



Städtenetz
Soziale Stadt NRW



Handlungsbereiche, Arbeitsweisen und Kooperationsstrukturen des Quartiersmanagements

Auswertung einer landesweiten Umfrage
zur Anwendung des Instruments „Quartiersmanagement“
im Programm „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen

Impressum

Herausgeber



c/o

Stadt Essen

Amt für Stadterneuerung und Bodenmanagement

Margarete Meyer, Marco Eißing, Luise Jäger

Lindenallee 6-8

45127 Essen

Tel.: 0201 / 88-68 344

Fax: 0201 / 88-68 403

E-Mail: staedtenetz@amt68.essen.de

Homepage: www.soziale-stadt-nrw.de

Redaktion und Layout

Marco Eißing und Luise Jäger, Geschäftsstelle des Städtetetzes Soziale Stadt NRW

Beratung durch die Mitglieder des Geschäftsführenden Ausschusses

Wilfried Brandt (Stadt Düsseldorf), Barbara Conrad (Stadt Hamm),

Till Knoche (Stadt Unna), Sebastian Kröger (Stadt Dortmund),

Kajetan Lis (Stadt Mönchengladbach) und Margarete Meyer (Stadt Essen)

Essen, im November 2020

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Inhaltsverzeichnis

Handlungsbereiche, Arbeitsweisen und Kooperationsstrukturen des Quartiersmanagements im Programm „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen

Vorwort	1
1 Erkenntnisinteresse und Methodik der Studie	2
2 Typisierung der Programmgebiete und Quartiersmanagements Zeitraum der Programmumsetzung Merkmale der Programmgebiete	3
3 Vergabe des Quartiersmanagements Integriertes Handlungskonzept (InHK) Leistungsverzeichnis und Organisation der Ausschreibung Vergabeverfahren und Beauftragung des Quartiersmanagements	5
4 Trägerschaft, Handlungsbereiche und Methoden Trägerschaft und interne Arbeitsstruktur Handlungsbereiche des Quartiersmanagements Methoden der Quartiersarbeit Organisations- und Kooperationsstruktur Evaluation und Verstetigung	12
5 Bewertung gängiger Erfolgsfaktoren und lokaler Hemmnisse Beachtung und Anwendung gängiger Erfolgsfaktoren Einschätzung gängiger Hemmnisse Weitere Unterstützungsbedarfe (durch das Städtetz Soziale Stadt NRW)	20
6 Zusammenfassung der Ergebnisse	24
Anhang Literaturempfehlungen zum Instrument „Quartiersmanagement“	25

Vorwort

Mit der vorliegenden Studie werden die Ergebnisse einer erstmalig landesweit durchgeführten Erhebung der Geschäftsstelle des Städteneetzes Soziale Stadt NRW zur Umsetzung des Quartiersmanagements in den Programmgebieten der Sozialen Stadt in Nordrhein-Westfalen vorgestellt.

Als Bestandteil des städtebaulichen Förderprogramms „Soziale Stadt“ kann das Quartiersmanagement aufgrund seiner Sozialraum- und Bewohnerorientierung als ein „Herzstück“ der Programmumsetzung in den Quartieren verstanden werden. Angelegt als investitionsvorbereitende bzw. investitionsbegleitende Maßnahme, ist es ebenso an der Beseitigung städtebaulicher Missstände wie auch an der Stabilisierung der Nachbarschaft und der Identifikationssteigerung mit dem Quartier beteiligt. Die Bewohnerschaft und deren Bedürfnisse direkt in den Blick zu nehmen und sie in die Programmumsetzung aktiv einzubinden, bleibt eine zentrale Zielsetzung der Sozialen Stadt.

Daher freuen wir uns sehr über die hohe Anzahl der im Städteneetz Soziale Stadt NRW kooperierenden Städte sowie auch weiterer Kommunen in Nordrhein-Westfalen und aller angeschlossenen Quartiersmanagements, die sich an der Erhebung beteiligt haben. Dank dieses Einsatzes können nun anhand einer hohen empirischen Evidenz die Sachstände und Daten aus den Programmgebieten vor dem Hintergrund zentraler Fragestellungen und Umsetzungsaspekte näher betrachtet werden. Die gewonnenen Einblicke in eine Vielfalt verschiedenster Quartiere zeugen von einer regen, konzeptionell strukturierten und erfolgreichen Umsetzung des Instruments „Quartiersmanagement“, die der Bewohnerschaft in den benachteiligten Stadtgebieten in Nordrhein-Westfalen täglich zugutekommt. Von den Rahmenbedingungen der Vergabe und des Handlungskonzepts über die Ausprägung verschiedener Gebietskulissen und -größen, die Zielgruppen, handelnden Akteure und Kooperationen vor Ort bis hin zu dem breiten Spektrum der Maßnahmen und Methoden sowie einem Ausblick auf die Verstetigung der Aktivitäten über den Programmzeitraum hinaus konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.

Diese sind nicht als abschließende Statements zu verstehen, sondern sollen zur gemeinsamen Bewertung einladen und dazu anregen, weiterführende Fragestellungen abzuleiten. Hierzu soll der Dialog zwischen kommunalen Programmbeauftragten und den Trägern des Quartiersmanagements weiter vertieft werden. Dem Städteneetz Soziale Stadt NRW ist es ein Anliegen, gute Ideen im interkommunalen Austausch zu teilen, voneinander zu lernen und mit dem „Blick über den Tellerrand“ landesweite Standards des Quartiersmanagements gemeinsam weiter zu qualifizieren.



Stefan Schwarz

Sprecher des Städteneetzes Soziale Stadt NRW
Stadt Essen, Fachbereichsleiter des Amtes für
Stadterneuerung und Bodenmanagement



Carsten Tum

Sprecher des Städteneetzes Soziale Stadt NRW
Geschäftsführer der Entwicklungsgesellschaft
Duisburg mbH

1 Erkenntnisinteresse und Methodik der Studie

Die Geschäftsstelle des Städteneztes Soziale Stadt NRW legt mit dieser Publikation eine Studie zum Thema „Handlungsbereiche, Arbeitsweisen und Kooperationsstrukturen des Quartiersmanagements im Programm „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen“ vor. Im Sommer 2020 wurde eine empirische Erhebung zum Status quo des Quartiersmanagements in den aktuell laufenden Programmgebieten des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Ziel war es, ein möglichst umfangreiches Abbild von der gelebten Praxis zu erhalten, um so Handlungsempfehlungen und Hinweise zur Vorbereitung, Durchführung und Verstetigung des Quartiersmanagements ableiten zu können.

Folgende Ziele sollen durch die Ergebnisse der Studie erreicht werden:

- Schaffung einer ersten Datenbasis zur Nutzung des Instruments „Quartiersmanagement“
- Darstellung der kommunalen Praxis bei der Vorbereitung und Durchführung von Vergabeverfahren im Kontext des Quartiersmanagements
- Darstellung von Hinweisen zur aktuellen Arbeitsorganisation und -struktur
- Sammlung von Erkenntnissen zur Bewältigung der Aufgabenvielfalt und zum Einsatz diverser Methoden der Quartiers- und Gemeinwesenarbeit
- Ableitung von Themenschwerpunkten für den weiteren inter- und intrakommunalen Erfahrungsaustausch innerhalb des Städteneztes Soziale Stadt NRW und Ermittlung von Anhaltspunkten für die weitere Aus- und Weiterbildung im Bereich Quartiersmanagement

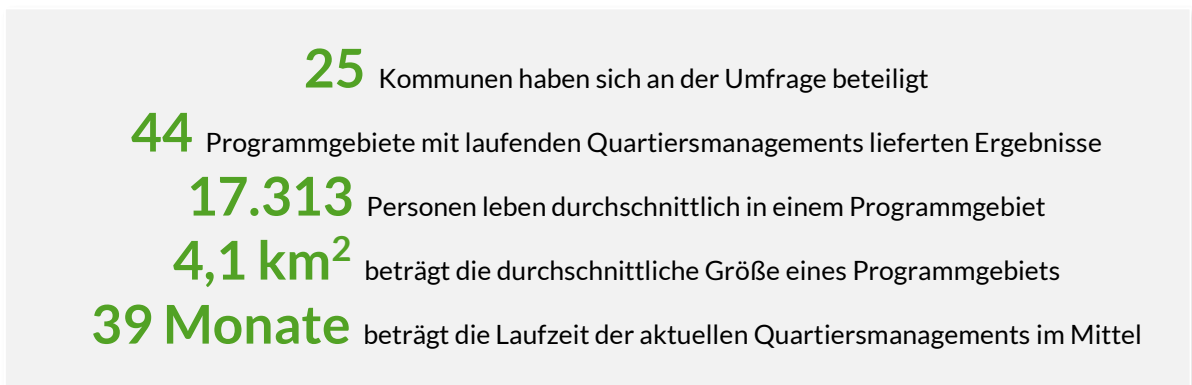
Alle nordrhein-westfälischen Kommunen mit derzeit laufenden Programmgebieten der Sozialen Stadt wurden im Juni 2020 von der Geschäftsstelle des Städteneztes Soziale Stadt NRW angeschrieben und zur Mitwirkung an einer Umfrage eingeladen. Getrennt voneinander konnten sowohl die kommunalen Gebietsbeauftragten (im Weiteren zwecks Vereinfachung auch als „Kommunen“ benannt) als auch die Projektleitenden der beauftragten bzw. zuständigen Quartiersmanagements (im Weiteren zwecks Vereinfachung auch als „Quartiersmanagements“ benannt) je einen eigenen Fragebogen beantworten. Insgesamt sind dieser Einladung 25 verschiedene Kommunen mit insgesamt 44 laufenden Programmgebieten der Sozialen Stadt nachgekommen.

Auf den nachfolgenden Seiten sind die Ergebnisse der umfangreichen Auswertungen aller Rückläufe anhand von Grafiken, Diagrammen und Schaubildern mit textlichen Erläuterungen zusammengefasst. Dabei wurden die Ergebnisse gemeinsam mit den Mitgliedern des Geschäftsführenden Ausschusses des Städteneztes Soziale Stadt NRW bewertet und in Bezug auf die o. g. Zielsetzungen interpretiert.

