

Kontinuität in der Sozialen Stadt. Welche Perspektive hat die integrierte Stadtteilentwicklung nach der Förderung? [Tagungsdokumentation 2006.](#)

Inhalt

Editorial	2
Intention der Tagung	4
1 Stadteile in gemeinsamer Verantwortung aufwerten – die Soziale-Stadt-Politik des Landes Nordrhein-Westfalen	6
2 Anforderungen an eine soziale Stadtpolitik	9
3 Parallele Werkstätten	
Die Verstetigung der Sozialen Stadt: Akteursperspektiven	12
Werkstatt 1	
Bewohnerorganisationen – Bürgerinnen und Bürger engagieren sich	13
Werkstatt 2	
Stadtteilvereine – gemeinsam viel erreichen	19
Werkstatt 3	
Wohlfahrtsverbände und gemeinnützige Organisationen	25
Werkstatt 4 + 5	
Lokale Ökonomie – Einzelhandel und Gründerzentren	32
Werkstatt 6	
Wohnungsunternehmen – zentrale Partner	42
Werkstatt 7	
Kommune – vom Stadtteilprogramm zur Daueraufgabe	48
Werkstatt 8	
Kommune – gesamtstädtisches Konzept	57

4 Parallele Foren	
Die Verstetigung der Sozialen Stadt: Schlüsselthemen	64
Forum 1	
Kooperationen und Netze verstetigen: Was ist dafür notwendig? Wie kann das gehen?	65
Forum 2	
Dauerhafte „Kümmerer“ in den Stadtteilen der Sozialen Stadt	67
Forum 3	
Was verstetigen? Was sind die Inhalte, Kriterien und Ziele einer tragfähigen Verstetigungsstrategie?	69
Forum 4	
Von der Ausnahme zur Regel – Verhaltensweisen von Verwaltung und Politik nachhaltig verändern	72
Forum 5	
Gesamtstädtische und präventive Strategien der Sozialen Stadt: Was ist notwendig? Worauf ist zu achten? Wie kann es gehen?	75
5 Podiumsdiskussion	
Herausforderungen und Lösungsansätze für eine Verstetigung der Sozialen Stadt	77
6 Resümee	
Soziale Stadtentwicklung: Daueraufgabe ohne Dauerlösung	87
Teilnehmerliste	96
Abbildungsnachweis	100
Impressum	

**Sprecher des
Städtenetzes
„Soziale Stadt NRW“
Prof. Klaus Wermker
Leiter Büro
Stadtentwicklung der
Stadt Essen**



**Michael von der Mühlen
Stadtdirektor der Stadt
Gelsenkirchen**

Editorial

Seit 1993 gibt es das integrierte Handlungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ der nordrhein-westfälischen Landesregierung (heute „Soziale Stadt NRW“), seit 1999 das Bund-Länder-Programm „Die Soziale Stadt“. Diese Programme fördern die bauliche und soziale Stabilisierung/Erneuerung von Stadtteilen, in denen sich kleinräumig soziale, städtebauliche, infrastrukturelle, ökonomische und ökologische Probleme konzentrieren. Eine Kernaufgabe der Programme ist in jedem Fall auch die Integration von sozial benachteiligten Deutschen und Ausländern.

Integration ist allerdings eine Daueraufgabe, deren Umfang erkennbar größer wird, aus demographischen Gründen einerseits und aus Gründen zunehmender sozialer Polarisierung in der deutschen Gesellschaft andererseits. Das heißt aber auch, dass diese Stadtteile dauerhaft die Integrationsfunktion für die Stadt und damit für die Gesellschaft insgesamt übernehmen müssen. Und das müssen sie leisten bei gleichzeitig zurückgehender staatlicher Förderung und schrumpfenden kommunalen Handlungsspielräumen.

Die staatliche Subventionierung im Rahmen der Soziale-Stadt-Programme dient(e) mithin dem Aufbau von Kommunikations- und Arbeitsstrukturen, die langfristig weiter wirken müssen, damit in diesen Räumen – wie historisch schon immer – Integrationsleistungen erbracht werden können.



Es ist deshalb notwendig, aus den positiven Erfahrungen für die Zukunft zu lernen, auch dadurch, dass die Erfahrungen zwischen den Städten und den Stadtteilprojekten systematisch ausgetauscht werden. Zu diesem Zweck wurde die Tagung „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ durchgeführt, die am 15./16. Mai 2006 in Gelsenkirchen stattfand.

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen und für die gute Kooperation der vier Veranstalter danken: dem Ministerium für Bauen

und Verkehr des Landes NRW, dem Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW, dem Städtenetz „Soziale Stadt NRW“ und der Stadt Gelsenkirchen.

Auch wenn dieser Punkt nicht Gegenstand der Tagung war, muss hier darauf verwiesen werden, dass der Staat – Bund und Länder – die Gemeinden finanziell in Stand setzen muss, dieser gesamtgesellschaftlich bedeutsamen Aufgabe gerecht zu werden: die Gemeindefinanzreform bleibt auf der politischen Agenda.

Was die Städte selbst angeht, müssen sie aus den Erfahrungen mit den Sozialen-Stadt-Programmen ihre eigenen Konsequenzen ziehen. Umbau ihrer Verwaltungsstrukturen – Raumorientierung –, wie auch der Verwaltungskultur im Sinne einer breiten Beteiligung örtlicher Akteure, Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und Prioritätensetzung zugunsten dieser Stadträume ist dabei das Gebot der Stunde.

Die Tagung in Gelsenkirchen reflektiert insofern eine Debatte, die fortgeführt werden wird.

Michael von der Mühlen
Stadtdirektor der Stadt Gelsenkirchen
Sprecher des Städtenetzes
„Soziale Stadt NRW“

Prof. Klaus Wermker
Leiter Büro Stadtentwicklung der Stadt Essen
Sprecher des Städtenetzes
„Soziale Stadt NRW“

So umfassend das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“ konzipiert ist, so zahlreich und vielfältig sind auch die Fachveranstaltungen zu diesem Programm, mit dem sich zu Recht viele Erwartungen für verbesserte Lebensbedingungen in den schwierigen und benachteiligten Gebieten unserer Städte verbinden. Wozu also eine weitere Tagung?



Intention der Tagung



In Nordrhein-Westfalen werden solche Stadtteile bereits seit 1993 aus der Landesförderung unterstützt, i.d.R. für einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren, vereinzelt auch länger. Doch irgendwann endet die Förderung in jedem Fall. So stehen den momentan 37 nordrhein-westfälischen Soziale-Stadt-Gebieten (in insgesamt 29 Städten) bereits 18 Stadtteile gegenüber, die aus der Förderung wieder ausgeschieden sind. Die positiven Veränderungen in den Gebieten und die Kultur der bedarfs- und beteiligungsorientierten Weiterentwicklung sollen möglichst dauerhaft erhalten bleiben. Für diese angestrebte Nachhaltigkeit der Programmwirkungen sind „Verstetigung“ und „Kontinuität“ inzwischen die gebräuchlichen Begriffe.

Bei früheren Tagungen und in der Fachliteratur wurde dieses strategisch wichtige Thema bislang oftmals nur am Rande behandelt. Auch in den Programmgebieten selbst sind ausgearbeitete Verstetigungs-

konzepte bislang eine Ausnahme geblieben. Diese Situation war Anlass für die bundesweite Fachtagung „Kontinuität in der Sozialen Stadt“, die am 15. und 16. Mai 2006 in den Räumen der Evangelischen Gesamtschule Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord stattfand und deren Ergebnisse in der vorliegenden Dokumentation wiedergegeben werden.

Die Vorbereitungsarbeiten für die Tagung wurden gemeinsam vom Städtenetz Soziale Stadt NRW, vom Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen NRW, dem Ministerium für Bauen und Verkehr NRW sowie der Stadt Gelsenkirchen getragen. Die Initiative für die Tagung hatte Gelsenkirchen vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit einem mehrjährigen Diskussions- und Arbeitsprozess zur Sicherung der Erfolge und weiterer positiver Entwicklungen im Programmgebiet Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord übernommen. Hier und in vielen anderen Sozia-



Aachen) einen besonderen Beitrag geleistet hat. Den Auftakt des Lernprozesses bildeten zwei Einleitungsreferate von Prof. Dr. Walter Siebel (Universität Oldenburg) und Karl Jasper (Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW), die sich mit der Verstetigungsthematik jeweils aus einer übergeordneten Perspektive beschäftigten. Darauf folgten intensive Gruppendiskussionen in sieben Werkstattstunden, in deren Mittelpunkt akteurspezifische Fallbeispiele aus verschiedenen nordrhein-westfälischen Soziale-Stadt-Gebieten standen. Aus diesen Diskussionen resultierten wiederum einige zentrale Schlüsselfragen, die am zweiten Veranstaltungstag in fünf thematischen Foren vertiefend behandelt wurden. Im Rahmen der abschließenden Podiumsdiskussion wurden zudem vier Experten – Helga Blümel (Amt für Diakonie, Köln) und Michael von der Mühlen (Stadt Gelsenkirchen) sowie Karl Jasper und Prof. Dr. Walter Siebel – über ihren jeweiligen Erkenntnisgewinn während der Tagung befragt und gebeten, ihre eigene Position zur Verstetigungsfrage darzulegen.

le-Stadt-Gebieten geht es bei den Verstetigungsbemühungen vor allem auch um die Fortführung bestimmter sozial stabilisierender und aktivierender Projekte sowie – zumindest für einen Übergangszeitraum – um eine verlängerte Betreuung der Gebiete durch ein professionelles Vor-Ort-Management. Bei intensiverer Diskussion wird aber auch deutlich, dass das Engagement für die schwächeren Quartiere der Städte insgesamt dauerhaft sein muss und dass zu diesem Zweck grundlegende Veränderungen in den Verwaltungs-, Politik- und Akteursstrukturen erforderlich sind. „Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns“ und „Einführung von Stadtteilbudgets“ sind dafür wichtige konzeptionelle Schlagworte.

Für die Verstetigung gebietsbezogener Erneuerungsprozesse gibt es keine Standardlösungen, sondern allenfalls gemeinsame Aufgabenstellungen. So wie die integrierten Handlungsprogramme selbst müssen auch die Verstetigungskonzepte für jedes Gebiet passgenau entwickelt werden. Vor allem die Akteure des Städtensystems forderten deshalb für die beiden Veranstaltungstage einen möglichst praxisnahen Erfahrungsaustausch, um die diesbezüglichen Überlegungen und Aktivitäten in den betroffenen Gebieten gezielt zu unterstützen.

Aus diesem Grund wurde die Tagung als „durchlaufender Lernprozess“ angelegt, zu dessen Gelingen die engagierte Veranstaltungsleitung von Prof. Dr. Klaus Selle (RWTH

Die rund 150 überwiegend aus Nordrhein-Westfalen stammenden TeilnehmerInnen der Veranstaltung haben die Chance zu einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ genutzt. Die vorliegende Dokumentation will diesen Diskussions- und Erkenntnisprozess wiedergeben und die Ergebnisse einer breiten Fachöffentlichkeit als Anregung für die weitere Debatte zugänglich machen.

Klaus Austermann,
Referent im Ministerium für
Bauen und Verkehr NRW

Hedwig Drehsen,
Geschäftsstelle Städtensystem
„Soziale Stadt NRW“, Stadt Essen

Brigitte Grandt,
Kordinatorin Soziale Stadt, EG-DU
(Entwicklungsgesellschaft Duisburg)

Susanne Kürpick,
wissenschaftliche Mitarbeiterin
des ILS NRW, Dortmund

Janet Rauch,
Stadtteilmanagerin Forum
Lohberg e.V., Dinslaken

Irmgard Schiller,
Stadtteilmanagerin Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord,
Stadt Gelsenkirchen

Wolfram Schneider,
Kordinator Soziale Stadt, Referat
Stadtplanung, Stadt Gelsenkirchen

Herr Oberbürgermeister, meine Damen und Herren! Vielen Dank für die Einladung zu dieser Tagung in die Evangelische Gesamtschule in Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, – einem Gebäude, dessen Entstehung ich seit dem Wettbewerb im Rahmen der Internationalen Bauausstellung Emscher Park 1993 kontinuierlich miterleben konnte.

1 Stadtteile in gemeinsamer Verantwortung aufwerten – die Soziale-Stadt-Politik des Landes Nordrhein-Westfalen *Karl Jasper*



Karl Jasper
Ministerium für Bauen
und Verkehr des Landes
Nordrhein-Westfalen

Mich freut ganz besonders, dass hier eine Schule gebaut wurde, die heute als Stadtteilschule funktioniert und gelebt wird, was viele in den 1990er Jahren angesichts der damaligen schwierigen Situation im Stadtteil für illusorisch gehalten haben.

Lassen sie mich noch einmal an die Anfänge des integrierten Handlungsprogramms „Soziale Stadt NRW“ erinnern, um zu verdeutlichen, was wir als Landesministerium darunter verstehen, Stadtteile in gemeinsamer Verantwortung aufzuwerten. Wir haben damals nicht einfach mit einem Erlass begonnen, nach dem Motto: „In unseren Städten herrschen Notstände. Zu deren Behebung gibt es jetzt öffentliches Geld. Bitte erledigen Sie das und schicken Sie uns in fünf Jahren den Verwendungsnachweis.“ Ganz im Gegenteil waren an der Entwicklung dieser ressortübergreifenden Initiative die Kommunen, z.B. Gelsenkirchen, Essen und einige andere, zusammen mit der Landesregierung und mehreren Landesministe-

rien beteiligt, – darunter nicht nur die Stadtentwicklung, sondern z.B. auch die Staatskanzlei und das Arbeitsministerium.

Eine Schwierigkeit zu Beginn bestand darin, dieser Initiative einen geeigneten Namen zu geben, der das ohnehin angekratzte Image der Stadtteile nicht noch weiter belasten würde. Welche Stadt möchte schon mit dem Etikett „Elendsviertel“ verbunden werden? Natürlich keine. Positive Gestaltungsabsichten können da schnell zunichte gemacht werden. Aus diesen Überlegungen heraus entstand dann der bürokratisch verklausulierte Begriff „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, mit welchem die Not umschrieben, vor allem aber der dringende Handlungsbedarf deutlich gemacht werden sollte.

Dass wir mit unserer Initiative überhaupt arbeiten konnten, hat jedoch auch damit zu tun, dass sich die Städtebauförderung auf drei Bereiche konzentrierte: auf Investitionen,

auf Partizipation und auf ein professionelles Stadtteilmanagement.

1. Investitionen

Ein zentraler Schwerpunkt des NRW-Landesprogramms liegt auf der Förderung investiver Maßnahmen. Hier im Gelsenkirchener Programmgebiet Bismarck/Schalke-Nord wurden z.B. die Evangelische Gesamtschule, die Solarsiedlung, das Projekt „Einfach und Selber Bauen“ sowie der Consolpark mit Stadterneuerungsmitteln unterstützt, die wiederum erhebliche private Folgeinvestitionen ausgelöst haben. Ein wesentliches Ziel war es dabei auch, ein anderes Publikum in den Stadtteil zu locken und nicht nur bei den problembehafteten Haushalten anzusetzen. Aus diesem Grund erfolgten umfangreiche Investitionen in öffentliche Räume und Gebäude, die heute die lokale Identität maßgeblich prägen und die zu einem besseren Image von Bismarck/Schalke-Nord beitragen.

2. Partizipation

Allen Beteiligten war außerdem klar, dass man die betroffenen Stadtteile nur dann stabilisieren kann, wenn es gelingt, die jeweiligen endogenen Potenziale zu mobilisieren. Hier waren neue Instrumente gefragt, da die gängigen Verfahren der Bürgerbeteiligung oder eine gut gemeinte Auftaktveranstaltung nicht ausreichen, um ein kontinuierliches Engagement der Bevölkerung und der lokalen Akteure hervorzurufen. Mit dem flexiblen Instrument der sog. „Pauschalmittel“ haben wir deshalb einen besonderen Weg eingeschlagen, der es ermöglicht, die Selbstverantwortung vor Ort gezielt zu stärken und zwischen den einzelnen Gruppen so etwas wie einen Wettbewerb um die besten Ideen in Gang zu setzen. Auch wenn uns manchmal vorgeworfen wird, dass wir mit den Pauschalmitteln zu freizügig umgehen, meine ich, dass sich gerade dadurch leichter passgenaue Projekte für mehr Partizipation und bürgerschaftliches Engagement entwickeln lassen.

3. Stadtteilmanagement

Der Landesrechnungshof hat die Aktivitäten aller nordrhein-westfälischen Stadtteilbüros überprüft und dabei voller Respekt gewürdigt, dass dort eine eminent schwere Arbeit geleistet wird. Ich kann Ihnen versichern, dass es eine besondere Ehre ist, von diesem staatlichen Prüforgan eine solche Beurteilung zu erhalten. Ich möchte deshalb allen hier anwesenden Vertreterinnen und Vertretern der Stadtteilbüros meinen aufrichtigen Dank für Ihren Einsatz aussprechen! Ein vernünftiges Management ist nach wie vor der Schlüssel zu all dem, was wir in den Programmgebieten an positiven Veränderungen bewirken können. Dabei geht es letztlich immer darum, in den betroffenen Stadtteilen eine gewisse Normalität zu organisieren und dafür die Unterstützung möglichst vieler lokaler Organisationen und Akteursgruppen zu erreichen. Ob z.B. ein Stadtteilforum nach dem Auslaufen der Förderung fortbesteht oder ein türkischer Gewerbeverein, hängt doch meistens davon ab, ob derartige Strukturen im Rahmen der Arbeit des Stadtteilmanagements systematisch aufgebaut und gestärkt wurden. Diese „Partnerschaften vor Ort“ halte ich deshalb für ein entscheidendes Qualitätsmerkmal der Sozialen Stadt, – und ich bin gespannt auf die Diskussionen hierzu während unserer Tagung.

Auf der Landesebene haben wir ebenfalls festgestellt, dass es nicht ausreicht, integrierte Stadterneuerung ausschließlich als ein Projekt von Verwaltung und Politik zu konzipieren. Auch hier sind wir auf private Kooperationspartner angewiesen. Ich bin deshalb z.B. sehr dankbar, dass wir mit der Yehudi Menuhin Stiftung landesweit eine Partnerschaft aufbauen konnten, die es uns ermöglicht, über die Arbeit von Künstlern an örtlichen Schulen eine ganz besondere und kreative Form von Unterstützung für die Programmgebiete zu organisieren.

Ein weiteres Beispiel für eine solche landesweite Kooperation ist das Projekt „Gesund älter werden im Stadtteil“ des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen (BKK), das darauf setzt, über die Stadtteilbüros Ansprechpartner vor Ort zu finden. Durch dieses Projekt wird nicht zuletzt auch deutlich, dass es bei Partnerschaften keineswegs immer um Geld gehen muss, denn oft wird einfach nur ein „Türöffner“ in bestimmten Bereichen benötigt. Im Oktober 2006 wird das Städtebauministerium außerdem eine Kooperationsvereinbarung mit der Emscher Genossenschaft zur Zusammenarbeit in unseren Sozialen-Stadt-Gebieten unterzeichnen. Der Umbau der Emscher findet ganz wesentlich in diesen Gebieten statt. Daraus resultiert ein enormes Aufwertungspotenzial für die betroffenen Stadtteile. Ziel der Kooperationsvereinbarung ist es deshalb, zwei Partner zusammenzuführen, die der städtebaulichen Entwicklung des Ruhrgebietes in seinem Kernbereich, der Emscherinsel, neue Perspektiven geben können und wollen.

Dem Bund-Länder-Programm „Die Soziale Stadt“ wurde in der Zwischenevaluation aus dem Jahr 2004 attestiert, dass es ein „lernendes Programm“ ist. Lernen kann man z.B. von anderen, mit anderen oder indem man die Wissenschaft beteiligt. All das haben wir gemeinsam verabredet und in die Praxis umgesetzt. Dabei muss man hervorheben, dass dieser Lernprozess ohne die Zusammenarbeit der Programmgebiete im Städtenetz „Soziale Stadt NRW“ überhaupt nicht möglich gewesen wäre. Mit Hilfe des Städtenetzes haben wir es beispielsweise geschafft, einen kontinuierlichen Evaluierungsprozess des Landesprogramms in die Tat umzusetzen.

Aus den Ergebnissen dieser Evaluation ziehen wir die notwendigen Schlüsse, um das Programm weiterzuentwickeln und um es gegen Kritik zu behaupten.

Was nun das Thema „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ anbelangt, haben wir von Anfang an gesagt, dass die Programmgebiete auf der Grundlage eines integrierten Handlungskonzepts für einen gewissen Zeitraum unterstützt werden, damit eine Stabilisierung erreicht werden kann. Wogegen ich mich aber immer gewehrt habe, ist der Satz: „Da wird ein Stadtteil entlassen“. Wir sind doch kein Gefängnis oder Krankenhaus. Auch wenn die Förderung ausläuft, sind wir nach wie vor an einer Partnerschaft mit den Stadtteilakteuren interessiert. Hier ist vor allem die Frage zu klären: Wie organisiert sich Stadtteilarbeit neu, wenn die staatliche Unterstützung verringert wird und endet? Mit dieser Herausforderung haben wir derzeit noch wenig Erfahrung.

Als eine große Chance für die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Entwicklungsprozesse im Rahmen der Sozialen Stadt betrachte ich die für dieses Jahr von der Bundesregierung angekündigten zusätzlichen 40 Millionen €, die bundesweit vor allem für Modellvorhaben im nichtinvestiven Bereich zur Verfügung gestellt werden sollen. Diese besondere Chance haben wir in Nordrhein-Westfalen zum Anlass genommen, mit dem

Städtenetz Qualitätsanforderungen für die Modellvorhaben auszuarbeiten, damit die zusätzlichen Mittel nicht verpuffen, sondern langfristige Wirkungen erzielen.

Auch die neue EU-Strukturfondsförderung wird verstärkt das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung aufgreifen. Im Rahmen der neuen EFRE-Verordnung wird die Unterstützung städtischer Problemgebiete z.B. unter der Überschrift „Nachhaltige Stadtentwicklung“ firmieren. Das operationelle Programm für Nordrhein-Westfalen, das gerade ausgearbeitet wird, soll deshalb eine neue – und damit dritte – Säule erhalten. Die erste Fördersäule zielt auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die zweite im Sinne der „Lissabon-Strategie“ der Europäischen Union auf den Handlungsschwerpunkt Innovation. Die dritte Säule wird schließlich die Förderung städtischer und regionaler Potenziale beinhalten. Hier wollen wir mit dem Thema „Soziale Stadt – städtische Problemgebiete“ ein gewichtiges Wort mitreden. Damit uns dies gelingt, möchte ich die Konturen dieser Fördersäule gemeinsam mit Vertretern der Städte formulieren.

Zusammengenommen heißt das:

Aus unserer Sicht kann die Soziale Stadt nur dann funktionieren, wenn sich Bund und Länder als Partner der Städte verstehen und wenn die Städte uns als Partner und nicht vorrangig als Verordnungs- oder als Geldgeber empfinden. Bisher hat diese Partnerschaft zwischen Städten und Land dazu beigetragen, dass sich der Landtag voll hinter das NRW-Handlungsprogramm gestellt hat. Die neueren Haushaltsberatungen haben allerdings deutlich gemacht, dass wir an diesem Programm weiter arbeiten sollen und müssen. Wir müssen dies auch deshalb tun, weil einige Herausforderungen in den schwierigen Stadtteilen größer geworden sind. Das betrifft nicht nur das Thema „Integration“. Das betrifft insbesondere auch das Thema „Ausbildung und Beschäftigung“. Ebenso gilt es nach wie vor, den öffentlichen Raum zu attraktivieren, damit die Stadtteile ihr negatives Image verbessern können.

Für Ihre Überlegungen, wie wir all dies auf Dauer hinbekommen können, wünsche ich Ihnen viel Erfolg. Ich selbst bin gespannt auf viele Beiträge aus den einzelnen Städten.

Alles Gute für die Tagung und ein herzliches Glückauf! Vielen Dank!

Stadtstrukturen können als Landkarten gesellschaftlicher Strukturen gelesen werden. Vertiefen sich die sozialen Spaltungen der Gesellschaft, so zeigen sich in den Städten tiefere räumliche Spaltungen. Aber das ist mehr als nur ein Vorgang der Übersetzung des Sozialen ins Räumliche. Mit der räumlichen Konzentration sozialer Probleme können sich selbstverstärkende Dynamiken entwickeln.

2 Anforderungen an eine soziale Stadtpolitik Prof. Dr. Walter Siebel



Prof. Dr. Walter Siebel
Carl von Ossietzky
Universität Oldenburg

Gebiete, in denen sich benachteiligte Gruppen konzentrieren, können zusätzlich benachteiligende Wirkungen entfalten, und zwar in drei Dimensionen:

1. Materiell

Benachteiligte Gebiete bieten häufig schlechtere Wohnungen zu höheren Preisen, eine schlechtere Infrastrukturausstattung, wenige Arbeitsplätze. Großwohnanlagen des sozialen Wohnungsbaus an der Peripherie der Städte wiederum verfügen zwar oft über einen guten Wohnstandard, doch sind sie für eine andere Lebensweise als die der heutigen Bewohner geplant worden. Es sind Wohnungen für Menschen, deren Arbeit, Konsum und Freizeit sie an andere Orte führt. Diese Wohnungen sind gleichsam nur Basislager für ein weiträumig organisiertes Leben. Heutige Arbeitslose aber müssen sich in solchen Quartieren ganztags aufhalten und damit in einer Wohnumwelt, die für ein solches Leben nie gedacht war.

2. Sozial

Die informellen Hilfsnetze in be-

nachteiligten Quartieren sind besonders schwach. Arme können sich untereinander kaum mit Geld aus helfen, Arbeitslose verfügen selten über Informationen zu Arbeitsmöglichkeiten. Die Vorstellung, gemeinsames Elend führe zu mehr Solidarität, ist leider häufig eine Illusion. Die verschiedenen Problemgruppen in benachteiligten Quartieren haben wenig gemeinsame Interessen, ihr dichtes Nebeneinander führt daher eher zu Reibereien, Rückzug oder Apathie.

3. Symbolisch

Eine schlechte Adresse kann dazu führen, dass der Bewerber um eine Lehrstelle erst gar nicht zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird. Das negative Image des eigenen Wohnviertels lässt zudem das Selbstbewusstsein der Bewohner nicht unberührt. Man sieht sich auch selber am Rande der Gesellschaft. Und schließlich kann sich eine Kultur der Armut herausbilden: der Alltag in benachteiligten Wohnquartieren verlangt Verhaltensweisen, die

eine Reintegration in die Lebenswelt der Mittelschicht erschweren.

Wenn materielle, soziale und symbolische Benachteiligungen zusammentreffen, dann kann sich eine Abwärtsspirale entwickeln, an deren Ende benachteiligte Quartiere zu Orten der Ausgrenzung geworden sind. Besonders fatal ist, dass es häufig gerade diese Gebiete sind, in denen die Integration von Zuwanderern geleistet werden muss. Die Filtermechanismen des Wohnungsmarktes bringen die Zuwanderer in die Nähe zu den Verlierern des Strukturwandels. Diese sind jedoch am wenigsten in der Lage, mit offener Neugier und Toleranz auf Fremde zuzugehen, im Gegenteil, sie brauchen Sündenböcke, und Fremde eignen sich für diese Rolle besonders. Also ist es kein Wunder, dass sich in solchen Quartieren oftmals Konflikte zwischen Einheimischen und Zuwanderern ergeben.

Was tun?

1. Bescheidene Ziele

Wir messen die heutigen Zustände am Maßstab der goldenen Jahre des Kapitalismus in den 50er und 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts. Heute aber sind nur bescheidene Ziele realistisch. Vollbeschäftigung auf Normalarbeitsplätzen ist mit den Mitteln sozialer Stadtteilprogramme nicht zu erreichen. Es ist schon ein Erfolg, wenn negative Karrieren von Gruppen oder Stadtgebieten unterbrochen werden. Es geht um Stabilisierung auf einem noch erträglichen Niveau.

2. Definition des Gebietes

Zur Abgrenzung von Gebieten sozia-

ler Stadtteilprogramme sollten nicht allein Indikatoren der Zustandsbeschreibung verwendet werden, sondern auch solche, die die Richtung der Entwicklung beschreiben. 20 % Arbeitslose in einem Gebiet, das früher 30 % Arbeitslose aufwies, bedeuten etwas anderes als 20 % Arbeitslose in einem Gebiet, das früher nur 10 % Arbeitslosigkeit hatte. Eine Politik, die negative Karrieren unterbrechen will, braucht Verlaufsdaten, die die Richtung von Stadtentwicklungsprozessen zu identifizieren erlauben.

Bei der Abgrenzung des Gebietes muss auch daran gedacht werden, die möglichen Aktivposten eines Programms sozialer Stadterneuerung nicht auszuschließen. Die Logik der Konkurrenz um Fördergelder verleitet statt dessen zur Dramatisierung des eigenen Elends, in dem man das Gebiet beispielsweise so abgrenzt, dass nur die schwierigsten Wohnbereiche darin enthalten sind. Dann aber bleiben gerade jene Bewohner draußen, die durch eine aktivierende Planung am ehesten angesprochen werden können.

Auch der Zeitpunkt der Intervention ist bedeutsam. Man muss möglichst frühzeitig intervenieren, bevor potenzielle Alliierte einer sozialer Stadterneuerung bereits abgewandert sind. Deshalb sind die oben genannten Entwicklungstrends so wichtig: Zeigen sich in einem Gebiet Tendenzen der Abwanderung von Mittelschichthaushalten? Das ist fast immer ein Indiz für eine mögliche negative Karriere. Darüber hinaus muss die Stadt als Ganzes in den Blick sozialer Stadtprogramme genommen

werden. Soziale Brennpunkte entstehen durch Wanderungsbewegungen. Sowohl die Verdrängung schwacher Haushalte aus besseren Gebieten als auch die Flucht von Mittelschichthaushalten aus benachteiligten Quartieren sind nur bezogen auf die gesamte Stadt zu steuern. „Schlechte Adressen“ können nur im gesamtstädtischen Zusammenhang erkannt und bearbeitet werden.

3. Definition der Maßnahmen

Immer noch konzentriert sich auch eine sozialorientierte Stadtpolitik zu sehr auf bauliche Maßnahmen. Diese sind ohne Zweifel wichtig. Die materiell und symbolisch benachteiligten Wirkungen von problematischen Quartieren können durch Baumaßnahmen zumindest teilweise behoben werden. Aber Menschen hilft man in erster Linie mit Menschen und nicht mit Backsteinen. Der Investitionsbegriff der Soziale-Stadt-Programmatik muss deshalb erweitert werden. Das Quartiersmanagement ist hier ein guter Ansatz.

4. Koordination

Die Koordination muss verbessert werden, – und zwar nicht nur über die Grenzen der Ressorts hinweg sondern auch über die verschiedenen Ebenen von Bund, Ländern und Gemeinden und über die Grenze zwischen Öffentlich und Privat. Koordination muss höher greifen (auf die Ebene von Bund und Ländern), umfassender sein (Fachpolitiken und Mitteleinsatz, öffentliche und private Akteure einbeziehen) und sie muss früher einsetzen. Wenn ein Quartiersmanagement eingerichtet wird, dann ist es zudem meist zu spät. Das Quartiersmanagement ist überfor-

dert, wenn es auf Bundes- und Landesebene nicht geleistete Koordination nachholen muss.

5. Beteiligung

Es geht um die Mobilisierung der eigenen Potenziale eines Quartiers, um Stärkung der Identifikation, um mehr Mitwirkung. Das setzt einen bestimmten Zuschnitt des Gebietes voraus und einen frühen Zeitpunkt der Intervention. Darüber hinaus muss man denen, die mitwirken sollen, auch sinnvolle Entscheidungsspielräume zugestehen.

6. Bildung

Die Schulen sind bislang kaum systematisch in kommunale Politik eingebunden. Dies muss sich ändern, denn der Schulerfolg ist mittlerweile entscheidend für das spätere Arbeitsmarktschicksal. Schulen haben zudem zunehmend Ersatzfunktion für Familien. Und schließlich muss ihre Rolle im Stadtteil gestärkt werden zu einem Bürgerzentrum für Kinder.

7. Integration

Betrieb, Schule und das Wohnquartier sind die drei Orte, an denen über Integration und Ausgrenzung entschieden wird. Der Betrieb ist für benachteiligte Bevölkerungsgruppen immer seltener zugänglich. Bleiben die Schule und das Wohnquartier. Die Grundschule in einer deutschen Innenstadt ist heute die eigentliche internationale Schule. Aber für diese Aufgabe sind die Grundschulen unzureichend vorbereitet. Was in Wohnquartieren an Integrationsleistungen möglich ist, wird gegenwärtig in einem gemeinsamen Projekt

von Städtetag, Bundesforschungsministerium, Deutschem Institut für Urbanistik und Schader-Stiftung in acht deutschen Städten erprobt. Dabei geht es auch um die ambivalente Rolle von Einwanderungsquartieren als notwendige Stufen im Prozess der Integration, aber auch als mögliche Fallen und Orte des Rückzugs in eine enge Welt der eigenen Ethnie.

8. Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist das für Integration wichtigste System und zugleich dasjenige, bei dem die Kommunen die geringsten Handlungsmöglichkeiten haben. Trotzdem gibt es Ansatzmöglichkeiten kommunaler Politik: Förderung der lokalen Ökonomie, der ethnischen Ökonomie und der informellen Ökonomie.

9. Daueraufgabe

Sozialorientierte Stadtpolitik ist nicht vereinbar mit der heute üblichen Projektheftik, bei der, möglichst vor anstehenden Wahlen, kurzfristig Projekte angeworfen werden, die dann nach drei bis vier Jahren wieder eingestellt werden.

10. Bühne

Es geht nicht nur darum, Gutes zu tun, sondern auch darum, die erzielten Erfolge sichtbar zu machen und möglichst laut darüber zu sprechen.

11. Geld

Die beliebte Rede von den endogenen Potenzialen hat – so scheint es – manchmal die Funktion, Sparzwänge zu überdecken. In sozialen Brennpunkten aber sind endogene Potenziale rar. Wären sie so groß,

so wäre eine soziale Stadtpolitik gar nicht nötig. Der Appell an Mitwirkungsbereitschaft und Eigenaktivität erinnert zuweilen an die Lügengeschichten des Barons von Münchhausen, der sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf gezogen haben will. In benachteiligten Gebieten muss eine Mobilisierung der Potenziale von unten mit einer kräftigen Intervention von oben verbunden werden, das heißt, mit der Zuwendung von Know-how, persönlichem Engagement und Geld.

12. Bewusstsein für die Ambivalenzen

Soziale Stadtpolitik wandert notwendigerweise auf einem schmalen Grad. Sie muss sich bescheidene Ziele setzen, aber solche Bescheidenheit bedeutet immer die Gefahr, eine eigentlich unerträgliche Situation zu stabilisieren. Sie muss Segregation zulassen und – soweit diese erzwungen ist – zugleich bekämpfen. Sie muss informelle Strukturen etwa im Bereich der ethnischen Ökonomie erlauben und zugleich verhindern, dass sich mafiose Klientelbeziehungen bilden.

Soziale Stadtpolitik ist eine Daueraufgabe nicht unähnlich der des Sisyphus. Aber Sisyphus gelang es wenigstens vorübergehend, den Stein auf den Gipfel des Berges zu wälzen. Wenn die Akteure der Sozialen Stadt ihren Stein irgendwo zwischen Oben und Unten auf erträglichem Niveau zum Halten bringen könnten, dann hätten sie viel erreicht.

Die Praxis der Sozialen Stadt ist geprägt durch eine große Vielfalt unterschiedlicher Gebietskulissen, Problemlagen, Potenziale, Akteurskonstellationen, Organisationsformen, Handlungskonzepte und Ressourcenausstattungen. Diese Vielfalt macht vor allem eines deutlich: Verstetigungsstrategien müssen an den örtlichen Gegebenheiten ausgerichtet werden („lokale Maßarbeit“). Allgemeingültige Patentlösungen für diese Aufgabe gibt es nicht.

3 Parallele Werkstätten

Die Verstetigung der Sozialen Stadt: Akteursperspektiven

Die Tagung war deshalb als ein offener und durchlaufender Lernprozess konzipiert worden. Im Anschluss an die einführenden Vorträge von Prof. Dr. Walter Siebel und Karl Jasper wurde dazu in sieben moderierten Werkstätten die Frage erörtert, welche konkreten Unterstützungsbeiträge verschiedene an der Programmumsetzung beteiligte Akteursgruppen (BewohnerInnen, Einzelhändler, Wohnungsgesellschaften, Kommunen etc.) zur Kontinuität der lokalen Erneuerungsprozesse leisten bzw. leisten könnten. Grundlage für diese Diskussionen bildeten acht Fallbeispiele aus nordrhein-westfälischen Programmstadtteilen.

Die Ergebnisse der Werkstätten und der dort vorgestellten Fallbeispiele werden in diesem Kapitel ausführlich dokumentiert. Dabei werden die Ressourcen und die (möglichen) Verstetigungsbeiträge der jeweiligen Akteursgruppen ebenso angesprochen wie einige typische Schwierigkeiten und Hemmnisse, die bei dem Versuch auftreten, in den Programmgebieten dauerhafte „Nachsorgestrukturen“ zu etablieren. Auf diese Weise wird nicht zuletzt auch deutlich, dass bereits heute vielerorts wichtige Erfahrungen vorliegen, die es lohnen, näher untersucht zu werden, und die Mut zum Nachahmen machen.

Moderation und Bericht

Karin Neuhaus, Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung (ISSAB), Essen-Katernberg, und Uwe Gerwin, Stadtteilmanager Gelsenkirchen-Südost, Stadt Gelsenkirchen

Impulsreferat

Gerd Grzella, Stadt Düren, und Hermann Schaaf, Leiter des Büros für Gemeinwesenarbeit der ev. Kirchengemeinde Düren

Ergänzende Beispiele

Bürgerstiftung „Kalk gestalten“ – Dr. Marc Höhmann, Köln, sowie „Forum 2000 Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord e.V.“ – Wolfgang Ullrich, Forum 2000, Gelsenkirchen

Werkstatt 1

Bewohnerorganisationen – Bürgerinnen und Bürger engagieren sich

Karin Neuhaus / Uwe Gerwin

Zu Beginn der Werkstatt stellten sich die TeilnehmerInnen mit Namen und Funktion vor. Die anschließende Diskussion zum Aufbau von Bürgerorganisationen auf Stadtteilbene wurde anhand von drei Fallbeispielen aus den Städten Düren, Köln und Gelsenkirchen geführt. Dabei wurde insbesondere betont, dass die Stärkung bewohnergetragener Strukturen (Vereine, Initiativen, Bürgerstiftungen etc.) unabdingbar für ein nachhaltiges Stadtteilmanagement ist. Um die Impulse der zeitlich befristeten Interventionen des Programms Soziale Stadt in die Zeit nach dem Auslaufen der finanziellen Förderung weiterzutragen, muss es gelingen, die Menschen aktiv in den Erneuerungsprozess des Stadtteils einzubinden.

Was verstehen wir unter Kontinuität bzw. Verstetigung von Bewohnerbeteiligung?

Das Engagement der BewohnerInnen ist als Basis und Kernelement integrierter Stadtteilprogramme anzuerkennen und wertzuschätzen. Die Menschen eines Stadtteils sind die Experten ihres Wohnumfeldes und zugleich wichtigste Ressource, um die positiven Effekte gebietsbezogener Handlungsansätze dauerhaft zu sichern. Nachhaltige Wirkungen sind nur dann zu erreichen, wenn sich die BewohnerInnen mit den Zielen und Projekten identifizieren und wenn sie Instrumente an die Hand bekommen, um zu deren Realisierung beizutragen. Bei der Formulierung der Ziele eines Stadtteilprogramms sollten deshalb von Beginn an alle Themen berücksichtigt werden, die die BewohnerInnen in besonderer Weise betreffen und interessieren.

Der professionelle Aufbau von Bürgerorganisationen gehört zu den zentralen Aufgaben der jeweiligen StadtteilmanagerInnen. Stadtteilarbeit kann nur dann gelingen, wenn die gewählten Themen und Projekte an den Lebenswelten und den Eigeninteressen der BewohnerInnen anknüpfen. Eine solche Bewohnerbeteiligung ist jedoch arbeitsintensiv und muss mit den erforderlichen personellen Ressourcen ausgestattet werden. Gerade in den „benachteiligten Stadtteilen“ ist es daher notwendig, eine dauerhafte Gemeinwesenarbeit – durch welchen Träger auch immer – zu installieren.

Welche Möglichkeiten zur Unterstützung von Bewohnerorganisationen gibt es?

Um bewohnergetragene Strukturen langfristig aufrecht erhalten zu können, ist es notwendig, die Kooperationspartner in Politik und Stadtverwaltung davon zu überzeugen, politische Rückendeckung zu schaffen und die Beteiligung der Bevölkerung an der Stadtteilentwicklung dauerhaft zu betreiben. Die Bürgerstiftung in Köln-Kalk oder das Forum 2000, ein Dachverein der Vereine und Verbände des Stadtteils Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, sind positive Beispiele für ein solches Vorgehen. Zudem sollte eine institutionelle Förderung dieser Strukturen durch die Kommune angestrebt werden. Es sollten Modelle entwickelt werden, wie Bewohnerorganisationen auch nach dem Aus-

laufen der Stadtteilprogramme finanzielle Mittel für ihre stadtteilbezogenen Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden können. In diesem Zusammenhang hat sich u.a. das Einwerben von Unterstützung durch VertreterInnen der lokalen Ökonomie als hilfreich erwiesen.

Von besonderer Bedeutung für die Verstetigung bewohnergetragener Strukturen ist außerdem das Vorhandensein eines dauerhaften und professionellen Stadtteilmanagements. Im Zuge einer verstärkten Raumorientierung der Verwaltung ist schließlich auch eine funktionierende Kommunikation zwischen BewohnerInnen, Politik und Verwaltung sicherzustellen.



