

Praxisnetzwerk: Zuwanderer in der Stadt

Workshop

„Stadtteilmanagement im internationalen Quartier – Modelle, Profile, Qualifikation und interkulturelle Kompetenz“

am 24. September 2009 in Mannheim



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	3
Begrüßung.....	4
Panel: Stadtteilmanagement im internationalen Quartier: Zwischen Sozialarbeit und strategischer Stadtteilentwicklung.....	5
Kurzseminar: Interkulturelle Kompetenz und kulturelle Konflikte.....	9
Gesprächsrunde: Stadtteilmanager als Netzwerker und Kulturvermittler – Gibt es den interkulturell kompetenten Idealtyp?	11
Wie weiter mit dem Quartiermanagement?	15
Anhang	19
Programm	
Kurzbiographien der Referent/innen	

Herausgeber:

Schader-Stiftung

Karlstraße 85

64285 Darmstadt

kontakt@schader-stiftung.de

www.schader-stiftung.de

www.zuwanderer-in-der-stadt.de

Redaktionelle Bearbeitung:

Michèle Bernhard, Fabian Kraus, Gudrun Kirchhoff

Alle Rechte vorbehalten

Darmstadt, Oktober 2009

Zusammenfassung

„Quartiermanagement ist unverzichtbar für die Wahrung des sozialen Friedens“

Das Quartiermanagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil zur Wahrung des sozialen Friedens. Armut und Arbeitslosigkeit nehmen in bestimmten Stadtteilen deutlich zu, hier sind Quartiermanager wichtige Stabilisatoren.

Ziele und Erwartungen an das aus dem *Programm Soziale Stadt* geförderte Quartiermanagement sind sehr hoch, jedoch kann wenig gegen die allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen wie Armut und Arbeitslosigkeit getan werden kann. Dennoch ist Quartiermanagement ein unverzichtbares Steuerungselement für die Entwicklung von benachteiligten Stadtteilen. Im Gegensatz zu Frankreich, wo es ohne ein entsprechendes Instrument wiederholt zu sozialen Konflikten gekommen ist, hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, den Einsatz von Ressourcen in den benachteiligten Stadtvierteln zu bündeln und Netzwerke aus engagierten Bewohnern und Institutionen im Stadtteil aufzubauen.

Gesellschaftliche Trends, wie z.B. der demografische Wandel, soziale Ungleichheit, Segregation und die Krise des Wohlfahrtsstaates erfordern ein dauerhaftes Engagement. Vorrangig sind dabei Schule, Bildung und bessere Berufschancen als Schlüssel für die soziale und ethnische Integration.

Zusammenfassend ist ein Qualitätssprung weg von einem Sonderprogramm zu einer Daueraufgabe der Kommunen erforderlich. Die Verwaltung steht vor der Aufgabe, neue intelligente und ressortübergreifende Arbeitsformen zu entwickeln, sich interkulturell zu öffnen und einen Beitrag zur Stärkung der lokalen Zivilgesellschaft und Demokratie zu leisten. Notwendig ist eine kritische Reflexion der bisherigen Ansätze.

Begrüßung

Der Mannheimer Bürgermeister **Lothar Quast** bezog sich in seiner Begrüßung auf die Aktivitäten, die Mannheim bisher im Rahmen des Programms Soziale Stadt durchgeführt hat. Er würdigte das Programm als wichtiges Steuerungselement in der Stadt- und Quartiersentwicklung. Die Stadt setze dabei nicht nur auf städtebauliche Maßnahmen, sondern beachte auch die zu leistende Identifikationsarbeit mit dem Stadtteil. In Mannheim gibt es mittlerweile sechs Stadtteile mit Quartiermanagement, die vor Ort die Koordination und Kooperation verschiedener Institutionen organisieren. Quast sieht in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit den Schlüssel kommunaler Integrationspolitik. Wichtige Impulse dazu kamen auch durch die Teilnahme an dem Projekt „Zuwanderer in der Stadt“.



Sabine Süß, geschäftsführender Vorstand der Schader-Stiftung, thematisierte die Öffnung des Praxisnetzwerkes Zuwanderer in der Stadt. Da Integration als Thema nicht in den Großstädten aufhöre, sondern auch für kleinere Kommunen und Landkreise relevant sei, werde die Bezugnahme auf städtische Kontexte gelockert. Die Problemlagen der Migrantinnen und Migranten jenseits der Ballungsgebiete sei vergleichbar mit denen in den Großstädten. Was sich aber unterscheide, seien die infrastrukturellen und kommunalen Rahmenbedingungen. In diesem Sinne sei auch das Nachfolgeprojekt „Integrationspotenziale in kleinen Städten und Landkreisen“ konzipiert und Anfang 2009 gestartet worden. In Zukunft werde der aus beiden Projekten entspringende integrationspolitische Austausch im Praxisnetzwerk zusammengeführt, so dass der aktuelle Workshop im Rahmen der Nationalen Stadtentwicklungspolitik der letzte seiner Art sei.

Panel: Stadtteilmanagement im internationalen Quartier: Zwischen Sozialarbeit und strategischer Stadtteilentwicklung



Die Moderatorin des Panels, **Prof. Dr. Monika Alisch** von der Hochschule Fulda, betätigt sich theoretisch wie praktisch seit gut fünfzehn Jahren im Bereich der sozialen Stadtteilentwicklung. Sie schilderte in ihren einleitenden Worten mit Blick auf das Publikum den Eindruck, neben altbekannten auch viele neue Gesichter zu sehen. Dies werfe für sie die spannende Frage auf, ob sich beim Workshop Diskussionslagen zeigen, die es schon in den 1990er Jahren gab oder ob die vielen Quereinsteiger auch neue Sichtweisen auf das Thema Soziale Stadt mit sich bringen würden. In der Vorstellung ihres Werdeganges wies sie darauf hin, dass in einem der Vorläufer des Programms „Soziale Stadt“, dem von ihr mitgestalteten sogenannten „Armutsbekämpfungsprogramm“ der Hansestadt Hamburg, der Begriff „Stadtteilmanagement“ aus politischen Gründen nicht auftauchen durfte. Dies habe sich grundlegend geändert, allerdings werde das folgende Panel auch zeigen, wie verschieden sich dieses Management in den Städten entwickelt hat.

Dr. Oliver Fehren, gelernter Gemeinwesenarbeiter derzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen und Stadtteilmoderator, stellte das Essener Modell des Quartiermanagement vor¹. Als Besonderheit des Essener Modells, dessen Konzept innerhalb von 25 Jahren Praxiserfahrung organisch gewachsen sei, sieht er vor allem den Vernetzungsansatz des Quartiermanagements. Es gebe keine autonomen Quartiersmanager, sondern ein Netzwerk, innerhalb dessen die einzelnen Quartiersmanager Teile des Netzwerks seien. Eine weitere Besonderheit des Konzepts sei eine verhältnismäßig unabhängige intermediäre Ebene, die zwischen der durch informelle Prozesse geprägten Lebenswelt der Bewohner und den hoch formalisierten Institutionen der Verwaltung, der Politik und des Marktes vermitteln soll. Auf dieser Ebene soll der Quartiermanager in einer Moderatorenrolle für eine institutionalisierte Stelle des Dialogs zwischen den Menschen und den Institutionen sorgen. In Hinsicht auf die klassische Aufgabe der Sozialarbeit, die Aktivierung vorhandener Ressourcen im Quartier, sollen auch die im Leben der Bürger alltagsrelevanten Institutionen (z.B. Kirchen, Moscheen, Schulen, Arztpraxen, Jobcenter) mit in den Blick genommen werden. Der Blick auf den „daueraktiven“ Bürger führe zu kurz. So sei nichts gewonnen, wenn die artikulierten Interessen der aktivierten Bürger in komplizierten Abstimmungsprozessen gebündelt an die städtischen Verwaltungsstrukturen herangetragen werden, wenn sie dort keine Resonanz erfahren. Außerdem habe sich gezeigt, dass institutionelle Ressourcen oft konstanter als die durch hohe Fluktuationen geprägten personellen Ressourcen eines benachteiligten Stadtteils seien. Der Essener Ansatz zeichne sich durch diese doppelte Aktivierungsrichtung, Aktivierung der Bürger und Aktivierung der Institutionen, aus.



