

Verantwortung für eine solidarische Stadt

Tagung in der Evangelischen Akademie Hofgeismar – 19.-20. Februar 2010

ERGEBNISSE der Arbeitsgruppen - Zusammenfassung Anja Mann

A) Wie kann eine erfolgreiche Kooperation aussehen?

- Verwaltung: interne und ressortübergreifende Zusammenarbeit ist für die Zukunft erforderlich
- Verwaltung braucht andere Zielsetzung
- alle Akteure (und alle Ämter) sollen am gleichen Ziel arbeiten (gemeinsam Ziele entwickeln und verfolgen)
- Abstimmung der Handlungslogiken unterschiedlicher Akteure

- jeder einzelne Akteur: Verlässlichkeit, Verantwortung, Fachkompetenz, keine Vorbehalte
- alle Kooperationspartner sollen die Bereitschaft haben voneinander zu lernen „Senden und Empfangen“
- gegenseitige Akzeptanz der Fachbeiträge
- Planer sollen zuhören: echte Beteiligung
- Augenhöhe zwischen den Partnern
- die richtigen Partner finden
- selbstbewusste Kommunikation auf verschiedenen Ebenen

- erfolgreiche Kooperation kann auch Schadensbegrenzung sein, wenn nicht in alte Strukturen zurückgefallen wird
- Bereitschaft, Verwaltungsabläufe anzupassen
- dauerhafte, abgestimmte Struktur
- Rahmenbedingungen – Strukturen als Voraussetzung
- innovative Projekte in Regelstruktur bringen
- hauptamtlicher Mitarbeiter

- eher „Wunsch“ als „Erwartung“: Fortbestand einer Kooperation (z.B. zwischen Fachbereichen oder zwischen „Wurzelakteuren“) auch wenn Förderprogramm (= Kooperationsanreiz durch Vergabekompetenz) vorbei ist
- Planungssicherheit für Quartiersmanagement, auch für die Zeit danach
- Kontinuität des Engagements
- Kontinuität, Mittel, Langfristigkeit

- Unterstützung von Stadtteilinitiativen durch kirchliche Träger
- auf allen Ebenen Erfolgs-„Geschichten“ öffentlich vermitteln

B) Was können wir für eine erfolgreiche Kooperation tun?

- politische Verankerung über Förderzeiträume hinaus, parteiübergreifend und auf Ebene Bund, Land, Kommune
- langfristiges Rollenverständnis der Akteure klären (z.B. bleibt Diakonie in der Siedlung ...)
- Soll der Runde Tisch eine dauerhafte Institution in der Siedlung sein?
- Strukturen und Kooperationen initiieren, die nach der „sozialen Stadt“ weitergehen
- Strukturen verankern: Verwaltung, Quartier, Stadtteil ...
- Strukturen vernetzen, Netzwerke erhalten, Vernetzungsauftrag

- Ressourcen: Stadtteil, Finanzen, Wertschätzung, Umschichtung/ Umstrukturierung, miteinander effektiveres Arbeiten
- die Struktur muss lernen („lernende Struktur“)
- Haltung der Verwaltung gegenüber dem „sozialen“ Projekt als gleichberechtigt stabilisieren
- nicht nur in räumlichen und zeitlichen Grenzen der sozialen Stadt denken
- Was sind Erfolge? Wer definiert?
- Sonderstatus des/ im Stadtteil/s auflösen
- soziale Stadtentwicklung begreifen als nachhaltige Stadtentwicklung: soziale/ ökologische/ ökonomische Stadtentwicklung begreifen

- Leitungsebenen von Verwaltung, Politik und Trägern einbeziehen
- Ziele setzen und politisch absichern
- am Anfang strategische Ziele formulieren
- Verantwortlichkeit in Verwaltung und Stadtspitze organisieren

- Querschnittskompetenzen verfolgen
- Wissen, was man/frau als Fachfrau/-mann weiß und was nicht und wen man/frau fragen muss
- alle Akteure in einen Kontrakt „Für die Bürger“ binden
- Ansprechpartner/innen: Erfahrungssicherung, Wissensmanagement, Auswertung/ Reflexion