Ambivalenzen und Grenzen beim Thema Bewohnerbeteiligung

Die weitere Diskussion in der Werkstatt rankte sich vor allem um zwei Themenfelder:

Zum einen wurden die Hauptaufgaben des Stadtteilmanagements reflektiert. Besteht diese primär in der Prozessorganisation einer Bewohnerbeteiligung, in deren Verlauf der Bevölkerung Schritt für Schritt Entscheidungskompetenzen über die durchzuführenden Projekte übertragen werden? Dies hätte allerdings zur Konsequenz, dass öffentlichkeitsrelevante Projekte erst nach dem Aufbau entsprechender Beteiligungsstrukturen umgesetzt werden könnten. Oder ist es erforderlich, sofort und direkt, ggf. zunächst auch ohne Bewohnerbeteiligung erste Projekte zu realisieren, um eine ent-

sprechende Dynamik und Aufbruchstimmung im Stadtteil zu erzeugen? Je nach Herkunft und institutioneller Einbindung der DiskussionsteilnehmerInnen wurden die Schwerpunkte hier unterschiedlich gesetzt.

Zum zweiten wurde über die Abgrenzung bzw. über mögliche Parallelstrukturen zwischen neu geschaffenen Bewohnergremien und den durch die Gemeindeordnung vorgegebenen Bezirksvertretungen diskutiert. Es ist deshalb sorgfältig zu prüfen, wie sich Bürgerorganisationen zusammensetzen, wie sie sich legitimieren, welche Entscheidungsbefugnisse und Funktionen sie haben und wie ihre Abgrenzung zu den Bezirksvertretungen definiert ist.



Mosaikgärten des
Bürgervereins Satellitenviertel e.V.

Aufbau von Bewohnerorganisationen: das Beispiel Düren Süd-Ost

Gerd Grzella / Hermann Schaaf

1. Welche Schwerpunkte wurden im Stadtteilprogramm bearbeitet, welche sind nach dessen Abschluss wichtig?

Das Stadtteilprojekt Düren Süd-Ost war von 1999 bis Ende 2004 im Programm „Soziale Stadt NRW“. Mit dem „Ausstiegskonzept“ wird das Stadtteilprojekt bis Ende 2006 begrenzt fortgeführt.

Der Stadtteil Düren Süd-Ost umfasst mit etwa 11.000 EinwohnerInnen ein Achtel der Dürener Wohnbevölkerung. Wie kein anderer Dürener Stadtteil ist Süd-Ost geprägt durch Wohnquartiere des ehemaligen und neuen Sozialen Mietwohnungsbaus. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung und Verkehrsberuhigung, durch die Schaffung eines Jugend-, Bürger- und Vereinstreffs und die Ansiedlung eines Einkaufszentrums ist es im Rahmen des Stadtteilprojekts gelungen, die Wohn- und Lebensbedingungen vor allem für Kinder, Jugendliche und MigrantInnen und das

Image des Stadtteils entscheidend zu verbessern.

Schwerpunkt und besonderes Profil der Umsetzung des Programms Soziale Stadt in Düren Süd-Ost lag und liegt in der Schaffung neuer demokratischer Strukturen auf Wohnquartierebene, d.h. Aufbau, Beratung und Vernetzung von Bewohnerorganisationen in sozial und städtebaulich benachteiligten Wohnquartieren. Die begonnenen Organisationsprozesse brauchten unterschiedliche Zeiträume und waren bis Ende 2004 zum Teil noch nicht so weit stabilisiert, dass sie selbsttragend waren. Es bot sich die besondere Chance, im Rahmen des „Ausstiegskonzeptes“ bis Ende 2006 bestehende Ansätze einer Vernetzung der Bewohnerorganisationen aufzugreifen mit dem Ziel, dauerhafte Kooperationsstrukturen auf Stadtteilebene zu schaffen.

2. Welcher Beitrag wurde zum Aufbau von Bewohnerorganisationen geleistet?

Auf der Basis von Kooperationsverträgen zwischen der Stadt Düren und der Evangelischen Gemeinde als Trägerin des Büros für Gemeinwesenarbeit ist es dem Büro gelungen, durch intensive Aktivierungsarbeit in ausgewählten Wohnquartieren bestehende Bewohnerorganisationen zu stabilisieren sowie eine Vielzahl von neuen Bewohnerorganisationen aufzubauen.

Das Projektbüro im Stadtteil – so hieß in Düren das „Stadtteilbüro“ – konnte sich bei der Durchführung von Beteiligungsprozessen und beim Projektmanagement mit den Bewohnerorganisationen auf kompetente und legitimierte Kooperationspartnerinnen stützen.

3. Was genau wird wie weitergeführt, wie sieht das aus und wie wird es finanziert?

Im Rahmen eines erneuerten Kooperationsvertrages „Gemeinwesenarbeit und Soziale Stadtentwicklung Düren“ übernimmt das Büro für Gemeinwesenarbeit die begrenzte Fortführung des Stadtteilprojektes Düren Süd-Ost mit den Aufgabenschwerpunkten:

- Aufbau von neuen dauerhaften Kooperations- und Beteiligungsstrukturen auf Stadtteilebene
- Stabilisierung der Selbstorganisationskräfte auf Wohnquartiers-ebene

- Begleitung und Beratung der Bewohnerorganisationen bei der Weiterentwicklung von sozialen und kulturellen Angeboten und der Entwicklung von Finanzierungskonzepten nach dem Auslaufen des Stadtteilprogramms.

An der Finanzierung sind Land, Stadt und Evangelische Gemeinde beteiligt.



4. Welches sind hierbei die wesentlichen Kooperationspartner?

Tragende Akteure des Prozesses der Verstetigung in Düren Süd-Ost sind:

- Bewohnerorganisationen und Arbeitsgruppen aus Bewohnerorganisationen
- Traditionsvereine und Einrichtun-

gen (Schulen, Jugendheime, Bürgerhäuser, ...) des Stadtteils

- Projektgruppe Soziale Stadtentwicklung Düren (Amt für Stadtentwicklung/Amt für Jugend und Familie, GWA-Büro).



5. Wie läuft der Verstetigungsprozess ab?

Neben den Aktivitäten auf Wohnquartiersebene wird auf Stadtteilbene eine Vernetzung der Bewohnerorganisationen und der Aufbau einer eigenständigen Stadtteilvertretung in mehreren Phasen umgesetzt:

- Kooperation der Bewohnerorganisationen über Themen, die quartiersübergreifend von Bedeutung sind

- Klärung des weiteren Verfahrens und der Organisationsform, Rückbindung an die Bewohnerorganisationen sowie Durchführung von gemeinsamen Projekten und Aktionen

- Kooperation mit anderen Akteuren des Stadtteils (Vereine, Schulen, Institutionen, ...) über gemeinsame Themen und dauerhafte Kooperation über Einbeziehung in eine Stadtteilvertretung.

6. Was hat sich beim Aufbau von Bewohnerorganisationen bewährt und wo lagen die Hemmnisse?

Mit der Aktivierung von Bewohnerorganisationen und der dauerhaften Organisation der Akteure des Stadtteils geraten „Experten“ des Stadtteils mit „Experten“ der Fachressorts und „Experten“ der Politik in einen Dialog. Das geht nicht ohne Konflikte ab. Die dauerhafte Mobilisierung der Potenziale und Ressourcen des Stadtteils ist ohne die Bereitschaft, einen tragfähigen Dialog inklusive Streitkultur zu etablieren, nicht zu erreichen.

Konkrete geförderte Projekte sind für den Prozess der Stabilisierung von Bewohnerorganisationen dann hilfreich, wenn sie zeitnah zum Beteiligungs- und Kooperationsprozess umgesetzt werden können. Umgekehrt führen die Verfahrens- und Entscheidungswege über Förder- und Haushaltsmittel wegen ihrer unkalulierbaren Eigendynamik oftmals zu Enttäuschungen, durch die Bewohnerorganisationen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gelangen.

7. Welche „Neuen Kooperationsstrukturen“ werden im Stadtteil entstehen?

Als Vision ist eine Stadtteilentwicklung in Form eines Kooperationsprojekts zwischen Stadtteil (Stadtteilgremium) und Rathaus möglich. Mit dem konsequenten Aufbau von neuen Kooperationsstrukturen entsteht in Düren Süd-Ost am Ende des Stadtteilprojektes ein Stadtteilgremium neuen Typs.

Als Pendant auf der Seite des Rathauses ist mit der Initiierung des „Ausstiegskonzepts“ die verwal-

tungsinterne Projektgruppe „Soziale Stadtentwicklung Düren“ eingerichtet worden, an der das Amt für Stadtentwicklung, das Jugendamt sowie das Büro für Gemeinwesenarbeit beteiligt sind.

Zweimal jährlich berät und entscheidet zudem eine Verwaltungskonferenz „Soziale Stadtentwicklung Düren“ über die Handlungskonzepte und Arbeitsprogramme in den einzelnen Stadtteilen und Aktionsgebieten.



Hausaufgabenhilfe der Interessengemeinschaft Miesheimer Weg

8. Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“?

Die soziale und städtebauliche Stabilisierung und Erneuerung benachteiligter Stadtteile braucht zu ihrem dauerhaften Erfolg „Neue Kooperationsstrukturen“ der Akteure des Stadtteils untereinander und der Akteure der Kommunalverwaltung und -politik untereinander sowie einen institutionalisierten Dialog zwischen Stadtteil und Rathaus.

„Neue Kooperationsstrukturen“:

- Das meint im Stadtteil ein Gremium bzw. eine Stadtteilvertretung, an der alle Akteure des Stadtteils – Vereine, Einrichtungen, Interessenvertretungen der lokalen Öko-

nomie, Wohnungswirtschaft, nicht zuletzt bestehende und neu aufzubauende Bewohnerorganisationen etc. – teilnehmen und über den Erneuerungsprozess entscheiden und ihn durchführen.

- Das meint in der Kommunalverwaltung eine Koordinierungsinstanz, die ressortübergreifend und sozialraumorientiert die Handlungskonzepte umsetzen hilft.
- Das meint einen institutionalisierten Dialog zwischen Stadtteil und Rathaus zur Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung eines fortzuschreibenden Stadtteilprogramms.



Moderation und Bericht

Hedwig Drehsen, Geschäftsstelle Städtenetz „Soziale Stadt NRW“, Stadt Essen, und Evelyn Sucato, ILS NRW, Dortmund

Impulsreferat

Hermann Huerkamp, Geschäftsführer des Stadtteilforums Süd-Ost e.V. und Leiter des Stadtteilbüros, Ahlen

Ergänzende Beispiele

„Forum Lohberg e.V.“ – Prof. Dr. Dieter Oehlschlägel, Vorstandsmitglied Forum Lohberg e.V., Dinslaken

Werkstatt 2

Stadtteilvereine – gemeinsam viel erreichen

Hedwig Drehsen / Evelyn Sucato

Im Programm Soziale Stadt spielen Stadtteilvereine als Träger einer integrierten Stadtteilentwicklung eine wichtige Rolle. Es gibt allerdings nicht „das“ Modell eines Stadtteilvereins, sondern vielfältige Formen, die sich bezüglich ihrer Struktur, ihrer Aufgaben, ihrer Finanzierung sowie ihrer Funktion im Quartiersmanagement bzw. in der Stadtteilarbeit erheblich voneinander unterscheiden. Die zentrale Frage der Werkstatt lautete, welche Rolle Stadtteilvereine bei der Verstetigung der örtlichen Erneuerungsprozesse spielen können. Konkret wurde dies an den Beispielen des Stadtteilforums Süd-Ost e.V. in Ahlen und des Forums Lohberg e.V. in Dinslaken diskutiert. Dabei wurde nicht zuletzt auch deutlich, dass es ein breites Spektrum an Vorstellungen davon gibt, was jeweils verstetigt werden soll. Handelt es sich um neu geschaffene Infrastrukturen und Institutionen, um bestimmte Projekte vor Ort, um die Funktion des Quartiersmanagements oder um das generelle Prinzip integrierter Stadtteilentwicklung?

Aufbau und Finanzierung von Stadtteilvereinen

Wer Mitglied in einem Stadtteilverein werden kann, ist von Ort zu Ort anders geregelt. Es ist eine Frage der jeweiligen Konzeption, ob nur Institutionen aus dem Stadtteil oder auch Personen aus der Einwohnerschaft (alle oder ausgewählte) aufgenommen werden können. In Dinslaken wird beispielsweise der Anspruch verfolgt, mit der Zusammensetzung des Stadtteilvereins die lokalen Bewohner- und Akteursstrukturen möglichst vollständig widerzuspiegeln. In Ahlen dagegen setzt sich der Verein aus Institutionen und Vereinen des Stadtteils sowie aus Vertretern der städtischen Verwaltung und der Politik zusammen. Die Kommune tritt hier als einer von mehreren Akteuren auf. Einzelne BewohnerInnen werden zwar gehört, haben aber kein Stimmrecht.

Ein wichtiger Punkt der Werkstattdiskussion war die Frage, ob ein Stadtteilverein zur Verstetigung der örtlichen Entwicklung neue Strukturen schaffen oder bestehende Struk-

turen weiterentwickeln und vernetzen sollte. Die erste Vorgehensweise wurde von den TeilnehmerInnen jedoch als nicht besonders zielführend bewertet. Bei der Gründung eines Stadtteilvereins sollten vielmehr bereits vorhandene Strukturen einbezogen werden. Daher ist es notwendig, einen Stadtteilverein von Anfang an bewusst aufzubauen und auf die konkreten Bedingungen vor Ort hin zu organisieren.

Ein weiterer Diskussionspunkt war die Finanzierung der Stadtteilvereine. Falls im Zuge der Verstetigung eine Unabhängigkeit von Fördergeldern erreicht werden soll, wurde es als wichtig erachtet, frühzeitig wirtschaftlich tragfähige Konzepte zu entwickeln und sich geeignete Partner und Geschäftsfelder zur Finanzierung zu suchen. Offen blieb dabei die Frage, ob und ggf. wie ein Verein eigene Einnahmen aus gemeinnützigen oder gewerblichen Geschäften erwirtschaften sollte, um damit „freiwillige“ satzungsg-

gemäße Aufgaben des Stadtteilmanagements oder der Stadtteilarbeit zu finanzieren.

Einhellig wurde von den Teilnehmenden jedoch eine besondere städtische Verantwortung für die Quartiersentwicklung gesehen, die sich auch in einem finanziellen Engagement für die Vereinsarbeit widerspiegeln sollte. Denkbar wäre es in diesem Zusammenhang auch, der Stadt bestimmte Leistungen des Vereins kostenpflichtig anzubieten, z.B. die Geschäftsführung des Quartiersmanagements, die derzeit häufig noch ehrenamtlich organisiert ist. Darüber hinaus sollten auch Wohnungsgesellschaften, Beschäftigungsträger, Wohlfahrtsverbände

oder andere gemeinnützigen Organisationen als Partner in die Finanzierung von Stadtteilvereinen einbezogen werden, wenn Zweck und Ziele der jeweiligen Arbeitsansätze miteinander vereinbar sind.

In jedem Fall ist nach Ansicht der Werkstatt-Teilnehmenden eine Basisfinanzierung für die Aufrechterhaltung einer grundlegenden Infrastruktur erforderlich (als Anlaufstelle oder Treffpunkt), ohne die ein Stadtteilverein nicht professionell arbeiten kann. Soll dieser eine dauerhafte Schnittstellenfunktion für die Stadtteilentwicklung wahrnehmen, ist das nur mit einem Mindestmaß an personeller und räumlicher Ausstattung möglich.

Ziele und Aufgaben von Stadtteilvereinen

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit eines Stadtteilvereins besteht darin, die eigenen Ziele, die Organisationsstruktur und das Aufgabenprofil verbindlich festzulegen (Satzung). Zu klären ist dabei u.a., ob der Verein seine Ziele ausschließlich über gemeinnützige Tätigkeiten erreichen möchte oder ob er sich hierzu auch Formen eines Zweck- oder gewerblichen Betriebes bedienen will.

Stadtteilvereine unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf ihre Strukturen und Zielsetzungen sondern auch in Bezug auf ihre Aufgaben im Rahmen der Stadtteilarbeit.



Zur Bandbreite dieser Aufgaben können u.a. die Interessensvermittlung, das Initiieren von Entwicklungsprozessen, die Verwaltung und Organisation von Projekten sowie die Verwaltung von Quartiersfonds gehören. Als besonders bedeutsam wird dabei die Vernetzung der Stadtteilakteure untereinander sowie die Verzahnung vorhandener und neuer Stadtteilaktivitäten bewertet. Außerdem sollte Klarheit darüber geschaffen werden, ob ein Verein seine Aufgaben selbst definiert oder ob er auch Aufgaben übernehmen will und kann, die durch Dritte – z.B. die öffentliche Hand – an ihn herangetragen werden. Hiermit verbunden ist wiederum die Frage, ob der Verein ausschließlich oder vorrangig eigene Interessen und Ziele verfolgen will oder ob er sich als neutraler Mittler der im Stadtteil vorhandenen Interessen versteht.

Ein Stadtteilverein sollte seine Rolle im Stadtteil realistisch eingrenzen. Um einer möglichen Überforderung vorzubeugen, sollte er sowohl die eigenen Leistungen und Produkte explizit beschreiben als auch diejenigen, die gemeinsam mit Partnern umgesetzt werden sollen. Allerdings dürfen diese Beschreibungen nicht zu eng und unflexibel ausfallen, da einem Verein ansonsten die Kompetenz für eine spätere Diversifizierung seiner Betätigungsfelder und für die entsprechende Weiterentwicklung seines Profils abgesprochen wird. Insbesondere im Hinblick auf die Verstetigung von Stadtteilarbeit spielen zudem die jeweiligen Zielsetzungen der Stadt eine entscheidende Rolle für die Aufgabendefinition der Stadtteilvereine. Sollen mit einem Verein dauerhafte oder nur vorübergehende Strukturen geschaffen werden? Gibt es eine gesamtstädtische Strategie für die Stadtteilentwicklung? Welche verlässlichen Leitlinien, welche Zielvereinbarungen gibt es hierzu?

Intensiv wurde auch über die Frage diskutiert, was ehrenamtliche Arbeit in Stadtteilvereinen leisten kann.

Nach den Erfahrungen der DiskussionsteilnehmerInnen ist es notwendig, die ehrenamtlich arbeitenden Vereinsmitglieder systematisch für die Anforderungen zu qualifizieren, die auf sie zukommen (z.B. Geschäftsführung, Recht, Finanzen, Fördermittel, Politik, Fachlichkeit), damit sie ihre Gestaltungsspielräume nutzen und ihrer Aufgabe (Inhalt) und Verantwortung (Haftung) gerecht werden können. Unabhängig davon bestand in der Werkstatt Einigkeit darüber, dass Bürgerengagement professionelle Unterstützung braucht, z.B. in Form von Räumen und hauptamtlichen Mitarbeitern, die eine Interessenvertretung der ehrenamtlich Aktiven gegenüber der gesamtstädtischen Politik und Verwaltung leisten. Hier wurde ein dauerhafter Zuschussbedarf durch die öffentliche Hand gesehen, der ggf. durch Instrumente und Mittel der Bezirksvertretungen abgedeckt werden könnte.

Grenzen der Stadtteilarbeit durch Vereine

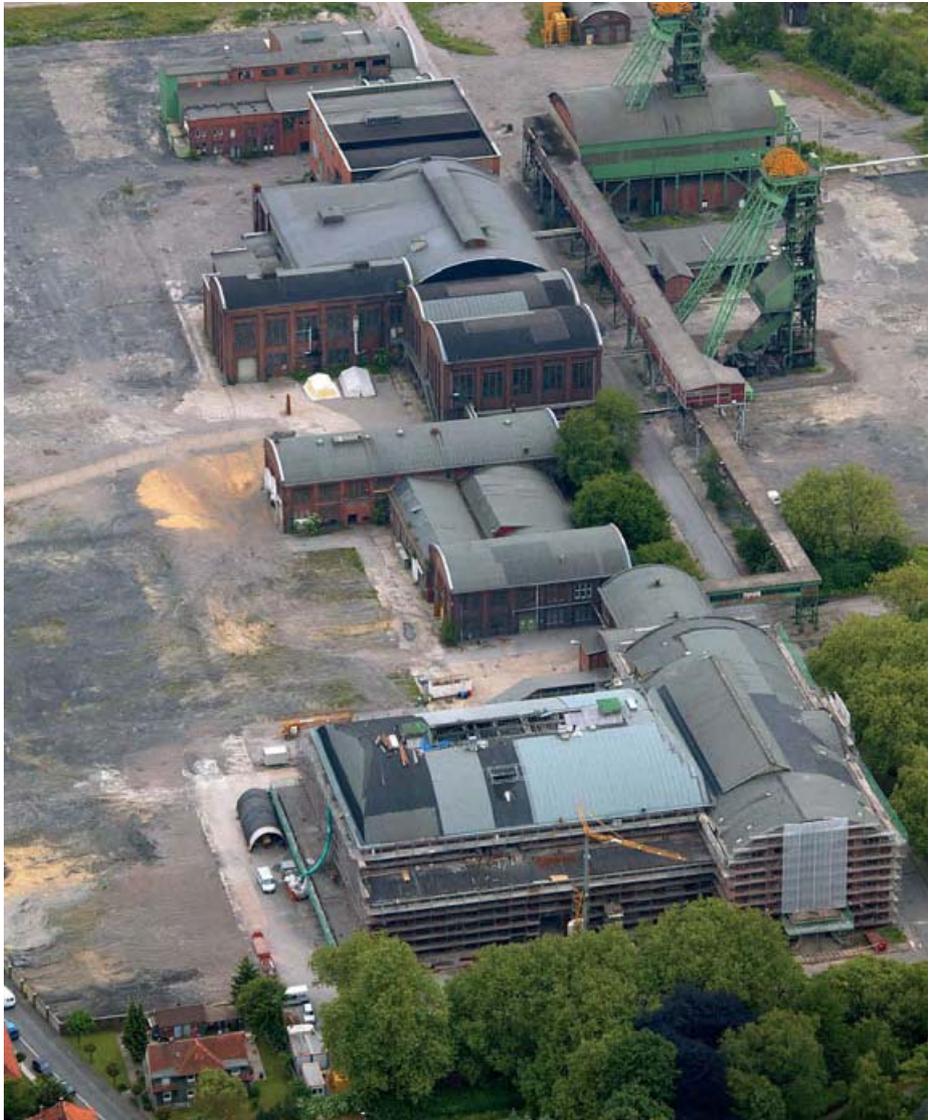
Stadtteilarbeit von Vereinen kann durch viele Faktoren behindert werden. Geht es bei der Verstetigung der Stadtteilarbeit z.B. darum, die Verantwortung auf einen Stadtteilverein zu übertragen, ist es unabdingbar, dass die Kommune ihre eigenen Gestaltungsansprüche schrittweise zurückfährt. Diese „Machtabgabe“ an den Stadtteilverein ist in der Praxis aber nur schwer durchzusetzen. Auch eine fehlende gesamtstädtische Konzeption oder ein fehlender politischer Wille können der Weiterarbeit in einem Stadtteil nach dem Auslaufen der Förderung die Grundlage entziehen. Denn Stadtteilarbeit braucht verlässliche mittel- bis langfristige Zusagen, um Verbindlichkeit herstellen zu können. Gerade für Stadtteilvereine ist es zudem wichtig, als anerkannter Akteur im Stadtteil agieren zu können und in alle den Stadtteil betreffenden Abstimmungsprozesse einbezogen zu werden, um Chancen, Potenziale und Synergien nutzen zu können.

Häufig ist Stadtteilarbeit eng mit einigen zentralen Personen verknüpft. Dies ist einerseits hilfreich, andererseits ist es dadurch aber auch schwieriger, in den Gebieten selbsttragende Strukturen aufzubauen. Gerade wegen der begrenzten Leistungsfähigkeit von ehrenamtlichem Engagement ist es deshalb wichtig zu erkennen, dass Stadtteilarbeit langfristig ein von konkreten Personen unabhängiger Prozess sein sollte.

Pflege und Nutzung des sozialen Kapitals

Als ein zentraler Lösungsansatz für die Stärkung von Stadtteilvereinen wurde diskutiert, die städtische Politik immer wieder daran zu „erinnern“, was ein Stadtteilverein leistet. Dazu ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit unverzichtbar.

Um eine größere Autonomie und „Selbstverwaltung“ der Stadtteilvereine zu erreichen, sollte es für diese außerdem möglich sein, Überschüsse zu erwirtschaften (als Akteur/Träger, Auftragnehmer, Gewerbetreibender, Vermieter o.ä.), mit denen die Stadtteilaktivitäten „refinanziert“ werden können. Zu diesem Zweck ist es insbesondere erforderlich, lokale Partnerschaften zu initiieren bzw. weiter auszubauen.



Zeche Westfalen

Der Beitrag lokaler Akteursnetzwerke zur Verstetigung der Stadtteilentwicklung: das Beispiel Ahlen-Süd/Ost **Hermann Huerkamp**

1. Welche Schwerpunkte wurden im Stadtteilprogramm bearbeitet, welche sind nach dessen Abschluss wichtig?

Am südöstlichen Rand der Stadt Ahlen gelegen, handelt es sich beim Soziale-Stadt-Gebiet Ahlen-Süd/Ost, in dem 16.000 der rd. 55.000 Einwohner der Stadt leben, um einen klassischen Arbeiterstadtteil aus dem späten 19. Jahrhundert in direkter Nachbarschaft zu Gewerbebetrieben und der ehemaligen Zeche Westfalen. In den zurückliegenden Jahren wurden mit dem 1995 beschlossenen Stadtteilprogramm vier Handlungsschwerpunkte bearbeitet: Modernisierungsmaßnahmen an Wohngebäuden und im Wohnumfeld, die Wiedernutzung des Zechengeländes, stadtteilorientierte Beschäftigungs-

und Qualifizierungsmaßnahmen sowie nicht zuletzt Projekte und Maßnahmen zur Stärkung der kulturellen und sozialen Infrastruktur und zur Unterstützung von Selbsthilfe und Eigeninitiative. Zu diesem Zweck wurde ein dichtes Netz von lokalen Akteuren geschaffen, zu dem u.a. das Sozial-präventive Netzwerk als AG von Schulen, Kindertagesstätten und freien Trägern, der Werbering Ost als Zusammenschluss von Einzelhändlern und Gewerbetreibenden sowie insbesondere das Stadtteilforum Süd-Ost e.V. gehören. Das Stadtteilprogramm wird voraussichtlich Ende 2007 auslaufen.

2. Welchen Beitrag können die lokalen Akteursnetzwerke zur „Kontinuität der Sozialen Stadt“ in Ahlen-Süd/Ost leisten?

Das Stadtteilforum Süd-Ost e.V. bündelt mehr als 50 Vereine und Institutionen des Stadtteils, darunter auch Träger der Freien Wohlfahrtspflege sowie Vertreter aus Verwaltung und Politik. Das Forum ist das zentrale Steuerungsgremium des Stadtteilprogramms und zugleich Träger des Stadtteilbüros. Diese breite Akteursbasis stellt das Rückgrat dar, mit des-

sen Hilfe die Verstetigungsaufgabe „geschultert“ werden soll. Zum einen nehmen die einzelnen Akteursnetze dabei eigenständig bestimmte Koordinationsfunktionen wahr und zum anderen – so die Absicht – sollen die Akteure eigene Beiträge zur Verstetigung leisten, damit das Stadtteilbüro als „Motor“ der Stadtteilentwicklung weiterarbeiten kann.

3. Was genau soll weitergeführt werden, wie sieht das aus und wie könnte es finanziert werden?

- Koordination des Glückaufheims: das Glückaufheim ist ein Leitprojekt der bewohnerorientierten Stadterneuerung und ein Dienstleistungszentrum für Beratung, Qualifizierung und Begegnung.
- Projektmanagement Zeche Westfalen: der Betrieb des Starterprojektes Lohnhalle/Kaue erfordert ein adäquates Gebäude- und Veranstaltungsmanagement. Die Verzahnung des Stadtteilforums mit der Projektgesellschaft Westfalen als Eigentümer und Betreiber schafft Synergien für den Stadtteil.
- Bürgerberatung und Projektentwicklung für den Stadtteil: das Stadtteilbüro ist niedrigschwellige Anlaufstelle für Stadtteilbewohner, vielfach für Menschen mit Migrationshintergrund. Zu seinen Aufgaben zählen Übersetzungen, Formularhilfen, Beratungshilfen in allen Lebenslagen mit passgenauen Weitervermittlungen zu anderen Institutionen.
- Angebote im Rahmen des Ganztagschulbetriebs: die Grundschulen des Stadtteils benötigen einen Träger, der in enger Kooperation mit den Schulen den Ganztagsbetrieb mit seinen Förder- und Betreuungsformen organisiert. Künftig wird diese Aufgabe das Stadtteilbüro übernehmen.
- Projekt Phänomexx auf dem Gelände der Zeche Westfalen: Phänomexx ist ein schulisches und außerschulisches Projekt zur Verbesserung des naturwissenschaftlich-technischen Unterrichts an den Schulen des Stadtteils.
- Sprachfördermaßnahmen: die einzelnen vom Land NRW geförderten Sprachförderprogramme in den Tageseinrichtungen für Kinder und den Grundschulen werden vom Stadtteilbüro umgesetzt und verwaltet. In jeweils enger Kooperation mit den Einrichtungen werden Lehrkräfte ausgewählt und angeleitet, die Kurse durchgeführt und entsprechend abgerechnet.
- Brückenjobs: Brückenjobs bieten Arbeitslosengeld II-Beziehern Möglichkeiten und Wege in die Arbeitswelt. Rund um den Stadtteil sind solche Jobangebote zu schaffen, vom Gartenhelfer zur außerordentlichen Grünpflege bis hin zum Stadtteilredakteur, der die online-Zeitung redaktionell betreut. Bis zu 50 Plätze sind problemlos einzurichten, anzuleiten und direkt abzurechnen.
- Mieterberatung für die Wohnungsgesellschaft Glückauf: die Beratung der Mieter hat sich zum festen Bestandteil der Arbeit des Stadtteilbüros entwickelt und erleichtert dem Wohnungsunternehmen das Vermietungsgeschäft.

An der Finanzierung der oben genannten Aufgabenbereiche des zukünftigen Stadtteilbüros wird zurzeit gearbeitet.

Team Stadtteilbüro



4. Welches sind hierbei die wesentlichen Kooperationspartner?

Zu den wesentlichen Akteuren zählen der Bürgermeister als der zentrale Fürsprecher der Verstetigung des begonnenen Stadtteilentwicklungsprozesses, der Vorstand des Stadtteilforums Süd-Ost e.V., die Stadtverwaltung, einige Schulen im Programmgebiet, die Wohnungsgesellschaft Glückauf, die Projektgesellschaft Westfalen mbH, der Werbering Ost und das Sozial-präventive Netzwerk.

6. Wie ist die Ortpolitik eingebunden?

Die kommunale Politik unterstützt den Stadtteilentwicklungs- und Verstetigungsprozess einvernehmlich. Sie ist einerseits mit ihren Ortsgruppen im Stadtteilforum Süd-Ost e.V. und andererseits in Person des Bürgermeisters im Vorstand des Stadtteilforums vertreten. Zudem sind die beiden großen Fraktionen als städtische Gesellschaftsvertreter bei der Projektgesellschaft Westfalen mbH involviert.

5. Wie läuft der Verstetigungsprozess ab?

Mit der Verstetigungsthematik haben sich insbesondere der Rat der Stadt sowie der Vorstand und die Mitgliederversammlung des Stadtteilforums Süd-Ost e.V. beschäftigt. Die Fraktion der Grünen hat eine Anfrage im Rat der Stadt gestellt mit dem Ergebnis, dass die Stadtverwaltung zusammen mit dem Stadtteilforum Süd-Ost e.V. bis zum 1. Quartal 2007 ein Konzept zur Verstetigung der Stadtteilentwicklung zu erarbeiten hat. Der konkrete Verstetigungsprozess hat jedoch bereits begonnen und wird durch bilaterale Gespräche von Stadtteilbüro und Bürgermeister mit den einzelnen Kooperationspartnern weiter vorangetrieben.

7. Wer ist zukünftig verantwortlich für die Stadtteilentwicklung?

Die aufgebauten Strukturen sollen erhalten bleiben und damit auch die Verantwortung des Stadtteilforums Süd-Ost e.V. und der darin zusammengeführten Akteure sowie des Stadtteilbüros.

8. Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“?

Das Wichtigste ist die weitere Sozokelfinanzierung für die oben beschriebenen Aufgaben.



Werkstatt 3

Wohlfahrtsverbände und gemeinnützige Organisationen

Brigitte Kugler / Antje Eickhoff

Im Mittelpunkt der Werkstatt stand die Diskussion über die Rolle von Wohlfahrtsverbänden und gemeinnützigen Organisationen bei der Verstetigung von Erneuerungsprozessen in Soziale-Stadt-Gebieten. Nach der Erläuterung der Situation im Hammer Norden wurden die sich davon deutlich unterscheidenden Bedingungen in Wuppertal-Ostersbaum vorgestellt. Träger des dortigen Stadtteilbüros ist das Nachbarschaftsheim am „Platz der Republik“, das seit ca. 50 Jahren in der Gemeinwesenarbeit tätig ist. Grundlage dafür bildet eine vertragliche Kooperationsvereinbarung zwischen der Stadt Wuppertal und dem Nachbarschaftsheim e.V., in der die Verantwortlichkeiten für das Stadtteilmanagement in Ostersbaum geregelt sind.

Die Steuerung des Stadtteilprojektes erfolgt vor Ort mit Hilfe einer Projektgruppe, in der VertreterInnen aus verschiedenen Fachämtern der Stadtverwaltung mit den Mitarbeiterinnen des Stadtteilbüros und der Geschäftsführung des Nachbarschaftsheims zusammen arbeiten. Ein weiteres wichtiges Informations- und Beratungsgremium ist die Stadtteilkonferenz, in die alle lokalen Träger und Organisationen (Kindergärten, Schulen, gemeinnützige Träger, Verbände, Polizei, Bezirksvertretung, MitarbeiterInnen des Bezirkssozialdienstes u.a.) eingebunden sind.

Die Verstetigungsdiskussion für Ostersbaum ist in der Projektgruppe begonnen worden und soll nun im Rahmen der Stadtteilkonferenz

fortgeführt werden. Verhandlungen mit der Stadt zur weiteren Finanzierung des Stadtteilmanagements sind geplant, dann allerdings mit dem Schwerpunkt auf einer sozialräumlich und präventiv ausgerichteten Kinder- und Jugendhilfe. Wichtigstes Verstetigungsziel wird die dauerhafte Organisation der Zusammenarbeit unterschiedlicher kommunaler, gemeinnütziger und privater Akteure sein, die den gebietsbezogenen Stabilisierungs- und Entwicklungsprozess auch nach Beendigung des Stadtteilprogramms weiter begleiten und vorantreiben können. Das Nachbarschaftsheim würde das Stadtteilmanagement aus diesem Grund gerne als Daueraufgabe in Ostersbaum verankern.

Moderation und Bericht

*Brigitte Kugler und Antje Eickhoff, Stadtteilmanagerinnen
Düsseldorf-Flingern, Stadt Düsseldorf*

Impulsreferat

*Hamm Norden – Klaus Köller,
Stadtteilmanager Hamm-Norden, und
Silke Hesse, Stadt Hamm*

Ergänzende Beispiele

*Wuppertal-Ostersbaum – Dr. Britta Lenders und
Gertrud Heinrichs, Nachbarschaftsheim Wuppertal e.V.*



Stadtteilphilosophie entwickeln

Ein wichtiges Ergebnis der Werkstatt bestand darin, dass es notwendig ist, die Ressourcen im Stadtteil zu ermitteln und zu bewerten, mit deren Hilfe die örtliche Entwicklung verstetigt werden kann. Zu diesem Zweck wurde es als hilfreich angesehen, eine „Stadtteilphilosophie“ zu erarbeiten, bei der definiert wird, was ein Stadtteil leistet und leisten könnte. In diesem Zusammenhang sollte auch die Frage geklärt werden, was mit welchen Trägern verstetigt werden kann und soll (im Hammer Norden liegt ein solcher Schwerpunkt z.B. im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit).

Die Verstetigungsdebatte kreist häufig um die Schlagwörter Struktur, Ort und Person. Die TeilnehmerInnen der Werkstatt waren sich darin einig, dass diese Debatte nicht losgelöst von den bisher im Stadtteil aktiven Personen und Einrichtungen geführt werden darf. Statt dessen sollte in jedem Stadtteil – wie im Hammer Norden geschehen – eine offene und

breit angelegte Diskussion vor Ort organisiert werden, um ein möglichst passgenaues Verstetigungskonzept zu erarbeiten.

Für die Akteure aus Wohlfahrtsverbänden und gemeinnützigen Organisationen sind dabei insbesondere folgende Aspekte von Bedeutung:

- Verankerung der Träger im Stadtteil: Die meisten Träger waren schon vor Beginn der Soziale-Stadt-Programme im Stadtteil aktiv und werden dies auch in Zukunft in irgendeiner Form bleiben.
- Aufgrund ihrer Einbindung in das Quartiersmanagement und andere programmbezogene Aufgaben konnten sich die Träger wichtiges Know-How zu neuen Arbeitsweisen und Netzwerken erarbeiten.
- Zudem sind hierdurch bessere Kenntnisse über Projekte, Strukturen und Träger im Stadtteil, aber auch eine Vertrauensbasis seitens der Bewohnerschaft entstanden.
- Freie Träger haben wegen der Bedeutung der gemeinnützigen Auf-

gaben, die sie wahrnehmen, Einfluss auf die Politik und die Kommunen.

- Bei freien Trägern ist die Flexibilität – z.B. bezüglich der Vergabe von Aufträgen – größer als in der Stadtverwaltung, weshalb Projekte schneller und unbürokratischer umgesetzt werden können. Insbesondere für Maßnahmen aus dem Verfügungsfonds hat sich dies als vorteilhaft erwiesen.
- Freie Träger können Ziele und Ideen anders in die Öffentlichkeit bringen, als dies von kommunaler Seite aus möglich ist, d.h. es besteht ein anderer Zugang zur Bevölkerung. Dadurch wiederum

schafft man eher ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für den Stadtteil anstelle der Erwartungshaltung, die Stadt müsse nun dies oder jenes tun.

- Vorteile existieren auch im finanziellen Bereich: Die gemeinnützigen Organisationen haben über die finanziellen Zuschüsse der Kommunen hinaus eine eigene ökonomische Grundlage. Zudem können sie leichter Anträge bei Stiftungen, Hilfsorganisationen etc. stellen oder Fundraising betreiben.
- Freie Träger handeln als „Auftragnehmer“ für die Kommunen und sind damit flexibel einsetzbar.



Ressourcen nutzen – Defizite beseitigen

Das Verstetigungskonzept für den Hammer Norden, zu dessen wesentlichen Elementen ein stadtteilbezogenes Controllingsystem und eine dauerhafte Bereitstellung kommunaler Mittel gehören, wurde in der Werkstatt als erfolgreicher Wegweiser für andere Stadtteile gesehen. Das Stadtteilcontrolling basiert auf einem datengestützten Informationssystem, bei dem die verantwortlichen Mitarbeiter vor Ort Auswertungsberichte anfertigen, die dann den Steuerungsgremien vorgelegt werden. Das System wurde in mehreren Schritten entwickelt. Zuerst wurden die strategischen und operativen Ziele für die Stadtteilentwicklung definiert. Danach wurden geeignete Indikatoren ausgewählt, mit deren Hilfe die Realisierung der Ziele gemessen werden kann. Derzeit wird daran gearbeitet,

die notwendigen statistischen Daten, Evaluationsdaten (über Projekte) und Befragungsdaten zu ermitteln.

Als wichtige Ressource für die Verstetigung gebietsbezogener Erneuerungsprozesse wurden außerdem die vor Ort aufgebauten Kooperations- und Vernetzungsstrukturen betrachtet, zu denen beispielsweise eine Stadtteilkonferenz gehören kann. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang vor allem die Koordination der verschiedenen Stadtteilaktivitäten sowie die Unterstützung und Pflege der bestehenden Kooperationen.

Für die Entwicklung einer tragfähigen Verstetigungsstrategie ist schließlich eine realistische Einschätzung der verfügbaren Zeitressourcen und eine

klare Rollenaufteilung zwischen den Akteuren erforderlich. Beides sollte von Beginn an sowohl innerhalb der Projekte als auch auf Stadtteilebene diskutiert werden.

Ein wesentliches Defizit in Bezug auf die Verstetigungsfrage liegt eindeutig im finanziellen Bereich. Wünschenswert wäre deshalb, nachdem im Stadtteil ein Konsens über die künftig zu bearbeitenden Themenbereiche und Aufgaben hergestellt wurde (Nachsorgekonzept), eine weitere Unterstützung aus kommunalen und/oder aus Landesmitteln. Auch hierfür gibt es aber keine allgemeingültigen Strategie- oder Verfahrensvorschläge, weil jeder Stadtteil andere Bedingungen und Strukturen aufweist und deshalb seine eigenen Lösungen finden muss.

Fazit

Wichtig für den Prozess der kontinuierlichen Stadtteilentwicklung ist es, die zu beteiligenden Akteure sensibel auszuwählen, die Politik aktiv einzubinden und frühzeitig zu einer offenen Diskussion über die Ziele, Inhalte und Intensität der Verstetigungsstrategie zu kommen. Hinderlich sind dabei vor allem ungeklärte Finanzierungsbedingungen (Widerspruch zwischen Dauerauf-

gaben und Befristung der Förderprogramme), zum Teil aber auch die unberechenbare Dynamik von örtlichen Entwicklungsprozessen und Akteursstrukturen. Zudem kann es durchaus Projekte oder Akteure geben, die wichtig für die Stadtteilentwicklung sind, die zum Zeitpunkt des Programmendes aber noch nicht über eine dauerhaft tragfähige Existenzgrundlage verfügen.



Beteiligungsworkshop
Funsport-Park

Der Beitrag der Wohlfahrtsverbände zur Verstetigung der Stadtteilentwicklung: das Beispiel Hamm-Norden Klaus Köller

1. Welche Schwerpunkte wurden im Stadtteilprogramm bearbeitet, welche sind nach dessen Abschluss wichtig?

Hamm-Norden ist traditionell eine Arbeitersiedlung in nördlicher Randlage des Hammer Stadtgebietes (Größe ca. 300 ha), die seit der kommunalen Neuordnung 1975 zu ungefähr gleich großen Teilen den Stadtbezirken Hamm-Heessen und Hamm-Bockum-Hövel zugeordnet ist. Geographisch wie auch im Selbstverständnis der meisten BewohnerInnen ist der Norden aber ein eigenständiges Gebiet geblieben. Heute leben dort ca. 14.000 Menschen, und zwar überwiegend in den (Groß-)Siedlungsgebieten aus den 1950er, 60er und 70er Jahren.

