

„Für ein Mehr an Lebensqualität im Sozialraum“

INTERVIEW PROF. DR. RER. POL. REINER STAUBACH, DIPL.-ING. RAUMPLANUNG, STADTPLANER AKNW FACHGEBIET ‚PLANUNGSBEZOGENE SOZIOLOGIE, PLANUNGSTHEORIE UND -METHODIK‘ AN DER HOCHSCHULE OSTWESTFALEN-LIPPE, FAKULTÄT LANDSCHAFTSARCHITEKTUR UND UMWELTPLANUNG; GRÜNDER UND VORSTANDSMITGLIED DES PLANERLADEN E.V. DORTMUND



Herr Professor Staubach, welche Bedeutung hat das Quartiersmanagement für die Entwicklung von Quartieren?

Im Kern geht es beim Quartiersmanagement vor allem um kommunikative Vermittlungsaufgaben zwischen Welten mit unterschiedlicher Handlungslogik. Die Quartiersmanager sind intermediäre Brückenbauer zwischen Bewohnern und Verwaltung, Bewohnern und Politik, zwischen Bewohnern untereinander usw. Dazu benötigen sie als Anlaufstelle und Ausgangsort in der Regel ein Stadtteil- oder Quartiersbüro. Vorläufer eines Quartiersmanagements finden sich bereits bei den städtebaulichen Sanierungsvorhaben der 70er und 80er Jahre sowie bei den Ansätzen zur städtebaulichen Nachbesserung von monofunktionalen Großsiedlungen. Dabei wurden die Präsenz vor Ort und die Partizipation der Betroffenen zu einem konstituierenden Element. Die Leitidee war das ‚Planen aus der Nähe‘. Auch die LEG NRW installierte in ihrer Rolle als Sanierungsträger vielfach Sanierungs- oder Stadtteilbüros, um bei den Programmadressaten die Akzeptanz der Erneuerungsziele zu erhöhen und die Zielgenauigkeit kommunal-staatli-

„DIE QUARTIERSMANAGER SIND INTERMEDIÄRE BRÜCKENBAUER ZWISCHEN BEWOHNERN UND VERWALTUNG, BEWOHNERN UND POLITIK, ZWISCHEN BEWOHNERN UNTEREINANDER.“

cher Handlungsprogramme zur Gebietsentwicklung zu verbessern. Das heute vor allem in den Quartieren der ‚Sozialen Stadt‘ anzutreffende Quartiersmanagement setzt sich hiervon deutlich ab. Seine Besonderheit liegt in der ausgeprägten Ressourcen- und Bewohnerorientierung und in seinem integrierten Arbeitsansatz, der baulich-investive und sozial-integrative Maßnahmen-

pakete verknüpfen und so einen synergetischen Mehrzwecknutzen ermöglichen soll.

Ist das Quartiersmanagement nur für ‚benachteiligte‘ oder tatsächlich für alle Quartiere empfehlenswert?

Ein koordiniertes Management von Stadtteilen macht keineswegs nur bei Quartieren und Siedlungen mit Problemkumulationen Sinn. Auch bei funktionierenden städtischen Gebieten kann es ein probates Instrument sein, durch das koordinierte Vorgehen der kommunalen Dienste, der lokalen Wohnungswirtschaft und der sonstigen relevanten Institutionen mittel- bis langfristig für ein Mehr an Lebensqualität im betreffenden Sozialraum zu sorgen. Solche Ansätze können durchaus präventiv angelegt sein und zielen darauf ab, eine für den Standort angemessene Strategie zur dauerhaften Erneuerung und Bewirtschaftung zu verfolgen. Zu klären ist mit allen relevanten öffentlichen und privaten Akteuren, wie und von wem die in diesem Zusammenhang anfallenden Kommunikations- und Aktivierungsaufgaben ausgeübt werden. Wohlge- merkt: Da muss nicht immer Quartiersmanagement drauf stehen.

Lassen sich bestimmte Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Quartiersmanagement benennen?

