

Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences Cologne

Fakultät für
Angewandte Sozialwissenschaften

Forschungsschwerpunkt
SOZIAL + RAUM + MANAGEMENT

Stadtteil- und Quartiermanagement – Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung

Abschlussbericht

Forschungsprojekt „Integriertes Stadtteilmanagement“

Arbeitspapier 7

Herbert Schubert
Holger Spieckermann
Dominik Franzen

Das Forschungsvorhaben „Integriertes Stadtteilmanagement – Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen“ (aFuE) gefördert.

Das Forschungsprojekt wird von Prof. Dr. Herbert Schubert geleitet und von einem Beirat bestehend aus Prof. Dr. Hans-Joachim Beckers, Prof. Gerd Hamacher, Prof. Dr. Wolfgang Piepenstock, Prof. Dieter Prinz und Prof. Jürgen von Brandt begleitet.

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften
Forschungsschwerpunkt Sozial+Raum+Management
Mainzer Straße 5
50678 Köln

Tel.: 0221-8275-3947
Fax.: 0221-8275-3349
herbert.schubert@dvz.fh-koeln.de
holger.spieckermann@dvz.fh-koeln.de
<http://www.sozial-raum-management.de>
<http://www.sw.fh-koeln.de>

September 2002

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Stadtteilentwicklung und Stadtteilmanagement	7
2.1	Von der AGENDA 21 zum integrierten Stadtteilmanagement	7
2.1.1	Die AGENDA 21 als Orakel	7
2.1.2	Die sozioökonomischen Grundlagen der AGENDA 21	7
2.1.3	Das Personal der AGENDA 21	8
2.1.4	Wege der Umsetzung	10
2.1.5	Nachhaltige Entwicklung in Städten	10
2.1.6	Strategien der Nachhaltigkeit in deutschen Städten	11
2.1.7	Quartiers- und Stadtteilbezug	12
2.1.8	Stadtteilmanagement als neues Leistungsprofil	15
2.1.9	Zusammenfassung	17
2.2	Förderprogramme zur Stadtteilentwicklung und Stadtteilmanagement	17
2.2.1	Frankreich	17
2.2.2	Niederlande	18
2.2.3	Großbritannien	19
2.2.4	Nordrhein-Westfalen: Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“	19
2.2.5	Deutschland: Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“	20
3	Forschungskonzept und Forschungsfragen	22
4	Umsetzung des Stadtteilmanagements	24
4.1	Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf in Nordrhein-Westfalen	24
4.1.1	Typologie des Quartiermanagements	25
4.1.2	Organisationsformen des Quartiermanagements	26
4.1.3	Ausgestaltung des Quartiermanagements	28
4.2	Quartiermanagement in Berlin	30
4.2.1	Konzeption	30
4.2.2	Ziele des Quartiersmanagement	31
4.2.3	Die Quartiersmanagementteams	32
4.2.4	Steuerungsgremien	33
4.2.5	Fonds	35
4.2.6	Bürgerbeteiligung/-engagement	38
4.2.7	Lokale Ökonomie	40
4.3	Fallstudien in Köln	40
4.3.1	Methodische Vorgehensweise	40
4.3.2	Fallstudie Köln-Kalk	43
4.3.2.1	Räumliche Lage	43

4.3.2.2	Zur Geschichte	47
4.3.2.3	Soziale Problemlagen	48
4.3.2.4	Das „Kalk-Programm“	50
4.3.2.5	Auswertung und Ergebnisse der Interviews	51
4.3.2.6	Maßnahmen des „Kalk-Programms“	52
4.3.2.7	Visionen zur zukünftigen Stadtteilentwicklung	56
4.3.2.8	Organisation und Ausstattung des Stadtteilmanagements	58
4.3.2.9	Definitionen von Stadtteilmanagement	61
4.3.2.10	Bürgerbeteiligung	65
4.3.3	Fallbeispiel Köln-Mülheim	71
4.3.3.1	Räumliche Lage	71
4.3.3.2	Wichtige Eckpunkte in der Geschichte des Stadtteils Mülheim	73
4.3.3.3	Sozialdaten	74
4.3.3.4	Gebäude- und Wohnstruktur	76
4.3.3.5	Soziale Maßnahmen und Stadtteilmanagement	77
4.3.3.6	Bürgerbeteiligung	81
4.3.3.7	Soziale Netzwerke	87
4.3.4	Zusammenfassung	90
4.3.4.1	Köln-Kalk	90
4.3.4.2	Köln-Mülheim	94
5	Perspektiven des Stadtteil- und Quartiermanagement	96
5.1	Netzwerkmanagement	96
5.2	Modell für den Organisationsaufbau	106
5.3	Entwicklung der Kompetenzen und organisationales Lernen	109
5.3.1	Empirische Befunde zu Qualifikationen und Kompetenzen im Stadtteilmanagement	109
5.3.1.1	Stadtteilmanager in Nordrhein-Westfalen	109
5.3.1.2	Stadtteilmanagementnetzwerke in Köln-Kalk und Köln-Mülheim	111
5.3.2	Handlungsfeld Qualifikationen und Kompetenzen	116
5.3.3	Quartiermanagement und Transdisziplinarität	118
5.3.4	Organisationales Lernen	120
5.4	Module für ein Aus- und Fortbildungsangebot	121
6	Kurzfassung	124
7	Anhang	134
7.1	Literatur	134
7.2	Abbildungsverzeichnis	144

1 Einleitung

Dem Verständnis der Stadt als Integrationsmaschine steht das Bild der gespaltenen Stadt (Häußermann/Kapphan 2000) gegenüber. Die Integrationsfähigkeit des urbanen Systems kommt auf der Ebene der Stadtteile und Quartiere an seine Grenzen. Die Abwanderung von Bessergestellten in das städtische Umland, die Gentrifizierung von Stadtquartieren und die daraus resultierende Verdrängung von Finanziellschlechtergestellten ist die eine Seite der Entwicklung. Auf der anderen Seite gibt es die Quartiere der „Übriggebliebenen“, die auf preiswerten Wohnraum angewiesen sind. Sie können sich höhere Ausgaben für das Wohnen nicht leisten und nehmen Defizite bei der Wohnungsausstattung, dem Wohnumfeld sowie unzureichende Infrastruktur in Kauf. Diese Segregationsprozesse führen zu einer Spaltung der Stadt in Gewinnerstadtteile und Verliererstadtteile, zur Krise der sozialen Stadt (Häußermann 2000).

Aber auch die sozialen Beziehungen und Netzwerke der Bewohner in sozial benachteiligten Stadtteilen unterscheiden sich von anderen Stadtquartieren. Kennzeichnend für Benachteiligte sind nur wenige Netzwerkbeziehungen, die sich eher auf das unmittelbare räumliche Umfeld orientieren. Hingegen sind stadtteilübergreifende und multiplexe Netzwerkstrukturen, wie sie für den Mittelstand typisch sind, eher selten (Blasius/Friedrichs 2000). Die Evaluation des Quartiermanagement in Berliner Quartieren spricht von „Netzwerkarmut“ (Krings-Heckemeier/Pfeiffer u.a. 2000). Der eingeschränkte Aktions- und Orientierungsrahmen stellt besondere Anforderungen an das soziale Umfeld im Quartier, das damit oftmals überfordert ist. Diese überforderten Nachbarschaften (GdW 1998) sind mit sozialen Konflikten konfrontiert, die sich aus den multiplen sozialen Problemlagen und dem Zusammenleben der unterschiedlichsten sozialen und ethnischen Gruppen ergeben. Die latenten oder offen ausgetragenen sozialen Konflikte lassen sich mit den endogenen Potentialen in den Stadtteilen häufig nicht lösen.

Typisch für die sozialen Brennpunkte sind eine Gemengelage von sozialen, städtebaulichen und ökonomischen Problemfeldern, wie hohe Anteile von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger, Mangel bei der Infrastrukturausstattung und Abbau von Arbeitsplätzen. Um diesen Missständen entgegenzuwirken, besteht in diesen Stadtteilen seit Jahrzehnten Handlungsbedarf, der durch Ausweisung von Sanierungsgebieten oder durch verstärkte Gemeinwesenarbeit erfüllt wird. Aber diese Ansätze sind auf ihren jeweiligen Sektor begrenzt und nutzen nur selten die möglichen Synergieeffekte von umfassenden Handlungskonzepten, die auf allen relevanten Problemebenen ansetzen. Diesen Ansatz verfolgt seit 1993 das NRW-Programm Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf und seit 2000 das Bundesprogramm „Soziale Stadt“. Kennzeichen ist ein integrierter sektorenübergreifender Ansatz von Stadtteilentwicklung, der ein Handlungskonzept für alle Handlungsfelder und Problemlagen im Stadtteil formuliert und Handlungsstrategien entwickelt. Im Zentrum stehen neben den Einzelmaßnahmen der lokalen Ökonomie, Stadtsanierung, Gemeinwesenarbeit, Bürgerbeteiligung auch die Organisation und Vernetzung im Stadtteil. Dies beinhaltet sowohl die Bildung von Netzwerken auf fachlicher Ebene zwischen den Trägern der Einzelmaßnahmen als auch die Förderung von persönlichen Netzwerken zwischen und mit den Bürgern, um die lokale Identität zu stärken und Bürgern in den Stadtteilentwicklungsprozess einzubinden. Je umfangreicher die Kooperation und je höher die Anzahl der Partner, desto mehr steigt der Koordinationsbedarf. Diese Kommunikations- und Abstimmungsprozesse müssen professionell gemanagt werden.

Für diese Aufgaben hat sich das neue Tätigkeits- und Berufsfeld des Stadtteil- und Quartiermanagements gebildet, in dem Personen der unterschiedlichsten Professionen tätig sind. Die Arbeitsfelder von Stadtteilmanagern umfassen ein breites Spektrum an Aufgaben, die von der Förderung der lokalen Wirtschaft über die städtebauliche Rahmenplanung bis zur Bürgerbeteiligung und die Koordination von Stadtteilgremien reichen. Entsprechend den spezifischen Aufgabenprofilen arbeiten Ökonomen, Stadtplaner, Sozialpädagogen und auch vermeintlich fachfremde Professionen wie Historiker oder Germanisten als Stadtteilmanager. Gemeinsames Kennzeichen der Tätigkeitsprofile ist die Tatsache, dass sie nur begrenzt auf die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer ursprünglichen Profession aufbauen. Die während der Hochschulausbildung erlernten Qualifikationen decken nur einen Teil der Anforderungen im Stadtteilmanagement ab. Das Fachwissen anderer Disziplinen, Interdisziplinarität, Berufserfahrung und Schlüsselkompetenzen wie Sozial- und Kommunikationskompetenz sind Qualifikationen, die von Stadtteilmanagern erwartet werden. Die Aneignung erfolgt zurzeit überwiegend unsystematisch oder nach dem Learning-by-doing-Prinzip. Es bleibt unklar, welche von den stichwortartig angeführten Kompetenzen im Detail zu den Kernkompetenzen gehören und welche Fähigkeiten nur nach Bedarf angeeignet werden müssen. Es gibt kein Konzept für Qualifikationsprofile von Stadtteilmanagern und entsprechend niedrig ist der Kenntnisstand über den konkreten Qualifikationsbedarf.

Das Forschungsvorhaben „Integriertes Stadtteilmanagement – Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung“ greift mit der vorliegenden Untersuchung diese Problematik auf und analysiert systematisch die Tätigkeitsfelder von Stadtteilmanagern. Stadtteilmanagement ist ein Netzwerk von Akteuren, für das auch neue Gremien und Steuerungsinstrumente im Stadtteil entwickelt werden müssen. Entscheidend für den Erfolg des Stadtteilmanagements ist die Etablierung einer funktionsfähigen Organisationsstruktur. Aus der empirischen Analyse von Stadtteilen in NRW und in Köln werden die aus den Rahmenbedingungen des Stadtteilmanagements und den Tätigkeitsbereichen der Stadtteilmanager Qualifikationsprofile und -bedarfe im Stadtteilmanagement abgeleitet.

Nach diesem einleitenden Abschnitt werden im 2. Kapitel zunächst noch einmal das Verständnis und die Definitionen von Stadtteil- und Quartiermanagement im Kontext der AGENDA 21 dargestellt. Daran schließt sich eine Darstellung der Förderprogramme zur Unterstützung der Stadtteilentwicklung in Deutschland, Großbritannien und den Niederlanden an.

Inhalt des 3. Kapitels ist die Darstellung des Forschungskonzeptes, die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise und die Formulierung von Forschungsfragen über den Zusammenhang von Stadtteilentwicklung, Kooperation und Qualifikation.

Die empirischen Befunde aus Interviews mit Stadtteilmanagern in 12 Stadtteilen aus Nordrhein-Westfalen und eine tiefscharfe Untersuchung der Stadtteilmanagements in zwei Kölner Stadtteilen werden im 4. Abschnitt thematisiert. In Köln-Kalk und Köln-Mülheim wurden jeweils ca. 30 Interviews mit Akteuren aus dem Umfeld des Stadtteilmanagements geführt und Erwartungen an die Aufgaben und Qualifikationen von Stadtteilmanagern abgefragt. Diese Darstellung wird um ein weiteres Fallbeispiel aus Berlin ergänzt.

Aus den empirischen Ergebnissen werden im 5. Kapitel synthetisch Schlussfolgerungen für ein idealtypisches Organisationssystem und die Etablierung von Vernetzungsstrukturen im Stadtteil abgeleitet. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Qualifikationsbedarf und den Lernprozessen im Stadtteilmanagement.

2 Stadtteilentwicklung und Stadtteilmanagement

2.1 Von der AGENDA 21 zum integrierten Stadtteilmanagement

2.1.1 Die AGENDA 21 als Orakel

Ein »modernes Orakel« fand 1992 in Rio de Janeiro statt. Die Dokumente der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung tragen mit der Bezeichnung AGENDA 21, nicht nur einen geheimnisvollen Namen, sondern stellen - wie das antike Orakel - eine Weissagung dar. In der Präambel der AGENDA 21 heißt es: »Die Menschheit steht an einem entscheidenden Punkt ihrer Geschichte. Wir erleben eine zunehmende Ungleichheit zwischen den Völkern und innerhalb von Völkern eine immer größere Armut, immer mehr Hunger, Krankheit und Analphabetentum sowie eine fortschreitende Schädigung der Ökosysteme, von denen unser Wohlergehen abhängt« (BMUNR, 1992:9).

Ein gutes Orakel bleibt allerdings nicht bei der Schwarzmalerei eines Horrorszenarios stehen, sondern gibt Entscheidungshilfen für die Zukunft. In der Präambel heißt es deshalb weiter: »Die AGENDA 21 ist Ausdruck eines globalen Konsenses und einer politischen Verpflichtung auf höchster Ebene zur Zusammenarbeit im Bereich von Entwicklung und Umwelt« (ebd.).

Die Ziele, Maßnahmen und Instrumente der AGENDA 21 werden an der Gegenstrategie der nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet. Im Mittelpunkt steht der Erhalt der Naturressourcen: Das Spektrum reicht von der Erdatmosphäre über die Ozeane und Süßwasserbestände bis hin zu den Bodenressourcen und Wäldern. Zum Schutz der biologischen Vielfalt und empfindlicher Ökosysteme werden die Abfallentsorgung, der Umgang mit gefährlichen Produkten und die Landwirtschaft besonders herausgestellt. In den Leitlinien wird das Augenmerk allerdings auch auf die sozialen und wirtschaftlichen Randbedingungen des Ressourcenschutzes und auf die dafür notwendige Stärkung der Rolle wichtiger gesellschaftlicher Gruppen gerichtet.

2.1.2 Die sozioökonomischen Grundlagen der AGENDA 21

Die soziale und wirtschaftliche Dimension der nachhaltigen Entwicklung lässt sich allegorisch als Haus skizzieren. Die zentralen Stützen und Eckpfeiler sind die Armutsbekämpfung, die demografischen Faktoren, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung, die nachhaltige Siedlungsentwicklung und nachhaltige Verbrauchsgewohnheiten sowie Produktionsmuster (vgl. Schubert, 1999b).

Bei der Armutsbekämpfung steht die nachhaltige Sicherung der Existenzgrundlagen armer Bevölkerungsgruppen im Mittelpunkt. Dazu soll die Rolle lokaler Gruppen durch Delegation von Befugnissen, Verantwortlichkeiten und finanziellen Mitteln nach unten gestärkt werden.

Die Zusammenhänge zwischen demografischen Trendfaktoren und nachhaltiger Entwicklung sind ein weiterer Grundstein. So beeinträchtigt Bevölkerungswachstum die Boden- und Ressourcennutzung; Verschiebungen des Bevölkerungsaufbaus in Richtung einer demografischen Alterung haben unmittelbare Folgen auf den Flächenverbrauch.

Die Lösung der Gesundheitsprobleme hat für die Städte ebenfalls große Bedeutung. Die kommunale Gesundheitsplanung soll in Verbindung mit Prüfungen der Gesundheitsverträglichkeit Perspektiven für einen

nachhaltigen Gesundheitsschutz erschließen. Es geht um die Reinheit von Luft und Wasser, gesunde Wohn- und Siedlungsbedingungen, Lärmvermeidung und Lebensschutz.

Die Herbeiführung nachhaltiger Produktions- und Verbrauchsweisen soll sich mit Fragen des Bedarfs und der Deckung von Grundbedürfnissen befassen und der Verschwendung sowie Übernutzung begrenzter Ressourcen entgegenwirken. Beispielhafte Handlungsbereiche sind: der Energieverbrauch, alltägliche Kaufentscheidungen für Güter des täglichen Bedarfs oder auch Kaufentscheidungen des öffentlichen Beschaffungswesens.

Die nachhaltige Siedlungsentwicklung weist eine Vielzahl von Qualitätsmerkmalen auf: angemessene Wohnunterkunft für alle, Reduzierung des Flächenverbrauchs, integrierter Umweltschutz für die Trinkwasserversorgung, die Abwasserbeseitigung, die Kanalisation und Abfallentsorgung, umweltschonende Energieversorgung und Verkehrssysteme, ökologisches Bauen und Förderung der sozialen Potenziale in Wohnquartieren. Diese Merkmale verteilen sich über zentrale Handlungsfelder des Stadtmanagements, über städtebauliche Aufgabengebiete und über die Ressorts, die für die ökonomische und soziale Verträglichkeit Verantwortung tragen.

Der Schlüssel zum AGENDA 21-Haus besteht in der allgemeinen Verbesserung des städtischen Managements. Es bedarf eines neuen Regulierungsrahmens von Entwicklungszielen für die Entscheidungsfindung auf der Politik-, Planungs- und Managementebene. Die AGENDA 21 weist als Orientierungsrichtung auf die kontinuierliche Verbesserung der Handlungsformen. Dazu ist eine entsprechende Weiterentwicklung der Planungs- und Managementsysteme sowie der rechtlichen Regulierungsinstrumente erforderlich. Wichtige Bausteine sind auch Monitoring und Evaluierung.

Die Integration und Abstimmung der Handlungsinstrumente ist eine zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit der fünf Eckpfeiler des AGENDA 21-Hauses.

2.1.3 Das Personal der AGENDA 21

Die skizzierten Ziele und Grundpfeiler der nachhaltigen Entwicklung sind nichts wert ohne Umsetzung. In der AGENDA 21 wurde daher betont, dass für die wirksame Realisierung die Rolle wichtiger sozialer Gruppen gestärkt werden muss. Für das AGENDA 21-Haus wurde quasi auch das Personal benannt.

Prinzipiell ist für die Erzielung einer nachhaltigen Entwicklung die umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit erforderlich. Einige gesellschaftliche Gruppen wurden aber hervorgehoben, weil ihr Engagement die weitere Entwicklung besonders fördern kann. Es sind: (1) die Frauen, (2) Kinder und Jugendliche, und (3) die indigenen Gemeinschaften der Bevölkerung (d. h. »Eingeborene« in den weniger entwickelten Gesellschaften und »Einheimische« bzw. »Ansässige« in den entwickelteren Gesellschaften). Es handelt sich um Personengruppen der alltäglichen Lebenswelt, die bisher im Allgemeinen benachteiligt oder nicht beachtet werden. Als weitere Personenkreise werden hervorgehoben: (4) die Arbeitnehmer, (5) die Wissenschaftler und Fachleute und (6) Bauern. Hier wendet sich die AGENDA 21 an die Professionellen, die in der Systemwelt von Landwirtschaft, industrieller Produktion und tertiärer Dienstleistung mit ihren Handlungen die Richtung einer nachhaltigen Entwicklung beeinflussen können. Schließlich werden einerseits noch (7) Privatwirtschaft und Gewerkschaften sowie (8) Wissenschaftssektor und Technik als korporative Akteure der Systemwelt herausgestellt, andererseits wird das Interesse auch auf (9) die Kommunen und (10) die nichtstaatlichen Organisationen als korporative Akteure der Lebenswelt gerichtet.

Über die Personengruppe der Frauen wird in der AGENDA 21 ausgeführt, dass der Frauenanteil bei politischen Entscheidungsträgern, Planern, Fachberatern, Managern und Beratern in den Bereichen Umwelt und Entwicklung zu erhöhen ist. Für die kommunale Planung kann hervorgehoben werden, dass es daneben um die Reduzierung der Arbeitsbelastung von Frauen und Mädchen innerhalb und außerhalb des Hauses geht, indem Einrichtungen für die Kinderbetreuung geschaffen werden und die Hausarbeit zwischen Mann und Frau gerechter aufgeteilt wird. Und schließlich sollen nichtstaatliche Organisationen für Frauen und Frauengruppen gestärkt werden.

Bei der Einbeziehung der Kinder und Jugendlichen geht es um den langfristigen Erfolg der AGENDA 21. Hier sind zentrale Forderungen zu finden, die sich direkt an die Sozialplanung richten: Es wird als zwingend erforderlich angesehen, dass Jugendliche auf allen Ebenen aktiv an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Für die Mitgestaltung werden als Themenbereiche genannt: Verteilung der natürlichen und nichtnatürlichen Ressourcen, Bedarf an Wohnraum und Freizeiteinrichtungen sowie Bekämpfung der Umweltverschmutzung.

Die jährlichen schulischen Teilnahme- und Zugangsquoten sollen bis zum Jahr 2000 so weit erhöht werden, dass mehr als die Hälfte der Mädchen und Jungen geeignete höhere Schulen besucht oder zu gleichwertigen Erziehungs- und Ausbildungsprogrammen Zugang hat. Auf örtlicher Ebene wird die Initiierung von Jugendkonferenzen oder ähnlichen Foren empfohlen, damit sich die Jugendlichen und die Jugendorganisationen aktiv in die lokalen und regionalen Entwicklungspläne einbringen können. Die Bildung von Netzwerken zwischen Einrichtungen für Kinder und Jugendliche sowie zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Jugendorganisationen soll unterstützt werden.

Unter den korporativen Akteuren nehmen die Kommunen einen besonderen Stellenwert ein. Sie errichten, verwalten und unterhalten die technische, wirtschaftliche und soziale Infrastruktur, sind für Planungen und Entwicklungen verantwortlich und gestalten dabei die Zukunft der Lebensräume. Weil die kommunale Politik- und Verwaltungsebene den Bürgerinnen und Bürgern am nächsten ist, schreibt die AGENDA 21 den Kommunen die entscheidende Rolle bei der Informierung und Mobilisierung der Öffentlichkeit zu. Der Aufforderung, mit den Bürgerinnen und Bürgern, mit den örtlichen Organisationen und mit korporativen Akteuren wie Privatwirtschaft und Gewerkschaften in einen Dialog über eine »Lokale Agenda 21« zu treten, sind bereits viele Städte und Landkreise gefolgt.

Schließlich richtet die AGENDA 21 große Erwartungen an wissenschaftlich und technisch ausgebildete Fachleute, die mit ihren alltäglichen Entscheidungen auf öffentlichen und privaten Managementebenen Tendenzen einer nachhaltigen Entwicklung begünstigen oder behindern können. Im Blick stehen Frauen und Männer, die als Ingenieure, Architekten, Industriedesigner, planende und dienstleistende Professionen, soziale und kulturelle Umsetzer von Maßnahmen, Juristen, Verwaltungsfachleute und politische Entscheidungsträger tätig sind. Unter ihnen soll die Kommunikation verbessert werden, damit sie zu integrierten, multidisziplinären Handlungsansätzen gelangen können. Insbesondere auf lokaler und regionaler Ebene sind Kooperationsstrukturen zu entwickeln und Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen zu knüpfen.

2.1.4 Wege der Umsetzung

Aller guten Dinge sind drei: Zuerst wurden die inhaltlichen Stützpfeiler des AGENDA 21-Hauses genannt, wobei die Erhaltung natürlicher Ressourcen sowie die Entwicklung sozialer und wirtschaftlicher Potenziale im Vordergrund steht. Danach wurde das Personal konkretisiert, das die Verantwortung dafür trägt. Als Drittes zeigt die AGENDA 21 Wege für die Umsetzung auf. Es sind: (1.) die Sicherung der erforderlichen finanziellen Ressourcen, (2.) die Entwicklung zukunftsweisender technischer Lösungen, (3.) die Nutzung wissenschaftlicher Beobachtungsinstrumente, (4.) die Stärkung der Schul-, Aus- und Fortbildung und (5.) die Förderung von Kooperationsnetzen.

Bei der Sicherung der erforderlichen finanziellen Ressourcen geht es darum, den Mitteleinsatz in die Förderung der nachhaltigen Entwicklung umzulenken. Dies gilt sowohl für private als auch für öffentliche monetäre Ressourcen. Beispielsweise müssen wir die Kriterien für den Einsatz öffentlicher Haushaltsmittel entsprechend anpassen.

Für den Umsetzungsweg der Technologieentwicklung heißt das, dass die zukünftigen technologischen Lösungen prinzipiell umwelt- und sozialverträglich sein müssen.

Ein weiterer Weg wird in der Stärkung der wissenschaftlichen Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung gesehen. Im Blickpunkt stehen neue Lösungen wie Beobachtungs- und Überwachungssysteme mit Indikatoren für die Umwelt- und für die Lebensqualität. Beispielsweise müssen wir auf diesem Weg die Sozialberichterstattung und die Sozialraumanalyse als Instrumente der Sozial- und Jugendhilfeplanung weiter entwickeln.

Einen zentralen Stellenwert hat die Förderung der Schulbildung, des öffentlichen Bewusstseins und der beruflichen Aus- und Fortbildung. Die Intensivierung von Bildung und Bewusstsein stellt einen Prozess dar, die Menschen in die Lage zu versetzen, als Einzelpersonen und als Gesellschaft ihr Potenzial voll ausschöpfen zu können. Wir müssen das auch als Frage nach der Qualität der bestehenden Qualifikationen auffassen, die es kontinuierlich weiterzuentwickeln gilt.

Schließlich verweist die AGENDA 21 noch auf die Vernetzung sektoraler Handlungsansätze, damit unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten effektivere Arbeitsformen erreicht werden können.

2.1.5 Nachhaltige Entwicklung in Städten

Der Begriff der Nachhaltigkeit weist eine doppelte Dimensionalität auf. Erstens geht es um eine im Raum synchrone Nachhaltigkeit. Damit die zukünftigen Handlungsansätze nachhaltig sein können, müssen sie auf der gesamten Welt dazu geeignet sein, die Bedürfnisse aller zu befriedigen. Zweitens geht es um eine in der Zeit diachrone Nachhaltigkeit. Das Handeln muss als Entwicklungsstrategie dauerhaft möglich sein, die die Befriedigung aller Bedürfnisse einer Generation gestattet, ohne die Möglichkeiten für die folgenden Generationen aufs Spiel zu setzen (vgl. Deutscher Bundestag, 1997).

Diese Definition stellt den allgemein anerkannten Minimalkonsens des Begriffsverständnisses dar. In Istanbul wurde 1996 während der 11. Habitat-Konferenz der Vereinten Nationen über menschliche Siedlungen weiter daran gearbeitet. Die Kerngedanken der AGENDA 21 wurden auf die Entwicklung der menschlichen Siedlungen übertragen. In der »Istanbul-Erklärung über menschliche Siedlungen« heißt es deshalb: »Da Menschen im Mittelpunkt unserer Bemühungen um nachhaltige Entwicklung stehen, bilden sie auch die Grundlage für

die Umsetzung der HabitatAgenda. Wir erkennen die spezifischen Bedürfnisse von Frauen, Kindern und Jugendlichen für gesunde, sichere und gesicherte Lebensbedingungen an. Wir verstärken unsere Anstrengungen, Armut und Diskriminierung auszurotten, den Schutz aller Menschenrechte und fundamentaler Freiheiten für alle zu fördern und für die Befriedigung von Grundbedürfnissen, wie zum Beispiel Bildung, Ernährung und lebenslanger Gesundheitsversorgung, vor allem aber angemessene Unterkunft für alle, zu sorgen« (BMBau, 1997: 80).

In Deutschland wurde der Transfer im Städtebaulichen Bericht »Nachhaltige Stadtentwicklung« von 1996 geleistet. Darin geht es um die Nutzung der Ressourcen in der Stadt, um die stofflichen Austauschprozesse der Stadt mit dem Umland und um die siedlungsräumlichen Nutzungs- und Ordnungsstrukturen (BfLR, 1996; vgl. auch BMBau, 1996).

Den Kontext für den handlungsbezogenen Nachhaltigkeitsdiskurs in Deutschland bildet der anhaltende Verstädterungsprozess, der mit einem starken Wachstum der Siedlungsflächen verbunden ist. Die Suburbanisierungswellen haben im Laufe der vergangenen Jahrzehnte immer weiter in die Region hinaus ausgeschlagen. Die Standortentwicklung und die Einwohner- sowie Beschäftigtenentwicklung im Umland der Städte hat inzwischen den Charakter einer »Desurbanisierung« (vgl. Schubert, 1999e); d. h. das Hinterland wächst auf Kosten des Agglomerationsraumes. Dabei werden einerseits immer mehr Flächen mit Naturpotenzialen für Siedlungsbedarfe verbraucht und andererseits die soziale Spaltung der Stadt vertieft (vgl. Adrian, 1996). Denn die etablierten gesellschaftlichen Gruppen ziehen in das Umland fort und überlassen die Kernstädte der Übermacht von Investoren und Marktakteuren, die sie zu reinen Konsumtionsorten umgestalten (Schubert, 1996; 1999c). Die benachteiligten Bevölkerungsgruppen werden immer weiter ausgegrenzt und sind eigentlich unerwünscht (vgl. Froessler, 1993).

2.1.6 Strategien der Nachhaltigkeit in deutschen Städten

Prinzipiell ist eine nachhaltige Entwicklung innerhalb des urbanen Siedlungsraumes nicht möglich. Die Siedlungs-Ökosysteme überwuchern die Natur-Potenziale und das menschliche Leben isoliert sich durch die Verhäuslichung von der Natur. Insofern besitzen die Siedlungs-Ökosysteme keine systemeigene Nachhaltigkeit. Ihre Abhängigkeit von den anderen Ökosystemen ist irreversibel: So werden die Zufuhr von Stoffen wie Nahrungsmittel, Frischluft, Frischwasser und die Abfuhr von gasförmigen, flüssigen und festen Abfallstoffen weiterhin Kennzeichen der Siedlungs- und Ökosysteme bleiben. Die Bilanzierung des ökologischen Stoffflusses - im Sinne eines Controlling von Zu- und Abfuhr der Energien, Potenziale und Stoffe - kann auf der lokalen Ebene von Städten nicht ausgeglichen und nicht nachhaltig gestaltet werden (vgl. Deutscher Bundestag 1997).

Andererseits sind aber nur die Städte die Orte, wo die technologischen und sozialkulturellen Innovationen entwickelt werden können, die für eine nachhaltige Entwicklung erforderlich sind. Im deutschen Städtebaulichen Bericht »Nachhaltige Stadtentwicklung« erhielten soziale Aspekte eine große Bedeutung für die ökologische Nachhaltigkeit. Sie werden als wichtige Randbedingung für die Einlösung des Leitbildes der Nachhaltigkeit angesehen. Die nachhaltige Stadtentwicklung braucht eine soziale Grundlegung - beispielsweise durch (BfLR, 1996):

- die soziale Verträglichkeit der Handlungskonzepte;
- die Organisation von Beteiligungsprozessen;

- gezielte Impulse für den Wandel nicht nachhaltiger Lebensgewohnheiten;
- die Förderung einer kontinuierlichen Qualifikation aller Beteiligten,
- die Vermeidung von sozialen Verdrängungs- und Ausgrenzungsprozessen; oder
- die Sicherung des preiswerten Wohnungsbestandes.

Vor diesem Hintergrund sind für die Nachhaltigkeitsstrategien in den deutschen Städten vier Aufgabenfelder formuliert worden. Es sind: (i.) die Stadterneuerung und der Stadtumbau, (2.) die Entwicklung des bebauten Stadtrandes, (3.) eine behutsame Stadterweiterung und (4.) die stadregionale Entwicklung unter dem Gesichtspunkt des regionalen Ressourcenschutzes. Ihnen liegt das Leitbild zu Grunde, dass die Innenentwicklung Vorrang vor einer weiteren Inanspruchnahme von äußeren, noch nicht bebauten Flächen für Siedlungszwecke haben muss.

Unter dem Stichwort »Innenentwicklung« erhalten Pflege und Umbau des Bestands, die Revitalisierung der Stadtkerne, die Mischung der Funktionen Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Erholung und Verkehr innerhalb der vorhandenen Stadtgebiete und die Bebauung ungenutzter Brach- und Konversionsflächen einen hohen Stellenwert für die nachhaltige Stadtentwicklung. Es gibt auch soziale Facetten der Innenentwicklung, indem der Bestandsbegriff auf die Bevölkerung übertragen, der Mischungsauftrag unter Gesichtspunkten der sozialen Integration interpretiert und die Revitalisierung sozial erodierter urbaner Lebensräume angestrebt wird. Eine nachhaltige Stadtentwicklung hängt somit von der hinreichenden Organisation des sozialen Interessenausgleichs ab.

Inzwischen haben wir ein knappes Jahrzehnt Erfahrung mit Handlungsformen einer nachhaltigen Stadterneuerung, die auf die Entwicklung des Bestandes ausgerichtet ist (vgl. Freie und Hansestadt Hamburg, 1994). Gemäß dem Orientierungsrahmen der AGENDA 21 werden bauliche, ökologische, ökonomische, soziale und kulturelle Entwicklungskonzepte zu vieldimensionalen Handlungsprogrammen integriert. Die raumbezogenen Maßnahmen des Städtebaus, der Wohnungspolitik, der Ökologie und der Frei- und Grünflächenplanung werden dabei nicht mehr von sozial orientierten Maßnahmen der Stadtteilkultur, der Arbeitsmarktpolitik, der Qualifizierung und der Wirtschaftsförderung isoliert (vgl. Renner, 1997).

2.1.7 Quartiers- und Stadtteilbezug

Im Rahmen der Globalisierung wandeln sich die städtischen Raumstrukturen tiefgreifend. Für Manuel Castells steht dahinter eine »neue Raumlogik«, die er mit dem Etikett »Space of Flows« bezeichnet hat (Castells, 1996: 378). Der Raum der Ströme, der die Konnotation des fließenden Raumes beinhaltet, ersetzt in der postmodernen Gegenwart die alte Raumlogik des Raums der Orte (Space of Places). So wie die Lebensvollzüge im Rahmen von Globalisierung und Mobilitätsentwicklung einem Raum von Strömen entsprechen, verliert die Stadt Struktur und Gestalt, was Sieverts mit dem Begriff »Zwischenstadt« belegte (Sieverts, 1997).

Der Raum der Ströme ist die materielle Basis von Prozessen und Funktionen in der gegenwärtigen Kommunikations- und Informationsgesellschaft. Die Auflösung traditioneller städtischer Raumstrukturen ist die Folge (vgl. Schubert, 1999d); drei Faktoren können dabei besonders hervorgehoben werden (Castells, 1996: 412 ff.):

- Kreislauf der elektronischen Innovationen: Mikroelektronik, Computerisierung, Telekommunikation, satellitengestützte Massenkommunikation und Hochgeschwindigkeitsverkehr bilden die materielle

Grundlage des zerfließenden Raumes. Sie erzeugen Netzwerke, in denen die Orte und Plätze nicht mehr für sich existieren, sondern in denen die räumlichen Positionen über die Ströme definiert werden. Die Orte und Plätze verschwinden nicht, aber ihre Logik und ihre Bedeutung werden vom Netzwerk absorbiert.

- Netzwerk von Knoten- und Schnittpunkten: Der Raum der Ströme wird über das Netzwerk von Entscheider-Eliten der Weltwirtschaft und des Weltfinanzsystems gespannt, das seine Standorte in den Global Cities hat. Dahinter staffeln sich kontinentale, nationale und regionale Ökonomien, die über ihre Knotenpunkte mit der globalen Ökonomie nach der Logik der Kommunikationstechnologien flexibel verbunden sind.
- Globale Organisation der Entscheider-Eliten: Die Eliten der Entscheider in der Kommunikations- und Informationsgesellschaft sind in ihren Netzwerken und Beziehungen kosmopolitisch ausgerichtet. Während die breite Bevölkerung ortsbezogen bleibt, konstituiert sich der Machtraum der Eliten global.

Manuel Castells arbeitete in seinen Analysen heraus, dass die Lockerung der traditionellen städtischen Raumstrukturen tendenziell zu einer Spaltung der Stadt, zur »dual city« führt (vgl. Borja/Castells, 1997): Die etablierten Schichten bilden ihre eigene Stadtgesellschaft, die überlokale Netzwerke pflegt und sich über soziale Exklusion stärker abgrenzt. Die Netzwerke der marginalen Schichten bleiben dagegen lokalistisch ausgerichtet (vgl. Schubert, 1998; Fürst/Schubert, 1998).

Dieser massive gesellschaftliche und ökonomische Wandel verändert die sozialen und räumlichen Strukturen in den Städten (vgl. Schubert, 1999a; 2000). Bisher dominierten in Strategien der Stadtteilentwicklung baulich-räumliche und investive Aspekte der Stadterneuerung. Vor dem Hintergrund der aktuellen komplexeren Problemlage müssen in gleicher Weise die sozialen, ökonomischen, kulturellen und ökologischen Dimensionen von Revitalisierungs- und Entwicklungsprozessen bekräftigt werden. Dazu gehört die Erarbeitung integrativer Maßnahmenkonzepte und die Mobilisierung der lokalen Selbstorganisationskräfte (vgl. Hinte, 1998).

Die marginalisierten Stadtgebiete der »dual city« stehen besonders im Blickfeld der nachhaltigen Stadtentwicklung (vgl. Froessler, 1993). Da die wachsende sozialräumliche Polarisierung sich nicht allein mit Strategien der baulich-räumlichen und investiven Stadterneuerung kompensieren lässt, muss der Erneuerungsprozess im Gegenteil komplexer angelegt werden.

Nach einer Studie des Gesamtverbandes der Wohnungswirtschaft können die marginalisierten Quartiere der »dual city« als »überforderte Nachbarschaften« bezeichnet werden (GdW, 1998). Es handelt sich um Stadtgebiete mit einer räumlichen Konzentration benachteiligter Bevölkerungsgruppen wie Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger, Alleinerziehende, Migranten, Sucht- und psychisch Kranke sowie ältere Menschen. Die städtebaulichen Probleme in diesen Gebieten sind: schlechte und hoch verdichtete Bausubstanz, fehlende Grün- und Freiflächen, Immissionsbelastungen, Gewerbebrachen mit Alttasten, Beeinträchtigung durch Verkehrsstrassen und -lärm, Mangel an Gemeinschaftseinrichtungen, fehlende Nutzungsmischung, teilweise eine periphere Lage am Stadtrand, die Vernachlässigung landschaftlicher und ökologischer Aspekte, das Fehlen einer selbsttragenden lokalen Wirtschaft, ein Defizit an Arbeitsplätzen im Nahbereich, die eintönige Architektur, die geringe Qualität des öffentlichen Raumes, Planungsunsicherheit und fehlende Zukunftsperspektiven sowie oft auch eine Konzentration einkommenschwacher Haushalte in Folge hoher Anteile von Belegrechtswohnungen.

Zwei zentrale Aspekte der AGENDA 21 sind in diesen Stadtgebieten wiederzufinden: (1.) die Armutsentwicklung auf Grund von Arbeitslosigkeit und Einwanderung und (2.) die Desintegration der Bevölkerungsgruppen, insbesondere von Kindern und Jugendlichen. Die Chancenlosigkeit schulmüder und kulturell desorientierter Jugendlicher auf dem Arbeitsmarkt schlägt sich beispielsweise in zunehmendem Vandalismus und in wachsender Kleinkriminalität nieder (vgl. Neuhöfer, 1998: 40 ff.). Das Etikett der »überforderten Nachbarschaft« unterstreicht, dass es im Endeffekt zu zugespitzten sozialen Spannungen zwischen den Bewohnergruppen kommt.

Die sozialen Problemlagen dieser Stadtteile und die städtebaulichen Mängel korrespondieren; folgende Einflussfaktoren können dabei besonders hervorgehoben werden (vgl. Häußermann/Kaplan 2000):

- hohe Arbeitslosigkeit in Folge der verstärkten Deindustrialisierung, und Tertiarisierung,
- stärkere Spreizung und Polarisierung der Einkommensverteilung,
- Heterogenisierung der Bevölkerung durch die hohe Zuwanderung in den 90er Jahren, - die Finanzkrise der Städte wegen geringerer Kommunaleinnahmen und höhere Ausgaben durch die Arbeitsplatzverluste,
- der Abbau sozialstaatlicher Leistungen und die Verringerung des öffentlichen Sektors,
- Verminderung des öffentlichen Einflusses auf die sozialräumliche Struktur nach der Reduzierung des sozialen Wohnungsbaus und in Folge einer Privatisierung von Beständen der preiswerten Wohnungsmärkte.

Die soziale Stadterneuerung setzt in den überforderten Stadtteilen sowohl an sozialen als auch an städtebaulichen Aufgaben an. Kuhnert und Fürst haben die positiven Folgen der verknüpften Vorgehensweise als »Korkenziehereffekt« bezeichnet (1996: 10): Der Einbezug der Bewohnerinnen und Bewohner beginnt bei den bekannten Themen der baulichen Mängel in der Siedlung und wird zunehmend auf Fragen des sozialen Zusammenlebens sowie auf wirtschaftliche Randbedingungen ausgeweitet. Neuhöfer hat in diesem Kontext beispielsweise angeregt, die krasse funktionale Trennung von Nutzungen in den Siedlungen aufzugeben und »Sozialagenturen« zu schaffen, die dauerhaft als Katalysator wirken und Arbeit, Beschäftigung sowie Wertschöpfung in die Quartiere hineinbringen (1998: 43).

Es wird somit das zentrale Ziel verfolgt, Ausgrenzungsprozesse zu vermeiden und den Arbeitsmarkt als zentralen Integrationsmechanismus zu stärken. Darüber hinaus werden Interventionen auf dem Wohnungsmarkt fortgesetzt, um Entmischungsprozesse zu blockieren, und die Teilnahmechancen bei Bildung und Schule werden erhöht, um Lebensformen ohne soziale Diskriminierung zu ermöglichen. Bei der baulichen Erneuerung werden gezielt städtebauliche und ökonomische Konzepte für Nutzungsmischung eingesetzt. Die Maßnahmen zur baulicharchitektonischen Attraktivitätssteigerung werden mit Maßnahmen zur Bindung und Aktivierung der sozialen Potenziale für den Stabilisierungsprozess im Quartier eng verknüpft.

Nach der AGENDA 21 soll vor allem die Armutsbekämpfung, der Schutz der sozialen und natürlichen Ressourcen sowie die Beteiligung benachteiligter Bevölkerungsgruppen in Konzepten der Stadtentwicklung programmatisch ausgeformt werden. Dazu bedarf es - wie in der AGENDA 21 ebenfalls betont wird - eines integrierten Vorgehens. Dies ist nicht ohne eine multidisziplinäre Kooperation zu realisieren. Den Anforderungen der lokalen Vernetzung, die integrierte Ansätze an die beteiligten Akteure stellen, ist deshalb besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die Wissens- und Handlungsroutinen der einzelnen Professionsangehörigen

rigen aus den Handlungsfeldern Soziale Arbeit und Sozialpädagogik, Ökonomie und Stadtplanung sind enger aufeinander zu beziehen.

Zuerst ist die Kooperation innerhalb der kommunalen öffentlichen Verwaltung hervorzuheben: Das Kinder-, Jugend- und Sozialressort muss sich eng mit dem Gesundheits- und Umweltressort, mit dem Schul- und Kulturressort, mit der örtlichen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung und mit dem Städtebauressort abstimmen, das für die Stadtplanung und die Wohnungsversorgung zuständig ist. Das verwaltungsinterne Kooperationsnetz muss aber noch weiter gespannt werden, weil auch der Einbezug von lokalen Infrastruktureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft notwendig ist.

An zweiter Stelle ist die verwaltungsexterne Kooperation zu nennen: Hier geht es um das Zusammenspiel zwischen den kommunalpolitischen Akteuren, den freien intermediären gesellschaftlichen Kräften und den privaten Haushalten mit dem kommunalen Management.

Eine rechtlich verbindliche Verankerung der Kooperation macht diesen Prozess einfacher, wie Erfahrungen mit § 81 KHG zeigen (KHG-Abschnitt »Gesamtverantwortung, Jugendhilfeplanung«: »Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen«). Die bestehenden Organisationsstrukturen der einzelnen Ressorts werden diesen Anforderungen bisher nicht gerecht. Deshalb werden oft neue Koordinationsagenturen geschaffen, über die einzelnen Akteure miteinander in Kontakt und Austausch treten können. Das organisatorische Spektrum reicht von Stadtteilkonferenzen über Stadtteilforen bis hin zu Stadtteilbüros als Knotenpunkte (vgl. z. B. LAG, 1998).

2.1.8 Stadtteilmanagement als neues Leistungsprofil

In der Literatur und den Förderprogrammen auf Länder und Bundesebene herrscht eine weitgehende Übereinstimmung über das Verständnis und die Aufgaben von integriertem Stadtteilmanagement, wie es Monika Alisch in der folgenden Definition zusammengefasst hat:

„(Stadtteilmanagement) ... soll auf der Quartiersebene Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklungsprozesse schaffen. Es umfasst damit mehr als eine Sanierungsträgerschaft und mehr als die sozialarbeiterische Gemeinwesenarbeit. Die wesentlichen Handlungsprinzipien des Stadtteilmanagements lassen sich mit den Begriffen quartiersbezogen, prozesshaft und bewohnerorientiert beschreiben. Die Aufgaben sind in mehrfacher Hinsicht auf das Quartier gerichtet:

- 1. Alle Projekte, Vorhaben und Strategien gehen von den personellen, räumlichen, finanziellen und institutionellen Ressourcen aus, die im Quartier vorhanden sind.*
- 2. Es gibt keine normative Vorstellung des "Idealstadtteils", sondern es gilt, sich an dem, was im Stadtteil machbar und milieugerecht ist, zu orientieren. Das Stadtteilmanagement richtet sich nach den vorhandenen baulichen und sozialen Strukturen sowie der gegebenen Nutzungsstruktur.*
- 3. Es knüpft an die in der Bewohnerschaft vorhandenen Potentiale, Fähigkeiten und Aktivitäten an und stärkt sie. Sichergestellt werden muss dabei, dass Projekte und Verfahren sozial- und umweltverträglich sind und somit auch ungewollte Nebenwirkungen rechtzeitig abgeschätzt werden können.*

Stadtteilmanagement moderiert und unterstützt die Aushandlungsprozesse von Interessensgegensätzen und die Entwicklung von Projekten. Das Vernetzen der lokalen Akteure untereinander und mit den verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors gehört ebenfalls zu den Aufgaben des Stadtteilmanagements. Es müssen Anreize zur Bildung neuer und zur Weiterentwicklung bestehender lokaler Kooperationen geschaffen werden. Stadtteilmanagement ist jedoch als staatliches Instrument nur eine vorübergehende Aufgabe, die nur solange staatlich initiiert ist, bis sich im Quartier eigene selbsttragende Strukturen und Arbeitsroutinen entwickelt haben. Nicht zuletzt bietet das Stadtteilmanagement eine Chance für die konsequente Weiterentwicklung bisheriger Beteiligungsverfahren von der rein angebotsorientierten Beteiligung an "von oben" und "von außen" gesteuerten Planungsprozessen hin zu einer kooperativen, eigenverantwortlichen Partizipation an den Entwicklungsprozessen. Es geht insbesondere darum, jene Menschen zu erreichen, die außerhalb der formellen und informellen kommunalpolitischen Zirkel stehen. Gefragt sind hier auch neue Organisationsformen der Bürgerbeteiligung.“ (Alisch 1998)

Aufgabenspektrum des Quartiermanagements



Austermann/Zimmer-Hegmann 2000

Abbildung 1: Aufgabenspektrum des Quartiermanagements

In der Bewertung des nordrhein-westfälischen Handlungsprogramms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ wird dem Stadtteilmanagement ebenfalls eine zentrale Rolle zugeschrieben. Die Definition des Stadtteilmanagements orientiert sich hier eher an seinem Aufgabenfeld, wobei neben den klassischen Aufgaben wie die Wohnungsmodernisierung, der Infrastrukturausbau, die Stärkung der lokalen Ökonomie und die Gemeinwesenarbeit neue Handlungsfelder hinzugekommen sind. Die Förderung und Ausbau vorhandener Kommunikationsstrukturen, die Vernetzung zwischen lokalen Akteuren und die Bürgerbeteiligung stellen sich als entscheidende Erfolgsfaktoren für eine Stadtteilentwicklung heraus, die Nachhaltigkeit durch die Aktivierung endogener Potentiale herstellen will. Nur durch die Kombination und Vernetzung der verschiedenen Handlungsfelder und Akteure kann es gelingen, selbsttragende Strukturen im Stadtteil zu etablieren.

Der gesamte Prozess der Vernetzung lokaler Strukturen, der Koordination unter den Akteuren aus den verschiedenen Ressorts und der gegenseitigen Abstimmung von Maßnahmen erfordert ein differenziertes Stadtteilmanagement. Während der Begriff des Stadtteilmanagement in einer engeren Definition auf sozial-kulturelle Strategien der Gemeinwesenarbeit zum Aufbau von Kommunikationsstrukturen im Stadtteil, zur Aktivierung der Bewohner und des Bildens von Strukturen der Selbstorganisation beschränkt wird (vgl. Alish, 1998; Becker et. al., 1998: 13 f.; Hinte, 1998), sprechen viele Gründe dafür, die Bedeutung des Begriffes auf den gesamten Integrationsvorgang von Handlungen der beteiligten Professionen zu beziehen, also auf den gesamten Prozess des Integrierens programmatischer Aktivitäten auszuweiten.

Die Gemeinwesenarbeit ist zwar eine sozialräumliche Strategie, die sich ganzheitlich auf die Potenziale im Stadtteil und nicht pädagogisch auf einzelne Individuen richtet (Oelschlägel, 1999: 10), aber sie bleibt eine professionelle Einzelperspektive. Die praktischen Anforderungen auf der städtebaulichen, soziokulturellen und ökonomischen Ebene verweisen in prekären Stadtteilen jedoch auf ein neues sozialräumlich ausgerichtetes und zugleich multidisziplinäres Leistungsprofil, ohne das die nachhaltige Entwicklung und das Postulat der »sozialen Stadt« für überforderte Nachbarschaften nicht über den Status eines Lippenbekenntnisses hinauskommt (vgl. Kronenwett, 1999). In Berlin wurde die Strategie des »Quartiersmanagements« daher

gezielt nicht auf Sozialarbeit beschränkt: „Es ist explizit keine eindimensionale Betrachtung eines einzigen, wenn auch möglicherweise bedeutsamen oder besonders hervorstechenden Aspekts und setzt voraus, dass die bauliche Modernisierung fortgesetzt wird. (...) Angesprochen sind alle, die im Quartier leben, arbeiten, Gewerbe treiben, Einrichtungen im Gebiet nutzen oder in irgend einer Form Interesse am Quartier haben oder haben sollten“ (Stimmann, 1999: 7 f.).

2.1.9 Zusammenfassung

Es kann konstatiert werden, dass die AGENDA 21 das solide Fundament der nachhaltigen Stadtentwicklung darstellt. Unter sozialem Blickwinkel geht es dabei um die soziale, ökonomische und städtebauliche Entwicklung überforderter Nachbarschaften, damit der Interessenausgleich in den Städten wieder ins Lot gebracht werden kann. Diese Vision einer »sozialen Stadt« lässt sich nur auf der Ebene der Stadtteile und Quartiere realisieren. Dazu wird ein integriertes Stadtteil bzw. Quartiersmanagement gebraucht; seine Grundlagen erschließen sich über die Logik der AGENDA 21.

2.2 Förderprogramme zur Stadtteilentwicklung und Stadtteilmanagement

Angesichts der Geldknappheit in den kommunalen Haushalten ist die Finanzierung von Maßnahmen der Stadtteilentwicklung abhängig von Förderprogrammen auf Landes- und Bundesebene. Auf der europäischen Ebene gibt es die EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN. In der vergangenen Förderperiode zwischen 1994 und 1999 wurden 118 Städte (12 in Deutschland) gefördert. In der aktuellen Förderperiode von 2000 bis 2006 sind es 70 Städte, darunter sind wiederum 12 deutsche Städte. Dies ist für die betroffenen Städte ein positiver Effekt, kann aber angesichts der vielen Problemstadtteile in den Städten Europas nur punktuell einen Beitrag zum Abbau sozialer Probleme leisten. Nationale Programme, in denen das Prinzip einer integrierten Stadtteilentwicklung Berücksichtigung findet, sollen in vielen europäischen Staaten Abhilfe schaffen. Die einzelnen nationalen Lösungen unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich finanzieller Ausstattung und Organisation des Stadtteilmanagements. Ausschlaggebend für den Erfolg des Stadtteilmanagements ist a) der politische Wille in dem Stadtteil grundlegende Veränderungen durchzuführen, b) die Bereitstellung materieller und personeller Ressourcen und c) die Delegation von Entscheidungskompetenzen auf die Stadtteilebene. Gerade der letzte Aspekt trifft nicht in allen Kommunen auf Zustimmung oder es bleibt bei Absichtserklärungen, ohne die Stadtteilakteure tatsächlich zu beteiligen. Ein Blick auf die Ausgestaltung der Förderprogramme in anderen europäischen Ländern zeigt, wie dort mit dieser Problematik umgegangen wird.

2.2.1 Frankreich

Frankreich blickt wie viele europäische auf eine langjährige Tradition der Stadtteilerneuerung (vgl. Kemper/Schmals 2000). Das besondere Kennzeichen der französischen sozialorientierten Stadtteilpolitik ist seine legislative Verankerung. Es wurden in den vergangenen 20 Jahren eine Reihe von gesetzlichen Regelungen für die Förderung von benachteiligten Stadtteilen verabschiedet. Dies führte zu einer dauerhaften Förderung von Stadtteilen, hatte aber in der Vielzahl von Gesetzen ein hohes Maß an Unübersichtlichkeit zur Folge. Zentrales Instrument der Quartierserneuerung in Frankreich ist der Stadtvertrag, der zwischen der Zentralregierung und den Städten bzw. Kommunen geschlossen wird. Seit dem Jahr 2000 wurden diese Stadtverträge

in ein ganzheitliches Instrument zur Kontraktualisierung der Stadtpolitik überführt. In den Stadtverträgen werden die Ziele der Stadtteilpolitik, die geplanten Maßnahmen, die finanzielle Unterstützung, die Kooperationsformen zwischen den Akteuren und die Evaluation des Programms festgeschrieben. Die grundlegenden Ziele der neuen Form von Stadtverträgen sind die Themenbereiche Arbeit, Sicherheit und Bildung. In der Regel orientiert sich die Laufzeit der Verträge an der Dauer des Programms, das aktuell auf 7 Jahre angelegt ist. Auch auf der Ebene der Einzelmaßnahmen im Quartier wird das Mittel des Vertrags angewendet. Zwischen den Partnern oder Anbietern von Leistungen werden entsprechende vertragliche Regelungen getroffen. Insofern entspricht das französische Modell dem oftmals geforderten Prinzip des Kontraktmanagement, das sich an den Leistungen und Produkten orientiert und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen vertraglich regelt.

2.2.2 Niederlande

Seit 1985 gibt es in den Niederlanden Programme der sozialen Stadterneuerung, die seitdem unter wechselnden Bezeichnungen fortgeführt wurden (vgl. Kemper/Schmals 2000, Rosemann 2001). Von Beginn an wurde ein integrierter Ansatz verfolgt, der die betroffenen Politikbereiche mit einem koordinierten und multidisziplinären Konzept organisatorisch verknüpft. Gleichmaßen wurde eine Vernetzung der Akteure auf horizontaler und vertikaler Ebene angestrebt. Grundlage dieser Regelungen waren Verwaltungsvereinbarungen mit den Städten und Gemeinden. So wurden finanzielle Mittel aus 6 Ministerien gebündelt und den Kommunen als Fonds zur Verfügung gestellt, der von den Kommunen entsprechend der Prioritäten und Handlungserfordernisse in den Quartieren eingesetzt werden konnte. Es handelt sich aber nicht um zusätzliche Mittel, sondern die Bündelung und den raumorientierten Einsatz vorhandener Budgets. So wurden in vielen niederländischen Kommunen Erfahrungen mit Quartierfonds oder Quartierbudgets gesammelt, deren Vergabe in den Händen von Bürgergremien und lokalen Akteuren liegt. In der Summe zeigt dieses partizipative Instrument einen positiven Effekt, um die Mitverantwortung auf lokaler Ebene zu stärken und selbsttragende Strukturen zu schaffen (Stratmann 2000).

Seit 1989 wurde dieser Ansatz erweitert, so dass die Förderung nicht mehr räumlich begrenzt, sondern allen niederländischen Gemeinden offen stand und die soziale Stadterneuerung keiner zeitlichen Befristung unterliegt, sondern dauerhaft etabliert wurde. Am Anfang der Stadterneuerung war eine detaillierte Sozialraumanalyse verpflichtend, die eine Bestandsaufnahme der räumlichen, sozialen und ökonomischen Strukturen zum Inhalt hatte. Bestandteil der Verwaltungsvereinbarungen waren neben der Verpflichtung zur lokalen Vernetzung und horizontalen Kooperation auch die Umsetzung eines kontinuierlichen Evaluationsprozesses. Dieses umfangreiche Evaluationskonzept beinhaltete

- die Selbstanalyse und Auditing mittels einer neutralen Analyse durch Besuchskommissionen,
- jährliche Monitoringberichte durch externe Gutachter,
- die Evaluierung der administrativen Strukturen und
- ergänzende qualitative Untersuchungen durch Forschungseinrichtungen.

2.2.3 Großbritannien

Die sozialen Disparitäten sind in Großbritannien ungleich stärker ausgeprägt als in Deutschland. Die sozialen Problemlagen zeigen ein zunehmendes Auseinanderklaffen der Schere zwischen bessergestellten und benachteiligten Bürgern. Die Situation in den benachteiligten Stadtteilen ist durch große sozialen Spannungen und gesellschaftliche Brüche gekennzeichnet. Seit 1985 gibt es staatliche Förderprogramme, um städtebauliche Aufwertung und Imageverbesserung von Großwohnsiedlungen voranzutreiben (vgl. Kemper/ Schmals 2000, Social Exclusion Unit/ Cabinet Office (Hrsg.) 2000; 2001, Froessler 2000, Pfeiffer/ Heckenroth 2001). Diese sektoral begrenzten Maßnahmen wurden 1992 im Rahmen des „City Challenge“-Programms im Hinblick auf die gezielte Förderung der wirtschaftlichen Basis erweitert, um die Chancen der Quartiersbewohner auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Die aus bestehenden Förderprogrammen gebündelten Mittel wurde im Rahmen eines Wettbewerbes vergeben. Die Beteiligung bzw. der Abschluss von Partnerschaften mit dem privaten Sektor war eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Teilnahme an dem Programm. Bestandteil der Fördermaßnahmen war ebenfalls die Etablierung eines Evaluierungssystems. Auch hier wurden die Mittel durch die Umschichtung vorhandener Programme zur Verfügung gestellt. Mit dem „Single Regeneration Budget“ - Programm wurde der Schwerpunkt auf die Förderung von bürgerlicher Eigeninitiative im Sinne des Community Building gesetzt. Im Unterschied zu den Vorgängerprogrammen wurde die Verwaltung der finanziellen Mittel an Regionalagenturen übertragen und löste damit die zentralstaatliche Steuerung ab. Nach dem Regierungswechsel wurde mit dem „New Deal“ Stadtteilentwicklung 1997 zur Chefsache gemacht und eine „Social Exclusion Unit“, die direkt dem Premierminister zugeordnet wurde. Im Mittelpunkt stand die Förderung der 50 am stärksten benachteiligten Stadtviertel, die durch die Entwicklung eines vergleichenden Sozialindikatorensystems ermittelt wurden. Das Wettbewerbsmodell wurde beibehalten, so dass nicht alle Stadtviertel von dem Förderprogramm profitieren können. In einem ersten Schritt wurden 17 Stadtviertel für eine modellhafte Umsetzung des New Deal ausgewählt, um die Erfahrungen bei der Umsetzung zu sammeln. Neben der verstärkten Ausrichtung auf den privaten Sektor wird ein integrierter Ansatz verfolgt, der verwaltungsbereichsübergreifende Handlungsfelder abdeckt und die Beteiligung der Bürger in den Mittelpunkt stellt. Als ein zentrales Handlungsfeld wurde die Einführung des „Neighbourhood Managements“ beurteilt, das in der inhaltlichen Ausrichtung an das oben beschriebene Verständnis von integriertem Stadtteilmanagement anknüpft.

2.2.4 Nordrhein-Westfalen: Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“

Paradigmatischen Charakter für die nachhaltige Stadtteilentwicklung hat das Förderprogramm »Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf«, mit dem das Land Nordrhein-Westfalen seit 1993 solche überforderten Stadtteile entwickelt, die im Hinblick auf ihre Sozialstruktur, auf den baulichen Zustand, auf die Qualität der Wohnungen, des Wohnumfeldes und der Umwelt sowie im Hinblick auf das Arbeitsplatzangebot erhebliche Defizite aufweisen (vgl. MSKS, 1998). Integriert werden in dem Programm Strategien:

- der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik,
- der Wirtschaftsförderung und lokalen Ökonomie, - der Stadterneuerung und des Wohnungsbaus,
- des Umweltschutzes und der Ökologie,
- der Stärkung sozialer und kultureller Infrastruktur, - des Aufbaus sozialer und kultureller Netzwerke,
- der Integrationspolitik für das Zusammenleben von Einheimischen und Migranten,

- der Vernetzung von Schulen im Stadtteil mit Maßnahmen der Kinder- und Jugendarbeit,
- der stadtteilbezogenen Gesundheitsförderung, - der Kriminalprävention und
- des Stadtteilmarketings mit Imagekampagnen.

