

**Fachhochschule für
Verwaltung und Rechtspflege Berlin**

- University of Applied Sciences -



Fachbereich 1 (Allgemeine Verwaltung)

Heft 89

2006

Olaf Winkel (Hrsg.)

**Geschichte, Stand und Perspektiven des
Quartiersmanagements in Berlin**

Ein Projektbericht von:

Birgül Bulut, Fanny Cornelisen, Jelena Djokic, Matthias Freynik, Sylvia
Gritzka, Stefanie Wanke, Margarita Zerbian, Steffen Zerbian

Beiträge aus dem Fachbereich 1

Olaf Winkel (Hrsg.)

Geschichte, Stand und Perspektiven des Quartiersmanagements in Berlin

Projektbericht

Herausgeber	Dekan des Fachbereichs 1 Alt-Friedrichsfelde 60, 10315 Berlin Telefon: (0 30) 90 21 44 16, Fax: (0 30) 90 21 44 17 E-Mail: g.ringk@fhvr-berlin.de (Sekretariat)
© copyright	Bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren
Nachdruck	Mit Quellenhinweis gestattet. Belegexemplar erwünscht.
ISBN	3-933633-89-3

Fachhochschule für Verwaltung
und Rechtspflege Berlin
Öffentliche Verwaltungswirtschaft
Prof. Dr. Olaf Winkel
5./ 6. Semester
Modul 12

„Geschichte, Stand und Perspektiven des Quartiersmanagements in Berlin“

Projektbericht im Rahmen des Projektkurses
zum Thema „Das neue Leitbild der Bürgerkommune“

Berlin, im November 2006

„Geschichte, Stand und Perspektiven des Quartiersmanagements in Berlin“

Der vorliegende Projektbericht wurde von folgenden Studenten verfasst:

Birgül Bulut
Fanny Cornelisen
Jelena Djokic
Matthias Freynik
Sylvia Gritzka
Stefanie Wanke
Margarita Zerbian
und
Steffen Zerbian

Unser Dank gilt insbesondere Herrn Prof. Dr. Olaf Winkel,
dem Betreuer und Berater des Projektes.

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung	8
2	Theoretischer Teil	10
2.1	Das Leitbild der Bürgerkommune	10
<i>2.1.1</i>	<i>Die Entwicklung des Leitbild</i>	<i>10</i>
<i>2.1.2</i>	<i>Die Ziele der Bürgerkommune</i>	<i>11</i>
<i>2.1.3</i>	<i>Formen der Bürgerbeteiligung</i>	<i>12</i>
2.2	Geschichte und Stand des Quartiersmanagements in Deutschland	13
<i>2.2.1</i>	<i>Das Programm Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt</i>	<i>13</i>
<i>2.2.1.1</i>	<i>Die Entwicklung des Programms</i>	<i>13</i>
<i>2.2.1.2</i>	<i>Inhalte und Akteure des Programms</i>	<i>16</i>
<i>2.2.1.3</i>	<i>Programmgebiete</i>	<i>21</i>
2.2.2	Das Quartiersmanagement	24
<i>2.2.2.1</i>	<i>Aufgaben und Organisation</i>	<i>25</i>
<i>2.2.2.2</i>	<i>Finanzierung</i>	<i>27</i>
2.3	Geschichte und Stand des Quartiersmanagements in Berlin	29
<i>2.3.1</i>	<i>Die Entwicklung des Quartiersmanagements in Berlin</i>	<i>29</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Der aktuelle Stand des Quartiersmanagements in Berlin</i>	<i>33</i>
<i>2.3.2.1</i>	<i>Aufbau, Organisation und Finanzierung</i>	<i>33</i>
<i>2.3.2.2</i>	<i>Die Berliner Quartiere</i>	<i>36</i>
<i>2.3.2.3</i>	<i>Nähere Betrachtung ausgewählter Kieze</i>	<i>38</i>
3	Methodik	47
3.1	Hypothesenbildung	47
3.2	Erhebungsinstrument	48
3.3	Untersuchungsplan	48
3.4	Befragungsdurchführung	50
4	Ergebnisdarstellung	51
5	Schlussfolgerungen und Ausblick	92
6	Literatur	101

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Soziale Stadt (www.sozialestadt.de/gebiete/karten/index.phtml , Stand: 05.04.2006)	23
Abb. 2	Modell des Quartiersmanagements (FRANKE, 2003, S.177)	26
Abb. 3	Steuerungsgremien des Quartiersmanagements (www.quartiersmanagementberlin.de/et_dynamic/ page_files/52_download.htm?1044889011 , Stand: 04.03.2006)	34
Abb. 4	Wrangelkiez (www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/ quartiersmanagement/de/wrangelkiez/index.shtml , Stand: 15.03.2006)	39
Abb. 5	Mariannenplatz (www.koko-mariannenplatz.de/koko/gebiet.html , Stand: 15.03.2006)	42
Abb. 6	Wassertorplatz (www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1762/ , Stand: 04.04.2006)	44
Abb. 7	Boxhagener Platz (www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/ quartiersmanagement/de/nkz/index.shtml , Stand: 15.03.2006)	45
Abb. 8	Grafische Auswertung der Frage 2	52
Abb. 9	Grafische Auswertung der Frage 3	53
Abb. 10	Grafische Auswertung der Frage 4	55
Abb. 11	Grafische Auswertung der Frage 5	56
Abb. 12	Grafische Auswertung der Frage 6	59
Abb. 13	Grafische Auswertung der Frage 7	60
Abb. 14	Grafische Auswertung der Frage 8	62
Abb. 15	Grafische Auswertung der Frage 9	64
Abb. 16	Grafische Auswertung der Frage 10	65

Abb. 17	Grafische Auswertung der Frage 11	67
Abb. 18	Grafische Auswertung der Frage 12	68
Abb. 19	Grafische Auswertung der Frage 13	69
Abb. 20	Grafische Auswertung der Frage 14	71
Abb. 21	Grafische Auswertung der Frage 15	73
Abb. 22	Grafische Auswertung der Frage 16	74
Abb. 23	Grafische Auswertung der Frage 17	75
Abb. 24	Grafische Auswertung der Frage 18	77
Abb. 25	Grafische Auswertung der Frage 19	78
Abb. 26	Grafische Auswertung der Frage 20	80
Abb. 27	Grafische Auswertung der Frage 21	81
Abb. 28	Grafische Auswertung der Frage 22	82
Abb. 29	Grafische Auswertung der Frage 23	84
Abb. 30	Grafische Auswertung der Frage 24	85
Abb. 31	Grafische Auswertung der Frage 25	87

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Finanzierungsschlüssel (Verwaltungsvereinbarung, 2005)	28
Tab. 2	Berliner Quartiere	36

1 Problemstellung

Die vorliegende Arbeit stellt einen Forschungsbericht dar, der im Rahmen einer obligatorischen Projektarbeit an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin innerhalb des Studiengangs Öffentliche Verwaltungswirtschaft von acht Studierenden verfasst wurde.

Während des fünften und sechsten Semesters wurde im Projektkurs *Das neue Leitbild der Bürgerkommune* das „Quartiersmanagement in Berlin“ als Thema dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit gewählt. Dabei stand zunächst das Erschließen von theoretischen Fragen wie Definition und Geschichte des Quartiersmanagements im Vordergrund.

Ziel der Projektarbeit ist eine Bestandsaufnahme des Programms *Quartiersmanagement in Berlin* mit einer anschließenden Analyse und perspektivischen Bewertung anknüpfend an die Evaluierung vom 06. April 2004. Die Evaluierung wurde von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung initiiert, wobei die Zielsetzungen sowie die Förder- und Verfahrensstrukturen des in Berlin ab 1999 durchgeführten Modellprogramms Quartiersmanagement einer externen gutachterlichen Betrachtung unterzogen wurden. Dieser Evaluationsbericht „[...] bündelt die Ergebnisse einer zweijährigen Untersuchung der Pilotphase des Modellprogramms Quartiersmanagement.“ (BERICHT DES ABGEORDNETENHAUSES, 2004, S. 2)

Ein wichtiger Punkt innerhalb dieser Arbeit ist die nähere Beleuchtung der Zusammenarbeit der einzelnen Akteure aus den Bereichen Verwaltung, den Vor-Ort-Büros der Quartiersmanager sowie den nichtorganisierten Anwohnern. Inwieweit findet diese tatsächlich statt und in welchen Bereichen stößt sie auf Widerstände?

Es wurde hierzu ein Fragebogen erstellt, der die Kerninhalte ausgewählter Problembereiche wie Personalausstattung, Umsetzung der Verwaltungsreform und Kooperation zwischen den einzelnen Ebenen aufgreift. Adressaten des Erhebungsbogens waren die Mitarbeiter aus Bezirks- und Senatsverwaltungen und die Quartiersmanagementteams innerhalb der Vor-Ort-Büros. Insgesamt wurden 99 Fragebögen verschickt, von denen 42 zurückgesandt wurden, so dass hinsichtlich der späteren Analyse eine repräsentative Anzahl von Befragten gewährleistet war.

Die Wahl des Erhebungsinstruments sowie die genaue Erläuterung der Vorgehensweise anhand des Erhebungsprogramms finden sich im empirischen Teil der Arbeit wieder. Als Leitfaden für die Aufstellung des Fragenkataloges und weitere Forschungsschritte diente vor allem die Publikation von Gaby Grimm, Wolfgang Hinte und Gerhard Litges, die sich in ihrem Fachbuch „Quartiermanagement“ mit dem Thema *Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete* auseinandersetzen.

Der analytische Teil beinhaltet die Auswertung der Ergebnisse und bietet einen übersichtlichen Untersuchungsbericht mit interessanten Veranschaulichungen in Form von Diagrammen. Jede graphische Darstellung wurde interpretiert und analysiert, wobei aufschlussreiche Resultate erarbeitet wurden.

Innerhalb des Schlussteils erhält der Leser eine zusammenfassende Aufführung über den Stand, die Erfolge und die bestehenden und zu verändernden Defizite des Quartiersmanagements in Berlin.

2 Theoretischer Teil

2.1 Das Leitbild der Bürgerkommune

2.1.1 Die Entwicklung des Leitbilds

Der Begriff der Bürgerkommune wird seit Ende der 1990er Jahre immer häufiger genutzt. Darunter wird eine Reform der kommunalen Verwaltung verstanden, bei der die Verwaltung ‚näher‘ am Bürger aufgebaut wird beziehungsweise die Verwaltung zum Dienstleister umfunktioniert wird: ‚Der Bürger wird Kunde!‘. Die Bürgerkommune ist insbesondere durch das Teilnehmen der Bürger an der Entwicklung der Kommune gekennzeichnet.

Offensichtlich wächst der Bedarf an neuen Konzepten nicht nur für den Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Bürgerengagement, sondern auch für eine grundlegende Reform des kommunalpolitischen Entscheidungssystems. Durch die Bürgerkommune soll ein neues Verhältnis zwischen Bürgern, kommunaler Politik und Verwaltung entstehen.

Für die Entstehung der Bürgerkommune sind folgende fünf grundlegende Entwicklungen richtungsweisend gewesen:

- Die verstärkte Bemühung um direkte Demokratie:

Die bundesweite Reform der Gemeindeordnungen hatte den Anspruch, eine gewisse Bürgernähe wiederherzustellen. Dadurch sollte einerseits die Bürgerzufriedenheit gewährleistet werden. Andererseits sollte eine größere Bürgerbeteiligung den Dialog zwischen Politik und Bürgerschaft neu entfachen und damit wiederum die Politik befruchten.

- Haushaltskrise:

Infolge der Haushaltskrisen in den Kommunen entschied man sich, im Rahmen des gewährleisteten Spielraumes von Bund und Ländern, Aufgaben an die Bürger abzugeben, um eigene Ressourcen einsparen zu können. Dies sollte zu einer Entlastung der Haushalte führen und den Bürgern die Möglichkeit bieten, einen Einblick in die Finanzlage zu bekommen

- Steuerungskrise:
Die Steuerungskrise umfasst alle Probleme, die sich auf das Management beziehen. Hierzu gehören falsche oder nicht vorhandene Entscheidungen und mangelnde Informationen für die Entscheidungsfindung.
- Krise gesellschaftlicher Institutionen:
Viele gesellschaftliche Institutionen (Familie, Kirche etc.) sind aufgrund eines Wertewandels in die Krise geraten. Es besteht immer noch eine große Bereitschaft der Bürger sich für ihre Mitmenschen einzusetzen, jedoch müssen die Kommunen hierfür einen Raum und Angebote schaffen.
- Legitimationskrise der Demokratie:
Durch das Problem der Politikverdrossenheit fehlt es den Bürgern an der Identifizierung mit der kommunalen Politik. Deshalb sollen die Bürger verstärkt in die demokratische Willensbildung mit einbezogen werden. (vgl. BOGUMIL et al., 2003)

2.1.2 Die Ziele der Bürgerkommune

Das Konzept der Bürgerkommune soll die zivilgesellschaftlichen Potentiale systematisch und nachhaltig für die Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme produktiv machen. (vgl. WINKEL, 2004)

Die wichtigsten Ziele der Bürgerkommune können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die direkte und aktive Beteiligung der Bürger am Willensbildungsprozess bei der Formulierung, Konkretisierung und Erfüllung von Aufgaben soll zu einer Steigerung der Akzeptanz des politisch-administrativen Handelns führen.
- Die Hilfsbereitschaft der Bürger untereinander und die Identifikation mit der Stadt sollen gestärkt und eine eigenverantwortliche Mitwirkung an der Aufgabenerfüllung gefördert werden.
- Die kommunalen Haushalte sollen durch die Aufgabenübertragung an die Bürger finanziell entlastet werden.
- Die Politikergebnisse sollen im Zusammenhang mit den Politikzielen verbessert werden.

2.1.3 Formen der Bürgerbeteiligung

Wie oben aufgeführt, lassen sich zwei zentrale Formen der Bürgerbeteiligung unterscheiden: die Bürgerbeteiligung für die Aufgabenerfüllung und die Bürgerbeteiligung für politische Entscheidungen. Hierfür soll die lokale Politik Initiator, Förderer und Unterstützer sein.

Bei der Bürgerbeteiligung zur Aufgabenerfüllung steht die ehrenamtliche Tätigkeit im Vordergrund, jedoch sollen auch die Potentiale der Bürgerschaft ausreichend und effektiv genutzt werden. Die Einbeziehung der Bürger auf der Ebene der Erfüllung öffentlicher Aufgaben kann unter anderem in Selbsthilfegruppen, Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen etc. erfolgen.

Auch auf der partizipativen Ebene kann die Bürgerschaft auf unterschiedliche Art und Weise einbezogen werden, um Einfluss auf den politischen Willensbildungsprozess ausüben zu können. Angebote können in unterschiedlicher Form gemacht werden: Runde Tische, Bürgerforen, aus Diskussionen resultierende verbindliche Abstimmungen in bestimmten Sachfragen, lokale Agenda 21 – Prozesse etc.

Das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ ist ein Programm zur Beteiligung der Bürger im Bereich der Stadtteilentwicklung und schließt sowohl die Aufgabendelegation als auch die Partizipation ein.

Im nachfolgenden Kapitel wird dieses Programm näher vorgestellt. Somit wird auch die Verbindung zu einem der wichtigsten Instrumente zur Umsetzung des Programms deutlich – dem Quartiersmanagement.

2.2 Geschichte und Stand des Quartiersmanagements in Deutschland

2.2.1 *Das Programm Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt*

Auf Grund veränderter ökonomischer und sozialer Rahmenbedingungen der Stadtentwicklung wurde in den 1990er Jahren in Deutschland das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ aufgelegt. Die Entwicklung des Programms soll nachfolgend kurz dargestellt werden.

2.2.1.1 Die Entwicklung des Programms

In den 1950er und 1960er Jahren ging man davon aus, dass eine Verbesserung der städtebaulichen Situation und eine verbesserte Versorgung der Bevölkerung mit Wohnraum zu einer ausgewogenen Entwicklung der städtischen Quartiere führen würden. Das entscheidende Instrument hierbei war der soziale Wohnungsbau. Dieser war in den 1960er und frühen 1970er Jahren die Grundlage für Stadterweiterungsprojekte, welche insbesondere an den Stadträndern realisiert wurden. Doch in diesen Großsiedlungen traten sehr bald Probleme auf, wie zum Beispiel mangelhafte Infrastruktur, monotone Architektur und fehlende Nutzungsvielfalt. Dies führte zu Umzugsbewegungen, einem negativem Image und zu einer sozialen Stigmatisierung. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 21 f.)

Soziale Probleme zeigten sich ebenso in den vernachlässigten Altbauquartieren, die sich im Stadtinneren befanden. So wandte sich die Städtebaupolitik nunmehr verstärkt der Erneuerung der innerstädtischen Quartiere zu. Für die Beseitigung städtebaulicher und sozialer Missstände wurde das Städtebauförderungsgesetz (StBauFG) geschaffen, worin zwei wesentliche Elemente, die Einbeziehung nichtstaatlicher Akteure und neue Formen der Bürgerbeteiligung, berücksichtigt wurden. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 21 f.)

In den 1980er Jahren traten in vielen westdeutschen Großsiedlungen Leerstände auf. So waren die Mieten für Haushalte mit geringerem Einkommen zu hoch und Haushalten mit höherem Einkommen blieb der Einzug in eine Sozialwohnung aufgrund der Festlegung von Einkommensgrenzen verwehrt. Obwohl die Bemühungen für eine bauliche und städtebauliche Aufwertung von Gebieten groß waren, kam es infolge zunehmender Armut, verstetigter Arbeitslosigkeit und wachsender Unsicherheit in den 1990er Jahren zu sozialen Entmischungsprozessen und zu Verwahrlosungserscheinungen. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 21 f.)

So wurde der traditionelle Typus des Sanierungsgebietes mit seinen baulichen Missständen durch den neuen Typus von „entwicklungsbedürftigen“ Gebieten abgelöst, in denen eine Konzentration von „Problemgruppen“ selektive Abwanderungsprozesse in Gang setzte, schwindende Kaufkraft eine Ausdünnung von Handel und Dienstleistungen bewirkte, und in denen Abwärtsspiralen in Gang zu kommen drohten, die mit den klassischen Instrumentarien der Städtebauförderung und auch der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik nicht mehr aufhaltbar zu sein schienen. (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 22)

Mangels anderer Nachfrage wurden die Großsiedlungen nun für Familien mit Migrationshintergrund zugänglich. Aufgrund der unterschiedlichen Lebensstile entstanden Konflikte, welche wiederum zu einer Veränderung der sozialen Zusammensetzung der Bewohner dieser Gebiete führte. Ende der 1990er Jahre reagierte die Wohnungswirtschaft auf diese Entwicklung mit der Expertise „Überforderte Nachbarschaften“. Nunmehr standen nicht mehr nur die baulichen Defizite im Vordergrund, es gelang vielmehr, die Aufmerksamkeit auch auf die nachbarschaftlichen Probleme zu lenken. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 22)

Bereits vor dem Start des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ gab es Gebiete in Deutschland, welche die Folgen des wirtschaftlichen Strukturwandels der 1990er Jahre besonders stark spürten und daher eigene Programme starteten.

So startete zum Beispiel in Nordrhein-Westfalen die Staatskanzlei, das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, das Innenministerium und das Ministerium für Stadtentwicklung und Verkehr im Mai 1993 die gemeinsame

Initiative „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“. Dabei erfolgte eine Flexibilisierung der vorhandenen Förderinstrumente, eine Bereitstellung von Pauschalmitteln für Projekte in den Stadtteilen und eine Abstimmung der Förderwege und Antragsverfahren. Des Weiteren erfolgten der Einsatz einer interministeriellen Arbeitsgruppe zur Koordinierung der Programmaktivitäten und die Einrichtung eines Stadtteilmanagements. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 23)

In Hamburg wurde 1990 ein Revitalisierungsprogramm für die Großsiedlungen, 1994 ein „Pilotprojekt zur Armutsbekämpfung“ und 1998 das Programm „Soziale Stadtteilentwicklung“ aufgelegt. Letzteres „[...] stellte ein einheitliches Programm für unterschiedliche Gebietskulissen dar und setzte bewusst auf die Förderung endogener Potenziale und die Bündelung von Mitteln durch Quartiersmanager“. (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 23)

In Anlehnung an die Stadtteilbudgets die es in Nordrhein-Westfalen gab, wurden in Hamburg so genannte Verfügungsfonds bereitgestellt, die eigenverantwortlich von den lokalen Akteuren bewirtschaftet werden konnten. (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 23)

In Hessen wurden seit 1997 Modellprojekte mit integrierten Ansätzen vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung gefördert. Später entstand die Gemeinschaftsinitiative HEGISS, ein Netzwerk von Kommunen, dem Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, verschiedenen sozialen Trägern, der Wohnungswirtschaft, Hochschulen, der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen (FEH), der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessens (LAGSB), dem Institut für Wohnen und Umwelt und anderen. Mit dieser wollte man auch in Hessen soziale, kulturelle, wirtschaftliche und städtebauliche Ziele mit Hilfe von integrierten Projekten verwirklichen. (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 24)

Das Land Berlin hingegen reagierte erst 1998 mit dem Programm „Sozialorientierte Stadtentwicklung – Quartiersmanagement“. Die Zielsetzungen dieses Programms orientierten sich insbesondere am Programm des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen sowie an den Programmen anderer europäischer Länder. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 24)

Auf Bundesebene stellte das Bundesbauministerium Mitte der 1990er Jahre Überlegungen zur Neuorientierung der Städtebauförderung an. Auf Antrag des Landes Nordrhein-Westfalen entstand Ende 1996 eine „Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“ der ARGEBAU (Arbeitsgemeinschaft der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister der 16 Bundesländer). 1997 schlug das Bundesbauministerium dann ein ExWoSt-Programm „Urban Deutsch / Die soziale Stadt“ vor. Im Jahr 1998 wurde von der ARGEBAU schließlich ein Leitfaden für Stadtteile mit besonderen sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Problemen vorgelegt. Nach der Regierungsübernahme der rot-grünen Koalition auf Bundesebene wurde im Oktober 1998 diese Initiative der Länder in die Koalitionsvereinbarung aufgenommen. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 24)

Der Bund

[...] kündigte eine Verstärkung der Städtebauförderung und ihre Verknüpfung mit verschiedenen Politikfeldern in einem neuen integrativen Ansatz an. Zu diesem Zweck wurde ein Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ für Innenstädte, Großsiedlungen und Stadtteilzentren aufgelegt. (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 24)

Im Jahr 1999 wurde die entsprechende Bund-Länder-Vereinbarung unterzeichnet und das Programm trat als eigenständiger Teil der Städtebauförderung in Kraft. (vgl. BUNDESAMT FÜR BAUWESEN, 2004, S. 24)

2.2.1.2 Inhalte und Akteure des Programms

Inhalte:

Das Programm basiert vor allem auf den Vorerfahrungen einzelner Bundesländer, einiger europäischer Nachbarstaaten, wie Frankreich, den Niederlanden und Großbritanniens, sowie auf Ergebnissen der EU-Gemeinschaftsinitiative URBAN I, einer EU-Gemeinschaftsinitiative mit dem Ziel, städtische Probleme mit Hilfe von integrierten Konzepten anzugehen. (vgl. WWW.DEUTSCHER-VERBAND.ORG, 2006)

„Die Gemeinschaftsinitiative 'Soziale Stadt' gilt Stadt- und Ortsteilen, die infolge sozialräumlicher Segregation davon bedroht sind, ins soziale Abseits abzurutschen“ (ARGEBAU, 2005, S. 2). „Mit dem Programm Soziale Stadt sollen nun Revitalisierungs- und Entwicklungsprozesse angestoßen, integrative Maßnahmenkonzepte erarbeitet und umgesetzt sowie die lokalen Selbstorganisationskräfte mobilisiert werden.“ (BECKER, SCHULERI-HARTJE et al., 2003, S. 12)

Insgesamt geht es um die Verbesserung der physischen Wohn- und Lebensbedingungen, der individuellen Lebenschancen und des Gebietsimages. Eine Aufwertung der Wohn- und Lebensbedingungen wird insbesondere durch bauliche Maßnahmen und Projekte erreicht. Die individuellen Lebenschancen verbessern sich durch Hilfe zur Selbsthilfe und die Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, was wiederum den Weg für den Arbeitsmarkt ebnet. Letztlich verbessern diese Maßnahmen dann auch das Image des Stadtteils. (vgl. BECKER, SCHULERI-HARTJE et al., 2003, S. 12)

Die ARGEBAU hat 1998 (in den Jahren 2000 und 2005 überarbeitet) einen Leitfaden verfasst, welcher als Hilfestellung für die Akteure dienen soll. In dem enthaltenen Zielkatalog werden die folgenden sechs Handlungsfelder benannt:

- Bürgermitwirkung, Stadtteileleben, soziale Integration
In diesem Bereich geht es hauptsächlich um die Aktivierung der Potentiale vor Ort, um die Schaffung von Bewohnerorganisationen und um die Förderung der Teilhabe und der sozialen Integration.
- Lokale Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung
Im Vordergrund steht hier die Bereitstellung und Vermittlung von Arbeitsplätzen, die Qualifizierung der Arbeitssuchenden und die Stärkung der lokalen Wirtschaft.
- Quartierszentren und Stadtteilbüros
Die Stärkung der Nahversorgung und die Bildung der Zentren sind die beiden Ziele dieses Handlungsfeldes.
- Soziale, kulturelle, bildungs- und freizeitbezogene Infrastruktur, Schule im Stadtteil, Gesundheit
Es wird angeregt das Infrastrukturangebot zu verbessern. Dazu gehört unter anderem die Bereitstellung geeigneter Räume mit der entsprechenden

Personalausstattung. Ebenfalls sollen die Schulen als Orte der Bildung und Integration gestärkt werden.

- Wohnen

Als Ziele werden unter anderem die Modernisierung, die Instandsetzung, der Umbau, der ergänzende Neubau und die Sicherung des preiswerten Wohnraums genannt. Ein Ziel dieser Maßnahmen ist es, wieder gemischte Bewohnerstrukturen herzustellen.

- Öffentlicher Raum, Wohnumfeld und Ökologie

Im Blickpunkt stehen hierbei die Aufwertung des Wohnumfeldes, mehr Sicherheit und die Berücksichtigung ökologischer Aspekte. (vgl. ARGEBAU, 2005, S. 5 f.)

Das Programm setzt für seinen Erfolg auf eine fachübergreifende Umsetzung in Städten, Ländern und auf Bundesebene. (vgl. ARGEBAU, 2005, S. 12) Auf Bundesebene ist das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung (BMVBS) insbesondere für eine Verbesserung der fachübergreifenden Zusammenarbeit verantwortlich. Die Länder sollen dafür sorgen, dass die Programme vorrangig in Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf eingesetzt werden. Die Gemeinden erhalten jedoch einen möglichst großen Spielraum bei der Umsetzung des Programms und nehmen die Gebietsauswahl vor.

Für eine effiziente Umsetzung des Programms werden hier flexible, kooperative, politische und administrative Strukturen benötigt - darin sind sich die meisten Länder und Kommunen einig. (vgl. FRANKE, 2003, S. 171)

„Die große Mehrheit der am Programm ‚Soziale Stadt‘ teilnehmenden Kommunen betrachtet in diesem Zusammenhang das Quartiersmanagement als das geeignete Instrument, welches angesichts der komplexen Aufgaben und Ziele integrierter Stadtteilentwicklung zum Einsatz kommen soll“. (BECKER et al., 2002, S. 35)

Akteure:

„Die Philosophie des Programms ‚Soziale Stadt‘ und der daran gekoppelte neue Politikansatz stützen sich auf einen Wandel der Aufgabenverteilung zwischen Staat und Gesellschaft, [...]“ (BECKER, SCHULERI-HARTJE et al., 2003, S. 17)

Es sollen mehr Akteure und insbesondere die Bewohnerschaft an der Stadtteilentwicklung beteiligt werden. Dabei stehen sie aufgrund der komplexen Probleme in den Quartieren und der Forderung nach integrativem und kooperativem Handeln vor massiven Herausforderungen. Die Akteure müssen bereit sein, sich an offenen Verfahren und Lernprozessen zu beteiligen, neue Bündnisse und Partnerschaften einzugehen und zur Übernahme neuer Verantwortung. Von den professionellen Akteuren (zum Beispiel aus Politik, Verwaltung und freien Trägern) wird zudem gefordert, auf die Bewohnerschaft und lokalen Akteure zuzugehen und eine Vor-Ort-Nähe zu entwickeln. (vgl. BECKER, SCHULERI-HARTJE et al., 2003, S. 17) Nachfolgend sollen kurz die verschiedenen Akteure vorgestellt werden:

- Quartiersbevölkerung

Die Bevölkerung ist aufgefordert zu Meinungsäußerung und Mitgestaltung. Das setzt voraus, dass diese anerkannt und ernst genommen wird, indem ihnen unter anderem auch Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden. Um sich einbringen zu können, benötigt die Bewohnerschaft Hilfe und Unterstützung, denn Beteiligungsbereitschaft und Selbstbewusstsein der Bewohner und Bewohnerinnen können nicht vorausgesetzt werden.

- Kommunale Politik

Die Einbindung der Politik in die grundlegenden Weichenstellungen für die Stadtteilentwicklung ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Programmumsetzung. So erhalten die erarbeiteten, integrierten Handlungskonzepte durch den Ratsbeschluss politische Rückendeckung und Legitimation. Das heißt, Kommunalpolitiker und Kommunalpolitikerinnen müssen Ortsnähe entwickeln, zum Beispiel durch die Beteiligung an Stadtteilkonferenzen oder Runden Tischen.

- Kommunale Verwaltung

Bei der Umsetzung des Programms „Soziale Stadt“ kommt der Verwaltung zum einen eine eher traditionelle Aufgabe zu (Erfüllung formaler

Anforderungen, Schaffung der Voraussetzungen zur Programmteilnahme) und zum anderen eine inhaltlich neue (Steuerung der Kooperation und Konsensfindung im Akteursspektrum). In der Verwaltung ist ein Mentalitätswandel gefordert - Neugier und Engagement an Stelle von Skepsis.

- Freie Träger

Die freien Träger sind wichtige Partner der „Sozialen Stadt“. Ihre Arbeit bezieht sich in erster Linie auf bestimmte Bevölkerungsgruppen (Kinder, Jugendliche, alte Menschen) und sie übernehmen gesellschaftliche und familiäre Leistungen. Weiterhin treten sie als Projektträger auf und erweitern das Angebot an sozialen Leistungen (zum Beispiel Suchtberatung, Rettungsdienste).

- Wohnungswirtschaft

Auch die Wohnungsunternehmen sind wichtige Akteure der Programmumsetzung, denn die Hälfte der Programmgebiete der Sozialen Stadt sind Großsiedlungen. Die Wohnungswirtschaft ist in den Gebieten mit Problemen wie Einkommensarmut, Mietausfällen, hohe Fluktuation und Vandalismus konfrontiert. Deshalb wird von dieser Seite eine besonders intensive Mieter- und Hausbetreuung angeboten.

- Gewerbetreibende

Sehr problematisch in den Gebieten ist es für die Gewerbetreibenden, die trotz schlechtem Gebietsimage, Kaufkraft- und Nachfrageverlust versuchen, ihre Existenz zu sichern, zur Versorgung beizutragen und Arbeitsplätze anzubieten. Für sie sind auf ihre besondere Lage zugeschnittene Beratungs- und Unterstützungsangebote erforderlich. Insbesondere bei den ausländischen Betriebsinhabern ist die Schaffung von Vertrauen unerlässlich, damit diese sich bei Fragen und Problemen an die zuständigen Stellen wenden.

- Schulen

In den Gebieten der „Sozialen Stadt“ werden die Schulen immer stärker zu Schlüsselinstitutionen. Sie erbringen vermehrt Kompensations- und Integrationsarbeit. Für die zusätzliche Aufgabenerfüllung benötigen die Schulen finanzielle, personelle und organisatorische Unterstützung.

- Vereine

Eine Vielfalt von Vereinen (zum Beispiel aus den Bereichen Freizeit, Erholung, Kultur, Erziehung) trägt in den Quartieren zum gesellschaftlichen und kulturellen Leben bei. Projekte und Maßnahmen der „Sozialen Stadt“ bedienen sich des Vereins als Trägerstruktur – sei es zum Beispiel als Verwalter des Stadtteilbudgets oder als Träger von Nachbarschaftsringen und Tauschbörsen. (vgl. BECKER, SCHULERI-HARTJE et al., 2003, S. 17 f.)

2.2.1.3 Programmgebiete

Insgesamt 161 Gebiete (vgl. BECKER et al., 2002, S. 19) in 124 Städten und Gemeinden wurden 1999 in das Programm „Soziale Stadt“ aufgenommen. 2003 sprechen Becker, Schuleri-Hartje et al. (S. 9) von 162; laut www.sozialestadt.de sind es im April 2006 160. Nachdem die Städte und Gemeinden Gebiete ausgewählt hatten, erfolgte auf Landesebene eine Anerkennung oder Ablehnung. Bei der Auswahl der Gebiete muss der „besondere Entwicklungsbedarf“ begründet sein, das heißt, es muss für dieses Gebiet im Vergleich mit anderen Stadtteilen ein dringlicherer Handlungsbedarf bestehen. (vgl. BECKER, 2003, S. 58 f.)