In seinen Thesen zum Workshopthema betonte Dr. Fehren, dass die Konzentration auf die pauschalisierte Gruppe „der Migranten“ nicht ihrer inneren Heterogenität gerecht werden kann. So tendiere diese grobe Betrachtungsweise auch dazu, die wahren Problemlagen zu verkennen, die nicht in der räumlichen Konzentration von Migranten, sondern in der räumlichen Konzentration von Armutslagen bestünden. Für die Bekämpfung von Armut sei die Einrichtung des Quartiermanagements aber nicht geeignet, seine Funktion solle realistischerweise in der Befriedung des Quartiers gesehen werden. Sogenannte „interkulturellen Konflikte“ hätten oft auch eher soziale Konflikte oder Interessenkonflikte zur Grundlage. Für die Bearbeitung von Problemlagen mit interkulturellen Anteilen sei die Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen den

¹ vgl. http://www.schader-stiftung.de/docs/fehren_-stadtteilmanagement_im_internationalen_quartier.pdf

vor Ort angesiedelten Stadtteilbüros und den ansässigen Migrantenmilieus aber von herausragender Bedeutung. Dazu sei ein Netzwerk von Ansprechpartnern mit Migrationshintergrund sehr hilfreich. Außerdem müsse die interkulturelle Öffnung der Institutionen ausgebaut werden. Diese Vorhaben würden allerdings ihre Zeit brauchen. Eine über die Förderzeiträume implizierte zeitliche Begrenzung von Quartiermanagement sei daher absurd. Das Diktum, dass Quartiermanagement als Dauerlösung verstanden werden soll, soll Ernst genommen werden.



Dipl.-Ing. Janine Feldmann von der Koordinierungsstelle Stadterneuerung, Referat Stadtplanung der Stadt Gelsenkirchen, stellte den gesamtstädtischen Ansatz der Stadterneuerung vor². Gelsenkirchen habe mit einer stark sinkenden Einwohnerschaft und einer hohen Arbeitslosigkeit zu kämpfen.

Zudem brachte eine Untersuchung in 2004 zutage, dass die sozialräumlichen Problemlagen bestimmter Stadtteile sich, trotzdem sie Programmgebiete der Sozialen Stadt geworden waren, eher verschärft haben. Dies mache deutlich, dass das Programm nicht als Instrument punktueller Interventionen gesehen werden könne, sondern als eine Art ständiger Kümmerung, zu der z.B. ein differenziertes Sozialraummonitoring entwickelt wurde. Die ressortübergreifende Arbeit, die das Programm als eine ihrer Zielmarken ausgegeben hat, sei nicht sehr ausgeprägt

gewesen. Daher wurde in 2007 eine übergreifende Struktur in Form eines Lenkungskreises Stadterneuerung geschaffen, der aus den Verwaltungsvorständen und Referatsleitern bestehe und vom Stadtdirektor geleitet werde. Direkt an den Kreis angeschlossen sei die mit vier Mitarbeitern besetzte Koordinierungsstelle, die die nötige Vernetzungsarbeit für die Maßnahmen der Stadterneuerung organisiert. Darunter falle auch die Betreuung der Stadtteilbüros. Um den geänderten Förderrichtlinien der Sozialen Stadt gerecht zu werden, werden die Stadtteilbüros in Zukunft nur noch mit externen nicht-städtischem Personal besetzt.

Die konkreten Aufgaben der Gemeinwesenarbeit werden nicht direkt vom Quartiermanagement durchgeführt. Sie werden den ortsnahen sozialen Verbänden überlassen, da so seitens der städtischen Verwaltung bestehende und dauerhafte Strukturen vor Ort mittels finanzieller Unterstützung und der zur Verfügungstellung von Knowhow gestärkt werden können.

Abschließend betont Frau Feldmann, dass durch die von Gelsenkirchen im gesamtstädtischen Ansatz zur Stadterneuerung vollzogenen Strukturänderungen in den Verwaltungsaufgaben erfolgreich ressortübergreifend vorhandene Ressourcen gebündelt wurden. Viele Barrieren in der Zusammenarbeit der Ressorts sind förmlich weggeschmolzen. Stadterneuerung werde nun von den Verwaltungsspitzen als Daueraufgabe gesehen. Dies wäre aber ohne den Willen und manchmal ohne die blanke Verfügungsgewalt des Oberbürgermeisters nur schwer durchsetzbar gewesen.

Heike Thöne arbeitet als Quartiersmanagerin und Angestellte der S.T.E.R.N. GmbH in Berlin, Moabit-West.³ Der freie Träger organisiert 6 der 34 Berliner Quartiermanagements. Auch Thöne betont, dass die grundlegende Problemlage, mit der sich Quartiermanagement in Moabit-West auseinandersetzen muss, Armut und deren Folgen z.B. auf Gesundheit und Bildung sei. Die im integrierten Handlungskonzept der Stadt formulierte ressortübergreifende Zusammenarbeit funktioniere auf Bezirksebene durch eine institutionalisierte Ämtergruppe zum Teil, auf Senatsebene allerdings kaum. Als Besonderheit in Berlin führt sie an, dass 100% der Fördermittel über die Bewohnergremien, d.h. die Quartiersrä-



² Vgl. dazu die ausführliche Präsentation: http://www.schader-stiftung.de/docs/feldmann_-_zwischen_sozialarbeit_und_strategischer_stadtentwicklung.pdf

³ vgl. http://www.schader-stiftung.de/docs/thoene_-_quartiersmanagement_moabit_west.pdf

te, verteilt werden. Diese Quartiersräte sind zur Hälfte mit Bewohnern und zur Hälfte mit Vertretern der Institutionen der Quartiere besetzt. Thöne merkt kritisch an, dass dieser Ablauf sinnvolle Vorhaben auch bremsen kann, da individuelle Eigeninteressen der Ratsmitglieder Entscheidungsprozesse blockieren würden. Diese Form der Bürgerbeteiligung werde von einem Ausschuss Soziale Stadt leider formal kontrolliert, d.h. eine inhaltliche Zuarbeit finde nicht statt, was Thöne bedauert. Zentraler Handlungsschwerpunkt in Moabit-West sei dabei der Bereich „Bildung und Erziehung“. Es hat sich als schwierig erwiesen, die lokale Ökonomie und aufgrund der Eigentümerstruktur die Haus- und Wohnungseigentümer in das Quartiermanagement miteinzubeziehen. In ihrem Urteil über die Möglichkeiten und Grenzen bezeichnete Thöne das Quartiermanagement als wichtiges und notwendiges Element einer langfristigen Strategie der Stadtentwicklung. Sie sei überzeugt, dass ohne die vertrauensbildende Arbeit des Quartiermanagements viele Netzwerke auf Quartiersebene nicht entstanden wären. Allerdings sei bei sozialintegrativen Maßnahmen oft nicht die Quartiersebene die wirkungsvollste, da es in Berlin Tendenzen gibt, dass aneinander angrenzende Problembezirke zusammenwachsen.



Gabriel Höfle arbeitet im Quartiermanagement Neckarstadt-West der Stadt Mannheim. Höfle nennt als zwei Grundsätze des Quartiermanagement-Konzepts der Stadt Mannheim die Verschiebung der Denkweisen weg von Themenkomplexen hin zu Handlungsfeldern und die Frage, wie man von einem Bürgeranliegen zu einer strategischen Stadtteilentwicklung kommt. Dem Quartiermanagement-Konzept⁴ der Neckarstadt West liegt die Betrachtungsweise zugrunde, positive Merkmale des Quartiers zu betonen und somit die Fremd- und Selbstsichten auf das Viertel zu beeinflussen. Dazu sei ein interdisziplinärer Ansatz und vernetztes Denken nötig. So könne die Einrichtung einer Tempo-30-Zone von verkehrserziehenden Maßnahmen der örtlichen Schulen begleitet werden oder von Kreativen eine attraktive Außendarstellung bekommen. Die Bürgerbeteiligung soll über

vierteljährliche Stadtteilforen abgesichert werden, in denen Wünsche und Eingaben der Bürger gesammelt werden und bei entsprechender Bearbeitung durch die Institutionen auch rückgemeldet wird, was daraus geworden sei. So seien dem Bürger möglichst alle Entscheidungsprozesse transparent zu machen. Ein großer Vorteil der Stadtteilforen sei zudem, dass somit ein beidseitig verstärkter Informationsfluss zwischen Bürgerschaft und Kommune möglich sei. Individuelle Problembereiche von Bewohnern können angemessener behandelt werden.

