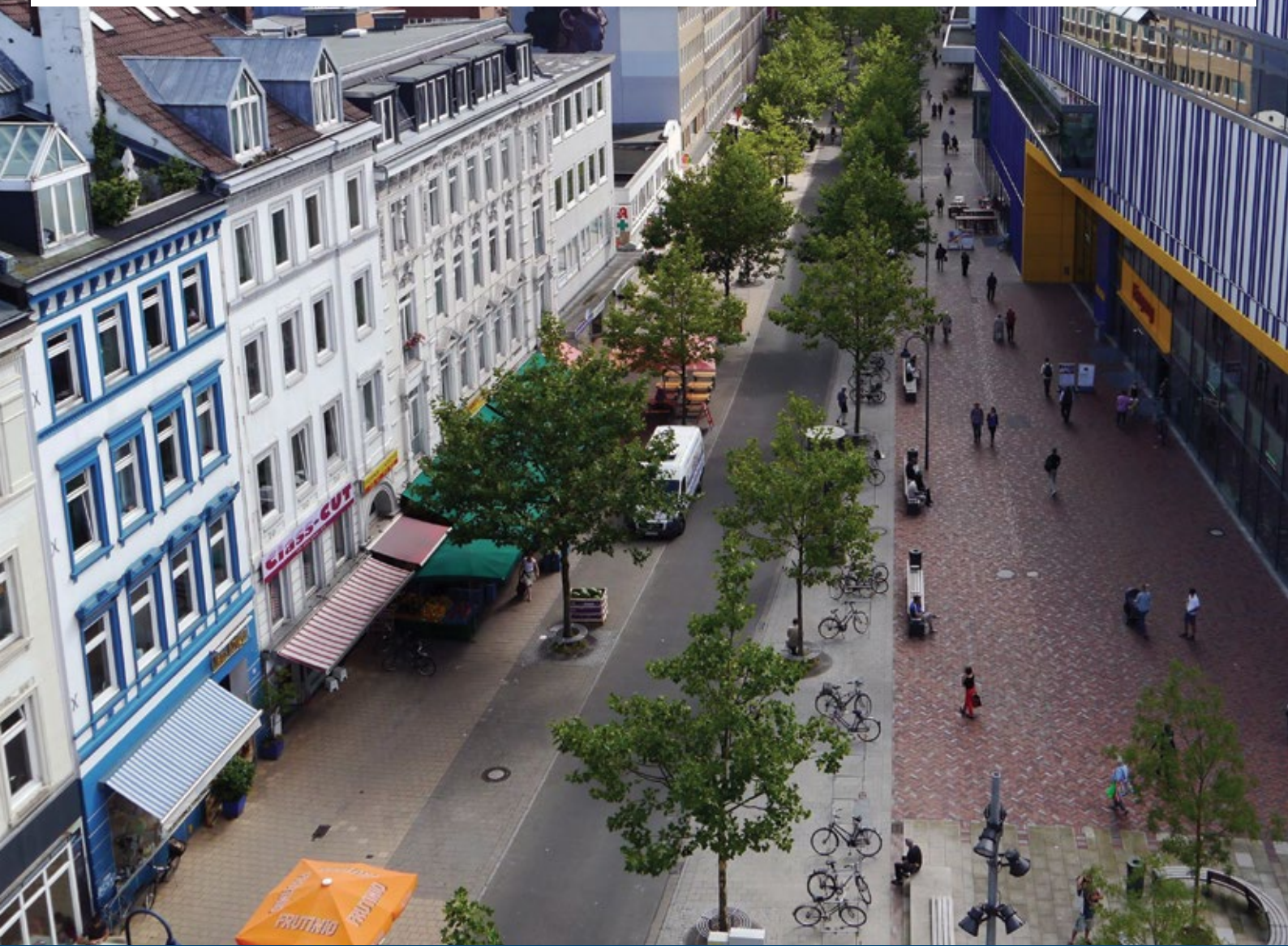




Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit



# Quartiersmanagement Soziale Stadt

Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort

# Impressum

## **Herausgeber**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit • 11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmub.bund.de](mailto:service@bmub.bund.de) • Internet: [www.bmub.bund.de](http://www.bmub.bund.de)

## **Redaktion**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)  
Referat SW I 4 – Soziale Stadt, Städtebauförderung, ESF  
Susanne Glöckner

## **Fachliche Beratung**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Referat I 4 – Städtebauförderung, Soziale Stadtentwicklung  
Juliane Wagner

## **Fachliche Bearbeitung und Text**

Quaestio Forschung & Beratung  
Friesenstraße 17 • 53175 Bonn  
Bernhard Faller  
Nora Wilmsmeier  
Franziska Hettich

## **Gestaltung**

Fabian Ewert, Visuelle Kommunikation, Königswinter

## **Druck**

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, Bonn

## **Bildnachweise**

Siehe Seite 59

## **Stand**

Juli 2016

## **1. Auflage**

2.000 Exemplare

## **Bestellung dieser Publikation**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09 • 18132 Rostock  
Tel.: 030 / 182 722 721 • Fax: 030 / 18 10 27 22 721  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmub.bund.de/bestellformular](http://www.bmub.bund.de/bestellformular)

## **Hinweis**

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.

# Inhalt

1. Vorwort	4
2. Quartiersmanagement als Instrument der integrierten Quartiersentwicklung	5
3. Grundlagen und Rahmenbedingungen	8
3.1 Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte als Arbeitsgrundlage	8
3.2 Ausschreibung und Qualifikationsprofil	9
3.3 Mögliche Träger	11
3.4 Vor-Ort-Büro	14
3.5 Rahmenbedingungen auf kommunaler Seite	15
3.6 Blick von außen	16
4. Aufgabenspektrum: Bedeutung und Arbeitsweisen	17
4.1 Begleitung der Maßnahmen der Sozialen Stadt	17
4.2 Unterschiedliche Ausrichtungen	18
4.3 Erstellen und Fortschreiben des ISEK	18
4.4 Informieren und Beteiligen	19
4.5 Bürgerschaftliches Engagement wecken und unterstützen	23
4.6 Stadtteilakteure vernetzen	27
4.7 Vermittlung zwischen Quartier und Verwaltung	30
4.8 Verwaltende und Steuerungsaufgaben	31
4.9 Arbeitsorganisation	31
5. Kooperationen und Partnerschaften im Quartier: Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit bestimmten Akteursgruppen	32
5.1 Federführendes Amt	32
5.2 Andere Verwaltungsstellen	33
5.3 Politik	33
5.4 Soziale Einrichtungen und Träger	34
5.5 Immobilieneigentümer	34
5.6 Gewerbetreibende	36
6. Zwischen Ankommen und Verabschieden: Besondere Herausforderungen einzelner Arbeitsphasen	38
6.1 Anfangsphase	38
6.2 Hauptarbeitsphase	39
6.3 Abschluss und Verstetigung	39
7. Beispiele aus der Praxis	43
7.1 Berlin Bülowstraße/Wohnen am Kleistpark Bedarfsbezogene Bildung von Netzwerken	43
7.2 Dortmund Nordstadt Aktivierung in kleinräumigen Nachbarschaften	45
7.3 Magdeburg Südost Unterstützung von Engagement	47
7.4 Raunheim Ringstraße Förderverein als Träger des Quartiersmanagements	49
7.5 Elmshorn Hainholz Verstetigung durch einen Stadtteilverein	51
8. Fazit und Ausblick: Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt und darüber hinaus	53
9. Literatur	56
10. Anhang	57
10.1 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner	57
10.2 Bildnachweise	59

# 1. Vorwort



## Liebe Leserinnen und Leser,

die „Soziale Stadt“ ist das Leitprogramm der Stadtentwicklung. Mit ihm stärken wir Investitionen in den sozialen Zusammenhalt in unseren Städten und Nachbarschaften. Das Quartiersmanagement spielt dabei eine ganz zentrale Rolle.

Bewährt hat sich der integrierte Ansatz des Programms. Städtebau und Stadtentwicklung werden verzahnt mit Arbeitsmarkt, Bildung und Gesundheitsprävention – dem gesamten sozialen Umfeld, in dem wir leben. Erst so können die Probleme in den Quartieren umfassend angegangen werden.

Eine sozial gerechte Quartiersentwicklung basiert wesentlich auf Kooperation und Steuerung – das bedeutet: beteiligen, aktivieren, kommunizieren und vernetzen. Seit dem Start 1999 hat sich das Instrument „QM“ erfolgreich etabliert und ist bundesweit in fast jedem Programmgebiet aktiv.

Quartiersmanagerinnen und -manager begleiten nicht nur die städtebaulichen Maßnahmen. Als „Motor“, als „Kümmerer“ und Ansprechpartner vor Ort initiieren und unterstützen sie die Projekte. Das „QM“ fördert vorhandene Ressourcen und bindet Bewohnerinnen und Bewohner in die Prozesse ein. Die Zusammenarbeit von Verwaltungs- und Quartiersebene ist dabei zentral. Das integrierte städtebauliche Entwicklungskonzept schafft Orientierung, es bildet für alle Beteiligten die gemeinsame Diskussions- und Arbeitsgrundlage. Gleichzeitig entsteht eine Plattform, auf der sich alle Stadtteilakteure mit ihren Ideen einbringen können.

Mit der Arbeit der Quartiersmanagerinnen und -manager konnten wir bereits umfangreiche Erfahrungen machen. Diese werden in der „Sozialen Stadt“ und in anderen Städtebauförderprogrammen genutzt. Damit kommen sie auch außerhalb der Förderkulisse in anderen Aufgabenfeldern zum Einsatz. Vielfach setzen sich Kommunen und Stadtteilakteure dafür ein, dass auch nach Beendigung der Förderung das Quartiersmanagement fortgesetzt wird. Dafür gibt es viele gute Beispiele in Stadtteilvereinen oder auch in der Wohnungswirtschaft.

Quartiersmanagerinnen und -manager schaffen einen Mehrwert für das Viertel, den Kiez, die Nachbarschaft. Ich setze mich daher dafür ein, das Quartiersmanagement als Kern der „Sozialen Stadt“ weiter zu festigen. Weitere Impulse für das Quartiersmanagement können mit der „Ressortübergreifenden Strategie Soziale Stadt“ des Bundes entstehen.

Über die Jahre haben sich die Aufgaben des Quartiersmanagements unterschiedlich entwickelt. Daher möchten wir mit dieser neuen Arbeitshilfe einen Überblick für die Arbeit vor Ort geben. Diese Broschüre zeigt anhand guter Beispiele, wie „QM“ umgesetzt und weiterentwickelt werden kann.

- Welche Erfahrungen machen Kommunen?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es im Quartier?
- Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt und wie gehen Quartiersmanagerinnen und -manager mit neuen Herausforderungen um?

Verantwortlichen in den Kommunen und in den Quartieren möchten wir damit Anregungen geben.

*Dr. Barbara Hendricks*  
Bundesministerin für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

## 2. Quartiersmanagement als Instrument der integrierten Quartiersentwicklung



In den deutschen Städten ist seit den 1990er Jahren eine verstärkte Polarisierung festzustellen. Während einige Stadtviertel zunehmend beliebter werden und durch steigende Mietpreise Aufmerksamkeit erregen, befinden sich andere Quartiere in einem Abwärtstrend und werden innerhalb der Städte als Problemquartiere wahrgenommen.

Die damit einhergehende Segregation führt in diesen Vierteln oft zu einer einseitigen Bevölkerungsstruktur aus einkommensschwächeren Haushalten. Die Schwierigkeiten in den Quartieren gehen jedoch über schwierige individuelle Lebenslagen hinaus. Städtebauliche Missstände, eingeschränkte Wohnqualitäten, fehlende oder nicht ausreichend ausgestattete soziale und kulturelle Infrastruktur, Einschränkungen der Nutzbarkeit des öffentlichen Raums durch Vandalismus und Kriminalität überlagern sich in den Stadtvierteln. Die Gegebenheiten in den Quartieren werden auch zum Hindernis für die Lebens-, Bildungs- und Teilhabechancen ihrer Bewohnerinnen und Bewohner und schränken die dortige Lebensqualität zum Teil enorm ein.

Um den Problemen in den benachteiligten Stadtteilen zu begegnen, wurde 1999 das Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ aufgelegt. Durch den integrierten Ansatz des Programms wird das Quartier als Ganzes mit all seinen Herausforderungen in den Blick genommen. Durch gezielte Investitionen in Wohnumfeld und Infrastruktur sowie begleitende Maßnahmen trägt die Soziale Stadt zur Stabilisierung der Quartiere bei. Das Zusammenwirken unterschiedlicher Fachbereiche innerhalb der Verwaltung und auch weiterer Partner, insbesondere der im Stadtteil ansässigen Institutionen, ist hierfür die Grundlage. Gleichzeitig setzt das Programm auf eine intensive Einbindung der Bewohnerschaft vor Ort, die sowohl als Experte für ihr Viertel als auch durch ihre vorhandenen aber ungenutzten Potenziale zur Selbsthilfe im Fokus stehen.

Als investitionsbegleitende Maßnahme war bereits mit Einführung des Städtebauförderungsprogramms die Einrichtung eines Stadtteilmanagements vorgesehen. Ausgangspunkt waren Erfahrungen aus Vorläuferprojekten in Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Hessen und Bremen. Zur Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner und zum Aufbau einer nachhaltigen

Bewohnerorganisation erwies sich eine Koordinierungsstelle mit Büro vor Ort im Stadtteil als wichtig.

Inzwischen haben sich Quartiersmanagements in der Umsetzung der Sozialen Stadt als zentrales Instrument etabliert. Sie leisten deutlich mehr, als nur die Einbindung der Bewohnerschaft bei der Umsetzung der städtebaulichen Maßnahmen der Sozialen Stadt zu organisieren. Im Sinne des integrierten Handelns bindet das Quartiersmanagement sowohl im Stadtteil als auch innerhalb der Verwaltung Partner ein und lenkt den Blick auf ein sozialräumliches Handeln. Es ist ein wichtiges Scharnier zwischen Bewohnerschaft beziehungsweise Quartier und Kommune. In der einen Richtung (top-down) übersetzt es Maßnahmen des politisch gesteuerten Verwaltungshandelns für das Quartier. In umgekehrter Richtung (bottom-up) ist es Ansprechpartner für die Menschen und Institutionen im Quartier und transferiert deren Belange und Bedürfnisse zur Berücksichtigung in Richtung Politik und Verwaltung.

Nicht zuletzt weckt und unterstützt das Quartiersmanagement die Eigenkräfte im Stadtteil, indem es die Bewohnerschaft aktiviert, Stadtteilakteure vernetzt, Beteiligungsmöglichkeiten schafft und privates Engagement fördert. Neben der Umsetzungsbegleitung der städtebaulichen Maßnahmen ist es Impulsgeber für gemeinschaftliche Aktivitäten zur Stabilisierung der benachteiligten Stadtteile und sorgt mit seinen

Aktivitäten dafür, dass die an einer gelingenden Quartiersentwicklung interessierten Akteure ihr Potenzial besser entfalten können.

Das Quartiersmanagement ist wichtiges Instrument, um die Bedarfe und Wünsche der Bewohnerschaft in der Umsetzung der Sozialen Stadt zu stärken, die Umsetzung von Maßnahmen der Sozialen Stadt zu begleiten und die Kräfte für die Quartiersentwicklung zu bündeln. Es bildet den zentralen Netzwerknoten im Stadtteil. Es kann Akteure zusammenbringen und dadurch Synergieeffekte bewirken und durch die Verankerung im Quartier auf spezifische Bedarfe und Angebotslücken hinweisen. Es ist dabei jedoch auf eine entsprechende Bereitschaft und verfügbare Ressourcen seiner Netzwerkpartner angewiesen.

Für die Bewohnerinnen und Bewohner ist das Quartiersmanagement Anlaufstelle bei Fragen und zur Meldung von Problemen im Viertel. Gleichzeitig finden sie Unterstützung, um eigene Projekte umzusetzen und sich für ihr Quartier einzubringen. Durch oftmals eingerichtete Verfügungsfonds ist zudem auch eine Finanzierung bewohnergetragener Projekte möglich. Die Aktivierung und Begleitung von bürgerschaftlichem Engagement ist eine langfristige Aufgabe. Das Quartiersmanagement leistet einen wichtigen Schritt, um eine Eigenverantwortung der Bewohnerschaft zu wecken. Gerade weil es eine niedrigschwellige Anlaufstelle bildet und gleichzeitig eng mit den sozialen Einrichtungen im Quartier zusammenarbeitet, kann es dazu

**Quartiersmanagements sind als Instrumente in der Sozialen Stadt etabliert und fördern das integrierte Handeln.**





beitragen, Engagementpotenziale der Bewohnerinnen und Bewohner zu heben. Die zum Teil formulierte Erwartung, durch das Quartiersmanagement könne eine umfassende Verantwortungsübernahme und Selbstorganisation vor Ort aufgebaut werden, ist jedoch zu hoch gegriffen. Der Aufbau selbsttragender Strukturen der Stadtteilorganisation benötigt deutlich längere Zeiträume, als das auf die Laufzeit der Sozialen Stadt befristete Quartiersmanagement. Die oft begrenzten individuellen Ressourcen sowie hohe Fluktuation in der Bewohnerschaft wirken dem Aufbau nachhaltiger Organisationsstrukturen zusätzlich entgegen.

So unterschiedlich die Stadtteile und die Unterstützungsbedarfe bundesweit sind, so breit ist das Aufgabenspektrum, das durch Quartiersmanagement

übernommen wird. Für die konkreten Aufgaben sind die jeweilige Ausgangssituation vor Ort und die davon ausgehend formulierten Ziele für die Quartiersentwicklung entscheidend. Bisher fehlt der Überblick, welche Aufgaben konkret von Quartiersmanagements übernommen werden und welche Vorgehensweisen sich dabei bewährt haben. Mit dieser Arbeitshilfe sollen die Aufgabenfelder des Quartiersmanagements vorgestellt und praktische Hinweise für die Umsetzung des Instruments gegeben werden. Es steht die Frage im Fokus, welche Rahmenbedingungen das Quartiersmanagement benötigt, aber auch, welche Vorgehensweisen sich in der Praxis eignen. Die Arbeitshilfe richtet sich somit sowohl an Kommunen als auch an die Quartiersmanagements sowie weitere interessierte Akteure quartiersbezogener Arbeit.

## 3. Grundlagen und Rahmenbedingungen



Bevor ein Quartiersmanagement eingerichtet wird und seine Arbeit aufnehmen kann, müssen die Grundlagen für die Arbeit geschaffen werden. Dies verbindet sich im Wesentlichen mit der Festlegung der Ziele und thematischen Ausrichtung des Quartiersmanagements. Kommunalverwaltung und -politik sind dabei gefragt und müssen vorab entsprechende Entscheidungen treffen.

Sowohl im Vorfeld als auch während der Arbeit des Quartiersmanagements ist der von der Kommune gebotene Rahmen eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit des Instruments.

### 3.1 Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte als Arbeitsgrundlage

Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK) bilden sowohl für die gesamte Umsetzung der Sozialen Stadt als auch für das Quartiersmanagement die Grundlage.

#### **Einbindung des Quartiersmanagements in die Erstellung des ISEK**

Als Basis für die Bewilligung von Städtebaufördermitteln erfolgt die Erstellung der ISEK überwiegend im

Vorfeld der Einrichtung eines Quartiersmanagements. Nur in einzelnen Ländern ist es möglich, beziehungsweise explizit vorgesehen, dass das Quartiersmanagement vorab eingerichtet wird und das ISEK unter Einbindung der Akteure des Stadtteils selbst erstellt. Dies bringt Vorteile mit sich. Das Quartiersmanagement organisiert den damit verbundenen Beteiligungsprozess und kann diesen als ersten Schritt zur Aktivierung von Akteuren und Bewohnerinnen und Bewohnern und zum Aufbau von Kontakten im Quartier nutzen. Neben dem Beteiligungsaspekt erarbeitet das Quartiersmanagement mit dem ISEK auch seine eigene Arbeitsgrundlage. Auch wenn dies nicht der Fall ist, sollten Ziele und Aufgaben des Quartiersmanagements im ISEK verankert werden.

#### **Festlegung von Zielen und Aufgabenspektrum**

Das ISEK sollte aus den Herausforderungen im Quartier die Zielsetzungen und zentralen Aufgaben des Quartiersmanagements ableiten. Dazu gehört, festzulegen in welchen Handlungsfeldern das Quartiersmanagement tätig werden soll. Zudem sollte entschieden werden, ob die Einbindung und Koordinierung der institutionalisierten Akteure vor Ort oder aber die Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers als wesentliche Zielgruppe im Fokus stehen sollen.

Um später als Arbeitspapier für das Quartiersmanagement nutzbar zu sein, ist ebenso ein ausreichender



Konkretisierungsgrad des ISEK wichtig. Dies bedeutet vor allem, dass die wesentlichen Herausforderungen des Quartiers herausgearbeitet, in ihren Wirkungszusammenhängen analysiert und mit Zielsetzungen hinterlegt werden sollten. Nur so ist das ISEK eine hilfreiche Orientierung für die strategische Arbeit des Quartiersmanagements. Das ISEK bildet darüber hinaus auch eine Legitimationsgrundlage für das Quartiersmanagement. Bei ausreichender Verankerung des Quartiersmanagements im Konzept kann es seine Aktivitäten aus dem ISEK ableiten und begründen.

## 3.2 Ausschreibung und Qualifikationsprofil

### Leistungen

Mit der Ausschreibung des Quartiersmanagements werden wichtige Eckpunkte für dessen spätere Arbeit festgelegt. Umso wichtiger ist es, dass zuvor die Ziele und Aufgabenfelder des Quartiersmanagements im Rahmen des ISEK erarbeitet werden (siehe Kapitel 3.1).

Die Herausforderung für die Formulierung der Ausschreibung ist es, die Aufgaben des Quartiersmanagements präzise genug zu beschreiben, so dass sie eine Orientierung für die Bewerber liefern und ein Träger mit passenden Qualifikationen gefunden werden kann (zu den Aufgaben siehe Kapitel 4). Gleichzeitig gilt es, eine Offenheit in der Ausgestaltung zu bewahren. Es sollten Freiräume ermöglicht werden, so dass die Bewerber ihre Expertise einbringen und ein eigenes Vorgehen entwickeln können. Zudem muss das

Quartiersmanagement flexibel auf Veränderungen und neue Herausforderungen reagieren können.

Für die Beschreibung der Aufgaben des Quartiersmanagements sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- In welchen Themen- und Handlungsfeldern soll das Quartiersmanagement im Schwerpunkt involviert werden?
- Mit welchen Zielgruppen soll es zusammenarbeiten (zum Beispiel Immobilieneigentümer, soziale Einrichtungen, Migrantengruppen)?

Durch welches Vorgehen und mit Hilfe welcher Maßnahmen die einzelnen Aufgaben umgesetzt werden (zum Beispiel welche Beteiligungsformate), sollte hingegen flexibel gehalten werden.

### Umfang

Die meisten Bundesländer geben keine Vorgaben für den Stellen- und Stundenumfang der Quartiersmanagements. Entsprechend der Problemlagen und der umzusetzenden Maßnahmen ist es Aufgabe der Kommunen diesen festzulegen. Der Stundenumfang sollte dabei nicht auf die reine Öffnungszeiten des Quartiersbüros reduziert werden. Neben der Vielzahl von Aufgaben, die die Quartiersmanagements in der Regel übernehmen, muss ebenso bedacht werden, dass der Aufbau und die Pflege von Kontakten durch das Quartiersmanagement einen großen Zeitaufwand bedeuten. Mit der Größe des Quartiers nimmt der Aufwand allein aus der Zahl der Akteure vor Ort und der Kontakte mit Bewohnerinnen und Bewohnern zu. Entsprechend sollte der Stundenumfang sich daran orientieren. In der Praxis variiert die Zahl der Wochenstunden jedoch stark.



## Laufzeit

Für die erfolgreiche Arbeit des Quartiersmanagements ist es notwendig, dass es im Stadtteil etabliert ist und über ein Kontaktnetzwerk verfügt. Beides hängt von der Vertrauensbasis ab, die das Quartiersmanagement mit der Bewohnerschaft und den Stadtteilakteuren aufbauen muss. Hierzu bedarf es Zeit, weshalb zu kurze Laufzeiten die Wirksamkeit des Instruments einschränken können. Zudem führen Wechsel in der Trägerschaft des Quartiersmanagements dazu, dass das Kontaktnetzwerk neu aufgebaut werden muss. Bei der Vergabe aber auch der Einrichtung des Quartiersmanagements in kommunaler Trägerschaft sollte daher eine Laufzeit von drei Jahren möglichst nicht unterschritten werden. Zudem sind vertragliche Verlängerungsoptionen möglich.

## Präsenzzeiten

Häufig wird in den Ausschreibungen für das Quartiersmanagement eine Mindestpräsenzzeit im Quartiersbüro festgelegt. Dies soll die Erreichbarkeit für die Bewohnerinnen und Bewohner oder Akteure aus dem Stadtteil sicherstellen. Im Durchschnitt sind die Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt rund 18 Stunden in der Woche für die Öffentlichkeit geöffnet (siehe StadtRaumKonzept et al. 2015). Eine möglichst ausgedehnte Öffnungszeit des Vor-Ort-Büros ist wünschenswert, bringt jedoch auch Einschränkungen mit sich. Viele der Aufgaben verbinden sich damit, im Stadtteil unterwegs zu sein, etwa um aktiv Kontakt mit Bewohnerinnen und Bewohnern aufzunehmen oder Termine und Gespräche mit Institutionen wahrzunehmen. Mit den Öffnungszeiten wird das Quartiersmanagement an das Büro gebunden und kann weniger flexibel seine Aufgaben wahrnehmen. Zudem variiert die Bedeutung des Büros mit der Zeit. Besonders in der Anfangs- und Etablierungsphase des Quartiersmanagements ist es als Anlaufstelle noch nicht bekannt und aufsuchende Kontaktaufnahmen nehmen einen größeren Stellenwert ein. Dies muss bei der Festlegung von Präsenzzeiten abgewogen und gegebenenfalls eine Möglichkeit der flexiblen Ausgestaltung geschaffen werden.

