

Susanne Walz, Julia Kunze

# Was kann Quartiersmanagement vor Ort leisten und wen braucht es dazu?



Wir kommen, um zu gehen, so lautet die Devise des Programms „Soziale Stadt“. Mit dem Quartiersmanagement wird ein zeitlich und räumlich begrenztes Interventionsinstrument vor Ort eingesetzt, das die „Stabilisierung und Aufwertung städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligter und strukturschwacher Stadt- und Ortsteile“ unterstützt. Die Erwartungen und Zielsetzungen an das Programm werden in den jeweiligen Programmrichtlinien vom Bund sowie den teilnehmenden Ländern definiert. Mit dem Ziel des Bundes „(...) lebendige Nachbarschaften zu befördern und den sozialen Zusammenhalt zu stärken“, werden „städtebauliche Investitionen in das Wohnumfeld, in die Infrastrukturausstattung und in die Qualität des Wohnens (...) (getätigt) und verbessern die Chancen der dort Lebenden auf Teilhabe und Integration. (...) Diese Aufgabe im Stadtteil und deren Mittlerfunktion zwischen Gesamtstadt und Stadtteil ist von essentieller Bedeutung.“<sup>1</sup>

## Erwartungen und Anforderungen

Das Land Berlin formuliert: „Das Programm Soziale Stadt arbeitet auf der Stadtteilebene – dort, wo besondere Unterstützung durch Fördermittel und Projekte notwendig ist. Diese sogenannte Interventionsstrategie ist zeitlich und örtlich begrenzt: Das Berliner Quartiersmanagement arbeitet in klar umrissenen Kiezen und nicht auf Dauer. Ziel des Programms ist ein neues Verantwortungsbewusstsein für das Zusammenleben im Stadtteil. Dazu nutzt es alle geeigneten Möglichkeiten und setzt besonders auf die Mitwirkung der Bewohnerinnen und Bewohner sowie von Akteuren im Quartier.“<sup>2</sup>

Wie setzen wir als L.I.S.T. GmbH diese Anforderungen und Ziele in unserer Vor-Ort-Arbeit im Quartiersmanagement in derzeit drei Gebieten im Berliner Wedding um? Quartiersentwicklung ist kein statischer Prozess, er unterliegt den Besonderheiten vor Ort genauso wie den aktuellen politischen Entwicklungen und Veränderungen. Diesen dynamischen Entwicklungsprozess gemäß der zugrundeliegenden Programmvorgaben mit den lokalen Bedarfen in Einklang zu bringen, zu planen und zu steuern, ist eine der zentralen Herausforderung der Quartiersarbeit vor Ort. Gemeinsam mit engagierten Bewohnern und einer sozialräumlich ausgerichteten Verwaltung kann Quartiersmanagement strategisch handeln und damit lokale Entwicklungen initiieren und steuern. Jedoch können bezirkliche oder stadtweite Entwicklungen und Entscheidungen das Quartier überrollen. Das Quartiersmanagement kann

dann nur reagieren. Dies kann die Effekte der Quartiersarbeit behindern, teilweise zunichtemachen und die Wirkungsweise des Quartiersmanagements schwächen. Dementsprechend unterliegen Anforderungen und Erfordernisse vor Ort auch externen Faktoren. Vor allem verändern sich diese im Laufe der Arbeit der Quartiersmanagements.

## Drei Phasen der Quartiersarbeit und ihre Anforderungen

Nach mittlerweile 16 Jahren Vor-Ort-Arbeit im Quartiersmanagement wissen wir, dass die Arbeit aus verschiedenen Phasen besteht, die unterschiedliche Anforderungen stellen:

- Startphase (QM als Beobachter und Forscher),
- Umsetzungsphase (QM als Impulsgeber, Stratege, Kümmerer),
- Verstetigungsphase (QM als Stabilisator, Unterstützer).

Die einzelnen Phasen dauern je nach Quartier und den vorhandenen lokalen Strukturen unterschiedlich lang. Zudem sind sie von der Dynamik der bezirklichen und stadtweiten Entwicklungen abhängig.