Stefan Möhrke arbeitet als gelernter Sozialarbeiter bei der Wohnungsbaugesellschaft GBG Mannheim in der Abteilung Soziales Management. Er ging auf die Vorteile ein, die die Wohnungswirtschaft von Quartiersarbeit erwarten kann. Dass die GBG eine Abteilung Soziales Management unterhält, sei keine Sozialromantik, sondern Teil der Unternehmensphilosophie und somit auch in die betriebswirtschaftliche Strategie des Unternehmens eingebunden. Die Akzeptanz und das Image des Unternehmens werde durch die Quartiersarbeit gestärkt, was sich letztendlich auch positiv auf die Geschäftslage auswirke. Möhrke erkenne die latente Konfliktlinie zwischen den verschiedenen Sichtweisen der Sozialen Arbeit und der Betriebswirtschaft. Allerdings gebe es viele Aspekte, in denen wirtschaftlich ausgerichtete Wohnungsunternehmen von Quartiermanagement profitieren.⁵ Der am deutlichsten sich auch monetär niederschlagende Effekt sei der Rückgang der Folgekosten von Vandalismus durch Interventionsstrategien der Sozialen Arbeit. Durch Mediationsangebote und Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung sei eine erhöhte Konfliktbewältigungskompetenz der Einwoh-



⁴ vgl. http://www.schader-stiftung.de/docs/hoefle_-_strategische_stadtteilentwicklung.pdf

⁵ vgl. http://www.schader-stiftung.de/docs/moehrke_-_vorteile_durch_stadtteilarbeit.pdf

nerschaft zu verzeichnen. Ein weiterer gewichtiger Effekt einer durch Quartiermanagement aufgewerteten Wohn- und Quartiersatmosphäre sei der längere Verbleib der Menschen in ihrem Viertel. Durch geringere Fluktuation können Modernisierungskosten reduziert werden.

Diskussion



Die Rückfragen aus dem Publikum bezogen sich zuerst auf Umstrukturierungen der Verwaltung, die im gesamtstädtischen Ansatz der Gelsenkirchener Stadterneuerung angelegt waren. Gefragt wurde, ob dies auch Folgen für die kommunale Budgetzuteilung gehabt hätte und es quartiersbezogene Budgets gebe. Frau Feldmann verneint dies, der nötige kommunale Eigenanteil bei Fördermitteln aus der Sozialen Stadt von 20% werde zur Verfügung gestellt. Diese Art nur kurzfristiger Verbindlichkeit könne bei schwierigen Haushaltslagen schnell Finanzierungsprobleme bereiten. Bei Kürzungen des

Haushalts sei die Frage elementar, ob die kommunalen Entscheidungsträger das Quartiermanagement als freiwillige Leistung interpretieren oder als Pflichtaufgabe, da es der Daseinsfürsorge diene. In der Verwaltungsspitze in Gelsenkirchen gebe es derzeit den Konsens zu letzterem. Allerdings sieht Frau Feldmann diesen Zustand für die Zukunft als nicht in Stein gemeißelt an.

Die nächste Frage bezog sich auf die Beteiligungsformen im Rahmen des Quartiermanagement und deren eventuell lähmende Institutionalisierung. Frau Thöne schilderte aus ihren Berliner Erfahrungen, dass die Beteiligung von Migranten nur teilweise gelinge. Die Einbeziehung von Vertretern von Einrichtungen mit Migrationsbezug sei zufriedenstellend, aus der Bürgerschaft sei allerdings kaum Resonanz zu erfahren. Ein Grund sieht sie in der Diskussionskultur der eingerichteten Stadtteilforen, die schon langfristig eingespielt sind und eher nach höherkulturellen Spielregeln funktionieren. In diesem Zusammenhang plädiert Herr Fehren dafür, sich von der Professions- und Verwaltungsorientierung im Quartiermanagement zu lösen. Die Regularien der Sozialen Stadt würden schon vor Beginn der Förderung ein Handlungskonzept fordern, das sei Irrsinn. Nehme man Bürgerbeteiligung ernst, dann sollte man zuerst mit einer leeren Agenda ins Quartier gehen und schauen, welche Bedingungen man jenseits der bekannten Statistiken vorfindet. Fehren spricht bewusst von „Quartiermanagement“ im Gegensatz zum gängigen „Quartiersmanagement“, da er der Meinung sei, dass es illusionär ist, zu glauben, man könne einen komplexen Sozialraum „managen“. Man könne allerdings sozialpolitische Maßnahmen und Prozesse innerhalb des Quartiers managen.

Eine Meinung aus dem Publikum war, dass auch die aktuelle Veranstaltung symptomatisch sei für die notwendige Ernüchterung, die es nach zehn Jahren Soziale Stadt nun gibt. Man sei in eine reflexive Phase eingetreten, in der man den Überforderungstendenzen, die aus den Erwartungen an das Programm entspringen, gewahr wird. Man solle mit einem erhöhten Realismus über eine Art „Quartiermanagement 2.0“ diskutieren, das z.B. auch einplant, dass sich die soziale Lage in benachteiligten Projektgebieten eher verschlimmert denn verbessert.

Im Publikum kam zum Ende die Frage auf, ob es denn seriöse Studien gebe, die den Profit, den das Quartiermanagement für Kommunen stiftet, wissenschaftlich nachweist. Dies sei ein starkes Argument, falls Finanzierungen in Gefahr geraten. Den Panel-Teilnehmern war so eine Studie mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht bekannt, allerdings sei grundsätzlich zu fragen, wie sinnvoll es sei, Legitimationsstrategien von Quartiermanagement auf quantitativen Kennzahlen aufzubauen. Schließlich gebe es vielfältige Einflüsse auf lokale Problemlagen, die vom Quartiermanagement nicht beeinflusst werden können. So können schlechte Zahlen auch schnell zu Argumenten gegen die Quartiersarbeit werden.

Kurzseminar: Interkulturelle Kompetenz und kulturelle Konflikte



Unter der Leitung von Tatiana Lima Curvello und Savita Dhawan, von der Projektgruppe „Transfer interkulturelle Kompetenz“ (TiK) der Berliner Geschäftsstelle des Verbandes binationaler Familien und Partnerschaften, fanden sich die Teilnehmer/ innen in sieben verschiedenen Gruppen à 10-14 Personen zusammen. In diesen widmeten sie sich dem Erfahrungsaustausch zu kulturellen Konflikten, denen sie in der Stadtteilarbeit begegnen, und gingen folgenden Fragen nach: *Gibt es Konflikte, die häufig vorkommen? Welche*

Konflikte kann man als kulturelle bzw. interkulturelle Konflikte bezeichnen?

Drei vorab per Losverfahren bestimmte Arbeitsgruppen trugen ihre Ergebnisse als Rollenspiel im Plenum vor.

Die erste Gruppe entschied sich für einen interkulturellen Konflikt, der zeigte, wie schwierig es sein kann, Kontakt zu Migranten aufzubauen. In der vorgetragenen Szene wurden Migranten von Mitgliedern eines Vereins zum Frühstück eingeladen, zu dem sie trotz Zusage jedoch nicht erschienen. Es wurde deutlich, dass die Mitglieder des Vereins für dieses Verhalten kein Verständnis hatten und nicht wussten, was sie „noch“ tun sollten, um die Migranten einzubeziehen. Sie bewerteten dieses Verhalten als Integrationsunwilligkeit.



Die zweite Gruppe zeigte einen Konflikt zwischen einer Lehrerin und einem Schüler mit Migrationshintergrund. Da dessen Vater bei einem Elternabend der Lehrerin aus religiöser Überzeugung nicht die Hand gegeben hatte, betrachtete die Lehrerin ihn als unhöflich und respektlos und projizierte dies auf ihren Schüler. An diesem Beispiel wurde deutlich, wie sich aus einem Missverständnis ein Vorurteil aufbauen kann und wie in diesem Fall zu einem Problem für das Kind in der Schule werden kann.

Die letzte Gruppe stellte mittels eines inszenierten Gesprächs zwischen einer Schuldezernentin und einem türkischen Anwalt dar, wie unterschiedlich die Ansichten über Erziehungsstile sein können. Dabei wurde deutlich, dass die Schuldezernentin gehemmt war, ihre Meinung zu vertreten, da sie offensichtlich aus falsch verstandener Toleranz nicht zu ihrem Standpunkt stehen konnte.