## Quartiersmanagement als Team

Sinnvoll ist es, das Quartiersmanagement als Team aus mindestens zwei Personen aufzustellen. Dies erleichtert die Abdeckung von Präsenzzeiten (siehe vorhergehender Abschnitt) und bringt weitere Vorteile mit sich:

- Im Team können die breiten Qualifikationsanforderungen besser abgedeckt werden (siehe auch folgender Abschnitt).
- Bei Krankheit und Urlaub sind Vertretungen möglich.
- Unterschiedliche Charaktere, Geschlechter, Altersgruppen und Kulturkreise im Team können den Zugang zu den verschiedenen Bewohnergruppen erleichtern.
- Der Austausch zwischen den Teammitgliedern ermöglicht eine gemeinsame Auseinandersetzung über das strategische Vorgehen und erleichtert den Umgang mit schwierigen Situationen.

**Im Team können die Anforderungen an die Qualifikation der Quartiersmanagements besser erfüllt werden. Qualifikationen**

Bei der fachlichen Qualifikation des Quartiersmanagements sind vor allem Kenntnisse in der Stadtplanung sowie, mit Blick auf die Aufgabe der Aktivierung der Bewohnerschaft, in der Gemeinwesenarbeit gefordert. Je nach Herausforderungen im Quartier und Ausrichtung des Quartiersmanagements liegt meist ein Schwerpunkt auf einem der beiden Bereiche. Sozialpädagogik, Geografie und Stadt- oder Raumplanung sind die häufigsten Abschlüsse unter Quartiersmanagerinnen und -managern. Inzwischen gibt es auch spezialisierte Studiengänge und Master-Abschlüsse. Darüber hinaus gibt es Weiterbildungen und Zertifizierungen zum Beispiel der Industrie und Handelskammer und der Bundesakademie für Kirche und Diakonie.

Neben dem fachlichen Hintergrund sind es jedoch vor allem persönliche Kompetenzen und Charaktereigenschaften, die die Qualifikation eines Quartiersmanagers oder einer Quartiersmanagerin ausmachen:

- **Moderations- und Mediationserfahrung:** Das Quartiersmanagement muss Gremien und Arbeitsgruppen moderieren können und als Mediator bei gegenseitigen Interessen und Konflikten wirken.
- **Projektmanagement:** Für die Begleitung der Maßnahmen der Sozialen Stadt und der Umsetzung von Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren sind Erfahrungen in der Projektsteuerung erforderlich.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Der Kontakt mit unterschiedlichen Bewohner- und Akteursgruppen macht es notwendig, sich in der Kommunikation an den Gesprächspartner anzupassen.
- **Standing:** Um zum Beispiel mit dem Geschäftsführer eines Wohnungsunternehmens oder auch der Leitungsebene innerhalb der Verwaltung auf Augenhöhe agieren zu können, braucht es



Selbstbewusstsein und ein gewisses Standing, das sich in der Regel mit Lebenserfahrung verbindet.

- **Selbstorganisation:** Durch die Aufgabenvielfalt und die geringe Vorstrukturierung der Alltagstätigkeit ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum Setzen von Prioritäten wichtig.
- **Begeisterungsfähigkeit:** Um im Quartier sowohl Bewohnerinnen und Bewohner als auch weitere Stadtteilakteure zu aktivieren, ist eine Begeisterungsfähigkeit notwendig, die Außenstehende motiviert, selbst aktiv zu werden.
- **Interkulturelle Kompetenz:** Für die Aktivierung und Einbindung unterschiedlicher migrantischer Gruppen im Quartier sind nicht nur Fremdsprachenkenntnisse, sondern auch Kenntnisse über die im Quartier vertretenen Kulturkreise hilfreich.

Die unterschiedlichen Handlungsfelder in der Sozialen Stadt erfordern, dass die Quartiersmanagerinnen oder -manager mit Partnern aus den unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten und deren Handlungsspielräume und -logiken verstehen. Hierfür sollten sie ein Grundwissen in vielfältigen Bereichen mitbringen, zum Beispiel der Organisation des Bildungswesens oder der Immobilienbewirtschaftung.

Bei der Ausschreibung sollte daher mindestens ebenso viel Wert auf die persönlichen Qualifikationen und Kompetenzen gelegt werden, wie auf die Referenzen des Büros oder Trägers. Anforderung sollte sein, dass der Bewerber das vorgesehene Personal für das Quartiersmanagement klar benennt. Ein persönliches Auswahlgespräch sollte insbesondere genutzt werden,

um die Kompetenzen der potenziellen Quartiersmanagerinnen oder -manager zu erfassen.

### 3.3 Mögliche Träger

#### Externe Vergabe oder kommunale Trägerschaft

Prinzipiell kann das Quartiersmanagement als Teil der Verwaltung eingerichtet werden. Eine Finanzierung aus Städtebaufördermitteln ist dann jedoch in den meisten Bundesländern nicht möglich. Eine kommunale Trägerschaft des Quartiersmanagements kann Vorteile mit sich bringen. Als Teil der Kommunalverwaltung ist das Quartiersmanagement häufig besser in die Umsetzung des Gesamtprogramms eingebunden und kann stärker auch Aufgaben der Abwicklung und Steuerung übernehmen. Wichtiger Vorteil ist zudem, dass eine personelle Kontinuität und längerfristige Perspektive einfacher gewährleistet werden kann, wenn das Quartiersmanagement nicht regelmäßig neu ausgeschrieben werden muss.

Da die kommunale Trägerschaft in den meisten Bundesländern nicht förderfähig ist, ist die externe Vergabe des Quartiersmanagements die Regel. Dies muss allerdings nicht als Einschränkung gesehen werden, sondern ist durch die nachfolgend erläuterten Vorteile mindestens ebenbürtig.

Die Vermittlerrolle zwischen Quartier und Verwaltung bedarf einer ausreichenden Neutralität. Einem kommunal getragenen Quartiersmanagement kann eine

weitgehend aus der Verwaltungshierarchie gelöste Stellung zugewiesen werden. Von den Bewohnerinnen und Bewohnern und Akteuren vor Ort wird es im Zweifelsfall dennoch als Teil der Verwaltung wahrgenommen. Ein durch einen externen Träger besetztes Quartiersmanagement ist zwar selbstverständlich als Auftragnehmer nicht unabhängig von der Kommune, kann jedoch nach außen eine neutralere Position vermitteln.

Ein kommunal getragenes Quartiersmanagement verfügt über Kenntnisse der Verwaltungsabläufe. Es wird jedoch häufig die Erfahrung gemacht, dass die Stellung eines externen Trägers außerhalb der Verwaltung hilfreich sein kann, um neben dem federführenden weiteren Ämter und Verwaltungsstellen einzubinden. Ein externes Quartiersmanagement kann hier unabhängiger von den hierarchischen Strukturen agieren und zudem auch eine neutrale Moderatorenrolle zwischen Verwaltungsstellen einnehmen.

Ist sowohl eine externe Vergabe des Quartiersmanagements als auch eine kommunale Trägerschaft denkbar, müssen Vor- und Nachteile abgewogen werden. Gleichzeitig gilt es, das Quartiersmanagement so aufzustellen, dass die Nachteile der gewählten Trägerschaft so weit wie möglich verringert werden. Für ein kommunal getragenes Quartiersmanagement bedeutet das, ein möglichst flexibles und hierarchieunabhängiges Agieren zu ermöglichen, etwa durch Ansiedlung in einer Stabstelle. Gleichzeitig sollte das Quartiersmanagement auch bei einer Besetzung mit Verwaltungsmitarbeitern als Vermittler zwischen Quartier und Verwaltung verstanden werden. Um als Anlaufstelle akzeptiert zu werden, muss es sich für die Belange des Quartiers, gegebenenfalls auch gegen abweichende Meinungen in der Verwaltung, positionieren können.

Bei einer externen Trägerschaft kommt es hingegen vor allem darauf an, den notwendigen Informationsfluss und die Einbindung des Quartiersmanagements in die Umsetzung der Gesamtmaßnahme zu organisieren (siehe auch Kapitel 3.5). Darüber hinaus sollte die personelle Kontinuität durch möglichst lange Vertragslaufzeiten oder Verlängerungsoptionen gesichert werden.

Um die Vorteile der beiden Varianten zu verbinden, ist auch eine Tandemlösung denkbar, bei der ein externer Auftragnehmer im Quartiersmanagement durch einen Mitarbeiter der Verwaltung ergänzt wird.



### Team aus Verwaltungsmitarbeitern und externem Büro

In Herne-Bickern wurde das Quartiersmanagement als Team aus je einem kommunalen Mitarbeiter der Stadtplanung und des Fachbereichs Kinder-Jugend-Familie, der gemeinnützigen Beschäftigungsgesellschaft Herne und einem externen Büro umgesetzt. Die kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren für die Begleitung der städtebaulichen Maßnahmen und sozialintegrativen Projekte zuständig. Die Beschäftigungsgesellschaft betreute die Arbeitsmarktprojekte. Das externe Büro übernahm die Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit.



### Bürgermeister als Quartiersmanager

In der bayerischen Kleinstadt Donauwörth wurde 2005 das Quartiersbüro im Soziale-Stadt-Gebiet Parkstadt eröffnet. Als Quartiersmanager ist dort der stellvertretende Oberbürgermeister der Stadt mit einem Mitarbeiterteam tätig. Diese Stellung des Quartiersmanagers wirkt zum einen als Türöffner, um die Stadtteilakteure einzubinden. Es vermittelt den Bewohnerinnen und Bewohnern die Ernsthaftigkeit, mit der die Stadt eine Stabilisierung des Stadtteils verfolgt. Zum anderen kann das Quartiersmanagement durch die Weisungsbefugnis die Einbindung der unterschiedlichen Ämter bewirken und Anliegen aus dem Stadtteil deutlich einfacher aufgreifen.

## Typen externer Träger

Zu den häufigsten externen Trägern des Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt gehören freie Büros, meist Planungsbüros, und Wohlfahrtsträger. Aber auch Wohnungsunternehmen und Sanierungsträger treten als Träger des Quartiersmanagements auf. Seltener wird das Quartiersmanagement von Vereinen im Quartier getragen. Welcher Trägertyp am besten geeignet ist, hängt davon ab, welche Ausrichtung und Aufgabenschwerpunkte das Quartiersmanagement übernehmen soll und ob gegebenenfalls bereits ein geeigneter Akteur vor Ort verankert ist. Zwar unterscheiden sich die Büros und Wohlfahrtsträger in ihren Qualifikationen und Erfahrungen, die Trägertypen bringen jedoch spezifische Stärken mit:

→ **Wohlfahrtsträger:** Die Träger der Wohlfahrtspflege sind oft bereits langjährig in den benachteiligten Quartieren mit Angeboten oder dem Betrieb von Einrichtungen verankert. Dadurch ist das lokale

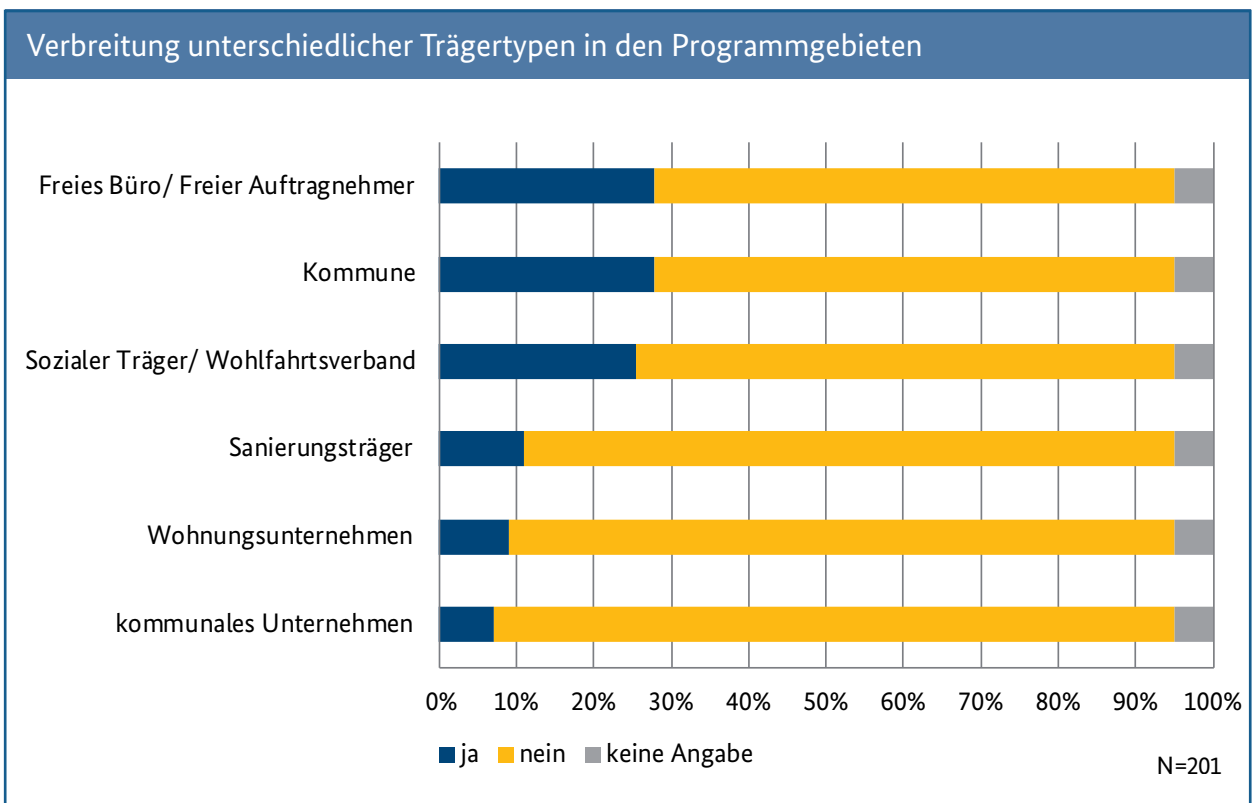
Akteursnetzwerk bereits bekannt und der Kontakt zu Bewohnerinnen und Bewohnern ist erleichtert. Sie haben zudem ihre Stärken unter anderem im Bereich der Gemeinwesenarbeit und dadurch Erfahrungen in der Aktivierung von Bewohnern.

- **Planungsbüro:** Planungsbüros und vergleichbare freie Träger bringen meist nicht nur Kompetenzen im Stadtplanungsbereich mit, sondern haben eine breitere fachliche Ausrichtung. In einigen Regionen haben sich zudem Büros auf Projekte in der integrierten Stadtteilentwicklung, die Erstellung von integrierten städtebaulichen Entwicklungskonzepten und die Umsetzung von Quartiersmanagements spezialisiert und bringen Erfahrungen auch aus der Umsetzung in anderen Kommunen mit.
- **Wohnungsunternehmen:** Wenn es ein Wohnungsunternehmen mit umfassenden Beständen im Quartier gibt, ist dieses wichtiger Partner in der Umsetzung der Sozialen Stadt. Die Übernahme des Quartiersmanagements kann diese Partnerschaft und die Verantwortungsübernahme des Unternehmens für das Quartier stärken. Es sollte vermieden werden, dass das Quartiersmanagement als Anlaufstelle allein für die Mieterinnen und Mieter des Unternehmens wahrgenommen wird. Als stabiler Akteur im Stadtteil birgt die Trägerschaft durch ein Wohnungsunternehmen auch eine Option zur Verstetigung des Quartiersmanagements.

→ **Sanierungsträger:** Bei paralleler Übernahme der Aufgaben als Sanierungsträger und des Quartiersmanagements werden die Informationen und Aktivitäten im Quartier bei einem Träger gebündelt. Dies kann eine effizientere Durchführung ermöglichen.

→ **Verein:** Besteht vor Ort ein stabiler und gut verankerter (Stadtteil-)Verein, verfügt dieser bereits über ein Kontaktnetzwerk und ist im Quartier bekannt? Als Träger des Quartiersmanagements hat er so einen leichteren Zugang zu möglichen Partnern und der Bewohnerschaft. Als nachhaltige Struktur bleibt der Verein in der Regel auch nach der Laufzeit der Sozialen Stadt bestehen, so dass ein Ansatzpunkt für eine Verstetigung besteht. Um das Quartiersmanagement zu übernehmen, müssen im Verein hauptamtliche Stellen geschaffen werden. Alternativ zur Trägerschaft durch einen bestehenden Verein kann auch gezielt ein Trägerverein gegründet werden (siehe Kasten).

Zwischen den unterschiedlichen Trägertypen sind Kooperationen möglich, so dass sich die jeweiligen Stärken ergänzen können. Vor allem gemeinsam durch Planungsbüros und einen Wohlfahrtsträger betriebene Quartiersmanagements kommen häufig vor. Dies kann sich ergeben, wenn sich diese von sich aus gemeinsam um die Trägerschaft bewerben. Es kann jedoch auch von den Kommunen in der Ausschreibung ein Tandem gefordert werden.



Quelle: StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015



### Quartiersmanagement durch das Wohnungsunternehmen

In Trier-Nord ist die Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg, die dort mit 500 Wohneinheiten die größten Wohnungsbestände hält, Träger des aus Mitteln der Sozialen Stadt finanzierten Quartiersmanagements. Die Genossenschaft ist aus der Gemeinwesenarbeit des Stadtteils heraus gegründet worden und hat sich bereits bei ihrer Gründung zu einer umfassenden sozialen Stadtteilentwicklung verpflichtet. Mit der Übernahme des Quartiersmanagements ist daher eine hohe Kontinuität und strukturelle Nachhaltigkeit auch über das Förderprogramm hinaus verbunden. Durch die Anbindung an das Wohnungsunternehmen wurde zudem die Umsetzung von Maßnahmen des Integrierten Entwicklungskonzeptes, wie zum Beispiel altersgerechtes Wohnen, erleichtert.



### Gebietsmoderatoren Münster

In Münster wurde im Soziale-Stadt-Gebiet Kinderhaus kein klassisches Quartiersmanagement eingerichtet. Stattdessen teilen sich mehrere Institutionen und Einrichtungen aus dem Quartier als sogenannte Gebietsmoderatoren die Aufgaben des Quartiersmanagements. Ihre Mitarbeiter werden dafür für einige Stunden freigestellt und übernehmen die Aufgaben ehrenamtlich. Durch die Anbindung an die Einrichtungen im Quartier haben die Gebietsmoderatoren einen individuellen Zugang zu den Bewohnern. Die Koordinierung der Aufgaben erfolgt über regelmäßige Abstimmungstermine etwa alle vier bis sechs Wochen.



### Gründung eines Trägervereins

In Raunheim wurde auf Initiative der Stadt ein Förderverein gegründet, der als Träger des Quartiersmanagements fungiert. Der Verein hat die Fördermittel der Sozialen Stadt erhalten und daraus zwei Quartiersmanager angestellt sowie diverse Projekte finanziert. Der Vorstand des Vereins muss mindestens zur Hälfte aus Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers besetzt werden. Die andere Hälfte besteht aus ehemaligen Bewohnerinnen und Bewohnern. Den Vorsitz des Vorstandes hat zudem der Bürgermeister der Stadt Raunheim.

## 3.4 Vor-Ort-Büro

Das Quartiersbüro ist vor allem als Anlaufstelle für Bewohnerinnen und Bewohner von Bedeutung. Inwieweit es angenommen wird und den Kontakt des Quartiersmanagements zu den Bewohnerinnen und Bewohnern unterstützt, wird von unterschiedlichen Faktoren begünstigt.

### Standort

Im Idealfall wird das Quartiersbüro an einem belebten Standort mit hoher Passantenfrequenz eingerichtet, zum Beispiel in der Nähe von beliebten Zielen (Plätze, Einkaufszentren). Ein großer Teil der Kontakte findet nicht durch gezieltes Aufsuchen des Quartiersmanagements, sondern spontane Kontaktaufnahmen „im Vorbeigehen“ statt. Unterstützt wird dies auch durch eine hohe Sichtbarkeit, etwa durch die Einrichtung in einem Ladenlokal mit Schaufenster.

### Quartiersbüro als Stadtteilzentrum

Der Kontakt zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern und dem Quartiersmanagement kann dadurch unterstützt werden, dass zusätzlich zum Büro Räume für Veranstaltungen oder Freizeitangebote bereitgehalten werden. Am weitreichendsten wird dies durch die Schaffung von Stadtteilzentren realisiert, in denen zahlreiche Aktivitäten stattfinden können. Mit unterschiedlichen Angeboten wird der Standort des Quartiersmanagements zu einem Treffpunkt im Quartier. Es entstehen alltägliche Kontakte mit Bewohnerinnen und Bewohnern. Diese können dann über Projekte und Maßnahmen informiert werden. Oder aber im Gespräch können Bedarfe und Probleme erfasst oder engagementbereite Personen gefunden werden.



### Mittagstisch als Plattform für den Erstkontakt

In Konstanz wird im Quartierszentrum Berchen-Öhmdwiesen wöchentlich ein internationaler Mittagstisch angeboten, der von Ehrenamtlichen aus dem Quartier zubereitet wird. Das Angebot hat sich als äußerst beliebt erwiesen und lockt ein breiteres Spektrum an Bewohnergruppen ins Quartierszentrum, als dies mit anderen Angeboten gelingt. Über das gemeinsame Mittagessen kann dann auch das Interesse an den weiteren Aktivitäten des Quartiersmanagements geweckt werden.



### Quartiersmanagement im Bürgerzentrum

In Bergheim wurde im ehemaligen Fördergebiet Süd-West im Rahmen der Sozialen Stadt das Stadtteilzentrum „FuNTASTIK“ geschaffen. In den Neubau zog nicht nur das Quartiersmanagement, sondern auch der Stadtteilverein ein. In den multifunktional nutzbaren Räumen finden zahlreiche Beratungs- und Freizeitangebote Platz. Die vorhandenen Räume sind auch die Grundlage für zahlreiche ehrenamtlich getragene Projekte und Gruppen, die zum Teil durch den Verfügungsfonds unterstützt wurden. Nicht zuletzt führt die Lage im Quartier mitten in der Großwohnsiedlung und angrenzend an einen neu gestalteten Spielplatz dazu, dass das Stadtteilzentrum zu einem Treffpunkt geworden ist. Das hat den Kontakt des Quartiersmanagements zu der Bewohnerschaft erleichtert. (siehe BMVBS 2012, S. 57ff.).

### Andocken an bestehende Anlaufstellen

Vorteilhaft kann es sein, wenn das Quartiersmanagement an bestehende Beratungs- beziehungsweise Anlaufstellen angedockt oder mit solchen in einem Büro zusammengelegt wird. Neben den entstehenden Besucherströmen ist auch eine Zusammenarbeit mit den weiteren Anlaufstellen möglich, wie zum Beispiel Beratungsstellen der Kommune oder von Wohlfahrts-trägern. Gemeinsam kann gewährleistet werden, dass ganztägig ein Ansprechpartner vor Ort ist. Je nach Anliegen kann direkt weitergeholfen oder an die jeweiligen Beraterinnen oder Berater weitergeleitet werden.

In einzelnen Fällen kann die Kombination mit anderen Beratungsstellen jedoch eine Stigmatisierung bewirken. Insbesondere wenn Stellen bereits als Anlaufstellen für Personen mit sozialen Problemen bekannt sind,

kann es dazu führen, dass das Quartiersmanagement nicht aufgesucht wird, um nicht dieser Zielgruppe zugeordnet zu werden. Daher sollte im Vorfeld genau betrachtet werden, wie der Standort beziehungsweise die vorhandenen Einrichtungen in der Bewohnerschaft wahrgenommen werden.

## 3.5 Rahmenbedingungen auf kommunaler Seite

Innerhalb des Stadtteils bildet das Quartiersmanagement einen Netzwerkknoten zwischen den Institutionen im Stadtteil und ist Anlaufstelle für Bewohnerinnen und Bewohner. Neben dieser horizontalen Vernetzung wirkt die zweite zentrale Funktion in vertikale Richtung. Das Quartiersmanagement übernimmt eine Vermittlungsrolle zwischen Quartier und Verwaltung. Ziel ist es, über Maßnahmen der Verwaltung im Stadtteil zu informieren und das Handeln der Kommune für die Bewohnerschaft verständlich zu machen. In anderer Richtung leitet es Bedarfe und Anliegen aus dem Quartier an die Verwaltung und sorgt dafür, dass diese Berücksichtigung finden. Damit dies gelingt, wird von den Quartiersmanagements häufig als zentrale Anforderung an die Kommune beschrieben, dass das Quartiersmanagement „gewollt sein muss“. Was zunächst simpel und selbstverständlich klingt, ist in der Praxis nicht einfach zu gewährleisten. Denn letztlich verbindet sich damit der Anspruch, dass die Belange des Quartiers im Verwaltungshandeln systematisch berücksichtigt und die Ziele der Quartiersentwicklung innerhalb der Verwaltung als Gemeinschaftsaufgabe verinnerlicht werden. Integriertes Handeln ist nur auf dieser Basis möglich. Mit dem Quartiersmanagement müssen gleichzeitig auch die Beteiligung und Bottom-up-Prozesse gewollt sein. Nur so ist es dem Quartiersmanagement möglich, bei den unterschiedlichen Belangen und Anliegen des Quartiers die entsprechenden Fachbereiche einzubinden und eine bestmögliche Lösung im Sinne des Quartiers zu bewirken.

Wie die Zusammenarbeit zwischen dem Quartiersmanagement, dem federführenden Amt und anderen Fachbereichen konkret gestaltet werden kann, wird in Kapitel 5 näher erläutert. Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit ist jedoch, dass das Quartiersmanagement als Experte für den Stadtteil ernst genommen wird. Es ist darauf angewiesen, dass Anliegen und Anregungen, die aus dem Stadtteil kommen, berücksichtigt beziehungsweise zumindest geprüft werden. Es sollte

von der Kommune als Unterstützung und Partner in der Entwicklung des Stadtteils gesehen werden.

Sicherlich hängt die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Quartiersmanagement und Verwaltung immer auch von den handelnden Personen ab. Die günstigen Rahmenbedingungen auf kommunaler Seite werden jedoch auch erheblich durch die Führungskultur innerhalb der Verwaltung beeinflusst. Nur wenn die Verwaltungsmitarbeiter, die mit dem Quartiersmanagement zusammenarbeiten, ein Mandat haben, über Anliegen aus dem Stadtteil selbst zu entscheiden und diese zu bearbeiten, kann schnell und flexibel auf die Bedarfe reagiert werden.