Die politische Vernachlässigung aufgrund der Zugehörigkeit zu zwei Stadtbezirken hat dazu geführt, dass

sich im Hammer Norden als Folge bestimmter städtebaulicher Konzepte (verdichteter sozialer Wohnungsbau, Obdachlosenunterkünfte etc.), die in der „Normalbevölkerung“ auf immer weniger Akzeptanz stießen, soziale Brennpunkte entwickeln konnten. Von Nachteil war hier vor allem, dass die jeweiligen Bezirksvertretungen diesen Fehlentwicklungen nicht frühzeitig in den 70/80er Jahren entgegen gesteuert haben. Insbesondere das Fehlen von Angeboten für die teilweise sehr verhaltensauffälligen und aggressiven Jugendlichen hatte die Problematik zu Beginn der 90er Jahre aber unübersehbar gemacht.

Aus diesem Grund hat der Rat der Stadt Hamm im Jahr 1993 das

„sozial- und bewohnerorientierte Handlungskonzept Hamm-Norden“ beschlossen. Zu den wesentlichen Projektbereichen dieses Konzepts zählen:

- gemeinwesenorientierte Stadtteilarbeit/Quartiersarbeit durch das Stadtteilbüro Hamm-Norden
- Arbeit mit (sozial benachteiligten) Kindern und Jugendlichen
- städtebauliche Projekte (Umgestaltung von Plätzen, Entwicklung eines Stadtteilzentrums)
- Stadtteilimage/Stadtteilkultur.

Im Jahr 1994 wurde der Hammer Norden in das nordrhein-westfälische Landesprogramm für „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ aufgenommen.

2. Welchen Beitrag konnten die beteiligten Wohlfahrtsverbände zur „Kontinuität der Sozialen Stadt“ im Hammer Norden leisten?

Auf der Grundlage des o.g. Handlungskonzeptes ist im Hammer Norden von Beginn an eine starke Verzahnung von öffentlichen und freien Trägern angestrebt worden. Dies drückt sich u.a. in den Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen aus (vgl. dazu Punkt 3).

Zu den wesentlichen beteiligten Akteuren gehören dabei: Jugendamt, Stadtplanungsamt, Sozialamt, Amt für soziale Integration, Arbeiterwohlfahrt, Katholischer Sozialdienst, Jugendarbeit Hamm-Norden e.V., Kirchengemeinden, Malteserwerke gGmbH, Caritasverband Hamm sowie Wohnungsbaugesellschaft(en), Polizei und Schulen.

3. Was genau wird weiter geführt, wie sieht das aus und wie wird es finanziert?

Die gebietsbezogenen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen haben sich bewährt. Die beiden zentralen Abstimmungsgremien im Stadtteil, der Präventivkreis (Gründung: 1992) und der Arbeitskreis Hamm-Norden (1993), werden bestehen bleiben. Gleiches gilt für die Unterarbeitskreise Kinderhilfenetzwerk, AK Arbeit, AK Sinti-Arbeit und AK Kultur. Die Gesamtsteuerung der Vor-Ort-Aktivitäten wird auch in Zukunft in der Hand der Stadtteilkoordination bzw. des Stadtteilmanagements liegen, das sich aus der Vorsitzenden des Präventivkreises, dem Leiter des Stadtteilbüros, einer Mitarbeiterin aus dem Stadtplanungsamt und dem Koordinator des Jugendamtes zusammensetzt.

Die Trägerschaft des Stadtteilbüros übernahmen die Arbeiterwohlfahrt und der Katholische Sozialdienst. Sämtliche örtlichen Kindertageseinrichtungen werden von freien Trägern betrieben. Der Caritasverband unterhält die Wohnungslosenfachstelle. Die katholische und die evangelische Kirchengemeinde sind die Träger der Jugendarbeit. Alle diese Organisationen sind traditionell im Hammer Norden vertreten und stehen für eine kontinuierliche soziale Arbeit im Stadtteil. Darüber hinaus können sie zusätzliche Mittel (Räume, Eigenmittel, Spenden usw.) akquirieren und machen eine eigenverantwortliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Folgende Schlüsselprojekte werden dauerhaft fortgeführt:

- Stadtteilbüro Hamm-Norden in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt (Unterbezirk Hamm-Warendorf) und des Katholischen Sozialdienstes Hamm
- Spiel- und Lernhilfe Hamm-Norden in Trägerschaft des Katholischen Sozialdienstes Hamm
- Stadtteiljugendhilfe in Trägerschaft des Jugendarbeit Hamm-Norden e.V.

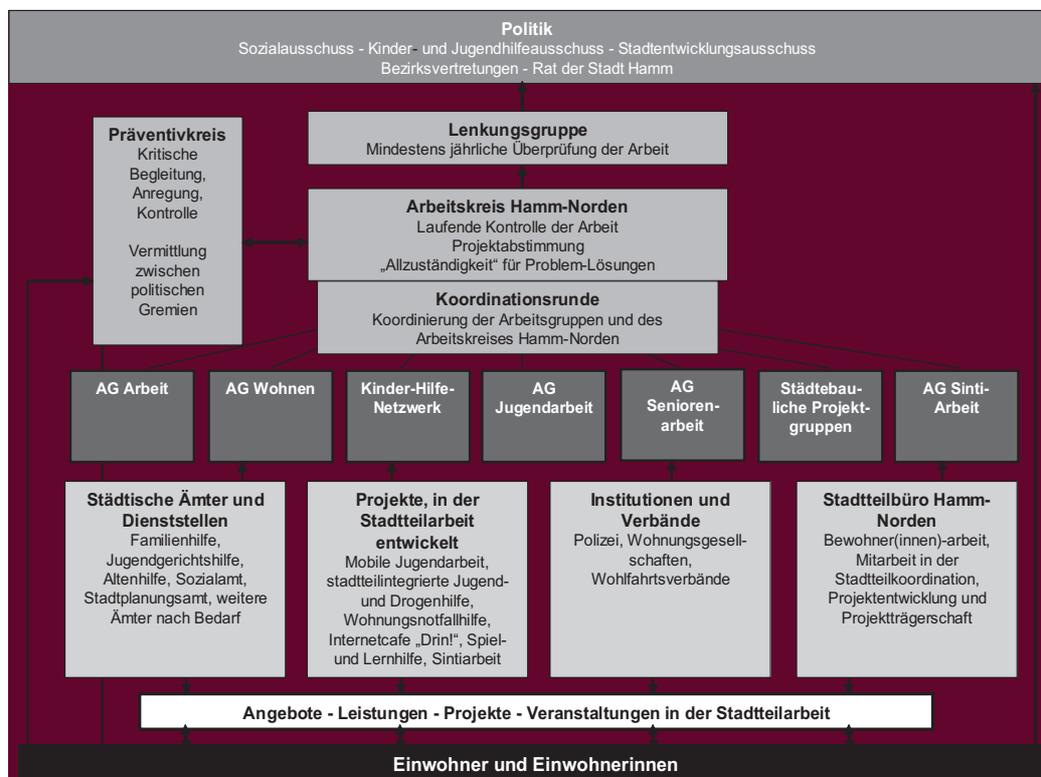
Die Finanzierung dieser Projekte erfolgt über kommunale Mittel, entsprechende unbefristete Verträge sind mit den Trägern bereits geschlossen worden. Darüber hinaus konnte in den vergangenen zwei Jahren eine integrierte Stadtteilkulturarbeit aufgebaut werden, mit der die etablierten Angebote der örtlichen Vereine ergänzt werden. Derzeit fließen dafür Mittel aus dem Kulturretat, die zudem durch Kultursponsoring und Spenden aufgestockt werden.

4. Wie lief der Verfestigungsprozess ab?

Unter Beteiligung und mit Abstimmung der Bezirksregierung und des Landes wurde frühzeitig (1999) ein sog. „Ausstiegsszenario“ für das Stadtteilprogramm entwickelt. Dieses Konzept sah u.a. die Entwicklung eines Stadtteilcontrollings, eine zusätzliche Schwerpunktsetzung im Bereich „Arbeitsmarkt“ sowie verstärkte Initiativen im städtebaulichen Bereich vor. Parallel dazu ist auf Projektebene ein Qualitätsentwicklungsprozess angeregt und durchgeführt worden (im Sinne von Projektcontrolling und Steuerung der Maßnahmen). Dies betraf auch die Personalentwicklung (Kompetenzen; Verantwortung; Budgets) und die Entwicklung einer gemeinsamen Verantwortung für den Stadtteil. Gleichzeitig wurde die kontinuierliche Information der Öffentlichkeit über Presse, Rundfunk und Veranstaltungen ebenso verstärkt wie die Einbeziehung von Ortspolitik, Rat und Multiplikatoren durch den Präventivkreis, Veranstaltungen, gemeinsame Klausuren und Gremienvorlagen zu speziellen Themen.

Ziel war dabei die Rückführung der Aktivitäten des Stadtteilprogramms auf die wesentlichen Projektbereiche (Stadtteilbüro, Spiel- und Lernhilfe sowie Jugendarbeit) und deren Konsolidierung. Innerhalb der Verwaltung (speziell im Jugendamt) wurden zudem die finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um die Maßnahmen dauerhaft weiterführen zu können.

Organigramm des Stadtteilprogramms Hamm-Norden



5. Wie ist die Ortspolitik eingebunden?

Da der Hammer Norden kein eigener Stadtbezirk ist, arbeiten Bezirks- und/oder Ratsvertreter bzw. die Bezirksvorsteher jeweils in unterschiedlicher Intensität im Präventivkreis mit. Die sozialen und städtebaulichen Probleme des Gebiets konnten auf diese Weise direkt in die politischen Gremien eingebracht werden. Es entstand ein regelmäßiger Kontakt zwischen Bürgern, Politik und Verwaltung, es konnten gemeinsame Lösungsideen entwickelt werden und den politischen Vertretern waren die Probleme immer sehr präsent.

Für die freien Träger ist es außerdem möglich, eigene Strategien zur Information und Einbeziehung von Politik zu entwickeln. So sind im Rahmen von Veranstaltungen (Stadtteilkonferenzen, Quartierskonferenzen oder -begehungen, Präsentationen in Ausschüssen oder in Sitzungen der Bezirksvertretung) Politiker direkt informiert und in Lösungsstrategien integriert worden.

6. Was hat sich bewährt und wo waren die Hemmnisse?

Die aufgebauten Arbeitsstrukturen im Hammer Norden haben sich bewährt. Die gute Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlichen Trägern wird kontinuierlich weiterentwickelt und den Anforderungen im Stadtteil angepasst.

7. Wer ist zukünftig verantwortlich für die Stadtteilentwicklung?

Das bisherige Steuerungsgremium für die Vor-Ort-Aktivitäten (die Vorsitzende des Präventivkreises, der Leiter des Stadtteilbüros, eine Mitarbeiterin aus dem Stadtplanungsamt und der Koordinator des Jugendamtes), wird auch in Zukunft für den Entwicklungsprozess im Hammer Norden verantwortlich sein. Die „Letztverantwortung“ dafür verbleibt jedoch weiterhin beim Stadtteilkordinator des Jugendamtes.

8. Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“

- Einsicht in die Notwendigkeit
- Politischer Wille
- Wille zur weiteren Kooperation (auch unter der Voraussetzung geringerer Mittel).

Moderation und Bericht

*Ursula Mölders und Bettina Gringel,
Stadt- und Regionalplanung Dr. Paul G. Jansen GmbH,
Köln*

Impulsreferat

*Werbegemeinschaft KnappenInitiativeOberhausen
(K.In.O) – Johannes Schlaghecke und Nese Özgelik,
Seniorenbüro Bürgerzentrum Alte Heid, Oberhausen*

Ergänzende Beispiele

*Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU) – Ercan Idik,
EG DU, Duisburg, sowie
Gründerzentrum Triple Z in Essen-Katernberg –
Dirk Otto, Triple Z, Essen*

Werkstatt 4 + 5

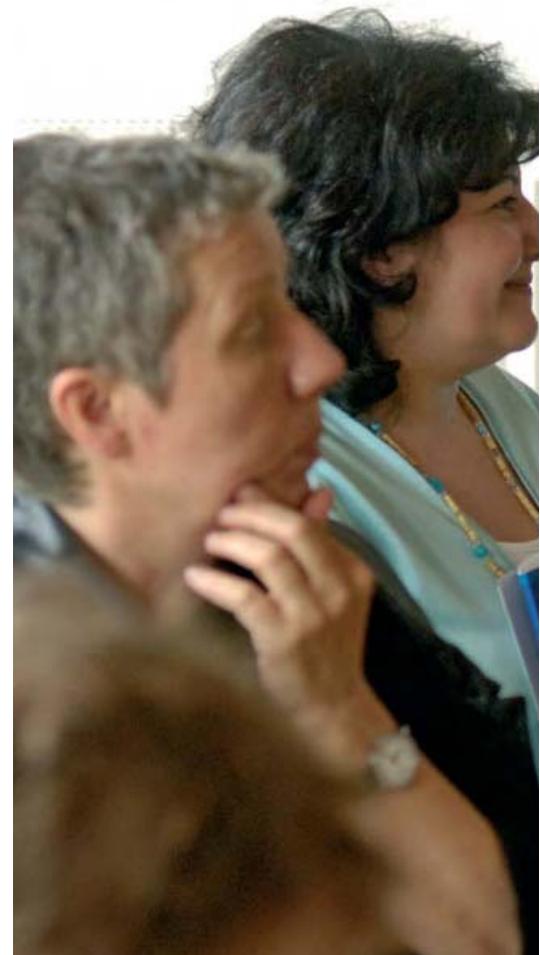
Lokale Ökonomie – Einzelhandel und Gründerzentren

Ursula Mölders / Bettina Gringel

Im Tagungsprogramm waren die beiden Themen Einzelhandel und Gründerzentren als separate Arbeitsgruppen angeboten worden. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl in der Arbeitsgruppe Gründerzentren wurden die beiden Gruppen dann aber zu einer Werkstatt „Lokale Ökonomie“ zusammengefasst. Zum Einstieg in die Diskussion wurde die Werbegemeinschaft Knappen-InitiativeOberhausen (K.In.O) mit ihrer Arbeit zur Stärkung des Einzelhandels im Oberhausener Stadtteil Knappenviertel vorgestellt. Danach gab es zwei ergänzende Beiträge zu den diesbezüglichen Aktivitäten der Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU) in Duisburg-Hochfeld und

-Marxloh (vgl. Werkstatt 8) sowie zum Gründerzentrum Triple Z in Essen-Katernberg.

Diese Fallbeispiele machten schon zu Beginn der Werkstatt deutlich, dass die Voraussetzungen für nachhaltige Erfolge in der lokalen Ökonomie aufgrund der Bandbreite des Themas sehr unterschiedlich sind. Während die einen Projekte bei schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in problematischen Stadtteilen langfristig auf Unterstützung angewiesen sind, besteht bei anderen Projekten nach einer zeitlich begrenzten Anschubphase durchaus die Chance auf finanzielle Eigenständigkeit.



Was verstehen wir unter Kontinuität und Verstetigung? Was braucht Verstetigung?

Die Teilnehmer waren sich schnell darüber einig, dass unter Kontinuität nicht das dauerhaft belegte Ladenlokal zu verstehen ist. Kontinuität ist vielmehr dann gegeben, wenn die mit Hilfe der Sozialen Stadt aufgebauten Strukturen zur Stärkung der lokalen Ökonomie auch über das Programmende hinaus bestehen bleiben. Ziel muss es dabei entweder sein, die örtlichen Gewerbevereine, Unternehmerstammtische und Marketingstrukturen so aufzubauen und zu organisieren, dass sie auch ohne externe Unterstützung Aktionen und Projekte durchführen sowie die dazugehörigen Managementaufgaben übernehmen, oder aber dafür zu sorgen, dass dafür eine verlässliche externe Unterstützung (z.B. durch die Stadtverwaltung) finanziert bzw. gesichert ist.

Nach Ansicht der Teilnehmer sind die Probleme in den meisten Stadt-

teilen jedoch zu vielfältig, um das erstgenannte Ziel zu erreichen. Die Erfahrung der Werbegemeinschaft K.In.O zeigt zudem, dass der Erfolg und die Dauerhaftigkeit derartiger Strukturen in erheblichem Maße vom Know-how und Engagement der Akteure abhängig und damit eher „zufällig“ ist: Finden sich hoch motivierte Akteure, die aus eigenem Interesse an einem funktionierenden Wirtschaftsstandort ein gemeinsames stadtteilbezogenes Ziel verfolgen, funktionieren die aufgebauten Strukturen auch ohne externe Hilfe. Sind die Gewerbetreibenden hingegen vollauf mit der Existenzsicherung ihres Unternehmens beschäftigt, finden sie keine Zeit für Standortmarketing oder gemeinsame Aktionen. Kontrovers diskutiert wurde dabei die Messlatte für eine erfolgreiche Verstetigung. Als mögliche Kriterien dafür wurden u.a. steigende Immobilienpreise

und eine Abnahme der Quote leer stehender Ladenlokale genannt.

Auf eine besondere Erfolgsgeschichte kann das Gründerzentrum Triple Z zurückblicken, das 1996 als Aktiengesellschaft gegründet wurde und sich inzwischen selbstständig trägt. Angesichts dieses Beispiels wurde die Meinung vertreten, dass nach einer Anschubförderung für lokal-ökonomische Projekte auch ein klarer Schnitt erforderlich ist. Dies gilt besonders dann, wenn es sich um die Unterstützung von Existenzgründern und jungen Unternehmen handelt. Es muss ein Zeitpunkt vereinbart werden, bis wann eine Geschäftsidee unterstützt wird. Wenn bis dahin keine Wirtschaftlichkeit erreicht ist, ist entweder die Geschäftsidee nicht marktfähig oder der Unternehmer nicht geeignet, das Konzept umzusetzen.

• Welche Schwierigkeiten und Restriktionen gibt es auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Stadtentwicklung ?

• ... erkenntnisse

• ... weiterhin ?

• W...



Welche Schwierigkeiten gibt es auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Stadtteilentwicklung?

Als besondere Hemmnisse für die Entwicklung der lokalen Ökonomie in den Gebieten der Sozialen Stadt wurden die städtebaulichen Strukturen und die zumeist geringen Flächenpotenziale genannt. Die typischen Defizite beginnen hier bei zu kleinen Ladenlokalen und fehlenden Ansiedlungsmöglichkeiten für Magnetbetriebe und enden bei einer nicht ausreichenden Unterstützung durch öffentliche Dienststellen und die Politik: Wenn großflächige Einzelhandelsvorhaben an verkehrsgünstigen Standorten am Rande eines Stadtteils genehmigt werden, verschlechtern sich die Überlebenschancen der kleineren Lebensmittelhändler und Fachgeschäfte in den betroffenen Gebieten zwar generell. Für die Stadtteile der Soziale-Stadt-Programme wirkt sich ein Wegbrechen der Nahversorgung jedoch besonders negativ aus. Handlungsbedarfe wurden daher da-

rin gesehen, dass einerseits politisch die Priorität gesetzt wird, die kleinteiligen lokalökonomischen Strukturen besonders zu fördern, und dass andererseits auf allen Verwaltungs- und Politikebenen integrierter als bislang gearbeitet wird. Ein weiteres Problem in benachteiligten Stadtteilen sind häufig auch die fehlenden Handlungsoptionen. So sind beispielsweise die Eigentümer von Gewerbeimmobilien oft nicht erreichbar oder wenig interessiert. Auch eine bloße Anreizförderung wie z.B. ein Hof- und Fassadenprogramm reicht heute nicht mehr aus, um Eigentümer zur Instandsetzung ihrer Gebäude zu motivieren. Im Einzelfall gilt es deshalb auch abzuwägen, ob die Instrumente des Sanierungsrechts nach BauGB angewandt werden sollten, um ein stärkeres Druckmittel gegenüber „schwierigen“ Eigentümern zu haben.





Was muss zur Sicherung der erreichten Projekterfolge getan werden?

Ein zentraler Dreh- und Angelpunkt zur Sicherung der erreichten Projekterfolge liegt darin, die im Laufe des örtlichen Entwicklungsprozesses aufgebauten Strukturen und die Akteure zu qualifizieren. Dies sollte sowohl durch Weiterbildungsmaßnahmen für Netzwerke und engagierte Einzelpersonen als auch durch eine kontinuierliche Kooperation mit öffentlichen Institutionen und der Stadtverwaltung erfolgen. Insbesondere die Stadtverwaltung und Institutionen wie Kammern, Verbände und Wirtschaftsförderungsgesellschaft müssen hierfür sensibilisiert werden, um ihre Unterstützungsbereitschaft zu gewinnen. In diesem Zusammenhang wurde in der Werkstatt darauf hingewiesen, dass es für viele Insti-

tutionen neu ist, sich um ökonomische Probleme auf einer kleinteiligen (gebietsbezogenen) Ebene zu kümmern.

Gefordert wurde zudem eine stärkere Berücksichtigung der lokalen Ökonomie in den staatlichen Förderprogrammen. Bei den Fördermittelgebern muss das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass eine funktionierende Stadtteilökonomie zur Steigerung der Lebensqualität in den Stadtteilen beiträgt. Dies zeigt sich u.a. auch in der städtebaulichen Dimension: die Vermietung von Wohnungen und Ladenlokalen wird gesichert und die Investitionsbereitschaft der Immobilieneigentümer erhöht sich.

Fazit

Die Diskussion der Erfahrungen der Teilnehmer hat gezeigt, dass eine Verstärkung lokalökonomischer Entwicklungsprozesse angesichts der unterschiedlichen Gegebenheiten in den betroffenen Gebieten auf den Einzelfall zugeschnitten sein muss und eine gute Analyse voraussetzt. Angemerkt wurde außerdem, dass sich die Akteure der Lokalen Ökonomie in den Soziale-Stadt-Gebieten häufig überfordert fühlen. Zum einen müssen sie sich trotz schlechter wirtschaftlicher Gesamtsituation und schwieriger Standortbedingungen behaupten, zum anderen werden sie immer wieder als wichtige Akteure und Motoren bei den Prozessen der Stadtteilentwicklung angefragt.



Knappenfest 2006

Der Beitrag des Einzelhandels zur Verstetigung der Stadtteilentwicklung: das Beispiel Oberhausen-Knappenviertel **Nese Özçelik**

1. Welche Schwerpunkte wurden im Stadtteilprogramm bearbeitet, welche sind nach dessen Abschluss wichtig?

Das Knappenviertel wurde 1996 in das NRW-Landesprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ aufgenommen. Der Stadtteil befindet sich im Osten des Bezirkes Alt-Oberhausen. 1996 lebten hier rd. 7.800 Menschen auf einer Fläche von ca. 125 ha. Die Bevölkerung des Knappenviertels ist durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Arbeitslosen, Sozialhilfeempfängern, Alleinerziehenden, Ausländern und Menschen mit geringem Einkommen gekennzeichnet. Zudem

wohnen hier überdurchschnittlich viele Kinder und Jugendliche.

Im Rahmen des „Stadtteilprojektes Knappenviertel“ wurden schwerpunktmäßig u.a. die Handlungsfelder Stadtteilmarketing, Entwicklung der örtlichen Geschäfts- und Arbeitswelt sowie Einrichtung eines Kommunikationszentrums bearbeitet. Nach dem Ausscheiden des Stadtteils aus dem Landesprogramm im Jahr 2003 wurden diese Themen nachhaltig weiterentwickelt.

2. Welchen Beitrag konnte der Einzelhandel zur „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ in Oberhausen-Knappenviertel leisten?

Die durch das Stadtteilbüro initiierte Gründung der „Knappeninitiative Oberhausen - K.In.O. e.V.“, einer Gemeinschaft von ortsansässigen Gewerbetreibenden und Einzelhändlern, sichert die Verstetigung der Stadtteilentwicklung auch nach dem Auslaufen des Förderprogramms. K.In.O. versteht sich nicht als Werbering im klassischen Sinne. Vielmehr geht es darum, durch eigene

Aktivitäten das soziale Klima im Knappenviertel zu verbessern und Beratung, Informations- und Werbemaßnahmen zu organisieren. Dabei ist der Verein zur Zeit hauptsächlich in folgenden Arbeitsfeldern aktiv:

- Werbung: lokales Branchenbuch
- Beratung: Stammtisch, Themenabende, Qualifizierungsangebote
- Stadtteilarbeit: Herausgabe einer Stadtteilzeitung, Organisation des

- Stadtteilfestes
- Sponsoring: Kita-Weihnachtsfeier, Ausstattung eines Altenheims, Sportangebote an einer Ganztagschule, Mittagstisch, Aktionsflyer von ortsansässigen Vereinen
- politische Interessenvertretung: u.a. Beirat des Stadtteilprojektes, Sozialausschuss der Stadt.

3. Was genau wird weiter geführt, wie sieht das aus und wie wird es finanziert?

K.In.O. existiert nun schon seit sieben Jahren und hat seine Mitgliederzahl in dieser Zeit von 14 auf 40 aufstocken können. Der Verein finanziert seine Projekte, Veranstaltungen und Aktionen selbst:

- Die Stadtteilzeitung „Knappenreport“ wird seit der 10. Ausgabe (akt. Ausgabe: 30) von K.In.O. herausgegeben. Die Zeitung wird durch Inserate und teilweise über

K.In.O. finanziert.

- Das Stadtteilfest wird in diesem Jahr zum 10. Mal durchgeführt. K.In.O. hat die Organisation und Federführung vor ca. sieben Jahren übernommen. Die Finanzierung wird über Sponsoring, Standgebühren und K.In.O. gesichert.
- Nach dem Auslaufen des Stadtteilprogramms 2003 hat K.In.O. viele Funktionen des inzwischen auf-

gelösten Stadtteilbüros übernommen. Dazu zählen u.a. Vernetzung, Kommunikation und gemeinsame Aktivitäten mit Stadtteilakteuren. K.In.O. ist Ansprechpartner für Verwaltung und Politik, erhält keine finanzielle Förderung, wird aber durch die Verwaltung aktiv begleitet und unterstützt.



4. Welches sind hierbei die wesentlichen Kooperationspartner?

Im Verstetigungsprozess der Knappeninitiative haben folgende Kooperationspartner eine wesentliche Rolle gespielt:

- Unternehmer (Einzelhändler, Dienstleister, Handwerker)
- Stadtverwaltung
- Politik.

5. Wie lief der Verstetigungsprozess der Stadtteilentwicklung insgesamt ab?

Ein wichtiger Bestandteil der Stadtteilarbeit war die Beteiligung der Akteure und Bürger. So haben projektbezogene Beteiligungsaktionen sowie eine strukturelle Partizipation dazu geführt, dass das Stadtteilprojekt von den Bewohnern bewusst wahrgenommen und mitgetragen wurde. Zudem wurde jedes Projekt mit der Vorgabe begonnen, dass eine

intensive finanzielle und personelle Förderung durch das Soziale-Stadt-Programm nur für einen begrenzten Zeitraum möglich sein würde. Nach dem Ende des Programms sollte der Stadtteil deshalb in der Lage sein, seine Entwicklung aus eigener Kraft voranzutreiben. Die K.In.O. leistet dazu einen entscheidenden Beitrag.

6. Wie war die Ortpolitik eingebunden?

Ein politischer Beirat hatte für die Dauer des Stadtteilprojektes eine Lenkungs- und Kontrollfunktion. Er war zusammengesetzt aus Vertretern der Bezirksvertretung, des Ausländerbeirates, der Wohlfahrtsverbände,

der Vereine und der Kirchen sowie der K.In.O. In fünf bis sechs Treffen pro Jahr wurde dort über anstehende Projekte und Maßnahmen beraten. In Bezug auf deren Umsetzung wurden dann jeweils Empfehlungen an die

Bezirksvertretung als beschlussfassendes Gremium ausgesprochen.

Auf diese Weise konnten kurze Beschluss- und Verfahrenswege erreicht werden.

7. Was hat sich bewährt

und wo waren Hemmnisse bei der Verstetigung der Einzelhändlerinitiative K.In.O.?

Die Etablierung eines aktorsgetragenen Vereins, der sich um die Belange des Stadtteils kümmert, hat sich für die Verstetigung der Stadtteilentwicklung im Knappenviertel bewährt. Seit Abschluss des Stadtteilprojekts wird die Vereinsarbeit kontinuierlich durch verschiedene Bereiche der Verwaltung begleitet, so dass eine ständige Kommunikation mit K.In.O. stattfindet. Es gibt

zwar keine finanzielle Ausstattung für die Umsetzung von Projekten, aber die strukturelle Hilfestellung und die weiterhin vorhandenen Ansprechpartner in Verwaltung und Politik tragen zur Nachhaltigkeit der Arbeit von K.In.O. im Stadtteil bei.

Zu Beginn des Stadtteilprojektes 1996 war das Thema „Stärkung der lokalen Ökonomie“ nicht „förder-

fähig“. Einige Projekte, die in den Förderanträgen formuliert wurden, konnten deshalb nicht umgesetzt werden. Dies erwies sich als großes Hemmnis, da die K.In.O. mit einer eigenständigen Finanzierung dieser Projekte überfordert gewesen wäre. Daher hat sich K.In.O. in ihrer Tätigkeit auf Projekte und Maßnahmen beschränkt, die sie selbst bewältigen kann.

8. Wer ist zukünftig verantwortlich für die Einzelhändlerinitiative K.In.O.?

K.In.O. ist mehr als nur eine Werbegemeinschaft. In der Satzung des Vereins sind folgende Ziele aufgeführt:

- durch gemeinsame Aktionen den Einkauf im Viertel attraktiver machen
- durch Verschönerungsmaßnahmen das Erscheinungsbild des Stadtteils verbessern
- Identifikation der Bewohner mit ihrem Viertel erreichen
- durch Nachbarschaftsaktionen mehr Toleranz für einander erreichen

- die Vielfalt der Branchen vor Ort herausstellen
- die Vorteile des Einkaufens im direkten Wohnumfeld aufzeigen
- die Leistungsfähigkeit der Unternehmen unterstreichen
- Austausch mit Verbänden und Vereinen
- Lobbyarbeit.

Die Mitglieder sind durch die kontinuierliche Zusammenarbeit im Rahmen der Vereinstätigkeit zu einem eingespielten Team zusammengewachsen. Kurze Absprachen, kur-

ze Wege, teilweise Unterstützung durch die Stadtverwaltung und die vor Ort tätigen Akteure haben entscheidend zur Stärkung des Vereins beigetragen. Die Federführung von stadtteilbezogenen Aktivitäten wird von K.In.O. übernommen. Die für Unternehmen bezeichnende Eigenschaft der Selbstständigkeit wird von K.In.O. vorteilhaft eingesetzt und führt zur Verankerung und Akzeptanz des Vereins auch in der Bewohnerschaft. K.In.O. fühlt sich für den Verein und für den Stadtteil in hohem Maße verantwortlich.

9. Was sind die wichtigsten

Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“?

- Der Prozess der Verstetigung ist rechtzeitig mitzudenken und umzusetzen.
- Verwaltung und Politik müssen

sich mit dem Thema der benachteiligten Stadtteile dauerhaft beschäftigen und Ressourcen zur Verfügung stellen.



Triple Z,
Fördermaschinegebäude 7 und 8

ZukunftsZentrumZollverein – Triple Z in Essen-Katernberg

Dirk Otto

Katernberg umfasst eine Fläche von ca. 480 ha. Rund 23.800 Menschen leben in diesem Stadtteil im Essener Norden, der zwischen den Autobahnen A 40 und A 42 liegt. Die Geschichte des Stadtteils ist untrennbar mit dem Bergbau verbunden. Die Schachtanlage Zollverein entwickelte sich nach 1850 zum ökonomischen Mittelpunkt Katernbergs und beeinflusst seine Siedlungsstruktur bis heute: Zahlreiche Bergarbeitersiedlungen, Halden und Bahnanlagen bestimmen noch immer das Ortsbild. Mit dem Rückzug des Bergbaus begann im Stadtteil eine Umbruchsituation: Die Schließungen der Zeche Zollverein (1986) und der Kokerei (1993) führten zu massiven Arbeitsplatzverlusten und erheblichen sozialen Problemen. Sie hinterließen zudem großflächige Industriebrachen.

Aufgrund dieser Entwicklung initiierte die Stadt Essen seit Ende der

80er Jahre mehrere gebiets- und sachbezogene Stadterneuerungsprogramme für Katernberg, mit deren Hilfe es inzwischen gelungen ist, die Bewohnerschaft im Stadtteil zu halten und dessen Image deutlich zu verbessern. Im Rahmen des Konzeptes „Ansätze integrierter Kommunalpolitik“ werden seit 1994 verstärkt integrierte Projektansätze verfolgt. Das „Integrative Entwicklungskonzept“ von 1995 und seine Fortschreibungen sind die konsequente Weiterentwicklung vorhandener Planungs- und Handlungsprozesse. Das Entwicklungskonzept für Katernberg bezieht die benachbarten Stadtteile Schonnebeck und Stoppenberg mit ein.

Schwerpunkte der Stadtteilentwicklung sind Projekte im Bereich der Beschäftigung und Qualifizierung, zur Förderung des Zusammenlebens zwischen Deutschen und Nichtdeutschen und zur Verbesserung der In-

frastruktur, insbesondere für Kinder und Jugendliche. Eine dialogorientierte Planung mit Hilfe von Moderatoren der Universität Duisburg-Essen sowie zahlreiche Kooperationsnetze sorgen für eine intensive Einbindung der Menschen vor Ort in die Zielfindung und Durchführung der verschiedenen Erneuerungsmaßnahmen (Essener Modell des Quartiermanagements). Auf den ehemaligen Zechenbrachen sind überregional ausstrahlende Zentren für Kunst, Kultur, Design, Ausstellungen und Unternehmensansiedlungen entstanden, darunter auch das im Folgenden ausführlich beschriebene Gründerzentrum Triple Z.

Durch diese Projekte haben sich außerdem neue Chancen zur Tourismusförderung ergeben. Hohe Erwartungen verbinden sich dabei vor allem mit der Auszeichnung von Zeche und Kokerei Zollverein zum UNESCO-Weltkulturerbe im Jahr 2002.

Das Konzept des Triple Z

Triple Z, das Essener Gründerzentrum ZukunftsZentrumZollverein in der ehemaligen Zeche Zollverein 4/5/11 in Essen-Katernberg, ist ein erfolgreiches Beispiel dafür, wie das

Netzwerk in Arbeit zu bringen, wobei die Einbindung der wichtigsten Institutionen der Stadtgesellschaft zum Wohle der ganzen Stadt eines der besonderen Merkmale dieses Netzwerkes ist. Für die Projekt-

letzen 105 Jahren den Stadtteil nicht nur vor dem Hintergrund der Arbeitsplätze, sondern auch der errichteten Wohnsiedlungen für Bergarbeiter und Beamte um den Förderstandort herum nachhaltig geprägt hat.



Ziel einer dauerhaften Tragfähigkeit („Nachhaltigkeit“) von Projekten bereits bei der Konzeptentwicklung und Projektumsetzung berücksichtigt werden kann. Triple Z gilt als eines der Pilotprojekte des Essener Konsens und der NRW-Gründungsinitiative Go!. Existenzgründerinnen und -gründern sowie jungen Unternehmen werden in den umfangreich sanierten Zechengebäuden seit 1997 Büro-, Produktions- und Lagerflächen für den Start in die Selbstständigkeit angeboten. Ein besonderes Augenmerk liegt im Triple Z auf der Branchenvielfalt. In einem kommunikativen Umfeld finden hier klassische Handwerks- und Produktionsbetriebe ebenso ihren Standort wie Dienstleister unterschiedlichster Tätigkeitsbereiche. Das industriehistorische Ambiente spricht dabei insbesondere junge, kreative und hoch qualifizierte Unternehmer an.

Der Essener Konsens steht seit über zehn Jahren dafür, Menschen zu qua-

lifizieren und die operative Leitung des Triple Z wurde der Essener Konsens zur verbindenden Klammer. Die Ideenfindung zur Gründung des Triple Z als einem Beitrag zum Strukturwandel im Ruhrgebiet war Mitte der 90er Jahre vom Zusammentreffen verschiedener Faktoren geprägt. Kern des Projektansatzes war die Überlegung, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen zu fördern, um damit Arbeitsplätze zu schaffen. Schließlich war durch den Niedergang des Bergbaus gerade der Essener Norden von hoher Arbeitslosigkeit betroffen und Essen-Katernberg war sog. „Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf“.

Als Ende 1994 zudem die zentrale Ausbildungswerkstatt der RAG in den Gebäuden von Zollverein 4/5/11 geschlossen wurde und die Gebäude zu verfallen drohten, war der ideale Standort für das Projekt gefunden. Statt des Abrisses wurde hier ein Zechenstandort erhalten, der in den

Wesentliche konzeptionelle Anregungen für das Essener Projekt stammen aus dem Technologie- und Gründerzentrum „London Business Village“. Bei einem international besetzten Workshop mit Akteuren des Essener Konsens in Nottuln Anfang 1995 wurden Entwicklungsperspektiven für ein Essener Gründerzentrum in Anlehnung an das britische Vorbild entwickelt. Die vielschichtigen Ziele des Triple Z wurden in den Bereichen der Arbeitsmarktpolitik, der stadtteilbezogenen Strukturpolitik und der Wirtschaftspolitik definiert. Ausgehend von dieser Initiative und dem Engagement der INGEKA (Interessengemeinschaft Katernberg) wurde 1996 die Triple Z Aktiengesellschaft gegründet. In Zuständigkeit der Triple Z AG erfolgte zwischen 1996 und 2002 in drei Bauabschnitten die Sanierung der neun ehemalige Zechengebäude mit einer vermietbaren Gewerbefläche von 10.000 m². 1997 zogen die ersten Mieter ein.

**Triple Z-Areal im
September 2004**



**rechts
Produktionshalle
9 mit 600 qm**



Die Finanzierung des Triple Z

Durch die außergewöhnliche Entscheidung, als Betreibergesellschaft für das Zentrum eine Aktiengesellschaft zu gründen, konnte nicht nur das Engagement und Know-how aus dem Essener Konsens genutzt werden. Zahlreiche Akteure engagierten sich zudem finanziell als Aktionäre. Zu den Gründungsaktionären der Triple Z AG zählen die EWG – Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, die Etec – Essener Technologie- und Entwicklungs-Centrum GmbH, die Stadtwerke Essen AG, die s-Beteiligungsgesellschaft Essen mbH & Co. KG (Sparkasse Essen) und das Bfz – Berufsförderungszentrum Essen e.V. Wesentliche inhaltliche Unterstützung erhielt das Projekt zudem von IHK, Kreishandwerkerschaft und dem lokalem Arbeitsamt. Rund 1.000 Groß- und Kleinaktionä-

re kamen in den Folgejahren hinzu. Auch heute ist die Aktie noch gefragt. Aktuell sind insgesamt 41.000 Inhaber-Stückaktien gezeichnet (Grundkapital rd. 105.000 €), von denen sich 8.600 in Streubesitz, beispielsweise bei Essener Bürgern, befinden. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt hinsichtlich der Identifizierung und Solidarisierung mit dem Projekt, dessen Wertpapiere als Förderaktie konzipiert sind. Aktionäre erwerben sie nicht mit dem Ziel, Dividenden zu erhalten, sondern um das Projekt zu fördern. Die große Anzahl von Aktionären im Stadtteil zeigt, dass das Modell „Aktie“ als gelebte Bürgerbeteiligung am örtlichen Strukturwandel ein großer Erfolg ist und damit auch eines der Alleinstellungsmerkmale des Zentrums.

Die Finanzierung der Sanierungs-

maßnahmen erfolgte durch Fördergelder der EU, des Landes NRW und der Stadt Essen in Höhe von insgesamt rund 9,5 Mio. €. Ein nicht zu unterschätzender Anteil am Aufbau des Zentrums konnte durch Mittel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung realisiert werden. ABM- und Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Sanierungsphase durchgeführt wurden, waren der erste Ansatzpunkt, um Menschen wieder in Arbeit zu bringen. Auch die Wertschöpfung durch diese Maßnahmen, die bis heute den jungen Unternehmen im Zentrum, z.B. durch moderate Mieten, zugute kommt, darf nicht vergessen werden. Heute sind bei 70 Unternehmen im Triple Z über 350 Mitarbeiter beschäftigt. Durch die 70 Firmen sind mehr als 95 % der zur Verfügung stehenden Gewerbefläche belegt (Stand: Mai 2006).

Die Leistungen des Triple Z

Existenzgründern stehen im Zentrum verschiedene Beratungsangebote zur Verfügung, die in Kooperation mit dem Gründungsnetzwerk Essen angeboten werden. Triple Z unterstützt ferner Existenzgründungs- und Stadtteilprojekte. Der monatliche kostenlose Gründersprechtag im Triple Z wird vom Zentrum im gleichen Rhythmus auch im Essener Rathaus angeboten.

Triple Z hat sich wirtschaftlich stabil aufstellen können. Die Triple Z AG schrieb im Geschäftsjahr 2005 zum siebten Mal in Folge schwarze Zahlen; der Betrieb des Zentrums trägt sich aus selbst erwirtschafteten Mitteln. Die breite wirtschaftliche und

inhaltliche Unterstützung, die Triple Z in der Öffentlichkeit sowie bei Institutionen und Unternehmen erfährt, ist wesentliche Grundlage für seinen Erfolg und zugleich Verpflichtung für die Akteure vor Ort, den eingeschlagenen Kurs fortzusetzen.

Dazu zählt inzwischen auch die Förderung von Ansiedlungen von im Triple Z gewachsenen Unternehmen in der unmittelbaren Nachbarschaft des Zentrums. Einige erfolgreiche Mieterfirmen haben bereits konkretes Interesse, hier Eigentum zu erwerben. Nachdem im ersten Schritt zahlreiche Arbeitsplätze am Standort geschaffen werden konnten, nähert man sich nun den nachhaltigen Zielen der Stadtteilentwicklung und

Wirtschaftsförderung, indem die Arrondierungsflächen entwickelt werden. Die nicht hoch genug einzuschätzenden privatwirtschaftlichen Investitionen sind insbesondere auch ein Bekenntnis zum Standort Essen-Katernberg und festigen den durch das Gründerzentrum in Gang gebrachten Beschäftigungseffekt. Die enge Verzahnung von Betrieben mit dem Stadtteil, z.B. durch die gegenseitige Berücksichtigung bei Aufträgen oder die steigende Zahl an Übernachtungen aufgrund unterschiedlicher Aktivitäten im Zentrum zur Stabilisierung des Beherbergungsgewerbes, sind nicht zu unterschätzende Impulse für den ehemals vom Bergbau geprägten Stadtteil Katernberg.