Die Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf zeichnen sich aus durch eine Mischung vielfältiger komplexer Probleme. Hierzu zählen insbesondere ein hoher Sanierungs- und Modernisierungsbedarf, das Fehlen von Grün- und Freiflächen, hohe Lärm und Abgasbelastungen, schlechte Versorgungsinfrastruktur, mangelndes Freizeitangebot für Kinder und Jugendliche, Rückgang von Handel und Gewerbe, fehlendes Arbeits- und Ausbildungsplatzangebot, überdurchschnittlich hohe Jugend- und / oder Langzeitarbeitslosigkeit, Überalterung der deutschen Bevölkerung, starke Zuwanderung von benachteiligten Haushalten, Zuwanderung von Haushalten mit Migrationshintergrund, hoher Anteil Alleinerziehender, zunehmender Wohnungsleerstand, Konflikte zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen, Vandalismus, Kriminalität, Vereinsamung, Drogen- und Alkoholmissbrauch sowie eine generelle Perspektivlosigkeit. (vgl. BECKER et al., 2002, S. 16)

Zwei Quartierstypen zeichnen sich schon länger als Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf ab: zum einen verdichtete, häufig gründerzeitliche, auch altindustrialisierte, teilweise vernachlässigte Altbaugelände [...] und zum anderen überwiegend industriell gefertigte Neubausiedlungen der 1960er bis 1980er Jahre [...].“ (BECKER et al., 2002, S. 19)

Von den Ländern erfolgt eine jährliche Neufestlegung der Programmgebiete und die Zusammenfassung in ein Landesprogramm. Mit Stand Dezember 2004 wird das Programm in 363 Gebieten in 252 Gemeinden Deutschlands umgesetzt (Abb. 1).

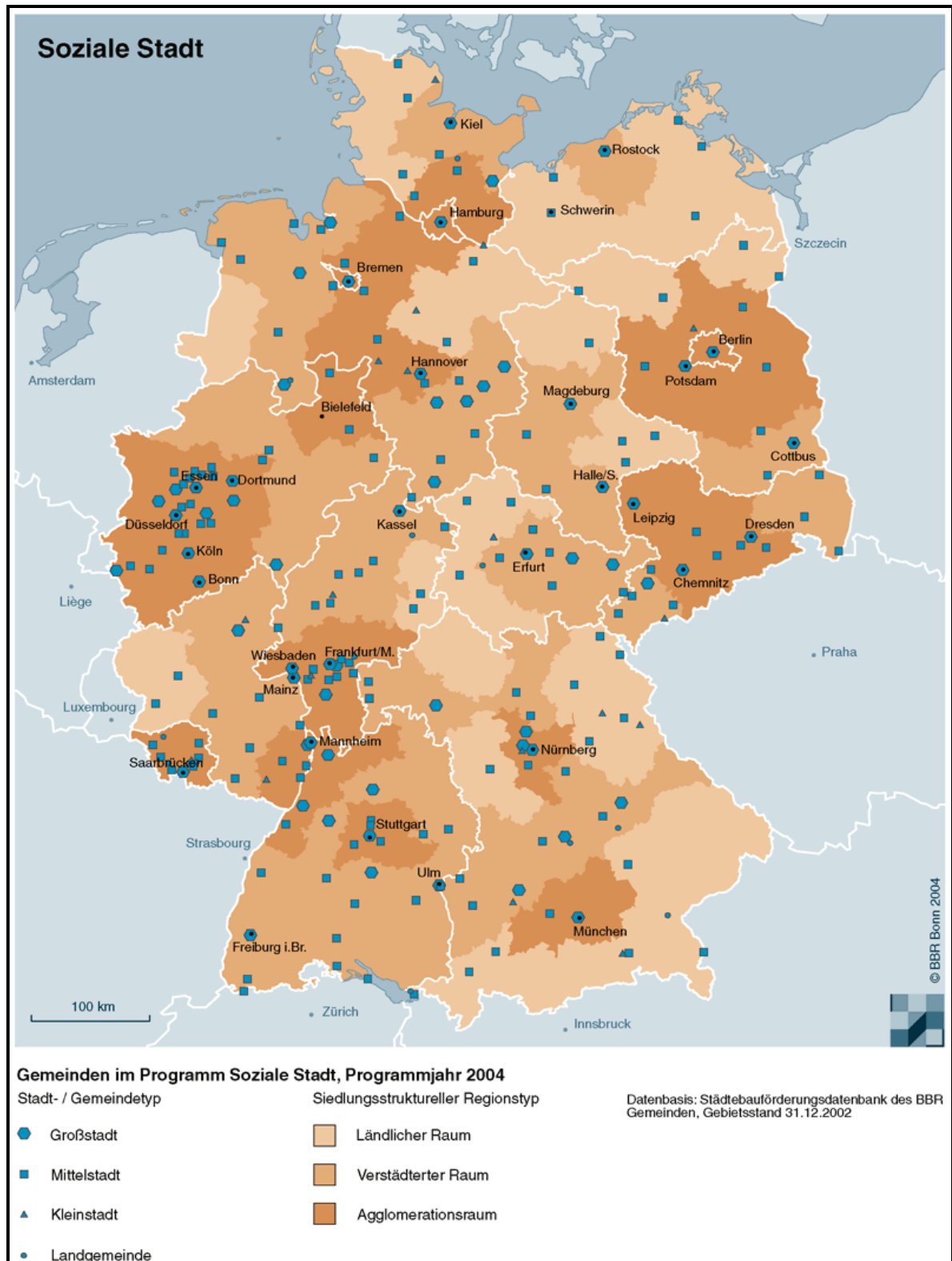


Abb. 1: Soziale Stadt (www.sozialestadt.de/gebiete/karten/index.phtml, Stand: 05.04.2006)

2.2.2 *Das Quartiersmanagement*

Grimm, Hinte und Litges weisen in ihrem Buch „Quartiermanagement“ zum einen auf ein herrschendes definitorisches Chaos bezüglich dieses Terminus hin und zum anderen auf die bestehende Neigung, alles was mit Stadtteilentwicklung zu tun hat, unter den Begriff Quartiersmanagement zu fassen. Weiterhin machen sie darauf aufmerksam, dass zum Beispiel von dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) die Begriffe Stadtteilmanagement, Quartiersmanagement und Stadtteilarbeit als identisch angesehen werden. (vgl. GRIMM et al., 2004, S. 41)

Das Difu betont die herrschende Uneinigkeit darüber, was das Instrument Quartiersmanagement bedeutet und wie es eingesetzt werden soll. So unterschiedliche Bezeichnungen wie Stadtteil-, Gebiets-, Quartier(s)-management, -moderation oder -koordination finden angefangen von der einzelnen Fachkraft bis hin zur komplexen Organisationsstruktur Verwendung. (vgl. BECKER et al., 2002, S. 36 & FRANKE, 2003, S. 171)

Basierend auf Erfahrungen vieler Städte, die unter anderem vom Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) in Essen und dem Difu aufbereitet werden, ist danach

Quartiermanagement [generell] ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau selbsttragender und nachhaltig wirksamer personeller und materieller Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers durch den gezielten Einsatz vorhandener kommunaler Ressourcen, der in eine gesamtstädtische Entwicklungspolitik integriert und bereichsübergreifend angelegt ist. (FRANKE et al., 2000, S. 2-3)
(vgl. BECKER et al., 2002, S. 37)

Die Erfahrungen zeigen weiterhin, dass Quartiersmanagement als komplexer Prozess zu verstehen ist,

[...] der verschiedene Steuerungs- und Handlungsstrategien, Vorgehensweisen und Methoden umfasst, durch den das Zusammenwirken unterschiedlicher Funktionsbereiche realisiert wird und der sowohl auf der *Verwaltungs-* und der *Umsetzungsebene des Quartiers* als auch im *intermediären Bereich* angesiedelt ist. (BECKER et al., 2002, S.37)

Vorgaben, wie und ob Quartiersmanagement betrieben werden soll, sind bundeseinheitlich nicht vorhanden. Im Leitfaden der ARGEBAU findet sich eine Empfehlung für die Errichtung von Stadtteilmanagement und Stadtteilbüros vor Ort. Während im Jahr 2003 die Programminformationen und -richtlinien der Länder Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Thüringen keine Hinweise auf das Quartiersmanagement enthielten, forderten die Länder Baden-Württemberg, Bayern, das Saarland und Sachsen-Anhalt ausdrücklich dazu auf, Quartiersmanagement einzurichten. Noch weiter gingen die Länder Brandenburg, Bremen, Sachsen und Schleswig-Holstein, da diese sogar Hinweise zur Ausgestaltung geben. Besonders detaillierte Vorgaben fanden sich bei den Vorreiterbundesländern Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Hessen und Berlin. (vgl. FRANKE, 2003, S. 172 f.)

2.2.2.1 Aufgaben und Organisation

Der offiziellen Homepage des Programms „Soziale Stadt“ ist zu entnehmen, dass sowohl die Aufgaben als auch die Ziele des Quartiermanagements von den Bedingungen, Problemen und Potenzialen des betroffenen Gebietes abhängig sind. (vgl. FRANKE et al., 2000, S. 2)

Allgemein sollen durch die Einrichtung eines Quartiermanagements Strategien und Akteure der Quartiersentwicklung integriert und vernetzt, ökonomische und soziale Entwicklungsmaßnahmen miteinander verknüpft sowie die Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen der Bewohnerschaft gestärkt werden. (FRANKE et al., 2000, S. 2)

Das Quartiersmanagement übernimmt in diesem Zusammenhang die Aufgaben der Bewohneraktivierung, Stadtteilkoordination, Projektinitiierung, Mittelakquisition, Öffentlichkeitsarbeit und Erfolgskontrolle. (FRANKE et al., 2000, S. 2)

Um eine Verbesserung der Situation in den Quartieren zu erreichen, werden verschiedene Projekte initiiert, die den folgenden Handlungsfeldern des Quartiersmanagements zugeordnet werden können:

- soziale und ethnische Integration – Verbesserung des Zusammenlebens in der Nachbarschaft,

- Beschäftigung und Qualifizierung der Quartiersbevölkerung, Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, Unterstützung von Existenzgründungen,
- Ökonomische Revitalisierung, Förderung der lokalen Ökonomie,
- Sanierung und Modernisierung, Wohnumfeldverbesserung – dabei Kopplung investiver Stadterneuerung mit nicht-investiven sozialen und beschäftigungswirksamen Maßnahmen,
- Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur und Erreichbarkeit,
- Verbesserung der sozialen Infrastruktur, Integration von Schulen, Sport-, Jugend-, Alteneinrichtungen etc. in die Stadtteilarbeit, Förderung von Kindern, Jugendlichen und Familien,
- Erhöhung der Sicherheit im Quartier
- Öffentlichkeitsarbeit, Imageentwicklung. (FRANKE et al., 2000, S. 2 f.)

In der Abbildung 2 sind die Aufgabenbereiche und die Organisation dargestellt. Dieses Modell findet sich sowohl in Veröffentlichungen des Difu als auch bei Grimm et al.

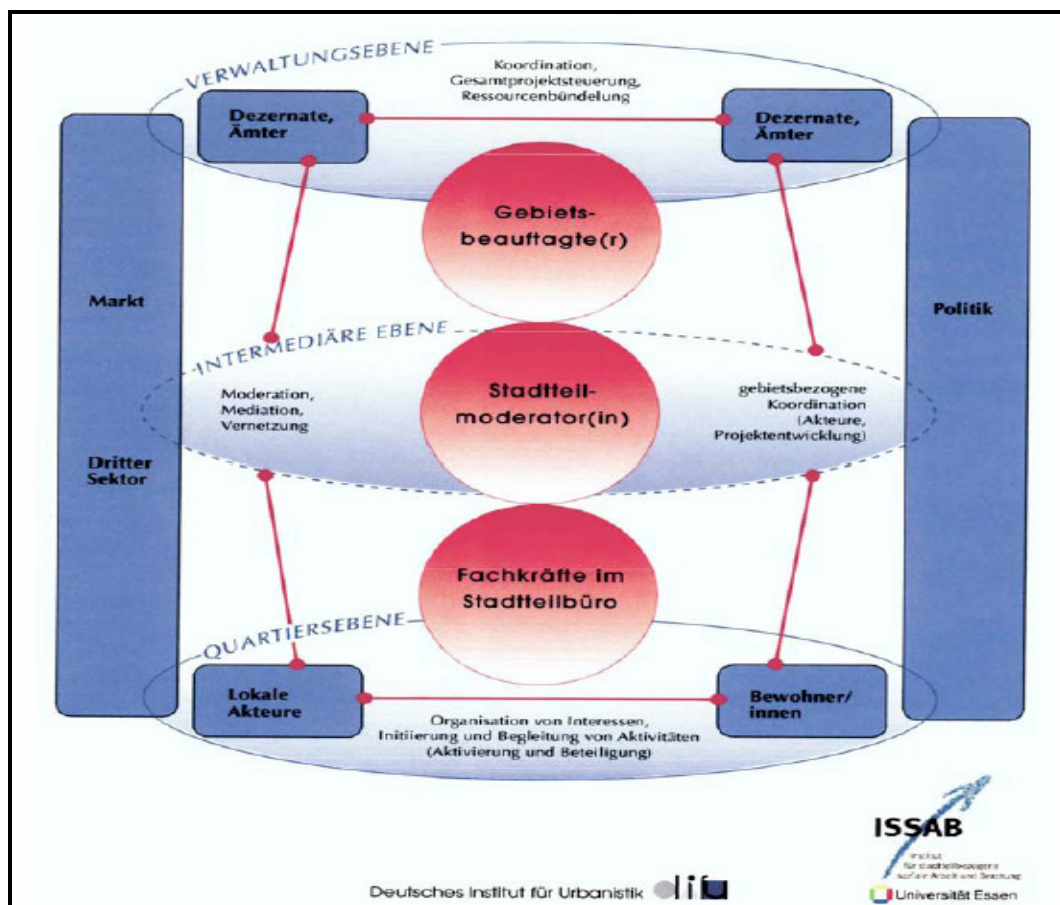


Abb. 2: Modell des Quartiersmanagements (FRANKE, 2003, S.177)

Nach diesem Modell ist Quartiersmanagement auf der Verwaltungsebene, der Umsetzungsebene des Quartiers und im intermediären Bereich angesiedelt. Auf der Verwaltungsebene soll ein Gebietsbeauftragter eingesetzt werden, der zuständig ist für gebietsbezogene ressortübergreifende Zusammenarbeit, die Steuerung des Einsatzes kommunaler Ressourcen, die Gesamtprojektsteuerung, die Umsetzung des integrierten Handlungskonzepts und die Finanzplanung. Im intermediären Bereich erfolgt der Einsatz eines Stadtteilmoderators. Dieser Bereich dient der Vernetzung zwischen Politik, Verwaltung, Markt, Drittem Sektor, Bewohnern und lokalen Akteuren. Der Stadtteilmoderator ist für die Sicherstellung des Informationsflusses zwischen allen Ebenen, Moderation, Mediation, Dialogmanagement und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Als Kooperationsformen kommen hier vor allem Stadtteilkonferenzen, Runde Tische oder auch Quartiersforen in Betracht. Auf der Quartiersebene steht das Stadtteilbüro oder auch Vor-Ort-Büro im Vordergrund. Deren Aufgaben bestehen insbesondere in der Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren und Aktivierung der Quartiersbevölkerung. Die Mitarbeiter der Büros begleiten zum Beispiel Aktivitäten, Projekte und Ideen, nehmen Kontakt zu den Bewohnern und den lokalen Akteuren auf und leiten die Stadtteil- oder Vor-Ort-Büros. (vgl. FRANKE, 2003, S. 178 & GRIMM et al., 2004, S. 53-63)

2.2.2.2 Finanzierung

Die Finanzhilfen des Bundes an die Länder für das Programm „Soziale Stadt“ werden auf der Grundlage des Artikels 104 a Absatz 4 GG gewährt. Näheres regelt die Verwaltungsvereinbarung Städtebauförderung (VV – Städtebauförderung) die jährlich zwischen dem Bund und den Ländern geschlossen wird.

In den Jahren 1999 bis 2005 stellte der Bund den Ländern insgesamt circa 480 Millionen Euro für das Programm „Soziale Stadt“ bereit. (vgl. VERWALTUNGSVEREINBARUNG, 1999-2005) Auch zukünftig sollen die Bundesfinanzhilfen für das Programm auf einem Niveau von circa 70 Millionen Euro pro Jahr fortgeführt werden. (vgl. WWW.BMVBS.DE, 2006) Im Jahr 2005 wurde den Ländern gemäß Artikel 1 Absatz 2b VV – Städtebauförderung eine

Summe in Höhe von 71,418 Millionen Euro bereitgestellt. Dabei ergab sich folgende Verteilung auf die Länder:

Tab. 1: Finanzierungsschlüssel (Verwaltungsvereinbarung, 2005)

Bundesland	i. v. H.	T €
Nordrhein-Westfalen	21,994	15.708
Bayern	13,884	9.916
Baden-Württemberg	12,126	8.660
Niedersachsen	9,062	6.472
Hessen	7,181	5.129
Sachsen	5,922	4.229
Berlin	5,177	3.697
Rheinland-Pfalz	4,487	3.205
Sachsen-Anhalt	3,565	2.546
Brandenburg	3,492	2.494
Schleswig-Holstein	3,209	2.292
Thüringen	3,070	2.193
Mecklenburg-Vorpommern	2,343	1.738
Hamburg	2,255	1.610
Saarland	1,230	878
Bremen	0,912	651
Insgesamt	100,000	71.418

Damit beteiligt sich der Bund mit einem Drittel an der Finanzierung. Die anderen zwei Drittel werden von den jeweiligen Ländern und Gemeinden aufgebracht. (vgl. WWW.BMVBS.DE, 2006)

2.3 Geschichte und Stand des Quartiersmanagements in Berlin

2.3.1 Die Entwicklung des Quartiersmanagements in Berlin

In einigen Stadtteilen Berlins kam es in den 1990er Jahren zu merklichen Veränderungen des Sozialgefüges, entstanden unter anderem durch wirtschaftliche Schwierigkeiten und Verstärkung von ethnischen Problemen. (vgl. WWW:STADTENTWICKLUNG.BERLIN.DE, 2006) Aufgrund dessen beauftragte der Senat von Berlin zur Analyse dieser Entwicklung bereits 1996 ein Gutachten zur Sozialorientierten Stadtentwicklung in Berlin.

Das Ergebnis, welches 1998 vorlag, machte eine beginnende soziale Polarisierung sichtbar. Bedingt durch den Mauerfall zeigten ganze Stadtgebiete in Ost und West eine soziale Entmischung. Erwerbstätige Mittelschichtfamilien mit Kindern, aber auch sozial abgesicherte Immigrantenfamilien, verließen die Innenstadt auf der Suche nach besseren Bildungschancen für ihre Kinder und nunmehr bezahlbarem Wohnraum in äußeren Stadtlagen oder im Berliner Umland. In den daraufhin freiwerdenden Wohnraum zogen überwiegend sozial Schwache, junge Menschen und Ausländer. Gerade für Ausländer wurden diese Gebiete zu begehrten Wohnorten, da sie eine spezielle Infrastruktur (zum Beispiel Häufung von türkischem Einzelhandel) boten. Fällt dies mit einer erhöhten Arbeitslosigkeit zusammen, entwickelt sich eine ehemals begehrte Wohngegend zu einem Ghetto. Es kommt zum *Fahrstuhleffekt*. Im Bereich des sozialen Wohnungsbaus wurde die Abwanderung von sozial abgesicherten Familien und Erwerbstätigen darüber hinaus durch Fehlbelegungsabgaben und Einkommensbegrenzungen für Bezugsberechtigungen (Wohnberechtigungsschein) regelrecht gefördert. (vgl. SENATSVERWALTUNG – QUARTIERFOND, 2004, S. 6 f.)

Da sich die Stadt aufgrund von knappen finanziellen Mitteln, aber auch aus konzeptionellen Gründen große Bau- und Entwicklungsprojekte nicht mehr leisten konnte, wurde eine Bündelung der Mittel vor Ort wichtig. (vgl. SENATSVERWALTUNG – QUARTIERFOND, 2004, S. 8)

Es stellte sich heraus, dass die sich verschlechternde Situation in einzelnen Stadtteilen nicht allein durch „klassische“ Entwicklungsprozesse wie materielle Hilfen, soziale Dienste, aber eben auch Bau- und Entwicklungsprozesse

verbessert werden konnte, sondern vielmehr die räumliche Dimension der Benachteiligung berücksichtigt werden musste. (vgl. KLOTH, 2003, S. 9)

Das Quartiersmanagement gilt hier als Schlüsselinstrument zur Verbesserung von benachteiligten Stadtteilen, da es selbstständige Aktivitäten der Einwohner unterstützt und Anstöße zum Aufbau von Projekten im Quartier liefert. Darüber hinaus vermittelt das Quartiersmanagement zwischen der Verwaltungsebene und den verschiedenen anderen Akteuren. (vgl. WWW.DIFU.DE, 2006)

Das Quartier dient dabei als räumlich abgegrenztes Gebiet unterhalb der Stadtteilebene, da sich diese aus stadtplanerischer Sicht als zu groß erwiesen haben, um die Bewohnerstruktur und die Lebensverhältnisse der Bewohner angemessen zu berücksichtigen. (vgl. KLOTH, 2003, S. 9)

Quartiersmanagement kann „[...] als Instrument zum Aufbau von Strukturen verstanden werden, die integrative Quartiersentwicklungsprozesse unter Einbeziehung der Bewohner, Kooperation lokaler Akteure und Bündelung vorhandener öffentlicher und privater Ressourcen ermöglicht“. (KLOTH, 2003, S. 9)

Es ist grundsätzlich dazu geeignet, wirkungsvoll bestehenden Defiziten in den betroffenen Stadtteilen entgegen zu wirken, da auch neben dem Versuch der Verbesserung der Lebensbedingungen soziale Themen und Aufgaben zentrale Bestandteile des Quartiersmanagements sind. (vgl. EMPIRICA, 2003, S. 3)

Für das Programm „Quartiersmanagement in Berlin“ wurden Mittel aus dem Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die soziale Stadt“, Mittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und Mittel des Landes gebündelt. (vgl. SENATSVERWALTUNG – NEUE CHANCE, 2004, S. 1 & KLOTH, 2003, S. 9)

Bis zur Ausbildung von selbsttragenden Strukturen und einer gewissen Arbeitsroutine soll das Quartiersmanagementverfahren in den einzelnen Quartieren von so genannten Quartiersmanagern getragen werden. Bei diesen Quartiersmanagern handelt es sich um intermediäre Organisationen, also eigenständige, zwischen Staat, privaten Haushalten und Märkten angesiedelte Organisationen mit Dienstleistungsfunktion, die im Rahmen von allgemeinen Senatsvorgaben handeln. Zur Sicherung der gesamtstädtischen Koordination

des Quartiersmanagements dient ein auf Bezirks- wie auch auf Senatsebene angesiedeltes Koordinationsgremium, welchem jeweils Vertreter aller Fachressorts angehören. (vgl. KLOTH, 2003, S. 24 f.)

Durch den im Jahre 2000 eingerichteten Quartiersfonds, einem mit 500.000 Euro pro Quartier bestückten Geldtopf, sollte darüber hinaus das Engagement der Bürger des Quartiers gesichert werden. Ohne übergeordnete Instanz können die Bürger des Quartiers über die Verwendung dieser Mittel in einem Bürgergremium selbstständig entscheiden. Antragsberechtigt sind alle Einwohner und Initiativen des entsprechenden Quartiers. (vgl. SENATSVERWALTUNG – QUARTIERFONDS, 2004, S. 11 f. & SENATSVERWALTUNG – NEUE CHANCE, 2004, S. 5)

Seit dem Jahr 1999 soll das Quartiersmanagement in Berlin nun zur positiven Entwicklung und Stabilisierung in 15 sozial problematischen Stadtteilen dienen. Es handelt sich hier sowohl um innerstädtische Altbaugebiete und Wohneinheiten des sozialen Wohnungsbaus im Westen, als auch um Großsiedlungen im Osten. Im Jahre 2001 kamen schließlich noch zwei weitere Gebiete hinzu. Das Projekt wurde zunächst auf drei Jahre befristet. Im Lauf des Prozesses stellte sich jedoch heraus, dass die Stabilisierung und Aufwertung von Gebieten durch Quartiersmanagement zwar möglich ist, dieser Prozess jedoch einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen würde. (vgl. SENATSVERWALTUNG – NEUE CHANCE, 2004, S. 8 ff.)

Im Evaluationsbericht der Pilotphase 1999-2002 des Berliner Quartiersmanagements, hat die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung am 06. April 2004 entsprechende Handlungsempfehlungen für das als verbesserungswürdig erachtete Quartiersmanagementverfahren formuliert:

- Beibehaltung der umfassenden Zielformulierung und Festlegung der Arbeitsteilung

Genauere Herausarbeitung der Zuständigkeiten und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen, integrierende Beschlüsse auf Landes- und Bezirksebene zur Sicherung der Einbindung der Fachverwaltungen in die Steuerung und Umsetzung des Programms.

- Gewichtung der unterschiedlich relevanten Ziele und Maßnahmen
Trennung in strategische und operative Ziele um Maßnahmen systematisch nach der Bedeutung des entsprechenden Ziels für das Quartier zu entwickeln und zu unterstützen. Zukünftig muss der Relevanzprüfung (Diskussionsverfahren aller beteiligten Stellen) ein größeres Gewicht eingeräumt werden.
- Ressortübergreifender Beschluss strategischer Ziele
Nochmalige Abstimmung und Beschlussfassung der zwischen den Quartiersmanagementteams und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung beschlossenen strategischen Ziele auf gesamtstädtischer Ebene mit anderen relevanten Senatsverwaltungen.
- Abstimmen und Begründen von Handlungszielen
Handlungskonzepte sind als ein zentrales Medium zur Förderung der Diskussion über verbindliche Entwicklungsziele so zu formulieren, dass sie für ein interessiertes Fachpublikum verständlich sind. Handlungskonzepte müssen stärker begründet werden. Es soll bei der Zielformulierung ersichtlich sein, welche Veränderungen im Quartier nach Abschluss oder Reduzierung des Quartiersmanagementverfahrens erwartet werden können. Die Ziele sollen klar und präzise formuliert werden, realistisch und konsensfähig sein. Um auch eine Grundlage für die Diskussion über einzelne Ziele zu schaffen, soll das Leitbild des Quartiers in das Handlungskonzept mit aufgenommen werden und als verbindliches Entwicklungsziel durch die politische Ebene des Bezirks beschlossen werden. Müssen für Projekte Fachverwaltungen auf Landesebene beteiligt werden, sollen die Projekte auf Landesebene entwickelt werden. Auf Quartiers- / Bezirksebene sind die Ziele so zu formulieren, dass der Senat entsprechende Projekte dafür konzipieren kann und die entsprechende politische Weichenstellung erfolgen kann. (vgl. EMPIRICA, 2003, S. 5-8)

2.3.2 Der aktuelle Stand des Quartiersmanagements in Berlin

Nachdem im Jahr 1999 der Berliner Senat 15 genau begrenzte Gebiete mit besonderem Handlungsbedarf festgelegt hat und diese 2001 um zwei weitere Stadtbereiche erweiterte, beträgt die Zahl nach der Neuausrichtung des Quartiersverfahrens 2005 nunmehr 34 Quartiere. Diese sind in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg, Lichtenberg, Marzahn-Hellersdorf, Mitte, Neukölln, Pankow, Spandau, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick errichtet worden. (vgl. WWW:QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Ferner lassen sich die Quartiere, gemäß dem in ihnen zur Anwendung kommenden Quartiersverfahren in vier Kategorien unterteilen. Zur ersten Kategorie *Intervention I* gehören die schon bewährten Quartiersmanagementverfahren, zur zweiten Kategorie *Intervention II* gehören dagegen neue Stadtteilmanagementverfahren. Quartiersmanagementverfahren der Kategorien I und II werden überwiegend in Gebieten mit überdurchschnittlich hohen Anteilen von Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern angewandt. In Stadtteilmanagementverfahren zur Prävention und Netzwerkbildung (Kategorie III) sollen Maßnahmen erfolgen, mit denen eine weitere negative Entwicklung vermieden werden kann. Die Gebiete in denen Quartiersmanagementverfahren der Kategorie III angewandt werden, weisen ebenfalls einen hohen Anteil arbeitsloser Bewohner auf, welche jedoch mit hohen Abwanderungszahlen bestimmter Bevölkerungsschichten verbunden sind. In den Quartieren der Kategorie IV (Verstetigung) sollen bewohnergetragene Verfahren im Anschluss an die Intervention durch Quartiersmanagementverfahren installiert werden, das heißt, dass die bisherige Arbeit der Quartiersmanagementteams mehr und mehr in die Verantwortung der Bewohner übergeben wird. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

2.3.2.1 Aufbau, Organisation und Finanzierung

Die Bezirke behandeln die Quartiere als Schwerpunktentwicklungsgebiete und ordnen, wie auch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, dem jeweiligen Quartiersmanagementteam einen verantwortlichen Gebietskoordinator zu. Die Mitarbeiter der Quartiersmanagementteams betreiben in ihrem

Gebiet ein „Vor-Ort-Büro“. Die Räumlichkeiten werden meist von den Bezirksämtern oder den ansässigen Wohnungsbaugesellschaften miet- und unterhaltsfrei zur Verfügung gestellt. Zu den Aufgaben der Teams gehören vornehmlich die Aktivierung der Bewohner und Gewerbetreibenden zur Beteiligung und Mitwirkung am Entwicklungsprozess ihres Kiezes, sowie die Stadtteilkoordination, das heißt, das Zusammenführen unterschiedlicher Interessengruppen und lokaler Akteure. Ferner sollen die Quartiersmanagementteams Hilfestellung bei der Entwicklung und Realisierung von Projekten aus den unterschiedlichsten baulich-räumlichen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Handlungsbereichen leisten (Projektinitiierung). (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Mit allen Beteiligten gibt es eine ständige Abstimmung und Entscheidungsfindung auf lokaler, bezirklicher und auf Landesebene, um den Entwicklungsprozess in den diversen Stadtteilen voranzutreiben. Hierzu sind Steuerungs- und Lenkungsgruppen eingerichtet worden. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

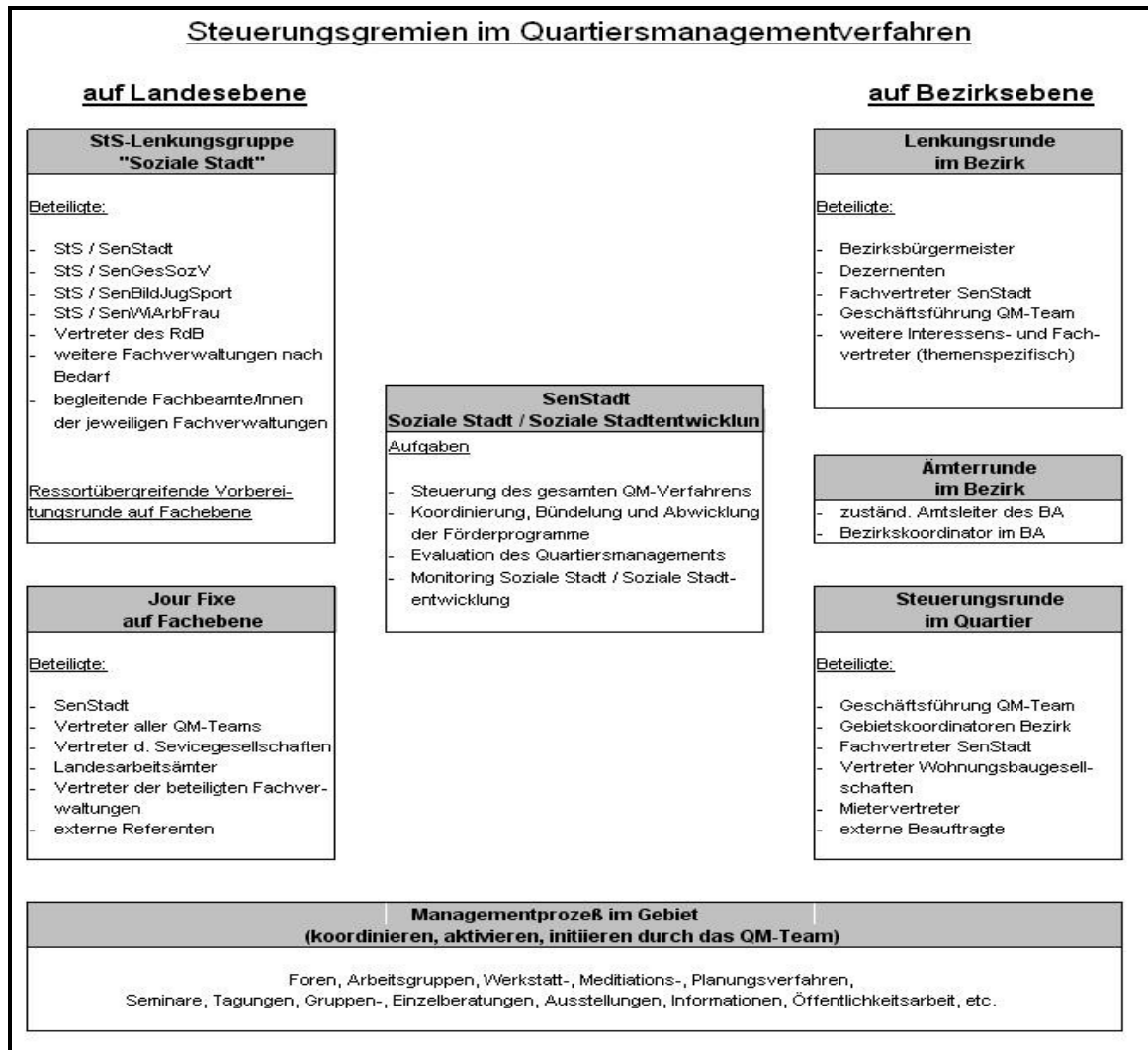


Abb. 3: Steuerungsgremien des QM

(www.quartiersmanagementberlin.de/et_dynamic/page_files/52_download.htm?1044889011,
Stand: 04.03.2006)

Unter dem Vorsitz der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung findet zudem einmal im Monat ein „Jour Fixe“ mit allen Managern, den Bezirkskoordinatoren und den Kooperationspartnern auf Verwaltungsebene statt, um Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam strategische Ansätze zu besprechen. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Für die Finanzierung aller Quartiersverfahren sowie den daraus entwickelten Projekten stellt seit 1999 das Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“ Mittel zur Verfügung, an denen sich der Bund in Berlin bis zum Jahr 2005 mit 21 Millionen Euro beteiligte. Ferner werden von 2000 bis 2006 Mittel in Höhe von annähernd 50 Millionen Euro aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) der EU (Fördermaßnahmen *Städtische und lokale Infrastrukturen*) für

die Berliner Quartiersverfahrengelände bereitgestellt. Bis zum Jahr 2005 wurden so 1.500 Projekte mit Beteiligung des EFRE bewilligt. Trotz anhaltender, angespannter Finanzlage stellt Berlin im Rahmen seines Programms „Quartiersmanagement“ die erforderlichen Kofinanzierungsmittel für die vorangegangenen Programme des Bundes und der EU bereit und beteiligte sich im Zeitraum von 1999 bis 2005 mit einer Gesamtsumme von 53 Millionen Euro daran. Somit betrug der Mitteleinsatz im vorgenannten Zeitraum insgesamt 123 Millionen Euro. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006 & SENATSVERWALTUNG – NEUE CHANCE, 2004, S. 8)

2.3.2.2 Die Berliner Quartiere

Nachfolgend sind alle Berliner Quartiere (Stand: Februar 2006) nach Stadtbezirken aufgelistet.

