

Datei: schader-workshop240909-Krummacher

Michael Krummacher

Wie weiter mit dem Quartiersmanagement in internationalen Stadtteilen?

– Zehn Thesen –

(Abschluss-Statement im Rahmen des Workshop „Stadtteilmanagement im internationalen Quartier“ des „Praxisnetzwerk: Zuwanderer in der Stadt“ am 24. Sept. 2009 in Mannheim)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Anwesende,

Der Bitte der Tagungsleitung zu einem abschließenden Statement auf diesem Workshop bin ich gerne gefolgt.

Mit Blick auf die zentralen Workshop-Fragen stelle ich Ihnen aus meiner Sicht die folgenden zehn Thesen zu den Perspektiven von Quartiersmanagement in multiethnischen Stadtteilen vor.

These 1: Leitziele entwickeln

Quartiersmanagement 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 Quartiersmanager/innen gewährleisten

Zu den zentralen Aufgaben von Stadtteilbüros bzw. Quartiersmanagement 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 Quartiersmanager/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 Quartiersmanager/innen beschädigt wird.

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

Die komplexen Aufgaben von Quartiersmanagement 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 Kompetenzen¹.

Derartige interdisziplinäre Multitalente werden meines Wissens in keinem mir bekannten Erststudium ausgebildet. Die Suche nach dem idealtypischen „Einzelkämpfer-Quartiersmanager“ 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:

¹ 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.

- Wohnen und Wohnumfeld;
- 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 Migrantinnen/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. Quartiersmanagement kann dies nicht erzwingen, wohl aber anregen, am besten, wenn es gutem Beispiel vorangeht. Zur interkulturellen Öffnung gehören vor allem:

- *Organisationsentwicklung*: Interkulturelles Leitbild und entsprechende Zielvereinbarungen verankern;
- *Personalentwicklung*: Migrantinnen/innen soweit möglich einstellen, Stammpersonal fortbilden, interkulturelle Teamstrukturen aufbauen;
- *Strukturentwicklung*: Kultursensibler Umgang mit Migrantinnen/innen, Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen, 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 gebetsmühlenartig 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 Quartiersmanagement 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 Quartiersmanagement erkennen

In den einschlägigen Förderprogrammen und der Fachdiskussion zum Quartiersmanagement 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 (Stichproben-Befragungen, Schlüsselpersonen-Interviews u.ä.) und der kritischen Reflektion der Arbeit konzentrieren. Dabei sollten nicht zuletzt die Grenzen von Quartiersmanagement und seiner Effekte nüchtern eingeschätzt werden.

These 10: Quartiersmanagement 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 Quartiersmanagement in multiethnischen Stadtteilen eine Daueraufgabe mit wechselnden Aufgabenschwerpunkten ist und entsprechend dauerhaft gefördert werden muss.

Michael Krummacher

Wie weiter mit dem Quartiersmanagement in internationalen Stadtteilen? Zehn Thesen

These 1: Leitziele entwickeln

These 2: Ressourcen in multiethnischen Stadtteilen erkennen

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

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

These 5: Projekte und Entwicklungsprozesse in zentralen Handlungsfeldern anstoßen

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

These 7: Interkulturelle Öffnung von Einrichtungen anregen

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

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

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