

Fachkonferenz

QUARTIERE ALS SOZIALER RAUM

Integrierte Stadtentwicklung in Berlin
- Zusammenfassung -

Begrüßung

Kathrine Kollenberg

BerlinPolitik im Forum Berlin der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Vielfalt der städtischen Quartiere und der Menschen, die in ihnen leben, machen Berlin zur attraktiven Metropole. Die Bürger und ihre Quartiere bilden den sozialen Raum unserer Stadt. Deswegen wirken Impulse, die von dort kommen, wie eine Art Seismograph der gesellschaftlichen Integration und verdienen im Sinne der aktiven Bürgergesellschaft einen respektvollen Umgang.

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin und die Friedrich-Ebert-Stiftung veranstalteten im November 2008 als Kooperationspartner die Fachkonferenz „Quartiere als sozialer Raum. Integrierte Stadtentwicklung Berlin“. Zahlreiche Experten und ein interessiertes Publikum diskutierten Fragen der Berliner Stadtentwicklung im Kontext nationaler und europäischer Erfahrungen: Wie können Kommunen für die Gestaltung sozialräumlicher Prozesse innovativ gestärkt werden? Wie wird in Zukunft Partizipation und soziale Integration gewährleistet sein? Mit welchen zielorientierten Methoden kann die „integrierte Stadtentwicklung“ gelingen?

Diese Broschüre präsentiert die anregenden Beiträge der Referenten. Zahlreiche unterschiedliche Perspektiven und Ansprüche gegenüber einer sozialraumorientierten Stadtentwicklung werden in ihnen deutlich. Interessante Antworten werden geliefert, aber auch neue Fragen gestellt. Wir befinden uns im Beginn eines innovativen Stadtentwicklungsprozesses. Eine Verwaltung und ihre Bürger stellen sich dem Anspruch voneinander zu lernen. Wir freuen uns, dass mit der Ausrichtung unserer Tagung ein weiterer Schritt dieses wichtigen Prozesses erfolgreich vollzogen wurde.

Prof. Dr. Klaus J. Beckmann

Deutsches Institut für Urbanistik

Das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) unterstützt Kommunen durch praxisorientierte Forschung, Fortbildung und Beratung bei der Lösung aktueller Probleme sowie bei der Erarbeitung langfristiger Perspektiven für eine zukunftsfähige städtische Entwicklung.

An unserem Institut ist auch die so genannte „Transferstelle Soziale Stadt“ angesiedelt. Das heißt, bei uns laufen aus den verschiedenen Sozialen-Stadt-Projekten bundesweit Erfahrungen zusammen. Wir analysieren diese Erfahrungen und arbeiten sie wissenschaftlich auf, um sie dann den verschiedenen Akteuren zu vermitteln, die in den unterschiedlichen Praxisebenen von Stadtentwicklungsprozessen stehen.

Unser Institut hat mit internationalen Untersuchungen den Prozess zur Leipzig-Charta mit vorbereitet. Gegenwärtig begleiten wir wissenschaftlich die „Nationale Stadtentwicklungspolitik“. In einem europäischen Vergleich kann man sagen, dass Deutschland in Bezug auf die Themen „Integrierte Stadtentwicklungspolitik“ und „Sozialraumorientierung“ auf einem guten Weg ist.

Wir beobachten das Zusammenspiel der verschiedenen Handlungsebenen. Zum einem die Verständigung auf der europäischen Ebene anhand der Leipzig-Charta, die sicherlich keine ganz einfache ist, weil international doch sehr unterschiedliche Sicht- und Handlungsweisen in Einklang kommen müssen.

Auf einer zweiten, der nationalen Ebene, geht der Bund der Frage nach, wie der Prozess der Leipzig-Charta in nationale Politik umgesetzt werden kann. Doch auf der föderalen Bundesebene kann die Politik im Bereich der städtischer Entwicklungen für das Handeln der Kommunen im Zusammenspiel mit den Ländern nur Rahmen setzend sein.

Und auf der dritten Ebene – in den städtischen Quartieren – geht es um die ganz konkreten Entwicklungen vor Ort.

Die Arbeit in der Quartiersebene bedeutet, sich mit dem Alltag der Menschen und deren Bedürfnissen dezidiert auseinanderzusetzen. Deshalb ist der sogenannte sozialräumliche Ansatz immer auch ein integrierter Ansatz. Das alltägliche Leben der Menschen lässt sich nicht sektoral aufteilen. Es sind immer mehrere Einflüsse, die zeitgleich einwirken. Darauf muss sich auch das Handeln von Verwaltung zukünftig einstellen, auch wenn dort

Sachverhalte und Problemlagen eher sektoral in einzelnen Zuständigkeitsbereichen gedacht werden.

Integriertes Handeln bedeutet, dass alle – Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und lokale Wirtschaft – als Partner einen Prozess für ihr Quartier starten. Das beginnt mit dem gegenseitigen Kennenlernen als erstem Schritt. Als zweitem Schritt muss ein Verstehen lernen folgen. Welche Interessen, welche Beweggründe haben die einzelnen Akteure und Millieus? Natürlich stösst man hier auf Einzelinteressen und Konfliktpotenzial. Aber Verstehen lernen bedeutet auch Annäherung bei den Fragen: Was sind unsere Hauptprobleme? Was ist unser gemeinsames Ziel? Wie wollen wir unser Quartier entwickeln? Nur so lassen sich adäquate Handlungsstrategien finden.

Wichtig ist Anreize zu setzen, die motivierend wirken! Man kann hier in Berlin auf der Senats- oder Bezirksebene thematische Schwerpunkte festlegen und entsprechende Wettbewerbe ausschreiben. So können auf Problemlagen aus dem Kiez heraus gute Ideen entwickelt werden. Als Starthilfe für die Idee können anfangs finanzielle Mittel, personelle oder räumliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das kann oft schon aktivierend wirken.

„Der Anspruch der Gesellschaft und der politischen Gremien, die finanzielle Mittel und Personal zur Verfügung stellen, muss Ergebniskontrolle sein. Nicht im Sinne von „hoheitlicher Kontrolle“, sondern im Sinne: Was können wir daraus lernen? Wie können wir es noch besser machen?“

Besonders wichtig ist die Verstetigung des Prozesses. In Erfahrungen mit dem Programm Soziale Stadt haben wir gesehen, dass gerade die Verstetigung des Erreichten nicht einfach ist. Oft kommt bei den Akteuren die Frage auf: Wie geht es nun verlässlich weiter, ohne dass sehr viel Geld in die Quartiere gesteckt wird?

Man muss dann versuchen die bewährten Prozesse in Strukturen zu überführen. Strukturen haben eine gewisse Verlässlichkeit und erleichtern geplante Abläufe. Man muss wiederum Anreize setzen, um sie zu gewinnen. Das ist eine typische Frage der Rahmenstrategie.

„Es ist zu konstatieren, dass in Politik, in Verwaltung, im Quartiersmanagement gleichermaßen wie in Wirtschaft, und Zivilgesellschaft in einem gemeinsamen Prozess gelernt werden muss. Lernen heißt häufig, auch mal Misserfolge zu haben. Ich denke, für die gesamte Entwicklung ist es so, dass aus solchen Misserfolgen, wenn man sie entsprechend gemeinsam aufklärt, am meisten zu lernen ist.“

Hella Dunger-Löper

Staatssekretärin, Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung

Partizipation, Aktivierung und Austausch - Soziale Stadtentwicklung orientiert sich an den Bürgern und an deren Wissen über die Situation vor Ort. Ihre Identifikation mit dem Quartier ist die Grundvoraussetzung für die Aktivierung lokaler Kräfte.

Es ist ein zentrale Anliegen des Berliner Senats die Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürger bei der Gestaltung ihres Lebensumfeldes zu erweitern. Dies wurde in den Grundsätzen zur Sozialen Stadt(-teil)entwicklung im Mai 2008 politisch beschlossen.

Wir sehen in den kleinteiligen Sozialräumen eine neue, wichtige Bezugsgröße der Landes- und Kommunalpolitik. Die Berliner Verwaltung verfolgt nun konsequent den Ansatz einer „integrierten und integrierenden Stadtentwicklungspolitik“.

Senat und Bezirke, alle Hierarchieebenen und Ämter werden kooperieren, um nachhaltige Strukturen zu erreichen. Wir wollen Ressourcen und Potenziale, auch die der lokalen Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in den Quartieren sichern und aktivieren. Wir werden auch neue Entscheidungsspielräume für die Bürger schaffen, um unser gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Leipzig-Charta der Europäischen Union forderte 2007 die Umsetzung von Governance-Verfahren. Der ‚Berliner Weg‘ der sozialen Stadtentwicklung darf gerne als ein bereits laufendes Best-Practice-Vorhaben der Charta verstanden werden.

„Auf der Ebene der Quartiere werden schon heute die Antworten auf Fragen gegeben, die häufig erst Morgen in der Gesamtstadt oder in der Gesamtgesellschaft gestellt werden. Ich denke hier an die Fragen von Integration, von demografischem Wandel und ganz besonders von Partizipation!“

Seit circa 10 Jahren arbeiten wir erfolgreich mit dem Quartiermanagement. Aus dem Erfahrungsreichtum unseres kooperativen, zielorientierten Wirkens in der Quartiersebene konnten wir auch neue Prinzipien und Strukturen für alle anderen Verwaltungsebenen gewinnen:

- Die Orientierung am kleinteiligen Sozialraum
- Die Notwendigkeit „integrierter Handlungskompetenz“
- Das Arbeiten in Ämter übergreifenden Teams
- Die Bedeutung der Präsenz vor Ort
- Die erfolgreichen Strukturen von Beteiligung
- Der Einsatz von Quartiersfonds

Wir wollen, dass diese Prinzipien in Zukunft nicht nur den 10 Prozent an Berlinern zu Gute kommen, die in der Kulisse des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ leben. Wir versuchen diese Strukturen stufenweise und flächendeckend in der ganzen Stadt zur Geltung zu bringen.

Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung

Deshalb begrüßen wir, dass die Berliner „Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung“ ein Modellvorhaben des Bundes im ExWoST-Forschungsfeld „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ ist. In unseren drei Pilotbezirken Pankow, Friedrichshain-Kreuzberg und Reinickendorf werden gegenwärtig die ersten Projekte entsprechend unseres neuen Planungsansatzes durchgeführt. Bewusst haben wir stabile und weniger stabil geltende Quartiere gewählt.

In den Gebieten Südliche Friedrichstadt, Reinickendorf-Ost und Weißensee werden gegenwärtig ämter- und hierarchieebenenübergreifende Projekte im Rahmen des Wettbewerbs "Quartier nach vorn" umgesetzt. Am Verfahren sind alle Berliner Landesressorts beteiligt.

In der Friedrichstadt werden Grundlagen für ein Bildungsnetzwerk entwickelt. In Reinickendorf wird die Vernetzung der Anwohner und Akteure rund um einen konfliktbeladenen Platz in Kooperation mit den relevanten Fachämtern unterstützt. In Weißensee erproben wir die Akteursvernetzung im Kiez und des Bezirksamts.

Zielsetzung

Was wollen wir mit dieser Rahmenstrategie erreichen? Um der Komplexität heutiger Problemlagen besser gerecht zu werden, soll der Ansatz der Sozialraumorientierung und auf Fachämter wie das Schul-, Sozial-, Gesundheits- oder Stadtplanungsamt übertragen werden. Die neuen Verfahrens- und Organisationsstrukturen werden unter Beteiligung aller Akteure entwickelt und noch stärker auf die vorhandenen Bedürfnisse und Ressourcen vor Ort ausgerichtet. Eine besondere Aufmerksamkeit in diesem Prozess wird die Verstetigung von neuen Kooperationenformen haben. Wie können Strukturen entwickelt werden, die flexibel sind, aber zugleich auch garantieren, dass die notwendigen Prozesse initiiert und qualifiziert werden? Wie kann man hierfür verbindliche Vereinbarungen schaffen?

