

Stadtteil- und Quartiersmanagement

Nordstadt

Hintergrund

Das in den Niederlanden schon seit über 10 Jahren installierte Stadtteil- und Quartiersmanagement (*stadsdeel beheer* bzw. *buurt beheer*) ist aus der Erkenntnis heraus entwickelt worden, daß Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung eine „Daueraufgabe“ darstellt. So sind bei Neubaumaßnahmen nicht nur die Erschließung eines Baugebietes, die Errichtung von Wohn- und Gewerbeeinheiten sowie die Schaffung notwendiger privater und öffentlicher Infrastruktur im Blick, sondern es werden frühzeitig Strategien dafür entwickelt, wie die dauerhafte Bewirtschaftung von Siedlungsbeständen und die laufende Anpassung der Infrastrukturausstattung an sich verändernde (soziale und wirtschaftliche) Bedarfe bewerkstelligt werden kann. Auch die Erneuerung von Altbaubeständen wird inzwischen nicht mehr als eine zeitlich beschränkte Sonderbehandlung etwa im Rahmen eines Sanierungsprogramms begriffen.

Dieser Ansatz geht insgesamt davon aus, daß sowohl nach der Neuerrichtung einer Siedlung als auch nach Abschluß eines baulich-investiven Sonderprogrammes (z.B. städtebauliches Nordstadtprogramm) bestimmte öffentliche und private Institutionen dauerhaft vor Ort präsent sind

(z.B. Soziale Dienste, Wohlfahrtsverbände, Kirchen, lokalen Initiativen, Wohnungsgesellschaften, Unternehmen, Polizei usw.) und bei einer intensiven Koordination ihrer regulären (investiven und nicht-investiven) Tätigkeiten wichtige Beiträge zur dauerhaften Erneuerung und Entwicklung eines Stadtteils bzw. Quartiers leisten können. Dies kommt einerseits einer Investitionssicherungsstrategie gleich, kennzeichnet unter der Perspektive des Aufbaus selbsttragender Strukturen vor Ort andererseits aber auch einen sozialen strukturpolitischen Handlungsansatz mit deutlichen Nähen zur Gemeinwesenarbeit (sog. *opbouwwerk*). Dabei wird die Aufgabe des Stadtteilmanagements langfristig in der Trägerschaft und Verantwortlichkeit stadtteileigener Institutionen gesehen. In der Regel wird diese schließlich bei einer bestehenden oder neu zu gründenden stadtteilnahen Stiftung angesiedelt.

Ansätze zur Entwicklung stadtteilnaher Management-Strukturen finden sich inzwischen auch in einigen deutschen Städten. Das Stadtteilmanagement in Essen-Katernberg liegt in der kooperativen Trägerschaft des *ISSAB* (Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung der Universität Gesamthochschule Essen), der Stadt

Essen und eines Wohlfahrtsverbandes und wurde über einen Zeitraum von mehr als 15 Jahren kontinuierlicher Arbeit schrittweise herausgebildet. Der Fokus liegt hier sehr stark in der Koordination und Vernetzung lokaler institutioneller Ressourcen, der Reorganisation von Verwaltungsstrukturen zum Stadtteil hin sowie in der Mobilisierung von Mit-mach-Bereitschaft im nachbarschaftlichen Bereich.

Die Arbeit des *Kommunalen Forums Wedding* beinhaltet ebenfalls die Komponente des stadtteilnahen Ressourcenmanagements, geht aber mit dem Anliegen des Aufbaus lokaler Partnerschaften und der Stärkung der Gemeinwesenökonomie zugleich darüber hinaus. Andere Ansätze sehen ihren Schwerpunkt neben dem Anschließen von lokalen Initiativen und Projekten hingegen in der Förderung und Stabilisierung der traditionellen Stadtteilwirtschaft (Kleinbetriebe und Gewerbe) sowie insbesondere der ethnischen Ökonomie (wie z.B. in Duisburg-Marxloh und in Gelsenkirchen-Bismarck). Die jeweiligen Trägerstrukturen stellen sich dabei durchaus unterschiedlich dar und hängen erkennbar ab von den zu übernehmenden Aufgaben sowie den bereits vorhandenen lokalen institutionellen Kapazitäten.

