



Sebastian Kurtenbach

Quartiersmanagement und Community Organizing: zwei Seiten derselben Medaille?



Es gibt verschiedene sozialwissenschaftliche Perspektiven auf Städte. Sie sind Orte der Vergemeinschaftung (Schäfers 2006), der Globalisierung (Sassen 2018), Brennpunkte gesellschaftlicher Veränderungen (Häußermann/Siebel 1987), Orte der Integration (Saunders 2011) und so weiter. Allen Perspektiven gemein ist, dass Städte soziale Einheiten sind, in denen Interessen zwischen verschiedenen Akteuren ausgehandelt werden. Klassische Aushandlungsprozesse sind etwa solche zwischen Kapital und Markt (Engels 1980) oder heute auch zwischen Öffentlichkeit und Privatheit (Bahrdt 1969) oder zwischen Zuwanderern und länger Ansässigen (Elias/ Scotson 1990). Stadtfragen sind damit auch oft Machtfragen, welche im Alltag auf der Quartiersebene ausgehandelt werden.

Die kleinräumige Perspektive auf städtische bzw. soziale Fragen hat auch deshalb Prominenz, da sie eine Übersichtlichkeit einerseits und eine lebensweltliche Relevanz andererseits verspricht. In den komplexen und unübersichtlichen Großstädten wird so eine vermeintliche analytische Ordnung geschaffen. Diese Hoffnung auf Ordnung und Nähe zur Lebenswelt erstreckt sich auf die Soziale Arbeit. Der klassische Ansatz der Gemeinwesenarbeit bedient sich dieser Logik (Becker 2017), und hier ist mittlerweile eine hohe Ausdifferenzierung an Erfahrungen und Konzepten zu erkennen, die sich im Wesentlichen in ihrer Steuerungslogik voneinander unterscheiden.

In Deutschland ist vor allem der Ansatz des Quartiersmanagements – auch durch das Programm Soziale Stadt (Riede 2017) sowie wohnungswirtschaftliche Bestrebungen (Remy 2017) – verbreitet. Jedoch gibt es auch andere Formen wie die des Community Organizing (Penta 2007). In diesem kurzen Beitrag sollen diese beiden Ansätze diskutiert und beleuchtet werden, welche Steuerungslogiken zu erkennen sind und für welche Ziele diese genutzt werden. Dazu werden zunächst das Quartier als Handlungsebene und anschließend die in den beiden Ansätzen ruhenden Steuerungslogiken diskutiert. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, in dem auch der weitergehende Forschungsbedarf formuliert wird.

Das Quartier als Handlungsebene

Der Begriff des Quartiers wurde in den letzten Jahren für die Beschreibung der kleinräumigen Handlungsebene, ob von Stadtentwicklung oder Sozialer Arbeit, gewählt. Allerdings sind unterschiedliche Verständnisse mit dem Begriff verknüpft. Im Wesentlichen gibt es zwei Überlegungen: einerseits, dass es sich um eine geografisch zuordenbare Fläche handelt, auf der Menschen leben. Alle Menschen auf dieser Fläche woh-

nen dann im selben Quartier, unabhängig davon, ob sich ihre Wohnung oder ihr Haus am Rande oder im Zentrum des Quartiers befindet. Andererseits gibt es ein sozial-konstruktivistisches Verständnis, wonach alle Menschen ihre eigenen Quartiersgrenzen temporär durch Handlungen und alltägliche Orientierungen festlegen. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung, sind aber empirisch kaum miteinander vereinbar.¹

