



Monika Kühner, Dr. Matthias Sauter

# Integrierte Stadtteilentwicklung und ämterübergreifende Sozialraumorientierung – Leitbegriffe für eine neue Stadtpolitik

Ergebnisse eines Kollegialen Fachaustauschs am 19. Mai 2010 in Berlin



Drängende soziale Herausforderungen bei zugleich geringen finanziellen Handlungsspielräumen – dies ist heute die Realität in vielen deutschen Städten und Gemeinden. Angesichts dieser Situation gewinnt die Suche nach innovativen Strategien an Bedeutung, mit deren Hilfe die Ressourcen der einzelnen Verwaltungsressorts, aber auch von freien Trägern, Wohnungswirtschaft und bürgerschaftlichen Vereinigungen integrierter und effektiver genutzt werden können als bislang. Seit Ende der 1990er Jahre wächst die Zahl der Städte, die gesamtstädtische und auf Dauer angelegte Reformansätze einer „integrierten Stadt(teil)entwicklung“ und/oder einer „ämterübergreifenden Sozialraumorientierung“ entwickeln, für deren Umsetzung alle relevanten Fachressorts und Fachämter im Rahmen ihrer Regelaktivitäten gemeinsam verantwortlich sind (vgl. dazu u.a. ISSAB/Stadt Essen 2009; Sauter 2009).

Vorreiter eines solchen ressortübergreifenden Reformansatzes sind beispielsweise – in unterschiedlicher Ausprägung – die Stadt Ludwigsburg mit dem Stadtentwicklungskonzept „Chancen für Ludwigsburg“, die Stadt Köln mit dem Rahmenkonzept „Sozialraumorientierte Hilfsangebote in Köln“, die Stadt Gelsenkirchen mit ihrem „Bericht zur Stadterneuerung 2007“ und dem darin formulierten Konzept zur integrierten Stadtteilentwicklung, die Stadt Hannover mit der flächendeckenden Einführung eines „Stadtbezirksmanagements“, die Stadt Essen mit dem „Essener Modell Quartiermanagement“ sowie die Stadtstaaten Berlin mit der Rahmenstrategie „Soziale Stadtentwicklung Berlin“ und Hamburg mit dem Rahmenprogramm „Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE)“.

In solchen Phasen des Experimentierens mit neuen Konzepten und Arbeitsformen sind gemeinsame Foren hilfreich, die den beteiligten Akteuren die Möglichkeit bieten, voneinander zu lernen und praxisnahe Anregungen für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit zu erhalten. Das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen hat deshalb in Zusammenarbeit mit der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung am 19. Mai 2010 in Berlin den Kollegialen Fachaustausch „Integrierte Stadtteilentwicklung und ämterübergreifende Sozialraumorientierung – Erfahrungen und Perspektiven“ organisiert.

Bei diesem Experten-Workshop trafen ausgewählte Vertreter verschiedener Städte und Berliner Bezirksverwaltungen, die

in den Bereichen „Sozialraumorientierung“ und „Integrierte Stadt(teil)entwicklung“ besonders engagiert sind, mit Vertretern der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und wissenschaftlichen Einrichtungen zusammen. Ziel des Workshops war ein offener Austausch der Teilnehmer über ihre diesbezüglichen Erfahrungen und das Erarbeiten von Vorschlägen für eine Weiterentwicklung und Stärkung dieses strategischen Planungs- und Politikansatzes. In diesem Beitrag werden die Ergebnisse des Fachaustauschs zusammenfassend dargestellt.

## Voraussetzungen

Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung ist ein äußerst anspruchsvolles und voraussetzungsvolles Unterfangen. Von der kommunalen Politik und Verwaltung verlangt dieser Ansatz insbesondere eine Ausweitung integrierter Denkweisen und Konzepte, einen verstärkten Stadtteil- und/oder Quartierbezug, die Intensivierung ressort- und akteursübergreifender Arbeitsformen, eine konsequente Bewohnerorientierung und -beteiligung sowie den Wechsel von defizit- zu ressourcenorientierten Handlungsweisen.

Die Erfahrungen zeigen zudem, dass die damit verbundenen Veränderungen im Verwaltungshandeln von den Führungskräften gewollt sein müssen. Engagierte Mitarbeiter in den Linien oder in Stabsstellen sind wichtig, allein können sie aber



nur wenig bewirken. Zumindest sind einzelne Dezernats- und Amtsleitungen erforderlich, die sich aktiv für den Ansatz einsetzen. In der Regel sollten die Reformprozesse jedoch vom Bürgermeister und dem gesamten Verwaltungsvorstand gemeinsam getragen und unterstützt werden, weil nur so die verbindliche Grundlage für eine dauerhaft funktionierende ressortübergreifende Kooperation geschaffen werden kann.



