. In Klein- und Mittelstädten fehlt hierfür häufig das Personal.

5.3. Flexibilität

Stärke und Erfolgsfaktor für das Quartiersmanagement ist die Flexibilität des Instrumentes. Seit 1999 hat es sich an Veränderungen in den Quartieren, neue gesellschaftliche Themen und neuen Rahmenbedingungen der Förderung angepasst und ist dennoch in seinen Zielsetzungen und Rollen konstant geblieben (siehe Kapitel 1.1). Auch innerhalb der Laufzeit einzelner Quartiersmanagements ist die Flexibilität wichtig, um Veränderungen im Quartier zu erreichen. Die Quartiere sind nicht nur durch den Prozess der Sozialen Stadt, sondern z. B. auch durch die starke Fluktuation in der Bewohnerschaft ständigen Veränderungen unterlegen. Hieraus können sich neue Herausforderungen, aber auch Ansatzpunkte für die Arbeit des Quartiersmanagements ergeben. Es muss daher so ausgestaltet sein, dass es innerhalb seiner übergeordneten Ziele und des bestehenden Auftrags auf die Veränderungen reagieren und sein Vorgehen und seine Aktivitäten anpassen kann. Die regelmäßige Abstimmung mit der Kommune (siehe Kapitel 5.2.) ist dabei wichtig. Ebenso muss auch das ISEK diese Flexibilität zulassen.

Die Flexibilität ist aber nicht nur durch Veränderungen im Quartier notwendig. Auch ohne diese entwickeln sich die Aufgabenschwerpunkte im Umsetzungsprozess. Während in der Anfangsphase Maßnahmen zur Aktivierung im Vordergrund stehen, nehmen diese in der Intensität mit der Zeit ab und die laufende Zusammenarbeit mit den aktivierten Bewohnern und Akteuren wird wichtiger. Auch dies muss innerhalb des Arbeitsauftrages für das Quartiersmanagement möglich sein. Hierzu gehört zum Beispiel auch, dass es je nach aktuellen Aufgabenschwerpunkten wichtiger sein kann, dass das Quartiersmanagement im Stadtteil unterwegs ist und nicht nur Akteure aufsuchen, sondern auch Bewohner dort ansprechen kann, wo sie sich aufhalten. In anderen Arbeitsphasen kann hingegen die Ansprechbarkeit im Quartiersbüro von größerer Bedeutung sein. So können zum Beispiel auch sehr eng formulierte Präsenzzeiten die Flexibilität des Quartiersmanagements einschränken.

5.4. Nutzbarkeit und Rahmen durch das integrierte städtebauliche Entwicklungskonzept (ISEK)

Das ISEK ist die Grundlage für die gesamte Umsetzung der Sozialen Stadt vor Ort. Es gibt damit auch für das Quartiersmanagement den Rahmen vor. Im Idealfall ist es hilfreiche Richtschnur, indem es Handlungsbedarfe im Quartier und die zentralen Aufgabenbereiche für das Quartiersmanagement vorgibt. Vor allem zu Beginn der Arbeit, aber auch vor der Beauftragung des Quartiersmanagements kann es eine Orientierung für das Quartiersmanagement bieten. Ein ISEK mit Herausarbeitung der konkreten Handlungsbedarfe und einer Abgrenzung der

zentralen Aufgabenbereiche für das Quartiersmanagement bildet zudem eine Legitimationsgrundlage für das Quartiersmanagement. Bei der flexiblen Ausgestaltung der Arbeit des Quartiersmanagements ist es umso wichtiger, dass sich das Quartiersmanagement auf das von der Politik beschlossene Konzept berufen kann und so eine Argumentationshilfe auch gegenüber unterschiedlichen Verwaltungsstellen hat.

Inwiefern es tatsächlich hilfreich für das Quartiersmanagement ist, hängt von der Qualität des ISEK ab. Zum Teil werden in den ISEK umfangreiche Daten zum Quartier zusammengetragen. Häufig bleiben sie jedoch unkonkret und arbeiten die zentralen Herausforderungen im Quartier zu wenig heraus, zum Beispiel indem zwar statistisch die soziale Benachteiligung im Quartier aufgezeigt wird, jedoch nicht welche sozialen Gruppen vor Ort leben und welche Konflikte es im Zusammenleben gibt. Für das Quartiersmanagement ist es dann nur eingeschränkt als Arbeitsgrundlage nutzbar. Auch für die Beauftragung des Quartiersmanagements bieten die ISEK dann nur eine eingeschränkte Orientierung. Um das für die Themen im Quartier passende Quartiersmanagement zu finden bzw. damit die Bewerber den oder die nach Qualifikation passenden Quartiersmanager oder Quartiersmanagerin vorschlagen können, müssen die thematischen Schwerpunkte im ISEK herausgearbeitet werden und sich in der Ausschreibung wiederfinden. Insofern sind die ISEK zwar wichtige Richtschnur für die Quartiersmanagements könnten in diese Richtung jedoch zum Teil optimiert werden. Die eventuell fehlende Orientierung durch das ISEK ist ebenso kein absolutes Hindernis für das Gelingen des Quartiersmanagements. Meist muss sich das Quartiersmanagement zu Beginn seiner Arbeit ohnehin zunächst selbst einen Überblick über das Quartier verschaffen und die Ziele für die eigene Arbeit konkretisieren und erste Schritte festlegen. Dies kompensiert ggf. vorhandene Lücken des ISEK. Dennoch wird es vor allem von Quartiersmanagements, die das ISEK selbst erstellen positiv bewertet, sich mit der Erarbeitung des ISEK eine geeignete Arbeitsgrundlage zu schaffen und in diesem Zuge bereits Kontakte zu der Bewohnerschaft und den Stadtteilakteuren aufzubauen.

Die Nutzbarkeit des ISEK für das Quartiersmanagement hängt nicht nur von dessen Konkretisierungsgrad ab, sondern auch von seiner Aktualität. Für die städtebaulichen Projekte ist in der Regel ein längerer Vorlauf notwendig und die Rahmenbedingungen für diese ändern sich kaum. Insofern kann für die städtebaulichen Maßnahmen das zum Beginn der Sozialen Stadt erstellte ISEK auch nach mehreren Jahren als Grundlage genutzt werden. Im sozialen Zusammenleben, der Bewohnerstruktur und der Akteurslandschaft ergeben sich Veränderungen in den Rahmenbedingungen jedoch in kürzeren Abständen. Auch eine präzise Analyse der Situ-

ation vor Ort im Rahmen des ISEK kann so für das Quartiersmanagement bereits nach wenigen Jahren an Aktualität und Nutzbarkeit verlieren. Eine regelmäßige Fortschreibung des Konzeptes ist daher für das Quartiersmanagement deutlich wichtiger, als es mit Blick auf den Gesamtprozess erscheinen kann. In Berlin wurden gute Erfahrungen mit einer Fortschreibung im zweijährigen Turnus gemacht, wobei dann insbesondere die Ergebnisse der Arbeit der letzten Jahre sowie neue Entwicklungen im Vordergrund stehen. Durch den guten Einblick des Quartiersmanagements in die Situation vor Ort sind die Vorteile einer Fortschreibung durch das Quartiersmanagement noch deutlicher als bei der erstmaligen Erstellung des ISEK.

5.5. Trägerschaft und Vergabe

Für das Quartiersmanagement kommen unterschiedliche Träger infrage. Zunächst sind Quartiersmanagements, die von externen Trägern übernommen werden von den (selteneren) kommunal getragenen zu unterscheiden. Als Ergebnis eines der im Projekt durchgeführten Workshops zeigten sich folgende Argumente für die eine oder andere Lösung: Grundargument für eine externe Trägerschaft ist die neutrale Rolle, die das Quartiersmanagement so im Stadtteil übernehmen kann. Für eine kommunale Trägerschaft spricht, dass die Zusammenarbeit und Einbindung des Quartiersmanagements in den Gesamtprozess und die Verwaltungsabläufe einfacher ist. Abgesehen davon, dass eine kommunale Trägerschaft nur in zwei Bundesländern förderfähig ist, lässt sich kein eindeutiges Votum für die eine oder andere Variante treffen. So gelingt es in der Praxis sowohl kommunal getragenen Quartiersmanagements, eine neutrale Rolle im Stadtteil einzunehmen und auf der anderen Seite kann auch die Zusammenarbeit und Einbindung zwischen externem Quartiersmanagement und Verwaltung gut gelingen. Während in ersterem Fall dem kommunalen Mitarbeiter dennoch die für die Arbeit vor Ort notwendigen Freiheiten und Flexibilität zugestanden werden müssen, braucht das externe Quartiersmanagement wie oben bereits beschrieben einen festen Ansprechpartner in der Verwaltung und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Gute Erfahrungen werden in der Praxis auch mit Tandems aus städtischen und externen Mitarbeitern im Quartiersmanagement gemacht. Einen großen Unterschied, ob der städtische Mitarbeiter im Quartiersbüro sitzt oder ob das Tandem aus dem Quartiersmanagement und einem Mitarbeiter in der Verwaltung besteht, scheint es jedoch nicht zu geben. Wesentliches Element ist, dass es gelingt, die Verknüpfung Quartiersmanagement-Verwaltung durch konkrete personelle Zuständigkeiten auszugestalten.

Auch die Bedeutung personeller Kontinuität im Quartiersmanagement wurde bereits in Veranstaltungen und Evaluationen (siehe z. B. BBR 2004, S. 95 sowie BBSR 2017) betont. Wichtigstes Argument ist, dass das Quartiersmanagement durch seine Vernetzungsaufgabe auf dem Aufbau persönlicher Kontakte und Vertrauen basiert. Bei kurzen Vertragslaufzeiten und neuer Trägerschaft, aber auch bei Personalwechseln beim beauftragten Träger müssen diese Kontakte wieder neu aufgebaut werden. Darüber hinaus hat der Vergleich zwischen den Fallbeispielen, insbesondere Berlin und Magdeburg, gezeigt, dass auch die tägliche Arbeit des Quartiersmanagements bei einer kurzen Vertragslaufzeit eingeschränkt wird. Sie führt dazu, dass sich das Quartiersmanagement auf kurzfristige Projekte konzentrieren muss. Der Aufbau langfristiger Strukturen und Projekte, der auch mit einem strategischen Vorgehen und mehrjähriger Begleitung durch das Quartiersmanagement verbunden ist, ist so kaum möglich.