Auch wenn die theoretische Festlegung des Quartiersbegriffs kompliziert ist, wird die kleinräumige Ebene des Quartiers in der praktischen Arbeit häufig adressiert. Die Hoffnung ist, dass durch eine quartiersbezogene Arbeit auch die alltäglichen Probleme von Menschen gelöst werden könnten. Je näher man dem Klienten oder Kunden ist, desto besser könne man ihm helfen. Unzureichend ist dieser Ansatz aber, wenn die Ursachen der lokalen Herausforderungen nicht im Quartier verortet sind, beispielsweise wenn internationale Finanzinvestoren aufgrund von Gewinnmaximierungsstrategien nicht in Häuser investieren (Kurtenbach 2017, S. 95) oder Menschen transnationale Lebensbezüge aufweisen (Kurtenbach 2018). Damit kann die Hinwendung zum Quartier als residentieller Lebensmittelpunkt nur einen Ausschnitt der Alltagswelt adressieren, und hier kommt es auf das „Wie“ an. Dazu sind im breiten Feld der sozialen Stadtentwicklung als Schnittstelle zwischen Sozialer Arbeit und Planung idealtypisch zwei Handlungslogiken auszumachen: zum einen die Handlungslogik „von oben“. Hier werden Initiativen oder professionell geführte Quartiersbüros zu einem festen Zweck finanziert. Häufig findet ein solches Quartiersmanagement im Rahmen von Stadtteilentwicklungsmaßnahmen (z.B. im Programm Soziale Stadt), problematischen sozialstrukturellen Bedingungen (z.B. um den „sozialen Frieden“ in einem Stadt-

¹ Der Quartiersbegriff wird in der Literatur auch äquivalent mit dem Begriff von Nachbarschaft oder Stadtteil verwendet.



teil zu wahren) oder zu wohnungswirtschaftlichen Zwecken (z.B. Mieterbüros) statt. Es wird demnach den Interessen einer quartiersexternen Organisation, wie der Stadtverwaltung oder dem Wohnungseigentümer, gefolgt, welche für, aber auch nicht selten mit der Bewohnerschaft arbeitet.



Abb. 1: Zusammen agieren (Foto: Jost)

Im radikaldemokratischen Ansatz des Community Organizing, welcher in Deutschland bislang noch nicht weit verbreitet ist und der Steuerungslogik „von unten“ folgt, wird das Verhältnis umgedreht. Dabei werden Themen von lokalen Initiativen und Bürgern selbst definiert und in Form einer demokratischen Selbstermächtigung an Entscheidungsträger herangetragen. Hier wird der Auffassung gefolgt, dass Konflikte zwischen Entscheidungsträgern und Bürgerschaft produktive Kräfte für die soziale Stadtentwicklung bergen, solange sie in demokratischen Bahnen organisiert sind. Entscheidend ist, dass die Artikulation der Interessen über breite Teile der Bürgerschaft organisiert ist und auch Gruppen zu Wort kommen, welche sich häufig nicht artikulieren. Alinsky, welcher ab den 1940er Jahren in den USA den Ansatz entwickelte, sprach daher auch von der Versammlung der Hinterhöfe (vgl. Landhäußer 2009, S. 63). Hier werden konkrete Forderungen nach Veränderungen, wie z.B. der Sanierung von Spielplätzen oder der Einrichtung von Grünanlagen, als lokalgesellschaftlicher Konsens nach innen formuliert und als Forderung nach außen kommuniziert. Hier arbeitet demnach die Bewohnerschaft selbstorganisiert mit wichtigen Institutionen, wie der Stadtverwaltung, zusammen und wird nicht von diesen „aktiviert“.

Reflexionen der Steuerungslogiken

Beide skizzierten Handlungslogiken haben ihre Vor- und Nachteile. So können bei der Steuerungslogik „von oben“ Ziele wesentlich einfacher definiert und abgearbeitet werden. Eingebettet in einen Prozess der Stadtentwicklung können so genaue Meilensteine von Projekten erreicht werden. Partizipation wird vor allem während des Prozesses der Zielerreichung hergestellt. Zudem ist ein solches Quartiersmanagement von Beginn an professionell organisiert, sodass beispielsweise extreme Grup-

pen keine Möglichkeit haben, den Prozess zu dominieren. Der Nachteil liegt in der Abhängigkeit externer und zumeist öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Akteure. Zwar können sie ebenso gemeinwesenorientiert handeln, aber entzieht sich dies dem direkten Einfluss der lokalen Bevölkerung. Eine solche Steuerungslogik ist bei Engagement auf Zeit im Rahmen mehrerer aufeinander bezogener Projekte der Stadtentwicklung sinnvoll, die Herausforderung besteht aber in der Aufrechterhaltung des gesellschaftlichen Engagements für den Stadtteil nach der Finanzierung des Quartiersmanagements.