- Akteure vor Ort aktivieren und fördern und zur Selbstständigkeit führen (Selbstbewusstsein)
- minimale Stadtteilkoordination vor Ort mit Budget finanziell sicherstellen (Unternehmen, Stadt/ Staat, Kirche)
- Verzahnung mit Mittelstand
- positives Bewusstsein für das eigene Viertel – IMAGE
- rechtzeitig die Projektträgerschaft klären
- öffentliche Diskussion

NOTIZEN aus den Arbeitsgruppen

A) Erfahrungen/ Probleme

- gute Erfahrungen mit Arbeitsformen aus Verwaltung (unterschiedliche Ämter) Stadtteilvertreter/innen und Akteuren bei großem Engagement der Führungsebene (Bürgermeisterin) gut auch unterschiedliche Kompetenzen in einer Person
- Probleme nach wie vor: Jagd nach Projekten verstetigt Betreuungsbedarf und Hilfsbedürftigkeit statt Selbstorganisation und Selbsthilfe
- Revierdenken, Verteidigung der Reviergrenzen, keine gemeinsamen Ziele/ wer heftet sich Erfolge ans Revers?
- Führung fest in der Hand des Planungsamtes, Hauptentscheidung für Projekte liegt dort
- sehr gute Vernetzung vor Ort und Zusammenarbeit
- teilweise wenig Zusammenarbeit
- Potentiale werden nicht ausgenutzt
- Aktivitäten liegen in wenigen Händen (Wohnungsbau!)
- Problem der Bekanntmachung (Information der Öffentlichkeit)
- Frustration, weil nicht der Otto Normalbürger erreicht wurde
- Nachhaltigkeit möglich unter bestimmten Voraussetzungen (Ehrenamt Finanzierung)
- hoher Verwaltungsaufwand, Antragstellung komplex
- soziale Stadt zur Finanzierung bereits feststehender Projektideen
- Bildung wird vom Quartiersmanagement unterschiedlich übersetzt, z.B. allein erziehende Mütter wünschen, dass ihnen zugehört wird, dass sie angenommen werden (Oberziel), dann ist es sehr willkommen, wenn die Kinder gut betreut werden und sie unterstützen die Bildung
- Sehr unterschiedliche Erwartungen aus verschiedenen Blickrichtungen: Grünstreifen <-> Mutter-Kind-Gruppen
- Stadtverwaltung hat abgeschottete Ressorts und andere zeitliche/ langfristige Planungen
- Loyalitätskonflikte Qualitätsmanagement <-> Verwaltung, Stadt
- Kommunikation/ Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung ist schon schwierig, unterschiedliche Vorstellungen werden nicht unbedingt toleriert, Planer: kurzfristig Umsetzung und Ergebnisse; sozial: Prozesse als Arbeitsweise langer Weg
- Kassel: Öffentliche Präsenz fehlt
- Das Gegenüber Stadtplanung/ Sozialarbeit ist nicht so dominant, Quartiersmanagement intermediärer, es geht mehr um Stadtentwicklung
- Perspektiven teils völlig unterschiedlich (Sprache/ Ansichten)
- Know-how-Transfer innerhalb der Verwaltung teils nicht/ schlecht vorhanden
- Abstimmung/ Kommunikation in der Verwaltung teils schlechter als mit Akteuren
- Planung lässt wenig Raum für Akteure
- Kommune abhängig von politischen Verhältnissen
- Schwierige Anfänge mit Problemen der Rollendefinition (Planer/innen neigen zu Dominanz)
- gemeinsamer Lernprozess sehr gut (Stadtteilbüros jeweils Planung und Sozialarbeit, allmählich Kooperation aller Verwaltungsstellen, freie Träger)
- Planung pervertiert die Prozesse! Nicht einmischen!
- Butzbach: Stadtteilforum/ Nahversorger, woanders als die Leute wollten
- Nachhaltigkeit, Institutionalisierung der Zusammenarbeit