5.6. Kompetenzen und Aufgabenvielfalt

Mit den vielfältigen Aufgaben des Quartiersmanagements geht einher, dass das Quartiersmanagement zahlreiche Kompetenzen aufweisen muss. Neben Kenntnissen in unterschiedlichen Themenbereichen (von Bildung bis zur Wohnungswirtschaft) werden vor allem persönliche Kompetenzen benötigt (siehe BMUB 2016, S. 10 f.):

- Moderations- und Mediationserfahrung
- Projektmanagement
- Kommunikationsfähigkeit
- Standing
- Selbstorganisation
- Begeisterungsfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenz

Viele der Interviewpartner betonten, dass es nicht möglich sei, alle notwendigen Kompetenzen in einer Person abzudecken. Während dies zum Teil damit gelöst wird, dass weitere Mitarbeiter des Trägers im „Backoffice“ zuarbeiten, während vor Ort nur ein Quartiersmanager oder -managerin aktiv ist, erscheint die Bildung von Teams vor Ort sinnvoller. So wurde etwa in der Dortmunder-Nordstadt mit der Schwerpunktsetzung auf die Aktivierung von Immobilieneigentümern das Team um Spezialisten für diese Aufgabe ergänzt. Und auch in Berlin-Schöneberger Norden haben die einzelnen Teammitglieder ausgehend von ihren Kompetenzen und ihrem Ausbildungshintergrund unterschiedliche Aufgaben. So kann sichergestellt werden, dass

tatsächlich alle Aufgaben mit der notwendigen Professionalität erledigt werden. Als gute Alternative hat es sich gezeigt, wenn das Quartiersmanagement bei Bedarf externe Dienstleister beauftragen kann. Etwa wenn es um die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing für das Quartier geht, kann eine solche professionelle Unterstützung Wirkung zur Erreichung der Ziele zeigen. In Nordrhein-Westfalen werden die Kommunen sogar explizit darauf hingewiesen, dass eine solche externe Unterstützung möglich ist, auch um etwa neue Themen wie den Klimaschutz mit professionellem Know-how in die Quartiere zu bringen.

Die Möglichkeit zur Teambildung und zum Einsatz von externem Know-how kann demnach als ein Erfolgsfaktor bewertet werden. Doch auch ohne diese Faktoren haben die Träger der Quartiersmanagements hohe Qualitätsansprüche und decken die Qualifikationen soweit wie möglich ab. In einigen Gesprächen mit den Trägern wurde jedoch beschrieben, dass es äußerst schwierig sei, entsprechendes Personal zu finden. Zusätzliche Forderungen wie etwa die Mehrsprachigkeit oder ein gewünschter Migrationshintergrund der Quartiersmanagerinnen und -manager erschweren dies noch. Zum Teil wird zudem die Erfahrung gemacht, dass sich besonders junge Personen für Stellen bewerben, die jedoch nicht die notwendige Erfahrung und das „Standing“ haben, um alleine ein Quartiersmanagement betreiben zu können. Diese Situation wird durch den Umstand gefördert, dass bei dem Berufsfeld eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen und den Arbeitsbedingungen besteht. Während „Allrounder“ mit breiter Kompetenz und Erfahrung benötigt werden, schränken Bezahlung und Befristung der Aufträge die Attraktivität im Vergleich zu anderen Berufsfelder ein.

Mit Blick auf das breite Spektrum notwendiger Kompetenzen ist auch von Bedeutung, welche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung für Quartiersmanagerinnen und -manager bestehen. Feste und regelmäßige Angebote hierfür wurden im Rahmen der Studie nicht gefunden, sondern es finden sich vereinzelt einmalige Fortbildungen, z. B. von der Industrie- und Handelskammer. Es fehlt somit an den Strukturen zur Qualifizierung aber auch Weiterbildung von Quartiersmanagements. Letzteres ist insbesondere mit Blick auf neue Herausforderungen und Themen in den Quartieren ein Problem.

Neben der Frage notwendiger Kompetenzen muss bei der Aufgabenvielfalt auch das zeitliche Budget der Quartiersmanagements als ein hemmender Faktor für die wirksame Arbeit im Quartier gesehen werden. Die Stundenbudgets der Quartiersmanagements in den Fallbeispielen im Verhältnis zur Einwohnerzahl variieren stark. Weder die Quartiersgröße noch die jeweiligen Aufgaben der Quartiersmanagements lassen Rückschlüsse darauf zu, wie diese Unterschiede zu begründen sind. Da es den Kommunen überlassen ist, das Quartiersmanagement

auszugestalten, wird der Stundenumfang offenbar nach verfügbaren Mitteln und individueller Einschätzung festgelegt. Gerade bei Kommunen, die noch wenig Erfahrung mit dem Instrument haben, kann dies dazu führen, dass das Stundenbudget des Quartiersmanagements auf eine Öffnungszeit des Vor-Ort-Büros reduziert und der Aufwand insbesondere für die Netzwerkarbeit unterschätzt wird. Ebenso wurde von unterschiedlichen Gesprächspartnern die Erfahrung gemacht, dass zwar Aufgaben und Themen, die vom Quartiersmanagement bearbeitet werden in den letzten Jahren zugenommen haben, dies jedoch nicht von einer Ausweitung des Stundenbudgets begleitet wurde. Gerade wenn es sich um organisatorische und formale Aufgaben, wie die Berichterstattung oder die Unterstützung der Kommune bei Ausschreibungen geht, ist dies problematisch. Die zentralen Aufgaben des Quartiersmanagements in der Vermittlungs- und Vernetzungsarbeit müssen dadurch zurückgeschraubt werden, worunter auch die Wirksamkeit des Instrumentes leidet. Obwohl das Quartiersmanagement sich als zentrales Instrument in der Sozialen Stadt erwiesen hat, scheint die Bereitschaft, dieses mit entsprechenden Ressourcen zu hinterlegen – auch in Relation zur Höhe der Kosten für den Gesamtprozess – eher gering.

5.7. Verstetigung

Wie für die Gesamtmaßnahme der Sozialen Stadt gilt auch für das Quartiersmanagement das Ziel, eine nachhaltige und langfristige Wirkung im Quartier zu erreichen. Während bei den städtebaulichen Projekten offensichtlich ist, dass sie auch langfristig im Quartier erhalten bleiben, scheint die Arbeit des Quartiersmanagements mit der Vermittlung und Vernetzung unterschiedlicher Akteure zunächst auf die Förderlaufzeit ausgerichtet. Tatsächlich findet sich in der Verstetigungsdebatte oftmals die Grundfrage wieder, ob das Quartiersmanagement für eine langfristige Wirkung im Quartier eine Daueraufgabe sein muss und insofern als Ganzes verstetigt werden sollte. Auf der anderen Seite wird schon im ersten Leitfaden der ARGEBAU die Priorität des Quartiers- bzw. Stadtteilmanagements als „Aufbau selbsttragender Bürgerorganisationen“ (ARGEBAU 1998, S. 5) formuliert. Das Quartiersmanagement wird in dem Fall als Impulsgeber verstanden. Von den Quartiersmanagerinnen und -managern wurde das in den Interviews meist als „Aufgabe, sich überflüssig zu machen“ beschrieben. Grundidee ist, dass das Quartiersmanagement die Stadtteilakteure zusammenbringt, die dann nach Ablauf des Quartiersmanagements selbstständig die aufgebaute Zusammenarbeit weiterführen. Für die Aktivierung und Beteiligung von Bewohnern bedeutet dies, Organisationsstrukturen oder Anlaufstellen zu schaffen oder zu qualifizieren, in denen weiterhin engagementbereite Bewohnerinnen und Bewohner einen Ansprechpartner finden, aber auch die Vorstellung, dass die

Bewohnerschaft die Chancen einer eigenen Beteiligung soweit verinnerlicht und geübt hat, dass sie sich weiterhin für ihren Stadtteil einsetzt.

Dass das Quartiersmanagement als Impulsgeber ausreicht, wird zum Teil bezweifelt. Die Stärke des Instrumentes liegt gerade darin, dass mit ihm ein Koordinator, aber auch Motor im Stadtteil vorhanden ist. Ohne ihn kann es schnell dazu kommen, dass sich z. B. die Kooperation der Stadtteilakteure auflöst und die aktivierende Wirkung im Quartier insgesamt wieder verebbt. In der Praxis ist die Verstetigung des Quartiersmanagements als Gesamtinstrument die Ausnahme. Voraussetzung ist, dass die Kommune oder z. B. ein weiterer Partner, wie ein Wohnungsunternehmen zur Weiterfinanzierung bereit ist. Selbst in Elmshorn-Hainholz, wo die Verstetigung sehr gut gelungen ist, führt der Stadtteilverein viele Rollen und Aufgaben des Quartiersmanagements weiter. Neben der Frage, welcher Träger das Quartiersmanagement weiterführen kann (wenn nicht der ursprüngliche Träger weiter beauftragt wird) ist die Finanzierung Hauptschwierigkeit bei der Verstetigung des gesamten Quartiersmanagements. Beispiele, in denen eine selbsttragende Lösung gefunden wurde, konnten im Rahmen der Studie nicht identifiziert werden.