Bei der Handlungslogik „von unten“ fällt den Community Organizern, welche grundsätzlich nicht staatlich finanziert werden, eine Schlüsselrolle zu, weshalb Alinsky (1971) selbst zu dieser Figur auch das Buch „Rules for Radicals“ geschrieben hat. Die Aufgabe besteht darin, in einem Quartier Interessengruppen und ihre Vertreter zu identifizieren, anzusprechen und miteinander bekannt zu machen. Anschließend sollen aus dieser gesellschaftlichen Webarbeit die Formulierung konkreter Anliegen erwachsen, welche sich im Rahmen einer Bürgerplattform, als Initiative der lokalen Interessengruppen, artikulieren. Daran ist auch der Nachteil von Community Organizing festzumachen. Denn der Erfolg der Arbeit ist vor allem anhängig von Organizern, welche zugleich nicht im Vordergrund der Arbeit stehen sollen. Zudem ist die Finanzierung häufig nicht gesichert, da zumeist auf kirchliche Gelder, Spenden oder Zuwendungen von Stiftungen zurückgegriffen werden muss, welche in Deutschland nicht im gleichen Rahmen aktiv sind wie etwa in den USA. Der Vorteil besteht in der Partizipation der lokalen Akteure, welche sowohl den Prozess selbst als auch die gesetzten Ziele bestimmen. Dadurch ist Community Organizing zugleich dafür geeignet, in Quartieren mit hoher Diversität zu wirken, da unterschiedliche Gruppen gleichberechtigt am Prozess beteiligt werden (Kurtenbach/Meier 2017). Auch ist die Verstetigung solcher Bürgerplattformen nicht im gleichen Maße gefährdet wie gesellschaftliches Engagement im Quartiersmanagement, da die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren und nicht professionelle Fachkräfte im Vordergrund stehen.



Abb. 2: Das Quartier als Handlungsebene (Foto: Annick Rietz)



Fazit

Der vorliegende Beitrag hat verschiedene Steuerungslogiken der sozialen Stadtentwicklung auf der Quartiersebene diskutiert. Dazu wurden das Quartiersmanagement als Steuerungslogik „von oben“ und Community Organizing als Steuerungslogik „von unten“ exemplarisch betrachtet. Beide Ansätze haben ihre Stärken und Schwächen. Während im Quartiersmanagement zumeist die Zielerreichung im Rahmen eines längeren Prozesses der Stadtentwicklung oder der Betreuung von Bürgern durch öffentliche Institutionen, wie z.B. dem Berliner Senat bzw. den Bezirken, steht, betont Community Organizing einseitig die Interessen der Bewohner. Wann welche Form der gemeinwesenorientierten Sozialen Arbeit sinnvoll ist, hängt von den jeweiligen lokalen Gegebenheiten ab. Community Organizing ist besonders für sehr heterogene Quartiere interessant und kann auch großflächiger organisiert werden, wie beispielsweise die Bürgerplattform „Stark! Im Kölner Norden“ zeigt. (Kurtenbach/Meier 2017)

Allerdings wird in der binären Sichtweise auf Staat einerseits und Bewohnerschaft andererseits die Rolle der Wohnungswirtschaft als Partner in Quartiersentwicklungsprozessen unterschätzt – und das sowohl im Quartiersmanagement als auch bei Community Organizing. Daher braucht es für beide Ansätze eine Auseinandersetzung über die Rolle der Wohnungswirtschaft in Entwicklungs- und Aushandlungsprozessen. Gerade in Wohngebieten mit nur wenigen Eigentümern, wie sie z.B. häufig in Großsiedlungen oder ehemaligen Werksiedlungen zu finden sind, ist ihre Einbeziehung sogar essenziell. Hier braucht es eine Weiterentwicklung auf der praktischen und konzeptionellen Ebene.

