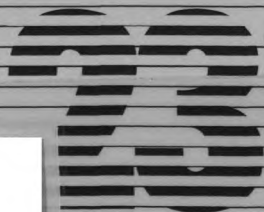


**Gaby Grimm
Wolfgang Hinte
Gerhard Litges**

unter Mitarbeit von Johannes Groppe

Quartier- management

**Eine kommunale Strategie
für benachteiligte
Wohngebiete**



Modernisierung
des öffentlichen
Sektors

edition
sigma



Grimm/Hinte/Litges

Quartiermanagement

Herausgegeben von

- Carl Böhret Hochschule für Verwaltungswissenschaften,
Speyer
- Hans Brinckmann Gesamthochschule Kassel, Forschungsgruppe
für Verwaltungsautomation
- Dietrich Budäus Hochschule für Wirtschaft und Politik,
Arbeitsbereich Public Management, Hamburg
- Gisela Färber Hochschule für Verwaltungswissenschaften,
Speyer
- Sabine Groner-Weber Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di,
Bundesverwaltung, Berlin
- Rolf G. Heinze Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für
Sozialwissenschaften
- Werner Jann Universität Potsdam, Wirtschafts- und sozial-
wissenschaftliche Fakultät
- Berndt Keller Universität Konstanz, Fakultät für
Verwaltungswissenschaften
- Erika Mezger Leiterin der Abteilung Forschungsförderung
der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Frieder Naschold † Wissenschaftszentrum Berlin für
Sozialforschung
- Christoph Reichard Universität Potsdam, Wirtschafts- und sozial-
wissenschaftliche Fakultät
- Kuno Schedler Universität St. Gallen, Institut für öffentliche
Dienstleistungen und Tourismus
- Heinrich Tiemann Staatssekretär im Bundesministerium für
Gesundheit und Soziale Sicherung, Berlin
-
-

**Gaby Grimm
Wolfgang Hinte
Gerhard Litges**

unter Mitarbeit von Johannes Groppe

Quartier- management

**Eine kommunale Strategie
für benachteiligte
Wohngebiete**

edition
sigma



Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89404-743-7
ISSN 0945-1072

Copyright 2004 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

	Vorwort	7
1.	Einleitung	9
2.	Hintergründe der Debatte um Quartiermanagement	14
2.1	Verwaltungsreform	14
2.2	Integrierte Stadt(teil)entwicklung	19
2.3	Gemeinwesenarbeit: ein quartierbezogenes Konzept sozialer Arbeit	22
3.	„Soziale Stadt“ und Quartiermanagement	28
3.1	Das Programm „Soziale Stadt“	28
3.2	GWA und das Programm „Soziale Stadt“	34
3.3	Zum Gebrauch des Begriffs „Quartier(s)management“	37
4.	Alltag im Quartier: Räume und Ressourcen	44
5.	Organisation und Steuerung von Quartiermanagement	48
5.1	Aktionsorte	49
5.2	Akteursebenen	53
5.3	Steuerung	64

6.	Quartiermanagement und kommunale Verwaltungsstrukturen	78
7.	Resümee und zusammenfassende Empfehlungen	84
	Literatur	92

Vorwort

Die vorliegende Publikation ist die überarbeitete Fassung einer von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Expertise zum Thema „Gestaltung von Wohnquartieren durch Strategien und Ressourcen der kommunalen Verwaltung“. Zentraler Inhalt der Expertise war, angesichts des diffusen Gebrauchs des Begriffs „Quartiermanagement“ und der äußerst vielfältigen und oft unsystematischen Praxis eine orientierende Darstellung vorzulegen, die einen Überblick über die theoretischen Herleitungen des Quartiermanagements bietet und den lokalen Akteur/inn/en Anregungen für konzeptionelle und strategische Entwicklungen, für praktisches Handeln sowie den Aufbau funktionierender Managementstrukturen geben sollte.

Die Verfasser/innen der Expertise schöpfen für diese Publikation aus langjähriger Erfahrung in Gemeinwesenarbeit und Quartiermanagement, beratender und forschender Tätigkeit in etlichen sozialräumlich angelegten Projekten in Deutschland und der Schweiz, aus für diese Veröffentlichung durchgeführten Recherchen zu Quartiermanagement-Projekten im Rahmen des Bundesprogramms „Soziale Stadt“ sowie darauf bezogenen Publikationen und Fachveröffentlichungen aus unterschiedlichen Disziplinen. Nachhaltig geprägt, immer wieder angeregt und konstruktiv in Frage gestellt werden wir durch unsere Arbeit im Quartiermanagement in der Stadt Essen, insbesondere in der fachlich herausfordernden und freundschaftlichen Kooperation mit Gabi Micklinghoff, Klaus Wermker, Werner Springer und vielen anderen Kolleginnen und Kollegen.

Ihnen danken wir besonders und, wenn auch für andere Formen der Unterstützung, ebenso unseren Kolleginnen Christel Grunwald, Heidi Meyer und Marlies Owen.

Gaby Grimm Johannes Groppe Wolfgang Hinte Gerhard Litges

1. Einleitung

Wurde in den 70er und 80er Jahren die kommunale Ebene noch als potenzielle „Gegenmacht“ (Bullmann/Gitschmann 1985) oder als Energiefeld für Veränderungen „von unten“ verstanden (Hesse 1986), müssen wir nach den Erfahrungen mit einer zunächst starren und später trotz Binnenmodernisierung („Neue Steuerung“) eher unbeweglichen Kommunalverwaltung die Ansprüche zurückschrauben. Realistisch scheint es – insbesondere angesichts der Diskussion um die Bürgergesellschaft und den sog. aktivierenden Staat (s. dazu etwa Alemann et al. 1999; Friedrich-Ebert-Stiftung 2002; Hans-Böckler-Stiftung 2002) – auf die Chancen einer durch Politik und Verwaltung angeregten (und zum Teil geradezu gewünschten) aktiven Bürgerschaft zu setzen, die durch eine aktivierende Verwaltung unterstützt wird. Während in den 70er Jahren die Finanzierung von Widerstandsaktionen seitens aktiver Bürger/innen geradezu als umstürzlerisch galt, sind derzeit aktive, ja selbst aggressiv-renitente Bürgergruppen in manchen staatlich finanzierten Programmen Ausweis erfolgreicher Arbeit (Dettling 2001; BMFSFJ 1999). Was einst Sand im Getriebe war, gilt heute als „soziales Kapital“ (s. etwa Coleman 1995) – dies könnte zum Einen ein Anzeichen für den wachsenden Durchblick in Politik und Verwaltung sein, zum Anderen aber auch ein Indiz für eine besonders perfide staatliche Strategie zur Vereinnahmung dysfunktionaler Bestrebungen und zur Befriedung aufrührerischer Elemente. Doch welchem Erklärungsversuch man auch anhängt: Wem an aktiven Bürger/inne/n liegt, der muss die Chancen der aktuellen Konzepte nutzen, sie aber auch in ihren Grenzen und Verführungen analysieren.

Nach Produkten, neuer Steuerung und Haushaltskonsolidierung entdecken die deutschen Kommunen derzeit – unterstützt von Bertelsmann, KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle) und Hans-Böckler-Stiftung – den aktivierenden Staat, die Bürgergesellschaft und, parallel dazu oder als Folge davon, das *Quartiermanagement*. Im Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“ (kurz: Soziale Stadt) kommt es vor, es gibt Netzwerkknoten, Arbeitsgruppen und bundesweite Unterstützungsinstanzen. Doch Begriffe sind wehrlos, und auch dem Begriff „Quartiermanagement“ ist mittlerweile eine beachtliche semantische Elastizität

tät zu eigen, so dass er geradezu beliebig verwandt werden kann, ohne dass man sich darüber verständigt, was präzise gemeint ist. Dieses Schicksal teilt er mit anderen Begriffen, wie etwa System, Ressourcen, Innovation usw., die alle einem gewissen sprachlichen Verschleiß unterliegen.

Seit Beginn der 90er Jahre werden insbesondere im Rahmen der Diskussion um integrierte Stadt(teil)entwicklung Ansätze des Stadtteil- bzw. Quartiermanagements diskutiert, die die Abkoppelung marginalisierter Quartiere von der gesamtstädtischen Entwicklung verhindern sollen. In kleinräumigen Gebieten soll eine Stabilisierung und Verbesserung der Lebensverhältnisse erreicht werden, indem relevante Politikbereiche und lokale Akteur/innen in Kontakt gebracht, Ressourcen gebündelt und „Empowermentprozesse“ angeregt werden. Im Zuge der Diskussion um Quartiermanagement treffen sich zahlreiche Stränge anderer Diskurse, insbesondere aus dem Bereich der Verwaltungsmodernisierung: Diese reichen von der Diskussion über die Bürgergesellschaft über die sog. Neue Steuerung bis hin zu Konsequenzen für die Unterstützung bzw. Qualifizierung der Beschäftigten. In einem anderen Segment gehen sie von der sozialpädagogischen Diskussion über die Gestaltung „gerechter Lebenswelten“, etwa durch Methoden der Gemeinwesenarbeit, über Chancen und Grenzen der Bündelung gesetzlicher Leistungen beispielsweise im KJHG (Kinder- und Jugendhilfegesetz) bis hin zu alternativen Finanzierungsformen wie Verfügungsfonds und Sozialraumbudgets.

Diese und andere Diskurse sind Hintergrund und Impuls für den in der kommunalen Verwaltung angesiedelten Teilbereich „Quartiermanagement“, an dem sich erweisen könnte, inwieweit programmatische Aussagen aus diesen Diskursen in Ablauf- und Aufbauorganisation der kommunalen Verwaltungen wie auch im Handeln der zahlreichen im Umfeld angesiedelten Akteure und Akteurinnen relevant werden können. Hier kann sich zeigen, ob ein relativ unstrittiges Konzept durch vorhandene Ressourcen struktureller, personeller und materieller Art umgesetzt werden kann oder ob es sich als programmatische Eintagsfliege erweist, die lediglich kurzzeitig durch zentral gesteuerte Programme am Leben erhalten werden kann. Im Grunde geht es dabei auch um die Frage, ob und wie eine kommunale Verwaltung unter Nutzung ihrer in den Ressorts verankerten Ressourcen in Wohnquartieren gezielt zur Herstellung gerechter Lebensverhältnisse beitragen und zu die-

sem Zweck das Wohnquartier als prägende Steuerungsgröße etablieren kann, und zwar mittelfristig auch ohne zusätzliche Programm-Mittel und ohne die Einrichtung eines zusätzlichen Ressorts „Quartiermanagement“. Wir haben es hier mit einer bemerkenswerten Verzahnung von Erkenntnissen aus Politikwissenschaft, Stadt- und Raumplanung sowie Sozialarbeit zu tun: Disziplinen, deren Schnittmenge aus der Distanz betrachtet auf der Hand liegt, die sich jedoch im Fachdiskurs wie auch in den kommunalen Strukturen vor Ort weder häufig begegnen noch gar nachhaltig bereichern.

Doch bei der kritischen Bestandsaufnahme von Quartiermanagement-Projekten stehen wir vor dem Problem, dass insbesondere angesichts der hohen Abhängigkeit der kommunalen Projekte von Landes- und Bundesfinanzierungen kaum eine/r der örtlichen Akteure/Akteurinnen großes Interesse daran hat, ungeschöntes Material erheben zu lassen, geschweige denn selbst zu publizieren. Die Projekte in den Kommunen können ihr Überleben nur sichern, wenn sie – mit Blick auf lokale Entscheidungsträger/innen und überregionale Fördertöpfe – regelmäßig und gezielt Erfolgsbilanzen präsentieren, die die lokalen Erwartungstrends treffen sowie an den bundesweit vorgegebenen Erfolgsparametern orientiert sind. So schauen wir also auf eine bunte Gemengelage von Erfolgsberichten und Good-Practice-Analysen, durch die eine Kulisse geschaffen wird, bei der man Bluff und Realität auch deshalb nur schwer auseinanderhalten kann, weil sie in undurchdringlicher Art und Weise interessengeleitet verschmelzen. So wissen wir aus zahlreichen Projektberatungen bzw. Hospitationen in am Bundesländer-Programm „Soziale Stadt“ beteiligten Kommunen, dass (auch in den „Vorzeigekommunen“) die für die Erfolgsberichte konstruierte Wirklichkeit zwar nicht erlogen ist, aber doch allenfalls einen Ausschnitt der Gesamtwirklichkeit der jeweiligen Projekte wiedergibt, und zwar insbesondere den Teil, der sich hochglanzbroschürenkompatibel aufbereiten bzw. auf Kongressen darstellen lässt. Unter den Tisch fallen häufig die kleinschrittigen Wege und Umwege, die organisatorischen Defizite, unsichere Arbeitsplätze, mangelnde konzeptionelle Unterfütterung, Macht- und Interessengerangel zahlreicher Akteure und Akteurinnen vor Ort, Misserfolge und Rückschritte. Jedwede in forschersicher Absicht an die Akteure herangetragene Bitte, derlei erheben und dokumentieren zu dürfen, stößt unweigerlich auf freundliche Ablehnung: das schade der

Verankerung im lokalen Kontext, schwäche die Position bei der Beantragung der nächsten Finanz-Tranche, desavouiere die engagierten Innovator/inn/en und trage nicht dazu bei, vorhandene Ressourcen zumindest kurzfristig zu sichern.

Derlei Positionen sind gut nachvollziehbar. Denn in der Tat hat derzeit kaum eine Instanz in dem Geflecht komplexer Abhängigkeiten irgendein Interesse an kritischer Aufklärung: auf kommunaler, Landes- und Bundesebene wollen sich alle Beteiligten gegenseitig sowie den sie umgebenden kritischen Instanzen möglichst plausibel nachweisen, dass ein solcher Ansatz auch in Zeiten knapper Kassen systematische Unterstützung braucht, und zwar deshalb, weil zahlreiche gesellschaftliche Probleme über ihn kleinräumig bearbeitet werden können. Man ist also umgeben von guten Absichten, die durchaus aufrichtigem Engagement entspringen. Gleichzeitig wird dadurch verhindert, dass über eine kritische Analyse von misslungenen, erfolgreichen, planlosen, geplanten, ruhigen und konflikthafter Prozesse ein diskutierbarer Kern konzeptioneller, organisatorischer und methodischer Art entwickelt wird. Dieser könnte als Grundlage dienen für einen systematischen Mitteleinsatz zum Aufbau beständiger Strukturen zur Unterstützung von Quartiermanagement in den kommunalen Gebietskörperschaften.

Statt dessen sind wir konfrontiert mit einem Sammelsurium von beliebig gebrauchten Begrifflichkeiten, einer Vielzahl spannender Projektbeschreibungen, interessanten Einschätzungen ausgesuchter Akteure und Akteurinnen vor Ort sowie Ergebnissen von Fragebögen, die nicht im geringsten die zahlreichen Detailprobleme vor Ort erahnen lassen. Die dadurch angeregte Fachdiskussion bewegt sich auch in ihren niveauvolleren Spielarten durchweg auf der Grundlage nur ansatzweise gekläarter und nur selten abgestimmter Begrifflichkeiten, einer dünnen empirischen Basis sowie einer durch zahlreiche Einzelinteressen kontaminierten Gemengelage.

Diese Publikation ist verfasst auf dem Hintergrund unterschiedlicher Einblicke in theoretische und praktische Zusammenhänge. Zum einen sind vorliegende schriftliche Materialien sowohl über zahlreiche Quartiermanagement-Projekte als auch darauf bezogene Publikationen und Fachveröffentlichungen aus unterschiedlichen Disziplinen die Grundlage der Untersuchung; zum anderen prägt unsere Erfahrung in zahlreichen überregionalen Arbeitsgruppen sowie als Berater/in-

nen einer Vielzahl kommunaler Projekte in Deutschland die hier dargestellte Wirklichkeit. Und gerade auf dem Hintergrund der letzteren Erfahrungen bewundern wir immer wieder, wie es etwa Werbeagenturen gelingt, ein völlig unabgestimmtes, konzeptionsloses Durcheinander von Einzelaktivitäten in einer Kommune so geordnet, gestaltet und betextet darzustellen, dass der Eindruck einer „großen Linie“ sowie eines systematischen Managements entsteht, das jedoch oftmals nicht einmal den Beteiligten selbst klar ist. Dies zeigt aber auch, dass es „die Wirklichkeit“ des Quartiermanagements nicht gibt; insbesondere fehlen bis heute längerfristig angelegte, solide empirische Untersuchungen über die konkreten Wirkungen einzelner Projekte vor Ort, und zwar solche Untersuchungen, die nicht nur auf der Grundlage der Auskünfte der jeweiligen engagierten lokalen Akteur/innen zustande gekommen sind, sondern die auch anhand von fachlichen Parametern Wirkungen zu erfassen suchen.

Zur Einordnung des Themas wird in der vorliegenden Publikation zunächst dargelegt, in welchem theoretischen und praktischen Kontext sich die Akteure und Akteurinnen des Quartiermanagements bewegen (Kap. 2). Die oftmals unklare Begrifflichkeit, die in Kernbereich und Umfeld des Quartiermanagements Verwendung findet, ist Anlass zur Darstellung des bundesweiten Programms „Soziale Stadt“ und einer Bewertung der Rolle des sozialen Sektors (Kap. 3). Anschließend werden einige Publikationen aus der mittlerweile beachtlichen Literaturfülle daraufhin untersucht, wie sie mit dem Begriff „Quartiermanagement“ umgehen.

Kap. 4 befasst sich mit der Bedeutung von Ressourcen eines Quartiers für die dort lebenden Menschen, insbesondere für Frauen mit Kindern, für die der Stadtteil den hauptsächlichen Lebensbereich darstellt. Im Folgenden (Kap. 5) wird ein integriertes Organisations- und Steuerungsmodell entwickelt, das für die unterschiedlichen Aktivitäten der am Quartiermanagement beteiligten Akteure und Akteurinnen einen koordinierten und strategisch durchdachten Organisationsaufbau schafft. In Kap. 6 wird dieses Modell mit ausgewählten Elementen aus der Diskussion zur Verwaltungsreform konfrontiert, die für die Realisierung integrativer Konzepte eher hinderlich sind. Zum Abschluss wird in Kap. 7 auf die Notwendigkeit einer stärkeren Raumorientierung der Verwaltung hingewiesen und es werden dazu zusammenfassende Empfehlungen gegeben.

2. Hintergründe der Debatte um Quartiermanagement

In diesem Kapitel werden die zentralen Debattenstränge skizziert, die als fachliche Kulisse auf Entwicklungen im Quartiermanagement einwirken. In besonders starkem Maße trifft dies auf die Verwaltungsreform zu, die seit Beginn der 90er Jahre und mit Einsetzen einer sich seither immer weiter verschärfenden Finanzkrise der kommunalen Haushalte alle Bereiche kommunaler Verwaltung in mehr oder minder intensiver Form dynamisiert, verändert oder auch nur irritiert.

Des Weiteren werden die Diskussion um die integrierte Stadt-(teil)entwicklung sowie gemeinwesenarbeitsorientierte Ansätze referiert, deren Ergebnisse in zunehmendem Maße Eingang in die verwendete Terminologie und die Praxis der Akteure und Akteurinnen gefunden haben.



2.1 Verwaltungsreform

Unzufriedenheit und Skepsis gegenüber der öffentlichen Verwaltung sind von jeher wesentlicher – weitgehend akzeptierter – Bestandteil der Stimmungslage in der Gesellschaft eines demokratischen Staates. In der expandierenden Wohlstandsentwicklung der 50er und 60er Jahre konnte der Staat den Wünschen der Bürger/innen, Politiker/innen und Interessengruppen nachkommen und eine breite, staatlich abgesicherte Leistungspalette bereitstellen (vgl. Adamaschek 1998). So war bis weit in die 80er Jahre hinein kein Anlass für grundlegende Veränderungen im öffentlichen Sektor gegeben. Allenfalls in Teilsegmenten, insbesondere im Bereich der sozialen Dienste, wurden Dezentralisierung und Bürgernähe – von anderen Verwaltungsbereichen eher skeptisch beäugt – zögerlich umgesetzt (Kühn 1994).

Der Ruf nach weitreichenden Reformen wurde Ende der 80er Jahre u.a. ausgelöst durch neue Anforderungen infolge gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen (sinkende Einnahmen und gleichzeitig steigende Ausgaben, auch verursacht durch die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, damit verbundene steigende Transferleistungen sowie durch den Aufbau Ost), die mit den bestehenden Instrumentarien nicht zu bewältigen waren. Eine Steigerung der Produktivität

öffentlich bereit gestellter Leistungen schien geboten, und die KGSt als zentrale Unterstützungsinstanz der Kommunalverwaltungen schlug die möglichst konsequente Übernahme eines betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmens vor. Tatsächlich konnten in verschiedenen Bereichen, etwa der Entsorgung, private Anbieter trotz deutlicher Wettbewerbsnachteile Leistungen erheblich kostengünstiger erbringen als die öffentliche Verwaltung (Banner 1991, KGSt 1991). Parallel dazu wurde das Staatsverständnis auch als Folge der Selbsthilfe-, Bürger- und Protestbewegung in den 70er und 80er Jahren neu diskutiert. Dies führte zu der Forderung, einen aktivierenden Staat zu verwirklichen, indem staatliche Leistungen und Kontrolle reduziert und Mitbestimmung und Eigenaktivität der Bürger/innen unterstützt werden.

Neue Steuerung

Im Hinblick auf die praktischen Umsetzungsstrategien in Deutschland werden die Reformbemühungen am besten mit dem von der KGSt (1993) publizierten Begriff des „Neuen Steuerungsmodells“ mit dem Leitbild einer dezentralen und ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung (Binnenrationalisierung) beschrieben (vgl. Jann 1998). Erreicht werden sollte auf der Ebene

- *der Organisation:* die Dezentralisierung von Entscheidungen, der Aufbau vernetzter Strukturen in der elektronischen Datenverarbeitung, im Umgang mit dem Bürger mehr Leistungen aus einer Hand, vereinfachte Formulare, erweiterte Öffnungszeiten, zugewandte Umgangsformen usw.
- *der Finanzen und der Verwaltungswirtschaft:* der Einsatz von Controllingverfahren, Produktbeschreibungen, Kosten- und Leistungsrechnung, Berichtswesen, Budgetierung und Wettbewerb
- *des Personals:* die Orientierung an Leitbildern, Stärkung der Motivation durch Leistungsanreizsysteme, flexible Arbeitszeitgestaltung, Kontrakte, Führung und Fortbildung.

Bürger/innen und Kund/inn/en

In dieser Zeit erschloss sich den Unternehmensberatungen ein beachtlicher Markt. Unter der Überschrift „Konzern Stadt“

wurden Produktkataloge und Leitbilder erstellt, Umgangsformen ('mein Name ist N. N., was darf ich für Sie tun') angepasst und selbst die Kleidungsgewohnheiten (dunkler Anzug mit dezent gestreifter Krawatte in altherren-burgund auch in den mittleren Leitungsebenen) aus der gehobenen Privatwirtschaft übernommen.

In besonders reformfreudigen Verwaltungen sprach man nun grundsätzlich von Kund/inn/en, um nach innen und außen zu dokumentieren, wie ernst man es mit der Dienstleistungsorientierung meinte. Zu den Leitgedanken des aktivierenden Staates steht der flächendeckende Gebrauch des Begriffs „Kund/inn/en“ jedoch in krassem Widerspruch, ist doch hier nicht die Erfüllung der Kundenwünsche das Ziel, sondern die Förderung von Engagement, freiwilliger Tätigkeit und Mitwirkung (zur Kritik am Kundenbegriff s. Bogumil/Kißler 1995, Hinte 2001; Merchel 1995). Trotz der schon früh in der Fachöffentlichkeit geübten Kritik ist die Kundenorientierung auch in aktuellen Modernisierungsprozessen Leitprinzip und verstellt so häufig den Blick für die notwendigen Reformschritte hin zu einem aktivierenden Staat. Gleichwohl spielt der Kontakt zu den Bürger/inne/n eine entscheidende Rolle bei den Reformprozessen: Auf gleicher Augenhöhe sollen die Beteiligten in Kontakt treten, der Untertan wird zum Verhandlungspartner auf der einen und der Bürokrat zum Interessenmakler auf der anderen Seite (Spitzer 1998). Im Rahmen von Quartiermanagement hat dieser Prozess eine zentrale Bedeutung, wenn es etwa darum geht, Verwaltungshandeln abzustimmen mit den Interessen der verschiedenen Akteure/Akteurinnen in einem Quartier.

Politik und Verwaltung

Politik soll sich im kommunalen Bereich darauf konzentrieren, planungsgestützt über strategische Ziele zu entscheiden, und der Verwaltung das gesamte operative Management überlassen. Durch diese Funktionszuschreibung wird angestrebt, die Aufgaben von Politik und Verwaltung klarer abzugrenzen und die Schnittflächen zwischen den beiden Bereichen zu verkleinern (KGSt 2000a). Bogumil (2002a) stellt fest, dass dieses Segment der Neuen Steuerung am wenigsten in der kommunalen Praxis umgesetzt ist und führt dies zurück auf die mangelnde Bereitschaft der Politik, sich auf Ziele festzulegen, da beim Nichterreichen der Ziele den Wähler/inne/n und den politi-

schen Gegner/inne/n ein Rechenschaftsbericht des Scheiterns vorgelegt würde. Die Vereinbarung von Zielen setze darüber hinaus eine Planungsrationaltät voraus, von der im öffentlichen Sektor angesichts komplexer Einflüsse nicht auszugehen sei.

Betrachtet man die Reformbemühungen der Kommunalverwaltungen in den zurückliegenden zehn Jahren, so sind grundlegende Veränderungen mit durchaus positiver Wirkung zu konstatieren (vgl. Heinz 2001). Im Kontakt mit den Bürger/inne/n und auf den Ebenen der Organisation und der Finanzen sind merkbare Impulse gesetzt worden für wirtschaftlicheres und effektiveres Arbeiten.

Aktivierender Staat und Bürgerkommune

Jann (1998) sowie Gerstlberger et al. (1999) kritisieren, dass bislang nur einzelne Elemente des neuen Steuerungsmodells umgesetzt werden, so dass die Philosophie des Gesamtkonzeptes verloren geht und die Praxis des Verwaltungshandelns nicht ausreichend optimiert wird. Dennoch entspricht die Hinwendung zur ergebnisorientierten und dezentralen Steuerung eher den Grundlagen einer demokratischen Verwaltung bzw. der Bürgerkommune (vgl. auch Bogumil 2001). Mit der „Bürgerkommune“ erweitert die KGSt inzwischen das Neue Steuerungsmodell um Elemente des „strategischen Managements“ (vgl. KGSt 2000b).

In der Diskussion um die Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements, den aktivierenden Staat und die Stärkung der Zivilgesellschaft wird der Begriff „Bürgerkommune“ als Leitbild verwandt, das das Verhältnis zwischen Bürger/inne/n (Einwohner/inne/n) und Kommune beschreibt, das sich innerhalb der letzten Jahre verändert und entwickelt hat (zu den Veränderungen v.a. in Planungsprozessen s. Selle 2000; zum „Vordringen kooperativer Demokratieelemente“ in die kommunale Selbstverwaltung s. Bogumil 2002b; zur Rollendifferenzierung von Bürger/inne/n in der Kommune s. Bogumil 1999).

Mehr und mehr gehört also zur Kultur einer Kommune, im Zuge eines systematischen Partizipationsmanagements Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen bzw. Bürger/innen anzuregen, sich am öffentlichen Leben aktiv zu beteiligen. Insbesondere in den Konzepten für einen aktivierenden Staat kommt der Kommunikation zwischen den Akteur/inn/en auf und zwi-

schen den Ebenen eine besondere Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund ist die Qualifizierung für Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen eine maßgebliche Voraussetzung für eine offene Verwaltung.

So soll etwa ein Führungsverständnis, das wesentlich aus Anweisung und Kontrolle besteht, abgelöst werden durch einen eher personenorientierten Führungsstil. Während bisher Sachbearbeitungskompetenz und Beschäftigungsdauer zentrale Aufstiegskriterien waren, legen die Reformkonzepte neben der fachlichen Eignung einen deutlichen Schwerpunkt auf *Führungs*kompetenzen als Auswahlkriterium für die Besetzung von Leitungsstellen. Personalentwicklung, Konfliktbewältigung, Kooperationsfähigkeit, Motivation, interne Leistungskontrakte und -anreize, Mitarbeiterbeteiligung, Delegation von Entscheidungen, Arbeitszufriedenheit sind einige der wesentlichen Kernbegriffe (Kißler 1995, KGSt 1995, Klages/Hippler 1993).

Hier werden durchaus gebietsbezogene Schwerpunkte gesetzt, vor allem in den Bereichen Jugend-, Sozial- und Gesundheitshilfe sowie in der Stadtplanung (Springer 1999).

Gebietsbezogene Organisation von Verwaltungseinheiten

Angesichts wachsender räumlicher Disparitäten sowohl in ländlichen Regionen als auch in den industriellen Ballungsgebieten waren und sind Kommunalverwaltungen besonders gefordert, auf die vielfältigen z.T. gravierenden Probleme zu reagieren (vgl. etwa Naschold 1998, Städte-Netzwerk NRW 2001, Grimm et al. 2001a). Eine Einbeziehung der Akteure/Akteurinnen aus relevanten Bereichen der Infrastruktur sowie der Bewohner/innen in den Stadtgebieten, aber auch eine grundlegend andere Form der Zusammenarbeit innerhalb der kommunalen Verwaltung ist notwendig: Starre Linienorganisation und streng abgegrenzte Arbeitsgebiete machen die kommunale Administration angesichts der komplexen Probleme nahezu handlungsunfähig. Trotz verschiedener integrierter Stadtteilprogramme steht eine umfassende Perspektive über eine gebietsbezogene Reorganisation der Verwaltung, die eine ressortübergreifende und soziale Stadtentwicklung fördert bzw. ermöglicht, noch aus (vgl. auch Alisch 2002). Einzelne Kommunen haben etwa über vernetzte Dienste (Hannover), Einrichtung von Gebietsteams mit eigenem Budget (Essen) sowie fachübergreifender Dienstleistungszentren in den Stadtteilen (Bielefeld)

erste Schritte unternommen, stehen jedoch vor spezifischen operativen Schwierigkeiten, die nach Einschätzung der Beteiligten vorrangig auf die Dominanz der sektoralen Denk- und Handlungsweise in der Verwaltung zurückzuführen sind.