Abb. 1: Essen-Altendorf: Baumpflanzaktion Krupp-Park 2008 (Foto: Stadtteilprojekt Altendorf)

## Der Nutzen des Reformansatzes

Die Spitzen von Politik und Verwaltung werden die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung aber nur dann unterstützen, wenn sie darin einen Nutzen für die Kommune im Allgemeinen und für den eigenen Aufgabenbereich im Besonderen sehen. Dies gilt umso mehr angesichts der Krise der öffentlichen Haushalte und der damit verbundenen Notwendigkeit, das Verwaltungshandeln effizienter und effektiver zu gestalten. Die Befürworter des Reformansatzes müssen deshalb in der Lage sein, gegenüber Führungskräften in der Verwaltung und Politikern überzeugende Gründe für dieses Vorhaben darzulegen. Solche Gründe werden im Folgenden exemplarisch im Hinblick auf Ortspolitiker und Dezernenten formuliert.

Vertreter der lokalen Politik lassen sich für das Reformvorhaben am ehesten dann gewinnen, wenn ihnen vermittelt werden kann, dass dadurch

- zwischen Verwaltung und Ortspolitik eine bessere Kommunikation (auf Augenhöhe) entsteht,
- die Ortspolitiker kompetente und sich zuständig fühlende Anlaufstellen oder Ansprechpartner in der Verwaltung erhalten,
- die Verwaltung ihre Anliegen passgenauer und schneller in den politischen Raum kommunizieren kann,
- die Verwaltung eine größere Nähe zu den Bürgern und deren Bedarfslagen entwickelt,
- die Fachämter die Probleme und Ressourcen vor Ort genauer kennenlernen,

- die Dienste und Angebote der Verwaltung für die Bevölkerung verbessert werden
- und nicht zuletzt auch die Wahlchancen für die Politiker erhöht werden.

Um Führungskräfte der Verwaltung wie Dezernenten für den Reformansatz zu gewinnen, müssen diese davon überzeugt werden, dass dadurch

- trotz Haushaltskrise ein nachhaltiger Beitrag geleistet wird, um eine moderne und effiziente Verwaltung zu schaffen,
- die eigenen Mitarbeiter qualifiziert werden und größere Fachkompetenzen erwerben,
- ein deutlicher Informationszugewinn für das Verwaltungshandeln entsteht,
- eine bessere Abstimmung der Fachplanungen möglich wird,
- integrierte (ressortübergreifende) Entscheidungsgrundlagen erarbeitet werden,
- der Ressourceneinsatz der Fachressorts effektiver koordiniert und gebündelt wird,
- der eigene Ressourceneinsatz optimiert wird
- und bürgerschaftliches Engagement als zusätzliche Ressource aktiviert wird.

## Aufbau- und Ablauforganisationen

Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung in einer kommunalen Verwaltung erfordert bestimmte Veränderungen in den Aufbau- und Ablauforganisationen. Dazu gehört insbesondere die Schaffung einer gestaltungskompetenten Organisationseinheit mit Querschnittsfunktion (Stabsstelle) zur Profilierung, Steuerung und Koordinierung des Reformprozesses und zur kontinuierlichen Einbindung der Fachressorts und Fachämter. Unverzichtbar ist zudem die Einrichtung einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe mit engagierten Mitarbeitern aus allen relevanten Fachlinien. Zu den Aufgaben dieser Gruppe gehören vor allem die aktive Informationsvermittlung und die Organisation von ämterübergreifenden Abstimmungs- und Kooperationsprozessen, um den kommunalen Ressourceneinsatz zu optimieren und Papierkorbplanungen zu vermeiden.

Für bestimmte Aufgaben – zum Beispiel für die Informations- und Interessenvermittlung zwischen Lebenswelt und Verwaltung oder für die Organisation einer stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit – hat es sich außerdem als hilfreich erwiesen, externe Akteure (z.B. Hochschulen, Wohlfahrtsverbände, Wohnungsgesellschaften) in den Gesamtprozess einzubinden. Ein detailliertes Organisationskonzept, mit dessen Hilfe das sozialraumorientierte Arbeiten der Verwaltung in Berlin gestärkt und das integrierte Planen und Handeln speziell auf der lokalen Ebene vorangetrieben werden soll, findet sich z.B. im „Handbuch zur Sozialraumorientierung“, das der Berliner Senat am 24. November 2009 beschlossen hat (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2009).