Diskussion

Schwerpunkt der abschließenden Diskussion war die Frage, ob es sich bei den Szenen tatsächlich um interkulturelle Konflikte handelte. Es stand die Frage im Raum, ob es überhaupt interkulturelle Konflikte gebe oder ob es sich eher um soziale Konflikte handelt, wie z.B. Generationenkonflikte.

Das eigentliche Problem der ersten Szene ist die Feststellung der beiden Vertreter des Vereins, es sei doch immer so, dass die Migranten auf Einladungen nicht reagierten. Es besteht zunächst ein Missverständnis und erst daraus resultiert dann ein Konflikt. Das nicht „Nein sagen“ können, sei ein Code der Höflichkeit von Migranten, der häufig missverstanden würde.

Herr Altschiller, KUBIS e.V., betonte, wie wichtig die Unterscheidung zwischen einem Missverständnis und einem Konflikt sei. Hinter einem Missverständnis könne immer auch ein Konflikt liegen. Ein gutes Beispiel hierfür war die zweite Szene, bei der „die Hand nicht geben“ als Respektverweigerung gesehen wurde. Tatsächlich ist es so, dass religiöse Männer Frauen nicht die Hand geben und dies als „Respektbezeugung“ gilt. Dies kann ebenfalls missverstanden werden und zu einem interkulturellen Konflikt führen.

Die Frage, ob die in der dritten Szene dargestellte Diskussion über Erziehungsstile als interkultureller Konflikt betrachtet werden kann, wurde unterschiedlich bewertet. Einige waren der Meinung, dass eine solche Debatte auch zwischen Deutschen geführt werden könnte.



Als letzten Reflexionsschritt fragte Frau Lima Curvello nach den Strategien, um interkulturelle Konflikte zu lösen, d.h. auch danach, was von den Professionellen erwartet wird. Daraufhin wurde aus dem Publikum bemerkt, dass es nicht sinnvoll sein könne, jeden Code zu kennen, sondern man müsse angemessen handeln. Eine Strategie hierfür sei zwar Wissen, aber man könne trotzdem nicht alles lernen. Am wichtigsten sei Selbstreflexion und das Gegenüber respektvoll zu behandeln. Herr Quirin, AWO Frankfurt, merkte weiterhin an, dass aus seiner Erfahrung professionelles Verhalten nur erfolgreich sein könne,

wenn man in der Lage sei, als „Professioneller“ Beziehungen aufzubauen. Die Grundlage jeder Zusammenarbeit stelle immer Vertrauen dar, womit verbunden sei, ohne Zwang zu handeln. Es auch nicht immer notwendig, gleich eine Lösung parat zu haben, sondern viele Leute aus dem Quartier suchten hauptsächlich einen Ansprechpartner. Grundsätzlich wurde gefordert, dass mehr Menschen mit Migrationshintergrund den Beruf des Quartiermanagers ausüben sollten.

Zusammenfassend sei ein kompetentes Verhalten im Einwanderungsland notwendig und eine kritische Reflexion von Kultur, da es nicht DIE Kultur gebe. Das Quartiermanagement habe die Aufgabe, diese Dinge zu hinterfragen und zunächst einmal die Individuen zu betrachten und nicht die Kultur.

Gesprächsrunde: Stadtteilmanager als Netzwerker und Kulturvermittler – Gibt es den interkulturell kompetenten Idealtyp?



Teilnehmer:

Christiane Droste, UrbanPlus Droste & Partner

Prof. Dr. Michael Krummacher, Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe

Tatiana Lima Curvello, TIK Berlin

Heike Thöne, S.T.E.R.N GmbH, Quartiermanagement Moabit-West Berlin

im Gespräch mit Prof. Barbara John, Integrationsbeauftragte der GESOBAU AG Berlin

Was vermitteln Sie, Frau Droste, in Ihren Weiterbildungskursen für Quartiermanager?

Die Fachhochschule Potsdam bietet mehrere Module an, die möglichst alle Sachgebiete und Methoden abdecken sollen, die für die Weiterbildung von Quartiermanagern wichtig sind. Ziel ist es, fachliche und methodische Kompetenzen an persönliche Kompetenzen anzubinden. Es handelt sich jedoch nicht um eine Ausbildung für Quartiermanager. Es soll Menschen qualifizieren, die als Quereinsteiger in diesem Beruf arbeiten möchten, oder diejenigen fortbilden, die bereits als Quartiermanager arbeiten.



Wie sieht die berufliche Zukunft des Quartiermanagers aus?

Alle Gesprächsteilnehmer stimmen darin überein, dass der Beruf des Quartiermanagers nicht aussterben darf. Er stelle eine Profession dar, die sich qualifiziert und fest etabliert hat. Es handele sich in der Regel um ein unsicheres und sehr anstrengendes Beschäftigungsverhältnis. Je nach Träger (z.B. Diakonie oder Wohnungsunternehmen) können die Arbeitsbedingungen unterschiedlich sein. Die Verträge sind meistens befristet und die weitere Finanzierung unklar. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich um ein zukunftsicheres Arbeitsfeld in „prekären Arbeitsverhältnissen“ handelt.

Prof. Krummacher betont, dass das Quartiermanagement Zukunft haben sollte, denn nur direkt vor Ort kann die notwendige Integrationsarbeit geleistet werden. Die soziale Spaltung der Gesellschaft schlägt sich besonders in den Städten bzw. in den Stadtteilen nieder und dies wird auch zukünftig so sein. Stadtteile, die heute arm sind, waren es auch schon vor vierzig Jahren. Es sei demnach notwendig, die Stadtteilbene als zentrale Ebene zu kennzeichnen. Besonders erfreulich sei, dass die Sozialraumorientierung heute wichtiger Bestandteil in allen sozialen Programmen ist. Problematisch sei es allerdings, wenn die

Sozialraumorientierung wieder aus der „Mode“ kommt und somit die Finanzierung unsicher wird, was vor allem eine politische Entscheidung sei. Frau John erinnert daran, wie unterschiedlich der politische Umgang mit Integration war: früher habe es enge Quoten und Zuzugssperren für Zuwanderer in den Wohngebieten gegeben und Sozialraumorientierung spielte kaum eine Rolle.

Welche Kompetenzen sollte ein idealer bzw. professioneller Quartiermanager mitbringen? Welche Softskills, welche Hardskills sollte er beherrschen?

Frau Lima Curvello will diese Frage nicht allgemeingültig beantworten, da sie sich immer direkt vor Ort ein Bild macht, welche Anforderungen an den Quartiermanager gestellt werden müssen. Dabei untersucht sie, welche Strategien erfolgreich sind und warum. Entscheidend ist, was das Quartiermanagement erfolgreich macht. Darauf ausgelegt müsse ein Profil entwickelt werden, was ein dauernder Prozess sei.

Frau Thöne beantwortet die Frage nach dem idealen Quartiermanager damit, dass er ein Gespür dafür haben müsse, wie sich die Dinge entwickeln, Interesse an gesellschaftlichen und politischen Themen, ein Wissen darüber, was auf welcher Ebene abläuft, Wissen, was die Bewohner wollen, sowie ein Gefühl für die Migranten und deren Themen. Darüber hinaus sei es wichtig, organisatorische Fähigkeiten zu haben, stark belastungsfähig zu sein und eine große Frustrationstoleranz zu haben. Prof. Krummacher merkte an, dass es nicht genüge, ein Gespür zu haben, bestimmte Kompetenzen und Fachwissen seien unabdingbar. Vor allem soziale und/oder planerische Berufe besitzen diese Voraussetzungen. Der Quartiermanager sollte nicht nur ein Gespür für das politische Gefüge haben, sondern Wissen, darüber. Darüber hinaus brauche man Fachwissen in den Bereichen Planung und/oder Gemeinwesenarbeit, Kommunikations-, Moderations- bzw. Mediationskompetenz, die Fähigkeit zur Sozialraumanalyse, die Beherrschung von Projektmanagement sowie Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit. Schlussendlich sei eine Basisqualifikation „interkulturelle Kompetenz“ von Bedeutung.