Die Ausgangslagen und sozio-ökonomischen Kontextbedingungen in den Gebieten sind sehr unterschiedlich. Es lassen sich aber besonders förderliche Rahmenbedingungen beschreiben. Eine erste wesentliche Weichenstellung liegt in der Entscheidung über die Trägerschaft. Die Aufgabenstellung ist in weiten Bereichen ja eher als verwaltungsuntypisch zu charakterisieren. Handelt es sich also um ausgelagerte kommunale Instanzen? Sind verwaltungsexterne Büros beauftragt worden? Oder wurden ortsansässige freie Träger oder gar Bewohnervereine mit der Aufgabe betraut? In den benachteiligten Quartieren kann das Quartiersmanagement ohnehin nur dann eine spürbare Wirkung entfalten, wenn es auch auf integrierte Förderprogramme Zugriff hat und in seinen Aktivitäten durch eine dezentrierte, administrative Steuerungsstruktur unterstützt wird. Unverzichtbar ist zudem die Herausbildung akteursübergreifender Partnerschaften vor allem mit der Wohnungswirtschaft und die Stärkung lokaler Gestaltungsmacht in den Quartieren selbst, wie sie etwa an der Einrichtung örtlicher Verfügungsfonds in den Händen von Bewohnerjurys ablesbar wird. Und schließlich sind die für die Quartiere obligatorisch zu entwickelnden integrierten Handlungskonzepte in eine kommunale Strategie des sozialen Ausgleichs einzubetten.

Wer sind die wichtigsten Akteure im Quartiersmanagement?

Ohne die aktive Unterstützung der Profis aus den verschiedenen Verwaltungsinstanzen und auch von Seiten der lokalen Politik steht ein Quartiersmanagement sicher auf verlorenem Posten. Die Erneuerung und Weiterentwicklung städtischer Quartiere ist keinesfalls von den kommunalen Akteuren allein zu bewältigen. Dies gilt nicht nur deshalb, weil die Kommunen nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen. Es ist im Hinblick auf eine dauerhafte Quartiersentwicklung sogar undenkbar, auf die Handlungsressourcen (z. B. das Know-how) der weiteren Akteure zu verzichten. Dies gilt etwa für die sozialen Dienstleistungen der freien Träger, die wichtige Impulse zur Entwicklung der Humanressourcen setzen können oder auch die Selbstorganisationen der Bewohner in Form von Vereinen und Initiativen. Neben der Aktivierung der örtlichen Gewerbetreibenden rückt auch die lokale Wohnungswirtschaft immer mehr in den Blick des Quartiersmanagements. Wie entsprechende Kooperationsansätze in dieser Richtung ausgeformt sind, hängt natürlich sehr stark davon ab, mit welchen Eigentü-

merstrukturen es das Quartiersmanagement im jeweiligen Gebiet zu tun hat.

Welche Rolle spielen die Wohnungsgesellschaften?

Die lokalen Wohnungsunternehmen sehen sich mit den Folgen ‚überforderter Nachbarschaften‘ in ihren Siedlungsbeständen unmittelbar konfrontiert. Oftmals geht die Initiative für ein Quartiersmanagement in jenen Siedlungen, in denen sie über größere Bestände verfügen, von ihnen selbst aus oder wird zumindest mitgetragen. Diverse Wohnungsunternehmen entwickeln mit Blick auf die notwendige Investitionssicherung über die soziale Kundenbetreuung hinaus integrierte Ansätze zur Quartiersentwicklung. Hier geht es insbesondere um das Organisieren des friedlichen Zusammenlebens und damit um die Zukunftsfähigkeit der Wohnstandorte. Auch in jenen meist innerstädtischen Stadtteilen, in denen die atomisierte Struktur der Einzeleigentümer deutlich überwiegt und die institutionelle Wohnungswirtschaft nur über kleinere Bestände verfügt, bilden letztere meist einen zentralen Partner des Quartiersmanagements. Denn ihre Wohnungsbestände markieren auf Grund ihres Erhaltungszustandes und ihres Stadtbild prägenden Charakters in der Regel wichtige Ankerinvestitionen mit hoher Ausstrahlungswirkung für das gesamte

„DIVERSE WOHNUNGSUNTERNEHMEN ENTWICKELN MIT BLICK AUF DIE NOTWENDIGE INVESTITIONSSICHERUNG ÜBER DIE SOZIALE KUNDENBETREUUNG HINAUS INTEGRIERTE ANSÄTZE ZUR QUARTIERSENTWICKLUNG. HIER GEHT ES INSBESONDERE UM DAS ORGANISIEREN DES FRIEDLICHEN ZUSAMMENLEBENS UND DAMIT UM DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER WOHNSTÄNDORTE.“

Quartier. Umgekehrt beeinträchtigen Negativentwicklungen im Umfeld unter Umständen auch die Vermietbarkeit der eigenen Immobilien.