Im Mittelpunkt dieser integrativen Stadtentwicklung steht die Stabilisierung und Weiterentwicklung der lokalen Lebensverhältnisse (Kürpick/Zimmer-Hegmann, 1997). Das integrative Prinzip steht dabei quer zu einzeldisziplinären und ressortspezifischen Ansätzen, indem kooperative und aktivierende Strategien dagegensetzt werden (Seite, 1994). Grundbedingung für die quartiersbezogene Realisierung integrierter Maßnahmenkonzepte ist die Bündelung von (Programm-)Mitteln der verschiedenen Ressorts und die Kooperation zwischen Sozialamt, Jugendamt, Schulamt, Schulen, Arbeitsamt, Industrie- und Handelskammer, Kirchen, Wohlfahrtsverbände, örtliche Betriebe und Unternehmer (Becker, et. al., 1998: 14). Für die Organisation des Prozesses im Stadtteil spielen intermediäre Instanzen eine Rolle, die die Initiativen vor Ort koordinieren und zwischen den beteiligten Akteuren vermitteln (vgl. z.B. ILS, 1995a; 1995b; 1995c; 1996-, 1997).

2.2.5 Deutschland: Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“

Die Ministerkonferenz der ARGEBAU hat im November 1996 in Potsdam beschlossen, um der sich zuspitzenden Polarisierung in den Städten etwas entgegen zu setzen (ARGEBAU 2000). Hinter der Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ steckt ein nationales Aktionsprogramm, das eine positive Entwicklung in Stadtgebieten mit besonderen sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Problemen sicherstellen soll.

Im Jahr 1999 wurde die Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ gestartet. In der Fortführung der nordrhein-westfälischen Erfahrungen können bundesweit Stadt- und Ortsteile, die in Folge sozialräumlicher Segregation davon bedroht sind, ins soziale Abseits zu rutschen, mit integrierten Handlungskonzepten entwickelt werden (Becker u.a. 1998). In dem neuen Programm wird von „Stadtteilen mit Entwicklungsbedarf“ gesprochen. Es handelt sich einerseits um innerstädtische oder innenstadtnahe (oft gründerzeitliche) Quartiere in benachteiligten Regionen mit nicht modernisierter Bausubstanz und deutlich unterdurchschnittlicher Umweltqualität, aus denen ökonomisch aufstrebende jüngere Haushalte abwandern und Haushalte mit sehr begrenzter ökonomischer Leistungsfähigkeit sowie mit geringem Integrationsvermögen nachrücken. Andererseits handelt es sich um große Wohnsiedlungen aus der Nachkriegszeit und Wohnsiedlungen der abgezogenen Streitkräfte mit wenig individueller Architektur. Ihre Probleme sind: die Lage am Stadtrand, die Vernachlässigung landschaftlicher und ökologischer Aspekte, das Fehlen einer selbsttragenden lokalen Wirtschaft, ein Defizit an Arbeitsplätzen im Nahbereich, die eintönige Architektur, die geringe Qualität des öffentlichen Raumes und eine Konzentration einkommensschwacher Haushalte durch hohe Anteile von Belegrechtswohnungen.

Die Ziele und Maßnahmen des Programms beziehen sich auf:

- Bürgermitwirkung und Stadtteileben – zur Schaffung stabiler, selbst tragender nachbarschaftlicher sozialer Netze
- Lokale Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung – zur Stärkung der Ökonomie im Gemeinwesen, zur Qualifizierung von Arbeitssuchenden und zur Schaffung von Beschäftigungsangeboten

- Soziale, kulturelle, bildungs- und freizeitbezogene Infrastruktur – zur Sicherung des sozialen Ausgleichs in problembelasteten Gebieten und des Gemeinbedarfs in Bezug auf Ausbildung, soziale Vernetzung, Gesundheit, Mobilität und Arbeit
- Quartierszentren – zur Stärkung der Nahversorgung und zur Wiederbelebung von lokalen Mittelpunkten für das Stadtteileben; Ansatzpunkte sind die Ansiedlung von Märkten und die Umgestaltung des öffentlichen Raums zentraler Plätze
- Wohnen – Modernisierung und Instandsetzung, Aufhalten von Entmischung, Unterstützung aktiver Nachbarschaften, Identifikation mit Wohnung und Umfeld
- Wohnumfeld und Ökologie – Aufwertung des Wohnumfeldes, Sicherheit und Aufenthaltsqualität, bessere Gestaltung von Freiflächen

Diese Ziele und Maßnahmen werden nicht isoliert verfolgt, sondern werden zu integrierten Handlungskonzepten gebündelt. Einerseits sollen die Ressourcen zusammengefasst werden, um Synergieeffekte zu erzielen; andererseits leistet ein Leitprogramm die Gesamtkoordination des Entwicklungsprozesses eines Stadtquartiers. Gebündelt werden vor allem die Ressourcen und Handlungsansätze der Ressorts Soziales, Beschäftigung/Arbeitsmarktförderung, Wirtschaft, Verkehr und städtebauliche Erneuerung / Sanierung.

Bürgermitwirkung und Stadtteileben

Als Schlüssel zum Erfolg gelten Bürgermitwirkung und die Wiederbelebung eines Stadtteilebens. Als Ziele werden dabei verfolgt:

- (1) die Aktivierung der örtlichen Potenziale
- (2) die Förderung von Hilfe zur Selbsthilfe
- (3) die Entwicklung von Bürgerbewusstsein und Verantwortung für das Stadtquartier
- (4) die Schaffung selbsttragender Bewohnerorganisationen und stabiler nachbarschaftlicher Netze

In den vom sozialen Abstieg bedrohten Stadtteilen ist die Mitwirkung der Bürger am öffentlichen und politischen Leben fast vollständig zum Erliegen gekommen. Weder identifizieren sie sich für das Quartier, noch engagieren sie sich für die Gemeinschaft. Nachbarschaftsbezogene Netze sind zerrissen und existieren kaum noch. Vor diesem Hintergrund ist der Erfolg des Aktionsprogramms der Sozialen Stadt davon abhängig, dass es gelingt, wieder ein eigenständiges Stadtteileben aufzubauen. Dazu muss der soziale Verbund wieder geknüpft werden, die örtlichen Potenziale müssen aufgespürt und geweckt werden und die Bewohner/innen mit vielfältigem Herkunfts- und Milieuhintergrund motiviert werden.

Typische Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele sind:

- (1) Stadtteil-, Quartierbüro in einer qualifizierten Trägerstruktur zur Steuerung des Entwicklungsprozesses
- (2) Quartiermanagement zum Aufbau selbsttragender Bürgerorganisationen
- (3) Stadtteilkonferenzen, um alle Akteure des öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektors zusammen zu bringen; und Stadtteilbeiräte, die die Funktion eines beratenden Gremiums für die Gemeindevertretung haben

- (4) Bereitstellung von Quartierfonds, mit denen die Stadtteilbeiräte Projekte und Maßnahmen finanzieren können
- (5) Bürgertreffs und Räume, von denen aus das lokale Gemeinschaftsleben revitalisiert werden kann
- (6) Beteiligungsangebote an Maßnahmen der Stadtteilentwicklung

3 Forschungskonzept und Forschungsfragen

Im Folgenden wird nur das einzeldisziplinenübergreifende Handlungsprofil als »integriertes Stadtteilmanagement« bezeichnet. Denn im integrierten Stadtteilmanagement fließen Wissenspotenziale von mehreren professionellen Feldern zusammen. Dies aufzuarbeiten, ist eines der Ziele der vorliegenden Untersuchung.

Das integrierte Stadtteilmanagement setzt voraus, dass die Wissens- und Handlungsstandards verschiedener professionellen Kontexte zu einem integrierten Qualifikationsprofil zusammengefügt werden. Nur so ist sicherzustellen, dass nicht »alter Wein in neuen Schläuchen« angeboten wird, wenn von Stadtteilmanagement zur Verwirklichung des Ideals der »sozialen Stadt« die Rede ist. Bisher haben die Akteure vor Ort die Integration in jedem Einzelfall selbst geleistet, weil es keine fachlichen Orientierungsstandards gibt. In der Folge ist - vor allem in Berlin, Hamburg und Nordrhein-Westfalen - eine Vielzahl individuell strukturierter Anwendungsformen von integriertem Stadtteilmanagement entstanden.

Es fehlen somit Konzeptentwicklungen, die eine fachübergreifende Orientierung geben. Es geht um Fragen, wie die notwendige multidisziplinäre Kooperation realisiert, welche Elemente aus den einzelnen Professionen und ihren Wissenschaftsgrundlagen dabei zur Synthese gebracht und wie ein entsprechend multidisziplinär ausgerichtetes Management im Stadtteil organisiert werden kann. Aus einem transdisziplinären Blickwinkel sind kooperativ die fachlichen Standards zu bestimmen, die das integrierte Stadtteilmanagement multidisziplinär definieren.

Dazu muss ein Orientierungsrahmen ermittelt werden, wie sich die integrierte Stadtteilentwicklung als ein neues Qualifikations- und Leistungsprofil herausbildet, in dem Wissens- und Praxisroutinen aus den professionellen Handlungsfeldern Soziale Arbeit und Sozialpädagogik, Ökonomie und Stadtplanung verschmelzen. Die Konsequenzen betreffen unter Gesichtspunkten der Organisationsentwicklung erfolgreiche Kooperationsmodelle für das Zusammenwirken der Akteure verschiedener Professionen und Träger. Unter Gesichtspunkten des Managements integrierter Stadtteilentwicklung geht es um die Perspektiven, welche der einzelnen professionellen Wissensbestandteile und Handlungskompetenzen zu dem multidisziplinären Qualifikationsprofil gehören und inwieweit die einzelnen Professionen Kenntnis von den Wissensgrundlagen der anderen haben müssen, um wirkungsvoll zusammenarbeiten zu können.

Der Orientierungsrahmen beinhaltet folgende Leit- und Untersuchungsfragen:

- Welche komplexen Problemlagen prägen Stadtteile mit einem besonderen Erneuerungs- und Entwicklungsbedarf? Welchen Beitrag leisten die beteiligten Professionen zur Lösung der diagnostizierten Mangellagen?
- Inwieweit steigert sich die Effektivität der beteiligten Professionen, wenn sie Kenntnis von den Wissensgrundlagen der jeweilig anderen vor Ort tätigen Professionen haben und ihr Handeln aufeinander abstimmen?

- Welche der einzelnen professionellen Wissensbestandteile und Handlungskompetenzen müssen zu einem multidisziplinären Qualifikationsprofil verknüpft werden, um eine erfolgreiche Stadtteilentwicklung generieren zu können?
- Welche Organisations- und Agenturformen eignen sich besonders für die Verflechtung der beteiligten Professionen im Stadtquartier?
- Welche formalen Organisationsformen des Stadtteilmanagements und der Kooperation zwischen den lokalen Akteuren aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Kultur usw. bildet die Grundlage einer erfolgreichen Organisationsstruktur?
- Wie kann auf der Basis bereits vorhandener Vernetzungsstrukturen eine Konzeption zur zielorientierten Netzwerkarbeit im Quartier entwickelt werden. Nach welchen Prinzipien muss das Netzwerkmanagement zwischen den verschiedenen Gruppen organisiert werden?
- Welche Rolle spielen sozialpädagogische Handlungskompetenzen des Aufbaus von Kommunikationsstrukturen im Stadtteil, der Aktivierung der Bewohner und des Bildens von Strukturen der Selbstorganisation (Bürgerbeteiligung)? Welche Rolle spielen sozialplanerische Kompetenzen der Sozialberichterstattung und der Sozialraumanalyse mit Indikatoren für entwicklungsbedürftige Stadtteile?
- Welche Rolle spielen kommunikative Techniken zur Bildung, Motivierung und teamorientierten Steuerung von Projektgruppen? Welche Rolle spielen Verfahrensweisen des Projektmanagements und des Zeitmanagements?
- Welche Kompetenzen sind die Voraussetzung für eine erfolgversprechende Initiierung von Maßnahmen und Projekten der Beschäftigungsförderung, der Kinder- und Jugendarbeit, der Verbesserung lokaler Einrichtungen und örtlicher sozialer Infrastruktur, der Soziokultur und der Bildungsmöglichkeiten, der Beratung und Unterstützung und der Kriminalprävention?

Diese Fragenstellungen wurden im Rahmen von zwei empirischen Untersuchungsschritten operationalisiert.

- Das Nordrhein-Westfalen-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ läuft bereits seit 1993 und hat in diesem Zeitraum viel Erfahrung mit dem Instrument Stadtteilmanagement gesammelt. Deshalb wurden in einer explorativen Analyse in 12 Stadtteilen aus Nordrhein-Westfalen Stadtteilmanager in einem leitfadengestützten Telefoninterview nach ihren Erfahrungen befragt. Der Schwerpunkt lag auf einer Erfassung des Spektrums der Arbeitsformen des Stadtteilmanagements, auf der Ausgestaltung der Bürgerbeteiligung und dem Qualifikationsbedarf des Stadtteilmanagements.
- Für eine vertiefende Analyse wurden die Kölner Stadtteile Kalk und Mülheim ausgewählt, die eine unterschiedliche Ausgangsposition haben. Köln-Kalk wird seit 1993 aus dem Nordrhein-Westfalen-Programm gefördert, das auch ein Stadtteilmanagement umfasst. Das Programm wird in absehbarer Zeit auslaufen, so dass hier der Aufbau selbsttragender Strukturen vorrangig ist. Köln-Mülheim ist erst seit kurzem in dem Förderprogramm, kann aber auf eine lange Tradition bürgerschaftlichen Engagements zurückblicken. Es wurden Interviews mit ca. 30 Personen in jedem Stadtteil durchgeführt. Es handelte sich um leitfadengestützte persönliche Interviews, deren inhaltlicher Schwerpunkt

auf der Analyse der sozialen Netzwerke, den Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung und dem Qualifikationsbedarf des Stadtteilmanagementnetzwerkes lag.

4 Umsetzung des Stadtteilmanagements

4.1 Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf in Nordrhein-Westfalen

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf 13 Interviews in 12 "Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf" des entsprechenden NRW-Programms (Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW 1998), die im November und Dezember 2000 mit Stadtteilmanagern und/oder den für die Erneuerungsgebiete verantwortlichen Vertretern der Kommunalverwaltung geführt wurden. Die leitfadengestützten Telefoninterviews umfassten einen Katalog von mehr als 30 Fragen und dauerten zwischen 30 und 90 Minuten.

Die Auswahl der Gebiete in diesem qualitativen und explorativen Untersuchungsschritt erfolgte nach dem Prinzip des „theoretical sampling“ („grounded theory“ nach Strauss 1991, Glaser/ Strauss 1977), bei welchem eine *maximale Varianz* der Facetten des betrachteten Gegenstandes angestrebt wird. Die Stichprobenziehung erfolgt dabei *schrittweise* auf der Grundlage bereits untersuchter empirischer Fälle *und* theoretischer Kenntnisse aus der Literatur jeweils mit dem Ziel, *neue* Aspekte des Gegenstandes zu erfassen. Sie endet somit – idealerweise –, wenn keine neuen Erkenntnisse zu erwarten sind.

Die Auswahl der Stadtteile erfolgte konkret nach typologischen Kriterien hinsichtlich städtebaulich-sozialräumlicher Aspekte, in dem sich abzeichnende Besonderheiten der Gebietsmerkmale, Problemlagen, Maßnahmen sowie darüber hinaus speziell der Organisationsform des Stadtteilmanagements berücksichtigt wurden. Entscheidend waren die Einrichtung eines Quartiermanagements sowie die Etablierung eines Stadtteilbüros im Quartier. Dazu traten als Kriterien die Größe des Gebietes, auch in Relation zur Gesamtstadt, sowie die bisherige Dauer der Maßnahmen, um Fälle mit einiger vorliegender Erfahrung zu erfassen.

Entscheidend ist daher nicht die quantitative Repräsentativität der Aussagen bzw. der verwendeten Materialien, sondern das Bestreben, ein möglichst breites Spektrum von Problemlagen, Gebietsmerkmalen und Maßnahmen sowie der verschiedenen Formen des Stadtteilmanagements abzudecken, um daraus typische Strukturen abzuleiten. Um solche Strukturen sichtbar zu machen, wurden insbesondere bei der Auswertung schriftlicher Materialien - und hier vor allem bei den Maßnahmen - nicht alle Informationen berücksichtigt, sondern die Schwerpunktsetzungen erfasst.

Für Diskussionen sorgten schließlich immer wieder die Begriffe Quartiermanagement und Stadtteilmanagement. Einige Städte unterscheiden zwischen Managern auf Stadtteilebene und Quartiersebene als kleinräumiger Form. In anderen Städten ist das nicht der Fall. Das Verständnis von Stadtteil und Quartier unterscheidet sich von Stadt zu Stadt. So bevorzugt man in einem Fall eher die Bezeichnung Gebietsmanagement. Im Folgenden werden die Bezeichnungen Quartiermanagement und Stadtteilmanagement synonym gebraucht; dabei wird kein Unterschied zwischen den Gebietsgrößen gemacht.

4.1.1 Typologie des Quartiermanagements

Mit dem Quartiermanagement ist eine Vielzahl von Personen innerhalb und außerhalb des Quartiers beschäftigt. Entsprechend den integrierten Handlungskonzepten sind Akteure aus verschiedensten gesellschaftlichen, professionellen Bereichen und Organisationen in dem Quartiermanagement involviert. Die Anzahl und die Bereiche aus denen die im Quartiermanagement engagierten Personen stammen, unterscheiden sich nach Quartier und thematischen Schwerpunkten der Handlungskonzepte. Im Folgenden sind exemplarisch der Personenkreis und die Organisationen aufgezählt, die im Rahmen des Stadtteilmanagements aktiv sein können:

Städtische Ämter und politische Gremien:

- Stadtentwicklungsamt
- Stadtplanungsamt
- Jugendamt
- Sozialamt
- Kulturamt
- Wirtschaftsförderung
- Stadtmarketing
- Bezirksvertreter
- Stadträte
- Ortsgruppen der Parteien
- Arbeitsamt
- Sanierungsbeirat

Organisationen aus der Wirtschaft:

- Wohnungsbaugesellschaften
- Entwicklungsgesellschaften
- Projektentwickler
- Sanierungsträger
- Investoren
- Grundstücksbesitzer
- Gebäudeeigentümer

- Selbständige
- Gewerbetreibende
- Handwerkskammer
- Industrie- und Handelskammer
- Einzelhandelsverbände
- Kreishandwerkerschaft

Soziale Organisationen und Freie Träger:

- Schulen
- Jugendzentren
- Arbeiterwohlfahrt
- Katholische Kirche
- Evangelische Kirche
- Moscheen
- Kulturvereine verschiedener Nationalitäten
- Caritas
- Sozialdienst kath. Frauen
- Diakonisches Werk
- Deutsches Rotes Kreuz
- Wohnbund
- Allgemeiner Sozialer Dienst

- Kinderschutzbund
- Drogenberatung, Drogenhilfe
- Kriminalpräventionsräte
- Polizei
- Mieterbeiräte
- Universitäten und Forschungsinstitutionen
- Volkshochschule
- Vereinsstammtische
- Ausländerbeirat
- Internationaler Bund für Sozialarbeit
- Sportvereine
- Stadtteilvereine, Stadtteilforen
- Bürgerinitiativen
- Elterninitiativen
- Nachbarschaftstreffs
- SJD Die Falken
- CVJM
- Seniorengruppen
- Allgemeiner Sozialer Dienst

Man kann zwischen dem Personenkreis unterscheiden, die hauptberuflich mit Quartiermanagement befasst sind (Arbeitsebene) und den Akteuren, die auf übergeordneten Hierarchieebenen an den Koordinations- und Entscheidungsprozessen mitwirken und sie in den entsprechenden Gremien absichern (Leitungsebene). Unter Quartiermanagement wird also nicht nur das Tätigkeitsfeld der Personen im Stadtteilbüro verstanden, sondern Quartiermanagement entspricht einem Netzwerk von Beziehungsverflechtungen der Akteure, die zur Quartiersentwicklung beitragen.

Entsprechend der Fragestellung unseres Forschungsvorhabens nach dem Qualifikationsbedarf von Quartiermanagern liegt der Fokus unserer ersten explorativen Untersuchung auf der Arbeitsebene, d.h. Akteure, die den überwiegenden Teil ihrer beruflichen Tätigkeit dem Quartiermanagement widmen. Insofern beziehen sich die folgenden Ausführungen zum Quartiermanagement in erster Linie auf das Stadtteilbüro und die dort tätigen Personen.

4.1.2 Organisationsformen des Quartiermanagements

Während in früheren, vergleichenden Untersuchungen drei verschiedene Organisationsformen der institutionellen Einbettung ortsnaher Beratungs- und Kommunikationsstellen unterschieden werden (Schneppf-Ort/Staubach 1992), haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Sonderformen ausdifferenziert und zu eigenständigen Organisationsformen des Quartiermanagements entwickelt (Austermann/ Zimmer-Hegmann 2000). Es lassen sich insgesamt fünf organisatorische Typen unterscheiden.

Städtische Verwaltung

Das Stadtteilmanagement ist organisatorisch in der Stadtverwaltung angesiedelt. Der Stadtteilmanager ist Angestellter der Stadt und einem städtischem Amt zugeordnet (z.B. Dortmund-Nordstadt, Köln-Kalk, Dortmund-Scharnhorst, Essen-Katernberg, Solingen-Fuhr). Das Spektrum ist hier weitgefächert. Es gibt Stadtteilmanager, die als Außenstelle der Verwaltung fungieren und fest in die hierarchischen Strukturen eingebunden sind. Im Einzelfall sind sie räumlich in Gebäuden der Stadt- oder Bezirksverwaltung untergebracht. Die Durchsetzung integrierter Handlungsansätze steht quer zur Versäulung der Verwaltung und beinhaltet die Etablierung neuer Steuerungsstile in der Verwaltung. Diese starke Einbindung in die vorhandenen Verwaltungsstrukturen birgt Probleme in sich, da mit der Einrichtung eines Quartiermanagements Querschnittsaufgaben koordiniert werden müssen, an denen verschiedene Dezernate beteiligt sind.

Auf der anderen Seite gibt es Quartiermanager, die pro forma städtische Angestellte sind und Ämtern zugeordnet sind, aber nicht weisungsgebunden sind und unabhängig agieren können. Hier entspricht nur der formale Status der Zuordnung zur Stadtverwaltung.

In der Wahrnehmung der lokalen Akteure im Quartier - besonders bei der Beteiligung der Bürger an der Quartiersentwicklung - kann der Status des Quartiermanagers als städtischer Vertreter problematisch werden, da der latente Vorwurf einer einseitigen Parteinahme für Verwaltungsinteressen entstehen kann. Die neutrale Moderationsfunktion bei unterschiedlicher Interessenslagen und Konflikten der lokalen Akteure wird erschwert. Andererseits hat der Quartiermanager eine größere Nähe zu den politischen Gremien und städtischen Entscheidern, so dass Quartiersinteressen größere Chancen einer Durchsetzung bei den verwaltungsinternen Entscheidungsprozessen haben (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000).

Städtische Entwicklungsgesellschaft

Durch die Gründung von städtischen Entwicklungsgesellschaften werden Verwaltungsaufgaben externalisiert. Diese Gesellschaften befinden sich zu 100% im Besitz der Stadt und nehmen zeitlich befristete Aufgaben wahr. Dieses Modell hat sich insbesondere bei Sanierungsmaßnahmen bewährt, in denen im Rahmen einer Sanierungssatzung umfangreichen Stadterneuerungsmaßnahmen in einem Quartier durchgeführt werden. Zur Durchführung dieser Maßnahmen kann ein Sanierungsträger in Form einer städtischen Entwicklungsgesellschaft beauftragt werden (BauGB § 157). Es liegt auf der Hand, die Umsetzung der baulichen Sanierungsmaßnahmen und der Wohnumfeldmaßnahmen auch organisatorisch mit dem Quartiermanagement zu koppeln. So nehmen in einigen Stadtteilen die städtischen Entwicklungsgesellschaften auch die Aufgabe des Quartiermanagements wahr (z.B. Duisburg-Marxloh, Siegen-Fischerbachberg). Vorteile sind die organisatorische Unabhängigkeit von der Stadtverwaltung, wobei klare inhaltliche Zuständigkeiten bestehen und die organisatorischen Formen der Zusammenarbeit vertraglich fixiert werden. Die enge Verknüpfung und Begleitung der baulichen Sanierungsmaßnahmen durch das Quartiermanagement erzeugt durch

die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachleute in der Entwicklungsgesellschaft Synergieeffekte und kann höhere Akzeptanz auf Seiten der Bürger für die Erneuerungsmaßnahmen erzeugen. Der Fokus liegt eher auf Stadterneuerungsmaßnahmen, während die Gemeinwesenarbeit eher eine nachgeordnete Rolle spielt.

Vereinsträgerlösung

Ein von der Stadtverwaltung unabhängig organisiertes Quartiermanagement kann in Form einer Vereinsträgerlösung geschehen (z.B. Ahlen Süd-Ost, Bonn-Dransdorf). Von lokalen Akteuren, Organisationen und Institutionen des Quartiers und Vertretern der Verwaltung auf lokaler und städtischer Ebene wird ein Verein gegründet oder ein vorhandener Verein genutzt, der als Träger für Maßnahmen und Projekte im Stadtteil fungiert und auch das Quartiermanagement übernimmt. Die städtischen Vertreter sind nur ein Akteur unter mehreren. In der Mitgliederversammlung des Vereins wird über den Einsatz der Fördermittel von Bund, Land und Stadt entschieden. Für die lokalen Organisationen besteht eine unmittelbare Einflussnahme auf die Investition der finanziellen Mittel und die Gestaltung des Quartiermanagements. Durch die Notwendigkeit im Rahmen der Mitgliederversammlung aktiv und konstruktiv zu arbeiten und einvernehmliche Entscheidungen zu treffen, besitzt diese Organisationsform eine hohe Akzeptanz für die Akteure im Quartier und eventuelle Problemlagen können schon frühzeitig erkannt werden. Das Quartiermanagement kann seine Rolle als unabhängiger Vermittler bei Konflikten zwischen lokalen Akteuren wahrnehmen und divergierende Interessen zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil moderieren. Insofern entspricht diese Lösung am ehesten einem Subsidiaritätsprinzip, nach dem übergeordnete Gemeinschaftsformen nur Aufgaben wahrnehmen sollen, die untergeordnete Ebenen nicht erfüllen können.

Trägerlösung durch mehrere Vereine

Eine besondere Organisationsform besteht im Stadtteil Hamm-Norden. Auch hier wurde eine unabhängige Trägerlösung gewählt, die stark an die beschriebene Vereinsträgerlösung angelehnt ist. Träger sind jedoch nicht einer, sondern mehrere Vereine bzw. Organisationen. Ausgehend von der umfassenderen Problemstellung (in Hamm-Norden die Neuordnung der sozialen Dienste und der Verwaltungsdezentralisierung) wird das Stadtteilbüro mit dem Quartiermanagement von einem Zusammenschluss mehrerer Vereine und Organisationen und der Stadt getragen. Demzufolge ist die Einrichtung des Quartiermanagements in ein umfassendes integriertes Maßnahmenpaket eingebettet.

Unabhängige Planungsbüros

Eine völlig andere Konstruktion ist die Vergabe des Quartiermanagements als Auftrag an externe Planungsbüros (z.B. Monheim-Berliner-Viertel, Dortmund-Nordstadt). Mit den Planungsbüros wird ein Vertrag über Leistungen und Aufgaben abgeschlossen und nach Bedarf jährlich verlängert. Es gibt klar formulierte Zielformulierungen, aber die Aufgabenbearbeitung wird unabhängig von den Planungsbüros bearbeitet. Dies bietet sich besonders bei kleinen Städten an, die keine große Verwaltung und Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen verfügen. Diese Organisationsform kann auch als Beispiel für modernes Kontraktmanagement der Stadtverwaltung bzw. für das neue Steuerungsmodell gesehen werden. Seitens der Stadt werden Produkte und Zielvorstellungen definiert, die kostengünstig externalisiert werden. Für zeitlich begrenzte Aufgaben müssen keine eigenen Ressourcen und Strukturen entwickelt werden, die langfristig nicht notwendig sind und wieder abgebaut werden müssen.

Ein Problem bei allen Organisationsformen stellt die Umstellung der Stadtverwaltung von zielgruppenbezogenen zu gebietsorientierten Handlungsansätzen dar. Dies sollte mit einer Loslösung von dezernatsorientierten Denkweisen und einer Aufweichung hierarchischer Entscheidungsprozesse zu teamorientierten Arbeitsweisen einhergehen. Stadtteilorientierung und integriertes Handlungskonzept erfordern neben formellen Planungsinstrumenten, den verstärkten Einsatz informeller Instrumente, insbesondere im Rahmen der Bürgerbeteiligung. Ein Instrument ist die Etablierung von gemeinsamen Gremien lokaler und städtischer Akteure.

In allen Stadtteilen wurden eine oder mehrere Lenkungsgruppen eingerichtet. In der Regel gibt es eine Lenkungsgruppe, in der Vertreter verschiedener städtischer Ämter und Repräsentanten lokaler Institutionen des Stadtteils präsent sind. Die Entscheidungskompetenzen der Lenkungsgruppen in den einzelnen Stadtteilen sind unterschiedlich. Ihr Votum reicht von beratendem Charakter bis zur Entscheidungskompetenz über Personal- und Mitteleinsatz. Je nach Komplexität und Größe des Quartiers wurden zusätzliche Gremien gegründet und sowohl die Arbeitsebene als auch Entscheidungsebene in getrennten Lenkungsgruppen organisiert. Während die Arbeitsebene in kurzen zeitlichen Abständen zusammentrifft, um die konkrete Steuerung der Lösung von Quartiersproblemen zu übernehmen, tagt die übergeordnete Lenkungsgruppe in größeren Abständen, um über grundlegendere Entscheidungen wie Mittelvergabe etc. zu beraten. Diese Gremienstruktur wurde in fast allen untersuchten Fällen als notwendige und zweckmäßige Einrichtung beurteilt.

4.1.3 Ausgestaltung des Quartiermanagements

Die konkrete Ausgestaltung des Quartiermanagement im Stadtteilbüro umfasst die personellen, finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen und steht in engem Verhältnis zur institutionellen Anbindung und zu den Inhalten des integrierten Handlungskonzeptes in den einzelnen Quartieren. Hervorzuheben sind die Organisationsformen des Quartiermanagements, die Einrichtung von Stadtteilbüros und die Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager.

„Einzelkämpfer“

Eher selten besteht das Quartiermanagement nur aus einer Person, die hauptberuflich das Quartiermanagement übernimmt und dann oftmals in der Stadtverwaltung angesiedelt ist (Dortmund-Nordstadt, Köln-Kalk, Siegen-Fischerbachberg, Solingen-Fuhr). Daneben gibt es in der Regel noch zusätzliche Akteure, die das Quartiermanagement unterstützen, aber nur punktuell Aufgaben übernehmen oder hauptamtlich in anderen Bereichen tätig sind. Der Aufgabenbereich ist stark von Koordinationsaufgaben geprägt. Grundsätzlich ist eine solche Konstruktion auf Grund der Aufgabenvielfalt und der Komplexität der Aufgabenstruktur problematisch zu bewerten.

Tandemlösung

Nahezu klassisch ist die Tandemlösung, die aus der Besetzung des Quartiermanagement mit einer Person aus dem Bereich Architektur/Raumplanung und einer Person aus dem Bereich Sozialarbeit/Gemeinwesenarbeit besteht (z.B. Bonn-Dransdorf). Dies resultiert aus der häufigen Kombination von Maßnahmenswerpunkten. In vielen Stadtteilen besteht einerseits ein Bedarf an Stadterneuerungsmaßnahmen bei der Verbesserung der Gebäude- und Wohnungsausstattung sowie des Wohnumfeldes. Hier werden bauliche Maßnahmen durch-

geführt, die neben der gesetzlich vorgeschriebenen Bürgerbeteiligung eine Vielzahl von Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die lokalen Akteure bieten. Für diesen komplexen Bereich der gesetzlichen Erfordernisse, der fachlichen Beurteilung und der umfassenden Fördermöglichkeiten wird ein Planer/Architekt eingesetzt. Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Probleme, Förderung der Gemeinwesenarbeit und Koordination der verschiedenen Aktivitäten und Initiativen werden Sozialarbeitern/Sozialpädagogen übertragen. Durch die fachliche Aufteilung ergänzen sich beide Quartiermanager und es wird ein intensiver Austausch zwischen beiden Professionen ermöglicht. Viele Quartiermanager berichten, dass sie viel von der anderen Profession gelernt haben und davon bei ihrer täglichen Arbeit profitieren.

Multiprofessionelles Team

Weitaus am häufigsten wird das Quartiermanagement von einem multiprofessionellem Team geleistet, das in vielen verschiedenen Varianten realisiert wird (z.B. Ahlen Süd-Ost, Hamm-Norden, Monheim-Berliner-Viertel, Dortmund-Scharnhorst, Essen-Katernberg, Wuppertal-Ostersbaum). Im Prinzip handelt es sich um eine Erweiterung der Tandemlösung. Es gibt mehrere Quartiermanager aus verschiedenen Professionen, die arbeitsteilig für verschiedene Aufgabenschwerpunkte verantwortlich sind. Die Gründe liegen in den vielfältigen Problemlagen oder der Größe der Quartiere, die das Leistungsvermögen eines „einfach“ ausgestatteten Quartiermanagements übersteigen. So müssen viele lokale Organisationen koordiniert werden oder das Quartiermanagement fungiert gleichzeitig als Beschäftigungsträger, wodurch das Aufgabenspektrum beträchtlich erweitert wird. Bei städtischen Entwicklungsgesellschaften übernimmt oft eine Person die Koordination des Quartiermanagements und greift bei Bedarf und je nach Projektphase auf zusätzlich Fachleute im Hause zurück. Zusätzlich gibt es häufig auf Seiten der Stadt Ansprechpartner, die speziell für den Stadtteil zuständig sind, so dass sich das Quartiermanagement auf mehrere Institutionen verteilt. Wenn in einer Stadt in mehreren Stadtteilen ein Quartiermanagement installiert wird, entsteht die Möglichkeit des stadtteilübergreifenden Erfahrungsaustausches und Wissenstransfers, der über zusätzliche Personalkapazitäten abgedeckt wird.

Multiprofessionelle Teams erlauben eine problemadäquate Aufgabenbearbeitung, aber in jedem Falle entsteht bei diesen komplexen Organisationsstrukturen zusätzlicher Abstimmungsbedarf innerhalb des Quartiermanagements, so dass ergänzende Leitungsfunktionen geschaffen werden, die die teamartigen Arbeitsformen koordinieren.

Stadtteiffonds, Stadtteilbüro und Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager

Einige Stadtteile verfügen über einen kleinen Stadtteiffonds in der Größenordnung bis 20.000 DM, über den das Quartiermanagement ohne Rücksprache frei verfügen kann. In fast allen Stadtteilen gibt es investive Pauschalmittel in der Höhe von 100.000 bis 300.000 DM, die nur für Maßnahmen und Projekte innerhalb des Quartiers bestimmt sind und sich aus Mitteln der Stadt und des Landes zusammensetzen. Die Entscheidung über die Fördermittel ist unterschiedlich geregelt. Das Spektrum reicht von bis zu Quartieren mit Antragsverfahren, bei denen Anwohner oder Organisationen aus dem Quartier Anträge auf Projektförderung stellen und das zuständige Amt über die Mittelvergabe entscheidet. In den meisten Quartieren diskutiert die Lenkungsgruppe bestehend aus Vertretern des Quartiers und der Stadtverwaltung über Projektvorschläge. In einigen Quartieren hat das Votum der Lenkungsgruppe nur beratenden oder Vorschlagscharakter und die Entscheidung wird von städtischen Gremien oder Ämtern beschlossen. In anderen Quartieren kann die Lenkungsgruppe direkt über die Mittelvergabe entscheiden.

In fast allen Stadtteilen gibt es im Quartier Anlaufstellen für die Bewohner. Sie nennen sich Stadtteilbüro, Stadtteilladen oder Stadtteilcafé und sind entweder in vorhandenen Einrichtungen, wie Stadtteilzentren, untergebracht oder es wurden Ladenflächen angemietet. In einem Quartier gibt es sogar mehrere Stadtteilbüros. Die Öffnungszeiten differieren je nach personeller Ausstattung. Manche sind nur tageweise besetzt. Die meisten sind zu den üblichen Bürozeiten geöffnet.

Die Beschäftigungsverhältnisse der Quartiermanager im Stadtteilbüro reichen vom Beamtenverhältnis bis zum Werkvertragsnehmer. Dementsprechend unterschiedlich sind die Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse. Die kommunalen Beamten und Angestellten sind in längerfristigen oft nicht befristeten Arbeitsverhältnissen tätig. Sie sind aus anderen Abteilungen abgeordnet und mussten sich Qualifikationen im Quartiermanagement erst aneignen. Es gibt auch Angestellte mit befristeten Arbeitsverträgen. Die überwiegende Anzahl der Quartiermanager hat kein mittel-/ längerfristig angelegtes Beschäftigungsverhältnis. Die Arbeitsverträge sind zumeist auf ein Jahr befristet und werden nach Bedarf verlängert. Die kurze Laufzeit hängt mit den Förderrichtlinien des NRW-Programms zusammen, das ebenfalls auf alljährliche Verlängerung der Förderung angelegt ist. In den städtischen Entwicklungsgesellschaften wurden städtische Angestellte übernommen, die dort unter ungünstigeren Rahmenbedingungen weiterbeschäftigt werden.

Die Gehaltsstufen bewegen sich zwischen BAT Ib für Quartiermanager mit Leitungsfunktionen bis zu BAT IVb in der Mehrzahl der Fälle. Es gibt eine Reihe von Teilzeitstellen und zusätzlich sind viele Quartiermanagerstellen als Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen konzipiert.

Hier zeigt sich eine der Diskrepanzen zwischen den Anforderungen und den realen Rahmenbedingungen des Quartiermanagements. Es besteht ein Bedarf nach einer hochqualifizierten Arbeitskraft mit interdisziplinären Kompetenzen und Berufserfahrung in verschiedensten Bereichen, die neben einer Vielzahl von kommunikativen und koordinativen Fähigkeiten ein breites Spektrum an thematischen Schwerpunkten abdecken soll (Bieber/Haas/Menzel/Thieme 2000). Dafür werden berufliche Rahmenbedingungen gesteckt, die insbesondere in Bezug auf die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses wenig Attraktivität für Bewerber besitzen. Integrierte Handlungskonzepte und Prinzipien der Nachhaltigkeit sollten sich auch auf Qualitätssicherung und Investitionen für das Quartiermanagement erstrecken (Hinte 2000, Austermann/Zimmer-Hegmann 2000).

4.2 Quartiermanagement in Berlin

Um einen Eindruck über schon bestehende Quartiermanagementverfahren zu bekommen, wurde im Sommer 2001 eine Exploration in vier Berliner Quartieren durchgeführt. Interessant ist Berlin insbesondere durch die hohe Anzahl der mit dem Instrument Quartiersmanagement geförderten Gebiete. Es wurden vor Ort Interviews mit den Quartiersmanagern geführt, Ortsbegehungen gemacht und in einem Fall ein Kultur/Stadtteilfest besucht. Weiter wurde ein Interview mit einem Vertreter des Senats für Stadtentwicklung geführt.

4.2.1 Konzeption

Aufgrund eines Beschlusses des Senats vom 30. März 1999 wurden in Berlin 15 Gebieten ausgewählt und zu Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf erklärt. Zur nachhaltigen Verbesserung und Stabilisierung

dieser Gebiete wurde das Instrument Quartiersmanagement eingerichtet. Zunächst als Pilotvorhaben für drei Jahre angelegt, wurde dieses Projekt aber auf 5 Jahre (bis 2004) verlängert.

Finanzierung

Basisfinanzierung durch das Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt" in Höhe von rund 15 Millionen DM (1/3 Bund, 2/3 Stadtstaat Berlin). Zusätzliche Nutzung von Förderprogrammen erbrachten insgesamt 1999 und 2000 rund 35 Millionen bzw. rund 36 Millionen DM, 2001 über 57 Millionen DM, diese Mittel werden in der Hauptsache in Projekte investiert.

Die Quartiersmanagementgebiete

Die Auswahl der Gebiete geschah nach Daten des Berliner Sozialstrukturatlas, ergänzender regionaler und lokaler Untersuchungen, Gutachten und Experteninterviews. Die genaue Abgrenzung der Gebiete wurde in enger Zusammenarbeit mit den entsprechenden Bezirksamtern vollzogen. Die unterschiedlichen Gebietstypen sind gekennzeichnet durch einen starken sozialen Entmischungsprozess, generelle Probleme/Indikatoren (Vorhandene Strukturen oder Tendenzen im Quartier) sind insbesondere:

- hohe Bevölkerungsfluktuation
- hoher Ausländeranteil, insbesondere bei Jugendlichen und Kindern
- hohe Arbeitslosigkeit/Jugendarbeitslosigkeit
- hohe Sozialhilfedichte
- hoher Zuzug von Zuwanderern aus dem Ausland
- Wegzug von Familien mit Kindern
- Wegzug von Erwerbstätigen
- Verwahrlosung des öffentlichen Raums
- Drogenkonsum
- Gefühl der Unsicherheit und Bedrohung

Aus diesen Faktoren summiert sich für die Gebiete eine konflikthafte Überlagerung von wirtschaftlichen, sozialen und städtebaulichen Problemen

Aus den 15 Gebieten wurden exemplarisch 4 Gebiete für unsere eingehendere Untersuchung herausgesucht. Um Vergleichbarkeit mit unseren Untersuchungen im Köln-Kalk und Köln-Mülheim zu sichern, wurden die Gebiete im früheren Osten der Stadt aufgrund ihrer spezifischen Problemlagen aus der Auswahl ausgeschlossen.

4.2.2 Ziele des Quartiersmanagement

Laut Senatsbeschluss soll mit dem Instrument "Quartiersmanagement" insbesondere die folgenden Ziele erreicht werden:

- Herstellung von Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen der Bewohner durch Stärkung von Selbsthilfepotentialen und des Selbstwertgefühls

- Schaffung integrierter und vernetzter Strukturen der Quartiersentwicklung und deren Stabilisierung
- Verknüpfung von ökonomischer und sozialer Entwicklung des Quartiers
- Als sektorenübergreifende Handlungsfelder im Quartiersmanagement werden genannt:
- Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik
- Wirtschaftsförderung und Stadtteilökonomie
- Wohnen, Wohnumfeld und Umwelt
- Soziale und kulturelle Infrastruktur
- Soziale Integration/Zusammenleben im Quartier
- Schule und Bildung
- Gesundheitsförderung

4.2.3 Die Quartiersmanagementteams

Die Aufträge zur Durchführung der integrierten Stadtteilentwicklung wurden per Ausschreibung vergeben. Verschiedene Träger sind Auftragnehmer und arbeiten mit Teams vor Ort. Von den Trägern wird erwartet, dass sie die Qualifikationen für ein notwendiges interdisziplinäres Vorgehen abdecken können, dies ist bei Einzelpersonen wohl nicht denkbar. Von den Trägern werden Kompetenzen, Fähigkeiten, Kenntnisse in folgenden Bereichen erwartet:

- Management, Moderation und Vernetzung
- Ausbildungs-, Qualifizierungs- und arbeitsmarktpolitische Programme
- Fundraising, neue Finanzierungsprogramme, Antragserstellung
- Soziale Kompetenzen bezüglich besonderer Klientel (Jugend, Ausländer, Initiativen und Projektlandschaft)
- Kleinteilige Gewerbe- und Wirtschaftsberatung
- Planungs-, Baurecht und Mietgesetzgebung

Weiter müssen die Teams Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen vorweisen:

- Projektmanagement
- Methoden der Bürgerbeteiligung
- Presse & Öffentlichkeitsarbeit

Im Gebiet steht ein "Vor-Ort-Büro" zur Verfügung, Kosten für diese Infrastruktur werden von Bezirksämtern oder Wohnungsgesellschaften übernommen. Das Büro ist Arbeitsplatz sowie Kontaktstelle mit Bewohnern und steht Initiativen oder Aktivitäten von Bewohnern zur Verfügung.



Abbildung 2: Vor-Ort-Büro *Schillerpromenade*



Abbildung 3: Vor-Ort-Büro *Beusselstraße*

Die Teams verstehen sich in der Mehrheit als Dienstleister zur Unterstützung der Bewohnerschaft bei Projekten, Förderung der Autonomie der Bewohner. Keinesfalls wollen sie die Projekte selbst durchführen, dies ist auch nicht im Sinne des Auftraggebers. Einige Teams bzw. deren Mitarbeiter waren schon vor Beginn des Quartiersmanagements vor Ort tätig und empfanden dies auch als hilfreich. Aber auch den Neuanfang in einem Quartier empfand ein Team als hilfreich, da die Struktur im Kiez sehr „klüngelhaftig“ sei und man als neutraler Unbekannter einen besseren Einstieg finden konnte.

Strukturen der Quartiermanagementteams vor Ort

	Träger	QM-Team/Zuständigkeit	Professionen
Sparrplatz	SPI Sozialpädagogisches Institut, berlinweiter Träger (2/3 des Auftrags) in Kooperation mit dem Kommunalen Forum Wedding e.V. (1/3 des Auftrags)	1 Vollzeitstelle 2 Halbezeitstellen 20 Stunden/Quartiermanagement-Fonds	Sozialarbeiter/-pädagogin (teilweise mit Schwerpunkt Gemeinwesenarbeit) Stadtentwickler
Wrangelkiez	Knieper & Partner Stadtplanungsbüro	2 Vollzeit/QM 1/Quartiersfonds 1/„öffentlicher Raum“	Stadtplaner Islamwissenschaftler Freiraumplaner
Beusselstraße	S.T.E.R.N Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung mbH	1/ Gewerbeprojekt 1/Bevölkerungskontakt 1/bauliche Maßnahmen 1/Aktionsfonds 1/Sekretärin 1/Quartiersfonds (ab Herbst) (1 Koordinator)	Stadt & Regionalplaner Politologin
Schillerpromenade	BSG Brandenburgische Stadterneuerungsgesellschaft	2 Vollzeit 1 Halbtagsstelle	Dipl. Geograph Stadt & Regionalplaner

Die **Koordination** unterliegt der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Referat IVb. Jedem Quartier ist ein verantwortlicher Gebietskoordinator aus dem jeweiligen Bezirksamt zugeordnet. Insgesamt existieren 11 Gebietskoordinatoren, die teilweise eine Zuständigkeit für zwei Gebiete haben, die Zuständigkeit insbesondere bei den -ehemaligen-Sanierungsgebieten liegt beim Referat Sanierung.

4.2.4 Steuerungsgremien

Die Steuerungsgremien sind auf mehreren Ebenen angesiedelt.

Bezirksebene

- **Steuerungsrunde im Quartier** (wöchentlich/zwei-wöchentlich/monatlich) zur Arbeitsplanung, Projektauswahl und Entwicklung, strategische Weiterentwicklung
- **Lenkungsrunde im Bezirk** (monatlich/zwei-monatlich) zur Grundsatz- und Strategieentscheidung

Landesebene

- Jour Fixe
- (monatlich) zur Klärung von Grundsatzfragen
- Lenkungsrunde auf Staatssekretärs-Ebene (zwei bis dreimal im Jahr) zur Klärung grundlegender Probleme zu Fragen der "Sozialen Stadt" und zur lokalen Quartiersentwicklung

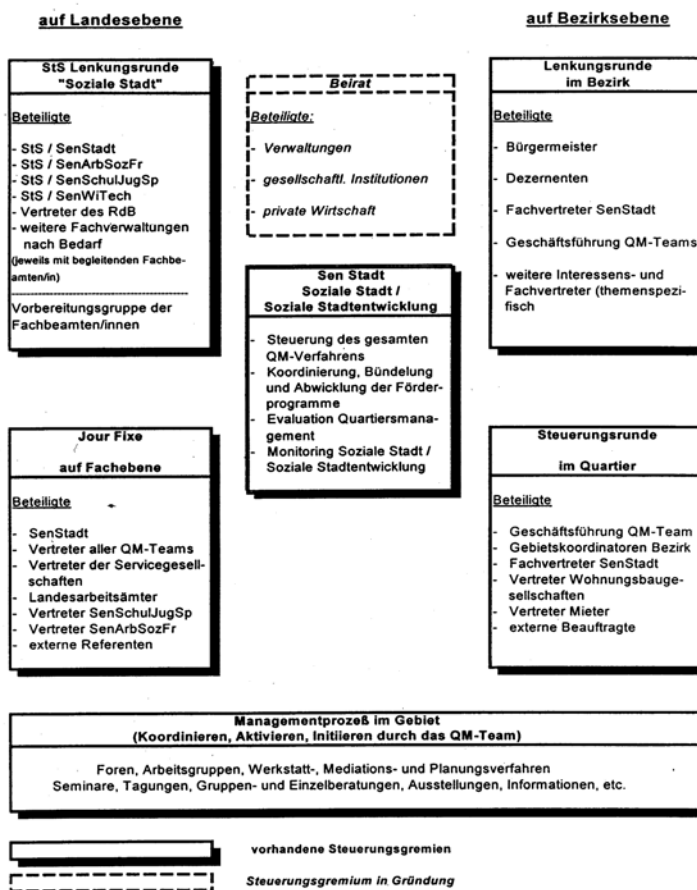
Interne Treffen der Quartiermanagementteams werden durch einen Stammtisch (alle ein bis zwei Monate) als Erfahrungsaustausch abgedeckt. Weiterer Austausch findet z.B. auch über Mailforen statt.

Controlling

Mehrere Aufgaben des Controllings müssen von den Teams vor Ort geleistet werden:

- Kontinuierliche Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber (Bezirksamt, Senatsverwaltung)
- Zusammenarbeit mit den Gebietskoordinatoren
- Mitwirkung an den vom Auftraggeber geplanten Evaluationen

Steuerungsgremien im Quartiersmanagementverfahren



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

Abbildung 4: Organisation des Quartiermanagement in Berlin

Evaluation

Zur Evaluation des Pilotprojektes wurde das Institut "empirica" beauftragt. Zielsetzung dieser Evaluation ist insbesondere die Optimierung des Quartiersmanagements sowie die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Politik (die sich dann für die oben erwähnte Fortführung des Pilotprojektes entschieden hat). In dem ersten Evaluationszwischenbericht werden die positiven Effekte bei der Bürgerbeteiligung hervorgeho-

ben. Verbesserungsbedarf besteht noch bei der Kooperation und Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen Ebenen der kommunalen bzw. Landesverwaltung (Krings-Heckemeier/Pfeiffer u.a. 2000).

4.2.5 Fonds

Um die Bewohner möglichst stark an der Entwicklung im Quartier zu beteiligen wurden zwei Budgets zur Selbstverwaltung und Projektrealisation eingerichtet.

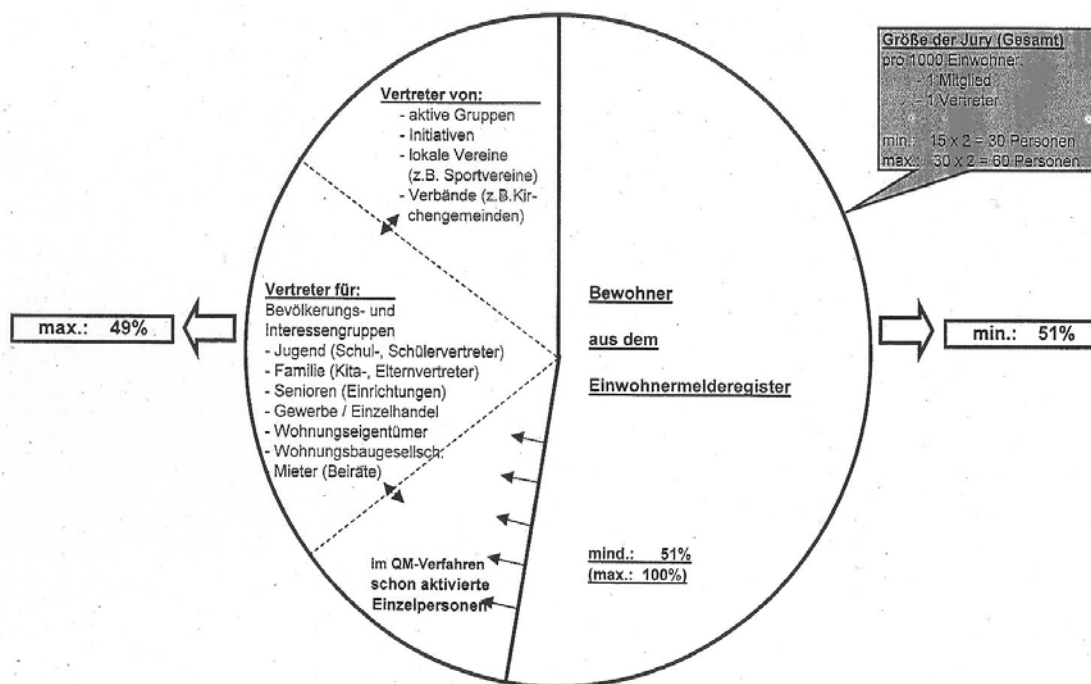
Aktionsfonds

Der Aktionsfonds existiert seit Beginn des Quartiermanagements und verfügt über **jährlich 15.000 €** pro Quartier zur einmaligen Unterstützung von schnell zu bewilligenden und zu realisierenden Projekten. Mit kleineren Beiträgen werden kurzfristige Aktivitäten und Initiativen finanziert und ehrenamtliches Engagement der Bewohner gefördert. Anträge zur Unterstützung von Projekten und Ideen kann jeder Bewohner stellen. Ein Beirat entscheidet über die zu fördernden Anträge und setzt sich mehrheitlich aus Bewohnern des Quartiers zusammen. Finanziell unterstützt werden somit u.a. Stadtteilstefte, ein Fußballtor, Integrationskurse für Migranten, Platzbepflanzung.

Quartiersfonds

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung stellt für die Jahre 2001 und 2002 den Anwohnern pro Gebiet 500.000 € zur Verfügung. Mit diesen Mitteln sollen Projekte angestoßen und gefördert werden. Dabei können sämtliche Kosten über den Fonds abgewickelt werden, z.B.

- Anschaffung und Sachkosten
- Vergütung für kleine Aufträge
- Entschädigung für entstandene Auslagen
- Honorarkosten
- Anschubfinanzierung für Projekte
- Aufwendungen zur Durchführung von Aktionen



Quelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

Abbildung 5: Organisationsstruktur zur Vergabe des Quartierfonds in Berlin

Antrag auf Finanzierung kann jeder Bürger aus dem Quartier stellen, entscheidend für eine Förderung ist die Bedeutung des Projektes für das Gebiet und seine Bewohner.

Die Vergabe des Geldes wird durch eine Jury beschlossen. Diese Jury setzt sich mehrheitlich aus Bewohnern des Quartiers zusammen (mind. 51%), welche im Zufallsverfahren angefragt werden, sowie aus Vertretern von Vereinen, Institutionen, IGs und Ags aus dem Quartier (max. 49%). Diese „Vergabe-Jury“ trifft sich regelmäßig, um die eingegangenen Anträge (welche im übrigen im Vorfeld nicht selektiert werden) zu beraten. Über die Anträge wird abgestimmt, entschieden wird mit einer 2/3-Mehrheit. Der Senat hat in diesem Verfahren lediglich ein Vetorecht (z.B. bei grobem Unfug bzgl. der Mittelvergabe), ansonsten verwalten die Bewohner eigenständig diesen Fonds.

Erste Erfahrungen mit den Fonds

Die Erfahrungen mit dem Quartiersfonds sind noch recht jung, sie scheinen sich aber mit denen des Aktionsfonds zu decken. Der Aktionsfonds unterscheidet sich vom Quartiersfonds in der Höhe der zu bewilligenden Mittel sowie in der Art der Antragstellung und Vergabeverfahren. Bei beiden zeigt sich, dass die jeweilige Jury sehr verantwortungsvoll mit dem Geld umgeht. Die Jury diskutiert kritisch die Anträge, es werden auch Projektvorhaben abgelehnt. Durch die Zusammensetzung der Jury aus Bewohnern, mit unterschiedlichem beruflichen und sozialen Hintergrund scheint ein sinnvoller Einsatz der Mittel gewährleistet, da diese Bewohner „...wissen wo es brennt...“ und sie letztendlich, nach Einschätzung der Quartiersmanager, auch nicht anders entscheiden als die „Professionellen“.



Abbildung 6: Kulturprogramm in leerstehenden Läden (Beusselstraße)

Durch Informationsbroschüren, Artikel in den Stadtteilzeitungen oder Informationsabende werden die Bewohner auf Ihre Möglichkeit der Antragstellung aufmerksam gemacht. Häufig erreichten aber zuerst Anträge von Vereinen und Institutionen die Jury. Die Bewohner sind, im Gegensatz zu Vereinen, mit den Verfahren der Antragstellung nicht vertraut. Hier wird Hilfestellung geleistet in Form von Sprechstunden in den Quartiermanagementbüros. Somit konnte auch die Anzahl der Bewohneranträge erhöht werden. Bisher sind im Durchschnitt um die 50 Anträge bei den Quartiermanagementbüros eingegangen, ein Quartiermanagementteam rechnet mit einer Aufspaltung des Fonds auf bis zu 250 Anträge. Die Befürchtung, dass sich die Vereine und Institutionen im Quartier das Geld untereinander durch „professionelle Projektanträge“ aufteilen werden, hat sich nicht bestätigt. Zwar versuchen Vereine ihre wirtschaftliche Existenz durch den Quartiersfonds aufrecht zu erhalten, dies wird aber auch akzeptiert, sofern es dem Gebiet und den Bewohnern zugute kommt. Auch hier hat sich die Zusammensetzung der Jury aus über 50% der Bewohner als regulativ erwiesen. Da der Quartiersfonds gerade erst angelaufen ist, konnten wenige genaue Angaben über Inhalte von Projektanträgen gemacht werden. So wurden z.B. im „Beusselkiez“ im Juni 5 Anträge bewilligt, darunter die Projektweiterführung der Moabiter Kunstaktion (www.zentrale-moabit.de), die Finanzierung der Ausstattung einer Montessori-Klasse mit Montessori-Materialien oder einer Lerngruppe- und Spielgruppe für sozial benachteiligte Kinder sowie die Einrichtung einer deutsch-arabischen Kindertagesstätte. Oft werden aber Anträge gestellt, die in die Zuständigkeit des Bezirks fallen, z.B. neue Fahrradwege oder Ampelanlagen. Viele Anträge sind aber auch gar nicht durchführbar z.B. wegen der Finanzierung. Unabhängig von der Bewilligung zeigen die Anträge aber die Bedürfnisse der Bewohner auf bzw. weisen auf Defizite im Stadtteil hin.

Bisher sind eher kleinteilige Anträge mit Summen von 1.500 € bis 5.000 € eingegangen, bei denen sich die Jury häufig sehr entscheidungsfreudig zeigt. Größere Anträge (10.000 € bis hin zu 30.000 €) werden sorgfältig diskutiert, bei Anträgen mit hohem finanziellen Aufwand (75.000 € bis 100.000 €) ist die Jury noch sehr vorsichtig, fühlt sich im Moment auch noch nicht in der Lage über solch hohen Beträge zu entscheiden. Diese

Anträge werden dann meist vertagt. Die Anzahl der Anträge nimmt mit der zunehmende Höhe der Projektfinanzierung ab.

Von allen Quartiermanagementteams ist die Vergabemethode sowohl des Aktions- als auch des Quartiersfonds als gute Form der Bürgerbeteiligung bewertet worden. Ein Team sprach von einem „Quantensprung in der Bürgerbeteiligung“. Durch die Beteiligung in der Jury bzw. bei den Anträgen wird die Nutzung und Vergabe von Geldern in die Hand der Quartiersbewohner gegeben. Dies hebt das Verantwortungsgefühl für das eigene Quartier und natürlich das Selbstbewusstsein der Bewohner.

Der erhöhte Verwaltungsaufwand für das Quartiersmanagement wurde in den meisten Quartieren durch die Schaffung einer neuen Stelle kompensiert (siehe Tabelle "Strukturen des Quartiermanagementteams vor Ort").

4.2.6 Bürgerbeteiligung/-engagement

Verschiedene Instrumente der Bürgerbeteiligung wurden von den Quartiermanagementteams eingesetzt:

- Planungszelle/Bürgergutachten
- Planning for Real
- Baumscheibenbegrünung, Baumpaten
- Großveranstaltung zur Sanierungszieländerung
- Aktions-/Quartiersfonds
- aktivierende Befragung
- Stadtteilstunde
- Stadtteilzeitung

Das Bürgerengagement passiert in vielen Bereichen punktuell, d.h. zu einzelnen Themen. Das regelmäßige Interesse nimmt ab. Nach dem Engagement in bestimmten Bereichen ziehen sich die Bürger oft wieder zurück. Problematisch ist weiterhin das Engagement bzw. die Aktivierung von ausländischen Bewohnern. Hier werden verschiedene Strategien von den Quartiermanagementteams gefahren, wie z.B. mehrsprachige Stadtteilzeitungen oder muttersprachliche Mitarbeiter. Es zeigt sich aber das ausländische Bewohner - noch mehr als deutsche - direkt betroffen sein müssen um sich zu engagieren. Eine effektive Strategie in mehreren Quartieren ist die Zusammenarbeit mit ausländischen Vereinen, Kaffeehäusern und Religionsgemeinschaften. Über diesen Weg kommen die Quartiermanagementteams in Kontakt mit den ausländischen Bewohnern.



Abbildung 7: Baumscheibenbegrünung durch Bewohner (Wrangelkiez) Abbildung 8: Gewerbehof (Schillerpromenade)

Netzwerke

In drei Gebieten waren Mitarbeiter des Quartiermanagementteams schon vor Beginn des Quartiersmanagements (1999) im Quartier (z.B. Sanierung), von daher bestand bereits ein Beziehungsnetz zu lokalen Akteuren. Nur in einem Gebiet war das Quartiermanagementteam neu im Quartier und ist „...im ersten Monat nur durch den Kiez gegangen“ und hat das Quartiermanagement vorgestellt. Problematisch erweist sich in einigen Gebieten die große Anzahl an Vereinen, Institutionen, IGs, AGs und Bürgerinitiativen, die laut Aussagen von den Quartiermanagementteams ein „systematisches Netzwerken“ fast unmöglich machen. Das bestehende Netzwerk wird thematisch genutzt, je nach Projekt finden sich die jeweiligen Kooperationspartner zusammen sofern sie von der Kooperation profitieren.