## Hemmnisse und Widerstände

Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung in einer kommunalen Verwaltung stößt erfahrungsgemäß auf Widerstände in den bestehenden Strukturen. Solange die Vorteile dieser Ansätze nicht umfassend bekannt und akzeptiert sind, wird dem Anspruch einer stärkeren sozialraumbezogenen Koordination und Kooperation des Verwaltungshandelns und der damit verbundenen Schaffung von Transparenz auf Seiten der betroffenen Fachressorts und Fachämter oftmals mit Ablehnung begegnet, weil sie darin eine Bedrohung ihrer eigenständigen Handlungsmöglichkeiten sehen.

Zum Ausdruck kommt diese Ablehnung u.a. bei der Frage, mit welchen Kompetenzen die zentrale Organisationseinheit (Stabsstelle) und die ämterübergreifende Arbeitsgruppe ausgestattet werden sollen. Solche Ressortkonkurrenzen und -egoismen können sich als ein ernst zu nehmendes Hindernis auf dem Weg zur Umsetzung des Reformprozesses erweisen, das umso schwerer wiegt, als auch die kommunale Politik durch diesen Ansatz häufig einen Verlust von Macht und Einflussmöglichkeiten befürchtet.



Abb. 2: Essen-Altendorf: Beteiligungsaktion Waldspielplatz Krupp-Park 2009 (Foto: Stadtteilprojekt Altendorf)

## Die Logik der Linien berücksichtigen

Entscheidend für den Erfolg der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung sind nicht allein die richtigen Weichenstellungen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisationen, sondern vor allem auch die entsprechenden Veränderungen in der Regelarbeit der Fachressorts und Fachämter. Falls diese Neuerungen in den Linien nicht als sinnvoll für die eigene Arbeit akzeptiert und umgesetzt werden, ist ein Scheitern des Reformprozesses unvermeidlich, so engagiert sich einzelne Protagonisten dafür auch einsetzen mögen.

Damit diese Akzeptanz geschaffen wird, ist zweierlei vonnöten: Zum einen muss – und hier besteht noch erheblicher

Handlungsbedarf – gemeinsam mit den Fachressorts und Fachämtern herausgearbeitet werden, worin der jeweilige konkrete Nutzen („Mehrwert“) einer sozialraumorientierten Arbeit und Kooperation besteht. Zum anderen muss den Linien glaubhaft vermittelt werden, dass ämterübergreifende Sozialraumorientierung und integrierte Stadtteilentwicklung die wichtige Arbeit in den Linien nicht ersetzen, sondern „nur“ durch einen sozialraumbezogenen Zugang ergänzen sollen. Die Linien bleiben also in ihren Kernfunktionen erhalten, öffnen sich aber gegenüber sozialräumlich begründeten Abstimmungs- und Kooperationsbedarfen.

Dieser Grundgedanke kann in der Praxis am besten über positive Erfahrungen mit anlass- und themenbezogenen Kooperationsformen vermittelt werden – z.B. im Rahmen von Projekten oder Arbeitsgruppen, die zeitlich und thematisch befristet sind und dadurch für die Beteiligten nur ein begrenztes Risikopotenzial mit sich bringen. Bei der Organisation der Zusammenarbeit zwischen den Linien sollte zudem flexiblen Lösungen der Vorzug gegenüber institutionalisierten Lösungen eingeräumt werden.

## Die Wahl der richtigen Strategie

Es ist nicht zu erwarten, dass sich alle Verwaltungsbereiche von Beginn an gleichermaßen für das Reformvorhaben aussprechen und einsetzen werden. Ganz im Gegenteil dürfte die Haltung der Fachämter gegenüber diesem Ansatz anfangs mehrheitlich von Vorsicht, Skepsis oder Ablehnung geprägt sein. Die Chancen des Projekts hängen deshalb entscheidend davon ab, dass die Initiative dazu und die ersten Umsetzungsschritte von denjenigen Verwaltungsbereichen ausgehen, die dafür die größte Motivation und Energie aufbringen. Deren Erfolge können dann dazu beitragen, Widerstände in anderen Bereichen abzubauen und weitere Mitstreiter für das Vorhaben zu gewinnen. Auch das Beispiel der Stadt Graz bei der Einführung von „Lebensqualitätsindikatoren“ zur sozialraumorientierten Steuerung des kommunalen Handelns (vgl. ARGE Gisdat-Rettensteiner sowie <http://www.graz.at/cms/beitrag/10067539/313658/?Lebensqualitätsindikatoren>) zeigt, dass eine Ausweitung eines Reformansatzes auf weitere Verwaltungsbereiche oder ein Wechsel der Federführung auch noch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen kann, wenn sich die neuen Instrumente und Arbeitsformen in einzelnen Bereichen bereits bewährt haben.