### Startphase

In der Startphase hat das Quartiersmanagement die Aufgabe, sich als Kümmerer, als Anlaufstelle bekannt zu machen, das Vertrauen der Bewohner und Akteure zu gewinnen. Durch erste kleine Maßnahmen (Pflanzaktionen, Feste, Kultur- und Austauschangebote) ins Gespräch zu kommen, Begegnungen zu schaffen und bereits vorhandene Netzwerke kennenzulernen. Gerade die Kleinteiligkeit der Maßnahmen in dieser

<sup>1</sup> [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Grundlagen/Inhaltliche-Grundlagen/InhaltlicheGrundlagen\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Grundlagen/Inhaltliche-Grundlagen/InhaltlicheGrundlagen_node.html)

<sup>2</sup> <http://www.quartiersmanagement-berlin.de/unser-programm/programmstrategie.html>

Phase ist niedrigschwellig und ermöglicht dadurch, die unterschiedlichsten Bewohner an Aktionen zu beteiligen.

### Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase übernimmt das Quartiersmanagement verschiedene Rollen: ist Vermittler, Kümmerer, Strategie und Impulsgeber. Um Nachbarschaften zu stärken sowie die Chancengleichheit für die Bewohner im Quartier zu erhöhen, bedarf es ganz unterschiedlicher Ansatzpunkte, die sich aus den jeweiligen Gebietsstrukturen ergeben. Dazu gehören auch langfristige strategische Partner. Diese sind insbesondere im Hinblick auf die Verstetigung relevant und ein wichtiges Erfordernis vor Ort. In einem Quartier wie der Brunnenstraße, welches eine gesamte Wohnsiedlung abdeckt, ist ein strategischer Partner leicht gefunden. Hier verfügt die Wohnungsbaugesellschaft degewo über 80% der Wohnungen. Damit ist sie wichtiger Partner für die langfristige Quartiersentwicklung. Neben strategischen Partnern sind thematische Netzwerke zu unterschiedlichen Themen im Quartier ein wichtiger Motor und zugleich Ziel von Quartiersentwicklung. Ein wichtiges Thema ist die Verbesserung der lokalen Bildungssituation und die Erhöhung der Teilhabe der Bewohner an den lokalen Beratungs- und Bildungsangeboten. Hierbei übernehmen die lokalen Bildungseinrichtungen eine Schlüsselrolle.

Mit Unterstützung durch das Quartiersmanagement öffnen sich die Einrichtungen für das Quartier, mobilisieren und beteiligen Kinder und Jugendliche sowie deren Eltern an der Gestaltung ihres Bildungsweges. Hierbei agiert das Quartiersmanagement als Moderator, als Ideenentwickler und als Netzwerker. Es bringt die Einrichtungen zusammen, gemeinsam wird der fachliche durch den räumlichen Blick ergänzt. Lokale Bildungsressourcen werden so auf die Bedarfe der Bewohner angepasst und weiterentwickelt. Auch hier können nicht vorhersehbare Entwicklungen oder nicht beeinflussbare Entscheidungen die strategische Netzwerkarbeit tangieren und ihre Nachhaltigkeit schwächen. Wenn beispielsweise nach drei Jahren erfolgreicher Arbeit eines lokalen Bildungsnetzwerks ein wichtiger Partner (das einzige Gymnasium) durch Umzug/ Standortwechsel den Bildungsverbund verlässt und der lokale Bibliothekstandort verlagert wird, dann heißt es neue Partner suchen – von vorne anfangen?!

Nicht immer passen die Strategien des Quartiersmanagements mit denen von Politik und Verwaltung zusammen. Das strukturelle Korsett, in dem das Programm Soziale Stadt steckt, mit klar umrissenen Gebietsgrenzen und Förderkulissen, in denen die oben dargestellten Ziele zu erreichen sind, reibt sich mit politischen Entscheidungen und Notwendigkeiten, die für den gesamten Bezirk zu treffen sind. So wurde über Jahre im Quartiersmanagement Pankstraße eine Schule mit Mitteln der Sozialen Stadt umgebaut und mit einer Cafeteria sowie neuen Frei- und Sportflächen versehen. Nach der Fertigstellung wurde sie dann in den bezirklichen Überhang genommen und schließlich als Schulstandort in Gänze aufgegeben.