„Wir versuchen mit dem offenen, bisweilen experimentellen Verfahren Mindeststandards zu formulieren, die das Qualitätskriterium der Sozialraumorientierung beschreiben und Strukturen auch qualitativ sicherstellen!“

Das Handbuch Sozialraumorientierung

Ein wesentliches Ergebnis dieses allgemeinen Lernprozesses soll die Entwicklung eines "Handbuchs zur Sozialraumorientierung" sein, das mit allen Senatsverwaltungen und den Pilotbezirken abgestimmt wird.

Wir benötigen allgemein gültige Mindeststandards bei der Analyse vor Ort, wie auch bei der Suche nach Partizipations- und Organisationsformen, bei der Konzeption von Projekten und dem Controlling über die eingesetzten Maßnahmen und Ressourcen.

Wichtige Inhalte des Handbuchs Sozialraumorientierung werden sein:

- Definition und Erfolgskriterien einer ressortübergreifenden Sozialraumorientierung
- Mindeststandards
- Empfehlungen zur Umsetzung: Entwürfe zu Ziel- und Kooperationsvereinbarungen
- sowie das "Gesammelte Wissen" (best practice).

Im Oktober 2008 wurde bereits zwei Workshops zum "Handbuch" mit den Bezirken und den Fachverwaltungen durchgeführt. Nun stellen wir den Entwurf auch hier auf den Prüfstand und erwarten ihre Anregungen. Weitere themenspezifische Workshops werden folgen und die Ergebnisse in das Regelwerk integriert werden. Dann wird es dem Berliner Senat und dem Rat der Bürgermeister zur politischen Abstimmung vorgelegt.

„Chancengleichheit und gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Quartieren haben für unser Handeln oberste Priorität. Wir werden alle Maßnahmen ergreifen, die auf diesen Weg hinführen.“

Dr. Ulrich Hatzfeld

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

Die wesentliche Fragestellung der Leipzig-Charta „Nachhaltige Stadt“ aus der Zeit der deutschen EU-Ratspräsidentschaft war: Wie positionieren sich die 27 EU-Mitgliedstaaten bei der Thematik „Integrierte Stadtentwicklung & sozialräumliche Entwicklung“?

Wir haben auf der europäischen Ebene angeregt, Sachverhalte oder Problemstellungen, die in den Städten zusammengehören auch zusammenzudenken und zu ressortübergreifenden Handlungsstrategien zu verbinden. Ich meine damit ein allgemeines Bekenntnis, dass in Zukunft unser Handeln auf staatlicher Ebene, in unseren Ministerien, in den Städten, aber auch, was auf der privaten Akteursebene passiert, sollte aufeinander abgestimmt werden. Die „Integrierte Stadtentwicklungsplanung“ will bewirken, dass Kommunen lernen über ihrer zukünftige Stadtentwicklungspolitiken demokratische Übereinkünfte herbeizuführen.

Das zweite wichtige Thema der Charta ist der gesellschaftliche Zusammenhalt. Überall in Europa ist zu beobachten, dass Arm und Reich sich auseinanderentwickeln. Wir müssen darüber nachdenken, wie wir die „Integrationsmaschine Stadt“ funktionsfähig halten.

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik

Die international angesprochenen Fragen benötigen jeweils eine nationale Antwort. Deswegen hat die Bundesregierung beschlossen, mit einer Nationalen Stadtentwicklungspolitik auf den in der Leipzig-Charta und der Territorialen Agenda der EU zu reagieren. Mit der „Nationalen Stadtentwicklungspolitik“ wird ein breiter gesellschaftlicher Dialog beginnen. Es besteht das Angebot an alle Verantwortlichen aus Politik, Verwaltung, planenden Berufen, Wirtschaft und Wissenschaft, sich zu den Themen Stadt, Zusammenleben in der Stadt, urbane Qualitäten und good governance einzubringen. Wir wollen aber auch vor Ort zuhören, wo Engagement für Stadt und Gemeinschaft tatsächlich stattfindet. Deshalb wenden wir uns auch an zivilgesellschaftliche Gruppen, Gewerkschaften, Kirchen, Sozialverbände und Medien. Alle, die an der Zukunft von Stadt und Region Interesse haben, sind eingeladen. Die „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ ist ein Gemeinschaftsprojekt.

„Das ist eigentlich das Neue daran: der Sozialraumbezug nach dem Motto ‚Was wollen die Leute, was interessiert sie wirklich‘. Das ist die entscheidende Perspektive. Und da müssen wir uns etwas einfallen lassen, dass wir zusammen mit den Kommunen die Rahmenbedingungen schaffen, dass man dem nachkommen kann.“

Unser Vorhaben zielt auf neue Ideen und neues Engagement. Deshalb sollen auch Projekte umgesetzt werden: Wir verfolgen Projekte, die die Praxis der Stadtentwicklungspolitik in der Bundesrepublik anregen und verändern, aber auch solche, die eine öffentliche Diskussion über die Zukunft unserer Städte und Regionen auslösen können. Wir suchen nach neuen Strukturen, neuen Koalitionen und wollen einen Prozess initiieren, der sich verstetigen soll. Unser Handeln beruht auch auf einem neuen Verständnis von Investitionsprogrammen, insbesondere in den Fragen ihres Problembezugs, ihrer zeitlichen Begrenzung und dem Controlling. Stadtentwicklungspolitik muss sich sehr schnell an die Veränderung von Städten anpassen. Es bedarf einer ständigen Qualifizierung. Auf Bundesebene betrifft dies vor allem die Einbindung der Stadtentwicklungspolitik in das gesamt-staatliche Handeln und die Weiterentwicklung von Förderprogrammen. Zudem soll die zeitlich begrenzte Projektreihe "Für Stadt und Urbanität" das öffentliche Bewusstsein für Stadtentwicklung schärfen. Wir wollen Möglichkeiten in urbanen Handlungsfeldern aufzeigen und Räume für das Engagement von Bürgern und Wirtschaft öffnen.

„Entscheidend ist, ob wir der Praxis vor Ort helfen. Das betrifft im wesentlichen die Kommunen und die Zivilgesellschaft. Wir müssen den Leuten helfen, ihre eigenen Interessen zu erkennen, sie zu formulieren und sie umzusetzen. Jeder Teil der Stadt muss seine Chancen haben und muss diese Chancen auch umsetzen können.“

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und das Bundesamt für Bauwesen und raumordnung (BBR) haben 2008 einen öffentlichen Aufruf zur Projekteinreichung gestartet und im Herbst bundesweit 70 Projekte ausgewählt, die in der Stadt- und Regionalplanung innovativ sind. Die erfolgreiche Projektsuche thematisierte die folgenden Handlungsbereiche:

- Bürger für Ihre Stadt aktivieren - Zivilgesellschaft
- Chancen schaffen und Zusammenhalt bewahren - Soziale Stadt
- Städte besser gestalten - Baukultur
- Die Stadt von morgen bauen - Klimaschutz und globale Verantwortung
- Die Zukunft der Stadt ist die Region - Regionalisierung

Wir sind in optimistischer Erwartung auf die Ergebnisse der initiierten Projekte. Ziel unsere Anstrengungen muss die Stabilisierung städtischer Quartiere und die Verstetigung selbsttragender Strukturen sein. Wir sehen es gerade in Berlin, dass das in vielen Projekten funktioniert. Und wir hoffen, dass wir demnächst alle dem Berliner Weg der integrierten Stadtentwicklung folgen.

Gisela Kallenbach

Europäisches Parlament

Mehr als 50 Prozent der Menschen weltweit und mehr als 80 Prozent der Europäer leben in Städten. Der europäische städtische Raum ist der zentrale Ort, in dem die Menschen arbeiten und leben. Damit werden die Städte und ihr Umland mit entscheidend für den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Erfolg Europas insgesamt. In den europäischen Städten fokussieren sich sämtliche Probleme der aktuellen Entwicklungen in ihrer ganzen Komplexität. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der drohenden Klimaveränderungen, steigender sozialer Spannungen, der Übernutzung der Natur, der zunehmenden Globalisierung aber auch von Abschottungsbestrebungen statt Integration ist eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung eine der wichtigsten Herausforderungen für die Zukunft.

Die europäische Ebene hat zwar keine originäre Kompetenz für Raum- oder Stadtplanung, jedoch gibt es einerseits Aktivitäten wie z.B. Eurocities, Urbact, ICLEI von den europäischen Städten und andererseits verfolgt der Europäische Rat seit 2004 auf Ebene der Open Method of Coordination (OMC) zahlreiche Aktivitäten auf diesem Gebiet. Und natürlich bietet die EU verschiedene Anreizinstrumente wie die Gelder aus den Struktur-, Kohäsions- und Sozialfonds.

Dass es aktuell nicht die eine institutionelle Zuständigkeit der EU für Stadtentwicklung gibt muss kein Nachteil sein. Es gilt das Subsidiaritätsprinzip. Die Entscheidung, was vor Ort geschehen soll, muss auch vor Ort getroffen werden. Natürlich wie in der Leipzig-Charta gefordert, unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger, wie auch Einbeziehung der Städte und Kommunen bei Fragen der nationalen Entwicklungsstrategien.

Raumentwicklung in Europa wird also trotz fehlender direkter Zuständigkeit dennoch heute schon in erheblichem Maße von europäischer Politik beeinflusst. Von besonderer Bedeutung ist die EU-Regionalpolitik, die in der aktuellen Förderperiode 2007-2013 insbesondere die territoriale Dimension hervorhebt. Darüber hinaus nimmt die EU auch indirekt Einfluss etwa durch Wettbewerbspolitik und Binnenmarkt, öffentliche Daseinsvorsorge, Kohäsionspolitik, Umweltpolitik, Verkehr und transeuropäische Netze aber auch Forschung, Technologie und Entwicklung.

Über mehrere Ratspräsidentschaften lässt sich die Entwicklung der letzten Jahre verfolgen. Im November 2004 wurde in Rotterdam der Beschluss gefasst, dass eine Territoriale Agenda aufgestellt werden soll. In Luxemburg 2005 wurden dafür sechs Prioritäten festgelegt, nämlich Fördern polyzentrischer Städtenetze, Stadt-Umland-Partnerschaften, Transnationale Kooperation in Wirtschaftsklustern bzw. Innovationsregionen, die bessere Nutzung Transeuropäischer Korridore im Transport und

Energiesektor, ein Transeuropäisches Risikomanagement sowie die Stärkung ökologischer und kultureller Vielfalt. Im gleichen Jahr wurden in Bristol Grundprinzipien für nachhaltige Kommunen beschlossen. Diese können je nach örtlichen Gegebenheiten unterschiedlich gestaltet sein. Es gibt keine Standardvorlage, aber es sollen Orte sein, in denen die Menschen heute und morgen leben und arbeiten wollen.

Die Territoriale Agenda, die gemeinsame Ziele für die Raumplanung beschreibt, greift dieses Anliegen auf. Auch hier haben die Städte eine Schlüsselrolle. Sie sollen darauf achten, dass die Schaffung von nachhaltigen Städten aktives Engagement, aktive Beteiligung aller Betroffenen und abgestimmte politische Entscheidungen auf allen Ebenen erfordert.