Abbildung 9: Stadtteilstift "Schillernde Donnerstag" (Schillerpromenade)

4.2.7 Lokale Ökonomie

Als problematisch erweist sich in den untersuchten Quartieren die Abwanderung von Einzelhandel, kleinen Läden und Cafés. Die Existenz –auch bestimmter Einzelhandelsgeschäfte (sog. „Ramschläden“) - bzw. das Fehlen von Infrastruktur spiegelt häufig die Bewohnerschaft (in Form Ihrer Kaufkraft) wieder. Viele Existenzen scheitern im Quartier aber auch an den einseitigen Angeboten, d.h. es gibt zu viele Geschäfte ein und derselben Sorte, die aber nicht parallel überleben können. Leerstehende Läden mindern das Image des Stadtteils, fehlende Infrastruktur mindert die Lebensqualität im Quartier. Mehrere Strategien werden von den Quartiermanagementteams hier verfolgt:

- Existenzgründungsberatung vor Ort für Bewohner
- Gründung von Interessengemeinschaften der Einzelhändler zur gemeinsamen Werbung, Quartiersmarketing
- „Laden-Angebotsbörse“, leerstehende Ladenräume werden erfasst und angeboten (www.ladenkette.de)
- leerstehende Ladenräume werden preiswert Studenten der HBK oder Künstlern überlassen, Räume werden für Aktionen und Ausstellungen genutzt. Insbesondere zur Imagehebung erfolgreich, Ladenräume werden **sichtbar** genutzt und besucht von Menschen auch von außerhalb
- Einrichtung einer Internet-Webseite als Informations- und Beteiligungsmedium (www.zentrale-moabit.de)
- Gewerbehof mit verschiedenen Unternehmen (nur beschränkt Arbeitsplätze für Bewohner)

Häufig werden Projekte über ABM-Maßnahmen (plus andere Maßnahmen: *IDA-IntegrationDurchArbeit*, *SAM-StrukturAnpassungsMaßnahmen*) finanziert, hier bekommen Bewohner zumindest befristet einen Arbeitsplatz (z.B. Schillerpromenade mit 170 Arbeitsplätzen im Jahre 1999, 185 in 2000, 48 in 2001).

Selten hingegen ist die Schaffung von Arbeitsplätzen auf dem ersten Arbeitsmarkt bzw. der Übergang von den Maßnahmen in den ersten Arbeitsmarkt.

4.3 Fallstudien in Köln

4.3.1 Methodische Vorgehensweise

Als Untersuchungsbeispiele für die vertiefende Analyse wurden die beiden Kölner Stadtteile Kalk und Mülheim gewählt. Köln-Kalk und Köln-Mülheim bieten zwei Vergleichsstadtteile, die zwei völlig unterschiedliche Ausgangspositionen in Bezug auf das Thema Stadtteilmanagement haben.

In **Köln-Kalk** wird seit 1995 im Rahmen des NRW-Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ Stadtteilkoordination und Bürgerbeteiligung gezielt personell und finanziell gefördert. Es wurden erhebliche Fördersummen für die Verbesserung der wirtschaftlichen und baulichen Situation in Kalk investiert. Die Gesamtkosten des Kalkprogramms von 1995 bis 2000 belaufen sich auf 41 Mio. € (Stadt Köln 2000). Gemäß der Zielstellung des NRW-Förderprogramms ist der Förderzeitraum zeitlich begrenzt und soll der Initiierung von

selbsttragenden Strukturen dienen. Nach einer Förderdauer von 7 Jahren ist ein Auslaufen des Kalk-Programms absehbar. Das Fördervolumen wird in den nächsten 2 Jahren sukzessive reduziert

Seit Juni 2001 ist auch **Köln-Mülheim** in das NRW-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ aufgenommen worden. Die beiden Stadtteile Kalk und Mülheim bilden ein gemeinsames Fördergebiet, das eine Fläche von 1.326 ha und 115.500 Einwohner umfasst und in dieser Größe und Ausdehnung einmalig ist. Köln-Mülheim hat eine etwas andere historische Tradition als eigenständige Stadt vor den Toren der Stadt Köln, die erst 1914 eingemeindet wurde. Dies ist prägend für die sozialen Milieus und das Selbstverständnis der Mülheimer, das sich durch eine Haltung der Unabhängigkeit und des Selbstbewusstseins gegenüber der Stadt Köln auszeichnet. So gibt es in Köln-Mülheim selbsttragende Vernetzungsstrukturen in Gestalt der Bürgerdienste, die bereits eine Form von Stadtteilmanagement darstellen.

Mit der Auswahl der beiden Stadtteile Köln-Kalk und Köln-Mülheim bietet sich die Möglichkeit, zwei Stadtteile mit ähnlichen sozialen Problemlagen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu analysieren. Im Sinne einer Vorher-Nachher-Betrachtung steht Köln-Kalk nach 7 Jahren vor dem Auslaufen des Förderprogramms. Die Untersuchung in Köln-Mülheim zeigt eine Art Null-Messung vor der Aufnahme in das NRW-Förderprogramm.

Die räumliche Nähe der Untersuchungsstadtteile in Köln erlaubt neben der systematischen Erhebung von Informationen auch Methoden der teilnehmenden Beobachtung. So wurden im Rahmen der Forschungsuntersuchung eine Reihe von kulturellen Veranstaltungen, Sitzungen der Mülheimer Bürgerdienst und des Arbeitskreises Kalk, das Stadtteilstfest Kalk, die Präsentationen der Kalker Initiativen, der Mülheimer Markt der Möglichkeiten, die Karnevalsumzüge usw. besucht. Dies korrespondiert auch mit der Konzeption des Forschungsvorhabens als Aktionsforschung, die nicht als neutraler Beobachter agiert, sondern auch dabei mitwirken will, die Situation in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf zu verbessern.

Ausgangspunkt der Untersuchung waren die folgenden forschungsleitenden Fragen:

- Welche spezifischen Probleme gibt es im Stadtteil und welche durchgeführten Maßnahmen haben sich als besonders wirksam erwiesen?
- Welche organisationellen Rahmenbedingungen und infrastrukturelle Ausstattung sind für die Entwicklungspotenziale des Stadtteils und die Erfolgsbedingungen des Stadtteilmanagements förderlich?
- Welche Akteure im Stadtteil sind in das Stadtteilmanagement direkt bzw. indirekt involviert und welchen Beitrag leisten sie zum Stadtteilmanagement?
- Welche Erwartungen werden an das Stadtteilmanagement gestellt und welche Aufgaben soll das Stadtteil- und Quartiermanagement leisten?
- Wie wird die Beteiligung der Bürger im Stadtteil organisiert und welche Maßnahmen zur Bürgeraktivierung gibt es?

Die Fragestellungen implizieren zwei Kerngedanken zum Grundverständnis von Stadtteil- und Quartiermanagement:

- Es gibt nicht **das** Stadtteilmanagement. Stadtteilmanagement ist immer auf den jeweiligen Stadtteil zugeschnitten. Unterschiedliche Problemlagen und Handlungsbedürfnisse erfordern ein Stadtteilmanagement, das den sozialen, wirtschaftlichen und baulichen Problemlagen im Stadtteil gerecht wird. Stadt-

teilmanagement muss auf bereits im Stadtteil vorhandene Potenziale aufbauen, sie unterstützen und aktivieren. Zur Einschätzung des Stadtteilmanagements müssen die quartiersbezogenen Problemlagen und daraus abgeleitete Handlungserfordernisse in Betracht gezogen werden.

- Stadtteilmanagement muss als System verstanden werden. Bei Stadtteilmanagement handelt sich nicht nur um eine oder mehrere Personen, die hauptberuflich als Stadtteilmanager arbeiten. Stadtteilmanagement ist ein Netzwerk von Akteuren aus den unterschiedlichen Einrichtungen und Sektoren im Quartier. Das beinhaltet die Verwaltung, die Politik, die freien Träger, soziale Einrichtungen, lokale Vereine etc. Jeder Akteur aus dem Netzwerk leistet seinen Teil zum Stadtteilmanagement. Der einzelne Stadtteilmanager kann die Situation im Stadtteil nicht zum Besseren verändern, wenn er nicht die Unterstützung dieses Netzwerkes hat.

Als Methode wurden leitfadengestützte persönliche Interviews mit Akteuren aus allen wichtigen Bereichen im Stadtteil gewählt. Zur Auswahl der Interviewpartner wurden im Vorfeld Dokumentenanalysen und Zeitungsanalysen durchgeführt. Aus Protokollen der Bezirksratssitzungen, der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung, Adressenlisten, Stadtteilführern u.ä. wurde eine umfangreiche Liste von Personen zusammengestellt, die als potenzielle Interviewpartner in Frage kommen. Die Zusammenstellung der Liste orientierte sich zum einen an formalen Positionen und Zuständigkeiten, wie Leitung von Ämtern, Vereins-, Parteivorsitzende, Bezirksvertreter. Zum anderen sollte ein möglichst breites Spektrum von Akteuren aus allen relevanten Bereichen, wie Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Kultur, Bildung, sozialen Institutionen, Vereinen vertreten sein. So ergab sich für Köln-Kalk eine Anzahl von 58 Personen und in Köln-Mülheim von 66 Personen, die eine wichtige Rolle für den Stadtteil spielen.

In intensiveren Vorgesprächen mit 4-5 Personen, die über langjährige Erfahrungen im Stadtteil verfügen, wurde diese Liste verifiziert bzw. ergänzt. Die endgültige Auswahl der Interviewpartner orientiert sich an dem Reputationsansatz (vgl. Schubert/ Fürst/ Rudolph/ Spieckermann 2001). Das heißt, es wurden die Akteure ausgewählt, denen in mehreren Vorgesprächen eine wichtige Rolle für die Stadtteilentwicklung zugeschrieben wurde. Dies umfasst sowohl Akteure, die aufgrund ihrer Funktion eine hohe Reputation haben, aber auch Personen, die formal keine Position bekleiden und auf Grund ihres persönlichen Engagements meinungsbildend und steuernd auf lokale Entwicklungsprozesse wirken können. Dieser Personenkreis bildet das Unterstützernetzwerk für das Stadtteilmanagement. Im Laufe des jeweiligen Interviews wurde nochmals gefragt, welche Stadtteilakteure eine wichtige Rolle spielen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Auswahl der Interviewpartner sich sehr gut mit den Wahrnehmungen der Stadtteilakteure deckt. Es wurde lediglich 4 Personen (je 2 in Kalk und Mülheim) eine wichtige Rolle zugewiesen, die nicht bereits auf der Interviewliste waren. Diese Akteure wurden der Liste hinzugefügt. Für die Auswahl der Interviewpartner ergab sich somit eine Anzahl von 39 Personen in Köln-Kalk und 34 Personen in Köln-Mülheim.

Insgesamt konnten 27 Interviews in Köln-Kalk und 32 Interviews in Köln-Mülheim realisiert werden. Die persönlichen Interviews wurden im Zeitraum von Anfang Mai bis Ende Juli 2001 von den beiden wissenschaftlichen Mitarbeitern des Forschungsprojektes durchgeführt. Die Interviews fanden meist in der Einrichtung des Interviewpartners statt. Sie dauerten zwischen 45 Minuten und 90 Minuten, wurden auf Kassette aufgezeichnet und transkribiert. Der Interviewleitfaden umfasste Themenkomplexe zu den Problemlagen und Maßnahmen im Stadtteil, zur Stadtteilkoordination, zur Bürgerbeteiligung, zum Projektmanagement und zum Qualifikationsbedarf im Stadtteilmanagement. Einen weiteren Schwerpunkt bildete eine Analyse der sozialen Netzwerke zwischen den Akteuren. Dazu wurde jedem Interviewpartner eine Liste, mit den „einflussreichen“

Personen im Stadtteil vorgelegt und erfasst, mit welchen Personen ein beruflicher Kontakt, ein enger Arbeitskontakt, eine Zusammenarbeit in Vereinen/Verbänden und private Kontakte bestehen (zur Methodik vgl. Schubert/ Fürst/ Rudolph/ Spieckermann 2001).

4.3.2 Fallstudie Köln-Kalk



Abbildung 10: Lage des Stadtteils Kalk im Kölner Stadtgebiet

4.3.2.1 Räumliche Lage

Der Kölner Stadtteil Kalk ist ein stark verdichtetes ehemaliges Arbeiterviertel. Es ist rechtsrheinisch am östlichen Innenstadtrand von Köln gelegen. Charakteristisch für die räumliche Situation sind die Verkehrsachsen, die Kalk umschließen (vgl. Abbildung). Die nördliche Grenze bildet die Stadtautobahn B55a. Im Osten trennen der Güterbahnhof und die Eisenbahntrassen Kalk von den Stadtteilen Vingst und Höhenberg. Im Süden sind es ebenfalls Eisenbahntrassen, die die Grenze zu Humboldt/Gremberg bilden. Auf der westlichen Seite ist es der Betriebsbahnhof Deutzer Feld. Quer durch den Stadtteil verläuft die Kalker Hauptstraße, die mit der Kalk-Mülheimer Straße das Infrastrukturzentrum von Kalk bildet. Hier haben sich die meisten gastronomischen Betriebe und der Einzelhandel angesiedelt. Die Bebauungsstruktur des Stadtteils ist sehr heterogen. Nördlich der Kalker Hauptstraße dominieren verdichtete mehrgeschossige Mehrfamilienhausstrukturen. Südlich der Kalker Hauptstraße schließt sich an die Wohnbebauung das Industriegelände von Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) an. Der ehemals dominierende Industriebetrieb bewirtschaftet nur noch einen Teil der Fläche. Viele Industriebauten wurden/werden abgerissen und bilden eine Industriebrache, auf der sich nur langsam neue Nutzungen etablieren. Westlich des Wohnquartiers gibt es eine zweite Industriebrache, das Gelände der ehemaligen Chemischen Fabrik Kalk (CFK). Das Gebiet ist fast vollständig leerstehend und

geräumt. Hier sollen ein großflächiges Einkaufszentrum und ein Bürgerpark entstehen. Nur der alte Wasserturm steht noch und bildet ein Symbol für die industrielle Vergangenheit von Kalk.

Stadtentwicklung Köln

Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf: Köln-Kalk

Fläche: 398,1 ha

Einwohner: 33.600

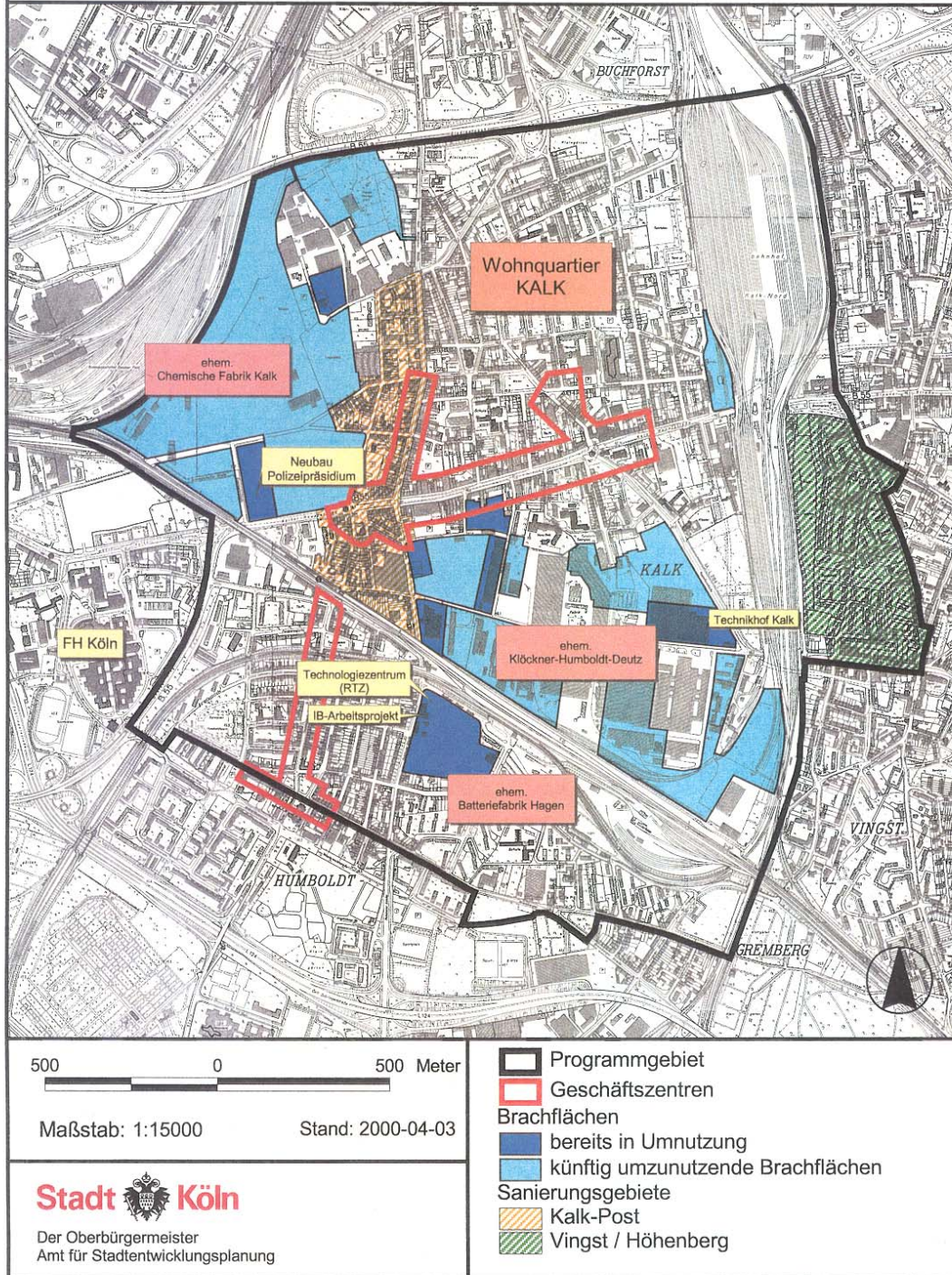


Abbildung 11: Das Gebiet des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Köln-Kalk (Stand 2000)



Abbildung 12: Ansicht der Kalker Hauptstraße



Abbildung 13: Der Platz Kalker Post



Abbildung 14: Laubenganghaus im Wohngebiet Kalk-Nord



Abbildung 15: Wohnhäuser in Kalk-Nord



Abbildung 16: Gründerzeitliche Wohnhäuser hinter Kalk-Post



Abbildung 17: Industriebrache Klöckner-Humboldt-Deutz

4.3.2.2 Zur Geschichte

Die Bezeichnung „Kalk“ leitet sich vermutlich von dem mittelhochdeutschen Wort „Kolk“, also Sumpf, ab und beschreibt das unwirtliche Umfeld der frühen Siedlung auf dem Gebiet des heutigen Kölner Stadtteils Kalk. Bis zur Eingemeindung in die Stadt Köln im Jahr 1910 wurde die Entwicklung von Kalk vor allem durch die industrielle Revolution bestimmt. Um 1860 hatte Kalk eine Einwohnerzahl von 1.800 Personen (Meynen 1990). Bis 1910 stieg die Einwohnerzahl auf 27.000 Personen. Mittlerweile leben über 106.000 Einwohner im Stadtbezirk Kalk (Stadt Köln 2001). Für diesen rasanten Bevölkerungszuwachs sind die Ansiedlung der zahlreichen Industriebetriebe im 19. Jahrhundert, der daraus resultierende Nachzug von Arbeitskräften, der Bau von Arbeiterwohnungen und Infrastruktureinrichtungen verantwortlich. Den ersten beiden Industriebetriebe – eine Vorgängerfirma der Klöckner-Humboldt-Deutz AG (KHD) und die Chemische Fabrik Kalk (CFK) – folgten eine Reihe von Betrieben der metallverarbeitenden und chemischen Industrie. Um 1903 wurden insgesamt 31 Industriebetriebe gezählt (Bilz o.J.). Aber die Entwicklung von KHD und CFK symbolisiert auch den Strukturwandel der letzten Jahrzehnte. Durch den Umstrukturierungsprozess der Arbeitswelt gehen immer mehr Arbeitsplätze im industriellen Bereich verloren. Infolge der Tertiarisierung entstehen Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich, für den ehemalige Kalker Industriearbeiter nicht qualifiziert sind. Einige Details verdeutlichen die Dramatik des Arbeitsplatzabbaus in den letzten Jahren. So fielen bei der Stahlbaufirma Liesegang seit den 50er Jahren bis zur Schließung im Jahr 1979 1.200 Arbeitsplätze weg. 1983 verloren 530 Beschäftigte der Akkumulatorenfabrik Hagen ihren Arbeitsplatz. KHD hat seit 1983 3.800 Arbeitsplätze abgebaut. Mit der Schließung von CFK verloren insgesamt mehr als 3.000 Menschen ihren Arbeitsplatz. In Kalk gingen seit Mitte der 80er Jahre ca. 8.500 Arbeitsplätze verloren (Bilz o.J.). Im gesamten rechtsrheinischen Raum wurden über 13.000 Arbeitsplätze abgebaut. Durch die Stilllegung der Produktionsbetriebe entstanden in Kalk industrielle Brachflächen im Umfang von 75 ha (Stadt Köln 2000).



Abbildung 18: Kalker Turm auf dem Gelände der Chemischen Fabrik Kalk

Charakteristisch für den Stadtteil Kalk ist seine Funktion als Vorort von Köln. Trotz formaler Eigenständigkeit nach Verleihung der Stadtrechte 1881 war Kalk immer auf die Stadt Köln ausgerichtet. Die monostrukturelle Orientierung der Wirtschaft auf die metallverarbeitende und chemische Industrie bestimmten die Bevölkerungszusammensetzung, in der Arbeiter den größten Anteil bildeten. Kennzeichnend für die städtebauliche Situation waren die Industriebetriebe mit den dazugehörigen Arbeitersiedlungen. Darauf war die Infrastruktur ausgerichtet, die sich im Wesentlichen auf die Deckung des Grundbedarfs der Versorgung beschränkte. Kalk war ein Arbeit- und Schlafstadtteil. Weitergehende Infrastrukturbedarfe mussten in der Stadt Köln ab-

gedeckt werden. Diese Traditionslinien waren und sind zum Teil noch heute kennzeichnend für den Grad der Abhängigkeit von der Stadt Köln.

4.3.2.3 Soziale Problemlagen

Damit zeichnen sich auch die zentralen sozialen Problemlagen für Kalk ab. Die folgenden statistischen Indikatoren sollen ein Schlaglicht auf die multiplen Formen der sozialen Konfliktpotenziale in Kalk werfen. Die Arbeitslosenquote ist im Stadtteil Kalk mit 21 % fast doppelt so hoch wie in der Stadt Köln. Ähnliches trifft auf die Sozialhilfedichte zu, die bei 12 % liegt.

	Stadtteil Kalk	Stadtbezirk Kalk	Stadt Köln
Sozialhilfedichte (Personen in % d. Einwohner m. Hauptwohnung)	12,2	9,8	6,8
Arbeitslosenquote	21,2	16,2	11,5
Anteil Sozialwohnungen (%)	19,4	18,2	13,0
Wohnfläche (Qm)			
je Wohnung	56,3	67,9	70,3
je Einwohner	29,0	33,5	35,8

Forschungsstelle
SOZIAL+RAUM+MANAGEMENT

Quelle: Stadt Köln, Amt für Stadtentwicklung und Statistik 2000

Abbildung 19: Ausgewählte Sozialstrukturdaten des Stadtteils Kalk, des Stadtbezirks Kalk und der Stadt Köln

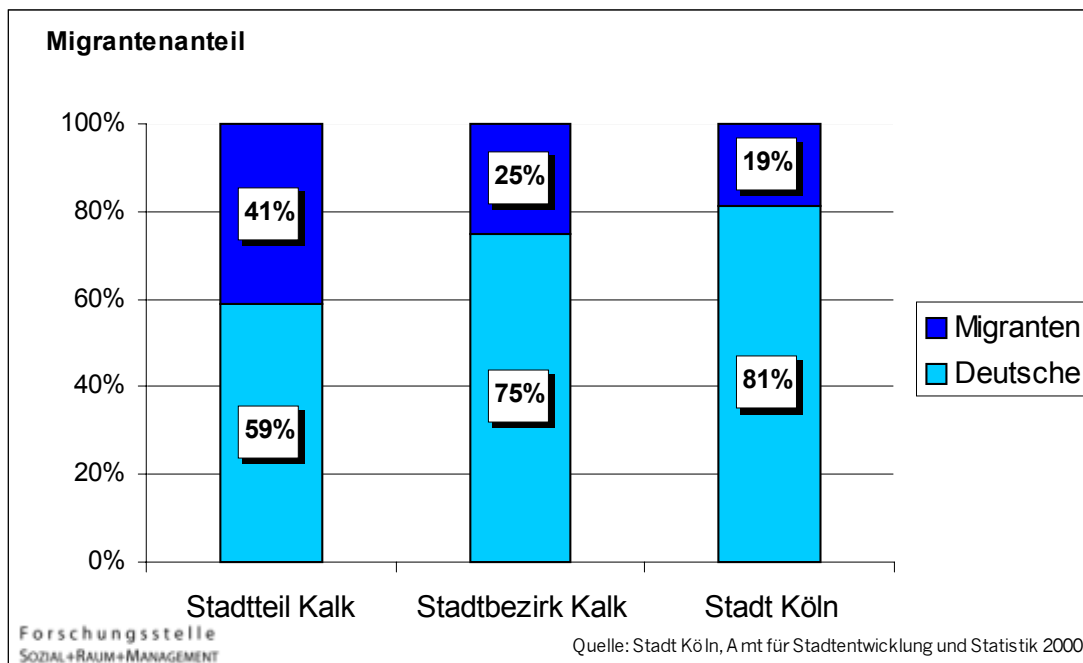


Abbildung 20: Anteil der Migranten im Stadtteil Kalk, im Stadtbezirk Kalk und der Stadt Köln

Weitere Kennzeichen der Sozialstruktur sind ein hoher Anteil an Migranten¹. Er ist mit 41 % mehr als doppelt so hoch wie in Köln (19 %). Die größte Gruppe unter den Migranten ist türkischer Herkunft. Sie machen fast die Hälfte der Migranten aus. Ungefähr ein Fünftel sind Italiener, die im Stadtteil Kalk leben. Das Miteinander

¹ Der Begriff Migrant ist hier ausländerrechtlich definiert. Als Migranten werden alle Personen mit ausländischer Nationalität bezeichnet.

und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Kulturen und ihren Lebensweisen bieten Zündstoff für soziale Konflikte.

Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen sind die Gründe für den hohen Anteil sozial schwächer gestellter Bevölkerungsgruppen in den verhältnismäßig günstigen Wohnungskosten zu sehen. Ein Fünftel aller Wohnungen sind Sozialwohnungen. Die niedrigen Kosten fördern den Zuzug von Bevölkerungsgruppen, die sich das hohe Preisniveau auf dem Kölner Wohnungsmarkt nicht leisten können. Entsprechend liegt die Qualität der Kalker Wohnungen hinsichtlich Größe und Ausstattungsstandard unter dem Kölner Durchschnitt. Es handelt sich überwiegend um Gebäude älteren Baujahrs. Der größte Anteil der Wohngebäude wurde in der Nachkriegszeit und den 60er Jahren gebaut (45%). Neuere, nach 1962 errichtete Gebäude liegen mit einem Anteil von 29 % deutlich unter dem Kölner Durchschnitt von 44 %. Auch die Größe der Wohnungen liefert Hinweise auf Defizite in der Wohnungsausstattung. Mit durchschnittlich 56 Quadratmetern liegt die Durchschnittsgröße der Kalker Wohnungen unter dem Vergleichswert für Köln mit 70 Quadratmetern. Entsprechend stehen pro Person nur 29 Quadratmeter zur Verfügung. Das heißt, die Wohnungen in Kalk sind kleiner. Es gibt weniger Räume und es wohnen mehr Personen in den Wohnungen.

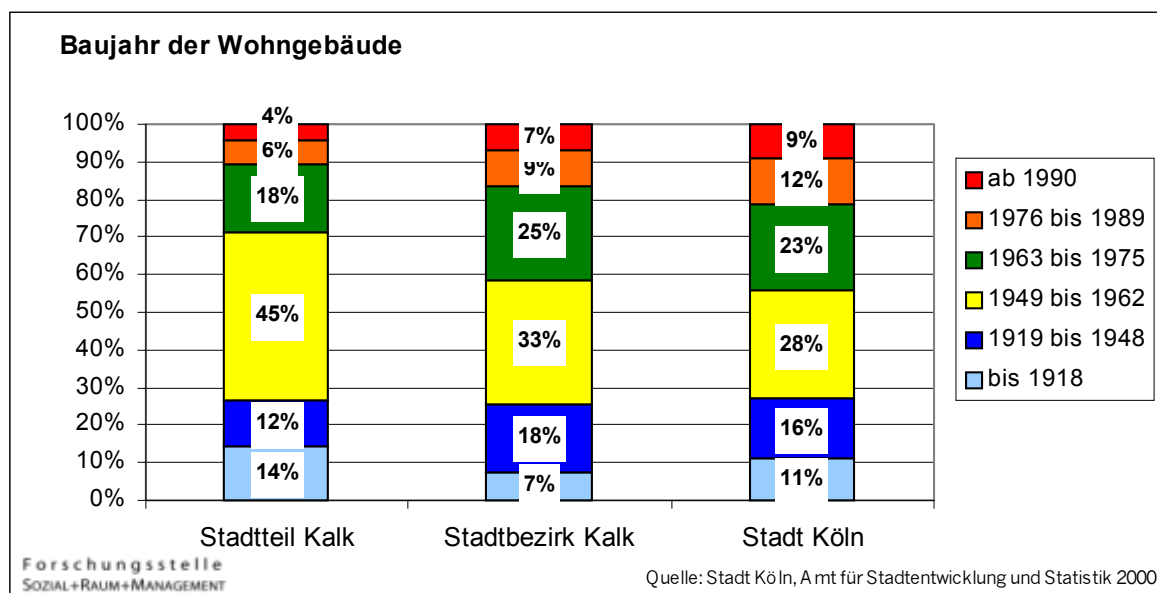


Abbildung 21: Baujahr der Wohngebäude im Stadtteil Kalk, im Stadtbezirk Kalk und der Stadt Köln

Infolge der hohen Arbeitslosigkeit und des mangelnden Arbeitsplatzangebots ballen sich die Defizitlagen im Stadtteil. Es besteht ein Mangel an soziokultureller Infrastruktur, wie kulturelle Angebote oder Treffpunkte für Jugendliche, z.B. ein Jugendzentrum. Von vielen Seiten wird das Problem der Drogenabhängigen im öffentlichen Raum, an der Kalker-Post oder vor dem Bezirksamt, thematisiert (siehe auch Gästebuch von www.koeln-kalk.net [26.11.2001]). Das äußere Erscheinungsbild des Stadtteils wie wilde Müllkippen und Unrat in öffentlichen Anlagen wird von den Bürgern beklagt und bietet Anlass zur Bestätigung des Negativimages, das der Stadtteil Kalk in Köln hat.

Im Wohnumfeld ist neben der verkehrlichen Belastung vor allem in der Kalker Hauptstraße auch der Mangel an Grünflächen im Quartier zu erwähnen. Die Erschließung und Begrünung von Hinterhofsituationen, die parallel zur Kalker Hauptstraße verlaufen, ist ein positiver Verbesserungsansatz. Leider werden diese Grünzüge häufig von Drogenabhängigen, Obdachlosen oder Jugendgruppen genutzt und bilden für andere Bevölkerungsgruppen eher Angst- und Meideräume.

Die industriellen Brachflächen von KHD und CFK zerstückeln das Quartier und bilden zum jetzigen Zeitpunkt keinen attraktiven Anblick. Viele Stadtteile mit hochverdichteter Wohnbebauung sind mit einem Mangel an freien Flächen im Stadtteilgebiet konfrontiert. In Kalk stellen die ehemaligen Industriegebiete wertvolle Potenziale dar, die z.B. als Grünflächen, Wohn- oder Gewerbeansiedlungen entwickelt werden können.

Das negative Außenimage ist eines der zentralen Probleme. So werden seitens der Medien immer wieder klischeehafte Zuschreibungen wie „das Armenhaus Kölns“ aufgegriffen. Gefördert wird das Negativeimage auch von der mangelnden Identifikation der Bewohner mit dem Stadtteil.

Ein weiteres Problem stellt das mangelnde Engagement und Interesse vieler Bürger für ihren Stadtteil dar. Ein Indikator hierfür ist die Wahlbeteiligung. Bei der letzten Kommunalwahl im September 1999 lag die Wahlbeteiligung bei knapp 29% (Köln: 46%). Das bedeutet, mehr als 70% der wahlberechtigten Kalker haben sich nicht an der Kommunalwahl beteiligt!

4.3.2.4 Das „Kalk-Programm“

Stadterneuerung ist ein Thema, das die Stadtteilentwicklung Kalks spätestens seit den 80er Jahren bestimmt. Im Vordergrund stand dabei die Verbesserung der Wohnsubstanz in den jahrzehntelang vernachlässigten Gebäuden. Trotz der Verbesserung der Wohnsituation liegt das Ausstattungsniveau der Gebäude immer noch



Abbildung 22: Das Logo des „Kalk-Programms“

unter dem Standard. Seit 1995 ist Kalk im NRW-Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“. Kennzeichen der

integrativen Ansätze im NRW-Programm ist die Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes, so dass nicht eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen gefördert werden, sondern eine abgestimmte Konzeption der verschiedenen Maßnahmen Synergieeffekte für die Stadtteilentwicklung erzeugen. Das Fördergebiet des sogenannten Kalk-Programms umfasst neben dem Stadtteil Kalk noch Teile von Vingst im Osten und von Humboldt/Gremberg im Süden (vgl. Abbildung 11). Das Handlungskonzept Kalk (1996) verfolgt einen innovativen, integrativen Ansatz, der nicht nur die Verbesserung der objektiven Lebensbedingungen, wie Wohnen, Infrastrukturausstattung oder Wirtschaftsförderung im Blick hat, sondern auch die Förderung von soziokulturellen Netzen unterstützt.

Das Kalk-Programm besteht aus drei Programmteilen bzw. Handlungsfeldern:

A. Wirtschafts- und Beschäftigungsbasis wieder aufbauen

Dieser Programmteil ist mit dem größten Budget ausgestattet. Einschließlich des Jahres 2000 wurden 33 Mio. € aufgewendet. Bei der Förderung des zentralen Problems in Kalk, der Schaffung von Arbeitsplätzen, wurden Leitprojekte realisiert, die den Anstoß für weitere wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Maßnahmen geben sollen. Konkrete Ergebnisse sind die Errichtung des Rechtsrheinischen Technologie- und Gründerzentrums (RTZ) auf dem Gebiet der ehemaligen Batterieakkumulatorenfabrik Hagen. Hier haben sich 18 Technologieunternehmen aus dem medizinisch-biologischen und EDV-Bereich angesiedelt. Auf dem Gewerbe- und Handwerkerhof auf dem ehemaligen KHD-Gelände werden Gewerberäume zu günstigen Mietpreisen für Handwerksbetriebe im Stadtteil angeboten. Aufgrund des großen Zuspruchs wird zurzeit eine Erweiterung im Rahmen eines zweiten Bauabschnittes in Angriff genommen (siehe auch www.kalkkarree.de).

Die Gebäude der ehemaligen Chemischen Fabrik Kalk sind abgerissen worden und das Gelände ist vollständig geräumt. Auf dem Grundstück wurde dieses Jahr der Neubau des Kölner Polizeipräsidiums fertiggestellt und bezogen. Die Eröffnung der Westumgehung als Zubringer zur Stadtautobahn stellt die verkehrliche Erschließung des Geländes sicher. Zugleich werden die benachbarten Wohngebiete verkehrlich entlastet, deren Straßen bislang das Verkehrsaufkommen aufgenommen haben. Dies bedeutet auch eine Verminderung der durch den Verkehr verursachten Lärm- und Abgasemissionen in den Wohngebieten.

B. Wohnfunktion stabilisieren und ergänzen

Bis 2000 wurden 4 Mio. € für die Verbesserung der Wohnverhältnisse investiert. Darunter fällt die Modernisierung und Sanierung von Wohngebäuden im Gebiet der Kalker Post und die Entstehung neuer Flächen auf dem CFK-Gelände und dem KHD-Gelände (Kalker Karree). Auf dem CFK-Gelände ist die Neuanlage eines Bürgerparks geplant.

C. Sozio-kulturelle Netze verdichten

Rund 3,7 Mio. € wurden für eine Vielzahl von kleineren Projekten von verschiedenen freien Trägern und Institutionen im Stadtteil aufgewendet. Das Spektrum der Projekte reicht von Gewalt- und Suchtprävention, über Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung und Projekten zu Mieterarbeit bis zu kulturellen Veranstaltungen wie dem Stadtteilstadtteilfest Kalk. In diesem Jahr wurde der Umbau einer Halle auf dem KHD-Gelände zu einer „Abenteuerhalle“ für Trend- und Freizeitaktivitäten für Kinder und Jugendliche bewilligt, der ein Fördervolumen von fast 4 Mio. DM umfasst. Ein wichtiger Aspekt spielt der durch das Kalkprogramm entstandene und geförderte Arbeitskreis Kalk. Dieses Gremium stellt einen Zusammenschluss der Kalker freien Träger und Institutionen dar, die im soziokulturellen Bereich tätig sind. Der Arbeitskreis Kalk stellt ein wichtiges Vernetzungsgremium zur Abstimmung von Maßnahmen und zur Meinungsbildung im Stadtteil. In diesem Zusammenhang ist auch die Einrichtung einer Koordinierungsfunktion im Sinne eines Stadtteilmanagements zu erwähnen. Beim für das Kalk-Programm federführenden Amt für Stadtentwicklung und Statistik ist die Stelle eines Stadtteilkoordinators Kalk angesiedelt. Er übernimmt die Koordination des Arbeitskreises Kalk und stellt die Schnittstelle zwischen städtischen Ämtern und Akteuren im Quartier dar.²

4.3.2.5 Auswertung und Ergebnisse der Interviews

Vor der Darstellung der Interviewergebnisse mit den professionellen Akteuren in Kalk möchten wir einen kurzen Überblick geben, in welchen Sektoren die Akteure tätig oder engagiert sind.

² Detaillierte Informationen zur Evaluation des Kalkprogramms und des NRW-Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ finden sich in Austermann/Zimmer-Hegmann 2000

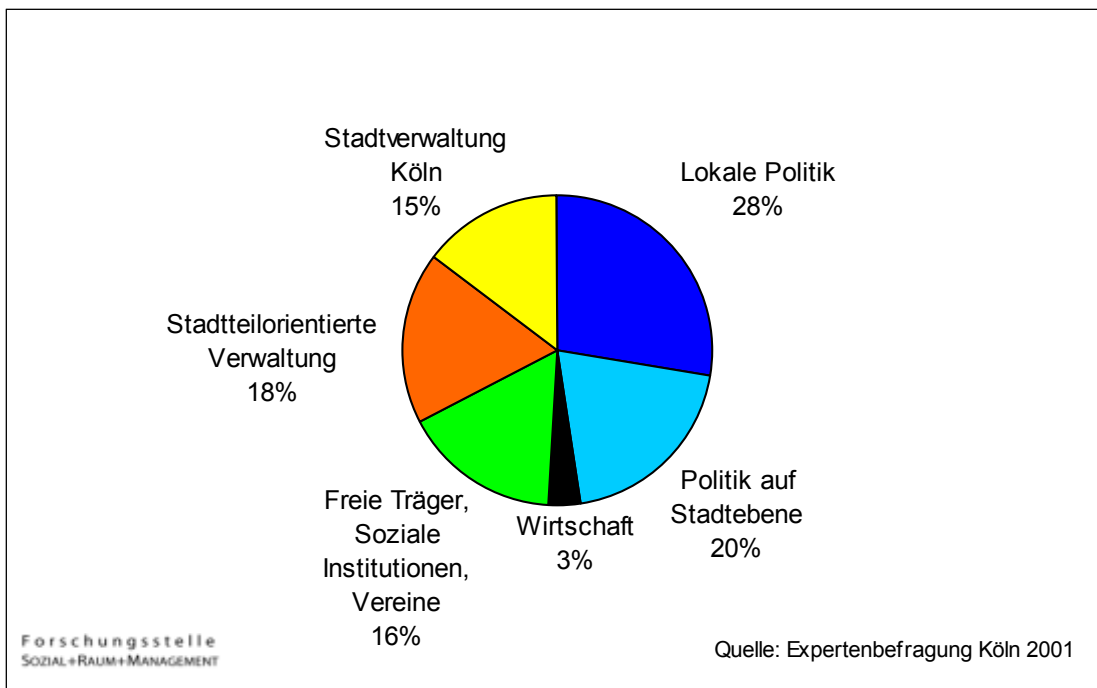


Abbildung 23: Akteure in Köln-Kalk nach Sektoren

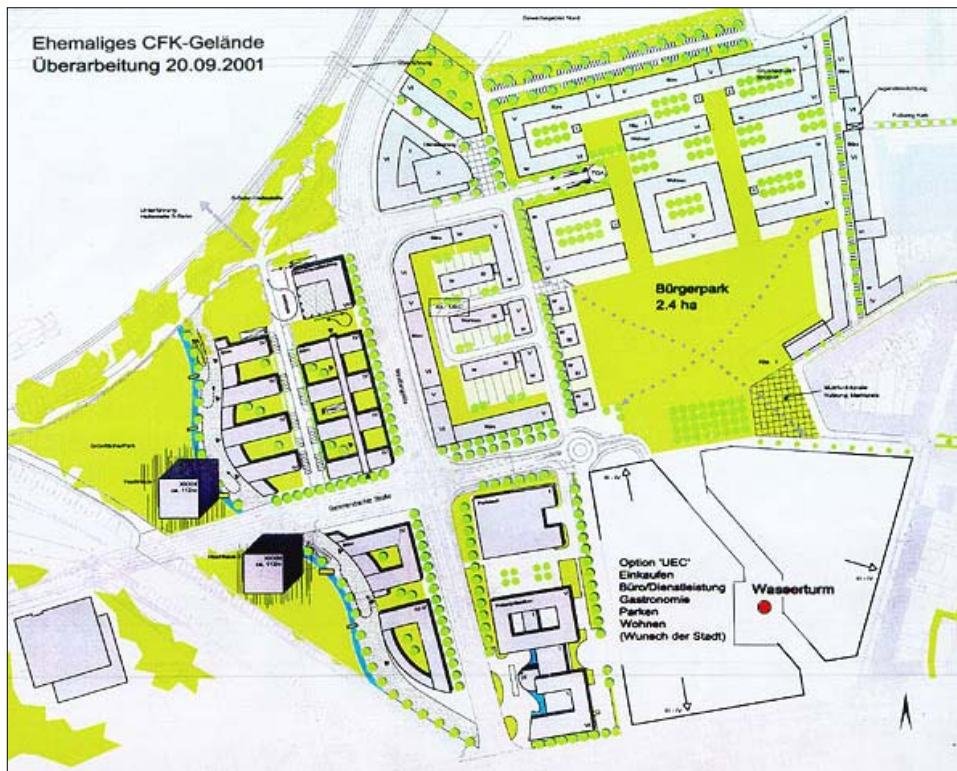
Von den 61 ausgewählten Akteuren im Stadtteil Kalk, Vingst und Humboldt/Gremberg ist der überwiegende Teil lokal im Stadtteil oder Stadtbezirk Kalk engagiert. Nur ein Fünftel ist als Politiker in den Gremien der Stadt Köln aktiv. Bei den Akteuren der Stadtverwaltung Köln gibt es eine Reihe von Personen, die schwerpunktmäßig in oder für Kalk tätig sind, aber formal der Stadtverwaltung Köln zugerechnet werden. Als stadtteilorientierte Verwaltung bilden sie zusammen mit der Bezirksverwaltung einen Anteil von einem Drittel. Fast ein weiteres Drittel (28 %) besteht aus Bezirksratsvertretern, die ehrenamtlich politisch im Stadtbezirk tätig sind. Die freien Träger und sozialen Institutionen im Quartier machen einen Anteil von 16 % aus. Die Wirtschaftsvertreter sind mit 3 % sehr wenig vertreten und deutlich unterrepräsentiert.

4.3.2.6 Maßnahmen des „Kalk-Programms“

Es gibt im Kalkprogramm bereits eine Reihe von Maßnahmen, die die geschilderten sozialen Problemlagen aufgreifen und Abhilfe schaffen. Entsprechend wird das Kalk-Programm in den Interviews mit den professionellen Akteuren in Kalk grundsätzlich als eine Rahmenbedingung mit einer positiven Wirkung auf Kalk eingeschätzt. Aus der praktischen Arbeit im Stadtteil und der Kenntnis der Quartiersstrukturen der professionellen Akteure in Kalk ergeben sich auch Anregungen und Ergänzungsvorschläge zum Kalkprogramm. In vielen Bereichen gibt es weiterhin massive Probleme, die auch mit den begrenzten Möglichkeiten eines Förderprogramms nicht unmittelbar gelöst werden können. Und so ist die Liste der wünschenswerten Maßnahmen länger als die bisher erreichten Erfolge.

Städtebauliche Maßnahmen

Als Erfolge auf dem Weg zur Verbesserung der Situation werden insbesondere die sichtbaren Veränderungen wahrgenommen. Beispiele sind die städtebaulichen Maßnahmen auf dem KHD- und CFK-Gelände.



Quelle: www.koeln-kalk.net [27.11.2001]

Abbildung 24: Planung für das Gelände der ehemaligen Chemischen Fabrik Kalk

Das Planungsgebiet des CFK-Geländes umfasst eine Größe von ungefähr 30 ha. Dort sollen Büro-, Dienstleistungs- und Gewerbeflächen in der Größenordnung von ca. 153.000 m² Bruttogeschossfläche und weitere 100.000 m² Wohnbebauung entstehen. Es sind 800 bis 1.000 Wohneinheiten geplant (unter 10% im geförderten Wohnungsbau). Weiterer Bestandteil der Planung ist ein Kino- bzw. Entertainment-Center mit 13.000 m² und ein Hotel mit Kongresszentrum von 49.000 m². Für den Bürgerpark Kalk sind öffentliche Grünflächen mit einer Fläche von 27.000 m² vorgesehen. Einrichtungen, deren Einzugsbereich über Kalk hinausgeht, sind das Mitte 2001 neu eröffnete Polizeipräsidium sowie die geplante Ansiedlung des Cologne Science Center, Zukunftsmuseum 'Leben und Wissen', auf dem nördlichen Teil des Geländes. Eine endgültige Standortentscheidung über das Science Center wird voraussichtlich Anfang 2002 erfolgen.

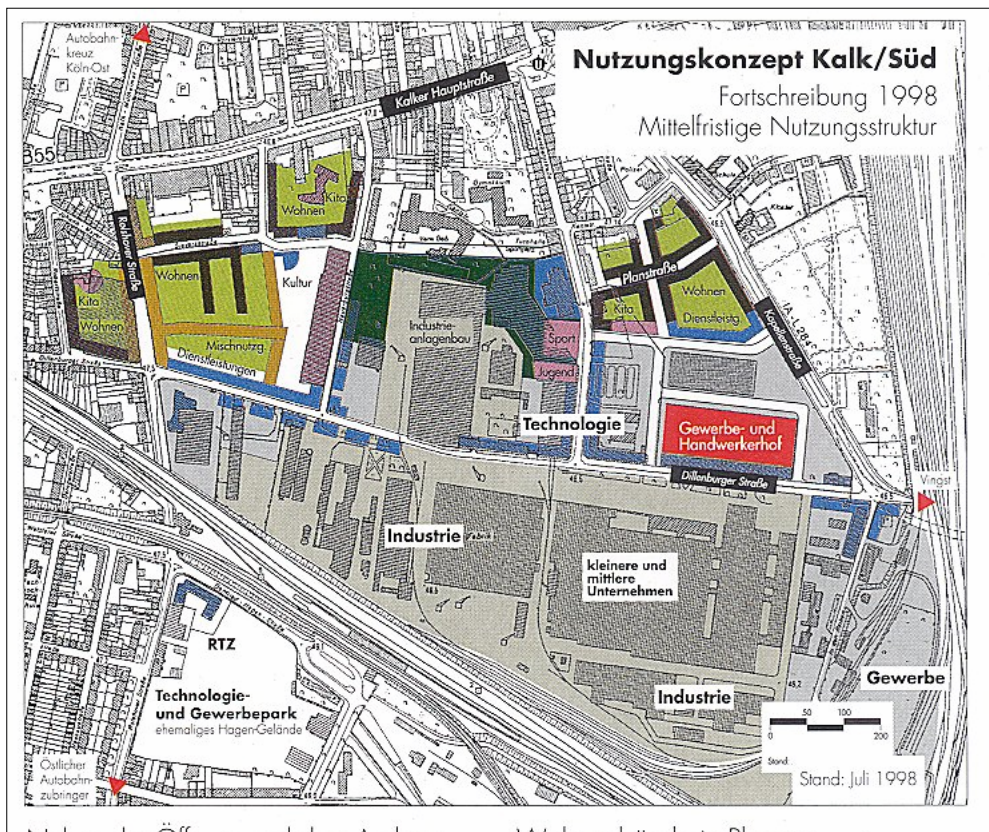
Die Verkehrsanbindung des CFK-Gebietes erfolgt über die bestehenden bzw. neu gebauten Straßenverbindungen an der neuen Westumgehung. Mehrere Tiefgaragen sollen den Großteil des ruhenden Verkehrs aufnehmen. Die derzeitigen Wohnviertel in Kalk werden somit von zusätzlichem Verkehr weitgehend entlastet. Außerdem soll eine neue S-Bahn-Haltestelle an der nordwestlich des Geländes liegenden Bahnstrecke Deutz-Mülheim geschaffen werden.

Weitere mittelfristige Planungen beziehen sich auf die Neugestaltung des Malteser-Hilfsdienst-Geländes (MHD). Dort sollen die bestehenden Verwaltungsgebäude abgerissen und das 22.500 m² große Gelände zukünftig zu Wohn- und Büro Zwecken sowie für ein Hotel genutzt werden.

Angesichts der Veränderungen auf den Industriebrachen und der aktuellen Planungsvorschläge herrscht bei den Akteuren in Kalk die Befürchtung, dass es zu einer Teilung des Stadtteils Kalk in einen alten und einen

neuen Stadtteil kommt. Die Grenzziehung lässt sich schon heute beobachten. In den alten Siedlungsbereichen um die Kalker Hauptstraße ist das „alte Kalk“. Am westlichen Bereich der Kalker Hauptstraße entsteht ein neues Gewerbe- und Wohngebiet. Gleiches gilt für das KHD-Areal südlich der Kalker Hauptstraße. Durch den Neubau von Wohnungen, der benachbarten Anlage von Grünflächen und der Schaffung großflächiger Einkaufsmöglichkeiten werden viele Investitionen in hochwertige Wohnlagen getätigt. Dem stehen die alten, verdichteten Stadtteile mit Mängeln in der Gebäudesubstanz und vielfältigen Belastungen im Wohnumfeld gegenüber. Diese räumliche und soziale Polarisierung in Kalk zu verhindern, sehen viele Akteure als eine vorrangige Aufgabe.

In vielen Städten und Stadtteilen ist die Abwanderung des Einzelhandels aus den lokalen Zentren durch die Entstehung von großflächigem Einzelhandel am Rande der Stadtteile zu beklagen. Als Folge nimmt die Einkaufs- und Aufenthaltsattraktivität im Stadtteilzentrum ab. In Kalk befürchten die Einzelhändler angesichts der Planung eines großflächigen Einkaufszentrums auf dem CFK-Gelände eine ähnliche Entwicklung.



Quelle: Stadt Köln 1998

Abbildung 25: Nutzungskonzept des ehemaligen Klöckner-Humboldt-Deutz-Geländes

Wirtschaftsförderung

Ein zweites Großprojekt entsteht auf dem Gelände der ehemaligen Klöckner-Humboldt-Fabrik. Hier sind mit dem Rechtsrheinischen Technologiezentrum und dem Gewerbe- und Handwerkerhof Rahmenbedingungen für die Ansiedlung von Wirtschaftsbetrieben gesetzt worden. Auf dem Technologie- und Handwerkerhof auf dem ehemaligen Hagengelände haben sich weitere Funktionen, wie das IB-Arbeitsprojekt angesiedelt.

Im sogenannten "Kalk-Karree" sind städtische Büro- und Lagerflächen in der Größe von 47.000 m² für die zentrale Sozialverwaltung der Stadt Köln und weitere städtische Ämter vorgesehen. Daneben werden das Städtische Zentralarchiv, das neue Call-Center der Stadt Köln für telefonische Bürgeranfragen und eine Kantine für Beschäftigte bzw. Besucher hier ihren Sitz finden. In weiteren Bauabschnitten werden ein Hotel mit 125 Zimmern, ca. 100 Wohnungen und eine Tiefgarage errichtet. Das gesamte Areal soll einen neuen Akzent im Kalker Zentrum setzen und Publikum aus dem ganzen Stadtgebiet nach Kalk ziehen.

Trotz der umfangreichen Wohnungsneubauplanung räumen die Kalker Bürger der Modernisierung der existierenden Wohnbebauung Priorität gegenüber dem Entstehen von neuen und teureren Wohngebäuden ein. Die Sanierung des vorhandenen Wohnungsbestandes hat in den letzten Jahren Fortschritte gezeigt, aber hier wird noch viel Nachholbedarf gesehen.

Daneben wird auch die kleinräumige Versorgungsinfrastruktur thematisiert. Das Verschwinden der kleinen Tante-Emma-Läden wird beklagt, da sie ein breites Spektrum von Waren für den wohnungsnahen Einkauf bereithielten. Für viele ältere Bürger entspricht das Warenangebot in den meist von Türken betriebenen Kiosken nicht ihrem Einkaufsbedarf.

Soziale Problemlagen, Beschäftigungs- und Weiterqualifizierungsmaßnahmen

Ein Beispiel für die Förderung der Beschäftigungsbasis und der Verbesserung der Arbeitsmarktchancen sind Weiterqualifizierungsmaßnahmen, wie die Arbeitsprojekte des Internationalen Bundes für Sozialarbeit in Kalk.

Der Internationale Bund für Sozialarbeit, gemeinnützige Gesellschaft für Beschäftigung, Bildung und soziale Dienste mbH (IB) bietet für arbeitslose Jugendliche, junge Erwachsene und für Langzeitarbeitslose Beschäftigungsmöglichkeiten im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Diese sind entsprechend der gesetzlichen Grundlagen für ein Jahr befristet. Bei der Einstellung werden in erster Linie Personen berücksichtigt, die auf dem freien Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar gelten.

Der IB bietet Beschäftigung in einer Reihe von Arbeitsfeldern wie Maurer, Maler, Garten- und Landschaftsbau, Verwaltung und haustechnischer Dienst. Ca. 20% der Beschäftigungszeit werden zur berufstheoretischen und berufspraktischen Qualifizierung aufgewendet. Die Teilnehmer sollen über fachliche Qualifikationen hinaus soziale Kompetenzen wie Pünktlichkeit oder die Fähigkeit zur Zusammenarbeit erlernen. Einen wichtigen Bestandteil stellt das Bewerbungstraining dar. Für Migranten besteht die Möglichkeit, Sprachdefizite in besonderen Kursen aufzuarbeiten. Die Finanzierung des Projektes erfolgt durch das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Köln, das die Betriebskosten und Investitionen übernimmt. Die Personalkosten werden vom Sozialamt bzw. dem Arbeitsamt übernommen.

Trotz dieser und anderer Fördermaßnahmen werden ausreichende Ausbildungs- und Weiterqualifizierungsmöglichkeiten für Jugendliche von den Kalker Akteuren als ein Dauerthema gesehen, um drohender Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken.

Eine andere Zielgruppe für Maßnahmen, die besonders hervorgehoben wird, sind Kinder und heranwachsende Jugendliche. Neben den laufenden Maßnahmen werden mangelnde Spielplatz- und Grünflächen, aber

auch Räume für Veranstaltungen und Kurse mit Jugendlichen beklagt. Das Raumproblem wird von ehrenamtlich tätigen Vereinen (z.B. Karnevalsvereinen) geteilt, denen keine Räumlichkeiten für Treffen u.ä. zur Verfügung stehen. Von mehreren Seiten wird der Wunsch nach einem Bürgersaal oder einem Jugendzentrum geäußert.

Weitere wichtige Aspekte sind die Kriminalität und die Drogenproblematik im Stadtteil. Obwohl die Kriminalitätsprobleme oft nicht objektiv begründet sind, berühren sie das subjektive Sicherheitsempfinden der Bürger und wirken sich negativ auf das Image von Kalk aus. Die Drogenprobleme sind besonders durch die Inanspruchnahme der öffentlichen Räume durch Drogenabhängige und Dealer im Blickpunkt. Die fehlende Reaktion der öffentlichen Hand angesichts von illegalen Vorgängen in der Öffentlichkeit schwächt das Vertrauen in die Stadtverwaltung.

Integration der Programmteile des Kalk-Programms

Als kritisch wird die Integration der einzelnen Programmteile des Kalk-Programms beurteilt. Die drei Programmteile des Kalkprogramms stehen bislang unabhängig nebeneinander. Der Anspruch des NRW-Förderprogramms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ Synergieeffekte im Stadtteil durch die Abstimmung von städtebaulichen, wirtschaftlichen und sozialen Einzelmaßnahmen im Rahmen eines integrierten Handlungskonzeptes zu erreichen, ist nur begrenzt eingelöst worden.

4.3.2.7 Visionen zur zukünftigen Stadtteilentwicklung

Es gibt viele positive Visionen, wie Kalk einmal in 20 Jahren aussehen könnte oder wie man sich sein Veedel wünscht. Viele Visionen knüpfen an Kalks Vergangenheit als Industriestandort an, die nicht ganz verloren gehen sollte. Es gibt auch radikale Lösungsvorschläge wie der Abriss von maroden Wohngebäuden und anschließendem Neubau. Manche Vorstellungen orientieren sich an einer lokalen Agenda 21. Andere äußern einfach nur den Wunsch, dass der Stadtteil weiterblühen möge. Oder man kann positiv resignierend zu der Erkenntnis kommen, dass aktuelle Prozesse in Kalk nur bedingt steuerbar und Kalk eine ähnliche Entwicklung wie Nippes oder Ehrenfeld nehmen wird. Nippes und Ehrenfeld dienen als Beispiel für Stadtteile, in denen Aufwertungs- oder Gentrifizierungsprozesse stattgefunden haben. Die Kombination von schlechter Wohnsubstanz und günstigen Wohnungsmieten bringt soziale Gruppen wie Studenten und Migranten in die Stadtteile. Mit den Studenten änderten sich die Infrastrukturnachfrage und das Infrastrukturangebot in Bezug auf die Gastronomie, Einkaufsmöglichkeiten und die kulturellen Angebote. Durch die Migranten entstand ein kleinteiliges Einzelhandels- und Gastronomieangebot. Mit dem biographischen Wechsel vom Studentenstatus in den Arbeitsmarkt erhöhte sich die Kaufkraft dieser Bevölkerungsgruppe und es konnte Geld in die Modernisierung der Wohngebäude investiert werden. Auch mit steigendem Wohlstand kommt es nicht zu einem Abwandern der Besserverdienenden in umliegende Stadtteile. Durch Eigeninitiative und gesellschaftliches Engagement sind soziale Milieus und kulturelle Angebote geschaffen worden, die eine hohe Wohnattraktivität des Standortes zur Folge haben.

Im Zusammenhang mit der Erweiterung des Programmgebietes des NRW-Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ werden zukünftig auch große Teile des Bezirks Mülheim gefördert. Mit dem ab-

sehbarer Auslaufen der Förderung für Kalk soll kein Bruch entstehen und versucht werden, die vorhandenen Strukturen aus eigener Kraft langfristig zu sichern.

Es gibt auch konkrete Vorschläge, Kalks Potenziale zu nutzen und weiterzuentwickeln:

- Auf der städtebaulichen Seite ist dies die Nähe zum Messegelände in Deutz, das durch den Bau des ICE-Bahnhofs aufgewertet wird und wirtschaftliche Impulse für die Gewerbetreibenden liefern kann.
- Während andere innenstadtnahe Stadtteile mit dem Problem von mangelnden Flächen konfrontiert sind und städtebauliche Maßnahmen dem Prinzip der Nachverdichtung folgen, bieten sich in Kalk durch die geräumten Industrieflächen von KHD und CFK städtebauliche Gestaltungsmöglichkeiten an wie Grünflächen, attraktive Wohnbebauung oder die Schaffung von Infrastruktur.
- Die Nähe zum Ingenieurwissenschaftlichen Zentrum der Fachhochschule Köln kann gezielt genutzt werden, um Studenten als neue Mitbürger zu gewinnen und in den Stadtteil zu integrieren. Gerade die Studenten sind eine Nachfragergruppe, die Leben in den Stadtteil bringen und die Attraktivität fördern. Sie ziehen eine Steigerung des kulturellen und gastronomischen Angebots nach sich und schaffen fehlende Freizeitkultur. Mittelfristig werden sie zu einer kaufkräftigen Bevölkerungsgruppe, die Träger einer Stadteilaufwertung sein können. Es bietet sich an, Studenten als Zielgruppe auf dem Wohnungsmarkt gezielt zu umwerben.
- Die verkehrliche Erschließung des Stadtteils sowohl in Bezug auf Straßenverkehr als auch hinsichtlich öffentlicher Verkehrsmittel ist vorbildlich. Mit der Eröffnung der Westtangente als Zubringer zur Stadtautobahn werden nicht nur Wohngebiete entlastet, sondern die verkehrliche Erreichbarkeit des Stadtteils steigt. Die Anbindung an die Innenstadt durch das U-Bahnnetz bietet optimale Voraussetzungen für die Ansiedlung von neuen Anwohnern, die preiswerten Wohnraum suchen, aber außerhalb des Stadtteils Kalk arbeiten. Ein Selbstverständnis von Kalk als rechtsrheinische Innenstadt verweist auf die gute Verbindung zur Innenstadt mit dem Anschluss an kulturelle und gastronomische Infrastruktur sowie zur Einkaufskultur in den Fußgängerzonen.
- Wie in anderen Stadtteilen stellt der hohe Migrantenanteil auch eine Qualität dar. Ein multikultureller Stadtteil mit internationalem Flair bietet die Chance ein neues Image von Kalk zu erzeugen.