Aktuelle Bemühungen zur Installierung eines Stadtteilmanagements in mehreren Stadtteilen und Quartieren finden sich in

Hamburg und in Berlin. Auch dort erfolgen diese im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von integrierten Konzepten zur Quartiersentwicklung, die den besonderen Handlungserfordernissen von Stadtteilen mit Mehrfach-Problemen (Problemkumulationen) Rechnung tragen sollen.

Der Begriff „Quartiersmanagement“ findet in Dortmund zur Zeit Verwendung im Rahmen der Versuche zur ökonomischen Revitalisierung des Brückstraßenviertels im nördlichen Teil der City. Dieser Ansatz entspricht eher einem „City-Management“ oder „Stadtmarketing“. Dies gilt analog auch für die Überlegungen zur Installation eines „Stadtteilmanagements“ in mehreren Dortmunder Nebenzentren. Dieses kann nicht zuletzt als wichtige flankierende und kompensatorische Maßnahme gegenüber den in nicht-integrierten Lagen entstandenen großflächigen Einzelhandelsstandorten und den anvisierten Großprojekten in der City gesehen werden.

Aufgabenfelder und Anforderungsprofil

Die Palette der sich im Zusammenhang mit dem Ziel der Entwicklung und Stabilisierung der Nordstadt sowie ihrer verschiedenen Quartiere und Siedlungsteile stellenden Aufgaben ist durchaus umfangreich. Dabei sind die generellen Aufgaben des Stadtteilmanagements von jenen zu unter-

scheiden, die kleinräumig im Bereich verschiedener Quartiere (Borsigplatzviertel, Nordmarktviertel, Hafenviertel) bzw. in einzelnen Siedlungsteilen (z.B. Hannibal I, CEAG) anfallen. Letztere machen die Einbeziehung spezifischer örtlicher Akteure notwendig und verlangen eine deutlich größere – nicht nur räumliche – Nähe zu den Problemen und Potentialen im jeweiligen Schwerpunktbereich.

Generelle Aufgaben des Stadtteilmanagements:

- ✓ stadtteilweite (horizontale) und sektorübergreifende Koordination der Akteure aus den drei Bereichen öffentliche Hand, Wirtschaft und privater Träger und Initiativen (u.a. Geschäftsführung informeller Abstimmungsgremien wie Beirat, Stadtteil- oder Projektkonferenz);
- ✓ Aufbau von stadtteilweiten und stadtteilübergreifenden Partnerschaften (u.a. Ordnungspartnerschaft);
- ✓ Vernetzung der Institutionen in spezifischen thematischen Handlungsfeldern (z.B. Vereinigung der Einzelhändler und Gewerbetreibenden, Jugendhilfekonferenz);
- ✓ (vertikale) Mobilisierung, Koordination und Bündelung von stadtteilexternen öffentlichen und privaten Ressourcen (u.a. Sponsoring durch Unternehmen und Banken);

- ✓ Entwicklung von stadtteilweiten und/oder stadtbezirksübergreifenden Erneuerungsprojekten;
- ✓ Förderung der traditionellen und der Migrantenökonomie;
- ✓ Moderation von Prozessen zur Entwicklung von Visionen und räumlichen Leitbildern für die zukünftige Stadtteilentwicklung;
- ✓ stadtteilübergreifende Lobbyarbeit bei Politik, Verwaltung, Wirtschaft und bürgerschaftlichen Gruppierungen;
- ✓ Stadtteilmarketing, Imagekampagnen;
- ✓ Moderation von Beteiligungsprozessen bei stadtteilweiten bzw. stadtbezirksübergreifenden Projekten;
- ✓ Strategische Rückbindung der Erneuerungsinitiativen an die formellen politischen Gremien;

Spezifische Aufgaben des Quartiers- bzw. Siedlungsmanagements:

- ✓ Koordination und Vernetzung der verschiedenen Akteure aus dem jeweiligen Quartier (z.B. „Rund um den Borsigplatz“);
- ✓ Stärkung der Selbstregulationspotentiale durch Strukturaufbau;
- ✓ Mobilisierung und Stärkung der kleinteiligen sozialen Netzwerke durch Förderung von Eigenarbeit und freiwilligem Engagement im nachbarschaftlichen Bereich („soziales und kulturelles Kapital“);

- ✓ Aktivierung von Patenschaften (Pflege, Spenden) für kleinteilige Erneuerungsmaßnahmen
- ✓ Moderation von Beteiligungsprozessen bei quartiersbezogenen und kleinräumigen Erneuerungsprojekten;
- ✓ Moderation/Mediation von Konflikten im kleinräumigen Bereich.