Aber auch die stadtweiten Entwicklungen wie der erhebliche Zuwachs von Einwohnern in Berlin, stellt insbesondere bisher wenig nachgefragte Quartiere in Innenstadtlagen vor neue Aufgaben und neue Herausforderungen. Noch vor fünf Jahren wurde im Quartiersmanagement Soldiner Straße ein Imagekonzept entwickelt und diskutiert. Durch den sprunghaften Anstieg der Mieten in Berlin beschäftigen sich die Quartiersmanagements heute nicht mehr mit der Frage, wie neue Bewohner gewonnen werden können, sondern mit den Folgen der fortschreitenden Gentrifizierung der Quartiere, die u.a. einen Austausch der Bewohner durch Besserverdienende mit sich bringt. Statt Werbung für die Quartiere nach außen setzen wir wieder verstärkt auf die Information innerhalb der Gebiete, auf die Stärkung der Identifikation der Bewohner. Mit dem langfristigen Ziel, soziale Verantwortung füreinander und das Quartier zu übernehmen. Dies erfordert eine sichere Finanzierung der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. eine Stadtteilzeitung, Webauftritt, Aushänge, Flyer, Postkartenaktionen, etc.) sowie ehrenamtlich tätige Bewohner.



Abb.1: Um ein Quartier gemeinsam zu gestalten, braucht es vielfältige Beteiligungsmöglichkeiten (Fotos: L.I.S.T. GmbH)

Quartiersmanagement steht täglich vor der Herausforderung, die dynamischen Entwicklungen von Bezirk und Stadt an die gebietsorientierten Strategien und Projekte anzupassen. Um mit der Dynamik mitzuhalten, muss es auch ausprobieren, Ideen entwickeln und in letzter Konsequenz wird es auch Projekte geben, die scheitern. Nur wer den Mut hat, Ideen auszuprobieren, kann sich weiterentwickeln. Dabei hat auch nicht jede Strukturförderung auf lange Sicht Bestand. Oft sind es die zielgruppenspezifischen Projekte, wie beispielweise die Sprachförderprojekte, die zu einem Umdenken und zu einer nachhaltigen Verstetigung führen.

Theoretisch ist ein Ausprobieren nach den Vorgaben des Förderprogramms möglich. In der Programmphilosophie wird besonders hervorgehoben, dass es sich bei dem Programm Soziale Stadt um ein „lernendes Programm“ handelt, bei dem die „gewonnene(n) Erkenntnisse direkt in die Weiterentwicklung



einfließen“.<sup>3</sup> Die Praxis lehrt nach unseren 16 Jahren Erfahrung etwas anderes. Experimentell und niedrigschwellig sind schon lange keine Attribute mehr, mit denen Soziale Stadt verbunden wird. Wer Soziale-Stadt-Projekte durchführt, muss außerdem Know-how zur Antragstellung und Abrechnung zudem 10% Eigenanteil mitbringen. Mit jeder neuen Förderperiode sind die Vergabefristen und die Förderbedingungen für Projekte weiter formalisiert worden, wodurch Bewohner mit wenig finanziellen Mitteln oder nicht kommerzielle Akteure, wie kleinere Vereine oftmals ausgeschlossen werden. Zu Beginn des Programms ging es darum, mit einer Bürgerjury gemeinsam Projekte zu entwickeln und umzusetzen, lokalen Akteuren im Kiez einen Anreiz zu bieten, sich an der Quartiersentwicklung zu beteiligen. Heute sind nur noch die professionellen Träger bereit, sich dem formalen Aufwand zu stellen und die oft knapp ausgestatteten Projekte umzusetzen.

Der Anspruch des Programms, dass die Fördermittel im Gebiet bleiben sollen und auch „Laien“ als Fördernehmer professionalisiert werden sollen, ist an dem aufkommenden Konflikt eines möglichen „Selbstbedienungsladens“ gescheitert. Aber auch die Aufgaben des Quartiersrates haben sich seit seiner Verankerung im Jahr 2005 verändert. Heute werden anstelle offener Ideenaufrufe strategische Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung im Rahmen von Kiezwerkstätten gemeinsam mit allen an der Quartiersentwicklung Interessierten durchgeführt. Der Quartiersrat gestaltet die Veranstaltungen mit, schlägt und bereitet Themen vor. Hier ist strategisches Handeln gefragt sowie die Bereitschaft, sich mit Entwicklungen und grundsätzlichen Bedarfen auseinanderzusetzen, anstatt mit konkreten Projektvorschlägen, wie dies zu Beginn der Arbeit der Fall war.

Gleichzeitig haben sich die Beteiligungsmöglichkeiten für alle Bevölkerungsgruppen erheblich erweitert. In den letzten 16 Jahren wurden von den Quartiersmanagements verschiedene zielgruppenspezifischen Ansprache- und Begegnungsmöglichkeiten sowie Teilnehmungsformate entwickelt und ausprobiert, die es ermöglichen, möglichst viele Bewohner im Quartier anzusprechen. Ob sich dann auch alle an der Quartiersentwicklung beteiligen wollen oder in welcher Intensität, das steht auf einem anderen Blatt. Schließlich ist Beteiligung freiwillig.