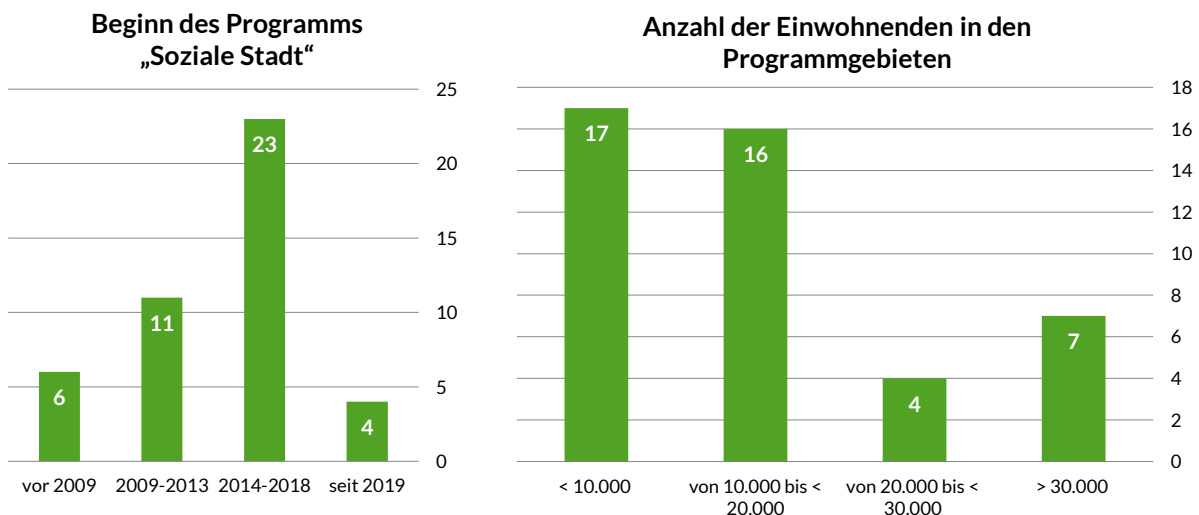
¹ Aus Gründen der Lesbarkeit und aufgrund dessen, dass die Befragung alle bereits im Jahr 2020 laufenden Quartiersmanagements betrachtet, wird hier und im Folgenden noch der alte Titel des Programms „Sozialer Zusammenhalt“ verwendet. Alle ab 2020 neuen und überführten Gebiete müssen jedoch den neuen Titel tragen.

2 Typisierung der Programmgebiete und Quartiersmanagements

Zur besseren Einordnung der Umfrageergebnisse werden zunächst einzelne Strukturmerkmale zur Größe, Bevölkerungszahl, zum Beginn des Programms „Soziale Stadt“ und zur Laufzeit der Quartiersmanagements sowie die jeweils zugehörigen Mittelwerte aller an der Umfrage beteiligten Programmgebiete / Quartiersmanagements dargestellt.

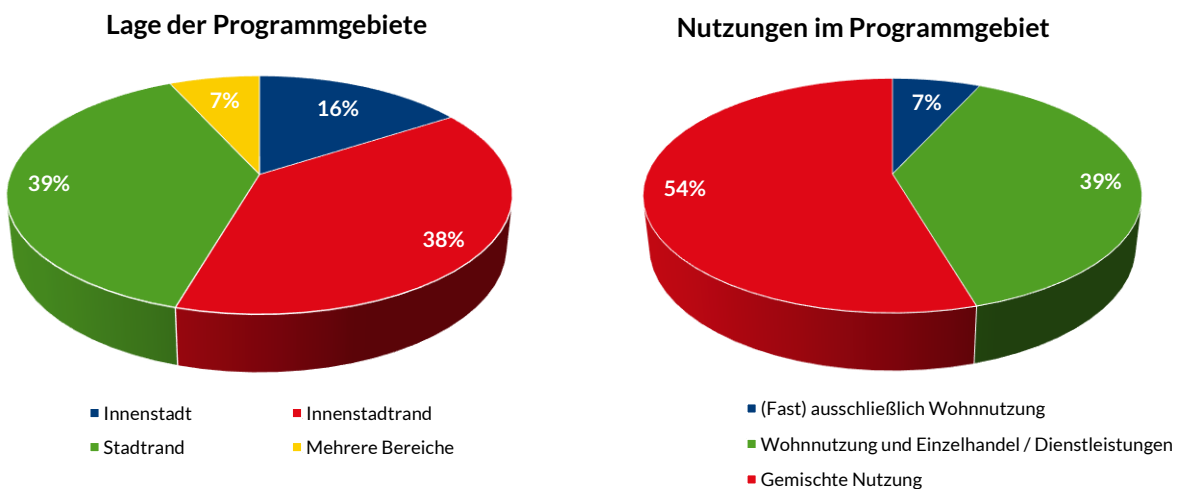


Hinsichtlich des Zeitpunkts der Aufnahme der beteiligten Programmgebiete in das Programm „Soziale Stadt“ lässt sich feststellen, dass mit Abstand die meisten Programmgebiete im Zeitraum von 2014-2018 mit der Programmumsetzung begonnen haben (23 Programmgebiete). 11 Programmgebiete starteten im Zeitraum von 2009-2013; weitere 6 Programmgebiete sind vor 2009 gestartet. 3 sind bereits seit dem Jahr 1993 im Programm „Soziale Stadt“ vertreten. In Bezug auf die durchschnittliche Laufzeit der aktuell beauftragten Quartiersmanagements von rund 39 Monaten ist davon auszugehen, dass sich in vielen Programmgebieten das Quartiersmanagement schon längerfristig etablieren konnte bzw. es bereits im Rahmen von Folgeaufträgen bzw. Neubauftragungen vor Ort tätig ist.



In Bezug auf die Bevölkerungszahl sind von den 44 an der Umfrage beteiligten Programmgebieten genau drei Viertel der Gebiete der Kategorie „bis < 20.000 Einwohnende“ zuzuordnen (33 Programmgebiete), wobei von diesen mehr als die Hälfte der Kategorie „<10.000 Einwohnende“ zuzuordnen ist (17 Programmgebiete, kleinstes Gebiet mit 3.707 Einwohnenden). Ein Viertel aller beteiligten Programmgebiete weist eine Bevölkerungszahl der Kategorie „> 20.000 Einwohnende“ auf (11 Programmgebiete), wobei hier der Anteil an bevölkerungsreichen Programmgebieten mit mehr als 30.000 Einwohnenden überwiegt (7 Programmgebiete, größtes Gebiet mit 59.604 Einwohnenden). Basierend auf diesen Zahlen lässt sich ein Durchschnittswert von 17.313 Einwohnende je Programmgebiet konstatieren. In Bezug auf die flächenmäßige Größe lässt sich ein Durchschnittswert von gut 4,1 km² berechnen, wobei hier eine Spannweite vom kleinsten Programmgebiet mit einer Fläche von 0,68 km² zum größten Programmgebiet mit einer Fläche von 15 km² festzustellen ist.

Jeweils 17 Programmgebiete befinden sich in Bezug auf die stadträumliche Lage am Innenstadtrand oder am Stadtrand (jeweils 38 %). 7 Programmgebiete befinden sich in der Innenstadt (16 %) und weitere 3 Programmgebiete tangieren mehrere Bereiche der Stadt oder lassen sich nicht einer der vorgegebenen Kategorien zuweisen (7 %). Diese Ergebnisse entsprechen in großen Teilen vorangegangenen Untersuchungen zur baulichen Struktur der Gebiete im Programm „Soziale Stadt“, bei welchen es sich vorrangig um innerstädtische, altindustrialisierte Quartiere überwiegend aus der Gründerzeit sowie um hochverdichtete Wohnsiedlungen aus den 1960er und 1970er Jahre handelt². In Bezug auf die Nutzungen in den beteiligten Programmgebieten lässt sich feststellen, dass in mehr als der Hälfte der Programmgebiete eine gemischte Nutzung aus Wohnen, Einzelhandel, Dienstleistung, Industrie und Gewerbe herrscht (24 Programmgebiete), wohingegen in gut einem Drittel nur die „Wohnnutzung mit Einzelhandel / Dienstleistungen“ vorzufinden ist (17 Programmgebiete). Lediglich 7 % der beteiligten Programmgebiete weisen eine „(fast) ausschließliche Wohnnutzung“ auf (3 Programmgebiete).

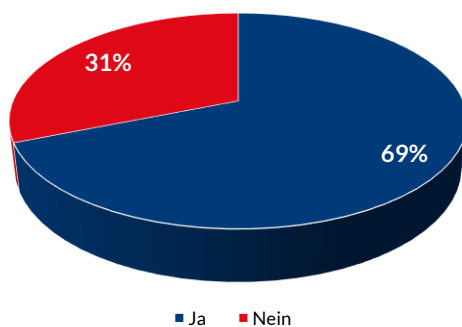


² Weitere Informationen zum Programm „Soziale Stadt“ auf der Homepage www.staedtebaufoerderung.info

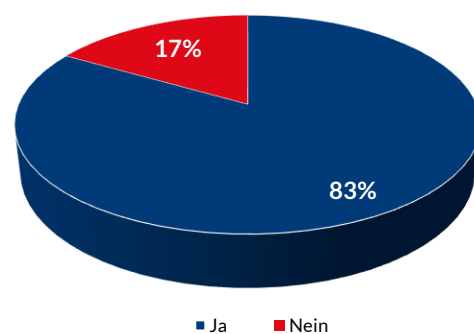
3 Vergabe des Quartiersmanagements

Da mehr als zwei Drittel der beteiligten und derzeit tätigen Quartiersmanagements im Rahmen eines Vergabeverfahrens von der Kommune ausgewählt wurden, kommen den Daten zur Organisation und Durchführung sowie zum Abschluss des Vergabeverfahrens eine besondere Bedeutung zu. Zudem sollen einzelne Aussagen zu den Integrierten Handlungskonzepten (InHK) für die Programmgebiete aufzeigen, inwiefern bereits vor der Vergabe des Quartiersmanagements eine konzeptionelle Basis mit inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten in den Kommunen vorlag.

Wurde der Träger des aktuellen QM
im Rahmen eines Vergabeverfahrens
ausgewählt?



Wurden die Aussagen des InHK in die
Leistungsbeschreibung des sich
anschließenden QM übernommen?



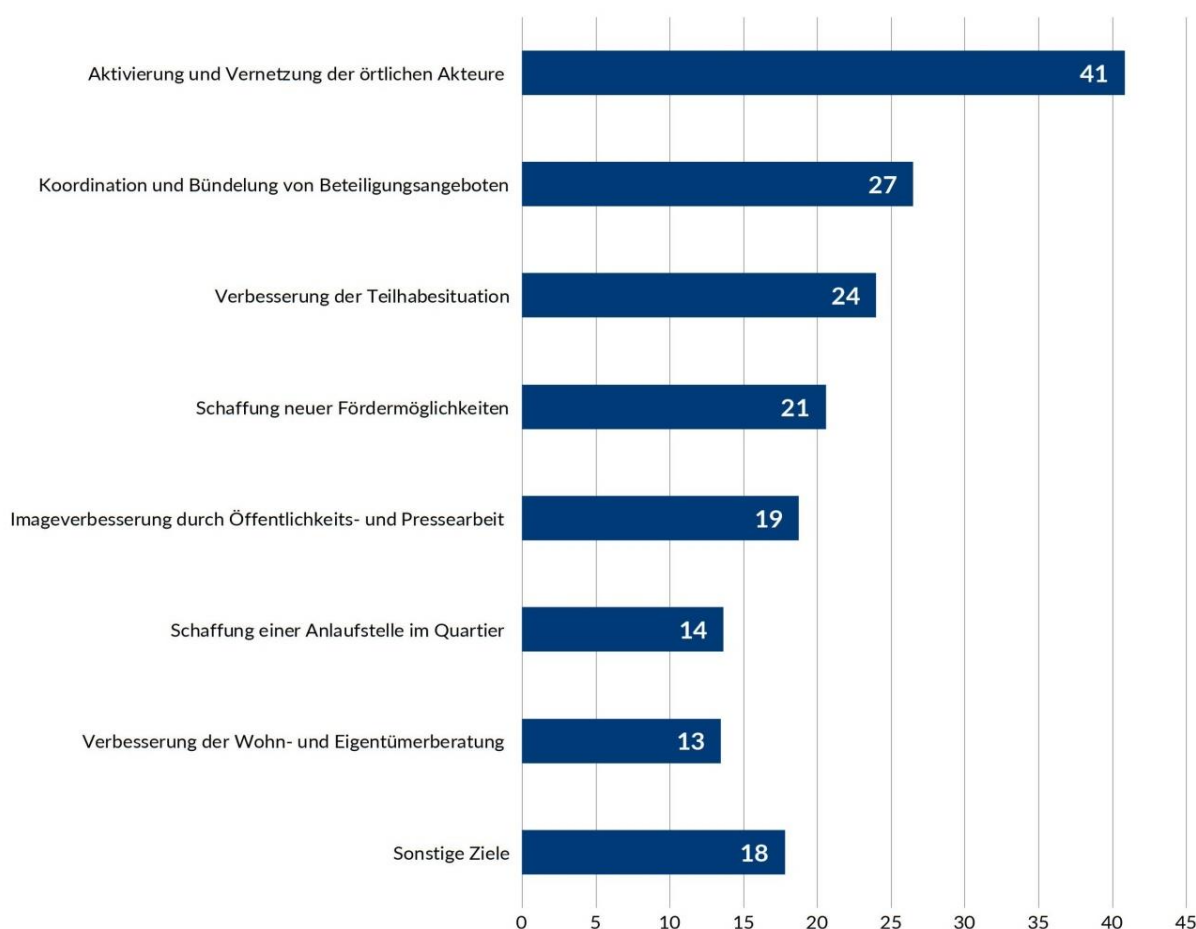
Integriertes Handlungskonzept (InHK)