Tab. 2: Berliner Quartiere

Quartier	Quartiersverfahren	Einwohner	Stand
Friedrichshain-Kreuzberg			
Wrangelkiez	Kat. I Intervention	ca. 12.400	06/2005
Zentrum Kreuzberg / Kottbusser Tor	Kat. I Intervention	ca. 9.900	09/2005
Werner-Düttmann-Siedlung	Kat. II Intervention	ca. 3.068	11/2005
Mariannenplatz	Kat. II Intervention	ca. 5.828	12/2004
Wassertorplatz	Kat. III Prävention	ca. 7.842	11/2005
Mehringplatz	Kat. III Prävention	ca. 5.241	11/2005
Boxhagener Platz	Kat. IV Verstetigung	ca. 19.464	03/2005
Friedrichshain-Kreuzberg / Lichtenberg			
Fördergebiet Urban II	Kat. I Intervention	ca. 30.000	11/2005
Marzahn-Hellersdorf			
Marzahn Nord/West	Kat. I Intervention	ca. 22.077	03/2005
Mehrower Allee	Kat. III Prävention	ca. 7.000	11/2005
Hellersdorfer Promenade	Kat. III Prävention	ca. 5.600	11/2005

Mitte			
Sparrplatz	Kat. I Intervention	ca. 15.000	03/2005
Soldiner Str. / Wollankstr.	Kat. I Intervention	ca. 15.400	03/2005
Reinickerdorfer Str. / Pankstr.	Kat. I Intervention	ca. 15.000	12/2004
Moabit West / Beusselstr.	Kat. I Intervention	ca. 20.000	03/2005
Magdeburger Platz / Tiergarten Süd	Kat. I Intervention	ca. 8.750	11/2005
Brunnenstraße	Kat. II Intervention	ca. 12.159	11/2005
Ackerstraße	Kat. II Intervention	ca. 8.013	11/2005
Neukölln			
Schillerpromade	Kat. I Intervention	ca. 20.000	11/2005
Rollbergsiedlung	Kat. I Intervention	ca. 5.700	11/2005
Richardplatz Süd	Kat. I Intervention	ca. 11.183	11/2005
Reuterplatz	Kat. I Intervention	ca. 18.500	11/2005
High-Deck-Siedlung	Kat. I Intervention	ca. 5.000	11/2005
Körnerpark	Kat. II Intervention	ca. 10.580	11/2005
Gropiusstadt / Lipschitzallee	Kat. III Prävention	ca. 24.046	11/2005
Flughafenstraße	Kat. III Prävention	ca. 7.787	11/2005
Dammwegsiedlung / Weiße Siedlung	Kat. III Prävention	ca. 3.460	11/2005
Pankow			
Falkplatz	Kat. IV Verstetigung	ca. 8.600	11/2005
Helmholtzplatz	Kat. IV Verstetigung	ca. 20.574	03/20051
Spandau			
Falkenhagener Feld Ost	Kat. III Prävention	ca. 10.984	11/2005
Falkenhagener Feld West	Kat. III Prävention	ca. 8.356	11/2005
Heerstraße	Kat. III Prävention	ca. 17.900	11/2005
Tempelhof-Schöneberg			
Bülowstr. / Wohnen am Kleistpark	Kat. I Intervention	ca. 17.061	03/2005

Treptow-Köpenick			
Oberschöneweide	Kat. I Intervention	ca. 6.196	03/2005

2.3.2.3 Nähere Betrachtung ausgewählter Kieze

Es sollen hier nun vier Quartiere des Bezirkes Friedrichshain-Kreuzberg näher vorgestellt werden. Bei den Quartieren handelt es sich um den Wrangelkiez, den Mariannenplatz, den Wassertorplatz und den Boxhagener Platz. In dieser Untersuchung soll je ein Quartier aus jeder Kategorie des Quartiersverfahrens vorgestellt und analysiert werden. Da Friedrichshain-Kreuzberg der einzige Berliner Bezirk ist, der Gebiete aller vier Kategorien aufweist, fiel die Wahl auf diesen Bezirk.

Der Wrangelkiez

Im Oktober 1999 wurden die Ergebnisse eines Planungszellenverfahrens, das in Form eines Bürgergutachtens die wichtigsten Anliegen und Probleme des Wrangelkieses zusammenfasste vom Nachbarschaftshaus Centrum e.V. im Rahmen des „Planning for Real-Projektes“ präsentiert. Die Planungszelle erarbeitete mit 78 Bewohnern zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der Lebensbedingungen in der Nachbarschaft. (vgl. SENATSVERWALTUNG – PLANNING, 2000, S. 10)

Mit dem ‚Planning for Real‘-Verfahren bot sich für den Wrangelkiez die Möglichkeit, gemäß seiner speziellen Bedingungen, Ressourcen und Defizite zu ermitteln, sie schriftlich festzuhalten und die BewohnerInnen dahingehend zu mobilisieren, dass sie eigene Belange in die Hand nehmen, um sie mit Hilfe von Experten zu realisieren. (SENATSVERWALTUNG – PLANNING, 2000, S. 10)

Planning for Real war demnach eine konstruktive Weiterentwicklung des Bürgergutachtens. Das Quartiersmanagement unterstützte dieses Verfahren, da es in ihm einen wichtigen Schritt hin zur positiven Entwicklung des Quartiers sah, besonders unter dem Gesichtspunkt der Bewohnerbeteiligung. (vgl. SENATSVERWALTUNG – PLANNING, 2000, S. 10)

Der Wrangelkiez gehörte damit zu den anfänglich 15 Gebieten in Berlin, die seit 1999 im Rahmen des Bund-Länder-Programms Soziale Stadt das Instrument Quartiersmanagement einsetzten. (vgl. WWW.STADTENTWICKLUNG.BERLIN.DE, 2006)

Der Wrangelkiez, der als Interventionsgebiet der Kategorie I gilt, ist ein dicht bebautes Altbaugelände im Südosten Kreuzbergs. Begrenzt durch die Spree im Norden, den Landwehrkanal im Osten, den Görlitzer Park im Süden und die Skalitzer Straße im Westen, hat es die Form eines Trapezes.

Im Zentrum Berlins liegend, gilt es als Durchgangsgebiet für den dichten Verkehr von Ost nach West. Gleichzeitig prägen flächendeckend verkehrsberuhigte Wohnstraßen, kleine grüne Oasen, Spiel- und Bolzplätze den Stadtteil und bieten vielfältige Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten. Der Görlitzer Park im Südwesten des Gebiets ist die grüne Lunge des Kiezes. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-WRANGELKIEZ.DE, 2006) In dem cirka sechs Hektar großen Gebiet des Quartiers Wrangelkiez leben ungefähr 12.400 Menschen (Stand: 30.06.2005), deren Anzahl aber rückläufig ist.

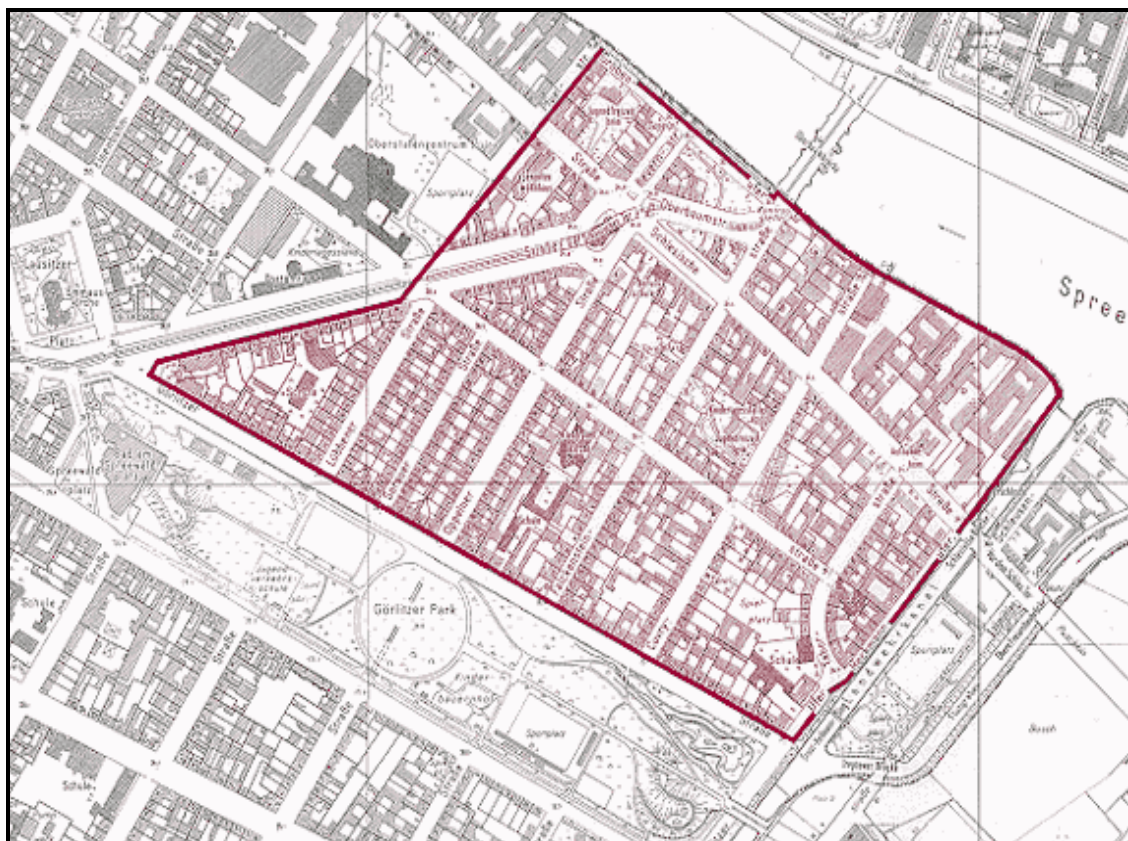


Abb. 4: Wrangelkiez (www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/wrangelkiez/index.shtml, Stand: 15.03.2006)

Der Wrangelkiez im alten Berliner Bezirk SO-36 (Kreuzberg) ist heute gekennzeichnet durch eine hohe Bevölkerungsfluktuation, einen hohen Anteil an nichtdeutscher, insbesondere türkischstämmiger Bevölkerung, eine hohe Arbeitslosenquote, eine große Zahl an Sozialhilfeempfängern sowie ein niedriges Bildungsniveau. (SENATSWERWALTUNG – UMWELTSCHUTZ, 1999, S. 22)

Der Anteil der Türken beträgt hier 35,8 Prozent der Gesamteinwohnerzahl. Der Anteil der Arbeitslosen im Kiez liegt bei insgesamt 17,5 Prozent der 16- bis 65-jährigen (Stand: 31.12.2004), wobei die ausländische Bevölkerung stärker von Arbeitslosigkeit betroffen ist als die inländische. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-WRANGELKIEZ.DE, 2006)

Im Wrangelkiez gibt es eine Grundschule und eine Oberschule mit Haupt- und Realschulzweig, die den zweithöchsten Anteil an Schülern nicht deutscher Herkunft aller Berliner Quartiersmanagementgebiete aufweisen. Ferner existieren im Quartier und seinen Verflechtungsbereichen mehrere Sportanlagen (Bolz- und Fußballplätze, Sporthallen und ein Schwimmbad). Im Görlitzer Park befinden sich ein Kinderbauernhof und eine Verkehrsschule. Diverse Vereine, Projekte und gastronomische Einrichtungen bieten im Gebiet Möglichkeiten zur Teilhabe und Beteiligung an kulturellen Erlebnissen für die unterschiedlichsten Zielgruppen. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-WRANGELKIEZ.DE, 2006)

Kleine Geschäfte und Produktionsstätten, Handwerks- und Kulturbetriebe dominieren diesen Stadtteil von Kreuzberg. Der Ladenleerstand wurde in den letzten Jahren durch Existenzgründer und künstlerisches Potential deutlich minimiert. Entlang der Spree, insbesondere auf der Friedrichshainer Uferseite, hat sich in den letzten Jahren ein neuer Wirtschaftsstandort der Dienstleistungs- und Medienbranche entwickelt, was die Chance zur Schaffung neuer Arbeitsplätze birgt. Dies löst aber nicht die allgemein schwierige Arbeitsmarktsituation im Kiez. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-WRANGELKIEZ.DE, 2006)

Das wichtigste Handlungsfeld des Quartiersmanagements im Wrangelkiez ist die Verbesserung der Integration und die Erhöhung des Bildungsstandards, basierend auf einem gemeinsamen Konzept des Bildungsnetzwerks *Wrangelkiez macht Schule*. Schulen, Kindertagesstätten und andere Partner

bilden hier ein Netzwerk und koordinieren Maßnahmen zu den Themen Erziehung und Bildung sowie Förderung der Sprach- und sozialen Fähigkeiten. Ferner werden den Kiezbewohnern Beratung und Hilfe von diversen Partnern angeboten. Von verschiedenen Vereinen werden vom Deutschkurs für Migranten über die Suppenküche für Obdachlose bis hin zu Ausbildungsstätten für junge Menschen in unterschiedlichen Berufszweigen Unterstützung oder Hilfe zur Selbsthilfe angeboten. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-WRANGELKIEZ.DE, 2006)

Der Mariannenplatz

Mit Beschluss des Berliner Senats vom 29.11.2005 wurde eine inhaltliche Qualifizierung und Differenzierung des Programms Soziale Stadt / Quartiersmanagement beschlossen. Darüber hinaus wurden die Einführung von 16 neuen Quartiersverfahren sowie die Erweiterung von zwei bestehenden Quartiersmanagementgebieten (QM-Gebieten) festgelegt. Auf Grundlage des integrierten Entwicklungskonzepts wurde das Gebiet Mariannenplatz als eines der 16 neuen Quartiersverfahren festgelegt, welches Städtebaufördermittel erhält. Mit Hilfe der Fördermittel soll in den Gebieten eine nachhaltige Aufwertung und Stabilisierung erreicht werden. (vgl. QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Im Quartier Mariannenplatz, das als Interventionsgebiet der Kategorie II eingestuft wurde, leben circa 5.800 registrierte Einwohner. Es weist mit 44 Prozent einen überdurchschnittlich hohen, insbesondere türkischen Migrationsanteil auf (vgl. Bezirk Kreuzberg 33 Prozent, Berlin insgesamt 13 Prozent). Sprachliche und kulturelle Differenzen erschweren die Kommunikation und das Zusammenleben zwischen deutschen Bewohnern und Bewohnern mit Migrationshintergrund. Deshalb kam es in den letzten Jahren zu einer besonders gravierenden Fluktuation in diesem Gebiet. Vor allem deutsche Eltern verlassen das Quartier zu Beginn der Schulzeit ihrer Kinder. Liegt der Migrationsanteil bei den unter sechsjährigen Kindern noch bei 30 Prozent, beträgt er bei den 6- bis 12-jährigen bereits 48 Prozent und bei den 12- bis 18-jährigen 52 Prozent der Bevölkerung. Hinzu kommt, dass ungefähr 30 Prozent aller Haushalte mit Kindern und Jugendlichen im Gebiet Sozialhilfe und andere

Transferleistungen beziehen. (vgl. BEZIRKSAMT, 2003, S. 38) Migranten sind dabei überproportional häufig von Armut betroffen. Der Arbeitslosenanteil im Kiez beträgt 15,4 Prozent. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Sozialer Wohnungsbau aus den 1970er Jahren und einige wenige Altbauten, großteils äußerlich ziemlich heruntergekommen und mit ungepflegten Innenhöfen, machen den Hauptteil des Gebietes aus. Obwohl das Quartier über eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr verfügt, wirkt es relativ verkehrsarm. Öffentliche Freiräume bieten der Feuerwehrbrunnenplatz und das weitläufige Bethaniengelände. Es finden sich hier viele kleine Einzelhandels-, Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe. Auch gastronomische Betriebe sind stark vertreten. Die Gewerbetreibenden sind überwiegend türkischer Herkunft. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)



Abb. 5: Mariannenplatz (www.koko-mariannenplatz.de/koko/gebiet.html, Stand: 15.03.2006)

Das Quartiersmanagement Mariannenplatz hat sich die Verbesserung der Bildungschancen durch Förderung von Sprachkompetenzen der Bevölkerung

mit Migrationshintergrund zur Aufgabe gemacht. Ferner will man seitens des Quartiersmanagementteams mehr Bürgerinitiative und -partizipation, durch Schaffung eines gemeinsamen Forums zur Formulierung und Abstimmung verschiedener Einzelinteressen, aktivieren. Bedeutende Einzelprojekte sollen der Arbeitslosigkeit begegnen und für mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt sorgen. Präventiv sollen durch Aufklärungsarbeit Drogenmissbrauch und Gewaltbereitschaft vermindert und vorgebeugt werden. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Der Wassertorplatz

Ähnlich dem Mariannenplatz wurde der Wassertorplatz durch Senatsbeschluss vom 29.11.2005 in die Liste der 16 neu eingeführten Berliner Gebiete mit Quartiersverfahren aufgenommen. Allerdings existierte dieser bereits zusammen mit dem Zentrum Kreuzberg als ein Gemeinschaftsquartier in den Jahren von 1999 bis 2005. Aus dem Gemeinschaftsquartier wurden zwei eigenständige Quartiere – der Wassertorplatz und das Zentrum Kreuzberg / Oranienstraße. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Der Wassertorplatz wurde als Präventionsgebiet der Kategorie III eingestuft, das heißt, dass Maßnahmen ermöglicht werden sollen, mit denen eine weitere negative Veränderung des Gebietes vermieden werden kann.

Die Charakteristika, die das Quartier prägen, sind die im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus in den 1970er und frühen -80er Jahren errichteten, flächendeckend hochgezogenen, mehrstöckigen Neubauten. Dies prägte und prägt noch immer die Anwohnerstruktur. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Im Quartier Wassertorplatz leben rund 7.800 Menschen von denen über 33 Prozent ausländischer Herkunft sind. Viele hier sind arbeitslos und auf staatliche Unterstützung angewiesen. Das trifft beispielsweise auf fast die Hälfte der Vorschulkinder im Kiez zu. Dies beweisen der hohe Arbeitslosen- und Sozialhilfeempfängeranteil der Bevölkerung des Gebietes mit 28 Prozent beziehungsweise 24 Prozent. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

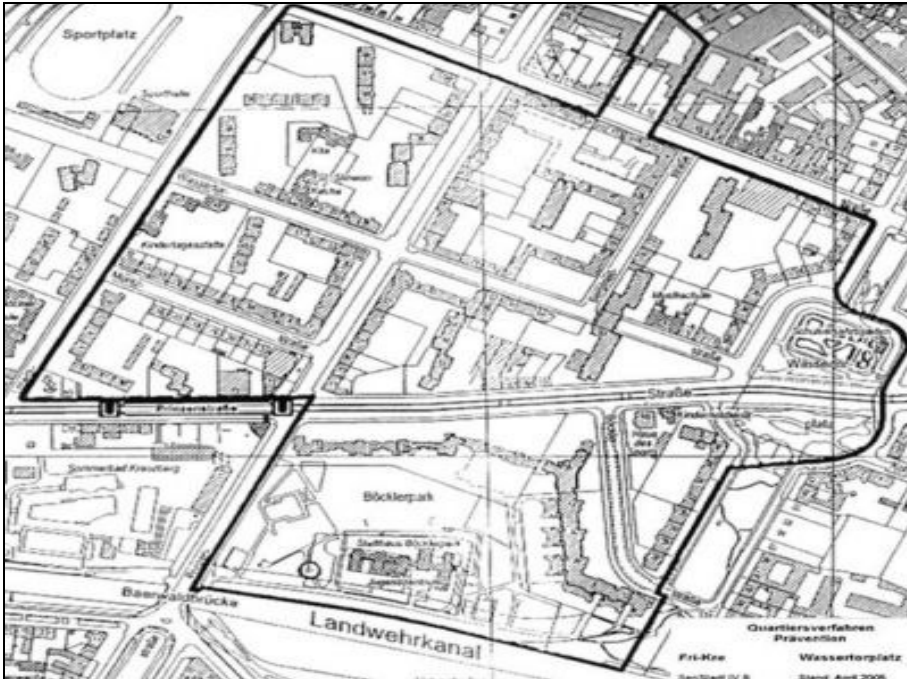


Abb. 6: Wassertorplatz (www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1762/, Stand: 04.04.2006)

Sprachliche und kulturelle Differenzen erschweren das Zusammenleben von inländischen und ausländischen Bewohnern. Viele Migranten bleiben unter sich. Sie ziehen sich in ihre eigene Gemeinschaft zurück, in der die deutsche Sprache kaum oder gar nicht genutzt wird. Teile der einkommensschwachen deutschen Bevölkerung der Nachbarschaft sehen in Ausländern, Asylbewerbern und Aussiedlern Konkurrenten auf dem Arbeits- und Wohnungsmarkt und bei der Inanspruchnahme von Sozialleistungen, was zu sozialem Neid und einer ablehnenden Haltung ihnen gegenüber führt. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Im Quartier Wassertorplatz gibt es zwei Kindertageseinrichtungen, eine Schule, eine Jugendeinrichtung und einen Kindernotdienst. Die Schule im Kiez ist mit den Schwierigkeiten von multiethnisch zusammengesetzten Klassen konfrontiert. Viele Kinder beherrschen die Schulsprache Deutsch nicht im nötigen Maß und haben daher erhebliche Lernprobleme. Auch die hohe Fluktuation der Schülerschaft, infolge häufig nur kurzer Wohndauer der Familien im Stadtteil, wirkt sich negativ auf die Unterrichtssituation aus. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Die vorrangigen Handlungsfelder des Quartiersverfahren in diesem Kiez sind eine stärkere soziale und interkulturelle Integration und Partizipation der Bewohner und Akteure, eine bessere Qualität des Wohn- und Lebensraumes verbunden mit einem gesteigerten Sicherheitsempfinden und Gesundheitsniveau der Bewohner. Zudem sollen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch Fort- und Weiterbildungsangebote für die Bevölkerung des Gebietes verbessert werden. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Der Boxhagener Platz

Das in den Jahren 1999 bis 2005 ausgewiesene Quartiersmanagementgebiet Boxhagener Platz wird im Norden von der Frankfurter Allee, die als Ost-West-Verkehrsachse Berlins gilt, und im Süden von Bahnanlagen und einem Gürtel weitgehend ungenutzter Gewerbeflächen begrenzt. Die östliche Begrenzung bildet das Sanierungsgebiet Traveplatz / Ostkreuz, die westliche Begrenzung das Sanierungsgebiet Warschauer Straße.

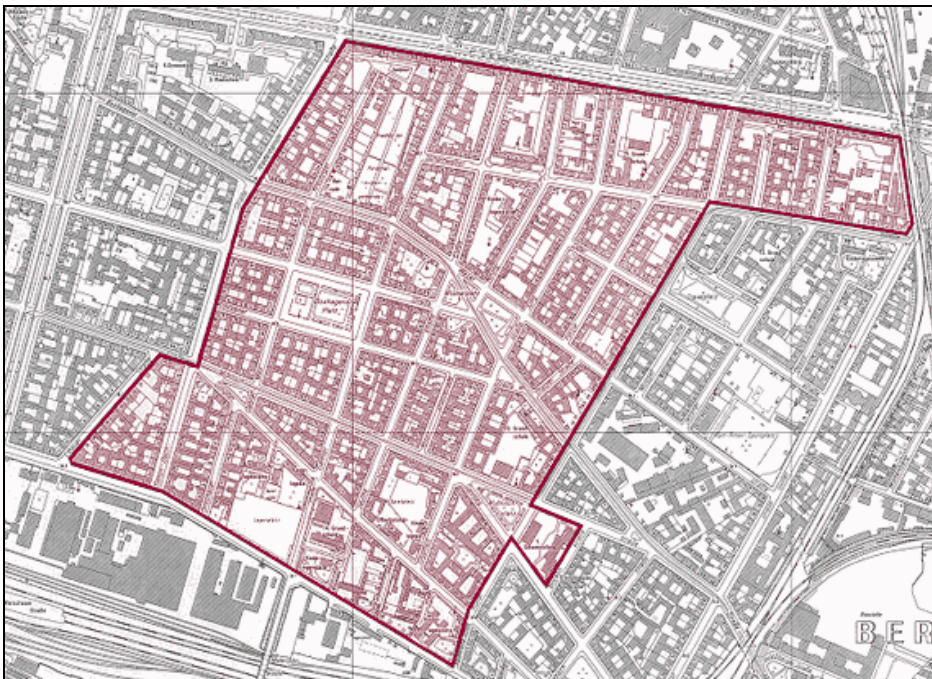


Abb. 7: Boxhagener Platz ([www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/ de/nkz/index.shtml](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/nkz/index.shtml)), Stand: 15.03.2006

In den letzten Jahren hat sich das Quartier merklich verändert. Investitionen der Hauseigentümer haben inzwischen an vielen Ecken neue Fassaden und zeitgemäße Wohnstandards geschaffen und somit das Instandsetzungs-

bedürftige und von leer stehenden Gewerberäumen geprägte Gesicht des Kiezes positiv beeinflusst. Leerstandsbeseitigung und Sanierung haben auch zu einer Veränderung der Bewohnerschaft beigetragen. Knapp 50 Prozent der Bewohner sind erst im Zeitraum des Quartiersverfahrens, also in den letzten sechs Jahren hier zugezogen, was einen Anstieg der Gesamteinwohnerzahl der Nachbarschaft auf knapp 19.500 Menschen zur Folge hatte. Trotzdem ist das Gebiet weiterhin durch eine hohe Fluktuation der Bevölkerung, insbesondere junger Familien gekennzeichnet, da fast dreiviertel der Wohnungen aus nur ein beziehungsweise zwei Zimmern bestehen und der Nachfrage nach familien-gerechten Wohnungen nicht ausreichend nachgekommen werden kann. (vgl. WWW.QUARTIERSMANAGEMENT-BERLIN.DE, 2006)

Eine weitere positive Entwicklung gibt es im Bereich der Gewerbeansiedlung zu verzeichnen. Waren noch 1999 die Gewerberäume vieler Erdgeschosse von Mietshäusern leer stehend, ist dieser Makel hauptsächlich durch Existenz-gründer korrigiert worden. Das Wirtschaftsleben rund um den Boxhagener Platz gestaltet sich nun lebendig und abwechslungsreich. Für die Kultur- und Medienbranche, als auch für kleine Ladengeschäfte gestaltet sich das Gebiet durchaus attraktiv. (vgl. <http://QM.BOXHAGENERPLATZ.DE>, 2006)

Der Anteil der Bewohner ohne deutschen Pass ist seit Beginn des Quartiers-managementverfahrens um 60 Prozent gestiegen. 18 Prozent der Eltern von Grundschulern sind Ausländer und aus diversen Sprachräumen zugewandert – 70 Prozent von ihnen stammen nicht aus EU-Staaten.

Durch die Neuausrichtung der Quartiersverfahren 2005 wurde das Gebiet um den Boxhagener Platz als Kiez der Kategorie IV (Verstetigung) eingestuft. Das bedeutet, dass hier bewohnergetragene Verfahren im Anschluss an die Intervention durch das Quartiersmanagementverfahren installiert werden sollen. Nach der Auswertung der bisherigen Arbeit der Quartiersmanagementteams gilt der Boxhagener Platz nicht mehr als Problemkiez. Durch Bürgeraktivierung und –partizipation soll die Arbeit des Quartiersmanagements mehr und mehr in die Hände der Bewohner übergeben werden. (vgl. WWW.QUARTIERSMANA-GEMENT-BERLIN.DE, 2006) Eine Auflistung aller aktuellen und abge-schlossenen Projekte der vier vorgestellten Quartiersmanagementgebiete findet sich im Anhang dieser Arbeit.

3 Methodik

3.1 Hypothesenbildung

Schon bei der ersten Sichtung des Materials und der Informationsbeschaffung über diverse Quellen wurden teilweise fehler- oder lückenhafte Dokumentationen der Arbeit einzelner Quartiere offensichtlich. Als besonders schwierig erwies es sich, eine gemeinsame Linie beziehungsweise eine Vergleichbarkeit festzustellen. Diese Faktoren gaben unter anderem den Anlass, das bisherige Quartiersmanagementverfahren noch einmal kritisch zu beleuchten.

Die vom Gutachter herausgearbeiteten Defizite des Quartiersmanagements während der Pilotphase und die daraus abgeleiteten empfohlenen Maßnahmen werden in der vorliegenden Forschungsarbeit als Anhaltspunkt für die Untersuchung einer stattgefundenen beziehungsweise nicht stattgefundenen Weiterentwicklung und Verbesserung des Programms verwendet.

Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure aus den Bereichen Verwaltung, Privatwirtschaft, Vereinen und nichtorganisierten Anwohnern gelegt. Inwieweit findet diese tatsächlich statt und in welchen Bereichen stößt sie auf Widerstände?

Ein weiterer Analyse- und Bewertungspunkt ist die Frage des Empowerments, im Besonderen die Schaffung einer selbsttragenden Bewohnerorganisation. In einigen Quartieren ist die Laufzeit des Quartiersmanagementprogramms beendet, in anderen steht der Abschluss des Programms kurz bevor. In der Projektarbeit wurden die Ergebnisse der Projektabschlüsse hinsichtlich ihrer Eignung untersucht, bestehenden Defiziten in den einzelnen Quartieren ohne weitere Fördermaßnahmen zu begegnen.

Hypothesen:

H₀1: Das Quartiersmanagement ist ein ökonomisches und wirksames Instrument zur Stadtteilentwicklung.

- H₁1: Das Quartiersmanagement ist kein ökonomisches und wirksames Instrument zur Stadtteilentwicklung.
- H₀2: Eine gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement gestattet eine günstige Prognose für das Fortbestehen nach Beendigung der Pilotphase.
- H₁2: Eine defizitäre Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Quartiersmanagement führt zu einer ungünstigen Prognose für das Fortbestehen nach Beendigung der Pilotphase

3.2 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument findet der Fragebogen als eine Form der schriftlichen Befragung Anwendung, um eine möglichst große Zahl von Befragten in den Projektbericht einbeziehen zu können. Es gilt festzustellen, ob sich die Thesen des Fragebogens anhand einer repräsentativen Anzahl von Befragten belegen oder verwerfen lassen. Durch die Erhebung mittels Fragebogen ist es möglich, mit wenig Personalaufwand diese Thesen an einem großen Feld Befragter anonym zu untersuchen. Darüber hinaus gibt es weitere methodische und inhaltliche Vorteile der schriftlichen Befragung, wie die Vermeidung von Interviewfehlern, ehrlichere und überlegtere Antworten der Befragten, da bei der postalischen Befragung mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen gegeben ist. (vgl. KROMREY, 2002) Die Ziele der Befragung sind einerseits, die Häufigkeitsverteilungen bei den individuellen Meinungen der Befragten zu ermitteln, und andererseits, die Ergebnisse der Fragebögen sinnvoll zu interpretieren, um damit eine hohe Vergleichbarkeit zu erreichen.