- Stadtteilbüro, operationale Ebene: konstruktive Zusammenarbeit Sozialarbeit und Stadtplanung schwierig und langwierig; Verwaltungsebene Jugendamt und Stadtplanungsamt funktioniert auf unterer Ebene
- gesicherte Finanzbedingungen gehen verloren
- Umgang mit Vorgeschichte: Gruppen vor Ort, Initiativen der Stadt, Wettbewerb, andere Logiken/ Dynamiken, sprachliche Verständigung
- Arbeit in der sozialen Stadt „weil das Soziale abgedeckt werden muss“, Zusammenarbeit durch Ausleihe, keine Zielstellung, prekäre Arbeitsverhältnisse, 1-Euro-Job
- verschiedene Gesetzeswelten: BauGB – SGB
- Überlappung von Arbeitsfeldern
- Welche Ressourcen gibt es, was wird vom Quartier gebraucht?
- Verwaltung hat keine Ziele, sondern sie sichert Interessen
- gute Erfahrung mit Planung, Quartiersmanagement, viel Erwartung von Einzelinteressen, integriertes Handlungskonzept, aber nicht „Wir-Gefühl“
- manche Probleme lassen sich nicht im Stadtteil lösen
- Planung und Sozialarbeit läuft nebeneinander her, Planer haben die meisten Mittel – Beirat selten aktiv
- Frankfurt: praktisch keine Zusammenarbeit von Planung und Sozialarbeit und anderen Akteuren
- Niedergirmes: Zusammenarbeit funktioniert zwischen Planung und Quartiersmanagement aber Publikum erwartet Erfüllung von Einzelinteressen
- Planung und Sozialarbeit nur nebeneinander, Beirat wird nicht richtig ernst genommen
- unklar, ob überhaupt alle Akteure das gleiche Ziel haben
- Kulturunterschiede zwischen Ämtern, Fachbereichen, Professionen
- Sozialarbeit ist nicht in der Quartiersarbeit vertreten, Hochschule beteiligt sich nicht an der Debatte um Quartiersentwicklung, Sozialarbeit wird als zielgruppenorientierte Arbeit verstanden in den „nachgeordneten“ Instanzen der Quartiersverfahren
- das erfolgreiche Projekt ist nicht allein und häufig gar nicht vor Ort nachhaltig zu „stemmen“
- Quartiersentwicklung wird in der Verwaltung sektoral bearbeitet, Partizipation daran wird oft als Störung“ wahrgenommen, Sozialarbeit kommt in der Stadtplanung der Verwaltung wenig vor und umgekehrt noch weniger – deshalb auch Zusammenarbeit nicht präsent
- sektorales Denken in der Verwaltung
- zielgruppenspezifisches Herangehen bei Akteuren der sozialen Arbeit
- es gibt gute Einzelerfahrungen an verschiedenen Orten, aber keine allgemeine Arbeitsmethode – Zusammenarbeit funktioniert am besten projektbezogen

B) Was wir erwarten / wünschen

- gesicherte Kooperationsstrukturen innerhalb der Verwaltung; auf dieser Basis externe Akteure einbinden und Netzwerke aufbauen
- Information ist Voraussetzung! breit gestreut, verständlich!
- Vorbehaltlose Zusammenarbeit
- Kooperationsfähigkeit stärken
- Stakeholders/ Rollenträger erkennen und Brücken systematisch bauen
- Ziel als Motivator! (Lebensqualität, umfassender Begriff)
- Struktur-Know-how für alle Akteure
- soziale Stadt ist kein Projekt sondern eine Stadtentwicklungsstrategie