Für einzelne Aufgaben liegen *Affinitäten* zu bestimmten Akteursbereichen von vornherein auf der Hand. So ist die Aufgabe der strategischen Rückbindung der Erneuerungsinitiativen in den politischen Raum bzw. in die zentrale Verwaltung hinein eine, für die die Mitarbeiter der Verwaltung selbst sicher prädestiniert sind. Auch ist angesichts bestehender haushalts- und verfahrensrechtlicher Vorgaben die (vertikale) Koordination von stadtteilexternen Ressourcen (Geld/Recht), die zu einem großen Teil ja aus öffentlichen Haushalten stammen, von stadtteilnah agierenden Verwaltungsinstanzen sicher am besten zu leisten. Demgegenüber erweist sich die Aufgabe der Aktivierung und Mobilisierung von „sozialem Kapital“ (local capacity building) als ein Bereich, der sich – wegen „struktureller“ Barrieren – dem Verwaltungshandeln nur schwer oder gar nicht erschließt.

Hinzu kommt, daß die drohende dauerhafte soziale Ausgrenzung einzelner gesell-

schaftlicher Gruppen („urban underclass“) auf die Notwendigkeit der Schaffung zusätzlicher Schnittstellen zum demokratischen Repräsentativsystem verweist. Dies betrifft zum einen die Aufgabe der Eröffnung zusätzlicher Integrationsangebote für soziale Gruppen, denen die Teilhabe am gesellschaftlichen und öffentlichen Leben tendenziell verwehrt bleibt. Dies betrifft zum anderen – und damit durchaus im Zusammenhang stehend – die Aufgabe der Sicherung des „sozialen Friedens“ in der Nordstadt, die sich mit dem Wegbrechen des bis dahin hegemonialen, traditionell montan-industriell geprägten Milieus und der zunehmenden Zersplitterung der Stadtteilgesellschaft in sehr unterschiedliche (ethnisch-kulturelle) Teil-Milieus zukünftig vermehrt stellt.

Hier zeigt sich, daß ein bloßes „Tieferlegen“ der Stadtverwaltung kaum als ausreichend angesehen werden kann. Auch wird deutlich, daß die im Stadtteil- und Quartiersmanagement tätigen Profis (aus den Bereichen Soziales, Planung und Ökonomie) geradezu zwingend nicht nur aus den Reihen der bisherigen „Mehrheitsgesellschaft“ stammen dürfen, wenn die ethnisch-kulturelle Realität in der Nordstadt zugleich als Chance genutzt werden soll.

Das insgesamt geforderte *Know-how* liegt im Bereich der

- *strategischen Kompetenz* (Visionen für die zukünftige Entwicklung, Lobbyarbeit, politische Rückbindung),
- *planerischen Kompetenz* (räumliche Leitbilder, Projektentwicklung und Strukturierung von Prozessen),
- *wirtschaftlichen Kompetenz* (Identifizierung der lokal-ökonomischen Potentiale, Förder- und Anreizstrategien für die Freisetzung unternehmerischer Initiative, Stadtteilmarketing, Imagekampagnen);
- *sozialen Kompetenz* (Identifizierung der sozial-kulturellen Potentiale, Umgang mit ethnischer Differenz, Schaffung einer Vertrauensbasis etc.),
- *intermediären Kompetenz* (Vermittlung zwischen den verschiedenen „Welten“, Katalysatorfunktion, Moderation, Mediation etc.).