Frau Lima Curvello widersprach dem etwas, indem sie bemerkte, dass die Basisqualifikationen, die an Universitäten oder Fachhochschulen gelehrt werden, häufig nicht an die Praxis anknüpfen. Nicht selten sind die Quartiermanager Quereinsteiger, die sich der Herausforderung stellen müssen, theoretisches Wissen in die Praxis umzusetzen und es zwei verschiedene Dynamiken seien, an den Fachhochschulen und in der Praxis.

An der Universität Potsdam wird genau aus diesem Grund das Curriculum immer im Duo gestaltet, d.h. Forschung und Lehre gemeinsam mit der Praxis. Frau Droste konsultiert immer jemanden aus der Praxis, um zu gewährleisten, dass es in der Alltagserfahrung tatsächlich so funktioniert, wie es in ihrer Weiterbildung vermittelt wird. Sie hält es durchaus für einen Vorteil, sich Strukturen z.B. von Netzwerken zunächst im geschützten Raum aneignen zu können. Ergänzend zu Prof. Krummachers Aufzählung der notwendigen Kompetenzen eines Quartiermanager fügt sie schlagwortartig hinzu: Netzwerktheorie und Steuerung, Gender und Diversity sowie Geschlechterdifferenz besonders im Hinblick auf unterschiedliche Kulturen. Zu empfehlen sei ein Quartiermanagement, das mindestens aus zweieinhalb Personen besteht, bei dem bestenfalls einer einen Migrationshintergrund hat. Trotzdem sei der Migrationshintergrund noch keine Garantie für interkulturelle Kompetenz, die sich durchaus auch ein Deutscher aneignen kann. Trotz der Überkomplexität des Quartiermanagement darf weder die interkulturelle Kompetenz noch die Berücksichtigung der Geschlechterdifferenz vernachlässigt werden. Abgesehen von dem Quartiermanagement müssen Verwaltungen und Träger die gleichen Kenntnisse und Kompetenzen aufweisen, wenn sie die Menschen erreichen wollen.

Für ein gut funktionierendes Quartiermanagement ist die Teamarbeit sehr wichtig. Wie ist die Zusammensetzung des Teams in Moabit-West, Frau Thöne?

Im Quartiermanagement Moabit-West Berlin besteht das Team aus vier Personen, Frau Thöne als Stadt- und Landschaftsplanerin und zwei Geographen sowie eine Diplom-Kosmetikerin mit Migrationshintergrund.

tergrund, die insgesamt 2 ½ Stellen besetzen. Für die Teamarbeit ist eine eindeutige Rollenverteilung wichtig. Frau Thöne hat die Erfahrung gemacht, dass die Profession zwar wichtig sei, aber dennoch nicht alles, da interkulturelle Kompetenz nicht unbedingt direkt an die Profession geknüpft sein müsse.

Brauchen wir für ein erfolgreiches Quartiermanagement Migranten oder Migranten, die gleichzeitig Fachleute sind?

In der Praxis ist interkulturelle Kompetenz notwendig, die ein Migrant in einem Quartiermanagement einbringen kann. Dieser muss jedoch auch das entsprechende Fachwissen haben. Es könne nicht sein, dass aufgrund des Migrationshintergrunds die Anforderungen an das Fachwissen vernachlässigt werden. Sinnvoll seien jedoch Zugangserleichterungen an Universitäten und Fachhochschulen für Migranten, dabei müssen die Anforderungen an die Qualifikationen gleich bleiben.

In jeder Institutionen spielt interkulturelle Kompetenz eine wichtige Rolle, da man immer zielgruppenorientiert arbeiten sollte und jemand mit Migrationshintergrund kann sich wesentlich besser in die Migranten hinein versetzen.

Frau John bringt dies auf den Punkt, indem sie fordert, dass die Institutionen immer die Gesellschaft widerspiegeln sollten. Sie ist sicher, dass sich für jede Qualifikation eine Person mit Migrationshintergrund finden lässt, so lange man nur richtig sucht.

Das Quartiermanagement Moabit-West in Berlin arbeitet besonders erfolgreich. Woran liegt das?

Frau Thöne erklärt sich die erfolgreiche Arbeit des Quartiermanagement Moabit-West zum einen damit, dass sie in der Tradition behutsamer Stadtneuerung stehen und zum anderen durch die Mitarbeiter, die lange Erfahrungen haben. Wichtig sei, dass die gute Qualifikation und Motivation durch eine angemessene Bezahlung auch entsprechend anerkannt werde.

Diskussion

Herr Ackerman, Stadt Mannheim, interessiert sich für die Erfahrungen mit Kennzahlen und damit zusammenhängend, ob man Erfolge des Quartiermanagement tatsächlich messen könne. Prof. Krummacher betont, dass ein Monitoring zur Erfolgsmessung sehr wichtig sei und die Kennzahlen einen Teil davon darstellen, dass man aber immer bedenken müsse, dass die statistischen Daten keine Erklärungen darstellen, worin der Erfolg oder Misserfolg begründet liege. Wichtig sei es, ein „handhabbares“ Monitoring zu entwickeln. Allgemein bekannt ist das Sozialmonitoring, der sogenannte Sozial-Atlas, den Prof. Hartmut Häußermann im Auftrag des Berliner Senats durchführt. Danach werden die verschiedenen Quartiere in drei Interventionsklassen eingeteilt und je nachdem, in welcher Klasse sich das Quartiermanagement befindet, bekommt es mehr bzw. weniger Geld. Dabei ist nicht nur das Quartiermanagement für Erfolg bzw. Misserfolg verantwortlich, sondern vor allem auch die Arbeitsmarktpolitik. Langfristige Prozesse sind nur schwer messbar. Die Evaluation des Programms „Soziale Stadt“ betrachtet einen definierten Förderzeitraum und vor diesem Hintergrund müssen die Ergebnisse auch betrachtet werden.

Frau Lima Curvello arbeitet überhaupt nicht mit Kennzahlen. Evaluationen seien sehr teuer, manchmal kosteten sie mehr als das gesamte Projekt. Sie verfährt nach dem Prinzip, sich immer Zwischenziele zu stecken, um zu sehen, ob die bisherige Strategie funktioniert. Was sich messen lasse, sei die Qualität der Projekte.



Eine These aus dem Publikum lautet: wenn rechtzeitig in das Quartiermanagement investiert werde, können zukünftig Kosten gespart werden. Frau John relativiert dies, indem sie bemerkt, dass heute wahrscheinlich nachweislich noch keine Kosten gesunken seien. Viele neue Probleme, z.B. im Zusammenhang mit der Finanzkrise, sind in der letzten Zeit aufgetreten, auf die die Politik nicht vorbereitet war bzw. die sie verdrängt habe. Man könne heute noch nicht ernten, sondern jetzt müsse erst gesät werden.

Ingesamt wird deutlich, dass das Programm „Soziale Stadt“ und damit zusammenhängend das Quartiermanagement weder ein Armutsbekämpfungsprogramm noch ein Beschäftigungsförderprogramm ist. Das Quartiermanagement ist dennoch ein wichtiges Instrument, denn es fördert ein friedliches Zusammenleben im Quartier. Bildungssystem und Arbeitsmarkt funktionieren als große Integrationssysteme nicht in dem Maße wie sie sollten, dagegen kann auch das Quartiermanagement nur wenig ausrichten. Im Vergleich zu den Niederlanden oder Frankreich, wo in den Wohnquartieren große soziale Konflikte mit teilweise gewalttätigen Auseinandersetzungen aufgetreten sind, wird deutlich, welchen positiven Einfluss das Quartiermanagement auf die benachteiligten Stadtquartiere hat. Deshalb sollte auch zukünftig auf das Steuerungsinstrument Quartiermanagement nicht verzichtet werden.

Wie weiter mit dem Quartiermanagement?