3.3 Untersuchungsplan

Der Fragebogen (vgl. Anhang) besteht aus 26 Fragen, von denen Frage 1 eine Identifikationsfrage und Frage 26 eine offene Frage ist. Die Identifikationsfrage dient der Tätigkeitszuordnung der Befragten und ermöglicht somit unterschiedliche Blickwinkel auf die Entwicklung des Quartiersmanagements. Die offene Frage hat den Zweck, die individuelle Meinung der Befragten zu ermitteln. Dagegen sind die Fragen 2 bis 25 Auswahlfragen. Bei dieser

Sonderform der geschlossenen Frage wird der Spielraum der Antworten um Zwischenkategorien erweitert, aus denen die Befragten auswählen können. In dem Fragebogen stellen die vorgegebenen Antwortkategorien eine Rangordnung dar (Ordinal-Skala).

Die Auswahlfragen sind systematisch gegliedert. Die Fragen 2 bis 4 befassen sich mit dem Einfluss des Quartiersmanagements auf den jeweiligen Stadtteil. Hingegen geht es in den Fragen 5 und 6 darum, ob Quartiersmanagement tatsächlich als ein Teil der Bezirksentwicklungsstrategie beziehungsweise der gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie angesehen werden kann. Die Fragen 7 bis 11 wenden sich den Konzepten und Projekten des Berliner Quartiersmanagements zu. Im Vergleich dazu befassen sich die Fragen 12 bis 16 mit der politischen und bürgerschaftlichen Partizipation im Rahmen des Quartiersmanagements. Die Fragen 17 bis 19 beziehen sich auf die Quartiersmanagementmitarbeiter, hinsichtlich der personellen Ausstattung, der beruflichen Perspektiven und der Qualifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Dagegen werden in den Fragen 20 und 21 die Interessensgegensätze im Quartier näher untersucht. Die Frage 22 befasst sich mit der Kooperation von Quartiersmanagement auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene. Die Fragen 23 bis 25 betrachten das Quartiersmanagement als Gesamtgebilde. Des Weiteren enthält der Fragebogen eine Anleitung zum Ausfüllen und einen Dank für die Mitarbeit.

Die Thesen des Fragebogens basieren vornehmlich auf der Broschüre *Quartiersmanagement - Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete* (vgl. GRIMM et al., 2004) und sind für den Fragebogen anwendbar überarbeitet worden. Zu den Adressaten der Fragebögen zählen zum einen die Quartiersmanager der Berliner Vor-Ort-Büros und zum anderen die Mitarbeiter aus den jeweiligen Bezirksämtern und Senatsverwaltungen. Die Adressen sind den offiziellen Internetseiten zum Quartiersmanagement unter www.quartiersmanagement-berlin.de entnommen worden. Die Stichprobe umfasst 99 Personen.

3.4 Befragungsdurchführung

Nach der Aufbereitung und Fertigstellung des Fragebogens wurden weitere Befragungsunterlagen, wie das Begleitschreiben, die Umschläge und die Rückumschläge erstellt. Im Begleitschreiben (vgl. Anhang) wird die FHVR als die Institution benannt, die das Projekt durchführt. Zusätzlich enthält es die Anschrift und Telefonnummer einer Studentin aus der Projektgruppe unter der Rückfragen beantwortet werden können. An die genannte Anschrift sind die ausgefüllten Fragebögen bis zum Ablauf der Rücksendefrist zu senden. Weiterhin impliziert das Anschreiben das Ziel der Untersuchung sowie die Bedeutung der Befragung für den Erfolg der Studie. Ferner wird darauf hingewiesen, dass die Antworten anonym behandelt werden.

Die zusammengestellten Befragungsunterlagen wurden in adressierten und frankierten DIN A4-Briefumschlägen mit jeweils einem frankierten DIN A5-Rückumschlag an die 99 ausgewählten Personen zur Befragung versandt. Beim Öffnen der Unterlagen erschien zunächst das Begleitschreiben. Der Versand der Befragungsunterlagen erfolgte am 8. März 2006 mit der Aufforderung zur Rücksendung bis zum 31. März 2006.

Im Nachgang wurde als E-Mail ein Erinnerungsschreiben (vgl. Anhang) an die Befragten verfasst, von denen bis zum Ablauf der Rücksendefrist keine Antwort einging. Das Erinnerungsschreiben, dem als Anlage der Fragebogen beigefügt war, verdeutlicht nochmals die besondere Bedeutung der ausgefüllten Fragebögen für den Erfolg des Forschungsvorhabens.

4 Ergebnisdarstellung

Nachdem die ausgefüllten Fragebögen nach Ablauf der Frist gekennzeichnet und geordnet wurden, ergab sich eine sehr erfreuliche Verteilung der Stimmen auf der Verwaltungs- sowie auf der Quartiersebene. Mithilfe der ersten Frage (Identifikationsfrage) ließ sich leicht feststellen, dass von den insgesamt 42 zurückgesandten Fragebögen genau die Hälfte von Befragten der Quartiersebene, die andere Hälfte dementsprechend von Befragten der Verwaltungsebene, beantwortet wurde. Jeweils ein Fragebogen aus den verschiedenen Teilnehmerkreisen konnte nicht gewertet werden, da entweder alle oder zu viele Thesen unbewertet blieben. Folglich verblieben sowohl auf der Verwaltungsebene als auch auf der Quartiersebene je 20 gültige, auszählbare und in der Analyse verwertbare Stimmen.

Mit Ausnahme der offenen Frage am Schluss des Fragebogens werden im Folgenden sämtliche Thesen mit den entsprechenden Stimmenverteilungen mittels eines Diagramms graphisch dargestellt. Auf der x-Achse befindet sich dabei die Anzahl der abgegebenen Stimmen für die jeweilige Antwortkategorie. Die y-Achse entspricht den unterschiedlichen Bewertungsstufen und wurde durch die Kategorie „keine Angabe“ erweitert, welche farblich zu den aussagekräftigen Stimmen abgesetzt wurde.

Neben der Darstellung erfolgt für jede aufgestellte These eine Interpretation der Ergebnisse und die Herleitung verschiedenster Erklärungsansätze unter Zuhilfenahme der Bemerkungen zur offenen Frage 26.

Frage 2: Das Quartiersmanagement hat im Stadtteil zu einer spürbaren Verbesserung der *Lebensbedingungen* geführt.

Die Analyse der Befragung ergibt, dass 40 Prozent der Quartiersmanager die These mit „trifft eher zu“ und 20 Prozent mit „trifft voll zu“ beantworten. Das Ergebnis der Verwaltung weist eine ähnliche Tendenz auf, hier stimmen 35 Prozent mit „trifft eher zu“ und 15 Prozent der Befragten mit „trifft voll zu“. Die erhöhte Zustimmung der Quartiersmanager könnte man mit dem direkten

Bezug zu den Quartieren beantworten. Die Quartiersmanager bekommen im Gegensatz zur Verwaltung die Auswirkungen der im Quartier betriebenen Arbeit noch direkter und unmittelbarer zu spüren.

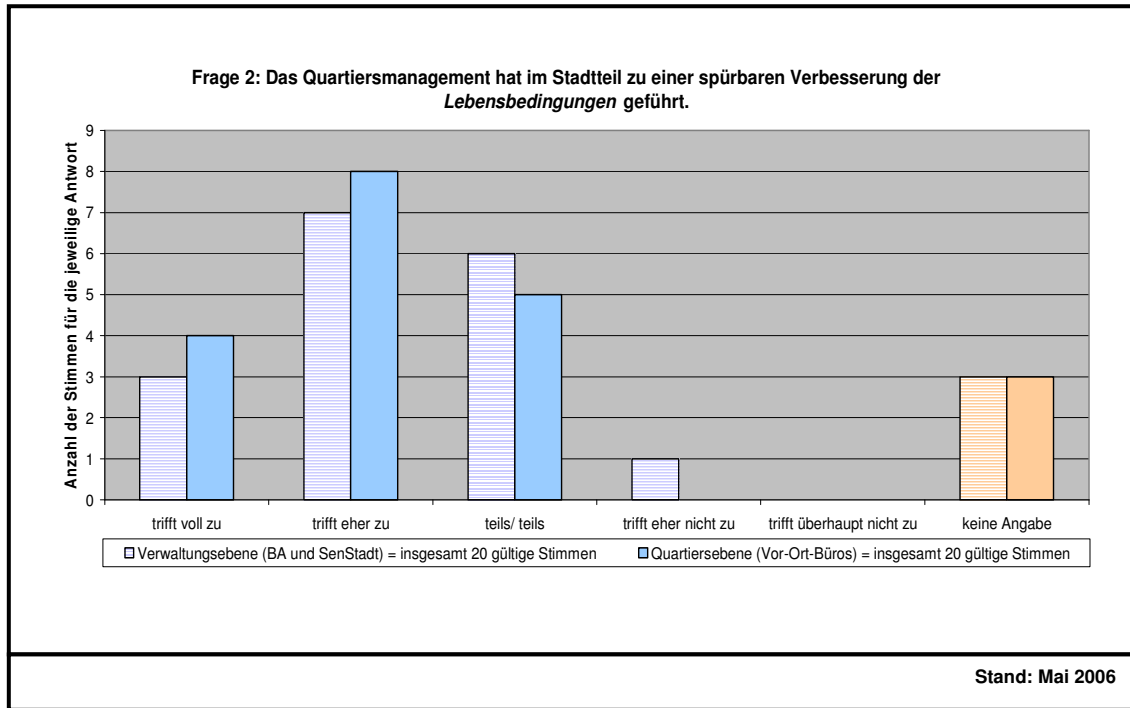


Abb. 8: Grafik zur Auswertung der Frage 2

25 Prozent der Quartiersmanager sowie 30 Prozent der Befragten der Verwaltungsebene können sich zu dieser These nicht klar positionieren und antworten mit „teils / teils“. Im Zusammenhang mit der offenen Frage 26 am Ende des Fragebogens wird genannt, dass auf dem Gebiet des Bauens im Rahmen des Quartiersmanagements nur sehr wenig Augenmerk läge. Diese Aussage führt zu der Annahme, dass - zusätzlich zu den sozialen und strukturellen Verbesserungen der Lebensbedingungen - sichtbare Veränderungen von Quartieren durch Sanierung oder Umgestaltung nur sehr selten von ihren Bewohnern wahrgenommen werden können, welches die Bewertung der These für Verwaltungsmitarbeiter und andere Außenstehende erschwert. Weiterhin kann mithilfe der Frage 26 („Freie Eintragungen für Anmerkungen“) der hohe Anteil (jeweils 15 Prozent) der Stimmenthaltungen erklärt werden, denn hier weisen 6 Befragte darauf hin, dass manche Quartiersmanagementgebiete (QM – Gebiete) noch zu jung seien (Arbeitsaufnahme im Sommer 2005) und sich daher Auswirkungen auf Grund der kurzen Existenz noch nicht bemerkbar

machen können. Insgesamt sind jedoch 24 von 40 Befragten der Meinung, dass das Quartiersmanagement zu einer Verbesserung der Lebensbedingungen im Stadtteil geführt hat.

Frage 3: Das Quartiersmanagement hat im Stadtteil zur Verbesserung der *Chancengleichheit* beigetragen.

Die Verbesserung der Chancengleichheit ist neben der Verbesserung der Lebensbedingungen und der Partizipation (siehe Frage 4) eines der zentralen Anliegen des Quartiersmanagements. Erwartungsgemäß müssten daher bei kontinuierlicher und schwerpunktgleicher Arbeit die in Frage 2 und in Frage 3 untersuchten Elemente ähnliche Analysewerte aufzeigen. Dies ist jedoch nicht der Fall, da lediglich 15 Prozent der Quartiersmanager (5 Prozent „trifft voll zu“, 10 Prozent „trifft eher zu“) und 30 Prozent der Verwaltung (5 Prozent „trifft voll zu“, 25 Prozent „trifft eher zu“) der These zustimmen.

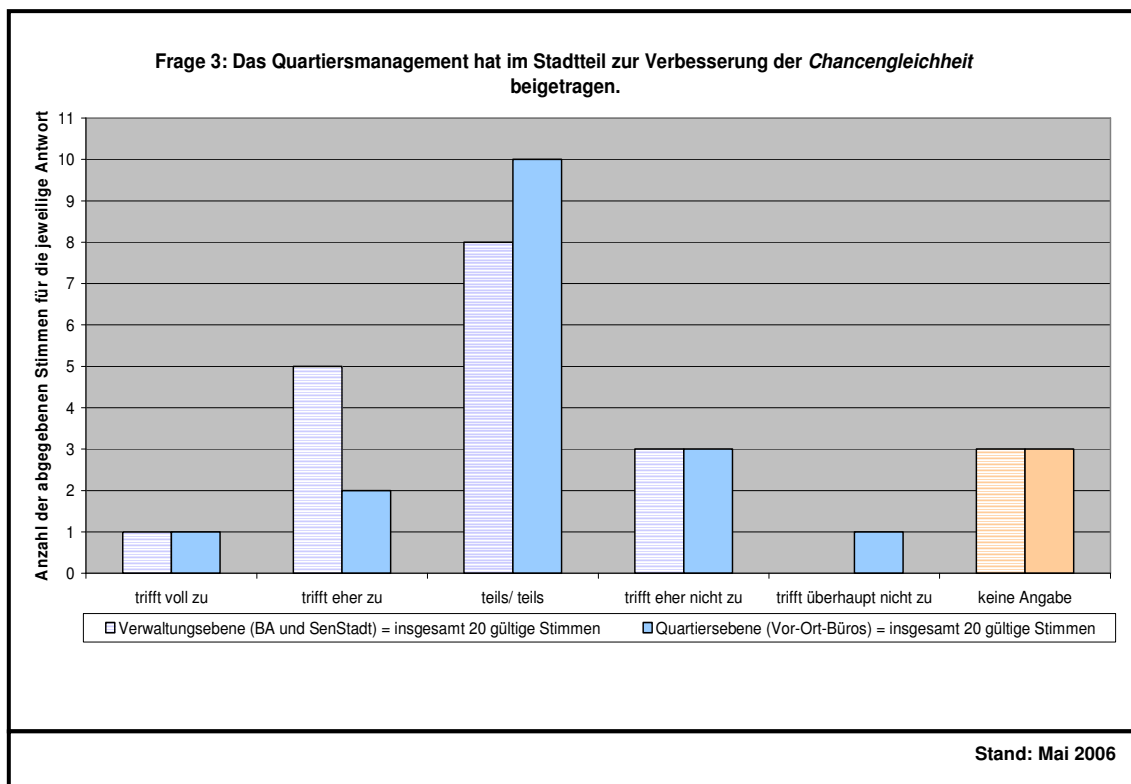


Abb. 9: Grafik zur Auswertung der Frage 3

Die Verwaltung schätzt die Verbesserung der Chancengleichheit doppelt so positiv ein, wie die Quartiersmanager. Auch hier gilt es zu beachten, dass die Verwaltung kaum direkte Erfahrungen im Quartier bezüglich der These

sammeln kann. Es könnte sein, dass sie aufgrund der bloßen Kenntnis über verschiedenste Projekte, zum Beispiel zur Verbesserung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt oder der Chancengleichheit von Frauen, Arbeitslosen oder sozial schwachen Familien, auch einen Erfolg dieser Projekte annehmen. Der geringe Prozentsatz der Quartiersmanager belegt jedoch, dass bisher kaum spürbare Verbesserungen in den verschiedenen Quartieren zu verzeichnen sind. Die stetig schlechte Arbeitsmarktlage in der Hauptstadt induziert mitunter diese negative Entwicklung, da häufig auch trotz entsprechender Qualifikationen keine Möglichkeiten bestehen, in Arbeit zu kommen.

In Anbetracht der Bemühungen und der dementsprechenden Erfolge erklärt sich die Dominanz der Stimmenverteilung bei der Antwortmöglichkeit „teils/teils“. 50 Prozent der Quartiersmanager und 45 Prozent der Beschäftigten in der Verwaltung können diese Frage weder bejahen noch verneinen. Auf beiden Seiten sehen 15 Prozent kaum eine und bei den Quartiersmanagern sogar 5 Prozent gar keine Verbesserung der Chancengleichheit. Insgesamt weist dieses Ergebnis darauf hin, dass sich die Chancengleichheit zum größten Teil weder verbessert, noch verschlechtert hat. Es ist somit fraglich, ob überhaupt das Ziel der Verbesserung der Chancengleichheit verfolgt wird oder dieses als Schwerpunkt gesetzt wurde.

In der offenen Frage wird angesprochen, dass das Geld aus den „Soziale Stadt“-Mitteln für soziokulturelle Projekte ungeeignet sei und mehrere Befragte meinten, dass das Quartiersmanagement aufgrund der Haushaltssituation und der dadurch zurückgefahrenen Regelfinanzierung für die kommunale Daseinsvorsorge als gute Einnahmequelle gelte, um fehlende Mittel zu decken, welches bezüglich der eigentlichen Aufgabenstellung des Quartiersmanagements eine inhaltlich problematische Entwicklung sei. Dies könnte dazu beigetragen haben, dass unter anderem diese theoretisch gesetzten Ziele nicht erreicht werden konnten.

Frage 4: Das Quartiersmanagement hat im Stadtteil zu einer Ausweitung bürgerschaftlicher Partizipationsräume geführt (Partizipation verstanden als politische Beteiligung mit berechtigter Aussicht auf Wirkung).

Diese These wird von den Quartiersmanagern mit 75 Prozent in hohem Maße bejaht, 60 Prozent stimmen der These sogar vorbehaltlos zu. Ebenso positiv wird dies von der Verwaltung gesehen, 40 Prozent entscheiden sich für „trifft voll zu“ und 35 Prozent für „trifft eher zu“. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass die bürgerschaftlichen Partizipationsräume in besonderem Maße ausgeweitet worden sind.

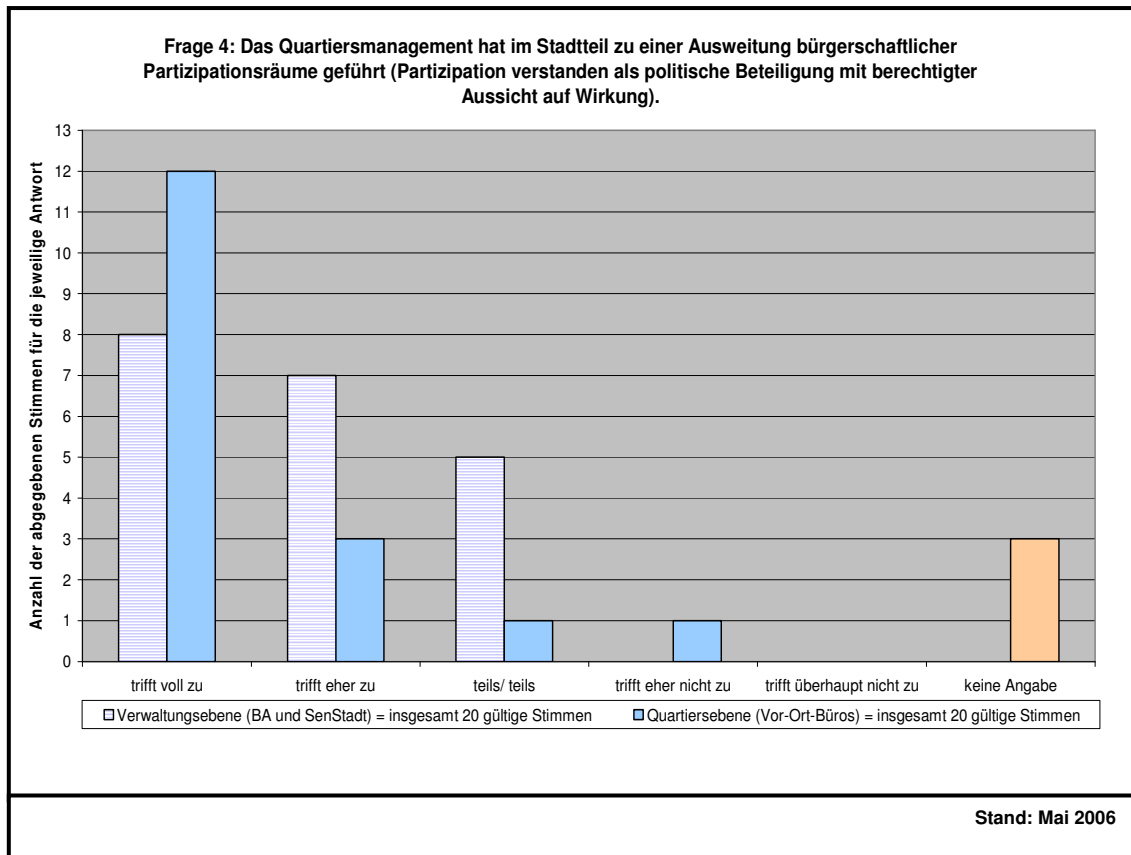


Abb. 10: Grafik zur Auswertung der Frage 4

Aber es wird - vorwiegend von Beschäftigten der Vor-Ort-Büros - auch aufgeführt, dass Mitbestimmung nur „unausgegoren“ inszeniert werde, was dem eigentlichen Anspruch an Partizipation (Mitbestimmung und Entscheidungsgewalt) nicht gerecht wird. Dem zustimmend wurde zusätzlich genannt, dass das Programm „Soziale Stadt“ in seiner Abwicklung mit dem Anspruch der Bürgerbeteiligung und Mitentscheidung gar nicht oder nur mit Reibungsverlust kompatibel sei. Insgesamt sehen die Quartiersmanager die Entwicklung der Ausweitung der Partizipationsräume positiver als die Verwaltung und es lässt sich im Allgemeinen feststellen, dass das Quartiersmanagement einen positiven

Beitrag für mehr Partizipation der Bürgerschaft geleistet hat. Dieses ist eine sehr gute Entwicklung, da die Bürger den direkten Zusammenhang zwischen Ihrem Engagement und dessen positiver Auswirkung erkennen können.

Abschließend seien noch die 15 Prozent der Quartiersmanager genannt, die keine Angabe gemacht haben und die 5 Prozent die nicht der Ansicht sind, dass sich die Partizipationsräume der Bürger ausgeweitet haben. Keine Angaben haben auch hierbei jene Quartiere gemacht haben, die erst seit kurzem bestehen. Die Mindermeinung von 5 Prozent könnte aus einer Unzufriedenheit resultieren, die aufgrund anderer Erwartungen eingetreten ist.

Frage 5: Das Quartiersmanagement ist Teil einer systematisch und nachhaltig angelegten *Bezirkentwicklungsstrategie*.

Bei Frage 5 sehen insgesamt 70 Prozent der Quartiersmanager und 60 Prozent der Verwaltung das Quartiersmanagement als Teil einer systematisch und nachhaltig angelegten Bezirkentwicklungsstrategie an. Dieses Ergebnis könnte darauf deuten, dass auf Seiten der Quartiersmanager ein Zugehörigkeitsgefühl zu den Bezirken besteht, sie sich gut in die Arbeit der Bezirke integriert sehen und dass auf dieser Ebene eine gute Zusammenarbeit erfolgt.

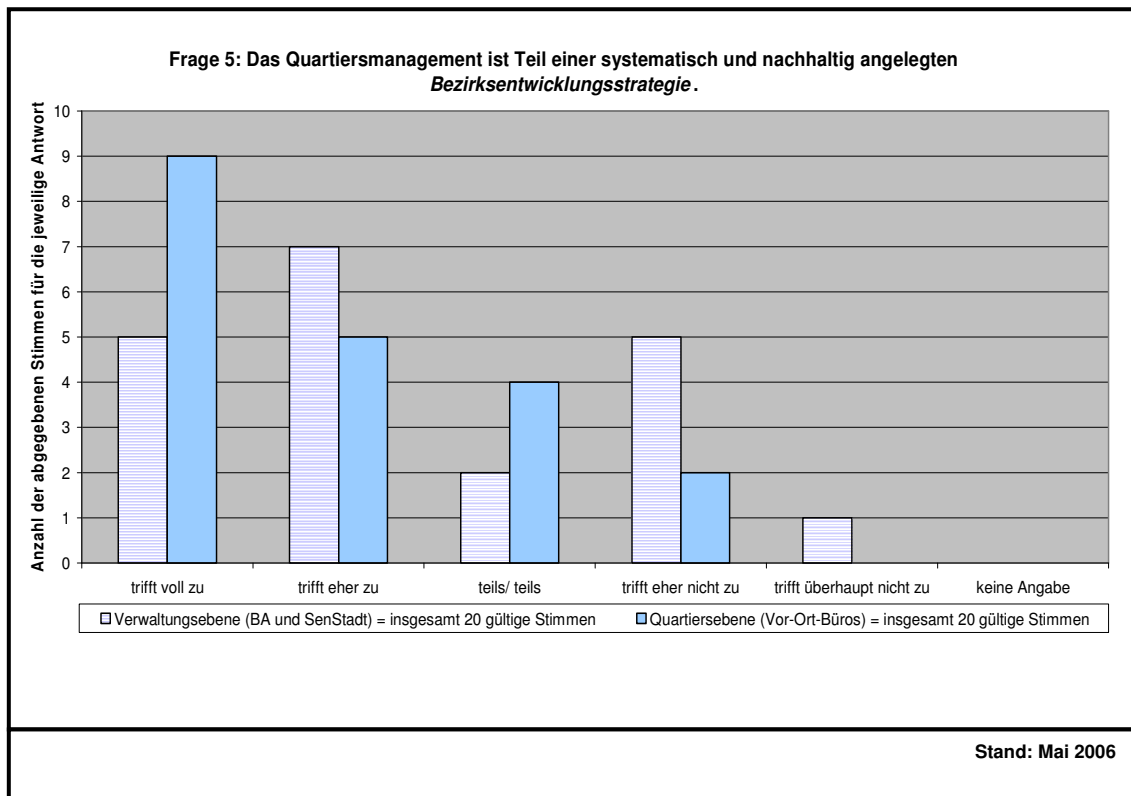


Abb. 11: Grafik zur Auswertung der Frage 5

Allerdings stimmen auch 30 Prozent der Verwaltung dem nicht zu (25 Prozent „trifft eher nicht zu“, 5 Prozent „trifft überhaupt nicht zu“), dagegen sind es auf der Quartiersebene nur 10 Prozent, welche die These verneinen. Dieser Unterschied ist wohl mit der Kenntnis über die Bezirksverwaltungsstrategie zu erklären, da die Verwaltung anzunehmender Weise einen besseren Überblick über die jeweilige Bezirksstrategie besitzt und dieses somit fachlich eher beantworten können als die Quartiersmanager. Bezüglich dieser Frage wurde von der Verwaltungsebene darauf hingewiesen, dass der Begriff in einigen Bezirken (zum Beispiel in Kreuzberg) vollkommen unbekannt sei und man dort erst nach fünf Jahren die Existenz bestehender Quartiere wahrgenommen habe, was wiederum die oben vermutete Unkenntnis der Bezirksverwaltungsstrategie bestätigt. Für „teil/teils“ stimmen ein Fünftel der Quartiersmanager und 10 Prozent der Verwaltung. Daraus könnte man schließen, dass die Befragten vielleicht nur Teile des Quartiersmanagements als Teil einer Bezirksentwicklungsstrategie ansehen. Insgesamt wird der These - trotz der heterogenen Stimmenverteilung - aber auch hier zugestimmt.

Frage 6: Das Quartiersmanagement ist Teil einer systematisch und nachhaltig angelegten *gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie*.

Das Diagramm zur Frage 6 verdeutlicht, dass ein Großteil der Quartiersmanager (60 Prozent) die gestellte These weder bejahen noch verneinen können. Circa ein Drittel (30 Prozent) aller Quartiersmanager stimmen ihr zu, darunter votieren 20 Prozent aller Befragten dieses Tätigkeitsbereiches für die Antwortmöglichkeit „trifft voll zu“. Mithilfe der Antwortkategorie „trifft eher nicht zu“ negieren jedoch auch 10 Prozent der Quartiersmanager die These.

Hervorzuheben ist, dass im Gegensatz zu den eben genannten Quartiersmanagern nur ein Viertel (25 Prozent der befragten Mitarbeiter der Bezirksämter und Senatsverwaltungen keine klare Position zu der These beziehen kann. Sie stimmen einer Einbindung des Quartiersmanagements in die gesamtstädtische Entwicklungsstrategie mit insgesamt 70 Prozent eindeutig zu, 25 Prozent dieser Befragten sogar vorbehaltlos. Folglich bewerten die

Verwaltungsmitarbeiter diese Einbindung nahezu doppelt so positiv wie es die befragten Beschäftigten auf der Quartiersebene einschätzen.

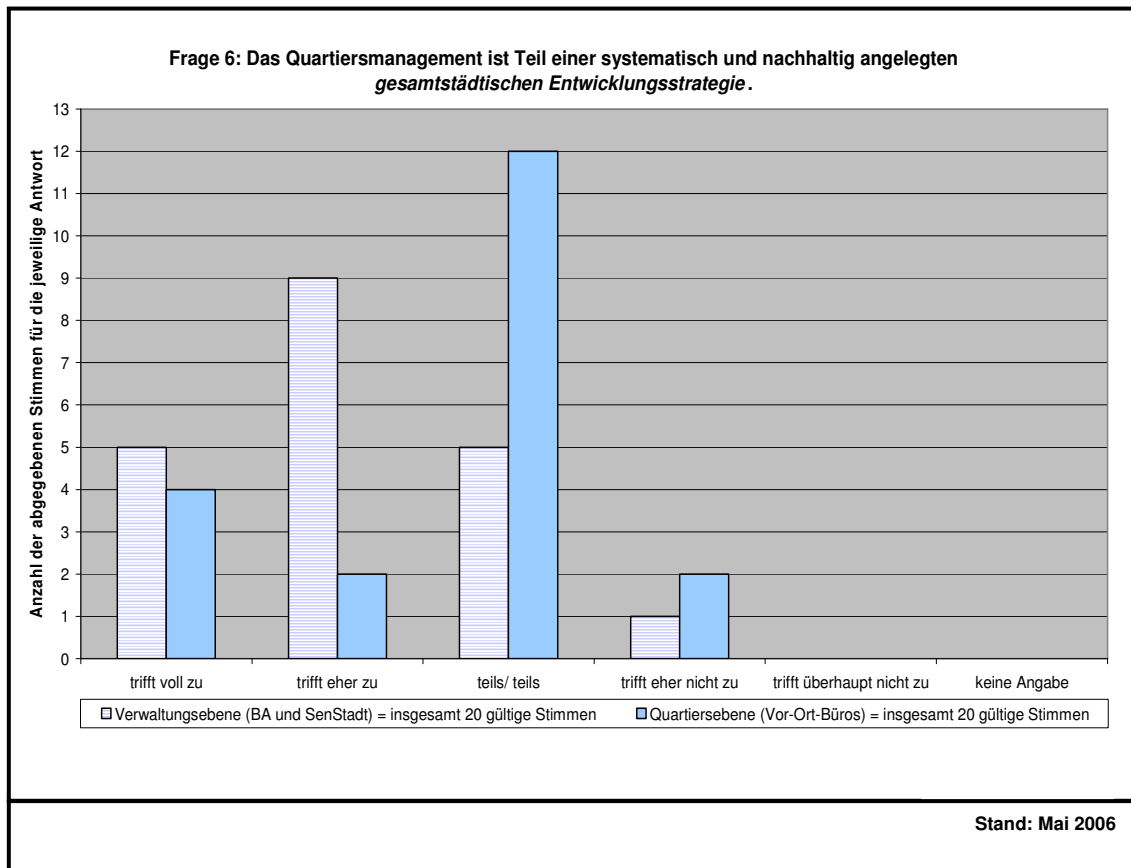


Abb. 12: Grafik zur Auswertung der Frage 6

Anzunehmen ist, ähnlich wie bei der Frage zuvor, der verbesserte Überblick der Verwaltung über die gesamtstädtische Entwicklungsstrategie, welche daraus resultierend das Quartiersmanagement als ein gutes Instrument ansieht, die (Entwicklungs-) Ziele der Stadt Berlin zu fördern. Da, wie vorher erwähnt, der Großteil der Quartiersmanager bei dieser Frage keine genaueren Angaben machen konnte, ist es wahrscheinlich, dass sie keinen Bezug zur Problematik herstellen konnten, da ihnen möglicherweise Informationen zu den benannten Entwicklungsstrategien fehlen. Es bleibt festzustellen, dass sowohl dieser Informationsfluss als auch die Vorbereitung der Quartiersmanager auf ihr spezielles Tätigkeitsfeld durchaus verbesserungswürdig ist, um ihr Handeln im gesamtstädtischen Kontext besser einordnen zu können. Es kann in Folge der Auswertung hingegen nicht davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Projekte nicht im Einklang mit der Entwicklungsstrategie stehen, da die Antworten der Vor-Ort-Ebene und der Verwaltungsebene ansonsten homogener ausgefallen wären, denn beide Seiten sind sich über die Inhalte der Projekte im Ganzen bewusst.

Abschließend ist zu sagen, dass die Antwortmöglichkeit „trifft überhaupt nicht zu“ von allen an der Umfrage Beteiligten nicht zur Einschätzung der These herangezogen wird. Auch enthielt sich niemand der Stimme.

Frage 7: Die Konzepte von Quartiersmanagement und Verwaltungsreform sind in Berlin gut aufeinander abgestimmt.

Bei der Auswertung der Frage 7 wird auf den ersten Blick deutlich, dass sich die gültigen Stimmen - sowohl die der Quartiersmanager als auch die der Befragten der Verwaltungsebene - hauptsächlich in dem die These verneinenden Bereich befinden.