2.2 Integrierte Stadt(teil)entwicklung

Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurden die Grenzen des bis dahin vorherrschenden Planungsverständnisses deutlich. Die Entwicklung der Städte erforderte eine Steuerungs- und Planungspraxis, die wirtschaftliche, städtebauliche und soziale Aspekte miteinander verknüpft. Als ressortübergreifendes Steuerungsinstrument gewann in diesem Zeitraum die Stadtentwicklungsplanung an Relevanz. Die damalige sozial-liberale Koalition setzte vor allem auf eine verbesserte Handlungs- und Steuerungsfähigkeit des politisch-administrativen Systems. Im Vordergrund stand eine Binnenmodernisierung, die auf eine Optimierung der Arbeitsabläufe sowie auf Ergebnissicherung und Informationstransparenz abzielte (vgl. Wollmann 1994).

Bei diesem „Gott-Vater-Modell“ (Siebel 1989) lag die Definitionsmacht in der öffentlichen und das Fachwissen in der planenden Hand. Die Entwicklung der Städte lag weitgehend in der Hand der Fachleute, und zwar der Planer/innen. Die Folgen dieser zum größten Teil rein städtebaulich geprägten großen Sanierungsmaßnahmen lassen sich an der Entwicklung des sozialen Wohnungsbaus an den Stadträndern ablesen: Bereits Mitte der 80er Jahre waren in diesen Gebieten Nachbesorgungsmaßnahmen nötig (vgl. u.a. Selle 1994, S. 16).

„Nicht Brüche sondern Kontinuitäten“ (ebd., S. 45) prägten das Planungsverständnis sowie das Instrumentarium in den 70er Jahren. Dies lasse sich vor allem an der Planungspraxis ablesen, in der bis in die 80er Jahre hinein zwar nicht mehr auf gesamtstädtischer Ebene, bezogen auf einzelne Quartiere bzw. Maßnahmen jedoch weiterhin integrativ und kooperativ gearbeitet wurde. Zwei Pole standen sich in den 70er Jahren gegenüber: ein am Markt orientiertes Planungsverständnis (Deregulierung) auf der einen Seite und eine integrierte, umsetzungsorientierte Planung (Lösungsorientierung) auf der anderen Seite.

Stadtentwicklungsplanung (STEP) ist aufgrund fehlender gesetzlicher Vorgaben und damit verbundener Verfahrensregeln eine freiwillige Leistung der Kommune. Lediglich in einem kurzen zehnjährigen Intermezzo fand die STEP 1977 im Zuge einer Novellierung Eingang in das Baugesetzbuch (BauGB). In § 1 Abs. 5 wurde empfohlen, vorhandene Stadtentwicklungspläne „soweit sie städtebaulich von Bedeutung sind, bei der Aufstellung der Bauleitpläne zu berücksichtigen“, aber selbst dieser unverbindliche Passus wurde 1987 wieder gestrichen. Entgegen den Empfehlungen der KGSt (1975) wurde in vielen Städten ein eigenes Amt oder eine Stabsstelle geschaffen, obwohl es sich bei der Stadtentwicklungsplanung „als eine einheitliche, fachübergreifende Konzeption für das Verwaltungshandeln auf allen Tätigkeitsfeldern und unter allen Aspekten“ (KGSt 1972, S. 15, in: Heinz 2000, S. 237) um eine Querschnittsaufgabe handelt. Dabei kristallisierten sich drei Organisationsformen heraus: eine der Verwaltungsspitze angegliederte Stabsstelle, ein eigenständiges Amt bzw. Dezernat oder eine Fachabteilung, zumeist im Planungsressort. Innerhalb der Verwaltung wurde der ressortübergreifende Handlungsansatz der Entwicklungsplanung nicht nur integrierend und koordinierend verstanden, sondern vielmehr als Kontrolle wahrgenommen, was zu Skepsis bis hin zu „Informations- und Kooperationsverweigerung“ (ebd., S. 239) führte.

Dass sich die „Top-down-Konzepte“ der integrierten Stadtentwicklungsplanung nicht durchsetzten, hatte vielfältige Ursachen: erstens war die Politik vornehmlich an der Umsetzung kurzfristiger Maßnahmepläne und weniger an mittel- und langfristigen Planungen interessiert, zweitens waren die öffentlichen Finanzierungsstränge wie gehabt nicht planbar, drittens waren die STEP-Konzepte in der Regel nicht integrativ, sondern lediglich additiv zusammengestellt, viertens deckte die prognostizierte Entwicklung sich oftmals nicht mit der Realität und fünftens gewannen die ressortspezifischen Fachplanungen an Bedeutung (vgl. Selle 1994, S. 39; Heinz 2000, S. 239).

Um auch beteiligungsgewohnte Bewohner/innen-Gruppen an der Stadt(teil)entwicklung zu beteiligen, setzten sich Ende der 70er Jahre aktivierende Beteiligungsstrategien durch, die ihre Ursprünge in Gemeinwesenarbeit und Initiativ- und Selbsthilfebewegung hatten (wie etwa Stadtteilbüros, Stadtteilforen, Sanierungskommissionen, Versammlungen, aktivierende Befragungen etc.). Mit dem politischen Anspruch einer Ent-

wicklung von „Gegenmachtpositionen der Planungsbetroffenen“ (Offe 1972, S. 139 f.) erhielt Beteiligung die Funktion der „Umverteilung der Macht, die es den Habenichtsen ermöglicht, in Zukunft bewußt in den gesellschaftlichen Prozeß einzugreifen“ (Arnstein 1972).

In den 80er und 90er Jahren dominierte eine projekt- und situationsbezogene Planung, die zunächst als inkrementalistisches Vorgehen bzw. als „Stückwerktechnik“ (Helbrecht 1994, S. 222) später als „perspektivischer Inkrementalismus“ (Ganser 1991), „Planung durch Projekte“ oder auch als Politik der Festivalisierung einerseits und als Mobilisierung endogener Potenziale mit einer „Strategie der 1000 Blumen“ andererseits bezeichnet wurde (vgl. Selle 1994, S. 40 f.). Im Zuge der Projektplanung wurde die Zusammenarbeit mit finanzkräftigen privaten Akteur/inn/en im Rahmen von „public private partnerships“ betont. Stadtentwicklung war und ist insbesondere mit Blick auf die finanzielle Situation des öffentlichen Sektors häufig nur in Kooperation mit der Wirtschaft möglich (vgl. auch Lüttringhaus 2000, S. 92). Auch im Baugesetzbuch bilden sich diese Deregulierungstendenzen u.a. durch das Instrument des Vorhaben- und Erschließungsplanes nach § 12 ab. Dort wird geregelt, dass nicht mehr nur die Verwaltung die rechtlichen Planungsgrundlagen schafft, sondern diese in den Händen der zukünftigen Investor/inn/en in Absprache mit dem politisch-administrativen System liegen. Belohnt wird die Kommune für die Abgabe ihrer Definitionsmacht mit einem befristeten und kalkulierbaren Bauprojekt, für das die Planungs- und Erschließungskosten ganz oder teilweise vom Investor übernommen werden (vgl. u.a. Lüttringhaus 2000; Scholz/Selle 1996).

Folgende gegenläufige Tendenzen sind im gleichen Zeitraum erkennbar:

- gesamtstädtische Orientierung
- Stärkung von perspektivischen und umsetzungsorientierten Handlungskonzepten
- stärkere Betonung von Bürgerbeteiligung und -aktivierung.

Während die Stadtentwicklungsplanungen bzw. Handlungsprogramme vieler Großstädte in den 70er und 80er Jahren durch baulich-investive Maßnahmen geprägt waren, haben einzelne Kommunen (z.B. Essen, München, Hannover, Dortmund) bereits Anfang der 80er Jahre *integrierte Stadtentwick-*

lungsplanung im Sinne einer ressortübergreifenden, partizipativen und kooperativen Vorgehensweise umgesetzt (vgl. u.a. Wermker/Meyer 2000; Stadt Essen 1994; ISSAB 1989). Sowohl die kommunale Praxis als auch Förderprogramme einer integrierten Stadtentwicklung einzelner Bundesländer (Nordrhein-Westfalen, Hessen, Hamburg) sowie das 1999 gestartete Bundesländer-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die Soziale Stadt“ haben dazu geführt, dass integrierte Stadt(teil)entwicklung kommunalpolitisch wieder neu gewichtet wird.

Mit Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung und zunehmende sozialräumliche Segregationsprozesse werden derzeit Konzepte einer „Raumorientierung der Verwaltung“ diskutiert, um den Modellcharakter integrierter Stadtteilentwicklung zu Gunsten einer grundsätzlichen räumlichen Orientierung des Verwaltungshandelns abzulösen (vgl. Grimm et al. 2001a; Städte-Netzwerk NRW 2001). Alisch (2002) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Politik sozialer Integration“, die sich abwendet von dem reduzierten Blick auf die geförderten Quartiere zu Gunsten einer stadtpolitischen Kultur, „die die Wechselwirkung der Integrationsebenen Quartier und Gesamtstadt berücksichtigt.“ (S. 269) Im Kern geht es hier um eine sozialverträgliche Stadtpolitik mit transparenten Entscheidungsprozessen und die Gestaltung von Lernprozessen im politisch-administrativen System.



2.3 Gemeinwesenarbeit: ein quartierbezogenes Konzept sozialer Arbeit

Quartierbezogene Ansätze in der sozialen Arbeit erhielten in den 60er Jahren einen bis heute wirkenden Schub. Damals wurde die Beschaulichkeit der bundesdeutschen sozialen Arbeit durch einen US-amerikanischen Import vorübergehend erschüttert. Veröffentlichungen zur Gemeinwesenarbeit (GWA) wie die von Müller/Nimmermann (1973), Hauser/Hauser (1971), Bahr/Gronemeyer (1974), aber auch die Praxis einiger Leuchtturmprojekte, insbesondere in Obdachlosen-Siedlungen (s. dazu Aich/Bujard 1972, Kelm 1973, Seippel 1976), stellten nicht nur sozialarbeiterische, sondern auch gesellschaftspolitische Selbstverständlichkeiten nachhaltig in Frage. Da war die Rede von Widerstand, Betroffenenbeteiligung, Veränderung von Verhältnissen, Organisation von Gegenmacht, Kampf gegen das Esta-

blishment und außerparlamentarischer Organisation von kollektiver Betroffenheit: Vokabeln, die das bundesdeutsche Bürgertum, aber auch die dadurch geprägte bürgerliche soziale Arbeit nachhaltig irritierten. Gemeinwesenarbeiter/innen initiierten Mieterinitiativen, Demonstrationen und Stadtteilstefte, sie skandalisierten unzumutbare Wohnverhältnisse, infrastrukturelle Mängel, unsinnige Prestigeprojekte oder korrupte Funktionsträger, sie organisierten öffentliche Foren und Pressekampagnen und sorgten auf vielfältige Weise dafür, dass verschiedenste Bevölkerungsgruppen sich im Wohnquartier artikulierten und organisierten. Irgendwo zwischen Ignorieren, Verteufeln und Umarmen waren die Reaktionen des damaligen Establishments angesiedelt, mit denen man versuchte, dieser aufbegehrenden basisdemokratischen und gesellschaftskritischen Bewegung zu begegnen.

GWA bot eine akzentuierte Sichtweise, die sich auf manifeste, in sozialen Räumen vorfindbare Erscheinungsformen gesellschaftlicher Ungleichheit, Unterprivilegierung, Ausgrenzung und ökonomischer bzw. sozialer/psychischer Not richtete, gründend auf einem kritischen Konzept von Gesellschaft, sozialer Arbeit und professioneller Interaktion, ohne jedoch darauf bezogene, in Institutionen realisierbare Strategien zu entwickeln. Ein bis heute wirkendes Verdienst der GWA besteht darin, den Blick für sozialräumliche und lebensweltliche Dimensionen sozialer Benachteiligung geschärft und entsprechende methodische Konsequenzen daraus gezogen zu haben – und zwar viele Jahre bevor die akademische Sozialpädagogik programmatisch nachziehen konnte (etwa Mielenz 1981; Thiersch 1992).

Ende der 70er sowie in den 80er Jahren wurde GWA mehr und mehr zu einem undifferenziert benutzten Begriff zur Präsentation angeblich „fortschrittlicher“ Praxis. Zunächst war GWA die „dritte Methode der Sozialarbeit“, dann diente sie als Etikett für lokale Bürgerinitiativen und emanzipatorische Aufklärungsarbeit in Institutionen und Wohnquartieren, und schließlich prägten Boulet u.a. (1980) das „Arbeitsprinzip Gemeinwesenarbeit“ als durchgängige Blickrichtung für jedwedes soziale Berufsfeld. Angesichts der zunehmenden terminologischen Unschärfe, aber auch der uneinheitlichen und wenig systematischen Praxis von GWA-Projekten wurde zu Beginn der 80er Jahre in Essen das Konzept „Stadtteilbezogene Soziale Arbeit“ entwickelt (s. dazu Hinte et al. 1982; ISSAB 1989). Unter ausdrücklichem Rückgriff auf die Tradition aktivierender GWA,

aber auch unter Bezug auf erziehungskritische (Braunmühl 1975; Hinte 1980) und feld- und gestalttheoretische Ansätze (Lewin 1968) wurde der soziale Raum als zentrale Bezugsgröße aktivierenden sozialarbeiterischen Handelns propagiert (Ries et al. 1997).

Stadtteilbezogene soziale Arbeit nahm einige Diskussionslinien und Erkenntnisse aus der GWA auf, etwa Organisation individueller und kollektiver Betroffenheit, Parteilichkeit für unter den Folgen repressiver Sozialpolitik leidende Bevölkerungsgruppen, kleinräumiger Lebensweltbezug und Aktivierung statt Betreuung. Diese Prinzipien wurden präzisiert, ergänzt und erweitert und in den Bezugsrahmen institutioneller sozialer Arbeit gestellt.

Stadtteilbezogene Soziale Arbeit bezieht sich – im Rahmen einer steuerungstechnisch vorgenommenen Konzentration auf einen institutionell definierten Sozialraum – auf die Verdichtungen der einzelnen, von den Menschen definierten Sozialräume, die sich aus zahlreichen Einzelnetzen zusammensetzen. Neben dieser *geografischen* Ausrichtung beinhaltet ein sozialraumbezogener Ansatz in der Tradition der GWA folgende *methodische* Blickrichtungen und Prinzipien (s. dazu auch Hinte/Karas 1989; Hinte 2002):

1. Orientierung an den geäußerten Interessen der Wohnbevölkerung: Die Fachkräfte denken nicht darüber nach, was die Menschen in einem Wohnquartier interessieren könnte, sondern fragen sie direkt nach deren Interessen und Bedürfnissen. Ansatz der Arbeit ist immer der Wille bzw. die Betroffenheit einzelner Menschen oder Gruppierungen.
2. Unterstützung von Selbsthilfekräften und Eigeninitiative. Die Fachkräfte tun möglichst nichts *ohne* und vermeiden Aktionen *für* die Leute. Vielmehr denken sie mit ihnen darüber nach, was diese selbst zur Verbesserung ihrer Situation tun können und wenden sich erst in späteren Stadien mit betreuenden und programmorientierten Angeboten an die Wohnbevölkerung.
3. Nutzung der Ressourcen
 - a) der Menschen: Sozialraumorientierte Ansätze richten ihr Augenmerk immer auf die Stärken der Menschen, die sich oft sogar in den vermeintlichen Defiziten abbilden. Ein wegen Diebstahl verurteilter Jugendlicher ist oft genau der

Richtige, um auf die Gruppenkasse aufzupassen; die von ihrem Mann und ihren Kindern genervte Frau blüht oft auf als Sprecherin der Mieterinitiative; und der zurückgezogene, eigenbrötlerische ältere Herr ist gelegentlich als Zauberkünstler *die* Attraktion auf dem Stadtteilfest.

b) des Sozialraums: Räume, Nachbarschaften, Plätze, Natur, Straßen, aber auch die vorhandene Unternehmens- und Dienstleistungsstruktur im Quartier und darüber hinaus sind bedeutsame Ressourcen, die man nutzen und durch kluge Vernetzung effektivieren kann. So verführt etwa eine kalte Betonwand nicht nur zum Stöhnen („Schade, dass Beton nicht brennt!“), sondern lädt etwa dazu ein, eine solche Wand zu bemalen, sie als Leinwand zur Projektion eines Films zu nutzen oder sie mit Informationen über den Stadtteil zuzuleben.

4. Zielgruppenübergreifender Ansatz: Man sucht nach Kristallisationspunkten für Aktivitäten, an denen sich möglichst alle Bürger/innen beteiligen können. In einem Programm zur Wohnumfeldverbesserung finden sich in der Regel vielfältige Vorhaben, die verschiedene Gruppierungen im Stadtteil anregen, sich zu beteiligen. Dabei sind zielgruppenspezifische Aktionen nicht ausgeschlossen, aber sie geschehen dann im Kontext anderer Aktivitäten, die nicht eine bestimmte Zielgruppe stigmatisierend vorab definieren.

5. Bereichsübergreifender Ansatz: Stadtteilarbeit nutzt die Kompetenzen anderer Sektoren und ergänzt sie. So haben etwa im Wohnsektor sozialer Wohnungsbau, Wohngeld, Notunterkünfte oder Bebauungspläne eine hohe Bedeutung. Soziale Arbeit trägt davon lediglich die Folgen und beschäftigt sich dann mit Schuldnerberatung, Verhinderung von Obdachlosigkeit, Arbeit mit Nichtsesshaften usw., praktiziert also einen klassischen Ansatz im Stadium des sozialen Zusammenbruchs. Dagegen könnten auf der Grundlage der Kenntnisse von Sozialarbeiter/innen über den Zusammenhang zwischen bebauter Umwelt und sozialer Auffälligkeit wichtige Anregungen bei der Planung von Wohnsiedlungen gegeben werden. Soziale Arbeit muss also aus der Mentalität der nachgeordneten Instanz herauskommen und ihre Fachkompetenz für andere Disziplinen verdeutlichen (etwa in ämterübergreifenden Arbeitskreisen oder Projekten).

6. Kooperation und Koordination relevanter Institutionen: Über vielfältige Foren („Vernetzung“) werden im Wohn-

quartier tätige bzw. dafür zuständige (professionelle und ehrenamtliche) Akteure und Akteurinnen aus verschiedenen Bereichen angeregt, Kooperationen bezogen auf Einzelfälle, Gruppierungen und Aktionen abzusprechen und gemeinsame Projekte zu entwickeln und durchzuführen.

GWA sieht die Bewohner/innen eines Quartiers als tätige Subjekte, die (zum Teil unter schwierigen Lebensbedingungen) versuchen, das Beste für sich daraus zu machen. GWAler/innen lassen sich auf das Leben der Menschen ein, auf ihre Empfindungen, ihre Lebensdefinitionen, ihre Ängste und Handlungsmotive in ihrer ganzen Vielfalt, Brüchigkeit und Widersprüchlichkeit (s. dazu Springer 1995; Treeß 1997). Das Wohnquartier wird als Lebens- und Lernort der Menschen gesehen und damit zum primären Handlungsfeld der Professionellen. Im Vergleich zur traditionellen sozialen Arbeit etwa im Rahmen der Jugendhilfe verliert der Einzelfall seine zentrale Bedeutung zugunsten des ihn prägenden sozialen Raums. Stärkere Nutzung von Ressourcen des Wohnquartiers, weniger Sonderzuständigkeiten, keine abteilungsorientierte Zergliederung von ganzheitlichen Problemlagen und die zunehmende Delegation begrenzter Entscheidungsbefugnisse auf lokale Ausführungsebenen sind seit den 90er Jahren engagiert diskutierte Konsequenzen für die Träger sozialer Arbeit, speziell in der Jugendhilfe (s. dazu Hinte et al. 1999; Hinte et al. 2001).

Zahlreiche Inhalte und Prinzipien aus der Gemeinwesenarbeit finden sich mittlerweile auch in Bereichen außerhalb der sozialen Arbeit – mit der Folge, dass geradezu inflationär, terminologisch unscharf und praktisch gelegentlich recht trivial Erfahrungen und Methoden aus der GWA für die Stadt-(teil)entwicklung adaptiert werden. Zur Klärung: Stadtteilbezogene Soziale Arbeit in der Tradition von GWA bezeichnet einen projekt- und themenunspezifischen Prozess einer (in der Regel) mehrjährigen Aktivierung der Wohnbevölkerung, der zwar einzelne Leuchtturm-Projekte nicht ausschließt, sich jedoch vornehmlich über eine Vielzahl kleinerer Aktivierungsaktionen darauf richtet, anhand direkt geäußerter und durchaus wechselnder Interessen der Wohnbevölkerung gleichsam eine „Grundmobilisierung“ eines Wohnquartiers als Humus für größere Einzelprojekte zu bewirken. Die Konzentration auf Einzelprojekte ohne diese grundständige Mobilisierung gleicht eher einer „Aktivierung ohne Unterleib“, die in der Regel keine nachhaltigen Wirkungen auf das „unsichtbare Gemeinwesen“, also

auf das soziale Klima eines Wohnquartiers sowie den alltäglichen Umgang der Menschen miteinander zeitigt.

Zunächst geht es also darum herauszufinden, in welchen Bereichen die Menschen ohnehin schon aktiv sind: etwa Themen im Stadtteil, die die Menschen beschäftigen, über die sie sich freuen, die im Gespräch sind oder die die Volksseele zum Kochen bringen. Die Erfahrung in zahlreichen Projekten zeigt, dass Menschen sich am ehesten um Kristallisationspunkte und Themen herum organisieren, die mit Betroffenheit oder Neugierde besetzt, naheliegend, anschaulich, greifbar und erfolgversprechend sind. Diese Themen liegen nur selten auf der Straße, häufiger sind sie verborgen, gelegentlich nur relevant für kleinere lokale Einheiten oder bestimmte Bevölkerungsgruppen, sie werden nicht immer eindeutig benannt und konturieren sich bisweilen erst im Laufe zahlreicher Gespräche oder über andere Zugangsformen. Auf dieser Grundlage gilt es, gemeinsam mit den Menschen eine Lebenswelt zu gestalten, die von ihnen selbst als unzumutbar, erdrückend, einengend oder anregungsarm empfunden wird. Dass Menschen dabei eine Menge lernen, sich verändern, sich persönlich weiterentwickeln und ihr Verhaltensrepertoire erweitern, ist erfreulich; es handelt sich jedoch in der GWA nicht um gesteuerte Prozesse, die dazu dienen, Menschen erzieherisch zu verändern, sondern um vielschichtige Interventionen, die zum Ziel haben, durch die Gestaltung von Lebenswelten zu mehr Gerechtigkeit in Wohnquartieren beizutragen, und zwar unter aktiver Mithilfe der dort lebenden Bevölkerung.

3. „Soziale Stadt“ und Quartiermanagement



3.1 Das Programm „Soziale Stadt“

Bundesländer und Kommunen wie etwa Nordrhein-Westfalen (seit 1993), Hamburg (seit 1994) oder Hessen (seit 1997) haben bereits in der Vergangenheit integrierte Förderkonzepte zur Revitalisierung benachteiligter Stadtteile entwickelt. Mit der Gemeinschaftsinitiative „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ reagiert das politisch-administrative System auf die wachsende sozialräumliche Spaltung in den Städten (vgl. ARGEBAU 2000; Becker/Löhr 2000). Seit 1999 werden den Kommunen und Gemeinden Fördermittel für integrierte Handlungskonzepte zur Verfügung gestellt. Das Programm „Soziale Stadt“ will diesem komplexen Problemfeld mit einer ressortübergreifenden Politikkoordination begegnen. Die Ausführungen im Leitfaden zur Ausgestaltung des Programms (ARGEBAU 2000) gehen davon aus, dass die traditionellen Instrumente der Wohnungs- und Städtebauförderung nicht ausreichen, die Quartiere der „dritten Stadt“ (Häußermann/Siebel 1987, S. 110) zu revitalisieren. Demzufolge werden die Handlungsfelder Bildung, Wirtschaft, Beschäftigung, Soziales, Kultur, Sport, Verkehr, Familie, Gesundheit und Ökologie gleichermaßen berücksichtigt (vgl. dazu Alisch 2002, Häußermann 2000, Difu 2002c, ILS 2000). Auf Bundesebene beteiligen sich neben dem federführenden Ministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen zwei weitere Ministerien an einer gebietsbezogenen Konzentration von Fördermitteln auf die Quartiere der „Sozialen Stadt“: das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend mit dem Programm „Entwicklung und Chancen junger Menschen“ (E&C-Programm) sowie das Innenministerium mit einem Programm zur Aussiedlerintegration. Auf der Ebene der Bundesländer werden entweder zur Begleitung und Koordination der integrierten Stadtteilentwicklungspolitik interministerielle Arbeitskreise eingerichtet¹ und Institutionen für die Beratung der Kommunen in Bezug auf bestehende Programme und Förderricht-

¹ Das ist etwa in Nordrhein-Westfalen oder Mecklenburg-Vorpommern der Fall.

linien unterstützt² oder aber Kabinettsbeschlüsse herbeigeführt und Kontrakte mit den jeweiligen Fachressorts geschlossen (vgl. Difu 2002c, S. 23).

Auf der Grundlage „integrierter Handlungskonzepte“ erhalten Kommunen und Gemeinden für jeweils ausgewählte Programmgebiete entsprechende Fördermittel. Diese Handlungskonzepte sollen jenseits der vorhandenen Fachlogiken die unterschiedlichen Vorstellungen und Sichtweisen der Fachressorts und relevanter Akteure/Akteurinnen und Bewohner/innen des Quartiers im Rahmen einer sog. „Strategischen Planung“ (Heinz 2000, S. 244) zusammenbinden (s. auch Kap.3.1).

„Es ist in erster Linie Sache der Städte und Gemeinden, das integrierte Förderprogramm umzusetzen. (...) Die Städte und Gemeinden haben die Gebietsauswahl vorzunehmen. Als Voraussetzung dafür ist eine übergreifende Darstellung der beabsichtigten Entwicklung im gesamten Gemeindegebiet erforderlich. Diese Darstellung muss auf alle wesentlichen Lebensbereiche eingehen. (...) Die Auswahl der Stadtteile ist auf kommunaler Ebene in einem transparenten Verfahren zu regeln und durch das zuständige Vertretungsorgan zu beschließen. Die integrierten Handlungskonzepte sollen eine offene Rahmenplanung beinhalten, die in erster Linie von den örtlichen Akteuren – Bewohnern, den Gewerbetreibenden, den Grundeigentümern, den örtlichen Institutionen – während des Stadtteilentwicklungsprozesses mit möglichst viel Eigeninitiative auszufüllen ist. (...) Die Konzepte bilden die Basis für den Mittel- und Personaleinsatz aller betroffenen Fachressorts/Ämter. Sie müssen daher sorgfältig miteinander abgestimmt werden.“ (ARGEBAU 2000, S. 11)

Ogleich die integrierten Handlungskonzepte den Akteur/in/en im Rahmen von Stadtteilentwicklungsprozessen als strategisches Instrument dienen, sind sie erst in sechs der 16 Modellgebiete „Soziale Stadt“ (insgesamt: 249 Stadtteile in 184 Städten und Gemeinden zum Stand 05/2002; vgl. Difu 2002c) erarbeitet worden (Difu 2001c, S. 2). Auf der Grundlage einer Stärken- und Schwächenanalyse der jeweiligen Gebiete werden im Idealfall mit unterschiedlichen Fachressorts sowie Akteure/Akteurinnen vor Ort und Bewohner/innen Maßnahmen

2 Zum Beispiel in NRW die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) und das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS); in Niedersachsen die Landestreuhandstelle; in Bayern die Bezirksregierungen.

und Projekte entwickelt. In der Regel werden diese Vorschläge jedoch weiterhin nur aneinander gereiht und nicht als Bestandteil eines perspektivischen Gesamtkonzeptes verstanden. Die Integration bezieht sich in erster Linie auf eine vertikale sowie horizontale Kooperation und Koordination und auf eine vermeintliche Demokratisierung der Verfahren durch die Betonung von Bürgerbeteiligung und -aktivierung. Aber weder der Anspruch einer integrierten noch einer aktivierenden Politik wird bislang eingelöst (vgl. Alisch 2002; Rommelspacher 1996; Schmals 2001b).

Im Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ wird von der Ministerkonferenz der ARGEBAU (2000) das Stadtteil- bzw. kommunale Quartiermanagement als zentrales Instrument zur Programmumsetzung benannt (vgl. auch Difu 2002c).

„Die Städte und Gemeinden haben die Aufgabe, ein leistungsfähiges Stadtteilmanagement sicherzustellen. Das ausgeweitete Zielspektrum, das relativ offene integrierte Handlungskonzept und die hohen Ansprüche an die Mitwirkung der örtlichen Akteure und der lokalen Wirtschaft erfordern besonders qualifizierte Träger, Gebietsmanager oder Entwicklungsgesellschaften zur Lenkung des Stadtentwicklungsprozesses vor Ort. Das Anforderungsprofil für die Trägerschaft ist entsprechend fortzuentwickeln. Neue Organisationsformen für die Trägerschaft erscheinen sinnvoll und sollen erprobt werden. Den Gemeinden obliegt es, eine umfassende Bürgermitwirkung sicherzustellen. Dabei ist während der Laufzeit der Förderung auch darauf hinzuwirken, dass die in Gang gekommenen Beteiligungsprozesse im Quartier dauerhaft weiterwirken.“ (ARGEBAU 2000, S. 11 f.)

In Anlehnung an diese offenen Ausführungen im Leitfaden der ARGEBAU (der keine Umsetzungsempfehlungen enthält) wird in rund 250 ausgewählten Gebieten der Bundesrepublik (Difu 2002c, Stand: Mai 2002) ein Quartiermanagement eingerichtet. Im Vordergrund der Umsetzung stehen Modelle, die sich aus Gemeinwesenarbeit und Raum- und Stadtplanung entwickelt haben und vor allem die Funktion der intermediären Akteurinnen und Akteure oder aber die der Gemeinwesenarbeit betonen. Derzeit lassen sich u.a. folgende Umsetzungsstrategien beobachten:

- Beauftragung externer Planungs- und Beratungsbüros, die in einem befristeten Zeitraum das Quartiermanage-

- ment in einzelnen Gebieten übernehmen und v.a. intermediäre und aktivierende Aufgaben erfüllen;
- Aufbau spezieller Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung;
 - Outsourcing der federführenden Einheiten der Verwaltung etwa in einer Entwicklungsgesellschaft;
 - befristete Anstellung von Mitarbeiter/inne/n bei der Kommune oder bei freien Trägern für die Laufzeit des Programms;
 - Besetzung von Stadtteilbüros mit planerischen und sozialarbeiterischen Kompetenzen im sog. „kooperativen Stadtteilmanagement“ (vgl. Thies 2000);
 - Gründung eines Stadtteilvereins als Träger des Bürgerbüros.