Vor allem wenn die Soziale Stadt und das Quartiersmanagement von Seiten des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin Priorität genießen, ergibt sich meist eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement. Ähnliche Effekte hat ein entsprechender Konsens innerhalb der Kommunalpolitik.

### ↙ Ansiedlung in der Verwaltung

In Elmshorn erfolgte die Koordinierung der Sozialen Stadt unter Leitung des Stadtrates und gleichzeitig stellvertretenden Bürgermeisters. Das extern beauftragte Quartiersmanagement war diesem unterstellt. Es hatte dadurch eine starke Position in der Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Verwaltungsstellen.

## 3.6 Blick von außen

### Evaluation

Die Quartiersmanagements planen ihr Vorgehen und organisieren die Wahrnehmung der Aufgaben weitgehend selbst. Gerade bei Quartiersmanagements, die keinen größeren und darauf spezialisierten Träger im Rücken haben, kann dabei das notwendige Feedback fehlen. Durch den Blick von außen wird das Vorgehen in seiner Wirksamkeit beleuchtet und es werden neue Impulse gegeben. Eine regelmäßige Evaluation, entweder nur für das Quartiersmanagement oder im Rahmen der Evaluation der Gesamtmaßnahme, ist daher sinnvoll.

### Fortbildung und Austausch

Quartiersmanagement ist kein statisches Instrument. Mit neuen Entwicklungen im Quartier kommen stetig neue Herausforderungen und Themen hinzu. Gleichzeitig ist die Bandbreite einsetzbarer Methoden und Formate, zum Beispiel für die Aktivierung und Beteiligung, groß. Um neue Themen aufzugreifen sowie neue Ideen im Quartier umzusetzen, sollten die Möglichkeiten zu Fortbildung oder Austausch genutzt werden. Zum Teil bieten die Bundesländer oder die Landesarbeitsgemeinschaften und Landesnetzwerke eigene Austauschveranstaltungen für die Quartiersmanagements an.





# 4. Aufgabenspektrum: Bedeutung und Arbeitsweisen

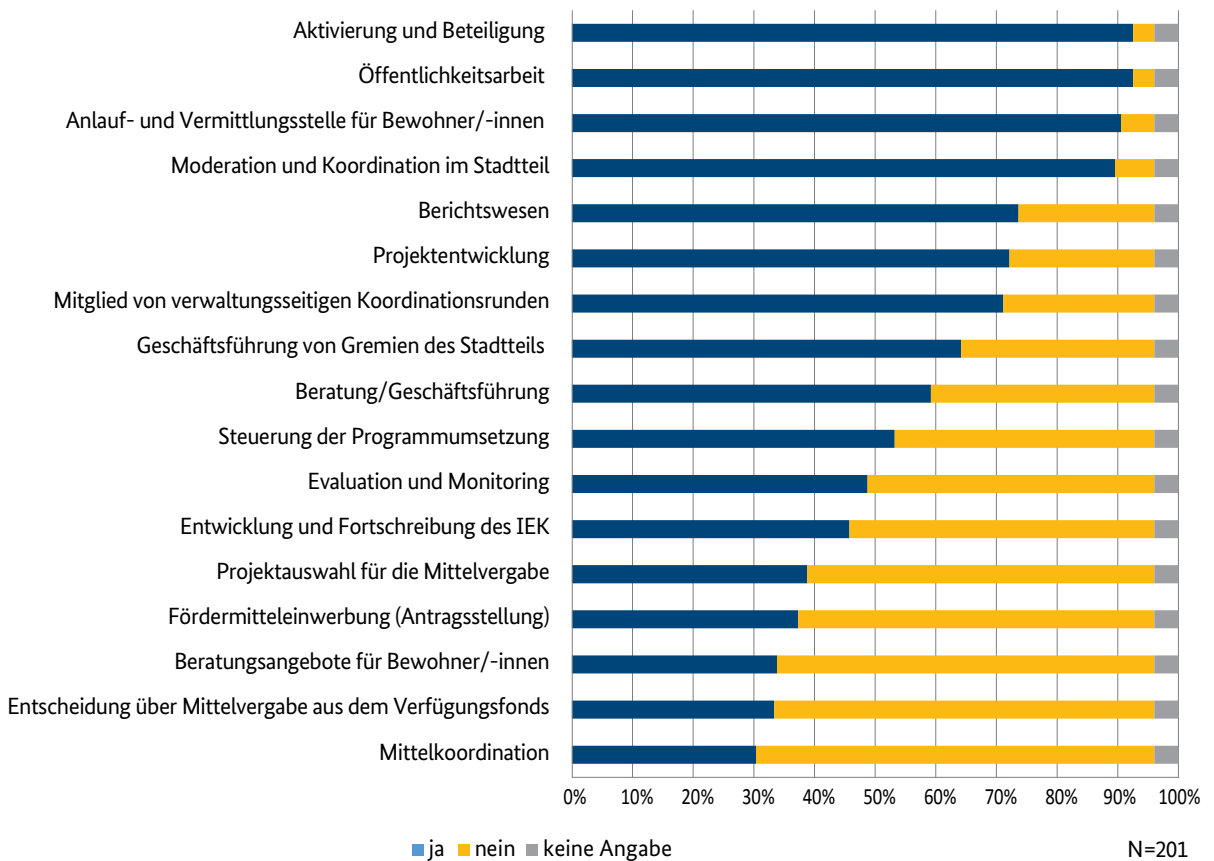
Welche Aufgaben die Quartiersmanagements übernehmen, ist je nach Situation unterschiedlich. Feste Aufgabenfelder fast aller Quartiersmanagements sind die Aktivierung und Beteiligung der Bewohnerschaft, die Koordination und Moderation von Stadtteilakteuren sowie Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit. Welche dabei einen Schwerpunkt einnehmen, hängt im Wesentlichen von den Rahmenbedingungen im Quartier ab. Bei anderen Aufgaben kommt es darauf an, wie die Zuständigkeiten zwischen Quartiersmanagement und Verwaltung, aber auch zwischen dem Quartiersmanagement und anderen Akteuren im Quartier verteilt werden (siehe Kasten). Insofern sind die in diesem Kapitel beschriebenen Aufgaben nicht als festes oder

verbindliches Repertoire, sondern mehr als mögliche Bandbreite zu verstehen.

## 4.1 Begleitung der Maßnahmen der Sozialen Stadt

Die Aufgaben des Quartiersmanagements dienen der Begleitung der Maßnahmen in der Sozialen Stadt. Dahinter verbirgt sich eine Vielzahl von Teilaufgaben. Sie dienen dazu, die Orientierung an den Bedarfen des Stadtteils in der Umsetzung der Sozialen Stadt

Häufigkeit, mit der unterschiedliche Aufgaben von Quartiersmanagements übernommen werden



Quelle: StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015

zu sichern. Entsprechend nehmen die Aufgaben der Aktivierung und Beteiligung einen hohen Stellenwert ein. Gleichzeitig sind es steuernde und unterstützende Aufgaben in der Abwicklung des Programms. Durch die Einwerbung ergänzender Fördermittel spielt das Quartiersmanagement eine wichtige Rolle bei der Bündelung unterschiedlicher Mittel im Quartier. Aber auch die Unterstützung in der Formulierung von Ausschreibungen für Bauprojekte gehört zur Aufgabe vieler Quartiersmanagements.

## 4.2 Unterschiedliche Ausrichtungen

### Bedeutung der vorhandenen Akteurslandschaft

Welche Rolle das Quartiersmanagement schwerpunktmäßig im Quartier einnimmt, hängt unter anderem davon ab, welche institutionalisierten Akteure sowie Gruppen und Initiativen im Quartier vorhanden sind. Daraus ergibt sich, wie die Aufteilungen der Aufgaben und Rollen sinnvoll ausgestaltet werden können. Bei einer breiten Akteurslandschaft aus sozialen Einrichtungen, Vereinen und Initiativen können diese Aufgaben der Aktivierung von Bewohnerinnen und Bewohnern übernehmen, da sie ohnehin in Kontakt mit der Bewohnerschaft stehen. Das Quartiersmanagement muss dann weniger eigene Projekte zur Aktivierung der Bewohner umsetzen, sondern kann sich mehr auf die Zusammenarbeit und Koordinierung der Akteure fokussieren.

Bei einer gering ausgeprägten Akteurslandschaft ist es zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements, Maßnahmen der Aktivierung selbst umzusetzen.

**Die möglichen Aufgaben von Quartiersmanagements sind vielfältig. Welche sie im Einzelfall übernehmen sollen, muss ausgehend von der Situation vor Ort festgelegt werden.**

### Handlungsfelder

Spezifische Aufgaben für das Quartiersmanagement entstehen durch die Herausforderungen und Handlungsfelder im Quartier. Diese bedingen, mit welchen Akteuren im Quartier vorrangig zusammengearbeitet wird (siehe Kapitel 5).

### Arbeitsteilung mit der Verwaltung

Vor allem bei den verwaltenden Aufgaben sind unterschiedliche Formen der Arbeitsteilung mit den zuständigen Personen in der Verwaltung denkbar. Ausgehend von den jeweiligen vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen muss die Kommune entscheiden, welche

Aufgaben besser dem Quartiersmanagement oder der Verwaltung zugeordnet werden. Vor allem bei der Akquise ergänzender Fördermittel, aber auch der Steuerung der baulichen Maßnahmen ist die Arbeitsteilung in der Praxis unterschiedlich. Zwischen Quartiersmanagement und Verwaltung sollte die Aufgabenteilung eindeutig festgelegt werden.



### Arbeitsteilung mit einem Stadtteilverein

In Elmshorn wurde die bewusste Entscheidung getroffen, das Quartiersmanagement nicht als zentrale Anlaufstelle für die Bewohnerschaft zu etablieren. Ansprechpartner bei Problemen im Quartier und Ausgangspunkt für die Aktivierung und Unterstützung von Engagement sollte eine Institution im Stadtteil sein, die langfristig erhalten bleibt. Daher wurden diese Aufgaben auf den gegründeten Stadtteilverein übertragen. Das Quartiersmanagement organisierte hingegen den Beteiligungsprozess zu den baulichen Maßnahmen und die Zusammenarbeit mit den Institutionen im Stadtteil.

## 4.3 Erstellen und Fortschreiben des ISEK

Die Erstellung des ISEK kann vom Quartiersmanagement zur Einarbeitung in das Quartier und zum Aufbau erster Kontakte im Rahmen des Beteiligungsprozesses genutzt werden (siehe Kapitel 3). Die regelmäßige Fortschreibung ist nicht nur für die Ausrichtung des Gesamtprozesses von Bedeutung. Für die Arbeit des Quartiersmanagements ist ebenfalls eine aktuelle Arbeitsgrundlage notwendig. Nicht nur durch die Impulse der Sozialen Stadt ändert sich die Situation in den Quartieren stetig. Es können auch neue Rahmenbedingungen und Herausforderungen entstehen, die mit dem ISEK aufgegriffen werden sollten.

Für das Quartiersmanagement und für die Verwaltung ist die Fortschreibung des ISEK zudem ein Anlass, um regelmäßig mit Bewohnerinnen und Bewohnern und Akteuren über die Entwicklung im Quartier und aktuelle Bedarfe ins Gespräch zu kommen.

Nicht zuletzt sollte die Fortschreibung des ISEK vom Quartiersmanagement als Anlass zur Selbstevaluation und -reflexion genutzt werden (siehe Kapitel 4.9).



#### Arbeitshilfe zur Erstellung integrierter städtebaulicher Entwicklungskonzepte

Hinweise zur Erstellung integrierter städtebaulicher Entwicklungskonzepte finden sich in der vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit 2015 veröffentlichten Broschüre

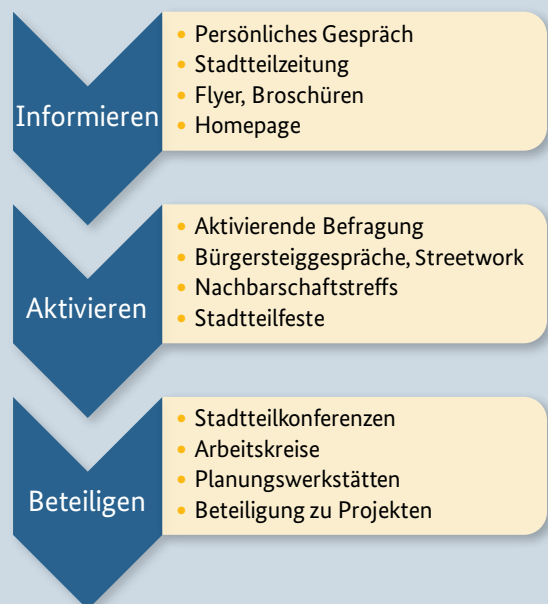
Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Verfügbar unter: [www.bmub.bund.de/publikationen](http://www.bmub.bund.de/publikationen)

## 4.4 Informieren und Beteiligen

### Beteiligung auf unterschiedlichen Stufen

Durch das Quartiersmanagement wird der Beteiligungsprozess zur Umsetzung der Sozialen Stadt organisiert. Die Bewohnerinnen und Bewohner aber auch Vertreterinnen und Vertreter von lokalen Institutionen sind Experten für ihr Quartier. Durch die Beteiligung wird diese Expertise berücksichtigt und so eine Orientierung der Maßnahmen an den Bedürfnissen und Wünschen der Bewohnerschaft gesichert.

### Stufen der Beteiligung



Quelle: Quaestio Forschung & Beratung

Die Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner findet auf unterschiedlichen Stufen statt. Das Quartiersmanagement informiert im persönlichen Gespräch oder aber durch Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit

über Projekte und Maßnahmen im Stadtteil. Dies kann als Vorstufe der Beteiligung verstanden werden.

Unter „Aktivierung“ wird allgemein eine weitere und zentrale Vorstufe der eigentlichen Beteiligung verstanden. Da Beteiligungsangebote im Wesentlichen von älteren Bewohnerinnen und Bewohnern aus der Mittelschicht genutzt werden, soll mit der Aktivierung das Interesse und die Bereitschaft von anderen Zielgruppen (zum Beispiel Jugendliche oder Migranten) erhöht werden, sich einzubringen.

Bei den Beteiligungsangeboten können zwei Typen unterschieden werden. Angebote des ersten Typs dienen dazu, die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner zu erfassen. Der zweite Typ von Angeboten bezieht sich auf ein konkretes Projekt oder eine konkrete Maßnahme. Unter Beteiligung der Bewohnerschaft werden diese Vorhaben ausgestaltet beziehungsweise präzisiert. Es handelt sich damit um eine Form der Mitbestimmung.

### Vor- und Nachteile unterschiedlicher Medien der Öffentlichkeitsarbeit

	Ziele	Vorteile	Nachteile
<b>Stadtteilzeitung</b>	<p>Informieren über Maßnahmen und Beteiligungsmöglichkeiten</p> <p>Identifizierung mit dem Stadtteil</p>	<p>Bei Verteilung im Stadtteil hohe Verbreitung</p> <p>Ehrenamtliche Autoren einbindbar</p>	<p>Keine Außenwirkung, wenn nur im Stadtteil verteilt wird</p> <p>Hoher Aufwand und Kosten</p> <p>Erscheint nur in größeren Abständen</p>
<b>Homepage</b>	<p>Informieren über Maßnahmen und Beteiligungsmöglichkeiten</p> <p>Identifizierung mit dem Stadtteil</p> <p>Imageverbesserung</p>	<p>Tagesaktuelle Informationen möglich</p> <p>Ehrenamtliche Autoren einbindbar</p>	<p>Erreicht nur Personen, die gezielt danach suchen</p> <p>Muss aktuell bleiben, regelmäßiger Pflegeaufwand</p>
<b>Social Media</b>	<p>Informieren über Maßnahmen und Beteiligungsmöglichkeiten</p> <p>Imageverbesserung</p>	<p>Keine Sachkosten</p> <p>Tagesaktuelle Informationen möglich</p> <p>Abonnierbar, dann ist kein gezieltes Aufsuchen notwendig</p> <p>Mitwirkung aus dem Stadtteil über posten eigener Beiträge möglich</p> <p>Direktes Feedback und Austausch möglich</p> <p>Hohe Verbreitung möglich</p>	<p>Keine längeren Artikel möglich</p> <p>Muss aktuell bleiben, regelmäßiger Pflegeaufwand</p>

Quelle: Quaestio Forschung & Beratung; Expertengespräche im Rahmen der Studie „Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt“



## Ideen und Beispiele zur Aktivierung und Beteiligung

Einen Überblick über Aktivierungs- und Beteiligungsmethoden sowie Beispiele aus der Praxis finden sich auch in der Veröffentlichung:

Soziale Stadt info 7. Verfügbar unter: [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info)

### Maßnahmen der Aktivierung

Die Aktivierung durch das Quartiersmanagement zielt darauf ab, möglichst weite Teile der Bewohnerschaft für eine Mitwirkung an der Sozialen Stadt zu mobilisieren. Angewendet werden vor allem aufsuchende Methoden, wie Bürgersteiggespräche oder aktivierende Befragungen. Die Bewohnerinnen und Bewohner sollen dabei erfahren, dass ihre Meinung wertgeschätzt wird. Ebenso geht es darum, die Menschen im Stadtteil miteinander ins Gespräch zu bringen und das Miteinander zu stärken. Dies ist die Basis für gemeinsame Aktivitäten für das Quartier (siehe auch Kapitel 4.4). Sowohl um mit den Bewohnerinnen und Bewohnern ins Gespräch zu kommen als auch die Kommunikation untereinander zu stärken, können informelle Angebote wie zum Beispiel Nachbarschaftstreffs, Mütterfrühstücke oder Nachbarschafts- oder Stadtteilstreife genutzt werden.

### Öffentlichkeitsarbeit

Fast alle eingerichteten Quartiersmanagements in den Fördergebieten der Sozialen Stadt übernehmen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Diese zielt in drei Richtungen:

- Informieren über die Umsetzung der Maßnahmen der Sozialen Stadt sowie Möglichkeiten der Beteiligung und Mitwirkung.
- Stärkung der Identifizierung mit dem eigenen Quartier.
- Verbesserung des Images und der Wahrnehmung des Quartiers durch den Rest der Stadt.

Um über Maßnahmen, Veranstaltungen und Entwicklungen im Quartier in den Medien zu berichten, ist es sinnvoll, neben der Pressearbeit eigene Verbreitungsmedien, zum Beispiel in Form einer Stadtteilzeitung oder Homepage, aufzubauen. Welches Medium sich am besten eignet, hängt nicht nur von den oben genannten Zielrichtungen ab, sondern ist auch je nach Zielgruppen im Quartier recht unterschiedlich. Ebenso bringen

die einzelnen Medien Vor- und Nachteile mit (siehe Tabelle).

Die Öffentlichkeitsarbeit kann auch genutzt werden, um Bewohnerinnen und Bewohner einzubinden. Sowohl bei der Erstellung einer Stadtteilzeitung als auch beim Schreiben von Beiträgen für eine Homepage können ehrenamtliche Autoren aus dem Quartier mitwirken, die über Veranstaltungen oder das Stadtteilleben berichten. Das Quartiersmanagement muss dann die Aufgabe der Koordinierung und Unterstützung der Autoren und der Endredaktion übernehmen.

Als Teil der Öffentlichkeitsarbeit benötigt das Quartiersmanagement Informationsmaterialien wie Webauftritt, Flyer oder Informationsblätter, die an Interessierte verteilt werden können. Je nach Kompetenzen des Quartiersmanagements kann es sinnvoll sein, hierfür einen externen Dienstleister (zum Beispiel Grafiker, Marketingagentur) einzubeziehen. Insbesondere wenn die Materialien die Verbesserung des Images oder der „Markenbildung“ dienen sollen, ist es ratsam, professionelles Know-how einzubinden.



### Stadtteilzeitung mit stadtweiter Verbreitung

Mit der Stadtteilzeitung sollen in der kleinen Mittelstadt Elmshorn nicht nur die Bewohnerinnen und Bewohner des Stadtteils Hainholz über Aktivitäten informiert werden, sondern die Wahrnehmung des Stadtteils im Rest der Stadt verbessert werden. Daher wird die Stadtteilzeitung in Elmshorn-Hainholz nicht nur im Stadtteil verteilt, sondern erscheint seit 2005 vierteljährlich in der regionalen Zeitung, seit 2016 in einem kostenlosten Wochenblatt.



### Tagesaktuelle Homepage

Im Berliner Gebiet Bülowstraße/Wohnen am Kleistpark liegt ein Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit auf der Homepage. Diese wird gemeinsam vom Quartiersmanagement und einer beauftragten Journalistin betreut. Es wird tagesaktuell über Aktivitäten und Veranstaltungen im Quartier berichtet. Dies war auch Ausgangspunkt für die Entscheidung, sich statt auf eine Stadtteilzeitung (die es zu Beginn der Programmumsetzung noch gab) auf die Homepage zu konzentrieren.



## Beteiligungsangebote

Die Quartiersmanagements übernehmen wichtige Aufgaben zur Realisierung der investiven Maßnahmen der Sozialen Stadt. Bereits die Erstellung des ISEK ist mit einem breiten Beteiligungsprozess verbunden. Auch während der Umsetzung ist es Aufgabe des Quartiersmanagements, die Bewohnerschaft einzubinden. Die Beteiligung kann auf zwei Ebenen erfolgen: bei der Festlegung von Zielen und Handlungsbedarfen oder der Ausgestaltung einzelner Maßnahmen.

Veranstaltungen sind ein zentrales Element zur Beteiligung, um übergeordnete Handlungsbedarfe zu ermitteln und Ziele festzulegen. Durch diese werden in der Regel jedoch nur bestimmte Zielgruppen, meist aus der Mittelschicht und/oder ohnehin bereits im Stadtteil Engagierte, erreicht. Ergänzend sollten andere Beteiligungsformen angeboten werden, die stärker aufsuchenden Charakter haben. Durch Aktionen und Formate im öffentlichen Raum oder in Einrichtungen wie Kindergärten und Schulen können weitere Bewohnergruppen, wie Familien, sozial Schwächere oder Migranten erreicht werden.

Breitere Zielgruppen können in der Regel auch bei Beteiligungsangeboten zu konkreten Maßnahmen erreicht werden. Zum einen kann die Gestaltung des öffentlichen Raums mit spielerischen Maßnahmen und Aktionen vor Ort diskutiert werden. Zum anderen werden Beteiligungsangebote vor allem von unmittelbar betroffenen Personen angenommen. Anders als Veranstaltungen zu übergeordneten Fragen zu Problemen

im Quartier, entsteht für die Anwohnerinnen und Anwohner durch die unmittelbare Veränderung in ihrem Umfeld ein persönlicher Bezug. Dieser bewirkt die Bereitschaft sich zu beteiligen. Entsprechend sollte nicht erwartet werden, dass sich die jeweiligen Bewohnerinnen und Bewohner immer zu allen Themen und Fragen einbringen, geschweige denn, dass die gesamte Bewohnerschaft sich einbringt. Ziel muss es vielmehr sein, zu gewährleisten, dass jeder die Chance hat, mitzuwirken.

### Bürgerbeteiligung mit Wirkung gestalten

Tipps und gute Beispiele zur Gestaltung von Beteiligungsprozessen finden sich auch in der Veröffentlichung:

stadt:pilot Spezial – Bürgerbeteiligung mit Wirkung gestalten. Abrufbar unter:  
[www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de](http://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de)

## Grundlagen für die Beteiligung

Die Beteiligung dient zum einen dazu, die Maßnahmen stärker an den tatsächlichen Bedarfen und Wünschen der Bewohnerinnen und Bewohner auszurichten. Zum anderen wird dadurch eine stärkere Identifikation mit dem Stadtteil erzeugt und die Bereitschaft gestärkt, sich selbst für den eigenen Stadtteil einzubringen. Umso wichtiger ist es, dass für die Bewohnerschaft ihre

Beteiligung zu einem Erfolgserlebnis wird und sich ihre Anregungen im Endergebnis wiederfinden. Um dies zu gewährleisten, muss vor dem Prozess geklärt sein, welche Gestaltungsspielräume bestehen beziehungsweise welche Rahmenvorgaben oder Einschränkungen es gibt. Auch die finanziellen Ressourcen müssen im Vorfeld gesichert sein. Dies sollte im Beteiligungsprozess transparent gemacht werden, so dass die Diskussion sich auf tatsächlich realisierbare Aspekte konzentriert.

### **Beteiligungsergebnisse vertreten**

Nach der Bewohnerbeteiligung zu konkreten Maßnahmen sind andere Personen aus der Verwaltung oder Beauftragte wie zum Beispiel (Landschafts-)Architekten für die weitere Planung und Umsetzung zuständig. Die Ergebnisse der Beteiligung müssen daher vom Quartiersmanagement so aufbereitet werden, dass sie nachvollziehbar für die Verantwortlichen sind. In der weiteren Planung und Umsetzung der Maßnahme sind Abwägungen zwischen unterschiedlichen Interessen, bestehenden Vorschriften und Kosten notwendig. Aufgabe des Quartiersmanagements sollte es sein, in diesem Prozess die Beteiligungsergebnisse weiter zu vertreten, so dass sie bei der Abwägung weiterhin ein hohes Gewicht einnehmen.



### **Stadtteilrundgang**

In Haldensleben werden in den Soziale-Stadt-Gebieten Süplinger Berg und Rolandgebiet alle zwei Jahre Stadtteilspaziergänge angeboten. Bewohnerinnen und Bewohner können auf dem Rundgang auf Probleme hinweisen und werden über Maßnahmen informiert. Im Rahmen der Spaziergänge werden auch Institutionen im Quartier besucht und dortige Aktivitäten vorgestellt. Die Stadtteilspaziergänge werden gut angenommen. Es nehmen zwischen 50 und 60 Personen teil.



### **Digitale Beteiligung**

Am Kieler Ostufer wurde die Beteiligung zur Umgestaltung eines Platzes digital durchgeführt. Die Bürgerinnen und Bürger konnten in einem Online-Tool den Platz spielerisch nach eigenen Vorstellungen gestalten. Insgesamt gingen 73 erstellte Pläne mit Vorschlägen für die Platzgestaltung ein.