Moderation und Bericht

*Jan Fasselt, ILS NRW, Dortmund, und
Dr. Tamara Frankenberger, LEG Arbeitsmarkt- und
Strukturentwicklung GmbH, Ratingen*

Impulsreferat

*Uta Schütte-Haermeyer, Ruhr-Lippe Wohnungsgesell-
schaft mbH, Dortmund*

Ergänzende Beispiele

*Herbert Wojtera, Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG,
Bonn, sowie
Dirk Miklikowski, Gelsenkirchener Gemeinnützige
Wohnungsbaugesellschaft mbH, Gelsenkirchen*

Werkstatt 6

Wohnungsunternehmen – zentrale Partner

Jan Fasselt / Dr. Tamara Frankenberger

In den Programmgebieten der Sozialen Stadt sind Wohnungsunternehmen ein wichtiger Akteur und Partner für die örtlichen Erneuerungsprozesse. Wohnungsunternehmen engagieren sich auf vielfältige Weise in den Quartieren und tragen entscheidend zur Verstetigung von Projekten und Vernetzungsstrukturen bei, die im Rahmen der jeweiligen Stadtteilprogramme entwickelt und aufgebaut wurden. Beispielhaft für dieses Engagement der Wohnungswirtschaft wurde in einem Impulsvortrag der Erneuerungsprozess im Dortmunder Stadtteil Clarenberg vorgestellt. Hier ist die Umsetzung des Sozialen-Stadt-Programms wesentlich durch die Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft (RLW) getragen worden. Ergänzend berichteten Vertreter von Wohnungsunternehmen aus Bonn und Gelsenkirchen über ihre Erfahrungen mit integrierten Stadt(teil)erneuerungsprozessen.

Wohnungsunternehmen als „aktiver Motor“ der Stadtteilentwicklung

Das althergebrachte Bild von Wohnungsunternehmen, die sich lediglich um die Bewirtschaftung ihrer eigenen Wohnungsbestände kümmern, gehört der Vergangenheit an. Zunehmend haben die Unternehmen in den letzten Jahren ihre Verantwortung für den Stadtteil entdeckt. Insbesondere bei öffentlichen oder ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen ist dies zum Teil auf soziale Zielsetzungen zurückzuführen. Vor dem Hintergrund der Folgen des demographischen Wandels und zunehmender Segregationsprozesse wird aber immer stärker auch die ökonomische Notwendigkeit ei-

ner derartigen Neuorientierung der Unternehmenspolitik betont, um die langfristige Vermietbarkeit der Wohnungsbestände zu sichern. Die durch das Programm Soziale Stadt in den Stadtteilen etablierten neuen Strukturen sind, dies wurde in der Arbeitsgruppe betont, als notwendige Daueraufgabe zu betrachten. Dazu gehören z.B. der Aufbau eines Quartiersmanagements, die Stärkung der sozialen Infrastruktur oder die Entwicklung und Erhaltung des öffentlichen Raums. Die Wohnungsunternehmen sollten sich als aktiver Motor für eine Verstetigung dieser Strukturen begreifen.

Stadtteilentwicklung in Kooperation

Stadtteilentwicklung kann nicht die alleinige Aufgabe der Wohnungsunternehmen sein, aber diese können entscheidende Beiträge für die Stabilisierung und Entwicklung benachteiligter Stadtgebiete leisten. Deshalb muss das Engagement der Unternehmen dort, wo es nicht ausreichend ist, eingefordert werden. In der Werkstatt wurden viele Möglichkeiten für ein solches Engagement vorgestellt und diskutiert. Die wichtigste Aufgabe der Wohnungsunternehmen wird es dabei bleiben, die Attraktivität des Stadtteils durch Investitionen in die eigenen Bestände zu stärken. Darüber hinaus können die Unternehmen z.B. soziale Einrichtungen im Stadtteil unterstützen, sich finanziell am Quartiersmanagement beteiligen oder dieses selber tragen, Conciergelogen in ihren Gebäuden einrichten und

den Vor-Ort-Service für die BewohnerInnen verbessern. Eine nachhaltig stabile Stadtteilentwicklung kann aber nicht das alleinige Aufgabenfeld der Wohnungsunternehmen sein, sondern muss in Kooperation mit anderen lokalen Akteuren und vor allem mit den Kommunen umgesetzt werden.



Strategische Planung

Die TeilnehmerInnen der Werkstatt berichteten von Beispielen für gelungene Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen und Kommunen, beklagten aber auch eine mancherorts fehlende Kooperationsbereitschaft sowohl bei Wohnungsunternehmen als auch bei Kommunen. Deutlich wurde zudem, dass neben einer Kooperation auf Stadtteilebene auch eine gesamtstädtische und regionale Abstimmung sowie das Entwickeln gemeinsamer Strategien notwendig sind, um den Herausforderungen des demographischen Wandels und verstärkter sozial-räumlicher Segregationsprozesse gerecht zu werden. Die jeweiligen Entwicklungen sollten deshalb im Rahmen eines systematischen Monitorings beobachtet und bewertet werden, um auf dieser Informationsgrundlage zu gemeinsamen Strategien zu gelangen, mit deren Hilfe das Handeln und die Investitionsentscheidungen der Akteure aufeinander abgestimmt werden können.



Konzentrierte Bestände als Voraussetzung

Wohnungsunternehmen engagieren sich erfahrungsgemäß – dies belegen auch die in der Werkstatt vorgestellten Beispiele – vor allem in Stadtteilen, in denen ihnen ein großer Anteil der Bestände gehört. Nur dort „rechnet“ sich für die Unternehmen der Finanz- und Personaleinsatz bezogen auf die erreichten Mietparteien. Sind die Wohnungsbestände in einem bestimmten Gebiet in der Hand von nur wenigen Unternehmen, kann es gelingen, Kooperationsstrukturen aufzubauen und das Engagement der Beteiligten zielgerichtet zu bündeln. Der seit einiger Zeit zu beobachtende Trend zur Einzelprivatisierung bedeutet aber, dass zunehmend Stadtteile mit heterogenen Eigentümerstrukturen entstehen, in denen Wohnungsunternehmen immer seltener als starke Partner der sozialen Stadtteilentwicklung auftreten werden.

Wohnungsverkäufe verringern Handlungsoptionen

Als große Gefahr für die Ziele der Sozialen Stadt wurden in der Werkstatt die Privatisierung von kommunalen und der Verkauf alteingesessener Wohnungsunternehmen an internationale Investoren und Immobilienfonds gesehen. Auch wenn mit den neuen Eigentümern bislang erst wenige Erfahrungen bestehen, muss doch damit gerechnet werden, dass die Renditeoptimierung zum alleinigen Maßstab eines unternehmerischen Handelns wird, das zudem nur noch auf kurz- bis mittelfristige Zeitspannen ausgelegt ist. Die veräußerten Immobilien, die sich vor allem auch in benachteiligten Stadtteilen befinden, werden in absehbarer Zeit wieder abgestoßen werden. Die Chancen der Kommunen, in der Wohnungswirtschaft auch in Zukunft verlässliche Partner für eine langfristig stabile Stadtteilentwicklung zu finden, werden damit tendenziell weiter sinken.



Aktion „Ran an die Schüppe! Mieter pflegen Beete“

Der Beitrag der Wohnungsunternehmen zur Verstetigung der Stadtteilentwicklung: das Beispiel Dortmund-Clarenberg

Uta Schütte-Haermeyer

1. Welche

Schwerpunkte wurden im Stadtteilprogramm bearbeitet?

Die Wohnanlage Dortmund-Hörde Clarenberg wurde 1969 auf dem etwa 7 ha großen Gelände einer ehemaligen Arbeitersiedlung errichtet. Anfang der 70er Jahre wurden die ersten der insgesamt 1.069 Wohnungen bezogen. Bei der Wohnanlage handelt es sich um verdichteten Geschosswohnungsbau mit bis zu 16-geschossigen Hochhäusern. Städtebau und Architektur entsprechen dem typischen Muster einer Großwohnsiedlung, wie sie in dieser Zeit in vielen Städten entstanden. 1992 hat die Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH (RLW) von der damaligen VEBA Wohnstätten 934 dieser Wohnungen erworben. Die restlichen Wohnungen gehören der GWS Süd und einigen wenigen Einzeleigentümern.

Am Clarenberg leben heute etwa 3.300 Bewohner, ein Drittel von ihnen sind Migranten, von denen die größte Gruppe wiederum aus der ehemaligen Sowjetunion stammt. 1997 erfolgte die Aufnahme des Gebiets in das NRW-Landesprogramm „Soziale Stadt“. Das integrierte Handlungsprogramm, das voraussichtlich im Laufe des Jahres 2007 enden wird, umfasst folgende Schwerpunkte: umfangreiche gebäudebezogene und städtebauliche Maßnahmen, Beteiligung, Sicherheit, Förderung des bewohnerschaftlichen Engagements, Image, Beschäftigungsförderung sowie Förderung der Nachbarschaft und der Identifikation mit dem Quartier.

2. Welchen Beitrag leistete und leistet die Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH (RLW) zur „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ in Clarenberg?

Im Zuge der Sanierung und Erneuerung der Wohngebäude trat die RLW mit ihrem wohnungswirtschaftlichen Quartiermanagement von Beginn an als Motor der Stadtentwicklungsmaßnahme auf. Dabei wurde viel Wert auf Kooperationen mit den vor Ort tätigen Institutionen und den Bewohnern gelegt. So hat die RLW u.a. den Arbeitskreis Clarenberg mitgegründet, eine intensive Bewohnerbeteiligung betrieben und ein eigenes Profil hinsichtlich der Ausgestaltung der Programmziele und -inhalte entwickelt. Konkrete Maßnahmen waren dabei u.a. die Förderung des Ehrenamtes durch die Schaffung einer besonderen Anerkennungskultur, die teilweise Übergabe der Nachbarschaftstreffs in die Hände der Bewohner sowie der Aufbau von Kooperationsstruk-

turen zwischen Bewohnern und „Funktionären“. Außerdem wurde die Vernetzung der Stadtteilakteure intensiviert und über den Arbeitskreis Clarenberg institutionalisiert. Die Einrichtung eines gemeinwesenorientierten Nachbarschaftsmanagements durch den Sozialdienst katholischer Frauen (SKF) wurde hinsichtlich der konzeptionellen Entwicklung und Antragstellung sowie durch die kostenlose Überlassung von Büroräumen und die (Ko-)finanzierung von Aktionen unterstützt. Das Kundendienstbüro der RLW befindet sich im Quartier. Der Hausservice (Conciergendienst) der RLW ist montags bis samstags von 9-23 Uhr ebenfalls vor Ort präsent und stellt einen wichtigen Faktor für das Sicherheitsgefühl und die Zufriedenheit der Bewohner dar.



Patent der Aktion „Ran an die Schütte! Mieter pflegen Beete“

3. Was genau wird weitergeführt bzw. soll weitergeführt werden, wie sieht das aus und wie wird es finanziert bzw. könnte es finanziert werden?

Die Conciergen werden auch in Zukunft nicht-mietwirksam aus Eigenmitteln der RLW finanziert und das Kundendienstbüro wird nach Auslaufen des Programms im Gebiet verbleiben. Die Gemeinschaftsräume werden weiterhin kostenlos für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung gestellt. Das wohnungswirtschaftliche Quartiermanagement der RLW wird, wenn auch in reduzierter Form, lokale Aktivitäten koordinie-

ren. Die in den vergangenen Jahren entstandenen Kooperationsstrukturen, wie z.B. der Arbeitskreis Clarenberg, werden bestehen bleiben. Wünschenswert wäre allerdings die Weiterfinanzierung einer bewohnernahen koordinierenden Struktur, wie sie das Nachbarschaftsmanagement darstellt, das derzeit vom SKF getragen wird. Das Integrationsprojekt der Diakonie wird über Bundesmittel bis Mitte 2008 finanziert.

4. Welches sind hierbei die wesentlichen Kooperationspartner?

Zu den wichtigsten Akteursgruppen des Verstetigungsprozesses in Clarenberg zählen die Bewohner des Quartiers, die RLW, das Stadtplanungsamt und die Fördermittelgeber, die Ortspolitik, die Diakonie mit ihrem lokalen Integrationsprojekt, das Jugendamt mit seinen Einrichtungen im Gebiet, der Arbeitskreis Clarenberg sowie der SKF Hörde mit dem Nachbarschaftsbüro vor Ort. Das

Nachbarschaftsbüro hat in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle, da es den alleinigen öffentlichen Auftrag hat, Bewohneraktivitäten zu bündeln, Bewohner zu aktivieren und nachhaltige Strukturen aufzubauen. Dies ist unseres Erachtens eine Daueraufgabe, die allerdings mit wechselnder Intensität betrieben werden muss, um den Bewohnern auch den nötigen eigenen Spielraum zu lassen.

Ehrenamtliche des Jahres



5. Wie läuft der Verstetigungsprozess ab?

Zur Aktivierung des Ehrenamtes sind in diesem Jahr erste Foren eingerichtet worden, die eine Zusammenführung der einzelnen Ehrenamtlichen ermöglichen. Auf diese Weise sollen einerseits Strukturen gestärkt werden, die über das Engagement des Einzelnen hinausgehen, und andererseits ehrenamtliche Deutsche und

Migranten näher zusammengebracht werden. Die engen Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren sind strukturell gefestigt und werden bestehen bleiben. Inwieweit ein darüber hinausgehendes Engagement der RLW nach Beendigung des Programms erfolgen wird, ist zurzeit ungeklärt.

6. Wie ist die Ortpolitik eingebunden?

Der Bezirksvorsteher hat die Geschäftsführung in der sog. „Projektkonferenz“ inne, in deren Rahmen Vertreter der politischen Parteien, der Wohnungsgesellschaften, der freien Träger und der Verwaltung

die Programmumsetzung koordinieren. Einzelne Politiker haben sich zudem intensiver in einzelne Projekte eingebracht, so z.B. in den Projektbeirat des Nachbarschaftsbüros oder in die Ehrenamtlichenarbeit.

7. Was hat sich bewährt und wo waren die Hemmnisse?

Bewährt haben sich die sehr intensive Beteiligung der Bewohner an den wohnungsbezogenen und städtebaulichen Maßnahmen sowie die Förderung des Ehrenamtes. Daraus hat sich ein neues Kommunikations- und Partizipationsklima im Stadtteil entwickelt. Entscheidend für die Stärkung der „weichen Fakto-

ren“ des Gebiets war sicherlich das Nachbarschaftsmanagement gepaart mit dem Engagement des Unternehmens. Die Conciergen sind ein wichtiger Multiplikator und tragen ganz erheblich zum Sicherheitsempfinden und Wohlfühlen in der Wohnanlage bei. Die intensive Imagearbeit hat zudem die früher bestehenden Stig-

matisierungen des Quartiers erfolgreich aufgebrochen. Schwierig war hingegen zunächst die Einbindung der örtlichen öffentlichen Träger, die zu geringe Übertragung von Verantwortung an die Bewohner und deren unzureichende Einbeziehung in die Projektkonferenz.

8. Wer ist zukünftig verantwortlich für die Stadtteilentwicklung?

Die RLW wird sich auch weiterhin als mitverantwortlich für die Stadtteilentwicklung in Clarenberg sehen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Bereitstellung von Räumen, die Service-Mitarbeiter (Conciergen) und die Unterstützung von bürgerschaftlichem Engagement.

9. Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“?

Stadtteile, die aufgrund ihrer städtebaulichen, sozialräumlichen und sozialstrukturellen Gegebenheiten Kristallisationspunkte für stadträumlich problematische Entwicklungen sind, müssen als Daueraufgaben in den Städten begriffen werden.

In diesen Gebieten ist eine koordinierende Stelle bzw. ein Quartierma-

nagement ebenso notwendig wie stabile Kooperationsstrukturen mit Bürgern, Politik, Verwaltung und freien Trägern. Ferner muss die Bereitschaft gestärkt werden, auch außerhalb der Institutionen für den Stadtteil Verantwortung zu übernehmen und z.B. Räume, Geld und Anerkennung in die lokalen Entwicklungsprozesse einzubringen.

Moderation und Bericht

Marion Kamp-Murböck und
Ralf Zimmer-Hegmann, ILS NRW, Dortmund

Impulsreferat

Stefan Rommelfanger, Referat Stadtplanung,
Stadt Gelsenkirchen,
Dr. Manfred Beck, Beigeordneter der Stadt
Gelsenkirchen für Kinder, Jugend und Soziales, sowie
Gabi Manson, Stadt Gelsenkirchen,
Leiterin der Kindertagesstätte Freiligrathstraße

Werkstatt 7

Kommune – vom Stadtteilprogramm zur Daueraufgabe

Marion Kamp-Murböck / Ralf Zimmer-Hegmann

Im Mittelpunkt der Werkstatt stand die Frage, welche Rolle die Kommunen bei der Verstetigung gebietsbezogener Entwicklungsprozesse im programmatischen Kontext der Sozialen Stadt spielen bzw. spielen sollten. Ausgangspunkt der Diskussion bildete die Feststellung, dass die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung integrierter Handlungskonzepte zur Stadtteilerneuerung bei den Kommunen liegt. Die Städte sind Zuwendungsempfänger der Städtebauförderungsmittel von Bund und Land. Die politische Legitimation der Planungen und deren verbindliche Festschreibung erfolgt durch den Rat der Stadt.

Realistisch betrachtet kann die Erneuerung benachteiligter Stadtgebiete nicht innerhalb weniger Jahre abgeschlossen werden. Im Hinblick auf ihre Entwicklungschancen weisen die einzelnen Gebiete jedoch erhebliche Unterschiede auf. So besit-

zen einige Stadtteile durchaus eine positive Eigendynamik, während für die schwierigeren Stadtteile eher der Grundsatz gilt: „Einmal Soziale-Stadt-Gebiet – immer Soziale-Stadt-Gebiet“.

Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord wurde in der Werkstatt als Beispiel für ein Programmgebiet präsentiert, bei dem sich die Kommune in der Pflicht sieht, den dort angestoßenen positiven Entwicklungsprozess auch nach dem Ende der (Sonder-)Förderung voran zu treiben und gemeinsam mit den Trägern vor Ort eine Nachhaltigkeit der begonnenen Arbeit sicher zu stellen. Auch in Hamm und Gladbeck übernimmt die Kommune in Kooperation mit lokalen Akteuren, z.B. mit der Wohnungswirtschaft, nach dem Auslaufen der Soziale-Stadt-Programme Verantwortung für die Begleitung und Steuerung der Stadtteilarbeit.

(Folge-)Finanzierung sichern – aber wie?

Die Frage der Folgefinanzierung begonnener Projekte entpuppt sich nach Einschätzung der Diskussions TeilnehmerInnen oftmals als Gretchenfrage bei der Verstetigung lokaler Entwicklungsprozesse. Die zusätzliche Förderung innerhalb der Programmphase macht es zunächst einfach, interessante Themen mit Hilfe von Projekten zu bearbeiten. Über die langfristigen Perspektiven dieser Projekte und v.a. über alternative Finanzierungsquellen wird deshalb häufig erst bei einem absehbaren Ende der Förderung diskutiert. Um diese (zu) späte Reaktion zu vermeiden, sind zwei Grundsätze zu beachten: Zum einen müssen sich die Verantwortlichen generell und frühzeitig darüber verständigen, welche Projekte bzw. Einrichtungen ein Stadtteil tatsächlich braucht. Zum anderen darf die Sonderförderung nicht als Lückenbüßer für fehlende kommunale oder institutionelle Mittel eingesetzt werden.



Eine besondere Bedeutung wurde in diesem Zusammenhang dem integrierten Handlungsprogramm beigemessen: Wird es in erster Linie als Förderinstrumentarium verstanden, dessen Mittel lediglich zur Finanzierung von Trägern und Einzelprojekten nützlich sind, muss die Weiterführung begonnener Aktivitäten zwangsläufig scheitern. Wird es dagegen als konzeptioneller Handlungsrahmen für eine gebietsbezogene Umstrukturierung der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten bei der Kommune und den beteiligten Organisationen betrachtet, dann können durch die zusätzlichen Fördermittel wichtige Prozesse angeschoben werden, die über einen längeren Zeitraum hinweg selbsttragend sind.

Als Schlüsselemente für die Organisation erfolgversprechender Verstetigungsprozesse wurden die Finanzierung des Stadtteilmanage-

ments sowie die Einrichtung eines lokalen Verfügungsfonds mit kurzfristig, flexibel und unbürokratisch einsetzbaren Geldern angesehen, – und dies nicht nur für den Programmzeitraum selbst, sondern gerade auch für die Zeit danach.

Im Hammer Norden z.B. wird das Stadtteilbüro nach dem Ende der Soziale-Stadt-Förderung mit einer Stelle weiterfinanziert. Außerdem werden die Spiel- und Lernhilfe sowie die stadtteilorientierte Jugendarbeit vor Ort aktiv bleiben. Die dafür erforderlichen Mittel werden von der Kommune teils zusätzlich, teils durch Umschichtungen bereitgestellt. Auch in Solingen hat die Politik erkannt, dass sie aus der integrierten Stadtteilarbeit nicht ohne weiteres aussteigen kann. Für das Quartiersmanagement in Solingen-Fuhr wird eine halbe Stelle aus dem kommunalen Haushalt finanziert.

In Gladbeck wiederum übernimmt das Stadtteilmanagement des neuen Soziale-Stadt-Gebietes Brauck die Nachsorgefunktion für das alte Programmgebiet Butendorf. Ergänzend dazu wurde eine Stelle der Jugendarbeit aus einem überalterten Stadtteil nach Butendorf verlagert. Offen ist die Frage, ob und wie Kommunen mit nicht genehmigten Haushalten bzw. mit Haushaltssicherungskonzepten bei dieser Aufgabe unterstützt werden können.

Hinsichtlich der Folgefinanzierung für neugeschaffene soziale Einrichtungen und Angebote sollte prinzipiell angestrebt werden, auf vorhandenen (Regel-)Strukturen aufzubauen. Mit den jeweiligen Trägern sollte deshalb bereits vor Projektbeginn über die Tragfähigkeit der Projekte nach dem Auslaufen der Landesförderung gesprochen werden.

Alles eine Frage der Strategie?

Eine wichtige Argumentations- und Entscheidungshilfe für die Organisation gebietsbezogener Erneuerungsprozesse und deren Verstetigung ist die Definition von eindeutigen Handlungszielen auf Stadtteilebene, aber auch auf gesamtstädtischer Ebene (z.B. im Hinblick auf die Schulentwicklung). Solche Ziele sind bei der Erstbeauftragung eines Trägers ebenso von Bedeutung wie bei der Schaffung neuer Einrichtungen oder einer möglichen Ressourcen-(um)verteilung. Die dafür notwendige Transparenz und Legitimation muss durch eine frühzeitige Einbindung der Politik in die entsprechenden Zieldiskussionen hergestellt werden.

In Gelsenkirchen wurde diese Frage im ersten Soziale-Stadt-Gebiet Bismarck/Schalke-Nord zunächst noch

relativ unsystematisch behandelt, da die Politik anfänglich v.a. an schnell sichtbaren baulichen Veränderungen interessiert war. Die Entwicklung von differenzierten Zielen für das Stadtteilprogramm und für den anschließenden Verstetigungsprozess erfolgte dort erst im Rahmen einer prozessbegleitenden Evaluation, die etwa zur Halbzeit des Programms einsetzte. Im zweiten Gelsenkirchener Programmgebiet Südost wurde der Erarbeitung eines konsistenten Zielsystems hingegen bereits in der Startphase eine große Bedeutung beigemessen. Gute Erfahrungen mit einer derartigen zielorientierten Vorgehensweise wurden auch in Hamm gemacht. Dort soll das für den Hammer Norden entwickelte indikatorengestützte Controlling-system sogar auf die Gesamtstadt übertragen werden.

Stadtteilmanagement ist zentrales Element zukunftsfähiger Steuerung

Dreh- und Angelpunkt integrierter Stadtteilarbeit – sowohl im Rahmen von Soziale-Stadt-Programmen als auch bei der anschließenden Verstetigung der Erneuerungsprozesse – sind die lokalen Arbeitsstrukturen. Dazu zählen einerseits die Stadtteilbüros mit dem Manager bzw. der Managerin vor Ort und andererseits die gewachsenen Beteiligungsgremien und bürgerschaftlichen Vereinigungen. Im ersten Gelsenkirchener Soziale-Stadt-Gebiet sind dies z.B. der Arbeitskreis Bismarck/Schalke-Nord als Koordinationsrunde aller relevanten Stadtteilakteure und das Forum 2000 als Zusammenschluss der Vereine in Bismarck.

Die herausgehobene Schlüsselposition des Stadtteilmanagements birgt allerdings auch die Gefahr der funktionalen und personellen Überforderung in sich. Notwendig ist daher eine klare Aufgabendefinition für diese strategische Organisationsein-

heit, die eine unrealistische „Rundum“-Verantwortlichkeit ausschließt. Im Prozess der Verstetigung könnte das Stadtteilmanagement dabei v.a. folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Nachbetreuen von Projekten
- Akquise neuer Fördermittel und ggf. Anschieben neuer Projekte
- Vernetzen der Akteure
- Koordinieren von Veranstaltungen und Aktivitäten
- Bewirtschaftung und Vergabe der Fördermittel (ggf. unterstützt durch ein bürgerschaftliches Gremium, das den Einsatz des Verfügungsfonds regelt).

Voraussetzungen für eine kontinuierliche Arbeit des Stadtteilmanagements sind dabei u.a.:

- Gesicherte (kommunale) Finanzierung des Stadtteilmanagements
- Stadtteilmanager/in mit längerfristiger Berufsperspektive
- Stärkere Präsenz der Verwaltung vor Ort.



Wie für die sozialen Einrichtungen und Angebote, die im Rahmen der Sozialen Stadt neu geschaffen werden, gilt auch für das Stadtteilmanagement, dass es möglichst nicht als Sonderstruktur implementiert, sondern auf vorhandenen Strukturen aufgebaut werden sollte. Dies kann ein Träger der freien Wohlfahrtspflege oder ein Wohnungsunternehmen ebenso sein wie eine kommunale Verwaltung, die mit einer Außenstelle vor Ort präsent ist. Darüber hinaus sollten (sozial-) raumbezogene Sicht- und Handlungsweisen in den kommunalen Verwaltungen grundsätzlich gestärkt und ausgeweitet werden. Die Bereitschaft dazu gibt es, – allerdings ebenso das Bestreben, nicht an den vorhandenen Strukturen zu

rühren. Diese Ängste vor Veränderungen können nur dann beseitigt werden, wenn engagierte VerwaltungsmitarbeiterInnen, die in der stadtteilbezogenen Arbeit eine Chance und Herausforderung sehen, als „Zugpferde“ eingesetzt werden und dadurch die positiven Effekte einer stärkeren Raumorientierung für die Verwaltung deutlich machen. Wichtige Impulse kann in diesem Zusammenhang auch eine in der Hierarchie hoch angesiedelte Stabstelle geben.

Offen blieb dabei die Frage, ob es für die angestrebte Verstetigung von Programmen wie der Sozialen Stadt und des Stadtumbaus bereits ausreicht, in den Stadtteilen einzelne „Verwaltungsbrückenköpfe“ zu

schaffen. Dies gilt umso mehr, als auf der einen Seite häufig die Erfahrung gemacht wurde, dass eine Person alleine vor Ort nur wenig ausrichten kann, und auf der anderen Seite in etlichen Städten derzeit ein Rückbau dezentraler Strukturen gerade im Sozialbereich zu beobachten ist. Das Dilemma besteht hier in einer sinnvollen Dezentralisierung von Verwaltung bei gleichzeitig notwendiger Zentralisierung von Ressourcen angesichts der angespannten Haushaltslage vieler Städte.

Wie also kann eine Finanzierung des Stadtteilmanagements gelingen? In dieser Frage ist die Einbindung strategischer Partner wie beispielsweise der Wohnungsunternehmen möglicherweise wegweisend.

Fazit

Für den Weg der Sozialen Stadt vom Sonderprogramm zur dauerhaften Weiterentwicklung und Verstetigung der integrierten Stadtteilarbeit lassen sich einige Prinzipien festhalten:

- Jeder Verstetigungsprozess benötigt als argumentative Grundlage eine frühzeitige und transparente Zieldiskussion.
- Die Steuerung der Stadtteilarbeit muss auch nach dem Ende der Soziale-Stadt-Programme fortgesetzt werden: Neben ämterübergreifenden gebietsbezogenen Kooperationsformen und einer stärker dezentral arbeitenden Verwaltung sollte hierzu u.a. auch eine Nutzung von anderen Förderprogrammen wie Stadtumbau West oder den REGIONALEN angestrebt werden.
- Sozialraumbezug muss zur Regeaufgabe von Verwaltung und freien Trägern werden.
- Strategische Partnerschaften mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft erweitern die Hand-

lungsmöglichkeiten der Kommunen.

- Neben einem professionellen Stadtteilmanagement und einzelnen ausgewählten Projekten müssen vor allem die aufgebauten Kooperations- und Beteiligungsstrukturen vor Ort erhalten werden. Bestehende Strukturen sind dabei i.d.R. tragfähiger als neu geschaffene.
- Das Bewusstsein der lokalen Akteure für die Bedeutung integrierter Erneuerungsprozesse ist elementar und muss deshalb gezielt gestärkt werden!

Zu den zentralen Aufgaben der Kommunen im Rahmen der Verstetigungsprozesse gehört es, die Steuerungs- und Koordinierungsfunktion für die Gebietsentwicklung wahrzunehmen, die Finanzierung des Stadtteilmanagements zu organisieren sowie die Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Soziale-Stadt-Gebieten auf die Gesamtstadt zu übertragen und für deren Entwicklung nutzbar zu machen.



Consolidation 3/4/9 – Maschinenhäuser und Förderturm

Die Rolle der Kommunen bei der Verstetigung der Stadtteilentwicklung: das Beispiel Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord

Irmgard Schiller / Wolfram Schneider

1. Welche Schwerpunkte wurden in der Programmlaufzeit bearbeitet, welche sind nach dessen Abschluss wichtig?

Die benachbarten Gelsenkirchener Stadtteile Bismarck und Schalke-Nord sind vor allem durch Betriebe der Montanindustrie geprägt worden. Deren dynamisches Wachstum, aber auch die Strukturkrise seit Ende der 1960er Jahre haben ihre Entwicklung maßgeblich beeinflusst. Dadurch wanderten viele Migranten zu, dadurch entstanden große Industriebrachen. Heute leben in den beiden Stadtteilen zusammen rd. 20.000 Einwohner.

Zwischen 1995 und 2005 ist es im Rahmen des Soziale-Stadt-Programms Bismarck/Schalke-Nord gelungen, die dort seit Jahren zu beobachtenden negativen Entwicklungstendenzen durch die initiierten Maßnahmenbündel, die Synergieeffekte der integrierten Mehrzielprojekte und die erfolgreiche Vernetzung der örtlichen Akteure und Bewohnergruppen aufzuhalten. Das gestiegene bürgerschaftliche Engagement, die hohe Zahl auch privater Investitionen und die Entwicklung von neuen, außergewöhnlichen Projektideen in baulichen, ökonomischen und sozialen Bereichen sind Beleg für die erfolgreiche Vor-Ort-Arbeit.

Die Leitprojekte des Stadtteilprogramms waren die Wiedernutzung des ehemaligen Bergwerksgeländes Consolidation 3/4/9 (mit neu gegründeten Einrichtungen) und der Bau der Evangelischen Gesamtschule mit einer benachbarten Solarsiedlung. Daneben gab es einen Handlungsschwerpunkt mit sozial-integrativen Projekten v.a. im Erziehungs- und Bildungsbereich sowie im nachbarschaftlichen Zusammenleben.

2. Welchen Beitrag leistete die Kommune zur Initiierung des breit angelegten Verstetigungsprozesses in Bismarck/Schalke-Nord?

Das als Außenstelle des Stadtplanungsreferates eingerichtete Stadtteilbüro (unterstützt durch den verwaltungsinternen Programmkoordinator im Stadtplanungsamt) war während der gesamten Programmlaufzeit die entscheidende Stelle für die Programm- und Projektentwicklung. Folgerichtig ging von dort auch die Initiative für den Verstetigungsprozess aus.

Für fast alle neu geschaffenen Einrichtungen und Projekte konnten in-

zwischen Nachfolgelösungen entwickelt werden, die ohne zusätzliche Bundes-, Landes- oder kommunale Mittel auskommen. Die Mehrzahl der Stadtteilakteure nimmt das Ziel der Aufwertung des Programmgebiets bewusst wahr. Es gibt positive Erfahrungen, die Situation in der Nachbarschaft mit eigenen Kräften zu verbessern. Somit ist auch nach Auslaufen der Sonderförderung Unterstützung und Interesse für die weitere Entwicklung der beiden Stadtteile zu erwarten.

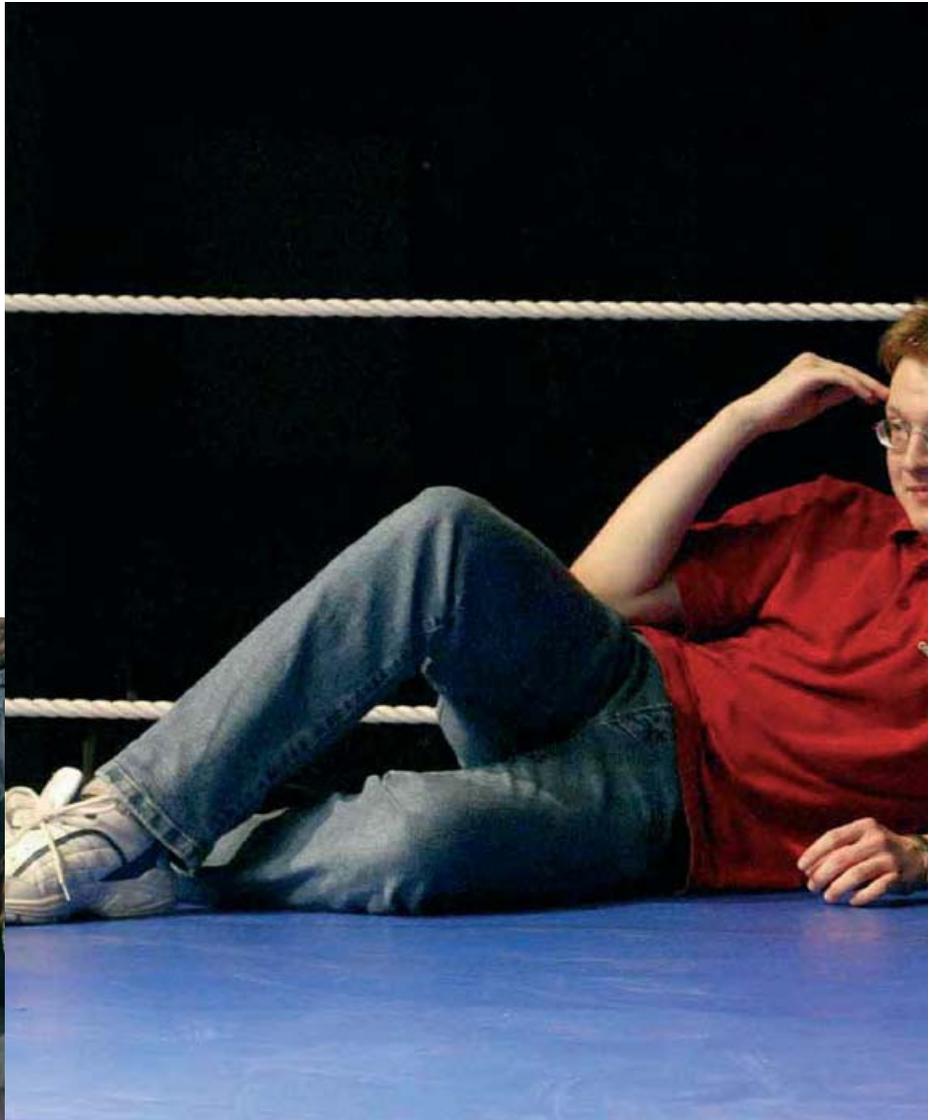
3. Was genau wird weiter geführt, wie sieht das aus und wie wird es finanziert?

Das Stadtteilbüro als koordinierender Initiator und Dienstleister bleibt auf absehbare Zeit im Stadtteil bestehen. Für die Weiterführung sozial-integrativer Arbeitsansätze und Projekte seien folgende Beispiele genannt: Die Öffnung und multifunktionale Nutzung von drei Tagesstätten für Kinder als kleine Nachbarschaftszentren wird durch einen neugegründeten gemeinnützigen Verein – GElebt e.V. – unterstützt. Die Begegnungsstätte Haverkamp wird von den nutzenden Vereinen in Eigenregie betrieben und durch Vermietungen refinanziert. Das Internationale Migrantenzentrum in der ehemaligen Schule Paulstraße, die zugleich Standort des Stadtteilbüros ist, wird von der

Arbeiterwohlfahrt getragen. Das Gesundheitshaus in Bismarck hat durch die gesamtstädtische Ausweitung seines Angebotes und die personelle Unterstützung des Referats Gesundheit eine tragfähige Lösung entwickelt. Die Sprachförderung in Tageseinrichtungen und Schulen wird durch ein Regelprogramm des nordrhein-westfälischen Schulministeriums fortgeführt und wurde auf die gesamte Stadt ausgedehnt. Die mit Beschäftigungsförderungsmitteln gegründete GABSterea betreibt inzwischen erfolgreich die Mensa der Evangelischen Gesamtschule sowie einen Cateringservice. Die lokalen Aktivitäten des Büros für Wirtschaftsentwicklung können zumindest teilweise über das zweite

Gelsenkirchener Soziale-Stadt-Programm Südost finanziert werden. Das „Forum 2000“ als Dachverband von über 30 Stadtteilvereinen kann mit seinen zahlreichen Mitgliedern die Kontinuität des bürgerschaftlichen Engagements sichern. Dabei verwaltet das Forum u.a. den aus Mitteln des Stadtteilprogramms angeschafften Gerätepool und koordiniert die beiden großen jährlich stattfindenden Stadtteilsterere: die Bürgerplatzparty und den Weihnachtsmarkt. Für das problematische Quartier Schalke-Nord bleiben das Quartiersmanagement und die dezentralen Beratungsangebote mit Hilfe der Arbeiterwohlfahrt zumindest bis Ende 2006 erhalten.

Weihnachtsmarkt 2005



4. Wie ist der Verstetigungsprozess abgelaufen?

Erstmals thematisiert wurde die Verstetigungsfrage in Bismarck/Schalke-Nord im Rahmen der sog. „Programmbegeleitung-vor-Ort“ (2000 – 2002), einem vom Deutschen Institut für Urbanistik initiierten Begleitforschungsprogramm¹. In einem daran anschließenden ca. dreijährigen öffentlichen Diskussionsprozess wurden für die neu geschaffenen Einrichtungen und Projekte tragfähige Folgeleistungen entwickelt. Unter Koordination des Stadtteilmanagements wurden zu diesem Zweck u.a. mehrere Perspektivwerkstätten und Strategierunden durchgeführt. Dadurch sollte im Programmgebiet vor allem eine

Stimmung vermieden werden, dass „nach zehn Programmjahren nichts mehr übrig bleibt und das Fördergeld woanders hin verteilt wird“.

Unter dem Motto „Dankeschön - und wir machen weiter“ wurde das Ende des Stadtteilprogramms im Herbst 2004, also kurz vor dem Ende der Programmlaufzeit, im Rahmen einer Aktionswoche für die Bewohner und alle beteiligten Akteure nochmals symbolträchtig zum Ausdruck gebracht. Das Erstaunliche war, dass bei dieser Veranstaltung eine große Energie sichtbar wurde, die in den vorangegangenen Jahren erreichten Erfolge im Sinne einer weiterhin positiven Entwicklung zu bewahren.

5. Wie wurde die Ortspolitik in den Verstetigungsprozess eingebunden?

Die örtlichen Politiker haben das Stadtteilprogramm parteiübergreifend unterstützt, so z.B. über die Beteiligung am Arbeitskreis Bismarck/Schalke-Nord (Stadtteilakteure und örtliche PolitikerInnen). Diese breite politische Akzeptanz und Unterstützung über die Grenzen der Parteien hinweg, sowohl gesamtstädtisch als auch auf Stadtteilebene, hat auch bei der Erarbeitung und Umsetzung der Verstetigungsstrategie eine wichtige Rolle gespielt.

¹ Vgl. Austermann, Klaus; Ruiz, Marcelo; Sauter, Matthias (2002): Integrierte Stadtteilentwicklung auf dem Weg zur Verstetigung - Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord, Hg: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) gemeinsam mit Arbeitsgruppe Bestandsverbesserung (AGB) am Institut für Raumplanung der Universität Dortmund, ILS-Schriftenreihe 186, Dortmund.



Consol-Theater: „10 Gebote für Städtebewohner“

6. Was hat sich bewährt und wo waren die Hemmnisse?

Die Steuerung der Stadtteilarbeit durch eine städtische Dienststelle (Referat Stadtplanung) hat sich bewährt und war eine wesentliche Grundlage für die Erfolge des Programms. Freie Träger und Dienststellen der Verwaltung konnten das Programmgebiet als „Experimentierfeld“ nutzen, um mit den zusätzlichen Fördermitteln Projekte zu realisieren, die ansonsten nicht möglich gewesen wären (Öffnung der Tagesstätten, Sprachförderung, intensive Nutzerbeteiligung bei Umbauprojekten, Einsatz von Beschäftigungsförderung).

Die offene und öffentliche Diskussion über die notwendige Verstärkung des Entwicklungsprozesses in Bismarck/Schalke-Nord war eine zentrale Voraussetzung für die Einwerbung bürgerschaftlichen Engagements und die Übernahme von Projekten durch freie Träger.