2007 wurden mit der Leipzig Charta unter der deutschen Ratspräsidentschaft Grundlagen für eine Neuausrichtung der Städtepolitik in Europa geschaffen. Und nun haben wir unter französischer Ratspräsidentschaft hoffnungsvolle Anzeichen, dass dieser Prozess weitergeht. Ich hoffe, dass es nun tatsächlich zu konkreten Verabredungen und konkreten Verpflichtungen kommt. Angekündigt sind Benchmarks-Indikatoren, neue Werkzeuge, neue Tools. Ich denke oft aber auch, dass wir zu viel gute Worte machen. Wenn es dann konkret wird, dann sieht es meistens schlecht aus mit Verpflichtungen, die wir eingehen. Oft bleibt es auf der europäischen Ebene nur bei guten Empfehlungen.

Integrierte Handlungskonzepte

Alle Städte stehen miteinander im Wettbewerb. Kaum eine Stadt kann sich ihrer wirtschaftlichen Basis mehr sicher sein. Ich sehe Metropolregionen mit starker Prosperität auf der einen Seite. Auf der anderen Seite gibt es viele städtische Gebiete, die zunehmend ihre Handlungsfähigkeit verlieren. Klimaschutz und sozialer Zusammenhalt sind die zwei zentralen Herausforderungen, die die Städte nur meistern, wenn sie ihre Politik strategisch neu ausrichten. Beide Herausforderungen sind eng miteinander verbunden. In beiden Bereichen müssen wir mit einer langfristigen, strategischen Politik Kostenexplosionen und Verteilungskonflikten vorbeugen.

Hier wollen wir auf „integrierte Handlungskonzepte“ bauen. Dafür brauchen eine kohärente Politik, vor allem eine sektorale und horizontale Zusammenarbeit, aber auch die Abstimmung der unterschiedlichen Entscheidungsebenen. Idealerweise werden dabei kohärente, nachhaltige Ansätze auf allen räumlichen Ebenen, mit allen relevanten Sektoren und unter Einbezug aller betroffenen amtlichen und nichtstaatlichen Stellen entwickelt und umgesetzt. Kurzfristige Maßnahmen dürfen den langfristigen Zielen der Nachhaltigkeit nicht widersprechen. Deshalb brauchen wir die Städte als Akteure. Keine noch so guten Verpflichtungen auf europäischer oder nationaler Ebene können ohne das Agieren der Städte umgesetzt werden. Das heißt, die nationale Ebene hat Städte und Regionen in die inhaltliche Diskussion einzubeziehen. Auf regionaler Ebene, in den

Ländern sollen die Wirtschafts- und Sozialpartner und auch die NGOs, die Umwelt- und Sozialverbände einbezogen werden.

„Dieser integrierte Ansatz und das Partnerschaftsprinzip sind für mich entscheidende Punkte, wie wir tatsächlich bürgernah unsere Städte im 21. Jahrhundert entwickeln können, wo wir auf benachteiligte Stadtgebiete eingehen, was Sie gerade hier in Berlin mit dem Quartiersmanagement, mit den guten Erfahrungen, die wir über die urbanen Projekte auf europäischer Ebene gemacht haben.“

Nur muss man dann den zivilgesellschaftlichen Organisationen und Akteuren dazu auch die entsprechenden Mittel und Strukturen zur Verfügung stellen. Es ist ein großer Unterschied, ob jemand diese Arbeit in seiner Freizeit macht oder ob man von Berufs wegen die Entwicklung dieser Pläne vorantreibt. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Ebenso hoffe ich, dass der integrierter Ansatz auch eine verbindliche Bedingung für den Erhalt von EU-Mitteln wird. Wir müssen dieses Instrument „Förderung“ politisch nutzen und festlegen: Wenn europäische Gelder eingesetzt werden, dann müssen sie tatsächlich einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Entwicklung dienen.

Laila Atrache-Younes

Quartiersmanagerin, *Quartiersmanagement Zentrum Kreuzberg/Oranienstraße*

Ich möchte Ihnen einige Erfahrungen aus der Praxis als Quartiersmanagerin im Zentrum Kreuzberg/Oranienstraße mitteilen. Vorab muss erwähnt werden, dass es für die Arbeit im Quartier keine fertigen Konzepte geben kann. Jedes Quartier hat gebietspezifische Rahmenbedingungen und Faktoren, nach denen man die Konzepte und Methoden anpassen muss. Im Gebiet Zentrum Kreuzberg/Oranienstraße leben 70 Prozent Migranten. Unser vorrangigstes Ziel ist es, die Voraussetzungen für Integration und Chancengleichheit im Quartier zu schaffen – und zwar eine Chancengleichheit für alle Menschen - über die Grenzen der Kulturen hinweg!

„Wir müssen mit den Bürgern aus anderen Kulturkreisen in einen gleichberechtigten Dialog treten. Dazu müssen wir die Menschen direkt ansprechen, ihre Kommunikationsstruktur akzeptieren und versuchen, die Integration, auch aus der Sichtweise der Menschen zu sehen. Wir müssen den Gegensatz zwischen „Ihr“ und „Wir“ aufbrechen!“

Wie versuchen wir in unserem Quartiersmanagement-Gebiet Integration und Partizipation zu erreichen? Zum einen haben wir einen Quartiersrat, in den die Bürger ihre Bedarfe einbringen können und wir uns im gemeinsamen Dialog auf Prioritäten in der Quartiersentwicklung einigen. Doch bei Anwohnern mit Migrationshintergrund sind es oftmals eher die kleinteiligen und langfristig angedachten Maßnahmen, die neue Wege der Kommunikation eröffnen. Es ist ein Lernprozess, in dem man auch die eigene Perspektive und Herangehensweise ändern muss. Und dann kann es auf einmal ganz einfach sein...

Beispielsweise haben wir bei einem Projekt, das speziell an Frauen aus dem türkisch- und arabischsprachigen Raum orientiert war, die persönliche Ansprache ohne Plakate und Flyer gewählt und ein gemeinsames Frühstück organisiert. Wir wurden in Kollgenkreisen anfangs dafür belächelt, doch nach einem halben Jahr hatten wir einen Kreis von 50 Frauen geschaffen, die angefangen haben, über ihre Probleme und Bedürfnisse zu sprechen.

Eine sehr wichtige Voraussetzung bei diesen Gesprächen war die Anwesenheit von muttersprachlichen Ansprechpartnerinnen und die Kommunikationskultur. Nicht wir haben ihnen gesagt, was sie brauchen, sondern sie haben es uns mitgeteilt: sie wollten mehr Informationen über Schulbildung und Erziehung in den Kindertagesstätten. Wir haben bemerkt, dass Chancengleichheit schon bei der frühkindlichen Erziehung

thematisiert werden muss. Nur so können sie die späteren Probleme von mangelnden Sprachkenntnissen und schulischen Qualifikationen bei Jugendlichen vermeiden.

Bei dem Thema Bildung spielt für uns auch die Vernetzung von den relevanten Institutionen und ihren Maßnahmen eine zentrale Rolle. Wir haben es geschafft für eine quartiersansässige Grundschule mit 98 Prozent Migrantenkindern eine Arbeitsgemeinschaft „Bildung“ zu initiieren, in der die Schule, das Bezirksamt, insbesondere das Jugendamt, Vereine und Initiativen mit Hilfe der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung bedarfsorientierte Förderkonzepte für die Kinder suchten. Nun versuchen wir diese Konzepte in gemeinsamer Kraftanstrengung zu realisieren.

„Wir befinden uns in einem Entwicklungs- und Lernprozess. Wir machen auch Fehler, aber sobald wir es merken, werden die Maßnahmen modifiziert und neue Wege für unsere gemeinsamen Ziele gesucht!“

Wir haben also mit unserem integrierten, sozialraumorientierten Handeln im Quartier einige Erfolge. Die Aktivierung und Partizipation der Anwohner verbessert sich zunehmend. Doch sollten wir auch offen ansprechen was nicht funktioniert oder besser gesagt noch nicht funktioniert, denn alles kann sich ändern...

Wir alle müssen „längerfristiges Denken“ lernen. Wir müssen Mut für Maßnahmen entwickeln, die vielleicht nicht sofort sichtbare Erfolge vorweisen, aber präventiv und langfristig wirken. Das ist eine Frage des Bewusstseins gegenüber den vorhandenen Problemstellungen.

Zudem würde ich mir eine konsequentere und vorausschauende Abstimmung mit dem ansässigen Bezirksamt wünschen. Wir benötigen eine intensivere, in kürzeren Zeitabständen erfolgende Kommunikation mit den verantwortlichen Ämtern, um eine noch bessere Maßnahmenvernetzung und mehr Ressourcen- bzw. Mittelbündelung für die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Wir können die Kommunikation noch verbessern.

Frank Bielka

DEGEWO Berlin, *Bildungsverbund Gropiusstadt*

Die DEGEWO ist das größte kommunale Wohnungsunternehmen Berlins. Wir beteiligen uns mit dem Projekt Bildungsverbund Gropiusstadt am integrativen Ansatz in der gleichnamigen Berliner Großwohnsiedlung. Als Wohnungsgesellschaft wollen wir künftig auf die Entwicklung im Quartier positiven Einfluss nehmen. Ein Anliegen, das in der Wohnungswirtschaft insgesamt zunehmend zu beobachten ist.

Als Vermieter merken Sie schnell, wenn bestimmte Aspekte in den Quartieren nicht stimmen. Die DEGEWO hat im Oktober 2005 eine repräsentative Umfrage durchführen lassen: Wir wissen nun, dass 90 Prozent der Eltern das Bildungsangebot in einem Quartier für das wichtige Kriterium für den Wohnungsstandort erachten. Das heißt, der Ruf einer Schule kann das Image eines Quartiers mitbestimmen und für die Zusammensetzung der Bewohner im Quartier entscheidend sein. Deshalb kann sich für eine Wohnungsgesellschaft das Engagement in Bildung durchaus rentieren.

„Ist das Bildungsangebot gut, bleiben auch junge Familien, die aufstrebend sind, dem Quartier treu und sorgen für eine soziale Mischung und Stabilisierung.“

Diese Überlegungen führten zu unserem Engagement für Bildungsverbünde im Brunnenviertel des Bezirks Wedding und seit 2007 in der Neuköllner Gropiusstadt. Die Gropiusstadt ist eine Großsiedlung der 60er Jahre. Die DEGEWO verwaltet dort 4.000 von insgesamt 16.000 Wohnungen. Wir bemerkten, dass die Wohnzufriedenheit sinkt, weil der Migrantenanteil in den Schulen auf über 50 Prozent anstieg. Es gab erste Fluchtbewegungen seitens der Eltern, ihre Kinder bevorzugt auf der Oberschule im benachbarten Köpenick anzumelden. Wir haben daraufhin die Initiative ergriffen und mit der örtlichen Schulverwaltung, dem Bezirksstadtrat, mit der Landesregierung und dem Quartiersmanagement Gropiusstadt einen lokalen Bildungsverbund gegründet. Dem Forschungsinstitut empirica obliegt das Projektmanagement, finanziert wird das Projekt von der DEGEWO, der Senatsverwaltung für Bildung und dem Bund.

Unsere vorrangigen Ziele sind : die Verbesserung der individuellen Sprachkompetenz, eine stärkere Integration der Eltern, der Abbau von Schuldistanz und Motivationshemmnissen, die optimierte Vernetzung von Kita zur Grundschule, wie auch von Grundschule zur Oberschule, bis hin zur persönlichen Berufsorientierung. Unser Ziel ist das Bildungs- und Qualifikationsniveau im Quartier deutlich anzuheben.