### **Bürgerprojekte Rostock und Dortmund**

In den Rostocker Soziale-Stadt-Gebieten können sich Bewohnerinnen und Bewohner seit 2004 für sogenannte Bürgerprojekte einbringen. Pro Jahr stehen in jedem Fördergebiet 50.000 Euro für kleinere bauliche Maßnahmen, zum Beispiel kleinere Platzgestaltungen, Beleuchtungen oder Möblierungen des öffentlichen Raums, zur Verfügung. Damit wird eine Lücke zwischen den kleineren Maßnahmen des Verfügungsfonds und den größeren Baumaßnahmen des Handlungskonzeptes geschlossen. Die Bewohnerinnen und Bewohner können Ideen für die Maßnahmen einreichen, die dann vom Quartiersmanagement und den zuständigen Fachämtern auf ihre Kosten und die Machbarkeit geprüft werden. In einer Bürgerversammlung werden die Maßnahmen von den Teilnehmenden priorisiert und alle umgesetzt, die im Kostenrahmen möglich sind (siehe BMVBS 2012, S. 42 ff.).

Das Konzept lässt sich auch als einmalige Beteiligungsmaßnahme adaptieren. In Dortmund gingen bei dem an das Rostocker Modell angelehnten einmaligen Projekt 250 Gestaltungsvorschläge ein, die von der Einrichtung eines Zebrastreifens über die Verbesserung der Beleuchtung in einem Park bis zur Installation einer Kletterwand reichten.



### **Beteiligung mit außergewöhnlichen Aktionen**

Im Soziale-Stadt-Gebiet Stuttgart-Hallschlag hat das Quartiersmanagement neben anderen Aktionen mit einem ungewöhnlichen Fahrzeug auf das geplante Freiraumkonzept aufmerksam gemacht. Mit einem siebensitzigen „Conference Bike“ war das Team im Stadtteil unterwegs. Dabei konnte es mit Neugierigen ins Gespräch kommen und auf den „Rundfahrten“ Ideen der Bewohnerinnen und Bewohner aufnehmen.

## **4.5 Bürgerschaftliches Engagement wecken und unterstützen**

Während die Beteiligungsangebote darauf zielen, die Bewohnerinnen und Bewohner in die Umsetzung der im ISEK vorgesehenen Maßnahmen einzubinden, bildet das Quartiersmanagement auch eine Anlaufstelle für Personen, die selbst für ihr Quartier aktiv werden wollen. Häufig findet sich in sozial benachteiligten Quartieren durchaus eine hohe

Engagementbereitschaft. Den Bewohnerinnen und Bewohnern fehlt es jedoch vielerorts an Möglichkeiten und Kenntnissen, um diese in die Tat umzusetzen, beziehungsweise sie trauen sich das Engagement selbst nicht zu (siehe auch Klatt, Walter 2011, S. 156).

Das Quartiersmanagement sollte die Aufgabe übernehmen, diese bestehenden Engagementpotenziale zu aktivieren und zu unterstützen. Dies umfasst mehrere Aspekte:

- **Selbstvertrauen:** Durch die Begleitung der aktiven Bewohnerinnen und Bewohner wird diesen ein professioneller Rückhalt gegeben, der den Personen die nötige Sicherheit und das Selbstvertrauen gibt.
- **Informationen und Kontakte:** Das Quartiersmanagement vermittelt die notwendigen Informationen, zum Beispiel welche Genehmigungen zur Durchführung eines Stadtteilstestes notwendig sind. Zudem stellt es den Kontakt zu den richtigen Stellen innerhalb und außerhalb der Verwaltung her.
- **Kompetenzen:** Das Quartiersmanagement unterstützt dabei, aus einer Idee ein Projekt zu konzipieren, um so beispielsweise Förder- oder Spendengelder zu akquirieren. Gleichzeitig kann es bei Bedarf bei der Projektorganisation unterstützen und etwa auf wichtige Umsetzungsschritte und Stolpersteine hinweisen.
- **Finanzierung:** Ein wichtiges Instrument zur Bereitstellung finanzieller Ressourcen für bewohnergetragene Projekte stellt der Verfügungsfonds dar. Auch darüber hinaus unterstützt das Quartiersmanagement bei der Suche nach Sponsoren.
- **Räume:** Für viele Projektideen von Bewohnerinnen und Bewohnern braucht es geeignete Räumlichkeiten. Ideal ist es, wenn im Quartiersbüro multifunktional nutzbare Räume bereitgestellt werden können (siehe Kapitel 3.4). Alternativ sollte das Quartiersmanagement einen Überblick über nutzbare Räume bei Einrichtungen im Quartier haben und bei Bedarf die entsprechenden Kontakte herstellen.

Im Wesentlichen zielt die Mobilisierung von Engagement darauf, den Bewohnerinnen und Bewohnern die Ressourcen zu vermitteln, selbst etwas in ihrem Lebensumfeld verändern zu können. Für die Unterstützung des Quartiersmanagements in den oben genannten Bereichen gilt es daher, so viel Unterstützung zu geben wie nötig, aber so viel Verantwortung auf die Bewohnerinnen und Bewohner zu übertragen wie möglich. Dies kann bei wiederkehrenden Projekten, zum Beispiel der Organisation eines Stadtteilstestes, auch schrittweise erfolgen, indem immer mehr

Aufgaben an die aktiven Personen abgegeben werden. Ziel ist, dass die Kompetenzen zur Durchführung von Projekten auch nach Ende des Förderzeitraums im Quartier verbleiben.

Legt man das Ziel, die Bewohnerinnen und Bewohner dazu zu befähigen, selbst aktiv zu werden, sehr eng aus, würde das bedeuten, dass das Quartiersmanagement rein unterstützend agiert und selbst keine Projekte anschiebt. Da häufig durch kleinere vom Quartiersmanagement initiierte Mitmach-Aktionen neue Personen aktiviert werden können, sollte sich das Quartiersmanagement in der Praxis nicht rein auf die Unterstützungsleistungen beschränken.

### **Bewohnerschaft erreichen**

Personen mit einer Bereitschaft, sich zu engagieren, können auf unterschiedlichem Wege erreicht werden. Häufig können einzelne Aktive im Rahmen von Beteiligungsveranstaltungen ausgemacht werden, die dann gezielt angesprochen werden können. Daneben sollten weitere und durchaus parallele Wege beschritten werden:

- **Schlüsselpersonen identifizieren:** Diese sind für die Einbindung schwer erreichbarer Bevölkerungsgruppen hilfreich. So kann etwa über eine aktive Person einer Migrantengruppe der Kontakt zu der entsprechenden Community hergestellt werden.
- **Institutionen einbinden:** Die Aktivierung und Unterstützung von Engagement muss nicht allein vom Quartiersmanagement ausgehen. Die im Quartier vorhandenen Institutionen, zum Beispiel Schulen und Kindergärten, haben einen direkten Kontakt zur Bewohnerschaft. Sie können dazu motiviert werden, für das Engagement im Quartier zu werben, Personen mit einem Interesse an einem Engagement an das Quartiersmanagement zu vermitteln und selbst Engagierte in ihre Aktivitäten einzubinden.
- **Beschwerden aufgreifen:** Das Quartiersmanagement ist auch Anlaufstelle für Bewohnerinnen und Bewohner, wenn es Probleme oder Missstände im Quartier gibt. Diese Kontakte können genutzt werden, um eigene Aktivitäten der Bewohnerschaft anzuregen. Das Problem kann an die Verwaltung weitergeleitet oder auch mit dem sich Beschwerenden Wege diskutiert werden, wie er selbst aktiv werden kann. So kann etwa aus der Beschwerde über einen vermüllten Spielplatz eine Aufräum- und Gestaltungsaktion als Bewohnerprojekt entstehen.
- **Stadtteilsteste nutzen:** Stadtteil- und Straßenfeste wirken in den Quartieren identitätsstiftend und gehören zu den am besten angenommenen





Veranstaltungen und Aktionen. Daher eignen sich diese auch gut, um zur Mitwirkung aufzurufen. Zudem lassen sich breite Formen von Engagement einbinden, von Vorbereitung und Organisation bis hin zum Kuchen backen. Gleichzeitig sind die Feste mit den unterschiedlichen Besuchergruppen Plattformen, um das bestehende Engagement im Quartier öffentlich zu machen und für Neues zu werben.

- Kleinräumige Nachbarschaften adressieren: Wie auch für die Beteiligung ist das direkte Umfeld und die Betroffenheit von dortigen Problemen motivierend dafür, dass sich Personen aktiv einbringen. Zur Aktivierung von Engagement kann es daher sinnvoll sein, Angebote in kleinräumigen Nachbarschaften, zum Beispiel nur in einem Baublock zu machen. Über kleine Gesprächskreise kann die Anonymität der Nachbarschaft abgebaut und Ideen für gemeinsame Aktivitäten entwickelt werden.

### **Trägerschaft oder Begleitung des Verfügungsfonds**

Als zusätzliches Instrument zur Aktivierung von Engagement können Verfügungsfonds aus Städtebaufördermitteln eingerichtet werden. Sie kommen bereits seit Einführung der Sozialen Stadt zum Einsatz und sollen die unkomplizierte Finanzierung kleiner, bewohnergetragener Projekte ermöglichen. Das Quartiersmanagement kann als Träger beziehungsweise

Verwalter des Verfügungsfonds eingesetzt werden. Unabhängig davon, ob es diese Rolle übernimmt, sollte es die Anlaufstelle für Personen und Vertreterinnen und Vertreter von Institutionen sein, die ein Projekt mit Hilfe des Verfügungsfonds umsetzen wollen. Auch wenn die Anträge für Mittel aus dem Verfügungsfonds in der Regel so einfach wie möglich gehalten werden, stellen sie eine Hürde für viele Bewohnerinnen und Bewohner dar, die eine Projektidee haben. Die Begleitung des Quartiersmanagements beginnt häufig damit, dass eine Person aus dem Stadtteil eine zunächst grobe Idee für ein Engagement hat. Gemeinsam mit dieser konzipiert das Quartiersmanagement daraus ein Verfügungsfondsprojekt. Hinzu kommt die Unterstützung bei der Antragstellung sowie bei Bedarf auch in der Umsetzung (siehe auch BMVBS 2012, S.76). Für die Aktivierungswirkung des Verfügungsfonds ist die intensive Begleitung durch das Quartiersmanagement von hoher Bedeutung.

Nicht nur bei der Begleitung der Antragstellung hat das Quartiersmanagement eine wichtige Rolle. Über die Verwendung der Verfügungsfondsmittel entscheidet ein lokales Gremium, das meist aus Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Vertretern von Institutionen aus dem Stadtteil besteht. Die Akquise möglicher Mitglieder ebenso wie die Betreuung und Moderation der Gremiumssitzungen gehören ebenfalls häufig zu den Aufgaben des Quartiersmanagements.



## Erkenntnisse und Empfehlungen zur Umsetzung von Verfügungsfonds

Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Verfügungsfonds für die Aktivierung sowie Empfehlungen für die Umsetzung und Ausgestaltung finden sich in der Publikation:

**Verfügungsfonds in der Städtebauforderung.**  
Verfügbar unter: [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info)



## Würdigung von Engagement

In der Dortmunder Nordstadt haben Bewohnerinnen und Bewohner 2005 die Auszeichnung „Engel der Nordstadt“ ins Leben gerufen, mit der im Stadtteil engagierte Personen gewürdigt werden. Inzwischen wird das Projekt vom Quartiersmanagement organisiert. Vorschläge für die Nominierungen werden bei Bewohnerinnen und Bewohnern, aber auch Institutionen und Initiativen im Stadtteil abgefragt.

## Realistische Ziele setzen

Die Bereitschaft für ein Engagement hängt insbesondere von den individuellen Ressourcen ab. Dazu gehört nicht nur, die Zeit für solche Aktivitäten aufbringen zu können. Die Bewohnerinnen und Bewohner in benachteiligten Quartieren befinden sich zum Teil in sehr prekären Verhältnissen und schwierigen Lebenssituationen. Ihre Kräfte und Ressourcen sind in der Bewältigung des eigenen Alltags gebunden, wodurch ihre Möglichkeiten, sich für ihr Umfeld zu engagieren, eingeschränkt sind.

Die Engagementbereitschaft wird zudem durch die Selbstverständlichkeit bedingt, mit der dies im Quartier gelebt wird. Nur über lange Zeiträume lässt sich eine solche Engagementkultur entwickeln. Notwendig sind nicht nur Unterstützungsangebote, sondern auch das Sichtbarmachen und die Würdigung von stattfindendem Engagement. Das Quartiersmanagement kann diesen Prozess initiieren und begleiten.

Die Zielsetzung des Quartiersmanagements im Aufgabenfeld der Aktivierung von Engagement sollte an realistisch Erreichbarem ausgerichtet werden. Es wird nicht möglich sein, die gesamte Bewohnerschaft oder auch alle Bewohnergruppen zu aktivieren. Ziel sollte es im ersten Schritt sein, die bestehende Engagementbereitschaft und das vorhandene Engagement zu unterstützen und so erste Strukturen und Ankerpunkte für ein Engagement im Quartier aufzubauen. Durch das Öffentlichmachen des Engagements kann für weiteres Engagement geworben werden. Gleichzeitig können die Projekte und Aktivitäten Ausgangspunkt sein, weitere Personengruppen einzubinden.

## Unterschiedliche Formen von Engagementbereitschaft aufgreifen

Um die Bewohnerschaft zu aktivieren, sich für ihr Quartier zu engagieren, sollten zwei unterschiedliche potenziell engagementbereite Gruppen adressiert werden. Die eine Gruppe der Bewohnerinnen und Bewohner möchte dabei selbst die Initiative übernehmen. Zielt man rein auf diese Gruppe, bleibt ein großes Engagementpotenzial ungenutzt. Die zweite, meist größere Gruppe hat eine Bereitschaft, bei Projekten mitzuwirken und mit Hand anzulegen, übernimmt jedoch ungern die Initiative oder traut sich nicht zu, die Hauptverantwortung zu tragen. Besonders bei Bewohnerinnen und Bewohnern mit Migrationshintergrund ist eine Präferenz für diese zweite Art des Engagements festzustellen.



## Nachbarschaftlicher Austausch in der Dortmunder Nordstadt

In der Dortmunder Nordstadt aktiviert das Quartiersmanagement Nachbarschaften über Veranstaltungen. Der sogenannte „Nachbarschaftliche Austausch“ findet vor Ort in unterschiedlichen Einrichtungen, zum Beispiel Schulen oder Vereinen statt. Neben der Möglichkeit, die Einrichtung kennenzulernen, kann über Probleme im Umfeld diskutiert und können gemeinsame Aktivitäten geplant werden. Das Quartiersmanagement organisiert und moderiert die Veranstaltungen und unterstützt die Teilnehmenden in ihren Aktivitäten.



## Aktivierende Befragung

Im Lübecker Quartier Hudekamp wurde zu Beginn der Programmumsetzung durch das Quartiersmanagement eine Bewohnerbefragung durchgeführt. Dabei wurden nicht nur Veränderungswünsche abgefragt, sondern auch, ob und in welcher Form sich die Bewohnerinnen und Bewohner ein Engagement im Quartier vorstellen können. Die Ergebnisse waren Grundlage zur Ausgestaltung der Engagementangebote. Gleichzeitig konnte das Quartiersmanagement über die Befragung erste Kontakte zur Bewohnerschaft knüpfen (siehe [www.staedtebaufoerderung.info](http://www.staedtebaufoerderung.info)).

## 4.6 Stadtteilakteure vernetzen

### Zielsetzung

Die im Quartier vorhandenen Institutionen (wie zum Beispiel Schulen, Kindergärten), institutionalisierten Gruppen (wie Vereine, Bürgerinitiativen) und weiteren Akteure (beispielsweise Gewerbetreibende, Immobilieneigentümer; siehe auch Kapitel 5) sind neben der breiten Bewohnerschaft die zweite Zielgruppe der Quartiersmanagements. Ziel ist es, sie an der Entwicklung von Maßnahmen im Rahmen des ISEK und an deren Umsetzung zu beteiligen. Die im Quartier ansässigen und zum Teil langjährig verankerten Akteure

können durch ihre Kontakte mit Bewohnerinnen und Bewohnern und ihr Alltagsgeschäft spezifische Blickwinkel auf das Quartier beisteuern.

Eine wichtige Zielsetzung in der Zusammenarbeit mit den Institutionen und weiteren Stadtteilakteuren ist es zudem, zu erreichen, dass die Institutionen vor Ort ihre Arbeit stärker auf das Quartier ausrichten. Diese haben in ihrer Arbeit oft ihren Hauptfokus auf bestimmte Zielgruppen. Der Blick auf die Entwicklungen des Stadtteils und die dort bestehenden Bedarfe und Aktivitäten anderer Akteure fehlt häufig, beziehungsweise wird nicht von ihnen gesucht. Als Teil des Quartiers haben die Institutionen und weiteren Akteure jedoch erhebliche Bedeutung für das Zusammenleben und die Gesamtentwicklung im Quartier. Gleichzeitig hat die Entwicklung im Quartier Auswirkungen auf die Arbeit der unterschiedlichen Akteure, sei es, weil sich soziale Konflikte im Quartier auch im Schulbetrieb zeigen oder weil sich ein negatives Image auf die Vermietbarkeit der Wohnungsbestände der einzelnen Immobilieneigentümer auswirkt. Ziel des Quartiersmanagements sollte es daher sein, das Selbstverständnis der unterschiedlichen Akteursgruppen als Teil des Quartiers zu stärken. Gleichwohl bleibt es notwendig, gesamtstädtische Entwicklungen nicht aus den Augen zu verlieren.

Die Ausrichtung auf das Quartier umfasst unterschiedliche Facetten, die vom Quartiersmanagement in der Zusammenarbeit mit den Akteuren aufgegriffen werden sollten:



- **Bedarfsorientierung:** Das Quartiersmanagement hat auf Basis des ISEK und der Beteiligungsprozesse einen breiten Blick auf die Bedarfe vor Ort. Zudem bringt es einen externen Blick auf die vorhandenen Strukturen, Angebote und Projekte im Quartier ein. Es kann so zum Beispiel Lücken in den sozialen Angeboten für unterschiedliche Bewohnergruppen identifizieren und den Akteuren aufzeigen. Durch die Betrachtung des Quartiers als Ganzes können auch Wirkungszusammenhänge zwischen dem Handeln der Akteure und dessen Wirkung im Stadtteil verdeutlicht werden.
- **Parallelstrukturen vermeiden:** Gerade im Bereich sozialer Beratungs- und Unterstützungsangebote kommt es häufig zu mehrfachen Angeboten mit gleicher Zielsetzung und Zielgruppe. Das Quartiersmanagement sollte einen Überblick über die Angebote schaffen und die Diskussion darüber initiieren, wie Parallelstrukturen vermieden werden können.
- **Gemeinsame Aktivitäten:** Durch die gezielte Vernetzung der Akteure und mit Unterstützung des Quartiersmanagements können gemeinsame

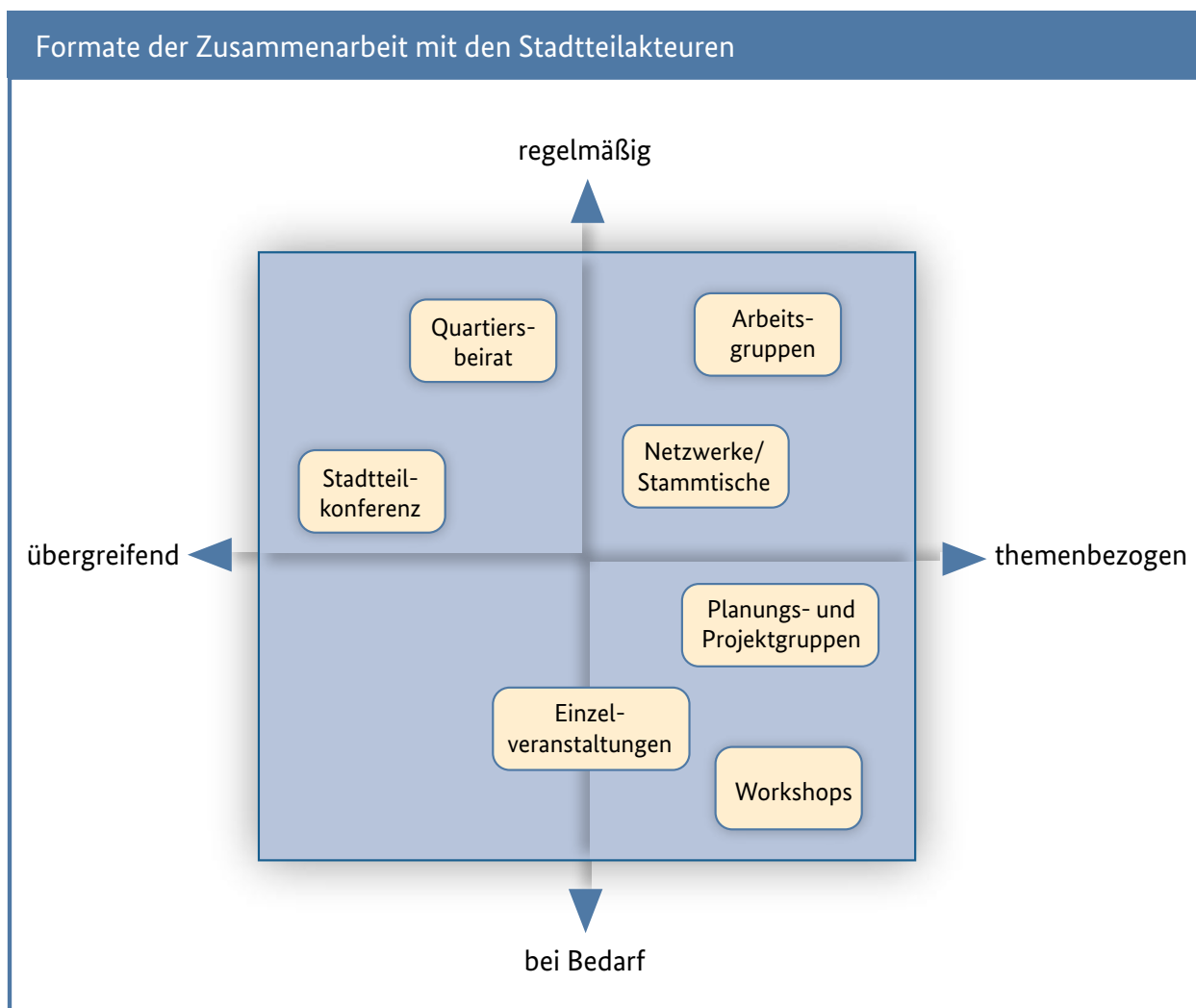
Aktivitäten initiiert werden, die durch Synergieeffekte eine größere Wirkung im Quartier entfalten.

### Grundverständnis der Zusammenarbeit

Für die Stadtteilakteure bedeutet eine Beteiligung in der Sozialen Stadt und die Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement zunächst einen zusätzlichen Aufwand. Um das Zusammenwirken zu etablieren, muss für sie ein Mehrwert deutlich werden. Das Quartiersmanagement sollte sich in der Zusammenarbeit als Unterstützer und Ermöglicher für auf das Quartier gerichtete Aktivitäten der Institutionen und weiteren Akteuren verstehen und dies den Akteuren vermitteln. Gleichzeitig müssen die begrenzten zeitlichen Ressourcen berücksichtigt werden.

Dieses Grundverständnis verbindet sich mit einigen Leitlinien für die praktische Zusammenarbeit:

- **Angebote machen:** Um die Rolle des Ermöglichers auszufüllen, sollten in der Kommunikation mit den



Quelle: Quaestio Forschung & Beratung

Stadtteilakteuren konkrete Unterstützungsangebote gemacht werden. Dies kann etwa die Mitwirkung an der Konzipierung von Projekten, die Hilfe bei der Akquise von Fördermitteln für Projekte oder die Vermittlung von Räumen sein.

- **Zielgerichtete Treffen:** Zusammenkünfte mit den Akteuren sollten nicht als Selbstzweck, sondern mit einem konkreten Anlass stattfinden, so dass eine ergebnisorientierte Diskussion möglich ist. Das Quartiersmanagement muss sie entsprechend vorbereiten und die Gesprächsführung leiten beziehungsweise moderieren.
- **Arbeit an Projekten:** Es sollten gemeinsam konkrete Projekte entwickelt werden, die als sichtbares Ergebnis den Mehrwert der Zusammenarbeit verdeutlichen.

### Formen der Zusammenarbeit

Die Stadtteilakteure können je nach fachlichem Hintergrund, Zuständigkeit und Interesse für spezifische Themen einbezogen werden. Gleichzeitig muss das Quartiersmanagement bei der Ansprache die verschiedenen Akteurstypen berücksichtigen (siehe auch Kapitel 5).

Die Zusammenarbeit kann unterschiedlich organisiert werden. Im bilateralen Austausch zwischen dem Quartiersmanagement und einem Akteur können Bedarfe des Stadtteils diskutiert und mögliche Projekte geplant werden. Im Vordergrund sollte jedoch der direkte Austausch zwischen den Stadtteilakteuren stehen. Die möglichen Formate hierfür unterscheiden sich nach ihrer Zusammensetzung und Regelmäßigkeit.

Bei den regelmäßig stattfindenden Formaten muss ein besonderes Augenmerk darauf liegen, dass die einzelnen Veranstaltungen ein klares Ziel oder Thema haben oder im Falle von Arbeitsgruppen stetig an Projekten weitergearbeitet wird. Runden, die lediglich zum allgemeinen Austausch dienen, werden meist schnell nicht mehr angenommen und verlieren an Teilnehmern. Daher ist es sinnvoller, die regelmäßigen Formate im Zweifelsfall seltener aber dafür mit konkreterer Zielsetzung stattfinden zu lassen.

Neben der Organisation der regelmäßigen Formate können akute Probleme oder einzelne Projekte durch einmalige Veranstaltungen oder kurzlebige Gruppen aufgegriffen werden. Das Quartiersmanagement sollte als „Sensor“ im Quartier einen Blick auf die aktuellen Entwicklungen haben. Im Bedarfsfall kann es dann die thematisch relevanten Akteure zusammenbringen.