Prof. Michael Krummacher, Ev. Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe



These 1: Leitziele entwickeln

Quartiermanagement ist ein *Instrument* und noch keine Strategie der Quartierserneuerung. Aufbauend auf einer konkreten Ressourcen-Analyse müssen die Stärken und Schwächen des Quartiers und seiner Bewohner/innen ermittelt und darauf aufbauend die Leitziele der Quartierserneuerung entwickelt bzw. politisch ausgehandelt werden. Dies ist kein einmaliger Vorgang, sondern bedarf - basierend auf einem *handhabbaren* Monitoring - der stetigen Weiterentwicklung im Prozessverlauf. Oft sind die Leitziele seitens der Stadtentwicklungspolitik vorgegeben; sie lassen sich aber in einem klug reflektierten und transparenten Prozessverlauf unter Einbindung der maßgeblichen Akteure auch verändern. Aus meiner Sicht sollten sich die Leitziele an folgenden Prinzipien orientieren:

- behutsame Stabilisierung und konkrete Verbesserung der Lebenslagen im Quartier, soweit dies auf lokaler Ebene *möglich* ist, d.h. baulich-räumlich, infrastrukturell, sozial und kulturell unter Einbindung aller Bewohnergruppen;
- Erhaltung der Sozialstrukturen, Schutz vor Spekulation und forcierten Aufwertungen mit dem fragwürdigen Ziel der ‚besseren sozialen Mischung‘;
- Erhaltung und Schaffung von guten und bezahlbaren Wohnungen;
- Gewährleistung und Ausbau bedürfnisgerechter sozialer und kultureller Infrastrukturen;
- Ausbau und Verbesserung der Bildungs- und Beschäftigungschancen;
- Einbindung und nachhaltige Partizipation aller Bewohnergruppen;
- Förderung des interkulturellen Zusammenlebens und der Konfliktaustragung mit friedlichen Mitteln.

These 2: Ressourcen in multiethnischen Stadtteilen erkennen

Benachteiligte multiethnische Stadtteile weisen nicht nur die bekannten sozialräumlichen und sozialstrukturellen Probleme auf. Reißerische Reden von „Ausländerghettos“ und abgeschotteten „Parallelgesellschaften“ mit angeblich unüberbrückbaren interkulturellen Konflikten beruhen oft auf Zuschreibungen von außen und werden der komplexen Realität der entsprechenden Quartiere nicht gerecht. Vielmehr sollten die konkreten Ressourcen der Quartiere erkannt und gezielt gefördert werden; dazu gehören

- das meist friedliche Neben- und Miteinander heterogener Bewohnergruppen sowie die großen Integrationsleistungen, die diese Stadtteile stellvertretend für die Gesamtstadt und für die Bewohner der migranten- und armenfreien Stadtteile übernehmen, die sich die Strukturprobleme der Armutsquartiere vom „Halse halten“;
- langjährige Aktivitäten und Erfahrungen zahlreicher lokaler Akteure der lokalen Integrationsarbeit aus Politik, Verwaltung, Schulen, freien Trägern, Kirchen, Verbänden, Vereinen und engagierten Einzelpersonen;
- bedeutsame ökonomische, soziale, kulturelle, und organisatorische Selbsthilfe- und soziale Netze besonders der Migranten/innen selbst;
- sowie nicht zuletzt: vielfach vorhandene gute interkulturelle Kontakte und gelingendes interkulturelles Zusammenleben von Zugewanderten und Einheimischen.

These 3: Bei den Organisationsformen und der Arbeit relative Unabhängigkeit der Quartiermanager/innen gewährleisten

Zu den zentralen Aufgaben von Stadtteilbüros bzw. Quartiermanagement gehören insbesondere die Vernetzung und Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren, die Information und Beratung der Quartiersbevölkerung, die Aktivierung und Organisation von Bürgerbeteiligung, die lokale Gemeinwesenarbeit, die

quartiersbezogene Öffentlichkeitsarbeit, die Berichterstattung gegenüber Kommunalpolitik und – Verwaltung sowie die Entwicklung konkreter Projekte sowie z.T. auch deren Umsetzung. Diese vielfältigen Aufgaben können nur dann erfolgreich wahrgenommen werden, wenn die Quartiermanager/innen keine einseitigen Interessen verfolgen und bei der Aufgabenerfüllung relativ unabhängig sind. Die ideale Organisationsform von Quartiermanagement gibt es m.E. nicht. Die Trägerschaft bzw. Anbindung des Stadtteilbüros kann bei der Kommunalverwaltung *oder* bei frei gemeinnützigen Trägern *oder* bei von der Kommune beauftragten privaten (Planungs-)Büros und in Einzelfällen auch bei Wohnungsgesellschaften liegen. In jedem Fall sollte eine enge Anbindung an Verwaltungs-, Politik- und/ oder Wirtschaftsinteressen vermieden werden, weil sonst allzu leicht Loyalitätskonflikte bei der Vertretung von Bürgerinteressen auftreten und die Glaubwürdigkeit der Quartiermanager/innen beschädigt wird.

These 4: Interdisziplinäre und interkulturelle Qualifikationen der Quartiermanager/innen fördern

Die komplexen Aufgaben von Quartiermanagement erfordern vielfältige Kompetenzen; meist genannt werden:

- Fachwissen in den Bereichen Planung und/ oder Gemeinwesenarbeit;
- Kommunikations-, Moderations- und Mediationskompetenz sowie die Fähigkeit zur interdisziplinären Teamarbeit;
- Fähigkeit zur Sozialraumanalyse und zur Schaffung eines vertrauensvollen Klimas gegenüber der Quartiersbevölkerung und den lokalen Akteuren;
- einschlägige Kenntnisse kommunaler Politik- und Verwaltungsstrukturen sowie Erfahrungen im Umgang damit;
- Projektmanagement sowie Erfahrungen bei der Einwerbung und im Umgang mit „Dritt-Mitteln“;
- Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit;
- sowie nicht zuletzt interkulturelle Kompetenzen⁶.

Derartige interdisziplinäre Multitalente werden meines Wissens in keinem mir bekannten Erststudium ausgebildet. Die Suche nach dem idealtypischen „Einzelkämpfer-Quartiermanager“ ist daher auch problematisch.

Daraus folgt:

- (1) Stadtteilbüros sollten interdisziplinär besetzt werden; in der Praxis haben sich v.a. das „*Tandem-Modell*“ der interdisziplinären Zusammenarbeit von planerischen und sozialen Berufen sowie das Modell „*multiprofessionelles Team*“ (Arbeitsteilung mehrerer Professionen) bewährt.
- (2) Kompetenzen, die weder im Studium noch in der Praxis hinreichend erworben wurden wird es stets geben; um sie zu erwerben sind Weiterbildungen erforderlich. Die Träger müssen dies anerkennen und fördern.

These 5: Projekte und Entwicklungsprozesse in zentralen Handlungsfeldern anstoßen

Zu den definierten Aufgaben von Quartiermanagement gehört es, Projekte und Entwicklungsprozesse in zentralen Handlungsfeldern mit dem Ziel von sich selbst tragenden Strukturen anzustoßen. Welche konkreten Handlungsfelder und Projekte priorisiert werden, muss „vor Ort“ ausgehandelt werden.

Im Regelfall sollten dabei die folgenden Handlungsfelder berücksichtigt werden:

- Wohnen und Wohnumfeld;

⁶ Unter „interkultureller Kompetenz“ verstehe ich schlagwortartig die Fähigkeit, mit Menschen anderer Herkunft kultursensibel umzugehen und zu kommunizieren sowie zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft erfolgreich zu moderieren.

- Erziehung und Bildung (einschl. Sprachförderung) und soziale Beratung;
- lokale Ökonomie, Beschäftigung und Versorgung;
- Partizipation und interkultureller Austausch;
- Freizeitgestaltung, Sport und soziokulturelle Aktivitäten

These 6: Akteure-Netzwerke bilden, pflegen und Konflikte moderieren

Das Ziel der Stabilisierung und Verbesserung der Lebenslagen im Quartier erfordert die Einbindung von und der Austausch mit allen relevanten institutionellen Akteuren im Stadtteil. Soweit zwischen ihnen Interessenkonflikte bestehen, dürfen diese nicht vertuscht, sondern muss die Konfliktaustragung moderiert werden. Wenn möglich müssen dabei Kompromisse gesucht werden. Zentrale lokale Akteure sind vor allem:

- Stadt- und Gemeinderäte, Kommunalverwaltung sowie externe Verwaltungen (z.B. Arbeitsagenturen, Schulen, BAMF ...);
- Integrationsbeiräte bzw. offizielle Migrantvertretungen;
- wirtschaftsnahe Akteure wie Wohnungsunternehmen, Wirtschaftskammern, Gewerkschaften sowie Zusammenschlüsse lokaler Unternehmen;
- sozialnahe Akteure wie freie Träger, Kirchen und Religionsgemeinschaften der Migranten/innen;
- bürgernahe Akteure wie lokale Vereine, Bürgerinitiativen und Migrantenselbstorganisationen.