Was lässt sich unter den genannten Voraussetzungen durch ein Quartiersmanagement verändern und bewegen? Das Quartiersmanagement war und ist nicht in der Lage, auf lokaler Ebene gesamtgesellschaftliche Probleme zu lösen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wegzugs von Industrie und Gewerbe aus den Innenstädten kann etwa das Quartiersmanagement diese Entwicklung nicht durch die Bereitstellung neuer Arbeitsplätze im großen Umfang ausgleichen. Auch gelingt es nicht, die Bildungssituation grundsätzlich zu verän-

dern. Das Ziel und auch der Erfolg von Quartiersmanagement ist es, die Auswirkungen dieser Entwicklungen für die darin lebenden Bewohner abzumildern. So ist das Quartiersmanagement durch gezielte Projekte, durch die Stärkung der Elternkompetenz und durch Bildungsverbände in der Lage, die schulischen Übergänge zu unterstützen sowie Kinder, Jugendliche und Erwachsene in ihren Fähigkeiten zu stärken, indem



Abb. 2: Die Einzigartigkeit des Quartiers durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit hervorheben

u.a. die Bildungsressourcen für alle Bewohner gleichermaßen verfügbar und stetig bedarfsgerecht qualifiziert werden. Vor allen Dingen ist Quartiersmanagement in erheblichem Umfang in der Position Ehrenamt zu generieren, zu unterstützen, zu schulen und auch zu würdigen. Quartiersmanagement kann weiterhin quartiersrelevante Themen identifizieren und dazu Netzwerke zu initiieren, begleiten und stabilisieren. Als Vermittler zwischen den Bewohnern, Akteuren sowie der Politik und Verwaltung übernimmt das Quartiersmanagement eine wesentliche Rolle im Gestaltungs- und Veränderungsprozess.

In den Quartiersmanagementgebieten wird das Interesse der Bewohner für ihren Stadtteil geweckt und die Bereitschaft sich einzumischen, teilzuhaben wächst. Bewohner in Quartiersmanagementgebieten sind durch die Sensibilisierung für ihr Wohnumfeld meist offener gegenüber Veränderungen und tendenziell eher bereit, sich auch mit neuen Themen auseinanderzusetzen (z.B. Klimaanpassung).

<sup>3</sup> [www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/DE/Grundlagen/InhaltlicheGrundlagen/InhaltlicheGrundlagen\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauf/DE/Grundlagen/InhaltlicheGrundlagen/InhaltlicheGrundlagen_node.html)



### Verstetigungsphase

Sind die nachbarschaftlichen Strukturen und Netzwerke stabil geknüpft, wird es Zeit, sich über die letzte Phase – die Verstetigungsphase – Gedanken zu machen und eine Ausstiegsstrategie zu entwickeln. „Wir kommen, um zu gehen“, so die Idee der Sozialen Stadt. Was bedeutet Verstetigung in einem dynamischen System? Wann ist unsere im Grunde prozesshaft angelegte, begleitende Arbeit getan?

Ein wesentliches Kriterium zur Einschätzung der Veränderungen der Berliner Quartiere stellt seit 1998 das regelmäßig erhobene Monitoring Soziale Stadtentwicklung dar. Das Monitoring, das kontinuierlich methodisch überarbeitet wird, basierte 2013 auf den vier Indexindikatoren:

- Arbeitslosigkeit,
- Langzeitarbeitslosigkeit,
- Transferbezug (SGB II und XII) und
- Kinderarmut (Transferbezug SGB II der unter 15-Jährigen).

Im Mai 2013 wurde das Deutsche Institut für Urbanistik mit einem „Gutachten zu Verstetigungsmöglichkeiten Berliner Quartiersmanagementverfahren“ beauftragt, um die Frage zu beantworten, welche der sogenannten Altgebiete (Quartiersmanagement seit 1999) in eine Verstetigungsphase übergehen können. Ergänzend zu den genannten Kriterien wurde die „Stabilität von Quartieren“ – der Erfolg der Quartiersmanagements – durch die Einschätzung der unterschiedlichen Experten des lokalen Quartiersmanagements, der Verantwortlichen der Bezirks- und Senatsverwaltung ergänzt. Als weitere Kriterien wurden der „Grad der Stabilisierung des Quartiers gegenüber der Ausgangslage“, die „Existenz einer Anlaufstelle vor Ort“ (räumlicher „Anker“) sowie die eines qualifizierten Akteurs mit „Kümmerer“-Funktion<sup>4</sup> benannt.