In der Praxis wird daher zur langfristigen Sicherung des Erreichten versucht, einzelne Aufgaben an Stadtteilakteure oder auch Bewohnergruppen zu übertragen. Damit dies gelingt muss sich das Quartiersmanagement zum einen bewusst sein, dass der eigene Auftrag endlich ist und die Aufgabe, sich überflüssig zu machen, verinnerlichen. Zum anderen muss es das Quartiersmanagement (wie auch die Umsetzung der Sozialen Stadt insgesamt) von Beginn an als Gemeinschaftsprozess mit Partnern verstehen. Damit wird auch verhindert, dass erst kurz vor Auslaufen der Förderung nach Akteuren gesucht wird, die zukünftig Aufgaben übernehmen. Ein partnerschaftlich realisiertes Quartiersmanagement heißt, bereits im laufenden Projekt Aufgaben abzugeben. Im Fallbeispiel von Elmshorn-Hainholz wurde beispielsweise die Anlaufstelle für die Bewohner aber auch die Abwicklung des Verfügungsfonds an den Stadtteilverein übergeben. Die Konstruktion des Hainholzer Stadtteilvereins hat ebenfalls dazu beigetragen, dass die Verstetigung gelungen ist. In ihm sind nicht nur Bewohnerinnen und Bewohner vertreten, sondern auch die lokalen sozialen Institutionen und Träger. Der Stadtteilverein hat dadurch das notwendige professionelle Backup. Gleichzeitig sind damit über den Verein auch die Stadtteilakteure formal miteinander verknüpft, was als Motor für die weitere Kooperation wirkt.

Auch wenn die Aufgaben des Quartiersmanagements durch die Verteilung auf (unterschiedliche) Akteure erfolgt, spielt ebenso die Einstellung der Kommune eine Rolle dabei, ob die positive Wirkung des Quartiersmanagements auch langfristig gesichert werden kann. Während das Quartiersmanagement aktiv die Vermittlung zwischen Quartier und Verwaltung übernimmt, ist nach Auslaufen des Quartiersmanagements die Verwaltung gefragt, die Grundlagen dafür zu schaffen, dass dieser Austausch auch weiterhin stattfinden kann. Auch die aktivierten und an der Verstetigung mitwirkenden Akteure sollten einen Ansprechpartner in der Verwaltung haben, der bei Problemen oder Anliegen weiterhilft. Zudem braucht es weiterhin einen Grundkonsens, dass die Stabilisierung bzw. der Erhalt des im Quartier Erreichten in der Verwaltung Priorität hat. So wird sichergestellt, dass die Anliegen aus dem Quartier weiterhin und auch in unterschiedlichen Fachbereichen aufgegriffen werden.

6. Übertragbarkeit des Instruments

Quartiersmanagements finden nicht nur in der Sozialen Stadt Anwendung, sondern auch in den anderen Städtebauförderungsprogrammen. Trotz inhaltlich unterschiedlicher Ausrichtung lassen sich die grundlegenden Erkenntnisse aus der Sozialen Stadt auch auf die Stadtteil- oder Zentrenmanagements der anderen Programme übertragen. Außerhalb der Städtebauförderung gibt es andere sozial benachteiligte Quartiere, in denen ein Quartiersmanagement ebenfalls zur Stabilisierung beitragen kann. Einzelnen Kommunen, aber auch Wohnungsunternehmen wenden das Instrument dort an. Gesellschaftliche Trends führen darüber hinaus dazu, dass der Ansatz auch in sozio-ökonomisch stabilen Stadtteilen sinnvoll zum Einsatz kommen kann und auch in anderen Politik- und Stadtentwicklungsthemen finden sich vergleichbare Ansätze.

6.1. Quartiersmanagements als Instrument in anderen Quartieren

Quartiersmanagement in anderen Städtebauförderungsprogrammen

Nicht nur in den Fördergebieten der Sozialen Stadt finden Quartiersmanagements breite Anwendung, auch in den anderen Städtebauförderungsprogrammen wurde das Instrument adaptiert. Insbesondere im Programm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren sind sogenannte Zentrenmanagements verbreitet. Aber auch im Stadtumbau werden Quartiers- oder Stadtteilmanagements eingesetzt. Auch wenn sich die Themen, die in den Städtebauförderprogrammen im Fokus stehen, von der Sozialen Stadt unterscheiden, sind die Aufgaben der Quartiers-, Stadtteil- oder Zentrenmanagements vergleichbar. Sie begleiten die Maßnahmen der Städtebauförderung, aktivieren und vernetzen die Akteure vor Ort und vermitteln zwischen Kommune und Stadtteil. Die größte Übereinstimmung hat – alle Fördergebiete betrachtet – das Quartiersmanagement im Programm Stadtumbau West. Hier finden sich auch thematisch zahlreiche Überschneidungen und ein vergleichsweise integrierter Ansatz. In den Gebieten der Aktiven Stadt- und Ortsteilzentren unterscheiden sich hingegen allein durch die bei den durch Gewerbe und Einzelhandel geprägten Gebieten geringeren Einwohnerdichte und dafür größeren Zahl von Gewerbetreibenden die zentralen Akteursgruppen, mit denen das Quartiersmanagement zusammenarbeitet.

Trotz der unterschiedlichen Ausrichtung der Förderprogramme bleiben die Rollen und Aufgaben der Quartiers-, Stadtteil- und Zentrenmanagements vergleichbar. Allein dadurch, dass mit

Ausnahme des Programms „Kleinere Städte und Gemeinden“ alle Städtebauförderungsprogramme einen Fokus auf das Quartier legen, lässt sich das Instrument Quartiersmanagement sinnvoll auf die Programme anwenden. Unabhängig vom Fokus des Programms ist eine Vermittlung zwischen Quartier und Kommune notwendig, die über Maßnahmen informiert, Beteiligung organisiert und einen Blick auf die Entwicklung im Stadtteil hat. Damit lassen sich auch die oben formulierten Erfolgsfaktoren und Hemmnisse auf Quartiersmanagements in den anderen Förderprogrammen übertragen, vor allem wenn es um die Zusammenarbeit zwischen Management und Verwaltung aber auch die Verstetigung geht.

Anwendung in Quartieren außerhalb der Städtebaufördergebiete

Auch in Quartieren, die keine Städtebauförderungsgebiete sind, ist eine Übertragbarkeit denkbar bzw. werden Quartiersmanagements in einigen Fällen sogar bereits angewendet. Mit 715 Gebieten (Stand 2015) werden zahlreiche Quartiere über die Soziale Stadt gefördert. Dennoch gibt es auch darüber hinaus sozial benachteiligte Quartiere. In der Regel werden in den Städten die Quartiere für das Programm vorgesehen, die innerhalb der Stadt die größten sozialen Probleme aufweisen. Andere Quartiere, die im Verhältnis weniger auffällig sind, aber dennoch soziale Schieflagen haben, werden aufgrund begrenzter kommunaler Mittel nicht in das Programm aufgenommen. Dennoch wäre auch für sie ein Quartiersmanagement wirkungsvoll. Das Quartiersmanagement kann bei kleineren städtebaulichen Maßnahmen die Bürgerbeteiligung organisieren. Doch selbst wenn keine solchen Maßnahmen vorgesehen sind, kann durch die Aktivierung von Engagement und die Vernetzung der Stadtteilakteure eine Verbesserung im Stadtteil erreicht werden. Aber auch wenn Stadtteile noch keine erheblichen Probleme aufweisen, sich jedoch zunehmend destabilisieren, kann ein Quartiersmanagement präventiv wirken, da durch das Quartiersmanagement in dem Fall frühzeitig die Stadtteilakteure vernetzt und die Kräfte im Quartier für eine Stabilisierung bzw. Verbesserung der Situation bündelt.

In manchen Städten wird daher auch außerhalb der Sozialen Stadt ein Quartiersmanagement oder ein ähnliches Instrument angewendet. In Frankfurt am Main wird seit 2000 aus städtischen Mitteln das Programm „Aktive Nachbarschaft“ durchgeführt. In inzwischen 20 Quartieren wurde ein Quartiersmanagement eingerichtet, das die Aufgabe hat, die Bewohner zu aktivieren, die Stadtteilakteure und Initiativen zusammenzubringen und mit ihnen gemeinsam Projekte zu realisieren. Die Stadt Nürnberg setzt aus kommunalen Mitteln sogenannte Stadtteilkoordinatoren ein. Sie haben im Wesentlichen die Aufgabe, die Stadtteilakteure zu vernetzen und zu koordinieren und werden sowohl in Gebieten der Sozialen Stadt als auch in anderen

Stadtteilen eingesetzt. In den Quartieren der Sozialen Stadt werden sie zusätzlich eingesetzt und arbeiten eng mit dem Quartiersmanagement zusammen. Während das Quartiersmanagement einen Fokus auf die Zusammenarbeit mit den Bewohnerinnen und Bewohnern legt, übernimmt die Stadtteilkoordination die Vernetzung der Stadtteilakteure.

Auch bei Wohnungsunternehmen wird das Instrument immer öfter aufgegriffen. Dann steht vor allem im Fokus, das nachbarschaftliche Miteinander durch Maßnahmen der Aktivierung und die Umsetzung von Projekten mit den Bewohnerinnen und Bewohnern zu verbessern. Die Wohnungsunternehmen gehen damit gegen Konflikte in den eigenen Beständen vor und verbessern gleichzeitig die Vermietbarkeit und verringern die Häufigkeit von Mieterwechseln. Der Fokus liegt auch hier auf benachteiligten Quartieren, wobei die Wohnungsunternehmen meist die eigenen Bestände in den Mittelpunkt rücken.