Es dominiert bei beiden Teilnehmerkreisen die Antwortkategorie „trifft eher nicht zu“ (jeweils 40 Prozent der Stimmen). 10 Prozent der Quartiersmanager sowie 15 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter sehen eine Abgestimmtheit der Verwaltungsreform auf das Konzept des Quartiersmanagements sogar als überhaupt nicht gegeben. Interessant ist, dass trotz der überwiegenden Mehrheit ein Fünftel der in den Vor-Ort-Büros Beschäftigten eine gute Abstimmung beider aufeinander feststellen können, wenn diese auch noch nicht vollkommen gelungen zu sein scheint.

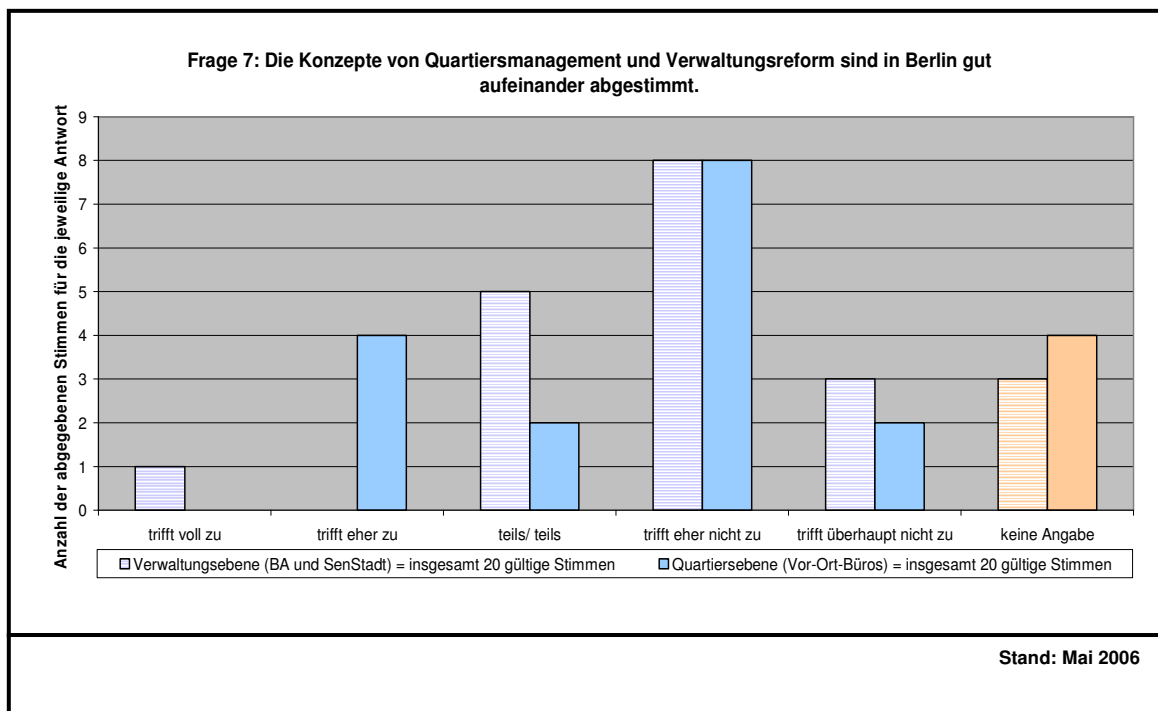


Abb. 13: Grafik zur Auswertung der Frage 7

Insgesamt spiegelt sich in den Antworten jedoch vor allem wider, dass besonders die Befragten auf der Verwaltungsebene – mit Ausnahme einer Stimme – keine zählbaren Werte in die These bejahenden Bereich aufweisen.

20 Prozent der Quartiersmanager sowie 15 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter können keine Angaben zu dieser These machen. Es bleibt offen, ob dies an der Unkenntnis über die Inhalte der Verwaltungsreform oder an der eventuell schlechten Verknüpfung beider Elemente lag.

Daher lässt sich schlussfolgern, dass die Umsetzung der Verwaltungsreform und deren Vereinbarkeit mit dem Berliner Quartiersmanagement sowohl auf der Quartiersebene als auch speziell auf der Verwaltungsebene bisher gescheitert ist, trotzdem das Quartiersmanagement durchaus Ziele mit der Verwaltungsreform gemein hat. Dazu zählen allem voran die Bürgernähe beziehungsweise der Bürgerservice als auch der Bürokratieabbau zur Schaffung einer verbesserten Bewältigung öffentlicher Aufgaben sowie von Flexibilität.

In den Antworten zur 26. Frage wird deutlich gemacht, welche Gründe für diese negative Bewertung vorliegen. Die Quartiere sehen als Verwaltungsreform bisher lediglich die Bezirksfusion an, welche jedoch nicht zur Ausweitung und Verbesserung der Ziele der Verwaltungsreform geführt habe. Mit ihr werden hauptsächlich Einsparungsmaßnahmen verbunden, welche sich vor allem negativ auf die Beschäftigungszahlen in den öffentlichen Verwaltungen niederschlugen.

Aus weiteren Ausführungen geht hervor, dass zum Beispiel ressortübergreifende Zusammenarbeit, wenn überhaupt, nur auf der Bezirksebene funktioniere, nicht oder kaum auf der Senatsebene bzw. zwischen beiden Ebenen. In den Vor-Ort-Büros wird des Weiteren mehrfach über den seit 1999 enorm gestiegenen Arbeitsaufwand sowie über den auf die Quartiersmanager ausgeübten Anforderungsdruck und die äußerst mangelhafte personelle Ausstattung der Teams (hauptamtliche MitarbeiterInnen) geklagt. An dieser Stelle ist es von Bedeutung zu sagen, dass die ebenfalls mehrfache Nennung des hohen bürokratischen Aufwands ein Hauptproblem für die tägliche Überforderung der Quartiersmanagementbüros darstellt. Zusammenfassend führen diese genannten Faktoren zu einer großen Unzufriedenheit mit der Umsetzung der Verwaltungsreform und können daher von den Beteiligten nicht als aufeinander abgestimmt empfunden werden. Darunter leiden verstärkt die

Verwaltungsreformelemente der Bürgernähe, der Flexibilität und vor allem jenes des Bürokratieabbaus und der Effektivität.

Frage 8: Bistlang ist es vor Ort gut gelungen, unterschiedliche Förderprogramme (z.B. aus Bereichen wie Schule, Gewaltprävention, Ehrenamt und Sportstättenanierung) in einzelnen, ganzheitlich angelegten Projekten miteinander zu verbinden.

Die Frage 8 befasst sich mit der Zusammenlegung von unterschiedlichen Förderprogrammen zu einzelnen Projekten. 60 Prozent der Quartiersmanager stimmen dieser These zu, davon sind 20 Prozent für „trifft voll zu“ und 40 Prozent für „trifft eher zu“. Nur 25 Prozent dieses Teilnehmerkreises wählen als Antwortkategorie „teils/teils“.

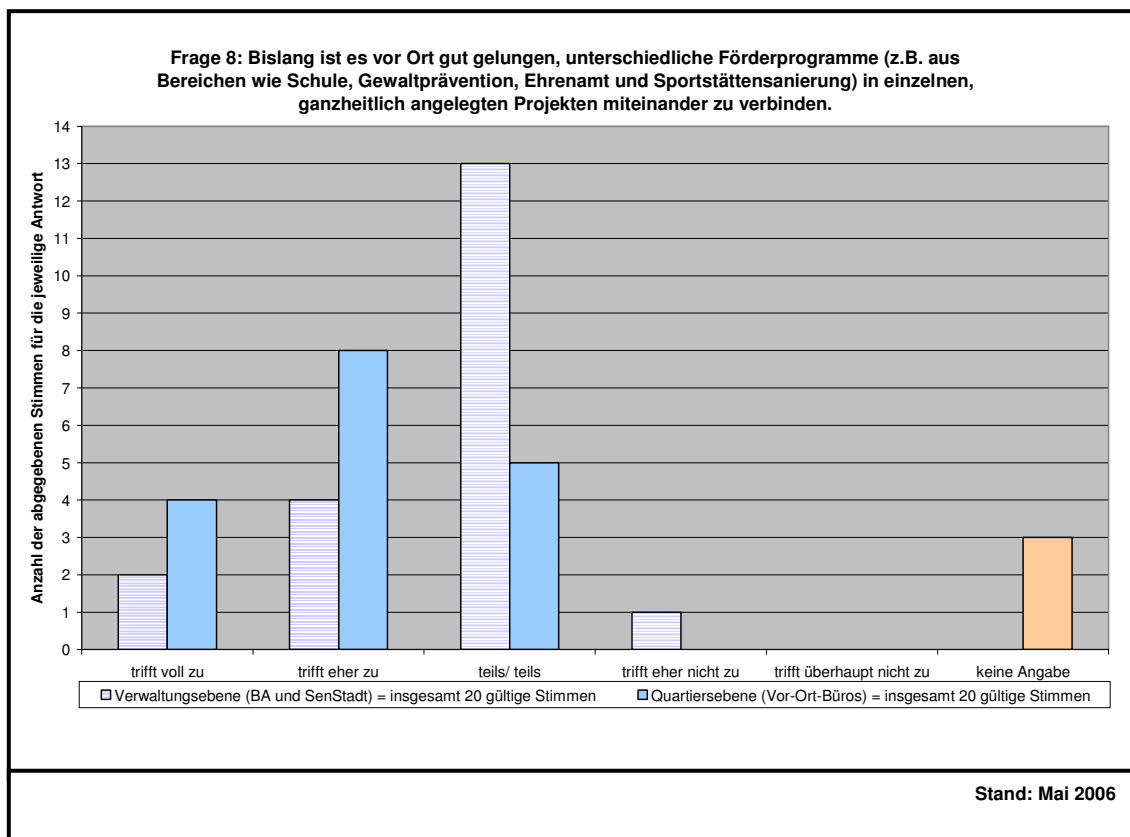


Abb. 14: Grafik zur Auswertung der Frage 8

Die Stimmenverteilung zeigt deutlich, dass ein Großteil der Quartiersmanager diese These bejaht. Die Förderprogramme sind somit erfolgreich innerhalb einzelner Projekte miteinander verbunden worden.

Demgegenüber wird bei den Verwaltungsmitarbeitern eine andere Stimmenverteilung erkennbar. 65 Prozent der Befragten entscheiden sich für die Antwort „teils/teils“. Dagegen stimmen nur 30 Prozent der These zu, davon wählen 10 Prozent „trifft voll zu“ und 20 Prozent „trifft eher zu“. Ein kleiner Teil (5 Prozent) entscheidet sich für „trifft eher nicht zu“. Die Ergebnisse der Verwaltung resultieren daraus, dass sie die Förderprogramme beziehungsweise Projekte zwar finanziell unterstützen, jedoch sind sie nicht für diese verantwortlich und zuständig. Aus diesen Gründen mangelt es bei ihnen an dem hinreichenden Bezug beziehungsweise an der Fähigkeit eine erfolgreiche Zusammenlegung feststellen zu können. Die Quartiersmanager dagegen leiten und betreuen die Projekte. Sie können daher besser beurteilen, ob eine Zusammenlegung von unterschiedlichen Förderprogrammen zu einzelnen Projekten erfolgreich ist oder nicht. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Quartiersmanager dieser These zustimmen und sich die Verwaltungsmitarbeiter mit einer klar positionierenden Wertung der These zurückhalten.

Frage 9: Der für die Quartiersmanagementprojekte betriebene Verwaltungsaufwand ist angemessen.

Die Auswertung der Stimmen zeigt, dass 65 Prozent der auf der Quartiersebene Beschäftigten den Verwaltungsaufwand als nicht angemessen empfinden, davon votieren 40 Prozent für „trifft eher nicht zu“ und sogar ein Viertel der Befragten für „trifft überhaupt nicht zu“. 35 Prozent dieser Beteiligten haben sich für „teils/teils“ entschieden. Keiner der Quartiersmanager hat die Antwortkategorien „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ gewählt!

Die Gründe für diese negative Bewertung der These sind vielschichtig. Ein Empfänger des Fragebogens äußert, dass es zu viel Bürokratie gäbe und die Quartiersmanager der Vor-Ort-Büros keine experimentellen Freiräume hätten, um eigene Vorstellungen zur Verbesserung der Situation beizutragen beziehungsweise durchzusetzen (alles sei zu reglementiert). Mehrere Befragte sind der Meinung, dass der Verwaltungsaufwand beziehungsweise die Arbeitsaufgaben besonders seit 1999 enorm gestiegen seien. Dies habe vornehmlich zur Folge, dass die Kontakte in das Quartier verloren gingen. Ein freier Eintrag lautet sogar, dass die Quartiersmanager von der Bürokratie „gefressen“

werden, was die dramatische Entwicklung in den Vor-Ort- Büros nur noch mehr verdeutlicht.

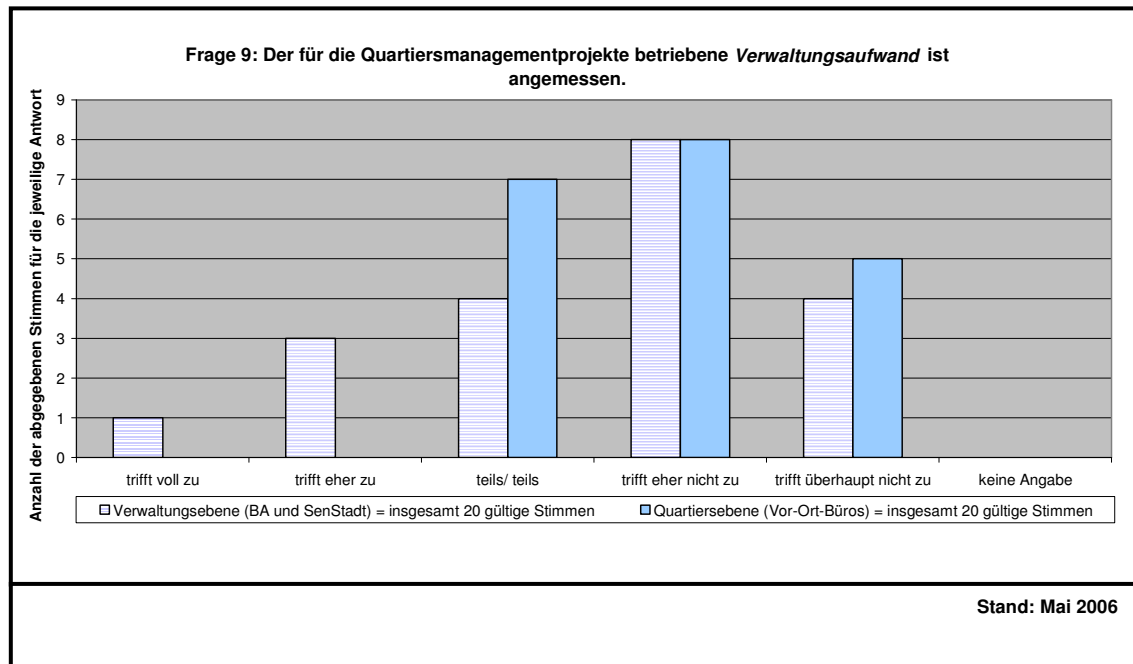


Abb. 15: Grafik zur Auswertung der Frage 9

Im Gegensatz zu den Quartiersmanagern haben 20 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter diese These bejaht, davon wählen 5 Prozent die Antwortkategorie „trifft voll zu“ und 15 Prozent die Kategorie „trifft eher zu“. 60 Prozent der Beteiligten stimmen dieser These nicht zu, davon entscheiden sich 40 Prozent für „trifft eher nicht zu“ und 20 Prozent für „trifft überhaupt nicht zu“. Auch bei den Verwaltungsmitarbeitern wird deutlich, dass sie den Verwaltungsaufwand als deutlich zu hoch einschätzen. Ein Grund, der unter Frage 26 genannt wird und aus vielen anderen Verwaltungsbereichen ebenfalls bekannt ist, seien hierfür die nicht nachvollziehbaren Betreuungsänderungen in der Bearbeitung von Quartieren in den Verwaltungen (vor allem bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung). Diese Änderungen erschweren vermutlich das Verständnis für die jeweilige Hilfebedürftigkeit einzelner Quartiere, da eine Übersicht über die Entwicklung jenes in allen seinen Facetten und Schwierigkeiten nicht gegeben und erwartet werden kann. Auf Dauer könnte so der Austausch von Informationen zwischen beiden Ebenen sowie das Interesse und Engagement für ein Quartier seitens der Verwaltung erheblich gestört werden. Darüber hinaus geht für die Nach- beziehungsweise Aufarbeitung eines neu erhaltenen,

weitergegebenen Quartiers viel Zeit verloren. Dieses ist eine künstliche Steigerung des Verwaltungsaufwandes und trägt maßgeblich zur Überbelastung des Verwaltungspersonals bei.

Frage 10: Der für die Quartiersmanagementprojekte betriebene finanzielle Aufwand zahlt sich in vollem Umfang aus.

Dieser These stimmen 75 Prozent aller befragten Quartiersmanager zu, davon entscheiden sich 30 Prozent für „trifft voll zu“ und 45 Prozent für „trifft eher zu“.

20 Prozent der Beteiligten votieren für „teils/teils“. Die hohe Zustimmungquote der Quartiersmanager belegt eindeutig, dass die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel sinnvoll und zweckmäßig verwendet werden. Außerdem ist auch in Zukunft für die erfolgreiche Weiterführung der Quartiersmanagementprojekte ein dementsprechender Bedarf an Mitteln von Nöten, um in vollem Umfang erfolgreich zu bleiben.

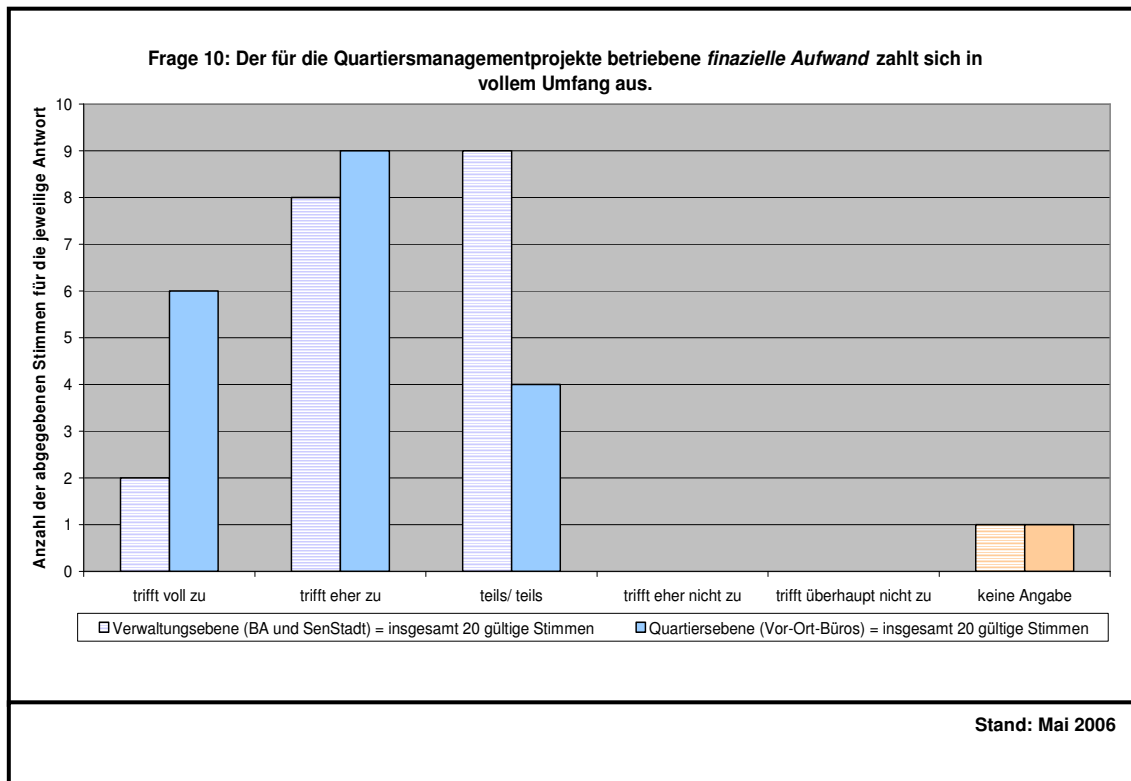


Abb. 16: Grafik zur Auswertung der Frage 10

Auf der Verwaltungsebene hingegen stimmen 50 Prozent der These zu, davon sind 10 Prozent für „trifft voll zu“ und 40 Prozent für „trifft eher zu“. Ein Großteil entscheidet sich mit 45 Prozent für „teils/teils“. Danach ist nur die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter der Ansicht, dass der finanzielle Aufwand an den Quartiersmanagementprojekten notwendig und ersichtlich ist. Die unterschiedliche Bewertung der These bei den Quartiersmanagern und den Verwaltungsmitarbeitern kann mehrere Gründe haben. Zum einen ist für die Quartiersmanager der mit dem Erfolg direkt verbundene finanzielle Aufwand sichtbar, da sie für die Quartiersmanagementprojekte vor Ort zuständig sind. Hingegen sind die Verwaltungsmitarbeiter, als zentrale Koordinierungsstelle, für die Verteilung der finanziellen Mittel auf die Vor-Ort-Büros verantwortlich. Sie können daher aus der Distanz nicht eindeutig beurteilen, ob der finanzielle Aufwand für die Quartiersmanagementprojekte in vollem Umfang ausreichend ist, haben jedoch den nötigen Überblick über alle Projekte und können den Einsatz der verschiedenen hohen Mittel in Relation zu den später bekannt werdenden Erfolgen setzen. Ihrer Einschätzung nach scheinen einige Projekte in ihrem Mitteleinsatz effektiver zu sein als andere, da sich fast die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter für „teils/teils“ entschieden hat. Abschließend lässt sich feststellen, dass sowohl die Verwaltungsebene als auch die Quartiersebene mit wenigen Unterschieden die These bejahen, jedoch durchaus Verbesserungsvorschläge zum Mitteleinsatz das Quartiersmanagement effektiver machen. Da die „Soziale Stadt“ – Mittel beschränkt sind (sowohl zeitlich als auch in ihrer Höhe) ist es sinnvoll, dass beide Ebenen diesbezüglich zusammenarbeiten, um das Quartiersmanagement zu optimieren.

Frage 11: Der für die Quartiersmanagementprojekte betriebene Aufwand an *persönlichem Engagement* zahlt sich in vollem Umfang aus.

70 Prozent der Quartiersmanager stimmen der These zu, davon entscheidet sich die Hälfte aller Vor-Ort-Beschäftigten sogar für „trifft voll zu“, 20 Prozent für „trifft eher zu“. 30 Prozent entschließen sich für „teils/teils“. Die Quartiersmanager sind demnach sehr optimistisch. Für sie ist ihre Arbeit sehr verantwortungsvoll und hat einen hohen Stellenwert. Sie engagieren sich für die Quartiersmanagementprojekte in vollem Umfang und können dementsprechende Erfolge vorweisen.

Gründe dafür können sein, dass die Quartiersmanager bestrebt sind, ihr Quartier lebensfähig zu gestalten, da sie für den Bürger vor Ort als die direkt Verantwortlichen gelten. Zudem erfahren Sie dort auch die persönliche Anerkennung und werden dadurch motiviert, ihre Arbeit an den Quartiersmanagementprojekten mit viel Engagement fortzuführen.

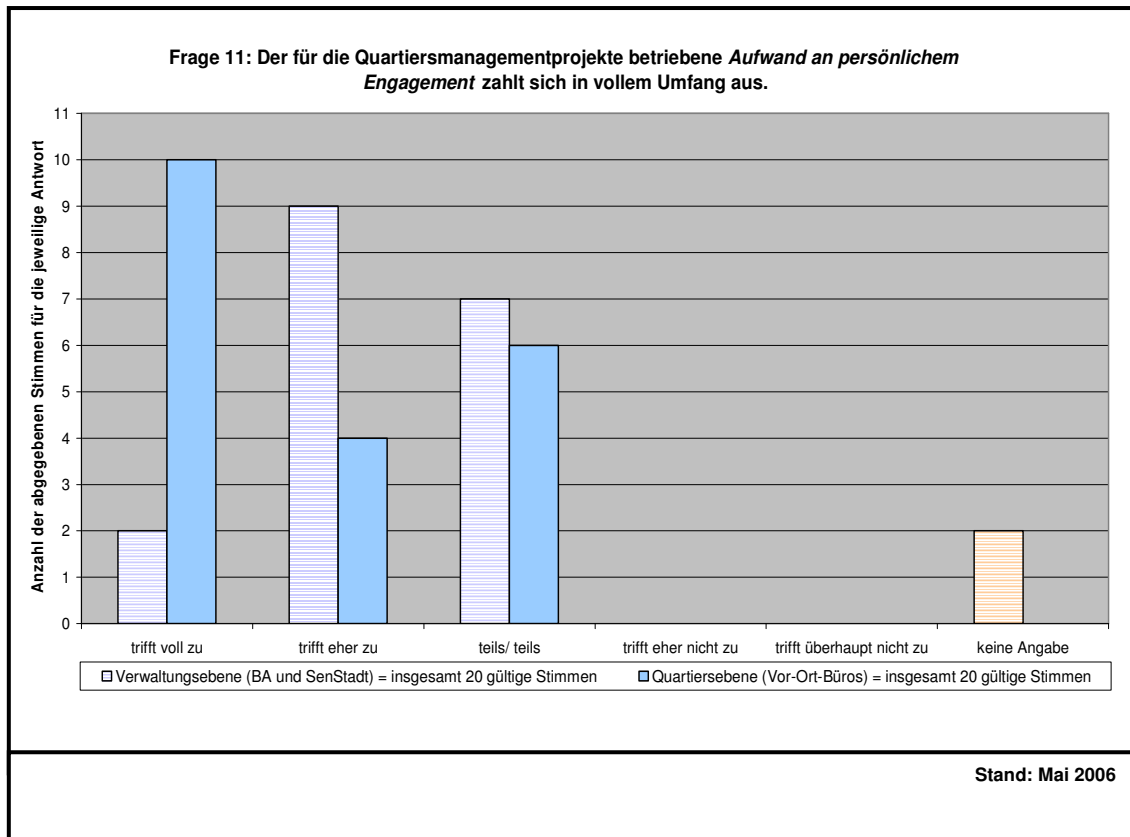


Abb. 17: Grafik zur Auswertung der Frage 11

Auf der Verwaltungsebene stimmen nur 55 Prozent der These zu, 10 Prozent davon votieren für „trifft voll zu“, 45 Prozent für „trifft eher zu“. Demnach wird von der Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter die Durchführung der Quartiersmanagementprojekte als erfolgreich und ihrem Engagement entsprechend bewertet. Fraglich ist jedoch, warum sich mehr als ein Drittel (35 Prozent wählen „teils/teils“) der Verwaltungsmitarbeiter in ihrem Engagement nicht positiv bestätigt sehen. Wahrscheinlich wird ihr Engagement nicht in ausreichender Weise gewürdigt, da sie weder Bürgerkontakt haben noch ein angemessenes Feedback von den Quartiersmanagern erhalten. Auch wird anscheinend in der Öffentlichkeitsarbeit auf die notwendige Koordinationsarbeit durch die Verwaltung nicht genügend hingewiesen.

Frage 12: Das Quartiersmanagement wird durch die Parteien effektiv unterstützt.

Bei den Quartiersmanagern entscheidet sich bezüglich dieser These jeweils ein Drittel für „trifft eher zu“, für „teils/teils“ und für „trifft eher nicht zu“. Die Antworten der Verwaltungsmitarbeiter zeigen eine ähnliche Verteilung wie die der Quartiersmanager. Danach stimmen hier 30 Prozent für „trifft eher zu“, 45 Prozent für „teils/teils“ und 25 Prozent für „trifft eher nicht zu“.

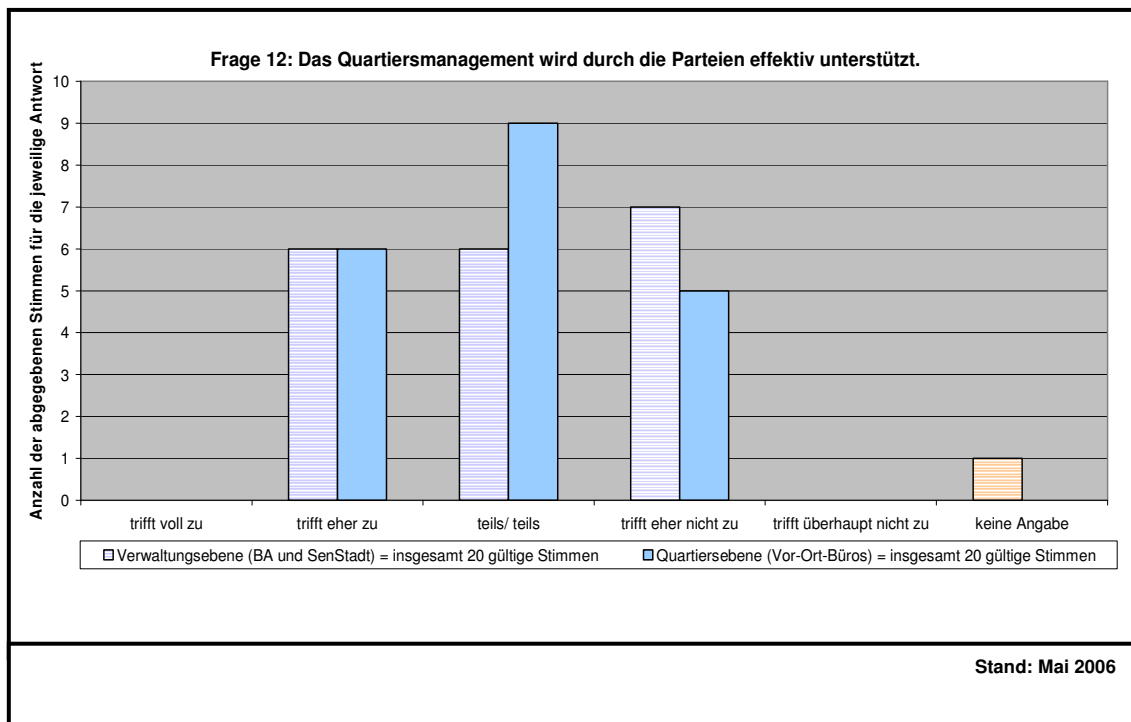


Abb. 18: Grafik zur Auswertung der Frage 12

Keiner der Beteiligten hat sich für „trifft voll zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“ entschieden. Auf beiden Tätigkeitsebenen zeigt sich eine sehr homogene Beantwortung der These in den drei Antwortkategorien „trifft eher zu“, „teils/teils“ und „trifft eher nicht zu“. Zum einen wird dadurch deutlich, dass es zwar eine teilweise effektive Unterstützung des Quartiersmanagements durch die Parteien gibt, zum anderen scheint es wiederum an Unterstützung durch die Parteien zu mangeln. Dies könnte daraus resultieren, dass sowohl auf der Verwaltungsebene als auch auf der Quartiersebene positive und negative Erfahrungen mit verschiedenen Parteien erfahren gemacht wurden. Ein Empfänger des Fragebogens äußert in der offenen Frage, dass nur einige Parteien das Quartiersmanagement unterstützen, andere jedoch das

Quartiersmanagement „sabotieren“ würden. Möglicherweise versuchen die Parteien ihre Ansichten und Vorstellungen im Quartier durchzusetzen, ohne mit den Quartiersmanagern zu kooperieren und deren Interessen zu berücksichtigen. Ferner lässt sich daraus ableiten, dass die Parteien anscheinend nur in Abhängigkeit von ihrem politischen Interesse, z.B. bei bevorstehenden Wahlen, das Quartiersmanagement unterstützen.

Frage 13: Die politische Legitimation des Quartiersmanagements (durch Abgeordnetenhaus und BVV) ist stark genug.

Die Quartiersmanager schätzen die Legitimation zu 75 Prozent positiv ein, ein Drittel von ihnen sogar vorbehaltlos. Lediglich 15 Prozent der Quartiersmanager können sich nicht klar positionieren, 25 Prozent entschließen sich für „trifft eher nicht zu“ und 5 Prozent negieren die These vollkommen.