4.3.2.8 Organisation und Ausstattung des Stadtteilmanagements

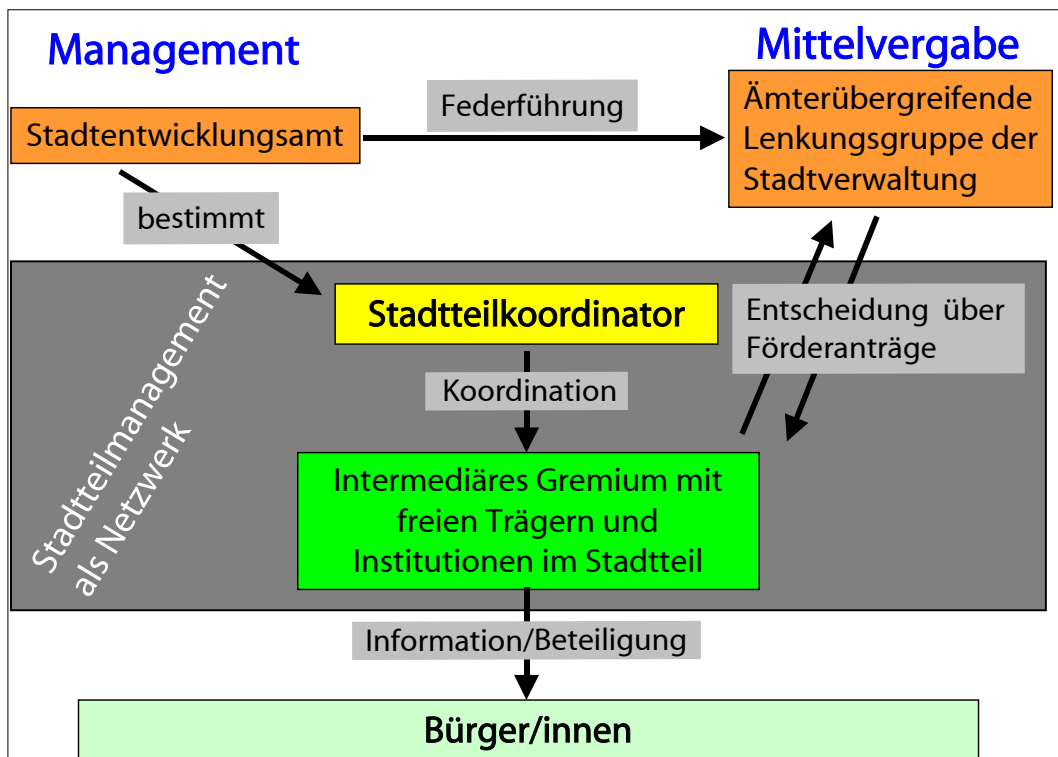


Abbildung 26: Organisationsstruktur und Mittelvergabe im Rahmen des Kalk-Programms

Bestandteil des integrierten Handlungskonzeptes Kalk und Voraussetzung für die Aufnahme in das NRW-Förderprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ ist die Förderung und Organisation der Vernetzung im Stadtteil.

Ein Instrument zur Förderung der Netzwerke ist die Etablierung einer Organisationsstruktur und die Einsetzung eines Stadtteilkoordinators. Dabei geht es zum einen um die Managementaufgaben im Quartier und zum anderen um ein Ablaufverfahren zur Vergabe der Mittel aus dem Kalk-Programm. Federführend für die Durchführung des Kalk-Programms ist das Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln. Das Management erfolgt durch ein Team, das arbeitsteilig die planerisch-baulichen Aspekte und die sozialorganisatorischen Aufgaben abdeckt. Vom Amt für Stadtentwicklung wurde ein Stadtteilkoordinator eingesetzt, der Koordinations- und Vernetzungsaufgaben wahrnimmt. Zu seinen Aufgaben zählt auch die Evaluation des Kalk-Programms. Das Arbeitsfeld des Stadtteilkoordinators bezieht sich primär auf die Schaffung von Strukturen im intermediären Bereich und weniger auf die konkrete Arbeit mit Bürgern vor Ort. Dies lässt sich auch an der räumlichen und formalen Zuordnung erkennen. Der Stadtteilkoordinator bietet zwar wöchentliche Bürgersprechstunden in Kalk an, aber sein Arbeitsplatz liegt in den Gebäuden der Stadtverwaltung außerhalb des Stadtteils. Formal ist er dem Amt für Stadtentwicklung zugeordnet. Um die verschiedenen Initiativen, Vereine und freien Träger in Kalk miteinander zu vernetzen, wurde der Arbeitskreis Kalk gegründet. Er bildet ein Gremium von intermediären Akteuren, die im Stadtteil aktiv sind. Bei den Mitgliedern überwiegen Einrichtungen aus dem sozialen und kulturellen Bereich. Der Stadtteilkoordinator übernimmt in Abstimmung mit einer Vorbereitungsgruppe die Steuerung des Arbeitskreises. Über die Mitglieder des Arbeitskreises werden Informationen an die Bürger im Stadtteil weitergetragen.

Für die Mittelvergabe wurde ein Antragsverfahren entwickelt. Die Anträge werden – meist aus dem Kreis der sozialen Einrichtungen und freien Träger – über das federführende Amt für Stadtentwicklung eingereicht. Eine ämterübergreifende Lenkungsgruppe entscheidet nach einem formalisierten Verfahren über die Anträge. Kriterien zur Antragsgenehmigung sind z.B. die Übereinstimmung mit den Richtlinien aus dem Integrierten Handlungskonzept für Kalk. Koordiniert werden die Einzelprojekte im sozio-kulturellen Bereich durch den Stadtteilkoordinator.

Zusammengefasst handelt es sich bei der Organisation des Stadtteils um eine Struktur, in der institutionalisierte Formen vorherrschen, die stark auf Gremien orientiert ist und als ein hierarchisches Top-Down-Modell konzipiert wurde. Die beiden Institutionen „Stadtteilkoordinator“ und „Arbeitskreis Kalk“ sind die zentralen Akteure des Stadtteilmanagements. Der Stadtteilkoordinator kann nicht als Einzelkämpfer das Ruder im Stadtteil herumreißen, sondern muss die endogenen Potenziale in Form von existierenden Vernetzungen und Kooperationsstrukturen nutzen. Der Aufbau des Arbeitskreises Kalk als Zusammenschluss lokaler Initiativen greift dieses Prinzip auf. Sie bilden das Netzwerk des Stadtteilmanagements und haben ein Selbstverständnis als Netzwerk.

Konkrete Kooperationsergebnisse oder Initiativen des Arbeitskreises Kalk beschränken sich in der letzten Zeit auf Einzelmaßnahmen, wie die Präsentation der Initiativen im Rahmen des Stadtteilstestes. Teilnehmer des Arbeitskreises kooperieren in vielfacher Form miteinander, woraus eine Reihe von Projekten entstanden und entstehen. Aber als Akteur oder Einflussfaktor tritt aber der Arbeitskreis Kalk selten in Erscheinung.

Die Organisation des Stadtteilmanagements und das Verfahren der Mittelvergabe sind voneinander getrennt. Die relevanten Akteure im Stadtteilmanagement bzw. die Bürger im Quartier haben keinen Einfluss auf den Einsatz der finanziellen Fördermittel. Es findet in Bezug auf die Mittelvergabe keine direkte Bürgerbeteiligung statt. Die Bürger werden nur mittelbar über die Vereine und Institutionen in den Stadtteilentwicklungsprozess involviert.

Das Stadtteilmanagement – in der Person des Stadtteilkoordinators – nimmt eine Funktion als „Gatekeeper“ wahr. Er bildet die Schnittstelle zu der Stadtverwaltung Köln. Dies betrifft sowohl die Ebene der kommunikativen Vernetzung als auch den Prozess der Mittelvergabe. Es gibt wenig direkte Kommunikationswege zwischen Bürgern oder Arbeitskreis Kalk mit dem Amt für Stadtentwicklung, die nicht über seine Funktion laufen. Der Arbeitskreis Kalk hat als korporativer Akteur eine ähnliche Position im Verhältnis zu den Bürgern. Der Arbeitskreis ist einer der zentralen Akteure im Stadtteil. Er bildet über seine Mitglieder die Schnittstelle zu den Bürgern und Bewohnern in Kalk.

Aus den Interviews mit den Akteuren in Kalk ergibt sich eine zwiespältige Einschätzung zu der Organisationsstruktur im Rahmen des Kalk-Programms und der Effektivität des Stadtteilmanagements. Einerseits werden die positiven Effekte gesehen, die das Programm für den Stadtteil hat. Überwiegend besteht die Auffassung, dass ohne das Kalk-Programm eine deutliche Verschärfung der Probleme im Stadtteil eingetreten wäre. Positiv werden die Vielzahl von Projekten im sozio-kulturellen Bereich und die Vernetzung durch den Arbeitskreis Kalk gesehen.

Auf der anderen Seite wird viel Skepsis an der Organisationsstruktur und über die bisherigen Maßnahmen geäußert. Der Erfolg des Kalk-Programms wird von den professionellen Akteuren an den Erwartungen gemessen, die mit der Aufstellung des Integrierten Handlungskonzeptes (1996) verbunden wurden. Mit der

Umsetzung des Handlungskonzeptes ist Ernüchterung eingezogen. Die Kriterien zur Vergabe der Fördermittel werden von vielen Akteuren nicht im Einklang mit dem integrierten Ansatz gesehen. Umstritten ist das Konzept der Stadtentwicklung durch Leitprojekte. Durch die Ansiedlung von Leitprojekten, wie dem RTZ und dem Handwerkerhof soll eine Sogwirkung zur Ansiedlung weiterer, kleinteiliger Gewerbe ausgelöst werden. Neben dem Zweifel an diesen Effekten besteht das Problem, dass die neuen Arbeitsplätze in den technologieorientierten Branchen nicht als Ersatz für die weggefallenen Arbeitsplätze dienen können. Die ehemaligen Kalker Industriearbeiter haben nicht die notwendigen Qualifikationen für diese Arbeitsplätze. Offen bleibt die Frage, welche Arbeitsplätze angesichts eines deutschlandweiten Abbaus von Arbeitsplätzen im ersten und zweiten Sektor für die Kalker geschaffen werden sollen. Es besteht eine breite Auffassung, dass die Präferenzen im Bereich Wirtschaftsförderung stärker in Richtung Lokale Ökonomie und Förderung bereits existierender Gewerbetreibender im Quartier gerichtet werden sollen.

Beim Teil C des Kalk-Programms „Sozio-kulturelle Netze verdichten“ wird von einer Reihe von Akteuren der rote Faden bei der Mittelvergabe vermisst. Die Vielzahl der geförderten Maßnahmen sei nicht aufeinander abgestimmt und es fände wenig Austausch über bzw. zwischen den verschiedenen Projekten statt. Neben der Mitbestimmung bei der Mittelvergabe wird die mangelnde Transparenz der Entscheidungsprozesse thematisiert. Die Vorteile der effektiven Steuerung durch eine Top-Down-Organisationsstruktur werden auf der Seite der professionellen Akteure als zu einseitig wahrgenommen. Es besteht das Bedürfnis, an den Entscheidungsprozessen zu partizipieren.

Das Stadtteilmanagement und die Vernetzung durch den Arbeitskreis Kalk werden überwiegend positiv eingeschätzt. Wünschenswert wären die Öffnung und Erweiterung des AK Kalk zum Beispiel in Richtung Politik oder anderer Akteure im Stadtteil. Die meisten Akteure übernehmen Aufgaben im Stadtteil und engagieren sich darüber hinaus. So sehen sie ihre Tätigkeit auch als einen Beitrag zum Stadtteilmanagement. Die Stadtteilkoordinationsfunktion litt in der Vergangenheit darunter, dass die personelle Kontinuität nicht gewährleistet war (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000). Im Zeitraum seit 1994 wurde die Koordinationsstelle von mehreren Personen wahrgenommen und nach einem Zeitraum ohne Besetzung erst Ende 2000 wieder neu besetzt. Das ist naturgemäß keine günstige Ausgangsposition, um vertrauensvolle Beziehungsnetze zu pflegen, die wichtig und förderlich für die Stadtteilentwicklung sind. Die Bezeichnung „Stadtteilkoordinator“ und die Beschränkung auf den sozio-kulturellen Teil des Kalk-Programms verweist auf die strukturelle Konzeption des Stadtteilmanagements. Es ist im Wesentlichen auf eine koordinierende Steuerungsfunktion und weniger auf die Integration der fachbezogenen Maßnahmen angelegt. Eine Besetzung des Stadtteilmanagements mit mehreren Personen aus verschiedenen Professionen könnte dem interdisziplinären Ansatz von Stadtteilmanagement eher gerecht werden.

Quartiermanagement in Kalk-Nord

Zusätzlich zu dem Stadtteilmanagement im Rahmen des Kalk-Programms ist im nördlichen Teil des Stadtteils Kalk ein Quartiermanagement installiert worden, das aus einem anderen Förderprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen finanziert wird. Ziel des Quartiermanagement ist die Schaffung stabiler Nachbarschaften und die Förderung von Netzwerken.

Das Quartiermanagementgebiet umfasst 22 Baublöcke des nördlich von der Kalker Hauptstraße gelegenen Wohngebietes mit einer Bewohnerzahl von ca. 21.000 Personen. Das Gebiet zeichnet sich durch ein hohes

Maß an sozialen Problemlagen, einem hohen Migrantenanteil und sehr schlechter Wohnsubstanz aus. Die Arbeitslosenquote beträgt im Durchschnitt 20 %. Das Haushaltseinkommen liegt bei mehr als der Hälfte der Haushalte unter 2400 DM pro Monat. In einem Teilgebiet wohnen 80 % Migranten. Die Wohngebäude sind zu 37% im öffentlichen Wohnungsbau entstanden.

Mit der Durchführung ist seit dem Jahr 2000 ein Quartiermanager beauftragt, der dem Bezirksamt Kalk zugeordnet ist. Die Handlungsfelder des Quartiermanagements umfassen:

- Förderung der Kommunikation und Kooperation der Akteure im Quartier
- Stärkung der Identifikation mit dem Stadtteil
- Imageverbesserung
- Initiierung von Projekten und Aktionen

Konkrete Ansatzpunkte und Ergebnisse sind z.B.:

- Vernetzungsfunktionen in Form von Einzelgesprächen mit Vereinen, Wohnungsgesellschaften etc., Rundgänge mit Bürgerbefragungen
- gezielte Öffentlichkeitsarbeit
- die Durchführung einer Stadtteilkonferenz „Runder Tisch“
- die Vorbereitung eines Nachbarschafts- bzw. Straßenfestes
- Initiierung eines Projektes zur Übernahme von Spielplatzpatenschaften
- Einrichtung eines Stadtteilbüros im Quartier als Ansprechstelle

Angesichts der Vielzahl der Problemlagen und der Kürze des laufenden Programms ist eine abschließende Einschätzung nicht möglich. Es gibt Erfolge bei der Zusammenarbeit der professionellen Akteure auf Quartiersebene. Ein schwieriges Problem bleibt - wie im gesamten Stadtteil Kalk - die Beteiligung von Bürgern, speziell Migranten. Ein erster, wichtiger Schritt hierzu sollte die Überwindung der Sprachbarriere sein. Kritisch anzumerken ist, dass bei einer Beschränkung des Quartiermanagements auf eine Person, eine Laufzeit von zwei Jahren und angesichts einer Einwohnerzahl von 21.000 Personen kurzfristige Erfolge und nachhaltige Strukturveränderungen nicht erwartet werden können.

4.3.2.9 Definitionen von Stadtteilmanagement

Bei der Frage, was die Interviewpartner in Kalk unter Stadtteilmanagement verstehen, wird nicht nur auf Erfahrungen in Kalk zurückgegriffen, sondern es fließt auch allgemeines Wissen über Stadtteilmanagement in anderen Städten und Stadtteilen ein. Die Antworten umfassen ein breites Spektrum der unterschiedlichen Aspekte von integriertem Stadtteilmanagement, aber auch kontroverse Meinungen und Definitionen, die sich in 6 Themenbereichen zusammenfassen lassen:

- Stadtteilmanagement als Verwaltungskompetenz
- Stadtteilmanagement als Gemeinwesenarbeit
- Stadtteilmanagement als Citymanagement
- Methoden und Instrumente des Stadtteilmanagements

- Stadtteilmanagement als Netzwerk
- Stadtteilmanagement als intermediärer Akteur
- Stadtteilmanagement als interdisziplinäre Integration

Stadtteilmanagement als Verwaltungskompetenz

So sehen viele Akteure die Stadtteilmanagementfunktionen auch bei ihrer eigenen Berufsgruppe angesiedelt. Bezirksvertreter weisen darauf hin, dass mit Stadtteilmanagement die ureigensten Aufgaben der Bezirksvertreter „Zuhören, Mitreden und Verändern“ aufgegriffen werden. Nach anderen Meinungen sei Stadtteilmanagement eine Aufgabe einer gut funktionierenden Verwaltung. Insofern kompensiere das Stadtteilmanagement nur die Defizite der Verwaltung.

Im Zuge der Verwaltungsreform der Stadt Köln werden die Bezirksverwaltungen zukünftig zentral den städtischen Dezernaten unterstellt. Damit entfällt auch die Fach- und Dienstaufsicht der Bezirksamtsleiter. Aufgrund der geänderten Aufgabendefinition und Zuständigkeiten der Bezirksamtsleiter werden diese von einzelnen Akteuren als sehr gut bezahlte Stadtteilmanager bezeichnet.

Stadtteilmanagement als Gemeinwesenarbeit

Daneben gibt es auch ein Verständnis von Stadtteilmanagement, das sich an Gemeinwesenarbeitsansätzen orientiert. Unter Stadtteilmanagement wird bürgernahe Sozialarbeit, wie Streetworking und konkrete Bürgeraktivierung in kleinen Schritten subsummiert.

„Das wäre so ein Sozialarbeiter, der die Vereine mal so ein bisschen zusammen holt, der vielleicht da auch ein bisschen mitwirbelt, aber sich auch um die Belange einzelner Bürger kümmert.“

Stadtteilmanagement als Citymanagement

Je nach Berufsgruppe und spezifischen Eigeninteressen werden auch andere Erwartungen an Stadtteilmanagement formuliert. Die Gewerbetreibenden und der Einzelhandel orientieren sich in ihren Vorstellungen an einem Citymanagement, wie es beispielsweise in Köln-Porz existiert. Nach diesem Verständnis wird Stadtteilmanagement auf spezifische Aufgabenfelder des Stadtteilmarketings bezogen, dessen Aufgabenstellung in der Vermarktung und Werbung für den Stadtteil liegt mit dem Ziel die Attraktivität des Stadtteils und die Kaufkraft im Quartier zu stärken.

Methoden und Instrumente des Stadtteilmanagements

Der überwiegende Teil der Antworten beschreibt ein Verständnis eines integrierten Stadtteilmanagements, das einen umfassenden Ansatz auf verschiedenen Handlungsfeldern und -ebenen wie Imageverbesserung, Aufbau von Vernetzungsstrukturen, Verbesserung der Wohnsituation oder Beschäftigungsmaßnahmen, beinhaltet. Wenn ein Interviewpartner äußert „der Begriff (Stadtteilmanagement) ist entstanden, weil alle anderen nicht gezogen haben“, so knüpft er damit an die Diskussion an, dass in der Vergangenheit der Fokus auf themen- und sektorenbezogenen Förderprogrammen lag. Die Stärke und Innovation von integrierten Ansätzen liegt in der Bündelung von Ressourcen und dem Mehrebenenansatz, um den multiplen Problemlagen in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf gerecht zu werden. Dies beinhaltet nicht nur einen

thematisch übergreifenderen Ansatz, sondern auch eine Diskussion über die Verbesserung von Organisationsstrukturen der Verwaltung.

„Ziel von solch einem Management sollte immer sein, sich überflüssig zu machen.“

Das Ziel von Stadtteilmanagement liegt darin, an den vorhandenen Potenzialen im Stadtteil anzuknüpfen, diese zu fördern und auszubauen. Letztendlich soll Stadtteilmanagement selbsttragende Strukturen schaffen, die die Stadtteilmanagementfunktionen übernehmen oder überflüssig machen. Aufgrund dieser ambitionierten Zielvorgabe sollte Stadtteilmanagement auf ein mehrjähriges Engagement konzipiert werden.

„(...) eine Definierung der Mängel, die dort herrschen und dann da drüber versuchen ein Handlungskonzept zu erarbeiten.“

„(...) es gehört dazu ein Leitbild, wo will ich überhaupt hin managen; zu welchen Zielen will ich managen und wie überprüfe ich auch diese Erreichbarkeit der Ziele.“

An den Anfang der Arbeit im Stadtteil gehört eine Bestandsaufnahme der räumlichen und sozialen Situation im Stadtteil mit den Methoden der Sozialraumanalyse. Die Ableitung eines Leitbildes bzw. eines Handlungskonzeptes schließt sich an die Analyse des Stadtteils an. Es sollte alle relevanten Problemfelder aufgreifen und Lösungsstrategien entwickeln, die in konkreten Handlungsansätzen umgesetzt werden können. Eine Leitbilddiskussion geht darüber hinaus und beinhaltet auch Visionen einer zukünftigen Entwicklung, die in einem nahen Zeitrahmen nicht zu realisieren sind. Wichtig ist die Festlegung von konkreten Zielen. Diese Ziele müssen zeitlich terminiert und die Beteiligten eine Vereinbarung zur Realisierung der Ziele und der dafür notwendigen Schritte treffen. Das beinhaltet auch ein Qualitätsmanagement, so dass Methoden und Verfahren zur Überprüfung der Ziele etabliert werden.

Stadtteilmanagement als Netzwerk

„ (...) jemand der (...) Fäden spinnt zur Bevölkerung zu Institutionen wie Kirchen oder Bürgervereinen, zur staatlichen Seite; der weiß, wie man an Gelder ran kommt, an Fördergelder; der (...)verschiedene Interessen moderiert (...) Leute an einen Tisch holt; solche Prozesse begleitet.“

Vernetzung, Kontakte aufbauen, Vertrauen schaffen, sind die zentralen Kategorien bei der Bildung von Netzwerken im Stadtteil. Dabei geht es nicht nur darum, die vorhandenen Netze zu pflegen, sondern besonders Bevölkerungsgruppen und Vereinigungen in das Netzwerk zu integrieren, die bislang noch nicht in Erscheinung getreten sind. Diese Kommunikationsprozesse sind langwierig und können bei Gruppen unterschiedlicher Interessen durchaus konfliktgeladen sein, so dass Vermittlungsbedarf besteht.

„(...) es ist eine Funktion, in der so viel wie möglich zusammengeführt werden sollte. D.h. es ist eine Geschichte, die kann nur funktionieren auf einer Netzwerkstruktur. Es muss also auch ein Netzwerk da sein. Die Frage ist, wie sieht dieses Netzwerk aus und wie arbeitet dieses Netzwerk intern.“

Entscheidend sind die Konstruktion des Netzwerkes und die Arbeitsweise des Netzwerkes. Über die Netzwerkstruktur muss weitgehend im Vorfeld des Stadtteilmanagements Einigung getroffen werden. Aufgabe des Stadtteilmanagers ist das Netzwerkmanagement, um eine effektive Arbeitsfähigkeit der Netzwerke im Quartier herzustellen.

Stadtteilmanagement als intermediärer Akteur

Eine treffende Zusammenfassung des Aufgabenbereichs eines Stadtteilmanagers, dessen Aufgabenfeld im intermediären Bereich, also dem Aufbau von selbsttragenden Strukturen zwischen den Akteuren und nicht in konkreten Maßnahmen oder dem Kontakt mit den Bürgern liegt, liefert das folgende Zitat aus einem Interview:

„Management heißt für mich, dass jemand eine übergeordnete Rolle einnimmt, selber nicht mehr so sehr in die Detailfragen oder in Detailaktivitäten sich verstrickt, sondern in einer übergeordneten Rolle eher eine Koordination und eine Aktivierung vornimmt. Ich stelle es mir einmal bildlich vor wie jemand, der einen Kranz mit Fäden hat und an den Fäden zieht und Fäden zusammenbringt, die zusammen gehören für bestimmte Prozesse im Stadtteil. Er ist verantwortlich für ein fest umrissenes Gebiet und übernimmt eine Rolle in diesem Gebiet der Koordination und der Aktivierung; aber nicht jemand der sagt: hier mache ich ein kleines Projekt und da mach ich jetzt ein kleines Projekt. Im Grunde jemand, der die Hilfe zur Selbsthilfe gibt. Die Träger und Akteure vor Ort müssen durch ihn angesprochen werden und müssen aktiv werden.“

Stadtteilmanagement als interdisziplinäre Integration

Die Funktion des Stadtteilmanagements beschränkt sich nicht auf die Sammlung von einzeldisziplinären Arbeitsweisen und Methodenkompetenzen. Die besondere Qualität von Stadtteilmanagement besteht in der Integration der verschiedenen einzeldisziplinären Ansätze. Diese Integration von fachspezifischen Ansätzen im Sinne von Interdisziplinarität ist das spezifische Kennzeichen für die Tätigkeit im Stadtteilmanagement und umfasst Einzeldisziplinen wie Stadtplanung, Betriebswirtschaft, Sozialpädagogik/Sozialarbeit. Bei den Befragungen wurde dieser Aspekt von den Akteuren nur indirekt thematisiert. Durch die Beschränkung des Stadtteilmanagements in Kalk auf die Koordinationsfunktion wurde die mangelnde Integration der Einzelprojekte als Defizit wahrgenommen.

Zusammenfassung

Es wird deutlich, dass bei vielen ein Verständnis von Stadtteilmanagement herrscht, das auf einzeldisziplinären Ansätzen, wie Gemeinwesenarbeit oder Wirtschaftsförderung basiert. Des Weiteren wurden eine Vielzahl von einzelnen Methoden und Vorgehensweisen des Stadtteilmanagements erwähnt. Ein großer Teil der Definitionen zielte in Richtung eines integrierten Stadtteilmanagements, das themenfelderübergreifend und prozessorientiert ist, selbsttragende Strukturen initiiert und sich als Moderator zwischen den Akteuren im Stadtteil versteht.

Die Umsetzung des Stadtteilmanagements in Kalk zeigt, dass es noch nicht gelungen ist, die Ansprüche an Stadtteilmanagement in der Praxis zu realisieren. Die konkrete Ausgestaltung des Stadtteilmanagements im Rahmen des Kalk-Programms war darauf konzipiert, nur einen Teil des Aufgabenspektrums abzudecken, was an der Begriffsgebung „Stadtteilkoordination“ deutlich wird. Die Interviewergebnisse zeigen aber den Bedarf für ein integriertes Stadtteilmanagement, das neben der Koordination auch Themen wie Bürgerbeteiligung, Projektentwicklung und Wirtschaftsförderung etc. beinhaltet. Wenn Stadtteilmanagement als intermediärer Akteur agieren und Vernetzungsfunktionen wahrnehmen soll, ist eine alternative Trägerschaft, z.B. bei einem

Trägerverbund oder Verein zweckmäßig, um eine neutrale Position einzunehmen und unabhängig von Verwaltungsstrukturen agieren zu können.

4.3.2.10 Bürgerbeteiligung

Die Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung in Kalk lassen sich zu vier Gruppen beschreiben:

- Gesetzliche Bürgerbeteiligung
- Bezirksvertretung als Vermittler zwischen Verwaltung und Bürgern
- Einzelmaßnahmen
- Prozessorientierte Bürgerbeteiligungsmaßnahmen

Gesetzliche Bürgerbeteiligung

Für die gesetzliche Bürgerbeteiligung bestehen festgesetzte Regelungen im Bundesbaugesetz, die in Köln durch einen Stadtratsbeschluss von 1983 ergänzt wurden (Stadt Köln 1983). Nach diesen Richtlinien können in Köln 3 verschiedene Methoden der Bürgerbeteiligung zur Anwendung kommen. Das Modell 1 ist der Regelfall der vorgezogenen Bürgerbeteiligung. Die Beteiligung beschränkt sich auf die Auslegung der Pläne ohne Bürgerversammlung. Modell 2 trifft für komplexere Bauleitplanungen und bei Rahmenplanungen zu. Neben der Durchführung einer Bürgerversammlung werden Plakate und Öffentlichkeitsarbeit zur Verbreitung der geplanten Maßnahmen durchgeführt. Nach Modell 3 werden ergänzende Maßnahmen der Bürgerbeteiligung initiiert, über die der Stadtentwicklungsausschuss beschließt. Die meisten Beteiligungsverfahren werden nach der Methode 2 durchgeführt.

In Kalk bestehen Mitwirkungsmöglichkeiten für Bürger und professionelle Akteure bei der Stadtteilentwicklung in den öffentlichen Sitzungen des Sanierungsrates. Diese Form der Bürgerbeteiligung findet nur wenig Anklang, weil unter einigen Akteuren der Eindruck entstanden ist, dass eine Beteiligung seitens der Stadtverwaltung nicht wirklich gewünscht sei. Kurzfristig einberufene Sitzungstermine und unklare Raumangaben seien Anzeichen dafür, dass die Mitarbeit der Bürger nicht ernst genommen wird.

Bezirksvertretung als Vermittler zwischen Verwaltung und Bürgern

Eine wichtige Institution ist die Bezirksvertretung, die alle fünf Jahre von den Bürgern gewählt wird. Die Bezirksvertretungen entscheiden in allen Angelegenheiten, deren Bedeutung nicht wesentlich über den jeweiligen Stadtbezirk hinausgeht. Dies betrifft unter anderem die Unterhaltung und die Ausstattung der im Stadtbezirk gelegenen Schulen und öffentlichen Einrichtungen, wie Sportplätze, Kindertagesstätten und Friedhöfe. Außerdem sind die Bezirksvertretungen in allen wichtigen Angelegenheiten, die ihren Stadtbezirk berühren, zu hören und können zu allen, den Stadtbezirk betreffenden Angelegenheiten, Vorschläge machen und Anregungen geben (§§18/19 Hauptsatzung der Stadt Köln, §§ 36/37 Gemeindeordnung). Hier gibt es vielfältige Einflussmöglichkeiten. Allerdings erledigen die Politiker der Bezirksvertretung ihre Aufgaben ehrenamtlich und erhalten keine Aufwandsentschädigung, die ihrem Zeitaufwand entspricht.

Einzelmaßnahmen

Es gibt eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die in Kalk stattgefunden haben, die man als punktuelle Beiträge zur Bürgerbeteiligung und -aktivierung zählen kann. Beispiele hierfür sind:

- In Vingst wurde in Zusammenarbeit mit Studenten der Fachhochschule Köln eine aktivierende Befragung durchgeführt (Bürgerzentrum Vingst 1996).
- Im Jahre 2000 und 2001 wurden zwei Zukunftswerkstätte zum Thema „Kalk 2020“ und 2000 eine Open-Space-Veranstaltung mit dem Titel „Zukunftsgestaltung unseres Veedels Kalk“ durchgeführt.
- Das jährliche Stadtteilstfest wurde 2001 erstmals mit der Präsentation der Kalker Vereine und Initiativen kombiniert.
- Die Errichtung des Kalker Pavillons an der Kalker Post dient als Begegnungsstätte und Anlaufstelle insbesondere für junge Migranten. Er bietet Räumlichkeiten und Treffpunkte für Jugendliche aus dem Stadtteil und wird gut angenommen.
- Ein Zusammenschluss von verschiedenen Initiativen hat einen Prominenten-Internet-Chat initiiert, dessen erste Veranstaltung mit dem Kabarettisten Jürgen Becker zum Thema Einbürgerung durchgeführt wurde. Bei der Zielgruppe ausländische Jugendliche stieß der Chat auf viel Zuspruch.
- Die Vereinigung der Einzelhändler, der Verein „Pro Kalk“, gibt eine gleichnamige Stadtteilzeitung heraus, die jetzt um ein Internetportal ergänzt wurde (www.koeln-kalk.net). Neben täglich aktualisierten Nachrichten finden in dem Gästebuch kontroverse Diskussionen statt.

Prozessorientierte Bürgerbeteiligungsmaßnahmen

In Kalk dominieren punktuelle Bürgerbeteiligungsmaßnahmen, die auf verbale Aktionsformen beschränkt sind. Es gibt keine Ansätze, die auf eine kontinuierliche Beteiligung, ergebnisorientiert angelegt und aktivitätsbezogen sind.

Ein positives Beispiel für erfolgreiche Bürgeraktivierung sind die Initiativen, die im kirchlichen Bereich um Pfarrer Franz Meurer in Vingst/Höhenberg entstehen. Dort ist zum einen Hövi-Land zu erwähnen, eine Initiative um Kinder, deren Eltern sich einen Urlaub in fernen Ländern nicht leisten können, das Urlaubsgefühl im heimischen Stadtteil zu vermitteln (www.hoevi-land.de). Weitere Maßnahmen betreffen die Essensverteilung an Obdachlose und andere Bedürftige. Dieses Angebot findet soviel Zuspruch, dass mit einigem logistischen Aufwand mehrere Personen ehrenamtlich die langen Schlangen an den Ausgabetafeln am Pfarramt mit Lebensmitteln versorgen. Diese Projekte sind allerdings nicht primär auf Bürgerbeteiligung ausgelegt, sondern haben ihren Anlass in prekären sozialen Problemlagen.

Zwischenresümee

Trotz dieser Vielzahl von Einzelmaßnahmen wird von nahezu allen befragten Akteuren ein überwiegend negatives Resümee der Bürgerbeteiligung gezogen. Das liegt zum einen an der Angebotsseite, aber auch auf der Nachfragerseite. Es wurden in der Vergangenheit eine Reihe von Veranstaltungen oder Projekten zur Beteiligung und Aktivierung angeboten, aber nur von wenigen Bürgern in Anspruch genommen. Als Konsequenz wurden diese Veranstaltungen nicht nochmals angeboten. Ein Beispiel ist politische Partizipation durch Kinder- und Jugendforen, die zwischen 1996 und 1997 in Kalk initiiert und durchgeführt wurden. Nach insgesamt 6 Foren wurde das Projekt aufgrund mangelnder Nachfrage und Unterstützung durch lokale Netzwerke nicht weitergeführt (Bukow/Spindler 2001, 75ff).

Zu erwähnen ist die geringe Beteiligung von Migranten an der Diskussion über die Stadtteilentwicklung. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, die auf Migranten zugeschnitten sind, wie die Interkulturellen Tage, die von einem großen Einzelhandelskaufhaus veranstaltet werden. An der Volkshochschule gibt es einen Migranten-Schwerpunkt und Sprachkursangebote. Aber nach wie vor bleiben Sprachbarrieren und die kulturellen Unterschiede Haupthinderungsgrund für ein verstärktes Engagement von Migranten in den von Deutschen dominierten Beteiligungsformen.

Ansatzpunkte für eine verstärkte Beteiligung von Migranten am gesellschaftlichen Leben können nur erfolgreich sein, wenn ihre Anliegen ernst genommen werden. Dies kann durch viele kleinteilige Maßnahmen, z.B. dem mehrsprachiges Verfassen von Ankündigungen/Formularen geschehen. Aber auch die rechtliche Situation wie das kommunale Wahlrecht für Nicht-EU-Ausländer und die Stärkung der Kompetenzen des Ausländerbeirates gehören dazu. So könnte dem Ausländerbeirat ein Rederecht in den Bezirksvertreter-sitzungen eingeräumt werden. Auch die politischen Parteien sind gefordert, ausländische Mitbürger in ihren eigenen Reihen zu integrieren. Um vor allem jugendliche Migranten bei ihren Interessen zu packen, können sich sportliche Aktivitäten und das Engagement in Sportvereinen erfolgreich erweisen.

Ganz allgemein ist für die Förderung der Bürgerbeteiligung ein niedrigschwelliges Angebot notwendig. Ein erster Ansatz ist die Einrichtung von bürgernahen Ansprechstellen in Form eines Stadtteilbüros, wie es mit der Aufstellung des Kalk-Pavillons und im Rahmen des Quartiermanagements Kalk-Nord begonnen wurde. Wichtig ist die dauernde Präsenz eines Ansprechpartners mitten im Quartier, um eine Vertrauensposition zu den Bewohnern aufzubauen und Multiplikatoren zu gewinnen. Die alte Sozialpädagogenweisheit „die Leute müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen“ kann gar nicht oft genug bemüht werden. Aber die Frage ist auch eher, „ob sie dahin wollen, wohin wir sie bringen möchten“. Beteiligung kann nur funktionieren, wenn die Anwohner über ihre persönlichen Probleme und Betroffenheiten angesprochen werden.

Als abschreckend erweist sich bei größeren Vorhaben, wie den Planungen auf dem CFK-Gelände die Komplexität und die Dauer der Vorhaben. Zwischen Planungsphase und Realisierung von größeren Bauvorhaben vergehen normalerweise mehrere Jahre. Für diesen langen Zeitraum ist es schwierig Bürger zu einem kontinuierlichen Engagement zu motivieren.

Deshalb sollte erfolgreiche Bürgerbeteiligung sich an den konkreten Problemstellungen der Zielgruppe orientieren, eher Projektcharakter haben, zeitlich begrenzt sein und verlässliche Vereinbarungen über Aufgaben und Ziele beinhalten.

Netzwerke und Vernetzung

Generell sind „Netzwerke“ definiert als *abgegrenzte Menge* von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten (Jansen 1999, 52). Dabei repräsentieren die Knoten bzw. die Elemente die Akteure und die Kanten symbolisieren die Beziehungen zwischen ihnen. Mit dem Begriff der „*Vernetzung*“ werden die Verbindungen der Knoten eines Netzwerkes über Beziehungen umschrieben. Im Blickpunkt dieser Begriffsverwendung steht die *Verbundenheit* zwischen Akteuren; sie kann niedrig – also mit einer geringen Beziehungsdichte zwischen den Akteuren – oder hoch – d.h. mit einer hohen Dichte von Beziehungskanten – ausfallen. Die Bezeichnungen „gering“ und „hoch“ stellen dabei nur Beschreibungen der quantitativen Größenordnung dar; sie dürfen nicht als Bewertungen verstanden werden. Dennoch interpretieren viele Autoren eine hohe Verbindungsdichte als positive Vernetzung. Das besondere Kennzeichen einer *positiven Verbindung zwischen Akteuren* besteht vielmehr darin, dass eine gegenseitige Beeinflussung und

Unterstützung stattfindet. Jansen formuliert dazu: „Je mehr direkte und indirekte Beziehungen ein Akteur hat, desto mehr Ressourcen kann er aus dem Netzwerk für sich mobilisieren“ (ebd., 156 f.).

Der Aufbau und die Förderung von lokalen Netzwerken ist eine der zentralen Aufgaben im Stadtteilmanagement. Es gibt eine Reihe von qualitativen Aussagen zum Zustand der sozialen Netzwerke in Kalk, die zum Teil auch widersprüchlich sind. Da einzelne Personen nur ihr eigenes unmittelbares Netzwerk kennen, können sie außer subjektiven Einschätzungen nur wenig über das gesamte Netzwerk wissen. Um dieses reale Netzwerk abzubilden, wurde eine systematische Netzwerkanalyse durchgeführt. Allen Interviewpartnern wurde eine Liste mit den „einflussreichen“ Personen im Stadtteil vorgelegt. In Kalk umfasste diese Liste 58 Personen, die aufgrund von Intensivinterviews mit Schlüsselakteuren und Dokumentenanalysen bestimmt wurden. Es wurden Interviews mit 27 Akteuren durchgeführt, die über ihre Netzwerke Auskunft gaben. Dabei wurden vier Netzwerkebenen abgefragt:

- berufliche Kontakte,
- enge Arbeitskontakte,
- Kontakte über Vereine und Verbände sowie
- private Kontakte.

Bei der Analyse der Netzwerke wurde zwischen „zweckorientierten“ und „richtungsoffenen Netzwerken“ unterschieden.

- Zweckorientierte Netzwerke sind themenorientiert, sachbezogen und verfolgen relativ klar definierte Aufgaben. Sie nehmen häufig Projektgruppen-Charakter an und sind zeitlich befristet.
- Richtungsoffene Netzwerke verfolgen keine spezifischen Aufgaben, sondern dienen primär der Kommunikation und erfüllen sozio-emotionale Bedürfnisse der Beziehungspflege. Sie haben eher „Club-Charakter“. Richtungsoffene Netzwerke bilden den Pool, aus dem neue, projektbezogene Netzwerke entstehen können und sind deshalb wichtig für die Entwicklungspotenziale eines Stadtteils (vgl. Schubert/ Fürst/ Rudolph/ Spieckermann 2001, 19f).
- Eine Mischform zwischen beiden sind die berufsbedingten Informations-Netzwerke: Man kommuniziert häufiger mit Kollegen resp. Fachleuten der engeren Bekanntschaft, um an Informationen zu kommen. Solche Netzwerke werden intensiv gepflegt.

In den nachstehenden Netzwerkabbildungen wurden die engen Arbeitskontakte und die privaten Kontakte ausgewählt, um zweckorientierte und richtungsoffene Netzwerke gegenüber zustellen.

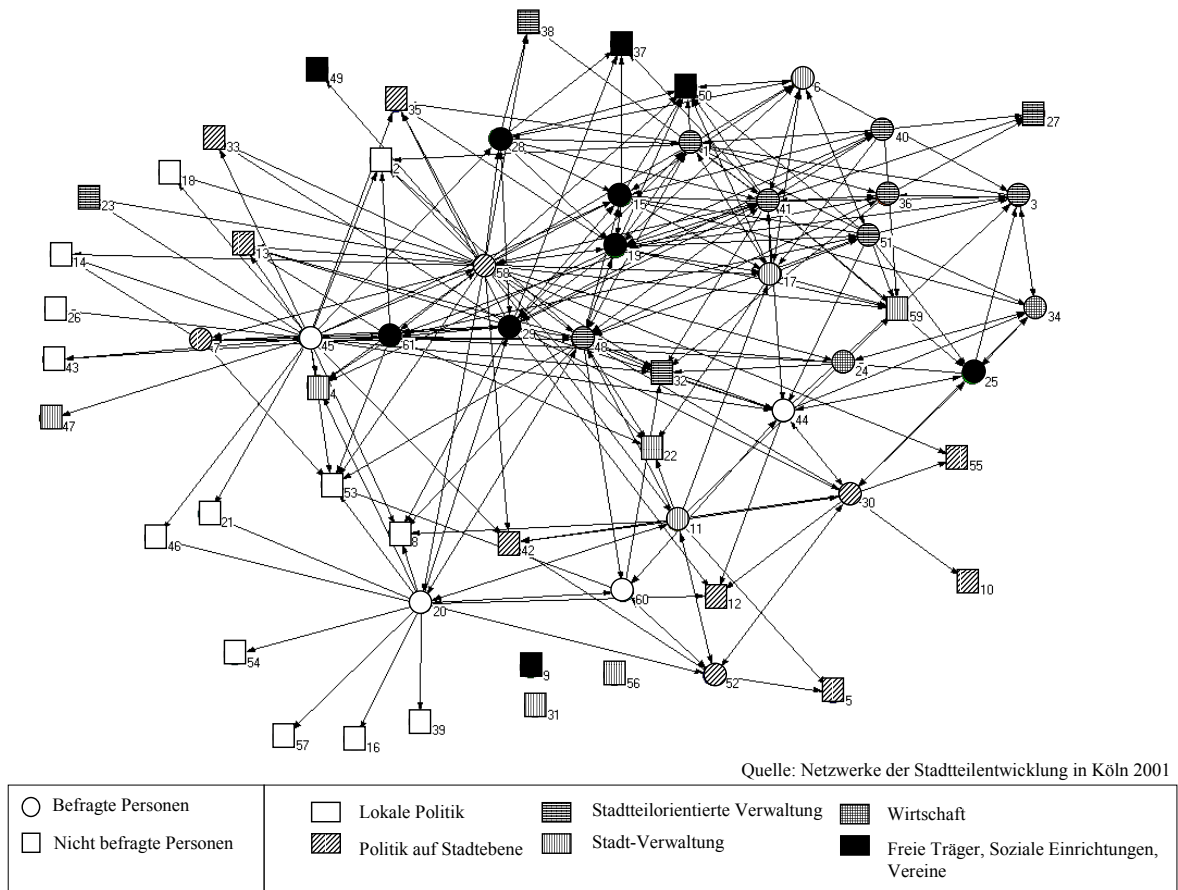


Abbildung 27: Netzwerk der engen Zusammenarbeit der professionellen Akteure in Köln-Kalk

In der Abbildung stellen die verschiedenfarbigen Kreise die interviewten Akteure und die Linien die genannten Kontakte zwischen ihnen dar. Die Pfeile kennzeichnen die Richtung der Nennungen. Die Akteure wurden den in der Legende beschriebenen Sektoren zugeordnet. Die Zuordnung richtet sich zum einen nach der Sektorenzugehörigkeit und unterscheidet weiterhin, ob die überwiegende Aktionsebene der Personen auf Kalk orientiert ist oder eher auf der Ebene der Stadt Köln zu verorten ist. Dabei ist vor allem bei den Akteuren der Stadtverwaltung nicht die formale Zugehörigkeit zur Bezirks- oder Stadtverwaltung, sondern der tatsächliche Aufgabenbereich entscheidend.

Bei dieser zunächst unübersichtlich erscheinenden Abbildung sind weniger die einzelnen Linien als die durch sie entstehenden Strukturen höherer und niedriger Verdichtungszone des Netzwerkes relevant. Die Anordnung der Akteure wurden nach einem mathematischen Algorithmus³ graphisch positioniert. Akteure, die viele Beziehungen untereinander haben, sind nahe beieinander positioniert und befinden sich eher im Zentrum, während Akteure, die wenig Beziehungen zu anderen haben, eher an der Peripherie verortet werden.

In Abbildung 27 erstreckt sich das Zentrum des Netzwerkes mit der höchsten Verdichtungszone rechts oberhalb der Mitte. Hier sind vor allem Akteure des Arbeitskreises Kalk zu finden, der sich aus Personen der stadtteilorientierten Verwaltung und Vertretern der freien Träger zusammensetzt. Dort sind auch einzelne Vertreter der Stadtverwaltung Köln verortet, die für den Arbeitskreis Koordinationsfunktionen übernehmen. Es ist nicht überraschend, dass die überwiegende Zahl der Personen, die hauptsächlich auf der Ebene der Stadt

³ Softwareprogramm Pajek, <http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>

Köln agieren und evtl. für mehrere Stadtteile zuständig sind, nicht im Zentrum des Netzwerks verortet sind. Dies trifft sowohl auf die Stadtverwaltung als auch auf den politischen Sektor zu. Auffällig jedoch ist die verhältnismäßig ungünstige Positionierung der lokalen Politiker aus der Bezirksratsvertretung. Der überwiegende Teil der Bezirksratsvertreter ist von dem Zentrum entfernt und sind über einzelne Schlüsselpersonen mit dem Netzwerkzentrum verbunden. Akteure aus dem Bereich Wirtschaft/Einzelhandel sind nur sehr wenig vertreten.

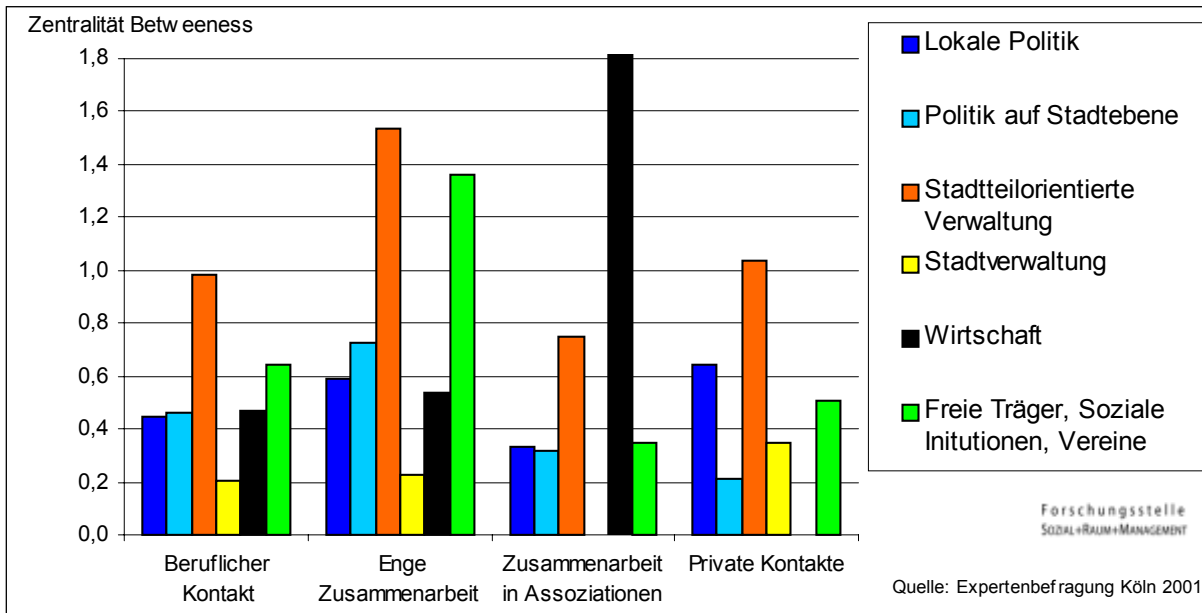


Abbildung 28: Zentralitäten (Betweenness) der professionellen Akteure in Köln-Kalk nach Sektoren

Um die Vernetzungsstrukturen der einzelnen Sektoren auf den vier verschiedenen Vernetzungsebenen miteinander zu vergleichen, lassen sich Kennwerte errechnen, die spezifische Eigenschaften des Netzwerkes beschreiben. Ein wichtiger Indikator für die Stellung der Akteure im Netzwerk ist die Positionierung im Zentrum oder der Peripherie des Netzwerkes. Diese sogenannte Zentralität kann durch Zentralitätsmaße berechnet werden. Das Zentralitätsmaß „Betweenness“ oder „Zwischenzentralität“ basiert darauf, wie oft ein Akteur potenzieller Vermittler zwischen Akteuren sein und Kontrolle über Informationskanäle haben kann. Für jedes Akteurspaar wird die kürzeste Pfaddistanz errechnet. Je häufiger ein Akteur eine Zwischenstation auf dem Pfad zwischen zwei anderen Akteuren ist, desto höher ist seine Zwischenzentralität (Freeman 1979, Wasserman/Faust 1994). Über die indirekten Verbindungen zwischen zwei Akteuren ist es Dritten möglich, dazwischentretend Beziehungen beispielsweise zu beeinflussen, zu mobilisieren oder zu kontrollieren. Je höher der Wert des dargestellten Zentralitätsmaßes, desto höher ist die Zentralität. Für die Sektoren wurden die arithmetischen Mittel der Akteurszentralitäten berechnet.

- Die höchsten Zentralitäten auf fast allen Beziehungsebenen hat die **stadtteilorientierte Verwaltung**, gefolgt von den **freien Trägern und sozialen Einrichtungen**.
- Die Beziehungsebene „Zusammenarbeit in Assoziationen“ fällt hier etwas aus dem Rahmen. Nach Auskunft vieler Akteure ist dies nicht die Arbeits- oder Beziehungsform, auf der soziale Kontakte gepflegt werden. Deshalb sind verhältnismäßig wenige Akteure über Verbände/Vereine aktiv und die Zentralitäten sind in dieser Kategorie unter dem Durchschnitt. Die Beziehungspflege der **Wirt-**

schaftsakteure erfolgt hingegen überwiegend in Form von Verbandsarbeit, weshalb sie hier eine extrem hohe Zentralität haben.

- Die **Politik auf Stadtebene** pflegt enge Zusammenarbeit mit den Akteuren aus dem Stadtteil. Dies geschieht vermutlich überwiegend über die parteipolitischen Verbindungen und in Form von bilateralen Kontakten.
- Die **Stadtverwaltung** ist auf allen Ebenen eher in der Peripherie zu verorten.

Insgesamt decken sich die realen Netzwerkstrukturen nur teilweise mit den Einschätzungen der Kalker Akteure. Die Netzwerke sind besser, aber auch anders als ihr Ruf. Die lokalen Akteure aus Verwaltung und den sozialen Institutionen sind über den Arbeitskreis Kalk und gemeinsame Projekte sehr gut vernetzt. Vernetzungslücken bestehen im Verhältnis zu den Bezirksvertretern, die ein relativ abgeschlossenes Netzwerk bilden. Die Personen, deren Wirkungskreis auf der Stadtebene liegt, sind nur punktuell in die lokalen Netzwerke eingebunden.

Die Beziehungsnetze sind überwiegend auf der Ebene der Arbeitssphäre angesiedelt. Private Kontakte sind seltener. Das hängt damit zusammen, dass viele professionelle Akteure in Kalk ihren Arbeitsplatz haben, aber außerhalb des Stadtteils wohnen. Sie kommen morgens in den Stadtteil, verlassen ihn abends wieder und verbringen ihre Freizeit in anderen Stadtteilen. So kann sich kein umfassendes, richtungsoffenes Netzwerk bilden, das kreative Impulse liefern kann und die Identifikation mit Kalk stärkt. Entsprechend sehen viele Akteure einen Bedarf an einer Verbesserung der Kommunikation im Viertel, z.B. in Form eines Runden Tisches, der Gruppen mit gegensätzlichem Interesse zusammenbringt.

Der geringe Anteil von Bürgern in beiden Netzwerken verweist auf das grundsätzliche Problem, Bürger für ehrenamtliche Mitarbeit im Stadtteil zu gewinnen. Die Problematik der Bürgerbeteiligung spiegelt sich auch auf der Ebene der realen Vernetzungen wider.

4.3.3 Fallbeispiel Köln-Mülheim

4.3.3.1 Räumliche Lage

Köln-Mülheim ist rechtsrheinisch gelegen und bildet dort mit 5.223 Hektar einen von insgesamt neun Kölner Bezirken. Mülheim grenzt im Norden an Leverkusen, im Osten an Bergisch-Gladbach, südlich ist Mülheim durch die Kölner Stadtteile Kalk und Deutz, im Westen an den Rhein abgegrenzt. Mit 144.360 Tsd. Einwohnern ist Mülheim der bevölkerungsreichste Stadtteil von Köln, das entspricht 14,2% der Gesamteinwohnerzahl⁴.

⁴ die statistischen Zahlen wurden aus den Kölner Strukturdaten 2000, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Stadt Köln, Stand 31.12.00, (<http://www.stadt-koeln.de/zahlen/index.html>) entnommen



Abbildung 29: Köln-Mülheim in gesamtstädtischer Lage

Der Stadtteil Mülheim, auf den sich die Untersuchungen im Folgenden beziehen, ist mit 40.828 Einwohnern (fast 28%) der bevölkerungsreichste Stadtteil im Bezirk. Der Stadtteil ist im Norden räumlich eingegrenzt durch den Friedhof an der Bruder-Claus-Siedlung, die östliche Begrenzung ist durch die Bundesautobahn 3 gegeben.

Die südliche Begrenzung ist durch die Bahntrasse der Deutschen Bundesbahn gegeben, die sich im Süd-Osten und Süden wie ein Ring um den Stadtteil legt. Wichtige Verbindungsstraßen (Mülheimer Brücke zur anderen Rheinseite, Clevischer Ring Richtung Leverkusen, Bergisch



Abbildung 30: Frankfurter Straße

Gladbacher Straße Richtung Osten, Frankfurter Straße Richtung Süd-Osten, Bergischer Ring Richtung Süden) durchschneiden den Stadtteil in kleinere Parzellen und bilden im Zentrum Mülheims einen Verkehrsknotenpunkt für den ÖPNV und Privatverkehr, den Wiener Platz. Er bildet mit der Frankfurter Straße das gewerbliche Einzelhandelszentrum von Mülheim.

Geprägt ist der Stadtteil im Kern von einer Industriebrache im Bereich Markgrafen-, Carlswerk-, Holweider- und Keupstraße. Dieses Gebiet wird durchzogen von der Schanzenstraße, sie bildet sich insbesondere als Medienstandort mit mehreren Konzert- und Produktionshallen für den Eventbereich aus.

Während der Kern Mülheims (Altmülheim) und das Gebiet um die Frankfurter Straße (Dreieck Bergischer Ring, Bahntrasse, Bergisch-Gladbacher Straße) von mehrgeschossigem Altbau dominiert wird, finden sich

rund um den Kern mehrere Neubausiedlungen mit 4-10 geschossigen Mehrfamilienhäusern wieder (Böckinggelände, Hacketeuer-Siedlung, Bruder-Claus-Siedlung).

4.3.3.2 Wichtige Eckpunkte in der Geschichte des Stadtteils Mülheim

Die Industrialisierung beginnt in Mülheim im 18. Jahrhundert durch die Textilfirma Andraee, welche in Mülheim Arbeitsplätze im sekundären Sektor schuf. Gefolgt vom Walzwerk Böcking (1872) und dem Kabelwerk Felten & Guillaume (1875) entwickelte sich Mülheim zum bedeutenden Industriestandort.



Abbildung 31 : Markgrafenstraße, Mauer der Industriebrache



Abbildung 32: Hafengelände Mülheimer Straße

Im zweiten Weltkrieg wurde Mülheim stark zerstört, der hohe Anteil der Wohnbebauung aus den Jahren 1949-1962 spiegelt den Wiederaufbau des Stadtteils wider. Die Bedeutung der Industriearbeitsplätze stellt sich anhand folgenden Vergleichs dar: 1961 waren in Mülheim 72% aller Arbeitsplätze im sekundären Sektor angesiedelt, im gesamten Köln nur 46% (vgl. Reiberg 1981).

Im Rahmen der Gastarbeiteranwerbung durch die BRD kamen im Laufe der sechziger Jahre viele Arbeitskräfte nach Mülheim, um in den Industriebetrieben zu arbeiten.

Zu Beginn der 70er Jahre fallen im produzierenden Gewerbe immer mehr Arbeitsplätze weg. Ende der 70er Jahre wurde das Walzwerk Böcking geschlossen und hinterließ eine große Industriefläche. Dort wurden im Rahmen der Sanierung sieben Wohnblocks mit 576 zum Teil öffentlich geförderte Wohnungen sowie ein Parkgelände gebaut (KSTA vom 16.03 2001). Auch das Gebiet der Firma Felten & Guillaume (F&G) hinterlässt eine Industriebrache, um die sich bezüglich der Nutzung eine Diskussion im Stadtteil entwickelt hat.



Abbildung 33: Stadtteil Köln-Mülheim

Das bis heute vorhandene ausgeprägte Bewusstsein der Mülheimer für Ihr Stadtviertel ist unter anderem auch historisch bedingt. Bis Mülheim 1914 - trotz anfänglicher Widerstände- eingemeindet wurde, galt es als kreisfreie Stadt mit selbstständiger Struktur. Vorhandene traditionelle Vereine (Schützen, Karneval), Bewusstsein und Interesse an der Stadtteilgeschichte seitens der Einwohner sowie die Existenz von "überdurchschnittlich starker öffentlicher Anteilnahme an planerischen Vorstellungen und räumlichen Veränderungen" (vgl. Reiberg, 1981) prägen heute den Zusammenhalt und lassen Mülheim eher als eigenständigen und selbstbewussten Stadtteil denn als "Vorort" der Stadt Köln erscheinen.

4.3.3.3 Sozialdaten

	Stadtteil Mülheim	Stadtbezirk Mülheim	Stadt Köln
Sozialhilfedichte (Personen in % der Einwohner m. Hauptwohnung)	10,5	8,2	6,8
Arbeitslosenquote	17,5	14,1	11,5
Wohnfläche (QM)			
Je Wohnung	61,5	69,4	70,3
Je Einwohner	31,9	34,1	35,8
Quelle: Stadt Köln, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, 2000			

Abbildung 34: Ausgewählte Sozialstrukturdaten des Stadtteils Mülheim, des Stadtbezirks Mülheim und der Stadt Köln

Insbesondere die Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat sich nachhaltig auf die sozialen Strukturen im Stadtteil Mülheim ausgewirkt. So liegt die Arbeitslosenquote 6 Prozentpunkte über dem Wert der Stadt Köln.

Kennzeichnend für die Arbeitslosenstruktur ist ein überdurchschnittlicher Anteil an erwerbslosen Männern. Auch der Anteil der Langzeitarbeitslosen liegt mit 44,1% um 5 Prozentpunkte über dem Wert der gesamten Stadt Köln. Vor allem durch den Abbau im sekundären Sektor sind ein hoher Teil der Arbeitsplätze in Mülheim verloren gegangen. Langzeitarbeitslosigkeit ist zudem eine Folge mangelnder alternativer Arbeitsplätze für die Personengruppe in diesem Sektor. Erschwerend kommt für diese Gruppe häufig eine einseitige Qualifikation und mangelnde Flexibilität bezüglich des Arbeitsplatzstandortes zum Tragen.

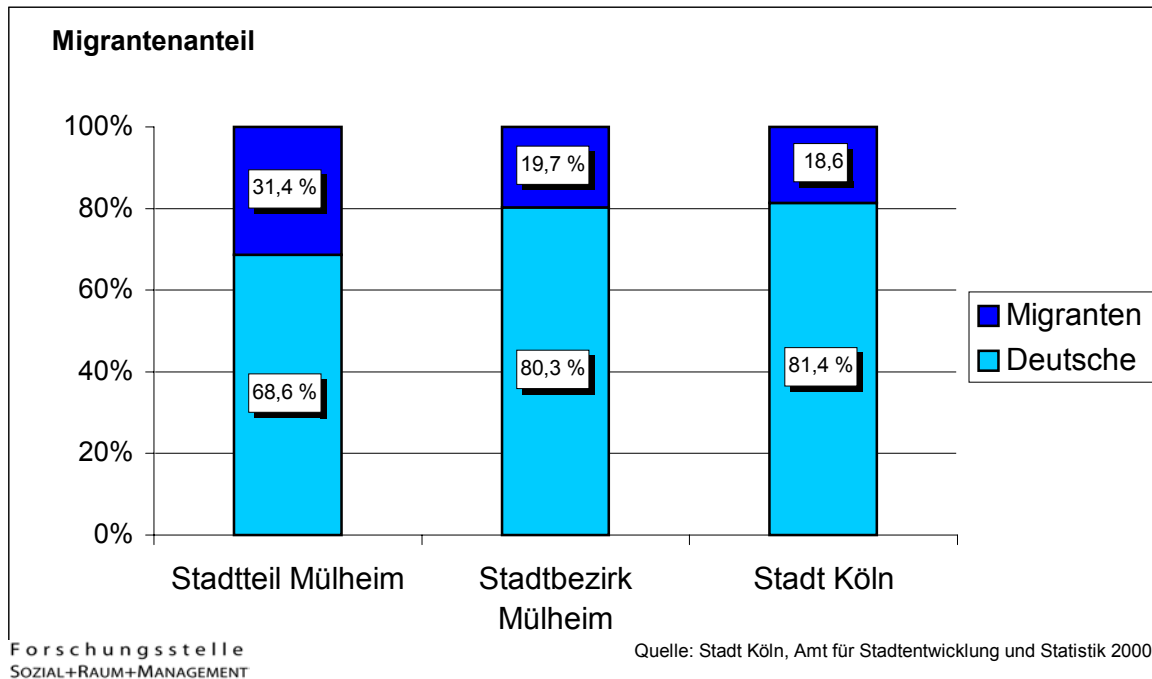


Abbildung 35: Anteil der Migranten im Stadtteil Mülheim, im Stadtbezirk Mülheim und der Stadt Köln

Durch die starke Anwerbung von Gastarbeitern in den 60er Jahren entwickelte sich Mülheim zu einem multi-kulturellen Stadtteil. Der Stadtteil weist einen überdurchschnittlichen Anteil an Migranten⁵ auf.



Abbildung 36: Keupstraße



Abbildung 37: Keupstraße

Etwas mehr als die Hälfte der ausländischen Einwohner sind türkischer Herkunft, auch dies ist gegenüber der Stadt Köln ein um 15,5 Prozentpunkte überdurchschnittlicher Anteil. Räumlich zeigt sich diese Struktur insbesondere im Bereich der Keupstraße. Die ehemalige Geschäftsstraße für die dort lebenden Arbeiter hat sich im Laufe der Zeit zu einem geschäftlichen und kulturellen Zentrum vor allem für die türkischen Bewohner entwickelt.