Obwohl sicherlich die Anwendung von Quartiersmanagements in sozial benachteiligten Quartieren am notwendigsten ist, ist auch eine Übertragung auf andere Gebiete denkbar. Zum einen sind Quartiersmanagements eine niedrighschwellige Anlaufstelle, um (indirekt) mit der Verwaltung zu quartiersbezogenen Anliegen und Problemen in Kontakt zu treten. Nicht nur in benachteiligten Quartieren können solche Anliegen entstehen, zum Beispiel ausgehend von eigenen Initiativen etwa zur Durchführung eines Stadtteilstes oder bei Missständen im öffentlichen Raum. Eine Anlaufstelle im Quartier würde es der Bewohnerschaft in der Stadt erleichtern, diese Anliegen vorzubringen und damit zu einer bürgernäheren Verwaltung führen.

Die Aktivierung der Bewohnerschaft und Vernetzung im Quartier ist ebenso nicht nur in benachteiligten Quartieren von Bedeutung. Auch innerstädtischen und wohlhabenderen Quartieren gibt es zum Teil ein sehr gering ausgeprägtes Miteinander und kaum nachbarschaftliche Strukturen. Auch wenn dies zunächst keine sichtbaren Auswirkungen auf das Quartier hat, führen gesellschaftliche Trends dazu, dass die Hebung der nachbarschaftlichen Potenziale durch ein Quartiersmanagement eine höhere Bedeutung bekommen kann. Mit der Zunahme der Zahl älterer Menschen entstehen in Stadtteilen unterschiedlichen Charakters sowohl neue Hilfsbedarfe (siehe auch Kapitel 6.2.) als auch Vereinsamungstendenzen. Quartiersmanagements können dann eine wichtige Aufgabe im Aufbau von nachbarschaftlichen Netzwerk- und Hilfsstrukturen übernehmen.

6.2. Übertragbarkeit und Ansätze in anderen Themen der Stadtentwicklung

Auch in anderen, mit der Stadtentwicklung verbundenen Themen- und Politikbereichen spielen der Sozialraumbezug und mit dem Quartiersmanagement vergleichbare Instrumente eine

Rolle. Diese können sowohl in Quartieren der Sozialen Stadt aber auch in anderen Quartieren angewendet werden. Ausgangspunkt und Zielsetzung dieser Ansätze in den anderen Themenbereichen sind jedoch die jeweils betrachteten gesellschaftlichen Herausforderungen und Probleme. Bei einer Überschneidung mit Gebieten der Sozialen Stadt ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement der Sozialen Stadt möglich. Die beschlossene ressortübergreifende Strategie kann zukünftig zudem ein strategisches Dach für die Zusammenarbeit bilden.

Integration

Das Thema Integration hat innerhalb der Sozialen Stadt einen hohen Stellenwert. Insofern ist die Integration ohnehin meist eines der Handlungsfelder, die vom Quartiersmanagement bearbeitet werden. Doch auch außerhalb von Städtebauförderungsgebieten ist das Quartier eine wichtige Handlungsebene für die Integrationspolitik. Das Quartier ist der Hauptlebens- und Aufenthaltsraum der Migranten. Hier finden Begegnungen statt und es kommt im Idealfall zu einem interkulturellen Austausch (siehe Hanhörster u. Mölder 2000, S. 350). Die Integration kann daher gerade dann gelingen, wenn die Migranten in ihrem Umfeld in die Stadtteilgesellschaft eingebunden werden.

Wie in der Sozialen Stadt kann eine Koordinierungs- und Anlaufstelle wie das Quartiersmanagement auch in der Integrationspolitik ein sinnvolles Instrument sein. Durch die Vernetzungsarbeit im Quartier können Angebote für Migranten gebündelt und aufeinander abgestimmt werden sowie Angebotslücken identifiziert werden. Als zentrale Anlaufstelle können zudem Migranten erstberaten und auf passende Angebote hingewiesen werden. Darüber hinaus wirkt der persönliche Einsatz von Migranten für den Stadtteil durch die Erfahrung der Selbstwirksamkeit und das entstehende Gemeinschaftsgefühl integrierend (Fischer-Krapohl u. Waltz 2007, S. 14). Die Aufgabe eines Quartiersmanagements, Engagement zu aktivieren und zu unterstützen, kann daher auch als Instrument der Integrationspolitik wirksam werden.

Für den gezielten Einsatz von Quartiersmanagements in der Integrationspolitik gibt es zahlreiche Beispiele sowohl innerhalb wie außerhalb der Sozialen Stadt. In Hattersheim am Main begleitet und koordiniert das Stadtteilbüro der Hattersheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH beispielsweise die ehrenamtlichen Integrationslotsen. Abhängig von deren Sprachkenntnisse sind sie nach einer Ausbildung als interkulturelle Vermittler tätig und unterstützen Schulen, Kindertagesstätten oder das Sozialamt. Auch Privatpersonen können ihre Unterstützung erhalten, beispielsweise bei Behördengängen und Übersetzungen. Ähnliche Leistungen werden

in vielen anderen Städten angeboten und vielfach vom Quartiersmanagement der Sozialen Stadt koordiniert.

Die Arbeit von Quartiersmanagements wird auch im aktuell bedeutenden Arbeitsfeld der Integration von Flüchtlingen thematisiert. In manchen Kommunen werden die bestehenden Strukturen der Quartiersmanagements des Programms Soziale Stadt genutzt, in anderen werden neue Stadtteilmanagements eingerichtet, so zum Beispiel in Hamburg. In Bahrenfeld, im Bezirk Altona, sind besonders viele Flüchtlinge untergebracht. Der eigens hierfür eingesetzte Quartiersmanager wurde beauftragt, das Ehrenamt im Bereich der Flüchtlingsarbeit zu vernetzen und die Integration im Quartier zu fördern. Der Manager tritt also als Netzwerker und Vermittler auf und sammelt bestehende Angebote, um sie bei Bedarf zu erweitern. Außerdem ist der Quartiersmanager Anlaufstelle bei Fragen und bietet Sprechstunden sowie Informationsveranstaltungen an. Zusätzliche regelmäßige thematische Sprechstunden zum Thema Flüchtlinge werden auch vom Quartiersmanagement Gorbitz in Dresden unter dem Titel „Gorbitz gibt Asyl“ angeboten. Damit reagiert das Quartiersmanagement Gorbitz auf die zunehmende Zahl an Fragen und Anregung der Gebietsbewohner. In Marzahn-Hellersdorf (Berlin) ist das Quartiersmanagement an der Betreuung einer Art Zeit- und Sachspenden-Börse beteiligt. Online werden dabei Hilfsangebote und Bedürftigkeiten in Flüchtlingsunterkünften zusammengebracht. Ein größeres Projekt, speziell in Bezug auf Flüchtlinge wird vom Quartiersmanagement Schöneberger Norden umgesetzt. Das zusätzliche, vernetzende Projekt „Flüchtlinge im Quartier“ reagiert auf die steigende Zahl von Flüchtlingen im Quartier und die Zunahme der Inanspruchnahme von Einrichtungen. In Abstimmung mit bekannten und wichtigen Akteuren und dem Quartiersrat sollen mit dem Projekt lokale Handlungsschwerpunkte im Quartier identifiziert, den Flüchtlingen das Einleben erleichtert und Ehrenamtliche mit Flüchtlingen zusammengebracht werden. Dadurch sollen Patenschaften entstehen und gleichzeitig Selbsthilfekreise für Flüchtlinge eingerichtet werden. Außerdem zielt das Projekt darauf ab, Institutionen der Flüchtlingsarbeit zu unterstützen und zu stärken.

Die Strukturen der Quartiersmanagements werden also auch in der Flüchtlingsarbeit genutzt, um Engagement zu organisieren und zu koordinieren, Anlauf-, Beratungs- und Informationsangebote zu machen und Netzwerkstrukturen aufzubauen. Die Bedeutung wird auch im NRW-Sonderprogramm „Hilfen im Städtebau für Kommunen zur Integration von Flüchtlingen“ deutlich, das Kommunen bei der Integration von Flüchtlingen unterstützt und hierfür 72 Millionen Euro zur Verfügung stellt. Ähnlich wie beim Programm Soziale Stadt werden investive, vor allem aber investitionsbegleitende Maßnahmen finanziell unterstützt. In diesem Zusammen-

hang werden Quartiersmanagements und andere Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements ausdrücklich als bewährte Instrumente der Städtebauförderung zur Verbesserung und Sicherung des sozialen Zusammenhalts und der Integration benannt. Das Programm finanziert

- die zusätzliche Einrichtung von Quartiersbetreuungen zur Koordination und zum Aufbau selbsttragender Bürgerorganisationen,
- die Einrichtung von Stadtteilbüros,
- die Bildung von Stadtteilbeiräten,
- die Ausstattung der Stadtteilbüros mit kleinen Verfügungsfonds und
- die Organisation des Ehrenamtes bzw. des bürgerschaftlichen Engagements in den Quartieren, um die vorhandenen Ressourcen zu bündeln und zu unterstützen und das bürgerschaftliche Engagement lokal zu fördern.

Ab 2017 kann in sozial benachteiligten Quartieren zudem bundesweit der Investitionspakt „Soziale Integration im Quartier“ zur Anwendung kommen. Neben der Förderung des Umbaus von Schulen, Kitas und Stadtteilzentren zu Integrationsorten, können die Mittel auch investitionsbegleitend zur Einrichtung eines Integrationsmanagers genutzt werden.