Trägerkonstellationen

Die geforderten Kompetenzen sind bezogen auf die verschiedenen Akteursbereiche unterschiedlich ausgeprägt. Sie lassen sich teilweise aber durch Fort- und Weiterbildung, Coaching und Supervision anreichern und vertiefen. Sowohl in bezug auf die anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten als auch die geforderten Kompetenzen sind mit Blick auf die oben angesprochenen Affinitäten durchaus unterschiedliche Trä-

gerkonstellationen denkbar. Dabei lassen sich *drei idealtypische Grundmodelle* ausmachen: Die Ansiedlung eines Stadtteil- und Quartiersmanagements bei einer

- *stadtteilbezogenen Projektgruppe der Verwaltung*;
- *verwaltungsexternen Zwischeninstanz* (Büro/Institut als „unabhängiger Dritter“);
- *ortsansässigen Trägerinstitution*.

Schon die im Vergleich zu anderen „Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf“ erheblichen Dimensionen des Stadtbezirkes Innenstadt-Nord sowie die Breite und Verschiedenartigkeit des oben skizzierten Aufgaben- und Anforderungsprofils sprechen kaum für eine Trägerschaft ausschließlich in „einer Hand“. Tatsächlich scheint mit Blick auf die im Stadtteil sowie in den einzelnen Quartieren bzw. Siedlungen bereits bestehenden Arbeitsstrukturen eine (akteursübergreifende) *kooperative Verbundstruktur* am ehesten angemessen.

Dies wäre nicht zuletzt förderlich für die notwendige Verknüpfung von unterstützenden „top-down“-Impulsen und selbstaktiven „bottom-up“-Initiativen. Gerade die Einbindung der im Stadtteil bereits seit Jahren und auch zukünftig vorhandenen lokalen Instanzen scheint unter der Perspektive der Initiierung einer nachhaltigen Stadtteil- und Quartiersentwicklung (NordstadtAgenda 21) nahezu geboten.

Eine Trägerschaft ausschließlich in den Händen von verwaltungsseitigen Akteuren wird immer nur zeitlich begrenzt sein, so daß sich schon heute die Frage nach einer *Exit*-Strategie stellt. Zudem wird deren „fürsorgliche Ersatzvornahme“ mittel- bis langfristig schließlich zum Entwicklungshemmnis für die im Stadtteil und seinen Quartieren schlummernden endogenen Potentiale. Bei einer Einbindung ortsansässiger Institutionen (von den lokalen Initiativen, über die Wohlfahrtsverbände bis hin zu den Wohnungsgesellschaften) wäre zudem am ehesten sichergestellt, daß für ein Stadtteil- bzw. Quartiersmanagement als Aufgabe der dauerhaften Bewirtschaftung von Stadtteil, Quartier und Siedlung neue interne und externe Ressourcen mobilisiert würden. Den legitimen politischen Steuerungsansprüchen könnte dabei über entsprechende Vertragskonstruktionen und die obligatorische Qualitätskontrolle Rechnung getragen werden.