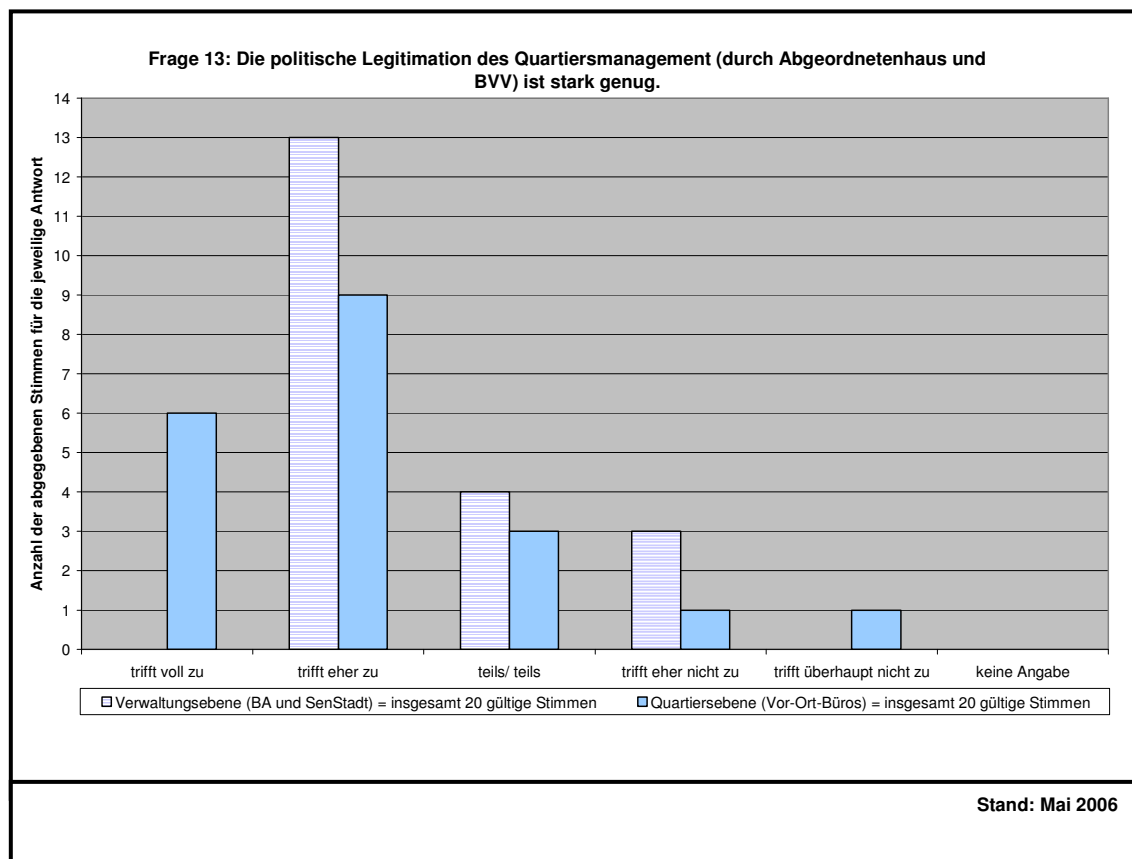


Abb. 19: Grafik zur Auswertung der Frage 13

Dagegen bejahen 65 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter diese These. 20 Prozent dieser Beteiligten wählen als Antwortkategorie „teils/teils“ und nur 15 Prozent meinen, dass die These eher nicht zuträfe. Die Quartiersebene und die Verwaltungsebene sind beide überwiegend der Auffassung, dass die politische Legitimation insgesamt stark genug ist. Jedoch verliert die Verteilung der Antworten bei näherer Betrachtung etwas an Aussagekraft, da ein Empfänger des Fragebogens äußert, dass die These zu undifferenziert sei. Demnach könne man das Abgeordnetenhaus und die BVV hinsichtlich der politischen Legitimation nicht als gleichwertig ansehen. Die BVV ist das Bezirksparlament und hat somit bessere Vor-Ort-Kenntnisse in Bezug auf die Problematik der einzelnen Bezirke. Dagegen trifft das Abgeordnetenhaus als Parlament von Berlin Entscheidungen für die Stadt insgesamt und verfügt nicht über die speziellen Detailkenntnisse der BVV.

Somit repräsentieren die erhaltenen Antworten nur unzureichend die tatsächliche Sichtweise in Bezug auf die politische Legitimation.

Frage 14: Das Quartiersmanagement wird durch die Verwaltung effektiv unterstützt.

Die Frage, inwieweit sich das Quartiersmanagement von der Berliner Verwaltung als effektiv unterstützt ansieht, schätzen insgesamt 70 Prozent der befragten Verwaltungsmitarbeiter als positiv ein.

Fünf dieser Befragten stimmen dabei einer effektiven Unterstützungsleistung sogar vorbehaltlos zu. Cirka ein Drittel (30 Prozent) der Befragten der Verwaltungsebene ordnen der vorgegebenen These die Aussage „teils/teils“ zu.

Dies könnte daraus resultieren, dass in der offenen Frage 26 auf die, wie schon erwähnten, nicht nachvollziehbaren Betreuungsänderungen von Quartieren bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung verwiesen wird und dadurch die Ansprechpartner auf der Verwaltungsebene sehr oft zu wechseln scheinen. Anzunehmen ist, dass sich diese Zuständigkeitsänderungen besonders auf zeitnah zu verwirklichende Projekte sowie auf die Übersicht der Quartiersentwicklung im Ganzen kontraproduktiv auswirken und bestehende Probleme nicht effektiv angegangen werden können. Wird die Unterstützungsarbeit auch nicht durchweg als optimal angesehen, so gab es

jedoch niemanden auf der Verwaltungsebene, der die These ausdrücklich negierte.

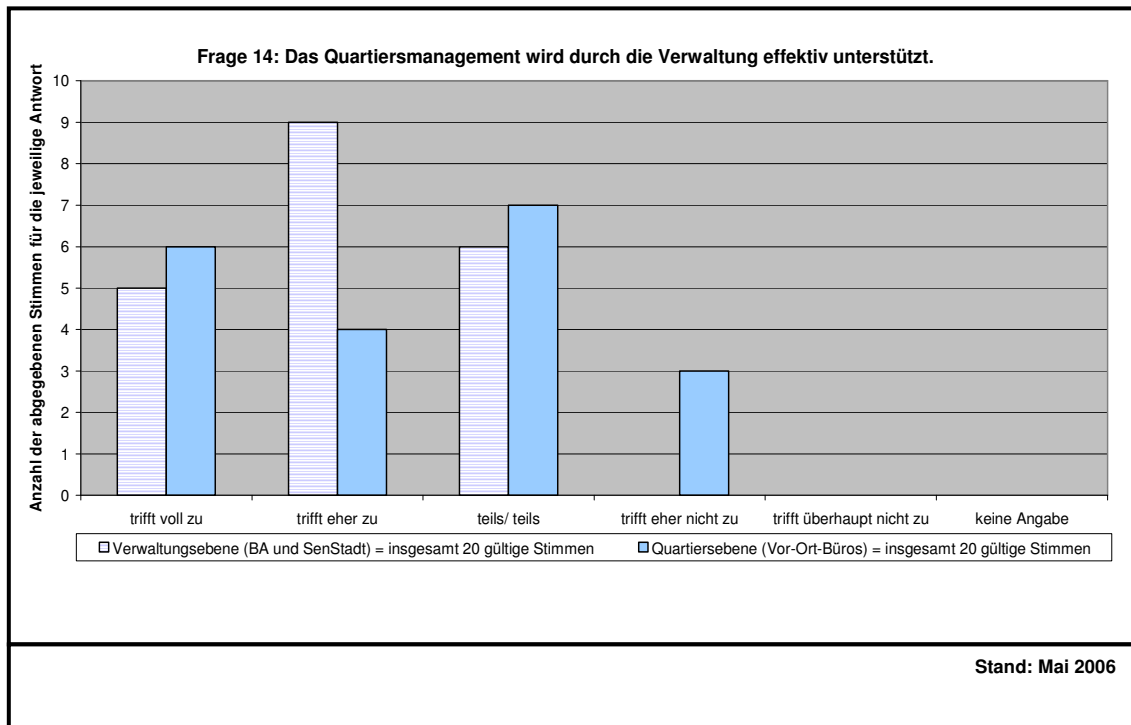


Abb. 20: Grafik zur Auswertung der Frage 14

Im Gegensatz dazu verweisen 15 Prozent der Quartiersmanager sehr wohl auf eine eher nicht effektive Unterstützungsleistung durch die Verwaltung. Ebenfalls in Anlehnung an die Beantwortung der Frage 26 ist anzunehmen, dass sich dies hauptsächlich auf eine erschwerte Kooperation zwischen beiden Ebenen zurückführen lässt, die von den befragten Quartiersmanagern als sehr personenabhängig beschrieben wird. Die Personenabhängigkeit kann jedoch auch den hohen Anteil (30 Prozent) von sich in vollem Umfang effektiv unterstützt gesehenen Beschäftigten in den Vor-Ort-Büros erklären, der sich bei der Befragung abzeichnet.

Die Heterogenität der Antworten könnte also eher auf die unterschiedlichen persönlichen Erfahrungen mit den Beschäftigten der Verwaltung zurückgeführt werden als auf die Verwaltungsarbeit an sich. Insgesamt schätzt die Hälfte der befragten Quartiersmanager die Unterstützung als annähernd beziehungsweise vollkommen effektiv ein. Etwas mehr als ein Drittel (35 Prozent) entschieden sich für die Aussage „teils/ teils“ und lassen gleichwertige positive wie auch

negative Erfahrungen mit der Verwaltungsebene vermuten. Abschließend gab es niemanden, der diese These nicht bewerten konnte.

Frage 15: Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für Quartiersmanagement sind gut in die Verwaltungshierarchie eingebunden.

Interessant ist, dass bei dieser These sowohl 20 Prozent der Befragten auf der Verwaltungsebene als auch 20 Prozent der Befragten der Vor-Ort-Büros Antwortmöglichkeiten im die These verneinenden Bereich wählen. Das entspricht je einem Fünftel der jeweiligen Parteien. Anmerkungen zu der offenen Frage am Schluss des Fragebogens signalisieren den Wunsch der Verwaltung nach einer transparenteren Aufgabenverteilung, da sich Defizite in der effektiven Verteilung bezirklicher, städtischer und ministerieller Arbeit abzeichnen. Ob sich das auf Doppelarbeit oder auf sonstige Arten von Ineffizienz bezieht, wurde hierbei nicht benannt. Weiterhin wird deutlich gemacht, dass eine geschickte strategische Planung von Tätigkeiten sowie eine klare Kompetenzenverteilung auf der Verwaltungsebene derzeit noch zu wenig Beachtung finden.

Auch der relativ hohe Anteil an Quartiersmanagern, die die These verneinen, kann mithilfe der Analyse von Frage 26 hinreichend erklärt werden. Es wird mehrfach geäußert, dass die Vor-Ort-Büros (und damit die Quartiersmanager selbst) häufig die gesamte Verantwortung für den Erfolg der Arbeit in ihrem Quartier tragen müssen. Rückschließend daraus könnte sich der Rückzug aus der Verantwortung der Verwaltung bei schlechten Entwicklungen im Quartier ableiten lassen.

In diesem Zusammenhang wird unter anderem der Wunsch nach interdisziplinären Teams geäußert, welchen sowohl entsprechende Entscheidungskompetenzen zugestanden als auch die gemeinsame Verantwortung auferlegt werden sollte. Es bleibt jedoch offen, aus welchen Bereichen sich diese Teams zusammensetzen sollen.

Insgesamt überwiegt bei der Einschätzung dieser These sowohl auf der Verwaltungsebene (65 Prozent) als auch bei den Quartiersmanagern (50 Prozent) die Auffassung, dass die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gut in die Verwaltungshierarchie eingebunden sind. Cirka ein Drittel der

Quartiersmanager (30 Prozent) bleiben unschlüssig und einer klaren Positionierung zur These somit schuldig.

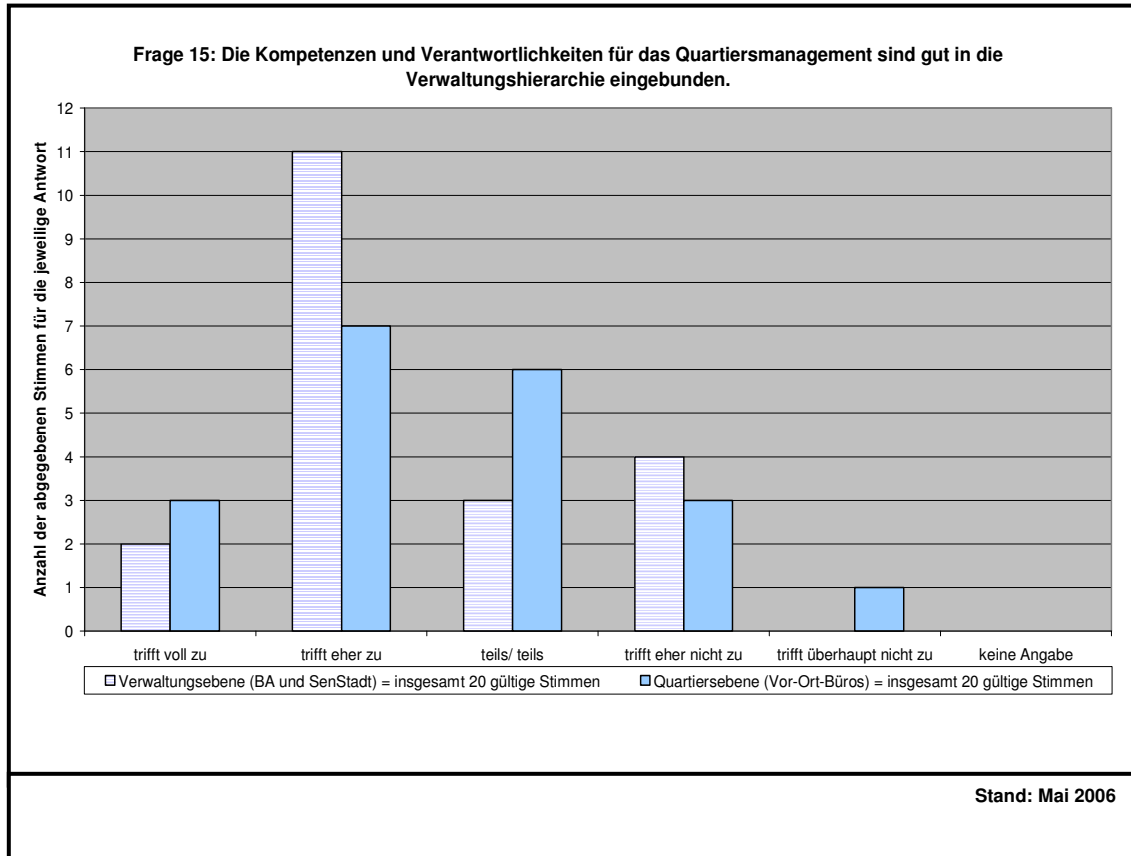


Abb. 21: Grafik zur Auswertung der Frage 15

Frage 16: Die Bereitschaft der Bürgerinnen und Bürger sich im Quartier zu engagieren, ist groß.

Entgegen der Auffassung, dass in einem werteverlustigen System mit steigender Politikverdrossenheit sowie der Neigung zur Abwälzung gesellschaftlicher Probleme auf die Institution „Staat“ das bürgerschaftliche Engagement nicht besonders hoch sein könne, geben 65 Prozent der Quartiersmanager und immerhin 40 Prozent der Befragten auf der Verwaltungsebene an, dass die Berliner Bürger im Quartier eine große Bereitschaft zum Engagement im Quartier zeigen.

Es wird deutlich, dass niemand der Befragten beider Ebenen dieses Engagement explizit verneint. Allerdings wird sichtbar, dass sich der überwiegende Teil der Befragten der Verwaltungsebene nicht positionieren kann. Dies hängt höchstwahrscheinlich damit zusammen, dass der fehlende

direkte Kontakt zu den Bürgern im Quartier eine klare Einschätzung hinsichtlich der Fragestellung unmöglich werden lässt.

Aber auch ein Drittel (35 Prozent) der Quartiersmanager können die Bereitschaft nicht direkt dem bejahenden beziehungsweise dem verneinenden Bewertungsbereich zuordnen.

Eine Erklärung dafür lässt sich aus den Antworten der offenen Frage ableiten. Dort wird genannt, dass das Engagement der Bürger je nach Quartier als äußerst unterschiedlich gilt. Offen bleibt dabei, um welche Gebiete es sich hierbei handelt und welche Gründe dieses Desinteresse der Quartiersbewohner induzieren. Lediglich über den Bezirk Kreuzberg wird berichtet, dass sich die Bürger trotz einer Laufzeit von bereits fünf Jahren eines Quartiersmanagements nicht bewusst gewesen seien. Ob dies hier jedoch auf die nicht vorhandene Bereitschaft zum Engagement (im Sinne von negativer Resonanz) oder auf eventuell fehlender Aufklärung über das Quartiersmanagement zurückzuführen ist, kann im Rahmen dieser Analyse nicht zufrieden stellend beantwortet werden.

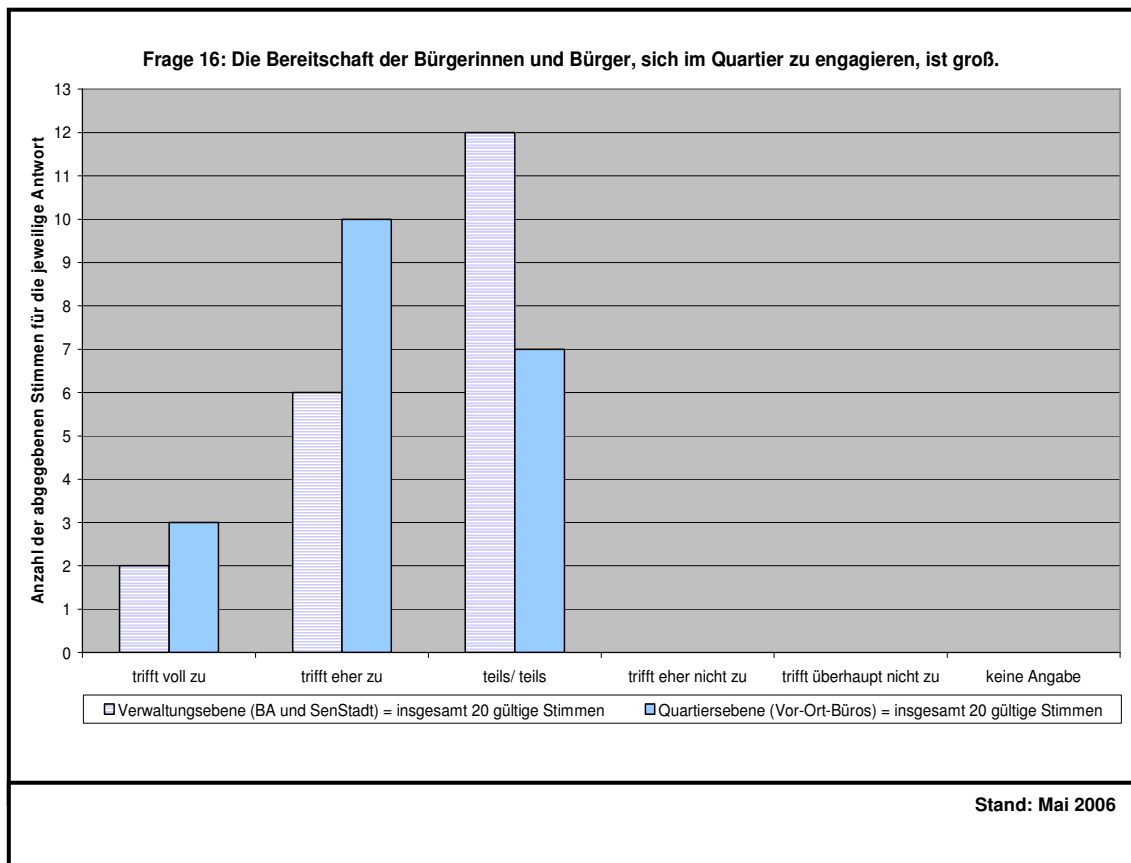


Abb. 22: Grafik zur Auswertung der Frage 16

Bei der Auswertung dieser Frage ist ebenfalls auffällig, dass nur wenige Befragte (10 Prozent auf Verwaltungsebene, 15 Prozent auf Vor-Ort-Ebene) der These vorbehaltlos zustimmen. Es ist daher anzunehmen, dass die Motivation der Bürger, sich im Quartier zu engagieren, durchaus noch steigerungsfähig ist.

Frage 17: Die personelle Ausstattung (hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen), die für das Quartiersmanagement zur Verfügung steht, ist hinreichend.

Ob für solche Motivationsprogramme und andere Tätigkeiten überhaupt hinreichend Personal im Rahmen des Berliner Quartiersmanagements zur Verfügung steht, soll mithilfe der Analyse dieser These geklärt werden. Die Fragestellung beinhaltet sowohl den Bezug auf hauptamtlich Angestellte sowie auf ehrenamtlich tätige Mitarbeiter.

Wie bei den vorangegangenen vier Fragen enthält sich auch hier niemand der Befragten einer Antwort.

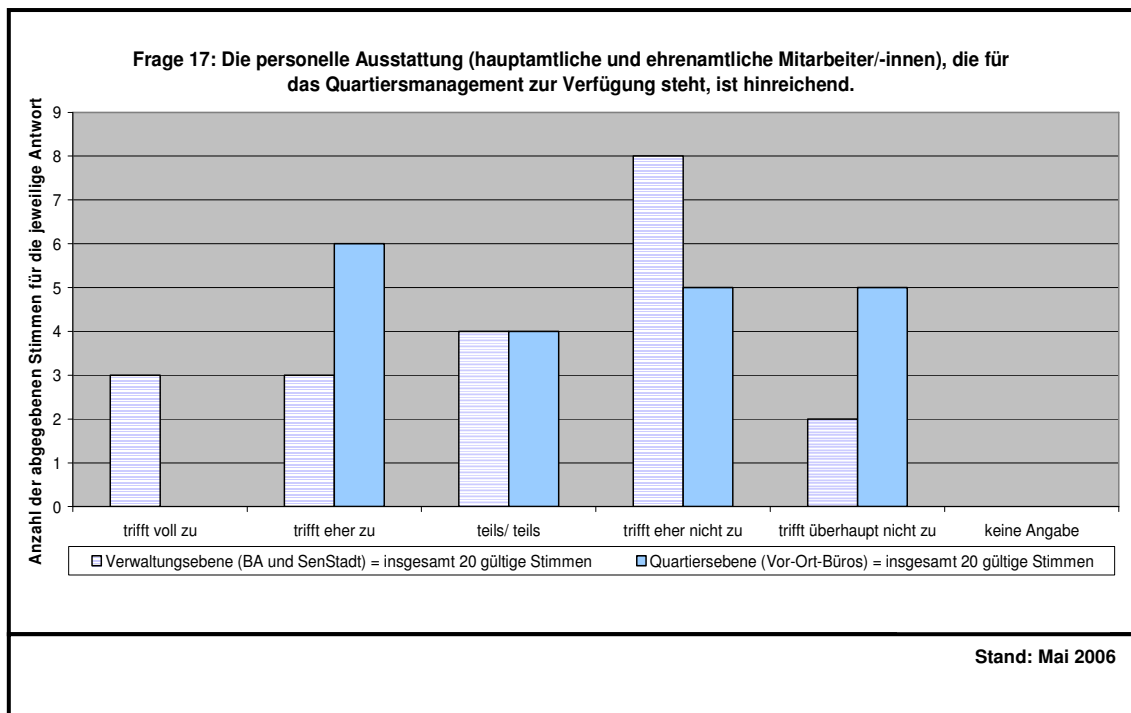


Abb. 23: Grafik zur Auswertung der Frage 17

Die Analyse dieser These ist sehr interessant, da hier eine breite Streuung über sämtliche mögliche Antwortkategorien zu erkennen ist.

Sowohl die Hälfte der Befragten der Verwaltungsebene als auch der befragten Quartiersmanager negieren die Aussage der hinreichenden

personellen Ausstattung. Dies entspricht dem im Allgemeinen evidenten Missetand an ausreichendem Personal für öffentliche Aufgaben in Berlin.

Vor allem die Beschäftigten der Vor-Ort-Büros erteilen mit 25 Prozent der vorgegebenen These eine klare und eindeutige Absage.

Diese Einschätzung der am Quartiersmanagement beteiligten Personen lässt sich auf einen in Frage 26 angesprochenen Verhältnisbruch von der eigentlichen Konzeption des Quartiersmanagements zum Anfall an verwaltungstechnischen Aufgaben erklären, da das Halten von Kontakten ins Quartier wegen des nur geringen Personaleinsatzes kaum mehr möglich ist. Durch die schwierige Situation des Berliner Haushaltes konnte auf den Bedarf an Personal für das Quartiersmanagement bisher nur wenig bis gar keine Rücksicht genommen werden. Vor allem auf der Vor-Ort-Ebene kann dem gestiegenen Verwaltungsaufwand kein quantitativ entsprechendes Personal entgegengesetzt werden. Anzunehmende Folgen sind Unzufriedenheit, Überbelastung, qualitativ sinkende Arbeitsergebnisse und vor allem der Verlust der Auseinandersetzung mit den Menschen im Quartier.

Auffällig ist, dass trotz der mehrheitlichen Entscheidung für eine unzureichende Personalausstattung 15 Prozent der auf der Verwaltungsebene Beschäftigten ihre Personalressourcen als vollkommen hinreichend betrachten. Auf der Vor-Ort-Ebene entscheidet sich für diese Antwortmöglichkeit niemand.

Sowohl ein Fünftel der auf der Verwaltungsebene beschäftigten Befragten als auch ein Fünftel der Quartiersmanager können die These weder bejahen noch verneinen.

Frage 18: Die beruflichen Perspektiven der für das Quartiersmanagement zuständigen Mitarbeiter sind positiv.

Bei dieser Grafik wird deutlich, dass die Sichtweisen hinsichtlich der beruflichen Perspektiven stark auseinander gehen. Auf der Vor-Ort-Ebene sehen 35 Prozent der Befragten die beruflichen Möglichkeiten eher schlecht - im Gegensatz zur Verwaltungsebene, bei der nur 10 Prozent der Antworten eine negative Sichtweise aufzeigen. Ein Fünftel der Quartiersmanager und circa ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter stimmen der Fragestellung jedoch auch zu und sehen unter Umständen sehr wohl positive Berufchancen. Etwa jeweils die Hälfte der Befragten innerhalb der verschiedenen Tätigkeitsbereiche gibt

eine neutrale Stimme („teils/teils“) ab. 10 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter enthalten sich bei der Stimmenabgabe.

Auf der Quartiersmanagementebene liegen die Ursachen für die negative Stimmenabgabe vor allem in der zeitlichen Ausrichtung des Förderprogramms, da das Ziel des Quartiersmanagements die Schaffung einer selbsttragenden Bewohnerorganisation ist, aus der sich nach und nach die verantwortlichen Quartiersmanager herausziehen. Demnach sind die beruflichen Aussichten der Quartiersmanager langfristig schon entsprechend der theoretischen Ausrichtung als eher negativ zu bewerten.

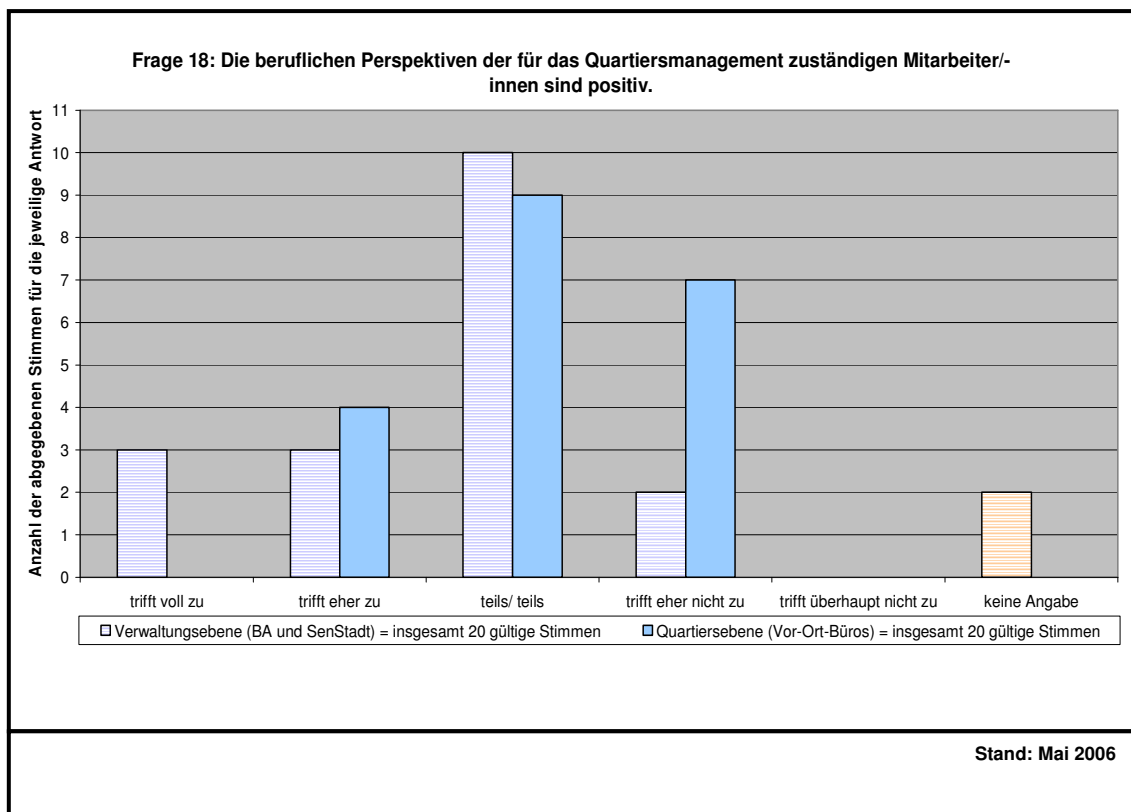


Abb. 24: Grafik zur Auswertung der Frage 18

Die Verwaltungsebene beurteilt die beruflichen Perspektiven zwar etwas positiver, jedoch wurde auch hier die Frage zu 50 Prozent mit „teils/teils“ beantwortet. Daraus ist zu erkennen, dass auch hier Unsicherheiten bzw. geteilte Meinungen bezüglich der Aufstiegschancen vertreten sind. Man kann diese Stimmung mit der aktuellen Haushaltssituation in Berlin erklären, da es zu immer mehr Stelleneinsparungen und Kürzungen finanzieller Mittel kommen wird, von denen unter anderem auch besonders Stadtentwicklungsprogramme betroffen sein werden, da sie nicht zu den unmittelbaren Pflichtaufgaben des

Landes gehören, welche unter allen Umständen aufrecht gehalten werden müssten. Die Beförderungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst werden sich also weiterhin verringern und die Aussichten einer beruflichen Weiterentwicklung somit für die Beschäftigten auf Dauer eher negativ.

Frage 19: Die Qualifikationsmöglichkeiten für die am Quartiersmanagement Beteiligten werden den Anforderungen gerecht.

Bei der Beantwortung dieser Fragestellung ist der Stimmenanteil im neutralen Bereich sehr hoch – 50 Prozent der Quartiersmanager und 55 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter votieren für „teils/teils“. Jedoch ist auf der Quartiersmanagementebene eine Tendenz zum positiven Bereich zu erkennen, da 25 Prozent der Quartiersmanager die Frage mit „trifft eher zu“ beantworten. Auf der Verwaltungsebene hingegen ist keine Neigung ablesbar, da sowohl 20 Prozent der Mitarbeiter der These zustimmen als auch 20 Prozent die These wiederum negieren. Ein Fünftel der möglichen Stimmen der Verwaltungsmitarbeiter wurde nicht abgegeben.

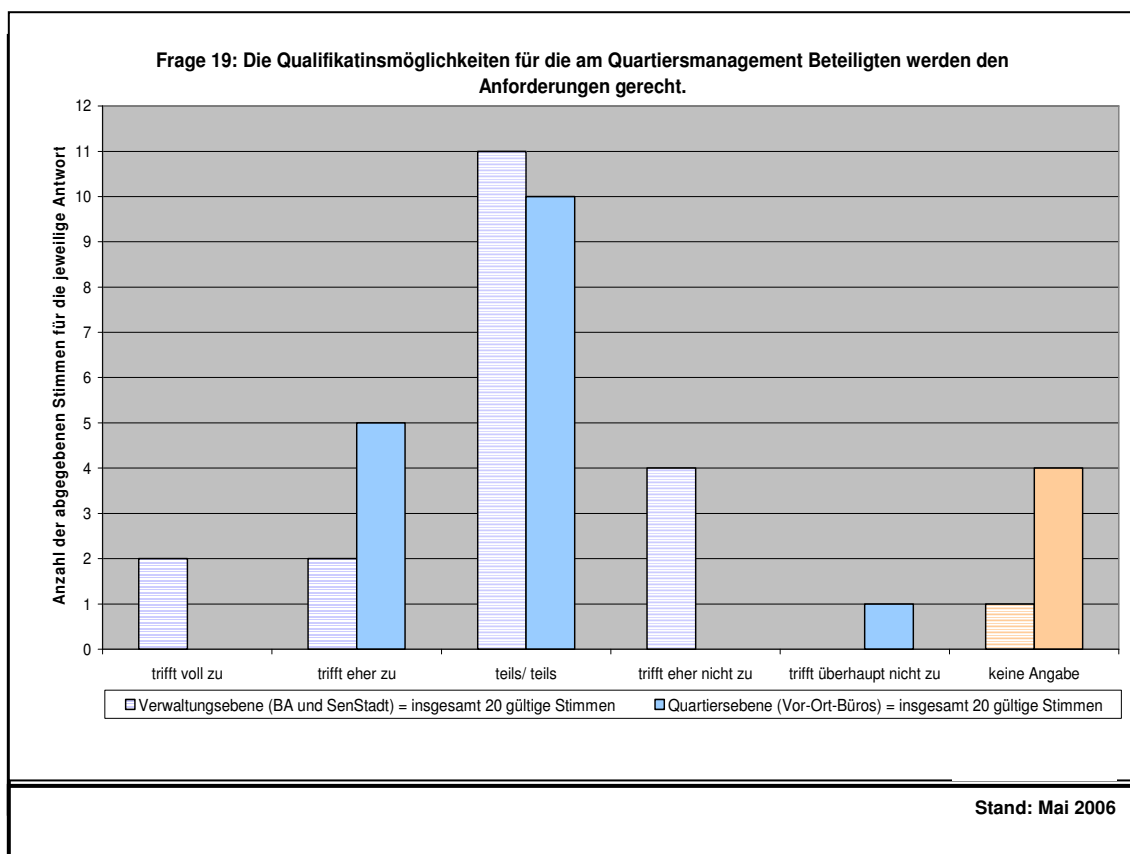


Abb. 25: Grafik zur Auswertung der Frage 19

Da dieses Ergebnis sehr unterschiedliche Meinungen hervorbringt, lassen sich verschiedene Erklärungsansätze ableiten. So finden wahrscheinlich weiterbildende Fördermaßnahmen statt, die aber unzureichend, mangelhaft oder inadäquat sein könnten. Die Zufriedenheit der Verwaltungsmitarbeiter hinsichtlich des Weiterbildungsangebotes scheint auch von der Abteilung beziehungsweise vom Arbeitsort abzuhängen, da zum einen sehr positive und zum anderen aber auch negative Stimmen abgegeben wurden. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter sich nicht hinreichend auf die Arbeit in den Quartieren vorbereitet fühlen und schon bei Aufnahme eines Projektes Grundlagen für die Bewältigung der anfallenden, vor allem auch verwaltungstechnischen Aufgaben fehlen.