Pflege und altersgerechte Quartiere

Im Kontext des demographischen Wandels wurde das Leben im Alter in den letzten Jahren aus vielfältigen Perspektiven betrachtet und diskutiert. Die im Sozialgesetzbuch festgelegte Priorität der ambulanten gegenüber der stationären Versorgung pflegebedürftiger älterer Menschen, aber auch der in zahlreichen Studien belegte Wunsch älterer Menschen, in der eigenen Wohnung und ihrem gewohnten Lebensumfeld wohnen zu bleiben, zeigt, dass auf Quartiers-ebene Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den Verbleib der älteren Menschen zu ermöglichen. Dazu gehört die Herausforderung, das Wohnungsangebot altersgerecht zu modernisieren, ebenso wie die Sicherung von erreichbaren Versorgungs- und Dienstleistungsangeboten. In der Pflegedebatte besteht zudem inzwischen ein weitgehender Konsens, dass die Pflegeleistungen bedarfsgerechter ausgestaltet werden und insbesondere Unterstützungspotenziale aus dem Umfeld stärker einbezogen werden müssen (siehe BMVI 2015, S. 103). Das Quartier ist hierbei die zentrale Bezugsebene, auf der durch eine stärkere Einbindung des Umfeldes ein selbstbestimmteres und in die Gemeinschaft eingebundenes Leben älterer Menschen stattfinden soll. Das wird häufig mit dem Begriff der „sorgenden Gemeinschaften“ verbunden (siehe z.B. BMFSFJ 2013, S. 23). Grundidee ist, im Sinne des Subsidiaritätsprinzips

die Selbstsorgefähigkeit des direkten Umfelds, des Quartiers oder auch des Dorfs stärker in den Vordergrund zu rücken. Durch eine „Wiederbelebung“ der Solidarität und des sich umeinander Kümmerns, sollen zunächst die Potenziale vor Ort genutzt werden, etwa durch bürgerschaftlich getragene Hilfsleistungen für Ältere. Die Leistungen der Pflegekassen können damit verknüpft und gezielter dafür genutzt werden, Versorgungslücken zu schließen. Zur Umsetzung dieser Idee braucht es jedoch eine Koordination, die nicht nur Helfer und ältere Menschen zusammenbringt, sondern auch die Zusammenarbeit mit den professionellen Dienstleistern aufbaut und organisiert. In den Grundaufgaben ähnelt eine solche Koordinierungsstelle einem Quartiersmanagement, wobei die vertikale Vermittlungsebene des Quartiersmanagements im Fall der sorgenden Gemeinschaften eine untergeordnete Rolle einnimmt. Für eine solche Koordinierungsaufgabe ist die Fähigkeit des Networkings, der Aktivierung und der Entwicklung von Ideen und Projekten, wie sie Quartiersmanagerinnen und -manager mitbringen sollten, mindestens ebenso wichtig wie fachliche Kenntnisse im Pflegebereich.

Auch in der Praxis ist der Aufbau altengerechter Quartiere und der Einsatz einer dem Quartiersmanagement vergleichbaren Koordinierungsstelle bereits angekommen. Das vielfach als gutes Beispiel bedachte „Bielefelder Modell“ der Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft mbH verfolgt einen quartiersbezogenen Ansatz, der professionelle Beratungs- und Pflegeangebote integriert. Mittelpunkt des Modells ist ein Quartiersmanagement mit der Aufgabe, die Versorgung zu sichern, Ansprechpartner bei verschiedenen Belangen zu sein und Angebote zu vermitteln. Das Bayrische Staatsministerium hat das Konzept inzwischen aufgegriffen und bietet Anschubfinanzierungen für die Implementierung solcher Modelle.

Das Landesprogramm Altengerechte Quartiere.NRW hat ebenfalls zum Ziel, das Lebensumfeld älterer Menschen so zu gestalten, dass diese unabhängig von ihrem Pflegebedarf selbstbestimmt leben können. Das Programm nennt als primäre Zielvorstellung die Schaffung von Quartieren, in denen sich ältere Menschen in die Gestaltung einbringen können und Ansprechpartner haben. In einem der Förderangebote des Landesprogramms mit dem Ziel, Kommunen beim Aufbau altengerechter Quartiere zu unterstützen, wird die Einrichtung einer Quartiersentwicklerin bzw. eines Quartiersentwicklers als fester Bestandteil gefördert. Diese sollen u. a. Versorgungsnetzwerke sowie nachbarschaftliche Hilfsstrukturen aufbauen.

Klimaschutz und energetische Sanierung

Auch wenn der Klimaschutz weltweites Ziel ist und der Nutzen von Maßnahmen insbesondere global zu sehen ist, ist das Quartier inzwischen im Bereich des Klimaschutzes Bezugsebene.

Konkrete Handlungsfelder auf der Quartiersebene sind Effizienzsteigerung im Gebäudebereich, energieeffiziente Wärmeversorgung, quartiersbezogene Lösungen für den Einsatz erneuerbarer Energien, Klimafolgenanpassung, klimagerechte Mobilität sowie Öffentlichkeitsarbeit und Förderung klimabewussten Verbrauchsverhaltens. Der Vorteil des Quartiersansatzes liegt insbesondere darin, dass nicht nur Einzelmaßnahmen (z. B. die energetische Sanierung einzelner Gebäude), sondern auch Maßnahmen umgesetzt werden können, für die es einen kleinräumigen Fokus braucht. Beispiele sind hierbei die Einrichtung von Nah- und Fernwärmenetzen mit regenerativ erzeugter Energie, innovative Lösungen mit Kraft-Wärme-Kopplung oder die Ausgestaltung von energetischen Kompensationssystemen zwischen Alt- und Neubauten. Doch auch bei der Initiierung von Einzelmaßnahmen ist die Fokussierung auf ein Quartier sinnvoll. Dadurch können etwa Beratungsangebote auf die spezifischen Herausforderungen des dominanten Wohnungsbestandes aber auch die kleinräumige Situation des Wohnungsmarktes angepasst werden. Ebenso können auf der Quartiersebene Erfolge hinsichtlich des Energieverbrauchs oder der Zahl von energetischen Sanierungsmaßnahmen einfacher beurteilt bzw. gemessen werden.

Die energetische Stadtsanierung wird mittlerweile auch in Städtebaufördergebieten, unter anderem der Sozialen Stadt, umgesetzt und dort entsprechend die Quartiersmanagements mit dem Thema befasst. Außerhalb der Städtebauförderung zeigt sich die Bedeutung eines Quartiersmanagements in dem Kontext beispielsweise am KfW Programm „Energetische Stadtsanierung“, über das seit 2011 nicht nur Sanierungsmaßnahmen von Einzelimmobilien, sondern auch Maßnahmen mit Quartiersbezug gefördert werden. Dabei werden einerseits bauliche Investitionen finanziert, aber auch explizit die Entwicklung quartiersbezogener energetischer Konzepte und die Implementierung von Sanierungsmanagements unterstützt. Während der Prozessdurchführung sollen sämtliche relevante Akteure einbezogen und deren Engagement für die energetische Sanierung gestärkt werden. Wichtige Akteursgruppen sind Kommunalpolitiker, Bürger, Wohnungsunternehmen, private Eigentümer, Stadtwerke und Interessenverbände. Des Weiteren soll das Sanierungsmanagement fachliche Kompetenz für die ressortübergreifende Verwaltungsarbeit bereitstellen, Schlüsselakteure und deren Handeln koordinieren, Energieberatung für Einzeleigentümer anbieten, Bürgerbeteiligung sowie Informations- und Öffentlichkeitsarbeit organisieren und die Integration in ein umfassendes kommunales Klimaschutzmanagement leisten.

Engagementförderung

Bürgerschaftliches Engagement hat in Politik und Öffentlichkeit einen hohen Stellenwert. Dabei ist neben dem kommunalen Bezug auch der Quartiersbezug von Bedeutung. Grundlegend bedeutend ist, dass bürgerschaftliches Engagement auf der lokalen, kommunalen Ebene stattfindet. Kommunen sind daher der zentrale Ort des Engagements. Zum einen zielen viele Aktivitäten des bürgerschaftlichen Engagements auf die Verbesserung lokaler Bedingungen ab. Zum anderen ist Engagement aber auch lokal situiert und im Zusammenhang von sozialen Netzwerken in einen lokalen Kontext zu setzen. In der Stadtpolitik, Stadtplanung und Stadtentwicklung ist die Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement daher von zentraler Bedeutung, sehr prominent im Rahmen von Quartiersmanagements der Sozialen Stadt. Mittels der freiwilligen Arbeit von Bürgern sollen lokale Probleme und Aufgaben, z. B. zur Wohnumfeldverbesserung, bewältigt werden. Wie auch im Programm der Sozialen Stadt wird sozialen Netzwerken und der Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements eine hohe Bedeutung zur Verbesserung der lokalen Lebensbedingungen beigemessen. Dabei ist das Bürgerengagement nicht nur eine wichtige Ressource des Individuums, des Bürgers, sondern verbessert auch die Ressourcenausstattung von Quartieren. Unter der Annahme, dass lokales Engagement zur sozialen Entwicklung von Quartieren beiträgt, gilt auch, dass lokale Infrastrukturen zur Engagementförderung ebenfalls zur Quartiersentwicklung beitragen. Ebenso hat der Freiwilligen survey 2014 gezeigt, dass die Häufigkeit und Bereitschaft zu Engagement abhängig von sozialen Netzwerken und der Einbindung in das eigene Wohnquartier ist (Huxold, Hameister 2017, S. 506). In den sozialen Netzwerken findet der alltägliche Kontakt statt und die Personen werden aus ihren Netzwerken heraus für ein Engagement angesprochen (ebd., S. 516). Das Engagement entsteht somit im nahen Lebensumfeld, in Familien, Nachbarschaften, lokalen Vereinswesen und Gemeinden. Die Sozialraumorientierung ist daher wichtiger Teil der Engagementförderung.

Engagement findet also vor allem lokal und vor Ort statt. Nachhaltige Förderinfrastrukturen arbeiten daher an der Verbesserung der räumlichen Infrastrukturen, Erreichbarkeiten von Handlungsorten und attraktiven Engagementangeboten. Dies schließt auch Managementtätigkeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Anerkennungsstrukturen und Organisationsstrukturen ein. Zur Umsetzung dieser Aufgaben sind Engagementförderstellen notwendig, die die Aufgaben der Information, Beratung, Vermittlung und Weiterentwicklung übernehmen. Konkret arbeiten Engagementbüros an der Bereitstellung von Informationen und Qualifizierungsmöglichkeiten, dem Aufbau eines Kooperationsnetzwerkes, der Öffentlichkeitsarbeit und der fachlichen Beratung. Meist werden hierfür Freiwilligenagenturen auf gesamtstädtischer

Ebene angesiedelt. Durch eine Ansiedlung im Quartier könnte jedoch eine zielgerichtetere Aktivierung und niedrighschwellige Ansprechbarkeit der Agentur erreicht werden. Dass eine Anlaufstelle vor Ort, wie das Quartiersmanagement, ein sinnvolles Instrument zur Engagementförderung ist, wird auch darin deutlich, dass das Programm Soziale Stadt in der Engagementstrategie der Bundesregierung (2010) als wichtiger Baustein der Engagementförderung aufgeführt wird.