Themen oder projektbezogene Gremien und Veranstaltungen haben unabhängig von ihrer Regelmäßigkeit den Vorteil gegenüber Formaten, die alle Gruppen einbeziehen, dass die Akteure gezielter nach ihren Interessen und Zuständigkeiten teilnehmen können. So wird ein unnötiger Zeitaufwand vermieden.

Die einzelnen Veranstaltungs- und Netzwerkformen sind nicht ausschließlich auf Stadtteilakteure bezogene Formate zu verstehen. Je nach Format und Anlass ist auch die Einbindung von Bewohnerinnen und Bewohnern beziehungsweise die Durchführung als öffentliche Veranstaltung sinnvoll.



#### Der Zusammenarbeit einen Rahmen geben

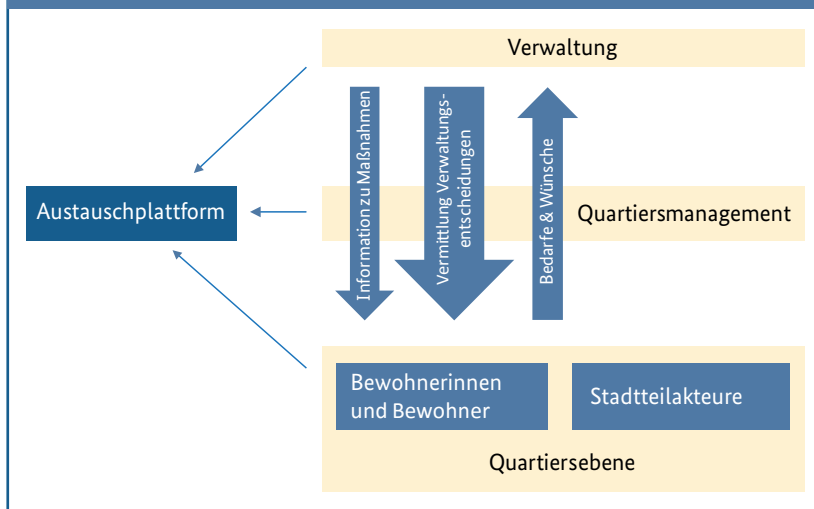
Im Gebiet Trier-Nord wurde im Rahmen der Sozialen Stadt das bestehende Netzwerk der sozialen Akteure, welches Kitas, Schulen, Jugendarbeit, Beratungsstellen, Pfarrei, Horte und die Wohnungsgenossenschaft umfasst, weiterentwickelt. In Workshops diskutierten diese unter anderem ihr Verständnis und Formen der Kooperation im Quartier. In mehreren Treffen entwickelten und verabschiedeten sie eine Kooperationsvereinbarung. Es wurde ein gemeinsames Logo entwickelt, das die Akteure verwenden und die Zusammengehörigkeit und das Engagement für das Quartier nach außen zeigen soll. Der Arbeitskreis trifft sich alle sechs bis acht Wochen und entwickelt gemeinsam Projekte, wie zum Beispiel eine Jugendkonferenz.



#### Wanderndes Stadtteilforum

In Hamburg-Lurup wurde im Rahmen der Sozialen Stadt das Luruper Forum als öffentliche Veranstaltung zur Diskussion von Problemen und Projekten etabliert. Die Forumssitzungen finden in unterschiedlichen Einrichtungen im Stadtteil statt, so dass die anderen Institutionen und Bewohnerinnen und Bewohner diese kennenlernen können.

## Vermittlungsfunktion des Quartiersmanagements zwischen Verwaltung und Quartier



Quelle: Quaestio Forschung & Beratung

## 4.7 Vermittlung zwischen Quartier und Verwaltung

Das Quartiersmanagement nimmt eine wichtige Rolle in der Vermittlung zwischen dem Quartier und der Verwaltung sowie Kommunalpolitik ein. Diese richtet sich sowohl vom Quartier an die Politik und Verwaltung als auch umgekehrt.

### Bedarfe und Probleme weiterleiten

Das Quartiersmanagement sollte Bedarfe, Probleme und Wünsche im Quartier aufgreifen und diese an die zuständigen Stellen in der Verwaltung weiterleiten, beziehungsweise mit den zuständigen Ämtern gemeinsam über eine Lösung verhandeln. Bezogen auf das ISEK fordert das Quartiersmanagement die Umsetzung der dort festgelegten Maßnahmen in der Verwaltung ein. Hinzu kommen kurzfristig entstehende oder artikulierte Bedarfe oder Projekte. Zu deren Vermittlung kann es auch gehören, emotionale Diskussionen oder Unmut in der Bewohnerschaft zunächst in eine sachliche Debatte zu lenken, so dass das Anliegen in strukturierter Form an die Verwaltung herangetragen werden kann.

Eine Herausforderung für das Quartiersmanagement besteht zudem darin, einzelne und gegebenenfalls lautstarke Forderungen und Wünsche der Bewohnerschaft dahingehend zu prüfen, ob es sich um eine Einzelmeinung oder das Quartiersinteresse handelt. Hierfür kann es sinnvoll sein, Anliegen zunächst mit

unterschiedlichen Akteuren abzustimmen, bevor diese weitergeleitet werden.

### Integriertes Handeln einfordern

Grundlage für die Umsetzung der Sozialen Stadt sollte ein integrierter Handlungsansatz innerhalb der Verwaltung sein (siehe auch Kapitel 2). Dies wird nicht in allen Kommunen in ausreichendem Maße praktiziert. Rolle des Quartiersmanagements ist es dann, die integrierte Zusammenarbeit zu befördern. Dies kann zum einen durch den bilateralen Kontakt mit den einzelnen Verwaltungsstellen erfolgen, in dem die Umsetzung des ISEK und Mitwirkung im Quartier

eingefordert wird. Zum anderen sollte das Quartiersmanagement im Zweifelsfall Abstimmungsrunden zwischen einzelnen Ämtern initiieren und zwischen den Interessen moderieren.

### In städtische Diskurse einklinken

Die Vermittlung der Quartiersinteressen muss nicht auf städtebauliche Projekte der Sozialen Stadt oder konkrete Anliegen, etwa akute Missstände im öffentlichen Raum, beschränkt sein. Das Quartiersmanagement kann auch darüber hinaus die Interessen des Quartiers vertreten und sich dazu in kommunale Diskurse einbringen. Bei sozialen Themen ebenso wie zum Beispiel bei Fragen zur Wohnsituation in der Stadt sollte das Quartiersmanagement den Blick auf die spezifischen Herausforderungen in den benachteiligten Quartieren lenken. Ziel ist es, die Stabilisierung der Quartiere stärker in den Fokus der Stadtgesellschaft zu rücken.

### Entscheidungen der Kommune vermitteln

Entscheidungen und Maßnahmen der Kommune sind für Bürgerinnen und Bürger häufig wenig nachvollziehbar. Das Quartiersmanagement hat daher die Aufgabe, diese gegenüber der Bewohnerschaft und den Institutionen sowie weiteren Stadtteilakteuren transparenter zu machen und zu erläutern. Besonders wenn es um Anliegen oder Projektideen der Bewohnerinnen und Bewohner geht, die nicht wie gewünscht umgesetzt werden können, gilt es um Verständnis etwa für finanzielle Zwänge oder rechtliche Vorgaben zu werben. Bei den Beteiligungsprozessen sollte es jedoch in jedem Fall Ziel sein, diese Situation durch die Absicherung der Machbarkeit vorab zu vermeiden (siehe Kapitel 4.3).

## Plattformen zum direkten Austausch schaffen

Das Quartiersmanagement ist nicht nur als Vermittler zwischen Quartier und Verwaltung zu sehen, sondern es sollte auch Plattformen zum direkten Austausch schaffen. Veranstaltungen, Gremien oder Arbeitsgruppen bilden einen Rahmen, in dem sich die kommunale Ebene, Vertreterinnen und Vertreter von lokalen Institutionen und Bewohnerschaft begegnen können. Das bewirkt nicht nur, dass gemeinsame Diskussionen geführt, sondern auch dass Berührungsängste abgebaut werden können. Das Quartiersmanagement fungiert dann als Moderator und führt möglichst einen direkten Interessenausgleich herbei.

## 4.8 Verwaltende und Steuerungsaufgaben

Die Aufgaben der Quartiersmanagements liegen zwar im Schwerpunkt in der Beteiligung der Menschen im Quartier, sie übernehmen jedoch häufig auch verwaltende Aufgaben innerhalb der Umsetzung der Sozialen Stadt. Hierzu gehören zum Beispiel:

- Berichterstattung und Dokumentation zum einen gegenüber der Kommune aber auch Gesamtdokumentation gegenüber dem Fördermittelgeber.
- Evaluation und Monitoring der Umsetzung der Sozialen Stadt.
- Die Akquise beziehungsweise Beantragung ergänzender Fördermittel sowie deren Abrechnung und Verwendungsnachweise. Das Quartiersmanagement trägt dadurch zur Bündelung unterschiedlicher Mittel insbesondere von EU, Bund und Ländern im Quartier bei.
- Erstellung oder Begleitung von Ausschreibungen zu Maßnahmen der Sozialen Stadt.
- Verwaltung des Verfügungsfonds inklusive Prüfung auf Förderfähigkeit und der Verwendung.

Auch bei diesen Aufgaben müssen die Zuständigkeiten von Quartiersmanagement und Verwaltung geklärt werden. Bei knappen zeitlichen Ressourcen innerhalb der Verwaltung kann es sinnvoll sein, dass das Quartiersmanagement eine intensive Unterstützung leistet, etwa wenn es darum geht, kurzfristig einen Förderantrag auf den Weg zu bringen. Zu vermeiden ist, dass der Umfang der verwaltenden Aufgaben dazu führt, dass die Aufgabengebiete der Beteiligung und Aktivierung im Quartier

eingeschränkt werden müssen. Je nach Aufgabenteilung zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement muss der Aufwand für die verwaltenden Aufgaben bei der Festlegung des Stundenumfanges des Quartiersmanagements berücksichtigt werden.

## 4.9 Arbeitsorganisation

### Umgang mit der Aufgabenvielfalt

Das breite Aufgabenspektrum stellt nicht nur umfassende Anforderungen an die Qualifikation der Quartiersmanagerinnen und -manager, sondern ist auch eine Herausforderung in der täglichen Arbeit. Da die Beteiligung, Aktivierung und Organisation der Stadtteilakteure keine klar umrissenen und abschließbaren Aufgabengebiete sind, sind zusätzliche Aktivitäten immer denkbar und begründbar. Unter den begrenzten Stundenbudgets ist eine Priorisierung der anliegenden Aufgaben umso wichtiger. Als Grundlage ist eine Transparenz über die Zeitverwendung des Quartiersmanagements nützlich. Auch wenn dies nicht als Nachweis vom Auftraggeber gefordert ist, ist es daher

sinnvoll, als Quartiersmanagerin oder -manager über die eigenen Arbeitsstunden nach Aufgabengebieten Buch zu führen. Dies kann nicht nur genutzt werden, um die eigene Zeitverwendung gegenüber den gesetzten Zielen

zu überprüfen, sondern auch, um die Prioritätensetzung gemeinsam mit dem zentralen Ansprechpartner in der Verwaltung abzustimmen.

### Alltagsaufgaben versus strategischer Blick

Zu den Aufgabengebieten des Quartiersmanagements zählen sowohl kontinuierliche Aufgaben (zum Beispiel die Leitung einer Arbeitsgruppe) als auch Ad-hoc-Aufgaben (zum Beispiel durch Anfragen oder Projektideen aus der Bewohnerschaft). Trotz dieses Alltagsgeschäftes sollte darauf geachtet werden, dass einzelne Themen oder Ziele nicht aus dem Blick geraten. Um dies zu sichern, kann es sinnvoll sein, regelmäßige Zeitpunkte für eine (Neu-)Ausrichtung der Arbeit festzulegen. Das ISEK bietet eine Orientierung, das eigene Tun angesichts übergeordneter Zielsetzungen zu reflektieren. Es können nächste Schritte zur Erarbeitung bestimmter Themen und Entwicklung von Projekten festgelegt werden.

Um bei der großen Aufgabenvielfalt den strategischen Blick nicht zu verlieren, sollten regelmäßige Zeitpunkte zur Reflexion eingeplant werden.

## 5. Kooperationen und Partnerschaften im Quartier: Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit bestimmten Akteursgruppen



Das Quartiersmanagement arbeitet mit verschiedenen professionellen Akteuren sowohl aus dem Quartier als auch auf Ebene der Stadt zusammen. Wie die jeweiligen Gruppen angesprochen und für eine Zusammenarbeit im Sinne des Soziale-Stadt-Gebietes gewonnen werden können, ist unterschiedlich. Gleichzeitig sind die Stadtteilakteure auch Partner für spezifische Themen- und Handlungsfelder, etwa im Bereich des Zusammenlebens oder der städtebaulichen Aufwertung. Daher ergeben sich für das Quartiersmanagement jeweils besondere Herausforderungen in der Kooperation mit den Partnern. Dies steht im Vordergrund dieses Kapitels. Nichtsdestotrotz sollte es auch das Ziel sein, die unterschiedlichen Gruppen interdisziplinär zu übergeordneten Fragen der Quartiersentwicklung zusammenzubringen.

### 5.1 Federführendes Amt

#### Enge Zusammenarbeit mit einer zuständigen Ansprechperson

Das Quartiersmanagement braucht in der federführenden Verwaltungsstelle, meist dem Stadtplanungsamt, einen festen Ansprechpartner beziehungsweise eine Ansprechpartnerin. Mit dieser Person werden Ziele und Vorgehensweisen sowie Prioritäten diskutiert und abgestimmt. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Arbeit des Quartiersmanagements ist dabei eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit herrscht. Neben der Abstimmung der Vorgehensweisen ist die Ansprechperson auch Türöffner in andere Ämter und Fachbereiche. Je nach Anliegen und Verwaltungsstelle ist es im Einzelfall entweder sinnvoller, dass sie selbst diese direkt oder durch Einbindung höherer



Hierarchieebenen einbindet oder dies durch das Quartiersmanagement erfolgt.

### Abstimmungsroutinen

Bei einer etablierten partnerschaftlichen Zusammenarbeit erfolgt die Abstimmung zwischen Quartiersmanagement und der Ansprechperson in der Verwaltung bedarfsbezogen und es entsteht ein regelmäßiger Austausch. Dennoch sollten feste Abstimmungsroutinen etwa in Form eines Jour fixe festgelegt werden. In diesem können Entwicklungen in einzelnen Projekten sowie kurz- und mittelfristig anstehende nächste Schritte erörtert werden. Die Treffen sichern auch, dass das Quartiersmanagement über geplante Maßnahmen der Kommune im Quartier informiert ist. Nur so kann das Quartiersmanagement seine Aufgabe erfüllen, die Bewohnerschaft, Institutionen und andere Gruppen im Stadtteil zu informieren.

Wie häufig die Abstimmung sinnvoll ist, muss im Einzelfall entschieden und zwischen Gesprächsbedarf und Zeitaufwand abgewogen werden. In vielen Gebieten hat sich eine Routine zwischen einem Abstand von zwei bis vier Wochen als hilfreich erwiesen.

## 5.2 Andere Verwaltungsstellen

### Mitwirkung weiterer Ämter als Voraussetzung für die Arbeit im Quartier

Das Quartiersmanagement ist auf die Zusammenarbeit mit den anderen Ämtern und Verwaltungsstellen angewiesen, um Bedarfe im Quartier aufzugreifen oder Projekte zu initiieren und umzusetzen. So kann etwa die Umgestaltung öffentlicher Freiflächen nicht ohne das Grünflächenamt realisiert werden. Die ämterübergreifende Mitwirkung kann durch die Bildung einer Lenkungsgruppe organisiert werden, in die das Quartiersmanagement einbezogen werden sollte. So kann es direkt Bedarfe und Anliegen artikulieren. Darüber hinaus sollte die Einbindung im Bedarfsfall, etwa bei akuten Problemen oder Anliegen, aus dem Quartier erfolgen. Dies gelingt besonders gut, wenn die Umsetzung der Sozialen Stadt in Politik und Verwaltungsspitze eine hohe Priorität erfährt und insofern die gesamte Verwaltung angehalten ist, mitzuwirken.

### Vorteile der externen Rolle

Oft hat das Quartiersmanagement als externer Akteur Vorteile bei der Ansprache und Einbindung anderer Verwaltungsstellen. Anders als die in der Verwaltung zuständige Person, steht das externe Quartiersmanagement außerhalb der Hierarchie. Es kann bei Bedarf unterschiedliche Hierarchieebenen der Verwaltung direkt ansprechen und einbeziehen. Dies muss jedoch immer in Absprache mit dem zentralen kommunalen Ansprechpartner oder der Ansprechpartnerin erfolgen. Gemeinsam sollte entschieden werden, in welchen Fällen eine Ansprache verwaltungsintern oder durch das Quartiersmanagement erfolgen sollte. Dies hängt sowohl vom Anliegen als auch von den Beziehungen und Strukturen der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung ab.



#### Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsamt

Im Quartier Essener Straße in Hamburg-Langenhorn hat das Handlungsfeld Gesundheitsförderung einen hohen Stellenwert. Umgesetzt wurden zum Beispiel ein Projekt mit Bewegungsangeboten im Außenraum für Erwachsene und Senioren sowie ein Stadtteilgarten in einer öffentlichen Grünanlage. Beide Projekte sind aus Bewohnerideen heraus und in intensiven Beteiligungsprozessen entwickelt worden, beide laufen außerhalb der aktiven Förderphase stabil und auf ehrenamtlicher Basis weiter. Voraussetzung für das gute und nachhaltige Gelingen war eine durchaus innovative und integrierte Zusammenarbeit von Gesundheitsamt und dem Fachbereich Stadtgrün der Bezirksverwaltung Hamburg-Nord und die Gründung eines Stadtteilvereins.

## 5.3 Politik

Die Kommunalpolitik gibt als Entscheidungsträger den Rahmen für die Umsetzung von Maßnahmen im Quartier vor. Für das Quartiersmanagement ist sie daher ein wichtiger Partner. Rats- und Fraktionsmitglieder aus dem Quartier können gezielt eingebunden werden, um die Interessen des Quartiers in die politischen Gremien zu tragen.

In Gremien, Beteiligungsveranstaltungen oder Arbeitsgruppen können Vertreterinnen und Vertreter der Kommunalpolitik eingeladen werden, um das Interesse und den Kontakt der Bewohnerinnen und Bewohner zur Kommunalpolitik zu stärken. Wichtig ist, dass parteipolitische Diskussionen und Konflikte nicht in

die Gremien oder Veranstaltungen getragen werden. Das Quartiersmanagement sollte dies durch eine entsprechende Moderation oder auch Vorabgespräche sicherstellen.

## 5.4 Soziale Einrichtungen und Träger

### Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit

Soziale Einrichtungen und Träger, wie zum Beispiel Schulen, Kindergärten, Beratungsstellen, Jugend- und Stadtteilzentren, sind wichtiger Partner, wenn es um die Adressierung sozialer Probleme im Stadtteil oder der Verbesserung der Bildungschancen geht. Als zentrale Akteure in diesem Bereich können nur mit ihnen gemeinsam Projekte in diesen Handlungsfeldern umgesetzt werden. In der Zusammenarbeit geht es neben der Umsetzung konkreter Projekte auch um eine generelle Öffnung von Einrichtungen in den Stadtteil, etwa durch die Entwicklung von Schulen zu Stadtteilschulen und deren Anknüpfung an soziale Angebote und Einrichtungen.

Im Bildungsbereich bestehen Potenziale, durch die Vernetzung der Akteure und Entwicklung von Bildungslandschaften die Bildungschancen zu verbessern.

Diese können von den Quartiersmanagements initiiert und koordiniert werden.

### Mitwirkungsbereitschaft und Vorbehalte

Durch die Bekanntheit des Programms Soziale Stadt und des Instruments der Quartiersmanagements ist die Mitwirkungsbereitschaft der sozialen Akteure in der Regel hoch. Dennoch sollte das Quartiersmanagement bei der Ansprache der Akteure und dem Aufbau der Kooperationen sensibel vorgehen. Die Koordinierungsaufgabe bedingt, dass gegebenenfalls parallele oder nicht bedarfsgerechte Angebote identifiziert werden. Mit den Trägern ist dann zu diskutieren, wie möglicherweise unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt oder Angebote kombiniert werden können. Bei den sozialen Akteuren kann das zunächst zu Vorbehalten bei der Einrichtung des Quartiersmanagements führen. Diese gilt es, im direkten Kontakt auszuräumen und die Unterstützungsfunktion des Quartiersmanagements zu verdeutlichen.

Neben Vorbehalten gegenüber dem Quartiersmanagement müssen auch die im Quartier vorhandenen Trägerstrukturen berücksichtigt werden. Zwar gibt es zum Teil bereits Kooperationen zwischen einzelnen Trägern,

dennoch sind sie gegebenenfalls auch Konkurrenten um Finanzierungs- und Fördermittel. Die Fokussierung der Umsetzung gemeinsamer Projekte kann ein Weg sein, um diesen Konkurrenzen zu begegnen.

Nicht zuletzt ist zu beachten, dass soziale Institutionen häufig nur eingeschränkt Ressourcen zur Verfügung haben, um sich über ihr Alltagsgeschäft hinaus im Quartier einzubringen. Auch dadurch kann die Mitwirkungsbereitschaft eingeschränkt sein. Oft wird ein erheblicher Teil des Engagements im Quartier vom Personal der Einrichtungen ehrenamtlich geleistet.

## 5.5 Immobilieneigentümer

Die Wohnsituation in den Quartieren wird wesentlich vom Zustand der Gebäude beeinflusst. Gleichzeitig beeinflussen der Sanierungszustand und auftretende Leerstände – insbesondere von Ladenlokalen oder ganzen Gebäuden – das städtebauliche Erscheinungsbild.

Von kommunaler Seite gibt es kaum direkte Einflussmöglichkeiten. Wohnungsunternehmen mit größeren Beständen sind daher wichtige Partner und bringen sich häufig intensiv in die Quartiersentwicklung ein. In den

letzten Jahren hat auch die Aktivierung von privaten Einzeleigentümern in der Sozialen Stadt und auch als Aufgabe des Quartiersmanagements an Bedeutung gewonnen. Für die Zusammenarbeit mit den Wohnungsmarktakteuren ist die für Wohnen zuständige Verwaltungsstelle wichtiger Partner.

### Unterschiedliche Gründe für die Investitionszurückhaltung berücksichtigen

In den Quartieren sind unterschiedliche Eigentümerstrukturen vorhanden. Vor allem in Geschosswohnungsgebieten der 1960er und 1970er Jahre dominieren häufig Bestände größerer Wohnungsunternehmen. In innenstadtnahen Gründerzeitgebieten ist der Wohnungsbestand hingegen meist im Eigentum einzelner Privatpersonen oder Kleinunternehmen. Bei den größeren Wohnungsunternehmen wird die Investitionsbereitschaft von der internen Strategie und Zeitplanung von Sanierungen bedingt. Dies muss das Quartiersmanagement bei der Zusammenarbeit berücksichtigen.

Ob die Initiierung einer Kooperation durch das Quartiersmanagement gelingt, hängt auch davon ab, um welche Art von Unternehmen es sich handelt. Bei

**Die Aktivierung von Einzeleigentümern nimmt eine zunehmende Bedeutung ein und muss unterschiedliche Gründe ausbleibender Investitionen berücksichtigen.**



internationalen Kapitalgesellschaften als Eigentümer gelingt es häufig nicht, den Kontakt aufzubauen oder gar eine Zusammenarbeit zu initiieren. Bei stärker vor Ort verankerten, privaten Unternehmen sollte das Quartiersmanagement für den Aufbau einer Zusammenarbeit als Argument den Nutzen, den die Unternehmen durch die Maßnahmen der Sozialen Stadt und die Aufwertung des Quartiers haben, in Vordergrund stellen. Durch abgestimmte und zeitlich konzentrierte Maßnahmen im öffentlichen Raum und in den Wohnungsbeständen kann zudem ein stärkerer Impuls für die Entwicklung des Quartiers erreicht werden. Am leichtesten lässt sich aufgrund der kommunalen Einflussmöglichkeiten meist die Zusammenarbeit mit städtischen Wohnungsunternehmen initiieren.

Bei den Einzeleigentümern muss das Quartiersmanagement die individuellen Gründe für die Investitionszurückhaltung ermitteln und darauf reagieren. Während bei einigen Eigentümern die finanziellen Mittel nicht ausreichen und die Information über Fördermöglichkeiten keine Investition ermöglichen können, sind andere Eigentümer mit der Bewirtschaftung ihrer Immobilie überfordert oder es fehlt an Wissen, welche Maßnahmen sinnvoll und rentabel sein könnten.

Besonders schwierig ist der Aufbau einer Zusammenarbeit mit Eigentümern stark verwahrloster Immobilien. Zum Teil sind diese nicht handlungsfähig oder -willig. In einzelnen Fällen gehört die ausbleibende Instandhaltung und gleichzeitige Vermietung an Haushalte, die auf dem Wohnungsmarkt benachteiligt sind, zum Geschäftsmodell. Hier sind Angebote des Quartiersmanagements nicht ausreichend, sondern es braucht eine kommunale Strategie im Umgang mit den Immobilien.