Die Personengruppe der Migranten ist besonders von Arbeitslosigkeit betroffen, der Anteil der ausländischen Arbeitslosen liegt um fast 10 Prozentpunkte über der Zahl der gesamten Stadt Köln.

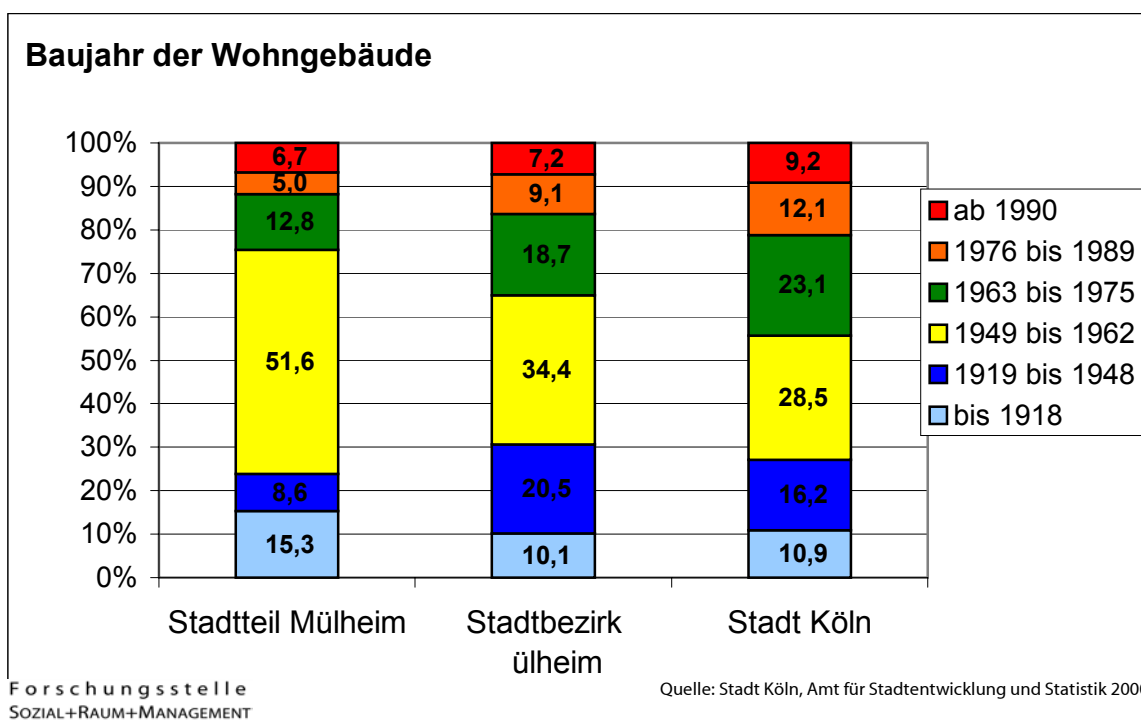
Mülheim ist ein relativ junger Stadtteil (überdurchschnittliche Werte bei der Gruppe der bis 35-jährigen, unterdurchschnittliche Werte bei der Gruppe der über 35-jährigen), u.a. bedingt durch die zweiten bzw. dritten Generationen der zugewanderten Arbeiter. Gerade diese Gruppe ist betroffen von Arbeitslosigkeit, der Anteil der unter 25 jährigen an den Arbeitslosen ist ebenfalls überdurchschnittlich (10,2%). Mangelnde Qualifikation, aber auch fehlende Ausbildungsplätze im Umkreis können Ursachen sein.

Im Stadtteil Mülheim bezogen im Januar 2001 insgesamt 4.112 Personen Sozialhilfe. Dabei liegt die Sozialhilfedichte mit 10,5% im Vergleich zur gesamten Stadt mit 6,8 % deutlich höher. Überdurchschnittlich ist ebenfalls der Anteil der ausländischen Sozialhilfeempfänger mit 37,8%.

4.3.3.4 Gebäude- und Wohnstruktur

Auffällig ist der überdurchschnittliche Anteil von Wohnungen aus den Baujahren 1949-1962. Ebenfalls überdurchschnittlich - wenn auch nicht in dem Ausmaß - ist der Anteil der Gebäude mit Baujahr bis 1918. Die Wohngebäude mit Baujahren nach 1962 haben durchweg - teilweise stark - unterdurchschnittliche Werte, gleiches gilt für die Baujahre 1919 bis 1948.

Der Anteil der Sozialwohnungen an den Gesamtwohnungen in Mülheim liegt mit 14,7% nur leicht über dem Gesamtwert der Stadt Köln.



⁵ Der Begriff Migranten ist hier ausländerrechtlich definiert. Als Migranten werden alle Personen mit ausländischer Nationalität bezeichnet.

Im zweiten Weltkrieg wurden die historischen Bauten insbesondere im alten Ortskern, der südlichen Ortsteile sowie das südliche Industriegebiet völlig zerstört (vgl. Reiberg, 1981). Durch die Wiederaufbauphase erklärt sich der starke Anteil an Wohngebäuden von 1949 bis 1962.

Geprägt ist diese Bauphase in Mülheim durch mehrere Großsiedlungsprojekte (Adam-Stegerwald, Bruder-Claus), später dann durch die Hacketäuer Siedlung (als Wohnungsbauprojekt im ehemaligen Kasernenkomplex) und jüngst die Bebauung des Böcking-Geländes. Diese Gebiete begründen auch die überdurchschnittlich hohe Wohndichte im Vergleich zur Stadt Köln. Die hohe Sozialdichte ist dadurch begründet dass einige Siedlungen im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus gefördert werden und dementsprechend überwiegend von einkommenschwächeren Personen bewohnt werden.



Abbildung 39: Ausgewählte Bebauungsstrukturen in Köln-Mülheim

4.3.3.5 Soziale Maßnahmen und Stadtteilmanagement

Problemlagen

Die ausgewählten Akteure im Stadtteil wurden zunächst nach ihrer Einschätzung bezüglich der bereits durchgeführten und noch ausstehenden Maßnahmen zur Entwicklung des Stadtteils befragt. Aus den Antworten ließen sich im Umkehrschluss die Problemlagen im Stadtteil erfassen. Diese spiegeln letztendlich dann auch die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung im Stadtteil Mülheim wider. Die wichtigsten Punkte auf die Frage "Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Situation im Stadtteil sind besonders wichtig?" können in mehrere Kategorien zusammengefasst werden:

- Schaffung von auf den Stadtteil abgestimmten **Arbeitsplätzen**. Durch den - fast vollständigen - Wegfall der Arbeitsplätze im sekundären Sektor (Böcking, F&G) wird die Arbeitslosigkeit im Stadtteil als Hauptproblem angesehen. Die berufliche Qualifikation dieser Arbeitslosen macht eine Wiedereingliederung in andere Arbeitsbereiche schwierig. Aus diesem Grund wird die Ansiedlung von Medienfirmen auf dem Gelände von F&G (Schanzenstraße) kritisch gesehen. Einerseits bringen diese Firmen Arbeitsplätze in den Stadtteil, andererseits sind diese Arbeitsplätze kaum für die ehemaligen Arbeiter im Stadtteil geeignet. Durch die Ansiedlung von Medienbetrieben mit eigenen Produktionsstätten für verschiedene Fernsehshows (Harald-Schmidt-Show, Wochenshow) wird zumindest das Image des Stadtteils weiter aufgewertet. Weiterhin verspricht man sich positive Auswirkungen

auf den Dienstleistungssektor, insbesondere der Gastronomie. Einen hohen Stellenwert nehmen für die Befragten besondere Maßnahmen zur Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit und zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen ein. Die Einschätzung der Relevanz spiegelt sich in den o.g. statistischen Daten wider.

- Ausweitung der **Angebote für Jugendliche**. Insbesondere die Förderung des Bildungssystems soll die Qualifikation der Jugendlichen verbessern und somit der Jugendarbeitslosigkeit vorbeugen. Hier werden Maßnahmen seitens des Arbeitsamtes oder der Job-Börse genannt.
- Das Miteinanderleben von deutschen und ausländischen Bürgern im Stadtteil stellt eine weitere Herausforderung dar, das Thema **Integration** spielt unter den Befragten eine besonders große Rolle. Als Beispiele für eine Unterstützung werden hier insbesondere die Sprachbildung der ausländischen Bürger genannt, erste Projekte z.B. mit Deutschkursen für Türkinnen laufen bereits an, insgesamt scheint hier aber noch großer Bedarf.
- Die **Drogenproblematik** ist im Stadtteil als weitere Problemlage anzusehen. Die Nutzung bestimmter Räume (Marktplatz Berliner Straße, Böcking-Park) als Ort für Drogengebraucher und Drogenhandel wird kritisch gesehen. Hier wurde bisher eher eine Politik des "Vertreibens" geführt (Park an der "MütZe"), jedoch scheint diese Art des Umgangs nicht im Einklang mit den Bürgern und Institutionen geführt zu werden. So wurde eine bereits abgeschaffte Drogenberatungsstelle auf Druck der Bewohner wieder eingerichtet.
- Weiter werden Maßnahmen insbesondere für Gruppen der Obdachlosen und psychisch Kranker als wichtig angesehen.
- Als **räumliche Problemlagen** kommen in Mühlheim die bereits erwähnten Industriebrachen, die nach den Abwanderungen von industriellen Betrieben zurückgeblieben sind, zum Tragen. Hier werden aktuell drei Gebiete genannt, in denen Maßnahmen zur Entwicklung gefordert werden: Industriebrache Güterbahnhof, KHD-Flächen (Hafen), Kabellager Düsseldorfer Straße. Die Entwicklung der einzelnen Gebiete verläuft recht unterschiedlich. Höchste Brisanz liegt jedoch in der Nutzung der Industriebrache Güterbahnhof. Hierzu wurde im März 2001 ein Stadtteilforum durchgeführt, um die unterschiedlichen Positionen an einen Tisch zu bringen. Es liegen unterschiedliche Konzepte und Interessen vor. Hier stoßen insbesondere die Vermarktungsinteressen der Eigentümer und die Interessen der Anwohner im Stadtteil aufeinander (Bericht zum Stadtteilforum, Agenda Beratungsbüro, Lörrach, 2001).
- Die Verkehrsplanung wird als weiterer Punkt genannt. Hierzu zählt insbesondere die Anbindung des Stadtteils an den ÖPNV. Obwohl der Stadtteil Mühlheim relativ gut an das U-Bahn/DB-Netz angeschlossen ist, werden Maßnahmen der Verbesserungen insbesondere in der Erreichbarkeit einzelner Quartiere gesehen. Bei der Neugestaltung der Flächen wird ein weiterer räumlicher Aspekt deutlich: Neben der Schaffung von Wohnraum werden auch zusätzliche Grünanlagen den Stadtteil ^{auf} Rückblickend werden Defizite in der Sanierung aufgedeckt. Mühlheim war 1979 zum größten Sanierungsgebiet Deutschlands erklärt worden (vgl. Mertens, S.153). Große Sanierungsprojekte lagen insbesondere in der Altstadt sowie den nördlichen und südlichen Arbeitervierteln (Erneuerung der Bausubstanz) und im Bereich der alten Industriegelände, auf denen gänzlich neue Wohnviertel entstanden (z.B. Böcking-Gelände). Bei vielen dieser neueren Maßnahmen wird jedoch beklagt, dass im

Rahmen der Sanierungsplanung die sozialen Aspekte kaum berücksichtigt wurden. So ist dem Bedarf von z.B. Kindergärten oder Jugendeinrichtungen meist nicht gerecht geworden.

- Andere Verbesserungsmaßnahmen hängen mit räumlichen Veränderungen zusammen, so die Umgestaltung des Wiener Platzes als öffentlicher Raum im Zuge des U-Bahn-Umbaus.
- Die lokale Ökonomie stellt einen weiteren Punkt im Themenkreis der Problemlagen dar. Hier werden Maßnahmen zur Erhaltung von kleinen und mittelständischen Unternehmen als wichtig angesehen, um auch Einzelhandel mit qualitativ höherwertigen Produkten zu halten.
- Als verbesserungswürdig angesehen werden die Bürgerbeteiligung (Einbeziehen der Bürger in Planungsprozesse), die Imageverbesserung einzelner Quartiere (z.B. Keupstraße) oder auch der Ausbau der Zusammenarbeit und die Koordination von Projekten.

Organisation und Ausstattung des Stadtteilmanagements

In Mülheim existiert zur Zeit der Erhebung kein institutionalisiertes Stadtteilmanagement. Mülheim weist jedoch gewisse Strukturen auf, die punktuell stadtteilmanagement-verwandte Aufgaben übernehmen. So wird von vielen Befragten im Zusammenhang mit dem Begriff Stadtteilmanagement der Arbeitskreis "Mülheimer Bürgerdienste" in Verbindung gebracht. Mehrere Befragte wiesen auf frühere Diskussionen hin, ob für Mülheim ein Stadtteilmanager benötigt wird. Die Einschätzung ergab aber, dass die Bürgerdienste diese Aufgaben bereits übernehmen und sie demnach entscheiden, inwieweit von ihnen ein Stadtteilmanager zur Unterstützung gebraucht wird. Weiter existieren Interessensgemeinschaften für die beiden Geschäftsstraßen Keupstraße und Frankfurter Straße, in denen sich Einzelhändler und Dienstleister zusammengeschlossen haben. Für die Keupstraße gab es zwei "Mini-Quartiersmanager", die für das Feld Müll und Verkehr zuständig waren. Beide Themenfelder benötigten gesonderte Koordination, da sich zum einen externe Müllhalden in den Hinterhöfen bildeten und zum anderen aufgrund des beschränkten Parkplatzkontingents die stark frequentierte Keupstraße ständig mit Falschparkern zu kämpfen hatte.

Akteure im Stadtteil: Die "Mülheimer Bürgerdienste"

Der Arbeitskreis "Mülheimer Bürgerdienste" ist ein Zusammenschluss von über 90 Einrichtungen und Institutionen aus den Bereichen Arbeit, Beratung, Bildung, Freizeit, Betreuung und Wohnen (hierzu existiert die vom Ak Mülheimer Bürgerdienste herausgegebene Broschüre "Köln-Mülheim, Bürgerdienste informieren", Eine Versammlung mit dem Ziel des Informationsaustausches und der Koordination gemeinsamer Projekte (z.B. Markt der Möglichkeiten) findet ca. alle 2 Monate statt. Um den weiteren Dialog zu sichern, finden regelmäßig Gesprächsrunden zwischen Vertretern der Politik und den Bürgerdiensten zu aktuellen Themen statt (<http://www.koeln.de/muelheim/>).

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Akteure nach Ihren Vorstellungen und Erwartungen an ein Stadtteilmanagement befragt. Obwohl keine "Institution Stadtteilmanagement" vorhanden ist, haben die Befragten zumeist eine klare Vorstellung davon, was Stadtteilmanagement bedeutet.

"...ich denke mir einfach, dass Grundformen von Stadtteilmanagement in Mülheim stattfinden, aber dass einfach die Ressourcen noch einmal ganz anders gebündelt werden können."

Hier liegt bei vielen Befragten die Vorstellung zugrunde, die bereits vorhandenen Strukturen zu verstärken, ihre Arbeit "besser" und "organisierter" zu machen. Einige haben dazu auch konkrete Anregungen:

- **Ergänzend:** Hier geht es insbesondere um die Einbindung der wirtschaftlichen Aspekte und des Stadtteilmarketings in die bisher überwiegend auf soziale Faktoren ausgerichtete Arbeit.

- **Vermittelnd:** Ganz klare Erwartungen gehen von Stadtteilmanagement als einem Lobbyisten und Interessensvertreter aus, um die jeweiligen - persönlichen - Ziele und Wünsche so durchzusetzen, dass das Gebiet stark bleibt und gefördert wird.
- **Kommunizierend:** Die Ergänzung der jetzigen Strukturen verlangt laut den Aussagen der Befragten eine "Bürgernahe Schaltstelle", welche insbesondere für die Bürger vermittelt, verschiedene Meinungen aufnehmen kann und Diskussionen moderiert. Stadtteilmanagement stellt man sich als Instrument vor, welches den Blick der Vor-Ort-arbeitenden Kollegen ergänzt und Akteure an einen Tisch holt. Weitere genannte Begriffe in diesem Zusammenhang sind Koordination, Vernetzung und Steuerung. Wichtig dabei ist für die Befragten, dass Stadtteilmanagement die Informationskanäle zu den Entscheidungsträgern pflegt und auch eine gewisse Befugnis und Entscheidungskompetenz erhält.
- **Institutionell:** Stadtteilmanagement kann nach Vorstellung der Befragten sowohl aus einem Gremium als auch aus einer Einzelperson bestehen. Wichtig erscheint aber die Unabhängigkeit des Stadtteilmanagements, frei von politischen und verwaltungs-dienstrechtlichen Zwängen. Vorschläge gehen auch in Richtung einer privaten Trägerschaft mit Sponsoren, wobei auch hier die Unabhängigkeit in Frage gestellt wird.
- **Interdisziplinär:** Die Relevanz eines interdisziplinären Stadtteilmanagements lässt sich anhand der bisherigen Praxis des "Stadtteilmanagements" herleiten. Es ist auffallend, dass die Disziplinen Soziales, Wirtschaft und Bauen zwar parallel arbeiten, jedoch wenig miteinander in Austausch treten. Der o.g. Wunsch nach Einbindung der wirtschaftlichen Aspekte in die vorwiegend sozial orientierte Arbeit in Mülheim ist ein Indiz dafür. Die soziale Komponente (insbesondere Infrastruktur) wiederum wurde während der Sanierungsphase wenig berücksichtigt, ein Defizit an Kindergärten oder Jugendeinrichtungen muss jetzt aufgefangen werden. Interdisziplinäres Vorgehen könnte hier durch die verstärkte Einbindung aller Gesichtspunkte im Sinne einer disziplinübergreifenden Zusammenarbeit bei Projekten die Effizienz steigern.

Aber auch kritische Aussagen setzen sich mit dem Begriff "Management" auseinander. Die Assoziation des Begriffs mit Kontrolle und Entmündigung weckt bei einigen Befragten die Vorstellung von Stadtteilmanagement als eine "Top-Down"- Struktur, bei der über die Köpfe sowohl der Bürger als auch der Institutionen und Einzelhändler hinweg Maßnahmen beschlossen werden.

Das breite Spektrum der Funktionen und Aufgaben innerhalb des Stadtteils wurde durch die Frage nach dem Beitrag jedes Einzelnen zum Stadtteilmanagement und zur Entwicklung des Stadtteils deutlich:

- Projekte initiieren und durchführen (insbesondere in den Bereichen der o.g. Problemlagen), Kontakt zu den Bürgern, Lobbyarbeit für die Bürger.
- Öffentlichkeitsarbeit, Koordination der Bürgerdienste, Kontakt zu den Einrichtungen, Netzwerken, Vermittlung zwischen Bürgern, Verwaltung und Politik.
- Kontakte zu Investoren, wirtschaftliche Unterstützung, zur Verfügung stellen von Räumen.

Die Akteure können in drei Gruppen unterteilt werden:

- **Sozial Professionelle:** es existiert die Gruppe der überwiegend in sozialen Berufen Arbeitenden, die sich in den Bürgerdiensten zusammengeschlossen haben. Ihre Arbeit für den Stadtteil läuft insbesondere über die einzelnen Institutionen, in denen sie ihren Beruf ausüben und beschäftigt sich langfristig mit einzelnen Problemlagen im Stadtteil.
- **Wirtschaftlich Professionelle:** diese Gruppe übt insbesondere im wirtschaftlichen Sektor ihre Profession aus und trägt damit direkt oder indirekt zur Entwicklung des Stadtteils bei. Direkt bedeutet, die lokale Ökonomie zu stärken, Investoren in den Stadtteil zu holen und langfristig Arbeitsplätze zu schaffen. Indirekt werden von den Akteuren - regelmäßig oder zu konkreten Projekten - spezielles Know-how oder aber Material/Räume für Veranstaltungen zur Verfügung gestellt.
- **Ehrenamtlich Engagierte:** hierzu zählen insbesondere die Politiker der Bezirksregierung oder engagierte Bürger, die meist einem dem Stadtteilmanagement fernen Beruf nachgehen und sich ehrenamtlich für den Stadtteil engagieren.

Als Gründe für Ihr Engagement im Stadtteil wurden häufig mehrere Motive angegeben. Die Befragten nannten hauptsächlich berufliche Gründe (17 Nennungen), die sich aber fast immer mit persönlichen Gründen vermischen. So ist für 9 Befragte der Stadtteil auch Lebensmittelpunkt und Wohnort schon seit langer Zeit oder mit dem Wechsel in den Beruf geworden. Bei vielen Befragten sind das Interesse und somit auch das Engagement im Stadtteil mit der Zeit gewachsen. Als Gründe wird zum einen der Wunsch nach Veränderungen im Stadtteil genannt, zum anderen aber auch der bisherige sichtbare Erfolg in der Entwicklung des Stadtteils. Verbundenheit mit dem Stadtteil sowie Verbundenheit mit verschiedenen Institutionen und Vereinen ist ein weiteres Motiv für das Engagement. Und nicht zuletzt die Bewohner des Stadtteils, das Kennenlernen der Menschen und der persönliche Kontakt zu den Mülheimern veranlasst die Befragten, sich im Stadtteil zu engagieren.

4.3.3.6 Bürgerbeteiligung

Dieser Abschnitt dient der Erhebung der stattfindenden oder früher stattgefundenen Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung im Quartier sowie deren Erfolg. Beteiligung und Aktivierung von Bürgern am Entwicklungsprozess ihres Quartiers ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Nachhaltigkeit. Ziel ist der Aufbau von Strukturen, die eine Bürgerbeteiligung "von unten" ermöglichen und die Bürger dazu befähigen, letztendlich ihren Stadtteil - mit Unterstützung - selber zu verwalten (vgl. Hinte, 1998).

Im Rahmen der Interviews wurden die Akteure zunächst nach den Maßnahmen der Bürgerbeteiligung im Stadtteil befragt. Die Antworten können in 5 Kategorien zusammengefasst werden:

- Maßnahmen zur **Information** der Bürger: Hierunter fallen genannte Aktionen wie der "Markt der Möglichkeiten", bei dem alle Institutionen sich vorstellen und die Bürger über ihre Angebote im Stadtteil informieren. Information findet weiter durch Flugblätter, Aushänge oder Infostände statt, welche die Befragten zur Bürgerbeteiligung zählen.
- Maßnahmen im Rahmen von **Dienstleistungen:** Insbesondere durch die Mülheimer Bürgerdienste, werden von den Befragten zur Bürgerbeteiligung gezählt. Hierbei geht es insbesondere darum, dass die Bürgerdienste durch Vermittlungs- und Multiplikatorenfunktion Kontakt zu den Bürgern halten.

Einladung zur 17. Mülheimer Gesprächsrunde

zwischen gewählten Mandatsträgern/innen der politischen Parteien
 CDU, SPD, Bündnis 90/DIE GRÜNEN, F.D.P. im Bezirk Mülheim,
 Mülheimer Ratspolitikern/innen
 und Vertretern/innen der Bürgerdienste Mülheim

Ort: im Raum 647 des Bezirksrathauses, Wiener Platz 2 a

Zeit: Dienstag, 25. September 2001 - 18.00 Uhr

Integrationspolitische Gesprächsrunde im Bezirk Mülheim

Hier: Lebenssituation der Senioren unter den Ausländern/innen und Migranten/innen

Abbildung 40: Einladung zu den Mülheimer Gesprächsrunden

- Maßnahmen zum **Dialog** zwischen den Bürgern, der Verwaltung und Politik: So existiert z.B. der Bürgerstammtisch für das Böcking-Gelände, bei dem verschiedene aktuelle Themen besprochen werden. Eine Form des Dialoges bilden die regelmäßig stattfindenden "Mülheimer Gesprächsrunden". Hier sind Vertreter der Bürgerdienste, gewählte Mandatsträger der politischen Parteien im Bezirk Mülheim sowie Mülheimer Ratspolitikern eingeladen, um über aktuelle Themen zu diskutieren.
- Maßnahmen der **gesetzlichen Bürgerbeteiligung**: Hierunter fallen die formalen Beteiligungsformen wie Bürgeranträge oder Anhörung zu Beginn jeder öffentlichen Sitzung der Bezirksvertretung. Im Rahmen der Sanierung zählen dazu der Sanierungsbeirat mit Bürgersprechstunde sowie die nach § 3 BauGB anzuwendenden Maßnahmen der Beteiligung bei der Bauplanung.
- Beispiele für **einzelne Maßnahmen im Rahmen von Bürgerbeteiligung**: Erwähnung findet hier die in der Entstehungsphase befindliche Mülheimer Stadtteilgenossenschaft, die sich für ein gemeinsames Planen von Bürgern und Experten auf der Industriebrache Güterbahnhof ausspricht. Entstehen soll auf dem Gelände ein neues Viertel, in dem Arbeit und Wohnen eng miteinander verbunden ist und die Bürger ihr Viertel bei Eintritt in die Genossenschaft selber gestalten und verwalten können. Weitere beispielhafte Formen in der Vergangenheit waren das Verfahren "Planning for Real", das selbstverwaltete sozialgewerbliche Zentrum MütZe mit unterschiedlichen Angeboten, der gegründete Verein "Kulturbunker e.V.", der den Bunker an der Berliner Str. zu einem Kulturzentrum umfunktioniert hat oder das selbstverwaltete Nachbarschaftszentrum "Böckingtreff e.V.". Eine Säuberungsaktion im Stadtteil, initiiert von verschiedenen Institutionen und durchgeführt von



Abbildung 41: Plakat zum Markt der Möglichkeiten

Bürgern, fand im Sommer 2001 statt. Erwähnt sei auch hier noch mal die Drogenberatung an der Berliner Straße, die aufgrund von Bürgerengagement wieder eingerichtet wurde.

Einschätzung der Erfolge von Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung

Information/Dialog

Der Stammtisch im Böckinggelände wurde eher als "durchwachsen" beurteilt. Laut Aussagen der Befragten haben sich in dem Treffpunkt, einer Kneipe, zwar mehrere Personen an den Diskussionen beteiligt. Häufig waren sie, neben den Personen die sich explizit zu der Thematik getroffen haben, eher zufällig dort und haben vom Tresen her daran teilgenommen. Diese Situation wurde aber nicht nur negativ bewertet, weil über diesen Weg Kommentare mit in den Dialog einfließen, welche die Thematik auf den Punkt gebracht haben.

Die Informationsveranstaltungen zur Industriebranche waren im Durchschnitt mit ca. 50-60 Menschen besucht. Mit diesen Zahlen waren die Veranstalter zufrieden angesichts der Tatsache, dass diese Personen sind welche sich für ihren Stadtteil verantwortlich fühlen.

Die Informationen per Aushang wurde als weniger effektiv beurteilt. Besser waren die Erfahrungen mit Flugblättern und Wurfsendungen.

Nachdem der "Markt der Möglichkeiten" im Jahr 2000 aufgrund von schlechtem Wetter eher mäßigen Erfolg aufwies, war die Veranstaltung im Jahr 2001 erfolgreich. Hier informierten auf dem Wiener Platz an 40 Ständen rund 90 Institutionen über ihre Arbeit (Kölner Stadtanzeiger/Kölnische Rundschau v. 22/23.September 2001).



Abbildung 42: Nutzung des Wiener Platzes

Formale Beteiligungsformen

Schwierigkeiten im Umgang mit formalen Bürgerbeteiligungsformen werden insbesondere bei Planungsverfahren genannt. Die Problematik, dass hier zwei Gruppen mit unterschiedlichen Interessen aufeinander stoßen, wird bestätigt. Die an der Anhörung beteiligten Anwohner, häufig in Bürgerinitiativen organisiert, haben sich im Vorfeld Gedanken über die Ziele gemacht, die sie erreichen wollen und überschätzen solch eine Veranstaltung. Die Veranstaltung ist gesetzlich vorgeschrieben und ist keine freiwillige Anhörung seitens der Planer. Oft gehen die Beteiligten aber gerade von diesem Umstand aus und haben das Gefühl, in einer Entscheiderrolle teilzunehmen. Insbesondere der Rahmen der Entscheidungsmöglichkeiten führt offensichtlich zu Missverständnissen, die sich später in Frustration äußern, da die erwartete Entscheidungsoptionen nicht verwirklicht werden konnten und Beteiligte zu dem Schluss kommen "...ihr macht ja sowieso was ihr wollt!". Aus dieser Haltung heraus nimmt dann auch die Beteiligung an solchen Verfahren quantitativ ab.

Berichtet wird auch von der Schwierigkeit der Planer, mit den Vorstellungen der Bürger umzugehen. Häufig wird Bürgerbeteiligung in dieser Form für die Planer als hinderlich angesehen, da Bürger "unrealistische" und "kleinbürgerliche" Anregungen beitragen, die den Prozess der Planung bzw. die konkrete Veranstaltung in die Länge ziehen. Der Konflikt hat hier zwei Ursachen:

- die Bürger sind häufig im Vorfeld nicht ausreichend über Entscheidungsmöglichkeiten, aber auch planerische Umsetzungsmöglichkeiten informiert. So kann es passieren, dass Vorschläge zur Bebauung gemacht werden, die aufgrund des vorher festgelegten Flächennutzungsplanes von vornherein gar nicht realisierbar sind.
- Die Planer können häufig mit den Wünschen und Vorstellungen der Bürger nicht adäquat umgehen. Hier scheint "Expertenwissen" vor "Bürgerwünschen" Priorität zu haben. Das Einbeziehen von Bürgern in die Planung bedeutet Mehrarbeit und Umstellung des bisher geplanten, wofür oft keine Bereitschaft signalisiert wird.

Durch diese Faktoren verkommt diese Form der Bürgerbeteiligung zu einer gesetzlich vorgeschriebenen Veranstaltung ohne jeglichen Prozess der Auseinandersetzung beider Interessen.

Eine Möglichkeit, mit diesem Konflikt umzugehen, wurde in Mülheim realisiert. Durch ein - formal nicht vorgeschriebenes - Stadtteilforum im März 2001 wurden unterschiedliche Vertreter und Interessensgruppen an einen Tisch geholt, um sich über die Zukunft der Bebauung des alten Güterbahnhofes auseinander zu setzen. Hier wurde das erarbeitete Rahmenkonzept der Stadt Köln diskutiert und den Vorstellungen der unterschiedlichen Interessensgruppen gegenübergestellt. Als Ergebnis bezüglich der Effektivität einer solchen Veranstaltung wurde von den Befragten festgehalten, dass diese Form der Auseinandersetzung den Beteiligten verdeutlicht, welcher gesetzliche Rahmen zur Verfügung steht. Weiter sind die Beteiligten der Ansicht, dass dadurch das Verständnis über die Handlungsweisen der Verwaltung verbessert wurde. Es ist aber anzumerken, dass am Stadtteilforum nicht die Bürger teilgenommen haben, sondern die Gruppen, die sich als Interessensvertreter verstehen. Die Teilnehmerliste (Bericht zum Stadtteilforum, Agenda Beratungsbüro, Lörrach, 2001) verdeutlicht die Tatsache, dass fast ausschließlich Professionelle beteiligt waren, d.h. es ging hier nicht um Bürgerbeteiligung im eigentlichen Sinne.

Beteiligung von ausländischen Bewohnern

Unter den Befragten herrscht Konsens, dass insbesondere ausländische Mitbürger - unabhängig von Methoden und Themen - im Viertel schwer zu aktivieren bzw. zu motivieren sind, sich an Prozessen der Entwicklung im Stadtteil zu beteiligen. Dies ist in Anbetracht der hohen Zahl ausländischer Bewohner im Stadtteil als besondere Herausforderung zu sehen.

Beobachtet wird ein zunehmendes Engagement in der Politik und in den Parteien, aber auch im gewerblichen Bereich (IG Keupstraße) oder bei Kulturveranstaltungen und in Sportvereinen. Von den Befragten wird bemerkt, dass ausländische Mitbürger untereinander sehr gut vernetzt sind, sich oft selber organisieren und untereinander helfen. Schwierigkeiten bei einer Beteiligung stellen insbesondere Sprachprobleme dar. Ausländische Mitbürger stellen weniger die starke Gruppe dar, welche sich bei Anhörungen und öffentlichen Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung Gehör verschaffen kann. Um die ausländischen Bürger mit in Prozesse einzubeziehen, wurden zum Beispiel Informationen und Einladungen in mehreren Sprachen gedruckt. Aber auch hier ist die Resonanz eher gering. Erfahrungen zeigen, dass ausländische Bewohner weitaus persönlicher von den Themen oder Problemen betroffen sein müssen um sich zu engagieren und ihre Interessen durchzusetzen als dies bei deutschen Bewohnern der Fall ist. Engagement wird weniger bei generellen und langfristigen Projekten als bei der Lösung von Problemen gezeigt, die unmittelbar "vor der Haustür" stattfinden. Beispielhaft sei hier die schon genannte Problematik der Verkehrssituation in der Keupstraße, die gemeinsam mit den ausländischen Anwohnern und Geschäftsleuten gelöst wurde.

Um die Sprachbarrieren abzubauen, hat sich in Mülheim die Initiative "Runder Tisch Sprache" gebildet. Es existieren im Stadtteil mittlerweile viele Angebote zur Weiterbildung sowohl für Kinder und Jugendliche als auch für Erwachsene. Beispielhaft sei hier der Sprachkurs "Mama lernt Deutsch" der Job-Börse genannt. Auf freiwilliger Basis können hier türkische Mütter Sprachunterricht nehmen. Eigeninitiative ist bei der Versorgung der eigenen Kinder während des Kurses einzubringen, es sei denn sie sitzen selber nebenan in ihrem regulären Unterricht und sind somit versorgt (KSTA vom 18.Juli 2001). Gefördert wird dieser Sprachkurs unter anderem auch von einer Stiftung und einem privaten Wirtschaftsunternehmen.

Notwendig sind gerade bei ausländischen Bewohnern das direkte Ansprechen und der Kontakt zu den Menschen. Sprachkenntnisse, welche die Kommunikation mit den einzelnen ausländischen Gruppen auf niederschwelliger Basis vereinfachen, sind hier von Vorteil. Gezieltes Ansprechen von Schlüsselpersonen ist eine weitere Strategie zur Aktivierung von ausländischen Bewohnern. Hier sind Kenntnisse über Kultur und Umgangsweisen wichtig. Die vorhandenen Netzwerke innerhalb der ausländischen Gruppen können genutzt werden. Über diesen Weg haben einige Befragte gute Erfahrungen gemacht und konnten Bürger motivieren und beteiligen. Um ausländische Jugendliche besser ansprechen zu können und Barrieren abzubauen wurde u.a. auch die Errichtung eines interkulturellen Jugendzentrums als Vorschlag von den Befragten eingebracht.

Abschließende Betrachtung der Bürgerbeteiligung in Köln Mülheim

Die Qualität und Quantität von Bürgerbeteiligung hängt nicht nur von den Methoden ab. Hier spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle, die insbesondere auch in der Gruppe der zu Beteiligten liegt. Auf diese Faktoren muss bei der Planung von Beteiligung und Aktivierung intensiv eingegangen werden, um den Erfolg solcher Maßnahmen zu gewährleisten. Die Akteure wurden nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt, inwieweit Bürger bereit sind, sich an Maßnahmen zur Entwicklung im Stadtteil zu beteiligen. Faktoren, die für eine hohe Bürgerbeteiligung förderlich sind, werden von den Akteuren wie folgt benannt:

- Ausschlaggebend für den Erfolg bei Projekten der Bürgerbeteiligung ist die **persönliche Betroffenheit der Bewohner**. Aus der Erfahrung heraus zeigt sich, dass Engagement kleinteilig und punktuell funktioniert. Dabei beschränken sich die Bewohner aber meist auf ihr persönliches soziales und räumliches Umfeld. Bürger beteiligen sich an Projekten, bei denen sie sich mit dem Problem identifizieren können. Schwierig wird es, Bürger für größere Projekte zu gewinnen, die eher den gesamten Stadtteil betreffen und der direkte Zusammenhang bzw. der Gewinn für den Einzelnen nicht direkt erkennbar ist.
- Aus dem o.g. Punkt erklärt sich die Erfahrung der Akteure, dass die Bürgerbeteiligung besonders bei **kleinen Projekten** hoch ist. Je **niedrigschwelliger** die Projekte angelegt sind, d.h. je einfacher und unkomplizierter die Beteiligung für den einzelnen Bewohner ist, desto mehr Bewohner finden Zugang zu den Beteiligungsverfahren. Insbesondere ist eine Selektion der Beteiligung zu vermeiden, die sich z.B. aufgrund unterschiedlicher Artikulationsfähigkeit der Bürger ereignen kann. Hier gilt es das passende Verfahren zu wählen, weniger starke Bürger zu fördern und in den Prozess mit einzubeziehen.
- Bei den Bewohnern muss im Vorfeld der Verfahren **Klarheit über die Einflussmöglichkeiten** herrschen. Aus den Kontakten mit den Bürgern konnten die Befragten berichten, dass das Ziel von Beteiligungsverfahren oft falsch eingeschätzt wird. Bürger, die sich beteiligen, haben einen hohen Anspruch und hohe Erwartungen an das Verfahren, wollen dementsprechend ihre Ziele durchsetzen. Entsprechend hoch ist die Frustration, wenn erkannt wird, dass die gesteckten Ziele nicht erreicht werden können. Bei späteren Projekten muss verständlicherweise mit Resignation seitens der Bürger gerechnet werden. Hier gilt es, frühzeitig den Beteiligten zu vermitteln, wofür die geplante Form der Beteiligung durchgeführt wird, inwieweit das Verfahren die Entwicklung im Stadtteil (bzw. der Thematik) beeinflussen kann und mit welchen Ergebnissen gerechnet werden kann. Auch die **Umsetzbarkeit** muss verdeutlicht werden. Oft haben Bürger (berechtigte) Wunschvorstellungen bezüglich der Entwicklung ihres Stadtteils. Diese sind jedoch z.B. aus gesetzlicher Sicht nicht umsetzbar. Wenn mit dieser Unkenntnis ein Bürgerbeteiligungsverfahren gestartet wird, kommt es unweigerlich zu Konflikten. Eine Umsetzung der - machbaren - Ergebnisse muss dann auch erfolgen, ansonsten wird das Verfahren häufig in Frage gestellt und Bürger haben das Gefühl nicht ernst genommen zu werden. Resignation seitens der Bürger entsteht oft aus dem Eindruck heraus, dass viel diskutiert, aber wenig gehandelt wird.
- **Information und Transparenz** über die Beteiligungsverfahren werden von den Befragten als wichtige Erfolgskriterien benannt. Insbesondere bei formalen Beteiligungsverfahren wird die öffentliche Bekanntmachung bemängelt. Informationen gehen zu kurzfristig an die Bewohner, oft wird nicht ausreichend über Ort und Termine informiert so dass schon hier eine hohe Beteiligung überhaupt nicht möglich ist. Verbesserungen werden auch in der passenden Vermarktung von Maßnahmen gefordert.
- Aus der Erfahrung der Befragten heraus steht und fällt ein Bürgerbeteiligungsverfahren mit dem **Initiator**. Dies kann sowohl eine Einzelperson als auch eine kleine Gruppe sein. Diese "Macher" werden als treibende Kraft angesehen und bieten den Bewohnern eine Art "Rückenstütze" im laufenden Beteiligungsverfahren. Als effektiv hat sich auch z.B. eine "Schirmherrschaft" durch Prominente für ein-

zelne Verfahren erwiesen, um die Wichtigkeit hervorzuheben und somit das Engagement der Bürger anzuerkennen und ihr Selbstbewusstsein zu stärken.

- Um Erfolge in der Beteiligung zu erzielen, gilt nach den Aussagen der Akteure die Grundannahme, dass die **Bürger ausreichend Potential besitzen** um die Entwicklung im Stadtteil zu beeinflussen. Es gilt, dieses Potential zu erkennen und es adäquat zu nutzen. Die Auswahl der geeigneten Maßnahme ist dabei besonders wichtig, um Bürger nicht zu unter- bzw. überfordern, denn auch hierdurch kann Frustration und Resignation entstehen.
- Von den Befragten wurde auch **mangelndes Interesse** seitens der Bürger an Beteiligungsmaßnahmen festgestellt. Generell kann man dies auf eine Abnahme sozialen Engagements zurückführen, hier ist es aber umso wichtiger auf diese Veränderungen einzugehen. Interesse kann mit geeigneten Methoden auch geweckt werden.
- Interessant sind - offene oder auch unterschwellige - Aussagen, die den **Willen seitens der Verwaltung** zur Bürgerbeteiligung in Frage stellen. Schon der o.g. Konflikt zwischen Bürgern und Planern verdeutlicht, dass Ergebnisse von Bürgerbeteiligung unter Umständen die Entwicklung in andere Richtungen lenken kann als dies ursprünglich gedacht wurde. In den Aussagen drückt sich schließlich auch die Vermutung aus, dass die Kompliziertheit der Verfahren in Verbindung mit schlechter Informationspolitik als Abschreckungstaktik instrumentalisiert wird, um Bürgerbeteiligung überhaupt nicht oder nur unter Ausschluss von bestimmten Bürgergruppen stattfinden zu lassen.

Bei den Befragungen der Akteure in Mülheim wurde das grundlegende Verständnis von Bürgerbeteiligung deutlich. Bürgerbeteiligung wird in der Hauptsache mit den Mülheimer Bürgerdiensten in Verbindung gebracht. Dies ist insofern problematisch, da innerhalb der Bürgerdienste die Bürger kaum vertreten sind. Die Bürgerdienste nehmen eine wichtige Rolle im Stadtteil ein, indem sie Projekte durchführen und ein effektives Netzwerk bilden. Dabei handelt es sich aber um Professionelle, die zwar meist auch im Stadtteil wohnen und somit auch Bewohner sind, aber die Funktion als Vertreter der jeweiligen Institution dominiert. Dies sind also die - ohnehin schon - "starken" Bewohner, welche sich zusammengeschlossen und eine Interessensvertretung gebildet haben, um Dienstleistungen für die - eher schwachen - Bewohner zu erbringen. Inwieweit aber diese Bürger aktiviert werden und sich selber engagieren ist undeutlich. Die Bürgerdienste bilden somit eine Art Puffer zwischen Verwaltung/Politik und Bewohnern. Dies ist im Ansatz und auch in der gegebenen Form als positiv zu bewerten, jedoch besteht hierbei die Gefahr, dass der Bewohner als letztes Glied in der Kette kaum zu Wort kommt (siehe Stadtteilforum). Jedoch wäre der Einbezug gerade dieser Bewohner ein wichtiger Bestandteil von Bürgerbeteiligung, um Nachhaltigkeit und Selbstverantwortung für den Stadtteil zu bewirken.

4.3.3.7 Soziale Netzwerke

Wie aus den vorausgegangenen Ausführungen hervorgeht, besteht im Stadtteil Mülheim ein hoher Vernetzungsgrad durch die Mülheimer Bürgerdienste. Netzwerke sind ein wichtiger Faktor in der nachhaltigen Stadtentwicklung. Insbesondere der Aufbau und die Förderung von lokalen Netzwerken ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufgaben im Stadtteilmanagement. Um die Strukturen des Mülheimer Netzwerkes präziser zu erfassen, wurde im Rahmen der Interviews eine systematische Netzwerkanalyse durchgeführt. Hierzu wurde eine Liste mit "wichtigen" und "einflussreichen" Akteuren im Stadtteil erarbeitet. Die insgesamt 66

Akteure erschlossen sich aus Dokumentenanalysen sowie aus Intensivinterviews mit Schlüsselpersonen, die gezielt nach für den Stadtteil bedeutenden Personen befragt wurden. Diese 66 Personen wurden verschiedenen Sektoren zugeordnet (vgl. Abbildung 43), je nach Funktion und Zugehörigkeit im Stadtteil. Bei der Zuordnung wurde neben der Sektorenzugehörigkeit auch die Aktionsebene der einzelnen Personen berücksichtigt. Hier wurde unterschieden, ob die überwiegende Aktionsebene der Personen auf Mülheim orientiert ist oder eher auf der Ebene der Stadt Köln zu verorten ist. Diese Liste wurde den 32 befragten Akteuren im Stadtteil vorgelegt mit dem Ziel, die Netzwerkstrukturen in den folgenden vier Ebenen zu erfragen: häufige Kontakte, enge Zusammenarbeit, Kontakte über Vereine und Verbände sowie private Kontakte.

Von den insgesamt 66 Akteuren in Mülheim kommt fast ein Drittel aus der lokalen Politik. Die Sektoren Stadtpolitik, Stadtteilorientierte Verwaltung, Stadtverwaltung und die Freien Träger sind gleichmäßig mit Anteilen von 14 % bis 19 % vertreten. Akteure aus der Wirtschaft sind mit 5 % unterrepräsentiert, angesichts der wichtigen Rolle, die dieser Sektor für die Stadtteilentwicklung darstellt.

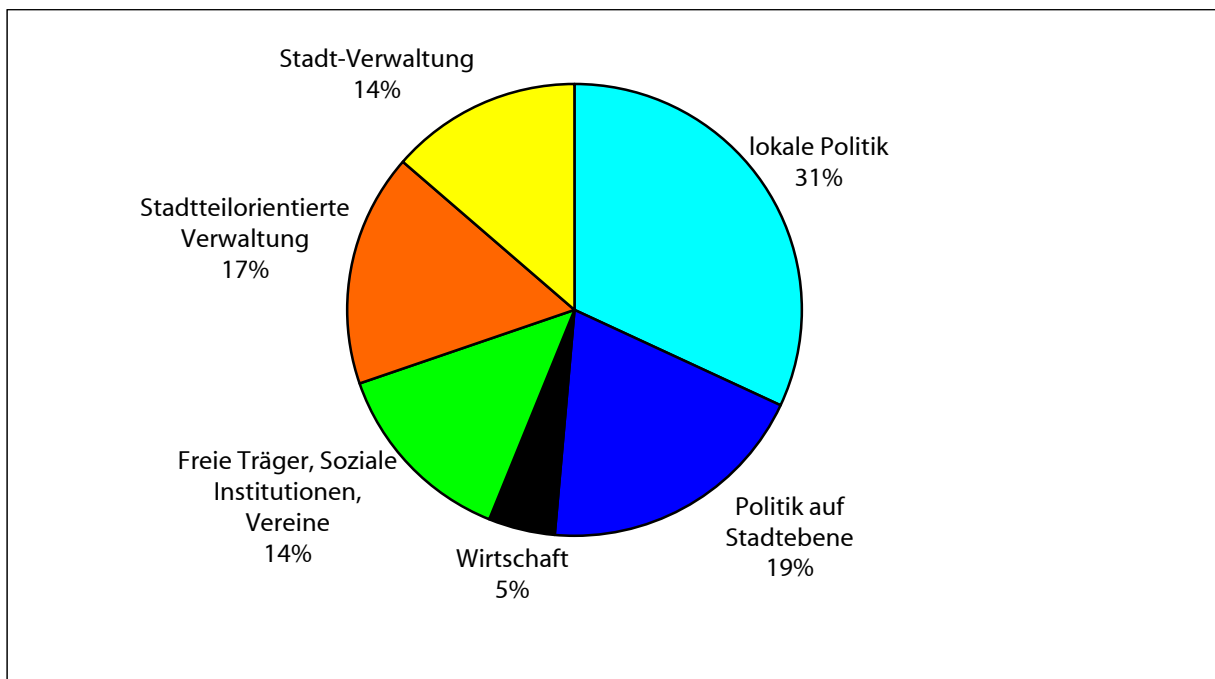


Abbildung 43: Wichtige Akteure in Köln-Mülheim nach Sektoren

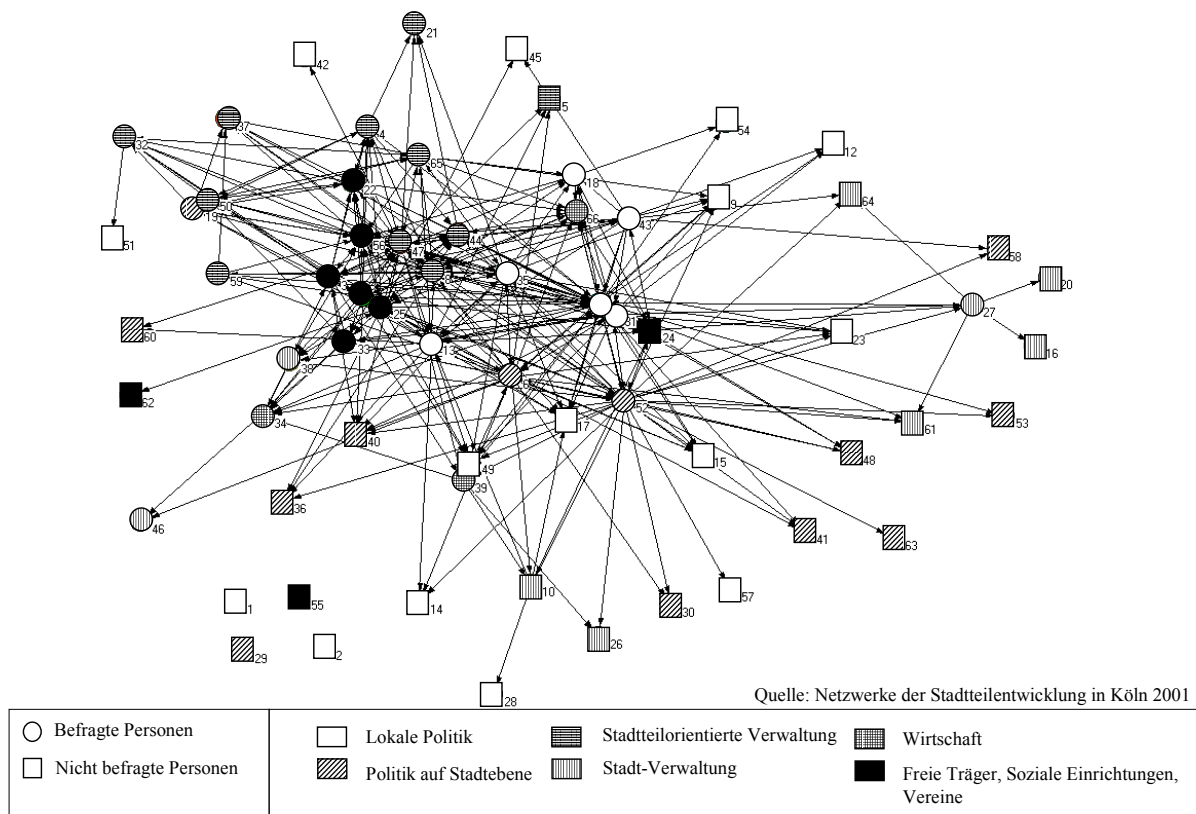


Abbildung 44: Netzwerk der engen Zusammenarbeit der professionellen Akteure in Köln-Mülheim

Die Kreise stellen je eine Person im Netzwerk dar, die Linien zwischen den Kreisen die Kontakte, Pfeile kennzeichnen die Richtung der Nennungen. Die Nähe der Personen auf der Netzwerkabbildung stellt die Häufigkeit der Beziehungen untereinander dar. Je dichter die Personen auf der Abbildung aneinander stehen, desto mehr Kontakte haben sie genannt. Demnach kann man bei der "engen Zusammenarbeit" in Mülheim eine Konzentration von ca. 10-12 Akteuren erkennen, die sich im Zentrum des Netzwerkes befinden. Die Vielzahl der Personen liegt jedoch außerhalb dieses Zentrums. Sie stellen mit nur zwei bis drei Kontakten die Peripherie dieses Netzwerkes dar.

Insgesamt ist am Bild des Netzwerkes auffällig, dass das Zentrum sehr dicht gestaltet ist. Es bestehen hier also viele Kontakte, die aber nach außen hin stark abnehmen. Es besteht eine deutliche Abgrenzung zwischen dem verdichteten Zentrum und der Peripherie. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass es sich hierbei im Zentrum um ein recht kleines und intensives Netzwerk handelt, welches aber zu bestimmten Zeiten auf die Peripherie zurückgreifen kann, um Ressourcen zu aktivieren. Die Verteilung im Zentrum ist als heterogen anzusehen, Personen aus den unterschiedlichen Sektoren sind hier vertreten, somit ist eine schnelle sektorübergreifende Kommunikation gewährleistet. Dabei scheint es kein Hindernis zu sein, dass der Kontakt zu den Personen in der Peripherie über Schlüsselpersonen aus den einzelnen Sektoren erfolgt, die für dieses Netzwerk eine große Rolle spielen. Als Beispiel sei hier noch einmal auf die o.g. Mülheimer Gesprächsrunde zwischen Bürgerdiensten und Politikern verwiesen.

- Die **Freien Träger** befinden sich - mit einer Ausnahme - im Zentrum des Netzwerkes und halten intensive Kontakte sowohl innerhalb des Zentrums als auch zur Peripherie. In Relation zu allen anderen Sektoren gesehen sind die Vertreter der Freien Träger überproportional im Zentrum aufzufinden, dies unterstreicht noch einmal den besonderen Stellenwert der Mülheimer Bürgerdienste im Netzwerk der engen Zusammenarbeit.

- Die **Politik auf Stadtebene** ist nur mit zwei Personen im Zentrum des Netzwerkes vertreten. Der Grund dieses Engagements von Stadt- oder auch Landespolitiker in Mülheim ist im persönlichen und gewachsenen Interesse zu finden. Dies ist für die Entwicklung des Stadtteils von Vorteil, weil von höherer Ebene aus Einfluss genommen wird und man auf diese Ebene zurückgreifen kann. Aber der überwiegende Teil der Stadtpolitiker ist nicht im Zentrum, sondern am Rande des Netzwerkes zu verorten.
- Die **Stadtverwaltung** ist mit nur einer Person am Rande des Zentrums vertreten, alle anderen Personen befinden sich in der Peripherie und halten nur wenig Kontakt zum Zentrum, teilweise auch durch indirekte Wege über andere Vertreter der Stadtverwaltung, welche sich näher am Zentrum befinden. Die Personen der Stadtverwaltung waren insbesondere zur Zeit der Sanierung in Mülheim stark vertreten und haben sich nach Beendigung des Sanierungsprogramms aus dem Stadtteil herausgezogen.
- Die **Vertreter der lokalen Politik** sind mit vier Schlüsselpersonen im Zentrum des Netzwerkes vertreten, zwei befinden sich am Rande des Zentrums, die übrigen Personen sind in der Peripherie.
- Die **Wirtschaftsakteure** sind mit einer Person im Zentrum, mit den beiden anderen am Rande des Zentrums vertreten. Obwohl die Wirtschaftsakteure zahlenmäßig stark unterrepräsentiert sind, spielen sie anscheinend für das Netzwerk eine große Rolle.
- Die **stadtteilorientierte Verwaltung** hat drei Personen im Zentrum. Die anderen, in der Peripherie anzutreffenden Personen halten aber teilweise intensive Kontakte zum Zentrum. Dies stützt die These der Kommunikation von innen über Schlüsselpersonen im Zentrum nach außen (Personen in der Peripherie).
- Die **Stadtpolitiker** haben zwei Vertreter im Zentrum, alle anderen befinden sich in der Peripherie. Sie stellen eine Verbindung zu den höheren politischen Ebenen (teilweise Landespolitik) dar und nutzen ihre Position für Ihren Einfluss auf die Stadtteilentwicklung von Köln-Mülheim.
- Auffällig ist die schwache Vertretung der Stadtverwaltung innerhalb des Netzwerkes. Auch ist der Abstand zwischen stadtteilorientierter Verwaltung und Stadtverwaltung hoch. Beide befinden sich an der jeweils gegenüberliegenden Peripherie des Netzwerkes und haben, bis auf eine Ausnahme, keinen direkten Kontakt miteinander. Die gesamte Peripherie ist fast ausschließlich durch Vertreter der Stadtverwaltung, Stadtpolitik und der lokalen Politik besetzt.

4.3.4 Zusammenfassung

4.3.4.1 Köln-Kalk

Die Maßnahmen des „Kalk-Programms“

- Als Erfolge auf dem Weg zur Verbesserung der Situation werden insbesondere die sichtbaren Veränderungen wahrgenommen. Beispiele sind die städtebaulichen Maßnahmen auf dem KHD- und CFK-Gelände.
- Angesichts der Veränderungen auf den Industriebrachen und der aktuellen Planungsvorschläge herrscht bei den Akteuren in Kalk die Befürchtung, dass es zu einer Teilung des Stadtteils Kalk in ei-

nen alten und einen neuen Stadtteil kommt. Durch den Neubau von Wohnungen, der benachbarten Anlage von Grünflächen und der Schaffung großflächiger Einkaufsmöglichkeiten werden viele Investitionen in hochwertige Wohnlagen getätigt. Dem stehen die alten, verdichteten Stadtteile mit Mängeln in der Gebäudesubstanz und vielfältigen Belastungen im Wohnumfeld gegenüber. Diese räumliche und soziale Polarisierung in Kalk zu verhindern, sehen viele Akteure als eine vorrangige Aufgabe.

- Trotz der umfangreichen Wohnungsneubauplanung räumen die Kalker Bürger der Modernisierung der existierenden Wohnbebauung Priorität gegenüber dem Entstehen von neuen und teureren Wohngebäuden ein. Die Sanierung des vorhandenen Wohnungsbestandes hat in den letzten Jahren Fortschritte gezeigt, aber hier wird noch viel Nachholbedarf gesehen.
- Ausreichende Ausbildungs- und Weiterqualifikationsmöglichkeiten für Jugendlichen werden von den Kalker Akteuren als ein Dauerthema gesehen, um drohender Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken.
- Als kritisch wird die Integration der einzelnen Programmteile des Kalk-Programms beurteilt. Die drei Programmteile des Kalkprogramms stehen bislang unabhängig nebeneinander. Der Anspruch des NRW-Förderprogramms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ Synergieeffekte im Stadtteil durch die Abstimmung von städtebaulichen, wirtschaftlichen und sozialen Einzelmaßnahmen im Rahmen eines integrierten Handlungskonzeptes zu erreichen, ist nur begrenzt eingelöst worden.

Visionen zur zukünftigen Stadtteilentwicklung

- Es gibt viele positive Visionen, wie Kalk einmal in 20 Jahren aussehen könnte oder wie man sich sein Veedel wünscht. Viele Visionen knüpfen an Kalks Vergangenheit als Industriestandort an, die nicht ganz verloren gehen sollte.
- Während andere innenstadtnahe Stadtteile mit dem Problem von mangelnden Flächen konfrontiert sind und städtebauliche Maßnahmen dem Prinzip der Nachverdichtung folgen, bieten sich in Kalk durch die geräumten Industrieflächen von KHD und CFK städtebauliche Gestaltungsmöglichkeiten an wie Grünflächen, attraktive Wohnbebauung oder die Schaffung von Infrastruktur.
- Auf der städtebaulichen Seite ist ein Standortvorteil die Nähe zum Messegelände in Deutz, das durch den geplanten Bau des ICE-Bahnhofs aufgewertet wird und wirtschaftliche Impulse für die Gewerbetreibenden liefern kann.
- Die Nähe zum Ingenieurwissenschaftlichen Zentrum der Fachhochschule Köln kann gezielt genutzt werden, um Studenten als neue Mitbürger zu gewinnen und in den Stadtteil zu integrieren. Gerade die Studenten sind eine Nachfragergruppe, die Leben in den Stadtteil bringen und die Attraktivität fördern.
- Wie in anderen Stadtteilen stellt der hohe Migrantenanteil auch eine Qualität dar. Ein multikultureller Stadtteil mit internationalem Flair bietet die Chance, ein anderes Image von Kalk zu erzeugen.

Organisation und Ausstattung des Stadtteilmanagements

- Im Stadtteil dominiert eine Organisationsstruktur, in der institutionalisierte Formen vorherrschen, die stark auf Gremien orientiert ist und als ein hierarchisches Top-Down-Modell konzipiert wurde. Federführend für die Durchführung des Kalk-Programms ist das Amt für Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Köln.
- Vom Amt für Stadtentwicklung wurde ein Stadtteilkoordinator eingesetzt, der Koordinations- und Vernetzungsaufgaben wahrnimmt. Das Stadtteilmanagement und die Vernetzung durch den Arbeitskreis Kalk wird überwiegend positiv eingeschätzt. Das Stadtteilmanagement – in der Person des Stadtteilkoordinators – nimmt eine Funktion als „Gatekeeper“ wahr. Er bildet die Schnittstelle zu der Stadtverwaltung Köln.
- Die Organisation des Stadtteilmanagements und das Verfahren der Mittelvergabe sind voneinander getrennt. Die relevanten Akteure im Stadtteilmanagement bzw. die Bürger im Quartier haben keinen Einfluss auf den Einsatz der finanziellen Fördermittel.
- Der Erfolg des Kalk-Programms wird von den Akteuren an den Erwartungen gemessen, die mit der Aufstellung des Integrierten Handlungskonzeptes (1996) verbunden wurden. Die Kriterien zur Vergabe der Fördermittel werden von vielen Akteuren nicht im Einklang mit dem integrierten Ansatz gesehen. Umstritten ist das Konzept der Stadtentwicklung durch Leitprojekte.
- Bei den geförderten Projekten wird von einer Reihe von Akteuren der rote Faden bei der Mittelvergabe vermisst. Neben der Mitbestimmung bei der Mittelvergabe wird die mangelnde Transparenz der Entscheidungsprozesse thematisiert.

Definitionen von Stadtteilmanagement

- Bei vielen Akteuren herrscht ein Verständnis von Stadtteilmanagement, das auf einzeldisziplinären Ansätzen, wie Gemeinwesenarbeit oder Wirtschaftsförderung basiert.
- Ein großer Teil der Definitionen zielt in Richtung eines integrierten Stadtteilmanagements, das themenfeldübergreifend und prozessorientiert ist, selbsttragende Strukturen initiiert und sich als Moderator zwischen den Akteuren im Stadtteil versteht.
- Die Umsetzung des Stadtteilmanagements in Kalk zeigt, dass es noch nicht gelungen ist, die Ansprüche an Stadtteilmanagement in der Praxis zu realisieren. Die Interviewergebnisse zeigen aber den Bedarf für ein integriertes Stadtteilmanagement, das neben der Koordination auch Themen wie Bürgerbeteiligung, Projektentwicklung und Wirtschaftsförderung beinhaltet.
- Wenn Stadtteilmanagement als intermediärer Akteur agieren und Vernetzungsfunktionen wahrnehmen soll, ist eine alternative Trägerschaft, z.B. bei einem Trägerverbund oder Verein zweckmäßig, um eine neutrale Position einzunehmen und unabhängig von Verwaltungsstrukturen agieren zu können.
- Durch die Beschränkung des Stadtteilmanagements in Kalk auf die Koordinationsfunktion wird die mangelnde Integration der Einzelprojekte als Defizit wahrgenommen. Die Integration von fachspezifischen Ansätzen als spezifisches Kennzeichen für Stadtteilmanagement wurde nicht realisiert.