Bildung

Im Bereich der Bildungspolitik verbindet sich der Blick auf das Quartier insbesondere mit dem Begriff der Bildungslandschaft bzw. der Bildungsnetzwerke. Diese folgen dem Grundverständnis, dass die Bildungschancen verbessert werden können, wenn zum einen die Bildungsakteure, das schließt neben den Schulen auch Kitas und die Jugendhilfe ein, besser zusammenarbeiten und so Übergänge zwischen den Institutionen aber auch die Förderung einzelner Kinder optimiert wird. Zum anderen wird es als förderlich angesehen, Bildung nicht nur auf den Unterricht im Klassenraum zu beschränken, sondern den Lebensraum der Kinder einzubeziehen. Effektive Projekte, die einen Quartiersbezug aufgrund sozialer Netzwerke verfolgen, vernetzen die Lernumwelten und integrieren dabei die Kinder in die Schule und die Schule wiederum in ihr Umfeld, bestehend aus den Einrichtungen des Stadtviertels. In einer sozialräumlichen Perspektive und mit Fokus auf Quartiersentwicklung werden Schulen nicht mehr nur als Bildungseinrichtung betrachtet, sondern sind ein zentrales Element der sozialen Integration (siehe BBSR 2015, S. 18).

Bildungsnetzwerke sind bisher kein Standard und können, allein aufgrund der zeitlichen Restriktionen der Beteiligten, kaum von den Bildungsakteuren alleine aufgebaut werden. Notwendig ist zu Beginn ein Initiator, der die jeweiligen Beteiligten zusammenbringt und den Aufbau der Zusammenarbeit moderiert. Aber auch in der weiteren Umsetzung braucht es einen Motor, der das Netzwerk weiterentwickelt und die Beteiligten zusammenhält und regelmäßig den Kontakt zu anderen Akteuren im Quartier sucht. Beispielsweise in der zum Teil von Vorurteilen geprägten Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen (die meist mit Blick auf den Übergang von der Schule in den Beruf stattfindet) ist eine neutrale Moderation hilfreich. Während Unternehmen die Herausforderungen in den Schulen wenig überblicken können und zum Teil den Eindruck haben, die Schulen würden die Schüler nicht ausreichend auf den Beruf vorbereiten, fürchten manche Schulvertreter wirtschaftliche Interessen hinter der Kooperationsabsicht von Unternehmen.

In der Netzwerkarbeit aber auch der Entwicklung und Begleitung gemeinsam initiiertes Projekte ähnelt diese Rolle des Initiators und Motors des Bildungsnetzwerkes einem Quartiersmanagement. In Gebieten der Sozialen Stadt haben Quartiersmanagements zum Teil auch diese Rolle übernommen. Aber auch in anderen Programmen wird in der Praxis die Notwendigkeit einer Koordinierungsstelle gesehen. In Bremen wird z. B. im Projekt „Lernen vor Ort“ die Bedeutung eines lokalen Managements betont. Um eine professionelle Koordinierung sämtlicher Akteure zu gewährleisten, wurden im Stadtteil Gröpelingen Ressourcen gebündelt und ein lokales Bildungsbüro eingerichtet. Dies hat zum Ziel, lokale Akteure zu unterstützen und die Kooperationen zwischen Schule und nicht-schulischen Bildungsträgern zu vertiefen. Das Bildungsbüro nutzt die Räumlichkeiten des Quartiersbildungszentrums. Als Anlaufstelle für alle Stadtteilakteure rund um das Thema Bildung sollen hier integrierte Strategien entwickelt werden. Ziel ist es, auf diese Weise die Bildungsaktivitäten von Kitas, Schulen und Stadtteileinrichtungen besser zu verknüpfen und auch Kooperationsstrukturen und die Stärkung der kulturellen und non-formalen Bildung zu fokussieren. Ebenso ist Gröpelingen Fördergebiet im Programm Soziale Stadt und verfügt über ein Quartiersmanagement. Die Abstimmung zwischen den beiden Programmen findet über eine Entwicklungsgruppe statt, die alle sechs bis acht Wochen tagt (Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft 2014, S. 22).

7. Empfehlungen

Aus der Studie ergeben sich für die Umsetzung aber auch für die Weiterentwicklung des Instruments Quartiersmanagement sowohl Empfehlungen auf Bundes- wie auch auf Länder- und kommunaler Ebene. Die stärkere Etablierung integrierten Handelns hat auf allen Ebenen eine hohe Relevanz.

7.1. Empfehlungen für den Bund

Quartiersmanagement durch neue Möglichkeiten der Mittelbündelung stärken

Auf die direkte Umsetzung der Quartiersmanagements vor Ort hat die Bundesebene nur geringen Einfluss, da die Vorgaben der Förderung überwiegend auf Ebene der Länder festgelegt werden. Dennoch können auf Bundesebene die Rahmenbedingungen für das Instrument verbessert werden. Die Initiierung von sozialen bzw. nicht-investiven Projekten durch das Quartiersmanagement gemeinsam mit der Bewohnerschaft und den Stadtteilakteuren ist von verfügbaren finanziellen Mitteln und damit von den Möglichkeiten der Akquise zusätzlicher Mittel abhängig. Die beschlossene ressortübergreifende Strategie Soziale Stadt kann daher auch zur Stärkung des Instruments Quartiersmanagement beitragen. Dieses erhält mehr Möglichkeiten zur Initiierung von Projekten und es wird dem Quartiersmanagement dadurch erleichtert, auf die spezifischen Bedarfe mit Maßnahmen reagieren zu können. Gleichzeitig werden der Wert und die Wirkung der Zusammenarbeit des Quartiersmanagements mit den Stadtteilakteuren gestärkt. Das Quartiersmanagement ist damit nicht nur wichtig, um die Ressourcenbündelung der ressortübergreifenden Strategie Soziale Stadt zu organisieren, sondern kann selbst durch die neuen Rahmenbedingungen profitieren. Hierfür ist es wichtig, dass die Fördermittel möglichst flexibel genutzt werden können. Zu vermeiden sind hingegen sehr enge Förderangebote, die dazu führen, dass die Maßnahmen vor Ort vor allem an der verfügbaren Förderung ausgerichtet werden, anstatt sie spezifisch auf die Bedarfe im Quartier abzustimmen.

Die Stärkung des Instruments Quartiersmanagement sollte jedoch nicht nur durch die bessere Mittelverfügbarkeit für Projekte realisiert werden, sondern auch durch eine Mittelbündelung zur Finanzierung der Quartiersmanagements selbst. Die Darstellung der Übertragbarkeit auf andere Themenfelder hat gezeigt, dass Quartiersmanagements auch aus anderen Politikbereichen betrachtet ein sinnvolles Instrument sind und in vergleichbarer Form zum Teil bereits

angewendet werden. Bisher besteht die Gefahr, dass dadurch in den Quartieren Doppelstrukturen unterschiedlicher Managements entstehen. Demgegenüber bildet die Verknüpfung der Ansätze ein erhebliches Potenzial, das Instrument über die Soziale Stadt hinaus als zentralen Ankerpunkt für quartiersbezogene Ansätze weiterzuentwickeln. Durch die stärkere Verknüpfung können Synergien geschaffen und eine noch größere Wirkung auf die Quartiersentwicklung erreicht werden. Diese Stärkung muss jedoch auch mit größeren Ressourcen für die Quartiersmanagements einhergehen. Denkbar ist etwa die Finanzierung von Quartiersmanagements-Teams, deren Mitglieder je nach Zuständigkeit für die einzelnen Themenfelder aus unterschiedlichen Ressorts finanziert werden.

Bedeutung des integrierten Handelns und des Rückhalts für die Quartiersmanagements vermitteln

Als wichtigste Rahmenbedingung für die Arbeit der Quartiersmanagements haben sich die Zusammenarbeit mit der Kommune und der dortige Rückhalt für das Instrument und den Bottom-up-Ansatz herausgestellt. Vorrangig muss dies in den Kommunen gewährleistet und das integrierte Handeln dort etabliert werden. Auf Bundesebene kann dies durch die Stärkung der Aufmerksamkeit für diese wichtige Rahmenbedingung der Sozialen Stadt unterstützt werden. Mit der im Projekt entstandenen Arbeitshilfe wurde bereits ein erster Schritt in diese Richtung unternommen. Auch in dieser wird die Bedeutung des integrierten Handelns betont. Darüber hinaus sollten Kommunikationsanlässe geschaffen werden, in denen die Bedeutung der Quartiersentwicklung für unterschiedliche Themen und damit Ressorts betont wird. Guter Ausgangspunkt hierfür ist zum Beispiel eine gemeinsam mit anderen Ressorts beauftragte Studie zur Rolle des Quartiers in unterschiedlichen Themen- und Politikbereichen im Sinne einer Vertiefung des in dieser Studie dargestellten ersten Überblicks (siehe Kapitel 6.2). Im Kontext dieser Studie sollten dann auch öffentliche Veranstaltungen stattfinden, die zur größeren Wahrnehmung durch Länder und Kommunen beitragen.