Das Berliner Schulgesetz soll seit einigen Jahren den Wettbewerb der Profilierung zwischen den Schulen stärken. Das ist ein begrüßenswertes Vorhaben. Ein Wettbewerbsverfahren versagt aber bei den Schulen, die schon Probleme haben. Deshalb organisieren wir den Verbund. Wir führen die lokalen Schulen zusammen und machen sie aufmerksam auf den Zusammenhang zwischen Situation Schule und Situation Quartier. Und natürlich ist die DEGEWO auch ein starker Partner. Wir können Kontakte zu anderen Institutionen und deren Möglichkeiten organisieren. Gerne unterstützen wir öffentliche Auftritte der Schulen und sponsern Events. Wir haben beispielsweise einen „Schüler-Triathlon“ ins Leben gerufen, an dem 800 Kinder teilgenommen haben.

„Wir wollen, dass die Schulen mehr Selbstbewusstsein tanken, in dem sie die eigenen Erfolge kommunizieren und damit ins Quartier ausstrahlen.“

In der Gropiusstadt fördern wir deshalb die Kommunikation zwischen den Schulleitungen und zwischen den Lehrern. Wir brauchen den Austausch über quartiersspezifische Probleme und den Dialog mit den Eltern. Das bedeutet zunächst einmal mehr Arbeit für die Schulleitungen und die einzelnen Lehrer... Doch der Erfolg gibt uns Recht: Im April 2007 haben wir für 300 Lehrer eine Zukunftswerkstatt organisieren können. Die Schulen haben zusammen ihre Stärken und Schwächen diskutiert, sie haben gemeinsame Aktionen für das Quartier geplant. Sie wollen sich um Platzstrukturen kümmern und im Frühjahr eine Baumpflanzaktion durchführen. Vor einigen Tagen haben sie in einem Gemeinschaftshaus des Quartiers eine Bildungsmesse durchgeführt. Die Grundschulen und die Oberschulen konnten ihre Angebote den Schülern und den Lehrern, aber besonders auch den Eltern bekanntmachen. Sie konnten Profil zeigen, damit die Eltern sehen: Diese Schulen hier haben was drauf! Ich muss nicht im Interesse meiner Kinder das Quartier wechseln.

Frauke Burgdorff

Montag Stiftung Urbane Räume, *Bildungslandschaft Altstadt Nord Köln*

Die „Montag Stiftung Urbane Räume“ ist eine Institution, die versucht Kommunen in ihrer öffentlichen Verantwortung qualifizierend zu stärken. Als Vertreterin der Stiftung berichte ich Ihnen von einem kooperativen Projekt mit der Stadt Köln, das auch Teil der Nationalen Stadtentwicklungspolitik ist: die Bildungslandschaft Altstadt Nord.

Ziel des Projektes ist die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen im Stadtteil um den Klingelpützpark zu verbessern. Ein Verbund aus sechs Institutionen – eine Grundschule, eine Hauptschule, zwei Gymnasien, eine Freizeitanlage und ein Jugendtower wollen gemeinsam eine Bildungslandschaft im Quartier gestalten. Es sollen im pädagogischen wie baulichen Sinne neue Räume in einem partizipativen Prozess geschaffen werden. Die Inhalte und die Formen der Zusammenarbeit wurden von den Einrichtungen mit der Leitidee „Bedeutungsvolles Lernen“ in sechs Werkstätten entwickelt. Im Mai 2007 haben die beteiligten Einrichtungen, die Stadt Köln und die Montag Stiftung eine entsprechende Kooperationsvereinbarung getroffen. Mit einem Budget von 60 Millionen Euro soll die einzigartige Bildungslandschaft für circa 2.000 Kinder und Jugendliche und etwa 140 Pädagogen entstehen.

„Kooperatives Lernen - Ohne eine neue Prozesskultur geht das nicht. Planer lernen von Pädagogen – und umgekehrt. Dabei hilft der mehrfache Perspektivenwechsel – von innen und von außen, von Nutzern und externen Experten.“

Die Institutionen beschritten dann den Weg einer abgestimmten Entwicklung. Ein Schwerpunkt für die zukünftige bauliche Entwicklung lag in der Abschätzung von möglichen Raumbedarfen der Einrichtungen. Die zwei Arbeitsgruppen „AG Bau“ und „AG Pädagogik“ erarbeiteten Grundlagen für den weiteren intensiven Beteiligungsprozess. Im Herbst 2007 fand ein erster Partizipationsworkshop statt, auf dem die Möglichkeiten der Einbindung der Kinder und Jugendlichen diskutiert wurden. Im Februar 2008 wurden dann die Schüler, Eltern und Anwohner dazu aufgefordert ihre Anliegen in der 1. Ideenkonferenz einzubringen. Wir merkten, dass es für den Erfolg unverzichtbar ist, die Planerteams in den Dialog mit den Nutzern und Bildungsexperten zu bringen. Gerade weil auch die Kommunikation zwischen den Disziplinen so schwer verlief, haben wir versucht in ersten Schritten vom Bedarf zum Programm zu gelangen. In einem kooperativen Dialog wurden die eigenen Bedarfe erarbeitet und die der Partner erkannt. Es wurde beispielsweise versucht nicht unreflektiert „Raum“ zu sagen, sondern zu erst einmal die Aktivitäten zu benennen. Wenn möglich wurden die pädagogischen Konzepte synchronisiert und der Raumbedarf gemeinsam organisiert.

Das erarbeitete Nutzungsprogramm wurde Grundlage für den folgenden dreistufigen städtebaulichen Planungsprozess mit international besetzten Planungsteams. Weil wir aber merkten, dass das erarbeitete Raumprogramm allein nicht qualitativ zielführend sein kann, haben wir die Jugend integriert. Die Kinder und Jugendlichen präsentierten den geladenen Experten ihren Stadtraum. Sie ließen diese an gewählten Stationen über „Wohlfühl- und Unwohlfühlorte“ entscheiden. Die Experten irrten regelmäßig...

Dank der Unterstützung des Programms „Nationale Stadtentwicklungspolitik“ konnten fünf Architekturvermittler engagiert werden, die in den Schulen recherchierten, worauf die Planer besonders achten sollten. So konnte der ganze Park und seine Gestaltung nutzerorientiert analysiert werden.

Im September 2008 wurde dann von einer Jury ein Entwurf gewählt, von dem angenommen wurde, dass er für die weitere Entwicklung des Areals zur Bildungslandschaft die beste Basis sein werde. Ich möchte hier nicht verschweigen, dass er gegenwärtig viel diskutiert wird. Er ist wegen eines bedauernswerten Kommunikationsfehlers umstritten. Die Unterlagen wurden nicht als „veränderbarer Entwurf“ kommuniziert und gingen unvermittelt an die Presse.

Daraufhin haben wir leider öffentliche Diskussionen in kleinteiligen, änderbaren Detailfragen unter dem Motto „Bäume gegen Bildung“ bekommen. Ich bin mir aber dennoch sehr sicher, dass unser Vorhaben der Planungsbeteiligung von 2.200 Jugendlichen ein Erfolg sein wird.

Ursula Meys

Bezirksamt Spandau, „Familie im Zentrum“ (FiZ)

Das Bezirksamt Spandau hat in Kooperation mit der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung in den drei Spandauer Quartiersmanagern Falkenhagener Feld West, Falkenhagener Feld Ost und Heerstraße das Modellprojekt „Familie im Zentrum“ initiiert. Wir verfolgen mit dem integrativen Handlungsansatz den Ausbau von Kindertagesstätten und Grundschulen. Wir wollen pädagogische Innovationen fördern. Wir stellen dabei das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ bewusst in den Vordergrund.

„Eine sehr wichtige Erfahrung, die ich persönlich im Zusammenhang mit FiZ gemacht habe, ist, dass auf der praktischen Ebene Menschen zusammenkommen, die neugierig sind, mutig sind, kreativ sind... und wenn dann noch das notwendige Geld vorhanden ist, dann sind die Rahmenbedingungen geradezu ideal.“

Von besonderer Bedeutung ist für uns die Eltern- bzw. Familienkompetenzen wieder zu stärken. Wir wollen gezielt die Kinder fördern und ihnen verbesserte Bildungschancen ermöglichen. Wir setzen auf ehrenamtliches Engagement und Nachbarschaftshilfe. Besonderes Augenmerk legen wir auf die Integration von ausländischen Familien, aber auch auf das generationsübergreifende Nachbarschaftsleben. Und natürlich legen auch wir in besonderen Wert auf die drei Prinzipien: Kooperation, Partizipation und Vernetzung!

„Es ist uns sehr wichtig, dass wir auch Kooperation und Vernetzung auf der Ebene der Steuerung haben. Das macht deutlich, dass FiZ nicht nur ein Projekt meiner Abteilung Jugend und Familie, sondern, dass es ein gemeinsames Projekt aller Abteilungen des Bezirksamtes Spandau ist. Das heißt, nicht nur Jugendhilfe und Stadtentwicklung, sondern auch: Soziales, Gesundheit, Schule, Finanzen und das Bürgermeister- und Ehrenamtsbüro!“

Wir haben sogenannte „Familienzentren“ an zwei Kindertagesstätten und einer Grundschule geschaffen. Wir bieten in diesen Zentren beispielsweise Väter- und Müttergruppen, Familiencafés, Kulturnachmittage, Beratung und Begleitung bei Behörden und vieles mehr an. Die Familienzentren kooperieren mit allen Institutionen des Quartiers: Schule, Kita, Jugendfreizeiteinrichtungen, Abenteuerspielplatz, die Kirchengemeinden und sogar der Polizei.

Wir haben „FiZ“ ganz bewusst an der Kindertagesstätte und der Grundschule angesiedelt, denn beinahe alle Kinder besuchen diese Regeleinrichtungen. Es ist also ein „niedrigschwelliger“ Zugang. Unabhängig von Herkunft, Nationalität, Religion und Einkommen ist jeder willkommen. Und unser pädagogisches Personal hat sozusagen den „geschulten Blick“, es erkennt frühzeitig, dass eine Familie Unterstützung braucht.

Wenn ich nach einem Jahr auf den Projektverlauf zurückblicke liegt mir eine abschließende Bemerkung besonders am Herzen:

„Alle Professionen und alle Bereiche müssen zusammenarbeiten und sie müssen sich als multiprofessionelles Team im Stadtteil verstehen. Das heißt, es darf keine Pädagogen erster und zweiter Klasse geben. Das gibt es aber in der Praxis oftmals noch: Die Hierarchie Erzieherinnen, Erzieher, Sozialarbeiter und dann die Lehrer. Also, jeder muss für sich seinen Standort haben, aber auch die Wertschätzung gegenüber der anderen Profession mitbringen. Als Planerin finde ich auch wichtig, ich bin selber fünf Jahre lang Jugendhilfeplanerin im Bezirk gewesen: Es darf auch keine Planerinnen und Planer erster und zweiter Klasse geben. Auch das gibt es immer noch - auch in Berlin! Eine Konkurrenz zwischen Stadtentwicklungsplanern und Jugendhilfeplanern und Sozialplanern... Jeder muss für sich das, was er an Fähigkeiten hat, in den Sozialraum, in die Bezirksregion mitbringen, und dann muss das Problem gemeinsam gelöst werden.“

Georg Steinbach

Dezernat Bildung, Jugend, Soziales, Stadt Herford, *Stadtteillotsen im Quartier*

Ich möchte Ihnen kurz von unserem Herforder Projekt „Stadtteillotsen im Quartier“ berichten: In einem sozial problematischen Herforder Stadtteil namens „Kleines Feld“ wollen wir neue zivilgesellschaftliche Partnerschaften gründen, um Barrieren zwischen den Generationen und Kulturen zu überwinden. An unserem Projekt beteiligen sich drei freie Träger, zwei Schulen, zwei Kindertagesstätten, ein Hort und die Stadt Herford mit ihren Fachabteilungen Jugendamt, Sozialamt, Sozial- und Altenhilfeplanung und die Ausländerbehörde. Das Projekt wird von der Universität Bielefeld wissenschaftlich begleitet. Wir konnten von Beginn an mit einer bereits vernetzten Infrastruktur von 30 kommunalpolitisch engagierten Personen kooperieren. Um das Projekt aber auf breitere gesellschaftliche Füße zu stellen, haben wir eine erfolgreiche Stadtbezirkskonferenz (Zukunftswerkstatt) abgehalten, bei der die Ziele für das Quartier gemeinsam mit den Bürgern entwickelt wurden.