Bürgerbeteiligung

- In Kalk dominieren punktuelle Bürgerbeteiligungsmaßnahmen, die auf verbale Aktionsformen beschränkt sind. Es gibt keine Ansätze, die auf eine kontinuierliche Beteiligung, ergebnisorientiert angelegt und aktivitätenbezogen sind.
- Trotz einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen wird von nahezu allen befragten Akteuren ein überwiegend negatives Resümee der Bürgerbeteiligung gezogen. Das liegt zum einen an der Angebotsseite, aber auch auf der Nachfragerseite. Es wurden in der Vergangenheit eine Reihe von Veranstaltungen oder Projekte zur Beteiligung und Aktivierung angeboten, aber nur von wenigen Bürgern in Anspruch genommen. Zu erwähnen ist die geringe Beteiligung von Migranten an der Diskussion über den Stadtteil.
- Als abschreckend erweist sich bei größeren Vorhaben, wie den Planungen auf dem CFK-Gelände die Komplexität und die Dauer der Vorhaben. Zwischen Planungsphase und Realisierung von größeren Bauvorhaben vergehen normalerweise mehrere Jahre. Für diesen langen Zeitraum ist es schwierig Bürger zu einem kontinuierlichen Engagement zu motivieren.

Netzwerke und Vernetzung

- Generell sind „Netzwerke“ definiert als *abgegrenzte Menge* von Knoten oder Elementen und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Kanten (Jansen 1999, 52). Dabei repräsentieren die Knoten bzw. die Elemente die Akteure und die Kanten symbolisieren die Beziehungen zwischen ihnen. Mit dem Begriff der „Vernetzung“ werden die Verbindungen der Knoten eines Netzwerkes über Beziehungen umschrieben. Im Blickpunkt dieser Begriffsverwendung steht die *Verbundenheit* zwischen Akteuren; sie kann niedrig – also mit einer geringen Beziehungsdichte zwischen den Akteuren – oder hoch – d.h. mit einer hohen Dichte von Beziehungskanten – ausfallen. Die Bezeichnungen „gering“ und „hoch“ stellen dabei nur Beschreibungen der quantitativen Größenordnung dar; sie dürfen nicht als Bewertungen verstanden werden. Dennoch interpretieren viele Autoren eine hohe Verbindungsdichte als positive Vernetzung. Das besondere Kennzeichen einer *positiven Verbindung zwischen Akteuren* besteht vielmehr darin, dass eine gegenseitige Beeinflussung und Unterstützung stattfindet. Jansen formuliert dazu: „Je mehr direkte und indirekte Beziehungen ein Akteur hat, desto mehr Ressourcen kann er aus dem Netzwerk für sich mobilisieren“ (ebd., 156 f.).
- Die lokalen Akteure aus Verwaltung und den sozialen Institutionen sind über den Arbeitskreis Kalk und gemeinsame Projekte sehr gut vernetzt.
- Vernetzungslücken bestehen im Verhältnis zu den Bezirksvertretern, die ein relativ abgeschlossenes Netzwerk bilden. Die Personen, deren Wirkungskreis auf der Stadtebene liegt, sind nur punktuell in die lokalen Netzwerke eingebunden.
- Die Beziehungsnetze sind überwiegend auf der Ebene der Arbeitssphäre angesiedelt. Private Kontakte sind seltener. Viele professionelle Akteure arbeiten in Kalk, aber ihr Wohnsitz ist außerhalb des Stadtteils. So kann sich kein umfassendes, richtungsoffenes Netzwerk bilden, das kreative Impulse liefern kann und die Identifikation mit Kalk stärkt.
- Entsprechend sehen viele Akteure einen Bedarf an einer Verbesserung der Kommunikation im Viertel, z.B. in Form eines Runden Tisches, der Gruppen mit gegensätzlichem Interesse zusammenbringt.

- Der geringe Anteil von Bürgern in beiden Netzwerken verweist auf das grundsätzliche Problem, Bürger für ehrenamtliche Mitarbeit im Stadtteil zu gewinnen. Die Problematik der Bürgerbeteiligung spiegelt sich auch auf der Ebene der realen Vernetzungen wider.

4.3.4.2 Köln-Mülheim

Verbesserung der Situation im Stadtteil Köln-Mülheim

- Köln-Mülheim ist ein typischer altindustriell geprägter Stadtteil. Insbesondere die Schaffung von Arbeitsplätzen für die Stadtteilbevölkerung wird als wichtigste Aufgabe angesehen. Der Vorstoß einer Umwandlung des ehemaligen F&G-Geländes mit der Ansiedlung von Medienbetrieben schafft hier zwar Verbesserung, kann aber bei weitem nicht den spezifischen Bedarf decken und wird daher als kritisch angesehen. Weitere Herausforderungen im Stadtteil sind die Qualifikation von Jugendlichen für den Arbeitsmarkt sowie die Fortsetzung der Integration von Migranten.
- Bei räumlichen Aufgaben gilt es insbesondere für die zukünftige Nutzung der Industriebrache Güterbahnhof zu lösen. Weiter gilt es, Defizite nach der Sanierungsphase in einzelnen Gebieten (z.B. Böckinggelände) abzubauen.

Stadtteilmanagement in Köln-Mülheim

- Im Stadtteil Mülheim existiert kein institutionalisiertes Stadtteilmanagement. Jedoch weist der Stadtteil starke Strukturen hinsichtlich Projektplanung und -durchführung auf, so dass man von stadtteilmanagementähnlichen Strukturen sprechen kann. Federführend koordiniert werden diese Strukturen von einem Zusammenschluss der sozialen Organisationen, den Mülheimer Bürgerdiensten. Das Thema "Stadtteilmanagement" wurde in der Vergangenheit in Mülheim bereits diskutiert und ist daher präsent. Jedoch wurde in diesem Zusammenhang auf die Rolle der Bürgerdienste verwiesen, da diese punktuell Aufgaben des Stadtteilmanagements wie zum Beispiel Projektinitiierung oder Öffentlichkeitsarbeit übernehmen.
- Gewünscht wird von einem Stadtteilmanagement eine Ergänzung der vorhandenen Strukturen, dabei geht es insbesondere um die Einbindung der wirtschaftlichen Aspekte und des Stadtteilmarketings in die bisher überwiegend auf soziale Faktoren ausgerichtete Arbeit. Eine unabhängige Koordination als Stadtteilmanagement wird von vielen Seiten begrüßt.

Bürgerbeteiligung

- Bürgerbeteiligung im Stadtteil Köln-Mülheim ist sehr vielfältig und besteht aus Information (z.B. Markt der Möglichkeiten), Dialog (z.B. Mülheimer Gesprächsrunde), Dienstleistung (z.B. Projekte von sozialen Trägern), gesetzlicher Beteiligung von sowie konkreten Projekten mit dem Ziel der Beteiligung und Aktivierung von Bürgern.
- In einzelnen Projekten sprechen sich die befragten Akteure für eine gute Beteiligung und Einbindung der Bürger aus. Jedoch wird auch festgestellt dass immer weniger Bürger sich im Stadtteil engagieren. Dies ist insbesondere bei Projekten der Fall, welche langfristig angelegt sind oder den gesamten Stadtteil betreffen. Die aktive Beteiligung geschieht meist nur noch punktuell für Aktionen, bei denen direkte persönliche Betroffenheit vorliegt.

- Auffällig ist die fast übereinstimmende Aussage der Akteure, die Bürgerbeteiligung in der Hauptsache mit den Mülheimer Bürgerdiensten in Verbindung bringen. Dies ist als kritisch anzusehen, da hier der Schwerpunkt auf Information und Dienstleistung liegt. Projektideen liegen in der Hand der "Professionellen" Bürger, da man "ja weiß, was gut für die Bürger ist". Dieses Selbstverständnis von Bürgerbeteiligung birgt die Gefahr einer unterschweligen "Top-Down-Struktur", ohne dass dies eigentlich wahrgenommen wird, da viele Akteure auch Bürger sind. In diesem Bereich kann durch geeignete Maßnahmen der Aktivierung und Beteiligung die Eigeninitiative und Partizipation der Bürger an Entwicklungsprozessen erweitert werden, um selbsttragende Strukturen und Verantwortung für den eigenen Stadtteil weiter zu entwickeln.

Soziale Netzwerke

- Im Rahmen der engen Zusammenarbeit existiert ein engmaschiges und heterogenes Netzwerk mit Vertretern von Politik, Verwaltung (stadtteilorientiert), Wirtschaft und freien Trägern. Diese 10-12 Akteure im Stadtteil stehen in häufigen Kontakt zueinander und können auf eine Vielzahl von Personen und deren Ressourcen in der Peripherie des Netzwerkes zurückgreifen.
- Die Häufigkeit von Vertretern der freien Träger im Netzwerkzentrum spiegelt die Relevanz der Bürgerdienste wider. Die Stadt- bzw. Landespolitiker bilden durch ihr Engagement im Stadtteil eine Verbindung zu höheren politischen Ebenen.
- Es gibt in Mülheim ein richtungsoffenes Netzwerk, das die Freien Träger, die lokalen Politiker, die Politiker aus der Stadt Köln und die stadtteilorientierte Verwaltung umfasst. Das heißt die Mülheimer Akteure treffen nicht nur berufsbezogen zusammen, sondern es gibt auch viele Begegnungsmöglichkeiten im Stadtteil. Der überwiegende Teil der Akteure arbeitet nicht nur in Mülheim, sondern wohnt auch dort und ist auch in seinen Freizeitaktivitäten auf Mülheim orientiert. Der sektorenübergreifende Charakter und die hohe Kontaktdichte bieten gute Voraussetzungen zur Aktivierung von themenbezogenen Netzwerken. Das heißt, neue Projekte und Entwicklungen können von dem Netzwerk schnell aufgegriffen und behandelt werden
- In Anbetracht der Tatsache, dass Mülheim seit Sommer 2001 als "Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf" gefördert wird, sind diese einzelnen Punkte besonders zu berücksichtigen und in ein Handlungskonzept mit einzubeziehen. Insbesondere das Mülheimer Netzwerk mit seiner Erfahrung bietet in diesem Zusammenhang eine gute Voraussetzung und sollte als "Ausgangsbasis" genutzt werden.

5 Perspektiven des Stadtteil- und Quartiermanagement

5.1 Netzwerkmanagement

Das Stadtteil- und Quartiermanagement kann nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern muss als sozialräumliches Handlungssystem aufgefasst werden. In den „überforderten Nachbarschaften“ sind die professionellen Akteure in der Regel bereits in der Bearbeitung der lokalen Probleme engagiert, aber ihre Kapazitäten sind erschöpft und ihre Kompetenzen begrenzt, so dass für das „Missing Link“ ein Quartiermanager gebraucht wird. Auch wenn der „Stadtteilmanager“ oder „Quartiermanager“ zentrale Entwicklungs-, Koordinations- und Vernetzungsaufgaben in einem solchen System wahrnimmt, darf das Anforderungsprofil nicht auf sie beschränkt werden. Der neue Managementakteur kann nicht als ‚Super(woman)‘ agieren, auf den alle ungelösten Probleme abgeladen werden. Für den Erfolg der sozialen Stadterneuerung in einem Quartier oder Stadtteil ist im Gegenteil das gesamte Geflecht der beteiligten Akteure verantwortlich.

Im Netzwerk der sozialen Stadterneuerung lassen sich drei Typen von Akteuren unterscheiden: (1) Schlüsselpersonen – meistens mit Verwaltungs- und Koordinationserfahrung, die als „Stadtteilmanager/innen“ oder „Quartiermanager/innen“ bezeichnet werden und für das Management der örtlichen Handlungsprogramme auf der operativen Ebene verantwortlich sind. Daneben gibt es (2) Projektakteure, die einzelne Maßnahmen und Bausteine der Handlungskonzepte auf der operativen Ebene realisieren und damit für das Erreichen von Einzelzielen und einzelner Zielgruppen Verantwortung tragen. Und schließlich sind noch (3) Unterstützungsakteure zu nennen, die als Kommunalpolitiker, Wirtschaftsvertreter oder institutionelle Rollenträger das lokale Handlungsfeld auf Leitungs- und Einflussebenen sichern. Um ihr Handeln zielgerichtet bündeln zu können, ist ein Netzwerkmanagement erforderlich. Die vorliegenden Ergebnisse unterstreichen, dass zwar integrierte Handlungsprogramme für die betreffenden Stadtgebiete formuliert werden, die Handlungsumsetzung diesem Integrationsanspruch aber oft nicht genügt.

Kennzeichen von Netzwerken

Zentrales Kennzeichen von Netzwerken ist, dass sie sich aus „teilautonomen Einheiten“ zusammen setzen. Damit sind die einzelnen Akteure gemeint: Sie sind weder unabhängig (wie im Marktmodell) noch einseitig abhängig (wie im Modell der verwaltungsinternen Hierarchie), sondern befinden sich in *wechselseitiger Abhängigkeit*. Dadurch repräsentieren Netzwerke eine neue flexible Organisations- und Steuerungsform zwischen Markt und Hierarchie. In Netzwerken findet weder ein direkter Austausch noch eine administrative Vorgabe statt und dafür steht der Begriff der Teilautonomie. Dabei müssen die Akteure eine Balance finden zwischen der Loyalität zur eigenen Organisation und zum übergreifenden Interessenverbund: Die Konkurrenz zwischen den beteiligten Organisationen und die vereinbarte Kooperation zwischen den beteiligten Personen verschmelzen zur ambivalenten Konfiguration einer „Kooppkurrenz“ (Corsten 2001).


Ein weiteres Schlüsselmerkmal ist die *„lose Kopplung“* zwischen den Akteuren. Daraus resultiert eine fließende dezentralisierte Struktur zur gegenseitigen Abstimmung und spontanen Allianzbildung. Die Beziehungen zeichnen sich durch langfristige Gegenseitigkeit (Reziprozität) aus und können flexibel in die eine oder andere Richtung aktiviert werden. Durch die Vielfalt der möglichen Beziehungen im Netzwerk erhöht sich das Erfahrungs- und Informationspotenzial der Beteiligten. Denn über die Beziehungskette zwischen den Akteuren findet ein komplexer Informationsfluss statt, der in abgeschlossenen Hierarchien, in zufälligen Marktkon-

takten und auch in abgeschotteten Gruppen so nicht möglich ist. Dies wird im Allgemeinen als „Redundanz“ bezeichnet; denn die komplexen Beziehungsoptionen im Netzwerk eröffnen eine Vielzahl von Wegen, an Güter und Informationen zu kommen, über die man selbst nicht verfügt.

Schließlich ist noch „Slack“ als Netzwerkmerkmal zu nennen. Damit ist der Anreiz von Netzwerken gemeint, sich darin zu engagieren und von der Zielerreichung mit zu profitieren. Netzwerke haben Slack, wenn die Akteure der Meinung sind, die Beteiligung würde sich für sie lohnen, d.h. wenn der Output aus der kooperativen Vernetzung höher bewertet wird als der Aufwand des eigenen Inputs in das Netz hinein.

Systematik von Netzwerken

Es sind die Funktionen von Netzwerken, die sie als Organisationsform für das Stadtteil- und Quartiermanagement interessant machen: Zu nennen sind besonders (1) der Ressourcentausch, (2) die Übertragung von Informationen, (3) die Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung, (4) die Bildung von Koalitionen, (5) die Koordination von Aktivitäten, (6) der Aufbau von Vertrauen und (7) die Vermittlung von Gefühlen. Der einzelne Akteur verbessert seine Position, indem der Aufwand, sich diese Funktionen zu beschaffen, im Netzwerk besonders gering ist. Dies passiert allerdings nicht in einem einzigen Typ von Netzwerk, sondern es gibt im Gegenteil verschiedene Netzwerkart, die aus unterschiedlichen Beziehungsformen resultieren.



Fachhochschule Köln
01 Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften

Systematik von Netzwerken

Natürliche Netzwerke Soziale Ressourcen		Künstliche Netzwerke Strukturelle Ressourcen		
Primäre Netzwerke	Sekundäre Netzwerke	Tertiäre Netzwerke Professionelle/Intermediäre Akteure		
Nicht organisiert	Gering organisiert	Stark organisiert	Gemeinnützig Dritter Sektor	Märkte
Informelle Kreise	Kleine Netze	Größere Netze Laiendienste	Nonprofit-Kooperation	Marktbezogene Kooperation
z.B. Familie Verwandte Freunde/-innen Kollegen/-innen	z.B. Selbsthilfekreise, Nachbarschaftsnetze	z.B. Vereine, Organisationen	z.B. Akteure im Stadtteil / Raum (Kultur, Jugendhilfe etc)	z.B. Produktionsnetz Automobilindustrie, Händlerverband / verein

Abbildung 45: Systematik von Netzwerken

Im Allgemeinen wird dabei zwischen „natürlichen“ und „künstlichen Netzwerken“ unterschieden (vgl. Abbildung): In den natürlichen Netzen werden überwiegend *soziale Ressourcen* gebündelt; sie beginnen bei unserem *primären Beziehungssystem*, das nicht organisiert ist und einen informellen Charakter aufweist. Die

Familie, der Freundeskreis und vertraute Kollegencliquen sind hier besonders zu nennen, bei denen die Funktionen Vermittlung von Gefühlen, Aufbau von Vertrauen und Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung eine Rolle spielen. Daneben gehören die *sekundären Netzwerke* zu den natürlichen Verflechtungen: Die Grundlage der Vernetzung bilden die Zugehörigkeit (z.B. zur Nachbarschaft) oder die Mitgliedschaft (z.B. Initiative oder Verein). Dem gegenüber stehen die künstlichen Netzwerke, in denen überwiegend *professionelle Ressourcen* gebündelt werden. Sie werden häufig auch als *tertiäre Netzwerke* bezeichnet und sind in der Regel in zwei Ausprägungen vorzufinden: Einerseits geht es um marktbezogene Kooperationen, wie sie in Produktionsnetzen von Automobilunternehmen und ihren Zulieferern zur Anwendung kommen. Andererseits handelt es sich um professionell begründete Vernetzungen im gemeinnützigen Dritten Sektor.

Diesem letzten tertiären Netzwerktyp entsprechen Netzwerke des Stadtteil- und Quartiermanagements, weil sich Akteure von Institutionen und Organisationen unter einer nicht marktbezogenen Perspektive raumbezogen verbinden. Solche durch politische Programme – wie „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ – initiierten Netzwerke zielen auch auf eine neue Form politischer Steuerung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Prozesse, die so genannte „Governance“. Dabei wird auf Moderation, Anregung von Selbstregulation und diskursive Koordination zwischen den verschiedenen Ressorts, zwischen verschiedenen Organisationen und zur Aktivierung von Potenzialen der Bürgerschaft gesetzt. Der politischen Initiierung liegt die Leitidee zu Grunde, dass Innovationen durch kollektive dynamische und kreative Lernprozesse bewältigt werden können.

In künstlichen Netzwerken wird insbesondere die Übertragung von Informationen, die Möglichkeit zur Bildung von Koalitionen und zur Koordination von Aktivitäten, gesucht. In der sozialen Stadterneuerung gewinnen tertiäre Netzwerke die Bedeutung einer *Infrastruktur*, die stabil, d.h. als Kollektivgut permanent verfügbar ist. Die gewünschte Vernetzung der Akteure entsteht aber nur dann, wenn Vorteile gegenüber rein marktförmigen bzw. hierarchischen Austauschstrukturen resultieren. Sie müssen deshalb von vorneherein sowohl als Verhandlungs- und Entscheidungssystem als auch als Gestaltungs- und Steuerungssystem konzipiert und im Rahmen eines Netzwerkmanagements entsprechend ‚gesteuert‘ werden.

In den vergangenen Jahren wurde erkannt, dass tertiäre Netzwerke für die Stadtentwicklung eine große Bedeutung haben. Denn *innovative Prozesse des Strukturwandels* werden in besonderer Weise von relevanten Akteuren ausgelöst, die sich einerseits zu gemeinsamem Handeln zusammenfinden und andererseits die Ausdifferenzierung neuer Vernetzungen unterstützen.

In der Literatur wird Vernetzung überwiegend auf den sozialen und wirtschaftlichen Strukturwandel bezogen. Das Augenmerk wird häufig darauf gerichtet, wie einerseits neue Produktionsstrukturen über ökonomische Netzwerke arbeitsteilig fragmentierter Betriebsstrukturen entstehen und wie Organisations- und Prozessstrukturen andererseits über intermediäre Vernetzungen ergebnisorientiert zu Innovationen finden können. Dabei wird die kompetitive und komplementäre Vernetzung von Akteuren betrachtet, aus der Netzwerke mit einer spezifischen Zusammensetzung, internen Struktur, Arbeitsweise und mit legitimierten Ergebnissen entstehen. Die Leistung der Netzwerke entfaltet sich allerdings erst im Prozessverlauf, wenn die Vernetzung längerfristig bzw. kontinuierlich statt findet, die Mitglieder untereinander Vertrauen fassen, sich als Partner verstehen und die Problemlösungsprozesse auf Lernen und Entwicklung ausrichten.

Leider engagieren sich Akteure der regionalen Wirtschaft regional nur selektiv, indem sie sich auf wirtschaftlich notwendige Handlungssegmente konzentrieren und beschränken. Im Gegensatz dazu denken und han-

deln die politischen Akteure – institutionell bedingt – primär lokal und regional in administrativen Grenzziehungen. Eine erklärende Rolle spielt die zunehmende Raumanabhängigkeit der wirtschaftlichen Handlungsbezüge. Im wirtschaftlichen Handlungsbereich dominieren *funktionale* Vernetzungen über den räumlichen Horizont hinaus, während politisch-administrative Handlungsbezüge auf die *territoriale* Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit ausgerichtet sind. Der Erfolg eines neuen Netzwerkmanagements hängt im Wesentlichen davon ab, ob diese paradoxen Reichweiten der Perspektiven von Wirtschaft, Politik und anderen Akteuren integriert werden können.

Polyzentrische Netzstrukturen im intermediären Bereich

Im intermediären Bereich des Stadtteil- und Quartiermanagements kommt kein "echtes" Netzwerk zu Stande, wenn wenige zentrale Promotoren über Kontrakte von Kooperationsvereinbarungen lediglich eine Sternstruktur von Beziehungen um sich herum initiieren und die Vernetzung der angesprochenen Akteure untereinander nicht fördern. Traditionelle Arbeitskreise zum Beispiel sind keine Netzwerke, weil sie im Allgemeinen eine hierarchische oder monozentrische Struktur aufweisen. Unter solchen Randbedingungen bleiben die Akteure isoliert. Es kann sich keine eigenständige Beziehungskultur entwickeln, weil die Promotoren egozentrisch und nicht netzwerkorientiert agieren. Auch Ansätze wie der „Runde Tisch“ sind in diesem normativ und widersprechen dem Netzwerkgedanken.

Innovative Strukturwandlungsprozesse können von Organisationsmustern des Typs „Arbeitskreis“ und „Runde Tisch“ nicht erwartet werden. Innovationen erzeugen nur ‚echte‘ tertiäre Netzwerke, in denen sich Akteure

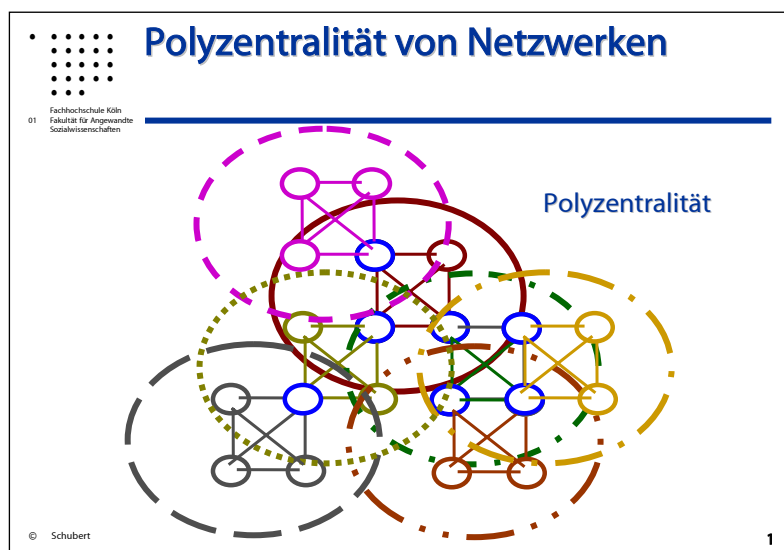


Abbildung 46: Polyzentralität von Netzwerken

zu gemeinsamem Handeln zusammenfinden. „Echt“ steht hier für fließende Überlappungen in der Beziehungsverflechtung zwischen den Akteuren als teilautonome Einheiten. Netzwerke haben eine innovatorische Wirkung, wenn sie polyzentrisch strukturiert sind, also nicht nur ein, sondern mehrere Aktivitätszentren haben (vgl. Abbildung).

Das innovative Handeln von Netzwerken resultiert im Allgemeinen aus vier Bedingungen:

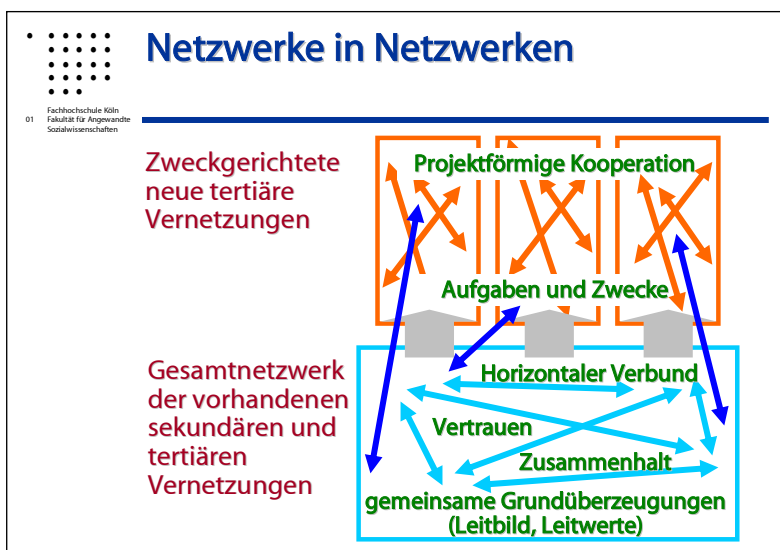
- (1) Zuerst müssen Akteure direkt und indirekt in Beziehung gesetzt werden, die bisher nicht verbunden waren. Durch die Vernetzung findet eine Öffnung für neue Impulse, Ideen und Anregungen statt.
- (2) Eine weitere Bedingung besteht darin, dass zwischen diesen Akteuren die Unsicherheit und das Risiko des Wandels durch eine von Zielen gesteuerte Kommunikation und auf Ergebnisse bezogene Solidarität reduziert wird.

- (3) Innerhalb des Beziehungsgeflechts müssen Veränderungen und eine Vereinheitlichung in der Wahrnehmung sowie Einschätzung der gegenwärtigen Situation sowie der möglichen zukünftigen Lösungen damit verbundener Probleme initiiert werden.
- (4) Und schließlich erfordert die Teilnahme an einem Netzwerk die partielle Unterordnung unter die Ziele des Stadtteil- und Quartiermanagements. Das fällt allerdings schwer, wenn potenzielle Konkurrenten – wie zum Beispiel örtliche freie Träger – in eine Kooperation treten. Aber es gibt auch den Anreiz für sie, in der Vernetzung komplementäre Synergieeffekte zu nutzen.

Ein effizientes und effektives Netzwerkmanagement setzt deshalb vor allem *gemeinsame Verhaltensnormen* voraus. Die teilautonomen Einheiten – wie die Fachbereiche der Verwaltung und die lokalen Organisationen bzw. die sie repräsentierenden Personen – können nur über gemeinsame Verhaltensnormen konstituiert und gelenkt werden. Sonst kann die Netzwerkorganisation keine Identität als eigenständiger kollektiver Akteur ausbilden. Netzwerknormen und Netzwerkkultur entscheiden darüber, wie der Austausch und die Verhandlungen zwischen den Akteuren und innerhalb der Teilnetzwerke und innerhalb des Gesamtnetzwerkes ablaufen. Die gemeinsamen Verhaltensnormen verpflichten zu kooperativem Handeln und zum Austausch von Perspektiven sowie zur Problemlösung (d.h., jeder muss einen Beitrag liefern und gemeinsames Ergebnis erreichen wollen). Sie sollten die Grundlage von Kooperationsvereinbarungen sein.

Balance von Richtungsoffenheit und Zweckorientierung

In der Regel bestehen immer schon horizontal strukturierte lokale Netzwerke, die den Charakter eines *Kontaktsystems* haben. Die lokalen Institutionen, Organisationen und Betriebe verschaffen sich über diese Kanäle Informationen und Koalitionen in Sachfragen. Durch die lose, gering bis kaum formalisierte Kopplung be-



wahren sie sich die notwendige Flexibilität zur Kombination von Ressourcen. Die bestehenden Vernetzungen in einem Stadtteil beruhen auf persönlichen Beziehungen, in denen informelles Vertrauen aufgebaut wird. Dieses Vertrauen erwerben sich die Akteure vor allem in den „richtungsoffenen“ Vernetzungen von Interessenverbänden und Vereinigungen wie Parteien, Vereine etc.

Abbildung 47: Netzwerke in Netzwerken

Die Unterscheidung zwischen der Vorvernetzung (Gesamtnetzwerk) und auf Ziele orientierte Folgevernetzungen (Teilnetzwerke) ist für das Verstehen von Netzwerken von großer Bedeutung. Die Untersuchung über „Regionale Akteursnetzwerke“ (Schubert et al. 2001) hat dazu die beiden Netzwerkebenen von „*richtungsoffenen*“ und von „*zweckgerichteten Netzwerken*“ heraus gearbeitet (vgl. Abbildung). In einem tertiären Netz-

werk des Stadtteil- und Quartiermanagements muss eine Balance zwischen den beiden Ebenen erreicht werden, weil die richtungsoffene Vernetzung im Stadtteil den Humus bildet, auf dem zweckgerichtete Netzwerke gedeihen und Früchte tragen. Das primäre Ziel richtungsoffener Netzwerke ist die Bildung kohärenter Gemeinschaften im Stadtteil, die nicht vertikal-hierarchisch strukturiert, sondern horizontal verbunden sind. Der dauerhafte Zusammenhalt wird durch ein wachsendes Vertrauen untereinander gefestigt. Die Kohäsion bildet sich aber auch aus, weil die Akteure gemeinsame Grundüberzeugungen im Sinne eines strategisch ausgerichteten Leitbildes und in der Form von Leitwerten entwickeln. Zweckgerichtete neue Vernetzungen stellen demgegenüber temporäre Verflechtungen dar, oft z.B. in Gestalt projektähnlicher operativer Kooperationen. Denn es werden definierte Aufgaben und Zwecke für den Stadtteil verfolgt. Die zu bewältigende Aufgabe ist zu komplex, als dass sie von einem Akteur allein zu bewältigen wäre, und die Akteure haben jeweils spezifische Eigenschaften, an denen andere interessiert sind. Diese zweckgerichtete Vernetzung stellt den Handlungskern des Stadtteil- und Quartiermanagements dar, das dadurch dazu beiträgt, lokale Tauschprozesse zu initiieren, zu koordinieren und abzusichern.

In der richtungsoffenen Vernetzung entstehen "komparative Vorteile". Denn die Akteure haben jeweils spezifische Eigenschaften, an denen die anderen Akteure interessiert sind. Um diese Eigenschaften in Anspruch nehmen zu können, wird ein entsprechender Netzwerkmechanismus gebraucht, das so genannte "Sozialkapital". Sozialkapital ist nicht an den einzelnen Akteur gebunden, sondern resultiert aus den Beziehungen zwischen den Akteuren. Die sozialen Beziehungen nehmen dabei selbst den Charakter von Ressourcen an.

Deshalb werden Beziehungen als Kapital bzw. als Vermögen für die Akteure interpretiert: Wenn A etwas für B tut und in B das Vertrauen setzt, dass B in Zukunft eine Gegenleistung erbringen wird, wird in A eine Erwartung hervorgerufen und für B eine Verpflichtung geschaffen, das Vertrauen zu rechtfertigen. Diese Verpflichtung hat den Charakter einer "Gutschrift". Besitzt A eine Anzahl dieser Gutschriften von einer Anzahl von Akteuren, ist eine direkte Analogie zu Finanzkapital hergestellt. Während in der einen Sozialstruktur ein intensives Abhängigkeitsniveau der Akteure mit einer großen Zahl von Gutschriften bestehen kann, können die Akteure in einer anderen selbständiger und weniger abhängig voneinander sein, so dass zu einem Zeitpunkt weniger Gutschriften ausstehen.

In der richtungsoffenen Vernetzung entsteht das Sozialkapital des wechselseitigen Vertrauens besonders gut, aus dem heraus sich neue, zweckgerichtete Netzwerke zur Umsetzung von Entwicklungs- und Handlungszielen bilden können. Richtungsoffene Netzwerke werden also als Basisvernetzung gebraucht, aus der heraus zielorientierte Projektnetzwerke aufgebaut werden können. Das Stadtteil- und Quartiermanagement muss deshalb an richtungsoffenen Vernetzungen im Stadtteil ansetzen, um zweckgerichtete Folgevernetzungen anzuregen und deren Funktionsfähigkeit zu verstärken.

Konsequenzen für die Aufbauorganisation eines Netzwerkes im Stadtteil- und Quartiermanagement

Aus den skizzierten netzwerktheoretischen Prämissen lassen sich Konsequenzen für die Netzwerkorganisation im Rahmen des Stadtteil- und Quartiermanagements ableiten. Zuerst kommt es darauf an, die Vernetzungspotenziale und -ressourcen im Stadtgebiet zu erfassen. Dabei sind drei lokale Handlungssäulen zu unterscheiden (vgl. Abbildung):

- Im Bereich der staatlichen und kommunalen öffentlichen Institutionen geht es um das breite Spektrum ziviler Aktivitäten.

- Auf der anderen Seite spielt der lokale Markt eine Rolle. Dabei reicht das Spektrum von den Betrieben der Erwerbswirtschaft über freiberufliche Dienstleister bis hin zu den privaten Haushalten als Konsumenten.
- Dazwischen liegt der Bereich des Dritten Sektors von gemeinnützigen Organisationen und des informellen Sektors von Stadtteilakteuren.

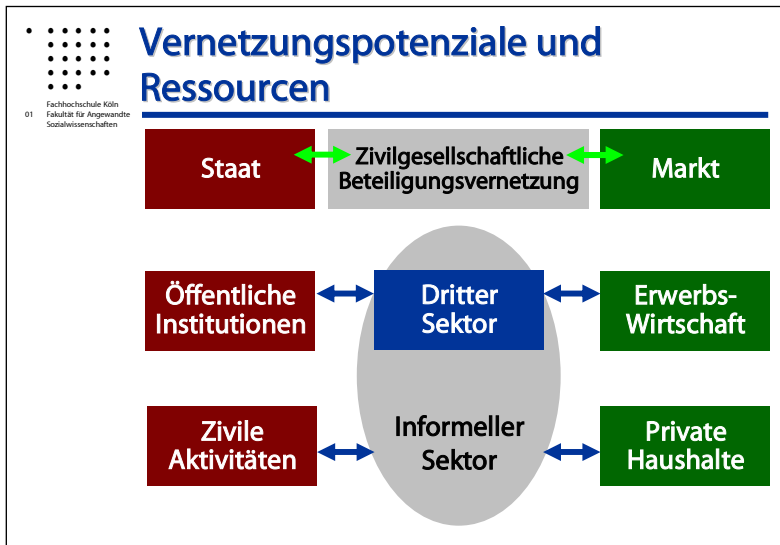


Abbildung 48: Vernetzungspotenziale und Ressourcen

Die *Vernetzungsaufgaben des Stadtteil- und Quartiermanagements* müssen sich somit auf zwei Ebenen vollziehen: Zuerst sind die drei genannten Säulen staatlicher Institutionen, wirtschaftlicher Unternehmungen und gemeinnütziger sowie privater Akteure miteinander in Bezug zu setzen. Dazu sind deren richtungsoffenen Vorvernetzungen zu ermitteln und die Brückenakteure, die Verbindungen zwischen den Säulen herstellen, zu identifizieren. Als zweites kann auf dieser Grundlage ein Netzwerkmanagement

erfolgen, das die ermittelten Schlüsselakteure in ziel- und zweckgerichtete Folgevernetzungen des Stadtteil- und Quartiermanagements führt. Der Nutzen der Kooperation wird allerdings umso kleiner, je größer das Netzwerk ist. In der Aufbauorganisation eines Netzwerkes für das Stadtteil- und Quartiermanagement dürfen daher die Vorvernetzungen (Gesamtnetzwerk) nur als Vernetzungspool genutzt werden; für die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Projektideen des operativen Stadtteil- und Quartiermanagements sind kleinere Teilnetzwerke geeigneter. Beim organisatorischen Aufbau sind insgesamt drei Handlungsebenen zu unterscheiden (vgl. Abbildung):

- (1) Das *Stadtteilnetzwerk* repräsentiert das gesamte richtungsoffene Feld der Vorvernetzungen von lokalen Akteuren. In diesem Rahmen werden *gemeinsame Interessen* identifiziert und es werden die *Netzwerk-normen* über *Kooperationsvereinbarungen* verankert, um unter bisher teilweise distanzierten Akteuren der drei Handlungssäulen ein Milieu der Kooperationsbereitschaft zu erzeugen. Darüber hinaus können unter den Akteuren auf der richtungsoffenen Ebene die strategischen Zielsetzungen vereinbart werden. Im Rahmen geeigneter Versammlungsformen wird eine ‚Netzöffentlichkeit‘ hergestellt. Es wird gegenseitig zu erkennen gegeben, welche „Netzknoten“ dazu gehören und dem Ziel- sowie Normenkanon folgen wollen. Diese Handlungsebene funktioniert außerdem als aktueller Raum des Informationsaustausches. Erfahrungsgemäß können nur „weiche“, d.h. konsensfähige Themen bearbeitet werden. „Harte“ finanzielle und politische Themen sind kaum verhandelbar. Auch vor diesem Hintergrund erscheint es nicht sinnvoll, dem Stadtteilnetzwerk eine formale Organisationsstruktur zu geben. Die richtungsoffene Vernetzung soll vorrangig aus den Selbsterklärungen und Definitionen der beteiligten Akteure resultieren und nicht aus einem formalen Organisationsstatut.

- (2) Über den strategischen Prozess von Information, Abstimmung und Zusammenwirken bilden sich zu einzelnen Themen und Entwicklungsaspekten horizontale Verbände von relativ kleinen Akteursgeflechten heraus. Ein solcher Verbund konstituiert sich als Projektnetzwerk und führt den einzelnen thematischen Aspekt der Stadtteilentwicklung einer Lösung zu. Die *Projektnetzwerke* repräsentieren unter dem Blickwinkel der Ergebnisorientierung den Kern der Vernetzung; denn die Kooperation erweist sich als effektiv, wenn das Netzwerk von der Größe her nicht zu unübersichtlich ist und alle beteiligten Akteure im direkten Kontakt miteinander stehen. Die kleinen Projektnetze besitzen die alleinige, d.h. relativ autonome Zuständigkeit zur Erfüllung der gewählten Aufgaben und weisen somit ein hohes Maß an dezentraler Entscheidungskompetenz auf. Zwischen den Ebenen der richtungsoffenen Stadtteilvernetzung und den kleinen zielgerichteten Projektnetzen befindet sich die *Koordinations- und Quartiermanagements*. Die Stadtteil- und Quartiermanager repräsentieren eine Agentur, die vorrangig *Entwicklungs- und Servicefunktionen* hat. Beispielsweise werden mögliche, noch nicht realisierte Vernetzungen gefördert und Dienstleistungen für die Projektnetzwerke erbracht. Das Netzwerkmanagement ist eine Mischung aus Projektmanagement und Prozesssteuerung. In der Literatur wird die vermittelnde Position auch als „Management of Change“ bezeichnet, von dem die Entwicklung und Zielerreichung des Netzwerkes abhängt. Empfehlenswert ist eine Konstruktion aus einer *Geschäftsstelle als Stadtteilbüro vor Ort* und einer *Steuerungsgruppe mit kommunalen und lokalen Schlüsselpersonen*. Das Stadtteilbüro hat den Charakter einer professionellen Agentur, die z.B. Rahmenbedingungen organisiert, die kleine Projektnetze brauchen, um die selbst gewählten Ziele und Aufgaben erfolgreich realisieren zu können. Ihre zentrale „Promotoren“-Funktion besteht – neben der Erzeugung ziel- und zweckorientierter Projektnetze bzw. Umsetzungsprojekte – darin, dazu beizutragen, dass die Outputs der Vernetzung auf dem angestrebten Niveau erreichbar werden. Inhaltlich und formal wird das Netzwerkmanagement über die Steuerungsgruppe abgedeckt. Sie begleitet das Stadtteil- und Quartiermanagement bei der konkreten Planung und Initiierung der Vorhaben, die von den kleinen Projektnetzen realisiert werden. Im Zusammenspiel der drei Ebenen ist es wichtig, eine Balance zwischen den Eigenaktivitäten der Akteure und der koordinierenden Steuerungsebene des Stadtteil- und Quartiermanagements zu finden. Denn wenn dies nicht gelingt, drohen entweder Widerstände der Akteure oder eine Gefährdung der Zielerreichung.

Aufbauorganisation eines tertiären Netzwerkes

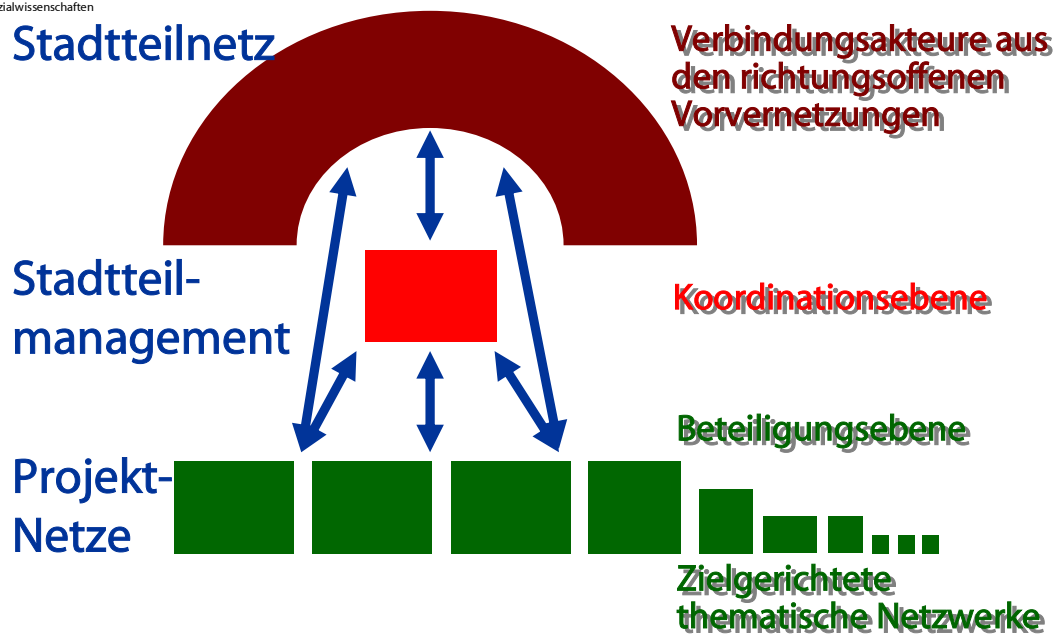


Abbildung 49: Aufbau eines tertiären Netzwerkes

Orientierungsrahmen für die Prozesssteuerung

Damit der skizzierte Organisationsaufbau eines tertiären Netzwerkes für das Stadtteil- und Quartiermanagement gelingen kann, sind die Netzwerkstrukturen prozessorientiert angemessen zu gestalten. Dabei sind folgende Aspekte besonders zu beachten (vgl. Abbildung):

- (1) Das Selbstverständnis des Stadtteil- und Quartiermanagements sollte einem „Netzwerk der kleinen Netzwerke“ entsprechen, damit die projektförmigen Kreise und Aktivitäten als tragende Säule aufgefasst werden. Wichtig ist auch, dass das Netzwerk als horizontaler Interessenverbund konzipiert wird. Das Netzwerkmanagement sollte darauf ausgerichtet werden, dass zwischen den Akteuren keine zu großen Machtunterschiede bestehen und ihre Einbindung in das Netzwerk nach dem Prinzip der überlappenden Gruppen erfolgt. Um dies zu erreichen, wird besonders auf die *Vermittlung von Brückenakteuren* gesetzt. Die Koordination zielt auch darauf, die dezentrale Übernahme von Verantwortung zu fördern. Im Gegenstrom gehört zu den Leistungsanforderungen, einer Isolierung der thematisch fokussierten Projektnetze vorzubeugen.
- (2) Tertiäre Netzwerke brauchen zur Zielerreichung eine hinreichende Infrastrukturausstattung. An erster Stelle der Prozesssteuerung steht daher die formale Absicherung des Stadtteil- und Quartiermanagements und die Ausstattung mit einem Stadtteilbüro zur Koordinierung der Aktivitäten vor Ort. Das zentrale infrastrukturelle Instrument der Prozesssteuerung ist ein Projektmanagement mit Zielbeschreibungen (nach dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminfixiert) und mit der Abstimmung von Meilensteinen. Zur Sicherstellung einer effektiven Vernetzungsarbeit werden Kooperations-, Ziel- und Ergebnisvereinbarungen mit den Akteuren auf der Umsetzungs- und Arbeitsebene der Projektnetze abgeschlossen. Die Koordinationsebene des Stadtteil- und Quartiermanagements stellt

durch die Bereitstellung effektiver Arbeitsstrukturen zwar Ordnung her, muss aber zugleich Unordnung in der Netzwerkperipherie der dezentralen Selbstorganisation als effektive Kooperationsstrukturen zulassen.

- (3) Allerdings lebt ein Netzwerk nicht allein von kühlem Management. Es bedarf auch „heißer“ Bestandteile. Neben der Aufgabenorientierung darf die Beziehungsorientierung nicht vergessen werden. Für die konsensuale Einigung und kooperative Problemlösungen sind nichtstrategische Interaktionsformen notwendig wie z.B. emotionales Ausdrucksverhalten und die kommunikative Erzeugung von Verpflichtungen. Identifikation ist dabei durch Vertrauen bildende Maßnahmen zu erzeugen. Geeignet ist dafür eine bestimmte Netzwerkkultur mit Empfängen, Events oder auch Stadtteilspaziergängen und Exkursionen in andere Städte. Über gemeinsam geteilte Werte und Überzeugungen, aber auch über gemeinsame Erfahrungen und Ereignisse verbreitet sich im Netzwerk eine verständigungsorientierte Interaktionskultur und eine verbindende Corporate Identity.
- (4) Damit in dem Netzwerk nicht nur korporative Akteure verbunden sind, ist eine stetige Öffnung zu Bürgerinnen und Bürgern sinnvoll. Es geht um den Einbezug der „Kunden“ aus dem Stadtgebiet. Eine Beschränkung auf die einschlägigen korporativen Akteure der Verwaltung, der Verbände und freien Träger beinhaltet die Gefahr, dass Problemlösungen schnell bei alten Mustern landen.
- (5) Hilfreich ist auch ein Berichtswesen, das die Evaluation – und auch Selbstevaluation – der Vernetzung und der Problemlösungen ermöglicht. Dafür ist die Bildung von Indikatoren zur Dokumentation der Vernetzung und Netzwerkqualität sowie zur Überprüfung von Zielerreichungen notwendig. Zu empfehlen ist auch ein Benchmarking, das den Vergleich mit dem Stadtteil- und Quartiermanagement anderer Städte erlaubt. Von der Berichterstattung ist es nur ein kleiner Schritt zu einer „Öffentlichkeitsarbeit“ des Netzwerkes.
- (6) Schließlich spielt die Qualifikation der Akteure eine wesentliche Rolle. Gemeint ist damit die Entwicklung von Netzwerkkompetenzen als Teil der Soft Skills. Die koordinierenden Personen des Stadtteil- und Quartiermanagements, aber auch die Akteure der Projektnetze brauchen Methodentrainings und eine Teilnahme an Fortbildungen zum Netzwerkmanagement. So ist die systemische Moderationsfähigkeit der Akteure zu sichern, damit Konflikte auf der Sach- und auf der Beziehungsebene konstruktiv gelöst werden können. Eine weitere Perspektive eröffnet der Einbezug von Netzwerkexperten in der Form der Netzwerkberatung bzw. Netzwerksupervision.

Rahmenbedingungen der Machbarkeit von Netzwerken

Infrastruktur (-ausstattung)

Agentur, Budget, Ziel-/ Kooperations-, Ergebnisvereinbarung

Identifikation, Vertrauen

Interaktionsstil, Netzwerkkultur

„Kunden“/Bürgereinbezug

Keine Beschränkung auf korporative Akteure

Berichtswesen, Evaluation

Dokumentation Netzwerkqualität, Überprüfung Zielerreichung

Qualifikation, Netzwerkkompetenzen

Training Soft Skills, Netzwerkberatung

Abbildung 50: Rahmenbedingungen der Machbarkeit von Netzwerken

Ein Netzwerk des Stadtteil- und Quartiermanagements hat nur dann eine Chance als eigenständige Organisationsalternative zu Markt und Hierarchie, wenn die Transaktionskosten der Koordination und die Sichtbarkeit von Verteilungsproblemen gering gehalten werden können. Nur dann können die Vorteile der Langfristorientierung und der Flexibilität zur Wirkung kommen. Wenn das nicht gelingt, geraten die Akteure in die Verflechtungsfalle, denn die einzelnen Akteure lassen nur die Art der Koordination zu, die ihre eigene Position und ihre eigenen Interessen nicht stört.

5.2 Modell für den Organisationsaufbau

Die Etablierung einer wirkungsvollen Netzwerkorganisation der sozialen Stadterneuerung muss sich an einer Kombination von Top-Down und Bottom-Up-Ansätzen orientieren, um einerseits die zielorientierte Steuerung sicherzustellen und andererseits nach dem Subsidiaritätsprinzip Entscheidungen möglichst auf bürger-nahe Ebenen zu verlagern. Aus den Analysen der Organisationsstruktur in Köln-Kalk und einer Reihe von Erfahrungen in Berlin, Bremen sowie dem Hessischen Programm zur Sozialen Stadt lassen sich Aspekte einer idealtypischen Aufbauorganisation ableiten, um die Netzwerkeffekte des Quartiermanagements verbessern (vgl. Abbildung).

Im Zentrum steht ein Quartiermanagement-*Team*, das idealerweise aus zwei oder mehreren Personen verschiedener Disziplinen besteht, um die Spannweite der unterschiedlichen thematischen Aufgaben und Handlungsbereiche im Quartier von sozialen bis zu städtebaulichen Aspekten abdecken zu können. In vielen Stadtteilen hat sich die so genannte „Tandemlösung“ – eine Fachkraft für soziale Entwicklungsaspekte und eine für Belange der Stadtplanung – als erfolgreich erwiesen. Das Quartiermanagement-Team agiert im Quartier von einem Stadtteilbüro aus, damit Ansprechpartner für die Bürger vor Ort zur Verfügung stehen und Maßnahmen zur Bürgeraktivierung durchgeführt werden können. Das Quartiermanagement übernimmt eine intermediäre Funktion im Quartier, koordiniert und moderiert zwischen allen wichtigen Gruppen und Gremien. Es sichert den Informationsfluss zwischen den Akteuren und ist an den Entscheidungen über die

Vergabe von finanziellen Mitteln beteiligt. Um die eigenverantwortliche Stellung des Quartiermanagements zu gewährleisten, bietet sich eine Trägerschaft durch unabhängige Institutionen an.

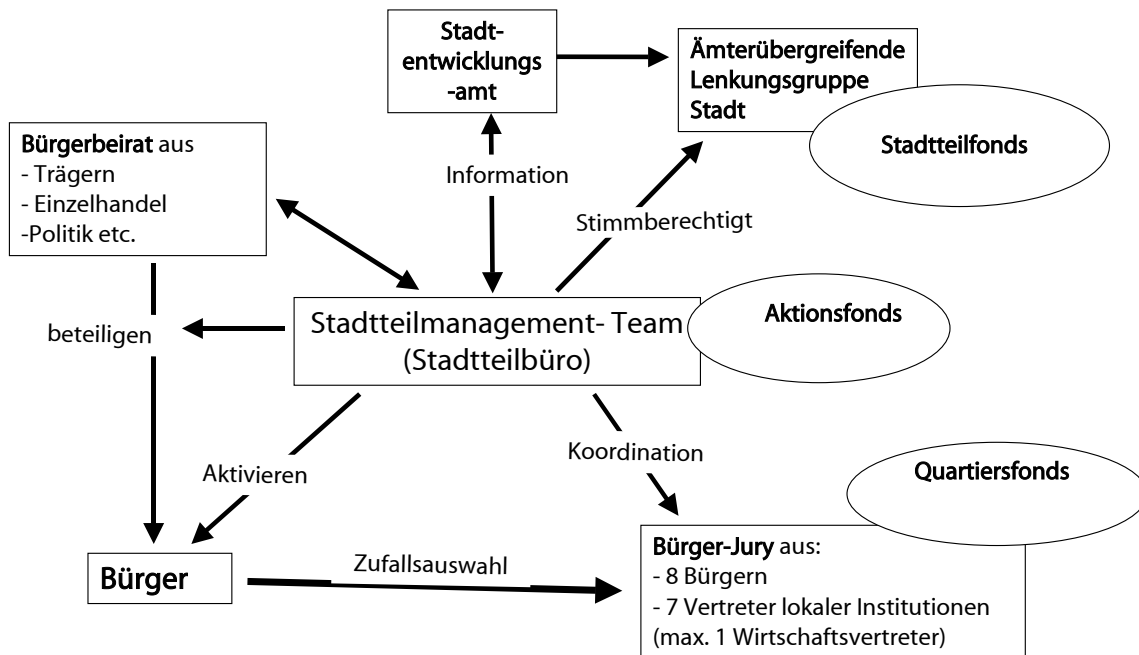


Abbildung 51: Entwurf einer idealtypischen Aufbauorganisation für das Quartiermanagement

Auf der Steuerungsebene ist neben einem federführenden städtischen Amt eine ämterübergreifende Lenkungsgruppe installiert, die über das Quartiermanagement informiert und eingebunden wird.

Als weiterer Akteurskreis existiert in den meisten Quartieren eine Form von Bürgerbeirat, der sich aus Vertreter/innen der Felder (Kommunal-) Politik, Verwaltung, Wirtschaft und freien Trägern zusammensetzt. In den meisten Fällen haben sie eine Multiplikatorfunktion zur Informationsverbreitung und bilden ein loses Netzwerk, um neue Projekte zu initiieren und durchzuführen. Sie stellen die Schnittstelle zu den Bürgern dar, da in deren Einrichtungen, die konkreten Probleme und Anliegen der Anwohner gelöst werden müssen.

Die größten Defizite weisen die meisten bestehenden Modelle der Aufbauorganisation im Bereich der Bürgeraktivierung auf. Die Erzeugung eigendynamischer Nachbarschaften und bürgerschaftlicher Netzwerke gelingt erfahrungsgemäß nicht im Rahmen konventioneller Ansätze der formalen Bürgerbeteiligung. Erforderlich sind neue Ansätze der Bürgerbeteiligung, in denen auch Entscheidungskompetenzen auf die Bürgerebene verlagert werden. In der sozialen Stadterneuerung wurden positive Erfahrungen mit der Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an die Bewohnerinnen und Bewohner von Stadtquartieren gemacht (vgl. zu Bremen-Tenever: Barloschky 2001). Als besonders erfolgreich erweist sich gegenwärtig das Berliner Modell einer „Bürgerjury“. Für das Quartiermanagement in den Berliner Stadterneuerungsgebieten wurde ein „Quartiersfonds“ mit einer Summe von 500.000 € für einen Zeitraum von 2 Jahren eingerichtet. Die Bürgerjury kann eigenständig über die Vergabe der Mittel für Stadtteilprojekte entscheiden. In der Jury sind Vertreter der freien Träger und Institutionen im Quartier minderheitlich vertreten. Die Mehrheit wird von Anwohner gestellt, die über eine Zufallsstichprobe aus dem Einwohnermeldekataster gewonnen werden. Damit ist einerseits das demokratische Prinzip gewährleistet, andererseits wird durch reale Abgabe von Entscheidungskom-

petenzen die Ernsthaftigkeit bürgerschaftlichen Engagements unterstrichen und die Bürgeraktivierung gefördert. Zugleich wird durch diese Verfahrenskonstruktion unter den Bewohnerinnen und Bewohnern eines Wohnquartiers die Zuversicht und Bereitschaft geweckt, Maßnahmenvorschläge zu machen, die aus den Mitteln des Quartierfonds finanziert werden können.

Einer der wichtigsten Ansatzpunkte ist die Etablierung eines Fondssystems, das auf verschiedenen Ebenen der Aufbauorganisation angesiedelt ist. Dem Quartiermanagement-Team sollte pro Jahr ein Aktionsfonds in der Größenordnung von 10.000 € zur Verfügung stehen, der ohne Rücksprache oder Abstimmungsprozesse für kurzfristige Maßnahmen wie z.B. Stadtteilstellen oder Informationsbroschüren verbraucht werden kann. Der größte Teil der investiven Mittel kann nach wie vor mit einem Antragsverfahren über die Ämter übergreifende Lenkungsgruppe abgewickelt werden, da umfangreiche formale Abstimmungs- und Planungsprozesse der städtischen Ämter bei größeren Maßnahmen notwendig sind. Das Quartiermanagementteam sollte an den Entscheidungsprozessen aber genau so wie der Bürgerbeirat beteiligt werden.

Diese idealtypische Aufbauorganisation des Quartiermanagement orientiert sich an den oben dargestellten Prinzipien des Netzwerkmanagements. Stadtteilmanagement wird in erster Linie als tertiäres Netzwerk verstanden und besteht auf der Steuerungsebene aus professionellen Akteuren aus Verwaltung und freien Trägern. Sie sind in der Lenkungsgruppe, dem Stadtteilbüro und dem Bürgerbeirat organisiert. Vor allem die Lenkungsgruppe und das Stadtteilbüro sind zweckorientierte Netzwerke, die gleichzeitig die Rolle von Promotoren übernehmen, um Impulse für die Stadtteilentwicklung zu geben und neue Projekte zu initiieren. Der Bürgerbeirat bildet ein Gremium, das zugleich die Schnittstelle zu den sekundären Netzwerken bildet. Diese zeichnen sich durch einen geringeren Organisationsgrad aus und haben neben der Zweckorientierung auch die Funktion richtungsoffenen Informationsaustausch zu etablieren, ohne dass damit konkrete Ziele oder Projekte verfolgt werden. Im Bürgerbeirat sollen auch „normale“ Bürger oder bürgernahe Organisationen wie Bürgervereine vertreten sein. Sie bilden wiederum die Gatekeeper zu kleineren Nachbarschaftsnetzwerken. Die Netzwerkstruktur besteht also einerseits aus eher formalen Steuerungsgremien und andererseits durch eine lose verkoppelte Netzwerkstrukturen, die zum Teil nur informellen Charakter haben. Es handelt sich um ein Netzwerk der Netze. Neben dem Zentrum des Stadtteilbüros bilden sich polyzentrische Strukturen, deren Zentren die ämterübergreifende Lenkungsgruppe, der Bürgerbeirat und die Bürgerjury darstellen. Diese verzweigen sich wiederum in den Kontext, aus dem sie sich rekrutiert haben. So bildet die ämterübergreifende Lenkungsgruppe Netzwerke in die verschiedenen Ämter und Dezernate der Stadtverwaltung.

Aus der schematischen Darstellung des Modells ergeben sich auch personelle Überschneidungen in den einzelnen Gremien. So werden Akteure des Stadtteilmanagementteam in der Bürgerjury sitzen und am Bürgerbeirat teilnehmen. Vertreter der Lenkungsgruppe sind unter Umständen auch im Bürgerbeirat aktiv und auch Bürger können sich in verschiedenen Gremien engagieren. Zudem bestehen neben den - durch die Pfeile dargestellten - formalen Beziehungen noch zusätzliche Kontakte und Netzwerkbeziehungen. Auf diese Weise werden redundante Netzwerkmodelle etabliert, so dass beispielsweise Informationen auf mehreren Netzwerkebenen transportiert werden können. Jeder Gruppe und jedem Akteur wird somit ein Angebot gemacht, d.h. ein Gremium geboten, in dem sie sich für ihre Ziele im Stadtteil engagieren kann. Das bedeutet auch, dass je nach Bedürfnis- und Problemlagen im Quartier, zusätzliche Gremien geschaffen werden, die den Anforderungen der Stadtteilakteure entsprechen. Das idealtypische Modell bietet einen Empfehlungsrahmen, der für jedes Quartier spezifisch ausgeformt und angepasst werden muss.

5.3 Entwicklung der Kompetenzen und organisationales Lernen

Im Rahmen der empirischen Erhebungen in Nordrhein-Westfalen und in zwei Kölner Stadtteilen wurden auch die Kompetenz- und Qualifikationsprofile im Stadtteilmanagement untersucht. Aus den empirischen Befunden und den sich daraus ableitenden Perspektiven für die Aus- und Fortbildung im Stadtteilmanagement haben sich vier begriffliche Unterscheidungen herauskristallisiert:

- Bei den *Qualifikationen* handelt es sich um *gelerntes* Wissen und Fähigkeiten, die überwiegend mit formalen Ausbildungsgängen von Bildungs- und Hochschuleinrichtungen korrespondieren.
- *Kompetenzen* beziehen sich auf die praktische Umsetzung von Qualifikationen, also um *Erfahrungen mit der Anwendung* von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Kompetenzen sind nicht an spezifische Qualifikationen gebunden, sondern können für mehrere Qualifikationen relevant sein. Aufgrund des interdisziplinären Charakters des Stadtteilmanagement bilden die Kompetenzen eine Schlüsselkategorie.
- Die Vermittlung und Aneignung von Qualifikationen und Kompetenzen basieren auf den *disziplinären* Ausbildungsstrukturen des Bildungssystems. Im Stadtteilmanagement sind zusätzlich multi-, inter-, und transdisziplinäre Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich.
- Während Qualifikationen und Kompetenzen individuell erlernt und angewandt werden, findet *organisationales Lernen* als Teamlernen in einer Gruppe statt. Die angeeigneten Qualifikationen und Kompetenzen bilden kein individuelles Humankapital, sondern finden zwischen den Personen statt. Es entsteht Sozialkapital, das den Individuen nur als Teil der Gruppe zur Verfügung steht.