7. Wer ist zukünftig verantwortlich für die Stadtteilentwicklung?

Innerhalb der Kommune bleibt das Stadtteilbüro federführend als Moderator und Begleiter der örtlichen Entwicklung aktiv. Das Büro ist zudem für die Sicherung der Projektqualität verantwortlich. Gemeinnützige Trägervereine unterstützen die nachbarschaftsbezogenen Aktivitäten der Tagesstätten für Kinder und der Begegnungsstätte Haverkamp. Die Arbeiterwohlfahrt ist Trägerin des Internationalen Migrantenzentrums. Der Stadtteilverein „Forum 2000“ wird die Zusammenarbeit zwischen den Vereinen, Verbänden,

Organisationen, Einrichtungen und Projekten in einer von den Bewohnern selbstbestimmten Struktur aufrecht erhalten und ausbauen. Darüber hinaus genießen Themen der sozialen Benachteiligung und der Verteilungsgerechtigkeit von knappen städtischen Ressourcen – nicht zuletzt aufgrund der Größe der beiden Gelsenkirchener Soziale-Stadtgebiete (rd. 62.000 Einwohner von rd. 270.000 Einwohnern insgesamt) – auf gesamtstädtischer Ebene inzwischen eine hohe politische Aufmerksamkeit.

8. Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine „Zeit nach der Förderung“?

Der Prozess der Verstetigung v.a. im Hinblick auf die sozial-integrativen Projekte ist rechtzeitig (d.h. bereits bei der Projektentwicklung) mitzudenken und vorzubereiten. Die BewohnerInnen im Stadtteil sollen die Fördermöglichkeiten der Sozial-Stadt-Programme v.a. als Chance für Verbesserungen erfahren, die sie mit eigenen Kräften aufrecht erhalten müssen. Verwaltung und Politik müssen sich mit dem Thema der benachteiligten Stadtteile dauerhaft beschäftigen.

9. Empfehlungen für die Kontinuität von Kooperationsstrukturen und Projekten

Projektträger sollten die Fördermöglichkeiten nicht als bloße Zusatzfinanzierung, sondern als Verpflichtung zur Weiterarbeit begreifen. Es ist ein regelmäßiger Austausch der Träger sozialer Projekte zum Erfahrungsaustausch und gegenseitigem Lernen einzurichten. Durch ein Projektmonitoring sind die Erfolge und Schwierigkeiten transparent zu machen, um bei Bedarf rechtzeitig steuernd eingreifen zu können.



**Stadtteilcafé Ensemble
Lahrshof**

**links
Einfach und selber Bauen
Gelsenkirchen-Bismarck**



Moderation und Bericht

*Tomas Grohé, Landschafts- und Regionalplaner, Gelsenkirchen, und
Wolfram Schneider, Referat Stadtplanung, Stadt Gelsenkirchen*

Impulsreferat

*Stadt Duisburg – Martin Linne, Stadtplanungsamt, Stadt Duisburg, und
Heiner Maschke, EG DU, Duisburg*

Ergänzende Beispiele

Stadt Essen – Margarete Meyer, Büro Stadtentwicklung, Stadt Essen

Werkstatt 8

Kommune – gesamtstädtisches Konzept

Thomas Grohé / Wolfram Schneider

Aufgabe der Werkstatt war es, in einem „Erfahrungs- und Ideenaustausch“ die strukturellen Rahmenbedingungen zu diskutieren, die auf gesamtstädtischer Ebene für eine Verstetigung gebietsbezogener Erneuerungsprozesse im Kontext der Sozialen Stadt geschaffen werden müssen.

Die Werkstatt begann mit einer kurzen Vorstellung der Beteiligten, bei der diese zugleich stichwortartig ihre jeweiligen Erwartungen an die Diskussionsrunde benannten. Dabei bestand große Einigkeit über das Ziel, eine „Klein-klein-Debatte“ zu vermeiden und sich statt dessen auf die strategischen Aspekte der Verstetigungsthematik zu konzentrieren. Innerhalb dieser Strategiedebatte wiederum sollten die notwendigen „Strukturen, Verfahren und politischen Beschlüsse“ im Vordergrund stehen, also die Frage, wer was mit wem in welcher Weise tun kann und tun sollte. Ausgangspunkt für die Diskussion bildete ein Impulsreferat über die Arbeit der Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU) sowie eine ergänzende Darstellung der Herangehensweise der Stadt Essen an ihre Soziale-Stadt-Gebiete.

Die geeignete städtische Organisationsform finden

Im Mittelpunkt der Betrachtung der EG DU stand deren Sonderstellung als eine aus der „normalen“ Verwaltungsstruktur ausgegliederte städtische GmbH: Mit 25 MitarbeiterInnen, die in einer Zentrale und mehreren Stadtteilbüros arbeiten, ist die EG DU eine relativ große Organisation, quasi ein kleines „Stadtteilrathaus“. Ihr Vorteil gegenüber der Stadtverwaltung bei der Bearbeitung der spezifischen Probleme benachteiligter Stadtgebiete liegt in der größeren Flexibilität. Trotz ihrer organisatorischen Sonderstellung verfügt die EG DU über eine hohe Akzeptanz in der Verwaltung und die Abstimmungsprozesse miteinander verlaufen zielorientiert und pragmatisch. Inzwischen ist die EG DU auch außerhalb der Gebiete der Sozialen Stadt als Moderator oder Entwickler tätig (und kann dabei auch zusätzliche Mittel einwerben).

Die Stadt Essen hat ein deutlich anderes Modell für den Umgang mit ihren Soziale-Stadt-Gebieten gewählt. Die Programmentwicklung und -umsetzung wird hier vom Amt für Stadtentwicklung gesteuert, während die konkrete Arbeit vor Ort von den einzelnen Fachämtern und Projektträgern durchgeführt wird. Der intermediäre Träger ISSAB (Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung, angegliedert an die Universität Duisburg-Essen) übernimmt das Dialogmanagement zwischen Verwaltung und Stadtteil und unterstützt die Bewohner und lokalen Akteure bei der Artikulation ihrer Interessen gegenüber der Verwaltung. Vor Ort arbeiten dann Stadtteilbüros im Bereich der gemeinwesenorientierten sozialen Arbeit. Grundlage für diese Arbeitsteilung sind langjährige Kooperationsverträge zwischen der Stadt, der AWO, der evangelischen Kirche und dem ISSAB sowie eine sehr gute Sozialraumberichterstattung, die das Thema der sozialräumlichen Benachteiligung frühzeitig aufgegriffen hat.

Ein wesentliches Anliegen der Soziale-Stadt-Programme in Essen besteht darin, die Menschen in die örtlichen Entwicklungsprozesse einzubinden und Netzwerke für die



verschiedenen sozialen Gruppen aufzubauen, die über die Dauer der Stadtteilprogramme hinaus Bestand haben sollen. Die Erfahrungen aus den Programmgebieten werden zudem an andere Stadtteile weitergegeben (wie z.B. durch die Polizei in ihrer Kooperation mit der Moschee). Begleitet wird die Stadtteilarbeit durch ein gutes Monitoring, mit dem die Auswirkungen der Maßnahmen in den Programmgebieten und insbesondere mögliche Verschiebungen im Verhältnis zu den übrigen Stadtteilen sichtbar werden (so ist z.B. die Entwicklungsperspektive in Essen-Katernberg inzwischen günstiger als in der Gesamtstadt).

Um die Wirksamkeit stadtteilbezogener Handlungsansätze weiter zu verbessern, wird in Essen außerdem seit einiger Zeit darüber diskutiert, dass die Stadtverwaltung dezentraler als bislang eingesetzt werden sollte. In diesem Prozess wäre dann auch die Rolle der Bezirksvertretungen neu zu bestimmen.

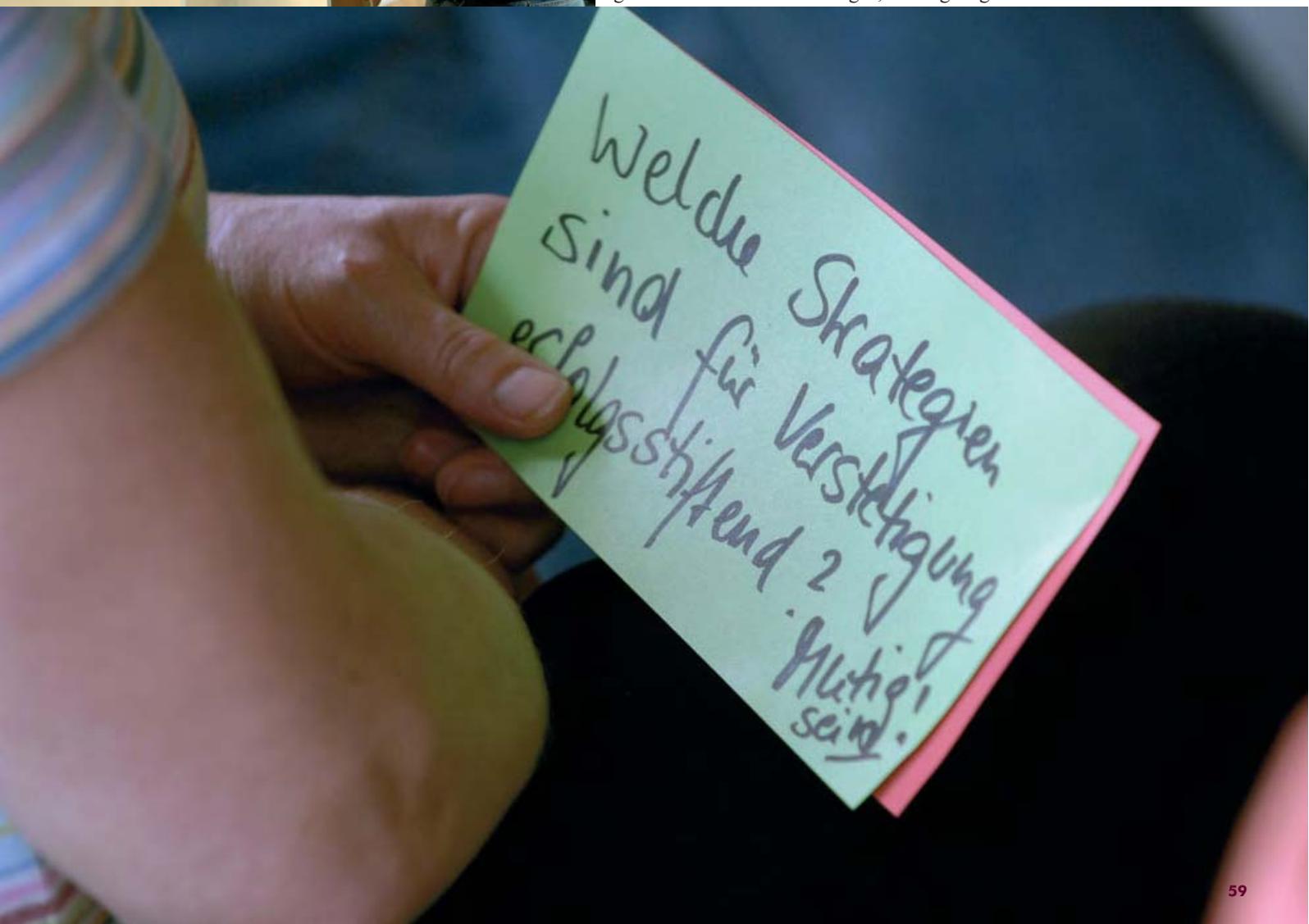
Ziel und Perspektive einer solchen Raumorientierung der Verwaltung ist eine „Effizienzrevolution“, durch die mit bestehenden Ressourcen neue Aufgaben leichter, sachgerechter und schneller bearbeitet werden können.



Ausgleich zwischen armen und reichen Stadtteilen thematisieren

Die Werkstatt-Diskussion schloss mit der Frage, wie sich die Folgen einer zunehmenden sozial-räumlichen Spaltung – besonders in den großen Städten – in arme und reiche Gebiete wirksam bearbeiten lassen. Die TeilnehmerInnen sahen einen zentralen Lösungsansatz für diese Problematik in einem kommunalpolitischen Konsens, demzufolge reichere Stadtteile bestimmte Ressourcen an ärmere Stadtteile abgeben müssen (Umverteilung). Für diesen Politikwechsel ist eine Leitbilddiskussion mit langfristigen Verpflichtungen notwendig. An der Erarbeitung einer derartigen gesamtstädtischen Strategie, die

dann durch politische Beschlüsse festgesetzt werden muss, sollten alle Dienststellen der Kommune beteiligt werden. In seinem Einführungsvortrag hat Walter Siebel allerdings darauf hingewiesen, dass die Stadt ein Spiegel der Gesellschaft sei. Was ist aber in einer Gesellschaft zu tun, die nicht (mehr) solidarisch miteinander umgeht? In dem politischen Leitbildprozess ist deshalb insbesondere auch zu vermitteln, dass bei einer ausbleibenden Umverteilung zugunsten benachteiligter Stadtgebiete auf Dauer auch die wohlhabenderen Gebiete ernsthaft in Mitleidenschaft gezogen werden.





Neugestaltete Fußgängerzone, Marxloh

Die Rolle der Kommunen bei der Verstetigung der Stadtentwicklung: das Beispiel der Entwicklungsgesellschaft Duisburg (EG DU)

Martin Linne / Heiner Maschke

1. Verstetigung der integrierten Stadtteilentwicklung aus Sicht der Stadt Duisburg

Die Städtebauförderung in problematischen Stadtteilen hat in Duisburg eine lange Tradition. Beginnend mit den Maßnahmen der klassischen Flächensanierung der 1960er und 70er Jahre über die umfangreichen Wohnumfeldverbesserungsmaßnahmen der „Erhaltenden Stadterneuerung“ der 80er Jahre bis hin zu den „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und ganz aktuell zu den Stadtumbaugebieten.

Schon früh wurde in Duisburg erkannt, dass eine rein bauliche Sanierung der problematischen Ortsteile nicht die erhoffte dauerhafte soziale und ökonomische Stabilisierung erbringen kann. Um eine ressortübergreifende integrierte Stadtteilentwicklung zu ermöglichen, wurden für die Ortsteile Bruckhausen und

Marxloh eigenständige Stadtteilentwicklungsgesellschaften gegründet, die 1999 in der „EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH“, einer 100 %igen städtischen Gesellschaft, zusammengeführt wurden.

Hiermit – und mit der Ausweitung der Aufgabenstellung der EG DU auf die Betreuung der weiteren Duisburger Ortsteile (Hochfeld, Beeck) im Rahmen des Programms der „Sozialen Stadt“ – war die Grundlage für den Übergang von zeitlich befristeten und räumlich begrenzten Aktivitäten hin zu dauerhaften und räumlich flexiblen Strukturen geschaffen.

Mit dem absehbaren Auslaufen der stadtteilspezifischen Förderung für Marxloh und Bruckhausen tritt das Stadtteilmanagement in eine neue

Phase der Strategieentwicklung, in welcher die entstandenen Strukturen in den betreuten Ortsteilen gesichert und die gewonnenen Erkenntnisse auf andere – im Rahmen des jüngst entwickelten indikatorengestützten Auswahlverfahrens als erneuerungsbedürftig erkannte – Ortsteile, übertragbar gemacht werden müssen.

Zur Zeit wird in Duisburg die aktuelle Datenbasis mit Hilfe eines gesamtstädtischen Konzeptes zur Wohnsituation, eines Sozialberichtes und einer Infrastrukturanalyse aufbereitet. Aus einem kleinteiligen Stadtteilmonitoring wird ein Rankingsystem entwickelt, das eine nachvollziehbare und transparente Auswahl der prioritär unterstützungsbedürftigen Stadtteile ermöglicht.

2. Der Beitrag der EG DU zur Verstetigung der integrierten Stadtteilentwicklung in Duisburg

Erste Auswertungen ergaben, dass von den 46 Duisburger Ortsteilen nahezu die Hälfte – in unterschiedlicher Intensität – die Kriterien erfüllt, um im Sinne der Programme „Soziale Stadt“ oder „Stadtumbau-West“ gefördert werden zu können. Die begrenzten finanziellen Mittel erfordern daher eine (dauerhafte) Konzentration auf (jeweils einige) ausgewählte Quartiere. Die „richtige“ Auswahl der Erneuerungsgebiete setzt ein transparentes indikatorengestütztes Verfahren und ein kontinuierliches Monitoring voraus.

Die EG DU arbeitet im Auftrag der Stadt Duisburg ressortübergreifend in sämtlichen Phasen des Erneuerungsprozesses. Mit ihr wurde das operative Instrument geschaffen, das die verfügbaren Mittel effektiv und ressortübergreifend bündelt, die unterschiedliche Intensität der Begleitung der Erneuerungsprozesse durch Ressourcensteuerung sicherstellt, einen ständigen Erfahrungstransfer zwischen den Akteuren in den Gebieten und die fortlaufende Weiterentwicklung erfolgreicher Projektansätze gewährleistet.

Aus den bisherigen Erfahrungen in den Gebieten der „Sozialen Stadt“ in Duisburg wurde ein Phasenmodell entwickelt, das die Kontinuität des Programms sicherstellen soll:

- **Frühwarnphase**

Die Schaffung und Auswertung einer politikfeldübergreifenden Datenbasis unter Einbeziehung qualitativer Faktoren verdeutlicht Handlungsfelder und lässt eine situationsgerechte Auswahl zu. Die Entwicklung und Pflege eines dauerhaften kleinräumigen Stadtteil-Monitorings wird bestimmend für den Stadterneuerungsprozess.

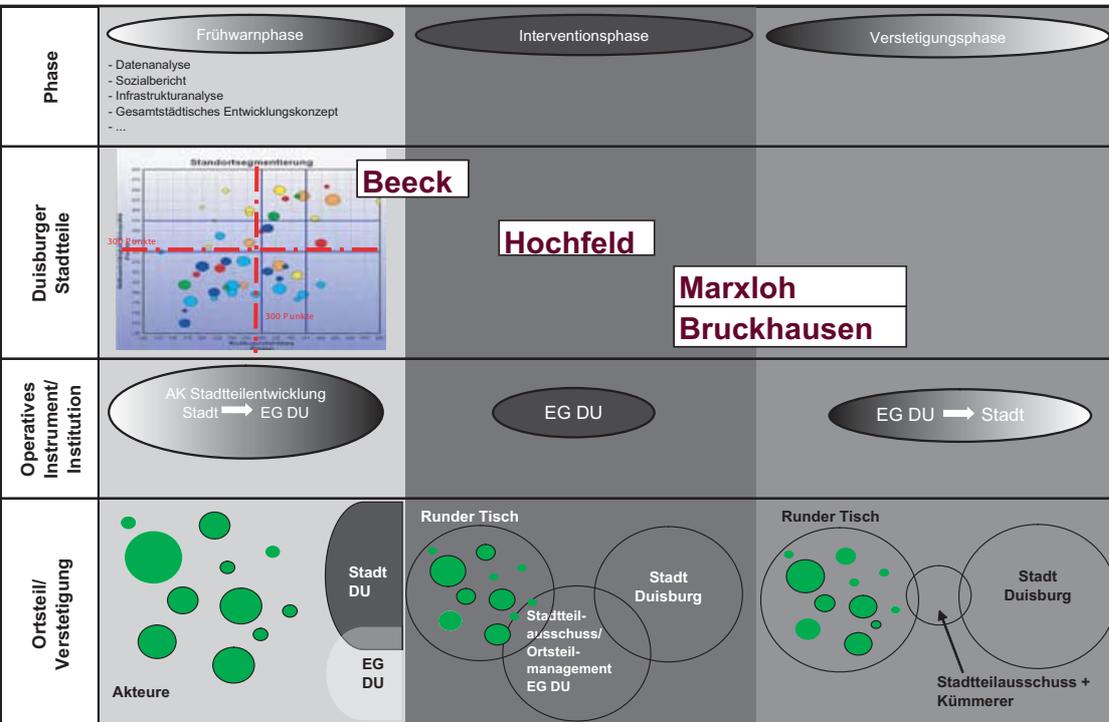
- **Interventionsphase**

Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Entwicklung situationsangepasster integrierter Handlungsprogramme der Stadtteilentwicklung und werden nach politischem Beschluss durch die EG DU umgesetzt.

- **Verstetigungsphase**

Sie dient der Sicherstellung der erreichten Erneuerungserfolge, indem verbliebene Teilaufgaben abgeschlossen oder in neue Trägerstrukturen überführt werden müssen.

Die zeitgleiche Arbeit in den betroffenen Ortsteilen in den verschiedenen Phasen und in unterschiedlicher Intensität wird durch eine entsprechende Ressourcen-Steuerung innerhalb der EG DU sichergestellt. Diese setzt eine Sockelfinanzierung (durch die Stadt Duisburg) voraus, die mögliche Ausfälle und Schwankungen von Fördermitteln kompensieren kann.



Stadterneuerungsphasen in Duisburg

3. Stand des Verstetigungsprozesses in der Stadt Duisburg

Bruckhausen: Dieser Stadtteil ist gekennzeichnet durch „herausragende“ Problemlagen und der daraus resultierenden Notwendigkeit einer dauerhaften Begleitung.

Mit der Weiterentwicklung des integrierten Handlungsprogramms erfolgte im Jahr 2004 der Einstieg in die Verstetigung der Stadtteilarbeit. Dementsprechend sind lediglich ergänzende (Rest-)Maßnahmen der städtebaulichen Erneuerung vorgesehen, während der Schwerpunkt der Weiterarbeit in der (dauerhaften) sozialen Stabilisierung liegt.

Marxloh: Das Handlungsprogramm für diesen Stadtteil ist weitgehend umgesetzt. In den noch andauernden Ziel-2-Projekten ist der Aufbau von Trägerstrukturen ein grundlegendes Moment der Projektbegleitung vor Ort. Bezüglich der Begegnungsstätte in der Moschee bildete sich ein „Beirat“ aus Vertretern der christlichen Kirchen, Politik, Nachbarn, anderen Moscheevereinen und Stadtteilinitiativen. Das „Internationale Handelszentrum (IHZ)“, ein Teilprojekt im Rahmen der Revitalisierung der Kaiser-Wilhelm-Straße, wird durch zwei in der Straße ansässige Vereine (TIAD e.V., Ideenwerkstatt KWS e.V.) unterstützt. Für die Sport- und Freizeitanlage Schwelgern, entstanden auf dem Gelände eines ehemaligen Freibades, wird zur Zeit eine Trägerstruktur aus dem Verein „Freunde des Schwelgernparks“, Sportvereinen und der „Werkkiste“, einem kath. Bildungs- und Qualifizierungsträger, gebildet.

Zwischenfazit: Das Schwerpunktziel („Leitbild Marxloh“) der wirtschaftlichen Erneuerung unter Berücksichtigung der Potenziale der lokalen ethnischen Ökonomie ist zum großen Teil erreicht: Aus der „Keimzelle“ Marxloh heraus entwickelten sich erfolgreiche Projekte. Die Gründung und Unterstützung von (ökonomisch handelnden) Migrantensorganisationen für den Stadtteil Marxloh und darauf aufbauend für die Stadt Duisburg ermöglichte u.a. das auch für die Gesamtstadt bedeutende Projekt „IHZ“ (vgl. oben) unter Begleitung des Deutsch-Türkischen Wirtschaftsnetzwerkes in Duisburg und der kürzlich begründeten Städtepartnerschaft zwischen der Stadt Duisburg und der türkischen Stadt Gaziantep.

Straßenszene in Marxloh





Wochenmarkt in Marxloh

4. Fazit

Der Prozess der Verstetigung in den Stadtteilen Marxloh und Bruckhausen erfordert jeweils individuelle Lösungen unter Berücksichtigung des Standes und der Perspektiven der Stadtteilentwicklung.

Hierzu erforderlich ist eine differenzierte Analyse der in den einzelnen Handlungsfeldern erreichten Verbesserungen und noch gegebenen Handlungsbedarfe unter Darstellung möglicher Trägerschaften für verbleibende Restaufgaben.

Bereits jetzt ist absehbar, dass im Interesse der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit aufgebauter Strukturen und der notwendigen dauerhaften Motivation (bislang) engagierter Akteure feste Ansprechpartner vor Ort unerlässlich sind.

Darüber hinaus ist ein Quartiersbudget in begrenztem Umfang zur Durchführung weiterer bewohnergetragener Aktivitäten notwendig.

Auch bei (unstreitigen) Erneuerungserfolgen besteht aufgrund der z.T. nicht mit den Maßnahmen der „Sozialen Stadt“ veränderbaren Rahmenbedingungen die Notwendigkeit einer dauerhaften Begleitung insbesondere der Stadtteile, die seit Jahrzehnten in besonderem Maße durch den Strukturwandel betroffen sind (wie beispielsweise Bruckhausen und Marxloh).

Die für einen erfolgreichen (z.T. dauerhaften) Verstetigungsprozess erforderlichen Mittel können und müssen auch in Zeiten knapper öffentlicher Haushalte durch Bündelung der Ressourcen (Land, Stadt, Wohlfahrtsverbände, bürgerschaftliche Netzwerke) sichergestellt werden.

Die Ergebnisse der sieben Werkstattunden vom ersten Veranstaltungstag haben umfassend und differenziert zugleich gezeigt, welche Rolle die verschiedenen Akteursgruppen in den Programmgebieten der Sozialen Stadt bei der Verstetigung der örtlichen Erneuerungsprozesse einnehmen oder einnehmen könnten.

4 Parallele Foren

Die Verstetigung der Sozialen Stadt: Schlüsselthemen

Jenseits dieser akteursspezifischen Sichtweisen und Handlungslogiken wurden in den Werkstätten aber auch einige zentrale Querschnittsthemen angesprochen, die für die Verstetigungsdebatte insgesamt von strategischer Bedeutung sind. Diese Themen bildeten die Grundlage für die Fortsetzung der Diskussion im Rahmen von fünf moderierten Foren am zweiten Veranstaltungstag.

In den ersten beiden Foren standen Lösungsansätze im Mittelpunkt, um die aufgebauten Koordinations- und Kooperationsstrukturen sowie die als zentral eingeschätzten „Kümmerer“ zu erhalten. Im Forum 3 wurden die Inhalte, Kriterien und Ziele einer tragfähigen Verstetigungsstrategie diskutiert.

In den Foren 4 und 5 drehte sich die Debatte um den daraus resultierenden Reformbedarf in Politik und Verwaltung.

Die Diskussionsergebnisse aus den fünf Foren werden in diesem Kapitel zusammenfassend dargestellt. Dabei wird – mehr noch als bei den Werkstattberichten – deutlich, welche anspruchsvollen konzeptionellen, politischen, organisatorischen und auch finanziellen Voraussetzungen in den Kommunen geschaffen werden müssen, damit eines Tages zu Recht von einer „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ gesprochen werden kann. Mit den derzeitigen Stadtteilprogrammen haben die Städte bereits einen wichtigen Schritt in diese Richtung unternommen.

Moderation und Bericht

Brigitte Kugler, Stadtteilmanagerin Düsseldorf-Flingern, Stadt Düsseldorf, und

Uwe Gerwin, Stadtteilmanager Gelsenkirchen-Südost, Stadt Gelsenkirchen

Forum 1

Kooperationen und Netze verstetigen: Was ist dafür notwendig? Wie kann das gehen?



In Forum 1 diskutierten VertreterInnen von Stadtteil- und Quartiersmanagements, Wohnungsunternehmen, Stadtverwaltungen, gemeinnützigen Organisationen und Stadtteilstiftungen. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie die vielfältigen Kooperationen und Netzwerke, die im Rahmen der Soziale-Stadt-Programme ins Leben gerufen wurden, auch über die begrenzte Laufzeit der Programme hinaus aufrecht erhalten werden können. Bei der Suche nach möglichen Lösungen war sich die Forumsrunde darin einig, dass Quartiersmanagement, Stadtteilkoordination oder eine vergleichbare intermediäre Organisation in der Mehrzahl der Gebiete noch auf lange Sicht unverzichtbar sein wird.

Die Forderung nach einer entsprechenden Finanzierung sollte deshalb selbstbewusst an die Adresse von Politik und Verwaltung gerichtet und die Implementierung dieser Strukturen strategisch geplant werden.

Ressourcen im Stadtteil

Aus gesamtstädtischer Sicht sollten Soziale-Stadt-Gebiete bis zum Auslaufen der finanziellen Förderung soweit stabilisiert sein, dass ein erneuter „Abstieg“ nach einigen Jahren vermieden werden kann. Dieses Ziel kann nur auf Basis eines integrierten Vorgehens erreicht werden. Eine zentrale Aufgabe des Gebietsmanagements besteht dabei im Aufbau langfristig tragfähiger Bewohner- und Netzwerkstrukturen (Bürgervereine, Initiativen, Beiräte, Runde Tische etc.). Management im sozialen Raum muss die Ressourcen und Potenziale eines Quartiers nutzen und fördern.

In diesem Zusammenhang wiesen die TeilnehmerInnen des Forums

Brigitte Kugler / Uwe Gerwin

übereinstimmend auf die Notwendigkeit eines permanenten „Stadtteilkümmers“ hin. Die Arbeit vor Ort hat nämlich gezeigt, dass Vernetzungen nicht von allein funktionieren, sondern neben dem gezielten Aufbau auch einer kontinuierlichen Pflege bedürfen.

Diese Erfahrung begründet ein fest installiertes „Management“, zu dessen Aufgaben es u.a. gehört, auf eine verbindliche Regelung der Kooperationen zu achten. In hierarchisch gegliederten Institutionen (Verwaltungen, Wohnungsgesellschaften etc.) sollte Kooperation zudem von oberster Stelle angeordnet werden. So können Reibungsverluste auf der unteren Ebene verringert und effektives Arbeiten unterstützt werden.

Da die Förderung durch das Programm Soziale Stadt prinzipiell als „Anschubfinanzierung“ konzipiert ist, sollten alle Projekte, die der Stärkung der lokalen Kooperations- und Netzwerkstrukturen dienen (Bürgerhäuser, Begegnungsstätten etc.),

von vornherein so geplant werden, dass sie nach dem Auslaufen der Programme eigenständig fortbestehen können. Dies ist nicht zuletzt deshalb erforderlich, weil der Einsatz von Stadterneuerungsmitteln eine Zweckbindung von 20 Jahren begründet: Um Rückzahlungsforderungen zu vermeiden, muss ein entsprechender Betrieb der neu geschaffenen Einrichtungen zumindest für diesen Zeitraum gewährleistet werden. Je nach Art des Projektes können hier Wohnungsunternehmen (z.B. durch die kostenlose Bereitstellung von Räumen), Bürgerstiftungen oder bereits im Stadtteil aktive Wohlfahrtsverbände und Organisationen die Rolle des „Verstetigers“ übernehmen. Mit diesen Akteuren sind deshalb frühzeitig verbindliche Absprachen zu treffen.

Schwierigkeiten und Hemmnisse

Durch das Programm Soziale Stadt werden mit hohem personellen und finanziellen Aufwand gebietsbezogene Kooperationen und Netzwerke aufgebaut. Nach dem Ende der Förderung fällt es oftmals schwer, diese Strukturen weiter aufrecht zu erhalten. Hinzu kommt, dass sich die beteiligten Akteure und hier v.a. die ehrenamtlich Tätigen von diesem Anspruch nicht selten überfordert fühlen. Netzwerkarbeit erfordert außerdem ein hohes Maß an Beziehungsarbeit. Ein Wechsel von Personen, der durch eine zeitliche Befristung von Stellen im Quartiersmanagement vorprogrammiert ist, läuft den Erfordernissen dieser Beziehungsarbeit zuwider. Darüber hinaus fehlt nicht wenigen Institutionen eine spezifische sozialräumliche Sichtweise; sie sind im Stadtteil eher zufällig angesiedelt und daher nur schwer für eine kontinuierliche Unterstützung von lokalen Projekten zu gewinnen.

Lösungen und Erfolgsfaktoren

Der Aufbau von langfristig tragfähigen Kooperationen und Netz-

werken im Quartier kann i.d.R. nur dann gelingen, wenn folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Die Verstetigung dieser Strukturen sollte von Beginn an mitgedacht und entsprechende Vorschläge dazu erarbeitet werden. In diesem Zusammenhang sind u.a. frühzeitige Ausstiegsszenarien notwendig, damit keine Brüche entstehen.
- Die Diskussion über die Verstetigungsszenarien sollte offen und öffentlich geführt werden, damit die Realitätsnähe erhalten bleibt und Illusionen vermieden werden. Ehrlichkeit und Transparenz in der Diskussion sind sicherzustellen – es darf dabei keine Tabuthemen geben!
- In die Verstetigungsprozesse sollten starke Partner eingebunden werden. Dafür müssen geeignete Kooperationsformen gefunden werden. Die Starken können die Schwächeren auf Dauer unterstützen.

nen die weitere Arbeit von Projekten sichern.

- Die Pluralität der Netzwerke sollte beachtet werden – ressortübergreifende Kooperationen sind in der Regel für alle Beteiligte befruchtend.
- In einer erfolgreichen Zusammenarbeit werden die einzelnen Akteure durch die Schaffung von „win-win-Situationen“ gestärkt. Jeder im Netzwerk hat davon einen Nutzen. Insofern sollten Netzwerkhierarchien vermieden werden.
- Kooperations- und Netzwerkstrukturen benötigen einen professionellen „Kümmerer“. Ziel sollte es deshalb sein, die Stadtteilbüros (in welcher Trägerschaft auch immer) über den Förderzeitraum der Soziale-Stadt-Programme hinaus für den Stadtteil zu erhalten.
- Die Mitglieder von Netzwerken müssen ausreichend Zeit für ihre Netzwerkaktivitäten haben oder diese von ihren jeweiligen Organi-



- Netzwerke und Kooperationen benötigen gemeinsame Ziele. Sie dürfen nicht zum „Selbstzweck“ eingerichtet oder erhalten werden, sondern sollten immer messbare „Outputs“ verfolgen.
- Für die Verstetigung von Projekten sind stabile Trägerschaften unverzichtbar. Dies kann u.a. im Zuge von Kooperationsvereinbarungen zwischen mehreren Trägern erreicht werden. Aber auch gemeinnützige Organisationen wie z.B. Stadtteilstiftungen kön-

sationen eingeräumt bekommen.

- Damit die beteiligten Akteure sich nicht überfordert fühlen, sollte für ihre Arbeit ein „realistisches Maß“ definiert werden. Darüber hinaus gilt es, für die Qualifizierung und Entlastung der Akteure zu sorgen.
- Eine frühzeitige Einbindung der Politik in die Verstetigungsdiskussion ist erforderlich, um die kommunalen Entscheidungsträger stärker für die jeweiligen Entwicklungsprozesse in Verantwortung zu nehmen.

Moderation und Bericht

Ralf Zimmer-Hegmann und
Marion Kamp-Murböck, ILS NRW, Dortmund

Forum 2

Dauerhafte „Kümmerer“ in den Stadtteilen der Sozialen Stadt

Ralf Zimmer-Hegmann / Marion Kamp-Murböck



Das Stadtteilmanagement hat als „Kümmerer“ vor Ort eine Schlüsselfunktion für die erfolgreiche Arbeit in den Gebieten der Sozialen Stadt. Mit dem Auslaufen der staatlichen Förderung stellt sich die Frage, ob und wie diese zentrale Koordinierungsaufgabe in den Stadtteilen weiterhin erfüllt werden kann. Für die Etablierung einer solchen – tendenziell auf Dauer angelegten – Struktur sind eine Reihe von grundlegenden Rahmenbedingungen und Fragen zu klären, die Gegenstand der im Folgenden zusammenfassend wiedergegebenen Forumdiskussion waren.

Infrastruktur und Institutionen für die Verstetigung der Sozialen Stadt

Auch nach dem Ende der Förderung bedarf es in den Soziale-Stadt-Gebieten für unbestimmte Zeit häufig noch einer professionellen Koordinierung. Diese sollte in Form einer festen Anlaufstelle vor Ort verankert werden, in der eine konkrete Person als verlässlicher Ansprechpartner tätig ist. Für eine solche Koordinierungs- oder „Kümmerer“-Funktion sind unterschiedliche Trägermodelle denkbar. Ideal ist es, wenn sich daran – beispielsweise im Rahmen eines Trägervereins – alle wichtigen Institutionen im Stadtteil beteiligen. Dabei ist unstrittig, dass die Kommune die Hauptverantwortung für die Ausstattung und Finanzierung dieser Anlauf- und Koordinierungsstelle trägt. Im Rahmen einer partnerschaftlichen Lösung sollte aber gleichwohl angestrebt werden, die anfallenden Kosten auf mehrere Schultern zu verteilen (z.B. durch die Einbindung der Wohnungswirtschaft oder lokaler Wirtschaftsak-

teure). Je nach Situation könnten dafür zudem auch noch andere Finanzierungsquellen erschlossen werden (z.B. Mieteinnahmen, Einnahmen aus Veranstaltungen oder die Gründung von Stadtteilstiftungen).

Weitere wichtige Voraussetzungen für die Kontinuität des integrierten Arbeitsansatzes in den Gebieten der Sozialen Stadt sind die Stabilisierung und der Ausbau der lokalen Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen sowie die konsequente Einbeziehung engagierter BewohnerInnen in alle relevanten Diskussions- und Entscheidungsprozesse. Dabei sind die transparenten Arbeits- und Kommunikationsformen (Treffen, Foren, Zeitungen etc.), die im Rahmen der Programme aufgebaut wurden, unbedingt zu bewahren. Unverzichtbar für die Verstetigung der örtlichen Entwicklungsprozesse sind zudem eine möglichst breite politische Legitimation und Unterstützung durch Stadtverwaltung und Politik.

Ergänzend dazu sollte eine fortlaufende Evaluation und Prozessbegleitung organisiert werden, um die diesbezüglichen Aktivitäten gezielt bewerten und strategisch steuern zu können.

Aufgaben des Stadtteilmanagements nach dem Auslaufen der Förderung

Auch wenn es wünschenswert wäre, dass die bisherigen hauptamtlichen StadtteilmanagerInnen durch ehrenamtliche Strukturen ersetzt werden, scheint dies in der Realität kaum eine adäquate Lösung zu sein. Deshalb gilt es, in den betroffenen Gebieten professionelle „Kümmerer“-Strukturen zu erhalten, diese allerdings in Bezug auf ihre Kapazität zurückzufahren und – soweit möglich – durch ehrenamtliche Strukturen zu ergänzen. Denkbar sind beispielsweise neben einem professionellen „Kümmerer“ als Kernbereich des Stadtteilmanagements verschiedene ehrenamtliche „Klein-Kümmerer“ aus der Bewohnerschaft, die gemeinsam ein gebietsbezogenes „Hilfsnetzwerk“ bilden. Im Rahmen einer solchen differenzierten Struktur könnte dann beispielsweise auch die Fortsetzung eines nachbarschaftlichen Konfliktmanagements erfolgen.

Die wesentliche Funktion des professionellen „Kümmerers“ nach dem Ende der Förderung liegt darin, weiterhin als Ansprechpartner und Moderator im Stadtteil zu fungieren und unterstützende Koordinierungs- und Vernetzungsaufgaben wahrzunehmen. Darüber hinaus sollte er als Initiator und Motor für die Kontinuität der lokalen Entwicklungsprozesse sorgen und dort aktiv werden, wo diese abzurechen drohen. Dies beinhaltet u.a. auch die Aufgabe, sich regelmäßig über zusätzliche Fördermöglichkeiten (wie z.B. das Bundesprogramm „Lokales Kapital für soziale Zwecke“) zu informieren und diese für den Stadtteil nutzbar zu machen.

In jedem Fall ist es erforderlich, für das Stadtteilmanagement verbindliche Aufgaben festzulegen, die sich von Gebiet zu Gebiet und je nach Bedarf durchaus unterscheiden können. Eine besondere Funktion des „Kümmerers“ ist hier auch darin zu sehen, (selbst)kritisch danach zu fragen, ob die vorhandenen Strukturen und Aufgaben noch zeitgemäß sind oder ob sie den Veränderungen im Stadtteil entsprechend angepasst werden müssen.

Organisatorische Voraussetzungen

Ein so verstandenes Stadtteilmanagement braucht nicht unbedingt Teil der Verwaltung zu sein, sondern kann – wie bereits dargestellt – auch in anderer Trägerschaft sinnvoll betrieben werden. In diesem Fall muss jedoch gewährleistet sein, dass es einen qualifizierten Zugang zur Verwaltung gibt. Wichtig ist auch, dass die weiterführenden Strukturen eine

dabei sein, dass Sozialraumbezug zu einem generellen Arbeitsprinzip kommunaler Verwaltungen wird.

Die Etablierung eines auf Dauer angelegten Stadtteilmanagements erfordert schließlich, dass die Pläne zur Verstetigung der entsprechenden Strukturen in den jeweiligen Stadtteilen frühzeitig und unter Einbeziehung aller relevanten Akteure diskutiert werden.

Was ist, wenn dies alles nicht passiert?

Im Hinblick auf das Auslaufen von Förderung muss es erste Priorität sein, die in den Stadtteilen aufgebauten Strukturen zu verselbstständigen und „auf die eigenen Füße“ zu stellen. Vor allem in Gebieten, die in besonderer Weise und dauerhaft von Benachteiligung betroffen sind, muss das Stadtteilmanagement als längerfristige Aufgabe etabliert werden. Sollte dies nicht gelingen,



deutliche Anbindung an die vorherigen Strukturen aufweisen, um die Kontinuität der Arbeit zu sichern. In diesem Zusammenhang sollte zudem geprüft werden, ob die Funktion eines „Kümmerers“ vor Ort ggf. durch eine stärkere Dezentralisierung und Sozialraumorientierung der jeweiligen kommunalen Verwaltung und eine daraus resultierende Vor-Ort-Präsenz der relevanten Fachabteilungen organisiert werden kann. Langfristiges Ziel sollte es

besteht die Gefahr erheblicher Rückschläge für das bisher Erreichte. Ohne solche „Kümmerer“ würden bestehende Arbeitsstrukturen kaum zu erhalten sein. Zudem könnten sich politische und sonstige Einzelinteressen stärker durchsetzen und der integrierte Arbeitsansatz insgesamt könnte verloren gehen. Darüber hinaus wäre die Einwerbung von weiteren Fördermitteln ungeklärt und die bisherigen Partizipations- und Beteiligungsprozesse wären bedroht.