„Wir haben als Wegweiser für das Projekt drei große B´s konzipiert: Beteiligen, Begeistern, Begleiten!“

Wir wollen mit dem Projekt folgende Ziele verfolgen:

Wir wollen das Quartier attraktiver gestalten. Das soziale Klima soll positiv gefördert werden. Wir wollen Respekt und Verantwortungsübernahme steigern. Wir werden neuartige Lern- und Bildungsgelegenheiten schaffen. Insbesondere ältere Bürger und Migranten sollen integriert werden. Sie sollen als Stadtteilexperten eine „Lotsenrolle“ für die verschiedenen Milieus im Quartier übernehmen. Davon versprechen wir uns „Multiplikatoreneffekte“ und eine nachhaltige Kultur des Engagements. Die dafür noch zu erweiternden personellen Kompetenzen wie beispielsweise sprachliche Fähigkeiten, Organisationsfähigkeiten oder Wissensmanagement können innerhalb des Projektes im Sinne eines „lebenslangen Lernens“ erworben werden. Die Stadtteilexperten sollten dabei nicht nur an für sie relevanten Themen arbeiten (Wohnen, Fragen der Versorgung und Unterstützung) und ihre Bedürfnisse artikulieren, sondern von Anfang an in einen generationenübergreifenden Austausch eingebunden sein, in dem auch die kulturelle Vielfalt des Quartiers zum Tragen kommt.

Projektmodule

Wir arbeiten mit fünf Projektmodulen:

1.) Erwachsenenlotse im Quartier

Der Erwachsenenlotse im Quartier ist die Keimzelle unseres Projekts. Er soll in direkter Ansprache an die Bürger die Kommunikation im Quartier verbessern und motivierend wirken, sich zu engagieren.

2.) Verantwortung fürs Quartier

Wir fördern momentan die siebten und achten Klassen einer Realschule, damit die Jugendlichen ehrenamtlich Verantwortung für ihr Lebensumfeld übernehmen. Die Schüler lernen zuerst theoretisch ihre eigenen Kompetenzen zu erkennen. Dann dürfen sie den Stadtteil mit den Lotsen erkunden. Sie sollen sehen welche Menschen dort wie leben. Sie sollen die Strukturen des Quartiers, seine Vereine und Initiativen kennenlernen. Dann sollen sie sich überlegen, wie sie sich einbringen wollen. Sie machen im zweiten Halbjahr ein Praktikum an einer selbstgewählten Einsatzstelle. Mittlerweile engagieren sich 90 Schüler circa anderthalb Stunden pro Woche in verschiedenen Praktikas. Sie helfen in den Bereichen Altenpflege, in Kitas, in Grundschulen, in der Jugendarbeit oder im Tier- und Naturschutz etc.

3.) Muttersprachliche Assistenten

Mit muttersprachlichen Assistenten fördern wir die Integration von Migranten im Quartier. Die Assistenten tragen als Mittler der unterschiedlichen Kulturen mit dazu bei, dass eine bessere Verständigung möglich wird. Darüber hinaus motivieren sie ihre Landsleute, am sozialen Leben und der Mitgestaltung des Quartiers teilzunehmen. Wir haben elf Frauen zu verschiedenen Themen ausgebildet und mit dem eigens geschaffenen Zertifikat im Rathaus gewürdigt. Sie helfen nun der Kommune, wenn wir Beteiligung in der Bevölkerung aktivieren wollen.

4.) Unterstützungsbörse

Wir wollten mit Hilfe eines Projektpartners eine neue Struktur der Nachbarschaftshilfe aufbauen. Dies hat bisher noch nicht gut funktioniert. Auch unser Versuch Dienstleistungen für ältere Menschen, die Unterstützung suchen, zu organisieren ist schwer. Es ist schwierig Bedarf und Angebot zeitgleich zu organisieren. Aber wir arbeiten weiterhin daran.

5.) Familie und Nachbarschaft

Das Projekt „Familie und Nachbarschaft“ ist ein evaluiertes Bildungsprogramm für die Zielgruppe von Eltern mit jüngeren Kindern in sozial benachteiligten Stadtteilen. Wir haben dazu fünf Erzieherinnen und einen Erzieher aus fünf stadtteilbezogenen Institutionen in einer Fortbildung qualifiziert. Sie helfen gegenwärtig acht sozial gefährdete Familien zu stabilisieren. Sie helfen ihnen einmal pro Woche im Alltag und bei der Kindererziehung.

Wolfgang Tiefensee

Bundesminister für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung

Ausgangspunkt für die Nationale Stadtentwicklungspolitik ist die Idee der Europäischen Stadt als Raum-, Sozial- und Wertemodell. Zum einen ist diese Europäische Stadt ein Erfolgsmodell: als Kristallisationspunkt der ökonomischen Entwicklung, als ökologisch sinnvolle Siedlungsform und als funktionsfähige soziale und ethnische Integrationsmaschine. Andererseits sucht man heute überall in Europa nach einer neuen Balance: zwischen ökonomischem Wachstum und nachhaltiger Entwicklung, zwischen baulicher Expansion und Bewahrung des historischen Erbes, zwischen sprunghafter Entwicklung der räumlichen Mobilität und Neubewertung von Nachbarschaft – um nur wenige wichtige Aspekte zu nennen.

Überall in Europa geht es um Strategien und neue Instrumente mit dem Ziel, die wirtschaftliche Prosperität von Städten zu sichern, ohne deren urbane Qualitäten zu gefährden. Überall kulminieren gerade in Städten ökologische Herausforderungen: Klimawandel, Verkehrsemissionen, Freiflächenmangel, reduzierte Artenvielfalt, usw. Parallel – und zum Teil in Verbindung damit – verstärken sich soziale und kulturelle Differenzierungen: die Unterschiede zwischen arm und reich, gebildet und ungebildet sowie einheimisch und fremd nehmen zwischen Städten und Stadtteilen dynamisch zu – zum Teil bis hin zur Gefährdung der urbanen Integrationskraft.

„In den Städten spielt sich ein Differenzierungsprozess ab. Dieser Differenzierungsprozess ist nicht nur innerhalb der Städte, sondern auch zwischen den Städten zu verzeichnen. Häußermann hat einmal von einer ‚doppelten Spaltung‘ gesprochen: der Spaltung innerhalb der Städte und der Spaltung zwischen den Städten. Innerhalb der Städte zwischen prosperierenden Stadtteilen und denjenigen, die sich abgehängt fühlen. Die Herausforderung ist also: Wie können wir die Wirtschaftskraft von Städten erhalten? Wie können wir Arbeitsplätze schaffen?“

Viele Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, bedürfen inzwischen der europäischen Perspektive. Denn die Rahmenbedingungen für Stadtentwicklung werden mehr und mehr von europäischen Institutionen und Regelungen beeinflusst. Stadtpolitik wird zur europäischen Stadtpolitik.

Die nationale Stadtentwicklungspolitik

Gleichzeitig bedürfen diese Fragen jedoch auch eines nationalen Standpunkts. Denn ohne eine solche Position können deutsche Städte ihre spezifischen Bedürfnisse und Interessen im europäischen Maßstab nicht wahrnehmen. Deswegen wird die Nationale Stadtentwicklungspolitik den mit der Leipzig-Charta und der Territorialen Agenda der EU

begonnenen europäischen Dialog intensivieren. Stadt ist ein Prozess ständigen Lernens und Anpassens. Das wird auch die Aktivitäten der Nationalen Stadtentwicklungspolitik bestimmen. Sie wird Projekte anstoßen, Kongresse veranstalten, Werkstätten initiieren und nach Beispielen suchen, die die Idee der europäischen Stadt mit Leben erfüllen. Das Ziel ist dabei immer dasselbe: es geht um die gerechte, kooperative, und nachhaltige Stadt.

„Der entscheidende Punkt, verabschiedet mit der Europäischen Charta im Juni 2007 in Leipzig, ist, dass wir die kompakte Stadt propagieren, in der alle Lebensbereiche - Wohnen, Arbeiten, Einkaufen und Freizeit - auf engem Raum, mit kurzen Wegen, mit einer Identität schaffenden Einheit, die sowohl Traditionsbewusstsein als auch zukünftige, nachhaltige Entwicklung in den Blick genommen wird. Das ist unsere Definition von europäischer Stadt.“

Ich werbe darum, dass wir quer über alle Hierarchien, sei es vertikal, von Kommune, Land und Bund, oder auch horizontal, wenn es um eine Interdisziplinarität der unterschiedlichen Politikfelder geht, integriert Städte voranbringen. Dazu bedarf es starker Kommunen, starker ländlicher Räume, einer Bürgerschaft, die sich dafür einsetzt, aber eben auch der Rahmenbedingungen, die der Bund setzt. Wir wollen Sie mit unseren Dokumenten der nationalen Stadtentwicklungspolitik, mit der Charta der Europäischen Stadt unterstützen. Ich hoffe, dass es uns gemeinsam gelingt, im europäischen Kontext aus der Stadt einen Wettbewerbsvorteil für die Zukunft zu machen.

Handlungsfelder

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik konzentriert sich auf fünf Handlungsbereiche, in die sich die Verantwortlichen aus Politik, Verwaltung, planenden Berufen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft – kurz: alle Interessierten – einbringen können:

1. Bürger für ihre Stadt aktivieren - Zivilgesellschaft

Weder Staat und Politik noch Wirtschaft können die anstehenden gesellschaftlichen und urbanen Veränderungsprozesse in den Städten allein bewältigen. Eine entscheidende Voraussetzung für eine gerechte, sozial integrierende Stadtgesellschaft ist, dass sich Bürgerinnen und Bürger in ihren Städten "wieder finden". Ohne bürgerschaftliches Engagement und private Initiativen laufen öffentliche Projekte und Maßnahmen der Stadtentwicklung oft genug leer: Gesellschafts- und Stadtentwicklungspolitik bilden einen Rahmen, der durch private Akteure ausgefüllt werden muss. Im Mittelpunkt stehen dabei Nachbarschaften, informelle Gruppen und auch das breite Spektrum zivilgesellschaftlicher

Organisationen. Wer in seinem direkten Lebensumfeld Verantwortung übernimmt, schafft nicht nur sozial nachhaltige Bindungen an die Stadt, sondern füllt den Begriff des Bürgertums mit einem positiven Inhalt. Dieses Engagement muss mit einer Anerkennungskultur verbunden werden, die sozialem und kulturellem Engagement den verdienten Stellenwert verleiht.

2. Chancen schaffen und Zusammenhalt bewahren – soziale Stadt

Stadt konstituiert sich im sozialen Zusammenhalt ihrer Bewohnerinnen und Bewohner. Sie ist Chance und Herausforderung für gesellschaftliche Teilhabe. Stadt steht seit Jahrhunderten für die Vision von Chancengleichheit, Teilnahme und Teilhabe, kurz für Integration.