5.3.1 Empirische Befunde zu Qualifikationen und Kompetenzen im Stadtteilmanagement

5.3.1.1 Stadtteilmanager in Nordrhein-Westfalen

Die überwiegende Mehrheit der Quartiermanager ist schon seit 5 und mehr Jahren in dem Arbeitsfeld tätig und hat vorher Berufserfahrung in anderen Arbeitsfeldern gesammelt. Es gibt fast keine Berufsanfänger. Als wichtige Voraussetzung wird Verwaltungs- und Koordinationserfahrung betont. Die im Quartiermanagement versammelten Professionen zeigen ein heterogenes Bild. Es überwiegen entsprechend den Aufgabenschwerpunkten Sozialarbeiter und Sozialpädagogen sowie Architekten, Stadt-, und Raumplaner. Darüber hinaus sind auch Verwaltungsfachleute, Soziologen, Lehrer und weitere Geisteswissenschaftler wie Ethnologen und Germanisten in dem Arbeitsfeld vertreten. Es sind im Einzelnen:

- | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| ▪ Stadtplaner | ▪ Sozialwissenschaftler | ▪ Germanisten |
| ▪ Raumplaner | ▪ Kulturwissenschaftler | ▪ Betriebswirte |
| ▪ Architekten | ▪ Ethnologen | ▪ Wirtschaftswissenschaftler |
| ▪ Bauingenieure | ▪ Lehrer | ▪ Volkswirte |
| ▪ Elektroingenieure | ▪ Sozialarbeiter | ▪ Geographen |
| ▪ Verwaltungsbeamte | ▪ Sozialpädagogen | |
| ▪ Soziologen | ▪ Sonderpädagogen | |

Kompetenzen

Die Benennung von konkreten Methoden, die beim Quartiermanagement angewandt werden, erwies sich als eine schwierige Fragestellung. Es wurden verhältnismäßig wenige konkrete Methoden genannt, sondern eher die Erfahrung aus vorigen Tätigkeiten und die dabei erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in den Vordergrund gestellt. An einzelnen Methoden wurden Moderation, Interviewtechniken, Methoden der empirischen Sozialforschung, interdisziplinäres Arbeiten und „Verkaufsmethoden“ erwähnt. Die Tatsache, dass verhältnismäßig wenig Feedback zu den angewandten Methoden erfolgt, ist ein Indiz, dass bislang wenig Reflektion über die Anforderungen und realen Tätigkeiten im Quartiermanagement stattgefunden hat.

Einhellige Übereinstimmung herrschte bei der Feststellung, dass die in dem jeweiligen Studium erworbenen Kompetenzen und Kenntnisse für die Arbeit im Quartiermanagement wenig hilfreich sind. Das Studium vermittelt zwar teilweise Handwerkszeug und Fachkenntnisse (hard skills), aber die wesentlichen Kenntnisse des Quartiermanagements lassen sich nur anwendungsbezogen erwerben. Es ist weniger die fachliche Herkunft bedeutsam, sondern die Art der Herangehensweise. Diese Kompetenzen sind weniger in der Ausbildung erlernbar. Der überwiegende Teil der Kenntnisse lassen sich eher als Erfahrungswissen, z.B. über Verwaltungsstrukturen, Informationsbeschaffung, beschreiben, das auf Grund langjähriger Berufstätigkeit angesammelt wird und nach dem Prinzip des „training on the job“ erfolgt. Neben der Betonung dieser Berufserfahrung werden immer wieder die kommunikativen und sozialen Kompetenzen als wichtigste Fähigkeiten (soft skills) hervorgehoben. Hier werden Aspekte wie Empathie, Anpassungsfähigkeit und Sensibilität, der Realitätskonstruktion der Verhandlungspartner zu entsprechen – also ihre Sprache zu sprechen - genannt. Ein weiterer Aspekt ist ein hohes Maß an Organisations- und Koordinationsvermögen sowie die Vernetzung von Akteuren und Organisationen. Obwohl Leitungs- und Führungserfahrung aufgrund der teamartigen Arbeitsstrukturen nicht explizit genannt werden, verweisen die beschriebenen Fähigkeiten auch auf Kompetenzen in diesem Bereich. Dokumentiert wird das breite Spektrum der erforderlichen Fähigkeiten durch die Selbstbeschreibung der Quartiermanager als „Multidilettant“ und „Generalist“ oder die Formulierung „Man ist darin Profi, nicht Profi zu sein“. Von einem weiteren Interviewpartner wird ein gewisses Maß an „Bauernschläue“ als wichtige Fähigkeit erwähnt. Der Erfolg des Quartiermanagements ist eng mit der Persönlichkeit und der Durchsetzungsfähigkeit des Quartiermanagers verbunden (Austermann/Zimmer-Hegmann 2000). Damit rücken charakterliche Eigenschaften des Quartiermanagers in den Vordergrund, die nur bedingt erlernbar sind.

Für die Tätigkeit im Quartiermanagement wird auf den Begriff des lebenslangen Lernens zurückgegriffen, um das weite Feld des Tätigkeitsfeldes abzudecken. Als weitere Einzelaspekte werden folgende Kompetenzen erwähnt:

- Kenntnis und Umgang mit Rechtssystem und Gesetzen
- Zeitmanagement
- Fundraising, Sozialmarketing
- Öffentlichkeitsarbeit/ Public Relation
- Projektentwicklung und Projektmanagement
- Bürgerbeteiligungserfahrung
- Controlling

Fortbildung

Aufgrund des Lebensalters und der langjährigen Berufserfahrung haben viele der Quartiermanager an Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen. Dies erstreckt sich auf Themenbereiche wie Moderation, Öffentlichkeitsarbeit, Sozialmanagement, Prozess- und Organisationsentwicklung. Alle heben die Wichtigkeit der Foren hervor, die regelmäßig vom Institut für Landes- und Stadtentwicklung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) durchgeführt werden. Hier ist neben der fachlichen Weiterbildung der Erfahrungsaustausch ein zentraler Aspekt.

Fortbildungsbedarf

Der Fortbildungsbedarf wird unterschiedlich eingeschätzt. Auf der einen Seite wurde auf Grund langjähriger Berufserfahrung verhältnismäßig wenig genannt. Zum Teil wurden Fortbildungsmaßnahmen auch als nicht zweckmäßig angesehen, da die zentrale Kategorie des Erfahrungswissens nicht an Ausbildungsstätten vermittelt werden kann. Auf der anderen Seite wurde ein Bedarf an Fortbildung in Bereichen des Quartiermanagements erwähnt, die man vertiefen möchte oder in denen man bislang nicht tätig war. Dies geht bis zu einer Forderung eines Berufsbildes des „Quartiermanagers“. In einigen Quartieren werden regelmäßig Fortbildungen oder Supervisionen durchgeführt, die zumeist intern organisiert werden. Grundsätzlich wurde aber der Mangel an Zeit für mehrtägige Veranstaltungen beklagt.

Im Einzelnen wurde weiterer Fortbildungsbedarf für folgende Themenfelder formuliert:

- Betriebswirtschaft
- Sozialmanagement
- Moderation/Mediation/Gesprächsführung
- Fundraising /Sponsoring
- Projektentwicklung, -finanzierung
- Controlling
- EDV
- Methoden der Sozialraumanalyse
- Soziale Aktivierungsstrategien
- Netzwerkmanagement

5.3.1.2 Stadtteilmanagementnetzwerke in Köln-Kalk und Köln-Mülheim

Um Rückschlüsse zu schließen, mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen ein Stadtteilmanagement ausgestattet sein muss, wurden auch die Akteure des Stadtteilmanagement Netzwerkes in Köln-Kalk und Köln Mülheim nach ihren Vorstellungen und Wünschen bezüglich Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen und Schlüsselkompetenzen im Stadtteilmanagement befragt. Hier werden nicht die Kompetenzbedarfe aus Sicht der Stadtteilmanager beschrieben, sondern die diesbezüglichen Erwartungen, die aus dem Stadtteil an das gesamte Stadtteilmanagementnetzwerk als Ganzem herangetragen werden.

Kompetenzen im Stadtteil- und Quartiermanagement

Methodenkompetenzen (161)

- Kommunikationsfähigkeiten
- Moderation
- ... Gesprächsführung, Bürgerbeteiligung, Sozialraumanalyse, interkulturelle Kompetenz, Managementqualifikationen

Fachkompetenzen (57)

- Ökonomische, betriebswirt. Kenntnisse
- Stadtentwicklung, Stadtplanung
- ... Sozialarbeit, Sozialwissenschaften, juristisches Know-how

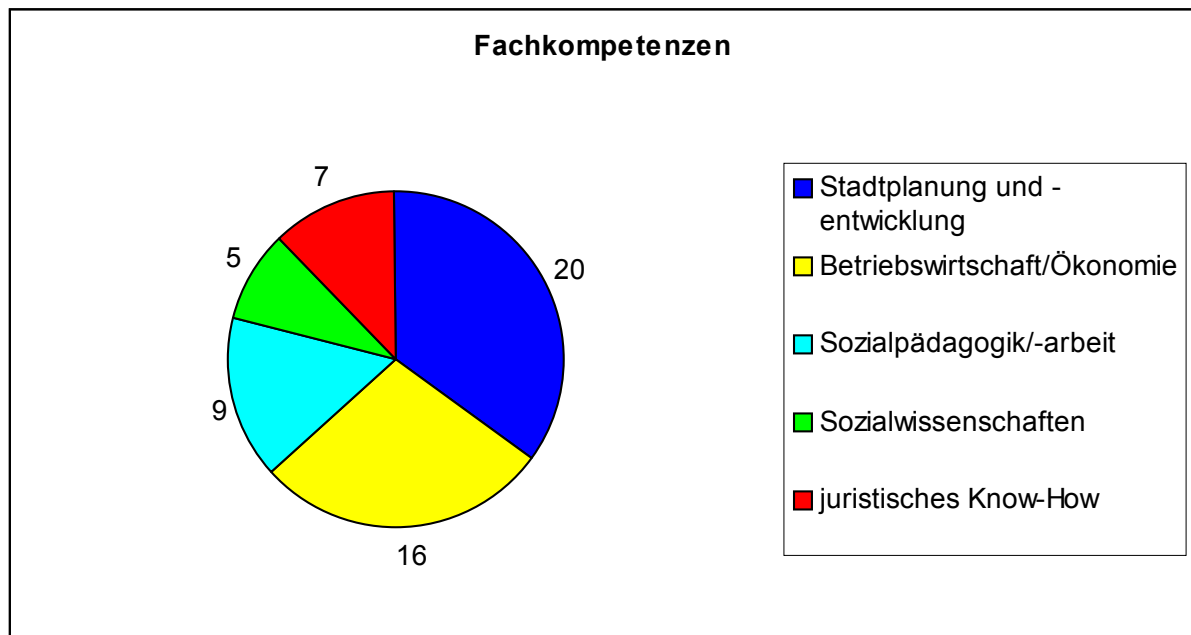
Schlüsselkompetenzen (139)

- Berufs-/Projekterfahrung
- Erfahrung mit Verwaltungsstrukturen
- Netzwerkpfege
- ... Organisationstalent, Persönlichkeitskompetenzen, soft / interpersonal skills

Quelle: Expertenbefragung Köln 2001

Abbildung 52: Übersicht Kompetenzen im Stadtteilmanagement

Es gibt ein eindeutiges Votum der Akteure. Methodenkompetenzen (161 Nennungen) und Schlüsselkompetenzen (139 Nennungen) sind die entscheidenden Kompetenzen im Stadtteilmanagement. Demgegenüber spielen die Fachkompetenzen mit insgesamt 57 Stichwörtern eine nachgeordnete Rolle.



Quelle: Expertenbefragung Köln 2001

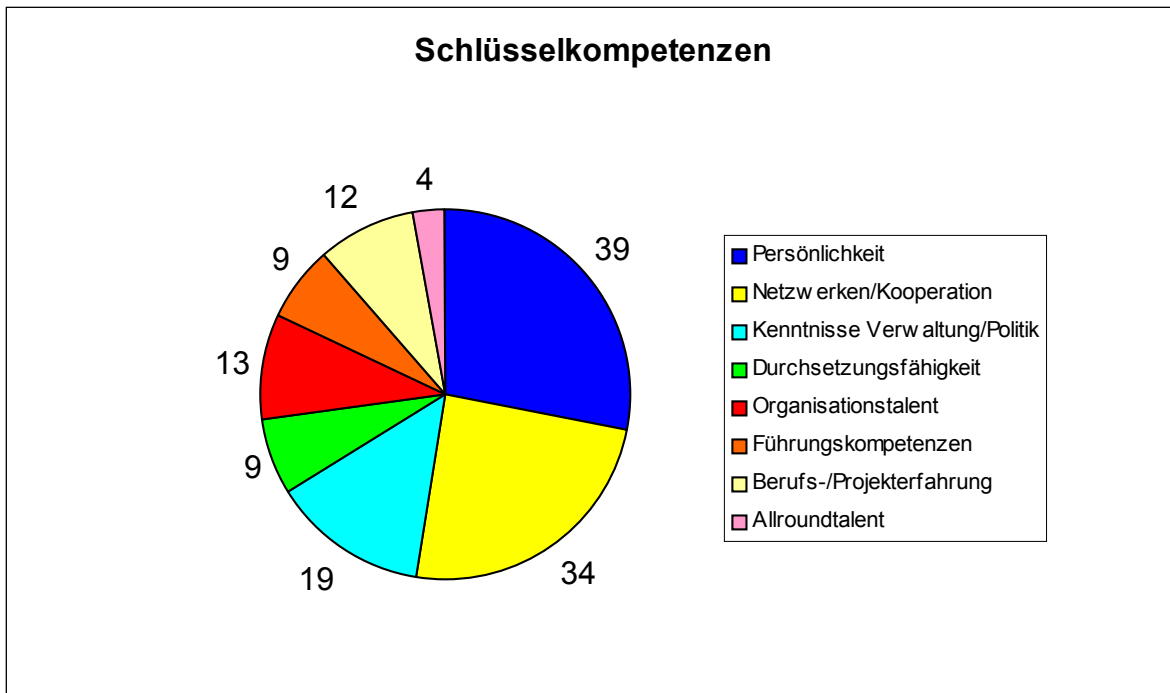
Abbildung 53: Fachkompetenzen im Stadtteilmanagement

Bei den Fachkompetenzen spiegeln sich die thematischen Problemlagen in den Quartieren wider. Besonders wichtig erscheint den Befragten mit 20 Nennungen der Bereich der Stadtplanung und -entwicklung. Hierunter fallen Teilaspekte aus den Disziplinen Architektur und Verkehrsplanung. Genannt werden planerische Grundkenntnisse wie zum Beispiel das Lesen eines Planes oder Grundlagen der Fachsprache, damit man sich zu Recht findet. Dazu gehört auch nach Ansicht der Befragten juristische Aspekte aus dem Baugesetzbuch, d.h. was in einen Bebauungsplan oder Flächennutzungsplan zulässig ist.

Mit 16 Stichwörtern werden ökonomische und betriebswirtschaftliche Fachkompetenzen benannt, was insbesondere auf die wirtschaftlichen Probleme und Bedarfe im Stadtteil widerspiegelt. Hierzu zählen Konzepte der lokalen Ökonomie, Wirtschaftsförderung und Projektentwicklung. In diesem Zusammenhang ist auch das notwendige juristische Know-how zu sehen.

Zusammen 14 Nennungen fallen auf den Bereich Sozialarbeit/-pädagogik/Sozialwissenschaften, was auch auf die sozialen Konfliktpotentiale im Quartier zurückzuführen ist.

Die Schlüsselkompetenzen stehen mit 89 Stichwörtern an zweiter Stelle der geforderten Qualifikationen im Stadtteilmanagement. Persönlichkeitskompetenzen wie Ausdauer, Engagement, Offenheit, Kreativität oder auch Sensibilität haben den größten Stellenwert. Die Kompetenzen liegen in der Person selber: Ideen zu haben, Zugang zu den Bewohnern finden, eine relativ schnelle Auffassungsgabe haben, Integrationsfähigkeit, Energie zu haben um gegen Widerstände zu arbeiten. Und nicht zuletzt sollte es sich um eine sympathische Erscheinung handeln, welche selbstbewusst auftritt.



Quelle: Expertenbefragung Köln 2001

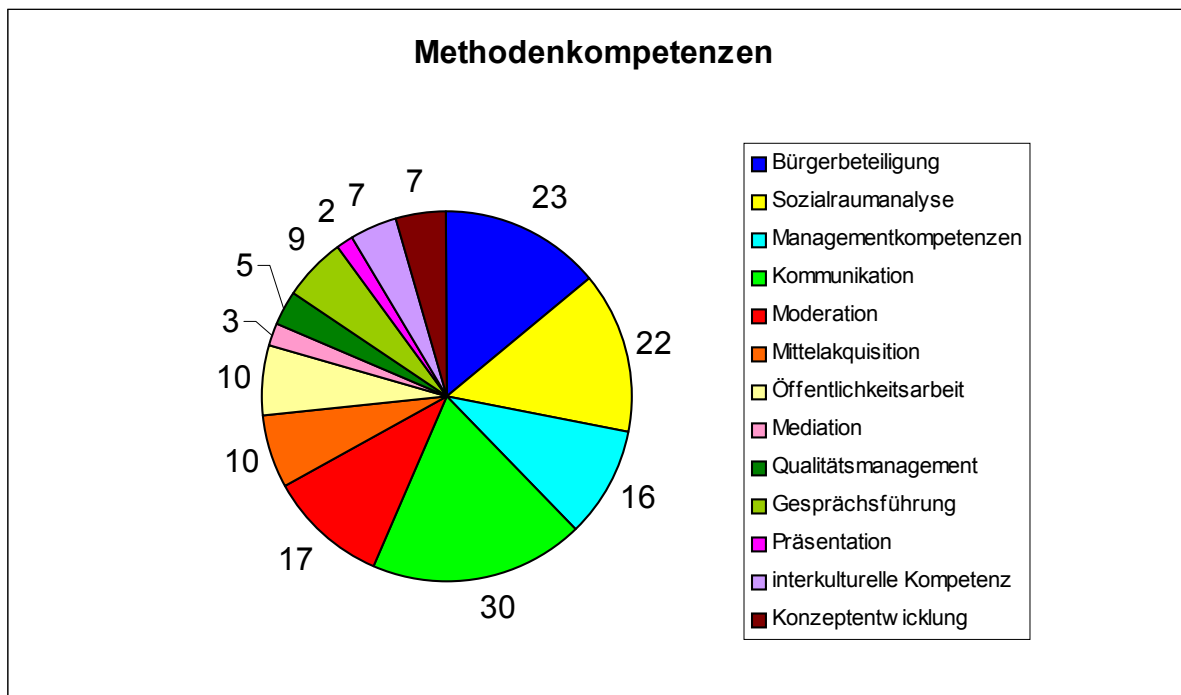
Abbildung 54: Schlüsselkompetenzen im Stadtteilmanagement

Mit 34 Stichwörtern werden Kompetenzen der Netzwerkarbeit und Kooperation angeführt. Hier geht es nach den Befragten insbesondere darum, Vernetzungsstrukturen herzustellen und zu pflegen, die richtigen Ansprechpartner zu kennen, Bündnispartner zu suchen und richtig einzuschätzen und die Zusammenarbeit mit den jeweils für die Projekte relevanten Personen fördern. Regelmäßiger Kontakt, verbindliche Verabredungen und gemeinsame Ziele werden bei Kooperationen als wichtige Kriterien und Werte angesehen.

Die Kenntnisse in der Verwaltungs- und Politikstruktur zielen, Personen, Zuständigkeiten und Ansprechpartner zu kennen und Kontakt zu halten. Wichtig ist ein genereller Überblick über die verwaltungstechnischen und kommunalen Vorgänge. Stadtteilmanagement sollte nach Vorstellung der Befragten die Politik und Verwaltung in die Arbeit mit einbeziehen und auch als Vermittler zwischen den Organen und den Bürgern handeln.

Weiter folgen Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit, Organisationstalent und Führungskompetenzen. Bei den Führungskompetenzen erscheint es den Befragten auch wichtig zu erkennen, dass man als Person nicht alles allein machen kann und Aufgaben abgeben und delegieren muss. Insbesondere Erfahrung im Beruf und in der Projektarbeit ist für 12 Befragte von Bedeutung. 4 Akteure benannten die Fähigkeit, als Allroundtalent agieren zu müssen, da viele unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sein sollten.

Als wichtigste Qualifikation werden mit 161 Stichwortnennungen die Methodenkompetenzen gesehen. Einige Methoden werden dabei auch konkret benannt, bei anderen handelt es sich um übergreifende Themen.



Quelle: Expertenbefragung Köln 2001

Abbildung 55: Methodenkompetenzen im Stadtteilmanagement

Der Umgang mit den Bürgern bzw. Methoden der Bürgerbeteiligung zu den wichtigsten Kompetenzen. Als konkrete Methode der Bürgerbeteiligung wurde häufig das Verfahren "Planning for Real" genannt, welches in Mülheim auch schon durchgeführt wurde und auf positive Resonanz gestoßen ist. Gewünscht wird vom Stadtteilmanagement der versierte Umgang mit diesen und ähnlichen Methoden der Bürgerbeteiligung. Das Stadtteilmanagement muss die Nähe zu den Bürgern suchen. Meinungen, Wünsche, Ideen der betroffenen Bürger sollen berücksichtigt werden, Bürger sollen begeistert werden und zur Mithilfe animiert werden. Hier zeigt sich aber schon dass im Umgang mit den Bürgern neben Methodenkompetenzen auch die Schlüsselkompetenzen eine große Rolle spielen. Kontaktfreudigkeit und Offenheit sind nötig um möglichst viele Interessensgruppen zu berücksichtigen und in die Entwicklung des Stadtteils mit einzubeziehen.

Bei den Methoden der Sozialraumanalyse geht es den Akteuren um das Erwerben von Detailkenntnissen im Stadtteil. Durch Bedarfsanalysen, Evaluation, Bestandsaufnahmen und Beobachtung muss Stadtteilmanagement in der Lage sein, die Lebenswelt der Bewohner, die Akteure und die Zusammenhänge im Stadtteil zu erfassen und auszuwerten. Nur so kann nach Meinung der Befragten sinnvolles Stadtteilmanagement vollzogen werden, weil die Ideen für eine Weiterentwicklung auf den Bedingungen im Stadtteil aufbauen. Durch eine Sozialraumanalyse und deren Bewertung erscheint es den Akteuren auch einfacher, eine gemeinsame Zielsetzung zu finden, da auf einer einheitlichen Grundlage diskutiert wird. Konkret wird das Aufbereiten von statistischem Material zu unterschiedlichen Fragestellungen benannt, die Durchführung von Befragungen und deren Auswertung sowie die Entwicklung daraus resultierender Ziele.

Die Managementkompetenzen werden in den Antworten allgemein gehalten und umfassen sicherlich vielseitige Kompetenzen, auf die die Befragten aber eher selten eingegangen sind. Konkreter genannt werden in diesem Zusammenhang Kompetenzen im Projektmanagement und der Koordination. Das Wissen um die Ressourcen für die Projektarbeit erscheint ebenso wichtig wie die Kompetenz, die einzelnen Richtungen,

welche an einem Projekt arbeiten, zusammenzuführen. Kenntnisse im Controlling und der Ergebniskontrolle zählen ebenfalls zu den Managementkompetenzen.

Kommunikationsfähigkeiten bilden die häufigste und zentralste Kategorie unter den Schlüsselkompetenzen. Die von den Akteuren genannten Methoden, die hierunter zusammengefasst sind, zielen auf einen regelmäßigen Dialog ab. Gespräche führen, Runde Tische bilden, Diskussionsrunden und Foren schaffen sowie die Treffen in Arbeitskreisen sind hier vorrangig. Aber auch kommunikative Kompetenzen wie Rhetorik, Argumentationen entkräften und eigene Argumente vorbringen sind von Bedeutung. Daran schließen thematisch ähnlich gelagerte Aspekte, wie Gesprächsführung oder Moderation an. Bei den Moderationskompetenzen steht die Moderation als eigenständige Methode. Hierbei geht es den Befragten darum, das Stadtteilmanagement Prozesse moderieren und begleiten kann.

Weiter wird die Beantragung von Projektgeldern von den Befragten als wichtig beurteilt. Stadtteilmanager sollten wissen, wie Anträge zur Akquisition von Geldern gestellt werden, welche Fördertöpfe es gibt und in welchem Rahmen sie auszuschöpfen sind. Neben der Kenntnis, wo bestimmte Mittel vorhanden sind, wird es als wichtig erachtet ein Netzwerk aus "Mittelgebern" aufzubauen und z.B. Kontakte zum Land, der Bezirksvertretung oder zum Arbeitsamt zu halten.

Konkret wurden weitere Methoden für die Qualifikation von Stadtteilmanagement genannt: Öffentlichkeitsarbeit, Mediation, Qualitätsmanagement, Gesprächsführung, Präsentationstechniken, interkulturelle Kompetenz und Mehrsprachigkeit, Konzeptentwicklung.

5.3.2 Handlungsfeld Qualifikationen und Kompetenzen

Während Hinte (1992) Quartiermanagement in erster Linie dem Bereich Gemeinwesenarbeit zuordnet, das Kompetenzprofil der Quartiers als zu eng kritisiert und einen Bedarf nach mehr Generalisten fordert, hat sich dieses Bild im Laufe der letzten Jahre gewandelt. Das Qualifikationsprofil von Quartiermanagern ist heterogen und entzieht sich einer einfachen Typologie. Zu unterschiedlich sind die Aufgabenfelder und die Professionen der beteiligten Quartiermanager. Aber es lassen sich einige strukturelle Gemeinsamkeiten feststellen, aus denen sich Handlungsfelder für die Qualifikation von Quartiermanagern ableiten lassen.

Qualifikationsdefizit

Es gibt einen Bedarf an speziell auf das Berufsfeld Quartiermanagement zugeschnittenen Qualifizierungsangeboten. Aus der Tatsache, dass nur eine Minderzahl der Quartiermanager den im Studium erlernten Kompetenzen Relevanz für den Berufsalltag zumisst, ergibt sich die Notwendigkeit für die nächsten Generationen von Quartiermanagern an den Ausbildungsstätten die Rahmenbedingungen für eine adäquate Aus- oder Fortbildung zu schaffen. Das trifft sowohl auf die Hoch- und Fachhochschulausbildung von Studenten, als auch auf die Fort- und Weiterbildung von Berufstätigen zu, die in das Arbeitsfeld wechseln oder bereits tätig sind. In Städten, die auf eine Tradition im Quartiermanagement zurückblicken können, haben sich als Konsequenz aus diesen Qualifikationsdefiziten interne Schulungsmaßnahmen etabliert. In Berlin sind in 15 Quartieren Quartiermanagement-Teams eingesetzt, die meist aus 3 Personen aus Planungsbüros oder Entwicklungsgesellschaften bestehen. Hinzu kommen jeweils Ansprechpartner aus den Bezirksamtern und der Stadtverwaltung. Diese Teams treffen sich einmal monatlich für einen Vormittag. Die Treffen sind eine Kombination von Erfahrungsaustausch, Supervision und Fortbildung. Jedes Treffen wird von einem Team zu ei-

nem bestimmten Thema vorbereitet und durchgeführt. In unregelmäßigen Abständen werden externe Referenten eingeladen und mehrtägige Seminare veranstaltet. Weitere Ansatzpunkte sind Aufbaustudiengänge, wie an der evangelischen Fachhochschule Hamburg „Raues Haus“.

Methodenkompetenz

Das geringe Feedback auf die Frage nach dem Methodeneinsatz impliziert, dass vorhandene Methoden nicht bewusst und zielgerecht eingesetzt werden. Es gibt zu wenig Reflektion und kritische Selbstwahrnehmung über vorhandenes Wissen aus der Ausbildung und über Qualifikationsdefizite. Es liegt die Vermutung nahe, dass im Rahmen des jeweiligen Studiums durchaus wichtige Grundkompetenzen entwickelt worden sind, die jedoch weniger im Bereich der Fachkenntnisse als im Bereich der Methoden zu suchen sind. Dies bezieht sich aber auch auf Fähigkeiten wie Arbeits-, Selbstorganisation, kommunikative und rhetorische Fähigkeiten. Auch wenn es keine Patentrezepte für die Anwendung von bestimmten Methoden in Einzelfällen gibt, so existiert zumindest ein Instrumentenkoffer des Quartiermanagements, in den von Fall zu Fall gegriffen werden kann (Hinte 1998). Dieses Instrumentarium gilt es weiter zu entwickeln und systematisieren.

Fachqualifikationen

Abhängig von der disziplinären Ausbildung und Ausbildungsstätte bringen die verschiedenen Disziplinen auch Fachwissen ein, auf das aufgebaut werden kann. Während Architekten die gesetzlichen Planungsinstrumentarien beherrschen, gibt es Defizite bei den Prinzipien der Gemeinwesenarbeit. Bei den Sozialarbeitern verhält es sich andersherum.

Bezogen auf die „omnikompetenten Sozialplaner“ stellt Koller-Tejeiro (1998) fest, dass Universitätsabsolventen zwar theoretische Kenntnisse und fundierte Methodenausbildung mitbringen, aber vor allem praktische Erfahrungen benötigen. Fachhochschulabsolventen haben gute Kenntnisse der Gemeinwesenarbeit und Sozialadministration. Defizite gibt es in den Methoden der empirischen Sozialforschung und der Betriebswirtschaft. Bei Verwaltungskräften liegt der Schwerpunkt bei verwaltungstechnischen und rechtlichen Kenntnissen. Darüber hinaus gibt es Themenbereiche, bei denen alle Professionen Nachholbedarf haben. Der Anspruch liegt nicht beim Quartiermanager als „eierlegender Wollmilchsau“ (Soziale Stadt Info 2/2000), sondern zielt auf eine Kombination von Basisqualifikation, Fachqualifikation und Methodenkompetenz, die den Quartiermanager befähigen, spezifische Themenfelder bei Bedarf selbständig zu vertiefen und notwendige Informationen zu recherchieren.

Schlüsselkompetenzen

In Bezug auf Qualifikationsanforderungen im Sozialmanagement skizziert Schwarz (1994) Schlüsselkompetenzen, die für eine große Anzahl von Positionen und Funktionen gelten und deren Kenntnis disziplinunabhängig den Erwerb weiterer Qualifikationen ermöglichen. Er unterscheidet dabei zwischen beruflichen Fachkompetenzen und Selbst- oder Subjektkompetenzen, die mehr auf persönliche Charaktereigenschaften rekurrieren.

Berufliche Fachkompetenz

- Fachkompetenz
- Organisationskompetenz
- Prozesskompetenz
- Analytische Kompetenz
- Erklärungskompetenz

- Interaktionskompetenz
- Interventionskompetenz
- Handlungskompetenz
- Beratungskompetenz

Selbst-/Subjektkompetenz

- Persönliche Kompetenz
- Identität/ Authentizität
- Ethische Kompetenz
- Reflexionskompetenz
- Kommunikations- /
Vermittlungskompetenz
- Kreative Kompetenz
- Selbsterfahrungskompetenz

Quelle: Schwarz 1994

5.3.3 Quartiermanagement und Transdisziplinarität

Unabhängig, ob man die Schlüsselkompetenzen als fachübergreifende, berufsübergreifende, nichtstandardisierbare, kommunikativ-soziale oder Langzeitkompetenzen bezeichnet, entscheidend ist, dass sie nicht an eine bestimmte Disziplin gebunden sind, und die Basis für weitere Qualifikationen legen. Die Diskussion um Schlüsselkompetenzen, die sich - unabhängig von fachlichen Kenntnissen - notwendig für das Quartiermanagement erweisen, knüpft an die Debatte über Multi-, Inter- und Transdisziplinarität an.

- Pluri- oder Multidisziplinarität beschreibt eine Herangehensweise, die ein Problem aus der Sicht von mehreren Disziplinen betrachtet. Der multidisziplinäre Ansatz überschreitet die disziplinären Grenzen, bleibt aber im System der jeweiligen disziplinären Ansätze. Es kommt zu keiner Änderung der bestehenden disziplinären Theorie- und Methodengefüge. Ein Thema wird lediglich unter dem Blickwinkel verschiedener Fachrichtungen bearbeitet (Jantsch 1972 nach Nowotny 1997a).
- Interdisziplinarität geht einen anderen Weg und überschreitet die disziplinären Grenzen durch die Übertragung von Methoden einer Disziplin in eine andere. Sie bedient sich zusätzlich der Methoden anderer Disziplinen, um sie in die jeweilige Disziplin einzubauen. Es wird eine disziplinenübergreifende Terminologie und Methodologie entwickelt (ebd.).
- Transdisziplinarität verfolgt ein völlig anderes Konzept und rekurriert auf Erkenntnisse die zwischen oder hinter verschiedenen Disziplinen liegen. Der Fokus liegt auf disziplinübergreifenden, gemeinsamen Strukturen. Transdisziplinarität löst sich aus den disziplinären Grenzen, indem Probleme disziplinunabhängig definiert und disziplinenunabhängig gelöst werden. Insofern löst die Transdisziplinarität den Anspruch ein, der ursprünglich mit dem Konzept der Interdisziplinarität verbunden wurde (Mittelstraß 1998a, 1998b). Es findet eine Durchdringung disziplinärer Erkenntnismethoden statt, die zu einer gemeinsamen Axiomatik und Bündelung in Form eines Theoriepools führen. Dadurch bildet sich ein gemeinsames Instrumenten- und Methodenset (Jantsch 1972 nach Nowotny 1997a).

Die Entwicklung zu transdisziplinären Ansätzen ist auch eine Konsequenz der gesellschaftlichen Entwicklung und des Wandels der gesellschaftlichen Wissensproduktion. Die Unterscheidung zwischen den verschiedenen Disziplinen ist historisch tradiert und nicht objektiv festgeschrieben, sondern das Ergebnis von professionellen Etablierungs- und Aushandlungsprozessen. Trotz Aufweichungstendenzen zwischen den disziplinären Grenzen erfolgt Wissensproduktion immer noch innerhalb der Disziplinen. Beispiele für transdis-

ziplinäre Formen im Laufe der Wissenschafts- und Universitätsgeschichte sind Konvergenzen einzelner Disziplinen, die in der Folge auch institutionalisiert wurden. So entstanden Ende des 19. Jahrhunderts die technischen Hochschulen. Aus den Handelsschulen sind die Wirtschaftshochschulen hervorgegangen, aus den Fachschulen die Fachhochschulen. Der Kernbereich der Universitäten hat sich als verhältnismäßig resistent gegen diese Veränderungen gezeigt (Nowotny 1993).

Transdisziplinarität ist eine Konsequenz der Globalisierung und Beschleunigung der Wissenserzeugung. Die steigende Komplexität und Reflexivität der Gesellschaft erfordert eine Änderung des Umgangs und der Vermittlung von Wissen. Die Problemlagen werden vielschichtiger und der Problemdruck nimmt zu. Nowotny (1997a) bezeichnet die über traditionelle Wissensproduktion hinausgehende transdisziplinäre Wissensproduktion als „Modus 2“, der traditionelle Strukturen nicht ablöst, sondern ergänzt. Der „Modus 2“ wird primär von „Problemen der wirklichen Welt“ bestimmt, die mit einer einzigen Methode oder Disziplin nicht zu lösen sind. Ausgehend von dem Selbstverständnis von Fachhochschulen als „University of Applied Sciences“, einer Hochschule der angewandten Wissenschaften, sind die Vermittlung von transdisziplinären Forschungsprinzipien und Arbeitsformen der Kernbereich der Entwicklungsperspektiven von Fachhochschulen.

Das Quartiermanagement ist zweifelsohne von seiner Konstruktion als ein Zusammenspiel verschiedener Disziplinen multidisziplinär angelegt (Schwarz/Voß 1998). Die fachliche Herkunft der Quartiermanager aus den unterschiedlichen Fachrichtungen zeigt, dass Quartiermanagement nicht einer bestimmten Disziplin zuzurechnen ist, sondern sich durch die Vielfalt der Aufgabenbereiche auszeichnet. Dies kann von Vertretern der verschiedenen Disziplinen geleistet werden, wenn zusätzliche Qualifikationen anderer Disziplinen erworben werden. Die enge Zusammenarbeit der Quartiermanager in multiprofessionellen Teams erfordert nicht nur auf der fachlichen, sondern auch auf der sozialen Ebene eine intensive Auseinandersetzung mit anderen disziplinären Ansätzen und Methoden. Viele Quartiermanager berichten von Lernprozessen in der Auseinandersetzung mit ihren Kollegen. Hierfür spricht auch der disziplinfremde Fortbildungsbedarf. Für die Tätigkeit im Quartiermanagement ist eine interdisziplinäre Herangehensweise und Arbeitsform mittlerweile unabdingbar. Die Frage ist, ob Multi- und Interdisziplinarität als Qualifikationsmerkmal ausreichend ist. Das zentrale Ergebnis der Befragung unter den Quartiermanagern zeigt einen Bedarf von Kompetenzen, die keiner Disziplin zuzuordnen sind, sondern disziplinübergreifenden Charakter haben. Diese oben als Schlüsselkompetenzen bezeichneten Kompetenzen enthalten viele Elemente, die der transdisziplinären Sphäre zuzurechnen sind. Es kristallisiert sich eine Tendenz heraus, bei der Aus- und Weiterbildung diese transdisziplinären Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Quartiermanagement disziplinenunabhängig vermittelt werden soll. Voraussetzung für Transdisziplinarität ist Disziplinarität (Mittelstraß 1998a). Transdisziplinäre Qualifikationen müssen auf der Basis einer disziplinären Ausbildung aufbauen.

Die Akzentsetzung des Quartiermanagements auf transdisziplinäre Qualifikationen ist einerseits ein Zeichen für den Wandel des Verständnisses von Quartiermanagement. Während anfangs die Stadtsanierung im Vordergrund der Stadterneuerung stand, wurde diese Herangehensweise um die Gemeinwesenarbeit als zusätzlichem Schwerpunkt ergänzt. Aus dem Nebeneinander beider Fachrichtungen ergab sich eine interdisziplinäre Arbeitsform in multiprofessionellen Teams. Die Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf erweiterte auch die Aufgabenbereiche des Quartiermanagements. Organisations- und Koordinationskompetenzen erhielten ebenso wie Vernetzungsaufgaben eine

höhere Priorität. Dies ging einher mit einem Wandel der Anforderungen an das Qualifikations- und Kompetenzprofil von Quartiermanagern.

5.3.4 Organisationales Lernen

Sowohl die Befragungen von Akteuren als auch die Fallstudien verdeutlichen, dass das Stadtteil- und Quartiersmanagement ganz individuell auf die besondere Ausgangssituation und die konstatierten Problemlagen in den jeweiligen Stadtteilen und Quartieren zugeschnitten werden sollte. Deshalb kann es auch für das Stadtteil- und Quartiersmanagement kein allgemeines Anforderungsprofil, sondern nur ortsspezifische Profile geben. Wenn das Stadtteil- und Quartiersmanagement nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern als sozialräumliches Handlungssystem aufgefasst wird, reicht es auch nicht aus, die Akteure nur im Rahmen konventioneller individueller Lernprogramme zu entwickeln.

Daher muss das örtliche Akteursnetzwerk die Vielzahl der an den einzelnen Positionen notwendigen Kompetenzen als „lernende Organisation“ ausbauen. Es geht beim Stadtteil- und Quartiersmanagement nicht nur um die Qualifikation eines einzelnen Akteurs, sondern auch um die systemische Fort- und Weiterbildung aller beteiligten Akteure. Der Qualifikationsbedarf darf dabei nicht von der Aufbau- und Ablauforganisation sowie von den institutionalisierten Kooperationsstrukturen losgelöst betrachtet werden. Damit die Kompetenzentwicklung nachhaltige Effekte auf die Stadtteilentwicklung und ihre professionellen Träger zeigen kann, ist es auch erforderlich, für das Stadtteil- und Quartiersmanagement keine temporären Parallelstrukturen aufzubauen, sondern das Management weitgehend in die vorhandenen Strukturen zu integrieren. Wir kommen zu der Empfehlung, dass aus den Fördermitteln der sozialen Stadterneuerung ein Budget für die Qualifizierung der professionellen Akteure bereitgestellt werden sollte. Dazu sind Qualifikationsziele im Prozess zu formulieren und im weiteren Verlauf die Zielerreichung zu evaluieren.

Neben der Neuorganisation der Kooperationsstrukturen müssen deshalb Lernprozesse initiiert werden, die die Akteure für die geforderten kommunikativen Arbeitsformen zwischen den Professionen der verschiedenen Fachbereiche fit machen. Einerseits können die Grundlagen in individuell ausgerichteten Ausbildungs- sowie Fort- und Weiterbildungsangeboten vermittelt werden. Andererseits müssen *Methoden des organisationalen Lernens in der Kooperationspraxis* zur Anwendung kommen, damit die Kompetenzentwicklung der Beteiligten effizient und wirkungsvoll erfolgen kann. Hier sind vor allem in Betracht zu ziehen:

- Lernen in Netzwerkstrukturen (z.B. Projektgruppen, Qualitätszirkel, Methodentraining),
- Lernen im Rahmen kreativer Widersprüche (z.B. Benchmarking, Organisationsberatung, Kundeninvolvierung),
- helfende Lernbeziehungen (z.B. Mentoring, Coaching),
- das Lernen fördernde Gesamtorganisationsstrukturen (z.B. Budgetierung, Ziel-/Zeitvorgabe).

Der Lernprozess umfasst im Allgemeinen *drei Stufen*: Zu Beginn hat die Kooperation multidisziplinären Charakter. In der fortschreitenden Annäherung entsteht ein interdisziplinäres Zusammenwirken. Idealtypisch gipfelt die Fachbereiche übergreifende Kooperation in der Transdisziplinarität. Auf dieser Stufe sind als Folge der Lernprozesse die disziplinären Grenzen überwunden; die Planungsprobleme werden gemeinsam gelöst.

Ein Netzwerk des Stadtteil- und Quartiersmanagements wird als Verhandlungssystem im kontinuierlichen Entwicklungs- und Etablierungsprozess zu einem eigenständigen kollektiven Akteur im Stadtteil, der innova-

tive Impulse setzt. Voraussetzung ist das *konstruktive Zusammenwirken* der beteiligten Akteure, damit die Prozesse des organisationalen Lernens erfolgreich implementiert werden können. Dabei gibt es einige *Erfolgsfaktoren* zu berücksichtigen:

- (1) Die Beteiligten sollen sich in Ihren Machtpositionen und Einflusschancen nicht zu stark voneinander unterscheiden.
- (2) Die einzelnen Akteure sind Vertreter/innen von Organisationen als teilautonome Einheiten und müssen als solche genügend Macht besitzen, die Verhandlungsergebnisse in ihren eigenen Korporationen auch durchsetzen zu können.
- (3) Das Verhandlungssystem darf nur aus so vielen Akteuren bestehen, dass eine face-to-face Interaktion möglich ist. Deshalb haben die Projektnetzwerke den zentralen Stellenwert in der stadtteilbezogenen Vernetzung.
- (4) Damit sich das Netzwerk nachhaltig als kollektiver Akteur in der Stadt und in der Region etablieren kann, muss eine kontinuierliche personelle Beteiligung gewährleistet sein (stabile Akteurskonstellation).

Daneben gibt es noch eine Reihe von *zwischenmenschlichen Faktoren*, die als *Kompetenzen* bei den Akteuren vorhanden oder ausgeprägt sein müssen:

- (1) Ganz wichtig ist das persönliche Engagement, eine Beschränkung auf die Mitgliedschaft der Organisation bedeutete ein Netzwerk ohne Personen und das kann nicht funktionieren.
- (2) In diesem Kontext ist es auch wichtig, dass im Netz neben der instrumentellen eine sozial-emotionale Kommunikation stattfindet. Der Beziehungs- darf vom Inhaltsaspekt (Watzlawick) nicht abgetrennt werden.
- (3) Das Prinzip der Gegenseitigkeit muss als Regel streng befolgt werden. Ohne ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung hat ein Netzwerk keine Zukunft.
- (4) Jeder muss zielstrebig die Initiative ergreifen können. Inaktives Abwarten lähmt die Vernetzungsidee.
- (5) Die Akteure müssen im Netzwerk die Integration statt eine Polarisierung suchen.
- (6) Das Verhalten des einzelnen Akteurs muss berechenbar und verlässlich sein.
- (7) Information ist zügig weiter zu geben und im Netz zu verteilen. Genau so wichtig ist die termingerechte Erledigung übernommener Aufgaben. Es geht insgesamt um die Vermeidung unnötiger Belastungen für die Netzwerkpartner.
- (8) Last but not least gehört das gegenseitige Erbringen von Gefälligkeiten zur Kultur erfolgreicher Netzwerke.

5.4 Module für ein Aus- und Fortbildungsangebot

Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass das Stadtteil- und Quartiermanagement ein sozialräumliches Handlungssystem bildet, für das die beteiligten Akteure in der Regel nicht hinreichend qualifiziert sind. Eine systemische *Fort- und Weiterbildung* von Fachkräften des Stadtteil- und Quartiermanagements gehört daher zur Qualitätssicherung der eingesetzten Städtebauförderungsmittel. Bildungsmaßnahmen müssen an

der Entwicklung der Kompetenzen ansetzen, die helfen, die ergebnisorientiert formulierten Ziele der sozialen Stadterneuerung zu realisieren.

Die Befragung von Professionellen im Stadtteil- und Quartiermanagement belegt das Vorhandensein eines Bedarfs, aber es gibt keine Nachfrage nach entsprechenden Qualifizierungsmodulen, weil die Finanzierung ungeklärt ist. Es hat den Anschein, als ob die Verantwortlichen für die Erneuerungsgebiete in den Kommunen die Qualifizierungserwartungen auf die Ebene der persönlichen Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlagern. Von deren Seite wird aber betont, dass für eine private Begleichung der Kosten die übliche Einstufung der – darüber hinaus zeitlich befristeten – Stellen im Stadtteil- und Quartiersmanagement (BAT IV – BAT IIa) nicht ausreicht. Deshalb ist den für die Städtebauförderung zuständigen Landesministerien zu empfehlen, einen bestimmten Prozentanteil der Fördermittel der sozialen Stadterneuerung für die Qualifizierung der professionellen Akteure als einsetzbar zu deklarieren. Dazu sind Qualifikationsziele im lokalen Erneuerungsprozess zu konkretisieren und im Zusammenhang mit dem Grad der Zielerreichung zu evaluieren. So lange diese Finanzierungsproblematik nicht geklärt ist, scheint die Differenz zwischen hohem Qualifizierungsbedarf und geringer privater Frage kaum aufzuheben zu sein.

Gute Chancen bestehen hingegen, Qualifizierungsmodule für ein professionelles Stadtteil- und Quartiersmanagement in der *grundständigen Ausbildung der Fachhochschulen* zu etablieren. Eine Anknüpfung ist in den *Studiengängen Sozialarbeit* und *Sozialpädagogik*, aber auch *Architektur/Städtebau* denkbar. Zu prüfen ist alternativ die Einrichtung eines *Masterstudiengangs*.

Abgeleitet werden aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung sechs *Qualifizierungsmodule* im Umfang von insgesamt 20 Semesterwochenstunden (SWS):

Modul 1: „Quartieranalyse“ (2 SWS)

Studienmodule:

- Methoden der Sozialraumanalyse
- Methoden der Evaluation

Modul 2: „Quartiermanagement“ (4 SWS)

Studienmodule:

- Projektmanagement, Organisationstechniken
- Netzwerkmanagement
- Quartiermarketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Kameralistik und Projektfinanzierung

Modul 3: „Bürgerbeteiligung“ (4 SWS)

Studienmodule:

- Grundlagen Gemeinwesenarbeit
- Moderation und Präsentation
- Beteiligungsverfahren

Modul 4: „Interkulturelle Kompetenz“ (1 SWS)

Studienmodule:

- Kultur und Interkulturalität, Kulturelle Identität
- Interkulturelle Kommunikationsstörungen
- Interkulturelles Training, Mediation

Modul 5: „Gemeinwesenökonomie“ (2 SWS)

Studienmodule:

- Lokale Ökonomie und Gemeinökonomie
- Politische und soziale Strukturen in Gemeinwesen
- Projektentwicklung
- Aufbau und Management von Gemeinwesenunternehmen

Modul 6: „Stadtteilplanung und -entwicklung“ (7 SWS)

Studienmodule:

- Grundlagen Kommunalverwaltung
- Städtebauliche Grundlagen
- BauGB als rechtliche Rahmenbedingung
- Sozial- und Jugendhilfeplanung, Infrastrukturplanung
- Konzeptentwicklung und -fortschreibung
- Kriminalprävention

Abbildung 56: Entwurf von Fort-/ Weiterbildungsmodulen für das Stadtteilmanagement

6 Kurzfassung

„Stadtteilmanagement moderiert und unterstützt die Aushandlungsprozesse von Interessensgegensätzen und die Entwicklung von Projekten. Das Vernetzen der lokalen Akteure untereinander und mit den verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors gehört ebenfalls zu den Aufgaben des Stadtteilmanagements. Es müssen Anreize zur Bildung neuer und zur Weiterentwicklung bestehender lokaler Kooperationen geschaffen werden. Stadtteilmanagement ist jedoch als staatliches Instrument nur eine vorübergehende Aufgabe, die nur solange staatlich initiiert ist, bis sich im Quartier eigene selbsttragende Strukturen und Arbeitsroutinen entwickelt haben. Nicht zuletzt bietet das Stadtteilmanagement eine Chance für die konsequente Weiterentwicklung bisheriger Beteiligungsverfahren von der rein angebotsorientierten Beteiligung an "von oben" und "von außen" gesteuerten Planungsprozessen hin zu einer kooperativen, eigenverantwortlichen Partizipation an den Entwicklungsprozessen. Es geht insbesondere darum, jene Menschen zu erreichen, die außerhalb der formellen und informellen kommunalpolitischen Zirkel stehen. Gefragt sind hier auch neue Organisationsformen der Bürgerbeteiligung.“ (Alisch 1998)

Das Forschungsvorhaben „Integriertes Stadtteilmanagement – Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung“ greift mit der vorliegenden Untersuchung diese Problematik auf und analysiert systematisch die Tätigkeitsfelder von Stadtteilmanagern.

Für diese Aufgaben hat sich das neue Tätigkeits- und Berufsfeld des Stadtteil- und Quartiermanagements gebildet, in dem Personen der unterschiedlichsten Professionen tätig sind. Die Arbeitsfelder von Stadtteilmanagern umfassen ein breites Spektrum an Aufgaben, die von der Förderung der lokalen Wirtschaft über die städtebauliche Rahmenplanung bis zur Bürgerbeteiligung und die Koordination von Stadtteilgremien reichen. Entsprechend den spezifischen Aufgabenprofilen arbeiten Ökonomen, Stadtplaner, Sozialpädagogen und auch vermeintlich fachfremde Professionen wie Historiker oder Germanisten als Stadtteilmanager. Gemeinsames Kennzeichen der Tätigkeitsprofile ist die Tatsache, dass sie nur begrenzt auf die Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer ursprünglichen Profession aufbauen. Die während der Hochschulausbildung erlernten Qualifikationen decken nur einen Teil der Anforderungen im Stadtteilmanagement ab. Das Fachwissen anderer Disziplinen, Interdisziplinarität, Berufserfahrung und Schlüsselkompetenzen wie Sozial- und Kommunikationskompetenz sind Qualifikationen, die von Stadtteilmanagern erwartet werden. Die Aneignung erfolgt zurzeit überwiegend unsystematisch oder nach dem Learning-by-doing-Prinzip. Es bleibt unklar, welche von den stichwortartig angeführten Kompetenzen im Detail zu den Kernkompetenzen gehören und welche Fähigkeiten nur nach Bedarf angeeignet werden müssen. Es gibt kein Konzept für Qualifikationsprofile von Stadtteilmanagern und entsprechend niedrig ist der Kenntnisstand über den konkreten Qualifikationsbedarf.

Stadtteilmanagement ist ein Netzwerk von Akteuren, für das auch neue Gremien und Steuerungsinstrumente im Stadtteil entwickelt werden müssen. Entscheidend für den Erfolg des Stadtteilmanagements ist die Etablierung einer funktionsfähigen Organisationsstruktur. Aus der empirischen Analyse von Stadtteilen in NRW und in Köln werden die aus den Rahmenbedingungen des Stadtteilmanagements und den Tätigkeitsbereichen der Stadtteilmanager Qualifikationsprofile und -bedarfe im Stadtteilmanagement abgeleitet.

- Das Nordrhein-Westfalen-Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ läuft bereits seit 1993 und hat in diesem Zeitraum viel Erfahrung mit dem Instrument Stadtteilmanagement gesammelt. In einer explorativen Analyse wurden in 12 Stadtteilen aus Nordrhein-Westfalen Stadtteilmanager in einem leitfadengestützten Telefoninterview nach ihren Erfahrungen befragt.
- Für eine vertiefende Analyse wurden die Kölner Stadtteile Kalk und Mülheim ausgewählt. Es wurden Interviews mit ca. 30 Personen in jedem Stadtteil durchgeführt. Es handelte sich um leitfadengestützte persönliche Interviews, deren inhaltlicher Schwerpunkt auf der Analyse der sozialen Netz-

werke, den Maßnahmen zur Bürgerbeteiligung und dem Qualifikationsbedarf des Stadtteilmanagementnetzwerkes lag.

Stadtteilmanagement als Netzwerk

Das Stadtteil- und Quartiermanagement kann nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern muss als sozialräumliches Handlungssystem aufgefasst werden. In den „überforderten Nachbarschaften“ sind die professionellen Akteure in der Regel bereits in der Bearbeitung der lokalen Probleme engagiert, aber ihre Kapazitäten sind erschöpft und ihre Kompetenzen begrenzt, so dass für das „Missing Link“ ein Quartiermanager gebraucht wird. Auch wenn der „Stadtteilmanager“ oder „Quartiermanager“ zentrale Entwicklungs-, Koordinations- und Vernetzungsaufgaben in einem solchen System wahrnimmt, darf das Anforderungsprofil nicht auf sie beschränkt werden. Der neue Managementakteur kann nicht als ‚Super(wo)man‘ agieren, auf den alle ungelösten Probleme abgeladen werden. Für den Erfolg der sozialen Stadterneuerung in einem Quartier oder Stadtteil ist im Gegenteil das gesamte Geflecht der beteiligten Akteure verantwortlich.

Damit der Organisationsaufbau eines tertiären Netzwerkes für das Stadtteil- und Quartiermanagement gelingen kann, sind die Netzwerkstrukturen prozessorientiert angemessen zu gestalten. Dabei sind folgende Aspekte besonders zu beachten:

- (1) Das Selbstverständnis des Stadtteil- und Quartiermanagements sollte einem „*Netzwerk der kleinen Netzwerke*“ entsprechen, damit die projektförmigen Kreise und Aktivitäten als tragende Säule aufgefasst werden. Wichtig ist auch, dass das Netzwerk als horizontaler Interessenverbund konzipiert wird. Das Netzwerkmanagement sollte darauf ausgerichtet werden, dass zwischen den Akteuren keine zu großen Machtunterschiede bestehen und ihre Einbindung in das Netzwerk nach dem Prinzip der überlappenden Gruppen erfolgt. Um dies zu erreichen, wird besonders auf die *Vermittlung von Brückenakteuren* gesetzt. Die Koordination zielt auch darauf, die dezentrale Übernahme von Verantwortung zu fördern. Im Gegenstrom gehört zu den Leistungsanforderungen, einer Isolierung der thematisch fokussierten Projektnetze vorzubeugen.
- (2) Tertiäre Netzwerke brauchen zur Zielerreichung eine hinreichende Infrastrukturausstattung. An erster Stelle der Prozesssteuerung steht daher die formale Absicherung des Stadtteil- und Quartiermanagements und die Ausstattung mit einem Stadtteilbüro zur Koordinierung der Aktivitäten vor Ort. Das zentrale infrastrukturelle Instrument der Prozesssteuerung ist ein Projektmanagement mit Zielbeschreibungen (nach dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminfixiert) und mit der Abstimmung von Meilensteinen. Zur Sicherstellung einer effektiven Vernetzungsarbeit werden Kooperations-, Ziel- und Ergebnisvereinbarungen mit den Akteuren auf der Umsetzungs- und Arbeitsebene der Projektnetze abgeschlossen. Die Koordinationsebene des Stadtteil- und Quartiermanagements stellt durch die Bereitstellung effektiver Arbeitsstrukturen zwar Ordnung her, muss aber zugleich Unordnung in der Netzwerkperipherie der dezentralen Selbstorganisation als effektive Kooperationsstrukturen zulassen.
- (3) Allerdings lebt ein Netzwerk nicht allein von kühlem Management. Es bedarf auch „heißer“ Bestandteile. Neben der Aufgabenorientierung darf die Beziehungsorientierung nicht vergessen werden. Für die konsensuale Einigung und kooperative Problemlösungen sind nichtstrategische Interaktionsformen notwendig wie z.B. emotionales Ausdrucksverhalten und die kommunikative Erzeugung von Verpflichtungen. Identifikation ist dabei durch Vertrauen bildende Maßnahmen zu erzeugen. Geeignet ist dafür eine

bestimmte Netzwerkkultur mit Empfängen, Events oder auch Stadtteilspaziergängen und Exkursionen in andere Städte. Über gemeinsam geteilte Werte und Überzeugungen, aber auch über gemeinsame Erfahrungen und Ereignisse verbreitet sich im Netzwerk eine verständigungsorientierte Interaktionskultur und eine verbindende Corporate Identity.

- (4) Damit in dem Netzwerk nicht nur korporative Akteure verbunden sind, ist eine stetige Öffnung zu Bürgerinnen und Bürgern sinnvoll. Es geht um den Einbezug der „Kunden“ aus dem Stadtgebiet. Eine Beschränkung auf die einschlägigen korporativen Akteure der Verwaltung, der Verbände und freien Träger beinhaltet die Gefahr, dass Problemlösungen schnell bei alten Mustern landen.
- (5) Hilfreich ist auch ein Berichtswesen, das die Evaluation – und auch Selbstevaluation – der Vernetzung und der Problemlösungen ermöglicht. Dafür ist die Bildung von Indikatoren zur Dokumentation der Vernetzung und Netzwerkqualität sowie zur Überprüfung von Zielerreichungen notwendig. Zu empfehlen ist auch ein Benchmarking, das den Vergleich mit dem Stadtteil- und Quartiermanagement anderer Städte erlaubt. Von der Berichterstattung ist es nur ein kleiner Schritt zu einer „Öffentlichkeitsarbeit“ des Netzwerkes.
- (6) Schließlich spielt die Qualifikation der Akteure eine wesentliche Rolle. Gemeint ist damit die Entwicklung von Netzwerkkompetenzen als Teil der Soft Skills. Die koordinierenden Personen des Stadtteil- und Quartiermanagements, aber auch die Akteure der Projektnetze brauchen Methodentrainings und eine Teilnahme an Fortbildungen zum Netzwerkmanagement. So ist die systemische Moderationsfähigkeit der Akteure zu sichern, damit Konflikte auf der Sach- und auf der Beziehungsebene konstruktiv gelöst werden können. Eine weitere Perspektive eröffnet der Einbezug von Netzwerkexperten in der Form der Netzwerkberatung bzw. Netzwerksupervision.

Aufbau einer Organisationsstruktur

Die Etablierung einer wirkungsvollen Netzwerkorganisation der sozialen Stadterneuerung muss sich an einer Kombination von Top-Down und Bottom-Up-Ansätzen orientieren, um einerseits die zielorientierte Steuerung sicherzustellen und andererseits nach dem Subsidiaritätsprinzip Entscheidungen möglichst auf bürger-nahe Ebenen zu verlagern. Aus den Analysen der Organisationsstruktur in Köln-Kalk und einer Reihe von Erfahrungen in Berlin, Bremen sowie dem Hessischen Programm zur Sozialen Stadt lassen sich Aspekte einer idealtypischen Aufbauorganisation ableiten, um die Netzwerkeffekte des Quartiermanagements verbessern.

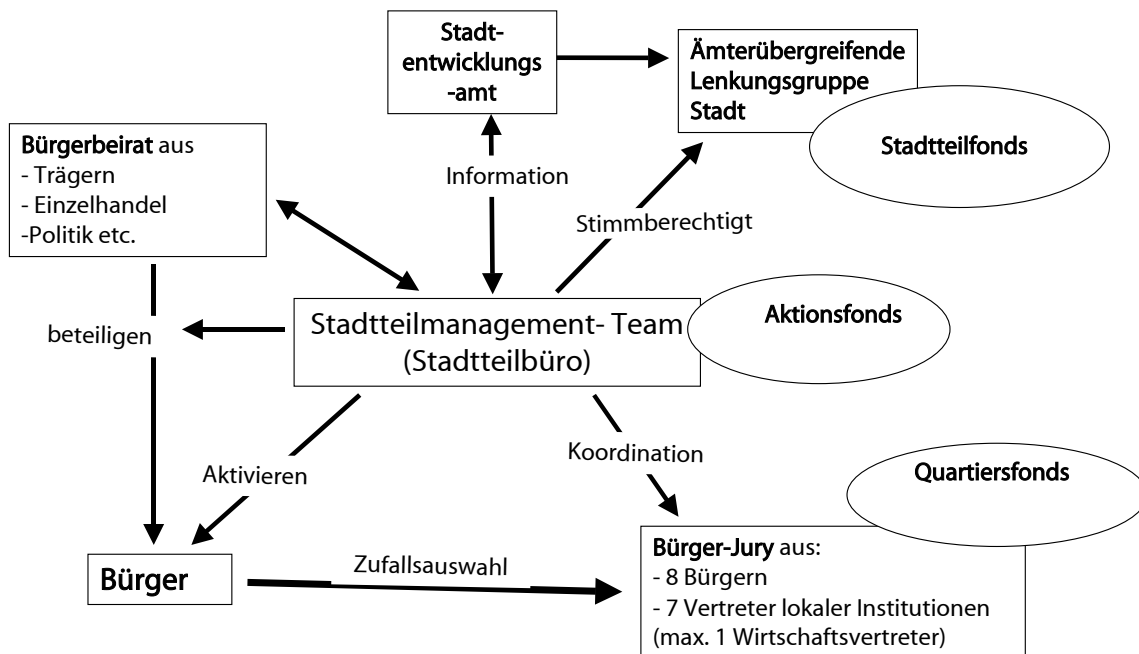


Abbildung: Entwurf einer idealtypischen Aufbauorganisation für das Quartiermanagement

Im Zentrum steht ein Quartiermanagement-*Team*, das idealerweise aus zwei oder mehreren Personen verschiedener Disziplinen besteht, um die Spannweite der unterschiedlichen thematischen Aufgaben und Handlungsbereiche im Quartier von sozialen bis zu städtebaulichen Aspekten abdecken zu können. In vielen Stadtteilen hat sich die so genannte „Tandemlösung“ – eine Fachkraft für soziale Entwicklungsaspekte und eine für Belange der Stadtplanung – als erfolgreich erwiesen. Das Quartiermanagement-Team agiert im Quartier von einem Stadtteilbüro aus, damit Ansprechpartner für die Bürger vor Ort zur Verfügung stehen und Maßnahmen zur Bürgeraktivierung durchgeführt werden können. Das Quartiermanagement übernimmt eine intermediäre Funktion im Quartier, koordiniert und moderiert zwischen allen wichtigen Gruppen und Gremien. Es sichert den Informationsfluss zwischen den Akteuren und ist an den Entscheidungen über die Vergabe von finanziellen Mitteln beteiligt. Um die eigenverantwortliche Stellung des Quartiermanagements zu gewährleisten, bietet sich eine Trägerschaft durch unabhängige Institutionen an.