In Kommunen, Landkreisen und Gemeinden hat sich die Einrichtung ressortübergreifender Lenkungs- bzw. Steuerungsgruppen bewährt, die sich aus den Vertreter/inne/n unterschiedlicher Fachressorts zusammensetzen und sowohl an der Erarbeitung integrierter Handlungskonzepte für die jeweiligen Quartiere als auch an der Umsetzung einzelner Projekte und Maßnahmen beteiligt sind (vgl. Difu 2002c). Auf kommunaler Ebene sind in der Regel die politisch-repräsentativen Gremien die letztendlichen Entscheidungsinstanzen. Gleichzeitig existieren allerdings auf Stadtteil- bzw. Quartierebene unterschiedliche Kooperations- und Koordinationsgremien, die in ihrer Zusammensetzung sehr heterogen und auch im Hinblick auf die Umsetzung des integrierten Entwicklungskonzeptes mit sehr unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind (vgl. Difu 2001a und 2001c).³

3 Während etwa in Hannover-Vahrenheide wesentliche Entscheidungen in der Sanierungskommission gefällt werden können, sind in Bremen-Tenever durch eine Selbstverpflichtungserklärung der Politik Entscheidungen in einem Kooperationsgremium auf Quartierebene bindend für die verfassten kommunalen Gremien (vgl. Staud 2002). In anderen Kommunen wie etwa in Essen werden sowohl in den verwaltungsinternen Arbeitskreisen als auch in den darüber hinaus existierenden Lenkungs-gremien auf Quartier-ebene Entscheidungen lediglich vorbereitet, die dann innerhalb der politisch legitimierten Gremien verabschiedet werden. Allerdings werden auf Grund der bestehenden lokalen Partnerschaften und des kontinuierlichen Austausches zwischen Vertreter/inne/n der Politik, der Verwaltung, weiterer Institutionen und Unternehmen sowie Bürger/inne/n Entscheidungen soweit vorbereitet, dass sie in der Regel nur noch formal bestätigt werden müssen.

In der gängigen Steuerungs- und Verwaltungspraxis zeigt sich immer noch eine Reihe von Defiziten. Kritisiert wird u.a., dass

- eine nicht ausreichende Koordinierung der Landes- und Bundesressorts dazu führt, die Integrationsleistungen auf die Quartier- bzw. Projektebene zu verlagern (vgl. auch Alisch 2002; Franke/Grimm 2002; Eichener 2001a, Schmals 2001a; Grimm/Hinte 2000);⁴
- verbindliche kommunalpolitische Beschlüsse zur Umsetzung integrierter Handlungskonzepte häufig fehlen (Difu 2001a);
- die Verknüpfung verschiedener Fördertöpfe auf Grund unterschiedlicher Laufzeiten und auf Grund weitestgehend sektoral organisierter Antrags- und Bewilligungsverfahren erschwert ist; damit wird die Umsetzung von sog. Mehrzielprojekten bzw. integrierten Konzepten durch die nach wie vor an Zweckbindungen und Laufzeiten gebundene Finanzierung häufig zeitaufwändig und kompliziert (vgl. Alisch 2002);
- die langfristige und kontinuierliche Förderung integrierter Stadtteilentwicklungs-Prozesse nicht abgesichert ist (vgl. Difu 2002c).

Obwohl die Handlungsfelder Bildung, Wirtschaft, Beschäftigung, Soziales, Kultur, Sport, Verkehr, Familie, Gesundheit und Ökologie gleichermaßen berücksichtigt werden sollen, dominieren die städtebaulichen Themenfelder. Defizite in der Umsetzung lassen sich derzeit v.a. für die Handlungsfelder Gesundheit, Soziales, Kultur sowie für die Prozess- und Ergebnisevaluation feststellen (vgl. Difu 2002c, S. 34 f.). Darüber hinaus kristallisieren sich zwei weitere Schwachpunkte heraus:

4 „Allerdings ist auch das Programm Soziale Stadt an die grundgesetzlich vorgegebene Kompetenzverteilung nach dem Ressortprinzip (Art. 65 GG) und die Aufgabenverteilung zwischen Bund und Ländern (Art. 83 ff. GG) gebunden. Dies erschwert eine Bündelung auf Bundesebene, weil das BMVBW die Forderung anderer Ressorts, die auch eine gebietsbezogene Förderung durchführen, wie etwa das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit der Gemeinschaftsaufgabe Regionale Wirtschaftsförderung nach Beteiligung an der Gebietsauswahl nicht erfüllen kann. Denn die Gebietsauswahl für das Programm Soziale Stadt obliegt den Ländern. Hier ist noch kein Weg einer förderlichen Kooperation gefunden.“ (Difu 2002c, S. 24)

1. Die Forderung nach integrierten Handlungskonzepten entspricht einer systemischen Handlungslogik. Über eine Stärken- und Schwächen-Analyse der jeweiligen Gebiete und die Entwicklung geeigneter Maßnahmen und Projekte mit Bezug zu Handlungsfeldern und/oder Handlungszielen wird ein raumbezogenes Instrumentarium geschaffen, das die Gestaltung einer komplexen sozialräumlichen Gemengelage zum größten Teil reduziert auf die Umsetzung des in der Regel additiv zusammen gestellten Maßnahmenkatalogs. Da oftmals nur solche Projekte in das Handlungskonzept aufgenommen werden, die eine Chance haben, über Städtebaufördermittel finanziert zu werden, beinhalten die Handlungskonzepte häufig keine Aktivitäten aus den Bereichen Soziales, Gesundheit und Kultur (s.o.). Wenn sich Quartiermanagement dann auf die Umsetzung des (im Idealfall integrierten) Handlungskonzeptes konzentriert, wundert es nicht, wenn diese Handlungsfelder zu wenig Beachtung finden. Sinnvoller wäre es, Konzepte nicht nur mit Blick auf die jeweilige Förderlogik zu entwickeln, sondern perspektivische und fundierte Aussagen zur Entwicklung städtischer Quartiere mit Blick auf die soziale und räumliche Entwicklung der Gesamtstadt zu formulieren.

2. Derzeit übernehmen viele der für das sog. „Quartiermanagement“ eingesetzten Organisationen und Akteure/Akteurinnen die Entwicklung und Umsetzung der integrierten Handlungskonzepte (etwa in Hannover, Hamburg) und entbinden damit im Grunde das politisch-administrative System von der Aufgabe einer horizontalen Vernetzung der relevanten Fachressorts. Zur sektorenübergreifenden und abgestimmten Entwicklung von perspektivischen Handlungsstrategien und komplexen „Mehrzielprojekten“ sowie zum systematischen Aufbau raumbezogener Organisations- und Kommunikationsstrukturen besteht dann keine Notwendigkeit (vgl. auch Alisch 2002).

Derzeit ist die kommunale Situation geprägt durch ein Nebeneinander von verschiedenen – oftmals nur unzureichend kommunizierten, geschweige denn abgestimmten – Entwicklungsstrategien.

„Um es einmal überspitzt zu formulieren: in den Dienststellen für Stadtentwicklungsplanung, die inzwischen vielfach auf Abteilungen im städtischen Planungs- oder Hauptamt reduziert worden sind, werden statistische Daten erhoben, aggregiert und fortgeschrieben sowie Sonderaufgaben bearbeitet; Stadtspitze und Dezernentenrunde diskutieren zusammen mit

relevanten Wirtschaftsakteuren unter Einschaltung externer Moderatoren über stadtentwicklungspolitische Perspektiven; und im kommunalen Wirtschaftsressort wird über zugkräftige Marketing-Strategien nachgedacht.“ (Heinz 2000, S. 245)



3.2 GWA und das Programm „Soziale Stadt“

Immer wieder wird beklagt, dass die „Soziale Stadt“ im Grunde ein betonlastiges Programm sei, über das vornehmlich investive Maßnahmen baulicher Art gefördert werden, für die beachtliche Summen bereit stehen, während für den „sozialen“ Teil allenfalls „Peanuts“ abfallen, um die dann noch heftig gerungen werden muss (vgl. u.a. Difu 2001a und 2002c; Sauter 2001; Schader-Stiftung 2001). Zwar ist unstrittig, dass im Rahmen der Erneuerung von Quartieren ein wie auch immer geartetes „Quartiermanagement“ installiert werden muss, aber schaut man sich die dafür investierten Summen an, so erscheinen sie geradezu lächerlich im Vergleich zu den Investitionen im baulichen Bereich. Überhaupt wird das Programm – und das muss gar nicht nachteilig sein – in Konzeption und Durchführung dominiert von Stadtentwickler/inne/n, Architekt/inn/en, Raumplaner/inne/n und anderen Berufsgruppen, während Sozialarbeiter/innen eher am Rande auftauchen: als ABM-Kräfte, auf zeitlich befristeten Stellen, als (lästige oder auch geschätzte) Aufstörer/innen und Begleiter/innen (wie etwa das GWA-Netzwerk) oder als Wesen aus einer früheren Welt (Gemeinwesenarbeit der 70er Jahre), deren Erkenntnisse man sich nur dürftig bedient, ohne dies in entsprechender Form deutlich zu machen. Dass soziale Arbeit auch in diesem Kontext sich nicht angemessen wiederfindet, hat u.a. mit dem System und den Protagonisten der sozialen Arbeit zu tun:

- Zum Einen gibt es keine systematisch geordnete und organisierte fachliche „Schule“, in der die zahlreichen Praxiserfahrungen und Theoriediskussionen der 70er bis 90er Jahre bezogen auf den Bereich von Gemeinwesenarbeit, Stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit, sozialraumorientierten Ansätzen usw. gebündelt sind. Soziale Arbeit ist bis heute dominiert von der Einzelfallhilfe (modernistisch aufgepöppelt als Case-Management) sowie von zahlreichen, zum Teil gut ausformulierten und institutionell etablierten zielgruppen- und bereichsspezifischen Ansätzen (s. etwa die Übersicht von Galuske 2002).

Sozialraumorientierte Ansätze fristen da eher ein Schattendasein, auch wenn sie in den letzten Jahren zumindest in der Jugendhilfe angesichts des wachsenden Legitimationsdrucks, der auf den klassischen Ansätzen lastet, rein programmatisch bedrohlich trendy geworden sind, sich formal also in sozialarbeiterischen Konzepten etwa der kommunalen Jugendhilfe wiederfinden, inhaltlich und praktisch aber noch keine große Rolle spielen.

- Zum Anderen wurden gerade in der Jugendhilfe, dem quantitativ wohl bedeutsamsten Bereich sozialer Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung jahrzehntelang eher mit spitzen Fingern angefasst. Somit fällt die kommunale Jugendhilfe als möglicher zentraler Akteur und Transporteur, erst recht als Innovator im Sinne gemeinwesenarbeitsorientierter Ansätze aus der Sozialarbeit glatt aus. Trotz der Programmatik von Einmischung und Empowerment hat die Jugendhilfe bis heute kein wesentliches Feld im Programm „Soziale Stadt“ besetzt. Das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aufgelegte E&C-Programm („Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“) erweist sich bereits in den vorgelegten Formulierungen als konzeptionell relativ dürftig und verschwommen und dient eher als Etikett für die Beantragung von eng auf den Jugendhilfebereich bezogenen Mitteln, die nur an wenigen Orten das dortige Quartiermanagement nachhaltig anreichern oder gar prägen (s. dazu die ausgezeichneten Ausführungen von Roth 2003).

Insgesamt zeigt sich auch hier die Singularität, in der die konzeptionelle und gelegentlich auch praktische Innovation aus den 70er Jahren verblieben ist: Wir haben in Deutschland eben keine quantitativ und qualitativ ins Gewicht fallende Gruppe gut ausgebildeter Gemeinwesenarbeiter/innen, es gibt bis heute (abgesehen vom ISSAB in Essen⁵) keine Ausbildungsinstanz für Gemeinwesenarbeit im Hochschulbereich, wir verfügen nicht über gewachsene und einflussreiche berufsständische Organisationen, die ohnehin wenigen Zusammenschlüsse un-

5 Am Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen (ISSAB) wird seit Ende der 70er Jahre im Rahmen verschiedener Stadtteilentwicklungsprojekte ein entsprechendes Projektstudium für Student/inn/en der Sozialarbeit/-pädagogik und der Erziehungswissenschaft angeboten (vgl. ISSAB 1989).

terschiedlicher Gruppierungen oder Einzelpersonen finden sich irgendwo zwischen Sektiererertum, engagierter Verwirrung und strategischer Unbeweglichkeit, und dass ein Remake von eher betagten (aber immer noch aktuellen) Aufsätzen von Dieter Oelschlägel und Wolfgang Hinte (Hinte et al. 2001) die derzeit aktuellste und wohl auch am breitesten angelegte Publikation zur Gemeinwesenarbeit ist, spricht nun wirklich Bände hinsichtlich der Entwicklung des öffentlich geführten Diskurses in der Gemeinwesenarbeit. Grund zur Freude gibt es dennoch: Den sowohl in der Gemeinwesenarbeit als auch in der fortschrittlichen Jugendhilfe immer wieder erhobenen Forderungen nach systematischerer Arbeit an der Gestaltung von Lebensbedingungen zur Unterstützung von Integration und sozialer Gerechtigkeit wird zumindest über das derzeit aufgelegte Programm in vielerlei Weise entsprochen.

Denn ein aktivierender Staat, der auf Bürgerengagement setzt und Selbsthilfe fördern will, ist mit der Tatsache konfrontiert, dass wesentliche Ressourcen, von deren Verfügbarkeit der Grad der Selbsthilfekompetenz abhängt, in der Bevölkerung recht ungleich verteilt sind. „Diese Ressourcen sind: Geld oder andere Formen verfügbaren Einkommens, frei verfügbare Zeit, Gesundheit, Wissen, handwerkliche und sonstige Fertigkeiten, Infrastruktur im Wohnumfeld, stabile soziale Beziehungen, soziale Eigenverantwortung.“ (Strasser 2000, S. 340) Zum Aufbau und zur Unterstützung dieser Ressourcen bedarf es staatlicher Aktivitäten, und zwar in Form einer sozialpolitischen Strategie mit dem Ziel, „die Ungleichheit der Verteilung nicht ins Kraut schießen zu lassen.“ (ebd., S. 341) Wer – sozialpädagogisch gesehen – ressourcenorientiert arbeiten will, ist damit konfrontiert, dass der Fundus an den o.g. Ressourcen in bestimmten Wohnquartieren äußerst gering ist. Natürlich kann man auch hier ressourcenorientiert arbeiten und die dort lebenden Menschen ausquetschen, was jedoch sozialpolitisch gesehen geradezu zynisch wäre. Sozialpädagogische Ressourcenorientierung muss einhergehen mit sozialpolitischem Ressourcenaufbau. Hier ist das Wohnquartier der entscheidende Aktionsort.



3.3 Zum Gebrauch des Begriffs „Quartier(s)management“

In den 90er Jahren hat es sich eingebürgert, Begriffe in die Fachdiskussionen um soziale Arbeit, Verwaltungsmodernisierung und Stadt(teil)entwicklung einzuführen, deren Gebrauchswert sich auf einem erstaunlich niedrigen Niveau bewegt, deren emotionaler Reizwert jedoch erheblich ist. Beispielfür sind aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich entlehnte Begriffe, die – hauptsächlich durch die KGSt – in die Debatte um die Verwaltungsmodernisierung eingeführt wurden und die für viel Bewegung in der Fachszene gesorgt haben, ohne tatsächlich immer substantiell neue Qualitäten darzustellen oder einen *eindeutigen* und greifbaren Erklärungs- und Analysewert zu haben. Exzessiver und unkontrollierter und daher oftmals falscher Gebrauch der Begriffe Produkte, Qualitäts- und Kontraktmanagement und ihrer Derivate sowie die sehr ernstgenommene Empfehlung, Produktkataloge zu erstellen, sorgten dafür, dass zahlreiche kommunale Verwaltungen in Verwirrung und eine seltsame Art hyperaktiver Starre⁶ verfielen, aus denen sie jetzt allmählich erst wieder erwachen. Die lebhafteste Fachdebatte krankte damals daran, dass jeder seine eigene Definition der Begriffe hatte und es oftmals nicht für nötig hielt, diese Definition den anderen Teilnehmer/innen der Debatte mitzuteilen. Entsprechend intensiv und undurchdringlich geriet der semantische Nebel.

Ganz ähnlich ergeht es derzeit – und schon seit Beginn des Programms – in der Debatte um das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ dem Begriff des Quartier(s)managements. Bei einem derart weit gefassten, so zahlreiche Standorte umfassenden Programm erscheint es zunächst normal, dass man sich erst einmal finden und auf eine gemeinsame Sprache einigen muss; dass man prüft, ob auch wirklich alle dasselbe meinen, wenn sie, wie hier, von Quartiermanagement sprechen. Im bisherigen Projektverlauf jedoch ist es weitgehend dabei geblieben, dass jeder seine eigenen Vorstellungen der verwendeten

6 Die erheblichen Aktivitäten zur Erstellung von Leitbildern und Produktplänen, zur Definition von Produktgruppen und -bereichen usw., die über einen mehrjährigen Zeitraum stattfanden, waren von außen kaum wahrnehmbar, führten aber dazu, dass nach außen gerichtete Aktivitäten und Innovationen kaum mehr durchgeführt werden konnten.

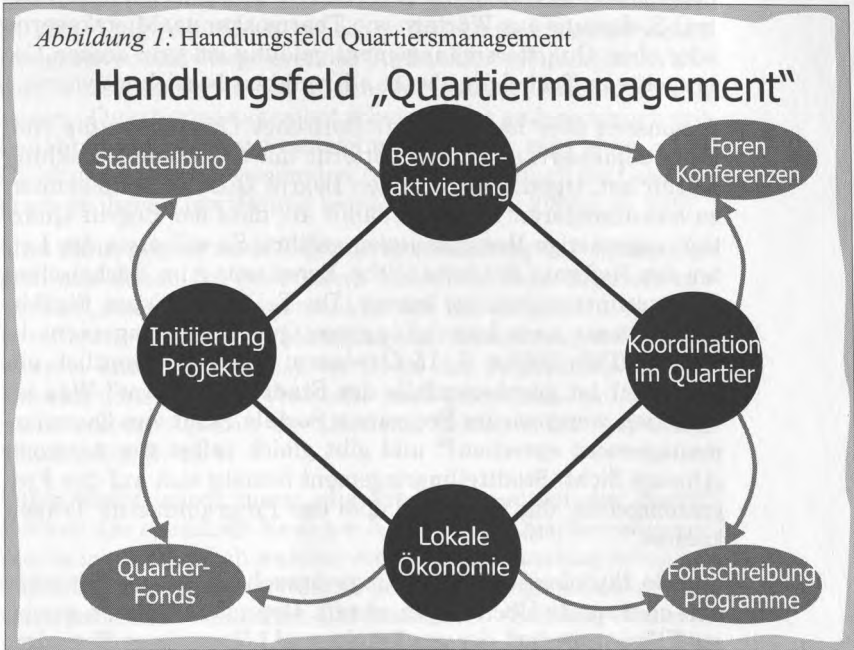
Begriffe hat und verteidigt und dass oftmals wenig Sorgfalt auf den Umgang mit Sprache verwendet wird.

Bei der Analyse von Konzepten des Quartiermanagements sowie konkreter Handlungsvollzüge in diesem Feld entsteht der Eindruck, dass jedwede Tätigkeit, die sich auf ein Wohnquartier bezieht und nicht eindeutig in irgendeinem Verwaltungs-Sektor unterzubringen ist, kurzerhand Quartiermanagement genannt wird. Ein Planungsbüro, das den Auftrag zur Organisation von Bürgerbeteiligung bei einem lokalen Großprojekt hat, macht Quartiermanagement. Ein Verwaltungsmitarbeiter im Stadtplanungsamt, der für die Umsetzung eines lokalen Handlungsprogramms zuständig ist, macht Quartiermanagement. Eine Gemeinwesenarbeiterin, die Bürgeraktivität organisiert und begleitet, macht Quartiermanagement. Ein Projektentwickler, der lokale Beschäftigungsträger berät, macht Quartiermanagement. Die ABM-Kraft, die für zwei Jahre zur Leitung eines Bürgerbüros eingestellt wurde, macht Quartiermanagement. Und selbst der Hausmeister der Wohnungsbaugesellschaft, der nicht nur defekte Türen repariert, sondern auch kommunikationsfördernde Kaffeerunden organisiert, macht inzwischen Quartiermanagement.

Sehr anschaulich zeigt sich das Durcheinander, das derzeit um den Begriff Quartiermanagement herum produziert wird, an einer Skizze wie der auf der nächsten Seite oben wiedergegebenen. Abgesehen davon, dass das Handlungsfeld einmal „Quartiersmanagement“ und einmal „Quartiermanagement“ heißt, werden in dieser Skizze Tätigkeiten, Handlungsfelder, Einrichtungen, Handlungsorte sowie Finanzierungsformen in einer Art und Weise miteinander verbunden, die ahnen lässt, dass der Urheber dieser Skizze nicht den Ansatz eines Planes über strukturierte Aufgabenbündel eines komplexen Quartiermanagements besitzt, die jeweils unterschiedlichen Aktionsebenen zugeordnet werden können. Natürlich hat Quartiermanagement „irgendwie“ mit all diesen Bereichen zu tun, aber wenn man diese Bereiche nicht nach Kategorien unterscheidet und sie somit zumindest ansatzweise einer Steuerung zugänglich macht, verstärkt man die ohnehin vorhandene Verwirrung und trägt mit dazu bei, dass Quartiermanagement eine beliebig zu füllende Hülse sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der kommunalen Praxis bleibt.

Abbildung zum „Quartier(s)management“ in der Publikation von Schubert/Spieckermann (2002, S. 151)

Abb. 1



Als symptomatisch für mangelnde Sorgfalt im Umgang mit Sprache mag hier auch eine Aussage aus dem ersten Info-Newsletter des Difu zur Sozialen Stadt dienen. Auf S. 6 ist da zu lesen: „Eine ‚soziale Stadt‘ kann in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf nur dann entstehen, wenn sich die gesamte Stadt solidarisch zeigt.“ (Difu 2000a) In diesem auf den ersten Blick durchaus sinnvoll erscheinenden Satz stecken gleich mehrere Fehler: Dass in einem Stadtteil keine Stadt, auch keine Soziale entstehen kann, erschließt sich noch nicht unbedingt beim ersten Zuhören; zum zweiten kann sich eine gesamte Stadt gar nicht solidarisch mit einem Teil ihrer selbst zeigen und drittens stimmt die (wahrscheinlich gemeinte) Behauptung nicht, dass die Solidarität Aller in einer Stadt eine notwendige Bedingung für das Entstehen dessen ist, was das hier in Rede stehende Bund-Länder-Programm vorsieht.

Zumindest eine Frage scheint jedoch inzwischen durch informellen Mehrheitsbeschluss entschieden: nur noch Berlin, Kas-

sel, Leipzig und Hamburg (in Ludwigshafen ist man offenbar noch unentschieden)⁷ verteidigen zäh und hinhaltend das bis etwa zum Jahr 2000 vorherrschende völlig zweckfreie Zentral-S, das uns aus Wörtern wie Thermoskanne, Mietskaserne oder eben Quartiersmanagement geläufig ist, und dessen Gebrauch von Tucholsky als die s-Krankheit bezeichnet wurde.⁸

Ansonsten aber herrscht definitorisches Chaos, und die Neigung dominiert, alles, was entfernt mit Stadtteilentwicklung zu tun hat, irgendwie unter den Begriff Quartiermanagement zu subsummieren. Es fängt damit an, dass der Begriff Quartier eigenartige Bestimmungen erfährt. So will etwa der Leiter des Referats Städtebauliche Erneuerung im Sächsischen Staatsministeriums des Innern, Dr. Feist, in seinem Einführungsreferat zum Impulskongress Quartiermanagement in Leipzig (Difu 2001a, S. 15 f.) wissen: „Was ist eigentlich ein Quartier? Ist gegebenenfalls der Stadtteil gemeint? Was ist Quartier, wenn wir im Programm Soziale Stadt von Quartiermanagement sprechen?“ und gibt gleich selbst die Antwort: „Unsere Sicht: Stadtteilmanagement bezieht sich auf das Programmgebiet, das Gebiet, in dem das Programm zum Tragen kommt.“

Gerade tautologische Erklärungsversuche haben ja mitunter eine charmante Überzeugungskraft. Dennoch bleibt ein gewisser Klärungsbedarf, der von Franke und Löhr aufgegriffen wird: „Das Quartier als Ort des sozialen Austausches und der Teilhabe. Der Stadtteil, die lokale Umsetzungsebene für integrierte Handlungskonzepte (...) In dieser ‚Lebenswelt‘ werden Probleme wahrgenommen, Konflikte ausgetragen und Alltage bestritten.“ (Difu 2000b, S. 2) Da dort außerdem empfohlen wird, „lokale Umsetzungsebenen in Form von Stadtteilbüros“ einzubeziehen oder zu entwickeln, müssen Quartier, Stadtteil, Stadtteilbüro und ‚Lebenswelt‘ demnach identisch sein. Eine herzerwärmende Erläuterung dazu erfolgte beim bereits erwähnten Impulskongress in Leipzig: „Wir reden deshalb von Stadtteilbüros, um auch die lokale Verbundenheit zum Stadtteil festzuhalten.“ (Difu 2001a, S. 35)

7 Vgl. dazu die Berichte aus den Modellgebieten (Difu 2002c, S. 56 ff.)

8 „Jakopp hat die s-Krankheit. Er sagt ‚Ratshaus‘ und ‚Nachtstopp‘ und ‚Bratskartoffeln‘. – ‚Das sind Bratskartoffeln, wie sie der Geheimrat Brats aus Berlin selbst erfunden hat.‘“ (Tucholsky 1960, S. 71)

Stadtteilmanagement müsste also identisch mit Quartiermanagement sein, was wiederum dasselbe wäre wie Stadtteilarbeit, und in der Tat wird dies von Vielen so gesehen (z.B. Difu 2001a, S. 125). Luig-Arlt, die zuvor schon den Unterschied zwischen integrativer und integrierender Stadtteilentwicklung zu erläutern wusste, arbeitet sich an eine feinsinnige Unterscheidung heran: „Quartiermanagement scheint unter anderem auch größenabhängig zu sein; Stadtteilmanagement geht eher in die Richtung eines übergreifenden Ansatzes, der auch die Gesamtstadt in ihrer Entwicklung beinhaltet.“ (Difu 2001a, S. 149)

Und dann gibt es noch folgende Ansammlung von Sprechblasen, aus denen bei genauerem Hinsehen flugs die Luft entweicht: „Stadtteilmanagement ist der Katalysator für Bürgerbeteiligung und die projektbezogene Vernetzung der Akteur/innen und Gremien (...), ist Börse der Projektentwicklung, Informations- und Servicestelle nach ‚innen‘ und ‚außen‘ und nicht zuletzt Agentur der ‚Neuen Nachbarschaft‘.“ (Pleiner/Thies 2002, S. 199)

Offen bleibt jedoch meist „die Frage, was außer der Begrifflichkeit das spezifisch Neue am Konzept des Quartiersmanagements ist. Schließlich werden vergleichbare Ansätze schon seit vielen Jahren unter den Namen Gemeinwesenarbeit oder Stadtteilorganisation diskutiert und praktiziert“ (Stiftung Mitarbeit 2/2000, S. 2). Franke, Löhr und Sander (in: Difu 2002c, S. 264) jedoch halten dagegen: „Quartiermanagement ist also keineswegs bloß eine neue Bezeichnung für Gemeinwesenarbeit oder Stadtplanung.“ Vielleicht hilft ja, was über den Duisburger Stadtteil Marxloh berichtet wird: „1994 begannen wir unter der Bezeichnung ‚stadtteilorientiertes Projektmanagement‘.“ (Difu 2000b, S. 4)

Die Menschen jedenfalls, die entsprechende Tätigkeiten vollbringen, Quartiermanager/innen also, müssen recht seltsame Wesen sein. Zum Ersten müssen sie im Rahmen neu zu installierender Ausbildungsgänge (vgl. dazu Difu 2000a, S. 2) viel lernen und sich umfassende Kompetenzen aneignen, mit denen man sicher auch manch anderen, besser bezahlten Beruf, etwa in der Unternehmensberatung oder als Religionsstifter, ausüben kann.

Des Weiteren gibt es offenbar auch noch die „Quartiermanagement-Koordinatoren“ (Difu 2001b, S. 16), deren Funktion jedoch vollkommen offen bleibt. Sind sie etwa identisch mit

Sanierungsbeauftragten (Difu 2000a, S. 6; soll da etwa der Bock zum Gärtner umgeschult werden?) oder Stadtteilmoderator/inn/en?

Schließlich soll „der Quartiersmanager (...) ein guter Hüter sein (vielleicht ein Sozialarbeiter) und eine Gruppe von Menschen, Profis und Bewohnern in verschiedenen organisatorischen Zusammenhängen sollen zu Hütern werden.“ (Strunk 2000, S. 17) Oder er soll „als Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren mit dem Ziel der Vernetzung und Integration“ gehalten (Difu 2001a, S. 109).

Dass Funktion, Konzept und Person als identisch (voraus-)gesetzt werden, ist eine Variante, die sich häufig in der Diskussion zeigt. Es erspart auch die mühsame Differenzierung und hilft über Untiefen hinweg, ohne dass man zugeben muss, irgendetwas nicht verstanden zu haben.