Diese Stärke der europäischen Stadt gilt es zeitgemäß weiter zu entwickeln. Der Ausbau sozialer Gerechtigkeit als einer tragenden Säule unserer Gesellschaft ist heute so aktuell wie selten zuvor. Besonderer Beachtung bedürfen dabei die Schwachen in der Gesellschaft. Denn die Legitimation staatlichen Handelns hängt ganz wesentlich davon ab, ob ausgeglichene soziale Strukturen gesichert werden können und inwieweit der Ausgleich zwischen Freiheit und Gerechtigkeit gelingt. Ziel ist, die räumliche Segregation in Städten zu begrenzen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine leistungsfähige soziale Infrastruktur eine unerlässliche Voraussetzung. Das betrifft vor allem das Bildungssystem. Ohne ein gutes und für alle zugängliches Bildungssystem gibt es keine soziale Gerechtigkeit. In den Schulen bildet sich das soziale Kapital der Stadtgesellschaft. Angemessen ausgestattete Schulen im Stadtteil, gut eingebunden in ihr Umfeld, nehmen eine Schlüsselfunktion für die Qualifikation der Jugend ein. Sie sind elementar für die gesellschaftliche Integration von Migrantinnen und Migranten, Jugendlichen und sozial benachteiligten Bewohnergruppen. Auch hier gilt: soziales Engagement wächst vor allem in der Nachbarschaft.

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik beteiligt sich an der inhaltlichen und konzeptionellen Weiterentwicklung des Programms der Sozialen Stadt und überträgt damit den integrierten Ansatz einer ressortübergreifenden Kooperation auch auf weitere Handlungsfelder.

3. Innovative Stadt – Motor der wirtschaftlichen Entwicklung

Städte sind Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung. Sie sind lokale, regionale und transnationale Marktplätze, Verkehrsknoten, Zentren der Zuwanderung und der Integration, der Heterogenität, des Wissens und der Innovation. Die Transformation der Gesellschaft und der Wirtschaft hin zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft ist gerade in den Gemeinden, Städten und Ballungsräumen besonders weit fortgeschritten. Unsere Städte und Gemeinden sollen daher in ihrer Rolle als Wohn- und Arbeitsort gestärkt werden. Innerhalb der urbanen Ökonomie soll eine Verknüpfung zwischen kreativer und innovativer Forschung sowie Produktion und Vermarktung erreicht werden. Die Nationale Stadtentwicklungspolitik möchte dazu beitragen, dass die Städte und Stadtregionen als Inkubatoren der wirtschaftlichen Entwicklung dieser Idee gerecht werden und maßgeschneiderte Lösungen für die heutigen sowie künftigen wirtschaftlichen Herausforderungen entwickeln. Neben der Förderung von Talenten, Toleranz und Technologien sollen in den Städten und Gemeinden ein kommunikatives Umfeld geschaffen und gepflegt werden, das Innovationen und kreative Milieus nicht nur in der Erfolgs-, sondern bereits in der Pionierphase tatkräftig unterstützt. Dazu gehört es auch, Raum für Experimente zu schaffen.

4. Die Stadt von morgen bauen – Klimaschutz und globale Verantwortung

Lange Zeit wurde den umweltbedingten Beeinträchtigungen von Umwelt- und Lebensqualität sowie Gesundheit der Menschen keine ausreichende Beachtung geschenkt. Gerade urbane und kompakte Siedlungsstrukturen, wie sie für europäische Städte typisch sind, bieten jedoch im Gegensatz zu suburbanisierten bzw. zersiedelten Räumen hervorragende Bedingungen für Energieeinsparung und den Einsatz erneuerbarer Energien. Denn über die Minimierung von Transportwegen leisten städtische Strukturen einen wesentlichen Beitrag zur Energie- und Ressourceneffizienz. In der Nationalen Stadtentwicklungspolitik wird die aktuelle Diskussion über Energieeffizienz und erneuerbare Energien aufgenommen. Ziel ist es, beispielhafte und vorbildliche Projekte für eine saubere, nachhaltige und gesunde Stadt zu unterstützen. Auch hier zielt die Nationale Stadtentwicklungspolitik auf die Kooperation mit Bürgern, Wirtschaft und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen.

5. Städte besser gestalten - Baukultur

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik stellt das gute Bauen sowie die Strategie und Handlungsfelder der Baukultur in den Mittelpunkt von Projekten und Maßnahmen. Dabei geht es nicht allein um einzelne baukulturelle 'Highlights'; mehr Baukultur bedeutet vor

alles, eine durchgängige Gestalt- und Verfahrensqualität zum festen Bestandteil aller Projekte und Programme der Nationalen Stadtentwicklungspolitik zu machen. Denn Baukultur bedeutet auch Planungskultur, und beide gehören zur Haltung der Nationalen Stadtentwicklungspolitik.

6. Die Zukunft der Stadt ist die Region - Regionalisierung

Die Stadt kann ihre Aufgabe als Motor für Wachstum und Innovation nur wahrnehmen, wenn sie sich als Teil einer Region versteht. Die Veränderungsdynamik unserer Städte und Regionen kann nur dann erfolgreich begleitet werden, wenn staatliche, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure miteinander kooperieren. Erforderlich ist aber vor allem auch eine bessere Kooperation auf regionaler Ebene. Immer mehr Probleme, seien es die des Klimaschutzes, des Verkehrs, der Siedlungsentwicklung oder der Zentrenentwicklung, sind heute sinnvoll nur noch auf regionaler Ebene zu lösen.

Sie sehen wir brauchen starke Städte. Augustinus sagte: Städte sind nicht Straßen und Gebäude, sondern Menschen und ihre Hoffnung. - In diesem Sinne lassen Sie uns Stadt auf allen Ebenen weiterentwickeln. Vielen Dank.

Wim Hafkamp

Nicis Institute, Den Haag

Das Nicis Institut in Den Haag betreibt wissenschaftliche Forschung und Beratung zu städtischen Themen. Man kann es in seinen Aufgabenstellungen in etwa mit denen des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) vergleichen. Als wissenschaftlicher Direktor interessiere ich mich persönlich für Themen des sozialen Zusammenhalts. Ein besonderes Augenmerk sollten wir dabei auf die soziale Situation von Kindern richten. Sie sind unsere Zukunft – auch im ökonomischen Sinne! Leider müssen wir auch in den Niederlanden registrieren, dass soziale Probleme wie Arbeitslosigkeit, soziale Verwahrlosung in den Familien, Verwahrlosung des räumlichen Lebensumfelds, schlechte Gesundheitsverhältnisse, Ausbildungsdefizite und Kriminalität zunehmend Problematiken sind, die auch schon die Lebensverhältnisse von Kindern negativ beeinflussen. Wir sind aber deswegen in unserer Großstadtpolitik bemüht, dieser sozialen Schieflage zu begegnen!

„Ich glaube es ist sehr wichtig, den Menschen wieder in den Vordergrund zu stellen. Das ist auch ein Teil unserer Großstadtpolitik in den Niederlanden!“

Grotestedenbeleid

Ich möchte Ihnen kurz die niederländische Herangehensweise im Einsatz für benachteiligte Quartiere skizzieren. Sie werden sehen, dass auch für uns die „integrierte Stadtentwicklung“ von Bedeutung ist.

Wir arbeiten seit 1995 mit einem staatlichen Programm für Großstadtpolitik, der sogenannten „Grotestedenbeleid“ (GSB), die die spezifischen sozialökonomischen Probleme innerhalb von Städten fokussiert. Die GSB war eine staatliche Reaktion auf den Hilferuf der vier Kommunen Amsterdam, Rotterdam, Den Haag und Utrecht. In bisher drei Programmperioden wurde die Verbesserung der Lebensqualität, Sicherheit und Wirtschaftskraft forciert.

Phase 1 von 1995 – 1999 widmete sich den Themen Arbeit, Erziehung, Sicherheit, Lebensqualität und Pflege. In Phase 2 von 1999 bis 2004 traten die Themen „Arbeit & Wirtschaft“, „Physisches“ und „Soziales“, die dritte noch andauernde Phase, von 2005 bis 2009 widmet sich dem Thema „Weniger Bürokratie und mehr Freiheit für die Städte“. Mittlerweile arbeiten wir in einem Netzwerk von 40 städtischen Quartieren. Wir haben insgesamt 1,5 Milliarden Euro in das Programm investiert.

Unsere Vorgehensweise lässt sich auch von einem integrierten Ansatz leiten. Wir haben ein Abkommen zwischen der Regierung und den Städten, dass den Städten ein Pauschalbetrag zur Verfügung gestellt wird. So können die Städte eigenständig entscheiden, wo und wie sie den Betrag investieren wollen. Natürlich muss zum

Abschluss der Programmperiode auch Rechenschaft darüber abgebenen werden. Aber durch die pauschalierte Vergabe in Quartiersfonds ersparen wir den einzelnen Projektbeantragern einen ungerechtfertigt hohen Verwaltungsaufwand, den sie bei Beantragung gegenüber dem Bundesprogramm automatisch hätten. Kooperativ wurden Maßnahmenkataloge für die Quartiere erstellt. Die Maßnahmen wurden in einer Gruppe von verschiedenen Akteuren und politischen Verantwortlichen, sozusagen „von unten nach oben“ entlang der realen Bedürfnisse ausgearbeitet.

„Ich glaube auch, dass es sehr wichtig ist, dass wir Respekt zeigen, dass wir den Menschen ihre Würde geben, dass sie sich mit ihrem Bezirk identifizieren können und ihre eigene Identität finden bzw. aufrechterhalten können.“

Städtische Problemlagen werden heute zunehmend komplexer und sind oft eng miteinander verwoben. Um die horizontale Koordination zwischen den verschiedenen politisch-administrativen Ebenen zu koordinieren, haben wir 1998 im Innenministerium einen Ministerposten für Stadtentwicklung und Integrationspolitik eingerichtet. Zudem versuchen wir auch das Fachwissen und die Fähigkeiten der unterschiedlichen Akteure in dem neuen Planungs- und Umsetzungsverfahren inhaltlich kohärent und koordiniert in Einklang zu bringen. Wir wollen in unserem Förderprogramm aber eben auch genügend Flexibilität und Raum für Experimente haben. Wir vertrauen auf die „Experten vor Ort“. Sie wissen meistens am Besten, was kurzfristig einsetzende, optimale Hilfe sein kann.

Ich halte die Leipzig-Charta, die unter der Ägide der deutschen Ratspräsidentschaft entstanden ist, für einen Gewinn. Wir können noch gar nicht einschätzen, welche positive Konsequenzen sie noch im Bereich der politischen Gesetzgebung im Verlauf der Jahre haben kann. Schon jetzt nehmen viele Länder einen positiven Bezug zu ihren Inhalten. In ihrem Referenzrahmen sollte aber auch weiterhin die Vielfalt der internationalen Ansätze erhalten bleiben. Man muss Freiraum belassen für individuelle Visionen und die unterschiedlichen Strategien vor Ort. Im Austausch und im Lernen voneinander können wir die Charta mit Leben erfüllen.

Reiner Nagel

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

Ich leite die Abteilung Stadt- und Freiraumplanung in der Berliner Senatsverwaltung. Die Projekte „Rahmenstrategie soziale Stadtentwicklung“ und das „Handbuch der sozialen Stadtentwicklung“ werden in unserer Abteilung entwickelt

Am 20. Mai 2008 wurden die Grundsätze der sozialen Stadtentwicklung Berlin politisch beschlossen und schon heute diskutieren wir die Entwurfsfassung für ein kompaktes Handbuch der Rahmenstrategie soziale Stadtentwicklung.