Moderation und Bericht

Antje Eickhoff, Stadtteilbüro Düsseldorf-Flingern,
Stadt Düsseldorf, und
Susanne Kürpick, ILS NRW, Dortmund

Forum 3

Was verstetigen? Was sind die Inhalte, Kriterien und Ziele einer tragfähigen Verstetigungsstrategie?



In diesem Forum diskutierten StadtteilmanagerInnen sowie VertreterInnen von Kommunalverwaltungen und intermediären Organisationen über grundlegende Faktoren, die bei der Verstetigung von gebietsbezogenen Entwicklungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Ziel war es, Ausgangs- und Rahmenbedingungen, Indikatoren sowie wichtige strategische Elemente zu eruieren, die für die Stabilisierung eines Stadtteils bzw. für die Erreichung einer gewissen Kontinuität in dessen Entwicklung von Bedeutung sind. Es ging darum, die generellen Prinzipien von Verstetigungsprozessen zu diskutieren, um damit eine konzeptionelle Grundlage für die Erarbeitung kon-

kreter Strategien, Arbeitsansätze und Erfolgsfaktoren zu schaffen.

Im Einzelnen wurde das Forum durch folgende Fragen strukturiert:

- Was ist die „Leistung“ von benachteiligten Stadtteilen?
- Wann ist soziale Stadtteilentwicklung „fertig“?
- Was sind Kriterien einer erfolgreichen Verstetigungsstrategie?
- Wie sollte die Prozessorganisation aussehen?
- Unter welchen Bedingungen können wir weiterkommen?

Was ist die „Leistung“ von benachteiligten Stadtteilen?

Die TeilnehmerInnen des Forums waren sich einig, dass der erste Schritt einer Verstetigungsdebatte darin bestehen sollte, die besonderen „Leistungen“ von sozial belasteten Stadtteilen herauszuarbeiten und dabei vor allem die Beiträge zu würdigen, die diese Gebiete trotz schwieriger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für die Integration

und Stabilisierung benachteiligter Bevölkerungsgruppen erbringen. In diesem Zusammenhang sollten u.a. maßgeschneiderte Leitbilder für die einzelnen Stadtteile entwickelt werden, die bewusst an deren jeweilige Stärken und Potenziale anknüpfen. Damit sind allerdings nicht die üblichen gesamtstädtischen Leitbilddebatten gemeint, die vielerorts geführt wurden, weil deren Charakter als zu allgemein und oberflächlich eingeschätzt wurde.

Die Rolle und die Funktion „sozial belasteter“ Stadtteile – unabhängig davon, ob sie Programmgebiet der Sozialen Stadt sind oder nicht – muss zudem immer in Bezug zur jeweiligen Gesamtstadt gesehen werden. Solange es Armut und soziale Ungleichheit gibt, werden derartige Quartiere existieren, weil sie als Integrationsstandorte gebraucht werden. In Folge von Harz IV und unter weiterhin schlechten Zugangsbedingungen für ganze Bevölkerungsschichten zu den Bildungs-

Arbeits- und Wohnungsmärkten wird die soziale und ethnische Segregation in Zukunft sogar noch zunehmen. Im Forum wurde daher vorgeschlagen, sich nicht zu lange mit der Frage zu beschäftigen, was „stabile Strukturen“ sind, sondern vor allem darüber nachzudenken, ob und wie in den betroffenen Gebieten „Hilfe zur Selbsthilfe“ organisiert und der Aufbau von selbsttragenden (zivilgesellschaftlichen) Strukturen unterstützt werden kann.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bürgerschaftliche Eigeninitiative von Politik und Verwaltung auch ohne den Zwang zu bürokratischen Organisationsformen (Vereinsgründungen etc.) zugelassen und ernst genommen werden. Dies ist nicht zuletzt deshalb unerlässlich, weil die Anforderungen an die Menschen, die sich – oftmals ehrenamtlich – für das Gemeinwohl in diesen Gebieten engagieren, weitaus vielschichtiger und zeitintensiver sind als in „normalen Stadtteilen“, und auch die Arbeit in den lokalen Netzwerken deutlich mehr Einsatz erfordert. Kurz gesagt: In benachteiligten Stadtgebieten gibt es ein Übermaß an Aufgaben, die zugleich auf den Schultern von nur wenigen Personen ruhen. Bei der Erarbeitung einer Verstetigungsstrategie sollte deshalb vor allem auch danach gefragt werden, wie man mehr Menschen als bislang in den Prozess der Stadtteilentwicklung einbinden kann.

Wann ist soziale Stadtteilentwicklung „fertig“?

Die Frage, ob soziale Stadtteilentwicklung irgendwann abgeschlossen sein kann oder ob sie nicht vielmehr einen immer währenden Prozess und damit eine „Daueraufgabe ohne Dauerlösung“ darstellt, wurde im Forum kontrovers diskutiert. Als mögliche Hinweise auf erfolgreiche Erneuerungsprozesse wurden Aspekte wie Imageverbesserung, Aktivierung und Empowerment der Bevölkerung, Stärkung der Stadtteilidentität, aber auch ein

hoher Grad an Integration und sozialer Mischung genannt. Dem Thema Image (Darstellung in der Presse, Ausstrahlung, besonderes Label, besonderer Name) wurde dabei eine herausgehobene Bedeutung zugesprochen.

Untersuchungen zu abgeschlossenen Stadtteilprojekten belegen, dass erfolgreiche Verstetigungsansätze ganz bestimmte unterstützende Rahmenbedingungen benötigen. In einer aktuellen Studie des Difu wurde z.B. gezeigt, dass in benachteiligten Stadtteilen in Dänemark jeweils zwei Personen dauerhaft und in Vollzeit für das Quartiersmanagement eingestellt wurden. An einem Beispiel aus Saarbrücken wurde wiederum deutlich, dass in solchen Gebieten eine „Plattform“ und ein Treffpunkt für die Bewohnerschaft erforderlich sind und dass dieses durch eine hauptamtliche Kraft organisiert werden muss. Erheblich zur Stabilisierung



des Quartiers beigetragen haben dort außerdem eine Bewohnervertretung und ein funktionierendes Belegungsmanagement, bei dem die Mieter über die Auswahl ihrer künftigen Nachbarn mitbestimmen können.

Was sind Kriterien einer erfolgreichen Verstetigungsstrategie?

Da jedes Stadtteilprogramm im Kontext der Sozialen Stadt andere Voraussetzungen, Strukturen und Themenschwerpunkte aufweist, konnten

die Kriterien bzw. Indikatoren für eine erfolgreiche Verstetigungsstrategie in der Forumdiskussion nur auf einer allgemeinen Ebene und unvollständig benannt werden:

- In Bezug auf das Thema Wohnen wurde die Zunahme der Wohnzufriedenheit als wichtiger Indikator angeführt. Förderlich ist weiterhin, ob es ein Belegungsmanagement gibt, ob sich die Wohnungsgesellschaften dauerhaft für die Stadtteilentwicklung engagieren und ob es Bewohnerorganisationen oder andere Plattformen bürgerschaftlichen Engagements gibt, die sich in die Stadterneuerung einbringen.
- Ein eher soziologisches Erfolgskriterium ist die Stärkung der gesellschaftlichen Teilhabe. Zu nennen sind hier u.a. Bildungschancen und Schulabschlüsse, Beteiligung an Wahlen sowie die soziale Mobilität der Bevölkerung.
- Auch eine Verringerung der Kon-

fliktpotenziale zwischen den Bewohnergruppen stellt einen wichtigen Indikator dar, dessen Aussagekraft zudem durch die Auswertungen von gebietsbezogenen Kriminalitätsstatistiken ergänzt werden kann.

- Ein weiteres Erfolgskriterium wurde schließlich in der Verbesserung des Stadtteilimages gesehen, wobei hier zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung bzw. zwischen Innen- und Außenimage unterschieden werden muss.



Wie sollte die Prozessorganisation aussehen?

Vor dem Hintergrund der o.g. Einschätzungen wurde im Forum über mögliche Organisationsmodelle zur Initiierung und Umsetzung von Verstetigungsprozessen in Soziale-Stadt-Gebieten diskutiert. Für die TeilnehmerInnen war dabei Kreativität bezüglich Kooperationen, Mittelakquisition und Verfahrensgestaltung genauso wichtig wie ein langfristiges strategisches Denken und Handeln, das auf neue Steuerungsformen unter der Prämisse einer stärkeren Raumorientierung der Verwaltung ausgerichtet ist. Um dies zu erreichen, sollten die Grundzüge der Verstetigungsstrategie bereits in den integrierten Handlungskonzepten für die Programmgebiete verankert werden. Die konkreten Meilensteine hierzu sind dann aus den Handlungsfeldern der jeweiligen Konzepte abzuleiten. Als Einstieg in die Verstetigungsprozesse vor Ort sollte eine Verständigung über die grundsätzlichen Ziele und Umset-

zungsschritte angestrebt werden. Mit Hilfe „neutraler Moderation von außen“ sollte hierzu eine entsprechende Diskussion mit Bewohnern, sozialen Trägern, Politikern und anderen relevanten Akteuren organisiert werden. Der Schwerpunkt dieser Debatte sollte auf den vorhandenen und noch aufzubauenden Strukturen sowie auf der Erhaltenswürdigkeit von Angeboten und Infrastrukturen liegen. Eine besondere Verantwortung wurde dabei der Politik beigegeben. Von großer Bedeutung sind aber auch die Institutionen, die zu einer aktiven Mitarbeit motiviert und qualifiziert werden müssen. Einige Teilnehmer befürworteten darüber hinaus ausdrücklich einen harten „Cut“ und forderten dazu auf, kreativ neue und vielleicht ungewohnte Wege zu gehen (z.B. Selbstverwaltung von Projekten, mehr Autonomie für Jugendliche etc.), statt dauerhaft auf öffentliche Fördertöpfe angewiesen zu sein.

Unter welchen Bedingungen können wir weiterkommen?

Um die Entwicklungsprozesse in sozial benachteiligten Stadtteilen verstetigen zu können, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Projekte/Einrichtungen sollten, ähnlich wie dies beim NRW-Landesprogramm „Initiative ergreifen“ gefordert wird, so geplant und umgesetzt werden, dass sie langfristig wirtschaftlich tragfähig sind.
- Um den örtlichen Entwicklungsprozessen eine kontinuierliche Unterstützung bieten zu können, wird ein „Kümmerer“ (Management/Stadtteilbüro) benötigt. Dessen Kompetenzen sollten möglichst frühzeitig geklärt werden. Gleiches gilt für die Themen, die von ihm nicht bearbeitet werden sollen.
- Zur Stärkung innovativer Arbeitsformen ist es wichtig, einen kontinuierlichen Austausch und Informationstransfer zwischen den beteiligten Akteuren zu gewährleisten und die dafür erforderlichen Ressourcen sicherzustellen. Insbesondere Bewohnerorganisationen sollten dabei in einem ständigen Kommunikationsprozess untereinander, zu den lokalen Netzwerken und zur Kommune stehen.
- Schlüsselorganisationen und -personen sollten unterstützt werden, damit sie nicht nur engagiert sondern auch qualifiziert arbeiten können. Zudem sollten sie – z.B. durch eine gezielte Fortbildung – in der Lage versetzt werden, Fördermittel, Spenden und Sponsoring zu akquirieren.
- Strukturen und Netzwerke brauchen eine kontinuierliche Moderation und ein Mindestmaß an institutioneller Betreuung, um langfristig funktionsfähig zu bleiben.
- Eine wichtige Voraussetzung für die Verstetigung gebietsbezogener Entwicklungsprozesse sind schließlich flexibel verfügbare Finanzmittel vor Ort, wie sie inzwischen in zahlreichen Städten in Form sog. Quartiersfonds etabliert sind.

Moderation und Bericht

*Tomas Grohé, Landschafts- und Regionalplaner,
Gelsenkirchen, und
Wolfram Schneider, Referat Stadtplanung,
Stadt Gelsenkirchen*

Forum 4

Von der Ausnahme zur Regel –

Verhaltensweisen von Verwaltung und Politik nachhaltig verändern

Thomas Grohé / Wolfram Schneider



In diesem Forum versammelten sich TagungsteilnehmerInnen, die schwerpunktmäßig über die konzeptionellen und organisatorischen Veränderungen innerhalb der Kommunalverwaltungen diskutieren wollten, die für eine Verstetigung des Themas Soziale Stadt erforderlich sind. Die Leitfragen dafür waren:

- Wie sollen die künftigen Verwaltungsstrukturen aussehen?
- Was sollen diese Strukturen leisten?
- Was sind wichtige Hemmnisse?
- Welche aktuellen Aufgaben gibt es?

Wie sollen die künftigen Verwaltungsstrukturen aussehen?

Als unverzichtbares Schlüsselement für die angestrebte Verstetigung gebietsbezogener Entwicklungsprozesse wurde von den Forumsmitgliedern eine stärkere „Verräumlichung der Verwaltung“ angesehen. Bei dieser Installierung von „kleinen Rathäusern“ auf Stadtteil- oder Quartiersebene wird den jeweiligen Gebietsbeauftragten ein interdisziplinäres Gebietsteam an die Seite gegeben, dessen Mitglieder „aus der fachlichen Linie der Verwaltung genommen werden“. Der Arbeitsschwerpunkt Kinder- und Jugendarbeit ist dabei von besonderer Bedeutung.

Trotz ihrer organisatorischen Sonderstellung bleiben die Gebietsteams aber weiterhin Bestandteil der Verwaltung, was auch formal die Finanzhoheit der Stadt sichert. In einem „Gebietsbeirat“ wird zudem über einen eigenen „Verfügungsfonds“ entschieden, der frei von Zweckbindungen ist (abgesehen davon, dass er der Verbesserung des Stadtteils

dienen muss; vgl. dazu die Erfahrungen in Gelsenkirchen-Südost und anderen Soziale-Stadt-Gebieten). Perspektivisch sollte auf dieser Ebene sogar über einen „Gebietsetat“ beraten werden, in dem die jeweiligen Finanzanteile der verschiedenen Ressorts zusammengefasst sind. Die direkte Verpflichtung der Gebietsteams für den Stadtteil soll „mehr offene Türen zwischen Verwaltung und Politik“ schaffen. Durch externe Moderation und ein „learning by cooperating“ soll die Konsensfindung in Politik, Verwaltung und bei den übrigen Stadtteilakteuren verbessert werden. Dadurch entsteht Vertrauen in der täglichen sachbezogenen und zielorientierten Zusammenarbeit. Jährliche Berichterstattung an die Politik durch die Verwaltung fördert den Konsens, erzeugt Einbindung und wirbt für die Projektarbeit.

Eine wichtige Voraussetzung für das Vermeiden von Fehlentwicklungen und Missverständnissen in diesem

Zusammenhang ist eine klare und eindeutige Aufgaben- und Funktionszuweisung für die einzelnen Stadtteile. Darüber hinaus sollten die Programmgebiete größer zugeschnitten sein als heute und nicht nur aus „Armutinseln“ bestehen. Die Aktionen und Projekte müssen aber gleichwohl immer kleinräumig sichtbar sein, damit ihre Wirkungen wahrgenommen werden und nicht untergehen.

sehen. Deshalb sollte es eine Eigenschaft der Gebietsteams sein, vielfältige Begabungen zu integrieren und das Nachrücken von neuen Personen möglichst leicht zu machen.

Das breite Leistungsprofil einer Verwaltung, das für eine Verstetigung gebietsbezogener Entwicklungsprozesse als notwendig erachtet wurde, unterstreicht diesen Gedanken und macht zugleich deutlich, dass Ein-

Planungsmethodische Leistungen:

Die Stadtteilarbeit braucht ein sowohl qualitativ als auch quantitativ argumentierendes dynamisches Monitoring. Damit können in einen gesamtstädtischen Zusammenhang eingeordnete Entwicklungstrends frühzeitig festgestellt und als Grundlage für die Feinsteuerung der lokalen Erneuerungsprozesse genutzt werden. Konkrete Handlungsansätze und Projekte sind dabei aus einem spezifischen, für das jeweilige Gebiet und die jeweilige Situation passgenau entwickelten Zielsystem abzuleiten.

Koordinierende Leistungen:

Die Potenziale im Stadtteil sind zu identifizieren. Die bestehenden Ressourcen in Verwaltung, Politik, Bewohnerschaft sind zu bündeln und zielgerichtet für die Stadtteile einzusetzen. In diesem Prozess können die bisherigen Dienstwege verkürzt und die beteiligten Akteure durch die vernetzende innovative Arbeit qualifiziert werden.

Kommunikative Leistungen:

Der Aufbau von Netzwerken mit den örtlichen Akteuren und die Mobilisierung von Kooperationspartnern gehören zu den wesentlichen Aufgaben der Gebietsteams, um eine dauerhafte Wirkung der Stadtteilarbeit zu gewährleisten. Die in den Programmgebieten entwickelten Innovationen sind durch den Erfahrungstransfer in die anderen Stadtteile zu sichern, die Erfolge der Erneuerungsaktivitäten durch Dokumentations- und Öffentlichkeitsarbeit bekannt zu machen.

Was sollen diese Strukturen leisten?

Bei der Frage nach den Leistungsanforderungen an die verräumlichten Verwaltungsstrukturen und die darin tätigen Menschen wurde zunächst auf die Erfahrung hingewiesen, dass kontinuierliches Arbeiten und Erfolg bei der Aktivierung von „MitmacherInnen“ immer von begeisternden und überzeugenden Personen abhängt. Genau darin wurde allerdings auch eine Gefahr für die Kontinuität der Stadtteilarbeit ge-

zelle mit dieser Aufgabe sowieso überfordert wären.

Die Bildung von (festen) Gebietsteams (s.o.) bietet sich hier als ein Lösungsweg an, der sowohl zielgerichtetes Arbeiten betont als auch die nötige Offenheit für NachrückerInnen und QuereinsteigerInnen behält.

Die Leistungen, die die Gebietsteams in diesem Zusammenhang erbringen müssen, werden im folgenden stichpunktartig benannt.



Was sind wichtige Hemmnisse?

Die entscheidenden Hemmnisse in Bezug auf eine Verstetigung der Arbeitsansätze der Sozialen Stadt und eine damit verbundene stärkere Raumorientierung des Verwaltungshandelns liegen im Beharrungsvermögen der traditionellen Strukturen in Politik und Verwaltung. Dazu gehören die formalen Vorgaben durch Gesetze und Richtlinien ebenso wie ausgeprägte Beratungs- und Veränderungsresistenzen, aber auch Konkurrenzen auf Seiten der betroffenen Institutionen und Personen.

So gerät die angestrebte Stärkung der Stadtteilebene z.B. nicht selten in Konflikt mit den Interessen der Bezirksvertretungen, da sie auf eine Umverteilung von Ressourcen und Entscheidungskompetenzen abzielt. Gegen eine solche Umverteilung werden dann häufig finanzielle Gründe ins Feld geführt. Dieses Kostenargument ist allerdings meist nur vorgeschoben, denn den bisherigen Entscheidern geht es i.d.R. vor allem um ihre Macht, die sie nicht infrage stellen lassen wollen.

Welche aktuellen Aufgaben gibt es?

Aus der o.g. Diskussion über das Kostenargument wurde in der Forumdiskussion eine dringend zu leistende Aufgabe abgeleitet: In einer Reihe von Projekten im Kontext der Sozialen Stadt konnte der Nachweis längerfristiger Einspareffekte für die kommunalen Haushalte durch präventive Handlungsansätze erbracht werden. Solche Beispiele sollten systematisch dokumentiert und ausgewertet werden, damit sie als praktischer Gegenbeweis in der kommunalpolitischen Debatte genutzt werden können (Begründung für die Finanzierung einer präventiven Arbeit, durch die bestimmte teurere „Reparaturarbeiten“ der Kommune gar nicht erst notwendig werden).

Die unterschiedliche Entwicklung der Stadtteile wird auch in den nächsten Jahren ein zentrales Problem der Großstädte sein („sozial-räumliche Polarisierung und Spaltung“). In die Suche nach möglichen Lösungsstrategien sollten die örtlichen Politiker sehr viel stärker eingebunden werden als bislang. Das Städtenetz Soziale Stadt NRW sollte zu diesem Zweck u.a. eine Veranstaltung mit jeweils drei bis fünf meinungsbildenden Politikern pro Mitgliedsstadt durchführen, um die Dringlichkeit der Thematik auf eine breitere politische Ebene zu bringen und entsprechende innovative Handlungsansätze und Arbeitsformen zu diskutieren.

Moderation und Bericht

Janine Feldmann, Stadtteilbüro Gelsenkirchen-Südost,
Stadt Gelsenkirchen, und
Janet Rauch, Forum Lohberg e.V., Dinslaken

Forum 5

Gesamtstädtische und präventive Strategien der Sozialen Stadt: Was ist notwendig? Worauf ist zu achten? Wie kann es gehen?

Janine Feldmann / Janet Rauch



Ausgangspunkt des Forums bildete die Fragestellung „Wie geht man mit benachteiligten Stadtgebieten um, die nicht (mehr) im Rahmen der Soziale-Stadt-Programme gefördert werden?“

Die TeilnehmerInnen waren sich darin einig, dass diese Frage bereits vor der Programmaufnahme neuer Stadtteile ausreichend geklärt sein muss. Grundsätzliches Ziel sollte es dabei sein, die Stabilisierung dieser Gebiete nicht als partikulare Sonderprojekte zu begreifen, sondern dafür gesamtstädtische, ggf. auch regionale Strategien zu erarbeiten, die auf den Erfahrungen im Kontext der Sozialen Stadt aufbauen. Nur so sind ein frühzeitiges Erkennen pro-

blematischer Entwicklungstendenzen und die Planung entsprechender Interventionen möglich. Und nur so kann dem Effekt entgegen gewirkt werden, dass ein Stadtteil, der nicht mehr gefördert wird, langfristig wieder auf das alte schlechtere Niveau zurückfällt. Außerdem sollten die jeweiligen Handlungskonzepte immer auch die Potenziale in angrenzenden besser gestellten „Ergänzungsgebieten“ berücksichtigen, da diese stabilisierend für die Problemquartiere wirken können.

Gesamtstädtische und ressortübergreifende Strategien

Um diesen strategischen Umgang mit benachteiligten Stadtgebieten zu ermöglichen, muss in den zuständigen Dienststellen der Verwaltung die bisherige Aufgaben- und Ressourcenverteilung überprüft und ggf. neu austariert werden. Politik und Verwaltung haben hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. In der Forumsdiskussion wurde allerdings deutlich, wie

schwer sich die Durchsetzung gebietsbezogener Arbeitsformen, aber auch die Verwirklichung einer gesamtstädtischen Betrachtungs- und Herangehensweise in der Praxis derzeit noch gestaltet.

Ein weiteres Problem wurde darin gesehen, dass in Anbetracht knapper Kassen häufig innerstädtische Konkurrenzdiskussionen entstehen, wenn in einzelnen Stadtteilen Schwerpunkte gesetzt werden (sollen). Es wird dann nämlich befürchtet (oder auch nur damit argumentiert), dass die Mittel in anderen Gebieten fehlen oder abgezogen werden. Diese Argumentationsfalle lässt sich nur überwinden, wenn die personellen und finanziellen Ressourcen für die Arbeit in benachteiligten Stadtgebieten auf der Grundlage einer gesamtstädtischen und ressortübergreifenden Strategie eingesetzt werden. Zudem ist es erforderlich, dass alle von den Fachämtern durchgeführten Maßnahmen in den betroffenen Gebieten besser aufeinander abgestimmt werden.

Die Realisierung integrierter Handlungsansätze wird aber auch durch die klassische sektorale Verwaltungsorganisation erschwert. Die Komplexität der Problemlagen in benachteiligten Stadtgebieten erfordert deshalb die Einrichtung interdisziplinär besetzter Gebietsteams. Für deren Arbeit ist eine funktionierende Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen und Dienststellen unerlässlich. Diese Kommunikation muss sorgfältig organisiert werden und zu Netzwerkarbeit innerhalb der Verwaltung führen. Die erreichten Erfolge in den Gebieten sollten zudem immer als Erfolge des gesamten Teams und aller beteiligten Ressorts dargestellt werden.

Aufbau eines gesamtstädtischen Monitoringsystems

Äußerst wichtig in diesem Zusammenhang ist der Aufbau eines gesamtstädtischen Beobachtungssystems, das es ermöglicht, negative Entwicklungen von Stadtteilen frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und gezielte Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Monitoring sollte dazu die zentralen sozial-räumlichen Entwicklungstrends einer Stadt mit Hilfe von dynamischen Indikatoren abbilden („Zeitreihenanalyse“) und im Anschluss daran quantitative und qualitative Aspekte zusammenführen, also Sozialdaten durch Informationen aus fachlichen Berichten und Befragungen ergänzen.

Auf der Grundlage dieser Monitoringergebnisse sollten dann für die einzelnen Stadtteile oder Quartiere passgenaue und in ihrer Intensität abgestufte Interventionen geplant werden. Eine solche Vorgehensweise, wie sie z.B. in Berlin praktiziert wird, kann wesentlich zur Versachlichung der kommunalpolitischen

Diskussion beitragen und helfen, inhaltliche und finanzielle Schwerpunktsetzungen zu legitimieren.

Organisation der notwendigen politischen Unterstützung

Die Rolle der kommunalen Politik bei der Bearbeitung der Probleme in benachteiligten Stadtgebieten nahm im Rahmen der Forumdiskussion einen großen Raum ein. Politische Entscheidungen folgen nicht immer nur fachlichen Erwägungen, sondern sind häufig auch machtpolitisch motiviert. „Wenn die Gockel dazukommen, gibt es keine sachliche und inhaltliche Diskussion mehr“. Trotz einer breit getragenen generellen Einsicht in die Notwendigkeit gesamtstädtischer Strategien und Handlungsansätze sperren sich viele Politiker im konkreten Einzelfall nach wie vor, entsprechende Konzeptionen auf den Weg zu bringen.

Wohnungsunternehmen oder Wohlfahrtsverbänden). Auch die Organisation von Stadtteilkonferenzen und Perspektivwerkstätten, die nahe an den Wünschen und Nöten der Bürger/innen sind, kann ein hilfreiches Mittel sein, um den erforderlichen öffentlichen Handlungsdruck zu erzeugen. In Einzelfällen kann ein solcher Druck auch durch eine „Skandalisierung“ wichtiger Themen erreicht werden. Dabei wurde allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen, dass hier mit großer Vorsicht agiert werden muss. Eine besondere Bedeutung für die Mobilisierung politischer Unterstützung wurde schließlich dem gezielten Einsatz von Förderprogrammen beigemessen, mit deren Hilfe neue Themen vermittelt und die entsprechenden Netzwerkstrukturen gestärkt werden können: Staatliche Förderung ist ein entscheidendes Anreizsystem für integriertes Handeln.



Für die Befürworter dieser Ansätze ist es deshalb wichtig, sich nicht nur auf ihre „guten Argumente“ zu stützen, sondern auch die spezifischen Interessen und Handlungslogiken von Politik zu kennen und zu berücksichtigen.

Um mögliche politische Blockaden zu lösen, wurde im Forum auf die Potenziale hingewiesen, die in der Kooperation und Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Akteursgruppen liegen (beispielsweise mit

Fazit

Eine gesamtstädtische Ausrichtung und Organisation der Stadterneuerungspolitik bewirkt zweierlei: Zum einen wird dadurch eine präventive Arbeit für Stadtteile forciert, deren Entwicklung in eine problematische Richtung verläuft. Zum anderem wird es dadurch möglich, Stadtteile auch nach dem Auslaufen einer zeitlich befristeten Anschubförderung weiterhin zu unterstützen.

Moderation

Prof. Dr.-Ing. Klaus Selle, Lehrstuhl für Planungstheorie und Stadtplanung an der RWTH Aachen

Auf dem Podium

Helga Blümel, Geschäftsführerin des Amtes für Diakonie des Evangelischen Kirchenverbandes Köln und Region

Karl Jasper, Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen

Michael von der Mühlen, Stadtbaurat der Stadt Gelsenkirchen und Sprecher des Städteneetzes „Soziale Stadt NRW“

Prof. Dr. Walter Siebel, Arbeitsgruppe Stadtforschung am Institut für Soziologie der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

5 Podiumsdiskussion

Herausforderungen und Lösungsansätze für eine Verstetigung der Sozialen Stadt

Marcelo Ruiz / Dr. Matthias Sauter



Kontinuität in der Sozialen Stadt

Leitfragen

1. Verständigung über die Aufgabe

Was ist mit der Kontinuität und Verstetigung gemeint?
Welche Handlungsansätze gibt es bereits?

2. Probleme?

Welche Schwierigkeiten und Restriktionen gibt es auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Stadt(teil)entwicklung?

3. Lösungswege?

Wie können bestehende Hemmnisse überwunden werden?
Welcher Handlungsbedarf besteht weiterhin?

Klaus Selle Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich begrüße Sie ganz herzlich zu unserer Podiumsdiskussion. Wir haben gestern und heute intensiv über die „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ und die notwendige Verstetigung gebietsbezogener Erneuerungsprozesse nach dem Auslaufen der Stadtteilprogramme gesprochen. Nach den einführenden Statements von Herrn Siebel und Herrn Jasper konnten wir uns mit diesem wichtigen und zugleich schwierigen Thema in verschiedenen Werkstätten und Foren auseinandersetzen.

Prof. Dr.-Ing. Klaus Selle

Lassen Sie uns nun zum Abschluss der Veranstaltung noch einmal drei zentrale Leitfragen aufwerfen und damit versuchen, die zahlreichen Diskussionsstränge der Tagung wieder aufzugreifen. Beginnen wir mit einer grundsätzlichen Verständigung über die Aufgabe: Was ist eigentlich mit „Kontinuität“ und „Verstetigung“ der Sozialen Stadt gemeint? Und welche Handlungsansätze gibt es hier bereits?

1. Verständigung über die Aufgabe

Walter Siebel Zunächst einmal: die aktuellen Soziale-Stadt-Programme sind ein richtiger und wichtiger Schritt zur Bearbeitung der komplexen Problemlagen in benachteiligten Stadtgebieten, denn zum ersten Mal wird Stadterneuerung in Deutschland eindeutig als eine sozialpolitische Aufgabe definiert, für die städtebauliche Maßnahmen ein Mittel zum Zweck sind. Soziale-Stadt-Programme reichen jedoch nicht aus, um die fortschreitenden sozialräumlichen Polarisierungs- und Spaltungsprozesse in unseren Städten aufzuhalten. Zum einen gibt es noch sehr viel mehr benachteiligte Gebiete, die von diesen Programmen gar nicht erfasst werden. Zum zweiten sind die problematischen Gebiete Teile des städtischen Gesamtzusammenhangs, sind also innerhalb des Gebietes nicht adäquat zu bearbeiten. Zum dritten lassen sich viele Probleme in den Programmgebieten nicht mit einem zeitlich befristeten Engagement von z.B. fünf oder zehn Jahren lösen. Und schließlich sind diese Probleme von gesamtstädtischen Rahmenbedingungen abhängig, wie z.B. der Wohnungs-, der Infrastruktur- und der Integrationspolitik, die durch lokale Handlungsansätze nur bedingt beeinflusst werden können. Bei der Verstetigung der Sozialen Stadt sollte es deshalb nicht allein um die Sicherung der Erfolge in den einzelnen Programmgebieten gehen, sondern vor allem auch um die Etablierung einer gesamtstädtischen, ressortübergreifenden und auf Dauer angelegten Politikform, – eben einer Soziale-Stadt-Politik, die diesen Namen zu Recht trägt.

Ein derart umfassender Ansatz benötigt für die erforderlichen Aktivitäten allerdings ausreichende Ressourcen. Dazu zählen insbesondere Geld, das flexibel und gebietsbezogen eingesetzt werden kann, qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen in den Verwaltungen, Wohnungen mit Belegrechten im gesamten Stadtgebiet, akteursübergreifende Kooperations-

und Netzwerksstrukturen sowie eine ausdrückliche Legitimation und Unterstützung durch die kommunale Politik.

Ziel dieser neuen Politik muss es sein, die drohende gesellschaftliche Ausgrenzung von benachteiligten Stadtgebieten und der dort lebenden Menschen zu verhindern. Es muss gelingen, die Gesellschaft offen zu halten und Brücken für diese Bevölkerungsgruppen zu bauen. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Leitbegriff der „Chancengerechtigkeit“, – in Abgrenzung zu den Begriffen „Leistungsgerechtigkeit“ und „Verteilungsgerechtigkeit“. Eine größere Chancengerechtigkeit für die BewohnerInnen benachteiligter Stadtgebiete erfordert insbesondere eine gezielte Unterstützung der örtlichen Schulen, um die Bildungsstandards der Menschen und hier v.a. der Kinder mit Migrationshintergrund zu verbessern. Eine mangelnde Bildung großer Bevölkerungsteile stellt nämlich ein zentrales Hemmnis für die ökonomische und soziale Entwicklung unserer Städte dar. Eine wichtige Aufgabe einer nachhaltigen Sozialen Stadt-Politik stellt auch die gezielte Stabilisierung von lokalen Akteurskonstellationen dar. Von besonderer Bedeutung sind hier die vor Ort vorhandenen Institutionen und Strukturen, die der Integration von Migranten und anderer von Ausgrenzung bedrohter Gruppen dienen (Schulen, Gesundheitshäuser, Unternehmen der ethnischen Ökonomie, soziale Netzwerke etc.). Dabei sollten aber immer auch die Interessen der alteingesessenen deutschen Bevölkerung berücksichtigt werden.

Michael von der Mühlen Die Soziale Stadt ist meines Erachtens eine gesamtstädtische Aufgabe, die sich keineswegs auf nur einzelne Handlungsfelder, beispielsweise auf die Stadtplanung, beschränken darf, sondern die auch Fragen der sozia-

Prof. Dr. Walter Siebel



Prof. Dr. Walter Siebel und Michael von der Mühlen

len Integration, der Bildungspolitik etc. mit einbeziehen muss. Insofern ist mit Kontinuität und Verstetigung gemeint, dass die Aufgaben der Soziale-Stadt-Programme von der Politik in Zukunft als Daueraufgaben städtischen Handelns verstanden werden und administrativ, finanziell und organisatorisch auch als solche zu behandeln sind. Dabei muss sich die Stadtteilentwicklung allerdings immer in ein sinnhaftes und auch politisch breit getragenes Konzept der Gesamtstadtentwicklung einfügen.

Eine Grundvoraussetzung für diese Neuorientierung von Politik und Verwaltung ist eine gemeinsame Vereinbarung zwischen allen relevanten kommunalen Akteuren über die notwendigen Aufgabenfelder. Damit diese angemessen analysiert und benannt werden können, bedarf es einer kontinuierlichen Gesamtbetrachtung der Entwicklungen im Stadtgebiet, und zwar unter Berücksichtigung des jeweiligen regionalen Kontextes. Dazu brauchen wir Monitoring-Systeme, die sowohl die baulichen als auch sozialräumlichen Entwicklungen in der Stadt abbilden.

Ein wesentliches Prinzip einer gesamtstädtischen und auf Dauer angelegten Soziale-Stadt-Politik ist – neben der ressortübergreifenden Integration der verschiedenen Handlungsfelder – eine explizite Raumorientierung der Verwaltung. Dies kann z.B. durch die Einrichtung von flexiblen Gebietsteams oder durch die Gründung einer Entwicklungsgesellschaft geschehen. Eine vollständige Dezentralisierung der Verwaltung ist hingegen weder sinnvoll noch machbar. Kontinuität und Verstetigung bedeuten damit, dass in Zukunft neben der Ressortorientierung auch der Stadtteilbezug als dauerhafte Analyse- und Handlungsebene fest etabliert wird. Daraus ergibt sich wiederum ein verändertes Aufgabenprofil für die MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung, denn sie werden in Zukunft vor Ort verstärkt

übergreifende Aufgaben wahrnehmen müssen und deshalb auch mehr als Generalisten denn als Spezialisten einzusetzen sein.

Ebenso werden wir Verwaltung und Politik in Zukunft noch sehr viel stärker mit den lokalen Akteuren vernetzen müssen, als dies heute der Fall ist. Denn Art und Umfang der anstehenden Aufgaben, z.B. im Stadtumbau, sind nur dann zu schultern, wenn auch private Akteure und Eigentümer dafür in erheblichem Umfang Verantwortung übernehmen. Darüber hinaus bedarf es – wie dies in den Programmgebieten der Sozialen Stadt bereits der Fall ist – informeller lokaler Gremien, die das System unserer repräsentativen Demokratie ergänzen, – beispielsweise durch Quartiersbeiräte, in denen Ideen gesammelt und ausformuliert werden, die später politisch entschieden werden.

Karl Jasper Kontinuität in der Stadtteilentwicklung heißt ganz wesentlich auch, dass Politik, Medien, Öffentlichkeit und Wissenschaft das bisher Geleistete, das neu Gebaute usw. verinnerlichen und positiv weiterbegleiten. Verstetigung darf aber nicht als Daueralimentation verstanden werden. Vielmehr muss es darum gehen, Strukturen aufzubauen und zu stärken, die das Stadtteilleben auch nach der Förderung tragen und die in diesen Gebieten so etwas wie „Normalität“ wiederherstellen. Zu diesen Strukturen gehören z.B. Vereine, Organisationen, Wohnungsgesellschaften, Handel und Gewerbe, die ja auch in anderen – unauffälligen – Stadtteilen eine solche stabilisierende Funktion haben.

Kontinuität in der Stadtteilentwicklung bedeutet für uns aber auch, dass wir diejenigen Stadtteile, die nicht mehr aus dem Programm Soziale Stadt gefördert werden, weiterhin im Auge behalten wollen. Uns ist daran gelegen, die dort vorhandenen Verstetigungserfahrungen auch für andere Gebiete nutzbar zu machen.

Karl Jasper



Deshalb spreche ich ungern davon, dass man Stadtteile aus dem Programm „entlässt“. Wir sind ja kein Krankenhaus. Außerdem wollen wir erkennen, ob die Ansätze, mit denen wir die Entwicklung in schwierigen Stadtteilen angestoßen haben, tragfähig und nachhaltig sind oder ob hier ggf. nachgesteuert werden muss.

Helga Blümel Unter Kontinuität in der Sozialen Stadt verstehe ich vor allem die stärkere Einbeziehung der Wohlfahrtsverbände und der in einem Sozialraum tätigen freien Träger in die Planung und Reflexion darüber, wie es mit dem Sozialraum und den dortigen Hilfeanbietern in Zukunft weitergehen soll. Diese dürfen nicht nur Empfänger von zusätzlichen Geldern sein, sondern sie müssen auch an der Konzeptentwicklung und Steuerung der lokalen Handlungsansätze beteiligt werden, damit sie die neuen Strukturen später aktiv mittragen. Hierbei gilt es insbesondere auch, die lokalen Hilfeanbieter zu vernetzen, damit sie voneinander wissen und sich

untereinander abstimmen können. In Köln haben wir z.B. das Projekt „Sozialraumorientierte Vernetzung von Hilfeleistungen“ über mehrere Jahre hinweg in Form einer Kooperation von freien Trägern, Verwaltung und Politik entwickelt. Dabei handelt es sich um einen mühsamen Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist und in dem jeder um seine eigenen Pfründe ringt.

Die Neustrukturierung der sozialen Arbeit auszuhandeln und zu bestimmen, wie sich die einzelnen Träger im Quartier aufstellen, welche Strukturen geschaffen werden müssen, wer die Steuerung übernimmt, wie das Geld verteilt werden soll, –

ten helfen oder ob sie sich lediglich selbst bedienen. Die freien Träger dafür zu gewinnen, dass sie nicht vorrangig ihren Eigennutzen befriedigen, das ist – glaube ich – ein ganz wesentlicher Punkt.

Insofern habe ich ein ganz konkretes Bild einer kontinuierlichen Stadtteilentwicklung vor Augen: nämlich ein Haus mit kompetenten und vertrauenswürdigen Fachleuten, in das die Menschen gehen können, wenn sie Hilfe benötigen, – egal, ob ihre Kinder Schwierigkeiten in der Schule haben, ob es Gewalt in der Familie gibt oder ob Missbrauchserfahrungen vorliegen. In diesem Haus treten sie in ein System ein, das ihnen

Gesellschaft alleine keine Chancen haben, vorhandene Defizite auszugleichen. Diese „kompensatorische Stadtpolitik“ setzt wiederum eine ungleichgewichtige Finanzierung voraus, bei der die sonstigen BewohnerInnen der Stadt in Zukunft weniger in den Genuss von öffentlichen Geldern kommen. Leider schwindet der gesellschaftliche Rückhalt für eine derart gelebte Solidarität.

Michael von der Mühlen Für mich bedeutet sozialer Ausgleich außerdem, dass Prioritäten zu Gunsten besonders problematischer Quartiere gesetzt und dass für sie mehr Ressourcen – Zeit, Personal und Geld – bereitgestellt werden, und zwar auch dann, wenn dies mit einer geringeren Präsenz der Verwaltung in anderen Bereichen verbunden ist. Die bevorzugte Förderung dieser Gebiete muss für die politischen Gremien der Gesamtstadt aber nachvollziehbar und vermittelbar sein. Ein wichtiges Argument ist dabei die Tatsache, dass eine Destabilisierung bestimmter Teilräume der Stadt auch der Gesamtstadt schadet. Ziel einer solchen Politik des sozialen Ausgleichs sollte es sein, in allen Stadtteilen eine horizontale und vertikale Durchlässigkeit zu gewährleisten, damit es nicht zu Ghettobildungen kommt. Die Stadtteile dürfen zwar durchaus unterschiedliche Charaktere und Qualitäten aufweisen, sie dürfen aber nicht zu einer sozialen Mobilitätsfalle für ihre Wohnerschaft werden.

Walter Siebel Es wäre meines Erachtens ohnehin ein unrealistisches Ziel einer Politik des sozialen Ausgleichs, die Lebensverhältnisse in den benachteiligten Gebieten an den jeweiligen gesamtstädtischen Durchschnitt angleichen zu wollen. Denn zum einen erfüllen diese Gebiete

all das sind Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Dafür ist es notwendig, die Ressortgrenzen ein Stück weit zu sprengen und einen Paradigmenwechsel vorzunehmen, demzufolge die Hilfestrukturen aus der Sicht der Menschen in den Stadtteilen gedacht werden und nicht aus der Selbstversorgungsperspektive von Verwaltung und freien Trägern. Freie Wohlfahrtspflege kann dabei das Know-how einbringen, wie man ermittelt, was die Menschen brauchen, welche Voraussetzungen und Ressourcen sie mitbringen und wie die Hilfen organisiert werden können. Denn die vor Ort tätigen Träger sind dicht an der Bevölkerung dran. Sie wissen genau, ob sie den Leu-

umfassend helfen kann. Momentan ist es leider oft noch von Zufällen abhängig, in welchem Hilfesystem man als erstes aufgenommen wird.