### Aktivierung von Einzeleigentümern

Ziel der Aktivierung durch das Quartiersmanagement und der Zusammenarbeit mit den Immobilieneigentümern ist es, Investitionen in den Wohnungsbestand anzuregen. Neben der Verbesserung der Wohnsituation und des Erscheinungsbildes gewinnen die energetische Sanierung und der altersgerechte Umbau zunehmend an Bedeutung. Es können unterschiedliche Vorgehensweisen und Angebote damit verbunden werden:

- **Beratungsangebote:** Die Angebote können Beratungen zu im Fall der jeweiligen Immobilie sinnvollen Maßnahmen umfassen. Ebenso sind allgemeine Beratungen zu vorhandenen Fördermöglichkeiten im Rahmen der Städtebauförderung oder anderen Fördermöglichkeiten, etwa der Kreditanstalt für Wiederaufbau oder der Länder, möglich.
- **Veranstaltungen und Informationsangebote:** Im Rahmen von Veranstaltungen oder auch Informationsmaterialien können Sanierungs- und Umbaumöglichkeiten aufgezeigt und gute Beispiele präsentiert werden. Es sollte aber auch über die kleinräumige Entwicklung des Wohnungsmarktes informiert werden.
- **Vernetzung:** Zum Beispiel über eigene Veranstaltungsformate wie Eigentümerstammtische können die Immobilieneigentümer miteinander ins Gespräch gebracht werden. Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass die Sanierungstätigkeit einzelner Eigentümer auch davon abhängt, ob andere Eigentümer im Umfeld mit der Aufwertung ihrer Häuser ein ansprechendes Umfeld und ein gutes Beispiel geschaffen haben. Durch eine abgestimmte Sanierungstätigkeit kann nicht nur die Investitionsbereitschaft erhöht,

sondern auch das Erscheinungsbild in größerem Ausmaß positiv beeinflusst werden. Es ist daher sinnvoll, die Eigentümer kleinräumiger Teilbereiche des Quartiers (zum Beispiel straßenweise) zu vernetzen.

Zum Teil werden für die Beratung der Einzeleigentümer ergänzende Auftragnehmer (zum Beispiel unter dem Titel „Quartiersarchitekten“, „Sanierungsberater“) eingesetzt. Diese ergänzen das Quartiersmanagement durch ihr Fachwissen in Fragen der Sanierung und Modernisierung von Immobilien und bieten Beratungen für Eigentümer an. Es ist sinnvoll, sie, zumindest in der Außerdarstellung, in das Team des Quartiersmanagements zu integrieren und die Beratungen im Quartiersbüro anzubieten, so dass keine parallele Anlaufstelle im Stadtteil aufgebaut wird.



### Unterstützung bei der Belegung

Im Offenbacher Soziale-Stadt-Quartier Östliche Innenstadt verhinderte eine sehr hohe Bewohnerfluktuation, dass sich stabile Nachbarschaften und eine Identifikation mit dem Quartier einstellen konnten. Das Quartiersmanagement unterstützte die Eigentümer daher, bei der Belegung ihrer Wohnungen langjährigere Mieter zu finden. Im Rahmen einer Vermietungsbörse konnten Eigentümer sich zu Fragen der Vermietung beraten und Wohnungsangebote auf die Homepage der Sozialen Stadt Offenbach einstellen lassen. Das Quartiersmanagement bot zudem an, Erstgespräche mit Bewerbern für die Wohnungen zu führen und stellte einen Fragebogen für die Bewerberauswahl zur Verfügung (siehe [www.soziale-stadt-offenbach.de](http://www.soziale-stadt-offenbach.de)).



### Vermittlung eines neuen (Zwischen-) Nutzers

Im Berliner Fördergebiet Pankstraße unterstützt das Quartiersmanagement die Vermittlung von leerstehenden Ladenlokalen. Wesentliche Informationen zu den verfügbaren Flächen wurden in Steckbriefen zusammengefasst. Das Quartiersmanagement bietet eine Sprechstunde an, in der man sich über die Ladenlokale und Nutzungsmöglichkeiten informieren kann. Es sollen möglichst langfristig tragfähige neue Nutzungen gefunden werden. Um kurzfristig sowohl das Erscheinungsbild der Ladenlokale zu verbessern als auch zumindest geringe Einnahmen für den Eigentümer zu bewirken, werden jedoch auch Zwischennutzungen vermittelt (siehe [www.pankstrasse-quartier.de](http://www.pankstrasse-quartier.de)).

## 5.6 Gewerbetreibende

### Ausgangsbedingungen für die Aktivierung

Gewerbetreibende bieten nicht nur Arbeits- und gegebenenfalls Ausbildungsplätze im Quartier. Einzelhandel und Dienstleistungen sind darüber hinaus zentrale Versorgungsinfrastrukturen vor Ort. Die Stärkung der lokalen Ökonomie im Quartier ist daher vielerorts eines der Schwerpunktthemen der Sozialen Stadt, auch unterstützt durch das ergänzende ESF-Bundesprogramm Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ) des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.

Die Aktivierung und Zusammenarbeit mit den Gewerbetreibenden gestaltet sich zum Teil schwierig. Nicht alle Unternehmen haben trotz des eigenen Standorts einen engeren Bezug zum Quartier, zum Beispiel Handwerksbetriebe, deren Kunden aus der ganzen Region stammen. Bei den kleinen, inhabergeführten Einzelhandelsgeschäften fehlt es zudem an den zeitlichen Ressourcen für auf das Quartier gerichtete Aktivitäten. Dennoch finden sich auch Unternehmen, die bereit sind, sich, zum Teil auch durch finanzielle Mittel, an der Quartiersentwicklung zu beteiligen. Das Quartiersmanagement kann die Aufgabe übernehmen, diese zu identifizieren und eine Kooperation aufzubauen.

Das Quartiersmanagement sollte auch für die Gewerbetreibenden Ansprechpartner für Probleme und Bedarfe, die auf den Standort im Quartier bezogen sind, sein. Anders als Bewohnerinnen und Bewohner haben die Gewerbetreibenden dabei den Einfluss ihres unmittelbaren Umfelds auf ihr Unternehmen im Blick. Diese gilt es genauso ernst zu nehmen, wie die Belange und Anliegen der Bewohnerschaft.



### Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen

Wie Kooperationen mit Unternehmen aber auch Stiftungen in der Sozialen Stadt aufgebaut und ausgestaltet werden können, zeigt die Publikation:

Benachteiligte Quartiere gemeinsam unterstützen. Eine Arbeitshilfe für die kommunale Praxis zur Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen.

Verfügbar unter: [www.bmub.bund.de/publikationen](http://www.bmub.bund.de/publikationen)

## Durch Vernetzung stärken

Zur Stärkung der lokalen Ökonomie kann das Quartiersmanagement die Kooperation zwischen den Gewerbetreibenden initiieren und unterstützen. Das Quartiersmanagement kann nicht nur gemeinsame Aktivitäten, zum Beispiel in der Werbung oder Außengestaltung, anregen, sondern auch Projekte unterstützen und dadurch den Zeitaufwand für die Gewerbetreibenden gegebenenfalls etwas reduzieren. Mit ersten Erfolgen wird die Bindung an das Quartier gestärkt und die Grundlage für eine weitere Kooperation geschaffen.

## Zusammenarbeit mit Schulen

Durch den Übergang von der Schule in den Beruf ist das Thema lokale Ökonomie eng mit dem Thema Bildung verknüpft. Es ist daher sinnvoll, auch eine Vernetzung der beiden Akteursgruppen anzustreben. Während es für die Schulen von Interesse ist, die Berufsorientierung ihrer Schülerinnen und Schüler zu begleiten, werden in einigen Handwerksberufen dringend Auszubildende gesucht. Die beiden Akteursgruppen sind in ihren Arbeits- und Denkweisen jedoch unterschiedlich und zum Teil vorurteilsbelastet. Das Quartiersmanagement kann hier eine wichtige Vermittlerrolle übernehmen und dabei unterstützen, gemeinsame Projekte zu initiieren.



# 6. Zwischen Ankommen und Verabschieden: Besondere Herausforderungen einzelner Arbeitsphasen

## 6.1 Anfangsphase

Bis das Quartiersmanagement im Stadtteil bekannt und als Ansprechpartner etabliert ist, vergehen meist ein bis zwei Jahre. Vor allem in den ersten Monaten besteht im Quartier eine Neugier, was das Programm und das Quartiersmanagement mit sich bringen wird. Diese Phase sollte intensiv für die Aktivierung und den Aufbau von Kontakten genutzt werden.

### Wissen aneignen

Um als Ansprechpartner im Quartier akzeptiert zu werden, muss das Quartiersmanagement schnell einen Überblick über den Stadtteil gewinnen. Das Quartiersmanagement sollte alle Einrichtungen, Gruppen und Initiativen vor Ort, bestehende Angebote, Straßen und Plätze kennen. Nur so kann es auf Augenhöhe mit den Stadtteilakteuren ins Gespräch kommen und von ihnen und den Bewohnerinnen und Bewohnern ernst genommen werden.

### Kontakte aufbauen

Bei allen Stadtteilakteuren, insbesondere aus dem sozialen Bereich und den Wohnungsunternehmen, aber auch Vereinen oder Gewerbetreibenden sollten zu Beginn Antrittsbesuche vorgesehen werden. Diese dienen zum einen dazu, die jeweiligen Institutionen mit ihren Tätigkeiten und Angeboten kennenzulernen und zum anderen das Quartiersmanagement mit seinen Aufgaben vorzustellen und konkrete Unterstützungsangebote zu unterbreiten.

### Sich bemerkbar machen

Um im Quartier bekannt zu werden, steht in der Anfangsphase aufsuchende Arbeit im Vordergrund. Neben den Antrittsbesuchen bei den Stadtteilakteuren heißt das auch, im Quartier unterwegs zu sein und Gespräche mit Bewohnerinnen und Bewohnern zu führen.

Hilfreich kann es auch sein, wenn das Quartiersmanagement mit Aktionen auf sich aufmerksam macht.



### Aufmerksamkeit auf sich ziehen

In der Altonaer Altstadt in Hamburg zog das Quartiersmanagement zu Beginn mit einem Bollerwagen durch das Quartier. Ziel war es, sich bemerkbar zu machen und über den Start des Quartiersmanagements und der Sozialen Stadt zu informieren. Die Kontaktaufnahme zu Bewohnerinnen und Bewohnern wurde dadurch erleichtert, dass der Bollerwagen mit Informationsmaterial die Blicke auf sich zog.

Um Interesse für das Quartiersmanagement zu wecken, ist es hilfreich, schnell kleinere Projekte umzusetzen. Gleichzeitig wird damit verdeutlicht, was das Quartiersmanagement bewirken, beziehungsweise, dass sich eine Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement lohnen kann.



### Erste Projekte umsetzen

In der Magdeburger Neustadt stand die Tradition eines jährlichen Fackelumzugs vor dem Aus. Das neu eingerichtete Quartiersmanagement griff diesen als erstes Projekt auf und konnte durch seine Unterstützung sicherstellen, dass der Umzug doch stattfand. Das Engagement des Quartiersmanagements für die traditionsreiche Veranstaltung führte zu ersten Kontakten und zum Aufbau von Vertrauen.

## Strukturen schaffen

Vorhandene Netzwerke oder Kooperationen im Quartier sollten vom Quartiersmanagement berücksichtigt werden. Statt parallele oder neue Strukturen aufzubauen, ist es gegebenenfalls sinnvoller, wenn sich das Quartiersmanagement in die bestehenden einlinkt und diese gemeinsam mit den Akteuren weiterentwickelt. Im Antrittsbesuch sollten daher auch die Kooperationsstrukturen mit anderen Akteuren im Quartier erfragt werden.

Unter Berücksichtigung der bestehenden Netzwerke muss das Quartiersmanagement zu Beginn neue Strukturen aufbauen, um die Beteiligung und Kooperation der Institutionen im Stadtteil sowie der Bewohnerinnen und Bewohner zu organisieren. Das können öffentliche Angebote wie Stadtteilkonferenzen oder Arbeitsgruppen sein oder solche mit einem festgelegten Mitgliederkreis, wie zum Beispiel ein Quartiersbeirat. Feste Gremien, wie das Entscheidungsgremium für den Verfügungsfonds, können im Idealfall nach Schaffung eines Überblicks über die Akteurslandschaft und die Antrittsbesuche besetzt werden. Zur Bildung von weiteren Arbeitsgruppen bietet es sich an, diese gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen und der Einwohnerschaft im Rahmen von Beteiligungsveranstaltungen zu begründen. Sie sollten sich nach den Interessenlagen im Quartier richten.

## 6.2 Hauptarbeitsphase

Meist etwa nach den ersten ein bis zwei Jahren hat sich das Quartiersmanagement soweit etabliert, dass es als Ansprechpartner anerkannt ist und sich feste Strukturen der Zusammenarbeit mit den Stadtteilakteuren gebildet haben. Diese werden genutzt, um in dieser Phase die Umsetzung der städtebaulichen Maßnahmen intensiv zu begleiten. Umso wichtiger ist es, dass durch mehrjährige Beauftragung oder Verlängerungsoptionen die Kontinuität in der Besetzung des Quartiersmanagements gesichert wird, um überhaupt eine Etablierung zu erreichen.

### Netzwerke bespielen bei weiterer Aktivierung

Nach der Anfangsphase verfügt das Quartiersmanagement über Kontakte und Kooperationspartner im Quartier. Diese müssen stetig gepflegt und bestehende Netzwerke und Gruppen bespielt werden. Durch wiederkehrende Projekte, wie etwa die Organisation eines Stadtteilfestes, entsteht ein regelmäßiger Anlass für die Zusammenarbeit. Darüber hinaus gilt es, neue Projekte

zu entwickeln und umzusetzen. Nichtsdestotrotz kann es bei den Beteiligten zu Ermüdungserscheinungen kommen und sich über die Laufzeit die Gruppe der Aktiven ausdünnen. Es ist daher wichtig, auch über die Laufzeit hinweg Angebote und Aktionen zur Aktivierung neuer Mitstreiter durchzuführen.

### Formate bei Bedarf anpassen

Die Bedarfe im Quartier ebenso wie die Interessen der aktiven Bewohnerinnen und Bewohner sowie institutionalisierten Akteure können sich im Laufe der Zeit ändern. Die einmal aufgebauten Beteiligungsformate wie Arbeitsgruppen, Netzwerke oder Veranstaltungsreihen sollten daher nicht statisch sein. Die aufgebauten Strukturen können und sollten, wenn sich eine abnehmende Teilnehmerzahl zeigt oder neue Diskussionen und Projektideen ausbleiben, hinterfragt werden. Nicht immer ist es dann notwendig, die Angebote komplett aufzugeben. Eine Neuausrichtung mit neuer Bezeichnung kann bereits helfen, neue Gesichter und neue thematische Impulse zu setzen.



### Neues Format für die Aktivierung von Nachbarschaften

In der Dortmunder Nordstadt wurden bis 2014 die sogenannten Nachbarschaftskreise als Veranstaltungsformat in drei Teilquartieren des Gebietes durchgeführt. Da sich zunehmend ein fester Teilnehmerkreis bildete und keine neuen Bewohnerinnen und Bewohner mehr erreicht wurden, wurden die Veranstaltungen unter dem Namen „Nachbarschaftlicher Austausch“ neu konzipiert. Die Veranstaltungen finden jetzt in wechselnden Einrichtungen im Quartier, zum Beispiel Schulen oder Kindergärten, statt. Über die Anbindung an die Einrichtung werden auch Personengruppen angesprochen, die mit dem alten Format weniger gut erreicht wurden.

## 6.3 Abschluss und Verstetigung

Als Instrument der Sozialen Stadt ist das Quartiersmanagement auf die Förderlaufzeit begrenzt. Nur in Einzelfällen wird es möglich sein, das Quartiersmanagement als Institution mit allen Zuständigkeiten weiterzuführen, etwa wenn eine kommunale Weiterfinanzierung möglich ist. In der Regel muss es daher Ziel des Quartiersmanagements sein, während der Laufzeit Strukturen aufzubauen und sich entbehrlich zu machen. Die Nachhaltigkeit beziehungsweise Verstetigungsmöglichkeit in den Aufgabenbereichen

des Quartiersmanagements muss bereits während der Laufzeit bedacht werden.

## Abgeschlossene versus dauerhafte Aufgaben

Sich entbehrlich zu machen, heißt nicht, dass es für die Aufgaben des Quartiersmanagements nach Abschluss der Sozialen Stadt keine Notwendigkeit mehr gibt. Vielmehr muss bereits während der Laufzeit bei der Umsetzung von Projekten, spätestens jedoch in der Endphase der letzten ein bis zwei Förderjahre, gesichtet werden, welche Aufgaben abgeschlossen werden können und welche für die langfristige Stabilisierung und Absicherung des Erreichten weiter notwendig sind. Es geht dabei sowohl um kleinere, konkrete Aufgaben, wie zum Beispiel die Erstellung der Stadtteilzeitung, als auch um zentrale Funktionen, die das Quartiersmanagement vor Ort übernimmt, zum Beispiel als Anlaufstelle für die Bewohnerschaft.

Die Aufgaben des Quartiersmanagements sind in erster Linie mit der Umsetzung der Sozialen Stadt verbunden, insbesondere die Beteiligungsangebote zur Umsetzung der baulichen Maßnahmen. Andere Aufgaben und Rollen können als langfristige beziehungsweise Daueraufgabe verstanden werden. Zu letzteren werden meist die Bildung einer Anlaufstelle für Bewohnerinnen und Bewohner und zur Weiterleitung von Anliegen an die Verwaltung und die Unterstützung von quartiersbezogenem Engagement gezählt. Ebenso benötigen die aufgebauten Netzwerke und Kooperationen gegebenenfalls weiterhin einen Motor, damit die entstandenen Strukturen beibehalten werden.

Bei der Frage, welche Aufgaben dem Quartiersmanagement dauerhaft zukommen sollten, sind mehrere Faktoren von Bedeutung:

- Wie etabliert ist das Angebot im Quartier?
- Wie stark trägt es zur Stabilisierung des Quartiers bei?

- Inwieweit ist eine Verankerung auf Quartiersebene notwendig oder können gesamtstädtische Angebote genutzt werden?

Nicht zu erwarten und zum Teil auch nicht erforderlich ist, dass alle Aufgaben in gleichem Umfang und gleicher Intensität weitergeführt werden können. Es müssen die zentralen Aufgaben identifiziert werden, für die ein weiterer Bedarf besteht und Prioritäten gesetzt werden. Letztendlich wird für die Weiterführung oder Einstellung von Aufgaben entscheidend sein, für welche davon Mitstreiter und Partner gefunden werden können.

## Befähigen und Aufgaben übergeben

Die Herausforderung für das Quartiersmanagement, sich entbehrlich zu machen, besteht nicht nur in der Abschlussphase, sondern während der gesamten Laufzeit. In einzelnen Projekten sollte die Unterstützung des Quartiersmanagement dazu führen, dass andere Personen diese selbstständig weiterführen können. Das Quartiersmanagement sollte nach und nach mehr Verantwortung abgeben.

Spätestens zum Ende der Laufzeit sollten einzelne Aufgaben dann vollständig an Institutionen, Personen oder Gruppen im Quartier übergeben werden. Das können soziale Träger und Institutionen vor Ort ebenso sein wie Wohnungsunternehmen, Vereine oder engagierte Bewohnerinnen und Bewohner. Natürlich kann dies nur im Einverständnis erfolgen. Daher muss im gemeinsamen Gespräch geklärt werden, ob eine Bereitschaft besteht, die Aufgabe weiterzuführen. Dies sollte bereits einige Monate vor Auslaufen des Quartiersmanagements erfolgen. Dadurch kann die Übergabe gemeinsam gestaltet werden und das Quartiersmanagement in diese Phase zum Beispiel für letzte Fragen und Klärungsbedarfe zur Seite stehen.

## Stadtteilakteure befähigen

Um Partner zu haben, die nach der Förderlaufzeit weiter für das Quartier aktiv werden und gegebenenfalls auch Aufgaben des Quartiersmanagements





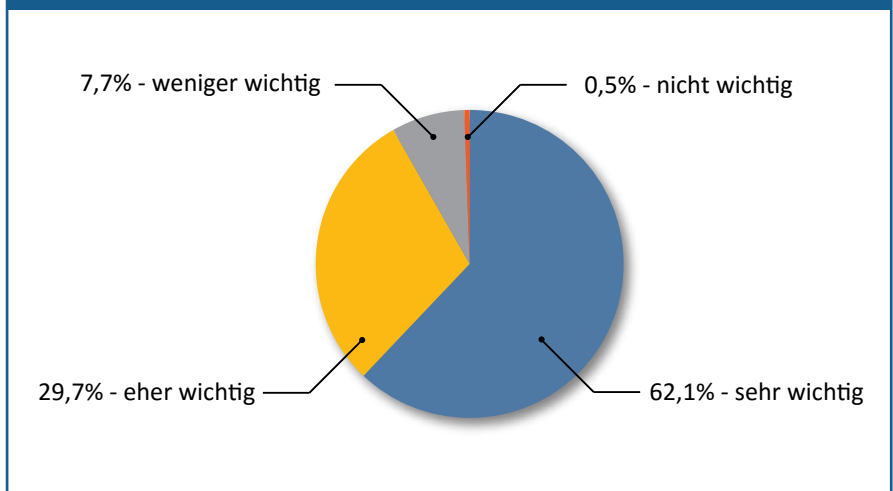
übernehmen können, sollten die Einrichtungen, insbesondere aus dem sozialen Bereich, unterstützt werden. Dies kann zum Beispiel durch die Schaffung von Räumen und Treffpunkten bis hin zu Stadtteilzentren erfolgen. Diese weiter zu bespielen, kann dann den Nukleus für die Initiierung weiterer Projekte bilden.

Eine wichtige Rolle nach (aber auch während) der Laufzeit des Quartiersmanagements können Stadtteilvereine übernehmen. Vorhandene Vereine sollten daher bereits während der Laufzeit unterstützt werden. Dies kann nicht nur durch die Hilfestellung des Quartiersmanagements, etwa bei der Umsetzung von Projekten durch den Verein, erfolgen. Es ist sinnvoll, dass (eine ausreichende Stabilität und Bereitschaft des Vereins vorausgesetzt) gezielt Projekte und Maßnahmen in die Trägerschaft des Vereins gegeben werden, beispielsweise die Abwicklung des Verfügungsfonds. Durch die Verwaltung eigener Mittel werden nicht nur die internen Vereinsstrukturen gestärkt und professionalisiert, sondern der Verein kann sich als Akteur im Quartier und Ansprechpartner für die Bewohnerschaft etablieren. Auch unabhängig davon, ob es gelingt, nach Abschluss der Sozialen Stadt den Verfügungsfonds aus anderen Mitteln weiterzuführen, kann durch die Übernahme von Aufgaben der Stadtteilverein soweit unterstützt werden, dass mit ihm zukünftig eine Anlaufstelle im Quartier und eine Plattform zur Stärkung von Engagement im Quartier bestehen bleiben.

Auch wenn im Vorfeld kein Stadtteilverein im Quartier besteht, kann der beschriebene Ansatz angewendet werden. Es gibt gute Beispiele für die Gründung von Stadtteilvereinen im Rahmen der Sozialen Stadt, die vom Quartiersmanagement angeregt und begleitet wurden (siehe Praxisbeispiel Elmshorn in Kapitel 7). Auch in diesem Fall sollte der Verein bereits während der Laufzeit des Programms eine Aufgabe in der Umsetzung in Arbeitsteilung mit dem Quartiersmanagement erhalten.

Ein Stadtteilverein kann in der Abschlussphase auch eine Form sein, um bestehende Gremien oder Netzwerke zu institutionalisieren und so eine Verstetigung zu erreichen. Die Vereinsgründung ist dann auch Anlass der beteiligten Personen, sich über die Vorstellungen

### Bedeutung, die die Programmkommunen der Verstetigung des Quartiersmanagements beimessen.



Quelle: StadtRaumKonzept, Bergische Universität Wuppertal, ILS 2015

zur weiteren Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele zu verständigen.

### Verantwortung der Kommune

Die Kommune sollte auch nach Abschluss der Sozialen Stadt sicherstellen, dass die erreichten Verbesserungen im Quartier gehalten und weiter stabilisiert werden können. Wichtig ist dabei, dass weiter ein Sensorium im Quartier vorhanden ist, so dass neue oder sich verschärfende Probleme ebenso wie Bedarfe erkannt und an die Verwaltung weitergeleitet werden. Das können vorhandene Institutionen, wie zum Beispiel ein Stadtteilzentrum sein oder auch ein Stadtteilverein.

Auch wenn eine Weiterfinanzierung des Quartiersmanagements aus kommunalen Mitteln nicht möglich oder nicht gewünscht ist, sollte die Kommune die durch die Arbeit des Quartiersmanagements aktivierten Institutionen oder Gruppen bei Bedarf weiter unterstützen. Dies gilt insbesondere für solche, die sich bereit erklärt haben, Aufgaben des Quartiersmanagements weiterzuführen. Das umfasst unterschiedliche Gesichtspunkte:

- Probleme und Anliegen, die aus dem Quartier gemeldet werden, sollten weiterhin eine hohe Priorität erfahren und aufgegriffen werden.
- Den Akteuren, die Aufgaben des Quartiersmanagements übernommen haben, sollte weiterhin eine zentrale Ansprechperson in der Verwaltung zugewiesen werden.
- Vereine, die sich ehrenamtlich weiter für das Quartier einsetzen oder Aufgaben des Quartiersmanagements übernommen haben, sollten eine (wenn auch geringe) finanzielle Unterstützung erhalten, um zum

Beispiel eine Teilzeitstelle zur Koordinierung einzurichten oder Projekte umzusetzen.