Drei Punkte sind für die weitere Forschung zu den unterschiedlichen Typen territorial organisierter Sozialer Arbeit notwendig:

- Erstens wäre es notwendig, die Vielfalt der Instrumente der Gemeinwesenarbeit in Deutschland vergleichend zu untersuchen und mit den lokalen Gegebenheiten, wie dem Ausmaß der sozialen Segregation, ethnischer Diversität oder Eigentümerstruktur zu vergleichen.
- Zweitens liegen bislang Gelingens- und Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Steuerungslogiken noch im Dunkeln, wofür es vor allem rekonstruktiver Verfahren bedarf.
- Drittens sollte insbesondere der sich in Deutschland entwickelnde Ansatz des Community Organizing empirisch begleitet werden. Das betrifft sowohl Mitglieder der Bürgerplattformen als auch die lokale Wohnungswirtschaft und Politik.

Alles in allem hat die Diskussion gezeigt, dass eine differenzierte Auseinandersetzung mit den vorhandenen Ansätzen gemeinwesenorientierter und territorial ausgerichteter Ansätze Sozialer Arbeit notwendig ist, um die jeweiligen Vor- und Nachteile besser zu verstehen. Erst durch eine solche Reflexion

können geeignete Formen für die jeweiligen Anforderungen im Quartier gefunden werden.

Prof. Dr. Sebastian Kurtenbach
Vertretungsprofessor für Politikwissenschaften/Sozialpolitik,
Schwerpunkt Kommunalpolitik und kommunale Sozialpolitik,
Fachhochschule Münster

Quellen:

- Alinsky, S. (1971): *Rules for Radicals*. Random House, New York City.
- Bahrdt, H. P. (1969): *Die moderne Großstadt. Soziologische Überlegungen zum Städtebau*. Christian Wegner Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- Becker, M. (2017): *Gemeinwesen, Quartiere, Gemeinwesenarbeit*. vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Nr. 4, S. 176-180.
- Elias, N./Scotson, J. L. (1990): *Etablierte und Außenseiter*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Engels, F. (1980): *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. Dtv, München.
- Häußermann, H./Siebel, W. (1987): *Neue Urbanität*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Kurtenbach, S./Meier, T. (2017): *Community Organizing als Umgangsstrategie mit Diversität*. *Migration Und Soziale Arbeit*, 3(39), S. 262-269.
- Kurtenbach, S. (2017): *Leben in herausfordernden Wohngebieten*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Kurtenbach, S. (2018): *Transnationales Familienleben unter Armutbedingungen*. In: M. S. Baader/P. Götte/W. Gippert (Hrsg.): *Migration und Familie* (S. 113-128). Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Landhäußer, S. (2009): *Communityorientierung in der Sozialen Arbeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Penta, L. (Hrsg.) (2007): *Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt*. Körber Stiftung, Hamburg.
- Remy, D. (2017): *Stadtteilarbeit als Strategie von Wohnungsgesellschaften*. vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Nr. 4, S. 198-200.
- Riede, M. (2017): *Gemeinwesenarbeit und das Städtebauförderprogramm Soziale Stadt. Ein Beitrag zur Bestandsaufnahme*. vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Nr. 4, S. 181-184.
- Sassen, S. (2018): *The Global City: Strategic Site, New Frontier*. In: *Moving Cities – Contested Views on Urban Life* (S. 11-28). Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Saunders, D. (2011): *Arrival City*. Karl Blessing Verlag, München.
- Schäfers, B. (2012): *Stadtsoziologie. Stadtentwicklung und Theorien – Grundlagen und Praxisfelder*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.