Wie motiviert man Ihrer Erfahrung nach am besten die Bewohner für ein meist freiwilliges Engagement für ihre Nachbarn und den Stadtteil?

Ausschlaggebend für ein freiwilliges Engagement im sozialen Nahraum ist neben der eigenen Betroffenheit immer auch ein gewisser Eigennutz – im Sinne eines ‚Gebens und Nehmens‘. Bei den eher bildungsfernen und weniger mobilen sozialen Gruppen stellt erfahrungsgemäß die Bindung an den Stadtteil zudem eine treibende Kraft dar. Dabei finden beteiligungsungeübte Menschen am ehesten in losen Gruppen und überschaubaren Projekten mit kurzfristig absehbaren Folgen zum freiwilligen Engagement. Neben der gezielten Ansprache durch die Quartiersmanager als Kümmerer ist die Entfaltung von Engagementpotenzialen an weitere Voraussetzungen gebunden: Die Einstiegsschwellen müssen niedrig sein, z. B. muss es Gelegenheiten geben, auch unverbindlich in unregelmäßigen Abständen bei Projekten mitzumachen, damit die Angst vor Überforderungen verfliegt und durch positive Erfahrungen schrittweise Gestaltungsvertrauen aufgebaut werden kann. Die vorliegenden Evaluationen zum Programm ‚Soziale Stadt‘ liefern Hinweise darauf, dass diese gewissermaßen als Experimentier-Werkstätten zur Einübung neuer Formen der bürgerschaftlichen Mitwirkung sowie auch als Impulsgeber für die Entwicklung der lokalen Demokratie- und Streitkultur dienen.

Welche Rolle spielt die Einbindung von Migranten in die Quartiersentwicklung und in das Quartiersmanagement?

Bleiben wir beim Programm der ‚Sozialen Stadt‘, so haben wir es häufig entweder mit den innenstadtnahen Altbau- und Mischgebieten oder mit den eher peripher gelegenen, monofunktionalen Großwohnsiedlungen der 60er oder 70er Jahre zu tun. Sie stellen meist die Hauptwohnstandorte von Menschen mit Migrationshintergrund dar. In manchen dieser Quartiere bilden die Zuwanderer inzwischen die Bevölkerungsmehrheit. In diesen Integrationsstadtteilen wird das strukturelle Vertretungsdefizit von Migranten besonders offensichtlich. Nachbarschaft und Quartier fungieren neben Arbeit und Schule heute als die wichtigsten Arenen für eine gelingende Integration. Um so wichtiger ist es, dass den unterschiedlichen Migrantengruppen Chancen zur Teilhabe an den Prozessen und Projekten der

„STADTTEIL UND QUARTIER
FUNGIEREN NEBEN ARBEIT
UND SCHULE HEUTE ALS
DIE WICHTIGSTEN ARENEN
FÜR EINE GELINGENDE IN-
TEGRATION. UM SO WICH-
TIGER IST ES, DASS DEN UN-
TERSCHIEDLICHEN MI-
GRANTENGRUPPEN CHAN-
CEN ZUR TEILHABE AN DEN
PROZESSEN UND PROJEK-
TEN DER QUARTIERS-
ENTWICKLUNG ERÖFFNET
WERDEN.“

Quartiersentwicklung eröffnet werden. Dies bedarf angesichts der oftmals vorhandenen negativen Vorerfahrungen allerdings einer systematischen Strategie der Ermutigung. Dabei ist auf der Basis einer ‚Integration mit aufrechtem Gang‘ die Engagementbereitschaft durch eine Kultur der Anerkennung gezielt zu fördern. Für die Anbahnung und Verstetigung personaler Beziehungen erweist sich auch hier das ortsnahe Quartiersmanagement als bedeutsam. Interkulturell und zugleich interdisziplinär besetzte Tandem-Konstruktionen haben sich bewährt. Genauso sind auch die Agenturen der Stadtverwaltung, die Wohlfahrtsverbände und die Wohnungswirtschaft gefordert, sich in ihrer Mitarbeiterschaft zukünftig deutlich bunter zu präsentieren. Die Vielfalt des Stadtteils müsste sich also auch in den stadtteilrelevanten Institutionen abbilden.

Ist das Quartiersmanagement ein allgemein akzeptiertes und bekanntes Instrument, oder muss hier noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden?