Grundsätze einer sozialen Stadtteilentwicklung Berlin

Mit dem Konzept der „Sozialraumorientierung“ verfolgen wir eine innovative Strategie: Wir wollen in der Verwaltung fächerübergreifend handeln und mit lokalen Interessengruppen und Akteure für eine soziale Stadtentwicklung zusammenarbeiten. Wir wollen uns so an den Bedürfnissen und Ressourcen der Quartiere und ihrer Bewohner orientieren. Chancengleichheit ist unser Ziel.

Die Sozialraumorientierung bedeutet einen Perspektivwechsel in der Planung: Die Orientierung auf eine „Zielgruppe“ wird um den Bezug „Raum“ und dessen soziale Realität erweitert. Das Quartier wird zum gemeinsamen Gestaltungsraum. Für diesen innovativen Lern- und Entwicklungsprozess haben wir keine fertigen Lösungen parat, aber wir knüpfen an sehr positiven Erfahrungen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ und der schon vorab eingeführten „Sozialraumorientierung“ in der Jugendhilfe an.

Das Konzept wird durch angemessen ausgestattete Budget- und Programmpolitik unterstützt. Die Bezirksverwaltungen und die Senatsverwaltung werden sich zukünftig intensiv über lokale Erfordernisse und die räumlichen Schwerpunktesetzungen abstimmen. Wir werden die neue Strategie mit einem Controlling begleiten. Die entsprechenden Indikatoren sind bereits einvernehmlich abgestimmt.

Das Konzept der Sozialraumorientierung hat als ein Element der sozialen Stadtentwicklung auch Konsequenzen für das Verwaltungshandeln. Neben der sogenannten „Linienverwaltung“ gewinnt das Arbeiten in Netzwerken und Projekten besondere Bedeutung. Diese neue Art des Arbeitens wird vielfältige neue Anforderungen an alle Beteiligten ergeben. Doch unsere wichtigste Ressource zur Überwindung von Hindernissen sind ja gerade engagierte Menschen, die das neue Konzept überzeugend finden und helfen, es Schritt für Schritt umzusetzen.

Ich bin davon überzeugt, dass wir eine neue Qualität von Mitwirkung und Verantwortung erfahren werden. Wir werden eine neue Steuerungskultur im Sinne der „Good

Governance“ aufbauen. Mit ihr wird unsere Verwaltung auf die komplexen Situationen der Berliner Lebenswelten angemessen reagieren können. Wir werden lösungsorientiert und erfolgreich arbeiten.

„Wir können keinen Schritt tun, ohne zu wissen, warum. Wenn wir den Grund vergessen haben, bleiben wir stehen. Erst, wenn wir wissen, was wir wollen, gehen wir weiter. Wir müssen, um handeln zu können, verstehen, was wir wollen und tun.“- Dieses Zitat des Berliner Philosophen Birri gilt meines Erachtens auch für das sehr langfristige Handeln der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung. Das Handbuch der Sozialraumorientierung ist eine Handreichung, an der wir uns auf unserem Weg orientieren wollen.“

Für diesen Prozess, diese Erkenntnislage soll das Handbuch als Regelwerk und Organisationshintergrund wirken. Wir wollen darin Strukturelemente und Umsetzungsansprüche benennen, die wir für das Konzept „Sozialraumorientierung“ definiert haben. Wir benennen ebenso Mindeststandards für die Kooperation innerhalb der Senatsebene, für die ressortübergreifende Kooperation mit Bezirksebenen und der Quartiersebene. Wir werden Vorschläge für Rahmenzielvereinbarungen unterbreiten. Wir wollen aber auch Netzwerkvereinbarungen für neue Strukturen, die von der Senatsebene über die Bezirksebene bis zur Quartiersebene wirksam werden. Wir werden ihnen dann diese Netzwerk- und Kooperationsvereinbarungen als Muster vorstellen. Zudem sollen im Handbuch auch der Arbeitsprozess in den Modellbezirken vor Ort und internationale best-practise-Projekte dokumentiert werden.

In allen Senatsressort besteht die Erkenntnis: Wir befinden uns auf einem längeren Weg... Das Ziel, das wir uns stellen, ist noch sehr weit entfernt... Aber wir werden Schritt für Schritt vorankommen. Wir werden unser Ziel gemeinsam erreichen!

Johanna Rühl

Ferrari Beratung, Büro Berlin

Die Ferrari Beratung begleitet die Berliner Senatsverwaltung im Prozess der Sozialraumorientierung und bei der Entwicklung des Handbuchs. Wir sind spezialisiert in Organisationstheorien, insbesondere von Netzwerken. Vor diesem Hintergrund möchte ich Ihnen am Beispiel des „Hütchenspiels“ die grundlegenden Prinzipien und die Komplexität des bevorstehenden Strukturumbrechens im verwaltungsinternen Handeln veranschaulichen...

„Wächst die Komplexität der Umwelt, braucht auch die Organisation eine immer komplexere Binnenstruktur!“

Die Hierarchie von Verwaltungsstrukturen veranschaulichen wir im Organigramm mit einer vertikalen „Linie“. Die sogenannte „Linienverwaltung“ ist von oben nach unten hierarchisiert. Die verschiedenen Linien veranschaulichen die strikte sektorale Trennung der einzelnen Fachbereiche. Diese klassische Struktur hat ihre Berechtigung. Sie reduziert Komplexität. Die Befehlsstruktur verläuft stringend von oben nach unten... Wir veranschaulichen das Prinzip mit einem „schwarzen Hütchen“. Doch gewisse Mängel der eindimensionalen Struktur bleiben unübersehbar: Die sektorale Gliederung ist gerade auf der Quartiersebene unpraktisch. Die Komplexität vieler Problemlagen an der Basis erfordert auch eine flexiblere, kooperativere Verwaltungsstruktur.

Die Projektarbeit ist die erste Methode des integrativen, verwaltungsinternen Handlungsansatzes. Die Projektarbeit ermöglicht das notwendige ressortübergreifende Verwaltungshandeln. Im dargestellten Organigramm wird dieses ergänzende, quer zu den Linien verlaufende Prinzip mit dem „roten Hütchen“ dargestellt. Die Projekte verbinden die Ressorts nicht nur, sie sind zukünftig auch strategisch verbindlich für das integrierte Handeln.

Wir ergänzen diese Struktur um eine dritte Dimension: die Netzwerke. Sie ermöglichen den einzelnen Verwaltungsteilen eine flexible, situationsangepasste Kooperationsstruktur mit externen Partnern. Wir empfehlen, dass die Berliner Verwaltung Netzwerkstrukturen aufbaut und sich dabei an einer neuen Unternehmenskultur orientiert. Den potentiellen Gestaltungsspielraum einer Netzwerkstruktur stellen wir mit dem „grünen Hütchen“ da. Wir müssen uns aber bewusst sein, dass Netzwerke sehr flexible und unverbindliche Strukturen darstellen. Netzwerke dafür können aber im großen Maß verwaltungsexterne Akteure ansprechen. Die Beteiligten netzwerken, solange es ihnen einen Nutzen verspricht. Eine derartige Struktur ermöglicht vielzählige Andockstellen und

Knotenbildungen: Sie können verschiedene Organisationen, Einzelpersonen, Unternehmen, Verwaltungseinheiten Kunden, sogar Konkurrenten zusammenbringen, um für alle eine gemeinsame „Win-Win-Situation“ herbeizuführen.

Die komplexe Organisation beginnt zu oszillieren, wenn die Akteure der Verwaltung fähig sind in den unterschiedlichen Kontexten „Linie“, „Projekt“, „Netzwerk“ zu agieren, die jeweils passenden Führungsstile zu entwickeln, Konkurrenzen vermeiden und die Arbeit quer zur Linie wertschätzen. Nur so können sie das „Hütchenspiel“ gewinnen!

Die Berliner Verwaltung wird mit der Hinwendung zur Sozialraumorientierung unvermeidbar einen Lernprozess beschreiten. Das bedeutet einige neue Anstrengungen. Die in Verantwortung stehenden Akteure müssen

- das Lernen beim Gehen,
- vorab offene Prozessausgänge,
- das Aushalten von Konfliktsituationen,
- Schwierigkeiten der Identifikation und Selbstdarstellung,
- und das teilweise Aufgeben von Gewohnheiten

akzeptieren.

Wir müssen verstehen, dass unser Weg viele Ziele hat und wir Schritt für Schritt Ergebnisse produzieren. Doch können wir schon die zwei Jahre der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung als beispielhaften Prozess betrachten.

Peter Senftleben

Bezirksamt Reinickendorf, Berlin

Ich spreche als ein Vertreter des Bezirksamts Reinickendorf. Meine Einschätzung zum Konzept Sozialraumorientierung und dem geplanten Handbuch ist:

Das Rad muss nicht komplett neu erfunden werden! Das Bezirksamt Reinickendorf hat die Sozialraumorientierung in den Jugendämtern schon seit zweieinhalb Jahren eingeführt. Reinickendorf ist einer der drei Modellbezirke der Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung.

Aus unseren Erfahrungen möchte ich Ihnen kurz einige Anmerkungen für den Prozess der Sozialraumorientierung und das Handbuch geben:

- Wenn wir diesen Weg beschreiten wollen, benötigen wir den unbedingten politischen Willen dazu! Das Aufbauen und Organisieren von Netzwerken kostet viel Zeit. Sie müssen die Ressource Zeit für Personal zur Verfügung stellen. Sie benötigen Mitarbeiter, die mit Überzeugung arbeiten. Sie können die Akteure und Institutionen im Sozialraum nicht einfach anweisen ab sofort in kooperativen Netzwerken zu arbeiten. Sie müssen sie davon überzeugen. Überzeugung und Vertrauen kosten Zeit!
- Ich stimme der Notwendigkeit des verwaltungsinternen, ressortübergreifenden Arbeiten in Projekten zu. Ich möchte aber daraufhin weisen, dass man auch hierfür von der Politik die rechtlich abgesegneten Weichenstellungen erwarten muss. Auch in den Projektgruppen müssen Auftrag, Ziel, Zeitrahmen und Verantwortlichkeit geklärt sein.
- Nehmen sie nicht nur die bezirkliche Ebene für die neuen Strategien in Betracht. Lassen sie die Senatsebene nicht außen vor! Zur Beschleunigung von formalisierten Verfahren und Zulassungen benötigen wir auch auf der Senatsebene neue Arbeitsstrukturen.

„Ich betrachte den Entwurf des Handbuchs als vernünftigen Versuch die Organisationsform neu zu ordnen und Verbindlichkeiten einzuführen, um in der Praxis einen deutlichen Schritt voranzukommen. Das ist auch aus der Perspektive der Bezirksämter begrüßenswert!“

Prof. Dr. Rotraud Weeber

Weeber + Partner, Institut für Stadtplanung und Sozialforschung

Seit circa 8 Jahren arbeiten wir mit dem Programm „Soziale Stadt“. Wir erleben eine weit verbreitete Aufbruchstimmung: die Gemeinderäte, die Presse und die Bevölkerung geben uns ein positives Feedback. Diesen ersten wichtigen Erfolg wollen wir nun „verstetigen und mainstreamen“. Das geplante Handbuch soll helfen, dass die Sozialraumorientierung eine selbstverständliche Praxis wird und vielerorts nachhaltig wirkt.