Für das Quartiersmanagement Sparrplatz kam der geforderte Eintritt in die Verstetigungsphase überraschend. Die Entwicklung des Quartiers unterschied sich nicht wesentlich von den anderen untersuchten Quartieren. Alle Akteure waren sich einig, dass bis zur Verstetigung noch einiges zu tun sei. So erschwerte die „anhaltende Fluktuation der Quartiersbevölkerung zurzeit noch den Aufbau stabiler Sozialstrukturen“ und eine lokale „Kümmerer-Struktur“ fehlte. Weiterhin wurde ein Verbesserungsbedarf bei der sozialen Infrastruktur, insbesondere bei dem Ausbau und der Ergänzung von Regelangeboten und Vernetzung der Einrichtungen genannt.

Seit Beginn 2015 befindet sich das Quartiersmanagement Sparrplatz in der Verstetigungsphase. Ob es gelingt, in dem verbleibenden guten Jahr eine Anlaufstelle im Quartier zu finanzieren und einen Kümmerer zu etablieren, wird sich zeigen. Gemeinsam mit der sozialräumlich handelnden Verwaltung lässt sich einiges bewegen. Voraussetzung dafür ist Nachhaltigkeit.

<sup>4</sup> Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (2013): Gutachten. Verstetigungsmöglichkeiten Berliner Quartiersmanagementverfahren. S. 22

Anlaufstellen und Kümmerer, die bis dahin meist aus Fördermitteln der Sozialen Stadt finanziert wurde, benötigen eine gesicherte Finanzierung. Damit auch weiterhin kleinteilige Entwicklungen finanzierbar sind, braucht es auch nach dem Weggang des Quartiersmanagements einen Verfügungsfonds und Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit!

### Unser Fazit

- Die zentrale Herausforderung der Quartiersarbeit vor Ort ist es, einen dynamischen Entwicklungsprozess gemäß den zugrundeliegenden Programmvorgaben mit den lokalen Bedarfen in Einklang zu bringen, zu planen und zu steuern.
- Zu Beginn des Prozesses sind es gerade die Kleinteiligkeit und die Niedrigschwelligkeit der Maßnahmen, die es ermöglichen, die unterschiedlichsten Bewohner an Aktionen zu beteiligen.
- Zur Quartiersentwicklung gehören auch langfristige strategische Partner und strategische Netzwerke. Diese sind insbesondere in Hinblick auf die Verstetigung relevant und ein wichtiges Erfordernis vor Ort. Netzwerke stellen einen wichtigen Motor und zugleich ein Ziel von Quartiersentwicklung dar.
- Nicht immer passen Strategien des Quartiersmanagements mit der von Politik und Verwaltung zusammen. Das strukturelle Korsett, in dem das Programm Soziale Stadt steckt und das klar umrissene Gebietsgrenzen/Förderkulissen ausweist, reibt sich mit politischen Entscheidungen und Notwendigkeiten, die für den gesamten Bezirk zu treffen sind.
- Quartiersmanagement steht täglich vor der Herausforderung, die dynamischen Entwicklungen von Bezirk und Stadt an die gebietsorientierten Strategien und Projekte anzupassen. Um mit der Dynamik mitzuhalten, muss es auch ausprobieren, Ideen entwickeln und in letzter Konsequenz wird es auch Projekte geben, die scheitern. Nur wer den Mut hat, Ideen auszuprobieren, kann sich weiterentwickeln.
- Quartiersmanagement ist in der Lage, Ehrenamt zu generieren, zu unterstützen, zu schulen und auch zu würdigen, quartiersrelevante Themen zu identifizieren und dazu Netzwerke zu initiieren, zu begleiten und zu stabilisieren. Als Vermittler zwischen den Bewohnern, Akteuren und der Politik und Verwaltung übernimmt das Quartiersmanagement eine wesentliche Rolle im Gestaltungs- und Veränderungsprozess.

Susanne Walz, Dipl.-Ing. Landschaftsplanung

Geschäftsführerin der Stadtentwicklungsgesellschaft L.I.S.T. GmbH (Lösungen im Stadtteil), Berlin; Vorstand des Arbeitskreises Quartiersmanagement Berlin

Julia Kunze, Dipl. Soz. Wiss.

Schwerpunkt Sozialraumorientierte Stadtentwicklung bei der L.I.S.T. GmbH, Berlin