Die Erstellung bzw. Fortschreibung eines InHK ist eine zwingende Voraussetzung für die Aufnahme bzw. den Verbleib im Programm „Soziale Stadt“. Die erste inhaltliche Beschreibung aller im Programmgebiet umzusetzender Projekte hat hierbei eine besondere Bedeutung, da mit diesen Aussagen eine grobe Richtschnur für sich anschließende Beauftragungen und Projektausarbeitungen vorgegeben wird. Dies gilt auch für das Instrument „Quartiersmanagement“, zumindest in den Fällen, in denen es als eigenes Projekt im InHK aufgelistet ist und mit Hilfe der Förderung umgesetzt werden soll.

In nahezu allen Fällen der beteiligten Quartiersmanagements sind bereits auf der Grundlage einer quantitativen und qualitativen Datenanalyse erste Zielsetzungen, Arbeitsschwerpunkte und Zielgruppen für die Quartiersarbeit im InHK für das Programmgebiet festgelegt worden. Gefragt nach den Zielen für die Arbeit des Quartiersmanagements zeigt sich (Mehrfachnennungen möglich), dass die beteiligten Kommunen mit insgesamt 41 Nennungen rund um das Ziel „Aktivierung und Vernetzung der örtlichen Akteure“ und 27 Nennungen rund um das Ziel „Koordination und Bündelung von Beteiligungsangeboten“ einen deutlichen Schwerpunkt auf die örtliche Netzwerkarbeit und das Empowerment der Bewohnerschaft und Akteure legen. Nennungen zu den Zielen „Verbesserung der Teilhabesituation“ (24 Nennungen), „Schaffung neuer Fördermöglichkeiten“ (21 Nennungen)

sowie „Imageverbesserung durch Öffentlichkeits- und Pressearbeit“ (19) folgen dicht hierauf. Das Bild wird durch insgesamt 14 Nennungen rund um das Ziel „Schaffung einer Anlaufstelle“ sowie 13 Nennungen zum Ziel „Verbesserung der Wohn- und Eigentümerberatung“ komplettiert. Zusätzlich konnten noch 18 sonstige Nennungen verzeichnet werden, welche jedoch aufgrund ihrer großen thematischen Bandbreite nicht unter in die o. g. genannten Ziele gefasst werden konnten.

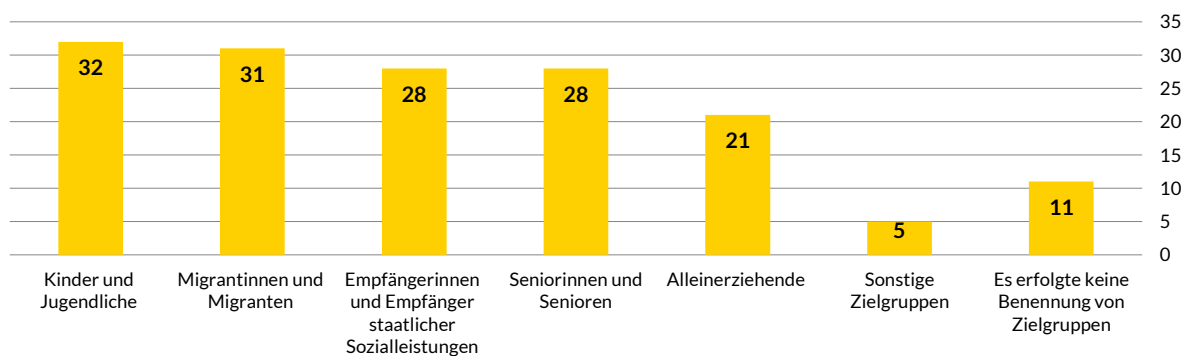
Wurden im InHK bereits Ziele für die Arbeit des QM benannt? (Mehrfachnennungen möglich)



In Bezug auf eine Benennung von möglichen Zielgruppen für die Arbeit des Quartiersmanagements lässt sich feststellen (Mehrfachnennungen möglich), dass die Zielgruppen „Kinder und Jugendliche“ (32 Nennungen) sowie „Migrantinnen und Migranten“ (31 Nennungen) in den meisten Fällen in den InHK als unterstützungswürdige Personenkreise identifiziert werden konnten. Mit jeweils 28 Nennungen folgen darauf die Zielgruppen „Empfängerinnen und Empfänger staatlicher Sozialleistungen“ und „Seniorinnen und Senioren“ sowie mit 21 Nennungen die Zielgruppe „Alleinerziehende“. In 5 Fällen wurden weitere Zielgruppen (bspw. Menschen mit Behinderung, Mieterinnen und Mieter, Eigentümerinnen und Eigentümer, Einzelhändlerinnen und Einzelhändler, Kulturschaffende) be-

nannt. In insgesamt 11 Fällen wurden hingegen im InHK keine konkreten Zielgruppen für die Arbeit des Quartiersmanagements benannt.

Welche Zielgruppen für die Arbeit des QM wurden im InHK anhand quantitativer oder qualitativer Daten benannt? (Mehrfachnennungen möglich)



Leistungsverzeichnis und Organisation der Ausschreibung

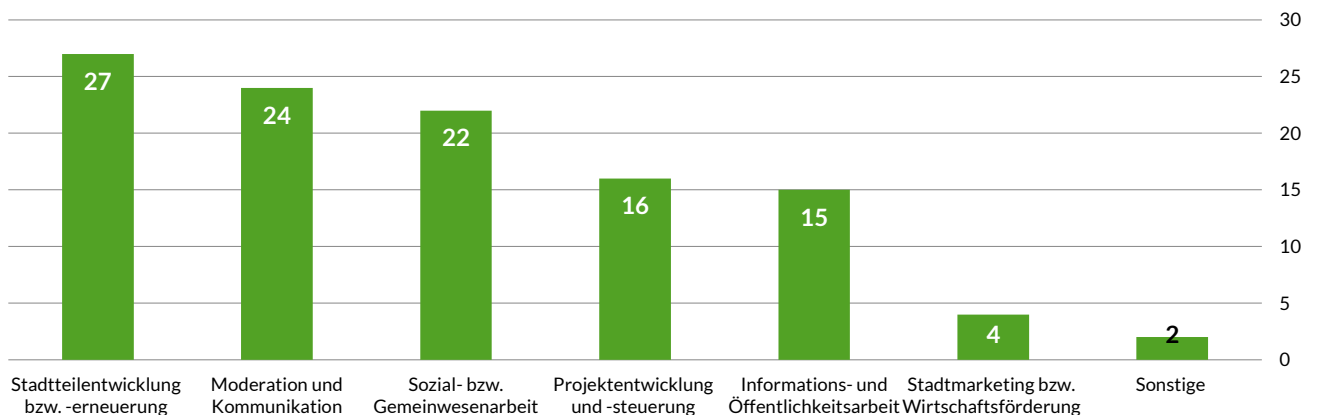
Zur Vorbereitung und Durchführung des Vergabeverfahrens wird in den meisten Fällen von den ausschreibenden Kommunen ein Leistungsverzeichnis erstellt, welches Aussagen zur Art und zum Umfang der vom Anbieterkreis zu beschreibenden Leistungen umfasst. Somit skizziert das Leistungsverzeichnis – mal konkret und mal etwas allgemeiner gehalten – die Erwartungen und Forderungen der Kommunen an das zu beauftragende Quartiersmanagement.

Offen gefragt nach Begriffen zur Beschreibung der Arbeitsschwerpunkte des Quartiersmanagements in den Leistungsverzeichnissen haben die teilnehmenden Kommunen eine große Bandbreite und Fülle an Möglichkeiten angegeben, so dass diese nur anhand der Anzahl ihrer Mehrfachnennungen ausgewertet werden konnte. Mit Hilfe eines internetbasierten Generators wurde eine sog. Wortwolke (wordcloud) erstellt, die die Begriffe aus den Leistungsverzeichnissen entsprechend ihrer Mehrfachnennung unterschiedlich groß darstellt, wobei auf eine Darstellung von Begriffen mit nur einer oder zwei Nennungen aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet wurde.

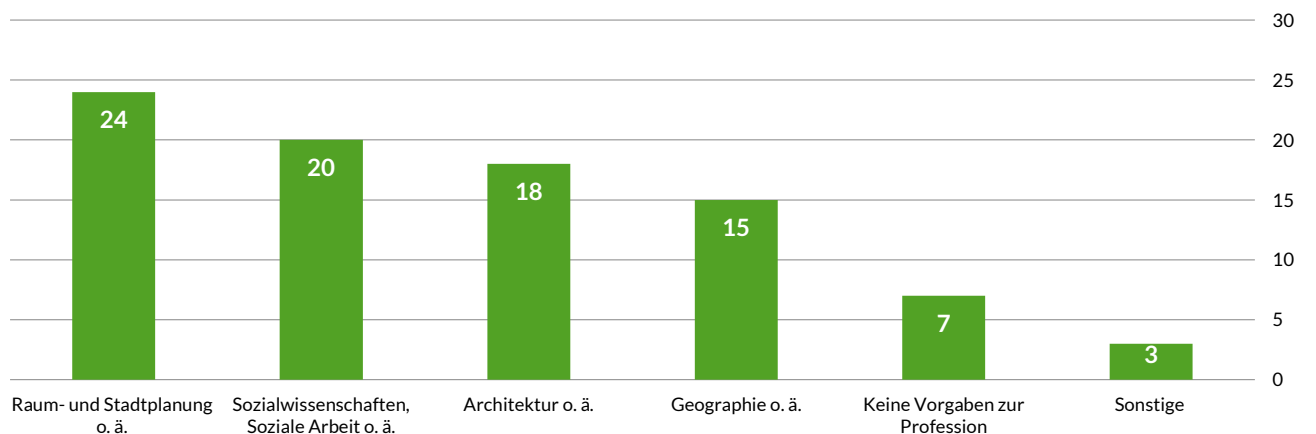
In Abgrenzung zu den vorab vorgestellten Zielen aus den InHK wird deutlich, dass in den Leistungsverzeichnissen der Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ am meisten Erwähnung findet, gefolgt von eher netzwerkorientierten Begriffen wie „Unterstützung“, „Aktivierung“, „Koordination“ und „Begleitung“. Deutlich wird zudem die Häufung von eher zukunftsgerichteten Begriffen wie „Entwicklung“, „Aufbau“, „Maßnahmen“ und „Umsetzung“, die den Charakter des Quartiersmanagements als (zeitlich befristete) Intervention beschreiben. Zusätzlich erfolgte eine hohe Anzahl an Nennungen zur Beschreibung möglicher Adressaten der Quartiersarbeit (u. a. Bewohner, Akteure, Ansprechpartner) sowie möglicher Projekte und Tätigkeiten des Quartiersmanagements (u. a. Vor-Ort-Präsenz, Verfügungsfonds, Veranstaltungen).