Austausch und Fortbildung organisieren

In der Arbeit der Quartiersmanagements kommt es darauf an, flexibel und kreativ unterschiedliche Maßnahmen und Angebote insbesondere der Aktivierung und Beteiligung zu entwickeln und umzusetzen. In den Programmgebieten wurden so zahlreiche Ideen entwickelt, die auch nachgeahmt werden können. Auf Länderebene wird zum Teil gezielt der Austausch zwischen den Quartiersmanagements organisiert, um die Verbreitung guter Ansätze zu unterstützen.

Diese bleibt so jedoch auf die jeweiligen Länder beschränkt so dass Potenziale durch die Verbreitung von Beispielen aus anderen Bundesländern nicht ausgeschöpft werden. Auf Bundesebene leistet die Bundestransferstelle Soziale Stadt einen wichtigen Beitrag zum Austausch zwischen den Programmkommunen des Förderprogramms. Der gezielte Austausch zwischen den Quartiersmanagements sollte hierbei eine größere Aufmerksamkeit bekommen und die Aufgaben und Ressourcen der Bundestransferstelle entsprechend erweitert werden (siehe auch BBSR 2017). Denkbar sind etwa wiederkehrende Veranstaltungen, die bei Teilnehmern und Inhalten den Fokus auf das Quartiersmanagement legen.

Zur Verbreitung guter Beispiele und Ideen ebenso wie zur Qualifizierung von Quartiersmanagerinnen und -managern (insbesondere mit Blick auf Träger, die bisher wenig Erfahrung in der Umsetzung haben) kann ein Fortbildungsangebot beitragen. Bisher gibt es hierfür einzelne einmalige und wenige wiederkehrende Angebote (z. B. der IHK). Es ist daher sinnvoll, ein festes Fortbildungsangebot in Kooperation mit einem Fortbildungsanbieter, wie beispielsweise dem vhw oder dem Institut für Städtebau Berlin, zu schaffen. Aufgabe auf Bundesebene wäre es in dem Fall, eine solche Kooperation aufzubauen und die Konzeption inhaltlich zu begleiten. Damit ein solches Fortbildungsangebot eine hohe Verbreitung und Wirksamkeit entfalten kann, sollte es den Quartiersmanagerinnen und -managern möglich sein, diese im Rahmen ihrer Arbeitszeit und unter Erstattung von Reisekosten durchzuführen.

7.2. Empfehlungen für die Länder

Flexibilität erhalten und Instrument stärken

Die Bundesländer geben kaum Vorgaben für die Ausgestaltung der Quartiersmanagements vor Ort. Dies ist aufgrund der notwendigen Anpassung des Instruments auf die Situation im Quartier und die Sicherung der Flexibilität bei neuen Bedarfen und Herausforderungen sinnvoll und sollte beibehalten werden. Auch in der Höhe der Förderung für das Quartiersmanagement als Maßnahme werden nur in wenigen Bundesländern Grenzen festgelegt und in der Bewertung der Bewilligungsbehörden zur Angemessenheit der Kosten für die Maßnahme wird wenig restriktiv agiert. Im Ergebnis zeigt sich eine hohe Variabilität im Stundenumfang der Quartiersmanagements bezogen auf die Einwohnerzahl im Fördergebiet. Um die Qualität der Quartiersmanagements zu sichern, sollte sich der Stundenumfang an der Quartiersgröße und dem Umfang der Gesamtmaßnahme orientieren (siehe BBSR 2017). Durch von den Ländern vorgegebene entsprechende Orientierungswerte kann den Kommunen die Einschätzung, welcher Stundenumfang benötigt wird, erleichtert werden.

Im Forschungsprojekt ist auch deutlich geworden, dass eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen an die Qualifikation von Quartiersmanagerinnen und -managern und den Arbeitsbedingungen (Laufzeit der Verträge, Bezahlung) besteht. Hier können die Länder Einfluss nehmen und so der Bedeutung des Instruments in der Sozialen Stadt Geltung verschaffen. Soweit in den jeweiligen Ländern nicht ohnehin bereits möglich, sollten die Mittel für das Quartiersmanagement für die gesamte Programmlaufzeit bewilligt werden können. Gleichzeitig sollten die Kommunen aufgefordert werden, die Quartiersmanagements mit mehrjährigen Verträgen oder mindestens einer Verlängerungsoption zu beauftragen. Dadurch wird nicht nur das Arbeitsfeld Quartiersmanagement in seiner Attraktivität gestärkt, sondern auch das für die nachhaltige Wirkung und Verstetigung wichtige langfristige und strategische Arbeiten der Quartiersmanagements gefördert. Denkbar ist zudem eine Empfehlung der Länder an die Kommunen zur Vergütung der Quartiersmanagements nach TVöD, um eine den geforderten Qualifikationen entsprechende Bezahlung sicherzustellen.

Für bereits bestehende Quartiersmanagements können sich innerhalb der Laufzeit der Sozialen Stadt sowohl neue thematische Herausforderungen als auch Probleme und Konflikte in der Zusammenarbeit mit Akteuren oder Bewohnergruppen ergeben. Auch wenn das Quartiersmanagement die Rolle eines neutralen Moderators im Quartier einnimmt, ist letzteres nicht verwunderlich, da die Arbeit vor Ort von direkten Kontakten und der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Personen und Interessen geprägt ist. Konflikte sind deshalb nicht auszuschließen. Um die laufenden Quartiersmanagements zu stärken und zu unterstützen, ist in einigen Fällen das Hinzuziehen weiterer Expertise von außen hilfreich. Eine befristete Ergänzung des Quartiersmanagements durch Externe kann die Arbeit vor Ort unterstützen, etwa indem für neue Themen die notwendigen Qualifikationen hinzugezogen werden. Ebenso können durch Einschalten eines externen Moderators oder Coaches Konflikte oder Probleme gelöst und so der Erfolg des Quartiersmanagements gesichert werden. Für solche einmaligen oder kurzfristigen externen Ergänzungen des Quartiersmanagements ist die Förderfähigkeit zu prüfen bzw. einzurichten.

ISEK als Grundlage weiterentwickeln

Die integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzepte haben sich als wichtige Grundlage für die Quartiersmanagements herausgestellt, die jedoch nicht in allen Fällen so ausgestaltet sind, dass sie für das Quartiersmanagement eine Hilfestellung bieten. Von Länderseite sollte stärker eingefordert werden, dass aus dem ISEK auch die zentralen Aufgabenfelder des Quartiers-

managements in den einzelnen Handlungsfeldern herausgearbeitet werden. Um den Beteiligungsprozess zur Erstellung des ISEK zu unterstützen und sicherzustellen, sollte es den Kommunen ermöglicht werden, bereits für die Erstellung ein Quartiersmanagement einzurichten. Damit würde auch das ISEK als Arbeitsgrundlage für das Quartiersmanagement gestärkt. Das Quartiersmanagement müsste hierfür bereits vor Vorliegen des ISEK als Maßnahme gefördert werden.

Integriertes Handeln einfordern

Die sollten Länder Impulse dafür setzen, dass in den Kommunen das integrierte Handeln in der Sozialen Stadt – auch als Grundlage für das Quartiersmanagement – einen höheren Stellenwert erhält und sich etabliert. Ein solcher Impuls kann durch das stärkere Einfordern einer Auseinandersetzung der Kommunen mit der internen, fachbereichsübergreifenden Verwaltungszusammenarbeit entstehen. Mit der Beantragung der Fördermittel oder im Rahmen des ISEK kann eine Darstellung der geplanten ämterübergreifenden Zusammenarbeit als fester Bestandteil vorgesehen werden. Aber auch bei der Evaluation der Programmgebiete sollte explizit auf das Thema des Zusammenwirkens in der Verwaltung Wert gelegt werden.

Doch nicht nur auf kommunaler Ebene sollte der Blick auf das integrierte Handeln gerichtet werden. Wie auch auf Bundesebene (siehe Kapitel 7.1) gilt es auch auf Länderebene, die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Ressorts zu verbessern und Fördermittel für die Quartiere zu bündeln.

Austausch organisieren

In einigen Bundesländern wird bereits ein regelmäßiger Austausch zwischen den Quartiersmanagements organisiert. Dadurch können die Quartiersmanagements, die im Alltag auf „ihr“ Quartier fokussiert sind, sich über Probleme austauschen, Anregungen erhalten und gute Beispiele aufgreifen. Es ist daher sinnvoll, einen solchen Austausch auch in jenen Ländern zu etablieren, in dem dies noch nicht erfolgt. Ein paralleler Austausch sowohl auf Bundes- wie auf Landesebene hat den Vorteil, dass sowohl bundesweite Beispiele verbreitet als auch länderspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden können.

7.3. Empfehlungen für Kommunen

Bereits die Ausführungen zu den Erfolgsfaktoren in Kapitel 5 haben verdeutlicht, dass der Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement und Kommune eine hohe Bedeutung

zukommt. Umfassende Empfehlungen zur Umsetzung vor Ort wurden daher auch in der bereits veröffentlichten Arbeitshilfe „Quartiersmanagement Soziale Stadt“ beschrieben. Im Wesentlichen kommt es darauf an, das integrierte und sozialräumliche Denken in der Verwaltung und Politik zu etablieren und so auch den notwendigen Rückhalt für das Quartiersmanagement aufzubauen. Nur so ist es den Quartiersmanagements möglich, vor Ort themenübergreifend aktiv zu werden und die Verwaltung beim Aufgreifen von Bedarfen vor Ort und der Initiierung von Projekten einzubeziehen. Ebenso müssen die Kommunen Ressourcen für die Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement in der Verwaltung bereitstellen. Dies betrifft insbesondere die Schaffung eines festen Ansprechpartners, mit dem das Quartiersmanagement partnerschaftlich zusammenarbeiten kann.