Klaus Selle Lassen Sie mich noch einmal den Aspekt der „Chancengerechtigkeit“ und die dafür erforderliche gezielte Unterstützung der Akteure in den benachteiligten Stadtteilen aufgreifen. Was genau kann eine Politik des sozialen Ausgleichs in diesem Zusammenhang bedeuten? Und was kann sie erreichen?

Helga Blümel Sozialer Ausgleich heißt vor allem, dass es klare Förderschwerpunkte zugunsten von Menschen geben muss, die in dieser

Karl Jasper und Helga Blümel



eine auf lange Sicht unverzichtbare Integrationsfunktion für die Gesamtstadt, z.B. als Wohnstandorte für benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Und zum anderen haben viele der dort auftretenden Probleme gesamtgesellschaftliche Ursachen, die mit kommunalen Handlungsansätzen kaum beeinflusst werden können, z.B. Arbeitslosigkeit, Armut, demographischer Wandel, Zuwanderung, Krise des Bildungssystems und ähnliches mehr. Spezifische Problemkumulationen in bestimmten Gebieten, die einer besonderen Abwärtsdynamik ausgesetzt sind, wird es deshalb immer geben. Städte müssen hier intervenieren, aber sie können diese

Gebiete im besten Fall stabilisieren. Mehr zu erwarten, wäre eine Illusion. Es hat sich gezeigt, dass sozialräumliche Strukturen über eine erstaunliche Persistenz verfügen.

Karl Jasper Nachdem wir in den Soziale-Stadt-Gebieten seit mehr als zehn Jahren zahlreiche Maßnahmen gefördert und umgesetzt haben, sollten wir es vermeiden, nun immer neue und höhere Programmziele zu formulieren. Man muss sich doch einmal vor Augen führen, welche Probleme wir in diesen Gebieten Anfang der 1990er Jahre hatten. In der dramatischen Situation damals war es unser wichtigstes Ziel,

diese Stadtteile vor einem weiteren Abrutschen zu bewahren und die Bewohner nicht alleine zu lassen, sondern sie am Erneuerungsprozess zu beteiligen. Auch die Kritik an der zeitlichen Begrenzung der Interventionen würde ich nicht überbewerten. In anderen Gebieten, in denen keine Förderung läuft, fordert ja auch keiner, dass sich der Staat um alles kümmern soll. Ich meine, wir sollten uns nach einem zeitlich befristeten, aber intensiven Mitteleinsatz in den Programmgebieten wieder auf die regulären staatlichen Aufgaben konzentrieren und nur dort unterstützen, wo dies auch wirklich notwendig ist.



2. Probleme und Hemmnisse auf dem Wege zur Verstetigung?

Klaus Selle Kommen wir zum zweiten Teil der Podiumsdiskussion. Welche Schwierigkeiten und Restriktionen sehen Sie auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Stadtteilentwicklung? Welches Aufgabenverständnis ist dafür notwendig und um welche Ziele muss es dabei gehen?

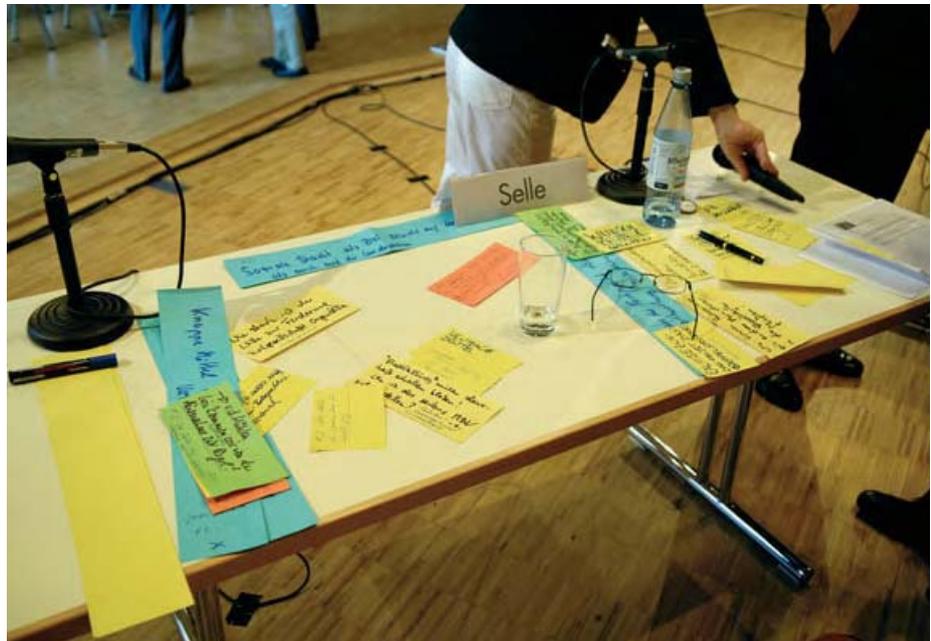
Helga Blümel Die größten Hemmnisse auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Stadtteilentwicklung sind für mich die in Jahrzehnten gewachsenen Ressortgrenzen innerhalb der Verwaltung. Aufgrund dieser ausgeprägten „Versäulung“ herrscht in den einzelnen Ressorts eine fast schon als Ignoranz zu bezeichnende Unkenntnis über die Aktivitäten der jeweils anderen Verwaltungsbereiche. Das typische Beispiel dafür ist eine Familie, in der das Jugendamt interveniert, weil das Kind noch in einer Tageseinrichtung ist. Das Wohnungsamt betreut die Familie ebenfalls, das Schulamt ist mit dem schulpsychologischen Dienst aktiv und alle wissen nichts voneinander. Stadtentwicklung ist hier überhaupt nicht involviert und die Schulen sind Teil eines eigenständig geregelten Systems. Die dringlichste Aufgabe auf dem Weg zu einer Kontinuität in der Sozialen Stadt besteht deshalb meines Erachtens darin, die verschiedenen Verwaltungsbereiche mit ihren Unterstützungsleistungen so aufeinander abzustimmen, dass die betroffenen Familien oder ein überschaubares Gemeinwesen Gewinn daraus ziehen können.

Bei uns freien Trägern sehe ich aber ebenfalls Schwierigkeiten, denn

auch wir handeln nach einer institutionellen Eigenlogik. Ich kann doch die Mitarbeitenden der Diakonie nicht entlassen, nur weil es z.B. ein Ergebnis der sozialräumlichen Koordinationsarbeit ist, dass wir ein bestimmtes Handlungsfeld in einem Stadtteil an einen anderen Träger abgeben sollen. Stattdessen stehe ich unter dem Druck, dafür zu sorgen, dass meine Mitarbeitenden weiterhin beschäftigt sind. Gleichwohl bin ich der Meinung, dass die Verankerung sozialräumlicher Handlungsansätze bei den Trägern der freien Wohlfahrtspflege wächst und bereits weit fortgeschritten ist. Die Arbeiterwohlfahrt z.B. ist in Ortsvereinen organisiert, über die eine Verwurzelung im Sozialraum hergestellt wird. Bei den Kirchen wiederum erfolgt diese Verankerung über die Kirchengemeinden. Manche Träger sind den Weg dorthin aber noch nicht zu Ende gegangen, z.B. haben

noch nicht alle von ihnen eine ressourcenorientierte Sichtweise verinnerlicht, sondern denken nach wie vor eher defizitorientiert.

Probleme bereitet es den freien Trägern auch, den Spagat zwischen zielgruppen- und sozialraumbezogenen Hilfsansätzen hinzukriegen. Auf der einen Seite sind wir auf die öffentlichen Gelder angewiesen, die in ihrer großen Mehrheit nach Zielgruppen differenziert vergeben werden. Auf der anderen Seite siedeln wir diese Ressourcen aber häufig in einem konkreten Sozialraum an. Wenn es Quartiers- oder Sozialraumetats gäbe, wäre da sicher vieles leichter. Das wäre eine richtige, eine reelle Lösung. In Köln gibt es zwar bezirksorientierte Mittel, das sind aber „Peanuts“, das ist nur das Sahnehäubchen. Denn die großen Geldflüsse verlaufen weiterhin zentral. Das muss sich umdrehen.



Ich halte solche sozialraumorientierten Budgets prinzipiell für sinnvoll. Da einzelfallbezogene Arbeitsweisen aber auch in Zukunft erforderlich sein werden, müsste dann entschieden werden, was sozialräumlich dezentral und was einzelfallbezogen zentral finanziert wird, und die Träger müssten sich dazu positionieren. Wahrscheinlich werden sich dabei auch Mischformen herausbilden mit Anbietern, die einzelfallbezogen arbeiten und die sich vor Ort zusätzlich mit präventiven und niederschweligen Angeboten aufstellen.

Michael von der Mühlen Ressortübergreifende Koordination und Kooperation waren in der Vergangenheit ein Problem und werden es auch in Zukunft bleiben. Solange ressortierte Stadt-, Sozial- und Bildungsplanungen die Regel sind und eine integrierte Betrachtung auf der Ebene des Stadtteils oder Quartiers die Ausnahme bleibt, weil dies z.B. von entsprechenden Förderprogrammen abhängig ist, wird es immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Verstetigung von gebietsbezogenen Erneuerungsprozessen kommen. Wir sollten deshalb aufbau- und ablauforganisatorische Lösungen ausprobieren, wie sie als dezentrale und bewohnernahe Matrix-Organisationen beispielsweise im Papier des Städtenetzes „Soziale Stadt NRW“ diskutiert worden sind¹, um solche Koordinierungsaufgaben zu erleichtern. Denn dauerhaft wird man die Verstetigungsproblematik dann nur lösen können, wenn Stadtteilorientierung zum Regelfall auch kommunalen Handelns wird. Verbindlichkeiten dafür lassen sich meines Erachtens allerdings nicht

aus der Bottom-up-Perspektive der einzelnen Projekte entwickeln, sondern nur durch Top-down-Lösungen vonseiten der politischen und der Verwaltungsspitze einer Kommune.

Walter Siebel Ein Hemmnis auf dem Weg zu einer Verstetigung der Soziale-Stadt-Politik möchte ich besonders hervorheben: die fehlenden Anreize für integrierte und gebietsbezogene Arbeitsweisen. Dies liegt ganz wesentlich an der ressortspezifischen Strukturierung der kommunalen Haushalte. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Mehrzahl der Kommunen seit Jahren in einer tiefen Finanzkrise befindet, wodurch die generelle Innovationsfähigkeit der Verwaltungen ohnehin stark beeinträchtigt ist. Gleichwohl gibt es in allen Kommunen engagierte MitarbeiterInnen, die bereit wären, an gebietsbezogenen und ressortübergreifenden Handlungsansätzen mitzuwirken. Ein solches Engagement ist bislang aber weder mit besseren Karrierechancen noch mit anders garteten „Belohnungen“ verbunden, sondern kann – ganz im Gegenteil – durchaus zu Neid oder aber zu einem „Exotenstatus“ im regulären Verwaltungsapparat führen.

Ein weiteres Hemmnis bildet die bislang noch zu geringe kommunalpolitische Legitimation und Unterstützung für einen solchen Politikansatz, was nicht zuletzt daran liegen dürfte, dass benachteiligte Stadtgebiete aufgrund ihrer spezifischen Sozialstruktur – hohe Anteile an Arbeitslosen, Armen, Migrantinnen etc. – über ein geringeres politisches Gewicht verfügen als „normale“

und besser gestellte Stadtgebiete. Von Nachteil ist in diesem Zusammenhang außerdem, dass die Kommunen von EU, Bund und Ländern bislang nur wenig Hilfestellung bei der Etablierung einer umfassenden Soziale-Stadt-Politik erhalten. Abgesehen von einzelnen Sonderprogrammen (Soziale Stadt, URBAN I und II etc.) gehorcht die große Mehrzahl der relevanten Förderprogramme nämlich nach wie vor der traditionellen Ressortlogik und weist keinen expliziten Gebietsbezug auf.

Karl Jasper Was die Probleme der ressortübergreifenden Koordination und Kooperation angeht, haben wir gelernt, dass man immer wieder überzeugen muss. Auf Anordnung von oben zumindest erreicht man auf der anderen Seite keine Bereitschaft, sich an integrierten Erneuerungsansätzen zu beteiligen.

Vor allem sichtbare Erfolge und gelungene Projekte sind die Gründe, warum sich andere Ressorts einbringen. Ich will damit allerdings nicht ausschließen, dass sich zur Verstetigung der Sozialen Stadt besondere Anknüpfungspunkte in anderen Ressorts aufbauen können – insbesondere dann nicht, wenn wir es schaffen, die Begleitung der Stadtteile und den Erfahrungsaustausch unter ihnen auch für die Zeit nach Beendigung der Förderung aufrechtzuerhalten. Man sollte die Erwartungen hier aber nicht zu hoch schrauben. Mitunter ist man auch ganz gut beraten, den konzentrierten Mitteleinsatz nach erreichten Erfolgen zu beenden.

¹ Vgl. Städte-Netzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (2001): Positionspapier 2001 – Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung, Essen (abrufbar unter: <http://www.sozialestadt.de/links/netzwerke/nrw-staedtenetzwerk-pospapier.shtml>).

3. Lösungsansätze für eine erfolgreiche Verstetigung?

Klaus Selle Ich möchte nun gerne zum nächsten und damit auch schon letzten Themenblock unserer Podiumsdiskussion überleiten. Dabei möchte ich von Ihnen erfahren, wie die zuvor beschriebenen Hemmnisse im Verstetigungsprozess der Sozialen Stadt überwunden werden können.



**Prof. Dr.-Ing.
Klaus Selle**

Wie können tragfähige Folge- bzw. Verstetigungskonzepte für die Programmgebiete entwickelt werden? Wie lassen sich die dafür notwendigen Verbindlichkeiten herstellen und auf welcher Basis kann dies geschehen?

Helga Blümel Nach den Erfahrungen, die ich gemacht habe, geht das alles nur mit ganz viel Geduld, einem langen Atem und der ständigen Vergewisserung, wo man hin will. Sobald solche Umstrukturierungsprozesse beginnen, wie sie z.B. für eine sozialraumorientierte Vernetzung von Hilfeleistungen erforderlich sind, und dabei Ressortgrenzen überschritten werden, hat jeder seine eigenen Pfründe bzw. Ziele im Kopf. Man muss deshalb immer deutlich machen, dass diese Prozesse im Interesse der Menschen notwendig sind. Denn wir werden im öffentlichen Bereich in Zukunft weniger Geld zur Verfügung haben und müssen die verbleibenden Ressourcen im Sozialraum effizienter einsetzen und vernetzen.

Wichtig ist, dass diese Umstrukturierungen gemeinsam mit den relevanten Akteuren in der Kommune geplant und geleistet werden. Dabei muss es insbesondere gelingen, die Entscheidungsträger einzubinden, denn diese bestimmen maßgeblich über den Mitteleinsatz. Es geht nicht ohne Amtsleiter, Dezernenten, Stadtdirektoren, Oberbürgermeister und Parteivorsitzende. Man darf das z.B. nicht abschieben auf einen Referenten, den man sich für zwei Jahre holt. Der kriegt das nicht hin. Darüber hinaus sollte der Aspekt der Nachhaltigkeit bei den Projekten und Entwicklungsprozessen in den einzelnen Stadtteilen vom ersten Tag an berücksichtigt werden. Die zuständigen Akteure haben die Verantwortung und die Pflicht, aus der Sicht der dort lebenden Menschen zu denken und dementsprechend zu handeln. Realistische Zeitspannen für solche Modernisierungsprozesse sind allerdings nicht die nächsten zehn Jahre, sondern eher die nächsten zwei Generationen. Es gilt, Weichen für die Zukunft zu stellen. Wenn wir diese Prozesse mit Landes- oder Bundesgeldern unterstützen könnten, wäre das traumhaft.

Walter Siebel Die grundlegende Voraussetzung für eine nachhaltige Soziale-Stadt-Politik im Sinne einer gesamtstädtischen und ressortübergreifenden Daueraufgabe besteht meiner Meinung nach darin, innerhalb des kommunalen Verwaltungshandelns eine explizite Sozialraumorientierung zu verankern, und zwar nicht als Ersatz für das nach wie vor sinnvolle Ressortprinzip, sondern als dessen notwendige Ergänzung. Eine derartige Neuorientierung des Verwaltungshandelns und die damit intendierte systematische Stärkung benachteiligter Stadtgebiete bedarf allerdings einer breiten und möglichst parteiübergreifenden Legitimation und Unterstützung durch die kommunale Politik, denn sie muss mit den bereits beschriebenen Widerständen

etwa aus den einzelnen Fachressorts rechnen. Hilfreich wäre in diesem Zusammenhang auch die Einführung eines kommunalen Wahlrechts für Nicht-EU-Ausländer, weil diese Bevölkerungsgruppe gerade in den benachteiligten Stadtgebieten stark vertreten ist, ohne bislang über nennenswerte kommunalpolitische Einflussmöglichkeiten zu verfügen.

Sozialraumorientierung des kommunalen Verwaltungshandelns bedeutet im Einzelnen:

- Aufbau flexibler gebietsbezogener und interdisziplinärer Organisationseinheiten der Verwaltung unter Einbezug freier Träger und intermediärer Organisationen als „neutrale Dritte“, die allerdings nur so lange bestehen bleiben sollten, wie sie tatsächlich benötigt werden,
- dauerhafte Einrichtung von „raumbezogenen Fonds“ oder „Gebietshaushalten“ innerhalb des kommunalen Gesamthaushalts, aus denen die einzelnen Ressorts ihre gebietsbezogenen Aktivitäten finanzieren können,
- bessere Karrierechancen für VerwaltungsmitarbeiterInnen, die sich im Rahmen von gebietsbezogenen und ressortübergreifenden Handlungsansätzen engagieren,
- Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für sämtliche VerwaltungsmitarbeiterInnen zur Stärkung ihrer sozialräumlichen und v.a. auch interkulturellen Kompetenzen, um mit der Realität von Einwanderungsstädten besser umgehen zu können,
- kontinuierliche Evaluation der gebietsbezogenen Handlungsansätze und Aktivitäten sowie
- eine „Propaganda der guten Tat“ nach dem Vorbild der Internationalen Bauausstellung Emscher Park, bei der in den einzelnen Gebieten zu bestimmten Aufgaben und Problemstellungen Wettbewerbe organisiert, Preise vergeben und Anerkennungen ausgesprochen werden.

Ein unverzichtbares Element auf dem Weg zu einer stärkeren Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns ist außerdem das vorhin angesprochene Monitoring-System zur kontinuierlichen Erfassung der sozio-ökonomischen Entwicklungen auf der Quartiers- und Stadtteilebene sowie auf der gesamtstädtischen Ebene. Wir brauchen ein Beobachtungssystem, mit dessen Hilfe die „KARRIERERICHTUNG“ der einzelnen Quartiere festgestellt werden kann. Kern dieses Systems sollte deshalb ein Set von „dynamischen Indikatoren“ sein.

Angesichts der gravierenden gesamtgesellschaftlichen Probleme einerseits – Arbeitslosigkeit, Armut, demographischer Wandel, Privatisierung der Mietwohnungsbestände etc. – und der Krise der kommunalen Haushalte andererseits sind die personellen und finanziellen Spielräume der Kommunen für ein stärkeres Engagement in ihren benachteiligten Stadtgebieten allerdings äußerst begrenzt. Notwendig ist deshalb – neben einer entsprechenden Änderung der Förderpraxis von EU, Bund und Ländern – insbesondere auch eine grundlegende Neuordnung des Gemeindefinanzierungssystems zugunsten armer und schrumpfender Kommunen. Falls diese Neuordnung nicht erfolgt, wäre die besondere Tradition der europäischen Stadt als politisches Subjekt mit sozialer Verantwortung in seinen Grundfesten bedroht.

Michael von der Mühlen Für mich sind die Begriffe „Raumorientierung“ oder „Sozialraumorientierung“ der Verwaltung nach wie vor zu abstrakt. Unterhalb des Gesamt-raumes einer Stadt müssen nämlich erst noch diejenigen Teilräume definiert werden, die dafür als Analyse- und Handlungsräume in Frage kommen. Diese Teilräume können für unterschiedliche Aufgaben und Politikfelder durchaus anders aussehen. Man denke hier nur an die

Schulbezirksgrenzen oder an die Einzugsbereiche, die sich aus den Logiken der Träger sozialer Infrastrukturen ergeben. So wie die Diskussionen im Zusammenhang mit den Gebieten der Sozialen Stadt und dem Schlüsselbegriff der „Verstetigung“ geführt werden, bedarf es deshalb auch im Hinblick auf die räumlichen Bezugsebenen einer umfassenden Soziale-Stadt-Politik einer akteursübergreifenden Verständigung. Dabei dürfte es im Regelfall der „Stadtteil“ sein, auf den sich die verschiedenen Akteure als gemeinsamen Handlungsraum einigen können. Allerdings werden die Ergebnisse solcher Verständigungsprozesse von Stadt zu Stadt anders ausfallen und letztendlich stark von den jeweiligen Akteurskonstellationen abhängen.

Karl Jasper Aus meiner Sicht können die Vereinbarungen, die wir mit den Kommunen über die zukünftige Begleitung der Stadtteile nach der intensiven Förderphase abschließen möchten, zugleich auch eine Basis für die Verstetigung der örtlichen Entwicklungsprozesse darstellen. Wir wollen diesen Kongress deshalb auch dazu nutzen, um uns ein Bild davon zu machen, was Gegenstand solcher Vereinbarungen sein könnte. Zumindest sollte darin ein Erfahrungsaustausch festgelegt werden und auch die Bereitschaft, sich an weiteren Evaluationsprozessen zu beteiligen, denn beides ist wichtig für die Weiterführung des Programms.

Außerdem will ich erreichen, dass der Bevölkerung Gelegenheit gegeben wird, sich an anderen Initiativen der Landes- oder der Bundesregierung zu beteiligen. Wir werden deshalb aller Voraussicht nach die neuen Modellvorhaben des Bundes für investitionsbegleitende oder nicht-investitive Maßnahmen auch für diejenigen Stadtteile zugänglich machen, in denen keine Förderung mehr läuft. Insofern verfolgen wir mit den ge-

v.l.n.r.
Prof. Dr. Walter Siebel,
Michael von der Mühlen,
Karl Jasper, Helga Blümel,
Prof. Dr.-Ing. Klaus Selle



planten Verstetigungsvereinbarungen das Ziel, die Kontinuität der Sozialen Stadt in den Programmgebieten aktiv zu begleiten.

Für dringend erforderlich halte ich in diesem Zusammenhang allerdings eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit. Hier haben wir in NRW einen großen Nachholbedarf. Wenn man schon Gutes tut, dann sollte man darüber auch laut reden, – z.B. indem man einen Workshop organisiert, der sich gezielt an die Politiker aus Städten mit Soziale-Stadt-Programmen richtet. Bisher haben wir uns vor allem auf die Aktivitäten in den Programmgebieten konzentriert und die öffentlichkeitswirksame Darstellung der dort erzielten Erfolge eher vernachlässigt. Wir werden uns da allerdings bessern und ich hoffe, dass dies auch zunehmend Früchte trägt, denn wir bieten den Kommunen bereits jetzt diesbezügliche Beratungsleistungen an und machen z.B. auch publik, welche Anforderungen wir an die Integrierten Handlungskonzepte stellen.

Klaus Selle Zum Schluss unserer Diskussion möchte ich gerne noch auf einen Aspekt eingehen, der im Rahmen der Tagung immer wieder angesprochen wurde. Eine Erfahrung mit den Stadtteilbüros in den Sozialen-Stadt-Gebieten ist es nämlich, dass die dort arbeitenden Stadtteilmanager – die gelegentlich sehr treffend als „Kümmerer“ bezeichnet werden – als unersetzlich für die weitere Gebietsentwicklung empfunden werden. Wie also lässt sich diese „Kümmerer“-Funktion verstetigen?

Helga Blümel Das Problem besteht meines Erachtens nicht darin, wie wir die „Kümmerer“ verstetigen, sondern darin, dass sich die „Kümmerer“ oftmals ein eigenes Hilfesystem aufbauen, dabei aber kein bestehendes ersetzen. Denn daneben existieren ja weiterhin alle anderen Hilfesysteme, die es schon immer gegeben hat. Die Stadtteilmanagements, die ich kenne, haben sicher ganz viel an Bürgerbeteiligung erreicht. Aber sie haben kein anderes Hilfesystem überflüssig gemacht. Wir brauchen aber nicht noch einen Koordinator. Wir haben in den Gebieten bereits unzählige Steuerungsgruppen, unzählige Leute, die alles koordinieren. Die These ist wirklich: wir haben davon genug. Jeder Helfer, der sich irgendwo installiert, schafft sich seine Klientel, die er betreuen muss, und wenn er es gut macht, macht er sich unersetzbar. Aber das kann nicht das Ziel sein. Das können wir sonst bis ins Unendliche weitertreiben. Deshalb brauchen wir auch keine zusätzlichen „Kümmerer“. Wir müssen stattdessen das zusammenschnüren, was wir schon haben.

Karl Jasper Ich bin der Meinung, dass die Verstetigung der „Kümmerer“-Funktion mit zu den regulären Aufgaben einer Stadtverwaltung gehört. Wenn man Strukturen bewahren möchte, die das Stadtteilleben nach dem Auslaufen der Sozialen-Stadt-Förderung aufrechterhalten

sollen, dann sind diese Strukturen in der Regel mit motivierten Personen verbunden. Ich kann mir vorstellen, dass eine Stadtverwaltung solche Personen in ihren Reihen hat, – Menschen, die gerne so ein Art „Bürgerbüro vor Ort“ leiten und Ansprechpartner für die Bewohnerschaft sein würden, die eben nicht nur Verkehrsdelikte und Ordnungsmaßnahmen oder Sozialhilfefälle bearbeiten möchten. Andererseits gibt es auch in Kirchengemeinden, in Sportvereinen oder in anderen lokalen Organisationen solche Leute, die Interesse und Begabung haben, eine Stadtteilgemeinschaft positiv zu beeinflussen. Die eigentliche Verstetigungsaufgabe sehe ich deshalb darin, diese Personen im laufenden Prozess zu finden. Wir müssen die Verstetigung mit den Akteuren vor Ort durchführen und nicht meinen, das sei eine Aufgabe, die ein Sozialarbeiter oder ein Stadtplaner oder ein Architekt weiter machen muss. Dort wo dies funktioniert, sind es nämlich oftmals Leute, die ein ureigenes – auch ökonomisches – Interesse daran haben, dass es in ihrem Umfeld stimmt. Das können Verwalter von großen Wohnblocks oder örtliche Unternehmer sein, oder eben auch ein Kirchenvorstandsmitglied. Es braucht also nicht unbedingt Leute, die aus der Administration in den Stadtteil hineingehen, sondern vor allem solche, die dort bereits verwurzelt sind. Diese Menschen sind – das glaube ich – die wichtigsten Ansprechpartner, die wir benötigen.

Michael von der Mühlen Wenn man die Aufgabe der integrierten Stadtteilentwicklung als gesamtstädtische Daueraufgabe anerkennt und entsprechend etabliert, bedarf es auch einer Kontinuität und Qualität bei den Mitarbeitern auf Stadtteilebene. Arbeitsstrukturen, die mit kurzfristig wechselndem Personal auskommen müssen, schaden dem Anliegen der Sozialen Stadt insgesamt. Insofern plädiere ich dafür, die Stadtteilarbeit als Regularbeitsform

zu institutionalisieren. Förderprogramme entscheiden dann letztlich über den inhaltlichen Umfang, das Finanzvolumen und die Intensität, mit der vor Ort zusätzliche Aufgaben angegangen und bewältigt werden können.

Karl Jasper Viele Ansätze der Sozialen Stadt sind beispielgebend für die kommunalen Verwaltungen geworden. Wir haben z.B. festgestellt, dass es durch die Anstoßwirkung der Städtebauförderung gelungen ist, manche innovativen Modellprojekte in den Kommunen in die Regelförderung der zuständigen Ressorts zu überführen. Im Bildungsbereich wurde beispielsweise die Notwendigkeit erkannt, sich auch um die Sprachförderung der Mütter zu kümmern. Insofern gibt es durchaus positive Ansätze, die man weiter betreiben kann und sollte, wenngleich wir einer umfassenden Verwaltungsneorganisation hier auch nicht das Wort reden wollen.

Klaus Selle Meine Damen und Herren auf dem Podium und im Plenum, ich danke Ihnen allen für Ihre engagierte Mitarbeit.

In den letzten zwei Tagen wurden zahlreiche wichtige und bedenkenswerte Anregungen zusammengetragen. Es mussten aber auch noch manche Fragen offen bleiben. Schon daraus ergibt sich, dass das Thema „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ weiter auf der Tagesordnung stehen wird – und stehen muss. Dabei hat der Erfahrungsaustausch zwischen allen, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen, eine große Bedeutung – auch das haben die letzten zwei Tage gezeigt. Es bleibt also zu hoffen, dass weiter so lebendig und intensiv über Kontinuität in der Sozialen Stadt diskutiert wird und dass dies für die Arbeit vor Ort befruchtend und anregend wirkt. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg für Ihre weitere Arbeit.

Unter dem Leitbegriff der „Sozialen Stadt“ sind in den vergangenen Jahren vielerorts integrierte Handlungsprogramme aufgelegt worden, die mit Hilfe staatlicher Fördermittel darauf abzielen, die Lebensbedingungen in benachteiligten Stadtgebieten nachhaltig zu verbessern oder doch zumindest soweit zu stabilisieren, dass eine weitere Abwärtsentwicklung der Gebiete verhindert wird.

6 Resümee

Soziale Stadtentwicklung: Daueraufgabe ohne Dauerlösung

Dr. Matthias Sauter / Marcelo Ruiz

Vorreiter waren hier – neben einzelnen Städten – vor allem das Land Nordrhein-Westfalen mit seinem 1993 beschlossenen ressortübergreifenden Handlungsprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ (heute „Soziale Stadt NRW“) sowie der Stadtstaat Hamburg mit dem sog. „Armutsbekämpfungsprogramm“ (1994-1998), das 1998 in das Landesprogramm „Soziale Stadtteilentwicklung“ übergeleitet wurde.

Der traditionell gebietsbezogenen Städtebauförderung kommt dabei eine strategische Leit- und Anschubfunktion für die übrigen Ressortpolitiken zu, – auch wenn bei diesen nach wie vor eine große Zurückhaltung in Bezug auf die Bereitstellung eigener Finanzressourcen festzustellen ist. Zu den charakteristischen Merkmalen der neuen Programmfamilie gehören insbesondere die Erarbeitung eines integrierten Handlungskonzepts als Grundlage für die Erneuerungsaktivitäten, die ressortübergreifende Bündelung von

Fördermitteln im Programmgebiet, die Einrichtung einer dezentralen Projektsteuerung („Stadtteil- oder Quartiermanagement“), die gezielte Vernetzung der lokalen Akteure sowie die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft.

Das seit 1999 existierende Bundesländer-Programm „Die Soziale Stadt“ und die daraus kofinanzierten Länderprogramme haben einen ausdrücklichen Modell- und Impulscharakter, d.h. die einzelnen Gebiete werden bewusst nur für einen begrenzten Zeitraum (i.d.R. max. zehn Jahre) gefördert. In etlichen Stadtteilprogrammen mit langen Laufzeiten – die nordrhein-westfälischen Städte sind davon in besonderem Maße betroffen – stellt sich deshalb zunehmend die Frage, wie die erreichten positiven Veränderungen und hier vor allem die aufgebauten Einrichtungen und Kooperationsstrukturen auch über das Ende der Förderung hinaus gesichert werden können und welche politischen, konzeptionellen und organisatorischen Vorkehrungen

dafür von den Kommunen geschaffen werden müssen („Verstetigungsproblematik“).

Um die diesbezügliche Diskussion in Praxis und Wissenschaft voranzubringen, fand am 15./16. Mai 2006 in Gelsenkirchen die Tagung „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ statt, deren Ergebnisse in der vorliegenden Dokumentation ausführlich dargestellt werden. Ausgehend von Fallbeispielen aus der aktuellen nordrhein-westfälischen Soziale-Stadt-Praxis, bei denen die Förderzeiträume bereits abgelaufen sind oder kurz vor dem Ende stehen und bei denen erste Lösungen für die Nachhaltigkeit der eingeleiteten Erneuerungsprozesse gefunden wurden, sollte im Rahmen der Veranstaltung systematisch reflektiert werden, wie die Städte auf die Verstetigungsaufgabe reagieren können, welche Strategien und Handlungsansätze übertragbar sind, welche Voraussetzungen dafür erforderlich sind und welche Beiträge die einzelnen Akteursgruppen dazu leisten können.

An der Tagung nahmen rund 150 Fachleute aus Verwaltung, Wohnungswirtschaft, freier Wohlfahrtspflege, Stadtteilmanagement, Politik, Wissenschaft und anderen relevanten gesellschaftlichen Gruppen teil. Jede dieser Personen brachte eigene Erfahrungen und Vorstellungen im Hinblick auf die Frage mit, was unter „Kontinuität“ und „Verstetigung“ der Sozialen Stadt verstanden werden sollte. Das daraus resultierende breite Spektrum an Meinungen und Positionen zu diesem Thema hing zum Teil mit der unterschiedlichen fachlichen Herkunft der TeilnehmerInnen und ihrem institutionellen Hintergrund zusammen. In starkem Maße spiegelten sich darin aber auch die unterschiedlichen Merkmale der Programmgebiete (Größe, Bevölkerungsstruktur, Probleme, Potenziale etc.), die Vielfalt der gewählten Organisations- und Steuerungsformen sowie der jeweilige Realisierungsstand der einzelnen Stadtteilprogramme wieder.

Die Diskussion in den Werkstätten, Foren und Plenumsrunden hatte deshalb über weite Strecken den Charakter eines interdisziplinären Klärungs- und Verständigungsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren. Die wichtigsten Ergebnisse dieses Prozesses sollen im Folgenden aus der (subjektiven) Perspektive von zwei externen Beobachtern der Tagung zusammenfassend dargestellt werden. Dabei lassen sich – trotz zahlreicher Überschneidungen im Detail – zwei zentrale Argumentationslinien erkennen. Die erste Linie nähert sich der Verstetigungsthematik vorrangig aus der Binnenperspektive zeitlich befristeter Stadtteilprogramme und zielt auf die

Sicherung der Erfolge in den jeweiligen Programmgebieten nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung („Verstetigung im engeren Sinne“). Die zweite Argumentationslinie geht über diese programmspezifische Betrachtungsweise deutlich hinaus und zielt auf die Etablierung einer

ressortübergreifenden Soziale-Stadt-Politik als gesamtstädtische Daueraufgabe („Verstetigung im weiteren Sinne“). Am Ende des Beitrages werden zudem einige offene Fragen angesprochen, die für die notwendige Fortsetzung der Debatte von Bedeutung sind.



1. Soziale Stadt als gebietsbezogenes Projekt

In Bezug auf die angestrebte Nachhaltigkeit der Erneuerungsprozesse in den einzelnen Programmgebieten („Verstetigung im engeren Sinne“) wurden im Rahmen der Tagung zahlreiche Vorgehensweisen und Handlungsansätze erörtert. Aus der Gesamtheit dieser Vorschläge lassen sich sechs Kernelemente einer generellen Verstetigungsstrategie für diese Gebiete ableiten. Dabei handelt es sich um folgende Aspekte:

- die frühzeitige und öffentliche Diskussion der Verstetigungsthematik;
- das Einbeziehen der sozialen Ressorts in die Programmsteuerung;
- die Sicherung der neu geschaffenen Projekte, Maßnahmen und Angebote;
- die Entwicklung tragfähiger Kooperations- und Netzwerkstrukturen;
- die Unterstützung der bewohnerschaftlichen Selbstorganisation;
- die Beibehaltung einer dezentralen Koordinierungs- und Managementfunktion.

Bevor auf diese Punkte näher eingegangen wird, muss an dieser Stelle eine wichtige Einschränkung gemacht werden: Die sechs o.g. Strategieelemente können hier nur in einer sehr allgemeinen Form beschrieben werden. Im Sinne von „lokaler Maßarbeit“ muss ihre Konkretisierung und Gewichtung in den Programmgebieten selbst erfolgen. Dabei ist es auch keineswegs erforderlich, alle Projekte und Strukturen zu erhalten, die im Zuge der Stadtteilprogramme initiiert wurden. Ganz im Gegenteil sollten sich die Kommunen angesichts knapper Ressourcen (Geld, Personal, Engagement, Solidarität) bei der Formulierung einer passgenauen Verstetigungsstrategie auf die wichtigsten Faktoren der jeweiligen Gebietsentwicklung konzentrieren, – nicht zuletzt deshalb, um eine ansonsten drohende (v.a. finanzielle) Überforderung der beteiligten Akteure zu vermeiden.¹ Die generellen Leitfragen für diese strategische Fokussierung lauten: „Welche Programmziele wurden bislang erreicht,

welche noch nicht? Was soll mit welchen Akteuren bzw. Trägern und mit welcher Finanzierung nach dem Ende der Sonderförderung weitergeführt werden?“

Frühzeitige und öffentliche Diskussion der Verstetigungsthematik

Soziale-Stadt-Programme sind per Definition zeitlich begrenzte staatliche Interventionsinstrumente zur Stabilisierung ausgewählter benachteiligter Stadtgebiete. Eine dauerhafte Subventionierung dieser Gebiete durch Bund und Länder ist damit ausgeschlossen. Um bei der Bevölkerung und den Projektträgern keine falschen Erwartungen aufkommen zu lassen, sollten die Kommunen diese Endlichkeit der Stadtteilprogramme und der daraus resultierenden finanziellen Unterstützung offensiv und von Beginn an klarstellen. Erste konzeptionelle Überlegungen zum Umgang mit der Verstetigungsthematik sollten deshalb bereits in die integrierten Handlungskonzepte eingehen. Spätestens zwei Jahre vor dem voraussichtlichen Programmende sollten die verantwortlichen kommunalen Stellen (Stadtteilmanagement, Stadtteilbüro etc.) zudem eine stadtteilweite (ggf. extern moderierte) Diskussion zu der Frage organisieren, wie die angestoßenen örtlichen Entwicklungsprozesse langfristig aufrecht erhalten werden können.² Eine solche breit getragene „Nachsorgedebatte“ ist darüber hinaus ein

¹ Beim Soziale-Stadt-Gebiet Hamm-Norden z.B. erfolgte mit dem Abschluss der Förderung Ende 2004 eine Rückführung der Erneuerungsaktivitäten auf einige wenige Kernbereiche des Stadtteilprogramms (Stadtteilbüro, Spiel- und Lernhilfe sowie Jugendarbeit). Innerhalb der Verwaltung (insbesondere im Jugendamt) wurden zudem die finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um diese Maßnahmen dauerhaft weiterführen zu können.

² Für das Ende 2005 ausgelaufene Stadtteilprogramm Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord wurde die Verstetigungsaufgabe z.B. im Rahmen eines ca. dreijährigen öffentlichen Diskussionsprozesses bearbeitet. Inzwischen konnten dort für alle wichtigen neu geschaffenen Einrichtungen und Projekte tragfähige Folgeleistungen entwickelt werden.

wichtiges Mittel, um bürgerschaftliches Engagement zu mobilisieren und lokale Akteure dazu zu bewegen, einzelne Projekte ggf. in eigener Regie weiterzuführen.

Einbeziehen der sozialen Ressorts in die Programmsteuerung

Mit dem Ende eines integrierten Stadtteilprogramms sind meist auch die wichtigen städtebaulichen Aufgabenstellungen abgearbeitet. Anders stellt sich die Situation hingegen für den Bereich der sozial-integrativen Maßnahmen und Projekte dar (Kinder- und Jugendhilfe, Soziales, Schule, Ausbildung, Arbeit, Integration etc.), denn hier besteht in vielen Programmgebieten ein dauerhaft hoher Handlungsbedarf. In denjenigen Gebieten, in denen die Sozialressorts von Beginn an eine starke, ggf. auch federführende Rolle bei der Programmplanung und -umsetzung inne haben (wie z.B. im Hammer Norden), gelingt es erfahrungsgemäß besser, die Kontinuität der örtlichen Entwicklungsprozesse zu bewahren, als dort, wo die Verantwortung dafür überwiegend beim Planungs- und Bauressort liegt. Bei der Konzipierung von Soziale-Stadt-Programmen sollte deshalb auf eine zumindest gleichberechtigte Einbindung der beiden Ressortbereiche in die Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen der Programme geachtet werden, denn dadurch erhöhen sich die Chancen, dass wesentliche Teile der sozial-integrativen Aktivitäten – z.B. im Zuge einer stärkeren Sozialraumorientierung der sozialen Arbeit – auch über das Programmende hinaus aufrecht erhalten werden und dass zudem bestimmte gebietsbezogene Koordinations- und Vernetzungsaufgaben von den entsprechenden Fachressorts übernommen werden.