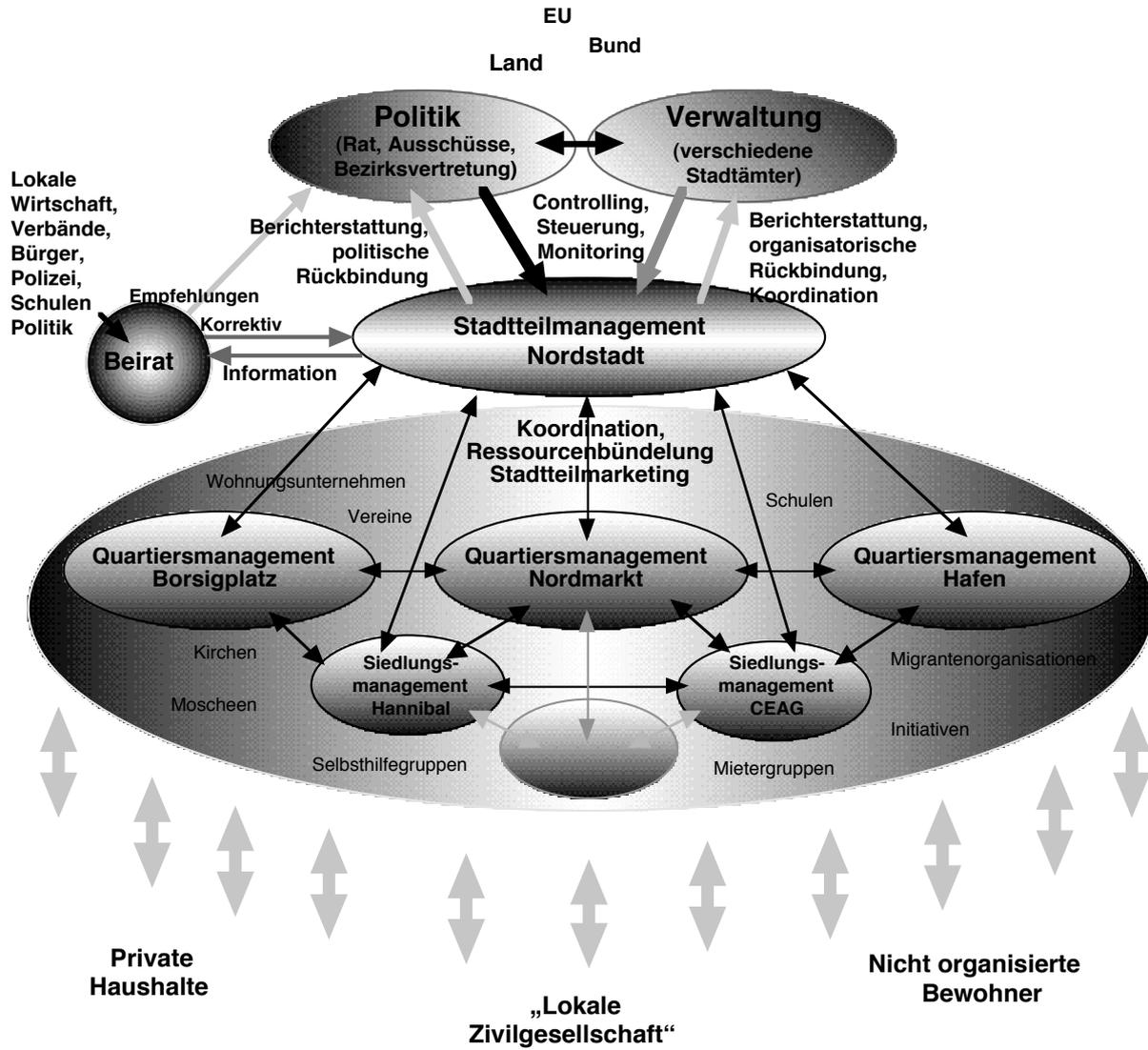
Anregungen zum weiteren Vorgehen

Ein „Blick über den Tellerrand“ ist häufig nützlich, damit das „Rad“ nicht immer „neu“ erfunden werden muß. Eine Sich-

tung „andernorts“ bereits praktizierter Ansätze eines Stadtteil- und Quartiersmanagements und eine sorgfältige Abwägung der potentiellen Träger- und Akteurskonstellationen (v.a. die Bilanzierung möglicher Vor- und Nachteile) sollten deshalb einer Entscheidung für ein „Dortmunder Modell“ allemal vorangehen.

Wenn auch die Berücksichtigung bestimmter aufgabenbezogener Affinitäten Sinn macht (s.o.), so kann es dennoch nicht darum gehen, schlichtweg bestehende Domänen und Üblichkeiten zu reproduzieren und weiter zu verlängern. Um kreative Herangehensweisen tatsächlich zu fördern, sollte vielmehr ein offenes (kooperatives) Wettbewerbs- und Ausschreibungsverfahren gewählt werden, das es sowohl den verschiedenen Akteuren im Stadtteil als auch externen Institutionen erlaubt, sich auf der Basis ihres Know-hows und Erfahrungswissens für Aufgaben oder Teilaufgaben eines Stadtteil- bzw. Quartiersmanagements zu bewerben.

Stadtteil-, Quartiers- und Siedlungsmanagement in der Nordstadt



RSt / Dortmund, im Mai 1999