Solche „Energiezentren“ können aber von Kommune zu Kommune sehr unterschiedlich gelagert sein – auch deshalb, weil sie ganz erheblich vom persönlichen Engagement der jeweiligen Leitungen und Mitarbeiter abhängig sind. Für die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung in einer Kommune kann es dementsprechend keine allgemeingültige Strategie geben, sondern immer nur individuelle und maßgeschneiderte Lösungswege. Aus diesem Grund sind auch „Beispiele guter Pra-



xis“ in der Regel kaum übertragbar. Sie können aber Anstöße für die Entwicklung eigener Ideen und Konzepte liefern. Wichtig ist zudem, dass für die Einführung der neuen Arbeitsformen und -strukturen ein mehrjähriger Lern- und Qualifizierungsprozess vorgesehen wird, denn die notwendigen Änderungen in einer Verwaltung können nicht einfach angeordnet werden.

## Zusätzliche Fördermittel und erfolgreiche Projekte

Als hilfreich für die Initiierung dieses Lern- und Qualifizierungsprozesses haben sich die Bereitstellung von zusätzlichen Fördermitteln und die erfolgreiche Durchführung von Modellprojekten erwiesen. In der Praxis zeigt sich nämlich, dass Innovationen im Verwaltungshandeln vor allem dann entstehen, wenn dafür Experimentierspielräume geschaffen werden und sich die Beteiligten davon einen direkten Nutzen versprechen. Zusätzliche Mittel und die Aussicht auf Anerkennung für gelungene Projekte stellen hierbei wichtige Anreize dar. Erfolgreiche Projekte tragen zudem erheblich dazu bei, die Potenziale eines Reformvorhabens gegenüber den Spitzen von Politik und Verwaltung zu verdeutlichen und auf diese Weise Unterstützung für weitergehende Schritte zu gewinnen. In der Stadt Gelsenkirchen hat der Rat der Stadt z.B. auf der Grundlage langjähriger positiver Erfahrungen mit integrierten Stadtteilprojekten (Soziale Stadt, Stadtumbau West) im Jahr 2007 ein gesamtstädtisches Stadterneuerungskonzept und die Eckpunkte einer neuen (ressortübergreifenden) Organisationsstruktur für dessen Umsetzung beschlossen (vgl. Stadt Gelsenkirchen 2007).

Um den Prozess der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung zu stärken, sollte deshalb gezielt versucht werden, Mittel aus staatlichen Förderprogrammen, aber auch Mittel von privaten Stiftungen oder Wohnungsgesellschaften für die Durchführung von entsprechenden Modellprojekten zu akquirieren.

## Bezüge zu Stadtteil und Quartier

Angesichts der Komplexität des Reformvorhabens besteht allerdings auch die Gefahr, dass sich die betroffenen Verwaltungen vorrangig mit sich selbst beschäftigen und die unverzichtbaren Bezüge zu den Stadtteilen und Quartieren außer Acht lassen. Ohnehin fehlt Verwaltungen häufig ein systematischer Überblick über die Probleme und Ressourcen vor Ort. Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung ist jedoch kein Selbstzweck, sondern ein strategischer Ansatz, um das Verwaltungshandeln gezielter auf die Bedarfe und Interessen der Bewohner auszurichten und deren gesellschaftliche Teilhabechancen zu erhöhen.

Aus diesem Grund ist es wichtig, die Bevölkerung frühzeitig und aktiv in den Gesamtprozess einzubeziehen (z.B. über



Abb. 3: Essen-Altendorf: Kulturfestival 2009 (Foto: Stadtteilprojekt Altendorf)

Stadtteilbüros, Stadtteilmoderatoren, Stadtteilzentren oder die Organisation von Zukunftswerkstätten). Auf diese Weise kann nicht zuletzt auch die lokale Demokratie gestärkt werden. Sozialraumorientiertes Handeln der Verwaltung und eine kontinuierliche Beteiligung von Bewohnern und lokaler Politik gehören deshalb untrennbar zusammen. Gleiches gilt für die Förderung des bewohnerschaftlichen Engagements, z.B. durch die Schaffung von entsprechenden Anlaufstellen oder Treffpunkten, denn vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und abnehmender Mittel werden die Verwaltungen für die Erfüllung ihrer Aufgaben in Zukunft sehr viel stärker auf das Engagement der Bevölkerung angewiesen sein als heute.