Die vorliegenden (Zwischen-)Evaluationen zum Bund-Länder-Programm ‚Soziale Stadt‘ belegen, dass das örtliche Quartiersmanagement zu den Schlüsselinstrumenten der Quartiersentwicklung in Gebieten mit Problemkumulationen gehört. In den sozial und ethnisch-kulturell heterogenen ‚Stadtteilen mit besonderem Ent-

wicklungsbedarf‘ bildet das Quartiersmanagement in der Regel einen unverzichtbaren Bestandteil der lokalen Steuerungsstruktur. Im Gegensatz zum Programmstart wird die Notwendigkeit der Installation einer koordinierenden Instanz inzwischen kaum noch in Frage gestellt. Es geht höchstens noch um das Ausstattungsvolumen (Personalressourcen, Projektetat etc.) und um die Laufzeit.

Wie sieht es mit der Finanzierung der Maßnahmen und des Personals aus?

Klar ist, dass ganz im Sinne des Prinzips ‚Fördern und Fordern‘ zumindest die Stadtteile und Quartiere der ‚Sozialen Stadt‘ bei der Finanzierung sowohl der Personalressourcen als auch der Maßnahmen und Projekte kaum ohne externe Mittel auskommen. Dafür erbringen sie im Gegenzug erhebliche Integrationsleistungen für die Stadt und die Region. ‚Nachhaltigkeit‘ im Bereich der Finanzierung anzustreben, wurde in den ersten Programmjahren meist dahingehend interpretiert, dass sich das Quartiersmanagement unter der Vorgabe der Hilfe zur Selbsthilfe letzten Endes überflüssig macht. Mitunter wurde dabei die Hoffnung zum Ausdruck gebracht, dass diese Aufgaben – zumindest in Teilen – durch die Bürgerschaft selbst wahrgenommen oder auch von der Wohnungswirtschaft getragen werden. Letzteres ist verschiedentlich der Fall, indem beispielsweise Einzelaktivitäten und Kleinprojekte gesponsert, Räumlichkeiten für das Quartiersmanagement oder für Nachbarschaftstreffs unentgeltlich bereitgestellt werden oder auch Personalmittel anteilig übernommen werden. Offensive Plädoyers für eine mit den positiven Mehrfachwirkungen begründete Fortführung des Quartiersmanagement als Regelförderung in öffentlicher Aufgabenwahrnehmung waren zunächst hingegen kaum zu vernehmen. Dies stellt sich heute anders dar.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung des Quartiersmanagements?

Perspektivisch geht es in den Quartieren darum, übergreifende und flexible Verantwortungspartnerschaften aufzubauen, die unterstützt durch geeignete Monitoring-Systeme frühzeitig darauf aufmerksam werden, wenn gezielt Ressourcen für komplexe baulich-investive und zugleich sozial stabilisierende Interventionen zu aktivieren sind. Ob im jeweiligen Quartier dann stets ein spezielles Quartiersmanagement als dauerhafte Basisinfrastruktur und entscheidender Netzwerkknoten vorhanden sein muss, hängt stark vom Ausmaß der benachteiligten Bedingungen vor Ort und der

Handlungsfähigkeit der ortsansässigen Träger ab. Beim Quartiersmanagement in Gebieten der ‚Sozialen Stadt‘ geht es aus meiner Sicht primär um Verstetigungsstrategien und nicht um Ausstiegszenarien. Das Quartiersmanagement wird hier inzwischen immer mehr als eine Daueraufgabe gesehen. Wenn die verschiedenen öffentlichen Regelinstanzen im Schulterschluss mit

„PERSPEKTIVISCH GEHT ES
IN DEN QUARTIEREN DAR-
UM, ÜBERGREIFENDE UND
FLEXIBLE VERANTWOR-
TUNGSPARTNERSCHAFTEN
AUFZUBAUEN, DIE UNTER-
STÜTZT DURCH GEEIGNETE
MONITORING-SYSTEME
FRÜHZEITIG DARAUF AUF-
MERKSAM WERDEN, WENN
GEZIELT RESSOURCEN FÜR
KOMPLEXE BAULICH-INVE-
STIV WIRKSAME UND ZU-
GLEICH SOZIAL STABILISIE-
RENDE INTERVENTIONEN
ZU AKTIVIEREN SIND.“

den sonstigen, ohnehin vor Ort subsidiär tätigen privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren ihre Arbeit grundsätzlich stärker sozialraumorientiert organisieren, sind sie in jedem Fall besser aufgestellt, um auf die neuen Herausforderungen passgenauer reagieren zu können.

Vielen Dank für das Interview.