Völlig uneins ist man offenbar über die vorrangigen Aufgaben des Quartiermanagements (bzw. der integrierten Handlungskonzepte): Mal gilt es, „insbesondere die soziale und räumliche Ausgrenzung einzelner Bevölkerungsgruppen zu verhindern“ (Difu 2000b, S. 4), mal soll es „mit Priorität den Aufbau selbsttragender Bürgerorganisationen einleiten“ (ARGEBAU 2000, S. 5) oder sich „vor allem um Projekte, um prozessorientierte Aufgaben kümmern“ (Difu 2001a, S. 34); es ist aber auch „der Versuch, Wohnungswirtschaft und Stadtteilarbeit zum Wohl eines Stadtteils in Kooperation zu bringen.“ (Strunk 2000, S. 12)

Dass Vieles noch arg durcheinander geht, ist u.a. an den eindrucksvollen Organigrammen abzulesen, die den Projektbeschreibungen für die erste Bilanz (Difu 2002c) beigelegt wurden. Hamburg-Altona-Lurup etwa schildert sein Quartiermanagement als eine Funktion der Quartierebene (S. 148), ebenso wie Kassel-Nordstadt (S. 177) oder Neunkirchen-Innenstadt (S. 233), während es etwa über den Leipziger Osten heißt: „Das Stadtteilmanagement besteht aus einer Mitarbeiterin des Amtes für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung in der Quasi-Funktion einer Gebietsbeauftragten sowie einem externen Mitarbeiter aus einem freien Planungsbüro als Geschäftsführer des ‚Forums Leipziger Osten‘.“ (S. 205 f.) In Cottbus dagegen erfolgten „Prozesskoordination, Organisation des öffentlichen Diskurses und Betreuung der investiven Maßnahmen (...) auf intermediärer Ebene bislang durch die Gebietsbe-

auftragten“ (S. 92) und aus Flensburg-Neustadt wird an gleicher Stelle berichtet, dass „das Stadtteilmanagement mit seinem Stadtteilbüro (...) die Schnittstelle (bildet) zwischen Bevölkerung, Eigentümer/innen, Gewerbetreibenden, sozialen Akteur/innen und Vereinen sowie der Verwaltung.“ (S. 105)

Von Politik und Verwaltung wird dagegen an anderer Stelle verlangt, dass sie „sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich die der Steuerung und Kontrolle der Arbeit, zurückziehen (sollten).“ (Difu 2001a, S. 24) Somit beansprucht man oftmals die alleinige Verantwortung im Stadtteil für das Quartiermanagement, wirft dieses jedoch gleichzeitig auf ausschließlich diese Ebene zurück und macht damit die Wahrnehmung einer umfassenden Verantwortung unmöglich. Oder, wie es Franke, Löhr und Sander korrekt ausdrücken: „Überforderung wie innovative Lösungsansätze sind gleichermaßen möglich.“ (Difu 2002c, S. 258)

Vor Ort und in der Fachdiskussion bleibt also alles beim Alten und damit unklar, während das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen und das Deutsche Institut für Urbanistik mittlerweile recht klare Vorstellungen davon entwickelt haben, was Quartiermanagement ist, welche Aufgaben es hat und welcher organisatorischer Rahmenbedingungen es bedarf, damit diese erfüllt werden können (vgl. dazu Difu 2002c, S. 36 ff.; s. auch Difu 2002a, S. 5).

Nach wie vor gilt dennoch für Viele, was im Jahr 2000 verkündet wurde: „Aufgaben und Aktionsbereiche des Quartiermanagements sind zu präzisieren, um unrealistischen Erwartungen – ‚vor Ort‘ im Quartier, von Seiten der lokalen Politik und Verwaltung, aber auch bei den Quartiermanagern selbst – vorzubeugen.“ (Difu 2000a, S. 2) Genau dies ist Thema des nächsten Teils dieser Publikation.

4. Alltag im Quartier: Räume und Ressourcen

Quartiere sind gesellschaftliche Räume, die bestimmt werden durch die baulich-materielle Struktur, die gesellschaftlichen Interaktions- und Handlungsstrukturen, ein institutionalisiertes und normatives Regulationssystem sowie ein Zeichen-, Symbol- und Repräsentationssystem, das räumliches Verhalten vorstrukturiert (vgl. Läßle 1991). Ausstattung und Atmosphäre eines Quartiers beeinflussen die Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion, das Gefühl eines persönlichen Freiraums, das sinnliche Raumerleben und die Identifikation mit dem Quartier als Wohn- und Lebensraum (Ortsidentität).

Eine Politik, die das Quartier als zentralen Ort zur Entwicklung ziviler demokratischer Strukturen vernachlässigt, verzichtet auf enormes Potenzial der dort lebenden Menschen. Sie muss aber auch, wenn sie sich den Stadtteilen zuwendet, berücksichtigen, dass der Alltag vor allem in Armutsquartieren bzw. in benachteiligten Quartieren für Bewohner/innen sowohl mit Behinderungen als auch mit Chancen verbunden ist (vgl. Oelschlägel 2001; Tobias/Boettner 1992).

Ob Menschen Einschränkungen aufgrund ihrer ökonomischen Situation abfedern können, hängt wesentlich von tragfähigen Beziehungsstrukturen und den im Stadtteil vorhandenen Möglichkeiten ab, individuelle Interessen zu verfolgen und die materielle Lebenssituation zu verbessern. Sind Kommunikationsorte vorhanden, wo sich Menschen in ähnlichen Lebenslagen über ihre Situation austauschen und gemeinsam Unterstützungsmöglichkeiten erarbeiten können? Kann die Einkommenssituation durch Erwerbstätigkeit oder informelle Arbeit verbessert werden? Gibt es ausreichende Freizeitmöglichkeiten? Ist die Gesundheitsversorgung geregelt? Sind Spielmöglichkeiten für die Kinder in unmittelbarer Nachbarschaft erreichbar? Bourdieu (1991) verweist im Zusammenhang mit Chancengleichheit auf den Zugang zu den drei Kapitalsorten:

„primär ökonomisches Kapital (in seinen diversen Arten), dann kulturelles und soziales Kapital, schließlich noch symbolisches Kapital als wahrgenommen und legitim anerkannte Form der drei vorgenannten Kapitalien (gemeinhin als Prestige, Renommee, usw. bezeichnet).“ (Bourdieu 1991, S. 10 f.)

Keim und Neef (2000) heben soziale Beziehungen als eine zentrale Ressource für das Leben in benachteiligten Stadtteilen hervor: „Sie vermitteln emotionale Unterstützung, erhalten die Selbstachtung und verbinden sich häufig mit gegenseitigen Diensten und materiellen Hilfen.“ (Keim/Neef 2000, S. 36)

Die Autoren unterscheiden vier Gruppen der in einem benachteiligten Stadtteil lebenden Bewohner/innen und charakterisieren sie bezogen auf ihre Sozialbeziehungen wie folgt (vgl. Keim/Neef 2000, S. 36 f.):

- *Haushalte in prekärer Lage*, die trotz oder auch gerade wegen Einkommensarmut unter Nutzung vielfältiger vorhandener Kontakte aktiv um die Verbesserung ihrer Lebensbedingungen bemüht sind. Dabei nutzen sie Ressourcen innerhalb und außerhalb des Stadtteils.
- Die sog. „*gefangenen Prekären*“, unter denen türkische Haushalte dominieren, bewegen sich nur im Stadtteil und nutzen auch nur die dort vorhandenen Ressourcen. Der Stadtteil wird in der Regel als gut bis neutral beschrieben.
- *Marginalisierte* haben aufgrund ihrer langfristigen Randständigkeit in der Gesellschaft kaum Vertrauen in sich und ihre Fähigkeiten, die Lebensbedingungen zu verbessern. Zu dieser eher passiven Bevölkerungsgruppe zählen vor allem deutsche Haushalte, die den Stadtteil, der ihnen keine Perspektiven mehr bietet, sehr gering schätzen und ihn oftmals ablehnen.
- Bei den materiell abgesicherten *stabilen Haushalten* sind keine bis wenige Kontakte vorhanden; die Orientierung ist vornehmlich nach außen gerichtet. „Insofern kann von den meisten ‚stabilen‘ Haushalten im Quartier keine stabilisierende Wirkung auf ihre soziale Umwelt erwartet werden: Sie haben ihre Beziehungen dazu weitgehend abgebrochen.“ (S. 37) Eine stabilisierende Wirkung für den Stadtteil scheint aufgrund der vorhanden Werte wie Arbeitsmoral, Ordnung und soziale Kontrolle von den in materiell gesicherten Verhältnissen lebenden Türk/inn/en ausgehen zu können.

Diese Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere für Bewohner/innen, die in materiell ungesicherten Verhältnissen leben und/oder marginalisierten Bevölkerungsgruppen angehören, das Quartier den zentralen Ort der Ressourcen-

erschließung darstellt. Häußermann (1999) bekräftigt indes, dass benachteiligte Quartiere tendenziell eine benachteiligende Wirkung auf ihre Bewohner/innen haben (vgl. dazu Alich 2002; Dangschat 1999; auch Bartelheimer 1999a).

Das Quartier ist im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen ein zentraler Ort, an dem sich unterschiedliche lebensweltliche Dimensionen überschneiden, die für die Einzelnen selbst nicht mehr an einen Ort gebunden sind (Arbeiten, Wohnen, Kultur, Freizeit, Sport). Dort besteht die Möglichkeit, sich über Normen und Werte auseinander zu setzen, Standpunkte zu beziehen, Interessen zu bekunden und zu entwickeln, zu lernen, zu lachen und zu streiten (Dubet/Lapeyronnie 1994, S. 24; Herrmann/Lang 2001, S. 34 f.). Die Gestaltung des Alltags ist in der Regel abhängig von kreativen Verknüpfungsleistungen der Menschen im Hinblick auf die Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche wie etwa Familienleben und Leben im Beruf, ehrenamtliche Tätigkeiten und Schwarzarbeit, Hausarbeit und Arbeit an einer Dissertation, Spiel mit den Kindern und Meditation. Es existieren keine ressortbezogenen Zuständigkeiten, sondern auf der individuellen Ebene ein hohes Maß an Organisationskompetenz und auf der zwischenmenschlichen Ebene Kommunikations- und Interaktionsstrukturen in Form von familiären und nachbarschaftlichen Kontakten, Freundschaften, Arbeitsbeziehungen, Kontakten in Vereinen etc. (vgl. Herrmann/Lang 2001, S. 30 f.).

Die geographische Lage, die städtebauliche Situation und die Ausstattung mit sozialen und kulturellen Reproduktionsgütern prägen entscheidend das Verhältnis zwischen Individuum und Raum. Für die Raumaneignung und die Entwicklung von Handlungsalternativen bzw. die Entfaltung von Handlungskompetenz ist die Ausstattung des Raumes von zentraler Bedeutung. Mittlerweile ist der öffentliche Raum für den privaten Verkehr soweit optimiert worden, dass vor allem Auswirkungen auf den Alltag der Menschen festzustellen sind, die aufgrund geringer Mobilität auf die Nutzung der Freiräume im Stadtteil und der dortigen Infrastruktur angewiesen sind.

Geschlechtsspezifische Gesichtspunkte der Raumaneignung sind seit Beginn der 70er Jahre v.a. durch die frauenpolitische Bewegung thematisiert und untersucht worden (vgl. u.a. Schön 2002). Insbesondere für Frauen mit ihren Kindern ist der Stadtteil der Hauptlebensraum, da sie in der Regel immer noch auf

Haushalt und Familie verwiesen sind, unabhängig davon, ob sie erwerbstätig sind oder nicht (vgl. Greiwe/Wirtz 1988; Schön 1999). Mit voranschreitender Funktionalisierung und Spezialisierung in der Siedlungsstruktur fächert sich der Alltag zunehmend auf und muss organisiert werden. Ein hohes Maß an Mobilität wird notwendig, um die Routinehandlungen durchzuführen. Der tägliche Einkauf muss erledigt werden, Kinder werden in den Kindergarten oder in die Schule gebracht und müssen von dort meist wieder abgeholt werden, Wege, etwa zu Ämtern, Ärzten oder Veranstaltungsorten, müssen zurückgelegt werden. Die Alltagsorganisation wird speziell für Frauen mit kleinen Kindern, einen Kinderwagen schiebend und bepackt mit Einkaufstüten, zu einer schwierigen Aufgabe (vgl. Grimm 1989; Löw 2001). Ob in einem Quartier ausreichende Einkaufsmöglichkeiten erreichbar sind, die Anbindung an den ÖPNV den verschiedenen Bevölkerungsgruppen gerecht wird, Kinderbetreuungseinrichtungen existieren, Bildungseinrichtungen sowie sozio-kulturelle Angebote vorhanden sind und ob es Aufenthalts- und Darstellungsmöglichkeiten im öffentlichen Raum gibt, ohne mit dem Gesetz oder den Nachbar/innen in Konflikt zu geraten, ist entscheidend für die Raumeignung und die Entwicklung von gesellschaftlicher und Ortsidentität (vgl. Bourdieu 1991; Onnasch/Treeß 1999). Arbeitslosigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur materielle Einschränkungen, die mit geringeren Teilhabechancen am gesellschaftlichen Leben verbunden sind, sondern oftmals auch geringeres Ansehen bis hin zu Stigmatisierung. Mit der „relativen Stellung“ der Bewohner/innen verändert sich die soziale Stellung (vgl. Springer 1994). Im Zuge des allgemeinen Geschlechterdiskurses („Gender Mainstreaming“) „wendet sich die Diskussion zunehmend von der Gegenüberstellung ‚Frauen – Männer‘ ab und orientiert auf differenzierte Analysen der pluralen Lebenswirklichkeit von Frauen und Männern“ (Riege/Schubert 2002, S. 25) mit der Entwicklung flexibler, relationaler Raumkonzepte (vgl. v.a. Löw 2001; aber auch Läßle 1991; Herlyn 1991; Hamm 1982).

Die Entwicklung eines *prozessorientierten* Raumbegriffs ist für Quartiermanagement insofern von Bedeutung, als – in Anlehnung an die Untersuchungsergebnisse von Tobias/Boettner (1992), Schulze (1994), Dubet/Lapeyronnie (1994), Keim/Neef (2000) oder Oelschlägel (2001) – vor allem gering Verdienende und arme Menschen, die weniger mobil sind, nach wie vor ih-

rem Wohnumfeld im Quartier zentrale Bedeutung beimessen. Darüber hinaus allerdings ist für andere Bewohner/innen in Abhängigkeit von Klasse, Alter und Geschlecht das Quartier ein Ort unter vielen, der in erster Linie dem Wohnen dient.

5. Organisation und Steuerung von Quartiermanagement

Das im Folgenden vorgestellte Modell wurde zuerst als vorläufige Hypothese in einem Fachgespräch mit Vertreter/innen des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) und des ISSAB diskutiert. Der Konzeptvorschlag Quartiermanagement mündete im Anschluss an dieses Gespräch in ein erstes Konzeptpapier (vgl. Grimm et al. 2000), auf dessen Grundlage der Netzwerkknoten Quartiermanagement im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative „Kommunen der Zukunft“ von Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung und KGSt eingerichtet wurde. Im Netzwerkknoten Quartiermanagement haben Vertreter/innen der Gemeinde Belm und der Kommunen Hamburg, Hannover, Wiesbaden und Wolfsburg mit fachlicher Begleitung des Difu und des ISSAB einen Leitfaden entwickelt („Quartiermanagement – Ein strategischer Stadtteilentwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele“, Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt 2002). Parallel dazu wurde in Essen zwischen den Vertragspartner/innen der Kommune und dem ISSAB das Modell „Quartiermanagement“ weiterentwickelt, das die Stadtteilentwicklungsarbeit in den Projektgebieten Essen-Altendorf und Essen-Katernberg sowohl für die Handlungs- als auch für die Steuerungsebene konkretisiert und drei Funktionsbereiche beschreibt (vgl. Grimm et al. 2001a und 2001b). Das Difu nutzte für die Zwischenbilanz des Programms „Soziale Stadt“ das Organisations- und Steuerungsmodell zur Systematisierung der Berichte aus den Modellgebieten (Difu 2002c).

5.1 Aktionsorte



Fachkräfte in unterschiedlichen Funktionen, die mit dem Etikett „Quartiermanager/innen“ leben müssen, sehen sich häufig mit höchst heterogenen Aufgabenfeldern konfrontiert. Sie werden kurzerhand als zuständig für alles mögliche erklärt, das sich auf den Stadtteil bezieht. Angesichts eines wachsenden Bewusstseins der Notwendigkeit, sektorale Grenzen der kommunalen Verwaltung aufzulösen und sich auch innerhalb der Verwaltung stärker sozialräumlich zu orientieren, fehlt es indes an Begriffen, Managementenerfahrungen, dokumentierten Prozessen, Organisationskompetenz und entsprechenden Strukturen, um diesen anspruchsvollen Aufgaben gerecht zu werden. Schauen wir uns deshalb zunächst einmal die Orte an, an denen Tätigkeiten ausgeführt werden, die unter der Bezeichnung „Quartiermanagement“ firmieren.

1. Da ist zum einen das *Wohnquartier* – das kann ein Stadtteil sein, ein Dorf, ein Straßenzug oder eine Siedlung. Ein solches Quartier zeichnet sich durch eine bestimmte bauliche Struktur aus, durch infrastrukturelle Ressourcen, durch seine Lage innerhalb der gesamten Gebietskörperschaft und vor allen Dingen durch die Menschen, die dort leben. Gerade angesichts der zahlreichen, völlig unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen insbesondere in benachteiligten Wohnquartieren (in der Regel ein explosives Gemisch aus Spießbürger/inne/n, Jogginganzug-Träger/inne/n, Kampfhunde-Prolet/inn/en sowie deutschen Sozialhilfeempfänger/inne/n und türkischen Familien, die nur gelegentlich so tun, als würden sie halbwegs miteinander auskommen) verbietet sich eine idealisierende Stadtteilgesamtschau, die mit Vokabeln wie „die“ Bewohner/innen oder „das“ Quartier unzulässig vereinfacht und damit diesem Gebilde in keiner Weise gerecht wird (vgl. Preis 1990). *Ein Wohnquartier lässt sich* – anders als eine Bürokratie – *nicht steuern*, ist nicht über die Aktenlage oder empirische Untersuchungen zu erfassen, entzieht sich Verfahren und Handlungsprogrammen, ist sperrig und eigensinnig und gehorcht keiner Anordnung. Es funktioniert nach völlig anderen Regeln als eine Bürokratie! Das zeigt sich insbesondere dann, wenn seitens der Verwaltung Großprojekte aufgelegt werden, die an den Themen vieler Menschen im Wohnquartier völlig vorbeigehen: Der Alltag im Quartier ist in der Regel viel banaler, als investive Projekte insbesondere im baulichen Bereich das vermuten lassen. Und erschwerend für die Verwaltung kommt hinzu: Ein

Quartier kennt kein Haushaltsjahr, keine Produkte und keinen Verfügungsfonds. Angesichts diffuser und äußerst heterogener Interessen innerhalb des Wohnquartiers lässt sich eine an klassischen Parametern ausgerichtete Ordnung nur in einer äußerst abstrakten Analyse ansatzweise feststellen.

So manches Wohnquartier, das Handlungsort dessen ist, was man „Quartiermanagement“ nennt, zeichnet sich also durch eine höchst komplexe und differenzierte, vornehmlich von unberechenbar agierenden Menschen geprägte Struktur aus, die in keiner Weise vergleichbar ist mit der scheinbaren Ordnung einer Kommunalverwaltung oder der hierarchischen Struktur eines Wohnungsbau-Konzerns. Die im Grunde degradierende Frage: „Wie kann man Bewohner/innen eines Stadtteils am Planungsprozess beteiligen?“ lässt sich angesichts dieses Befundes durchaus polemisch umformulieren: „Wie kann ein Wohnquartier Verwaltung und Politik an dem beteiligen, was im Quartier abläuft?“

2. Quartiermanagement findet auch statt an Orten außerhalb des Wohnquartiers. Auf der *intermediären Ebene* – von Planungsbüros über Beschäftigungsträger bis hin zu Wohlfahrtsverbänden und Hochschulinstituten – agieren Personen oder Institutionen, die in der Regel außerhalb des Wohnquartiers ihre Zentrale haben, sich zwischen Quartier und Kommunalverwaltung bewegen und den Auftrag haben, diese beiden Sphären miteinander in Verbindung zu bringen, aufeinander abzustimmen, evtl. Konflikte zu moderieren bzw. vorhandene Ressourcen besser miteinander zu verbinden. Intermediäre Instanzen vermitteln zwischen Wohnquartier und Bürokratie, fungieren jedoch nicht als „Puffer von Verwaltungsentscheidungen“ (Alisch 2002, S. 245 f.). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie in den Handlungslogiken von Bürokratie und Wohnquartier gleichermaßen bewandert und nicht darauf angewiesen sind, eine dritte Instanz mit wiederum eigenen Normen und Ritualen auszubilden (obwohl sie ständig dieser Versuchung ausgesetzt sind). Sie verlieren folglich an Wirksamkeit, wenn sie ihre Binnenorientierung verstärken und somit eine eigene Handlungslogik ausbilden, die sie von der Bürokratie sowie der Welt des Stadtteils entfernt und die Aufmerksamkeit mehr nach innen richtet. Wenn ein bürokratisches System (etwa ein Wohlfahrtsverband) als intermediärer Träger fungiert, steht es immer in Gefahr, an intermediärer Wirksamkeit zu verlieren, da die Aufrechterhaltung des je eige-

nen Apparates gerade in Zeiten härtester Haushaltskonsolidierung soviel Energie erfordert, dass die Hinwendung auf die jeweils anderen Milieus nur noch reduziert erfolgen kann.

„Im Sinne der New Public Management-Modernisierer, welche die Verwaltung zur ‚enabling authority‘ entwickeln wollen, wären die Aufgaben zwischen der Verwaltung und den intermediären Instanzen so aufzuteilen, dass die Instanz vor Ort weitreichende Entscheidungsfreiheit hat, während die Verwaltung den finanziellen Rahmen sichert und die Leitziele der Quartiersentwicklungen formuliert.“ (Alisch 2002, S. 195)

Die Diskussion um Aufgabe und Funktion intermediärer Instanzen im Rahmen von Stadtentwicklungs-Prozessen folgt keiner nachvollziehbaren Systematik, u.a. auch deshalb, weil die einzelnen Diskussionsbeiträge sich selten aufeinander beziehen und eher sporadisch und in unterschiedlichen Milieus der Scientific Community publiziert wurden. Da finden sich zum einen die in der Gemeinwesenarbeit entwickelten intermediären Instanzen (s. dazu Hinte 1991), inspiriert durch Beiträge aus der Alternativbewegung (Huber 1980). Zum anderen findet sich der Begriff immer wieder mit unterschiedlichen Zuschreibungen in zahlreichen Konzepten der Stadterneuerung quer über den Globus. Eher zu vernachlässigen sind die quantitativ und inhaltlich spärlichen Diskussionsbeiträge von verschiedenen Autoren aus dem Dunstkreis der fundamentalistischen und insgesamt eher bedeutungslosen GWA, die auf der Grundlage einer recht kümmerlichen Kenntnis der Literaturlage oder auf dem Hintergrund zurechtgeschneiderter Feindbilder den intermediären Instanzen eher mangelhafte Anbindung an Bewohnerinteressen unterstellen (s. etwa Elsen u.a. 2000, S. 110; Schaaf 2002).

Intermediäre Akteure und Akteurinnen sind nicht gänzlich im Quartier verortet, sondern bewegen sich zwischen den Welten, d.h. dem Alltag im Quartier auf der einen Seite und der Handlungslogik der kommunalen Selbstverwaltung sowie der von Vereinen, Verbänden, von Geschäftsleuten und der Politik auf der anderen Seite. Hinsichtlich der Aufgaben und der Funktion intermediärer Akteur/innen ist u.a. die Rede von Schmieröl (Hinte 1998), Scharnierfunktion (Huber 1980), Change agents (Friedman 1987, in: Selle 1990), Drehpunktpersonen (Huber 1980), Brückeninstanzen (Selle 1990; Evers 1991), kontaktschaffenden und kontakthaltenden Instanzen (Hinte 1998), taoistischen Fischen, die zwischen den Strömen

schwimmen (Huber 1980), der „hagazussa“, der Hexe, die auf dem Zaune saß, der die Zivilisation von der Wildnis abgrenzte (Hinte 1991; Duerr 1984), Akteuer und Akteurinnen, die zwischen den Stühlen sitzen (Selle 1990) und selbst Spielfilmtitel werden bemüht: „Die mit den Wölfen tanzen“ (Hinte 1994).

3. Ein dritter Handlungsort von Quartiermanagement ist – im weitesten Sinn – das *politisch-administrative* System, und zwar vornehmlich die Kommunalverwaltung. Dort wird mit einer Vielzahl von Aktivitäten Einfluss auf die Entwicklung von Quartieren ausgeübt: Gelegentlich zufällig oder als Nebeneffekt, ein anderes Mal temporär systematisiert über Lenkungs-, Koordinations- oder ämterübergreifende Arbeitsgruppen und (in seltenen Fällen) auch längerfristig angelegt über zentrale, oft relativ nah an der Stadtspitze angesiedelte Koordinierungsstellen (etwa das Büro Stadtentwicklung in Essen), die mit mehr oder weniger Befugnissen die Regiekompetenz für das Quartiermanagement innerhalb einer Kommune wahrnehmen. Dauerthema bei der Diskussion um das politisch-administrative System ist dessen ressortspezifische Organisation, die in der Regel umfangreiche Aktivitäten für die Abstimmung und Koordination der Sektoren nach sich zieht. Zentrale Steuerungsgrößen der Kommunalverwaltung sind in der Regel Dezernate, Ämter oder Produkte, und nur in seltenen Fällen ein (sozialer) Raum, auf den finanzielle oder personelle Ressourcen konzentriert werden. Insofern muss diese Steuerungsleistung quer zu den tradierten und das Systemhandelnden dominierenden Steuerungsgrößen (oft mit großem Aufwand) erbracht werden. Dies scheint unvermeidbar, denn auf dieser nach bürokratischer Logik funktionierenden Ebene haben sich bestimmte fachliche und sich in Organisationsstrukturen abbildende Spezialisierungen durchaus bewährt. So ist die häufig beklagte sektorale Aufteilung der Verwaltung nicht nur destruktiv: Dass es angesichts immer weiter ausdifferenzierter Regelwerke Spezialisten gibt, die durch ihre Detailkenntnis für ein Verfahren im Sinne des Gesetzgebers sorgen, ist auch für die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit von hoher Bedeutung. Und bei aller wünschenswerten Integration: Es ist keineswegs wünschenswert, dass etwa die Sozialhilfe künftig vom Museumswärter ausgerechnet wird oder die Betreuung in Kindergärten durch den Mitarbeiter aus der Abfallbeseitigung geschieht. Die Tatsache, dass ein komplexer Apparat relativ zuverlässig funktioniert, ist bei der Vielzahl

der verwaltungsseitig zu erbringenden Einzelleistungen durchaus beachtlich. Eine bürokratische Verwaltung funktioniert nach bestimmten Verfahren, Gesetzen, Bürobüchern, Anordnungen, mit Formularen und im Rahmen einer in der Regel hierarchischen Struktur – also nach völlig anderen Parametern als etwa ein Stadtteil.

5.2 Akteursebenen



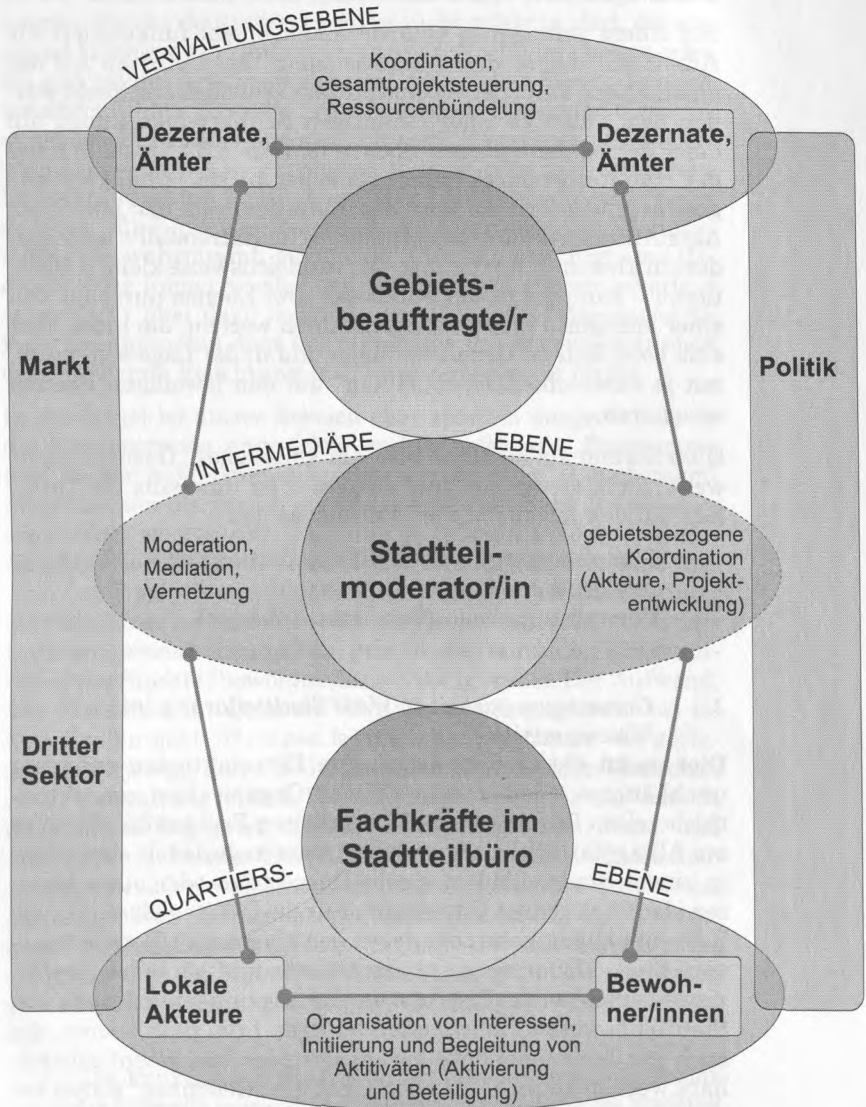
An diesen drei Orten, in diesen Sphären, sind Akteurinnen und Akteure mit im Detail sehr unterschiedlichen Aufträgen damit betraut, „Quartiermanagement“ zu machen. Management wird verstanden als der wohl überlegte Einsatz personeller, finanzieller und materieller Ressourcen mit dem Ziel der Verbesserung der Lebensbedingungen in einem Wohnquartier, wobei „Verbesserungen“ definiert wird aus der Sicht der zahlreichen unterschiedlichen Quartierbewohner/innen sowie aus der Sicht einer gesamtstädtischen, an Integration und Gerechtigkeit orientierten Politik. Management-Probleme entstehen insbesondere dadurch, dass leichtfertig versucht wird, diese drei Orte als eine Einheit zu betrachten und die dort handelnden Akteure/Akteurinnen mit Aufträgen zu versehen, die sich völlig unspezifisch quer durch diese Ebenen ziehen und damit zur Überforderung der Fachkräfte wie auch zur Unklarheit der Organisation beitragen. Denn die Akteurinnen/Akteure sind sinnvollerweise in die je eigene Logik ihrer jeweiligen Sphäre eingebunden. Somit sind sie auch in einem gewissen Sinne Sachwalter der Interessen bzw. der Aufgaben der jeweiligen Sphäre. Da aber jedes dieser Systeme nach völlig anderen Parametern funktioniert, sind auch die durch diese Systeme vertretenen Interessen sehr unterschiedlich. Zum Teil sind sie glücklicherweise deckungsgleich, zum Teil stören sie einander einfach nicht, zum Teil sind sie aber auch außerordentlich gegensätzlich.