Sicherung der neu geschaffenen Projekte und Angebote

Die positiven Veränderungen in den Programmgebieten sind auf eine Vielzahl von Einrichtungen, Maßnahmen und Angeboten zurückzuführen,

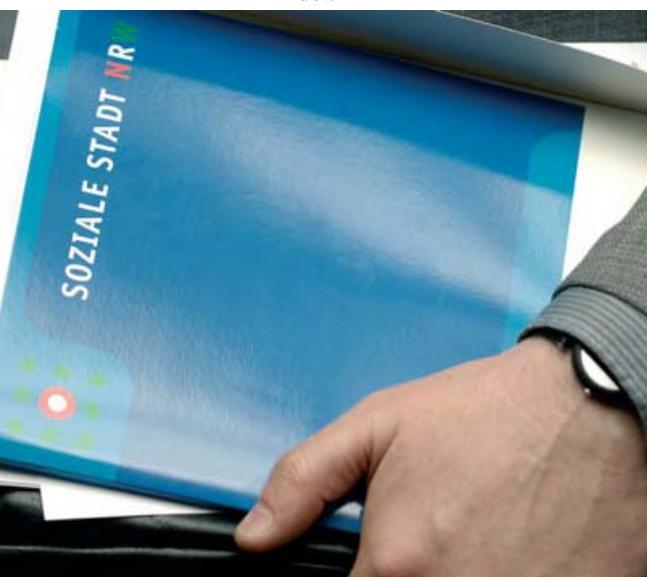
die im Rahmen der Stadtteilprogramme geschaffen wurden (Bürgerhäuser, Spielplätze, Sprach- und Integrationskurse etc.). An deren langfristiger Erhaltung besteht deshalb – mit je unterschiedlichen Gewichtungen – sowohl bei der Stadtteilbevölkerung als auch bei den beteiligten Akteursgruppen (Politik, Verwaltung, Wohnungswirtschaft, Werberinge etc.) ein großes Interesse. Bei der Entwicklung von geeigneten Verstetigungsansätzen sind allerdings drei Themenbereiche differenziert zu betrachten:

- Der erste Bereich betrifft die durchgeführten *baulichen und städtebaulichen Maßnahmen im öffentlichen Raum* (Wege, Plätze, Schulhöfe, Freiflächen, Bauwerke etc.). Aufgrund ihres spezifischen Charakters sind solche Projekte zwar prinzipiell auf Dauer angelegt. Gleichwohl sollte hier – möglichst bereits in der Konzeptionsphase – verbindlich geregelt



werden, welche Verwaltungsabteilung (oder welcher andere Träger) nach erfolgter Realisierung für deren Pflege und Instandhaltung zuständig ist. In bestimmten Fällen (Grünflächen, Spielplätze etc.) kann in diesem Zusammenhang auch der Abschluss von Patenschaftvereinbarungen mit engagierten Einzelpersonen oder bürgerschaftlichen Gruppierungen sinnvoll sein.

- Beim zweiten Themenbereich handelt es sich um die – oftmals in denkmalwerten Gebäuden – neu entstandenen *Infrastruktureinrichtungen* (Begegnungsstätten, Kulturzentren, Gesundheitshäuser, Handwerkerhöfe, Gründerzentren etc.). Bei diesen Projekten besteht die Herausforderung für die Städte vor allem darin, gemeinsam mit den Trägern oder Trägerverbänden langfristig belastbare Nutzungs-, Finanzierungs- und Betriebskonzepte zu entwickeln.³ Abgesehen von dem erheblichen sozialen und ökonomischen Mehrwert, der dadurch für die Programmgebiete entsteht, ist die Sicherung solcher Einrichtungen auch deshalb zwingend erforderlich, weil der Einsatz staatlicher Fördermittel für deren Bau oder Umbau i.d.R. eine Zweckbindungsfrist von 20 Jahren begründet.



³ Ein erfolgreiches Beispiel dafür ist das Gründerzentrum Zukunftszentrum Zollverein (Triple Z) in Essen-Katernberg. Dieses Projekt trägt sich seit Jahren aus selbst erwirtschafteten Mitteln.

⁴ Zentrales Steuerungsgremium für das Soziale-Stadt-Programm Ahlen-Süd/Ost ist das Stadtteilforum Süd-Ost e.V., das zugleich auch als Träger des dortigen Stadtteilbüros fungiert. Das Forum bündelt mehr als 50 lokale Vereine und Institutionen, darunter auch Träger der freien Wohlfahrtspflege, sowie VertreterInnen aus Politik und Verwaltung.

- Der dritte Bereich, der in diesem Zusammenhang einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf, umfasst eine *Vielzahl kleinerer sozial-integrativer Maßnahmen und Angebote*, die mit Hilfe der Soziale-Stadt-Programme initiiert und (ko)finanziert worden sind (Elternschulen, Öffnung von Kindertagesstätten etc.). Auch bei diesen Aktivitäten – sofern sie für die weitere Gebietsentwicklung von Bedeutung sind – besteht die Aufgabe der Kommunen darin, zusammen mit den jeweiligen Trägern nach Möglichkeiten einer tragfähigen Anschlussfinanzierung zu suchen oder aber – falls dies nicht gelingen sollte – einen geordneten Ausstieg aus der Projektarbeit zu organisieren.

Bei sämtlichen der hier beschriebenen Projekte sollte zudem – neben dem in Einzelfällen durchaus möglichen Erwirtschaften von Einnahmen – immer auch angestrebt werden, zusätzliche private Ressourcen (Geld, Engagement, Know-how) zu mobilisieren. Die Bandbreite der potenziellen Kooperationspartner für die Kommunen reicht hier von Wohnungsgesellschaften und Wirtschaftsunternehmen über Wohlfahrtsverbände bis hin zu Fördervereinen und Bürgerstiftungen.

Entwicklung tragfähiger Kooperations- und Netzwerkstrukturen

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung gebietsbezogener Handlungsprogramme ist die Existenz leistungsfähiger lokaler Kooperationsgremien und Netzwerke (z.B. Arbeitskreise, Runde Tische, Stadtteilkonferenzen, Gebietsbeiräte, Werberinge und Präventionsräte). Je nach Aufgabenstellung und Funktion sind in diesen formellen und informellen Gremien die unterschiedlichsten Akteursgruppen vertreten. Dazu gehören u.a. Politik und Verwaltung, Wohnungswirtschaft, Gewerbe und Einzelhandel, Träger der freien Wohlfahrtspflege, Kirchengemeinden und Moscheen, Polizei,

öffentliche Einrichtungen (Schulen, Kindertagesstätten, Jugendheime etc.) sowie Vereine, Initiativen und engagierte Einzelpersonen.

All diesen Kooperationsstrukturen ist gemein, dass sie in der einen oder anderen Weise dazu dienen, Informationen zu vermitteln, Transparenz und Öffentlichkeit herzustellen, Beteiligung und Mitsprache zu ermöglichen, Projekte, Angebote und Aktivitäten abzustimmen sowie Entscheidungen der kommunalen Politik vorzubereiten und zu legitimieren. In einzelnen Gebieten – wie z.B. in Ahlen Süd/Ost⁴ – nehmen sie sogar Aufgaben der Programmplanung und -steuerung wahr. Für die Verstetigung der lokalen Entwicklungsprozesse ist es deshalb unverzichtbar, die wichtigsten dieser koordinierenden und vernetzenden Akteurskonstellationen über die begrenzte Laufzeit der Stadtteilprogramme hinaus aufrecht zu erhalten und gezielt zu stärken. Dafür ist jedoch häufig ein verlässliches Mindestmaß an professioneller Koordination und Moderation erforderlich, das durch die Kommunen oder durch beauftragte intermediäre Organisationen sicher gestellt werden muss. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese Strukturen erst im Zuge der Programmumsetzung aufgebaut wurden und nicht schon vorher vorhanden waren.

Unterstützung der bewohnerschaftlichen Selbstorganisation

Zu den zentralen konzeptionellen Merkmalen von Soziale-Stadt-Programmen gehört der Anspruch, die örtliche Bewohnerschaft in die Planung und Umsetzung der Erneuerungsmaßnahmen einzubeziehen. In den Programmgebieten ist zwar meist nur ein kleiner Teil der Bevölkerung – und hier v.a. Angehörige der (deutschen) Mittelschicht – zu einem derartigen (ehrenamtlichen) Engagement bereit und in der Lage. Gleichwohl haben bürgerschaftliche Gruppierungen (Vereine, Initiativen,

Selbsthilfegruppen etc.) vielerorts inzwischen eine wichtige Funktion für die Realisierung der Programme erlangt, indem sie z.B. eigenständig Stadtteilkonferenzen und Quartierfeste organisieren, Begegnungsstätten betreiben oder Stadtteilzeitungen herausgeben. Die Stabilisierung dieser lebensweltlichen Organisati-

on unabhängig davon benötigt ehrenamtliches Engagement und bürgerschaftliche Selbstorganisation aber gerade in benachteiligten Stadtgebieten i.d.R. eine dauerhafte Unterstützung und Begleitung. Je nach Situation kann hier die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Treffpunkten, die Einrichtung eines gemeinwesen-

Vor dem Hintergrund der langjährigen Erfahrungen mit Soziale-Stadt-Programmen in Nordrhein-Westfalen lassen sich jedoch einige typische Handlungsfelder benennen, die dabei häufig eine Rolle spielen:

- Initiierung und Entwicklung von Projekten (z.T. auch Projektumsetzung);
- Koordination des Gesamtprogramms und der einzelnen Projekte;
- Akquisition und gebietsbezogene Bündelung von Fördermitteln;
- Aktivierung und Beteiligung der Stadtteilbevölkerung;
- Unterstützung und Coaching örtlicher Vereine, Träger und Einrichtungen;
- Vernetzung der programmrelevanten Akteure;
- Moderation der örtlichen Entwicklungsprozesse;
- Öffentlichkeitsarbeit und Imagearbeit.



onen ist deshalb auch für die angestrebte Verstetigung der Gebietsentwicklung von großer Bedeutung.

Dabei zeigen die Erfahrungen, dass sich die Menschen am ehesten dann für die Belange ihres Gemeinwesens einsetzen, wenn ihnen Politik und Verwaltung respektvoll begegnen und außerdem bereit sind, einen substantiellen Teil ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsmacht abzugeben („Empowerment“). In etlichen Soziale-Stadt-Gebieten geschieht dies z.B. durch die Einrichtung von flexibel nutzbaren „Quartiers- oder Verfügungsfonds“, bei denen ein bewohnergetragenes Gremium (Beirat, Stadtteilforum etc.) über die Vergabe von öffentlichen Mitteln für bestimmte quartiersbezogene Projekte und Aktivitäten entscheidet. Auf diese Weise übernehmen BewohnerInnen aktiv Verantwortung für die lokalen Entwicklungsprozesse und erwerben zugleich wichtige soziale und politische Kompetenzen, die den Stadtteilen auch nach dem Programmende erhalten bleiben.

bezogenen Quartiermanagements, der Aufbau von niedrigschwelligen Beratungsstellen und/oder die Organisation von Fortbildungsangeboten für Ehrenamtliche sinnvoll sein. Die Kommunen stehen hier in der Verantwortung, diese Leistungen entweder selbst zu erbringen oder dafür private Kooperationspartner zu gewinnen (Wohnungsgesellschaften, Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsverbände, Stiftungen etc.).

Beibehaltung einer dezentralen Koordinations- und Managementfunktion

Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Implementation integrierter Stadtteilprogramme ist das Vorhandensein einer dezentralen Steuerungs- und Koordinierungsinstantz, die in den meisten Programmgebieten der Sozialen Stadt als „Stadtteilmanagement“, „Quartiermanagement“ oder „Stadtteilbüro“ bezeichnet wird. Die Aufgaben und Kompetenzen dieser intermediären Organisationen unterscheiden sich von Stadtteil zu Stadtteil.

In etlichen Programmgebieten bleibt ein Mindestbedarf an solchen Managementleistungen auch nach dem Ende der Sonderförderung bestehen. Falls die vor Ort präsenten Verwaltungsressorts diese Leistungen nicht selbst erbringen können oder wollen, sollte in den betroffenen Gebieten deshalb – zumindest für einen Übergangszeitraum von einigen Jahren – eine entsprechende „Kümmerer“-Funktion in Form einer festen Anlaufstelle erhalten bleiben bzw. neu eingerichtet werden. Für deren Ausstattung und Finanzierung tragen die Kommunen als zentrale Akteure der Erneuerungsprozesse die Hauptverantwortung.

Im Rahmen von „lokalen Partnerschaften“ (z.B. mit örtlichen Wohnungsgesellschaften, Firmen, Werberingen oder Wohlfahrtsverbänden) sollte gleichwohl nach Möglichkeiten gesucht werden, wie die anfallenden Kosten auf mehrere Schultern verteilt werden können. Auf längere Sicht sollte dabei allerdings angestrebt werden, die vorhan-

denen bewohner- und akteursgetragenen Strukturen (Stadtteilvereine, Beiräte, Stadtteilkonferenzen etc.) soweit zu stärken und zu qualifizieren, dass sie die erforderlichen Koordinations- und Vernetzungsaufgaben in eigener Regie wahrnehmen können.⁵

⁵ So ist es im Programmgebiet Oberhausen-Knappenviertel z.B. gelungen, einen lokalen Werbering – die „Knappeninitiative Oberhausen e.V.“ – für diese Aufgabe zu gewinnen. Nach dem Auslaufen des Stadtteilprogramms im Jahr 2003 hat die Initiative u.a. wichtige Vernetzungs- und Koordinationsfunktionen des inzwischen aufgelösten Stadtteilbüros übernommen. Die Knappeninitiative erhält keine finanzielle Förderung, wird aber durch die Stadtverwaltung aktiv begleitet und unterstützt. (siehe auch S. 36)



2. Soziale Stadt als gesamtstädtische Daueraufgabe

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Verstetigungsthematik aus der Binnenperspektive zeitlich befristeter Stadtteilprogramme („Verstetigung im engeren Sinne“) nahm bei der Tagung einen großen Raum ein. Dies war im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass zahlreiche TeilnehmerInnen mit dieser Frage in ihrem Berufsalltag konfrontiert sind und dementsprechend an konkreten Anregungen und Lösungsansätzen interessiert waren. In den verschiedenen Diskussionsrunden der Veranstaltung wurde diese programmspezifische Argumentationslogik jedoch immer wieder auch durch grundsätzliche Überlegungen durchbrochen und ergänzt. Im Mittelpunkt dieser umfassenderen Betrachtungsweise stand das (visionäre) Konzept einer ressortübergreifenden Soziale-Stadt-Politik als gesamtstädtischer Daueraufgabe („Verstetigung im weiteren Sinne“).

Ausgangspunkt der diesbezüglichen Diskussionsbeiträge bildete die Einschätzung, dass die komplexen Problemlagen in benachteiligten Stadtgebieten im Rahmen von gebietsbezogenen Handlungsprogrammen allenfalls gemildert, nicht aber gelöst werden können, weil diese mehrheitlich auf gesamtgesellschaftliche Ursachen zurückzuführen sind (Massenarbeitslosigkeit, Armut, Zuwanderung, demographischer Wandel, sozial-räumliche Segregationsprozesse, Rückbau sozialstaatlicher Sicherungssysteme, Abnahme der sozial gebundenen Wohnungsbestände, kommunale Finanznot etc.). Außerdem gibt es neben den Programmgebieten noch eine Reihe weiterer Stadtteile und Quartiere mit vergleichbaren Problemlagen, für die in absehbarer Zeit wahrscheinlich keine derartigen Sonderprogramme aufgelegt werden können. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass

benachteiligte Stadtgebiete noch auf lange Sicht zum normalen Erscheinungsbild unserer Städte gehören werden.

Hinzu kommt, dass diese Gebiete trotz ihrer vielfältigen Belastungen eine unverzichtbare Integrationsfunktion für die jeweilige Gesamtstadt erfüllen, indem sie nicht nur vielen Zuwanderern eine erste Anlaufstelle bieten, sondern auch einem großen Teil der sonstigen benachteiligten Bevölkerungsgruppen als Ort zum Leben und Überleben dienen. In Zukunft wird die Zahl einkommensschwacher und unterprivilegierter Menschen aller Voraussicht nach weiter steigen, während die Möglichkeiten sozialstaatlicher Interventionen zugunsten dieser Bevölkerungsgruppen tendenziell zurückgehen werden. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stehen die Kommunen (aber auch Bund und Länder) in der Pflicht, alles dafür zu tun, um die

Integrationsfähigkeit solcher Stadtgebiete nachhaltig zu stärken und ein weiteres Voranschreiten sozialräumlicher Ausgrenzungs- und Spaltungsprozesse zu verhindern.

Auf den nächsten Seiten werden die wesentlichen Elemente eines an diesen Zielsetzungen ausgerichteten gesamtstädtischen Politikmodells erläutert, das in dieser idealtypischen Form allerdings bislang in keiner Kommune existiert. Dabei handelt es sich im Einzelnen um folgende Aspekte:

- die Prioritätensetzung für eine Soziale-Stadt-Politik als gesamtstädtische Daueraufgabe;
- die Einführung einer expliziten Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns;
- die Einrichtung eines strategischen Sozialraum-Monitoring-Systems;
- der gezielte Aufbau von (lokalen) Partnerschaften mit privaten Akteuren.

Prioritätensetzung für eine Soziale-Stadt-Politik als gesamtstädtische Daueraufgabe

Die Stabilisierung der benachteiligten Stadtgebiete – selbst auf einem niedrigen Niveau – kann langfristig nur dann gelingen, wenn die Spitzen von kommunaler Politik und Verwaltung diese Aufgabe mit Priorität angehen und die entsprechenden konzeptionellen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen schaffen. Dies bedeutet, dass die Soziale-Stadt-Politik den bisherigen Status eines Sonderprojekts ablegen und zu einer gesamtstädtischen Daueraufgabe werden muss. Angesichts der begrenzten Haushaltsspielräume der Kommunen ist dafür ein – möglichst parteiübergreifend getragener – Grundsatzbeschluss des Rates über eine stadtinterne Umverteilung der vorhandenen Ressourcen erforderlich. Ziel dieser Umverteilung muss es sein, die sozialen Integrationsleistungen, die in den benachteiligten

Stadtgebieten erbracht werden, durch eine deutlich verbesserte Ressourcenausstattung (Finanzmittel, Fachpersonal für Kindertagesstätten und Schulen etc.) zu honorieren, – und zwar zulasten derjenigen Gebiete, für die sich diese Aufgabe nur wenig oder gar nicht stellt („fair share“).

Einführung einer expliziten Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns

Ein Schlüsselement des neuen Politikmodells ist die Verankerung einer expliziten Sozialraumorientierung innerhalb des kommunalen Verwaltungshandelns, und zwar nicht als Ersatz für das nach wie vor sinnvolle Ressortprinzip, sondern als dessen notwendige Ergänzung und Erweiterung („Doppelstruktur der Verwaltung“). Nur auf diesem Wege wird es möglich sein, die regulären Ressourcen der einzelnen Fachressorts (v.a. Kinder- und Jugendhilfe, Soziales, Gesundheit, Arbeit, Wirtschaft, Wohnen und Stadtplanung) gezielter und effektiver als bislang für die Stabilisierung benachteiligter Stadtgebiete einzusetzen und auch die Träger der freien Wohlfahrtspflege für vergleichbare Arbeitsweisen zu gewinnen. Zu den wichtigsten Strukturmerkmalen einer solchen Sozialraumorientierung⁶ gehören insbesondere:

- klare (politische abgestimmte) Zielvorgaben für die Entwicklung der einzelnen Stadtgebiete;
- die konsequente Berücksichtigung dieser Ziele bei den Regelaktivitäten sämtlicher Verwaltungsressorts (z.B. im Rahmen der Wohnungsnotfallhilfe und der Wirtschaftsförderung);
- die Ergänzung zielgruppenbezogener Arbeitsansätze um sozialraum- und projektbezogene Ansätze vor allem in den Bereichen Soziales, Jugend, Familie und Bildung („Vom Fall zum Feld“);
- die gebietsbezogene Vernetzung und Koordination der verschiede-

nen sozialpolitischen Hilfesysteme zur Vermeidung von unnötigen Doppelangeboten und Mehrfachbetreuungen;

- die gebietsbezogene Bündelung eines Teils der Haushaltsmittel aus den Fachressorts (bis hin zur Einrichtung von „Gebietshaushalten“ im Rahmen des kommunalen Gesamthaushaltes);
- der Aufbau flexibler und ressortübergreifender „Gebietsteams“ – möglichst unter Einbezug von freien Trägern – als Motoren, Koordinatoren und bewohnernahe Dienstleister für die örtlichen Erneuerungsprozesse;
- die Delegation von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung an die Gebietsteams;
- die systematische Orientierung der Arbeit der Gebietsteams an den Interessen und Ressourcen der örtlichen Bevölkerung;
- die kontinuierliche Evaluierung der gebietsbezogenen Handlungsansätze im Hinblick auf ihre Ergebnisse und Wirkungen.

Das Herzstück der hier skizzierten Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns stellen die interdisziplinär besetzten Gebietsteams dar, in denen neben einem Stadtteilkoordinator („Kümmerer“) je nach Bedarf auch die relevanten Fachabteilungen (und freien Träger) zumindest stundenweise mit eigenem Personal präsent sein sollten. Das konkrete Profil und die Personalausstattung dieser Matrix-Organisationen hängen allerdings von den jeweiligen Aufgabenstellungen in den Gebieten ab. Das wiederum bedeutet, dass in den Teams keineswegs immer alle Ressorts (und Träger) vertreten sein müssen und dass sich ihre personelle Zusammensetzung im Laufe der Zeit durchaus verändern kann.

⁶ Vgl. dazu u.a. Städte-Netzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (2001): Positionspapier 2001 – Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung, Essen.

Zudem sollten diese „Mini-Rathäuser“ (Zitat aus der Tagungsdiskussion) auch nur so lange bestehen bleiben, wie sie vor Ort tatsächlich benötigt werden.

Einrichtung eines strategischen Sozialraum-Monitoring-Systems

Eine unverzichtbare Informationsgrundlage für diese umfassende Soziale-Stadt-Politik stellt eine kontinuierliche, nach Stadtteilen und Wohnquartieren differenzierende „Sozialraum-Berichterstattung“ dar, wie sie z.B. von der Stadt Essen betrieben wird. Den Kern dieses Monitoring-Systems sollte ein Set von „dynamischen Indikatoren“ quantitativer und qualitativer Art bilden, mit dessen Hilfe Gebiete mit problematischen Entwicklungstendenzen frühzeitig identifiziert werden können („Zeitreihenanalyse“). Wichtige Datenquellen dafür sind – neben der herkömmlichen Bevölkerungsstatistik – vor allem auch die Fachplanungen der Verwaltung (Jugendhilfeplanung, Schulentwicklungsplanung etc.) sowie aktuelle gesamtstädtische Gutachten und Studien (Sozialberichte, Wohnungsmarktuntersuchungen etc.). Die Ergebnisse dieses strategischen Sozialraum-Monitorings sollten regelmäßig im Rahmen einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe diskutiert und bewertet werden, die in der Verwaltungshierarchie möglichst hoch angesiedelt ist (Ebene Amtsleitungen und höher). Die Arbeitsgruppe sollte zudem Empfehlungen zu den jeweiligen gebietsbezogenen Prioritätensetzungen und Maßnahmeschwerpunkten sowie zu einer adäquaten Verteilung der verfügbaren Ressourcen aussprechen.

Gezielter Aufbau von (lokalen) Partnerschaften mit privaten Akteuren

Für die Verwirklichung des neuen Politikmodells („Soziale Stadt als gesamtstädtische Daueraufgabe“)

werden die Kommunen in starkem Maße auf die Zusammenarbeit mit Wohnungsgesellschaften, Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, bürgerschaftlichen Initiativen, Stiftungen und anderen nicht-staatlichen Akteursgruppen angewiesen sein. In den letzten Jahren haben sich hier bereits vielerorts formelle und informelle (lokale) Partnerschaften herausgebildet.⁷ Die Kommunen sollten solche Partnerschaften als ein wichtiges Zukunftspotenzial begreifen und im Sinne einer „Urban-Governance“-Strategie aktiv pflegen und weiterentwickeln, – nicht zuletzt auch deshalb, weil auf diese Weise zusätzliche Ressourcen für die gebietsbezogenen Erneuerungsprozesse erschlossen werden können.

3. Ausblick und ergänzende Hausaufgaben

Im Rahmen der Tagung „Kontinuität in der Sozialen Stadt“ wurden zahlreiche Überlegungen und Vorschläge diskutiert, wie die positiven Veränderungen in den Programmgebieten der Sozialen Stadt nach dem Auslaufen der staatlichen Sonderförderung langfristig gesichert werden können und welche Voraussetzungen dafür von den Kommunen geschaffen werden müssen („Verstetigungsproblematik“). Dabei waren zwei zentrale Argumentationslinien zu erkennen, die in den voranstehenden Abschnitten unter den plakativen Überschriften „Soziale Stadt als gebietsbezogenes Projekt“ und „Soziale Stadt als gesamtstädtische Daueraufgabe“ beschrieben worden sind. Beiden Perspektiven ist gemein, dass sie politisch und konzeptionell anspruchsvoll sind und dass ihre Verwirklichung keineswegs selbstverständlich ist. Zum Schluss dieses Beitrags sollen deshalb noch einige ergänzende – gleichwohl wichtige – „Hausaufgaben“ benannt werden, die von den verantwortlichen Akteuren auf

⁷ Im Programmgebiet Dortmund-Clarenberg z.B. beabsichtigt die Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft mbH (RLW), ihr wohnungswirtschaftliches Quartiermanagement – in reduzierter Form – über das Ende des Stadtteilprogramms (voraussichtlich im Jahr 2007) hinaus aufrecht zu erhalten. Gleiches gilt für die Conciergen, die Gemeinschaftsräume und das Kundendienstbüro der RLW, die im Rahmen des Programms entstanden sind.

dem Weg zu einer nachhaltigen Soziale-Stadt-Politik erledigt werden müssen.

Klärung von strategischen Schlüsselbegriffen

In der aktuellen Debatte zur Sozialen Stadt im Allgemeinen und zur Verstetigungsthematik im Besonderen werden etliche konzeptionelle Begriffe benutzt, für die es bislang – bedingt durch das breite Spektrum der vertretenen Disziplinen – keine eindeutigen (verbindlichen) Definitionen gibt. Zumindest für die wichtigsten dieser Begriffe sollten solche Definitionen jedoch baldmöglichst erarbeitet werden, um die momentanen (zum Teil „babylonischen“) Verständigungsprobleme zwischen den beteiligten Akteursgruppen zu beenden, die u.a. auch im Rahmen der Tagung deutlich geworden sind. Zu den klärungsbedürftigen Schlüsselbegriffen gehören dabei u.a. „Stadtteilmanagement“, „Quartier(s)management“ und „Nachbarschaftsmanagement“, „Ge-

meinwesenarbeit“ und „stadtteilbezogene soziale Arbeit“, „Aktivierung und Beteiligung“ sowie „Raum- bzw. Sozialraumorientierung des Verwaltungshandelns“.

Entwicklung einer professionellen Evaluationskultur

In Deutschland gibt es inzwischen zahlreiche gebietsbezogene Handlungsansätze im programmatischen Kontext der Sozialen Stadt. Deren systematische Evaluation und der Aufbau entsprechender Controlling-Systeme stellt allerdings noch immer die Ausnahme dar, obwohl vor allem ausländische Beispiele zeigen, dass die Zielgenauigkeit und Effektivität dieser Ansätze dadurch erheblich verbessert werden kann. Die Kommunen sollten für ihre Programmgebiete deshalb – ggf. unterstützt durch sanften Druck von Bund und Ländern – eine professionelle Evaluations- und Controllingkultur etablieren, um die einzelnen Maßnahmen und Projekte ziel- und ergebnisorientiert steuern zu können. Aus diesen Analysen lassen sich außerdem begründete Hinweise darauf ableiten, ob die strategischen Ziele der jeweiligen Handlungskonzepte bereits erreicht wurden oder ob die bei Programmbeginn festgestellten Interventionsbedarfe fortbestehen.

Qualifizierung der haupt- und ehrenamtlichen Akteure

Ein weiteres wichtiges Mittel, um die Wirksamkeit der Interventionen in den Sozialen-Stadt-Gebieten zu erhöhen, besteht darin, die beteiligten Akteure für ihr Engagement im Rahmen von integrierten Erneuerungsprozessen systematisch zu qualifizieren, zu motivieren und zu belohnen („Stärkung der sozialräumlichen, kooperativen und interkulturellen Kompetenzen“). Dies gilt sowohl für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen von Verwaltungen, freien Trägern, Wohnungsgesellschaften und sonstigen relevanten Organisationen als auch für die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in bürgerschaftlichen Vereinen und Initiativen.

Professionelle Öffentlichkeits- und Imagearbeit

In den Gebieten der Sozialen Stadt ist es in den vergangenen Jahren gelungen, eine Vielzahl innovativer und sozial stabilisierender Projekte zu verwirklichen. Gleichwohl werden diese Erfolge vielerorts in der Öffentlichkeit (Politik, Medien, Bevölkerung) noch nicht ausreichend wahrgenommen. Dies liegt oftmals daran, dass die zuständigen Akteure in den Kommunen dem strategisch wichtigen Handlungsfeld der Öffentlichkeits- und Imagearbeit zu wenig Aufmerksamkeit schenken, weil sie vorrangig mit operativen Aufgaben im Rahmen der Projektentwicklung und Programmsteuerung befasst sind. In Zukunft sollte die positive Außendarstellung der neu geschaffenen Projekte, Einrichtungen und Angebote deshalb – durchaus unter Zuhilfenahme von externen Medienfachleuten – deutlich stärker betrieben werden als bislang. Neben

außer Acht gelassen werden, dass ein großer Teil der Probleme, die in den benachteiligten Stadtgebieten sichtbar werden (Arbeitslosigkeit, Armut, Bildungsdefizite etc.), nicht mit Reparatur-Strategien auf kommunaler Ebene gelöst werden kann.

Nur wenn es gelingt, die zentralen Integrationsmechanismen unseres Gesellschaftssystems – Beschäftigungsmöglichkeiten, Wohnraum für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen, leistungsfähige soziale Sicherungssysteme, demokratische Teilhabemöglichkeiten – langfristig zu erhalten und an die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen anzupassen, dürften integrierte, kooperative und bewohnerorientierte Handlungsansätze auf Stadtteilebene mehr sein, als der berühmte „Tropfen auf den heißen Stein“.



der Organisation einer regelmäßigen Pressearbeit ist hier u.a. auch ein attraktiver Internetauftritt für die einzelnen Programmgebiete von Bedeutung.

Bei aller Notwendigkeit der in diesem Beitrag beschriebenen Weiterentwicklung der Sozialen-Stadt-Politik zu einer gesamtstädtischen und ressortübergreifenden Daueraufgabe sollte jedoch zu keinem Zeitpunkt

Teilnehmerliste

A	Andresen, Silke Appelhoff Petra Arslanbenzer, Lale Austermann, Klaus	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Berlin Stadt Gladbeck Forum Lohberg e. V., Stadtteilbüro, Dinslaken Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW, Düsseldorf
B	Baranowski, Frank Beck, Manfred, Dr. Bell, Günter Blümel, Helga Burmans, Ursula Burow, Ulrich	Stadt Gelsenkirchen Stadt Gelsenkirchen Köln Evangelischer Kirchenverband, Amt für Diakonie in Köln Diakonisches Werk, Dortmund Stadtteilverein Aktiv für Hackenbroich, Dormagen
C	Coffey, Antonia, DI Conrad, Barbara Cramer, Cathy	Arbeiterkammer Wien Stadt Hamm Urban Interplay, Hamburg
D	Dimmerling, Gregor Dormann, Stephanie Drehse, Hedwig	Stadt Dortmund Stadtteilbüro Aachen Ost Städtenetz „Soziale Stadt NRW“, Essen
E	Eichholz, Hartmut Eickhoff, Antje	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH, Stadtteilbüro Marxloh Stadt Düsseldorf
F	Falke, Detlev Farhur, Siam Fasselt, Jan Feldmann, Janine Franke, Thomas Frankenberger, Tamara, Dr. Frimmersdorf, Claudia Fromm, Kerstin Fuhrmann, Astrid	Stadt Dormagen Institut für Sozial- und Kulturforschung e. V., Duisburg Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW, Dortmund Stadt Gelsenkirchen, Stadtteilbüro Südost, Gelsenkirchen Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH, Ratingen Wohnungsgesellschaft Leverkusen, GmbH Arbeiterwohlfahrt, Unterbezirk Recklinghausen, Gladbeck Landespräventionsrat NRW, Düsseldorf

G	Gernert, Verena	TU Hamburg-Harburg
	Gerwin, Uwe	Stadt Gelsenkirchen, Stadtteilbüro Südost, Gelsenkirchen
	Gläser, Sigrid	Bürgertreff Dimker Allee e. V., Dorsten
	Gögercin, Ayfer	Stadtteilprojekt Dormagen-Hackenbroich, Dormagen
	Goldbach, Reinhard	Stadt Hagen
	Golding, Roland	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH, Bottrop
	Grandt, Brigitte	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH, Duisburg
	Grimm, Cornelia	Treuhandstelle GmbH, Gelsenkirchen
	Gringel, Bettina	Stadt- und Regionalplanung Dr. Paul G. Jansen GmbH, Köln
	Groeger-Roth, Frederick	Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V., Hannover
		Gelsenkirchen
		Stadt Düren
		Stadt Herne
H	Hartmann, Karen	Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH
	Heinrichs, Gertrud	Nachbarschaftsheim Wuppertal e. V., Stadtteilbüro, Wuppertal
	Henkel, Kurt	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Berlin
	Herold, Manfred	Stadt Castrop-Rauxel
	Hesse, Silke	Stadt Hamm
	Hilmer, Ute	Stadt Duisburg
	Hirschfeld, Sylvia	Stadt Essen
	Hirschheide, Kai-Uwe	Stadt Gladbeck
	Hoelzle, Michael	Stadt Ratingen
	Hoff, Martina	Landschaftsarchitekturbüro Hoff, Essen
	Hoffmann, Roland	Verein Aktiv für Hackenbroich e.V., Bürgerbüro, Dormagen
	Höhmann, Marc, Dr.	Stadt Köln
	Hübinger, Klaus	Stadt Düsseldorf
I	Huerkamp, Hermann	Stadtteilbüro Ahlen-Süd/Ost
	Idik, Ercan	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH, Duisburg
	Ingenmey, Franz-Josef, Dr.	BASTA Büro für Architektur und Stadtentwicklung, Dortmund
J	Jahnke, Kerstin	Kiezbüro Helmholtzplatz, Berlin
	Jasper, Karl	Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW, Düsseldorf
	Juschka, Tom	Stadtteilbüro Bergheim Südwest, Bergheim
K	Kabis-Staubach, Tülin	Planerladen e. V., Dortmund
	Kamp, Gabriele	Nachbarschaftsheim Wuppertal e. V., Stadtteilbüro, Wuppertal
	Kamp-Murböck, Marion	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW, Dortmund
		Rat der Stadt Köln
	Kellner, Michael	Stadt Witten
	Klein, Petra	Universität Duisburg-Essen
	Kloth, Melanie	Stadt Hagen
	Knorr, Angelika	Stadtteilbüro Hamm-Norden, Hamm
	Köller, Klaus	Begegnungszentrum Sprickmannstraße e. V., Münster
	Kollmann, Thomas	Stadt Mülheim a.d. Ruhr
	Konietzka, Thomas	Stadt Gelsenkirchen
	Kranich, Doris	Stadt Ahlen
	Kruthoff, Christian	Stadt Düsseldorf, Stadtteilbüro Flingern, Düsseldorf
Kugler, Brigitte	Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH, Projektbüro Dortmund	
Kuras, Tina		
Kürpick, Susanne	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund	

L	Lammers, Bernhard	Stadt Castrop-Rauxel	
	Lankers, Horst-Günter	Stadt Bergheim	
	Lehmann, Harald	Evangelische Gesamtschule, Gelsenkirchen	
	Lenders, Britta, Dr.	Nachbarschaftsheim Wuppertal e.V., Wuppertal	
	Lenz, Sandra	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH, Bottrop	
	Leschhorn, Ulrich	Wohnungsbaugesellschaft Velbert mbH, Velbert	
	Liedtke, Andreas	Stadt Siegen	
	Liesner, Brigitte	Stadt Essen	
	Lindenblatt, Heike	Stadt Dortmund	
	Linne, Martin	Stadt Duisburg	
	Lork, Carolin	Stadt Castrop-Rauxel	
	Lütke Lordemann, Markus	Stadt Solingen	
	M	Manshon, Gabi	Stadt Gelsenkirchen
		Maschke, Heiner	Entwicklungsgesellschaft Duisburg mbH, Duisburg
Mehlin, Marco		adrian.mehlin.prozessnavigation, Berlin	
Mehlmann, Johannes		Stadt Gelsenkirchen	
Meißner, Hans-Jürgen		Arbeiterwohlfahrt, Unterbezirk Gelsenkirchen/Bottrop	
Mergel, Dieter		Treuhandstelle GmbH, Gelsenkirchen	
Meyer, Margarete		Stadt Essen	
Miklikowski, Dirk		Gelsenkirchener Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH	
Miller, Gernot		Stadt Recklinghausen	
Mölders, Ursula		Stadt- und Regionalplanung Dr. Paul G. Jansen GmbH, Köln	
von der Mühlen, Michael		Stadt Gelsenkirchen	
Müller Herbert		Stadt Trier	
N		Nagel, Heidrun	Senatsverwaltung für Stadtentwicklung I A 21, Berlin
		Naruhn, Ingetraut	Bürgertreff Dimker Allee e. V., Dorsten
	Neubauer, Ursula	Stadt Gelsenkirchen	
	Neuhaus, Karin	Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen, Essen	
	Neumann, Uwe, Dr.	Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen	
	O	Oelschlägel, Dieter, Prof. Dr.	Forum Lohberg e. V., Dinslaken
		Ohlig, Maria	Quartiersmanagement Trier-Nord
		Otto, Dirk	Triple Z, Essen
		Özçelik, Nese	Stadt Oberhausen, Bürgerzentrum Alte Heid, Oberhausen
	P	Pape-Laschat, Reinhild	Stadt Hagen, Bürgerbüro Altenhagen, Hagen
Paß-Clafßen, Carola		Stadt Gladbeck	
Pawlik, Brigitte		LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH, Ratingen	
Petersen, Juliane		Stadtteilbüro Aachen Ost, Aachen	
R	Rauch, Janet	Forum Lohberg e.V., Stadtteilbüro, Dinslaken	
	Rennert, Hans-Georg	Kommunales Forum Wedding e.V., Berlin	
	Rommelfanger, Stefan	Stadt Gelsenkirchen	
	Ruiz, Marcelo	Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft, Duisburg	

S	Sauter, Matthias, Dr.	Münster		
	Schaaf, Hermann	Evangelische Gemeinde zu Düren		
	Schappert, Iris	Stadt Gelsenkirchen		
	Scheibig, Holger	urban interplay, Berlin		
	Schiller, Irmgard	Stadtteilbüro Gelsenkirchen-Bismarck/Schalke-Nord		
	Schlaghecke, Johannes	Werbegemeinschaft K.In.O, Oberhausen		
	Schmidt, Jeanette	LEG Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklung GmbH, Ratingen		
	Schneider, Wolfram	Stadt Gelsenkirchen		
	Scholz, Carola	Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW, Düsseldorf		
	Schüller, Nina	Stadt Velbert – I.12 – Logistik, Velbert		
	Schultes, Jutta	Stadt Wuppertal		
	Schütte-Haermeyer, Uta	Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft, mbH, Dortmund		
	Schwering, Maria-Luise	Stadt Münster		
	Selle, Klaus, Prof. Dr.	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen		
	Semeria, Heiderose	Sahle Baubetreuungsgesellschaft mbH, Greven		
	Sichelschmidt, Gisela	Planungsgruppe STADTBÜRO, Stadtplanung, Stadtforschung, Dortmund		
	Siebel, Walter, Professor Dr.	Carl-von-Ossietzky-Universität, Institut für Soziologie, Oldenburg		
	Simon, Heribert	LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e. V., Hannover		
	Soldansky, Ute	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung gGmbH, Bottrop		
T	Staubach, Reiner, Prof. Dr.	Planerladen e.V. Dortmund/FH Höxter-Lippe		
		Stadt Recklinghausen		
		Quartiersarbeit Weingarten-Ost, Freiburg		
		Stadt Hagen		
		Projektmanagement Seniorenpolitik, Dortmund		
		Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW, Dortmund		
		Stadt Münster		
		Forum 2000, Gelsenkirchen		
		Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen		
		Stadtteilbeirat Bickern/Unser Fritz, Herne		
		Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes NRW, Düsseldorf		
U	Vollmer, Manfred	Essen		
		Stadtteilbüro Oberhausen-Lirich		
		Stadtteil-Laden Katernberg, Essen		
		Stadt Essen		
		Entwicklungsgesellschaft Zollverein mbH, Essen		
		Ruhr-Lippe-Immobilien-Dienstleistungsgesellschaft mbH, Dortmund		
		Stadt Oberhausen, Stadtteilbüro Oberhausen-Lirich		
		Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH, Projektbüro Dortmund		
		Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung, Universität Duisburg-Essen, Essen		
		Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG, Bonn		
		Stadt Düsseldorf, Stadtteilbüro Flingern/Oberbilk, Düsseldorf		
V	Witte, Torsten	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes NRW, Dortmund		
		Wittekopf, Gabi		
		Wojtera, Herbert		
		Wolf, Barbara		
		Z	Zimmer-Hegmann, Ralf	

Abbildungsnachweis

Titelbilder	ILS NRW, Stadt Gelsenkirchen, Stadt Oberhausen
Werkstatt 1	Fotos: Büro für Gemeinwesenarbeit Düren
Werkstatt 2	Fotos: Stadtteilbüro Ahlen
Werkstatt 3	Fotos: Stadtteilbüro Hamm-Norden
Werkstatt 4 & 5	Fotos: Stadt Oberhausen Peter Wieler/EMG (Luftbild), Jürgen Diemer
Werkstatt 6	Fotos: Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft mbH
Werkstatt 7	Fotos: Stadtteilbüro Gelsenkirchen Bismarck/Schalke-Nord
Werkstatt 8	Fotos & Abbildungen: EG DU Entwicklungsgesellschaft Duisburg Stadtteilbüro Marxloh 2006

Alle Fotos ohne Titel zeigen Situationen von der Tagung am 15./16. Mai 2006 von Manfred Vollmer in Gelsenkirchen.

Impressum

Herausgeber	Städtenetz „Soziale Stadt NRW“
Redaktion	Arbeitsgemeinschaft Marcelo Ruiz / Dr. Matthias Sauter, Bielefeld / Münster
Layout / Litho	ILS NRW Silvia Jentgens
Druck	Print Production, Aachen
Vertrieb	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS NRW) Deutsche Straße 5, D-44339 Dortmund E-Mail ils@ils.nrw.de Internet http://www.ils-shop.nrw.de

© ILS NRW 2006; Alle Rechte vorbehalten

Auflage 1.000, Aachen 2006