- nicht nur körperlich anwesend sein in Sitzungen, eigene Fachkompetenz einbringen
- Kooperationsbereitschaft lehren
- Verlässlichkeit, Verantwortung übernehmen, vorbehaltlose Zusammenarbeit
- eigene Interessen zurückstellen
- Erwartungen müssen zwischen den Beteiligten geklärt werden
- Forschungsbegleitung bei sozialen Projekten für Nachweis der Wirksamkeit wichtig – lange Zeiträume
- Verwaltung muss diskussionsbereit sein, nicht nur direktiv -> demokratisch
- Stadtentwicklung als Daueraufgabe
- gemeinsame Zielverfolgung
- vorhandene Strukturen und Vernetzungen stärken
- Prozess vom Ende her denken/ anlegen
- soziale Stadt(teil)entwicklung als Daueraufgabe begreifen/organisieren – nicht als „temporärer Durchlauferhitzer“
- Fußball als Integrationsmaximierung, Fußballverein sollte eingebunden werden, besondere Bedeutung für Jungen mit Migrationshintergrund, Investoren langfristig einbinden
- Kontinuität bei Stellenplänen (Behörden) -> Personenabhängigkeit der Kooperation
- erfolgreich kooperieren heißt, das Thema Nachhaltigkeit von Beginn der Kooperation an im Auge zu behalten
- nicht nur Frage an Vor-Ort-Akteure, Struktur in der Verwaltung muss darauf antworten
- Erfolgreich ist eine Kooperation, wenn die Fachleute gelernt haben, über den Tellerrand des eigenen Fachs zu denken und zu handeln und dann muss das „Darüberhinaus“ in Strukturen kommen, die über die agierenden Personen hinaus dauern
- ernst gemeinte Einigung auf „soziale Stadt“
- abgestimmte Strukturen und Vernetzungen sind so gestärkt, dass sie von alleine laufen
- Förderung der SRO quer durch die Arbeitsfelder etablieren als Arbeitsprinzip, Aufbrechung von Versäulung sozialer Arbeit
- Akteure sollen bleiben, gemeinsame Grundlage, Akteure im Ort halten, Verankerung in Verwaltungsstrukturen, selbst tragende Netzwerke entwickeln (Selbstorganisation, neue Organisationen schaffen), nicht aufs soziale Stadtgebiet allein beschränken, abgestimmte Strukturen und Vernetzungen auf allen Projektsteuerungsebenen
- Selbständiges Handeln
- Routinen vermeiden
- Selbstreflexion
- Verbindliche Verabredungen unabhängig von Personen und dafür sorgen, auf Situationen bezogen Machbares und politische Entscheidungen verbinden, Unterstützung einholen
- Sprache, die alle verstehen, die Ergebnisse und Erfolge, die Prozesse veröffentlichen
- Hierarchien +/- -> soziale Stadt muss von oben gewollt sein
- Ausbildung: selbstbewusst handeln, über eigene Profession handeln können (Strategie), Schubladen überwinden, Formales überwinden, mit Umgehungen/ Umwegen (kreatives Vorgehen)
- Selbstorganisation des Stadtteils
- Zusammenarbeit gestalten, Verwaltung soll die Aufgabe als solche erkennen + wahrnehmen
- Das Ziel Lebensqualität in direktes Beispiel übersetzt mobilisiert jenseits aller verwaltungsinternen Hürden, Vorbehalte etc.
- umfassender Lebensqualitätsbegriff, der Demokratie und Kooperation beinhaltet

- Stadtteilbudget: Bürger müssen was zu entscheiden haben
- Monitoring, Netzwerke erhalten/ stabilisieren, Quartiersmanagement fortführen, Nachhaltigkeitskonzept politisch absichern
- wirklicher Wille zu Veränderungen
- Kooperation auf Augenhöhe
- Offenlegen von Hindernissen
- geteilte Erfolge
- Blickwinkel aus der Politik -> Aufbau von Strukturen für soziale Stadtprojekte
- Sozialraumorientierung hat ihren Niederschlag im Verwaltungshandeln gefunden
- alle haben verstanden, was Verstetigung heißt
- Partner müssen potent sein, damit nach der Förderung ein Projekt weitergeführt wird
- erfolgreiche Kooperation: Kontinuität, gleiche Augenhöhe, von einander lernen, strukturelle Veränderung
- Nachhaltigkeit stellt sich nur dann ein, wenn als wichtig entwickelte Projekte auch in die Regelförderung übernommen werden
- Zusammenarbeit nach Förderende: rechtzeitig weiterführende Projektträgerschaften entwickeln (mind. 3 Jahre), Verantwortlichkeit in Verwaltung + Stadtspitze für Quartier organisieren, öffentliche Diskussion ist Voraussetzung für den Erfolg, Umstrukturierung vorhandener Institutionen (Verwaltungen, Träger, ...), mehr Stadt(teil)gerechtigkeit

C) Was können wir tun?