Quartiermanagement geschieht indes häufig auf dem Hintergrund einer eher harmonistischen Gesellschaftsvorstellung, die naiv davon ausgeht, dass man – vereinfacht gesagt – doch an einer gemeinsame Sache arbeite und nur das Beste wolle. Doch bei genauerem Hinsehen erweist sich dieser oberflächliche Konsens als Trugschluss. Wenn Verwaltung oder Politik das Interesse haben, eine bauliche Maßnahme in einem Stadtteil durchzuführen, entspricht das zunächst einmal nicht dem In-

teresse des „Stadtteils“. Zum einen gibt es „den“ Stadtteil gar nicht, und zum anderen fließen in die Entscheidung von Stadtbewohner/innen für oder gegen eine bauliche Maßnahme ganz andere Gesichtspunkte ein als sie etwa in der Verwaltung von Relevanz sind. Diese hat nämlich z.B. auch gesamtstädtische Interessen zu berücksichtigen, die gelegentlich partielle Stadtteilinteressen durchkreuzen können.

Dennoch ist ein gesamtstädtischer Blick von Seiten der Politik und Verwaltung durchaus sinnvoll, aber diese Verpflichtung „dem Ganzen“ gegenüber wird immer auch dazu führen, dass die Interessen der einzelnen Subsysteme nie identisch sind mit dem vermeintlichen Gesamtinteresse. Die Analyse möglicher Gegensätze zwischen den Interessen einer gesamtstädtischen Politik und den Interessen, die in einem Wohnquartier vertreten werden, steckt noch in den Kinderschuhen. Sie wird auch erschwert dadurch, dass die in einem Stadtteil vertretenen Interessen häufig diffus und unorganisiert und auch die in der Verwaltung vertretenen Interessen durchaus wechselhaft sind. Ebenso gibt es auf der Ebene der Intermediären eigene Interessen: In der Regel wollen diese Instanzen weiter finanziert werden, und in der Tat sind Erhalt und Weiterbestand dieser Einheiten durchweg legitime Interessen. Diesen geht man sinnvollerweise dadurch nach, dass man ausgezeichnete Arbeit im Sinne des jeweiligen Auftrags leistet. Grundsätzlich gilt, dass jede dieser Sphären einer Eigenlogik gehorcht und dass man – wenn man den Prozess des Quartiermanagements steuern will – jede dieser Sphären zunächst in ihrer Eigenständigkeit unterstützen muss.

Es wird wohl selten zu einer harmonischen Interessengleichheit etwa zwischen Quartier und Verwaltung kommen. Daher sind Modelle erforderlich, die diese konstruktive Spannung abbilden und als Motor des Managementprozesses nutzen, und es gilt, diese drei Orte als Aktionsebenen zu verstehen, auf denen systematisch Akteure/Akteurinnen platziert werden, die zum Einen in die Eigenlogik der jeweiligen Sphären eingebunden sind, zum Anderen aber ausdrücklich den Auftrag haben, mit den jeweiligen Möglichkeiten dieser Sphären das Quartiermanagement zu unterstützen und sich mit den beiden anderen Sphären abzustimmen. Steuerung beinhaltet also auch diesen Prozess des Aufbaus solcher Instanzen, der Organisation ihres Zusammenspiels und der Unterstützung, Evaluation



und manchmal auch Kontrolle des Funktionierens der jeweiligen Ebenen sowie ihrer zielführenden Abstimmung.

Bei einem gelungenen Quartiermanagement funktioniert die Arbeit auf diesen drei Aktionsebenen. Bei Defiziten auf der einen Ebene kann der Gesamtprozess erheblich erschwert werden bzw. führt zu einer einseitigen Schwerpunktbildung auf einer der beiden anderen Ebenen (s. Kap. 5.3.). Deshalb muss das Hauptaugenmerk immer zunächst auf die jeweilige Ebene gerichtet werden, um dort das Funktionieren der jeweiligen Akteurinnen/Akteure zu optimieren. Im Extremfall – insbesondere in kleineren Kommunen mit vergleichsweise kleinen Quartieren – kann die Arbeit auf diesen drei Ebenen durchaus von einer einzigen Person wahrgenommen werden, die indes über eine hohe Rollenklarheit verfügen und in der Lage sein muss, mit je unterschiedlichen „Hüten“ auf den jeweiligen Ebenen zu agieren.

Quartiermanagement ist also als komplexes „Gesamtkunstwerk“ nicht steuerbar, aber steuerbar ist durchaus die Tätigkeit auf den folgenden drei Aktionsebenen:

- Gemeinwesenarbeit (GWA)/Stadtteilarbeit
- Intermediäre Ebene
- Verwaltungsebene (Gebietsbeauftragte)

1. *Gemeinwesenarbeit (GWA)/Stadtteilarbeit im Wohnquartier:*

Dies meint die systematische, von Einzelaktionen zunächst unabhängige, themenunspezifische Organisation von aktivitätsbereiten Bürger/innen. Hier arbeiten Fachkräfte, die dicht am Alltag der Quartierbewohner/innen angesiedelt sind, etwa in einem Stadteilladen, einem Bürgerbüro oder einer anderen identifizierbaren Unterkunft. Für die GWA spielt eine große Rolle, unabhängig von oder neben den klassischen Beteiligungsverfahren offene, nicht standardisierte und oft schon praktizierte Verfahren der Interessenäußerung und -realisierung von Stadteillbewohner/innen offen zu legen bzw. zu initiieren, die auch von denjenigen Bevölkerungsgruppen kompetent gehandhabt werden können, die eben nicht die „Gewinner“ wären bei einer Rasterfahndung nach den Kriterien deutsch, vollständige Familie, zwischen 30 und 50 Jahren, viel Freizeit und sprachliches Normalniveau. Denn bei klassischen Beteiligungsprozessen

sen sind in der Regel diejenigen Bevölkerungsgruppen ausgegrenzt, die sich eben nicht systematisch über Aushänge informieren, die der deutschen Sprache nicht mächtig sind, die am Abend keine großen Zeitkontingente zur Verfügung haben oder die sich bei der Art der Moderation bei solchen Foren ziemlich veralbert fühlen. Insofern braucht es eben klassische Gemeinwesenarbeit, die über spontan initiierte Hausversammlungen, Gruppengespräche in Fluren, an Plätzen oder in Geschäften, Kontaktaufnahme in Kneipen oder beim Friseur oder beim Spielfest für Kinder aufmerksam die Interessen der Wohnbevölkerung wahrnimmt, sie zur Artikulation ermutigt und dadurch zwar immer wieder den „geordneten“ Planungsverlauf stört, dafür aber dazu beiträgt, dass auch die Interessenartikulation ansonsten eher ausgegrenzter Bevölkerungsgruppen entsprechende Beachtung in Planungsprozessen findet.

In der Regel ist dieser Bereich eher spärlich ausgestattet, da die Konzentration angesichts zeitlich befristeter Programme fast immer auf Vorzeigeprojekte gerichtet ist (Leuchtturmprojekte), um die herum jeweils themenspezifisch Beteiligung organisiert werden soll. Doch dies ist allenfalls ein kleiner Bestandteil der Tätigkeit von Gemeinwesenarbeit. Die enge themen- und projektspezifische Organisation von Beteiligung, fälschlicherweise immer wieder als Kernbestandteil von Quartiermanagement ausgegeben, geht an den normalen Zeitstrukturen von Stadtteilbewohner/innen völlig vorbei. Der Aufwand, den Menschen im Quartier etwa für das Engagement bei einem Großprojekt erbringen können, ist quantitativ viel geringer als derjenige, den z.B. die hauptberuflich tätigen Menschen in der Verwaltung leisten. Wer sich neben seiner Erwerbsarbeit im Stadtteil engagiert, tut dies in der Regel am Abend, und dies längst nicht *jeden* Abend. Und auch erwerbslose Menschen engagieren sich gleichsam neben ihrer Arbeitssuche – und wenn sie dann einen Job haben, reduziert das häufig ihr Engagement. Beteiligung ist also sprunghaft, unberechenbar, nicht steuerbar und von vielen Zufällen abhängig und am wenigsten noch durch extern angeschobene Großprojekte zu beeinflussen.

„Die Funktion von Stadteilarbeit besteht darin – unterhalb der Schwelle repressiv-polizeilicher Strategien – im Stadtteil einen Prozeß zu organisieren, der unterschiedliche Wertvorstellungen und Interessen formuliert, Konfliktlinien öffentlich und transparent macht, die Organisationsfähigkeit der

an den Rand gedrängten Bevölkerungsgruppen verbessert und die Aneignung oder Wiederaneignung von sozialen Räumen mit zweckdienlichen Mitteln unterstützt. Sie hat also durch Dialog, Vermittlung und organisatorische Hilfestellung bei der Vertretung von Teilinteressen diejenigen Kräfte in einem Stadtteil zu stützen, die nicht bereit sind hinzunehmen, daß als Folge des Zerfalls von Strukturen sozialer Kontrolle Perspektivlosigkeit, Angst, Apathie und Gewalt die vorherrschenden Verhaltensmuster im Stadtteil werden.“ (Stadt Essen/ISSAB 1997, S. 27 f.)

Die Stadtteilarbeiter/innen sind diejenigen, die aufgrund ihrer Nähe zum Quartier und den einzelnen Wohnbereichen zeitnah mit den aktuellen Themen der Bewohner/innen und Akteurinnen/Akteure des Quartiers in Berührung kommen. Konkrete Aufgaben sind daher u.a. (vgl. Grimm et al. 2001a; Franke/Grimm 2002):

- Interessen im Quartier organisieren
- lebensweltbezogene Bürgerbeteiligungsverfahren initiieren und durchführen
- Akteure/Akteurinnen vernetzen
- (Gruppen-)Aktivitäten, Projekte und Ideen begleiten und initiieren
- Ressourcen mit und für Bewohner/innen erschließen
- projekt- bzw. handlungsfeldspezifische Tätigkeiten wahrnehmen wie Haustürgespräche, Präsenz im Quartier, Kontaktaufnahme zu Bewohner/innen und lokalen Akteur/innen im Quartier
- Kontakt- und Kommunikationsorte formeller und informeller Art initiieren und lebendig halten
- Aktivitäts- und Mobilisierungsbereitschaft der Bewohner/innen wahrnehmen und daran anknüpfen
- Stadtteilbüros leiten.

Grundsätzlich geht es auf der Ebene der Stadtteilarbeit um die Steuerung des Prozesses auf der lokalen Ebene, was die Bündelung von Interessen, Themen und Bedarfen im Quartier angeht. Die Stadtteil- bzw. Gemeinwesenarbeiter/innen sind die Akteure/Akteurinnen, die sich in den lebensweltlichen Zusammenhängen im Quartier bewegen, dort anknüpfen und von dort aktiv werden.

„Die dort vor Ort tätigen Mitarbeiter/innen müssen über hohe kommunikative und organisatorische Fähigkeiten verfügen. Sie müssen in der Lage sein, sich mit unterschiedlichsten The-

men, die von den Menschen im Stadtteil benannt werden, zu befassen. Auf dieser Ebene lässt man sich unmittelbar auf die Dynamik der Lebenswelt, d.h. der Bewohner/innen und Akteur/innen des Stadtteils ein. Notwendig ist ein Wissen um die Kommunikationsstrukturen im Stadtteil, informelle Führer, Vereine, Ressourcen, Stärken und Schwachpunkte des Quartiers.“ (Grimm et al. 2001a, S. 40)

2. *Intermediäre Instanzen:*

Die Funktion des intermediären Bereichs als Brücke zwischen Wohnquartier und Verwaltung bzw. als Scharnier zwischen der eher unsortierten, ganzheitlichen Welt im Stadtteil und der segmentierten, nach geordneten Strukturen funktionierenden Welt der Verwaltung ist von erheblicher Bedeutung. Vornehmlich sind die Fachkräfte in diesem Bereich Projektentwickler/innen und Bündelungsinstanzen für Menschen, Bedarfe, Ideen und Ressourcen (s. dazu Hinte 2001), und dies auf eine Art und Weise, dass die in der Regel sehr offenen und kaum berechenbaren Prozesse der gemeinwesenarbeitschen Tätigkeit in den Stadtteilen angekoppelt werden an die standardisierten, bürokratisierten und eher zielgerichteten Prozesse in der Verwaltung. Sie führen lose Fäden zusammen und bündeln isolierte bzw. vereinzelt Engagementstränge, deren Energie verloren ginge, wenn sie nicht mit anderen kombiniert und abgestimmt würden.

Komplexere, länger angelegte Projekte entstehen und gelingen nur, wenn entsprechende Fachkräfte die Verantwortung übernehmen. Intermediäre sind solche Personen, die Themen wie Bildung, Beschäftigung, Sauberkeit, Sicherheit, Kriminalität aufgreifen. Derlei Themen bleiben – ohne die Verteilung klarer Zuständigkeiten – oft in der Luft hängen oder sie versickern auf einem dieser inflationär veranstalteten Leitbild-Workshops, auf denen mit Kärtchen, abfotografierten Tapeten und umfangreicher Dokumentation konsensual Ziele für einen Sozialraum entwickelt werden, aus denen aber selten etwas wird: Alle sind dafür, aber Keiner setzt sich den Hut auf. Widerstand gegen die Schließung eines Bades, die Umgestaltung von Plätzen vor Kirchen oder von Schulhöfen bzw. von Grüngürteln oder des Verkehrs werden nur dann zielgerichtet bearbeitet, wenn Personen für ein entsprechendes Projektmanagement zuständig sind und auf der Grundlage wacher Aufmerksamkeit derlei Themen aufgreifen. Beispielhaft lässt sich diese Funktion beschreiben am Thema Bildung. Angesichts der

PISA-Studie gibt es in den Stadtteilen zahlreiche Ideen für eine lokale Bildungsoffensive. Die Akteurinnen/Akteure vor Ort sind gut darüber informiert, was nötig wäre: Ideen finden sich bei Lehrer/inne/n, Erzieher/inne/n, Pfarrer/inne/n, Vereinsvorsitzenden usw. Doch da jeder ausgelastet ist mit der Arbeit in seinem eigenen Revier, packt keiner die revierübergreifenden Ideen offensiv an. Eine Bildungsoffensive, an der Schulen, Kindergärten, Vereine usw. beteiligt wären, bedarf einer systematischen Projektentwicklung – eine Arbeit, die über die laufenden Aktivitäten hinaus geleistet werden muss. Genau dafür sind intermediäre Projektentwickler/innen zuständig.

Intermediäre kennen die Pfade in Politik und Verwaltung und beschaffen sich nach Bedarf Kenntnisse über Wohnungs- oder Beschäftigungspolitik, lokale Ökonomie sowie zu den laufenden Bemühungen zur Verwaltungsreform. Sie sind aber auch präsent im Stadtteil, sie fragen respektvoll nach Betroffenheit, Interessen und Ärgernissen der Menschen und organisieren immer wieder Dialoge (gelegentlich auch recht konflikthafte) innerhalb der Lebenswelt, zwischen Lebenswelt und Bürokratie sowie auch innerhalb der Bürokratie. Über die Fachkräfte auf der Ebene des politisch-administrativen Systems („Gebietsbeauftragte“) transportieren sie – kooperativ, aber deutlich – Hinweise auf Handlungsbedarfe seitens der Kommune: etwa im Bereich der Beschäftigungsförderung, der Ausstattung mit Jugendeinrichtungen oder der Notwendigkeit bzw. Optimierung kriminalpräventiver Strategien. Oft geht es darum, die zum Teil widerstreitenden Interessen zu benennen, diskussionsfähig zu machen, die Menschen an einen Tisch zu bringen: Kommunikation als Grundlage einer zivilen Gesellschaft zur Entwicklung und Klärung von Regeln, Ideen, Bedeutungen und Gesetzen (s. dazu Luhmann 1997).

Zentrale Aufgaben der intermediären Akteure und Akteurinnen sind das Dialogmanagement (vgl. Hinte 1998) sowie eine auf Projekte zielende Steuerung des Kommunikations- und Kooperationsprozesses zwischen den Akteur/inn/en des Quartiers und den Vertreter/inne/n aus Verwaltung, Politik und weiteren relevanten Institutionen/Vereinen/Verbänden. Konkret haben die Akteure/Akteurinnen dieses Funktionsbereiches – wiederum idealtypisch dargestellt – folgende Aufgaben:

- Moderation und Vermittlung

- Informationstransfer zwischen Akteur/inn/en auf örtlicher und gesamtstädtischer Ebene und Stadtverwaltung
- Konfliktmoderation/Mediation
- Initiierung öffentlicher Foren zur Artikulation von Interessen und Positionsbestimmungen
- Herstellung von lokaler Öffentlichkeit
- Entwicklung und Beschaffung von Ressourcen im Stadtteil
- Anregungen zur Orientierung der Verwaltung auf den Stadtteil („Radarfunktion“)
- Gebietsbezogene Koordination bezogen auf Akteure/Akteurinnen, Themen und Einzelprojekte (Projektentwicklung)
- Schaffung von Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, die eine Verantwortungsübernahme der Akteurinnen/Akteure vor Ort fördern
- Tätigkeit als Informationsinstanz und Frühwarnsystem sowohl für das bürokratische System als auch für die Lebenswelt im Stadtteil.

3. *Gebietsbeauftragte:*

In den früheren Zeiten der relativ abgeschotteten Sektoren in Ämtern und Abteilungen, aus denen heraus man sich argwöhnisch wechselseitig beäugte, fungierten Gebietsbeauftragte häufig als „subversive Agenten“, die ohne Auftrag und manchmal gegen den erklärten Willen ihrer Amtsleitung beachtliches Engagement für die Abstimmung von Verwaltungsleistungen im Sinne integrativer Politik erbrachten. In einem aufgeklärten Konzept von Quartiermanagement indes besteht ihre Funktion darin, sich in den bestehenden bzw. angezielten Programmen auszukennen, Bescheid zu wissen über Ansprechpartner/innen in den jeweiligen Ämtern, Kolleg/inn/en innerhalb der Verwaltung zur Mitarbeit zu ermutigen und vorhandene Talente sowie potenzielle Innovator/inn/en zu erkennen und in die Arbeit für das Quartier zu integrieren. Sie stehen innerhalb der Verwaltung für den Ansatz einer integrierten Entwicklung sozialer Räume und für das darauf bezogene Quartier-Programm, sie eröffnen den intermediären Akteur/inn/en Zugänge zur Verwaltung und nehmen selbst zwischen den verschiedenen Fachabteilungen und Ämtern vermittelnde Funktionen innerhalb der Verwaltung wahr. Sie sind in der Lage zu integrieren, zu kooperieren, zu ermutigen und Prozesse zu steuern, unabhängig von ihrem jeweiligen Sachgebiet oder ihrer

Profession. Sie bedürfen unmissverständlicher Unterstützung seitens der Verwaltungsspitze und ihrer direkten Vorgesetzten und können ihre Arbeitszeit flexibel und an sehr vielen verschiedenen Orten gestalten. Sie kennen sich aus in der Verwaltung, und zwar nicht nur in den formalen Strukturen, sondern insbesondere in den eher inoffiziellen Macht-, Einfluss- und Kompetenzstrukturen. Sie benötigen einen relativ direkten Zugang zum Verwaltungsvorstand bzw. eine organisatorische Anbindung an ein zentrales Amt und können dadurch gelegentlich Vorgänge beschleunigen oder Widerstände aufweichen. Sinnvoll kann es sein, derlei Personen in Stabsstellen anzusiedeln oder sie innerhalb verschiedener Fachbereiche/Dezernate zu verteilen, so dass sie dort mit ihrem erarbeiteten „Raum-Sachverstand“ entsprechend Einfluss ausüben können.

Zusammengefasst ergeben sich für den Funktionsbereich der/des Gebietsbeauftragten in der Verwaltung, die durch ein Gebietsteam von Fachkräften der unterschiedlichen Verwaltungsressorts unterstützt wird, folgende *konkreten Aufgaben*:

- Koordination und Organisation innerhalb der Verwaltung („Pfadfinder“ in der Verwaltung, „Gelenk“ zwischen den Fachressorts)
 - Orientierung der Verwaltung bzw. relevanter Fachressorts auf städtische Räume
 - Leitung/Geschäftsführung des ressortübergreifenden Gebietsteams
 - Bündelung von Ressourcen innerhalb der Verwaltung (etwa über Bildung von Projektgruppen)
 - Erstellung und Steuerung der Umsetzung von integrierten Handlungskonzepten
- Ressourcen-Management
 - Finanzplanung und Mittelakquisition bei Land, Bund, EU
 - Beratung zu und Förderung von Finanzierungsmöglichkeiten für einzelne Projekte
 - Zielfindung, Monitoring, Berichterstattung, Controlling (Entwicklung von Leitlinien, transparente Strategieentwicklung)
- Informationstransfer zur Politik.

Diese drei Akteursebenen sind in der Regel nicht ausdrücklich Gegenstand gezielter, langfristig angelegter Förderung. Wenn

stolz beschrieben wird, dass es Frauengruppen, Kindergruppen, Jugendgruppen, Alleinerziehenden-Gruppen und andere Gruppen gibt (vgl. Grimm/Hinte 2000), wird in der Regel der Hinweis vergessen, dass genau diejenigen Fachkräfte, die diese aktivierende Arbeit leisten oder die Voraussetzungen dafür schaffen, häufig auf zeitlich befristeten Stellen sitzen. Sie können angesichts ihrer hohen Arbeitsplatzunsicherheit längst nicht die Wirkung entfalten, die für ein solides Programm notwendig wäre.

Nachhaltige und dauerhafte Aktivierung bedarf hochqualifizierter und motivierter Mitarbeiter/innen, die über ABM, ASS oder LKZ nur schwer anzuwerben sind, sondern in die dauerhaft investiert werden muss. Die dazu notwendigen Summen sind – verglichen mit den Investitionen in Beton und Stein – geradezu lächerlich. Doch bislang erhält man eher mehrere Millionen für einen architektonisch solide gestalteten Mehrzweckbau als einen fünfstelligen Betrag für eine/n Stadtteilarbeiter/in oder eine Gebietsbeauftragte. Und wenn dann Summen als Planungskosten bereit gestellt werden, so gehen diese fast ausnahmslos an Architekt/inn/en, die allein für die Teilnahme an einem Wettbewerb mehr Geld erhalten als ein/e Stadtteilarbeiter/in für eine einjährige Organisationstätigkeit.

Die Unterstützung von Bewohneraktivität in den Quartieren ist mühsam und kleinschrittig und bedarf hoher kommunikativer und organisatorischer Kompetenzen. Genau diese Form der Aktivierung ist notwendig, um als Fundament für Großprojekte im Quartier projektspezifische, von Menschen getragene Strukturen zu schaffen – gleichsam ein lebendiges Stadtteileben als Humus, auf dem dann größere Einzelprojekte aufgebaut werden können.

Dazu bedarf es der Installierung einer dauerhaften, *personen-gestützten Infrastruktur* im Stadtteil, auf intermediärer Ebene und in der Verwaltung und nicht auf wenige Jahre begrenzter Stadtentwicklungsprozesse oder politischer Überfallaktionen, an deren Ende zwar ein begrünter Platz, eine verkehrsberuhigte Straße oder eine neue Schule stehen, an der die Bewohner/innen in irgendeiner Weise beteiligt waren, die aber das „unsichtbare Gemeinwesen“ (Hauser/Hauser 1971) allenfalls peripher tangieren.



5.3 Steuerung

Entscheidend ist also, dass die Arbeit auf diesen drei Aktions-ebenen funktioniert und die Kooperation an den Schnittstellen geregelt ist. Im Grunde richtet sich also Steuerung von Quartiermanagement auf folgende Handlungsbereiche:

- Gemeinwesenarbeit/Stadtteilarbeit
- intermediäre Tätigkeit
- Gebietsbeauftragung in der Verwaltung
- Zusammenspiel an den Schnittstellen.

Je nach lokaler Situation gestalten sich die Schnittstellen recht unterschiedlich. Auf der Handlungsebene erscheint etwa die Schnittstelle zwischen Stadtteil und Verwaltung eher klein zu sein, während die Intermediären recht breite Kontakte sowohl zu den Gebietsbeauftragten als auch zu den Stadtteilarbeitern/innen aufweisen.

Die jeweiligen Funktionsbereiche müssen über möglichst hohe Autonomie verfügen. Die Stadtteilarbeit darf etwa bei der Organisation von Widerstand nicht dadurch behindert werden, dass sie von der/dem Gebietsbeauftragten den Auftrag erhält, bestimmte Bewohnergruppen zielgerichtet zu aktivieren. Die Intermediären dürfen nicht als Verkäufer/innen bestimmter städtischer Programme fungieren, sondern sie müssen angebunden sein an den Bedarf des Stadtteils und die vorhandenen städtischen Programme darauf abklopfen, ob sie mit dem Stadtteilbedarf vereinbar sind. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen sie Hinweise für die Verbesserung gesamtstädtischer Programme geben.

Zur konstruktiven Ausgestaltung der Kooperation zwischen den Aktionsebenen scheinen sich vertragliche Vereinbarungen, insbesondere zwischen Verwaltung und intermediärer Instanz, zu bewähren, in denen möglichst präzise die Aufgaben der jeweils Beteiligten formuliert sowie Konfliktregelungsmechanismen beschrieben sind.

Grundsätzlich muss gewährleistet sein, dass sowohl die Intermediären als auch die Stadtteilarbeiter/innen über einen weiten Aktionsradius verfügen, der nicht durch kleinteilige Partialinteressen etwa von der Ortspolitik eingeschränkt werden darf. Eher ungünstig erscheint die Konstruktion eines hierarchischen Verhältnisses, bei dem die/der Gebietsbeauftragte „den Hut auf hat“. Allzu leicht entzieht sich dann die Kommunal-

verwaltung bei Bürgerprotesten oder Beteiligungsbegehren dadurch, dass die vermeintlichen Organisator/inn/en der Opposition (wahlweise die Intermediären oder Stadtteilarbeiter/innen) unter Druck gesetzt werden. Der Erfolg eines gelungenen Quartiermanagements hängt wesentlich davon ab, dass zwischen diesen drei Ebenen ein diskursives Verhältnis besteht, das ausdrücklich als Vertragsbestandteil festgeschrieben sein muss. Dass dabei die jeweiligen Vertreter/innen der Ebenen der Logik ihres jeweiligen Systems folgen, ist plausibel und ausdrücklich gewünscht. Kein/e Akteur/in besitzt ein Monopol auf die „richtige“ Wahrnehmung und darauf folgende Bearbeitungsmöglichkeiten für komplexe Situationen, sondern der Abgleich der jeweiligen Definition der Wirklichkeit sowie das daraus möglicherweise folgende Handeln mit verteilten Rollen und die Bereitschaft, im Sinne der Konzeption zu handeln, sind wesentlicher Bestandteil erfolgreichen Quartiermanagements. Es geht folglich nicht um konkurrierendes Ausspielen der jeweiligen Sichtweisen oder auch Machtmittel, sondern um den kreativen Umgang mit den Möglichkeiten des je eigenen Bereichs sowie die Einbindung dieser Ressourcen in das „Gesamtkunstwerk“. Diese Einbindung kann gelegentlich durchaus konflikthaft verlaufen, insbesondere an solchen Stellen, an denen sich ohnehin vorhandene (objektive) Widersprüche in den örtlichen Gemengelagen abbilden und dadurch Austauschprozesse notwendig sind, die gelegentlich durchaus handfestere Formen annehmen können.

Für die Akteurinnen/Akteure auf diesen drei Ebenen muss klar sein, dass die einen zuständig sind für Gemeinwesenarbeit, die anderen für intermediäre Tätigkeit und andere wiederum für den Quartierbezug innerhalb der Verwaltung (wie dies etwa in Essen praktiziert wird; s. dazu Grimm et al. 2001a). Der Gesamtprozess heißt – als Abstraktion – Quartiermanagement, aber die zu erledigenden (und damit auch steuerbaren) Tätigkeiten geschehen auf diesen drei Aktionsebenen. Sie stellen damit auch überschaubare Aufgabenbündel dar, die von den jeweiligen Fachkräften bewältigbar sind – anders etwa als eine diffuse Beschreibung von Quartiermanagement, bei der angesichts der potenziell unendlichen Aufgaben so ziemlich alles auf die bemitleidenswerte Fachkraft abgeschoben werden kann, was sich irgendwie unter dem Etikett „Quartiermanagement“ subsummieren lässt. Angesichts der äußerst komplexen und heterogenen Aufgaben, die für das Gesamtkunstwerk „Quar-

tiermanagement“ zu erledigen sind, bedarf es der komplexitäts-reduzierenden Konzentration auf klar umrissene Aufgabenbündel, die dem Funktionieren des Gesamtprozesses dienen.

Wesentliche Klammer für die gemeinsame Arbeit auf den jeweiligen Aktionsebenen muss eine inhaltliche Konzeption sein, die von allen Beteiligten verstanden und getragen wird und nicht zu häufig auf dem Altar der jeweils wechselnden politischen oder Verwaltungs-Interessen geopfert wird. Eine Konfliktlinie entsteht etwa dann, wenn die Gebietsbeauftragten, die am direktesten den Zugriffen von Politik und Verwaltung ausgesetzt sind, im Stadtteil als diejenigen auftreten, die irgendeinen abstrakten Bürgerwillen erkunden und umgehend zeigen wollen, dass sich jetzt im Stadtteil „etwas im Sinne der Bürger tut“.