In gut 90 % aller Fälle, bei denen die Leistungen des Quartiersmanagements anhand eines Vergabeverfahrens vergeben wurden, befanden sich im zugehörigen Leistungsverzeichnis präzise Vorgaben zur geforderten Qualifikation des vorgesehenen Personals der Anbietenden (Mehrfachnennungen möglich). Die meisten Nennungen erhielt die Qualifikation im Bereich „Stadtteilentwicklung bzw. -erneuerung“ (27 Nennungen), dicht gefolgt von den Qualifikationen in den Bereichen „Moderation und Kommunikation“ mit 24 Nennungen sowie „Sozial- bzw. Gemeinwesenarbeit“ mit 22 Nennungen. Leicht darunter liegt die Anzahl der Nennungen für Qualifikationen in den Bereichen „Projektentwicklung und -steuerung“ und „Informations- und Öffentlichkeitsarbeit“ mit 16 bzw. 15 Nennungen. Mit nur 4 Nennungen wurde eine Qualifikation im Bereich „Stadtmarketing bzw. Wirtschaftsförderung“ am wenigsten nachgefragt. Es ist somit eine Fokussierung auf die beiden eher fachlichen Bereiche „Stadtentwicklung“ und „Soziales“ sowie das Querschnittsthema „Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit“ festzustellen.

Welche Vorgaben zur Qualifikation des vorgesehenen Personals des QM wurden laut Leistungsverzeichnis gemacht? (Mehrfachnennungen möglich)



Welche Vorgaben zur Profession des vorgesehenen Personals wurden laut Leistungsverzeichnis gemacht? (Mehrfachnennungen möglich)



Diese fachliche Fokussierung lässt sich ebenfalls feststellen, wenn die Antworten auf die Frage nach den Vorgaben zur Profession des vorgesehen Personals der Anbietenden näher betrachtet werden (Mehrfachnennungen möglich). Vor dem Hintergrund, dass in vielen Quartiersmanagements mehr als eine Personalstelle geschaffen wird, sind einige Mehrfachnennung zu verzeichnen. Die Profession „Raum- und Stadtplanung“ wurde hier mit 24 Nennungen gefolgt von der Profession „Sozialwissenschaften, Soziale Arbeit“ mit 20 Nennungen am häufigsten als Vorgabe genannt. In Bezug auf eine Betreuung von einer Vielzahl an baulichen Projekten ist der hohe Anteil an Nennungen der Professionen „Architektur“ und „Geographie“ mit jeweils 18 bzw. 15 Nennungen zu erklären. Erwähnenswert ist zudem, dass bei gut 25 % aller Fälle, bei denen die Leistungen des Quartiersmanagements anhand eines Vergabeverfahrens vergeben wurden, auf eine Vorgabe zur Profession des Personals verzichtet wurde.

Vergabeverfahren und Beauftragung des Quartiersmanagements

Von der Veröffentlichung der Ausschreibung bis zur Unterzeichnung des Vertrags dauert ein Vergabeverfahren im Bereich Quartiersmanagement durchschnittlich 5 Monate, wobei hier eine Spannweite von einem Monat bis zu 11 Monaten erzielt wird⁴. An einer Ausschreibung haben sich durchschnittlich 2,7 Anbieter beteiligt, wobei sich in 8 Fällen nur ein Anbieter und in 9 Fällen nur zwei Anbieter am jeweiligen Verfahren zur Vergabe des Quartiersmanagements beteiligt haben (insgesamt 30 Fälle). Hierbei handelte es sich vorrangig um Ausschreibungen zur Fortführung eines bereits bestehenden Quartiersmanagements.

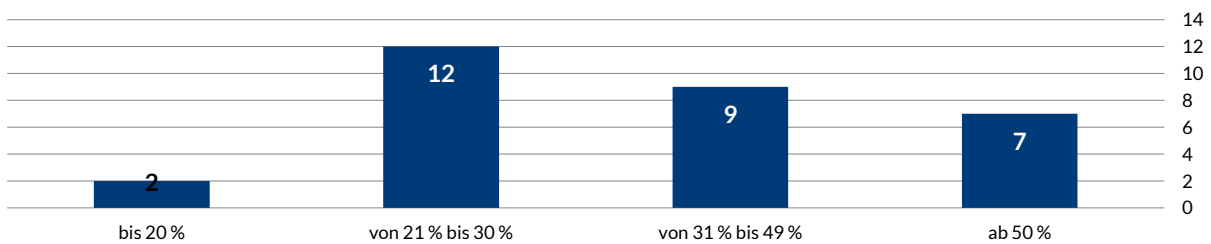
Der durchschnittliche Auftragswert liegt bei den aktuell beauftragten Quartiersmanagements in Nordrhein-Westfalen bei gut 600.000 €, wobei im Rahmen der Erhebung in Bezug auf die jeweiligen Laufzeiten sowie die Stundenkontingente je Personalstelle eine große Spreizung auffällt. So beträgt der kleinste genannte Auftragswert gut 55.000 € für 5,5 Stunden pro Woche und einer Projektlaufzeit von 3 Jahren und der größte Auftragswert beträgt gut 1.660.000 € für mindestens 3 Personalstellen und einer Projektlaufzeit von 5 Jahren. Gemittelt nach den jeweiligen Projektlaufzeiten aller extern beauftragten Quartiersmanagements ergibt sich abschließend ein durchschnittlicher monatlicher Auftragswert von gut 16.650 €. Es ist zu ergänzen, dass die Auftragswerte zwar in den meisten Fällen Ergebnis einer Kalkulation der Anbieter sind, jedoch von einer Vielzahl der befragten Kommunen einzelne Vorgaben für die Kalkulationen (bspw. feste Stundenkontingente und Personalstellen, maximaler Auftragswert, vergleichbare Stundensätze) in den Leistungsverzeichnissen angegeben wurden.

2,7 Anbieter beteiligten sich durchschnittlich am Vergabeverfahren
600.282 € beträgt der durchschnittliche Auftragswert

⁴ Hierbei ist zu beachten, dass die Länge eines Vergabeverfahrens nicht nur seitens der Kommunen gesteuert wird, sondern sich Verzögerungen bspw. auch durch die Abgabe nicht sachgemäßer Angebote oder das Zurückziehen bereits abgegebener Angebote ergeben können.

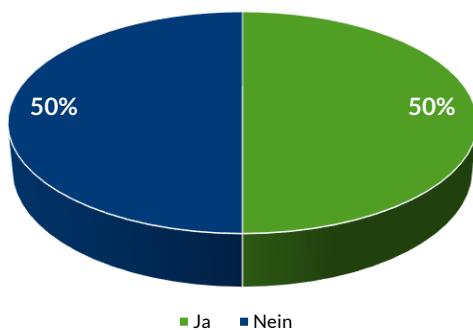
Obwohl bei allen Vergaben mindestens ein Zuschlagskriterium bereits in den Ausschreibungsunterlagen angegeben werden muss, jedoch oftmals ein ganzes Bündel an quantitativen und qualitativen Kriterien genannt wird, stand bei der Befragung der Kommunen zur Vergabe der Quartiersmanagements die Gewichtung des Zuschlagskriteriums „Preis“ im Vordergrund. In 7 von insgesamt 30 Fällen wurde der Preis mit 50 % oder mehr gewichtet (23 % aller Fälle), wohingegen die Mehrzahl aller Kommunen das Kriterium „Preis“ mit bis zu 30 % (12 Fälle) oder bis zu 49 % (9 Fälle) – und somit nicht als mehrheitlich ausschlaggebenden Faktor – gewichten. Bei 2 Vergaben wurde das Kriterium „Preis“ mit bis zu 20 % und somit relativ schwach gewichtet. Eine unterdurchschnittliche Gewichtung des Zuschlagkriteriums „Preis“ lässt sich insbesondere bei den Vergaben feststellen, bei denen die Rahmenbedingungen der Honorarkalkulation bereits durch die Angabe von Stundenkontingenten oder maximalen Auftragswerten vorab festgesetzt wurden.

Wie hoch wurde das Zuschlagskriterium Preis im Vergleich zu den anderen Kriterien gewichtet?

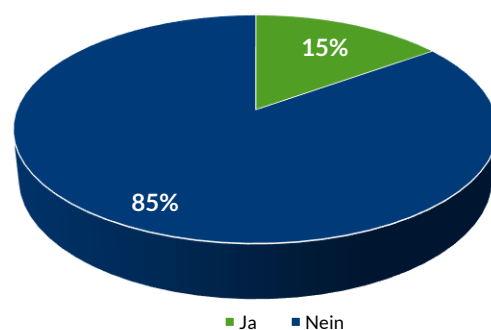


In Bezug auf eine optionale Vertragsverlängerung des Quartiersmanagements ohne erneute Ausschreibung ergibt sich in der kommunalen Praxis ein klar geteiltes Bild, da genau die Hälfte der befragten Kommunen eine optionale Vertragsverlängerung mit dem Anbieter bereits vereinbart haben. Die abschließende Frage, ob der im Vergabeverfahren beauftragte Anbieter des Quartiersmanagements bereits an der Erstellung des zugehörigen InHK beteiligt war, wurde von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten (85 %) verneint.

Wurde im Vertrag eine optionale Verlängerung des QM mit dem Anbieter vereinbart?



War der beauftragte Anbieter des QM bereits an der Erstellung des InHK beteiligt?