Qualifikationen und Kompetenzen im Stadtteilmanagement

Im Rahmen der empirischen Erhebungen in Nordrhein-Westfalen und in zwei Kölner Stadtteilen wurden auch die Kompetenz- und Qualifikationsprofile im Stadtteilmanagement untersucht. Aus den empirischen Befunden und den sich daraus ableitenden Perspektiven für die Aus- und Fortbildung im Stadtteilmanagement haben sich vier begriffliche Unterscheidungen herauskristallisiert:

- Bei den *Qualifikationen* handelt es sich um *gelerntes* Wissen und Fähigkeiten, die überwiegend mit formalen Ausbildungsgängen von Bildungs- und Hochschuleinrichtungen korrespondieren.
- *Kompetenzen* beziehen sich auf die praktische Umsetzung von Qualifikationen, also um *Erfahrungen mit der Anwendung* von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Kompetenzen sind nicht an spezifische Qualifikationen gebunden, sondern können für mehrere Qualifikationen relevant sein. Aufgrund des

interdisziplinären Charakters des Stadtteilmanagement bilden die Kompetenzen eine Schlüsselkategorie.

- Die Vermittlung und Aneignung von Qualifikationen und Kompetenzen basieren auf den *disziplinären* Ausbildungsstrukturen des Bildungssystems. Im Stadtteilmanagement sind zusätzlich multi-, inter-, und transdisziplinäre Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich.
- Während Qualifikationen und Kompetenzen individuell erlernt und angewandt werden, findet *organisationales Lernen* als Teamlernen in einer Gruppe statt. Die angeeigneten Qualifikationen und Kompetenzen bilden kein individuelles Humankapital, sondern finden zwischen den Personen statt. Es entsteht Sozialkapital, das den Individuen nur als Teil der Gruppe zur Verfügung steht.

Kompetenzen im Stadtteil- und Quartiermanagement

Methodenkompetenzen (161)

- Kommunikationsfähigkeiten
- Moderation
- ... Gesprächsführung, Bürgerbeteiligung, Sozialraumanalyse, interkulturelle Kompetenz, Managementqualifikationen

Fachkompetenzen (57)

- Ökonomische, betriebswirt. Kenntnisse
- Stadtentwicklung, Stadtplanung
- ... Sozialarbeit, Sozialwissenschaften, juristisches Know-how

Schlüsselkompetenzen (139)

- Berufs-/Projekterfahrung
- Erfahrung mit Verwaltungsstrukturen
- Netzwerkpflege
- ... Organisationstalent, Persönlichkeitskompetenzen, soft / interpersonal skills

Abbildung: Übersicht Kompetenzen im Stadtteilmanagement

Qualifikationsdefizit

Es gibt einen Bedarf an speziell auf das Berufsfeld Quartiermanagement zugeschnittenen Qualifizierungsangeboten. Aus der Tatsache, dass nur eine Minderzahl der Quartiermanager den im Studium erlernten Kompetenzen Relevanz für den Berufsalltag zumisst, ergibt sich die Notwendigkeit für die nächsten Generationen von Quartiermanagern an den Ausbildungsstätten die Rahmenbedingungen für eine adäquate Aus- oder Fortbildung zu schaffen. Das trifft sowohl auf die Hoch- und Fachhochschulausbildung von Studenten, als auch auf die Fort- und Weiterbildung von Berufstätigen zu, die in das Arbeitsfeld wechseln oder bereits tätig sind. In Städten, die auf eine Tradition im Quartiermanagement zurückblicken können, haben sich als Konsequenz aus diesen Qualifikationsdefiziten interne Schulungsmaßnahmen etabliert. In Berlin sind in 15 Quartie-

ren Quartiermanagement-Teams eingesetzt, die meist aus 3 Personen aus Planungsbüros oder Entwicklungsgesellschaften bestehen. Hinzu kommen jeweils Ansprechpartner aus den Bezirksamtern und der Stadtverwaltung. Diese Teams treffen sich einmal monatlich für einen Vormittag. Die Treffen sind eine Kombination von Erfahrungsaustausch, Supervision und Fortbildung. Jedes Treffen wird von einem Team zu einem bestimmten Thema vorbereitet und durchgeführt. In unregelmäßigen Abständen werden externe Referenten eingeladen und mehrtägige Seminare veranstaltet. Weitere Ansatzpunkte sind Aufbaustudiengänge, wie an der evangelischen Fachhochschule Hamburg „Raes Haus“.

Methodenkompetenz

Das geringe Feedback auf die Frage nach dem Methodeneinsatz impliziert, dass vorhandene Methoden nicht bewusst und zielgerecht eingesetzt werden. Es gibt zu wenig Reflektion und kritische Selbstwahrnehmung über vorhandenes Wissen aus der Ausbildung und über Qualifikationsdefizite. Es liegt die Vermutung nahe, dass im Rahmen des jeweiligen Studiums durchaus wichtige Grundkompetenzen entwickelt worden sind, die jedoch weniger im Bereich der Fachkenntnisse als im Bereich der Methoden zu suchen sind. Dies bezieht sich aber auch auf Fähigkeiten wie Arbeits-, Selbstorganisation, kommunikative und rhetorische Fähigkeiten. Auch wenn es keine Patentrezepte für die Anwendung von bestimmten Methoden in Einzelfällen gibt, so existiert zumindest ein Instrumentenkoffer des Quartiermanagements, in den von Fall zu Fall gegriffen werden kann (Hinte 1998). Dieses Instrumentarium gilt es weiter zu entwickeln und systematisieren.

Fachqualifikationen

Abhängig von der disziplinären Ausbildung und Ausbildungsstätte bringen die verschiedenen Disziplinen auch Fachwissen ein, auf das aufgebaut werden kann. Während Architekten die gesetzlichen Planungsinstrumentarien beherrschen, gibt es Defizite bei den Prinzipien der Gemeinwesenarbeit. Bei den Sozialarbeitern verhält es sich andersherum.

Bezogen auf die „omnikompetenten Sozialplaner“ stellt Koller-Tejeiro (1998) fest, dass Universitätsabsolventen zwar theoretische Kenntnisse und fundierte Methodenausbildung mitbringen, aber vor allem praktische Erfahrungen benötigen. Fachhochschulabsolventen haben gute Kenntnisse der Gemeinwesenarbeit und Sozialadministration. Defizite gibt es in den Methoden der empirischen Sozialforschung und der Betriebswirtschaft. Bei Verwaltungskräften liegt der Schwerpunkt bei verwaltungstechnischen und rechtlichen Kenntnissen. Darüber hinaus gibt es Themenbereiche, bei denen alle Professionen Nachholbedarf haben. Der Anspruch liegt nicht beim Quartiermanager als „eierlegender Wollmilchsau“ (Soziale Stadt Info 2/2000), sondern zielt auf eine Kombination von Basisqualifikation, Fachqualifikation und Methodenkompetenz, die den Quartiermanager befähigen, spezifische Themenfelder bei Bedarf selbständig zu vertiefen und notwendige Informationen zu recherchieren.

Schlüsselkompetenzen

In Bezug auf Qualifikationsanforderungen im Sozialmanagement skizziert Schwarz (1994) Schlüsselkompetenzen, die für eine große Anzahl von Positionen und Funktionen gelten und deren Kenntnis disziplinunabhängig den Erwerb weiterer Qualifikationen ermöglichen. Er unterscheidet dabei zwischen beruflichen Fachkompetenzen und Selbst- oder Subjektkompetenzen, die mehr auf persönliche Charaktereigenschaften rekurrieren.

Berufliche Fachkompetenz

- Fachkompetenz
- Organisationskompetenz
- Prozesskompetenz
- Analytische Kompetenz
- Erklärungskompetenz

- Interaktionskompetenz
- Interventionskompetenz
- Handlungskompetenz
- Beratungskompetenz

Selbst-/Subjektkompetenz

- Persönliche Kompetenz
- Identität/ Authentizität
- Ethische Kompetenz
- Reflexionskompetenz
- Kommunikations- /
Vermittlungskompetenz
- Kreative Kompetenz
- Selbsterfahrungskompetenz

Quelle: Schwarz 1994

Transdisziplinarität im Stadtteilmanagement

Unabhängig, ob man die Schlüsselkompetenzen als fachübergreifende, berufsübergreifende, nichtstandardisierbare, kommunikativ-soziale oder Langzeitkompetenzen bezeichnet, entscheidend ist, dass sie nicht an eine bestimmte Disziplin gebunden sind, und die Basis für weitere Qualifikationen legen. Die Diskussion um Schlüsselkompetenzen, die sich - unabhängig von fachlichen Kenntnissen - notwendig für das Quartiermanagement erweisen, knüpft an die Debatte über Multi-, Inter- und Transdisziplinarität an.

- Pluri- oder Multidisziplinarität beschreibt eine Herangehensweise, die ein Problem aus der Sicht von mehreren Disziplinen betrachtet. Der multidisziplinäre Ansatz überschreitet die disziplinären Grenzen, bleibt aber im System der jeweiligen disziplinären Ansätze. Es kommt zu keiner Änderung der bestehenden disziplinären Theorie- und Methodengefüge. Ein Thema wird lediglich unter dem Blickwinkel verschiedener Fachrichtungen bearbeitet (Jantsch 1972 nach Nowotny 1997a).
- Interdisziplinarität geht einen anderen Weg und überschreitet die disziplinären Grenzen durch die Übertragung von Methoden einer Disziplin in eine andere. Sie bedient sich zusätzlich der Methoden anderer Disziplinen, um sie in die jeweilige Disziplin einzubauen. Es wird eine disziplinenübergreifende Terminologie und Methodologie entwickelt (ebd.).
- Transdisziplinarität verfolgt ein völlig anderes Konzept und rekurriert auf Erkenntnisse die zwischen oder hinter verschiedenen Disziplinen liegen. Der Fokus liegt auf disziplinübergreifenden, gemeinsamen Strukturen. Transdisziplinarität löst sich aus den disziplinären Grenzen, indem Probleme disziplinunabhängig definiert und disziplinenunabhängig gelöst werden. Insofern löst die Transdisziplinarität den Anspruch ein, der ursprünglich mit dem Konzept der Interdisziplinarität verbunden wurde (Mittelstraß 1998a, 1998b). Es findet eine Durchdringung disziplinärer Erkenntnismethoden statt, die zu einer gemeinsamen Axiomatik und Bündelung in Form eines Theoriepools führen. Dadurch bildet sich ein gemeinsames Instrumenten- und Methodenset (Jantsch 1972 nach Nowotny 1997a).

Das Quartiermanagement ist zweifelsohne von seiner Konstruktion als ein Zusammenspiel verschiedener Disziplinen multidisziplinär angelegt (Schwarz/Voß 1998). Die fachliche Herkunft der Quartiermanager aus den unterschiedlichen Fachrichtungen zeigt, dass Quartiermanagement nicht einer bestimmten Disziplin zuzurechnen ist, sondern sich durch die Vielfalt der Aufgabenbereiche auszeichnet. Dies kann von Vertretern der verschiedenen Disziplinen geleistet werden, wenn zusätzliche Qualifikationen anderer Disziplinen erworben werden. Die enge Zusammenarbeit der Quartiermanager in multiprofessionellen Teams erfordert

nicht nur auf der fachlichen, sondern auch auf der sozialen Ebene eine intensive Auseinandersetzung mit anderen disziplinären Ansätzen und Methoden. Viele Quartiermanager berichten von Lernprozessen in der Auseinandersetzung mit ihren Kollegen. Hierfür spricht auch der disziplinfremde Fortbildungsbedarf. Für die Tätigkeit im Quartiermanagement ist eine interdisziplinäre Herangehensweise und Arbeitsform mittlerweile unabdingbar. Die Frage ist, ob Multi- und Interdisziplinarität als Qualifikationsmerkmal ausreichend ist. Das zentrale Ergebnis der Befragung unter den Quartiermanagern zeigt einen Bedarf von Kompetenzen, die keiner Disziplin zuzuordnen sind, sondern disziplinübergreifenden Charakter haben. Diese oben als Schlüsselkompetenzen bezeichneten Kompetenzen enthalten viele Elemente, die der transdisziplinären Sphäre zuzurechnen sind. Es kristallisiert sich eine Tendenz heraus, bei der Aus- und Weiterbildung diese transdisziplinären Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Quartiermanagement disziplinenunabhängig vermittelt werden soll. Voraussetzung für Transdisziplinarität ist Disziplinarität (Mittelstraß 1998a). Transdisziplinäre Qualifikationen müssen auf der Basis einer disziplinären Ausbildung aufbauen.

Die Akzentsetzung des Quartiermanagements auf transdisziplinäre Qualifikationen ist einerseits ein Zeichen für den Wandel des Verständnisses von Quartiermanagement. Während anfangs die Stadtsanierung im Vordergrund der Stadterneuerung stand, wurde diese Herangehensweise um die Gemeinwesenarbeit als zusätzlichem Schwerpunkt ergänzt. Aus dem Nebeneinander beider Fachrichtungen ergab sich eine interdisziplinäre Arbeitsform in multiprofessionellen Teams. Die Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf erweiterte auch die Aufgabenbereiche des Quartiermanagements. Organisations- und Koordinationskompetenzen erhielten ebenso wie Vernetzungsaufgaben eine höhere Priorität. Dies ging einher mit einem Wandel der Anforderungen an das Qualifikations- und Kompetenzprofil von Quartiermanagern.

Organisationales Lernen

Sowohl die Befragungen von Akteuren als auch die Fallstudien verdeutlichen, dass das Stadtteil- und Quartiersmanagement ganz individuell auf die besondere Ausgangssituation und die konstatierten Problemlagen in den jeweiligen Stadtteilen und Quartieren zugeschnitten werden sollte. Deshalb kann es auch für das Stadtteil- und Quartiermanagement kein allgemeines Anforderungsprofil, sondern nur ortsspezifische Profile geben. Wenn das Stadtteil- und Quartiermanagement nicht primär als Aufgabe einzelner Akteure, sondern als sozialräumliches Handlungssystem aufgefasst wird, reicht es auch nicht aus, die Akteure nur im Rahmen konventioneller individueller Lernprogramme zu entwickeln.

Neben der Neuorganisation der Kooperationsstrukturen müssen deshalb Lernprozesse initiiert werden, die die Akteure für die geforderten kommunikativen Arbeitsformen zwischen den Professionen der verschiedenen Fachbereiche fit machen. Einerseits können die Grundlagen in individuell ausgerichteten Ausbildungs- sowie Fort- und Weiterbildungsangeboten vermittelt werden. Andererseits müssen *Methoden des organisationalen Lernens in der Kooperationspraxis* zur Anwendung kommen, damit die Kompetenzentwicklung der Beteiligten effizient und wirkungsvoll erfolgen kann.

Ausbildungs-/ Fortbildungsmodule für das Stadtteilmanagement

Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass das Stadtteil- und Quartiermanagement ein sozialräumliches Handlungssystem bildet, für das die beteiligten Akteure in der Regel nicht hinreichend qualifiziert sind.

Eine systemische *Fort- und Weiterbildung* von Fachkräften des Stadtteil- und Quartiermanagements gehört daher zur Qualitätssicherung der eingesetzten Städtebauförderungsmittel. Bildungsmaßnahmen müssen an der Entwicklung der Kompetenzen ansetzen, die helfen, die ergebnisorientiert formulierten Ziele der sozialen Stadterneuerung zu realisieren.

Die Befragung von Professionellen im Stadtteil- und Quartiermanagement belegt das Vorhandensein eines Bedarfs, aber es gibt keine Nachfrage nach entsprechenden Qualifizierungsmodulen, weil die Finanzierung ungeklärt ist. Es hat den Anschein, als ob die Verantwortlichen für die Erneuerungsgebiete in den Kommunen die Qualifizierungserwartungen auf die Ebene der persönlichen Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlagern. Von deren Seite wird aber betont, dass für eine private Begleichung der Kosten die übliche Einstufung der – darüber hinaus zeitlich befristeten – Stellen im Stadtteil- und Quartiersmanagement (BAT IV – BAT IIa) nicht ausreicht. Deshalb ist den für die Städtebauförderung zuständigen Landesministerien zu empfehlen, einen bestimmten Prozentanteil der Fördermittel der sozialen Stadterneuerung für die Qualifizierung der professionellen Akteure als einsetzbar zu deklarieren. Dazu sind Qualifikationsziele im lokalen Erneuerungsprozess zu konkretisieren und im Zusammenhang mit dem Grad der Zielerreichung zu evaluieren. So lange diese Finanzierungsproblematik nicht geklärt ist, scheint die Differenz zwischen hohem Qualifizierungsbedarf und geringer privater Frage kaum aufzuheben zu sein.

Gute Chancen bestehen hingegen, Qualifizierungsmodule für ein professionelles Stadtteil- und Quartiersmanagement in der *grundständigen Ausbildung der Fachhochschulen* zu etablieren. Eine Ankopplung ist in den *Studiengängen Sozialarbeit* und *Sozialpädagogik*, aber auch *Architektur/Städtebau* denkbar. Zu prüfen ist alternativ die Einrichtung eines *Masterstudiengangs*.

Abgeleitet werden aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung sechs *Qualifizierungsmodule* im Umfang von insgesamt 20 Semesterwochenstunden (SWS):

Modul 1: „Quartieranalyse“ (2 SWS)

Studienmodule:

- Methoden der Sozialraumanalyse
- Methoden der Evaluation

Modul 2: „Quartiermanagement“ (4 SWS)

Studienmodule:

- Projektmanagement, Organisationstechniken
- Netzwerkmanagement
- Quartiermarketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Kameralistik und Projektfinanzierung

Modul 3: „Bürgerbeteiligung“ (4 SWS)

Studienmodule:

- Grundlagen Gemeinwesenarbeit
- Moderation und Präsentation
- Beteiligungsverfahren

Modul 4: „Interkulturelle Kompetenz“ (1 SWS)

Studienmodule:

- Kultur und Interkulturalität, Kulturelle Identität
- Interkulturelle Kommunikationsstörungen
- Interkulturelles Training, Mediation

Modul 5: „Gemeinwesenökonomie“ (2 SWS)

Studienmodule:

- Lokale Ökonomie und Gemeinökonomie
- Politische und soziale Strukturen in Gemeinwesen
- Projektentwicklung
- Aufbau und Management von Gemeinwesenunternehmen

Modul 6: „Stadtteilplanung und -entwicklung“ (7 SWS)

Studienmodule:

- Grundlagen Kommunalverwaltung
- Städtebauliche Grundlagen
- BauGB als rechtliche Rahmenbedingung
- Sozial- und Jugendhilfeplanung, Infrastrukturplanung
- Konzeptentwicklung und -fortschreibung
- Kriminalprävention

Abbildung: Entwurf von Fort-/ Weiterbildungsmodulen für das Stadtteilmanagement

7 Anhang

7.1 Literatur

- Acocella, D./ Helbig, P./ Schnacke, A. 2001, Stadtteilforum Köln-Mülheim , Lörrach
- Adrian, Hans 1996, Soziale Stadterneuerung. Positionspapier der Konzentrierten Aktion Bauen und Wohnen in Niedersachsen. Unveröffentlichtes Typoskript, Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover
- Alisch, Monika 2001a, Sozial - gesund - nachhaltig: vom Leitbild zu verträglichen Entscheidungen in der Stadt des 21. Jahrhunderts, Opladen
- Alisch, Monika (Hrsg.) 1998, Stadtteilmanagement.Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen
- Alisch, Monika/ Dangschat, Jens (Hrsg.) 1993, Die solidarische Stadt - Ursachen von Armut und Strategien des sozialen Ausgleichs, Darmstadt
- Alisch, Monika/ Dangschat, Jens. S. 1998, Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit, Opladen
- Altena, Heinz 1999, Welches Schweinderl hätten Sie gern?, in: Verein für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Rundbrief (35) 2/99, S.6-15
- Arbeitskreis Stadterneuerung an deutschsprachigen Hochschulen/ Institut für Stadt- und Regionalplanung der Technischen Universität Berlin 2000, Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin
- ARGEBAU Ausschuss für Bauwesen und Städtebau und Ausschuss für Wohnungswesen 2000, Leitaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative "Soziale Stadt". Zweite Fassung 1.März 2000
- Arnold, Rolf/ Weber, Hajo (Hrsg.) 1995, Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen, Berlin
- Austermann, Klaus 1999, Stadtteilmanagement - Stadtteilbüros als Motoren der integrierten Stadteilerneuerung, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Jahresbericht 1999
- Austermann, Klaus/ Zimmer-Hegmann, Rolf 2000, Analyse des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 166, Dortmund
- Barloschky, Joachim 2001, Stadtteilentwicklung, Quartiersmanagement, Netzwerke und Bewohner/innenbeteiligung in sozialen Brennpunkten. Erfahrungsbeitrag aus Bremen-Tenever, in: www.stadtteilarbeit.de
- Becker, Gerd 2000, Kooperation statt Konkurrenz. Die Chancen von Stadteilarbeitskreisen für die Entwicklung und Vernetzung Sozialer Arbeit, in: sozialmagazin 25 H.4, S.21-27
- Becker, Heidede/ Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter/ Sander, Robert/ Strauss, Wolf-Christian 1998, Städtebauförderung und Ressourcenbündelung. Expertise zur Vorbereitung eines Forschungsfeldes "Stadtteile mit Entwicklungspriorität" im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt), Berlin
- Becker, Heidede/ Löhr, Rolf-Peter 2000, "Soziale Stadt". Ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B10-11, S.22-29
- BfLR/Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.) 1996, Nachhaltige Stadtentwicklung. Herausforderung an einen ressourcenschonenden und umweltverträglichen Städtebau. Städtebaulicher Bericht, Bonn
- Bieber, Roland/Haas, Winfried/Menzel, Sonja/ Thieme, Helmut 2000, Quartiersmanagement - Wundermittel der Stadtentwicklung? Anforderungen, Erwartungen, Chancen, in: Rundbrief Bürgerbeteiligung 1/2000
- Bischoff, Ariane/ Selle, Klaus/ Sinning, Heidi 1995, Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken, Dortmund
- Blank, Beate 2000, Empowerment, in: Socialmanagement 3/2000, S.19-21
- Bluhm, Heinz-Bernd 2001, Stadtteile für die Zukunft entwickeln: Bremen, in: Rothschuh, Michael (Hrsg.) 2001, Wege zur Sozialen Stadt, Hildesheim, S.41-47
- BMBau/Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) 1997, Habitat 11. Zweite Konferenz der Vereinten Nationen über menschliche Siedlungen im Juni 1996 in Istanbul. Abschlussdokumente, Bonn

- BMBau/Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.), 1996, Siedlungsentwicklung und Siedlungspolitik. Nationalbericht Deutschland zur Konferenz Habitat 11, Bonn
- BMUNR/Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) 1992, Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente, Bonn
- Bogumil, Jörg/ Holtkamp, Lars 2002, Entscheidungs- und Implementationsprobleme bei Sozialraumbudgets aus politikwissenschaftlicher Sicht. Expertise, Hagen
- Borja, Jordi/ Castells, Manuel 1997, Local & Global. Management of Cities in the Information Age, London
- Bourdieu, Pierre 1982, Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Brakkee, Gerard 1996, Romolenpolder, Haarlem: ökologisches Quartiersmanagement durch BewohnerInnen, in: KNI Papers Online (http://www.kni.de/kni_pol/eu/kni_q-eu.htm)
- Brandt, Arno / Franz, Ulf-Birger / Klodt, Thomas / Schubert, Herbert / Spieckermann, Holger / Steincke, Manfred 2002, Handlungskonzept für die Mobilitätswirtschaft in der Region Hannover. Gutachten der NORD/LB, Hannover
- Bullinger, Hermann/ Nowak, Jürgen 1998, Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung, Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Bülte, Ralf/ Pesch, Franz 1998, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen
- Burt, Ronald S. 2000, Structural Holes versus Network Closure, in: Nay Lin/ Karen Cook/ Ronald S. Burt, Social Capital: Theory and Research, Chicago
- Camagni, Roberto (Hrsg.) 1991, Innovation Networks: Spatial Perspectives, London, New York
- Cameron, Stuart 2001, Neighbourhood Management: Linking "Neighbourhood Renewal" and "Urban Renaissance", in: Paper presented at the Danish Building and Urban Research/EURA 2001, Copenhagen, Copenhagen
- Castells, Manuel 1996, The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I., Malden/Mass., Oxford
- Coleman, James Samuel 1991, Grundlagen der Sozialtheorie, Bd.1 Handlungen und Handlungssysteme, München: R.Oldenbourg Verlag
- Cooke, Philip 1995, Planet Europa: Network Approaches to Regional Innovation and Technology Management, in: Technology Management, Jg. 2, S.18-30
- Corsten, Hans 2001, Unternehmensnetzwerke. Neuere Formen in unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, München, Wien
- Dahl, Robert Alan 1961, Who Governs? Democracy and Power in an American City, New Haven u.a.: Yale Univ. Press
- DeBresson, Christian/ Amesse, Fernand 1991, Networks of Innovators: A Review and Introduction to the Issue, in: Policy Research, Jg.20, S.363-379
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) 1997, Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Zwischenbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundest, Bonn
- Deutsches Institut für Urbanistik 2001, Impulskongress Quartiermanagement. Dokumentation der Veranstaltung am 26. und 27. Oktober 2000 in Leipzig. Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt Band 5, Berlin
- Deutsches Institut für Urbanistik DIFU (Hrsg.) 2002, Die Soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt", Berlin
- Diakonisches Werk der EKD 2002, Soziale Stadt: Ein Beitrag zu ihrer Erneuerung. Diskussionspapier, http://www.diakonie.de/infos/nachrichten/soziale_stadt/index.htm
- DIFU/Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) 1999, Vorbereitungspapiere zum Bund-Länder-Programm "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf "die soziale Stadt", Berlin
- DIFU/Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) 1999a, Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt. Dokumentation der Auftaktveranstaltung zum Bund-Länder-Programm, Berlin
- Dillman, Don A. 1978, Mail and Telephon Surveys. The Total Design Method, New York: John Wiley & Sons
- Dillman, Don A. 2000, Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method, New York: John Wiley & Sons

- Dümmler, Achim/ Reiberg, Ludger o.J., Die Keupstraße in Köln-Mülheim - ihre Geschichte, ihr Wandel und ihre Wirkung auf die Bewohner, in: Beispielsweise Köln, Ein Lesebuch herausgegeben von H. Gröhler/ G.E.Hoffmann/ H.J.Tümmers
- Dybe, Georg / Kujath, Hans Joachim 2000, Hoffnungsträger Wirtschaftscluster. Unternehmensnetzwerke und regionale Innovationssysteme: Das Beispiel der deutschen Schienenfahrzeugindustrie, Berlin
- Ehbets, Miriam 1999, Quartiersmanagement. Gedanken zu einem neuen Wort, in: Verein für sozial-kulturelle Arbeit e.V., Rundbrief 1/99, S.34-36
- Eichener, Volker 2001, Politische Steuerung am Beispiel des Bund-Länder-Programms "Die soziale Stadt". Ergebnisse der Diskussion, in: Schrader-Stiftung (Hrsg.) 2001: Politische Steuerung in der Stadtentwicklung, Darmstadt, S.101-127
- Eichner, Sofie/ Farr-Rolf, Gabriele/ Zimmer-Hegmann, Rolf 1999, Bau- und Wohnungspolitik in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Dokumentation von Beiträgen und Ergebnissen der gleichnamigen Tagung, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 151, Dortmund
- Elsässer, Ralf 2000, 10 Thesen für ein erfolgreiches Quartiersmanagement, in: Rundbrief Bürgerbeteiligung 1/2000
- Empirica (Hrsg.) 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Evaluationszwischenbericht zum Quartiersmanagement, Berlin
- Flocken, Peter/ Hellmann-Flocken, Sabine/ Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Martens, Helmut (Hrsg.) 2001, "Erfolgreich im Verbund" - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Eschborn: RKW-Verlag
- Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter 2001, Neighbourhood Management - A Key Instrument in Integrative Urban District Development, in: Paper presented at the Danish Building and Urban Research/EURA 2001, Copenhagen, Copenhagen
- Freie Hansestadt Bremen, Projektgruppe Tenever - Quartiersentwicklung 2001, Beschluss des Bremer Senats zur Sanierung Tenevers. Halbjahresbilanz aus der Sicht der Stadtteilgruppe Tenever, Bremen
- Freie und Hansestadt Hamburg, Stadtentwicklungsbehörde (Hrsg.) 1994, Armutsbekämpfung in Hamburg. Zusätzliche Maßnahmen gegen Armut als Bestandteil sozialer Stadtentwicklung, Hamburg
- Friedrichs, Jürgen/ Blasius, Jörg 2000, Leben in benachteiligten Wohngebieten, Opladen: Leske + Budrich
- Froessler, Rolf 1994, Stadtviertel in der Krise. Innovative Ansätze zu einer integrierten Quartiersentwicklung in Europa., in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 87, Düsseldorf
- Froessler, Rolf 2000a, Britische Erfahrungen mit der Erneuerung benachteiligter Stadtquartiere - Ein Überblick über Programme und Politiken der Quartierserneuerung, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.105-126
- Froessler, Rolf 2000, Soziale Stadtentwicklung in deutschen Städten, in: vhw FW 7, S.247-252
- Fürst, Dietrich/ Schubert, Herbert 1998, Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen, in: Raumforschung und Raumordnung, 56.Jg., H. 5/6, S.352-361
- Fürst, Dietrich/ Schubert, Herbert 2001a, Netzwerke als informelle Infrastruktur zur Selbstorganisation von Regionen am Beispiel der Region Hannover, in: Neues Archiv für Niedersachsen, Heft 1/2001, S.1-14
- Fürst, Dietrich/ Schubert, Herbert 2001, Regionale Akteursnetzwerke zwischen Bindungen und Optionen. Über die informelle Infrastruktur des Handlungssystems bei der Selbstorganisation von Regionen, in: Geographische Zeitschrift, 89.Jg., Heft 1, S.32-51
- GdW/Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (Hrsg.) 1998, Überforderte Nachbarschaften. Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und den neuen Bundesländern, in: GdW Schriften 48, Köln/Berlin
- Geiling, Heiko/ Schwarzer, Thomas/ Heinzemann, Claudia/ Bartnick, Esther 2001, Stadtteilanalyse Hannover-Vahrenheide. Sozialräumliche Strukturen, Lebenswelten und Milieus, Hannover
- Geißler, Harald (Hrsg.) 1994, Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim
- Giescher, Sabine 2000, "Neu gemischt!" Quartiersmanagement bei den Stiefkindern des "neuen Berlin", in: sozialmagazin 25 H.4, S.28-30
- Glaser, Barney G. / Strauss Anselm 1977, The Discovery of Grounded Theory, Strategies of Qualitative Research, Chicago
- Grabher, Gernot 1993, Wachstums-Koalitionen und Verhinderungs-Allianzen. Entwicklungsimpulse und -blockierungen durch regionale Netzwerke, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 11, S.749-758

- Gut, Gisela/ Miculcy, Beate/ Poweleit, Joachim/ Sander, Ingrid/ Großmann, Ute 2001, Quartiermanagement Schöneberger Norden. 3. Zwischenbericht 1. Juli bis 31. Januar 2001, Berlin
- Hanesch, Walter (Hrsg.) 1997, Überlebt die soziale Stadt? Konzeption, Krise, Kritik und Perspektiven kommunaler Sozialstaatlichkeit, Opladen
- Harth, Annette/ Scheller, Gitta/Tessin, Wulf (Hrsg.) 2000, Stadt und soziale Ungleichheit, Opladen
- Häußermann, Hartmut 2000, Die Krise der "sozialen Stadt", in: Aus Politik und Zeitgeschichte B10-11, S.13-21
- Häußermann, Hartmut/ Kapphan, Andreas 2000, Berlin: Von der geteilten zur gespaltenen Stadt? Sozialräumlicher Wandel seit 1990, Opladen
- Hellmer, Friedhelm / Friese, Christian / Kollros, Heike et al. 1999, Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Hrsg.) 2000, HEGISS. Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt, Wiesbaden
- Hinte, Wolfgang 1992, Von der Stadtteilarbeit zum Stadtteilmanagement - Sozialraumorientierung als methodisches Prinzip sozialer Arbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege Heft 5, S.119-122
- Hinte, Wolfgang 1998, Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Stadtteilmanagement, in: Alisch, Monika (Hrsg.), Stadtteilmanagement, Opladen
- Hinte, Wolfgang 2000, Verwaltungsreform und integrierte Stadtentwicklung - zwei gegenläufige Strategien?, in: Deutsches Volksheimstättenwerk (vhw) FW 7/ Juli 2000, S.253-258
- Hinte, Wolfgang 2001, Quartiermanagement als kommunales Gestaltungsmittel. Aktierende Arbeit im Wohnviertel, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 5+6/2001, S.113-115
- Hinte, Wolfgang/ Groppe, Johannes/ Litges, Gerhard 2002, Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Expertise, Essen
- Höhmann, Marc 1999, Flächenrecycling als raumwirksame Interaktion. Eine politisch-geographische Untersuchung über Entscheidungsstrukturen und Konfliktpotentiale räumlicher Veränderungen am Beispiel von Köln, in: Kölner Geographische Arbeiten, Heft 71, Köln
- Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Flocken, Peter (Hrsg.) 2001, Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorien und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden: Gabler
- Hunter, Floyd 1953, Community Power Structure, Chapel Hill: Univ. of North Carolina Press
- Institut für Landes und Entwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1995, Handlungskonzept Duisburg-Marxloh, Materialien für die weitere Diskussion, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1995, Handlungskonzept Hammer-Norden, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 1997a, Die Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik. Beschäftigungspolitik im und für den Stadtteil, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 122, Dortmund
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW (Hrsg.) 1995a, Handlungskonzept Essen-Katernberg, Dortmund
- Jacobs, Jane 1963, Tod und Leben großer amerikanischer Städte, Berlin [u.a.]
- Jansen, Dorothea 1999, Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen: Leske + Budrich
- Jantsch, Erich 1972, Technological Planning and Social Futures, London
- Jasper, Karl 1999, Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung NRW für Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf und Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt", in: Deutsches Institut für Urbanistik: Arbeitspapiere zum Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt", Berlin
- Jones, Candace / Hesterly, William. S. / Borgatti, Stephen P. 1997, A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, in: Academy of Management Review, Band 22, Heft 4, S.911-945
- Jordan, Erwin/ Hansbauer, Peter/ Merchel, Joachim/ Schone, Reinhold 2001, Sozialraumorientierte Planung. Begründungen, Konzepte, Beispiele, Münster
- Kearns, Kevin P. 1992, Innovations in Local Government: A Sociocognitive Network Approach, in: Knowledge and Policy, Jg. 5, S.45-67

- Keim, Karl-Dieter 2000, Akteur-Netzwerke und die Konstruktion von Handlungsfähigkeit in ungleichen städtischen Lebenslagen, in: Harth/Scheller/Tessin (Hrsg.), Stadt und soziale Ungleichheit, Opladen, S.274-292
- Keim, Rolf/ Neef, Rainer 2000a, Ausgrenzung und Milieu: Über die Lebensbewältigung von Bewohnerinnen und Bewohnern städtischer Problemgebiete, in: Harth/Scheller/Tessin (Hrsg.), Stadt und soziale Ungleichheit, Opladen, S.248-273
- Kemper, Stephan/Schmals, Klaus M. 2000, Steuerungsinstrumente der sozialintegrativen Stadtentwicklung, Dortmund
- Kleingarn, Holger 1997, Change Management. Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden
- Klöck, Tilo 2001, Das Arbeitsprinzip Gemeinwesenarbeit als Qualitätsmerkmal von Sozialraumorientierter Sozialer Arbeit, Stadtteilarbeit und Quartiersmanagement, in: www.stadtteilarbeit.de
- Kniola, Franz-Josef/ Reichertz, Johannes/ Graebisch-Wagener, Sophie u.a. 1997, Kriminalprävention in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 124, Dortmund
- Koller-Tejeiro, Yolanda M. 1998, Neue Aufgaben der Sozialplanung - Ein sozialpolitisches Instrument als Zauberinstrument oder zahnlöser Tiger? , in: Alisch Monika (Hg.): Stadtteilmanagement, S. 53-68, Opladen
- Krings-Heckemeier, Marie-Therese/ Heckenroth, Meike 2000, Sozialmanagement in überforderten Wohnquartieren , in: volksheimstättenwerk (vhw) Forum Wohneigentum 12/00 , Berlin
- Krings-Heckemeier, Marie-Therese/ Pfeiffer, Ulrich/ Geiss, Stefan/ Schwedt, Annamaria/ Faller, Bernhard/ Janoschka, Michael 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Evaluationsbericht zum Quartiermanagement, Berlin
- Kronenwett, P. 1999, Gemeinwesenarbeit als Strategie einer integrativen Stadtteilentwicklung, Unveröffentlichte Diplomarbeit im Fachbereich Sozialpädagogik der Fachhochschule Köln, Köln
- Kuhnert, Jan/ Fürst, Hans 1996a, Quartiersmanagement als wohnungswirtschaftliche Kernaufgabe?, in: Mitteilungen der BV der LEGen, H.3, S.8-14
- Kürpick, Susanne 1999, Stadtteilmanagement als Bestandteil gebietsbezogener Ansätze. Erfahrungen im Rahmen des nordrhein-westfälischen Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Deutsches Volksheimstättenwerk (vhw) Informationsdienst, Ausgabe 14/1999
- Kürpick, Susanne/ Zimmer-Hegmann, Ralf 1997, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Integriertes Handlungskonzept des Landes Nordrhein-Westfalen und Ansätze vor Ort, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, S.607-620
- Kürpick, Susanne/ Zimmer-Hegmann, Ralf 1997, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf - integrierte Handlungskonzepte des Landes Nordrhein- Westfalen und Ansätze vor Ort, in: Informationen zur Raumentwicklung , Heft 8/9, S. 607-620
- Lamnek, Siegfried 1995, Qualitative Sozialforschung. Bd 1: Methodologie, Bd 2: Methoden und Techniken, Weinheim: Psychologie-Verlag-Union
- Land Berlin/Bundesrepublik Deutschland 2000, Barrieren überwinden. Programm im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (PGI) URBAN II 2000-2006, Berlin
- Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen e. V. (Hrsg.) 1999, 25 Jahre BürgerInnenengagement, Fachliche Kompetenz, Sozialpolitische Lobby; Gemeinsam für die Soziale Stadt, Frankfurt/Main
- Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen e.V. 2001, Rahmenbedingungen für Quartiersmanagement in der Hessischen Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt, Frankfurt am Main
- Landesarbeitsgemeinschaft soziale Brennpunkte Niedersachsen e. V. 1998, Soziale Wohngebietsentwicklung als Strategie gegen Armut und soziale Ausgrenzung, Beiträge der Wohnungswirtschaft, Dokumentation der Tagung vom 22. Oktober 1998 im Leibnizhaus Hannover, Hannover
- Läpple, Dieter / Deecke, Helmut / Krüger, Thomas 1994, Strukturentwicklung und Zukunftsperspektiven der Hamburger Wirtschaft unter räumlichen Gesichtspunkten. Clusterstrukturen und Szenarien, Hamburg
- Laumann, Edward O./ Pappi, Franz Urban 1976, Networks of Collective Action. A Perspective on Community Influence Systems, New York, San Francisco, London: Academic Press
- Litges, Gerhard 2001, Vernetzungsstrukturen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe im Land Nordrhein-Westfalen. Expertise für die Regiestellen des BMFSFJ-Programms "Entwicklungen und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten (E&C)", Mülheim an der Ruhr
- Löhr, Rolf-Peter, Wider die sozialräumliche Spaltung. Das Programm "Soziale Stadt" und seine Bedeutung für die Soziale Arbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 5+6/2001, S.109-112

- Löhr, Rolf-Peter 2000, Barrieren überwinden. Berlin rund um das Ostkreuz. Ex-ante Evaluierung der Programmplanung, Berlin
- Maillat, Denis 1995, Territorial Dynamics, Innovative Milieus and Regional Policy, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 7, S.157-165
- Mayntz, Renate 2001, Politische Steuerung, in: Schrader Stiftung (Hrsg.): Politische Steuerung in der Stadtentwicklung. Das Programm "Die Soziale Stadt" in der Diskussion, Darmstadt 2001, S.37-43
- Mertens, Heike 2001, Das Ganze der Arbeit. Bedürfnisorientiertes Wirtschaften im lokalen Umfeld, Verlag AG SPAK
- Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NRW (Hrsg.) 2000, Zentrale Fachstellen: Prävention, Wohnraumversorgung und Quartiersmanagement. "Sozialpolitische Perspektiven der wohnungspolitischen Steuerung und des Quartiersmanagements". Workshop vom 18. Februar 2000 in Köln, Düsseldorf
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW 1997, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, relevante sozialpolitische Förderprogramme zur integrierten Stadterneuerung, Kurzfassungen: Band 1, Düsseldorf
- Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 2001, Initiative ergreifen. Projektaufruf für Bürgerengagement und Selbsthilfe, Beschäftigung und Existenzgründung, Düsseldorf
- Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW (Hrsg.) 1998, Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- Mittelstraß, Jürgen 1998a, Die Häuser des Wissens. Wissenschaftstheoretische Studien, Frankfurt am Main
- Mittelstraß, Jürgen 1998, Forschung und Lehre - das Ideale Humboldts heute, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B15/98, S.3-11
- Morhlok, Marion 2001, Die Politik beginnt bei den Leuten! Organizing im Stile der "Industrial Areas Foundation", in: www.stadtteilarbeit.de
- Müller, Wolfgang 2000, Gemeinwesenarbeit als Auslaufmodell und Alternative. Ein Ritt durch die Methodengeschichte: von Gemeinwesenarbeit über Case Management zum Quartiersmanagement, in: sozialmagazin 25 H.4, S.16-20
- Neuhöfer, Manfred 1998, Überforderte Nachbarschaften, Eine Analyse von Siedlungen des sozialen Wohnungsbaus und die Wohnsituation von Migranten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B49/98, S.35-45
- Nowotny, Helga 1993, Die "zwei Kulturen" und die Veränderung innerhalb der wissensförmigen Gesellschaft, in: Huber, J./ Thurn, G.: Wissenschaftsmilieus. Wissenschaftskontroversen und soziokulturelle Konflikte, Berlin, S.237-248
- Nowotny, Helga 1997, Die Dynamik der Innovation. Über die Multiplizität des Neuen, in: Technik und Gesellschaft, Jahrbuch 9; Innovation: Prozesse, Produkte, Politik, S.33-54, Frankfurt a. M./ New York
- Nowotny, Helga 1997a, Transdisziplinäre Wissensproduktion - eine Antwort auf die Wissensexpllosion, in: Stadler, Friedrich (Hg.): Wissenschaft als Kultur, S.177-196, Wien/ New York
- Oberste Baubehörde im Bayrischen Staatsministerium des Innern (Hrsg.) 1999, Intakte Stadtquartiere, Maßnahmenkatalog zur Beseitigung und Vermeidung sozialer Fehlentwicklungen - Überblick mit Beispielen aus der Praxis -
- Oelschlägel, Dieter 1999a, Aktuelle Entwicklungen in der Gemeinwesenarbeit, in: Stadt Hamm (Hrsg.): Möglichkeiten und Grenzen der Stadtteilarbeit am Beispiel Hamm?Norden, S.16-22, Hamm
- Pappi, Franz Urban 1987, Methoden der Netzwerkanalyse, München:Oldenbourg
- Pfeiffer, Ulrich/ Heckenroth, Meike 2001, Best Practice in überforderten Nachbarschaften: Strategien und Maßnahmen in Großbritannien, Bonn
- Policy Action Team 4 2000, Neighbourhood Management, London
- Projekt Marxloh (Hrsg.) 1996, Das Projekt Marxloh. Neue Wege der Stadterneuerung, Aktivitäten 1994-1996, Duisburg
- Projekt Marxloh (Hrsg.) 1997, Beschäftigungsförderung und Integration von ethnischen Minderheiten, integrierte Projekte im europäischen Vergleich, Duisburg
- Putnam, Robert D. 1995, Bowling Alone: America's Declining Social Capital, in: Journal of Democracy, Vol. 1, No. 6, S.65-78

- Regiestelle E&C der Stiftung SPI Sozialpädagogisches Institut Berlin 2001, Startkonferenz der Quartiermanager. Chancen und Möglichkeiten der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen im Rahmen des Quartiersmanagement, Berlin
- Reiberg, Ludger 1981, Die Sozialtopographie Mülheims. Ein Beitrag zur Bevölkerungsgeschichte und Stadtentwicklung, Teil 1, in: Rechtsrheinisches Köln. Jahrbuch für Geschichte und Landeskunde, S.53-120, Köln
- Reiberg, Ludger 1982, Die Sozialtopographie Mülheims. Ein Beitrag zur Bevölkerungsgeschichte und Stadtentwicklung, Teil 2, in: Rechtsrheinisches Köln. Jahrbuch für Geschichte und Landeskunde, S.35-94, Köln
- Renner, Mechthild 1997, Zum Stand von Stadterneuerung und Stadtumbau, in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 8/9, S.529-541
- Renner, Mechthild/ Walther, Uwe-Jens 2000, Perspektiven einer sozialen Stadtentwicklung, in: Raumforschung und Raumordnung 4/2000, S.326-336
- Rennert, Hans-Georg 1998, Förderung von ökonomischer Selbsthilfe und lokaler Entwicklung am Beispiel "Kommunales Forum Wedding e.V.". Beschreibung und Versuch einer Bilanz, in: Tilo, Klöck (Hrsg.), Solidarische Ökonomie und Empowerment, Gemeinwesenarbeit Jahrbuch 6, Neu-Ulm, S.223-250
- Richter, Christoph 1995, Schlüsselqualifikationen, Alling
- Rommerspacher, Thomas/Weck, Sabine/ Blase, Dieter u.a. 1997, Lokale Ökonomie und Wirtschaftsförderung in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung Bd. 130, Dortmund
- Rosemann, Jürgen 2001, Soziales Stadtmanagement in den Niederlanden, in: Schrader-Stiftung (Hrsg.) 2001: Politische Steuerung in der Stadtentwicklung. Darmstadt, S.75-90
- Rothschuh, Michael 2000, Von innen nach Außen - ein Ansatz zur Entwicklung von Stadtteilen und Nachbarschaften, in: FORUM SOZIAL 3.2000
- Rothschuh, Michael (Hrsg.) 2001, Wege zur Sozialen Stadt. Tagungsbericht, Hildesheim
- Sattelberger, Thomas 1991, Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden
- Schader-Stiftung (Hrsg.) 2001, Politische Steuerung der Stadtentwicklung. Das Programm "Die soziale Stadt" in der Diskussion, Darmstadt
- Schmidt-Urban, Petra 1997, Sozialraum Stadt. Perspektivwechsel in der Stadtentwicklungs- und Sozialpolitik - Von einer kommunalen Sozialpolitik zur sozialen Kommunalpolitik, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 11+12, S.233-235
- Schnepf-Orth, Marita/Staubach, Reiner 1989, Bewohnerorientierte Stadterneuerung. Erfahrungen aus Beispielfällen ortsnaher Beratungs- und Kommunikationsstellen, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung Bd. 26, Dortmund
- Schubert, Herbert, Grundlagen für die Theorie des öffentlichen Stadtraumes, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.11-28
- Schubert, Herbert 1991, Private Hilfenetze: Solidaritätspotenziale von Verwandtschaft, Nachbarschaft und Freundschaft. Ergebnisse einer egozentrierten Netzwerkanalyse. Materialien des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung, Band 145, Hannover
- Schubert, Herbert 1996, Stadt-Umland-Beziehungen und Segregationsprozesse, in: Informationen zur Raumentwicklung, H.4.5, hrsg. v. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung
- Schubert, Herbert 1996a, Zur Zukunft der sozialen Netzwerke in den Städten, in: H. Schmalstieg (Hg.): Zukunftsfähiges Hannover - Wege zur nachhaltigen Entwicklung einer Großstadt-Region. Hannover, S.73-88
- Schubert, Herbert 1997, Akzeptanz des StadtForums Hannover als neu vernetzte Bürgeröffentlichkeit. Ergebnisse einer Umfrage unter Entscheiderinnen und Entscheidern in Hannover, in: Schriftenreihe des StadtForums Hannover, Hannover
- Schubert, Herbert 1999b, Impact of Changes in Age and Household Structures on the Cities in the World, in: Urban Future. Preparatory Expertises (Overviews) for the World Report on Urban Future for the Global Conference on the Urban Future URBAN 21. Hrsg. v. Bundesamt für B, Bonn
- Schubert, Herbert 1999, Local City Structures under Pressure to Change, in: Blanke, B./Smith, R. (Hrsg.): Cities in Transition. New Challenges, New Responsibilities, Hampshire, London, Bonn
- Schubert, Herbert 1999c, Desurbanisierung durch unkoordinierte Wohnbaulandausweisung, in: Raumforschung und Raumordnung, H 57
- Schubert, Herbert 1999d, Urbaner öffentlicher Raum und Verhaltensregulierung, in: Disp 136/137

- Schubert, Herbert 1999a, Zur sozialen Dimension des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung, in: Fürst, D. (Hrsg.): Umsetzbarkeit der Nachhaltigkeitsforderungen in der Region. Materialien zur regionalen Entwicklung, Kommunalverband Großraum Hannover, H.4, Hannover
- Schubert, Herbert 2000a, Städtischer Raum und Verhalten. Zu einer integrierten Theorie des öffentlichen Raumes, Opladen: Leske + Budrich
- Schubert, Herbert 2000, Von der AGENDA 21 zur sozialen Stadt. Integrierte Perspektiven für die soziale Arbeit beim Stadtteilmanagement, in: neue praxis 3/2000, S.286-296
- Schubert, Herbert 2001, Qualifikationen und Kompetenzen des Quartiermanagements, in: Wohnbündinformationen 2/2001
- Schubert, Herbert 2001a, Ein Netzwerk von innen gesehen. Vortragsmaterialien zum ersten Workshop "Netzwerke erfolgreich entwickeln" im Bundesprogramm "Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken", Hamburg/Eisenach
- Schubert, Herbert (Hrsg.) 2001, Sozialmanagement. Zwischen Fachlichkeit und fachlichen Zielen, Opladen: Leske + Budrich
- Schubert, Herbert/ Fürst, Dietrich/ Rudolph, Ansgar/ Spieckermann, Holger 2001, Regionale Akteursnetzwerke. Analysen zur Bedeutung der Vernetzung am Beispiel der Region Hannover, Opladen: Leske + Budrich
- Schümer-Struckberg, Monica 2000, Quartiersmanagement. Ein Praxisbericht aus Berlin, in: vhw FW 7, S.256-261
- Schwarz, Claudia/ Voß, Brigitte 1998, Gemeinwesenökonomie - Fortbildung in einem neuen Berufsfeld, in: Alisch, Monika (Hrsg.) Stadtteilmanagement, Opladen, S.275-289
- Schwarz, Gotthart 1994, Sozialmanagement, München
- Schwarzer, Uwe 1997, Die Sozialraumanalyse als Instrument der Sozialen Arbeit, in: Blätter der Wohlfahrtspflege - Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit 11+12, S.242-245
- Sehgal, Mona, The Role of Councillors in Neighbourhood Management. LGA Discussion Paper, in: Internet
- Selle, Klaus 1994a, Lokale Partnerschaften. Organisationsformen und Arbeitsweisen für kooperative Problembearbeitung vor Ort, in: Froessler, R./Lang, M./Selle, K./ Staubach, R. (Hrsg.): Lokale Partnerschaften. Die Erneuerung benachteiligter Quartiere in europäischen Städten, Basel
- Semlinger, K. 1998, Innovationsnetze. Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren, Eschborn
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2000, Planning for Real. Planung von unten im Wrangelkiez, Berlin
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Bezirksamt Tiergarten von Berlin 2000, Quartiersmanagement Berlin: Bürgergutachten: Ergebnisse der Planungszellen im Quartier Magdeburger Platz, Berlin
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Stadt Berlin 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Erfahrungen mit dem Quartiersmanagement, Hamburg
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie IIC 1999, Einrichtung von Quartiersmanagement, Expose, Berlin
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung/ Bezirksamt Kreuzberg von Berlin 1999, Quartiersmanagement Berlin: Bürgergutachten: Zukunft Wrangelkiez, Berlin
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung/ Bezirksamt Wedding von Berlin 2000, Quartiersmanagement Berlin: Bürgergutachten: Ergebnisse der Planungszellen im Quartier Sparrplatz, Berlin
- Senge, Peter M. 2001, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta
- Sieverts, Thomas 1997, ZWISCHENSTADT zwischen Ort und Weit, Raum und Zeit, Stadt und Land, Braunschweig/Wiesbaden
- Smith, M. J. 1993, Pressure, Power and Policy. State Autonomy and Policy Networks in Britain and The United States, New York u.a.
- Social Exclusion Unit/Cabinet Office (Hrsg.) 2000, National Strategy for Neighbourhood Renewal: A Framework for Consultation, London
- Social Exclusion Unit/Cabinet Office (Hrsg.) 2001, A New Commitment to Neighbourhood Renewal. National Strategy Plan, London
- Stadt Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2001, Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Erfahrungen mit dem Quartiersmanagement, Berlin

- Stadt Kassel/ Amt für Arbeitsförderung, Frauen, Soziales und Gesundheit 2000, Nordstadt-Projekt-Spiegel 2000, Kassel
- Stadt Köln, Amt für Stadtentwicklung 2000, Kalk- Programm: 6. Programmstufe 2000, Köln
- Stadt Köln, Amt für Stadtentwicklung und Statistik 2000, Rahmenkonzept Mülheim-Nord. Zielvorstellungen zur Entwicklung des Industrie- und Gewerbegebietes, Köln
- Stadt Köln, Amt für Statistik und Einwohnerwesen 1995, Die Stegerwaldsiedlung in Köln-Mülheim. Ergebnisse einer Bewohnerbefragung zur Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen einer Erhaltungssatzung, Köln
- Stadt Köln, Der Oberbürgermeister, Amt für Stadtentwicklungsplanung 2000, Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt". Förderung von "Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf". Aktueller Sachstand und Handlungsperspektiven, Köln
- Städtenetzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (Hrsg.) 2001, Positionspapier 2001. Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung, Essen
- Staubach, Reiner 1995, Lokale Partnerschaften in benachteiligten Stadtquartieren, Dortmund
- Staubach, Reiner 2000, Vom "War of Poverty" zur "Community Empowerment Agenda". Gebietsbezogene Erneuerungsstrategien in US-amerikanischen Städten, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.105-126
- Stiftung SPI (Hrsg.) 2001, Konferenz der Quartiersmanager/innen. Arbeit und Berufsbildung im Quartier. Dokumentation zur Veranstaltung vom 7. und 8. Mai in Berlin, Berlin
- Stimman, Hans 1999, Innenstadtkonferenzen und Quartiersmanagement. Ansätze der sozialen Stadtentwicklung in Berlin, in: DIFU/Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt. Dokumentation der Auftaktveranstaltung zum Bund-Länder-Programm, Berlin, Abschnitt 4
- Storper, Michael, The Resurgence of Regional Economics, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies, in: European Urban and Regional Studies, Vol. 2, S.191-221
- Stratmann, Eva-Maria 2000, In eigener Verantwortung: Quartierbudgets in den Niederlanden: Ein Vorbild für die Entwicklung deutscher Stadtteile?, in: Jahrbuch Stadterneuerung 2000, Berlin 2000, S.71-90
- Strauss, Anselm 1991, Grundlagen qualitativer Forschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, München
- Strunk, Andreas 2000b, Eine soziale Innovation: Quartiersmanagement bei Wohnungsprivatisierung, in: Rundbrief Bürgerbeteiligung 1/2000
- Strunk, Andreas 2000, Integrierte Strategie, in: Socialmanagement 3/2000, S.12-15
- Strunk, Andreas 2000a, Quartiersmanagement als Innovationstreiber für die Wohnungspolitik, in: Deutsches Volksheimstättenwerk (vhw) Forum Wohneigentum, Heft 12/2000, S.1-11
- Strunk, Ursula 2000, Soziale Stadt, in: Socialmanagement 3/2000, S.16-19
- Sydow, Jörg 2001, Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, in: Sydow, Jörg (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden: Gabler, S.293-339
- Teske, Irmgard/ Süleyman, Gögercin 2000, Quartierarbeit als neue Herausforderung für Soziale Arbeit. Entwicklungen und Perspektiven in einem neuen Stadtteil, in: sozialmagazin 25 H.4, S.32-37
- UK Department of the Environment, Transport and the Regions 2001, Neighbourhood Management: Invitation to Participate in a Pathfinder Round, <http://www.regeneration.detr.gov.uk>
- Vogt, Axel 2001, Handbuch, Monitoring-System und Soziales Audit: Qualitätsmanagement für soziale Stadtteilentwicklung, in: Monika Alisch 2001, Sozial - Gesund - Nachhaltig, Opladen, S.249-272
- Voss, Brigitte/ Thies, Reinhard 2001, Gemeinwesenarbeit im Kooperativen Stadtteilmanagement
- Walter, Werner 1997, Lokale Agenda 21. Die Stadt im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Spannungsfeld - Aufgaben für soziale Dienste, in: Blätter der Wohlfahrtspflege 11+12, S.236-239
- Wasserman, Stanley/ Faust, Katherine 1994, Social Network Analysis: Methods and Applications, Cambridge, New York: Cambridge University Press
- Weil, Marie O. 1996, Community Building: Building Community Practice, in: Social Work, S.481-499
- Wilson, Simon 2001, The British Experiment. Labour Government's Approach to Regeneration, in: Schrader-Stiftung (Hrsg.) 2001: Politische Steuerung in der Stadtentwicklung, Darmstadt, S.90-100
- Wohnbündelberatung NRW GmbH (Hrsg.) 2001, Ergebnisse der Fragebogenaktion im Rahmen des wohnbündelforums "Soziale Stadt" am 30.3.2001 in Hannover, Hannover

Zimmer-Hegmann, Ralf/ Kürpick, Susanne 1997, Die Menschen machen ihren Stadtteil selbst. Soziale Netze und Bewohner/-innenbeteiligung in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung NRW Bd. 117, Dortmund

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenspektrum des Quartiermanagements	16
Abbildung 2: Vor-Ort-Büro <i>Schillerpromenade</i>	33
Abbildung 3: Vor-Ort-Büro <i>Beusselstraße</i>	33
Abbildung 4: Organisation des Quartiermanagement in Berlin	34
Abbildung 5: Organisationsstruktur zur Vergabe des Quartierfonds in Berlin	36
Abbildung 6: Kulturprogramm in leerstehenden Läden (Beusselstraße)	37
Abbildung 7: Baumscheibenbegrünung durch Bewohner (Wrangelkiez)	39
Abbildung 8: Gewerbehof (Schillerpromenade)	39
Abbildung 9: Stadtteilstadtteilfest "Schillernde Donnerstage" (Schillerpromenade)	39
Abbildung 10: Lage des Stadtteils Kalk im Kölner Stadtgebiet	43
Abbildung 11: Das Gebiet des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Köln-Kalk (Stand 2000)	45
Abbildung 12: Ansicht der Kalker Hauptstraße	46
Abbildung 13: Der Platz Kalker Post	46
Abbildung 14: Laubenganghaus im Wohngebiet Kalk-Nord	46
Abbildung 15: Wohnhäuser in Kalk-Nord	46
Abbildung 16: Gründerzeitliche Wohnhäuser hinter Kalk-Post	46
Abbildung 17: Industriebrache Klöckner-Humboldt-Deutz	46
Abbildung 18: Kalker Turm auf dem Gelände der Chemischen Fabrik Kalk	47
Abbildung 19: Ausgewählte Sozialstrukturdaten des Stadtteils Kalk, des Stadtbezirks Kalk und der Stadt Köln	48
Abbildung 20: Anteil der Migranten im Stadtteil Kalk, im Stadtbezirk Kalk und der Stadt Köln	48
Abbildung 21: Baujahr der Wohngebäude im Stadtteil Kalk, im Stadtbezirk Kalk und der Stadt Köln	49
Abbildung 22: Das Logo des „Kalk-Programms“	50
Abbildung 23: Akteure in Köln-Kalk nach Sektoren	52
Abbildung 24: Planung für das Gelände der ehemaligen Chemischen Fabrik Kalk	53
Abbildung 25: Nutzungskonzept des ehemaligen Klöckner-Humboldt-Deutz-Geländes	54
Abbildung 26: Organisationsstruktur und Mittelvergabe im Rahmen des Kalk-Programms	58
Abbildung 27: Netzwerk der engen Zusammenarbeit der professionellen Akteure in Köln-Kalk	69

Abbildung 28: Zentralitäten (Betweenness) der professionellen Akteure in Köln-Kalk nach Sektoren	70
Abbildung 29: Köln-Mülheim in gesamtstädtischer Lage	72
Abbildung 30: Frankfurter Straße	72
Abbildung 31 : Markgrafenstraße, Mauer der Industriebrache	73
Abbildung 32: Hafengelände Mülheimer Straße	73
Abbildung 33: Stadtteil Köln-Mülheim	74
Abbildung 34: Ausgewählte Sozialstrukturdaten des Stadtteils Mülheim, des Stadtbezirks Mülheim und der Stadt Köln	74
Abbildung 35: Anteil der Migranten im Stadtteil Mülheim, im Stadtbezirk Mülheim und der Stadt Köln	75
Abbildung 36: Keupstraße	75
Abbildung 37: Keupstraße	75
Abbildung 38: Baujahr der Wohngebäude im Stadtteil Mülheim, im Stadtbezirk Mülheim und der Stadt Köln	76
Abbildung 39: Ausgewählte Bebauungsstrukturen in Köln-Mülheim	77
Abbildung 40: Einladung zu den Mülheimer Gesprächsrunden	82
Abbildung 41: Plakat zum Markt der Möglichkeiten	82
Abbildung 42: Nutzung des Wiener Platzes	83
Abbildung 43: Wichtige Akteure in Köln-Mülheim nach Sektoren	88
Abbildung 44: Netzwerk der engen Zusammenarbeit der professionellen Akteure in Köln-Mülheim	89
Abbildung 45: Systematik von Netzwerken	97
Abbildung 46: Polyzentralität von Netzwerken	99
Abbildung 47: Netzwerke in Netzwerken	100
Abbildung 48: Vernetzungspotentiale und Ressourcen	102
Abbildung 49: Aufbau eines tertiären Netzwerkes	104
Abbildung 50: Rahmenbedingungen der Machbarkeit von Netzwerken	106
Abbildung 51: Entwurf einer idealtypischen Aufbauorganisation für das Quartiermanagement	107
Abbildung 52: Übersicht Kompetenzen im Stadtteilmanagement	112
Abbildung 53: Fachkompetenzen im Stadtteilmanagement	113
Abbildung 54: Schlüsselkompetenzen im Stadtteilmanagement	114
Abbildung 55: Methodenkompetenzen im Stadtteilmanagement	115
Abbildung 56: Entwurf von Fort-/ Weiterbildungsmodulen für das Stadtteilmanagement	123