„Mit dem Handbuch wollen wir über alle Ebenen der Stadt einen Bogen spannen. Das „Bottom up“ soll eine anständige Unterstützung von „Top down“ erhalten! Es ist sehr wichtig, die Grundideen des Programms „Soziale Stadt“ in der Praxis zu verankern!“

Wir befinden uns in einem innovativen Lern- und Entwicklungsprozess. In der aktuellen Phase verspüren wir den Bedarf an Verstetigung des Prozesses. Wir sollten darauf achten, dass bei aller notwendigen „Bürokratisierung“ des Prozesses, wir die Motivation der Bürger weiterhin fördern und nicht in eine demotivierende, verwaltungstypische Routine abdriften. Aufbruchstimmung und Erfindergeist braucht Freiheit... In diesem Zusammenhang bin auch auch für die Selbstevaluation. Wir sollten uns Verfahren überlegen, die den Bürgern objektive Maßstäbe in die Hand geben, ihre Projekte selbst auf Erfolg oder Misserfolg zu überprüfen. In puncto Evaluation stehen wir noch ganz am Anfang. Unsere aktuellen Kriterien und Zahlen sind zu alt und zu grob...

Ebenso sollten wir beachten, dass das Arbeiten in Netzwerken zwei notwendige Schritte beinhaltet. Schritt 1: Bewusstseinsbildung! Schritt 2: Zielorientierung! Den ersten Schritt der Bewusstseinsbildung haben wir weitgehend erfolgreich vollzogen, beim zweiten Schritt des zielorientierten Arbeitens haben wir noch einiges zu lernen. Es darf nicht in einer ergebnislosen „Versammlung“ enden. Für das konzentrierte, zielorientierte Arbeiten benötigen wir Koordination und verbindliche Vereinbarungen zwischen den Akteuren. Das Handbuch wird zu diesen Fragen einige erfolgreiche Fallbeispiele und Instrumente darstellen, die man an seine Situation vor Ort anpassen kann.

„Zu guter Letzt sollten wir unser Vorhaben auch gut und einfach verständlich kommunizieren! „Integrierter Ansatz“ oder „Sozialraumorientierung“ – was steckt an Inhalten hinter dieser Fachsprache? Ich finde, dieses Handbuch sollte für die Sache richtig werben. Oftmals haben wir die überzeugenden Worte noch nicht gefunden.“

Kerstin Schmiedeknecht

Quartiersmanagement Schillerpromenade

Ich möchte Ihnen aus Sicht der Praxis im Quartiersmanagement (QM) Schillerpromenade einige Erfahrungen bzw. Thesen schildern.

Arbeitslosigkeit, Armut, fehlende bzw. unzureichende Bildung, Nachbarschaftskonflikte die fehlende Integration bestimmter Bevölkerungsgruppen sind die Hauptprobleme auf die das Quartiersmanagement als innovatives Instrument der sozialen Stadtentwicklung reagieren muss. Aber die meisten Probleme in QM-Gebieten sind vielschichtig und komplex. Deshalb ist ein auf Nachhaltigkeit ausgerichteter, mit den Bewohnern, der Verwaltung und Politik abgestimmter Ansatz der richtige Weg.

„Die Themen Arbeitslosigkeit, Armut und unzureichende Bildung haben auch gesamtgesellschaftliche Aspekte. Es nutzt beispielsweise wenig, wenn wir in den Quartieren kleinteilige Projekte anlegen, die zwar mit einem guten Willen bestimmte Bildungsdefizite ausgleichen: Hausaufgabenhilfe, Unterstützung der Schule in Richtung Öffnung in den Kiez, Elternarbeit, berufliche Orientierung etc.. Das sind Maßnahmen, die wir im Kiez anschieben können. Aber wenn wir wissen, dass ein Großteil der Menschen aufgrund ihres Bildungsdefizits in der Langzeitarbeitslosigkeit angekommen ist, dann kann das nicht allein Aufgabe von Quartiersmanagement sein, diese grundlegenden Aufgaben zu lösen. Da braucht es eine breitere gesellschaftliche Anstrengung.“

Das QM ist die Schnittstelle zwischen Bewohnern und Verwaltung bzw. Politik. Man sollte wissen, dass die Arbeit von QMs auf einem seitens der Bewohner entgegengebrachten Vertrauen basiert. Wir leisten eine angebotsorientierte, auf die Bedürfnisse der Bewohner ausgerichtete Arbeit. Aber es bedarf auch gegenüber den Bewohnern einer offenen und ehrlichen Kommunikation welche Gebietsstrategien gefahren werden.

„Im Rahmen des Quartiersbeirates wollen wir mitreden; wir wollen wissen, wo die Reise hingeht und nicht nur – salopp gesagt - über Projekte entscheiden und darüber, welches Geld in welches Thema gegeben wird. Wir wollen auch wissen: Wie entwickelt sich der Kiez? Das heißt, wir wollen wirklich wissen: Wie ist die Gebietsstrategie angelegt und wie können wir bestimmte Themen mitgestalten?“

Für mich ermöglicht QM gelebtes nachbarschaftliches Engagement. Es ist ein gelungenes Beispiel für Empowerment. Die Bewohner werden als Kiezexperten wahrgenommen und artikulieren ihre Meinung. Ehrenamtliches Engagement wird anerkannt und sichert vielen, bisher ausgegrenzten Menschen einen Platz in der Gesellschaft. Deshalb sollte das QM künftig ein klares verbindliches Mandat erhalten und der ressortübergreifende,

vernetzte Ansatz sollte endlich auch in der Verwaltung seinen Niederschlag finden. In diesem Sinne setze ich auch Erwartungen in das geplante „Handbuch der Sozialraumorientierung“ als Argumentationshilfe für vor Ort, aber auch für die Herstellung von Verbindlichkeiten in den unterschiedlichen Handlungsebenen.

Ulrich Mahnke

Bürger

Ich bin Anwohner und engagierter Bürger des Reuterkiezes in Nord-Neukölln und setze mich seit mehreren Jahren ehrenamtlich dafür ein, dass unser Wohngebiet nachhaltig sozial und lebenswert gestaltet wird. Wir haben seit 2003 einen Quartiersbeirat bestehend aus 30 Bewohnern und Akteuren des Reuterkiezes. Die Bürgerbeteiligung ist zudem noch weiter ausdifferenziert in verschiedene thematische Arbeitsgruppen wie beispielsweise die „AG Wohnumfeld“, „AG Kultur“ etc., so dass sich etwa 150 Bürger vor Ort engagieren. Wir tragen unsere Ideen für die Gestaltung des Gebietes bei Politik und Verwaltung vor. Vor dem Hintergrund dieser Tätigkeit möchte ich Ihnen einige persönliche Wahrnehmungen zum Thema mitteilen:

Unser Beirat ist letztlich aus einem vorab laufendem, zweijährigen Programm namens „Eine Million in Bürgerhand“ entstanden. Damals haben ausgeloste Bürger über diverse Projektanträge in einer Höhe bis 20.000 Euro entschieden. Mit Ablauf des Programmzeitraums hatten einige von uns ein weiterreichendes Interesse entwickelt, sich auch weiterhin über die Entwicklungsrichtung und Ziele des Quartiers zu verständigen.

„Es hat sich eine Kultur gebildet des Sich-Kennen-Lernens, des Spaßhabens, des Mitdenkens für das Reuter-Quartier... so, dass einige die Lust gewonnen hatten an Demokratie vor Ort. Daraus entstand der Wille: Wir gehen nicht nach Hause, nur weil ein Programm beendet ist - wir gründen eine Bürger-Jury!“

Mittlerweile haben wir eine Form gefunden, die Kontinuität verspricht und darstellbare Außenwirkung hat, zugleich aber auch flexibel genug für personelle Ab- und Zugänge ist. Intern haben wir beispielsweise ein modifiziertes Abstimmungsrecht: Wer zwei Mal bei Sitzungen anwesend war, kann mitbestimmen. Falls nicht, muss man eben so lange abwarten bis man mitentscheiden kann... So wurde das Abstimmungsrecht an ein persönlich erwartbareres Maß von Interesse und Zeitinvestition gebunden.

„Nun komme ich zu einer grundlegenden Bemerkung: Ich glaube, es ist schwierig, wenn man Bürgerbeteiligung so verstehen wollte, als erzeuge man „kleine Stadtteilmanager“. Das ist mir ehrenamtlich eine viel zu große Nummer. Ich bin eher daran interessiert, mit Menschen aus dem Gebiet zusammenzukommen und Themen zu entwickeln, für deren Umsetzung ich nicht verantwortlich sein will, weil ich sie nicht steuern kann.“

Doch ist bei der Arbeit des Quartierbeirats sicherlich nicht alles „nur eitel Sonnenschein“. Bei der Beteiligung von Bürgern kann sich bei diesen auch schnell einmal das Gefühl

einschleichen, nur auf einer „definierten Beteiligungsspielwiese“ zu agieren. Auch wir hatten ab und zu einmal den Eindruck, dass bestimmte Entscheidungen schon an anderer Stelle getroffen waren, und wir sie nur begrüßen sollten.

„Soziale Stadt“ kann nicht nur die soziale Frage stellen, sondern muss auch die Beteiligungs- und Demokratiefrage stellen. Ich denke, das gehört zusammen. Allein durch „Management“ wird niemand aktiviert. Ich möchte auch nicht durch eine Senatsverordnung aktiviert werden. Ich werde dadurch motiviert, dass ich das Gefühl habe, mit anderen etwas erreichen zu können.“

Gegenwärtig werden wir von einer Katholischen Hochschule und ihren Studenten unter dem Titel „Demokratie ist gut, mehr Demokratie ist besser“ evaluiert. Der Titel ist sehr vielversprechend, auf die Ergebnisse bin ich persönlich gespannt. Der Quartiersbeirat selbst ist mittlerweile nur beratend für Verwaltung und Politik tätig. Das ist aufgrund der berechtigten Frage nach dem repräsentativen Querschnitt der Institution für den gesamten Stadtteil auch in Ordnung. Zugleich sind wir aber auch nicht zufrieden mit der Diskrepanz zwischen Beratung und Umsetzung. Trotz zeitintensiver Beratungen und Auseinandersetzungen mit Anträgen vermissen wir bei Umsetzungen oftmals die Qualität und Wirksamkeit...

„Der Quartiersbeirat ist keine Form repräsentativer Demokratie, sondern wir haben eine Form der stadtteilorientierten Beteiligungs- und Mitgestaltungsebene der Bürger gefunden. Wir sind nicht repräsentativ für den gesamten Stadtteil. Wir haben sicherlich den repräsentativen Querschnitt, aber wir haben den Querschnitt nicht gemacht. Er hat sich über die Jahre so ergeben.“

Abschließend möchte ich noch auf unsere Wörter und die Einstellungen, die sie teilweise widerspiegeln, zu sprechen kommen. Manchmal bekommt man das Gefühl als sei ein Wohnquartier als „krank“ identifiziert und wird daraufhin analysiert. Es wird dann eine Therapie entwickelt mit welcher dieses Quartier dann behandelt wird. Also Vorgehen fast wie in der Medizin. Das trifft aber in dieser Art und Weise so nicht die Situation und das Selbstverständnis der Bürger. Viele finden sich unter dem Terminus „desolates Quartier“ auch nicht wieder. Die Bürger wollen handeln und nicht behandelt werden!

„Ich möchte anregen zu überlegen, ob wir nicht vom Begriff ‚Soziale Stadt‘ zum Begriff der ‚solidarischen Stadt‘ kommen müssen...“

Wir wollen keine Szenarien im Sinne von „der Staat macht irgendetwas und den Rest müssen die Bürger dann unter sich selbst ausmachen“. Wenn man ein Programm

entwickelt, in dem man „Beteiligung und Aktivierung“ versteht im Sinne von „solidarischer Stadt“, hätte das wohl eher die Intention, dass Menschen sich miteinander verabreden, etwas zu tun, um zu bleiben - und auch um zu verhindern, dass Migranten und sozial schwächere Bürger aus unserem Quartier verschwinden. Wir wollen, dass alle bleiben!