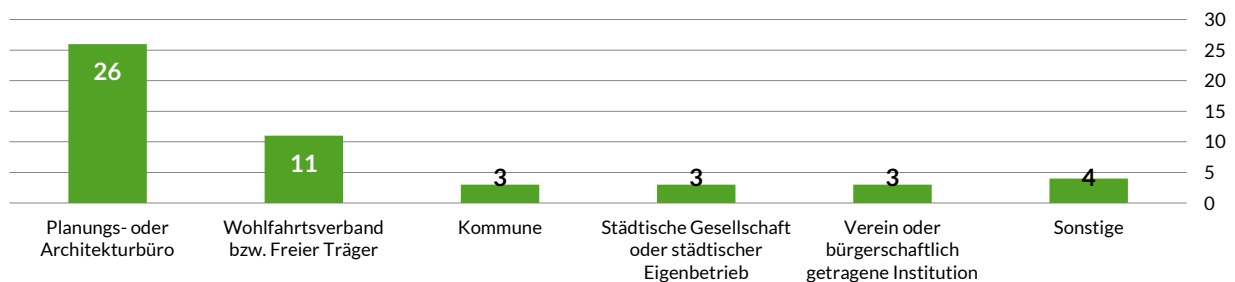
4 Trägerschaft, Handlungsbereiche und Methoden

Um einen Überblick über Arbeitsweisen und -strukturen, Handlungsbereiche und Methoden sowie Formen der Organisation und Kooperation der Quartiersmanagements in den erhobenen Gebieten zu gewinnen, wurden zunächst die gegebenen Kapazitäten und zeitlichen wie räumlichen Rahmenbedingungen erfasst. Zusätzlich wurden die kommunalen Zuständigen für die Umsetzung des Programms „Soziale Stadt“ sowie die Mitarbeitenden der beauftragten Quartiersmanagements zu unterschiedlichen Aspekten näher befragt, die ihren jeweiligen Part im Rahmen der Gesamtumsetzung des Programms näher betreffen.

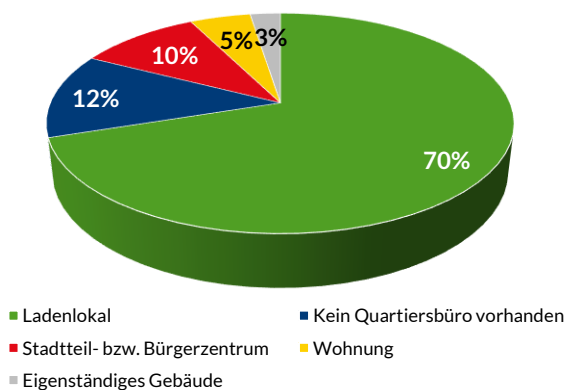
Trägerschaft und interne Arbeitsstruktur

In knapp der Hälfte der erhobenen Programmgebiete erfolgt die Umsetzung des Quartiersmanagements durch ein Planungs- oder Architekturbüro. Bei einem kleineren Teil von 11 Programmgebieten obliegt das Quartiersmanagement einem Wohlfahrtsverband bzw. Freien Träger. In den restlichen Programmgebieten werden die Quartiersmanagements entweder durch Vereine bzw. bürgerschaftlich getragene Institutionen, sonstige Träger oder auch durch städtische Gesellschaften bzw. städtische Eigenbetriebe sowie durch die Kommunen selbst durchgeführt. Bei 18 % der Vergaben wurde bereits im Vorfeld zur Beauftragung des Quartiersmanagements seitens der aus-schreibenden Kommune eine Vorgabe zur Art der gewünschten Trägerschaft gemacht.

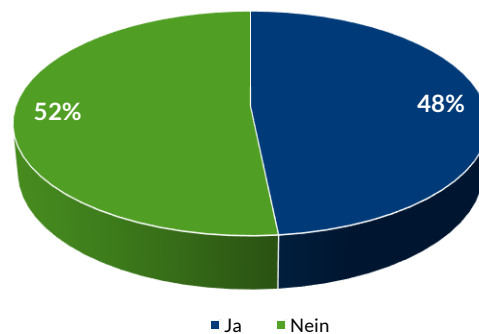
In welcher Trägerschaft befindet sich das QM? (Mehrfachnennungen möglich)



In welchem Immobilientyp liegt das Quartiersbüro?



Wurden die Räumlichkeiten und die (technische) Ausstattung gestellt?



Fast drei Viertel der Stadtteilbüros in den erhobenen Gebieten (70 %) sind in Ladenlokalen verortet. Dies mag dem Umstand Rechnung tragen, dass in vielen der Programmgebiete ein hohes Maß an Leerstand nicht nur von Wohngebäuden, sondern auch im Bereich der lokalen Ökonomie zu verzeichnen ist und ein entsprechendes Leerstandsmanagement mit strategischen Nach- / Zwischenutzungskonzepten von Geschäftsflächen häufig einen festen Bestandteil der Maßnahmenplanung darstellt, bei der die Quartiersmanagements „mit gutem Beispiel vorangehen“. Sowohl die Räumlichkeiten als auch die (technische) Ausstattung wurden bei fast bei der Hälfte der erhobenen Gebiete durch die Kommune gestellt. Bei der Angabe der durchschnittlichen Öffnungszeiten der Quartiersbüros pro Woche sind sonstige Arbeitsstunden der Mitarbeitenden des Quartiersmanagements an diesem Standort außerhalb der Präsenzzeiten für die „Kundschaft“ der Bewohnerinnen und Bewohner nicht eingerechnet.

122 m² beträgt die durchschnittliche Größe eines Quartiersbüros
17 Stunden haben die Quartiersbüros im Mittel pro Woche geöffnet

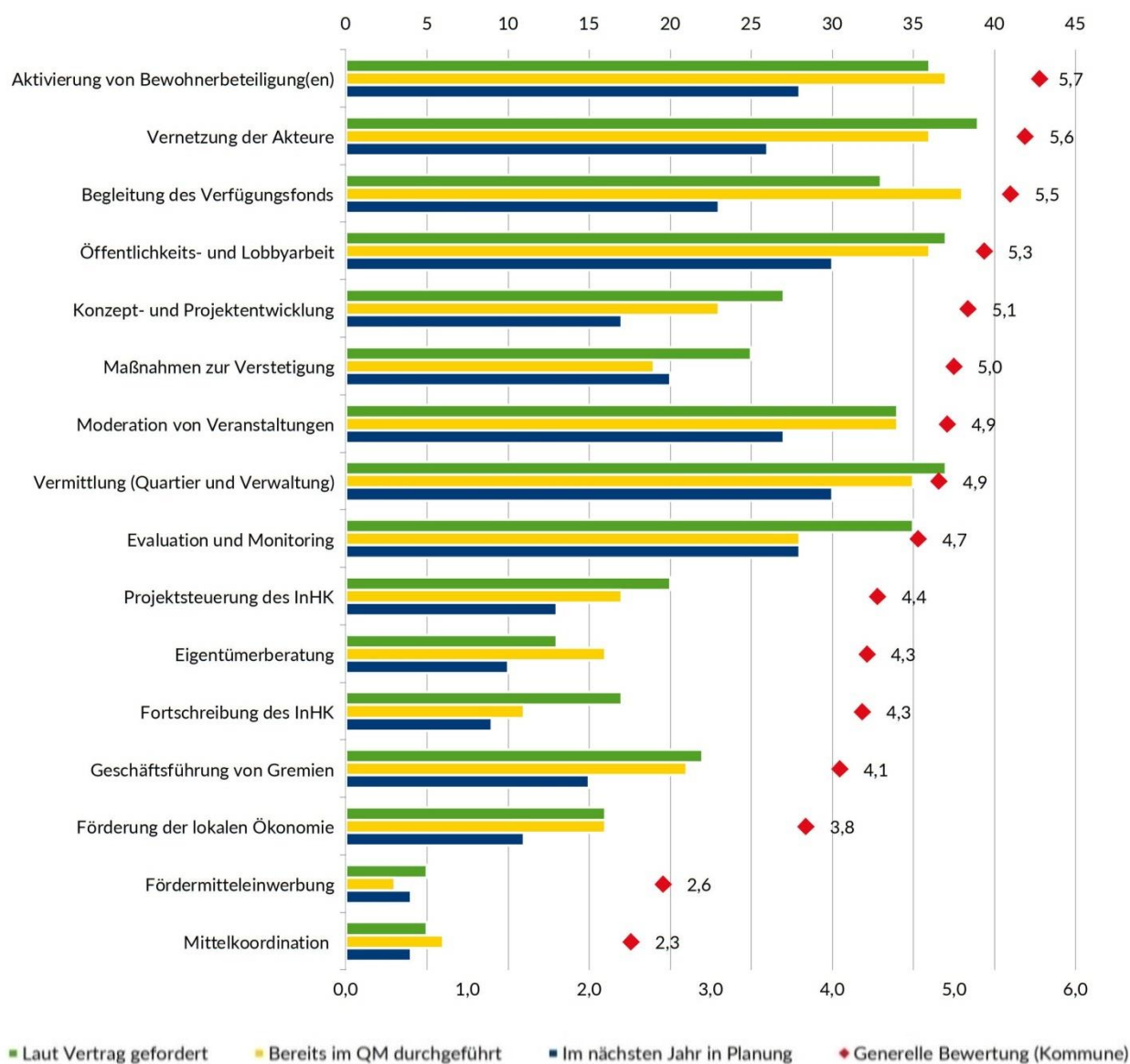
Handlungsbereiche des Quartiersmanagements

Die „klassischen“ Handlungsbereiche des Quartiersmanagements umfassen eine Vielzahl von Maßnahmen, die zum Teil bereits mit Beauftragung der Träger vertraglich festgelegt sind. Bei der Befragung der kommunalen Gebietsbeauftragten wurde zunächst der Stand der Durchführung bzw. Planung vorgegebener Handlungsbereiche in ihrem konkreten Programmgebiet erhoben. Außerdem wurden die Befragten gebeten, Bewertungen zur grundsätzlichen Bedeutung der jeweiligen Handlungsbereiche für die Erreichung der Ziele in der Quartiersarbeit abzugeben.

Aus dem Ergebnis ist ersichtlich, dass die konkrete Umsetzungshäufigkeit von vertraglich vorab festgeschriebenen Handlungsbereichen in ihrem durchschnittlichen Ausmaß teils hinter der Häufigkeit der vertraglichen Vorgaben zurücksteht. Dies betrifft insbesondere Handlungsbereiche, die eher strategische bzw. übergeordnete und langfristige Aspekte der Programmumsetzung umfassen, etwa Projektsteuerung, Evaluation und Monitoring, Verstetigung oder die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzepts (InHK). Ein Grund hierfür kann darin liegen, dass diese Handlungsbereiche teils schwieriger konkret zu fassen und auf einzelne Maßnahmen herunterzubrechen sind als die Aufgaben des „Tagesgeschäfts“ des Quartiersmanagements, wie etwa die Bewohnerbeteiligung und -aktivierung, die Begleitung des Verfügungsfonds oder die Moderation von Veranstaltungen. In vielen Programmgebieten sind noch nicht erfolgte Maßnahmen jedoch in Planung. Zudem sind sie u. U. auch an verschiedene Zeitphasen der Programmumsetzung gebunden. So können die scheinbaren Umsetzungsdefizite möglicherweise einem knappen Zeit- und Ressourcenbudget der Quartiersmanagements und den wachsenden Anforderungen der vordringlichen täglichen Aufgaben geschuldet sein, jedoch auch aus einer Vorgehensplanung resultieren, die die Umsetzung erst zu

einem späteren Zeitpunkt des Stadtteilprojekts vorsieht, insbesondere, wenn sie (rückbezügliche) Evaluations- und Verstetigungsmaßnahmen betrifft. Stellt man das Verhältnis zwischen den durchschnittlichen Bewertungsgraden einzelner Handlungsbereiche dem Verhältnis zwischen der angegebenen durchschnittlichen Häufigkeit ihrer tatsächlichen Umsetzung gegenüber, wird ersichtlich, dass auch Handlungsbereichen, die in der konkreten Umsetzung weniger präsent sind, häufig eine ähnlich hohe Bedeutung beigemessen wird wie solchen, die in stärkerem Ausmaß umgesetzt werden. Insbesondere bei den Bereichen allgemeiner Konzept- und Projektentwicklung und -steuerung, Verstetigung, Fortschreibung des InHK, Geschäftsführung von Gremien, Eigentümerberatung und Förderung der lokalen Ökonomie scheint eine höhere Diskrepanz zwischen „Wunsch und Wirklichkeit“ zu bestehen als bei anderen Handlungsbereichen.