Frage 20: Interessengegensätze treten im Quartier häufig auf.

Bei der Beantwortung dieser Frage hatten viele der Befragten Probleme, da die Formulierung zu unspezifisch und zu allgemein gewählt worden war. In der 26. Frage wurde des Öfteren kritisiert, dass nicht ersichtlich sei, welche Interessengruppen gemeint wären. Mehrmals erkundigten sich die Befragten, ob es sich bei den gemeinten Interessengegensätzen um jene zwischen den Bürgern und der Verwaltung, der Verwaltung und dem Quartiersmanagementbeauftragtem oder den Bürgern und des Quartiersmanagementteams handele.

Daher kann angenommen werden, dass auf all diesen Ebenen Interessengegensätze, in welchem Maße auch immer, bestehen. Leider kann die Evaluation auch auf diesen neu aufgeworfenen Aspekt keine Antworten finden. Scheinbar ist jedoch der Großteil der Befragten davon ausgegangen, dass es sich um die Gegensätze zwischen der Verwaltungsebene und der Quartiersmanagementebene handeln müsse, worauf sich auch die weitere Auswertung stützen wird.

Die Beantwortung der Frage zeigt eine starke Tendenz zum Vorhandensein von Interessengegensätzen im Quartier, denn es stimmen 50 Prozent der Quartiersmanager und 45 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter der These zu. Ein Fünftel der in den Vor-Ort-Büros Beschäftigten votieren sogar vorbehaltlos für bestehende Konflikte. Daraus lässt sich ableiten, dass Probleme und Meinungsverschiedenheiten in den einzelnen Quartieren stärker vertreten sind, als in den Verwaltungsbereichen, es sich daher auch um Konflikte zwischen

ihnen und den Bürgern handeln könne. Nur 10 Prozent der Quartiersmanager und 20 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter verneinen die These. Bei den „teils/teils“ - Stimmen gibt es ebenfalls Unterschiede – 40 Prozent der Quartiersmanager sowie 25 Prozent der Verwaltungsebene können keine konkrete Tendenz ausmachen.

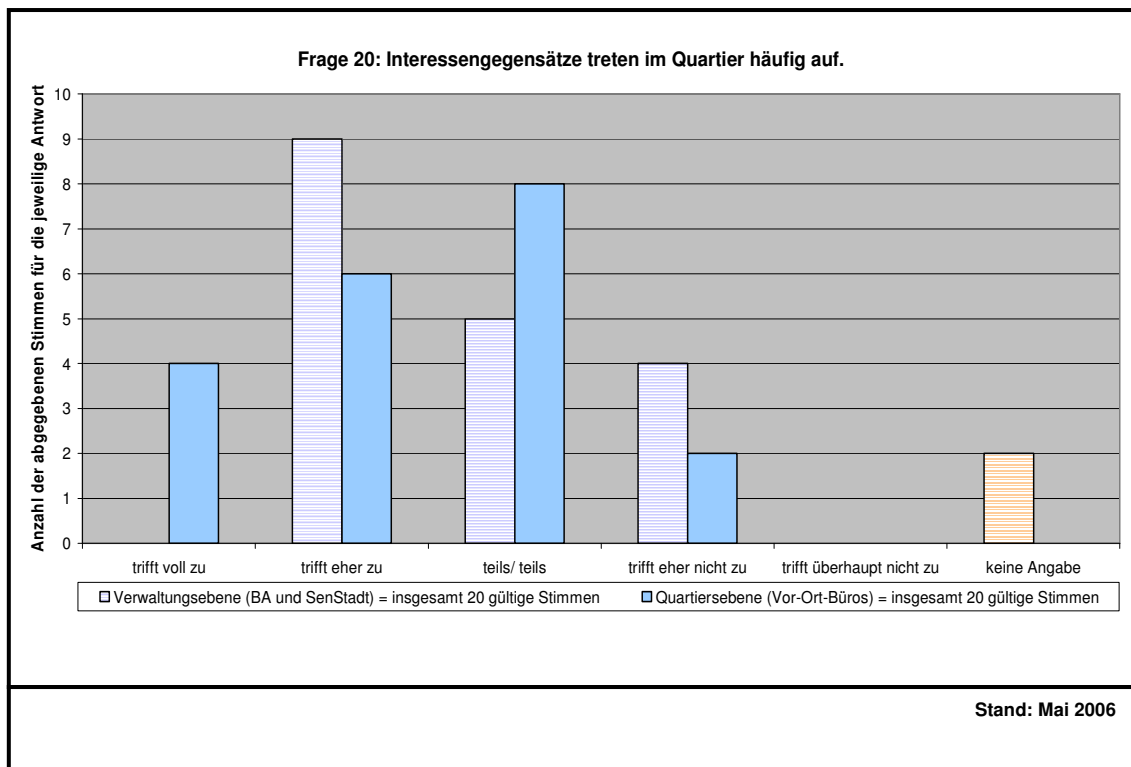


Abb. 26: Grafik zur Auswertung der Frage 20

Frage 21: Wenn Interessengegensätze auftreten, werden diese deutlich gemacht und ausgefochten.

90 Prozent der befragten Quartiersmanager stimmen dieser These zu, im Gegensatz zum Verwaltungsbereich – hier sehen nur 45 Prozent der Befragten eine Konfliktbewältigung.

Im neutralen Bereich sind 30 Prozent der Verwaltungsstimmen zu zählen und 20 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter enthalten sich der Beantwortung der Frage. Daraus ableiten lässt sich, dass der stärkeren Konzentration von Konflikten innerhalb der Quartiersmanagementebene anscheinend auch ein erfolgreiches Konfliktmanagement entgegensteht, wobei dieses auf der Verwaltungsebene anscheinend noch zu wenig angewendet wird.

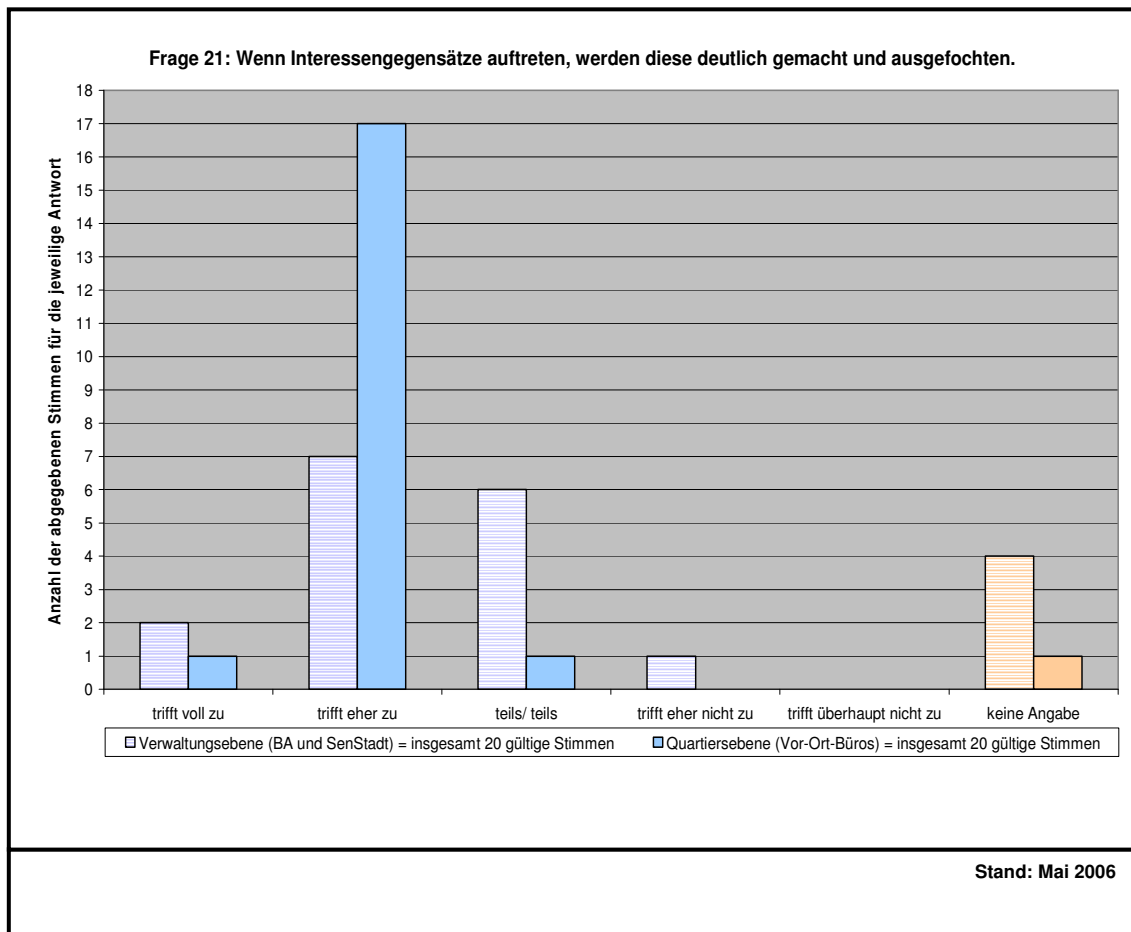


Abb. 27: Grafik zur Auswertung der Frage 21

Frage 22: Die Kooperation auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene ist so gestaltet, dass sie weder unnötig Ressourcen verschlingt noch die Ziele des Quartiersmanagements aus den Augen verliert.

Auf der Verwaltungsebene stimmen 15 Prozent der Befragten der benannten These voll zu und bekräftigen die Aussage. Immerhin noch ein Drittel der Befragten geben an, dass dies eher zutrifft, 25 Prozent dagegen sind sich unschlüssig.

Ebenfalls ein Drittel (35 Prozent) der befragten Verwaltungsmitarbeiter meinen, dass die besagte These eher nicht zutrifft und sehr wohl aufgrund mangelnder Kooperation unnötig Ressourcen verschlungen und daher die Ziele des Quartiersmanagements aus den Augen verloren werden. Zusammenfassend ist somit auf der Verwaltungsebene eine sowohl eher positiv als auch eine negativ gerichtete Tendenz zu erkennen.

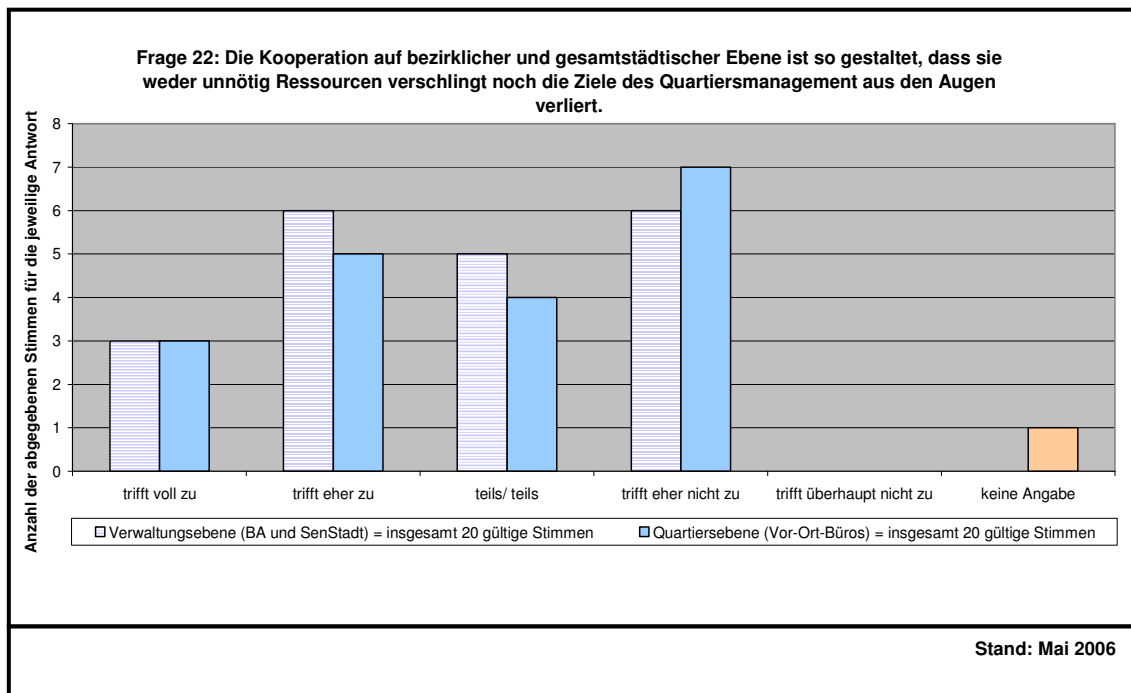


Abb. 28: Grafik zur Auswertung der Frage 22

Auf der Quartiersebene votieren, wie auch auf der Verwaltungsebene, 15 Prozent der Befragten für das vollkommene Zutreffen der These. Ein Viertel der in den Vor-Ort-Büros Beschäftigten stimmen der These eher zu und 20 Prozent der Befragten sind sich bei dieser Frage uneinig. Der größere Teil dieser Befragten hält die Aussage jedoch für eher nicht zutreffend. Hier ist also eine etwas stärkere negative Tendenz als auf der Verwaltungsebene zu verzeichnen. Lediglich 5 Prozent der Quartiersmanager haben sich der Stimme enthalten.

Es spielen sicher die positiven und negativen Erfahrungen der jeweiligen Verwaltungsebenen beziehungsweise Quartiere im Umgang miteinander eine Rolle, sowie eventuelle Unstimmigkeiten bezüglich der Zuständigkeiten und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen. Auch könnten die in der Verwaltung notwendigen und mit Sicherheit längeren Entscheidungsfindungsprozesse ein Grund für die stärkere negative Tendenz auf der Quartiersebene sein. Es bleibt festzuhalten, dass die bereits in Teilen erwähnte verbesserungsbedürftige Kommunikation (hinsichtlich des „Aus den Augen Verlierens“ der Ziele des Quartiersmanagements) sowie der

beiderseitig hohe Verwaltungsaufwand (Ressourcenverschlingung) somit zu dieser eher schlecht bewerteten Kooperation führt.

Frage 23: Ressourcenbündelung, lokale Selbstorganisation, ämterübergreifende Zusammenarbeit und Adressatenorientierung der Verwaltung sind in unserem Quartier in überzeugender Weise gelungen.

Auch hier kann man in der Gesamtbetrachtung der Antworten eine deutliche Heterogenität erkennen. Auf der Verwaltungsebene sticht hier jedoch vor allem die Unentschlossenheit seiner Mitarbeiter ins Auge. So geben 55 Prozent der Befragten an, mit der Aussage der Frage nur teils/ teils überein zustimmen. Jeweils 20 Prozent der befragten Verwaltungsmitarbeiter entscheiden sich für die Aussage „trifft eher zu“ beziehungsweise für „trifft eher nicht zu“. Extrem positiv („trifft voll zu“) und extrem negativ („trifft überhaupt nicht zu“) wurde die Aussage von ihnen jedoch nicht bewertet.

Auf der Quartiersebene ist, wie auch auf der Verwaltungsebene, eine gewisse Unentschlossenheit zu erkennen (35 Prozent der Stimmen für „teils/teils“). Allerdings geben hierbei auch 10 Prozent der Befragten an, dass die Ressourcenbündelung, lokale Selbstorganisation, ämterübergreifende Zusammenarbeit und Adressatenorientierung der Verwaltung in dem entsprechenden Quartier in überzeugender Weise vollkommen gelungen ist. Dass dies eher zutrifft, meint immerhin ein Viertel der in den Vor-Ort-Büros Tätigen und 10 Prozent der Befragten (und damit nur halb so viele Befragte wie auf der Verwaltungsebene) geben an, dass dies eher nicht zutrifft. Auch auf der Quartiersebene wurde die Aussage der Frage nicht vollkommen negiert.

Aufgrund der getroffenen Aussagen lässt sich erkennen, dass sowohl auf der Verwaltungs- als auch auf der Quartiersebene bei der Einschätzung der gelungenen Ressourcenbündelung, lokalen Selbstorganisation, ämterübergreifenden Zusammenarbeit und Adressatenorientierung der Verwaltung in den entsprechenden Quartieren Unsicherheiten bestehen. Aus der Beantwortung der offenen Frage am Schluss des Fragebogens könnte jedoch hergeleitet werden, dass diese These zu umfassend formuliert wurde und den Befragten eine Abstufung in den einzelnen Bereichen nicht möglich war. Obwohl der These von der Quartiersebene im Großen und Ganzen zugestimmt wird, ist der

hohe Anteil an neutralen oder nicht vergebenen Stimmen daher nicht verwunderlich. Insgesamt haben sich nämlich 5 Prozent der Befragten auf der Verwaltungsebene und 20 Prozent auf der Quartiersebene der Stimme enthalten.

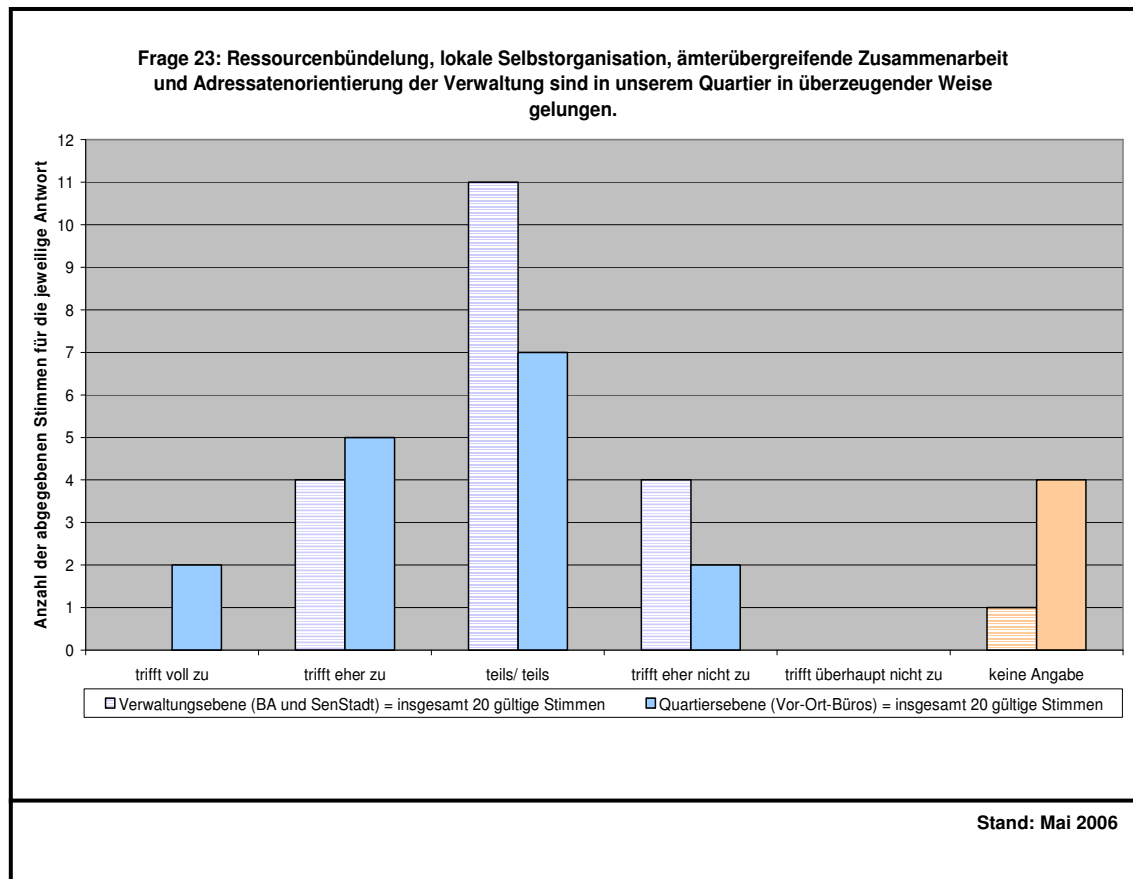


Abb. 29: Grafik zur Auswertung der Frage 23

Frage 24: Das Quartiersmanagement wird hier in absehbarer Zeit auch ohne zentral gesteuerte Programme und (externe) Fördermittel lebensfähig sein.

Trotz einer insgesamt stark negativen Tendenz bei der Bewertung der These durch die Befragten der Verwaltungsebene (55 Prozent von ihnen stimmen für „trifft eher nicht zu“, 20 Prozent für „trifft überhaupt nicht zu“) sind doch einige positive Tendenzen zu erkennen. So geben immerhin 5 Prozent der Befragten an, dass aus ihrer Sicht die Aussage voll zutrifft und 10 Prozent der Befragten meinen, dass diese eher zutrifft.

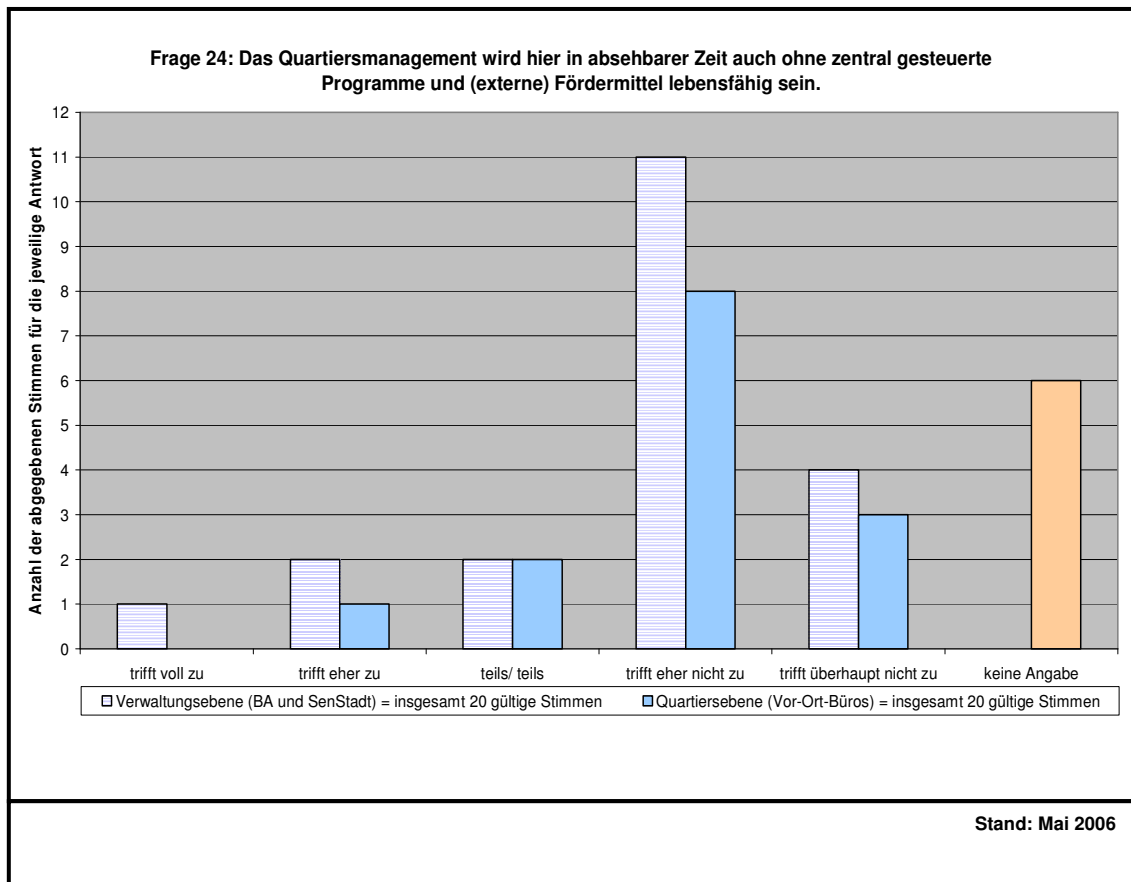


Abb. 30: Grafik zur Auswertung der Frage 24

Auf der Quartiersebene wird die obige Aussage noch negativer bewertet. Hier finden sich lediglich 5 Prozent der Stimmen der Quartiersmanager im positiven Bereich wieder („trifft eher zu“). Der überwiegende Teil von ihnen bewertet die Aussage negativ (40 Prozent votieren für „trifft eher nicht zu“, 15 Prozent für „trifft überhaupt nicht zu“).

Verwunderlich ist der identische Anteil der Befragten (jeweils 10 Prozent), welche die Antwortmöglichkeit „teils/teils“ favorisierten, da die Art der Fragestellung diese Antwortmöglichkeit eigentlich ausschließt. Ebenfalls außergewöhnlich ist bei der Bewertung dieser These der überragend hohe Anteil (30 Prozent) der befragten Quartiersmanager, die sich der Stimmenabgabe enthalten haben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl die Verwaltungs- als auch die Quartiersebene perspektivisch gesehen ein Quartiersmanagement

ohne zentral gesteuerte Programme und (externe) Fördermittel für nicht lebensfähig hält.

Es könnte bei der Analyse dieser Problematik das zu vermutende Problem bestehen, dass die negative Bewertung der Aussage durch alle Befragten lediglich erfolgte, um sich nicht ihrer Arbeitsgrundlage und damit ihrer Daseinsberechtigung zu berauben. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass soziokulturelle und städtebauliche Veränderungen im Quartier wirklich nicht ohne genügend vorhandene Geldmittel möglich sind. Auch das Bürgerengagement dürfte nicht genügen, um Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben hinreichend und ohne (finanzielle) Unterstützung bewältigen zu können.

Frage 25: Die Art und Weise, wie Aktivitäten und Ergebnisse nach außen dargestellt werden, entspricht im Großen und Ganzen dem Projektalltag und den tatsächlich erzielten Erfolgen.

Auf der Verwaltungsebene ist hier eine sehr positive Tendenz zu erkennen. So votieren 50 Prozent der Befragten für die Aussage „trifft eher zu“ und 10 Prozent sogar für „trifft voll zu“. 30 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter können sich bei dieser These nicht festlegen. Nur 5% der Befragten meinen, dass die Art und Weise, wie Aktivitäten und Ergebnisse nach außen dargestellt werden, überhaupt nicht dem Projektalltag und den tatsächlich erzielten Erfolgen entspricht. Hier ist offensichtlich Verbesserungsbedarf bei der Außendarstellung von Nöten.

Auch bei der Bewertung durch die Quartiersmanager zeichnet sich dieses positive Bild ab. Die Aussage wird hier von 45 Prozent der Befragten dieses Teilnehmerkreises als eher positiv und sogar von 20 Prozent der Befragten als vollkommen zutreffend bewertet. Dies entspricht einem doppelt so hohen Anteil wie auf der Verwaltungsebene. Umgekehrt verhält es sich mit dem Anteil der Unentschlossenen (Vor-Ort-Ebene 15 Prozent, Verwaltungsebene 30 Prozent). Sehr interessant ist, dass niemand der auf der Quartiersebene Befragten diese Aussage negierte.

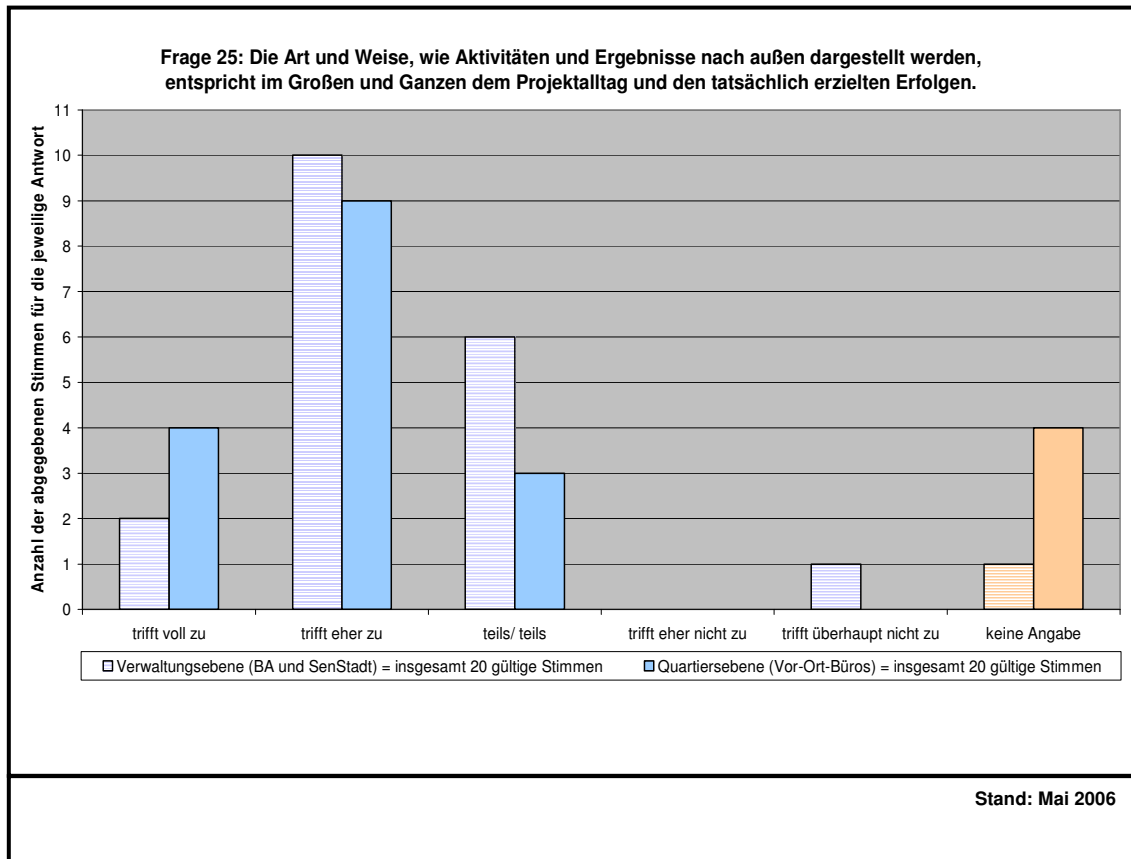


Abb. 31: Grafik zur Auswertung der Frage 25

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass Verwaltungs- und Quartiersebene mit der Art und Weise, wie Aktivitäten und Ergebnisse nach außen dargestellt werden, durchaus zufrieden sind und diese Darstellung auch im Großen und Ganzen dem Projektalltag und den tatsächlich erzielten Erfolgen entspricht. Trotzdem besteht offensichtlich weiterhin noch Verbesserungsbedarf.