- berücksichtigen, dass Gemeinschaft der Interessierten größer ist als die der Betroffenen
- mehr Mittelstand einbeziehen, nicht nur auf „die Großen“ schießen!
- wie passt das Projekt in bestehende Konzepte? z.B. in bestehende Vereinsstrukturen
- Thema: „Es hat ein Ende“ muss diskutiert werden, bereits bei Projektanfang, wer kann das weiter machen? oft Vereine, Wohnungsunternehmen ...
- öffentlich diskutieren, sonst viel Enttäuschung
- Verantwortlichkeit in der Verwaltung als weitere Strategie organisieren (Ortspolitik) Bekenntnis dazu
- Erfolge publizieren, der Öffentlichkeit vermitteln
- stärkere Öffentlichkeit schaffen
- Auflösung des Sonderstatus des Stadtteils, Einbindung in eine Gesamt-Stadtpolitik
- Querschnittkompetenz entwickeln
- Innovative Projekte, die sich bewährt haben in Regelstrukturaufnahmen -> Land/ Bund Kommunikation/ Erfahrung -> Verstetigung über Kommune
- Das „Wir“ im Stadtteil unter Trägern/ Akteuren steigern
- Von vornherein Sozialarbeit und Planung zusammen sehen und Strukturen schaffen, die weiter gehen
- kirchliches Gemeindehaus wird Nachbarschaftszentrum
- „saubere“ Verwaltungsstrukturen
- Sozialraumorientierung
- Strukturen entwickeln: wo wollen wir hin?
- Akteure, die im Quartier vorhanden sind (Wohnungsbaugesellschaft, Kirche, Sozial-/ Jugendhilfe ...) in Zusammenarbeit einbinden
- selbstbewusste Kommunikation einüben, schon in der Ausbildung und möglichst interdisziplinär

- notfalls mit Umgehungsstrategien arbeiten
- Prozesse kreativ gestalten, Experimente wagen
- Erfolgserlebnisse (möglichst vieler Mitspieler) organisieren und das möglichst zeitnah
- viele kleine Schritte statt eines großen
- Selbstreflexion über Profession und Ziele
- Kooperation muss als „Chefsache“ initiiert werden
- Projekte definieren, die zügig Erfolge bringen
- Arbeitskultur einführen, die Lösungen anstrebt, nicht verhindert
- „Geschichten“ missglückter und gelungener Kooperation sammeln
- Wirkungen in der Stadt (räumlich und sozial) Output
- Lobbying für den Stadtteil --> Imageförderung
- rechtzeitig (mind. 3 Jahre vorher) die Projektträgerschaft für die Verstetigung klären --> ehrenamtliches Engagement

D) Denkanstöße, Fragen

- Was passiert mit dem „Tandem“ (mit der Zusammenarbeit) nach Ablauf des Programms in den Städten der „Soziale Stadt“?
- Wie müssen Menschen ausgebildet werden, die z.B. als QuartiersmanagerIn integriert/integrierende und kooperationswillig/-fähig tätig sind? Und das vor dem Hintergrund eines aktuell in der Kritik stehenden verschulteren Studiensystems (BA/ MA)
- Ist wirklich zu erwarten, dass eingeübte Kooperationen nach Ende der Laufzeit innerhalb der Verwaltungen/ und nach außen bestehen bleiben?
- Eine Stadt wird nie fertig
- Wie kann die Komponente der persönlichen „Chemie“ reduziert werden? – obwohl sie sehr wichtig ist und bleiben soll!
- Ist die Verwaltung im Sinne von Nachhaltigkeit ein verlässlicher Partner?
- Bedeutung von verbindlichen Verabredungen
- wichtiges Hilfsmittel: lokaler Verfügungsfonds
- Brauchen wir Kooperationsverträge? Als politisch beschlossene Vertragswerke mit eigenem Stadtteilbudget!?
- Mietobergrenzen = Steuerung für soziale Mischung?
- Wo steht heute Gemeinwesenarbeit in der Quartiersarbeit?
- Das Projekt war falsch, wenn es eine Dauerfinanzierung braucht.
- Ein „Mehr“ gibt es nicht: es geht immer um Umstrukturierung
- Ziel: „Lebensqualität“ übersetzen: Jugendhilfe hat Ziel, Resilienz zu fördern (individuelle Perspektive) Quartiersmanagement hat das Ziel, Lebensqualität zu fördern, operationalisiert in Bereiche, z.B. Bildung (individuelle und institutionelle Perspektiven)