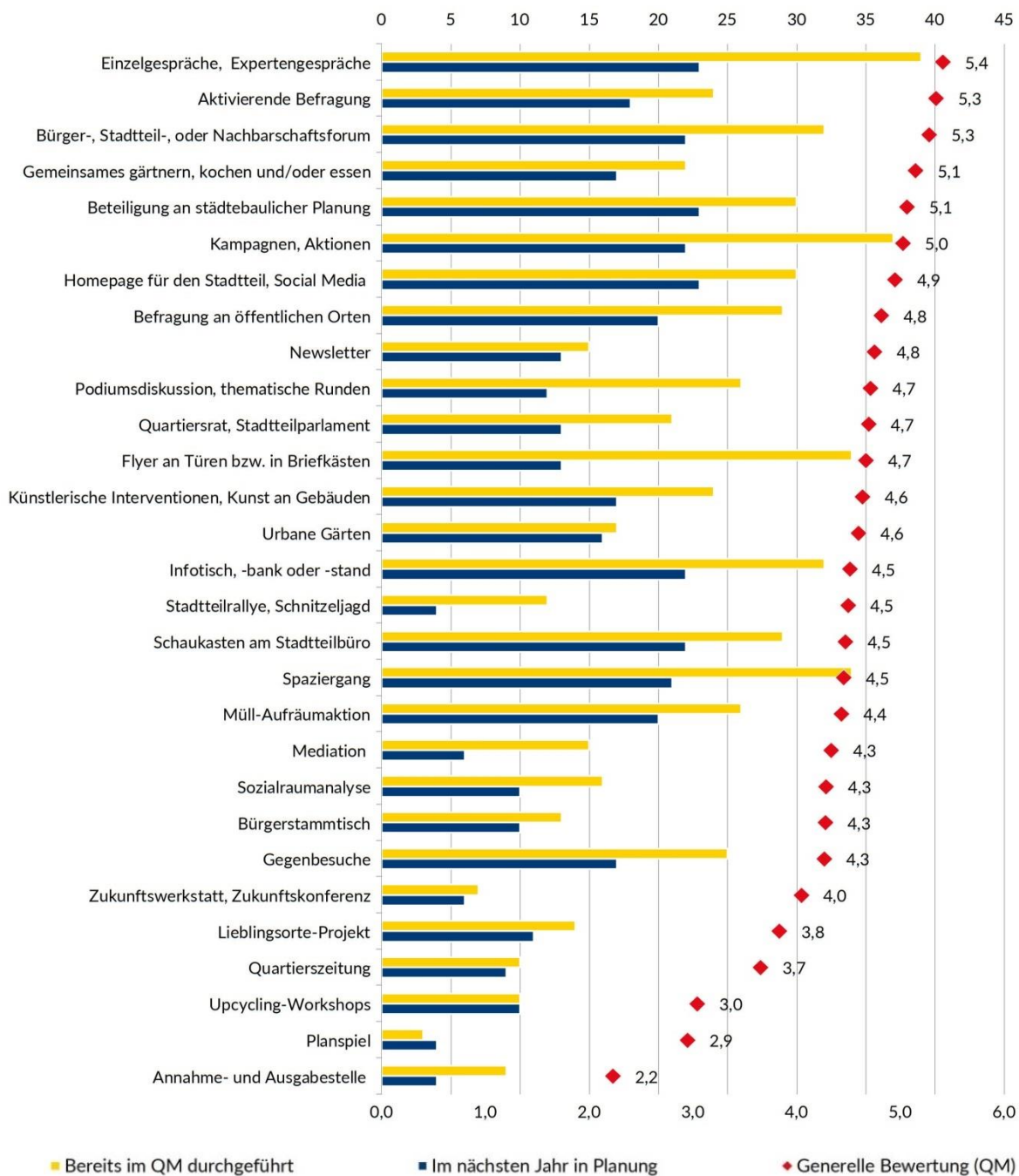
Anwendung (Anzahl der Nennungen, oben) und generelle Bewertung (von 1 = gering bis 6 = sehr hoch, unten) ausgewählter Handlungsbereiche des QM (Befragung nur Kommune)



Methoden der Quartiersarbeit

Bei der Befragung der Mitarbeitenden der Quartiersmanagements wurde ein breites Spektrum gängiger Methoden der Quartiersarbeit vorgegeben, zu denen zunächst der Stand der Durchführung bzw. Planung erhoben wurde. Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, Bewertungen zur Bedeutung der jeweiligen Methoden für die Erreichung der Zielgruppen im Quartier vorzunehmen.

Anwendung (Anzahl der Nennungen, oben) und generelle Bewertung (von 1 = gering bis 6 = sehr hoch, unten) ausgewählter Methoden des QM (Befragung nur QM)

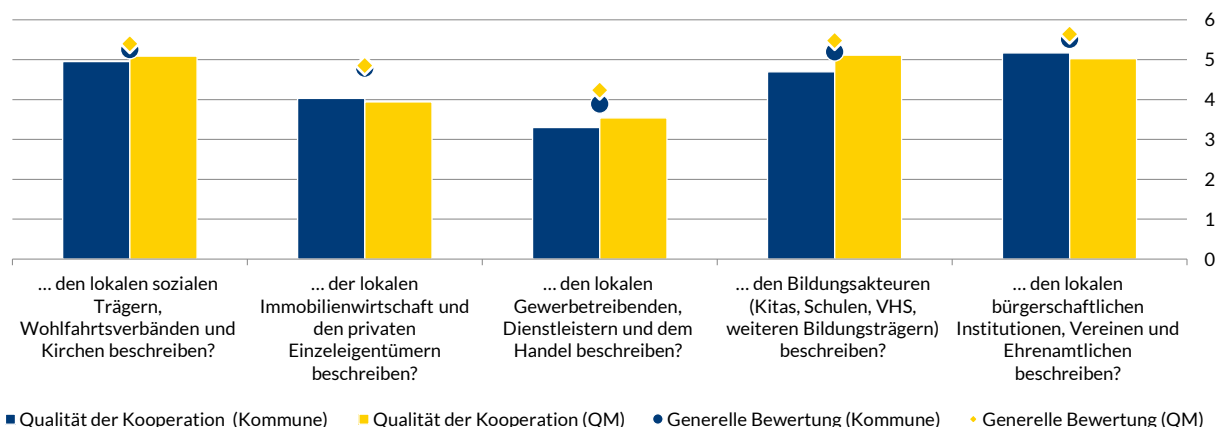


Ähnlich wie bei den oben beschriebenen Diskrepanzen zwischen dem Ausmaß der Umsetzung und dem Grad der Bewertung der klassischen Handlungsfelder des Quartiersmanagements sind auch bei den Verhältnissen zwischen der Häufigkeit der Umsetzung bzw. Planung einzelner Methoden und den Graden ihrer Bewertung erhebliche Unterschiede zu verzeichnen. Auch hier ist daher die Frage zu stellen, ob die Umsetzung z. B. aufgrund von zeitlichen oder personellen Einschränkungen nicht so umfassend erfolgen konnte wie angestrebt und als eigentlich erforderlich erachtet. Eine andere Interpretation könnte darin bestehen, dass zwar die Methoden in ihrer Relevanz für die Aufgabenstellung des Quartiersmanagements als zielführende Instrumente fachlich anerkannt sind, jedoch im vorliegenden Programmgebiet aufgrund von dessen spezifischen Gegebenheiten, Bedarfen oder vorrangigen Zielgruppen keine konkrete Erfordernis für ihren Einsatz gesehen wird.

Organisations- und Kooperationsstruktur

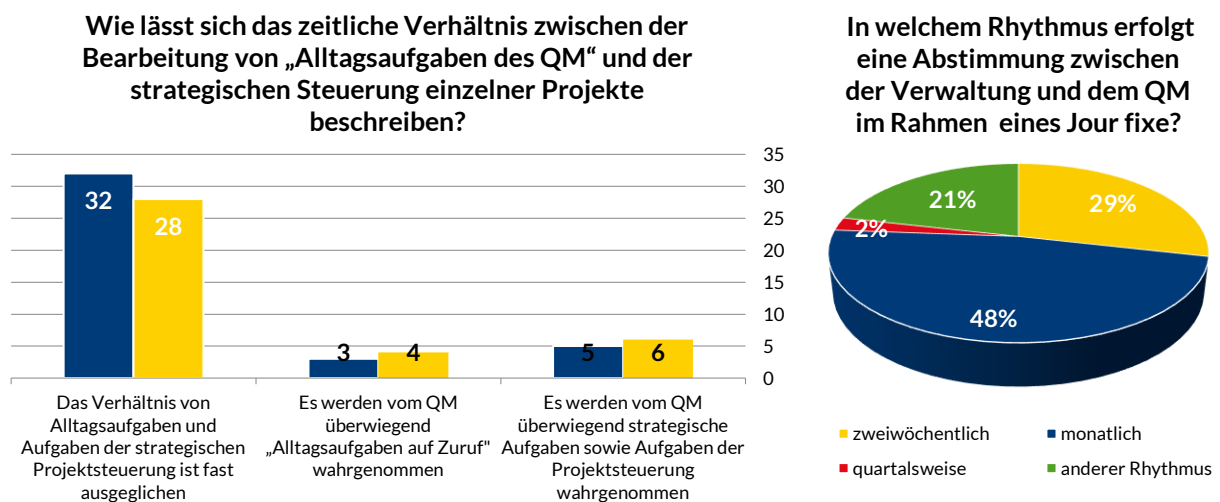
Kooperationen mit lokalen Partnern, z. B. sozialen Trägern, Bildungsinstitutionen, Akteuren der Immobilienwirtschaft oder der lokalen Ökonomie sowie auch mit bürgerschaftlichen Vereinen und Ehrenamtlichen im Quartier, stellen einen festen Bestandteil des Programms „Soziale Stadt“ dar. Das gelungene Zusammenwirken und der Aufbau verlässlicher Strukturen und Netzwerke steht und fällt mit der Qualität einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Bei der Erhebung wurden sowohl die Mitarbeitenden der Kommunen als auch die des Quartiersmanagements um eine Qualitätsbewertung der Kooperation mit ihren verschiedenen Partnern gebeten. Das Ergebnis zeigt insgesamt eine hohe durchschnittliche Bewertung der Qualität durch alle Befragten mit mindestens 3, häufig um 5 von 6 Punkten. Die teils etwas höhere Bewertung seitens der Quartiersmanagements mag dem Umstand geschuldet sein, dass deren Mitarbeitende, anders als die kommunalen Zuständigen, in ihrem konkreten Tagesgeschäft mit den angegebenen Kooperationspartnern häufiger direkt zu tun haben und kann insofern als erfreuliches Indiz für positive Praxiserfahrungen gewertet werden. Die zusätzlich erfragte Bewertung der generellen Bedeutung von Kooperationen mit den verschiedenen genannten Akteursgruppen für die Ziele der Quartiersarbeit fällt sowohl seitens der Kommunen wie auch seitens der Quartiersmanagements mit meist um 5 von 6 Punkten gleichermaßen hoch und nahezu deckungsgleich aus.