So ist es etwa in den Augen der Gemeinwesenarbeit geradezu ein Gräuelfest, wenn der Einstieg in ein Wohnquartier über ordentlich moderierte Workshops erfolgt, bei denen zahlreiche Menschen aus dem Quartier (was anfangs in der Regel heißt: Funktionäre/Funktionärinnen, Basis-Parteivertreter/innen usw.) geradezu sprühend vor Kreativität zahlreiche Projektideen an die Pinnwand heften, die anschließend vom hochdotierten Moderator sortiert, aufgeschrieben und in einer vielseitigen und gut illustrierten Dokumentation festgehalten werden. Derlei Start-Up-Workshops („Perspektivenwerkstätten“) haben nämlich in der Regel zur Folge, dass die dort anwesenden Personen die genannten Projekte als Wunschliste an „das“ Quartiermanagement verstehen und in den folgenden Jahren äußerst betrübt reagieren, wenn sie feststellen, dass ein Großteil der Projekte gar nicht erst in den Finanzierungsantrag gelangt ist und ein anderer Teil mit – ihrer Meinung nach – erheblicher Verspätung realisiert wurde. Ein Ansatz, der konsequent auf Bewohneraktivität setzt, darf nicht dem Fehler verfallen, von Beginn an eine Struktur zu schaffen, in der die Akteure/Akteurinnen des Quartiermanagements grundsätzlich als diejenige Instanz angesehen werden, die dafür zuständig ist, Wünsche des Stadtteils möglichst umgehend und unfallfrei zu erfüllen. Dadurch wird jegliche Bewohneraktivität im Keim erstickt und öffentliche Foren werden eher für diejenigen Bevölkerungsgruppen geöffnet, die ohnehin gewohnt sind, bei der Kartenabfrage zur Höchstform aufzulaufen. Man schafft somit von Beginn an eine Wirklichkeit, die durch Dominanz der üblichen Verdächtigen geprägt ist und sich zudem angesichts des dort durchaus

vorhandenen Engagements wie ein Film über den Stadtteil legt und zahlreiche andere Wirklichkeiten im Quartier nicht zur Entfaltung kommen lässt. Diese merkwürdigen, PR-mäßig aufpolierten Einstiege sind in der Regel auch dem auf den Akteur/inn/en liegenden Druck geschuldet, möglichst schnell öffentlichkeitswirksame Aktionen vorzeigen zu können, um den Programm-Protagonist/inn/en zu genügen (also in der Regel den lokalen politischen Instanzen, der Verwaltungsführung, der gerade regierenden Partei oder den zuständigen Landesbehörden). Die aus solchen Aktionen folgenden Bemerkungen hören sich etwa folgendermaßen an:

- „Wir haben doch damals einen ganzen Tag da gesessen und die ganzen Projekte aufgeschrieben – was ist denn heute daraus geworden?“
- „Ich habe damals extra auf die notwendige Begründung vor der Sporthalle hingewiesen. Warum finde ich dieses Projekt denn heute nicht mehr wieder?“
- „Wieso ist mein Projekt denn an die letzte Stelle gerückt? Ich habe das damals doch extra mit drei Sternchen versehen.“
- „Wir waren uns doch damals einig, dass wir für diesen Umbau mindestens einen Zuschuss von 800.000 Euro benötigen. Wieso gibt es denn jetzt nur 200.000?“

Die Aktivität, die hier geweckt wurde, beschränkt sich auf passiv-einfordernendes Nachfragen an „die da oben“ und verstärkt eher eine Bedienungs-Mentalität, die quer liegt zu jeglichen Vorstellungen von Bürgerengagement und Beteiligung.

In einem Resümee-Papier der Programmbegleitung vor Ort in 16 Modellgebieten der „Sozialen Stadt“ wird dies etwas zurückhaltender, aber nicht minder deutlich formuliert:

„Verstärkte Anstrengungen in Richtung Aktivierung sind nötig, weil es in allen Modellgebieten nach wie vor Bevölkerungsgruppen gibt, die bisher schwer oder gar nicht erreicht worden sind. Außerdem kann in einigen Gebieten beobachtet werden, daß von mehr oder weniger herkömmlichen Beteiligungsangeboten – wie beispielsweise Foren – in starkem Maße aktivierende Effekte erhofft werden, die sich in der Realität allerdings meist nur spärlich einstellen.“ (Difu 2002e, S. 26)

Die zahlreichen Gefahren, die auf ein öffentlich gewünschtes und gefördertes aktivierendes Konzept auf lokaler Ebene lauern – wie etwa Funktionalisierung zur preiswerten Erledigung

von Verwaltungsaufgaben, Legitimationsbeschaffung für ohnehin gewünschte politische Entscheidungen, Verkleisterung von vorhandenen gesellschaftlichen Widersprüchen, intransparente Vermischung der unterschiedlichen Rollen der beteiligten Akteure/Akteurinnen – lassen das Konzept der drei Aktions-ebenen von Quartiermanagement plausibel erscheinen. Kritische Analysen und empirische Befunde (s. etwa Haus 2002) legen nahe, konkreter auf die praktischen Auswirkungen aktivierender kommunaler Konzepte zu schauen. Dabei zeigt sich immer wieder (s. etwa Schmitt 2002), dass angesichts konzeptioneller Verwirrung und/oder mangelhaften Projektmanagements eine Vielzahl handwerklich-methodischer Fehler bereits beim Aufbau eines Projekt-Designs, insbesondere aber bei der konkreten Projektdurchführung unterlaufen, so dass (allenfalls in Dissertationen bearbeitbare) Absurditäten und fragwürdige Schnellschüsse mit wenig nachhaltigen Wirkungen nicht ausbleiben. Die Installation eines kommunalen Managements, das davon ausgeht, dass trotz der Rede von Selbsthilfe, Bürgergesellschaft und sozialem Kapital sich dies alles in einem äußerst widersprüchlichen gesellschaftlichen Rahmen abspielt, bedarf hoher *konzeptioneller Klarheit*. Im Grunde sinnvolle Einzelaktionen wie die Einstellung eines Stadtteilarbeiters, die Einrichtung einer „Freiwilligen-Agentur“, der Aufbau einer sozialräumlich orientierten Projektgruppe, die Durchführung einer Planungszelle oder eine öffentlichkeitswirksame Aktion „Planning for Real“ sind häufig lediglich Ausdruck einer bemühten Hilflosigkeit kommunaler Entscheidungsträger/innen, die weder von konzeptionellem Geist noch von inspiriertem, perspektivisch agierendem Denken geprägt ist.

Controlling

Von zahlreichen Instanzen wird aus unterschiedlichen Motiven heraus an das Quartiermanagement die Frage gerichtet: „Was bringt das eigentlich alles?“ Die Förderinstanzen suchen Indizien dafür, dass das bewilligte Geld sinnvoll genutzt wurde, die lokalen Entscheidungsträger/innen benötigen in der Öffentlichkeit vorzeigbare Erfolge, und nicht zuletzt die Bewohner/innen der Quartiere suchen nach handfesten Belegen für die nach ihren Maßstäben definierte Nützlichkeit der durch die Ortspresse geisternden Summen. Ein langjährig gepflegtes Mittel zur Befriedung kritischer Nachfragen – egal, woher sie kommen – ist der farbige, grafisch gestaltete und

bildgestützte Jahresbericht. Papier ist geduldig, und die zu meist an plakativen Einzelaktionen festgemachte Beschreibung von Erfolgen beeindruckt zahlreiche Adressat/inn/en zumindest soweit, dass sie weiter Bewilligungen aussprechen oder an der richtigen Stelle ihren Finger heben. So wurde die Hochglanzbroschüre vielerorts zu einem Medium der Verschleierung einer Praxis, die nicht immer den Regeln der Kunst entspricht.

Die in zahlreichen Verwaltungsbereichen eingeführten Controllingverfahren haben mittlerweile dazu beigetragen, dass auch bezogen auf das Quartiermanagement die Fragen nach der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel kritischer und fundierter gestellt werden. Bezogen auf die Produkte baulicher Aktivitäten fällt es nicht schwer, entsprechende Controlling-Verfahren zu installieren, die Aufschluss geben über Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mittel. Schwieriger wird es indes bei der Erhebung der nicht-materiellen Effekte, die im Rahmen des hier favorisierten Modells einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Gelingen von Quartiermanagement darstellen. Insbesondere die Wirkungen der Arbeit auf den Aktionsebenen „Stadtteil“ und „Intermediäre Ebene“ sind nicht ohne Weiteres in klassischer quantitativer Art und Weise erfassbar, u.a. auch deshalb, weil sie sich zum großen Teil auf die Herstellung und Gestaltung von Kommunikation beziehen, die zwar ein wesentliches Element einer funktionierenden (Stadtteil-)Gesellschaft ist und somit den Nährboden für zahlreiche „handfeste“ Projekte darstellt, sich jedoch letztlich auf einen Bereich bezieht, der traditionell nicht systematisch staatlicherseits organisiert wurde und somit als selbstverständlich hingenommen und nicht weiter kritisch betrachtet wurde.

Man stelle sich etwa vor, die Tätigkeit eines Gemeindepfarrers würde kontrollt! Früher hat man das ja mehr oder weniger formell dadurch getan, dass man Kirchenbesucherzahlen erhob und daran glaubte, die Qualität des Pfarrers daran ablesen zu können. Doch jeder wusste, dass gerade die wirklich „guten“ Pfarrer an den Kirchenbesucherzahlen überhaupt nicht zu messen sind. In der Tat sind die Effekte, die durch einen hochkomplizierten und differenzierten Kontaktaufbau entstehen, kaum durch klassische empirische Daten abzubilden.

Angesichts der Tatsache, dass immer häufiger über fehlende Beziehungen und wachsende Isolation geklagt wird, bei den

Jahresendabfragen die Angst vor der Zukunft und insbesondere vor der Anonymität angesichts wachsender Globalisierung Ausdruck findet, wird der vielbeschworene „Kitt“ der Gesellschaft um so bedeutender. Dabei scheint der nicht urwüchsig zu entstehen: In allen Gesellschaften gab und gibt es respektierte Instanzen, die mehr oder weniger ausdrücklich dafür zuständig sind. In Deutschland waren das viele Jahre lang etwa Gemeindegewerkschaften, Lehrer/innen und Pfarrer, aber auch Gewerkschafts- und Parteimilieus und insbesondere Verwandtschaften. Doch diese Bindungs- und Unterstützungskräfte verlieren an Bedeutung: Menschen werden immer mobiler, und dadurch können die praktischen, kleinteiligen Alltagslösungen immer seltener durch Verwandte erbracht werden, die in vielen Fällen geografisch weit entfernt leben. Über die schwindende Bindungskraft von Gewerkschafts- oder Parteimilieus ist in den letzten Jahren vielfach geklagt worden, und dass die wenigen verbliebenen Pfarrstellen allenfalls noch den Kult für die Kerngemeinde pflegen können, ist auch satzungsbekannt.

Die Wirksamkeit solcher Personen bzw. Instanzen oder Milieus zu erfassen, also die „Kitt-Effekte“, ist enorm schwierig. Wie will man etwa über Controllingdaten folgende wesentliche Effekte im Rahmen von Quartiermanagement erfassen?

- Auf der im Rahmen einer aktivierenden Befragung einberufenen Bürgerversammlung lernt eine 70jährige Frau in einem Seitengespräch andere Frauen kennen, die von ihr erfahren, dass sie seit einigen Monaten ihren schwerkranken Mann zu Hause pflegt. Aus diesem Gespräch entwickelt sich nach einiger Zeit ein zwar unregelmäßiger, aber kontinuierlich stattfindender Besuchsdienst („wir gehen da mal ab und zu vorbei“), der die Frau psychisch unterstützt und ganz praktisch entlastet.
- In einer Mietergruppe erfährt ein dort mitwirkendes Mitglied eines lokalen Schachvereins, dass im Wohnblock nebenan ein gelähmter alter Mann lebt, der zwar gepflegt werden muss, aber noch völlig klar im Kopf ist und für sein Leben gern Schach spielt. Doch weder seine Frau noch seine Kinder beherrschen das Spiel. Künftig besuchen abwechselnd Mitglieder des Vereins den Mann und tun genau das, was ihnen selbst Spaß macht und außerdem dem alten Mann angenehme Abwechslung verschafft.

Derlei Kontakte entstehen nur, wenn über den engen Wohnbereich hinaus öffentliche Anlässe geschaffen werden, zu denen Menschen „einfach so“ hingehen und schlichtweg dabei sein, aber auch ihre Meinung sagen können. Der dort erwachsende kommunikative Überschuss ist Basis für eine Vielzahl von Austauschmöglichkeiten, die sich „von selbst“ weiter entwickeln. Die Anlässe dazu müssen jedoch geschaffen werden, es bedarf wirksamer Instanzen und Personen, die kleinräumig diese Form der Öffentlichkeit und diese Möglichkeiten zum Austausch organisieren.

Über die Notwendigkeit eines solchen Gesellschaftsaufbaus „von unten“ ist man sich quer durch alle politischen Lager einig. Wer jedoch versucht, die Tätigkeiten solcher Intermediären anhand von verbautem Geld, errungenen Schulabschlüssen oder abnehmendem Vandalismus zu messen, erfasst nicht im geringsten die Phänomene, die zu erreichen sich Alle wünschen. Angesichts knapper Finanzen wird derzeit vielerorts versucht, möglichst penibel zu erfassen, wer wo in welchem Ausmaß wirkt. Wer sich jedoch nur auf diese Zahlen verlässt, entzieht einer ohnehin immer komplizierteren Gesellschaft die nicht sichtbaren Stützpfeiler und wird mit enormen Kosten zur Bewältigung immer neu entstehender Risse an Gebäuden konfrontiert werden. Diejenigen, die in diesem Segment tätig sind, drohen daran bemessen zu werden, wie viele Risse sie in welcher Zeit mit welchen Mitteln ausgebessert haben. Dass aber den ausgebesserten Häusern mehr und mehr das Fundament wegbriecht (das leider unter der Erde liegt und nicht sichtbar ist), gerät dabei nicht in den Blick, sondern allenfalls die Kosten, die beim Ausbessern der Risse entstehen.

Dennoch bedarf es sowohl mit Blick auf die Notwendigkeit kritischer Selbstreflexion der kommunalen Akteure und Akteurinnen als auch auf wachsende Legitimationsprobleme angesichts knapper öffentlicher Kassen der systematischen Arbeit am Aufbau eines Qualitätsmanagements sowie eines Fach- und Finanzcontrollings. Dabei wird man weiterhin mit Grauzonen, Unbestimmbarkeiten und nicht immer quantifizierbaren Plausibilitätsbehauptungen leben müssen sowie mit Datenkonzepten, die immer nur einen sehr begrenzten Teil der Tätigkeit erfassen und sich den komplexen Prozessen über eine Mischung aus Berichten, subjektiven Einschätzungen der Akteure, quantitativen Daten und qualitativen Studien nähern. Dabei wird die Komplexität der Prozesse im Rahmen des hier vor-

gestellten Modells der drei Ebenen in durchaus angemessener Weise ein wenig reduziert.

So hat die Konzentration auf die Aktionsebenen zur Folge, dass im Zuge von Prozessen des Qualitätsmanagements etwa die Entwicklung von Leitzielen und darauf bezogenen Standards und Erfolgsindikatoren nicht mit Blick auf das diffuse Ganze, also „das“ Quartiermanagement, geschieht, sondern sich immer auf die Ziele, Tätigkeiten und Erfolge auf der jeweiligen Ebene richtet. Bei den derzeit ohnehin spärlich praktizierten Maßnahmen zum „Qualitätsmanagement in der sozialen Stadtentwicklung“ (Vogt 2001, S. 249) ist das Bewusstsein über eine klare Trennung dieser Ebenen noch nicht sonderlich ausgeprägt. Das zeigt sich etwa an den inflationär entwickelten Zielformulierungen, aber auch an Forderungen wie z.B.: „Die konkreten inhaltlichen Ziele (...) müssen in den einzelnen Quartieren erst noch gemeinsam bestimmt werden.“ (ebd., S. 251) Wer soll denn da die Ziele bestimmen? Die „Bewohner/innen“, die es in dieser Allgemeinheit gar nicht gibt? Oder der Stadtentwickler, der ins Quartier geht und mit irgendwelchen ausgesuchten Bewohnern irgendetwas bestimmt? Es ist abwegig zu glauben, dass „in den Quartieren“ die Ziele für „das“ Quartiermanagement bestimmt werden. Derlei Qualitätsmanagement-Prozesse sind schon angesichts der Diffusität bei der Gegenstandsbestimmung zur Landung im Stadtentwicklungsnirwana verurteilt. Praktikabler und erfolversprechender dagegen wäre es, für jede der drei Aktionsebenen von den dort verorteten Akteuren Ziele und Erfolgsindikatoren entwickeln zu lassen, die den Möglichkeiten und Aufgaben der jeweiligen Sphäre viel eher gerecht werden als eine Ansammlung von Zielen, die irgendwie von allen gemeinsam erreicht werden sollen. Wenn dann jeweils Ebenen spezifisch etwa so verfahren wird, wie von Vogt (2001) beschrieben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Qualitätsmanagement auch von entsprechender Qualität ist.

Grundprinzipien dieser systematischen Form der Qualitätssicherung sind (vgl. auch Pearce 1999):

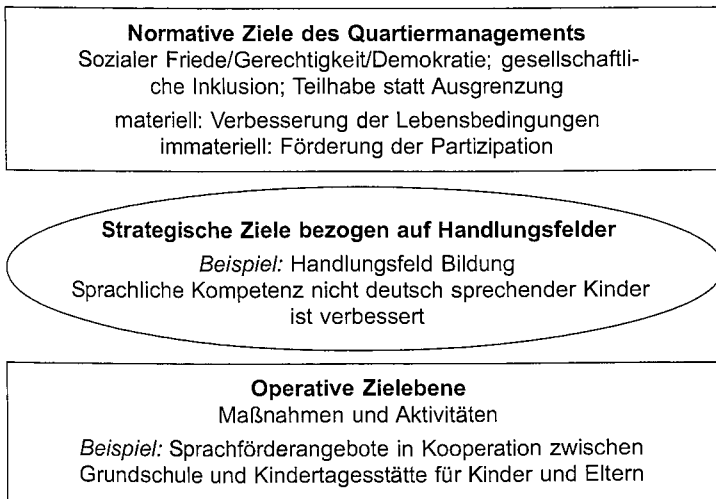
- Einbezug möglichst vieler Beteiligter sowie Außenstehender, um verschiedene Perspektiven im Prozess zu berücksichtigen
- Berücksichtigung möglichst aller Handlungsfelder sowie der Besonderheiten der lokalspezifischen Situation

- Entwicklung eines regelmäßig durchführbaren Verfahrens und eines vergleichenden Instrumentariums
- Herstellung von Transparenz und die Gestaltung offener Foren.

Die Entwicklung von Handlungszielen (strategischen Zielen) und Maßnahmen (operative Zielebene), die sich an der normativen Zielsetzung des politisch-administrativen Systems orientieren, kann nur in einem kommunikativen Prozess geschehen, wenn sich die Prinzipien einer integrierten Stadt(teil-)entwicklungspolitik am Leitbild der Bürgerkommune orientieren (vgl. Kap. 4 und 5). Normative Ziele sind in der Regel politische Zielvorgaben, die im Rahmen von Stadt(teil-)entwicklungsprozessen von der Verwaltung zu erfüllen sind. Dazu gehören: Sozialer Friede, Gerechtigkeit, Demokratie und gesellschaftliche Integration. Strategische Ziele beziehen sich in der Regel auf die politischen Postulate (Beispiel: sprachliche Kompetenz nicht deutsch sprechender Kinder ist verbessert). Die operativen Ziele sind die konkreten Maßnahmen und Aktivitäten, die zur Zielerreichung entwickelt und umgesetzt werden (Beispiel: Sprachförderangebote in Kooperation zwischen Grundschule und Kindertagesstätte für Kinder und Eltern). Für das Quartiermanagement ergibt sich beispielhaft für das Handlungsfeld Bildung folgende Systematik:

Zielsystematik

Abb. 3



Bezogen auf die Zielentwicklung muss unterschieden werden zwischen der institutionellen Ebene und der individuellen Ebene. In der Regel handeln Personen auf der Grundlage der individuellen Bedürfnisse sowie der Wahrnehmung und Einschätzung der Kontextbedingungen, d.h. mit Blick auf die Zielfindungsprozesse im Quartier, so dass sowohl persönliche als auch institutionelle und kontextabhängige Ziele (Verbands- oder Vereinsmitgliedschaft, Parteienzugehörigkeit etc.) die beteiligten Akteurinnen/Akteure beeinflussen. Oftmals werden diese Ziele im Handlungskontext nicht explizit formuliert, sind aber implizit vorhanden. Um möglichst viele Akteure/Akteurinnen an einem Entwicklungsprozess zu beteiligen, können in einem „öffentlichen Dialog“ bezogen auf die lokalspezifischen Handlungsfelder Ziele und Entwicklungsperspektiven formuliert werden. Entsprechend den spezifischen Interessen, Kompetenzen und Handlungsschwerpunkten können sich die Akteurinnen und Akteure an der Umsetzung der strategischen und operativen Zielsetzungen beteiligen. Sinnvoll ist eine realistische Terminplanung, die Zeiten für unvorhergesehene Ereignisse berücksichtigt. Eine Entwicklung von Kategorien (Handlungsfeldern) zur Entwicklung von Zielperspektiven bietet sich an, um die Komplexität des Aufgabenbereichs Quartiermanagement zu reduzieren.

Um nach einem zu vereinbarenden Zeitraum den Erfolg der Arbeit einschätzen zu können, werden bezogen auf die entwickelten Ziele Wirkungsindikatoren erarbeitet, die Aussagen darüber zulassen, ob die Ziele erreicht wurden. Bezogen auf das o.g. Beispiel ließen sich die in Abb. 4 angeführten Wirkungsindikatoren und Erhebungsinstrumente formulieren.

In einem „öffentlichen Einschätzungsdialog“ werden mit relevanten Akteur/inn/en Einschätzungen zu den Ergebnissen mit Blick auf die Zielerreichung sowie die Wirkung der Arbeit vorgenommen. Um möglichst viele Akteure und Akteurinnen an dem Prozess der Erfolgseinschätzung zu beteiligen, können vielfältige Dialog- und Beteiligungsformen gewählt werden wie etwa: Workshops mit den Teilnehmer/inne/n bereits bestehender Gremien, Open-Space-Konferenzen, wohngebietsbezogene Versammlungen etc. Zur Herstellung von Transparenz und um die Einschätzungen unterschiedlichster Akteurinnen/Akteure zu aggregieren, müssen die Ergebnisse der durchgeführten Dialogveranstaltungen zusammengeführt werden.

Handlungsziele und Wirkungsindikatoren

Abb. 4

Handlungsfeld	Handlungsziel	Wirkungsindikatoren	Erhebungsinstrumente
Bildung	Sprachliche Kompetenz nicht deutsch sprechender Kinder ist verbessert	80% der Grundschüler/innen in der ersten Klasse sprechen deutsch	Tests, Sprachstandsuntersuchungen, Befragung von Lehrkräften und Erzieher/innen/n
		Verbesserung der Übergangsquote zu weiterführenden Schulen (10% weniger Anmeldungen zur Sonderschule im Vergleich zum Vorjahr)	Statistik, Befragung der Schulleiter/innen

Bausteine eines Qualitätssicherungsverfahrens sind:⁹

1. Bericht zur Situation im Quartier (Statistische Daten zu Bevölkerungs- und Einkommensstruktur, Wohndichte, Wohnbebauung etc.), also eine Zusammenfassung der Datenerhebung eines Sozialraum-Monitoring¹⁰; Kostenaufstellung (Zuschüsse, eingeworbene Mittel, Personal); Beschreibung von Handlungsfeldern.
2. Fachlicher Dialog zur Qualitätssicherung der Arbeit, um zu klären, ob gut gearbeitet wurde (Legitimation) und um Anregungen zur Veränderung oder Verbesserung der Tätigkeiten zu erhalten (Innovationsaspekt).

9 Vgl. auch Stadt Essen/ISSAB (2001; Vorschlag für ein Controllingverfahren der Stadtteil(entwicklungs)projekte), das Social Audit Verfahren nach Pearce 1999, Projektgruppe Wanja (2000) zur Umsetzung von Wirksamkeitsdialogen in der offenen Kinder- und Jugendarbeit

10 Die Stadt Wiesbaden entwickelt bspw. ein „Monitoringsystem zur sozialen Siedlungsentwicklung in Wiesbaden“ (2001), das den Beobachtungsdimensionen: Riskante biografische Lagen, Fluktuation/Wohndauer, Erwerbsausschluss, ethnische Segregation, Siedlungsbedingungen und administrative Intervention (S. 5) jeweils ein Indikatorenset zuordnet. „Die Variablen sind so gewählt, daß sie die Besonderheiten der Bewohnerstrukturen einzelner Quartiere bzw. deren bauliche Siedlungsbedingungen ausdrücken. (...) eine etwaige Konzentration von Bewohnern, die gleich in mehrfacher Weise gesellschaftlich benachteiligt sind, ist anders zu bewerten als allein eine Quote von Sozialhilfeempfängern.“ (Stadt Wiesbaden 2001, S. 6)

3. Öffentliche Wirksamkeitsdialoge: Erfolgseinschätzungsworkshops zu ausgewählten Handlungsfeldern oder Projekten, Zielfindungsworkshops unter Beteiligung von Politiker/innen, Bewohner/innen, Institutionsvertreter/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen mit den Zielen:
 - Transparenz über Handlungsfelder, Projekte und Aktivitäten im Quartier herzustellen;
 - Übereinstimmung von Entwicklungsperspektiven (Zielen) der Akteure/Akteurinnen im Quartier zu erhalten;
 - Verantwortlichkeiten und Handlungsschritte zu vereinbaren;
 - ein Klima zu schaffen, das zur Mitarbeit anregt.

Fachdisziplinen und Akteursebenen

Dass Quartiermanagement eben nicht als eindimensionaler Prozess lediglich auf der einen oder anderen Ebene funktioniert, sondern ein sehr komplexes Geschehen auf mehreren Ebenen darstellt, hat u.a. folgende Konsequenzen:

In den jeweiligen Kommunen dominiert die Sichtweise derjenigen Ebene, auf der die in der örtlichen Szene dominanten bzw. oft auch engagierteren Personen agieren. Ist etwa der intermediäre Bereich schwach ausgeprägt und sind die Akteurinnen/Akteure innerhalb der Verwaltung eher zögerlich, während die Stadtteilarbeiter/innen auf Ortsebene auf der Grundlage langjähriger Erfahrung im Quartier den Prozess vorantreiben, dominiert beim konkreten „Quartiermanagement“ die gemeinwesenarbeiterische Sichtweise: Das Projekt bekommt also eine „gemeinwesenarbeiterische Schlagseite“. Wenn indes das Quartiermanagement von der Verwaltung initiiert wurde und dort die Akteure/Akteurinnen besonders kenntnisreich und engagiert sind, ist es eher geprägt durch zahlreiche Verwaltungsprogramme, größere Einzelprojekte und städtebauliche Aspekte. Interessant ist auch, wie auf den jeweiligen Ebenen bestimmte Professions-Blickrichtungen die Arbeit prägen. Quartiermanagement, das durch die Ebene „Stadtteil“ dominiert ist, wird eher geprägt durch eine sozialarbeiterische Sichtweise, was sich insbesondere dadurch ausdrückt, dass in den jeweiligen Gremien vornehmlich Sozialarbeiter/innen auftauchen und die konkreten Aktionen der Quartierbewohner/innen einen erheblich höheren Stellenwert einnehmen als etwa systematisch geplante Einzelprojekte oder städtische Program-

me. Bei einer Dominanz der intermediären Ebene bestimmen oft die Projektentwickler/innen das Bild. Im Vordergrund stehen dann zum Teil beachtliche Einzelprojekte, die interessanterweise häufig aus solchen Bereichen stammen, denen auch die Akteure und Akteurinnen der intermediären Instanz angehören (seien es nun Pädagog/inn/en, Betriebswirte, Raumplaner/innen oder andere). Bei einer Verwaltungs-Schlagseite stehen oft die Stadtplaner/innen und darum angesiedelte Professionen im Vordergrund. Oft regieren hier die baulichen Aspekte sowie die jeweils zentral vorgegebenen Programmlinien. In der Außendarstellung wird nun Quartiermanagement – egal, welche Ebene dominiert – zumeist als etwas ausgegeben, das gerade dem entspricht, was in der jeweiligen Kommune die vorherrschende (und vielleicht auch durchaus funktionierende) Blickrichtung ist.

Zum anderen zeigt sich angesichts der Verflochtenheit dieser drei Sphären beim Quartiermanagement sehr klar, welche Defizite in den jeweils tangierten Bereichen vorhanden sind. Wenn sich Gemeinwesenarbeit naiv auf die Organisation von Bürger/inne/n konzentriert und die übrige Umwelt als eher nicht so wichtig oder gar feindlich ansieht, schmälert das die Qualität von Quartiermanagement. Wenn Intermediäre fixiert sind auf gelungene, öffentlich moderierte Arbeitskreise und keine Verankerung in den Hinterhöfen des Quartiers haben, wirkt Quartiermanagement eher aufgesetzt und von außen implementiert. Wenn Städteplaner/innen einem technokratischen Planungsverständnis anhängen und ihren eigenen Tunnelblick mit der vermeintlichen Enge des Quartiers verwechseln, fehlt den Aktivitäten häufig die Bodenhaftung und die Verankerung im Quartier. Nun gibt es aber in jeder Disziplin, sowohl in Gemeinwesenarbeit als auch im Projektmanagement sowie in der Stadt- und Raumplanung, diese fachlich fragwürdigen Traditionen, die zwar eher nicht die jeweilige Speerspitze des Fortschritts darstellen, aber häufig mehr dominieren als die jeweilige fachliche Vorhut. Insofern führt die Untersuchung von Quartiermanagement-Prozessen immer auch zu Erkenntnissen über die Auswirkungen bestimmter verengter disziplinärer Sichtweisen sowie der je unterschiedlichen Bereitschaft wie auch Fähigkeit der jeweiligen Professionen, sich als Teil eines kooperativen Ganzen zu begreifen und die eigene Fähigkeit gezielt mit den Stärken der jeweils anderen Bereiche zu verbinden.

6. Quartiermanagement und kommunale Verwaltungsstrukturen

Das in Kap. 5 diskutierte Modell zur Organisation und Steuerung des komplexen Managementprozesses beruht auf politikwissenschaftlichen, städtebaulichen und sozialpädagogischen Erkenntnissen sowie auf Erfahrungen aus der Verwaltungsreform. Die Analyse derzeitiger Umsetzungsstrategien lässt vermuten, dass Quartiermanagement nicht als strategischer Stadtentwicklungsansatz, sondern fast flächendeckend als Sonderaufgabe verstanden und umgesetzt wird, so dass nach einer Projektlaufzeit von drei bis fünf Jahren keine Gefahr für die Zumutung einer Umorganisation von Verwaltung und Politik besteht, aber dennoch zunächst für „Ruhe im Quartier“ gesorgt worden ist. Speziell auf der Ebene des politisch-administrativen Systems scheint derzeit der nächste notwendige Lern- und Umorientierungsschritt darin zu bestehen, sich im Sinne eines integrierten Handelns raumbezogen zu organisieren.