## Partner suchen

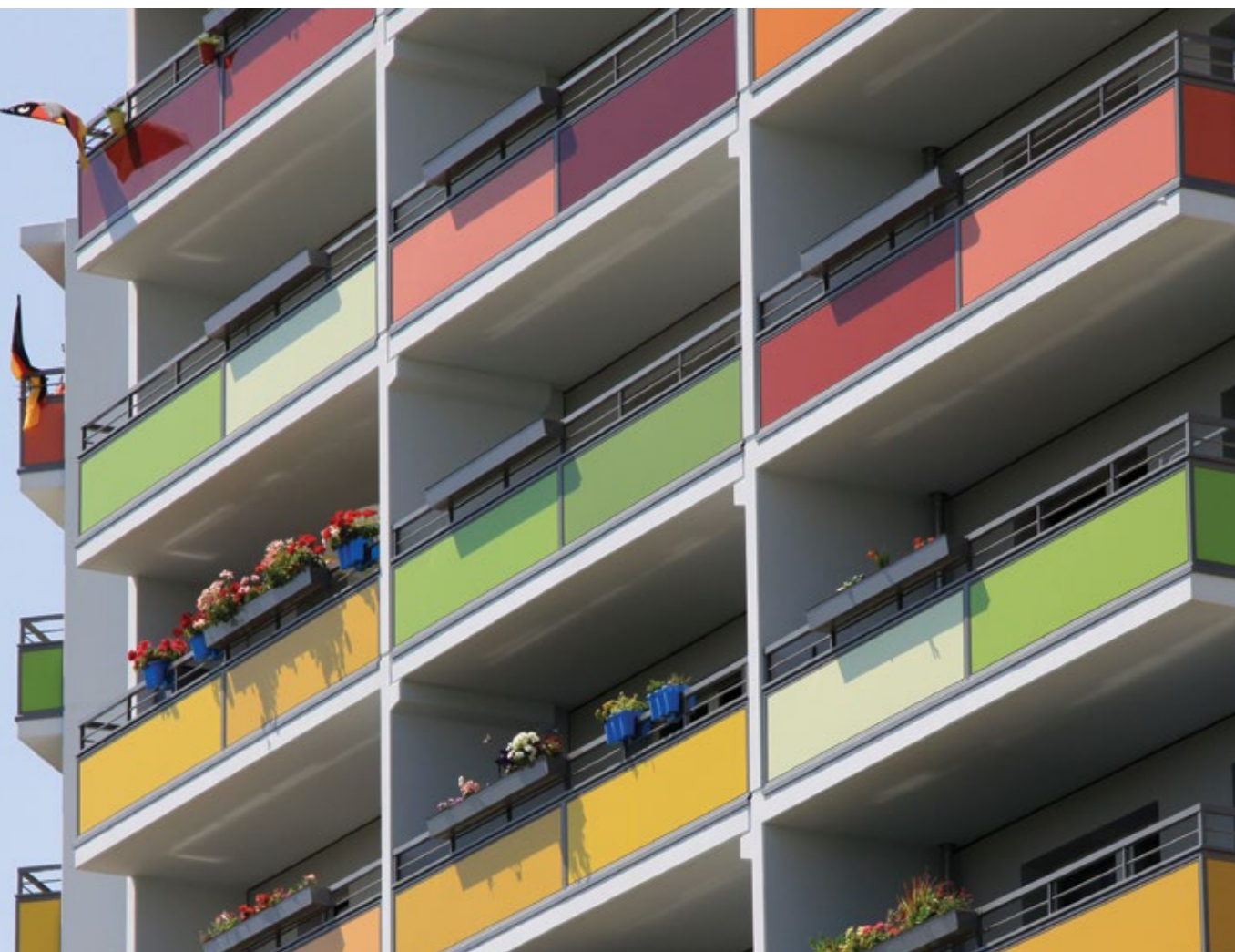
Nicht nur für die Übernahme von Aufgaben des Quartiersmanagements werden Partner im Quartier benötigt. Sie können eingebunden werden, um die Stadtteilakteure, die die Quartiersarbeit weiterhin umsetzen, zu unterstützen. Dies kann sowohl die finanzielle Beteiligung zur Umsetzung von Projekten oder die Bereitstellung oder Finanzierung von Räumen umfassen. Wohnungsunternehmen mit Beständen im Stadtteil profitieren von der Stabilisierung des Stadtteils und können angesprochen werden. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit über Erfolge des Quartiersmanagements

während der Laufzeit kann die Bereitschaft der Unternehmen erhöhen, sich über die Laufzeit hinweg einzubringen. Dies gilt ebenso für andere mögliche Partner.



### Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement

In Dortmund-Scharnhorst kooperieren drei Wohnungsunternehmen, welche ein wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement eingerichtet haben. Anders als beim zuvor mit der Umsetzung der Sozialen Stadt beauftragten Stadtteilbüro stehen Themen mit wohnungswirtschaftlichem Bezug im Vordergrund (MWEBWV 2011). Dazu gehört die Vandalismusprävention ebenso wie die Stärkung des Zusammenlebens.



## 7. Beispiele aus der Praxis



### 7.1 Berlin Bülowstraße/Wohnen am Kleistpark Bedarfsbezogene Bildung von Netzwerken

**Bundesland:** Berlin

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

**Quartierstyp:** heterogenes innerstädtisches Quartier

**Quartiersmanagement besteht seit:** 1999

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

**Umfang:** 4 Personen mit zusammen rund 79 Wochenstunden

#### Team und Schwerpunkte

Das Quartiersmanagement im Quartier Bülowstraße/Wohnen am Kleistpark wird durch ein Team von Quartiersmanagerinnen und Quartiersmanagern durchgeführt. Die einzelnen Personen haben je nach fachlicher Expertise die Handlungsfelder unter sich aufgeteilt.

#### Bewohnerbeteiligung und -aktivierung

Die Bewohnerbeteiligung und -aktivierung sowie das Informieren über Projekte und Maßnahmen im Quartier haben beim Quartiersmanagement einen hohen Stellenwert. Neben einer tagesaktuell gepflegten Website zur Information kommen hier vor allem unterschiedliche Gremien zum Einsatz.

Rund vier Mal im Jahr bietet der „Präventionsrat Schöneberger Norden – das Forum für Alle“ allen Bewohnerinnen und Bewohnern und Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen eine offene Plattform für Information und Partizipation. Hier werden zusammen mit dem Quartiersmanagement, Gewerbetreibenden, der Politik, der Verwaltung und lokalen Vereinen, Initiativen und Trägern aktuelle Projekte besprochen und über Probleme oder Wünsche und Lösungsmöglichkeiten diskutiert.

Der Quartiersrat bietet den Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers die Möglichkeit, über die Vergabe von Fördermitteln mit zu entscheiden (Berliner Modell). Er ist als formalisiertes Gremium in die Abstimmung über die Mittel des Projektfonds zur Förderung größerer Projekte eingebunden. Die ehrenamtlich tätigen Mitglieder werden bei der übergreifenden Projektplanung und der Projektbegleitung ebenso eingebunden wie bei der turnusmäßigen Überarbeitung des Integrierten Handlungs- und Entwicklungskonzepts. Sie erarbeiten darüber hinaus Anregungen und Stellungnahmen zu quartiersbezogenen Themen und wirken als wichtige Multiplikatoren. Der Quartiersrat nimmt damit direkten Einfluss auf die Entwicklungen im Quartier. Er besteht aus gewählten Vertretern der Bewohnerinnen und Bewohner und aus Vertreterinnen und Vertretern lokaler Einrichtungen.

Um Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zu bieten, selbst kleinere Projekte umzusetzen, werden über den Aktionsfonds Gelder zur Verfügung gestellt. Eine aus Bewohnerinnen und Bewohnern und

Vertreterinnen und Vertretern von Institutionen aus dem Quartier bestehende Jury entscheidet über die Mittelvergabe. Die Bürgerinnen und Bürger in der Jury wirken zudem als Multiplikatoren für weiteres quartiersbezogenes Engagement.



### Berliner Quartiersfonds

In den Berliner Gebieten der Sozialen Stadt werden Fördermittel über vier Quartiersfonds bereitgestellt. Während der Aktionsfonds für kleine Maßnahmen etwa dem Verfügungsfonds in anderen Bundesländern entspricht, entscheidet ein von den Bewohnern gewählter Quartiersrat über die Umsetzung größerer Projekte aus dem Projektfonds. Die Entscheidung über den Baufonds und Netzwerkfonds liegt bei der Senatsverwaltung. Aus diesen werden Bauprojekte und die Übertragung von Projektideen auf andere Fördergebiete finanziert.

Für informellere Formate wurde das sehr große Quartier noch einmal in vier Kieze unterteilt. Auf dieser Ebene sind die Bewohnerinnen und Bewohner besser zu erreichen. Viel Beteiligung läuft mittlerweile auch nicht mehr direkt über das Quartiersmanagement, sondern über Projekte und Veranstaltungen diverser Träger. Das Quartiersmanagement hat daher inzwischen einen starken Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Stadtteilakteuren.

### Initiierung von Netzwerkstrukturen

Eine zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements Bülowstraße/Wohnen am Kleistpark liegt in der Rolle als bekannter und verlässlicher Ansprechpartner für alle Akteure und in der Vernetzung der Akteure untereinander. In diesem Zusammenhang initiiert, unterstützt und stabilisiert das Quartiersmanagement seit 1999 kontinuierlich unterschiedliche Vernetzungsstrukturen im Quartier. Hierdurch sind zahlreiche verlässliche Kooperations- und Austauschstrukturen im Viertel entstanden. Beispiele sind das Netzwerk der Religionsgemeinschaften, die Initiative Interessengemeinschaft Potsdamer Straße oder die AG Gewaltprävention im Schöneberger Norden.

Das Quartiersmanagement fungiert in diesem Kontext vor allem als Netzwerkknoten. Es erkennt aktuelle Problemlagen im Quartier und führt die im jeweiligen Fall betroffenen und zuständigen Personen zusammen. So wurde etwa auf eine steigende Zahl von Vorfällen von Jugendgewalt eine Arbeitsgruppe „Gewaltprävention“

gegründet. Die Zuwanderung von Geflüchteten führte unter anderem zur Initiierung eines Netzwerks der Akteure für diese Zielgruppe. Die einzelnen Arbeitsgruppen sind insofern nicht als starres Format zu verstehen, sondern werden flexibel bei Bedarf eingesetzt und ausgestaltet.

Einige der Netzwerkstrukturen werden mittlerweile von anderen Trägern weitgehend selbstständig organisiert und koordiniert, in anderen übernimmt das Quartiersmanagement organisatorische Aspekte wie Einladung, Protokollierung und Moderation.

### Gemeinsame Projektentwicklung

Aus dem Projektfonds werden vor allem große, mehrjährige Projekte mit einem Mindestvolumen von 5.000 Euro finanziert. Hier ist das Quartiersmanagement stark in die Projektentwicklung eingebunden. Es entwickelt sowohl strategische Leitlinien in den verschiedenen Handlungsfeldern als auch konkrete Projektideen und stimmt diese ab. Gemeinsam mit dem Quartiersrat, der Verwaltung, thematisch involvierten Akteuren und mit Trägern werden konkrete, förderfähige Projekte entwickelt, die anschließend von einem Träger durchgeführt werden.

### Zusammenarbeit mit der Kommune

Das Quartiersmanagement hat in der Verwaltung sowohl auf Bezirks- als auch auf Senatsebene feste Ansprechpersonen (sogenannte Bezirks- beziehungsweise Gebietskoordinatorinnen). Vor allem zu Beginn des Quartiersmanagements liefen die Abstimmungen im Wesentlichen über die zentrale Ansprechpartnerin im Bezirksamt. Das Quartiersmanagement arbeitet in einzelnen Handlungsfeldern eng mit den bezirklichen Fachverwaltungen zusammen, zum Beispiel in den Bereichen Jugend, Grünflächen, Soziales oder Gesundheit.

Das zentrale Gremium zur Abstimmung zwischen dem Quartiersmanagement und der Verwaltung ist die Steuerungsrunde. Diese besteht aus dem Quartiersmanagement-Team, der Bezirkskoordinatorin und der Gebietskoordinatorin der Senatsverwaltung. Die Steuerungsrunde trifft die Entscheidungen über die Verwendung der Fördermittel und trifft zentrale Festlegungen zur Arbeit des Quartiersmanagements. Die Steuerungsrunde wird im Rahmen der Projektentwicklung regelmäßig um Mitglieder des Quartiersrates erweitert.

Neben der Steuerungsrunde findet die Abstimmung zwischen Quartiersmanagement und Verwaltung auch in anderen formellen Netzwerken sowie projekt- und anlassbezogen statt.

## 7.2 Dortmund Nordstadt Aktivierung in kleinräumigen Nachbarschaften



**Bundesland:** Nordrhein-Westfalen  
**Einwohner (Stadt/Quartier):** 597.000 / 59.000  
**Quartierstyp:** Gründerzeitliches Altbauquartier  
**Quartiersmanagement besteht seit:** 2002  
**Träger:** Stadtteil-Schule Dortmund e. V. und Stadt-RaumKonzept GmbH  
**Umfang:** 7 Personen mit zusammen rund 160 Wochenstunden

### Bewohnerbeteiligung und -aktivierung

Die Information, Beteiligung und Aktivierung von Bewohnerinnen und Bewohnern wird in Dortmund als eine zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements verstanden. Ursprünglich gab es in der Nordstadt drei voneinander unabhängige Quartiersmanagements. Diese wurden organisatorisch zusammengelegt, es werden jedoch weiterhin drei Büros in den Teilquartieren der Nordstadt betrieben. Dadurch ist das Quartiersmanagement trotz der Größe des Stadtteils nah an der Bewohnerschaft und ihren Bedarfen. Mit diesem Ziel setzt das Quartiersmanagement auch zunehmend auf die Ansprache von kleinräumigeren Nachbarschaften. Hierfür wurde unter anderem das Veranstaltungsformat „Nachbarschaftlicher Austausch“ eingeführt, in dem es um das direkte Umfeld, den Austausch der Nachbarn und die Initiierung gemeinsamer Projekte geht. Über Brückenköpfe in den Nachbarschaften (zum Beispiel Kitas) werden in diesem Rahmen erfolgreich Bewohnerinnen und Bewohner angesprochen, die mit klassischen großräumigeren Formaten weniger gut

erreicht wurden (zum Beispiel jüngere Familien, Haushalte mit Migrationshintergrund).

Für die Umsetzung von Bewohnerprojekten stehen in einem Quartiersfonds jährlich 50.000 Euro zur Verfügung. Über die Auswahl der zu fördernden Projekte entscheiden als Jury Vertreter der Fraktionen in der Bezirksvertretung, von Gewerbevereinen, Wohnungsunternehmen und aus den Bereichen Jugend, Soziales und Integration im Arbeitskreis Stadtbezirksmarketing.

Zur Aktivierung der Bewohnerinnen und Bewohner wird der Würdigung des bestehenden Engagements ein hoher Stellenwert beigemessen. Ehrenamtliche Mitwirkung erfolgt zum Beispiel durch Baumscheibenpatenschaften, in Nachbarschaftstreffs oder bei Angeboten der Begegnung im öffentlichen Raum. Jährlich wird der durch die Bewohnerschaft initiierte Preis „Engel der Nordstadt“ an engagierte Personen verliehen.

### Kleinräumige Quartiersentwicklung in Fokusquartieren

Für das sogenannte „Schleswiger Viertel“ wurde 2012 ein eigener Quartiersmanager eingestellt. In dem Siedlungsbereich zeigten sich zunehmende Verwahrlosungstendenzen im Wohnungsbestand, Gewerbeleerstände und Nutzungskonflikte im öffentlichen Raum. Durch die intensivere Betreuung sollte dem entgegengewirkt werden. Das Viertel war zudem Zuwanderungsziel von Menschen aus Südosteuropa. Inzwischen konnte das Viertel durch intensiv vernetzte

Zusammenarbeit mit den Institutionen vor Ort stabilisiert werden. Problemhäuser wurden in Wert gesetzt, Fassaden saniert, Eigentümer beschäftigen einen gemeinsamen Quartiershausmeister. Zudem wurde ein Nachbarschaftstreff aufgebaut und zwei Kinderstuben eingerichtet. Damit wurden leerstehende Gewerbeobjekte neu genutzt. Der Ansatz, Fokusquartiere zu bilden, soll fortgesetzt werden.

### **Imagearbeit für den Stadtteil**

In den letzten Jahren setzte das Quartiersmanagement einen Schwerpunkt auf die Imagearbeit für den Stadtteil. Das Quartiersmanagement wirkt im Arbeitskreis Stadtbezirkmarketing mit. Für diesen hat es einen Wettbewerb von Institutionen, Bewohnerinnen und Bewohnern zur Vorbereitung einer Imagekampagne organisiert und war maßgeblich an deren Umsetzung beteiligt. Höhepunkt war das Projekt „Wir: Echt Nordstadt“, welches das Quartiersmanagement initiiert und umgesetzt hat. Es wurden insgesamt 106 Gruppierungen aus der Nordstadt fotografisch sowie textlich dokumentiert und anschließend durch eine großformatige Ausstellung und eine Buchveröffentlichung öffentlich präsentiert.

### **Immobilienbestände im Fokus**

In der aktuellen Förderperiode setzt das Quartiersmanagement einen Fokus auf die Immobilienbestände in der Nordstadt. Als Grundlage für weitere Maßnahmen wurde zunächst eine vollständige Bestandserfassung durchgeführt und Schlüsselimmobilien mit Handlungsbedarf identifiziert. Mit allen fachlich involvierten Dezernaten der Stadt Dortmund wurde ein abgestimmtes Vorgehen für eine gezielte Herangehensweise verabredet. Langfristig soll das städtebauliche Erscheinungsbild verbessert und damit die Nordstadt aufgewertet werden.

Begleitend finden schon jetzt durch das eigens hierfür installierte Immobilien-Team des Quartiersmanagements Beratungen von Einzeleigentümern statt. Hilfreich ist dabei, dass das Quartiersmanagement auch die organisatorischen und beratenden Aufgaben für das Hof- und Fassadenprogramm innehat. Auch wenn die Stadt die Anträge für das Förderprogramm bewilligen muss, werden so sämtliche Beratungsleistungen zum Immobilien Thema beim Quartiersmanagement gebündelt. Zudem hat das Quartiersmanagement mit dem Eigentümerforum eine Informations- und Austauschplattform geschaffen und in Verbindung mit persönlichen Ansprachen kleinräumige Eigentümerkooperationen angestoßen.

### **Zusammenarbeit mit der Kommune**

Durch die Größe und zentrale Lage der Nordstadt hat diese eine enorme Bedeutung für die Gesamtstadt Dortmund. Alle Verwaltungsbereiche unterstützen das Quartiersmanagement deshalb aktiv. Der Bezirksbürgermeister und die Verwaltungsspitze sind vor Ort im Quartier präsent und suchen immer wieder aktiv den Kontakt zu den lokalen Akteuren. Insgesamt erleichtert die gute fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung es dem Quartiersmanagement, Anliegen einzubringen und Prozesse voranzutreiben. Hilfreich für die Arbeit des Quartiersmanagements ist es zudem, dass die Verwaltung nordstadtbezogene Zuständigkeiten organisiert hat. So gibt es diverse Zweigstellen und Fachreferenten im und für den Stadtteil (zum Beispiel Jugendamt, Ordnungsamt, Wirtschaftsförderung). Dadurch finden die Bewohnerinnen und Bewohner, aber auch das Quartiersmanagement selbst jederzeit kompetente Ansprechpartner vor Ort.

Die Abstimmung zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement erfolgt sehr regelmäßig über einen Jour fixe, bei dem sowohl übergeordnete strategische Aspekte wie auch konkrete operative Maßnahmen besprochen werden. Das Quartiersmanagement ist zudem in diversen Gremien vertreten, in denen sich unter anderem politische Vertreter, das Ordnungsamt, Gewerbevereine, Wohnungsunternehmen, Wohlfahrtsträger und die Jugendhilfe nordstadtbezogen austauschen. Das Quartiersmanagement übernimmt hier auch eine vermittelnde Funktion, indem es nach Bedarf Informationen und Diskussionsstände zwischen den unterschiedlichen Runden weiterträgt.

### **Einbindung von Sponsoren**

Das Quartiersmanagement in der Dortmunder Nordstadt wirbt Sponsorengelder für einzelne Projekte ein. Ein fester Kreis von Wohnungsunternehmen mit Beständen im Quartier und dem städtischen Entsorgungsbetrieb hat sich gebildet. Dieser berät alljährlich mit dem Quartiersmanagement darüber, welche konkreten Aktivitäten unterstützt werden. Es wird darauf geachtet, dass die geförderten Projekte positiv besetzte Themenfelder bedienen und damit für Sponsoren attraktiv sind. Über eine abgestimmte Pressearbeit wird das Engagement der Sponsoren präsentiert. Aktuell werden jährlich zwischen 35.000 bis 45.000 Euro von externen Sponsoren eingeworben.

## 7.3 Magdeburg Südost

### Unterstützung von Engagement



**Bundesland:** Sachsen-Anhalt  
**Einwohner (Stadt/Quartier):** 235.000 / 10.000  
**Quartierstyp:** gemischtes Stadtrandquartier  
**Quartiersmanagement besteht seit:** 2008  
**Träger:** Internationaler Bund IB Magdeburg  
**Umfang:** 1 Person mit rund 40 Wochenstunden

#### Quartiersmanagement als erste Anlaufstelle

Das Büro des Quartiersmanagements ist zentral im Bürgerhaus untergebracht, in dem auch das mobile Bürgerbüro Sprechzeiten anbietet. Feste Sprech- beziehungsweise Bürozeiten haben sich für das Quartiersmanagement nicht bewährt. Die Bewohnerinnen und Bewohner besuchen das Quartiersbüro nach Bedarf und lassen sich nicht auf feste Sprechzeiten lenken. Der Quartiersmanager nimmt nun flexibel Termine im Quartier wahr und sucht Einrichtungen und Initiativen gezielt auf, ist jedoch jederzeit telefonisch oder per E-Mail ansprechbar. Das Quartiersmanagement fungiert als erste Anlaufstelle im Stadtteil, an die Wünsche und Anregungen aber auch Probleme und Konflikte herangetragen werden können. Auch wenn sich das Quartiersmanagement grundsätzlich als Lobby der Bewohnerschaft versteht, wird dabei das Ziel verfolgt, die

Menschen dazu zu befähigen, ihre Anliegen zukünftig selbst in die Hand zu nehmen.

#### Aktivierung und Netzwerkarbeit

Das Quartiersmanagement informiert die Bewohnerinnen und Bewohner über geplante (bauliche) Maßnahmen in den Stadtteilen. Dabei geht es vor allem darum, gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Vertreterinnen und Vertretern von Einrichtungen und Initiativen aus dem Stadtteil Zukunftsvisionen für das Quartier zu entwickeln, die auch motivierend für alle Beteiligten wirken. So wurden im Rahmen der Umgestaltung des Geländes eines alten Wasserturms Ideen für eine zukünftige Nutzung entwickelt und hieraus ein Film produziert. Diese Visionen haben sich als hilfreich herausgestellt, um die tatsächliche Sanierung und Umnutzung in Gang zu bringen und eine positive Grundstimmung für das Projekt zu erzeugen.

Die zentrale Aufgabe des Quartiersmanagements besteht weiterhin darin, das vorhandene bürgerschaftliche Potenzial zu unterstützen und für den Stadtteil erfahrbar zu machen. Hierfür werden die engagierten Bürgerinnen und Bürger und die Institutionen vor Ort vernetzt, in unterschiedliche Projekte eingebunden und bei der Umsetzung von eigenen Projektideen

unterstützt. Hauptzielgruppe sind zahlreiche Vereine und ehrenamtliche Initiativen aus dem Quartier. Das Quartiersmanagement unterstützt sie dabei, ihre Ideen und Projekte in die Tat umzusetzen. Es nimmt an Planungstreffen für einzelne Projekte und Veranstaltungen der Gruppen teil, hält wichtige Ergebnisse fest, stellt notwendige Kontakte in der Verwaltung her, beziehungsweise setzt sich dort für das Projekt ein, und akquiriert finanzielle Mittel. Das Quartiersmanagement fungiert damit als Bindeglied und Unterstützer im Stadtteil.

Ein Beispiel für gelungene Unterstützung vorhandenen Engagements stellt die Zusammenarbeit mit einer der örtlichen Grundschulen dar. Hier unterstützt das Quartiersmanagement die Grundschule beim Schwerpunktthema Arbeit mit Flüchtlingskindern. In enger Kooperation mit der Schulsozialarbeiterin werden diverse interkulturelle Angebote entwickelt oder in den Stadtteil wirkende Aktionen umgesetzt (zum Beispiel internationales Kinderfest).

## Zusammenarbeit mit der Kommune

Die Zusammenarbeit mit der Kommune findet vor allem zwischen Quartiersmanager und dem zuständigen Ansprechpartner im Stadtplanungsamt, als federführendem Amt in der Umsetzung der Sozialen Stadt, statt. Darüber hinaus hat der Quartiersmanager mit der Zeit einen guten Kontakt zu Ansprechpersonen in anderen Ämtern aufgebaut.

Die Aufgaben des Quartiersmanagements wurden vorab nur grob umrissen. Die tatsächliche Ausgestaltung wird regelmäßig an den aktuellen Bedarfen ausgerichtet und in halbjährlich stattfindenden Besprechungen unter Einbezug der beteiligten Stadtteilakteure (zum Beispiel Vereine, Künstler) konkretisiert. Zwischenzeitliche Abstimmungen zwischen dem Quartiersmanagement und dem Stadtplanungsamt erfolgen unkompliziert nach Bedarf telefonisch oder persönlich.





## 7.4 Raunheim Ringstraße Förderverein als Träger des Quartiersmanagements



**Bundesland:** Hessen

**Einwohner (Stadt/Quartier):** 15.300 / 5.500

**Quartier:** Geschosswohnungsbau aus den 1960er Jahren

**Quartiersmanagement besteht seit:** 2001

**Träger:** Förderverein Ringstraßensiedlung

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

### **Gründung und Struktur des Fördervereins als Träger**

Von Seiten der Stadt Raunheim waren bereits zu Beginn der Programmumsetzung eine umfassende Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohner und eine möglichst unkomplizierte Abstimmung aller Beteiligten gewünscht. Daher entschloss sich die Stadt, die Trägerschaft des Quartiersmanagements an einen eigens für diesen Zweck gegründeten Verein zu übertragen. Dieser hat eine Quartiersmanagerin und einen -manager eingestellt, die klassische Aufgaben des Quartiersmanagements übernommen haben.

Zu Beginn wurde aktiv nach Mitgliedern, vor allem aber auch engagierten Mitmachern für den „Förderverein Ringstraßensiedlung“ gesucht. Die Besonderheit

des Vereins liegt darin, dass der Vorstand mindestens zur Hälfte aus Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers bestehen muss. Da es einige ehemalige Bewohner des Quartiers gibt, die sich aber dennoch stark mit diesem identifizieren, können bei der Besetzung der anderen Hälfte des Vorstands auch ehemalige Bewohner berücksichtigt werden. Den Vorsitz des Vorstandes übernimmt der Bürgermeister der Stadt Raunheim.