Nur durch den Rückhalt von Politik und Verwaltung für das Instrument und für das Bottom-up-Prinzip mit Beteiligung der Bewohnerschaft, kann die notwendige Flexibilität für das Quartiersmanagement geschaffen werden. Die Kommunen müssen bereit sein, das Quartiersmanagement als Experten für das Quartier anzunehmen. Dies ist bislang nicht in allen Kommunen der Fall. Damit geht einher, dass nicht aus einem Kontrollbedürfnis heraus die Aufgaben des Quartiersmanagements von Beginn an detailliert vorgegeben werden. Die Bereitschaft muss vorhanden sein, sich mit dem Quartiersmanagement als Experten im Prozessverlauf das Vorgehen partnerschaftlich abzustimmen.

8. Fazit

Dass sich Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt etabliert haben, ist auf deren zentrale Bedeutung im Umsetzungsprozess des Förderprogramms zur Sicherstellung der Bewohnerorientierung und zur Aktivierung der Potenziale aus dem Stadtteil zurückzuführen. Stärke des Instruments ist seine Flexibilität, wodurch es sich nicht nur auf unterschiedliche Quartiere anpassen lässt, sondern in ähnlicher Form auch in anderen Politikbereichen zu finden ist. Mit der Flexibilität geht einher, dass die Umsetzung vor Ort sehr unterschiedlich ist. Konkrete Vorgehensweisen der Quartiersmanagements können zwar in einem Quartier funktionieren, müssen jedoch nicht zwangsläufig auch in anderen Quartieren erfolgreich sein. Wichtig für das Gelingen ist es jedoch, dass das Quartiersmanagement seine Rolle als Vermittler zwischen Quartier und Kommune wahrnehmen kann. Die notwendigen Rahmenbedingungen hierfür wurden auch in der im Projekt entstandenen Arbeitshilfe beschrieben.

Eine Stärkung des Instruments kann durch die beschlossene ressortübergreifende Strategie Soziale Stadt erfolgen. Das Quartiersmanagement kann dabei eine wichtige Rolle in der Koordination und Bündelung der Mittel übernehmen. Es erhält gleichzeitig mehr Möglichkeiten aus dem Bottom-up-Prozess Projekte im Quartier zu initiieren.

9. Literatur

- ARGEBAU (1998): Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“. In: Difu (1999) (Hrsg.): Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt Band 1.
- Bauministerkonferenz des Bundes und der Länder (2009) Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2009 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV Städtebauförderung 2009). Berlin.
- Bauministerkonferenz des Bundes und der Länder (2015) Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung 2015 über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104 b des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV Städtebauförderung 2015). Berlin.
- BBR (Hrsg.) (2004): Die Soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluation. Berlin.
- BBSR (Hrsg.) (2015): Orte der Integration im Quartier: vernetzt – gebündelt – erfolgreich. Bonn
- BBSR (Hrsg.) (2017): Zwischenevaluierung des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“ (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- BMFSFJ (Hrsg.) (2013): Zweiter Demografie Gipfel der Bundesregierung – Ergebnisse der Arbeitsgruppe „selbstbestimmtes Leben im Alter“. Auszug aus der Gipfelbroschüre „Jedes Alter zählt“ des Zweiten Demografie Gipfels am 14.05.2013.
- BMUB (Hrsg.) (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt. Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort. Berlin.
- BMVBS (Hrsg.) (2012): Verfügungsfonds in der Städtebauförderung. Berlin.
- BMVI (Hrsg.) (2015): Anpassungsstrategien zur regionalen Daseinsvorsorge. Empfehlungen der Facharbeitskreise Mobilität, Hausärzte, Altern und Bildung. MORO Praxis 2. Berlin.
- Bundesregierung (Hrsg.) (2010): Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung, Berlin.
- Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.) (2014): Lokales Bildungsbüro Gröpelingen. Erfahrungen, Projekte, Konzepte. Bremen.

Difu (2001): Impulskongress Quartiermanagement. Dokumentation der Veranstaltung am 26. und 27. Oktober 2000 in Leipzig. Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt Band 5.

Fischer-Krapohl, I. u. V. Waltz (2007): Raum und Migration – Einführung der Herausgeberinnen. In: Fischer-Krapohl, I. u. V. Waltz (Hrsg.): Raum und Migration. Differenz anerkennen – Vielfalt planen – Potenziale nutzen. Blaue Reihe. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 128. (IRPUD Institut für Raumplanung TU Dortmund) Dortmund. S. 7-20.

Hanhörster, H. u. M. Mölder (2000): Konflikt- und Integrationsräume im Wohnbereich. In: Heitmeyer, W. u. R. Anhut (Hrsg.): Bedrohte Stadtgesellschaft. Soziale Desintegrationsprozesse und ethnisch kulturelle Konfliktkonstellationen. Weinheim und München. S. 347-400.

Huxold, O. u. N. Hameister (2017): Soziale Einbettung und freiwilliges Engagement. In: Simonson, J., Vogel, C. u. C. Tesch-Römer (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014.

Koczy, O. (2015): Neue Akteure im Stadtteil – Entstehungslinien des Quartiersmanagements. In: Informationen zur Raumentwicklung 3/2015, S. 273-285.

StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS (2015): Grundlagen zur Evaluierung des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt – Investitionen im Quartier 2015 (unveröffentlicht)

10. Anhang

10.1. Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner

Wir bedanken uns bei allen, die an dieser Studie als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Rahmen von Interviews und zwei Workshops mitgewirkt und uns ihr Expertenwissen zur Verfügung gestellt haben.

AG SPAS, Quartiersmanagement Berlin-Bülowstraße/Wohnen am Kleistpart, Peter Pulm

Bayerisches Staatsministerium des Innern, Armin Keller, Ulrike Mannhart

Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg, Jutta Vorkoeper

Bezirksamt Hamburg-Nord, Fachamt Sozialraummanagement / Integrierte Stadtteilentwicklung, Jutta Kirchoff

Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg (Berlin), Corinna Lippert

BSG Brandenburgische Stadterneuerungsgesellschaft, Quartiersmanagement Berlin-Reuterplatz, Luzia Weber

Bundestransferstelle Soziale Stadt / empirica ag, Meike Heckenroth, Timo Heyn

Büro für Gemeinwesenarbeit und Soziale Stadtentwicklung der evangelischen Gemeinde zu Düren, Quartiersmanagement Düren-Nord, Hermann Schaaf

Caritasverband Frankfurt e. V., Rudolf Fleckenstein

dau-schmidt.tornow Stadtentwicklung und Moderation, Wulf Dau-Schmidt

Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen, Annette Jüngst

Elmshorn-Hainholz e. V., Norbert Borgwaldt

Förderverein Ringstraßensiedlung e. V., Quartiersmanagement Raunheim Ringstraße, Dr. Isack Majura

Hansestadt Rostock, Bauamt, Regina Nimsch

Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Dr. Helga Jäger

Innenministerium Schleswig-Holstein, Marion Wecken

Internationaler Bund Magdeburg, Quartiersmanagement Magdeburg Südost, Marcel Wark, Gerald Bache

Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen, Silja Polzin

Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz, Mechthild Walldorf

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr Nordrhein-Westfalen, Cord Carl

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg, Wolfgang Stehmer

Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung Brandenburg, Stefan Krapp, Jonas Machleidt

Ministerium für Inneres und Sport Saarland, Doris Lamsfuß, Klaus Müller-Zick

Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, Joachim Stappenbeck

Ministerium für Wirtschaft, Bau und Tourismus Mecklenburg-Vorpommern, Anne Radant, Ansvera Scharenberg

Miteinander in Konstanz e. V., Quartierszentrum Berchen-Öhmdwiesen, Christine Agorastos

NH ProjektStadt, Marion Schmitz-Stadtfeld

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration, Dr. Manfred Stehmeyer

Org.Beratung Schulten & Weyland, Gaby Schulten

Planungsgruppe Meyer Schwab Heckelsmüller, Alexandra Schwab

Planungsgruppe StadtBüro, Karsten Schröder

Planwerk, Gunter Schramm

Projektgesellschaft Kiel-Gaarden GmbH, Quartiersmanagement Kiel-Ostufer, Silke Solbach

Quartiersmanagement Rostock-Dierkow, Christian Hanke

Sächsisches Staatsministerium des Innern, Michael Köppl

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Knut Henkel

SPROTTE e. V., Barbara Weissenborn

Stadtberatung Dr. Sven Fries, Dr. Sven Fries, Christa Berlinghoff

Stadt Bremen, Amt für soziale Dienste, Heike Binne

Stadt Donauwörth, stellvertretender Oberbürgermeister, Quartiersmanagement Parkstadt, Jörg Fischer

Stadt Dortmund, Amt für Wohnen und Stadterneuerung, Uta Wittig-Flick, Jens Woelki

Stadt Elmshorn, Amt für Stadtentwicklung, Tanja Steenbock

Stadt Essen, Amt für Stadterneuerung und Bodenmanagement, Margarete Meyer

Stadt Gera, Fachgebiet Stadtplanung / Stadtentwicklung, Birgit Ungnad

StadtKinder, Verena Speer

Stadt Konstanz, Daniel Knack

Stadtkümmerei, Thomas Helfen

Stadt Magdeburg, Stadtplanungsamt, Kamran Ardalan

Stadt Münster, Sozialamt, Daniela Stemmer

Stadt Nienburg/Weser, Fachbereich Stadtentwicklung, Volker Dubberke

StadtRaumKonzept, Marion Kamp-Murböck, Alexander Sbosny

Stadt Raunheim, Fachbereich Soziales und Kultur, Kerstin Mohr

Stadtteilmanagement Gera-Bieblach, Steffi Nauber

Steg Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg, Ludger Schmitz

steno - Stadtentwicklung Nord, Quartiersmanagement Dortmund-Nordstadt, Martin Gansau

S.T.E.R.N Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung, Beatrice Pfitzner

Thüringer Arbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit, Andreas Mehlich

Thüringer Landesverwaltungsamt, Iris Heinemann

Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr, Antje Thiel

Weeber&Partner, Antje Fritz

WohnBund-Beratung, Brigitte Karhoff