„Auf Verwaltungsebene ist der Umgang zwischen den Ämtern, Bereichen oder Abteilungen in vielen Gemeinden nach wie vor zu stark darauf ausgerichtet, die jeweils eigenen Ressortinteressen durchzusetzen. Der Lernprozess hinsichtlich neuer Kooperations- und Organisationsformen scheint in diesen Verwaltungen noch nicht abgeschlossen zu sein. Ziel muß es daher sein, in allen beteiligten Kommunen ein ressortübergreifendes gebietsbezogenes Verständnis von Verwaltungshandeln zu etablieren.“ (Difu 2002e, S. 26)

Auch mit Blick auf diesen Befund ist die klare analytische sowie handlungspraktische Trennung der in Kap. 5.2 beschriebenen Akteursebenen sinnvoll. Angesichts unberechenbarer struktureller Veränderungen innerhalb der Verwaltung (gleichgültig, ob etwa aus Konsolidierungsgründen oder nach veränderten Mehrheitsverhältnissen) sind insbesondere die intermediären Akteure/Akteurinnen gefährdet, in den Sog solcher Prozesse zu geraten. Zahlreiche abgebrochene bzw. umgebo-gene Modernisierungsprozesse zeigen, dass die Verwaltung schon mal „ihre Kinder frisst“ – und derlei Strudel drohen auch Intermediäre zu verschlingen, wenn sie zu sehr schon als Protagonist/inn/en oder Sympathisant/inn/en einer bestimmten Form der Verwaltungssteuerung identifiziert wurden. Die Erfahrungen derzeitiger Modernisierungsprozesse deuten darauf hin, dass „für die Koordination der einzelnen Projekte ausrei-

chend Personalressourcen bereitgestellt werden“ (Gerstlberger et al. 1999, S. 54) müssen, da neben den Aufgaben der Bündelung des ressortspezifischen Fachwissens innerhalb der Verwaltung auch Fachbereichsegoismen zu überwinden sind. Da dies ein strukturelles Phänomen ist, müssen sich die Intermediären speziell in der Phase des Modernisierungsprozesses in Richtung Raumorientierung der Verwaltung ihrer Funktion bewusst sein, um sich nicht als verwaltungsinterne Ressource missbrauchen zu lassen.

Sozialräumliche integrative Konzepte als Grundlage für Quartiermanagement stehen in diametralem Widerspruch zu wesentlichen Bestandteilen der Verwaltungsreform.

Der bediente Kunde

Dass etwa der Kundenbegriff in bestimmten Teilen der Verwaltung angesichts der dort zu erledigenden Aufgaben ziemlich deplaziert ist (insbesondere im Jugend- und Sozialamt), ist breit diskutiert worden und heute relativ unwidersprochen (s. dazu auch Kap.2). Ein Kunde wird – sinnvollerweise – bedient; man erfüllt seine Wünsche und erledigt *für ihn* bestimmte Tätigkeiten.

Ein Kunde wird indes nicht angeregt, er wird nicht aktiviert, man fällt ihm nicht lästig, er ist nicht Co-Produzent des Produktes, man fordert keine Beteiligung von ihm. Genau das jedoch ist notwendig, wenn nun im Rahmen fortschrittlicher Stadtentwicklung die Kund/inn/en zu einem dem Stadtteil innewohnenden Potenzial mutieren. Dann fragt die Verwaltung eben nicht nach den Wünschen der Leute, um sie danach umgehend zu erfüllen – ganz im Gegenteil: Die nach ihren Wünschen befragten Menschen sollen nun mit den Folgen ihrer Antworten konfrontiert und zu eigenständigem Handeln und zur Beteiligung angeregt werden. Während die kundenbezogen reformierte Verwaltung nach jeder Bürgerbefragung den Service verbessert, muss eine aktivierende Verwaltung so manche Befragungsaktion dazu nutzen, die Befragten selbst zu aktivieren und somit die möglicherweise vorhandenen Kundenerwartungen auf umgehende Erfüllung der geäußerten Wünsche zu enttäuschen.

Während die Menschen im Zuge der Verwaltungsreform gelernt haben, dass Beschwerden zu besserem Service führen, müssen sie nun lernen, dass sie sich mit Schimpfen und Kla-

gen selbst unter Zugzwang setzen. Das ist im Sinne einer Bürgerkommune auch konzeptionell völlig in Ordnung, verwirrt indes einen Großteil derjenigen Mitarbeiter/innen in der Verwaltung, die gerade mühsam gelernt haben, kundenfreundlich zu lächeln und sich als bemühte Dienstleister/innen zu verstehen.

So führt etwa auch die unter Dienstleistungsaspekten durchaus sinnvolle Erweiterung von Öffnungszeiten in der Verwaltung in die Irre, da hohe Präsenzzeiten die Mitarbeiter/innen geradezu an ihren Schreibtisch binden, während der Ansatz der „Sozialen Stadt“ ja eher dazu führen soll, dass sich die Verwaltungs-Beschäftigten verstärkt in die Quartiere hinein bewegen.

Der Stadtteil als Produkt?

Ein weiteres Problem der Verwaltungsreform erwächst aus der vielerorts naiv vorgenommenen Produktorientierung. Die Erarbeitung von Produkthandbüchern ist in vielen Kommunen rein technisch und völlig inhaltsleer durchgeführt worden. Daher wird heute in zahlreichen Untersuchungen für alle Verwaltungsbereiche unisono festgestellt, dass der durch die Produktbeschreibungen gewonnene Steuerungsnutzen doch eher begrenzt ist. Und wer nun einer nach Produkten organisierten Verwaltung mit einem sozialraumbezogenen Konzept kommt, der stößt unweigerlich auf den Hinweis: „Der Stadtteil steht nicht im Produktkatalog.“

Es gibt heute eine Vielzahl von Produkten, die zwar mehr oder weniger hochwertig erbracht werden, die aber die ohnehin vorhandene, fachbereichsbezogene Struktur (Versäulung) innerhalb der Kommunalverwaltungen enorm verstärkt haben. Ämter und Abteilungen können heute mit ihren Budgets – die in aller Regel ohnehin schon zusammengestrichen wurden – nur mit Mühe und Not die engen Pflichtaufgaben des jeweiligen Bereichs erfüllen. Davon nun auch noch etwas für einen nicht im Katalog existenten Stadtteil abzweigen zu sollen, stößt auf pures Unverständnis.

Dem Konzept der „Sozialen Stadt“ stehen aber auch ganz traditionelle Verwaltungsstrukturen entgegen: Die Versuche, die unmittelbaren Pflichtaufgaben mit einem stärkeren Blick auf räumliche und lebensweltliche Bedarfe zu erledigen, scheitern häufig, da sie einer jahrzehntelang gepflegten institutionellen

Logik widersprechen. Wegen der segmentierten Arbeitsweisen innerhalb des politisch-administrativen Systems werden ganzheitliche Lösungsansätze erschwert. Verschiedene Themenfelder, die sich im Rahmen von Entwicklungsprozessen in städtischen Quartieren ergeben, werden in der Regel nicht in ihrer Komplexität und Verwobenheit gesehen, sondern ausschließlich nach fachlichen Zuständigkeiten eingeordnet.

Bereichsübergreifende Handlungsansätze stoßen aber nicht nur auf Widerstände in der Verwaltungsstruktur, sondern auch auf Skepsis und Vorsicht bei den agierenden Personen. Innovationen und neue Arbeitsformen sind in der Regel mit erhöhtem zeitlichen und psychischen Aufwand verbunden, vor dem viele zunächst zurückschrecken, ohne die Chancen einer verbesserten Aufgabenerledigung und eines erleichterten Zugangs zu Ressourcen anderer Fachbereiche und vor allem denen des Stadtteils wahrzunehmen.

Doch nicht nur auf kommunaler Ebene ist integrative Politik durch gepflegtes Säulendenken erschwert. Auch auf *Länder- und Bundesebene* prägen Parzellenmentalität und Bereichsborniertheit die Arbeit in den jeweiligen Sektoren. Ressortübergreifend zu arbeiten, geschweige denn, entsprechend Ressourcen zu verteilen, stößt regelmäßig auf Konkurrenzgefühle, Existenzängste oder Erbhof-Verhalten, das zudem noch durch Selbstdarstellungsinteressen der jeweiligen Spitzen der Ministerien gefördert wird. Allenfalls entstehen dann additive Projekte, die das Etikett „integriert“ nicht verdienen, da die Finanzierung weiterhin in den vorhandenen Säulen verläuft und die Integrationsleistung somit von den Akteur/inn/en in den Wohnquartieren oder an den Rändern der jeweiligen Kommunalverwaltung erbracht werden muss.

Selbst hier dominiert auch bei den aufgeklärteren unter den Kolleg/inn/en der Bereichs-Bazillus: Die einen kämpfen für Kunst und Kultur, die anderen für Kinder und Jugend, wieder andere für lokale Ökonomie, und dann tauchen die Anwälte der Frauen und Migrant/inn/en auf. Ressortübergreifendes, integriertes Arbeiten wird durch die Interessen der jeweiligen Partialgruppen enorm erschwert – ein Phänomen, das sich auf allen Ebenen der jeweiligen Gebietskörperschaften abbildet.

Produktive Widersprüche statt naivem Vertrauen

Skeptisch beurteilen wir die Forderung nach wechselseitigem Vertrauen zwischen Politik, Verwaltung und Bürger/inne/n.¹¹ Abstrakt-programmatisch klingt das edel und einsichtig, doch bei genauerem Hinsehen entpuppt sie sich allzu häufig als Rechtfertigung dafür, grundsätzliche Interessengegensätze zwischen den verschiedenen am Prozess beteiligten Systemen glatt zu bügeln. Dahinter steht häufig die Vorstellung einer grundsätzlichen Harmonie bei der Arbeit an der Gestaltung eines Wohnquartiers: „Eigentlich wollen wir doch alle das Gleiche ...“. Die integrativ-wohlfahrtstaatlichen Spielarten der Gemeinwesenarbeit aus den 70er Jahren beruhten auf einem ähnlichen, in der US-amerikanischen Soziologie der 60er Jahre begründeten Gesellschaftsmodell, bei dem man davon ausging, dass sich Menschen, die guten Willens und klaren Verstandes sind, grundsätzlich verständigen können. Dabei wird verkannt, dass zwischen den verschiedenen am Prozess beteiligten Sphären grundsätzliche Interessengegensätze bestehen: Politik und Verwaltung, die u.a. auch gesamtstädtische Interessen zu berücksichtigen haben, werden bei bestimmten Teilprojekten andere Positionen vertreten als die Bürger/innen eines Wohnquartiers. An ihrer Wiederwahl interessierte Politiker/innen werden – anders als eine nicht an Wahlzyklen orientierte Verwaltung – bei bestimmten Fragen kürzerfristige und stärker an demonstrierbaren Ergebnissen ausgerichtete Interessen haben. Oft ergibt sich erst durch die grundsätzliche Spannung zwischen den beteiligten Interessenbereichen ein Impuls für kreative Lösungen.

11 Bei den vielen gelungenen Aktionen etwa in Kooperation von Stadtverwaltung, Wohnungsbauunternehmen und Stadtteilbewohner/inne/n fragen wir uns mehr und mehr, ob die Welt wirklich so heil ist, wie sie in den Rechenschaftsberichten dargestellt wird. Sind denn wirklich die Interessen von Bewohner/inne/n und einer Wohnungsbaugesellschaft so identisch, dass man sich ohne Weiteres auf die Sanierung oder den gemeinsamen Hausputz verständigt? Hat sich die Republik so verändert, dass den Unternehmen weiterer Profit schnuppe ist und brav da investiert wird, wo es die Bewohner/innen für sinnvoll halten? Haben sich alle Interessengegensätze, die kritische Sozialwissenschaftler/innen seit Jahrzehnten beschreiben, im Programm „Soziale Stadt“ in Luft aufgelöst? Ist diese broschüren-gestützte Friede-Freude-Eierkuchen-Stimmung ein zutreffendes Abbild der Verhältnisse in Wohnquartieren?

Des Weiteren sind auch die jeweiligen Interessen in verschiedenen Systemen außerordentlich heterogen und unübersichtlich: Das beginnt bei konkurrierenden Parteien, geht über versäulte und zum Teil miteinander verfeindete Verwaltungsbereiche bis hin zu äußerst stark sich widersprechenden Interessenlagen einzelner Bürger/innen und Bürgergruppen. Anders als in etlichen Verlautbarungen zur Bürgergesellschaft oder zum aktivierenden Staat raten wir eher zu einem grundsätzlichen Misstrauen den jeweils anderen Sphären gegenüber. Hilfreich indes ist es, wenn die handelnden Akteure und Akteurinnen aufrichtig und konstruktiv in ihren jeweiligen Rollen handeln und darüber hinaus für Berechenbarkeit, Transparenz und konstruktive Dialoge sorgen, die gelegentlich durchaus konfliktreich die jeweils unterschiedlichen Sichtweisen der beteiligten Sphären abbilden. Dabei kann es sehr wohl zu Verständigungsprozessen kommen, wenn auch erst nach einer Phase von Streit und Auseinandersetzung.

Ein Stadtteil ist keine homogene Einheit, sondern ein lebendiges, in ständigem Wandel begriffenes Kunstwerk, das zwar stabilisiert werden, gleichzeitig aber durch unabsehbare Ereignisse erschüttert werden kann. Der Bau einer Moschee beispielsweise kann fast unüberbrückbare Gegensätze im Stadtteil zutage fördern. So kann ein Moscheeneubau als städtebauliches und architektonisches Projekt zwar durchaus reizvoll sein, einen großen Teil der Stadtteilbevölkerung interessiert das jedoch nicht. Sie verbinden mit der „dritten Kirche“ im Dorf religiösen Fundamentalismus und sehen mindestens einen ihrer Träume zerplatzt, nämlich dass die ausländischen Stadtteilbewohner/innen doch eines Morgens, wenn der Stadtteil erwacht, wieder in ihre alte Heimat verschwunden sind.

Hier muss im Rahmen von Quartiermanagement ein Prozess mit möglichst vielen Akteur/inn/en aus dem Stadtteil organisiert werden, der unterschiedliche Sichtweisen transparent macht, Gegensätze thematisiert, auf die Realitäten im Stadtteil hinweist und dabei gleichzeitig immer wieder auf den gesellschaftlichen Kontext und Grundrechte wie Meinungsfreiheit, Freiheit der Religionsausübung usw. hinweist (vgl. Preis 1999).

Wenn eine Wohnungsbaugesellschaft Häuser privatisieren will, ein Teil der Bewohner/innen sich dadurch verdrängt fühlt und gegen diese Privatisierung ist, dann müssen diese Konflikte

thematisiert, bearbeitet und gelegentlich auch mit unorthodoxen Methoden ausgetragen werden. Wenn eine Stadtverwaltung den Sozialhilfeempfänger/inne/n das Wohngeld kürzt und damit systematisch Menschen aus einem Viertel verdrängt, dann kann es bei einem guten Quartiermanagement durchaus zu nachhaltigeren Auseinandersetzungen kommen.

Wir schlagen vor, derlei Widersprüche nicht zu verschweigen, sondern sie ausdrücklich und offen zu thematisieren und verschiedene Varianten der Bearbeitung zu dokumentieren. Die Zusammenstellung von „Good-practice-Projekten“ ist in diesem Zusammenhang sicherlich anregend und hilfreich, doch nicht die bloße Übertragung, sondern die Sensibilität für lokal-spezifische Besonderheiten wird ausschlaggebend sein für gelungene Stadtteilentwicklungsprozesse.

7. Resümee und zusammenfassende Empfehlungen

Die zahlreichen, zum Teil ausgezeichneten Einzelprojekte in vielen Wohnquartieren sowie die Freude über die Menge des zur Verfügung stehenden Geldes lassen die Tatsache in den Hintergrund treten, dass (trotz Neuer Steuerung und Verwaltungsreform) nur selten systematisch an einer neuen bürokratischen Organisation sowie an entsprechenden Funktionsabläufen gearbeitet wird.

„In vielen Stadtteilen müssen die Ämter, die Synergien schaffen sollen, aber immer wieder vom Jagdrudel, dem Quartiersmanagement zusammengetrieben werden. Die Aussicht auf Teilhabe an den Fördermitteln hilft ein wenig (...) Aber der Senatsbeschluss führte nicht zu einer strukturellen Mittelbündelung der öffentlichen Verwaltungen. Auch der Versuch einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe, die Weichen hin zu einem Programm und Verfahren ‚Urbane Integration‘ zu stellen, scheiterte an den reformunwilligen oder den ihr eigenes Produkt sorgfältig hütenden Haushältern und Fachleitern.“ (Schümer-Strucksberg 2002, S. 10)

Mit dieser Erfahrung steht die Kollegin aus Berlin nicht allein. Der Begriff „Jagdrudel“ umreißt bildhaft, welche Funktion vielerorts den wenigen engagierten Innovator/inn/en zufällt: Sie müssen immer wieder – zumeist ohne institutionelle Befugnisse – die Fachämter, die Parteien bzw. ihre jeweiligen Arbeitskreise sowie zahlreiche andere Institutionen zur Kooperation ermutigen – ein Tätigkeitsspektrum, das angesiedelt ist zwischen nachlaufen, überreden, drohen, überzeugen, nachhaltig lästig fallen und Überraschungsangriffe starten. Das System schluckt die Millionen: Die kommunalen Gebietskörperschaften haben nach kurzer Anlaufzeit verstanden, wie die gewünschten Anträge auszusehen haben und welche Projekte man vorzeigen muss und sind zudem in der Lage, dies in Verbindung zu bringen mit den Kompetenzen und Konzepten einiger kommunaler Instanzen. Die für eine nachhaltige Wirksamkeit notwendigen Umbauten in Struktur und Verfahren indes sind allenfalls Thema in Fußnoten oder kleineren, innovativ agierenden Zirkeln.

Die gelegentlich praktizierten Versuche, zumindest die zahlreichen Förderprogramme punktuell zusammen zu binden (etwa Programme aus den Bereichen Schule, gewalttätige Jugendliche, Sportstättenanierung, Engagement von Ehrenamtlichen, Unterstützung des Einzelhandels usw.), belasten häufig die für die Quartiere zuständigen Mitarbeiter/innen, die zwar sowohl durch die Bündelungseffekte als auch durch die Erschließung wiederum neuer, oft vom Bund bzw. der EU ausgedobter Programme profitieren, andererseits jedoch mit ihrer Arbeitskraft aus dem Quartier abgezogen werden und damit dort ihr Standbein verlieren. „Die die Gebiete betreuenden Mitarbeiter/innen sind sich noch nicht ganz einig, ob der dadurch erreichte finanzielle Mehrwert nicht durch die Arbeitsbelastung durch extreme Papierkram-Anforderungen aufgefrisst wird.“ (ebd., S. 11).

Dass trotz der geradezu überbordenden Programmatik¹² von sozialräumlichen Handlungsprogrammen die Reformwirklichkeit auf punktuelle Innovationen begrenzt ist, mag auch damit zusammenhängen, dass – auch verursacht durch die Unschärfe im Begriffsgebrauch „Quartiermanagement“ – keine

12 Oft werden in stolzer Präsentation aneinander gereiht: Ressourcenbündelung und lokale Selbstorganisation, Ämter übergreifende Zusammenarbeit und Adressatenorientierung der Verwaltung.

handlungsleitende Vision für eine dauerhafte Raumorientierung der Verwaltung besteht. Derzeit sind die zentralen Steuerungsgrößen für die deutsche Verwaltung Dezernate bzw. Ämter, Produkte, Haushaltsstellen oder Förderprogramme. Der soziale Raum als Steuerungsgröße taucht allenfalls unterhalb der Abteilungsstruktur in den relativ wenigen Ämtern auf, die zur kompetenten Erfüllung ihrer Aufgaben geradezu genötigt sind, sich sozialräumlich auszurichten. Dazu zählen etwa der Allgemeine Sozialdienst im Jugendamt, Kindertageseinrichtungen, Jugendhäuser und die (häufig von Schließung bedrohten) Stadtteilbibliotheken. Angesichts der Dominanz der übrigen Steuerungsgrößen sind diese zahlenmäßig ohnehin geringen und imagemäßig zumeist nicht sehr bedeutsamen sozialräumlich organisierten Bereiche in keiner Weise als Reform-Vorbild für die übrige Verwaltung akzeptiert. Raumorganisation ist allenfalls eine temporäre und dann noch quer zur Linie verlaufende Struktur-Konzeption, die zwar häufig programmatisch unwidersprochen ist, jedoch selten die entsprechende, konkrete Phantasie für eine flächendeckende Realisierung anregt. Betrachtet man die bundesweit laufenden Reformbemühungen zu umfassenderen Strukturveränderungen innerhalb einzelner Verwaltungsbereiche, so wird in der Tat deutlich, dass es hoher Steuerungs- und Managementkompetenzen bedarf, um auf der Grundlage inhaltlicher Leitbilder und konkreter Vorstellungen bezüglich einer gewünschten Organisation einen sich oft über viele Jahre erstreckenden Verwaltungsumbau vorzunehmen.

Zur Unterstützung der Arbeit der Gebietsbeauftragten, aber auch im Sinne einer stärkeren Raumorientierung der Verwaltung ist es sinnvoll, ergänzend zu den Steuerungsgrößen Fachabteilung/Dezernat/Immobilie den Steuerungsstrang „Raum“ deutlicher in der Struktur der öffentlichen Verwaltung abzubilden. Das beinhaltet nicht die Abkehr vom Fachprinzip der vorhandenen Säulen: Es ist durchaus eine Errungenschaft der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland, spezialisierte Fachkenntnisse organisatorisch gebündelt zu haben und damit auf einem meist hohen Niveau gesetzlich garantierte Ansprüche leistungsberechtigter Personen zu erfüllen bzw. öffentliche Aufgaben in einer Art und Weise zu gewährleisten, die der jeweiligen Entwicklung der Disziplin entspricht.

Diese Fachkompetenzen gilt es jedoch, stärker so zu bündeln, dass sie sozialräumlich gestaltend wirken und stärkere Nach-

haltigkeit insbesondere im Zusammenwirken mit anderen Disziplinen entfalten. Dies kann geschehen durch die Delegation einzelner Sachbearbeiter aus den jeweiligen Fachabteilungen in fest installierte, im Organigramm abzubildende „Gebietsteams“¹³, in denen dann verschiedene Spezialisten aus den jeweiligen Fachbereichen sozialräumliche Fragestellungen kontinuierlich bearbeiten und somit die Ressourcen der jeweiligen „Säulen“ regelmäßig zur Lösung von sozialräumlichen Problemen einbringen. Dies dürfen nicht lediglich monatlich tagende Teams sein, sondern fest installierte Gruppen, in denen Sachbearbeiter/innen mit einem hohen Teil ihrer Arbeitszeit (und evtl. mit finanziellen Mitteln ausgestattet) tätig sind, so dass sie gleichsam an zwei Orten ihre Heimat haben: Zum Einen in der jeweiligen Fachabteilung und zum Anderen in dem jeweiligen Gebietsteam. Diese beiden Bereiche verbinden sie miteinander, indem sie etwa Ressourcen aus der Fachabteilung ins Gebietsteam einbringen bzw. Problemstellungen aus dem Gebietsteam in der Fachabteilung thematisieren und dort Ressourcen zur Bewältigung suchen. Besonders wichtig scheint dabei die weiterhin klare Verankerung der Fachaufsicht solcher Mitarbeiter/innen innerhalb der Fachschiene zu sein: Eine zu starke Verankerung in den Gebietsteams würde dazu führen, dass sie in ihrer angestammten Fachabteilung allenfalls als Exoten gelten, die unter nicht kontrollierbaren Bedingungen in irgendeinem Sozialraum ein recht gutes Leben führen und fern vom Zwang bürokratischer Vorgaben ihre individuellen Interessen pflegen können.

Die Fachabteilung ist insofern die erste Heimat solcher Mitarbeiter/innen und der soziale Raum gleichsam eine zweite Heimat, so dass diese Beschäftigten zunächst mit einer „doppelten Identität“ leben müssen. Dies verweist auf einen beachtlichen Fortbildungsbedarf für derlei qualifizierte Tätigkeiten, der insbesondere zur Ausbildung kommunikativer und konzeptioneller Kompetenzen führen muss, die die Grundlage für

13 Beachtliche Erfahrungen mit Dezentralisierungsprozessen mit sozialräumlichen Konzepten liegen mittlerweile aus der kommunalen Jugendhilfe vor. Von der Bildung regionalisierter Teams über die Entsäulung verschiedener Hilfeformen bis hin zu Budgets gibt es zahlreiche gelungene und gut dokumentierte Umbauprozesse, die eine breite Diskussion in der Jugendhilfe hervorgerufen haben (s. dazu Früchtel et al. 2001; Hinte et al. 1999; Hinte et al. 2003; Merten 2002; interessant auch der Prozess in der Stadt Zürich: Waldvogel 2003).

den Transport von Fragestellungen bzw. Ressourcen aus dem einen in den anderen Bereich darstellen. Eine solcherart gestaltete, dauerhaft (also nicht nur als Projektphase) installierte Raumorientierung der Verwaltung ist ein wesentlicher Aspekt in einem nächsten Schritt der Reform kommunaler Verwaltungen und kann auch ohne einen direkten Bezug zum Quartiermanagement vorgenommen werden. Er ist indes gleichzeitig eine äußerst hilfreiche Konstruktion zur Unterstützung der im Quartiermanagement angesiedelten Gebietsbeauftragten, die somit nicht nur auf eigene Überzeugungskraft und Kreativität angewiesen sind, sondern auf eine Dauerstruktur zugreifen können, die ihnen grundsätzliche Legitimation, praktische Problemlösungen sowie psychologische „Nestwärme“ bei der Erfüllung ihrer in vielen Kommunen durchaus als „Pioniertätigkeit“ zu bezeichnenden Aufgabe bieten kann.

Abschließend wollen wir in knapper Form einige Hinweise geben, welche Voraussetzungen für ein hochwertiges Quartiermanagement zu schaffen sind, welche Schritte aus unserer Sicht zunächst zu gehen sind und was dabei zu beachten ist.

1 Benachteiligte Stadtteile verlangen eine systematische, dauerhaft angelegte und von der Kommune gesteuerte Stadt(teil)entwicklungs-Strategie, mit deren Hilfe aktuelle und mit hoher Sicherheit auch in Zukunft auftretende „Brandherde“ schneller erkannt, effektiver bearbeitet und eventuell gar präventiv verhindert werden können.

2 Quartiermanagement bedarf der Etablierung einer dauerhaften Struktur auf den drei genannten Aktionsebenen und der Einbettung in eine gesamtstädtische Stadtentwicklungspolitik. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass es nahezu ausgeschlossen ist, ein Wohngebiet durch ein drei- bis fünfjähriges Projekt zu „beruhigen“ oder „aufzuwerten“. Benachteiligte und benachteiligende Wohnquartiere haben gesellschaftlich wie auch gesamtstädtisch wesentliche Funktionen für die Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen, und diese Integrationsleistung muss durch zahlreiche Maßnahmen sowie regelhafte Strukturen gestützt werden.

3 Bedeutung und zu erwartende Auswirkungen des Quartiermanagements lassen es sinnvoll erscheinen, die Gesamtprozessverantwortung möglichst weit oben in der Verwaltungs-Hierarchie anzusiedeln.

4 Für eine funktionierende Arbeit auf der Aktionsebene „Verwaltung“ bedarf es einer schrittweisen Integration etlicher Verwaltungsbereiche und Fachpolitiken (etwa Soziales, Wohnen, Schule, Stadterneuerung, Arbeit, Gesundheit usw.) und einer Ausrichtung dieser Bereiche auf soziale Räume. Hier helfen keine Schnellschüsse oder temporär agierende Arbeitsgruppen, sondern nur der beharrliche Ausbau sozialräumlich orientierter Strukturen, parallel oder ergänzend zu den vorhandenen Fachabteilungen.

5 Zum Zwecke der Erhöhung der Verbindlichkeit der Kommunikation und Kooperation sowie zur Sicherstellung der Eingabe Sektoren bzw. Ressort übergreifender Impulse bietet sich die Bildung von Gebietsteams an, die sich aus Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen beteiligten Institutionen und Ämter zusammensetzen und die für die neuen Aufgaben gemeinsam zu qualifizieren sind.

6 Verführerisch ist immer wieder der Glanz baulicher Investitionen. Weitsichtige Entscheidungsträger/innen setzen indes gleichzeitig auf die Installierung personengestützter Strukturen zum Aufbau und zur Organisation einer Stadtteil-Kommunikation, auf deren Grundlage größere Einzelprojekte eine höhere Qualität erhalten.

7 Netzwerke, sowohl auf Stadtteilebene als auch auf der Ebene der gesamten Gebietskörperschaft, müssen *einfach* sein. Je komplizierter ein Netzwerk, desto mehr Arbeit und Geld verschlingt es und desto eher besteht die Gefahr, dass das Netzwerk zum Selbstzweck wird.

8 Für die Akteure und Akteurinnen auf den Ebenen eins und zwei sind *unbefristete* Vereinbarungen bzw. Verträge (die natürlich jährlich gekündigt werden können) deshalb wichtig, damit die jeweils finanzierte Instanz nicht alle drei oder fünf Jahre genau auf diesen Punkt der Vertragsverlängerung hinarbeiten muss und damit stärker den Darstellungsbedarfen am Ende des Finanzierungszeitraums verfällt als den Bedarfen des Stadtteils. Wichtig sind klare Verfahren zur regelmäßig (ein- bis zweimal pro Jahr) stattfindenden Überprüfung der Fortschritte der geleisteten Arbeit – dies jedoch vorrangig mit Blick darauf, vorhandene Defizite oder Engführungen rechtzeitig zu erkennen und bei Bedarf gegenzusteuern. Vereinbarungen zwischen den Akteur/inn/en sind in verbindlichen Kontrakten schriftlich niederzulegen. Notwendig erscheinen ne-

ben der Rollendefinition ein klares Konfliktregulierungsverfahren sowie Vereinbarungen über das Management einzelner Projekte.

9 Die Arbeit im Rahmen des Quartiermanagements braucht eine klare politische Legitimation; diese Basis ist durch entsprechende Grundsatzentscheidungen im Rat herbeizuführen.