Auf den Vorstandssitzungen des Vereins wird regelmäßig über anstehende Projekte und auch auftretende Probleme im Quartier beraten. Dabei ist der Verein durch die unterschiedlichen (kulturellen) Hintergründe der Vorstandsmitglieder nah an den Lebenswelten der Bewohnerinnen und Bewohner orientiert. Der Vereinsvorstand ist damit nicht nur für die Abstimmung der Aktivitäten des Quartiersmanagements von Bedeutung, sondern ist gleichzeitig wichtiges Beteiligungsinstrument in der Umsetzung der Sozialen Stadt.

Die Trägerschaft beim Verein hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, da so eine wirksame Einbindung der Bewohnerinnen und Bewohnern möglich ist und zudem das Quartiersmanagement auch über die Laufzeit der Sozialen Stadt hinaus kontinuierlich aus einer Hand getragen wird.

## **Bewohnerbeteiligung und -aktivierung**

Der Beteiligung und Aktivierung von Bewohnerinnen und Bewohnern wurde von Beginn an ein hoher Stellenwert beigemessen. Im Rahmen der Vorarbeiten zur Antragstellung für das Programm „Soziale Stadt“ wurde bereits eine umfangliche Bürgerbefragung durchgeführt, die auch explizit zur Identifizierung engagementbereiter Bewohnerinnen und Bewohner genutzt wurde.

Mit Aufnahme in das Förderprogramm wurde neben dem bewohnergetragenen Vorstand des Fördervereins ein Stadtteilbeirat ins Leben gerufen. Dieser war mehrheitlich mit Bewohnerinnen und Bewohnern besetzt und diente während der gesamten Laufzeit der Sozialen Stadt als Abstimmungsgremium der unterschiedlichen Maßnahmen. Hier konnten Bürgerinnen und Bürger monatlich zusammen mit Vertretern von Politik, Verwaltung, Seniorenbeirat, Jugendforum, diversen Vereinen und Trägern sowie dem Quartiersmanagement diskutieren und beraten. Die Bewohnervertreter des Stadtteilbeirats wurden insgesamt vier Mal aus dem Quartier heraus gewählt.

Bei vielen Projekten wurde großer Wert darauf gelegt, dass die Bewohnerinnen und Bewohner selbst Hand anlegen und sich so die Erfolge zu eigen machen. Beispielsweise wurde zusammen mit den Bürgerinnen und Bürgern ein Gemeinschaftshaus errichtet oder unter Mitwirkung der Kinder und Jugendlichen eine Freisportanlage gebaut. Bis heute gibt es an den so aufgebauten Infrastrukturen trotz reger Nutzung keine Probleme mit Vandalismus, da die Selbstkontrolle der Bewohnerinnen und Bewohner gut funktioniert.

## **Zusammenarbeit mit der Kommune**

Das Quartiersmanagement und die Stadt Raunheim stehen in engem Kontakt. Dies ist nicht zuletzt dadurch bedingt, dass etliche Positionen in Personalunion ausgefüllt werden. Durch den Bürgermeister als Vorstandsvorsitzenden des Trägervereins, die im Förderverein aktive Stadtverordnetenvorsteherin oder die Quartiersmanagerin, die vor 2001 und auch nach Ablauf der Förderung bei der Stadt angestellt ist, sind die Kommune und das Quartiersmanagement eng miteinander verbunden.

Durch den Stadtteilbeirat war die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen der Stadt, dem Quartiersmanagement und der Bewohnerschaft immer gewährleistet. Heute dient eine anlassbezogene tagende Lenkungsgruppe, bestehend aus dem Leiter des Fachbereichs Planen, Bauen, Liegenschaften, der Leiterin

des Fachbereichs Soziales und Kultur, der im Quartier agierenden Wohnungsbaugesellschaft und den Bürgerinnen und Bürgern, dem Austausch.

## **Zusammenarbeit mit dem Wohnungsunternehmen**

Als sehr gewinnbringend hat sich die gute Zusammenarbeit des Quartiersmanagements mit dem Wohnungsunternehmen erwiesen, das rund 98 Prozent der Wohnungen im Quartier besitzt. Dieses hat im Rahmen der Sozialen Stadt alle Bestände umfassend saniert sowie die Außenanlagen und Spielplätze aufgewertet. Neben den baulichen Maßnahmen werden aber auch soziale Projekte (mit-)finanziert.

Auch die enge Zusammenarbeit der Hausmeister mit dem Quartiersmanager ist sehr wertvoll, da so gemeinschaftliche Konflikte innerhalb der Bewohnerschaft schnell erkannt und kompetent gelöst werden können.

## **Verstetigung**

Die baulichen Maßnahmen in der Siedlung sind mittlerweile abgeschlossen und die Förderung der Sozialen Stadt ist beendet. Das Quartiersmanagement besteht jedoch weiter mit einer Person. Finanziert wird es zum größten Teil von der Stadt Raunheim, aber auch Spenden oder Preisgelder fließen in die Arbeit ein. Die sozialen Projekte wurden weitestgehend an andere Träger überführt und werden heute entweder von der Stadt Raunheim oder über Stiftungen und Sponsoren finanziert.



## 7.5 Elmshorn Hainholz Verstetigung durch einen Stadtteilverein



**Bundesland:** Schleswig-Holstein  
**Einwohner (Stadt/Quartier):** 48.000 / 2.300  
**Quartierstyp:** Großwohnsiedlung  
**Quartiersmanagement besteht seit:** 2001-2012  
**Träger:** dau-schmidt.tornow Stadtentwicklung und Moderation (Planungsbüro), jetzt Stadtteilverein  
**Umfang:** 1 Person mit rund 15 Wochenstunden

Der Vereinsgründung vorausgegangen waren Gespräche mit den professionellen Akteuren der Einrichtungen aus dem Quartier. Sie sollten die Stützen des Vereins bilden, die durch ehrenamtlich engagierte Bewohnerinnen und Bewohner ergänzt werden. Nicht nur Bewohnerinnen und Bewohner aus dem Quartier konnten als Vereinsmitglieder gewonnen werden, sondern auch solche aus den umliegenden Stadtteilen.

### Quartiersmanagement und Stadtteilverein

Mit dem Quartiersmanagement im Gebiet Hainholz wurde ein externes Planungsbüro beauftragt. Da dieses jedoch nur für einen begrenzten Zeitraum vor Ort sein würde, bestand von Anfang an das Ziel, Akteure vor Ort in die Umsetzung der Sozialen Stadt einzubinden, die auch nach Ende des Förderzeitraums im Quartier bleiben. Daher wurde 2004 auf Initiative des Quartiersmanagements der Stadtteilverein Elmshorn-Hainholz e. V. gegründet.

Mit dem Verein sollte eine langfristige Bewohnerorganisation geschaffen werden. Neben der Funktion als Sprachrohr für die Belange des Vereins sollte er schon in der Laufzeit der Förderung Ausgangspunkt für bewohnergetragene Aktivitäten und Projekte sein.

### Aufgabenteilung

Bewusst wurden während der Laufzeit der Sozialen Stadt bereits Aufgaben, die klassischerweise das Quartiersmanagement übernimmt, auf den Verein übertragen. Aus Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds wurde beim Verein eine Anlaufstelle finanziert. Die eingestellte Mitarbeiterin war bereits langjährig im Quartier verwurzelt. Sie unterstützte und begleitete die durch die komplementären Programme „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ beziehungsweise „Stärken vor Ort“ umgesetzten sozialen Projekte. Durch ihre Tätigkeit gewann sie wertvolle aktuelle Informationen über Entwicklungen im Stadtteil und stand darüber im kontinuierlichen Austausch mit dem Quartiersmanagement. Im Jahr 2008 wurde zudem ein Stadtteilfonds von jährlich 15.000 Euro aufgelegt, der vom Stadtteilverein betreut wurde und über den

ein Gremium unter Beteiligung des Vereins entschied. Darüber hinaus initiierte der Verein eigene Projekte, kulturelle Veranstaltungen und Feste.

Bei den Aktivitäten wurde der Verein vom Quartiersmanagement unterstützt. Gemeinsam wurde auch die Stadtteilzeitung „Hainholzer Bote“ als Sonderseiten der „Elmshorner Nachrichten“ erstellt. Die Unterstützung durch das Quartiersmanagement, vor allem aber die Stabilität, die durch die hauptamtlichen Akteure in den Vorstand gebracht wurde, machte es möglich, dem Verein bereits in einer frühen Phase eine hohe Verantwortung zu geben.

## **Übergabe und Verstetigung von Aufgaben**

Die intensive Einbindung des Vereins bereits während der Laufzeit der Sozialen Stadt führte dazu, dass der Verein eine stabile Struktur ausbilden und ein fließender Übergang in die Verantwortungsübernahme ausgestaltet werden konnte. Durch die Anlaufstelle beim Verein und die weiteren Aufgaben in der Sozialen Stadt war der Verein zudem bereits als Akteur im Stadtteil bekannt. Die Voraussetzungen dafür, dass der Verein eine Rolle bei der Verstetigung übernehmen konnte, waren dadurch günstig.

Etwa ein Jahr vor Abschluss der Sozialen Stadt begannen Überlegungen, welche Projekte und Aufgaben im Quartier erhalten bleiben sollten. Als wichtig wurde erachtet, dass der Stadtteilfonds weitergeführt wird. Bereits während des Förderzeitraums wurde er anteilig durch das Wohnungsunternehmen, dem in Hainholz mehr als 700 Wohnungen gehören, finanziert. Es wurden Gespräche aufgenommen, in denen sich das Wohnungsunternehmen bereit erklärte, weiterhin 5.000 Euro pro Jahr für den Fonds zur Verfügung zu stellen. Die Stadt steuerte den gleichen Betrag bei. Parallel wurden Gespräche mit dem Stadtteilverein geführt, ob dieser den Fonds weiter betreuen möchte. Neben dem Stadtteilfonds war der Verein bereit, auch die Stadtteilzeitung weiterhin zu erstellen.

## **Der Verein heute**

Die Soziale Stadt in Elmshorn-Hainholz ist seit Ende 2012 ausfinanziert. Dennoch konnten viele Aktivitäten verstetigt werden. Der Stadtteilfonds und die Stadtteilzeitung werden heute immer noch durch den Stadtteilverein betreut. Auf Initiative des

Wohnungsunternehmens wurde das Budget des Stadtteilfonds inzwischen auf insgesamt 15.000 Euro erhöht. Hieraus werden vielfältige Projekte finanziert. Wichtige Grundlage für die Projekte ist auch, dass bereits während der Umsetzung der Sozialen Stadt Anschaffungen aus dem Stadtteilfonds in einen zentralen Materialfundus des Vereins eingeflossen sind. Diese können nun weiter für Projekte genutzt werden.

Der Verein wird rein ehrenamtlich getragen und hat 63 Mitglieder. Nur ein kleiner Teil davon wirkt aktiv mit. Hinzu kommt jedoch eine größere Zahl von Personen aus dem Stadtteil, die zwar keine Mitglieder sind aber bei Projekten und Aktionen durch praktische Mitarbeit unterstützen.

## **Zusammenarbeit mit der Kommune**

Bereits während der Laufzeit der Sozialen Stadt bestand eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Quartiersmanagement beziehungsweise dem Verein und der Verwaltung. Die Umsetzung der Sozialen Stadt hatte einen hohen Rückhalt bei der Verwaltungsspitze und auch heute wird der Sicherung der erreichten Stabilisierung eine große Bedeutung zugemessen. Quartiersmanagement und Verein hatten während der Laufzeit eine zentrale Ansprechpartnerin im Amt für Stadtentwicklung. Mit dem Abschluss der Sozialen Stadt ist die Zuständigkeit auf das Amt für Bürgerbelange übergegangen. Dennoch wurde sichergestellt, dass der Verein einen zentralen Ansprechpartner in der Verwaltung hat. Dieser greift die Anliegen auf und leitet sie bei Bedarf an die zuständigen Verwaltungsstellen weiter.

Für den Verein ist es nicht nur wichtig, einen Ansprechpartner in der Verwaltung zu haben, sondern auch, dass dem Verein ein großes Wohlwollen und eine pragmatische Unterstützung entgegengebracht wird. Dies zeigt sich durch unkomplizierte und unbürokratische Unterstützung seitens der Verwaltung. Als beispielsweise der Bauwagen, der im Quartier für Projekte genutzt werden kann, bewegt werden musste, übernahm das städtische Betriebshof mit eigenen Fahrzeugen.

Für die Stadt ist der Verein ein wichtiger Sensor im Quartier. Mit dem Verein ist ein Akteur im Stadtteil vorhanden, der das Entstehen neuer oder sich verschärfender Probleme wahrnimmt und an die Verwaltung weiterleiten kann.

## 8. Fazit und Ausblick: Quartiersmanagement in der Sozialen Stadt und darüber hinaus



Das Quartiersmanagement übernimmt eine wichtige Rolle in der Begleitung der Maßnahmen der Sozialen Stadt. Die Vielfalt der damit verbundenen Aufgaben ist groß, und umso differenzierter ist das Vorgehen in den Programmgebieten. Dennoch lassen sich wichtige Erfolgsfaktoren festhalten:

- Das Quartiersmanagement muss ein breites Qualifikationsprofil abdecken. Teams aus mehreren Quartiersmanagerinnen und -managern können daher sinnvoll sein.
- Das Quartiersmanagement und der von ihm durchgeführte Aktivierungs- und Beteiligungsprozess muss von der Kommune gewollt sein. Nur so erfährt es die ausreichende Unterstützung, um Anliegen aus dem Quartier aufzugreifen.
- Die Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement sollte klar geregelt sein. Das Quartiersmanagement braucht eine feste Ansprechperson in der Verwaltung.
- Es sollten sowohl Beteiligungsangebote zu übergeordneten Handlungsbedarfen und Themen im Quartier stattfinden als auch Angebote zur Ausgestaltung konkreter Projekte. Vor der Beteiligung müssen die Rahmenbedingungen geklärt sein, so dass die Ergebnisse des Verfahrens tatsächlich realisierbar sind.
- Um Engagementpotenziale der Bewohnerschaft zu wecken, sollten unterschiedliche Angebote gemacht werden. Diese sollten sowohl die Möglichkeit zur Umsetzung eigener Projekte umfassen als auch Gelegenheiten zur Mithilfe bei vom Quartiersmanagement oder anderen Personen organisierten Projekten.
- Im Kontakt mit Institutionen aus dem Stadtteil sollte das Quartiersmanagement sich als Unterstützer verstehen und nicht mit Forderungen auf die Akteure zutreten. Die Zusammenarbeit sollte ergebnisorientiert an konkreten Projekten erfolgen.

- Das Quartiersmanagement sollte Anliegen aus dem Quartier an die Verwaltung herantragen und dort ein integriertes Handeln einfordern. Gleichzeitig sollte es Plattformen zum direkten Austausch zwischen Verwaltung, Institutionen und Bewohnerinnen und Bewohnern des Stadtteils schaffen.
- Um das Quartiersmanagement zu etablieren, sollte es zu Beginn durch Aktionen und erste Projekte sichtbar werden.
- Aufgebaute Gremien und Beteiligungsstrukturen sollten nicht statisch sein, sondern in ihrer Wirkung regelmäßig hinterfragt, gegebenenfalls angepasst oder bei Bedarf neue Formate geschaffen werden.
- Die Unterstützung von Institutionen oder Vereinen im Stadtteil trägt auch zum Aufbau einer Verstärkungsperspektive bei. Sie können so langsam an die Übernahme von einzelnen Aufgaben herangeführt werden.

Die dargestellten Aufgaben und Erfolgsfaktoren bedeuten nicht, dass sich das Instrument Quartiersmanagement nicht stetig weiterentwickelt. Neue Impulse für das Quartiersmanagement können aus der Umsetzung der ressortübergreifenden Strategie Soziale Stadt des Bundes entstehen. Mit dem Ansatz, die Kompetenzen und Fördermittel der unterschiedlichen Bundesressorts verstärkt in den benachteiligten Quartieren zu verzahnen, wird auch die Bedeutung des Quartiersmanagements als Koordinator und Netzwerkknoten gestärkt. Die Rolle des Quartiersmanagements zur Bündelung von Fördermitteln im Quartier wird dadurch wichtiger, aber gleichzeitig erleichtert.

Die langjährigen Erfahrungen in der Umsetzung des Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt können auch in anderen Städtebauförderungsgebieten Berücksichtigung finden. Sie kommen dort zum Einsatz, um Bewohnerinnen und Bewohner und lokale Institutionen einzubinden und integriertes Handeln voranzubringen. Im Städtebauförderprogramm Aktive Stadt- und Ortsteilzentren liegt zum Beispiel ein Schwerpunkt der Zentrenmanagements auf der Zusammenarbeit und Vernetzung von Einzelhändlern und Immobilieneigentümern. Letztere stehen auch im Stadtumbau im Vordergrund, wobei weitere Themen, wie das Leerstandsmanagement, hinzukommen. Dies zeigt deutlich die Flexibilität des Instrumentes.

Auch außerhalb der Städtebauförderung lässt sich das Instrument übertragen, um benachteiligte Quartiere zu stärken. Denn neben umfassenden städtebaulichen Maßnahmen sind die Vernetzung, Aktivierung und Engagementförderung wichtige und wirksame Aufgaben zur Stabilisierung der Stadtteile. Nicht nur Kommunen, sondern auch Wohnungsunternehmen sind mögliche

Initiatoren, die zur weiteren Verbreitung von Quartiersmanagements beitragen können.

Und auch in anderen Bereichen nimmt der Fokus auf die räumliche Ebene des Quartiers und die Rolle einer Vermittlungsstelle vor Ort zu:

- Neue Konzepte für das selbstbestimmte Leben im Alter und den Verbleib in der angestammten Umgebung setzen darauf, dass sich gegenseitige Hilfestellungen und professionelle Leistungen sinnvoll ergänzen. Die Organisation einer Zusammenarbeit zwischen Professionellen und dem Umfeld des gegebenenfalls hilfsbedürftigen Menschen (Angehörige, Nachbarschaften, Ehrenamt) ist dabei eine wesentliche Leistung einer kleinräumigen, im Quartier verankerten Netzwerkarbeit.
- Auch in der Praxis der Gesundheitsförderung gewinnt die Sozialraumorientierung zunehmend an Bedeutung. In der Lebenswelt Kommune beziehungsweise Quartier lassen sich auch solche Zielgruppen erreichen, die über Einrichtungen, wie Kita, Schule oder Betrieb in der Regel nicht erreicht werden, wie zum Beispiel alleinlebende Ältere oder Arbeitslose. Die Regelungen im Präventionsgesetz eröffnen der Gesundheitsförderung in den Lebenswelten weitere Möglichkeiten, indem die Zusammenarbeit der Akteure und die Koordination ihrer Leistungen und Maßnahmen unterstützt werden.
- Die Zuwanderung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die Integration auch eine Frage des unmittelbaren persönlichen Kontaktes und der in diesem Sinne aufgestellten zivilgesellschaftlichen Netzwerke ist. Vielerorts konnte die beeindruckende Engagementbereitschaft erst Wirksamkeit entfalten, nachdem sich in den Stadtteilen verankerte Runde Tische oder ähnliche Foren gegründet hatten, um die Koordination der vielfältigen Aktivitäten zu gewährleisten. Diese jüngsten Erfahrungen sind auch als Anlass zu interpretieren, die Aufgaben der sozialen Integration insgesamt stärker als zivilgesellschaftliche und im Quartier verankerte Aufgabe zu verstehen, ohne selbstverständlich die bildungs-, wohnungs-, gesundheits- und arbeitsmarktpolitischen Kernaufgaben einer guten Integrationspolitik zu vernachlässigen.
- In der Bildungspolitik wird immer deutlicher, dass ein umfassender und zeitgemäßer Bildungsauftrag nicht allein auf die Schulen übertragen werden kann. Verbunden mit den Begriffen „Bildungslandschaften“ und „Stadtteilschule“ wurde in den vergangenen Jahren erfolgreich eine mit anderen Akteuren kleinräumig vernetzte Bildungsarbeit erprobt.

→ Vielfach ist die öffentliche Hand nicht mehr in der Lage, die öffentlichen Einrichtungen und Angebote im gewohnten Umfang und in der gewünschten Qualität aufrechtzuerhalten. Dies ruft vielerorts Bürgerinnen und Bürger auf den Plan, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen und sich zum Beispiel für Bürgerbusprojekte, Dorf- oder Genossenschaftsläden oder in Träger- beziehungsweise Fördervereine für Bibliotheken, Schwimmbäder, Bürgerzentren und anderes mehr zu engagieren. Dies betrifft ländliche und städtische Räume gleichermaßen, wenngleich hier jeweils spezifische Aufgaben entstehen. Auch dies setzt eine Vernetzung und Kooperation zwischen den Bürgern im Grenzbereich zum öffentlichen Handeln voraus.

In dieser Bandbreite der Übertragbarkeit zeigt sich die Flexibilität des Instrumentes. Die wertvollen Erfahrungen in der Umsetzung von Quartiersmanagements in der Sozialen Stadt könnten somit auch zu einer weiteren Verbreitung des Instrumentes beitragen.



## 9. Literatur

BMUB Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hg.) 2015: Benachteiligte Quartiere gemeinsam unterstützen. Eine Arbeitshilfe für die kommunale Praxis zur Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen. Berlin.

BMUB Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hg.) 2015: Integrierte städtebauliche Entwicklungskonzepte in der Städtebauförderung Eine Arbeitshilfe für Kommunen. Berlin.

BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) 2012: Verfügungsfonds in der Städtebauförderung. Berlin.

BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hg.) 2013: stadt:pilot spezial. Bürgerbeteiligung mit Wirkung gestalten. Berlin.

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (Hg.) 2002: Soziale Stadt info 7.

Klatt, Johanna; Walter, Franz 2011: Entbehrliche der Bürgergesellschaft? Sozial Benachteiligte und Engagement. Bielefeld.

MWEBWV Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) 2011. Verstetigung integrierter Quartiersentwicklung in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

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



# 10. Anhang

## 10.1 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner

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

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

Bayerisches Staatsministerium des Innern, Armin Keller, Ulrike Mannhart

Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt Hamburg, Jutta Vorkoeper

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

Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg (Berlin), Corinna Lippert

BSG Brandenburgische Stadterneuerungsgesellschaft, Quartiersmanagement Berlin-Reuterplatz, Luzia Weber

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

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

Caritasverband Frankfurt e. V., Rudolf Fleckenstein

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

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

Elmshorn-Hainholz e. V., Norbert Borgwaldt

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

Hansestadt Rostock, Bauamt, Regina Nimsch

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

Innenministerium Schleswig-Holstein, Marion Wecken

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

Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen, Silja Polzin

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

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

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

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

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

Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr Sachsen-Anhalt, Joachim Stappenbeck

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

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

NH ProjektStadt, Marion Schmitz-Stadtfeld

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

Org.Beratung Schulden & Weyland, Gaby Schulden

Planungsgruppe Meyer Schwab Heckelsmüller, Alexandra Schwab  
Planungsgruppe StadtBüro, Karsten Schröder  
Planwerk, Gunter Schramm  
Projektgesellschaft Kiel-Gaarden GmbH, Quartiersmanagement Kiel-Ostufer, Silke Solbach  
Quartiersmanagement Rostock-Dierkow, Christian Hanke  
Sächsisches Staatsministerium des Innern, Michael Köppl  
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin, Knut Henkel  
SPROTTE e. V., Barbara Weissenborn  
Stadtberatung Dr. Sven Fries, Dr. Sven Fries, Christa Berlinghoff  
Stadt Bremen, Amt für soziale Dienste, Heike Binne  
Stadt Donauwörth, stellvertretender Oberbürgermeister, Quartiersmanagement Parkstadt, Jörg Fischer  
Stadt Dortmund, Amt für Wohnen und Stadterneuerung, Uta Wittig-Flick, Jens Woelki  
Stadt Elmshorn, Amt für Stadtentwicklung, Tanja Steenbock  
Stadt Essen, Amt für Stadterneuerung und Bodenmanagement, Margarete Meyer  
Stadt Gera, Fachgebiet Stadtplanung / Stadtentwicklung, Birgit Ungnad  
StadtKinder, Verena Speer  
Stadt Konstanz, Daniel Knack  
Stadtkümmerei, Thomas Helfen  
Stadt Magdeburg, Stadtplanungsamt, Kamran Ardalan  
Stadt Münster, Sozialamt, Daniela Stemmer  
Stadt Nienburg/Weser, Fachbereich Stadtentwicklung, Volker Dubberke  
StadtRaumKonzept, Marion Kamp-Murböck, Alexander Sbosny  
Stadt Raunheim, Fachbereich Soziales und Kultur, Kerstin Mohr  
Stadtteilmanagement Gera-Bieblach, Steffi Nauber  
Steg Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg, Ludger Schmitz  
steno - Stadtentwicklung Nord, Quartiersmanagement Dortmund-Nordstadt, Martin Gansau  
S.T.E.R.N Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung, Beatrice Pfitzner  
Thüringer Arbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit, Andreas Mehlich  
Thüringer Landesverwaltungsamt, Iris Heinemann  
Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr, Antje Thiel  
Weeber&Partner, Antje Fritz  
WohnBund-Beratung, Brigitte Karhoff

## 10.2 Bildnachweise

Titelseite	steg Hamburg mbH
4	BMUB/Harald Franzen
5	Quaestio Forschung & Beratung
6	Empirica AG
7	Stadtverwaltung Raunheim
8	Wolf-Christian Strauss
9	Wolf-Christian Strauss
11	Wulf Dau-Schmidt
16	Quaestio Forschung & Beratung
19	Rogério Lopes
22	Q8, Maria Herrmann
25	Wulf Dau-Schmidt
27	Thomas Franke
32	Thomas Franke
35	Quaestio Forschung & Beratung
37	Wolf-Christian Strauss
40	Thomas Franke
42	Wolf-Christian Strauss
43	Quaestio Forschung & Beratung
45	Günter Schmitz
47	Quaestio Forschung & Beratung
48	Quaestio Forschung & Beratung
49	Quaestio Forschung & Beratung
50	Quaestio Forschung & Beratung
51	Quaestio Forschung & Beratung
53	Wolf-Christian Strauss
55	Empirica AG