These 7: Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen anregen

Die Gestaltung von interkulturellem Zusammenleben in multiethnischen Quartieren bildet eine langfristige Querschnittsaufgabe. Voraussetzungen dazu bilden einerseits die Anerkennung der multikulturellen Gesellschaftsrealität als Tatbestand und Chance, andererseits die „interkulturelle Öffnung“ aller Institutionen. Quartiermanagement kann dies nicht erzwingen, wohl aber anregen, am besten, wenn es mit gutem Beispiel vorangeht. Zur interkulturellen Öffnung gehören vor allem:

- *Organisationsentwicklung*: Interkulturelles Leitbild und entsprechende Zielvereinbarungen verankern;
- *Personalentwicklung*: Migranten/innen soweit möglich einstellen, Stammpersonal fortbilden, interkulturelle Teamstrukturen aufbauen;
- *Strukturentwicklung*: Kultursensibler Umgang mit Migranten/innen, Zusammenarbeit mit Migrantennorganisationen, Partizipation bei Planungsprozessen.

These 8: Nachhaltige Einbindung und Partizipation aller Bewohnergruppen, Ausgrenzungen vermeiden

Sowohl im Diskurs zur integrierten Stadt(teil)entwicklung wie im Integrationsdiskurs wird gebetsmühlentätig die „Aktivierung von bürgerschaftlichem Engagement“ eingeklagt sowie die „Aktivierung“ vielfach mit Partizipation bzw. Bürgerbeteiligung gleichgesetzt. Die „Empowerment-Diskussion“ in der sozialen Arbeit sowie seriöse Zwischenbilanzen zur Umsetzung der „Soziale-Stadt-Programme“ zeigen, dass bei von oben inszenierten Bürgerbeteiligungen bestimmte Gruppen wie Langzeitarbeitslose, Alleinerziehende und Migranten/innen nicht oder kaum erreicht werden und bei den formellen Beteiligungsverfahren fast immer die ohnehin durchsetzungsstärkeren Gruppen wie bildungsgewohnte Bürger/innen, Geschäftsleute, Vereins- oder Verbandsfunktionäre das Sagen haben. Die Nicht-Beteiligung der durchsetzungsschwachen und sprachungewohnten Gruppen, wird diesen dann als mangelndes Interesse und Integrationsunwilligkeit ausgelegt. Unglaublich wird das Aktivierungspostulat v.a. dann, wenn wie im Falle großer Teile der Migranten/innen (aus Nicht-EU-Ländern) einerseits bürgerschaftliches Engagement abverlangt wird, andererseits elementare Bürgerrechte, wie das kommunale Wahlrecht vorenthalten wird. Im Umkehrschluss sollte Quartiermanagement in multiethnischen Stadtteilen über Rahmenbedingungen und Formen nachdenken, die es erlauben auch die bildungsfernen Gruppen und die Migranten/innen in die Beteiligungsprozesse einzubinden und diese konsequent anwenden.

These 9: Die Arbeit evaluieren, reflektieren und die Grenzen von Quartiermanagement erkennen

In den einschlägigen Förderprogrammen und der Fachdiskussion zum Quartiermanagement werden einhellig die Evaluation bzw. ein Monitoring der Aktivitäten eingefordert. Umstritten sind bislang die Indikatoren, nach denen die Erfolge der Arbeit gemessen werden sollen. Ohne diesen Diskurs hier eingehend zu behandeln, sei vor einer strikten Orientierung an statistischen Kennziffern gewarnt. *Erstens* ist die Ermittlung von Kennziffern für die Quartiersebene außerordentlich aufwendig oder gar nicht möglich; *zweitens* liefern Kennziffer-Entwicklungen vielfach noch keine Erklärungen dafür, worauf die jeweilige Kennziffer-Entwicklung zurückzuführen ist. Ein handhabbares Monitoring im Stadtteil sollte sich daher neben statistischen Daten und dem Ausweis der Aktivitäten wesentlich auf qualitative Evaluationen (Stichprobenbefragungen, Schlüsselpersonen-Interviews u.ä.) und der kritischen Reflexion der Arbeit konzentrieren. Dabei sollten nicht zuletzt die Grenzen von Quartiermanagement und seiner Effekte nüchtern eingeschätzt werden.

These 10: Quartiermanagement in multiethnischen Stadtteilen ist eine Daueraufgabe mit wechselnden Aufgabenschwerpunkten

Im fachlichen Diskurs der Stadtentwicklung, der Sozialen Arbeit sowie im Integrationsdiskurs zu den benachteiligten Stadtteilen setzt sich zunehmend das Prinzip der Sozialraumorientierung durch und wird ein Quartiermanagement postuliert. Dies schlägt sich auch in den einschlägigen Förderprogrammen nieder. Ohne hier die damit verbundenen Leitziele im Einzelnen kommentieren zu wollen, fällt auf, dass alle Förderungen befristet angelegt sind und unter dem Slogan der „sich selbst tragenden Entwicklung“ in mehr oder weniger kurzen Zeiträumen ein Ausstieg aus der Förderung und dem Quartiermanagement geplant ist. Wer die jahrzehntelange Entwicklung und die Programmkarrieren prototypischer Armutsquartiere in Deutschland kennt und wer anerkennt, dass die Gestaltung von Integration und interkulturellem Zusammenleben eine kommunale Querschnittsaufgabe bildet, weiß, dass dies eine Illusion ist. Daher sollte in der Politik und in den Professionsdiskursen anerkannt werden, dass Quartiermanagement in multiethnischen Stadtteilen eine Daueraufgabe mit wechselnden Aufgabenschwerpunkten ist und entsprechend dauerhaft gefördert werden muss.

Praxisnetzwerk: Zuwanderer in der Stadt

Workshop „Stadtteilmanagement im internationalen Quartier – Modelle, Profile, Qualifikation und interkulturelle Kompetenz“

- 11.00 Uhr **Begrüßung**
Lothar Quast, Bürgermeister der Stadt Mannheim
Sabine Süß, Geschäftsführender Vorstand, Schader-Stiftung
- 11.15 Uhr Panel
Stadtteilmanagement im internationalen Quartier: Zwischen Sozialarbeit und strategischer Stadtteilentwicklung

Dr. Oliver Fehren, Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen
Janine Feldmann, Stadt Gelsenkirchen, Koordinierungsstelle Stadterneuerung
Gabriel Höfle, Quartiermanagement Neckarstadt-West/
Stefan Möhrke, GBG Mannheim
Heike Thöne, S.T.E.R.N. GmbH, Quartiersmanagement Moabit-West, Berlin

im Gespräch mit Prof. Dr. Monika Alich, Hochschule Fulda
- 12.45 Uhr Mittagspause
- 13.30 Uhr **Interkulturelle Kompetenz und kulturelle Konflikte – ein Kurzseminar**

Leitung: Tatiana Lima Curvello und Savita Dhawan, TIK Berlin
- 15.00 Uhr Kaffepause
- 15.15 Uhr Gesprächsrunde
Stadtteilmanager als Netzwerker und Kulturvermittler – Gibt es den interkulturell kompetenten Idealtyp?

Christiane Droste, UrbanPlus Droste & Partner
Prof. Michael Krummacher, Ev. Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe
Tatiana Lima Curvello, TIK Berlin
Heike Thöne, S.T.E.R.N. GmbH, Quartiersmanagement Moabit-West, Berlin

im Gespräch mit Prof. Barbara John, Integrationsbeauftragte der GESOBAU AG Berlin
- 16.45 Uhr **Wie weiter mit dem Quartiersmanagement?**
Prof. Michael Krummacher, Ev. Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe

Ende der Veranstaltung ca. 17.00 Uhr



Workshop
Stadtteilmanagement im internationalen Quartier –
Modelle, Profile, Qualifikation und interkulturelle Kompetenz

Kurzbiographien der Referentinnen und Referenten

Prof. Dr. Monika Alisch
Hochschule Fulda

Prof. Dr. Monika Alisch hat Soziologie, Psychologie und Geographie an der Universität Hamburg studiert. Bis zu ihrer Promotion war sie dort wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsstelle Vergleichende Stadtforschung. Sie arbeitete am DFG-Projekt „Gentrification in Hamburg“. Nach ihrer Promotion war sie selbstständiges beratendes Mitglied der interdisziplinären Projektgruppe „Stadtentwicklungskonzept Hamburg“. Ab 1994 war sie als wissenschaftliche Referentin des Senators für Stadtentwicklung in Hamburg tätig, führte verschiedene Sozialraumanalysen durch und konzipierte ein Senatsprogramm zur Armutsbekämpfung. 1998 war sie Vorstandsmitglied des TRION -Instituts für Bildung, Forschung und Entwicklung e.V. 2001 habilitierte sie an der Humboldt-Universität Berlin. Seit 2004 ist sie Professorin an der Hochschule Fulda für Sozialraumentwicklung- und organisation.