10 Organisationsentwicklung muss im Kontext der Verwaltung als Daueraufgabe verstanden werden, in deren Rahmen Kontrakte entwickelt, Geschäftsordnungen formuliert, Gremienstrukturen überprüft und modifiziert, Prozesse geregelt und Verfahren entwickelt werden.

11 Es empfiehlt sich, für Tätigkeiten, die nicht innerhalb der Verwaltung selbst leistbar sind, regelmäßig externen Einfluss durch Beratungs-, Forschungs- und Qualifizierungsinstanzen in Anspruch zu nehmen, um sowohl kritisches Feedback und eine angeleitete Selbstvergewisserung zu sichern als auch ein regelmäßiges Coaching und der konkret vorfindlichen Arbeitswirklichkeit angemessene Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln zu können.

Grundsätzlich beruht gelungenes Quartiermanagement auf drei Säulen:

- Konzept und Programmatik: Hierzu zählen grundsätzliche konzeptionelle Orientierungen, die politisch breit getragen und offiziell beschlossen wurden und über die eine regelmäßige Verständigung erfolgt.
- Verträge: Hierüber werden einerseits finanzielle Zuweisungen geregelt und andererseits die jeweiligen Arbeitsverfahren (Controlling usw.) benannt. Sie dienen der internen und externen Legitimation des Quartiermanagements sowie der finanziellen und kooperativen Absicherung sowie der Institutionalisierung von Rahmenbedingungen und Mindestvereinbarungen von Verfahrensregeln.
- „Emotionales Klima“ zwischen den Akteur/inn/en: Neben vertraglichen Regelungen und konzeptioneller Übereinstimmung der lokalen Akteure und Akteurinnen ist eine bestimmte Qualität der Kooperation unabdingbar, zu der der Respekt gegenüber den beteiligten Personen und In-

stitutionen und ihren jeweiligen Funktionen gehört, eine grundsätzlich faire Umgangsweise sowie die wechselseitige Zuschreibung von Kompetenz und Loyalität sowie die Bereitschaft, auch schwierige Konflikte in einem kooperativen Klima zu benennen und zu regeln. Diese klimatischen Faktoren dienen der Arbeitsfähigkeit insbesondere auch in erschwerten Situationen, etwa bei Unstimmigkeiten zwischen einzelnen Personen oder bei Änderungen von politischen Mehrheitsverhältnissen.

Literatur

- Adamaschek, Bernd 1998: Hoheitsverwaltung und/oder Dienstleistungsunternehmen. In: Bandemer, Stefan von/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Götrik (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen, S. 32-40
- Aich, Prodosh/Bujard, Otker 1972: Soziale Arbeit. Beispiel Obdachlose. Köln
- Alemann, Ulrich von/Heinze, Rolf G./Wehrhöfer, Ulrich (Hg.) 1999: Bürgergesellschaft und Gemeinwohl. Analyse, Diskussion, Praxis, Opladen
- Alich, Monika (Hg.) 2001a: Sozial-Gesund-Nachhaltig. Opladen
- Alich, Monika 2001b: Zur Organisation offener Prozesse am Beispiel sozialer Stadtentwicklung. In: Alich 2001a, S. 175-200
- Alich, Monika 2002: Soziale Stadtentwicklung. Widersprüche, Kausalitäten und Lösungen. Opladen
- ARGEBAU – Ausschuss für Bauwesen und Städtebau und Ausschuss für Wohnungswesen 2000: Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ (zweite Fassung, 01.03.2000)
- Arnstein, Sherry R. 1972: Stufen der Bürgerbeteiligung. In: Lauritzen, Lauritz (Hg.): Mehr Demokratie im Städtebau. Hannover, S. 192-218
- Bahr, Hans-Eckehard/Gronemeyer, Reimer 1974: Konfliktorientierte Gemeinwesenarbeit. Niederlagen und Modelle. Darmstadt, Neuwied
- Banner, Gerhard 1991: Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die Kommune braucht ein neues Steuerungsmodell. In: VOP, S. 6-11
- Bartelheimer, Peter 1999: Der soziale Raum in der aktuellen soziologischen Debatte. In: Freyberg, Thomas von/Schneider, Johann (Hg.): Sozialraumanalyse als Lernprozeß. Beiträge zur qualitativen Segregationsanalyse, Institut für Stadt- und Regionalentwicklung, Fachhochschule Frankfurt/M., Band 88, S. 15-32
- Becker, Heidede/Löhr, Rolf-Peter 2000: „Soziale Stadt“. Ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 10-11, S. 22-29
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt (Netzwerkknoten Quartiermanagement) (Hg.) 2002: Quartiermanagement – Ein strategischer Stadt-(teil)entwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele. Hannover
- Bogumil, Jörg 1999: Auf dem Weg zur Bürgerkommune? Der Bürger als Auftraggeber, Mitgestalter und Kunde. In: Kubicek, Herbert et al. (Hg.): Multimedia@Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft. Heidelberg, S. 51-61
- Bogumil, Jörg 2001: Neue Formen der Bürgerbeteiligung – Ist die Kooperative Demokratie auf dem Vormarsch? In: Der Städtetag, 6, S. 32-36
- Bogumil, Jörg 2002a: Die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Rat und Verwaltung – das Grundproblem der Verwaltungsmodernisierung. In: Verwaltungsarchiv, 1, S. 129-148

- Bogumil, Jörg 2002b: Kooperative Demokratie – Formen, Potenziale und Grenzen, in: Haus, Michael (Hg.): Bürgergesellschaft, soziales Kapital und lokale Politik, Opladen, S. 151-166
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo 1995: Vom Untertan zum Kunden. Berlin
- Boulet, Jaak/Krauss, Jürgen/Oelschlägel, Dieter 1980: Gemeinwesenarbeit. Eine Grundlegung. Bielefeld
- Bourdieu, Pierre 1991: Sozialer Raum und „Klassen“. Frankfurt/M.
- Braunmühl, Ekkehard von 1975: Antipädagogik. Weinheim, Basel
- Bullmann, Udo/Gitschmann, Peter (Hg.) 1985: Kommune als Gegenmacht. Hamburg
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) 1999: Neue Wege der Arbeitsplatzbeschaffung. Bonn
- Coleman, James S. 1995: Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme. München
- Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert 2002: Aktivierender Staat. In: Neue Praxis, 1, S. 10-32
- Dangschat, Jens S. (Hg.) 1999: Modernisierte Stadt – gespaltene Gesellschaft. Ursachen von Armut und sozialer Ausgrenzung. Opladen
- Dettling, Warnfried 2001: Die Stadt und ihre Bürger. Gütersloh
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2000a: Soziale Stadt. Aktuelle Informationen zum Bund-Länder-Programm. Info 1, Berlin (7/2000)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2000b: Soziale Stadt. Aktuelle Informationen zum Bund-Länder-Programm. Info 2, Berlin (9/2000)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2001a: Impulskongress Quartiermanagement. Dokumentation der Veranstaltung am 26. und 27. Oktober in Leipzig. Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Band 5. Berlin (Januar 2001)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2001b: Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Info 5, Berlin (7/2001)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2001c: Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Info 6, Berlin (10/2001)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2002a: Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Info 7, Berlin (2/2002)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.) 2002c: Die Soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“. Berlin
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2002d: Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Info 9, Berlin (6/2002)
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik 2002e: Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt. Info 10, Berlin (12/2002)
- Dubet, Francois/Lapeyronnie, Didier 1994: Im Aus der Vorstädte. Der Zerfall der demokratischen Gesellschaft. Stuttgart
- Duerr, Hans Peter 1984: Traumzeit. Über die Grenze zwischen Wildnis und Zivilisation. Frankfurt/M.

- Eichener, Volker 2001a: Wohnungswirtschaft, Marketing, Soziales Management – Integrierte Revitalisierungsstrategien für Problemgebiete. Beitrag zum Forum „Integriertes Quartiersmanagement“ der Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft am 31. Mai 2001 in Düsseldorf
- Elsen, Susanne/Ries, Heinz A./Löns, Nikola/Homfeldt, Hans Günther (Hg.) 2000: Sozialen Wandel gestalten – Lernen für die Zivilgesellschaft. Neuwied, Kriftel
- Evers, Adalbert 1991: Pluralismus, Fragmentierung und Vermittlungsfähigkeit. Zur Aktualität intermediärer Aufgaben und Instanzen im Bereich der Sozial- und Gesundheitspolitik. In: Heinelt, Hubert/Wollmann, Hellmut (Hg.): Brennpunkt Stadt: Stadtpolitik und lokale Politikforschung in den 80er und 90er Jahren. Basel, Boston, Berlin, S. 221-240
- Franke, Thomas/Grimm, Gaby 2002: Quartiermanagement: Systematisierung und Begriffsbestimmung. In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt (Netzwerkknoten Quartiermanagement) (Hg.): Quartiermanagement – Ein strategischer Stadt(teil)entwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele. Hannover, S. 5-12
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) 2002: Die Bürgergesellschaft, Bonn
- Früchtel, Frank/Lude, Werner/Scheffer, Thomas/Weissenstein, Regina (Hg.) 2001: Umbau der Erziehungshilfe. Von der Anstrengung, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart. Weinheim, München
- Galuske, Michael 2002: Methoden der sozialen Arbeit. Weinheim
- Ganser, Karl 1991: Instrumente von gestern für die Städte von morgen? In: Ganser, Karl/Hesse, Joachim Jens/Zöpel, Christoph (Hg.): Die Zukunft der Städte. Baden-Baden, S. 54-65
- Gerstlberger, Wolfgang/Grimmer, Klaus/Wind, Martin 1999: Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung. Berlin
- Greife, Ulla/Wirtz, Birgit 1988: Frauleben in der Stadt: durch Planung behinderter Alltag. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung (hrsg. vom Institut für Raumplanung, Fachbereich Raumplanung). Dortmund: Universität Dortmund
- Grimm, Gaby 1989: Räume nicht nur für, sondern auch von Frauen. In: sozial extra, 12, S. 16-17
- Grimm, Gaby/Hinte, Wolfgang/Löhr, Rolf-Peter 2000: Netzwerkknoten Quartiermanagement (Ausschreibungstext). Düsseldorf, Gütersloh, Köln
- Grimm, Gaby/Hinte, Wolfgang 2000: Vor Leuchtturmprojekten aus Stein wird gewarnt. In: sozial extra, 9, S. 28-34
- Grimm, Gaby/Micklinghoff, Gabi/Wermker, Klaus 2001a: Erforderlich: Freude am Kontakt mit verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Quartiermanagement – das Essener Modell. In: sozial extra, 7, S. 37-41
- Grimm, Gaby/Micklinghoff, Gabi/Wermker, Klaus 2001b: Raumorientierung der Verwaltung. Vom Modell zur Regelstruktur: Erweiterung der Verwaltungsdebatte um den räumlichen Aspekt. In: Difu 2001c, S. 17-19

- Häußermann, Hartmut 1999: Segregation und Ausgrenzung – Ursachen und Folgen sozialräumlicher Segregation, in: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeit und Sozialpolitik. (Electronic ed.): Modernisieren ohne auszuschließen: Quartiersentwicklung zur Verhinderung einer städtischen Unterschicht, Bonn, S. 11-17
- Häußermann, Hartmut 2000: Die Krise der „sozialen Stadt“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 10-11, S. 13-21
- Häußermann, Hartmut/Siebel, Walter 1987: Neue Urbanität. Frankfurt/M.
- Hamm, Bernd 1982: Einführung in die Siedlungssoziologie, München
- Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 2002: Die „Aktivierende Kommune“, Düsseldorf
- Haus, Michael (Hg.) 2002: Bürgergesellschaft, soziales Kapital und lokale Politik. Opladen
- Hauser, Richard/Hauser, Hephzibah 1971: Die kommende Gesellschaft. Handbuch für soziale Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit. München, Wuppertal
- Heinelt, Hubert (Hg.) 1997: Modernisierung der Kommunalpolitik. Neue Wege der Ressourcenmobilisierung. Opladen
- Heinz, Rainer 2001: Verwaltungsreform: Richtiges richtig tun, in: Socialmanagement, 3, S. 10-13
- Heinz, Werner 2000: Stadtentwicklungsplanung. In: Häußermann, Hartmut (Hg.): Großstadt. Opladen, S. 235-246
- Helbrecht, Ilse 1994: Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel, Boston, Berlin
- Herlyn, Ulfrt 1991: Armut und Milieu: benachteiligte Bewohner in großstädtischen Quartieren. Basel, Boston, Berlin
- Hermann, Heike/Lang, Barbara 2001: Perspektiven des Sozialen in der Stadt. In: Alisch 2001a, S. 29-45
- Hesse, Joachim Jens (Hg.) 1986: Erneuerung der Politik „von unten“? Stadtpolitik und kommunale Selbstverwaltung im Umbruch. Opladen
- Hinte, Wolfgang 1980: Non-direktive Pädagogik. Opladen
- Hinte, Wolfgang 1991: Sollen Sozialarbeiter hexen? Stadtteilarbeiter zwischen Bürokratie und Bewohneralltag. In: sozial extra, 9, S. 17-18
- Hinte, Wolfgang 1994: Intermediäre Instanzen in der Gemeinwesenarbeit: Die mit den Wölfen tanzen. In: Bitzan, Maria/Klößel, Tilo (Hg.): Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 5. München, S. 77-89
- Hinte, Wolfgang 1998: Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Stadtteilmanagement. In: Alisch 1998, S. 153-170
- Hinte, Wolfgang 2001: Soziale Kommunalpolitik. In: Hinte, Wolfgang/Lüttringhaus, Maria/Oelschlägel, Dieter: Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster, S. 168-178
- Hinte, Wolfgang 2002: Von der Gemeinwesenarbeit über die Stadtteilarbeit zum Quartiermanagement. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Opladen, S. 535-548

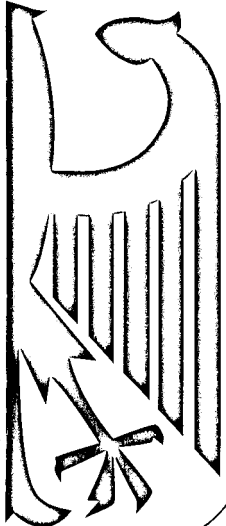
- Hinte, Wolfgang/Metzger-Pregizer, Gerd/Springer, Werner 1982: Stadtteilbezogene Soziale Arbeit – ein Kooperationsmodell für Ausbildung und berufliche Praxis. In: *Neue Praxis*, 4, S. 345-357
- Hinte, Wolfgang/Karas, Fritz 1989: Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit. Neuwied, Frankfurt/M.
- Hinte, Wolfgang/Litges, Gerd/Springer, Werner 1999: Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Berlin
- Hinte, Wolfgang/Lüttringhaus, Maria/Oelschlägel, Dieter 2001: Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster
- Hinte, Wolfgang/Litges, Gerhard/Groppe, Johannes 2003: Sozialräumliche Finanzierungsmodelle – Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen. Berlin
- Huber, Joseph 1980: Wer soll das alles ändern? Die Alternativen der Alternativbewegung. Berlin
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2000: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dortmund
- Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung/ISSAB (Hg.) 1989: Zwischen Sozialstaat und Selbsthilfe. Essen
- Jann, Werner 1998: Neues Steuerungsmodell. In: Bandemer, Stephan von/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Götztritz (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 70-80
- Keim, Rolf/Neef, Rainer 2000: Ressourcen für das Leben im Problemquartier. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 10-11, S. 30-39
- Kelm, Wolfgang (Hg.) 1973: Faß ohne Boden? Wuppertal
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 1975: Organisation der kommunalen Entwicklungsplanung. Auswertung einer Umfrage. Köln (11/1975)
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 1991: Dezentrale Ressourcenverantwortung. Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell. Köln (11/1991)
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 1993: Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln (5/1993)
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 1995: Personalentwicklung. Köln
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 1998: Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Köln (12/1998)
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 2000a: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung. Köln (8/2000)
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle 2000b: Strategisches Management IV. Fachbereichsstrategien am Beispiel der Jugendhilfe. Bericht Nr. 11/2000
- Kißler, Leo 1995: Modernisierung des öffentlichen Dienstes durch Partizipation? Risiken und Chancen von Beschäftigtenbeteiligung in der Kommunalverwaltung. In: *WSI Mitteilungen*, 5, S. 317-323
- Klages, Helmut/Hippler, Gabriele 1993: Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Gütersloh

- Kühn, Dietrich 1994: Jugendamt – Sozialamt – Gesundheitsamt: Entwicklungslinien der Sozialverwaltung in Deutschland. Neuwied, Kriftel, Berlin 1994
- Läpple, Dieter 1991: Essay über den Raum. Für ein gesellschaftswissenschaftliches Raumkonzept. In: Häußermann, Hartmut/Ipsen, Detlev/Krämer-Badoni, Thomas/Läpple, Dieter/Rodenstein, Marianne/Siebel, Walter: Stadt und Raum. Soziologische Analysen. Pfaffenweiler, S. 157-207
- Lewin, Kurt 1968: Die Lösung sozialer Konflikte: ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim
- Löw, Martina 2001: Raumsoziologie. Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft (2 Bde.). Frankfurt/M.
- Lüttringhaus, Maria 2000: Stadtentwicklung und Partizipation. Bonn
- Merchel, Joachim 1995: Sozialverwaltung oder Wohlfahrtsverband als „Kundenorientiertes Unternehmen“. Ein tragfähiges zukunftsorientiertes Leitbild? In: Neue Praxis, 4, S. 325-340
- Merten, Roland (Hg.) 2002: Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim, München
- Mezger, Erika/West, Klaus W. (Hg) 2000: Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln. Marburg
- Mielenz, Ingrid 1981: Die Strategie der Einmischung – Soziale Arbeit zwischen Selbsthilfe und kommunaler Politik. In: Neue Praxis, 6, S. 57-66
- Müller, C. Wolfgang/Nimmermann, Peter 1973: Stadtplanung und Gemeinwesenarbeit. München
- Naschold, Frieder 1998: Bausteine für „Kommunen der Zukunft“. In: Podium Kommunen der Zukunft, 2, S. 1
- Oelschlägel, Dieter 2001: Lebenswelten der Armut, Referat gehalten auf der „1. Salzburger Armutskonferenz“ am 15.05.2001. In: www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Theorie/Oelschlaegel/Lebenswelten_der_Armut.htm
- Offe, Claus 1972: Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt/M.
- Onnasch, Wolf/Treeß, Helga 1999: Globalisierung und sozialräumliches Handeln. In: Evangelische Jugendhilfe, Jg. 76/Heft 1, S. 22-37
- Pearce, John et al. 1999: Was ist Social Auditing? Veröffentlichungsreihe des IFG/IFP Lokale Ökonomie, Nr. 32, Berlin
- Pleiner, Günter/Thies, Reinhard 2002: Vom „Sozialen Brennpunkt“ zur „Sozialen Stadt“. Sozialräumlicher Paradigmenwechsel in Gemeinwesenarbeit und Stadtteilmanagement. In: Riege/Schubert 2002, S. 191-204
- Preis, Michael 1990: Der Stadtteil als Wespennest. In: sozial extra, 2, S. 27-30
- Preis, Michael 1999: Schicht im Schacht? Bürgerengagement und Stadtteilerneuerung in Essen-Katernberg. In: von Alemann, Ulrich/Heinze, Rolf G./Wehrhöfer, Ulrich (Hg.): Bürgergesellschaft und Gemeindewohl – Analyse, Diskussion, Praxis. Opladen, S. 217-223
- Projektgruppe Wanja (Hg.) 2000: Handbuch zum Wirksamkeitsdialog. Münster
- Riege, Marlo/Schubert, Herbert (Hg.) 2002: Sozialraumanalysen. Opladen
- Riege, Marlo/Schubert, Herbert 2002: Zur Analyse sozialer Räume. In: Riege/Schubert 2002, S. 7-58

- Ries, Heinz A./Elsen, Susanne/Steinmetz, Bernd/Homfeldt, Hans Günther (Hg.) 1997: Hoffnung Gemeinwesen. Neuwied
- Rommelspacher, Thomas 1996: Einheit in der Differenz? Überlegungen zur Zukunft des Ruhrgebiets. In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hg.): Standortte – Jahrbuch Ruhrgebiet 1995/1996. Essen, S. 17-23
- Roth, Roland 2003: Bürgernetzwerke gegen Rechts. Bonn
- Sauter, Matthias 2001: Integrierte Stadtteilentwicklung: Vom Sonderprojekt zum Regelfall. In: Wohnbund-Information, 2, S. 7-13
- Schaaf, Hermann J. 2002: Wie werden Bewohnerschaften zu handlungsfähigen Akteuren und welchen Beitrag können sie im Rahmen des Erneuerungsprozesses leisten? In: www.stadtteilarbeit.de/seiten/projekte/dueren/handlungsfaeihige_akteure.htm
- Schader-Stiftung (Hg.) 2001: Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm „Die soziale Stadt“ in der Diskussion. Darmstadt
- Schmals, Klaus M. 2001a: Eine neue Politik für „Die soziale Stadt“? In: vhw FW2, 04/2001, S. 66-74
- Schmals, Klaus M. 2001b: Politische Steuerungsinstrumente sozialintegrativer Stadtentwicklung – ein Überblick. In: Schader-Stiftung (Hg.): Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm „Die Soziale Stadt“ in der Diskussion. Darmstadt, S. 52-69
- Schmitt, Jürgen 2002: Stadtteilarbeit als Arbeit an der lokalen ‚Zivilgesellschaft‘? Interaktionistische Betrachtung eines ostdeutschen Prozesses. In: Haus, M. (Hg.): Bürgergesellschaft, soziales Kapital und lokale Politik. Opladen, S. 230-254
- Scholz, Brigitte/Selle, Klaus 1996: Beteiligungs-Minima. Eine Übersicht über gesetzliche Informations- und Partizipationsregeln. In: Selle 1996, S. 393-437
- Schön, Elke 1999: „... da nehm’ ich meine Rollschuh’ und fahr’ hin.“ Mädchen als Expertinnen ihrer sozialräumlichen Lebenswelt. Bielefeld
- Schön, Elke 2002: Neue Befunde aus der Mädchenforschung für die Praxis einer sozialraumorientierten Kinder- und Jugendarbeit. In: deutsche jugend, 50. Jg./Heft 3, S. 120-127
- Schröder, Gerhard 1995: Der aktivierende Staat aus der Sicht der Politik: Perspektiven für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Politik. In: Behrens, Fritz/Heinze, Rolf G./Hilbert, Josef/Stöbe, Sibylle/Walsken, Ernst M. (Hg.): Den Staat neu denken. Reformperspektiven für die Landesverwaltungen. Berlin, S. 277-292
- Schubert, Herbert 2001: Qualifikationen und Kompetenzen des Quartiersmanagements. In: wohnbund-informationen, 2, S. 21-26
- Schubert, Herbert/Spieckermann, Hermann 2002: Aufbau von Netzwerken als Kernaufgabe des Quartiersmanagements. In: Walther, U.-J. (Hg.): Soziale Stadt – Zwischenbilanzen. Opladen, S. 147-164
- Schümer-Strucksberg, Monica 2002: „Anbandeln und bündeln!“ Erfahrungen mit Ressourcenbündelung in Berlin. In: Difu 2002d, S. 10/11

- Schulze, Gerhard 1994: Milieu und Raum. In: Noller, Peter/Prigge, Walter/Ronneberger, Klaus (Hg.): Stadt-Welt. Über die Globalisierung städtischer Milieus. Frankfurt/M., New York, S. 41-53
- Seippel, Alf 1976: Handbuch aktivierende Gemeinwesenarbeit (2 Bde.). Gelnhausen, Berlin
- Selle, Klaus 1990: Brückeninstanzen und Selbsthilfe im Quartier. „Intermediäre Organisationen“ unterstützen die Bewohner bei der Stadterneuerung. In: Trojan, Alf/Hildebrandt, Helmut (Hg.): Brücken zwischen Bürgern und Behörden – Innovative Strukturen für Gesundheitsförderung. Sankt Augustin, S. 54-67
- Selle, Klaus 1994: Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. Dortmund
- Selle, Klaus (Hg.) 1996: Planung und Kommunikation. Wiesbaden
- Selle, Klaus 2000: Nachhaltige Kommunikation? Stadtentwicklung als Verständigungsarbeit – Entwicklungslinien, Stärken, Schwächen und Folgerungen. In: Informationen zur Raumentwicklung, 1, S. 9-19
- Siebel, Walter 1989: Zukünftige Perspektiven der Stadtentwicklung. In: Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung, Landesgruppe Niedersachsen-Bremen (Hg.): Planung oder Anpassung? Fragen an künftige Stadt- und Regionalplanung, Bericht Nr. 11, S. 83-93
- Spitzer, Malte 1998: Bürgeraktivierung und Verwaltungsmodernisierung. In: Bandemer/Stefan von/Blanke, Bernhard/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen, S. 131-140
- Springer, Werner 1994: Arbeitslos in der Arbeitsgesellschaft. In: nds, 7, S. 20-23
- Springer, Werner 1995: Alltag und Sozialer Raum als Focus sozialpädagogischen Handelns. In: Neue Praxis, 3, S. 281-285
- Springer, Werner 1999: Qualifizierung und Personalentwicklung. In: Hinte et al. 1999, S. 109-122
- Stadt Essen (Hg.) 1994: Ansätze neuer sozialer Kommunalpolitik (2. überarbeitete Auflage; Amt für Entwicklungsplanung, Statistik, Stadtforschung und Wahlen, Jugendamt, ISSAB). Essen
- Stadt Essen/ISSAB (Hg.) 1997: Ansätze integrierter Kommunalpolitik. Essen
- Stadt Essen/ISSAB 2001: Vorschlag für ein Controllingverfahren der Stadtteil(entwicklungs)projekte. Essen
- Stadt Wiesbaden 2001: Statistische Berichte 2/2001. Aufbau eines Monitoringsystems zur sozialen Siedlungsentwicklung in Wiesbaden. Wiesbaden
- Städte-Netzwerk NRW für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (Hg.) 2001: Positionspapier 2001. Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung. Essen
- Staud, Siegfried: Erfahrungen mit dem Konsensprinzip bei der Bewohnerbeteiligung in Bremen: „Bi us is nix geheim“, in: www.stadtteilarbeit.de/Seiten/Methoden/Bremen/Konsensprinzip.htm, Stand: 14.05.2002

- Stiftung MITARBEIT (Hg.) 2000: mitarbeiten – Informationen der Stiftung MITARBEIT: Quartiersmanagement als Chance – Leben im Stadtteil aktivieren. In: mitarbeiten, Heft 2, S. 1-2
- Strasser, Johano 2000: Die Aktivierung der Bürgergesellschaft. In: Die neue Gesellschaft, Frankfurter Hefte. Bonn, S. 340-343
- Strunk, Andreas 2000: Quartiersmanagement I: Integrierte Strategien. In: Socialmanagement, 3, S. 12-15
- Strunk, Ursula 2000: Quartiersmanagement II: Soziale Stadt. In: Socialmanagement, 3, S. 16-19
- Thiersch, Hans 1992: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Weinheim, München
- Thies, Reinhard 2000: Soziale Stadterneuerung in gefährdeten Wohngebieten – Präventionstrategien durch Quartiersarbeit und kooperatives Stadtteilmanagement. In: Dietz, Berthold/Eißel, Dieter/Naumann, Dirk (Hg.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik. Opladen, S. 535-550
- Tobias, Gertrud/Boettner, Johannes (Hg.) 1992: Von der Hand in den Mund. Armut und Armutsbewältigung in einer westdeutschen Großstadt. Essen
- Treeß, Helga 1997: Kinder- und Jugendhilfe als Gemeinwesenarbeit. In: Widersprüche, 3, S. 57-75
- Tucholsky, Kurt 1960: Panther, Tiger und Co. Reinbek
- Vogt, Axel 2001: Handbuch, Monitoring – System und Sozial Audit. Qualitätsmanagement in der sozialen Stadtentwicklung. In: Alisch, Monika (Hg.): Sozial – Gesund – Nachhaltig. Opladen, S. 249-271
- Waldvogel, Rosann 2003: Das Modell Zürich – eine umfassende Reform der öffentlichen Sozialdienste. In: Sozial Aktuell, 5, S. 7-11
- Wermker, Klaus/Meyer, Margarete 2000: Ansätze integrierter Kommunalpolitik. In: Elsen et al. 2000, S. 165-181
- Wollmann, Hellmut 1994: Evaluierungsansätze und -institutionen in Kommunalpolitik und -verwaltung. Stationen der Planungs- und Steuerungsdiskussion. In: Schulze-Böing, Mathias/Jurend, Norbert (Hg.): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Basel, Boston, Berlin, S. 79-110
- Wollmann, Hellmut 1996: Verwaltungsmodernisierung. Ausgangsbedingungen, Reformanläufe und aktuelle Modernisierungsdiskurse. In: Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (Hg.): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub? Basel, Boston, Berlin, S. 1-49



Seit gut einem Jahrzehnt werden integrierte Ansätze der Stadt(teil)entwicklung unter der Bezeichnung „Quartiermanagement“ diskutiert. Hier geht es darum, in kleinräumigen Gebieten Maßnahmen zur Stabilisierung und Verbesserung der Lebensverhältnisse zu entwickeln, indem lokale und politische Akteure in Kontakt gebracht, Ressourcen gebündelt und „Empowermentprozesse“ angeregt werden. In vielen Kommunen sind kreative Initiativen ergriffen und erfolgreich mit anderen Zielen der Verwaltungsreform (Bürgergesellschaft, Aktivierender Staat) verknüpft worden; doch zeigt sich vielfach auch, wie schwierig es ist, dauerhaft unterstützende Strukturen in der Kommunalverwaltung zu etablieren und Quartiermanagement gesamtstädtisch zu verankern. Dieser Band gibt einen Überblick über theoretische und konzeptionelle Wurzeln des Quartiermanagements und bietet den lokalen Akteu-
r/inn/en Anregungen für konzeptionelle und strategische Entwicklungen, für praktisches Handeln sowie den Aufbau lokalspezifischer Management-Strukturen.

ISBN 3-89404-743-7 ISSN 0945-1072

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/81676

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20240229-140347-5

Online-Veröffentlichung der digitalisierten Print-Ausgabe:

Grimm, Gaby; Hinte, Wolfgang; Litges, Gerhard: Quartiermanagement : eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete. Berlin: Ed. Sigma, 2004. ISBN 978-3-89404-743-6.

Digitalisierung der Printausgabe und Veröffentlichung auf DuEPublico im Februar 2024 mit freundlicher Genehmigung der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden.

Alle Rechte vorbehalten.