Frage 26: Anmerkungen

Im Folgenden werden die genannten Anmerkungen und Empfehlungen, welche aus der Beantwortung der offenen Frage 26 am Schluss des Fragebogens resultieren, aufgelistet. Es wird der ursprüngliche Text wiedergegeben, um Verzerrungen zu vermeiden. Dabei erscheinen mehrmalig genannte Antworten jeweils nur einmal wobei ihre aufgetretene Häufigkeit dem Klammerausdruck zu entnehmen ist:

- QM-Gebiete zu neu beziehungsweise zu jung, um umfassende Aussagen machen zu können (6x)
- Im Vergleich zum Anteil der Bevölkerung, die in Quartiersmanagement-Gebieten lebt (10 Prozent), ist die Steuerung durch Senat nicht ausreichend. Das Geld aus „Soziale Stadt“ - Mitteln ist ungeeignet für soziokulturelle Projekte. Die Bürokratie (oft willkürlich) „frisst“ Quartiersmanager. Das Programm wird nicht für die Verbesserung der Quartiere betrachtet, sondern zum Stopfen von Löchern in den bezirklichen Haushalten. Mitbestimmung wird „unausgegoren“ inszeniert.
- (zu Frage 24) Welche Programme und Fördermittel sind gemeint?
- Die beruflichen Perspektiven sind aufgrund der Breitband-Aufgaben gut für Bezirkskoordinatoren; jedoch sind die beruflichen Perspektiven für Quartiersmanager eher schlecht, da ja Ziel des Quartiersmanagement ist, eben dieses überflüssig zu machen.
- Engagement von Bürgern je nach Gebiet äußerst unterschiedlich
- Nur Teile des Quartiersmanagement-Verfahrens sind nach Abschluss auf Dauer lebensfähig
- (zu Frage 5 - Bezirksentwicklungsstrategie) Der Begriff ist vollkommen unbekannt. Kreuzberg hat erst nach 5 Jahren mitgekriegt, dass sie Quartiersmanagement betreiben.
- (zu Frage 9) Der Verwaltungsaufwand ist zu bürokratisch, es bestehen keine experimentellen Freiräume.
- (zu Frage 12) Parteien unterstützen, aber sabotieren auch das Quartiersmanagement.
- (zu Frage 23) Sehr unterschiedliche Erfahrungen mit neun verschiedenen Quartiersmanagement gemacht
- Das Bauen wird zu stark zurückgedrängt.
- Nicht ausreichende Evaluation
- Kein Austausch von Erfahrungen auf Bundes- und EU-Ebene

- Zu stark reglementiert beziehungsweise keine Experimentierfelder vorhanden
- Nicht nachvollziehbare Betreuungsänderungen in der Bearbeitung von Quartiersmanagement bei SenStadt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung)
- Verbessern: Kooperation mit Trägern, die den Übergang Schule - Beruf begleiten
- Interdisziplinäre Teams mit Entscheidungskompetenzen in Verwaltungen einrichten
- Strategische Planung – was macht der Bezirk, was macht SenStadt, was ist ministerielle Arbeit?
- Verwaltungsaufwand verschlanken, bürokratischen Aufwand minimieren
- Im Anschluss an Förderzeitraum „Soziale Stadt“ sind Vor-Ort-Ansprechpartner für die Bewohner beizubehalten, um die Vernetzung zwischen Quartier und Verwaltung sowie die Struktur für Bürgerbeteiligung sicher zu stellen. Der Verwaltungsaufwand für die am Quartiersmanagement Beteiligten ist seit zwei Jahren enorm gewachsen. Dies geht zu Lasten der Kontakte im Quartier. Dies ist zu verändern durch Umorganisation oder Personalaufstockung.
- Die Kooperation mit Verwaltung und zwischen den Verwaltungen ist sehr personenabhängig. Das Quartiersmanagement und die entsprechenden Koordinatoren auf Bezirks- und Senatsebene arbeiten ressortübergreifend. Dies hat jedoch nicht zu einer Stärkung ressortübergreifenden Handelns innerhalb der Verwaltungen geführt. Das Programm „Soziale Stadt“ ist mit dem Anspruch der Bürgerbeteiligung/Mitentscheidung in der Abwicklung leider gar nicht kompatibel oder nur mit Reibungsverlust.
- In Berlin gab es eine Bezirksfusion, aber keine Verwaltungsreform. Das ressortübergreifende Zusammenarbeiten funktioniert allenfalls auf der Bezirksebene, nicht oder nur kaum auf der Senatsebene und zwischen den beiden Ebenen auch kaum. Dass das Quartiersmanagement für alles zuständig und verantwortlich ist, ist die tägliche Überforderung.

- Gemessen an dem seit 1999 enorm gestiegenem Arbeitsaufgaben/Anforderungsdruck der Quartiersmanagements ist die personelle Ausstattung der Teams (hauptamtliche Mitarbeiter) in keinem Fall mehr ausreichend. Darüber hinaus stehen die verwaltungstechnischen Aufgaben nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis zur konzeptionellen Arbeit der Quartiersmanagements.
- Ein ungelöstes inhaltliches Problem ist, dass durch die Haushaltssituation in Berlin die Regelfinanzierung der kommunalen Daseinsvorsorge zurückgefahren wird, auch in Quartiersmanagement-Gebieten. Das kann durch die Finanzmittel eines Quartiersmanagements nicht ersetzt beziehungsweise ausgeglichen werden.
- Programmfinanzierung und -abrechnung, Projektabstimmung und Verwaltungsaufwand sind nicht bürger- und trägerorientiert. Zu viele Verwaltungstätigkeiten beziehungsweise zu geringe Personalressourcen für Quartiersmanagement-Verfahren vorhanden.
- Stadtteilmanagement „Prävention“ (Anmerkung der Autoren: Einige angeschriebene Quartiere unterrichteten von dieser Unterscheidung innerhalb des Berliner Quartiersmanagementverfahrens; direkte Unterscheidungskriterien in inhaltlicher Arbeit liegen dabei nicht vor) und Quartiersmanagements können wegen der Laufzeit (ersteres erst seit 2005, anderes seit den 90er Jahren) und dem Finanzetat (bei Ersterem sehr gering) überhaupt nicht verglichen werden.
- Stadtteilmanagementverfahren Prävention ≠ Quartiersmanagement; Verwaltungsaufwand deutlich zu hoch
- Bürgerpartizipation ist nicht in allen Gebieten als Hauptziel angedacht.
- Verwaltungsintern: Verwaltungsaufwand beziehungsweise administrativen Anteil reduzieren, der mit Umsetzung der EFRE-Fördermittel verbunden ist, da nicht möglich, besser outsourcen; Strategische Konzeption Arbeit Quartiersmanagement künftig stärken! Leitbildentwicklung im Gender-Mainstreaming weiterentwickeln
- Abgeordnetenhaus und BVV sind hinsichtlich der politischen Legitimation in keinem Falle gleich zu stellen

- Interessengegensätze näher erläutern, da sonst keine Aussage getroffen werden kann (5x)
- Großteil der Fragen zu undifferenziert (4x)

5 Schlussfolgerungen und Ausblick

Aus allen Fragen wird ersichtlich, dass einerseits das Quartiersmanagement positive Effekte erzielt, jedoch andererseits das Quartiersmanagement das Ziel der Anwendbarkeit des Programms nicht vollständig erreicht. Als positiv hervorzuheben sind die Erreichung von Partizipation und die Verbesserung der Lebensbedingungen, damit sind zwei von drei Säulen des Quartiersmanagementanspruchs erfüllt. Die dritte Säule bezieht sich auf die leider noch nicht erkennbare Verbesserung der Chancengleichheit. Ein Grund hierfür ist unter anderem die schlechte Arbeitsmarktlage, die es verhindert, eine Chancengleichheit zu etablieren und somit zu einer Verbesserung beizutragen.

Ferner ist es als positiv anzusehen, dass sich das Quartiersmanagement gut in die verschiedenen Entwicklungsstrategien integriert und daher auch in den Berliner Stadtentwicklungs- und Baubereichen unterstützend tätig wird.

Weiterhin lässt sich feststellen, dass die Inhalte der Quartiersprojekte sinnvoll und übergreifend organisiert sind, sodass sich positive Erfolge in andere Bereiche auswirken können und dadurch der Ganzheitlichkeitsanspruch erfüllt ist. Außerdem sind die Quartiersmanager mit der finanziellen Ausstattung zufrieden, jedoch bleibt offen, ob das Quartiersmanagement nicht eigentlich mehr finanzielle Mittel für weitere Projekte benötigt. Auch das persönliche Engagement der Quartiersmanager in den Quartieren ist hoch und wird durch die Erfolgsbilanzen dementsprechend sichtbar. Das alles sind Indikatoren für gut geführte Projekte, die sinnvoll gestaltet sind und zum gewünschten Erfolg führen.

Dagegen als mangelhaft einzuschätzen ist die Umsetzung der Verwaltungsreformgrundsätze. Diese Umsetzung ist sowohl auf der Quartiers-ebene als auch auf der Verwaltungsebene gescheitert. Es fand eine gegenläufige Entwicklung statt, die zu mehr Bürokratie und weniger Bürgerservice beziehungsweise -kontakt beigetragen hat. Ferner wird der Verwaltungsaufwand von den Quartiersmanagern und den Verwaltungsmitarbeitern als negativ bewertet. Dieser Aufwand führt zu einer Minderung der Bürgerkontakte und zu einer Nichtvereinbarkeit mit den Quartiersmanage-

mentgrundsätzen. Hierbei stehen im Mittelpunkt die Praxistätigkeit und die Unterstützungsarbeit.

Auch könnte die Beteiligung der Politik am Quartiersmanagement ausgeprägter sein. Dadurch hätten die einzelnen Parteien die Möglichkeit, ihre individuellen Ziele der Öffentlichkeit zu präsentieren. Diese Chance der kostenlosen Parteienwerbung wird jedoch von den Parteien nicht erkannt und daher auch nicht genutzt. Stattdessen geben die Parteien viel Geld für kurzfristige Wahlkampfwerbung aus, die von den Bürgern oft nicht einmal wahrgenommen wird.

Demgegenüber sind die Quartiers- und Verwaltungsebene überwiegend der Auffassung, dass die politische Legitimation durch die Bezirksverordnetenversammlung und das Abgeordnetenhaus stark genug ist. Die politische Legitimation ist wichtig für die zu erreichende Öffentlichkeit und die Zukunft des Quartiersmanagements. Die Verwaltungsebene unterstützt das Quartiersmanagement ebenfalls gut, allerdings sind die Quartiersmanager nicht vorbehaltlos mit deren Arbeit im Quartier zufrieden. Das ergibt sich daraus, dass die Quartiersmanager häufig die gesamte Verantwortung für den Erfolg der Arbeit in ihrem Quartier zu tragen haben.

Ferner ist das Engagement von Bürgern, in Abhängigkeit von dem Quartier, äußerst unterschiedlich. Es besteht zwar eine grundsätzliche Bereitschaft der Bürger, sich im Quartier zu engagieren, dennoch ist diese durchaus steigerungsfähig. Demgegenüber ist die Personalsituation im Quartiersmanagement als kritisch anzusehen, da es an ausreichendem Personal für die bisher anfallenden Aufgaben mangelt. Aus dem Grund sind Veränderungen in der Ausgestaltung des Quartiersverfahrens kaum tragbar. Die Quartiersmanager sind mit ihrer Arbeit überfordert und benötigen dringend personelle Unterstützung.

Auch sind die beruflichen Perspektiven der Quartiersmanager als negativ anzusehen. Dagegen empfinden die Beschäftigten der Verwaltungsebene ihre beruflichen Chancen etwas besser, jedoch auch nicht ohne Vorbehalte. In diesem Zusammenhang wird ersichtlich, dass die Weiterbildungsmaßnahmen für die Quartiersmanager und Verwaltungsmitarbeiter nur unzureichend sind und kaum Aufstiegs- bzw. Veränderungsmöglichkeiten bestehen.

Außerdem treten verschiedene Interessengegensätze im Quartier auf, die allein von der Quartiersebene bereinigt, aber von der Verwaltungsebene kaum gelöst werden. Dementsprechend zeigt sich die Kooperation auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene als nicht optimal und sehr personenabhängig. Trotz der großen Heterogenität der beiden Ebenen in ihren anderen Antworten, wird diese mangelnde Kooperation sowohl von der Quartiersebene als auch von der Verwaltungsebene als negativ bewertet.

Des Weiteren bestehen bei den Verwaltungsmitarbeitern aber auch bei den Quartiersmanagern Ressentiments in Bezug auf die Einschätzung der gelungenen Ressourcenbündelung, lokalen Selbstorganisation, ämterübergreifenden Zusammenarbeit und Adressatenorientierung der Verwaltung in den entsprechenden Quartieren.

Ferner sind alle Befragten mit der Art und Weise, wie Aktivitäten und Ergebnisse nach außen dargestellt werden, zufrieden. Darüber hinaus entspricht diese Darstellung auch im Großen und Ganzen dem Projektalltag und den tatsächlich erzielten Erfolgen. Dennoch besteht offensichtlich Verbesserungsbedarf, da die Öffentlichkeitsarbeit zum größten Teil als mangelhaft eingestuft werden kann. Selbst die in einem Quartier Wohnenden sind sich des Quartiersmanagements nicht immer bewusst.

Perspektivisch gesehen sind die Mitarbeiter der Verwaltungs- und Quartiersebene der Ansicht, dass das Quartiersmanagement in absehbarer Zeit nicht ohne zentral gesteuerte Programme und Fördermittel lebensfähig sein wird.

Die vorliegenden Empfehlungen sollen einen Beitrag dazu leisten, die Arbeit der Quartiersmanager und der Verwaltung weiter zu stärken. Ein zentrales Augenmerk muss und soll auf Absprachen zwischen der Quartiers- und der Verwaltungsebene zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit gelegt werden.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass auf beiden Ebenen Defizite existieren, die jedoch mit einfachen Mitteln behoben werden können. Als erstes ist an dieser Stelle die elektronische Kommunikation mit dem Bürger anzusprechen. Um auf der Kommunikationsebene weitere Fortschritte zu machen sowie der notwendigen Öffentlichkeitsarbeit gerecht zu werden, sollte jede Ebene über ihre Homepage beziehungsweise andere, vor allem einfach verlinkte Internetseiten ausführlich Informationsangebote zur Sozialen Staat

beziehungsweise zum Quartiersmanagement und gezielte Informationen für die verschiedenen Nutzergruppen bereithalten. Die Ergebnisse der Projekte sollten auf einer gesonderten Informationsplattform quartiersübergreifend dokumentiert und Empfehlungen, Anleitungen und Materialien zur Unterstützung anderer Quartiere bereitgehalten werden. Diese Idee ließe sich kostengünstig und mit relativ wenig Aufwand realisieren, hätte aber einen äußerst positiven Unterstützungseffekt und somit eine Zeitersparnis für andere Quartiere.

In diesem Zusammenhang hat auch die Zusammenarbeit mit den Bürgern eine herausragende Bedeutung. In den Leitlinien zum Programm steht der Anspruch der Bürgerbeteiligung und -aktivierung an oberster Stelle. Ideen wie die obige lassen sich durchaus unter Zuhilfenahme engagierter Bürger umsetzen. Doch inwieweit ihre Potentiale überhaupt geweckt werden, bleibt fraglich. Es musste festgestellt werden, dass alle Projektgruppenmitglieder sowie auch deren zahlreiche, in Quartiersmanagementgebieten wohnende Bekannte noch nie vor Beginn dieser Arbeit von diesem Programm gehört haben. Dies bedeutet, dass die Öffentlichkeitsarbeit unbedingt an Bedeutung zunehmen muss, um dem Anspruch einer Bürgeraktivierung gerecht zu werden. Es ist dringend erforderlich, dass die Öffentlichkeit über die grundsätzliche Bedeutung des Quartiersmanagements besser informiert wird.

Die Frage, ob und in welchem Umfang ein Programm wie die Soziale Stadt und die durch das Programm erzielten Verbesserungen überhaupt bei der Bevölkerung wahrgenommen und durch diese auch als Erfolg versprechend akzeptiert werden, ist ebenfalls von erheblicher Bedeutung. Eine Umsetzung des Vorhabens ist zum überwiegenden Teil von der Beurteilung des Programms durch die Bewohner der einzelnen Bezirke abhängig.

Die Quartiersmanagement-Teams und die Verwaltungsmitarbeiter haben die Aufgabe, durch intensiven Kontakt mit den Bewohnern herausfinden, welche Maßnahmen geeignet sind, um eine positivere Weiterentwicklung der Gebiete zu erreichen und möglichst viele Bewohner, beziehungsweise Akteure an der Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen. Die Bewohner sollen dadurch zum verantwortungsbewussten Handeln und zur Selbsthilfe angeregt werden. Die im Quartier lebenden oder arbeitenden Menschen bekommen so durch die Arbeit der Quartiersmanagement-Teams das Gefühl, nicht mit ihren Problemen allein gelassen zu werden.

Bewohneraktivierung ist jedoch mehr als nur die Beteiligung an einzelnen Projekten. Es muss angestrebt werden, dass die Bewohner bei der Gestaltung einzelner Projekte Einfluss nehmen und damit auch ihre Durchsetzungsfähigkeiten in Politik und Gesellschaft verbessern. Sie verfügen in der Regel über eine Einschätzung der Kernprobleme im Quartier und möglicher Lösungsansätze und sollten daher unbedingt weiter in den Entscheidungsprozess integriert werden.

Es ist von großer Bedeutung mehr Personal einzustellen, um Kontakte in das Quartier wahrzunehmen und Öffentlichkeitsarbeit leisten zu können und natürlich auch mehr Bewohner zum ehrenamtlichen Engagement zu motivieren.

Es muss klar zum Ausdruck gebracht werden, welche Verantwortungen auf ein Quartier zukommen, wenn die finanziellen Mittel wegfallen. In regelmäßigen Abständen sollten Menschen für ihr geleistetes Engagement auch gewürdigt werden.

Das Quartiersmanagement-Team braucht folglich nach wie vor für solche und andere Aufgaben eine geringe Anzahl an Mitteln, die möglichst unbürokratisch unter anderem auch an Bewohnerprojekte weitergegeben werden können.

Das Image eines Stadtteils nach innen und außen hat erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Bewohner und die Attraktivität für Neubewohner. Das Quartiersmanagement-Team muss daher weiter an der Vermittlung der Ergebnisse des Verfahrens arbeiten, um deutlich zu machen, dass Verwaltung und Akteure die Probleme erkannt haben und sich bemühen, Lösungen zu erarbeiten. Systematische Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit, wie sie von einigen Teams erarbeitet wurden, können dazu beitragen, die zentrale Rolle des Quartiersmanagements sowie seinen Einfluss auf das Gebiet sichtbar zu machen. Dabei geht es nicht darum, den Einsatz öffentlicher Mittel zu rechtfertigen, sondern deutlich zu machen, dass über das Quartiersmanagement-Verfahren ein neuer und effizienter Ansatz zur Problemlösung greift. Der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der sich auch an Bewohner außerhalb der Quartiersmanagement-Gebiete richtet, sollte im Idealfall vom Quartiersmanagement-Team und vom Bezirk gemeinsam gesteuert werden (zum Beispiel durch Herausgabe gemeinsamer Presseerklärungen oder ein gemeinsames Auftreten in den Medien). Eine weitere Möglichkeit, an die Öffentlichkeit zu treten, besteht

darin, Logos für einzelne Quartiere zu entwerfen, die beispielsweise auf T-Shirts die Präsenz auf der Straße erhöhen könnten.

Ein weiterer Bereich ist die Verbesserung der Transparenz des Verwaltungshandels gegenüber den Bewohnern. Regelmäßige Rundschreiben helfen, die Bürger für die Probleme des Quartiers zu sensibilisieren und bereits eingeleitete Maßnahmen des Quartiersmanagement-Teams und der Verwaltung zu erläutern. Allerdings stellt sich hier die Frage, ob zum Beispiel Flyer-Aktionen nicht zuviel finanzielle Mittel verbrauchen. Da ein genauer Überblick über den derzeitigen Etat nicht vorliegt und auch die Etats für die einzelnen Projekte unbekannt sind, kann dies im Rahmen dieser Arbeit nicht beurteilt werden.

Deutlicher als bisher muss ein Zusammenspiel zwischen den betroffenen Senatsverwaltungen, den Bezirken sowie den Quartiersmanagement-Teams herausgearbeitet werden, auf welchen Ebenen jeweils Zuständigkeiten und auf welchen Ebenen Handlungsmöglichkeiten bestehen. Auf der politischen Ebene und im Dialog zwischen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und den Bezirken ist die generelle Bedeutung des Programms Soziale Stadt und der dadurch ausgelösten beziehungsweise erforderlichen Veränderungen im Verwaltungshandeln stärker herauszustellen. Es reicht nicht aus positive Maßnahmen darzustellen, die durch das Verfahren initiiert wurden. Vielmehr ist stärker darauf hinzuwirken, dass die Komplexität der Probleme und die Notwendigkeit, dass Verwaltung, Politik, Bürger und Quartiersmanagement-Teams gemeinsam an einer Lösungsstrategie arbeiten, sichtbar wird.

In der offenen Frage des Fragebogens wurde diesbezüglich vorgeschlagen, interdisziplinäre Teams zu bilden. Da bereits ein monatlicher „Jour Fixe“ fest eingerichtet ist, der diesem Anspruch nahe kommt, bleibt zu überlegen, ob dieser die in ihn gesetzten Erwartungen überhaupt erfüllt. Wahrscheinlich muss der „Jour Fixe“ noch viel deutlicher als ein entscheidendes Instrument zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Quartiers- und Verwaltungsebene herausgestellt werden. Dies betrifft auch die Möglichkeit des verbesserten Erfahrungsaustausches sowie der effektiveren Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Die Kooperation zwischen Bezirksverwaltungen und Quartiersmanagement-Teams sollte daraus resultierend deutlich verbessert werden.

In regelmäßigen Abständen könnten auch die Quartiersmanager der unterschiedlichen Quartiere zusammenkommen, um über den elektronischen Austausch hinweg ihre Erfahrungen zu schildern sowie Vorschläge zur verbesserten Effizienz und Effektivität des Programms zu unterbreiten. Innerhalb der Quartiere ist außerdem zu erforschen, worin die Interessensgegensätze bestehen und wie diese am besten zu bewältigen beziehungsweise zu lösen wären.

Vor allem sollten bezüglich beider Möglichkeiten neben bestimmten Zielen auch festgelegt werden, welche Akteure, insbesondere welche Teile der Verwaltung an der Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen beteiligt und welche durch die Quartiersmanagement-Teams verstärkt unterstützt werden sollen. Stärker als bisher ist dabei darauf zu achten, dass in diesen Steuerungsrunden eine grundsätzliche Diskussion über die Arbeitsteilung zwischen Bezirksverwaltung, öffentlichen und privaten Trägern und Quartiersmanagement-Teams stattfindet. Die Bezirksebene muss die Steuerungsaufgaben für das Quartiersmanagement als eine ihrer besonderen Leistungen deklarieren und dementsprechend ihr Engagement anpassen. Das bedeutet sowohl, dass die Bezirke entsprechende Personalressourcen bereitstellen müssen, als auch, dass auf Landesebene langfristig Querschnittstellen eingerichtet werden, um ressortübergreifend Lösungsansätze entwickeln und umsetzen zu können.

Die Kommunikation der Gremien untereinander ist entscheidend für die Effizienz, Transparenz, Konfliktfähigkeit und Tragfähigkeit der Kooperation. Durch diese Vorgehensweise sollte die Schwerpunktsetzung und die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit in den Quartieren erleichtert werden.

Hierbei sollte der damit verbundene Verwaltungsaufwand nicht vergessen werden. Da der Verwaltungsaufwand derzeit enorm hoch ist und die Kontakte in das Quartier mehr und mehr verloren gehen ist es empfehlenswert, den bürokratischen Aufwand auf das Notwendigste zu minimieren. Dieses Problem könnte beseitigt werden indem neues Personal eingestellt beziehungsweise wie eine bessere Aufgabenverteilung angestrebt wird, bei der einige der bisher auf Quartiersebene angesiedelten Aufgaben auf die Verwaltungsebene verlagert werden. Festes Personal ist einzusetzen, da diese über den gesamten Zeitraum ein Quartier begleiten und die Zusammenarbeit zwischen Ämtern und

Bürgern besser im Überblick haben und dabei sollte der Wechsel von Zuständigkeiten vermieden werden, da dies als Störfaktor in der Verwaltungstätigkeit und in der Kommunikation Auswirkungen haben könnte.

Auch wäre es möglich, dass ein Verwaltungsmitarbeiter der Bezirks- oder Senatsebene im Rotationsprinzip verschiedene Vor-Ort-Büros für eine gewisse Zeit besucht und den Quartiersmanagern unterstützend Hilfe anbietet. Es wäre auch denkbar, den Arbeitsplatz eines Verwaltungsmitarbeiters in ein Vor-Ort-Büro zu verlegen, um so die Akzeptanz und Notwendigkeit von Verwaltungsarbeit bei den Quartiersmanagern zu stärken. Dies würde auch eine erhöhte Kommunikation zur Folge haben, Probleme würden schneller ausgetauscht und gelöst werden können.

Durch die gewonnene Zeit und dem effektiverem Management könnte den Quartiersmanagern mehr Raum für Experimente zur Verfügung gestellt werden, da neue Lösungsansätze unter Umständen bessere Erfolge bieten können. Es sollte mehr Kreativität im Quartier ermöglicht werden und ein kleiner Teil der zur Verfügung stehenden Mittel auch für außergewöhnliche Projekte bewilligt werden. Ein großer Ansporn wären auch kleine Auszeichnungen für aktuell gut gelaufene Projekte.

Sollten einige Quartiere wegen fehlender Mittel aufgelöst werden, so wäre es sehr wichtig für die betroffenen Bürger, dass in den Quartieren ein Ansprechpartner vorhanden bleibt und für neu auftretende Probleme eine gemeinsame Lösung herausgearbeitet werden kann. Der gestörten Kooperation durch die oft beschriebene Personenabhängigkeit während der Bearbeitung von Projekten muss entschieden entgegengewirkt werden. Es sollte vor allem engagiertes und kreatives Personal in den Problembereichen eingesetzt werden, da das gesamte Konzept einer gewissen Dynamik bedarf, die durch solcherlei Problemfelder unnötig stark gebremst wird.

Angesichts der Schwierigkeiten, die auch nach dieser Evaluation weiterhin existieren werden, sollte eines nicht aus den Augen verloren werden: Auch heutige Empfehlungen können nur mittelfristigen Charakter haben und müssen ständig fortgeschrieben werden.

Aus der Ausgliederung des Boxhagener Platzes lässt sich erkennen, dass sich das Quartiersmanagement zu lohnen scheint. Dort ist die Projektlaufzeit des Quartiersmanagement beendet und wurde auch nicht wieder verlängert.

Das bedeutet, dass es sich hierbei nicht mehr um einen Stadtteil mit besonderem Entwicklungsbedarf handelt und die Arbeit in diesem Gebiet als gelungen scheint.

Obwohl das Quartiersmanagement ein kostspieliges und sehr arbeitsintensives Programm ist, lassen sich bereits beachtliche Erfolge erkennen.

Wie erwartet lassen sich die Hypothesen weder klar verifizieren noch falsifizieren. Im Einzelergebnis hängt viel von konkreten Situationen und Akteuren ab. Dass die Antworten der Verwaltung und der Teams vor Ort sehr heterogen ausfallen, deutet darauf hin, dass die Zusammenarbeit nicht ganz reibungsfrei funktioniert. Ursächlich hierfür dürfte die unterschiedliche Motivation sein. Ein weiterer Faktor liegt in der beinahe komplementären Struktur der beiden Organisationen. Die Verwaltung ist in ihren Reformbemühungen noch nicht weit genug fortgeschritten, um bei der flexibleren und unbürokratischeren Arbeitsweise der Quartiersmanagement-Teams mithalten zu können. Die Vor-Ort-Büros wiederum haben mit dem mangelnden öffentlichen Interesse zu kämpfen. Ihre Arbeit wird selten genug entsprechend gewürdigt. Trotzdem gelingt teilweise die Verbindung beider Strukturen immerhin so gut, dass brauchbare Ergebnisse erzielt werden. Die Hypothese 2 muss deshalb offen bleiben.

Hypothese 1 hängt in ihrer Beantwortung direkt von dieser Zusammenarbeit ab. Wo kooperiert wird, wird auch etwas bewegt. Eine positive Stadtteilentwicklung findet vielerorts statt. Diese Entwicklung ist auch ökonomisch, da viel ehrenamtliche Arbeit eingebracht wird. Jedoch sollte dieser Faktor die Politik nicht dazu verführen, das Quartiersmanagement nur als Einsparmöglichkeit zu betrachten. Im Gegenteil würde es sich vielfach lohnen, entsprechende Einrichtungen finanziell stärker zu fördern.

Für den wissenschaftlichen Ausblick wäre es interessant, wenn man in etwa ein bis zwei Jahren eine Analyse über die Entwicklung des Quartiers am Boxhagener Platz vornehmen würde, da er seit Ende 2005 auf sich selbst gestellt ist. Genauso wäre eine Untersuchung über die Quartiere in der Kategorie Verstetigung und deren Entwicklung nach der Ausgliederung aus dem Programm interessant. Ebenso wie eine Untersuchung zum Thema Ideen, Berichte und Erfahrungen der Quartiersmanager beim Quartiersmanagement.

6 Literatur

- ARGEBAU (Hrsg.):** *Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“*. Berlin, 2005
- Becker, Heidede:** „Besonderer Entwicklungsbedarf – die Programmgebiete der „Sozialen Stadt“.“ in *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“*. Difu - Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2003
- Becker, Heidede/ Böhme, Christa:** „Programmbegleitung – Aufgaben und Methoden.“ in *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt.“* Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2003
- Becker, Heidede/ Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter/ Rösner, Verena:** „Drei Jahre Programm Soziale Stadt – eine ermutigende Zwischenbilanz.“ in *Die Soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt.“* Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2002
- Becker, Heidede/ Franke, Thomas/ Löhr, Rolf-Peter/ Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina:** „Das Programm Soziale Stadt: von der traditionellen Stadterneuerung zur integrativen Stadtteilentwicklung.“ In *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt.“* Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2003
- Bericht des Abgeordnetenhauses Berlin** vom 06.04.2004, Drucksache 15/2740, Seite 2
- Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin (Hrsg.):** *Bericht zur sozialen und gesundheitlichen Situation der Kinder und Jugendlichen in Friedrichshain-Kreuzberg*. Berlin, 2003
- Bogumil, Jörg/ Holtkamp, Lars/ Schwarz, Gudrun:** *Das Reformmodell Bürgerkommune: Leistungen – Grenzen – Perspektiven*. Berlin, 2003

- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.):** *Die Soziale Stadt. Ergebnisse der Zwischenevaluierung. Bewertung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ nach vier Jahren Programmlaufzeit.* Berlin, 2004
- empirica Wirtschaftsforschung und Beratung GmbH** im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin: *Evaluation des Berliner Quartiersmanagement in der Pilotphase 1999-2002.* Berlin, 2003
- Franke, Thomas:** „Quartiermanagement – Schlüsselinstrument integrierter Stadtteilentwicklung.“ In *Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt.“* Difu - Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2003
- Franke, Thomas/ Löhr, Rolf Peter :** „Überlegungen zum Quartiermanagement.“ In *Soziale Stadt: aktuelle Information zum Bund-Länder-Programm – info 2.* Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.). Berlin, 2000
- Grimm, Gaby/ Hinte, Wolfgang/ Litges, Gerhard** (Deutsches Institut für Urbanistik): *Quartiersmanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete.* Berlin, 2004
- Kloth, Melanie:** *Quartiersmanagement zur Entwicklung von Neubaugebieten in benachteiligten Stadtteilen.* InWIS-Berichte (Bericht Nr. 30), Bochum, 2003
- Kromrey, Helmut:** *Empirische Sozialforschung, Modelle, Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung.* Opladen, 2002
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.):** *Der Quartiersfonds – Ein Berliner Modell der Bürgerbeteiligung.* Berlin, 2004
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.):** *Neue Chance für 17 Kieze – Quartiersmanagement in Berlin.* Berlin, 2004
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.):** *Planning for Real – Planung von unten im Wrangelkiez.* Berlin, 2000
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie/ Bezirksamt Kreuzberg von Berlin (Hrsg.):** *Quartiersmanagement Berlin – Bürgergutachten: Zukunft Wrangelkiez.* Berlin, 1999

Verwaltungsvereinbarung über die Gewährung von Finanzhilfen des Bundes an die Länder nach Artikel 104a des Grundgesetzes zur Förderung städtebaulicher Maßnahmen (VV-Städtebauförderung). 1999-2005
Winkel, Olaf: „Die Bürgerkommune als Rettungsanker der kommunalen Selbstverwaltung?“ in *Gesellschaft-Wirtschaft-Politik* (GWP) 4/2004

Internetquellen

www.bmvbs.de/Stadtentwicklung_-Wohnen/Stadtentwicklung-,1551/Soziale-Stadt.htm (Stand: 05.04.2006)

www.deutscher-verband.org/seiten/urban-netzwerk/urban-1-staedte.asp
(Stand: 05.04.2006)

www.difu.de/index.shtml?/presse/001026.shtml
(Stand: 14.03.2006)

www.koko-mariannenplatz.de/koko/gebiet.html
(Stand: 15.03.2006)

<http://qm.boxhagenerplatz.de/1085.0.html>
(Stand: 16.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1697
(Stand: 15.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1762/
(Stand: 04.04.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1853
(Stand: 14.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/et_dynamic/page_files/52_download.htm?1044889011 (Stand: 04.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/et_dynamic/page_files/1854_download.pdf?1133436727
«Entwicklungskonzept für das Gebiet Mariannenplatz»
(Stand: 14.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/et_dynamic/page_files/1877_download.pdf?1133445726 (Stand: 15.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/34

(Stand: 17.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/78

(Stand: 16.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/138

(Stand: 08.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1549

(Stand: 10.03.2006)

www.quartiersmanagement-berlin.de/index/1742/

(Stand : 14.03.2006)

www.quartiersmanagement-wrangelkiez.de/index.php?id=44

(Stand: 14.03.2006)

www.quartiersmanagement-wrangelkiez.de/index.php?id=45

(Stand: 14.03.2006)

www.quartiersmanagement-wrangelkiez.de/index.php?id=46

(Stand: 12.03.2006)

www.quartiersmanagement-wrangelkiez.de/index.php?id=47

(Stand: 12.03.2006)

www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/einleitung.shtml (Stand: 04.03.2006)

www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/evaluation/index.shtml (Stand: 20.02.2006)

www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/wrangelkiez/index.shtml (Stand: 15.03.2006)

www.sozialestadt.de

(Stand 05.04.2006)

www.sozialestadt.de/gebiete/karten/index.phtml

(Stand: 05.04.2006)

www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/nkz/index.shtml (Stand: 15.03.2006)

7 Anhang

- **Projektlisten**
- **Fragebogen (exemplarisch)**
- **Begleitschreiben**
- **Autoren der Arbeit**

Autorenliste:

Problemstellung

Fanny Cornelisen

Das Leitbild der Bürgerkommune

Jelena Djokic

Geschichte und Stand des Quartiersmanagements in Deutschland und in Berlin

Margarita Zerbian

Steffen Zerbian

Matthias Freynik

Methodik

Sylvia Gritzka

Ergebnisdarstellung

Stefanie Wanke

Schlussfolgerungen und Ausblick

Birgül Bulut

Endbearbeitung

Fanny Cornelisen

Alle o.g. Autoren versichern, den angegebenen Teil der Arbeit selbst geschrieben zu haben.