Ein Beispiel für eine organisierte Interessenvermittlung zwischen Verwaltung und Stadtteilen/Quartieren bietet das Stadtbezirksmanagement in der Stadt Hannover, das 2008 für alle 13 Stadtbezirke eingeführt worden ist (vgl. Stadt Hannover 2007). Weitere Beispiele für die Beteiligung von Bewohnern und lokaler Politik an Prozessen der Stadtteilentwicklung, die im Rahmen des Fachaustauschs diskutiert wurden, stammen aus den Berliner Bezirken Lichtenberg und Treptow-Köpenick sowie den Städten Essen und Gelsenkirchen.

## Die Bedeutung von Haushaltsfragen

Die Diskussion über die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung findet in einer Zeit statt, in der die Mehrzahl der Kommunen von massiven Haushaltsproblemen betroffen ist. Für den Erfolg des Reformprozesses ist es deshalb notwendig, parallel zu den Veränderungen in den Aufbau- und Ablauforganisationen auch die notwendigen haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Angesichts allseits knapper Mittel sollten die Kommunen zu diesem Zweck auf der Ebene des Gesamthaushalts Freiräume für die entsprechenden strategischen Prioritätensetzungen festlegen, die z.B. für die Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit mit Querschnittsfunktion, die Förderung des bür-



gerschaftlichen Engagements oder die Aufstellung von sozialräumlichen und damit ressortübergreifenden Budgets genutzt werden können. Ohne diesen „goldenen Zügel“ besteht die Gefahr, dass sich die Fachressorts den geforderten sozialraumorientierten und kooperativen Arbeitsformen unter Verweis auf die prekäre Finanzsituation („Sachzwänge“) verweigern.

Das Beispiel der Stadt Ludwigsburg zeigt zudem, dass es für eine derartige strategische Haushaltsplanung von Vorteil ist, wenn der Gesamthaushalt aus einem Integrierten Stadtentwicklungskonzept hergeleitet werden kann, das unter einer breiten Beteiligung der Bürger erarbeitet wurde (vgl. Spec 2010 sowie <http://www.ludwigsburg.de>).

## Datengrundlagen und Monitoringsysteme

Die Zielgenauigkeit und Effektivität von sozialraumorientierten Handlungsansätzen und Arbeitsformen hängt schließlich ganz erheblich von der Verfügbarkeit verlässlicher und kleinräumig differenzierter Datengrundlagen ab, auf die die Mitarbeiter der Fachämter im Idealfall direkt von ihrem Arbeitsplatz aus zugreifen können. In den vergangenen Jahren wurden solche Monitoringsysteme in etlichen Städten aufgebaut. Ein Beispiel dafür bietet der Datenpool des Landes Berlin, der auf der Basis einer Unterteilung des Stadtgebietes in sogenannte „Lebensweltlich orientierte Räume“ (LOR) eingerichtet wird (vgl. Res urbana GmbH Berlin 2009 sowie [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten\\_stadtentwicklung/lor/](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten_stadtentwicklung/lor/)).

Mit solchen Systemen sind allerdings auch einige Risiken verbunden. Dazu zählen die Tendenz zur Anlage von „Datenfriedhöfen“, das Problem der richtigen Dateninterpretation, eine aufwendige Datensammlung und -vernetzung ohne erkennbare Konsequenzen sowie mögliche Widersprüche zwischen Strukturen, Inhalten und handelnden Personen.

Gleichwohl bieten kleinräumige Datensysteme eine wichtige Informationsgrundlage sowohl für die Fachplanungen der einzelnen Ressorts als auch für die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und der integrierten Stadtteilentwicklung insgesamt. Dabei ist es unerlässlich, dass in die jeweiligen Analysen nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Daten einfließen, die etwa über Bevölkerungsbefragungen und Ortsbegehungen gewonnen werden können.

## Fazit

In der Gesamtschau des Kollegialen Fachaustauschs in Berlin bleiben folgende Diskussionsergebnisse besonders haften:

- Die Umsetzung des Reformansatzes ist auf die aktive Unterstützung der Spitzen von Politik und Verwaltung angewiesen (Bürgermeister, Dezernenten, Amtsleitungen).
- Es muss deutlich gemacht werden, welchen besonderen Nutzen („Mehrwert“) die ämterübergreifende Sozialraumorientierung und die integrierte Stadtteilentwicklung

für die Verwaltung insgesamt und für die einzelnen Fachämter haben.