Savita Dhawan
Dipl. Psychologin, Ausbilderin in Psychodrama und Supervision, Mitarbeit bei Xenion, Berlin

Savita Dhawan ist Diplom-Psychologin, psychologische Psychotherapeutin sowie Director of Psychodrama. Sie ist Leiterin der psychodrama werkstatt berlin. Frau Dhawan hat langjährige Erfahrung auf dem Gebiet der Psychotherapie, Weiterbildung und Supervision zu den Themenkomplexen Trauma und Krise. Darüber hinaus hat sie eine Weiterbildung in Supervision zu migrationsspezifischen Fragestellungen und Anforderungen in interkulturellen Arbeitszusammenhängen.

Christiane Droste
UrbanPlus Droste & Partner

Christiane Droste studierte Kunst- und Kulturwissenschaften sowie Kunstpädagogik. 2000 war sie Visiting Scholar der International Women's University an der Universität Kassel. Im Anschluss war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung in Erkner bei Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind integrierte Quartiersentwicklung und Wohnpolitik im europäischen Vergleich, internationale EU-Forschungsprojekte sowie „Masterplan Starke Städte“. Sie ist Mitglied der Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung (SRL), des European Network of Housing Research (ENHR), der Neuen Gesellschaft Bildende Kunst (NGBK) Berlin sowie der Bundesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit. Seit 2005 ist sie freiberuflich als Sozial- und Kulturwissenschaftlerin, Moderatorin und freie Mitarbeiterin des Giornale dell Architettura tätig.

Dr. Oliver Fehren
Institut für Stadtentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung der Universität Duisburg-Essen

Dr. Oliver Fehren arbeitet seit 2004 als wissenschaftlicher Mitarbeiter (in der Funktion des Stadtteilmoderators im Stadtteilprojekt Essen-Katernberg) im Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) an der Universität Duisburg-Essen. Von 1999-2001 war er Stadtteilprojektkoordinator beim Jugendamt der Stadt Viersen. Daran anschließend arbeitete er bis 2004 als Gemeinwesenarbeiter im Büro für Gemeinwesenarbeit der Evangelischen Gemeinde zu Düren. 2008 promovierte er zum Thema "Wer organisiert das Gemeinwesen?".

Janine Feldmann

Stadt Gelsenkirchen, Koordinierungsstelle Stadterneuerung

Diplom-Ingenieurin Janine Feldmann ist Absolventin der Technischen Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung. Von 1995 bis 2001 arbeitete sie bei der WohnBundBeratung NRW als Projekt- und Quartiersentwicklerin. Daneben war sie freiberuflich tätig für die BA - Emscher Park. 2001 arbeitete sie beim Referat Umwelt, Planen, Bauen in der Stadtverwaltung Coesfeld. Von 2002 bis 2007 hatte sie die Projektleitung und Koordination im Stadtteilbüro Südost, Programmgebiet der Sozialen Stadt in Gelsenkirchen inne. Seit 2007 arbeitet sie in der Koordinierungsstelle Stadterneuerung beim Referat Stadtplanung in Gelsenkirchen.

Gabriel Höfle

Quartiermanagement Neckarstadt-West

Gabriel Höfle ist Diplom Wirtschaftsingenieur. Er studierte an der Fachhochschule für Technik und Gestaltung in Mannheim. Seit 2007 hat er die Projektleitung des Quartiermanagement Neckarstadt-West in Mannheim inne.

Prof. Dr. Barbara John

Integrationsbeauftragte der GEOSBAU AG Berlin

Prof. Barbara John ist Lehrerin und Diplom-Politologin. Sie hat in Lüneburg, Berlin und London studiert. Sie arbeitete als wissenschaftliche Assistentin in der Lehrerausbildung im Fach "Deutsch als Zweitsprache" an der Freien Universität Berlin. Von 1981 bis 2003 war sie Ausländerbeauftragte des Berliner Senats. Seit 2003 ist sie Koordinatorin für Sprachförderung bei der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport. Sie ist Mitglied der Bewertungskommission für Integrations Sprachkurse beim Bundesministerium des Innern und Vorsitzende des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin.

Prof. Dr. Michael Krummacher,

Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe

Prof. Michael Krummacher studierte Politikwissenschaft, Geschichte und Soziologie an der Freien Universität Berlin. 1978 promovierte er zum Dr. phil. an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover. Anschließend war er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Weiterbildungszentrum der Ruhr-Universität Bochum und hatte Lehraufträge an den Universitäten Hannover und Essen. Seit 1989 ist er Professor für Politikwissenschaft und Sozialpolitik an der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe. Seine Schwerpunkte sind Stadtentwicklung, Kommunal- und Regionalpolitik, Migrations- und Integrationspolitik sowie Wohnungspolitik.

Tatiana Lima Curvello

Leiterin des Projekts „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK)

Tatiana Lima Curvello hat Soziologie und Philosophie an der Freien Universität Berlin studiert. Sie lebte bis zu ihrem 25. Lebensjahr in Brasilien. Sie ist Geschäftsführerin des Berliner Landesverbands binationaler Familien- und Partnerschaften, in dieser Funktion auch Leiterin der Projektgruppe Transfer interkultureller Kompetenz (TiK). Sie ist verantwortlich für die Konzeption und Durchführung mehrerer bundesweiter Projekte zur interkulturellen Öffnung.

Stefan Möhrke

GBG Mannheim

Stefan Möhrke ist Diplom-Sozialarbeiter. Er ist Leiter des Sozialen Managements der GBG Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft GmbH sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule für Sozialwesen Mannheim. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Koordination von Stadtteilarbeit und Quartiersmanagement im Bestand der GBG. Davor war er viele Jahre als Gemeinwesenarbeiter in verschiedenen benachteiligten Stadtquartieren in Mannheim tätig.

Lothar Quast

Bürgermeister für Planung, Bauen, Umweltschutz und Stadtentwicklung

Lothar Quast hat Rechts- und Staatswissenschaften an der westfälischen Wilhelms-Universität in Münster studiert. Sein Referendariat absolvierte er beim Landgericht und Regierungspräsidium Münster. Nach seiner zweiten juristischen Staatsprüfung war er im Rechtsamt der Stadt Mannheim als Justitiar tätig. Im Anschluss daran war er dort persönlicher Referent des Oberbürgermeisters. Seit 1990 ist er Bürgermeister der Stadt Mannheim und ist als Beigeordneter verantwortlich für Planung, Bauen, Umweltschutz und Stadtentwicklung.

Sabine Süß

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Schader-Stiftung

Sabine Süß hat Germanistik, Publizistik und Philosophie an der Freien Universität Berlin studiert. Sie war Geschäftsführende Gesellschafterin bei Computerkultur - Gesellschaft für Projektmanagement mbH in Berlin, Geschäftsführerin des Internationalen Forums für Gestaltung (IFG) GmbH an der Stiftung Hochschule für Gestaltung in Ulm sowie Gründungsdirektorin des Deutschen Auswandererhauses (DAH) in Bremerhaven. Seit Juni 2007 ist sie Geschäftsführender Vorstand der Schader-Stiftung in Darmstadt.

Heike Thöne

S.T.E.R.N GmbH, Quartiersmanagement in Berlin, Moabit-West

Heike Thöne ist Diplom-Ingenieurin der Stadtplanung und Landespflege. Sie war tätig in verschiedenen Stadt- und Landschaftsplanungsbüros. Von 1997-1999 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung IRS in Erkner bei Berlin. Daran anschließend arbeitete sie bei der Stadtkontor GmbH in Potsdam mit Schwerpunkt Soziale Stadtentwicklung. Seit April 2007 ist sie Mitarbeiterin der S.T.E.R.N GmbH in Berlin. Dort hat sie seit Januar 2008 die Projektleitung des Quartiermanagements in Moabit West übernommen.