Wie lässt sich die Kooperationsstruktur (von 1 = gering bis 6 = sehr hoch) mit ...



Auch wenn die strategische und übergeordnete Projektsteuerung in erster Linie den kommunalen Zuständigen obliegt, ist die Mitwirkung der Quartiersmanagements hieran von großer Bedeutung und trägt z. B. durch deren direkte Einschätzung der akuten Bedarfe und Trends vor Ort zur passgenauen Rückkopplung und Nachsteuerung strategischer Umsetzungslinien bei. In diesem Sinne wurden alle Befragten um ihre Einschätzung des Verhältnisses zwischen den „Alltagsaufgaben auf Zuruf“ und Aufgaben der Projektsteuerung bei der Umsetzung des Quartiersmanagements gebeten. Im Ergebnis sprechen 80 % der Antworten seitens der Kommunen sowie knapp 74 % der Antworten der Quartiersmanagements für die Aussage einer Ausgeglichenheit zwischen beiden Aufgabenbereichen. Die Einschätzung entweder eines Übermaßes an Aufgaben des „Tagesgeschäfts“ oder denen der strategischen Projektsteuerung liegt auf Seiten der Quartiersmanagements jeweils geringfügig höher als auf der kommunalen Seite.

Zur Abstimmung zwischen beiden Arbeitsbereichen und zur effektiven Verzahnung zwischen Belangen der übergeordneten und langfristigen Programmsteuerung und aktuellen Hinweisen und Anliegen aus der täglichen Arbeit im Quartier bedarf es verlässlicher Kommunikationsstrukturen mit regelmäßigen Terminen in hinreichender zeitlicher Dichte. In diesem Sinne werden in gut drei Vierteln der erhobenen Programmgebiete mindestens einmal monatlich, bzw. zu fast einem Drittel in einem zweiwöchigen Rhythmus, feste Abstimmungstermine durchgeführt.



Häufig sind in den Stadtteilbüros zusätzliche öffentliche Angebote weiterer Träger, z. B. von sozialen Diensten, Beratungsstellen oder Kursanbietern für die Bewohnerschaft untergebracht. Die Kooperation zwischen verschiedenen fachlich differenzierten Anbietern unter einem Dach erleichtert u. U. den niedrigschwelligen Zugang für Nutzergruppen aus dem Quartier, der durch die Mitarbeitenden des Quartiersmanagements direkt vermittelt werden kann. Andersherum können die sonstigen Akteure z. B. aus den Bereichen Gemeinwesenarbeit, Bildung oder Beratung von dem „kurzen Draht“ des Stadtteilbüros und den bereits bestehenden Kontakten zu vordringlichen Zielgruppen

profitieren, um passgenaue Angebote für die Bedarfe vor Ort zu erstellen. Auf die offene Frage an die teilnehmenden Kommunen nach den Angeboten weiterer Träger in den Räumlichkeiten der Quartiersmanagements wurde eine große Bandbreite benannt, die anhand ihres sehr breiten Spektrums auch nur offen in der untenstehenden Grafik wiedergegeben werden kann.

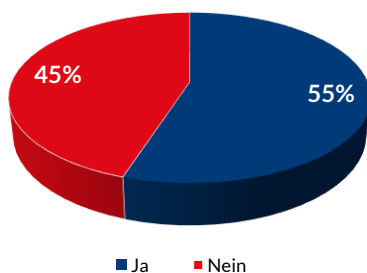
Angebote anderer Träger und Kooperationspartner im Quartiersbüro



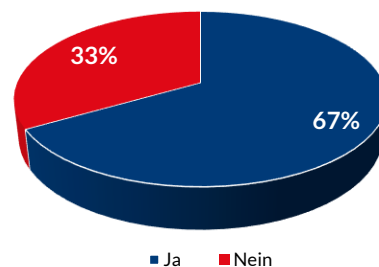
Evaluation und Verstetigung

Evaluation und Verstetigung stellen unabdingbare Querschnittsaspekte der Programmumsetzung dar, die nach Möglichkeit bereits im InHK festgeschrieben und frühzeitig in die Projektabläufe eingebunden werden sollten. Je nach Stand und Qualität von Evaluation und Monitoring werden nicht nur das Berichtswesen und die abschließende Dokumentation von Einzelprojekten oder der gesamten Programmumsetzung erheblich erleichtert, sondern auch frühzeitige Rückkopplungs- und Nachsteuerungsprozesse ermöglicht, die wiederum eine kontinuierliche Überprüfung der Ziele und ggf. eine Fortschreibung des InHK erleichtern können. Hinsichtlich der Verstetigung von Entwicklungsansätzen und Maßnahmen für die Zeit nach der Programmförderung gilt es für die Quartiersmanagements insbesondere, den Stadtteil während der Programmlaufzeit in Kooperation mit geeigneten und verlässlichen lokalen Akteuren so „auf eigene Füße zu stellen“.

Sind bereits einzelne Aufgaben zur Verstetigung des QM im laufenden Prozess angestoßen worden?



Falls nein, ist dies in naher Zukunft im Rahmen des QM geplant?



Ziel ist es, damit über den Förderzeitraum hinaus stabile und nachhaltige Strukturen zu erhalten, die die angestoßenen positiven Aktivitäten und Verbesserungen im Quartier forttragen und Aufgaben der Quartiersarbeit weiterführen können. In diesem Sinne sind in fast zwei Dritteln (65 %) der befragten Programmgebiete bereits einzelne Ziele des Quartiersmanagements auf ihre Erreichung hin überprüft worden. In über der Hälfte der Gebiete (55 %) sind bereits einzelne Aufgaben zur Verstetigung des Quartiersmanagements bereits während des laufenden Umsetzungsprozesses angestoßen worden oder aber, wo noch nicht geschehen, für die Planung in naher Zukunft angesetzt.

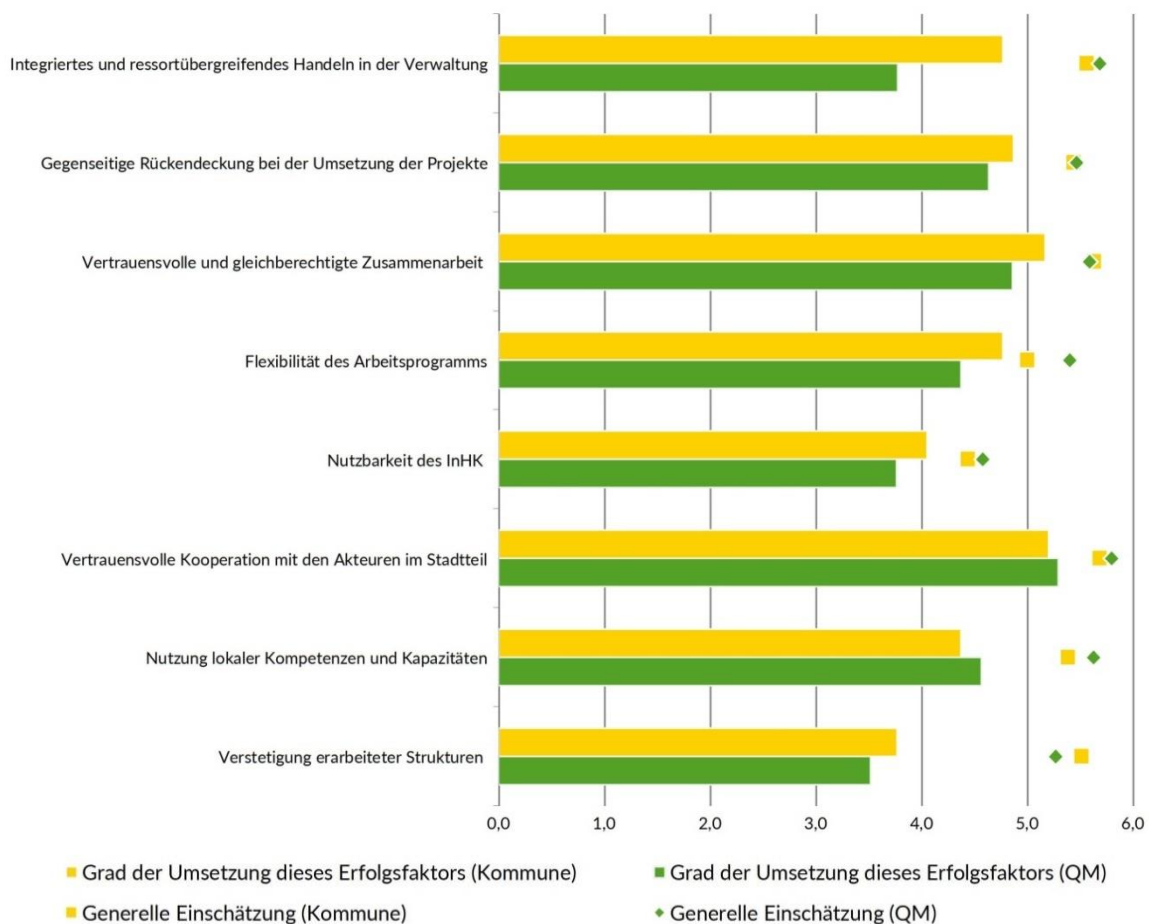
5 Bewertung gängiger Erfolgsfaktoren und lokaler Hemmnisse

Im letzten Teil der Befragung wurden alle Teilnehmenden gebeten, eine Einschätzung zu gängigen Erfolgsfaktoren sowie zu lokalen Hemmnissen für die Umsetzung des Quartiersmanagements in den Gebieten des Programms „Soziale Stadt“ vorzunehmen und abschließend Unterstützungsbedarfe in genereller Hinsicht sowie in Richtung des Städtetetzes Soziale Stadt NRW zu benennen.

Beachtung und Anwendung gängiger Erfolgsfaktoren

Zunächst wurden die Beteiligten danach befragt, inwiefern gängige Erfolgsfaktoren⁵ einerseits in den Programmgebieten umgesetzt und andererseits in ihrer allgemeinen Bedeutung bewertet werden. Dies erfolgte in beiden Fällen auf Basis des gleichen Wertesystems von 1 bis 6 Punkten.

Inwiefern werden gängige Erfolgsfaktoren (von 1 = gering bis 6 = sehr hoch) zur Durchführung des QM in der Praxisarbeit beachtet und bewertet?



⁵ Die vorgegebenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sind an die Forschungsergebnisse des [Berichts „Quartiersmanagement Soziale Stadt – Ein Ansatz für integriertes Handeln“](#) des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) angelehnt.