- Die Linien der Verwaltung müssen vom Nutzen des Ansatzes überzeugt werden, um die Dominanz der Fachlogiken überwinden zu können. Für dessen Verankerung in den Linien sind außerdem klare Vorgaben der jeweiligen Leitungsebene erforderlich.
- Zur Steuerung und Organisation des Reformprozesses werden in der Verwaltung Koordinationsstellen mit Querschnittsfunktion benötigt. Dies können größere Stabsstellen, aber auch besonders qualifizierte Einzelpersonen sein.
- Unverzichtbar sind auch ämterübergreifende Arbeitsgruppen, in denen engagierte und (entscheidungs)kompetente Mitarbeiter der Fachlinien vertreten sind.
- Ämterübergreifende Sozialraumorientierung und integrierte Stadtteilentwicklung braucht immer auch eine organisierte Interessenvermittlung zwischen Verwaltung und Stadtteilen/Quartieren durch intermediär wirkende „Brückenköpfe“.
- Ein wichtiges Mittel, um die Spitzen von Politik und Verwaltung für den Reformansatz zu gewinnen, sind erfolgreiche Modellprojekte, bei denen positive Erfahrungen mit sozialraumorientierten und kooperativen Arbeitsformen gemacht werden

Monika Kühner, Dr. Matthias Sauter

Institut für Stadtteilentwicklung und Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen

## Quellen:

ARGE Gisdat-Rettensteiner (2006): LQI – Modell Graz „Lebensqualitätsindikatoren“, Ein Instrument für die Sozialraum- und Lebensweltorientierung in der zukünftigen Arbeit des Amtes für Jugend und Familie sowie des Sozialamtes der Stadt Graz, Bericht, Graz / Linz; download unter <http://www.graz.at/cms/beitrag/10067539/313658/?Lebensqualitätsindikatoren>

ISSAB – Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen/Stadt Essen, Büro Stadtentwicklung (Hg.) (2009): Integrierte Stadtteilentwicklung: Vom Modellprojekt zur Regelstruktur, Dokumentation der Ergebnisse eines Fachdialogs am 23.09.2008 in Essen, Essen; download unter <http://www.stadtteilarbeit.de/cms/> oder unter [http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=446&Itemid=342](http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=446&Itemid=342)

Res urbana GmbH Berlin (2009): Monitoring Soziale Stadtentwicklung Berlin 2009, Fortschreibung für den Zeitraum 2007 – 2008, im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Bearbeitung: Hartmut Häussermann u.a.), Berlin; download unter [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten\\_stadtentwicklung/monitoring/de/2009/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten_stadtentwicklung/monitoring/de/2009/index.shtml)

Sauter, Matthias (2009): Soziale Stadt: Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel; in: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 4/2009, S. 209-213; download unter <http://www.vhw.de/publikationen/verbandszeitschrift/archiv/2009/heft-4/>

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2009): Handbuch zur Sozialraumorientierung, Grundlage der integrierten Stadt(teil)entwicklung Berlin, Berlin, download unter [http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/rahmenstrategie/](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/rahmenstrategie/)

Spec, Werner (2010): Stadt- und Verwaltungsombau Ludwigsburg, Eine Kommune macht sich auf den Weg zur nachhaltigen Stadtentwicklung; in: Planerin, Heft 2/2010, S. 25-28

Stadt Gelsenkirchen (Hg.) (2007): Bericht zur Stadterneuerung in Gelsenkirchen 2007, Gelsenkirchen, download unter [http://stadtplanung.gelsenkirchen.de/05\\_Stadterneuerung/default.asp](http://stadtplanung.gelsenkirchen.de/05_Stadterneuerung/default.asp)

Stadt Hannover/Fachbereich Steuerung, Personal und Zentrale Dienste (2007): Konzept zur Einführung eines Stadtbezirksmanagements in Hannover, Hannover, download unter [https://e-government.hannover-stadt.de/lhSIMwebdd.nsf/DFCF1A43672DBA47C12573A1003CB5A2/\\$FILE/3017-2007\\_Anlage1.pdf](https://e-government.hannover-stadt.de/lhSIMwebdd.nsf/DFCF1A43672DBA47C12573A1003CB5A2/$FILE/3017-2007_Anlage1.pdf)