Auf dieser Grundlage wird bei den Antworten sowohl der Kommunen als auch der Quartiersmanagements eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Grad der Umsetzung vor Ort – für den immerhin bei jedem Erfolgsfaktor im Durchschnitt mindestens je 3 von 6 Punkten gegeben wurde – und andererseits dem Grad der Bedeutung deutlich, die dem jeweiligen Erfolgsfaktor grundsätzlich beigemessen wird. So liegen z. B. bei dem Aspekt „Verstetigung erarbeiteter Strukturen“ zwischen der Einschätzung des aktuellen Umsetzungsstands im Programmgebiet und der grundlegend angegebenen Bedeutsamkeit fast 2 Bewertungspunkte. Zugleich wird bei den meisten Aspekten der Stand der Umsetzung durch die Mitarbeitenden der Quartiersmanagements kritischer bewertet als seitens der Kommunen. Dies sticht besonders bei dem Punkt „Integriertes und ressortübergreifendes Handeln in der Verwaltung“ ins Auge. Demgegenüber liegen bei der Vergabe der Bewertungspunkte für alle Erfolgsfaktoren beide befragten Gruppen zumeist nahezu gleichauf.

Einschätzung gängiger Hemmnisse

Eine ähnliche Fragestellung wurde allen Beteiligten der Erhebung zur Einschätzung von vorgegebenen lokalen Hemmnissen für die Durchführung des Quartiersmanagements vorgelegt.

Inwiefern beeinflussen lokale Hemmnisse (von 1 = gering bis 6 = gravierend) die Durchführung des QM?



Bei der Bestandsaufnahme von lokalen Hemmnissen in den vorliegenden Programmgebieten wurden diese jeweils im Durchschnitt nicht stärker als mit höchstens etwas über 3 von 6 Punkten bewertet. Dabei wurden die Hemmnisse „Nichterreichen der Zielgruppen durch die angewandten Methoden“, „nicht ausreichende personelle Kapazitäten“ sowie „keine Anpassung von Aufgabenbereichen an aktuelle Erfordernisse“ mit jeweils mindestens 2,5 Punkten am stärksten eingeschätzt. Augenfällig sind bei dieser Fragestellung die teils sehr verschiedenen Bewertungen des Einflusses der lokalen Hemmnisse auf die Umsetzung des Quartiersmanagements seitens der beiden befragten Gruppen. So werden insbesondere das Problem knapper personeller Kapazitäten, Schwierigkeiten durch nicht passgenaue oder nicht ausreichende Methoden sowie die fehlende Anpassung von Aufgabenbereichen an aktuelle Erfordernisse von den Befragten der Quartiersmanagements mit jeweils um 4 Bewertungspunkten deutlich höher bewertet als seitens der Kommunen.

Weitere Unterstützungsbedarfe (durch das Städtetz Soziale Stadt NRW)

Zum Abschluss des Fragebogens wurden sowohl die Kommunen als auch die Quartiersmanagements im Rahmen einer offenen Frage zu weiteren Unterstützungsbedarfen befragt. Die hierbei gesammelten Eingaben sind allesamt Einzelmeinungen der Befragten und lassen sich einerseits in generelle Unterstützungsbedarfe und andererseits in Anregungen an das Städtetz Soziale Stadt NRW unterteilen.

Generelle Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe:

- Wechselnde Richtlinien und Zielvorgaben durch die Fördermittelgeber während der Programmumsetzung (z. B. durch einen Regierungswechsel) können die Umsetzung von geplanten und laufenden Maßnahmen erschweren. Wünschenswert sind inhaltlich klar definierte und beständige Richtlinien und Zielvorgaben, insbesondere für die Programmlaufzeiten von Projektaufufen durch den Bund und das Land Nordrhein-Westfalen.
- Rahmenverträge mit Kooperationspartnern des Quartiersmanagements (u. a. Grafik-Designer, Fotografen, Veranstaltungsagenturen, Caterer) sollten ein Regelfall werden, da diese die Arbeit im Stadtteil hinsichtlich der Veranstaltungsplanung, Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung deutlich erleichtern.
- Grundsätzlich sollte klar kommuniziert werden, welche Ausrichtung das Quartiersmanagement haben soll. Geht es in erster Linie darum, Mitmachaktionen zu kreieren, um das Miteinander zu fördern, oder darum, über den Prozess zu informieren, fehlende Strukturen und Handlungsbedarfe aufzudecken, Beteiligungsformate zu entwickeln und zu begleiten und Hilfe zur Selbsthilfe zu geben?
- Es lässt sich oftmals feststellen, dass Migrantinnen und Migranten im Stadtteil nicht so gut im Stadtteil „organisiert“ und in der örtlichen Akteursstruktur nur unzulänglich vertreten sind. Die Gremien sind v. a. durch die alteingesessene Bewohnerschaft besetzt, sodass die Interessen von Migrantinnen und Migranten – insbesondere von jungen Leuten – nur unzu-

länglich vertreten sind. Dies langfristig zu ändern, würde sehr viel Beziehungsarbeit erfordern, für welche jedoch weder die Zeit noch die notwendigen (finanziellen) Ressourcen vorhanden sind.

Anregungen an das Städtetz Soziale Stadt NRW:

- Stärkung der Lobbyarbeit für ein integriertes, interdisziplinäres, ressortübergreifendes Handeln und für eine erhöhte Integration der verschiedensten Handlungsfelder des Programms „Soziale Stadt“ (u. a. Städtebau, Wohnen, Soziales, Beschäftigungsförderung) auf kommunaler Ebene und auf Landesebene.
- Einrichtung einer „Wissensbörse“ oder Fortführung des fachlichen Erfahrungsaustauschs zu Einzelfragen in den Bereichen „Förderung / Förderprogramme“, „Vergabeverfahren“ sowie „Richtlinien (z. B. beim Hof- und Fassadenprogramm)“ und zu den Themen „Anwendung des Verfügungsfonds“, „Großwohnsiedlungen und ihren Stigmata“, „Richtlinien und Spielräume für Kommunen“ sowie „Sanierungsgebiete und Umgang mit Eigentümerdaten“.
- Stärkere Betrachtung des Themas „Verstetigung“, da dies aufgrund einer hohen Fluktuation im Stadtteil bzw. einer Abwanderung von engagierten und kompetenten Mieterinnen und Mieter in der Nachbarschaft oftmals für Quartiersmanagements schwer zu bearbeiten ist.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufgrund der sehr hohen Teilnahmequote von gut 85 % aller derzeit laufenden Quartiersmanagements im Programm „Soziale Stadt“ in Nordrhein-Westfalen⁶ können die präsentierten Zahlen und Aussagen als repräsentativ angesehen werden. Sowohl den Vertreterinnen und Vertretern der Kommunen als auch der Quartiersmanagements gilt hierbei zunächst ein großer Dank für die starke Teilnahme- und Einsatzbereitschaft.

Die hohe Beteiligung sowie die überaus positiven Zahlen zur lokalen Ausgestaltung des Instruments „Quartiersmanagement“ deuten auf den sehr hohen Stellenwert des Instruments und seiner jeweiligen methodischen Ausgestaltung für eine erfolgreiche Programmumsetzung hin. Das Quartiersmanagement gilt somit als etabliertes und flächendeckend angewandtes Instrument im Programm „Soziale Stadt“, welches in Bezug auf seinen personellen und monetären Einsatz als ein sehr wichtiges Projekt der Stadtteilerneuerung gewertet werden kann. Entsprechend der dargestellten Daten zum durchschnittlichen Auftragswert sowie zur Langfristigkeit der jeweiligen Aufträge stellt es zudem einen wichtigen Wirtschaftszweig in den eher privatwirtschaftlich betriebenen Bereichen Stadtplanung und Architektur, Gemeinwesenarbeit und Sozialarbeit sowie Öffentlichkeits- und Pressearbeit dar. Den Ausführungen zur Vergabep Praxis, zur inhaltlichen Auftragsausgestaltung sowie zur Kooperation zwischen kommunalen Programmbeauftragten und externen Quartiersmanagements kommt hierbei ein hoher Stellenwert zu.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eine grundsätzliche Zufriedenheit aller Beteiligten mit der gelebten Praxis des Quartiersmanagements in Nordrhein-Westfalen. Zukünftig gilt es, insbesondere die Bewertung der gängigen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zur Durchführung des Quartiersmanagements detaillierter zu beleuchten und Ansätze zu deren Stärkung bzw. deren Abbau zu identifizieren. Im Rahmen der Umfrage wurde deutlich, dass in der Praxisarbeit oftmals noch eine deutliche Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit besteht. Laut den Antworten der Kommunen zur Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren sollte hier vorrangig an der Flexibilität des Arbeitsprogramms, der Nutzbarkeit des InHK sowie an Strategien zur Verstetigung der Strukturen gearbeitet werden. Die Quartiersmanagements betrachten die Situation in diesen Bereichen ähnlich, verweisen in ihren Antworten jedoch zusätzlich noch auf ein zukünftig zu verbesserndes integriertes und ressortübergreifendes Handeln innerhalb der Verwaltung. In Bezug auf die lokalen Hemmnisse zeigt sich ein ähnliches Bild: So werden die mangelnde Erreichbarkeit der Zielgruppen, nicht ausreichende personellen Kapazitäten und die wenig an aktuelle Erfordernisse anpassbaren Arbeitsbereiche als Hemmnisse für eine erfolgreiche Umsetzung des Quartiersmanagements genannt. Es zeigt sich, dass neben der Bewältigung von strukturell verankerten Herausforderungen (bspw. Personalkapazität) insbesondere eine Erhöhung der Methodenkompetenz auf allen Seiten in den Bereichen Aktivierung, Beteiligung und Projektmanagement Vorteile für die Arbeit der Quartiersmanagements mit sich bringen könnte.

⁶ Entsprechend der Homepage www.staedtebauforderung.info existierten im Jahr 2019 insgesamt 52 laufende Programmgebiete in Nordrhein-Westfalen. Alle dort aufgeführten Städte wurden angefragt.

Anhang

Literaturempfehlungen zum Instrument „Quartiersmanagement“

- Architektenkammer NRW (Hrsg.) (2019): Quartiersmanagement im Rahmen der integrierten Stadterneuerung. Praxishinweis 62. Bearbeitung: PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO.
Download [hier](#)
- Servicestelle Hegiss (Kooperation der Hessen Agentur GmbH und der LAG Soziale Brennpunkte Hessen e. V.) (Hrsg.) (2019): Leitfaden zum Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt. Eine Arbeitshilfe, HEGISS Materialien, Servicestelle 12.
Download [hier](#)
- Oliver Koczy (2018): Quartiersmanagement als soziale Innovation. Eine empirische Untersuchung zum Prozess der Entstehung, Verbreitung und Ausstrahlung integrierter und sozialraumorientierter Verfahren der Quartiersentwicklung. Dissertation am Städtebau-Institut der Universität Stuttgart.
Download [hier](#)
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018): Aufgaben und Rollen in der Quartiersarbeit – Praxishilfe zur Klärung der unterschiedlichen Rollenprofile in der sozialräumlichen Vernetzungsarbeit. Bearbeitung: Kuratorium Deutsche Altershilfe gGmbH.
Download [hier](#)
- Stiftung Mitarbeit (Hrsg.) (2017): Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt. Bearbeitung: Juliane Wagner. Erschienen im eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 03/2017.
Download [hier](#)
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt – Ein Ansatz für integriertes Handeln. Bearbeitung: Quaestio Forschung & Beratung.
Download [hier](#)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt – Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort. Bearbeitung: Quaestio Forschung & Beratung.
Download [hier](#)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Hrsg.) (2014): Soziale Stadt Berlin. Programmleitfaden des Berliner Quartiersmanagements. Bearbeitung: Planergemeinschaft Kohlbrenner eG.
Download [hier](#)