

**Soziale Stadtentwicklung in Berlin:
Evaluationszwischenbericht zum
Quartiersmanagement**

im Auftrag der

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin

Koordination: I A

Ansprechpartner:

Dr. Marie-Therese Krings-Heckemeier, Ulrich Pfeiffer,
Stefan Geiss, Annamaria Schwedt, Bernhard Faller, Michael Janoschka

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----------|
| TEIL A | ZUSAMMENFASSUNG UND ERSTE SCHLUSSFOLGERUNGEN | 1 |
| 1. | Zum Stand der Evaluation | 1 |
| 2. | Erste Ergebnisse der Zielanalyse | 3 |
| 2.1 | Allgemeine Ziele des Quartiersmanagements | 3 |
| 2.2 | Entwicklung spezifischer Lösungsansätze auf Gebietsebene | 6 |
| 3. | Erste Ergebnisse zur Prozessevaluation | 9 |
| 3.1 | Stärkung der lokalen Kräfte/Empowerment | 9 |
| 3.2 | Koordination und ebenenübergreifende Kooperation | 10 |
| 4. | Erste Zwischenbilanz und Ausblick | 14 |
| 4.1 | Initiierung von Veränderungen bei öffentlichen Leistungen | 14 |
| 4.2 | Vertiefende Fragestellungen für die weitere Evaluation | 15 |
| TEIL B | MATERIALANHANG UND EINZELERGEBNISSE ZUR EVALUATION | 18 |
| I | ANLASS UND ZIELE DES BERLINER QUARTIERSMANAGEMENTS | 19 |
| 1. | Anlass des Quartiersmanagements | 19 |
| 2. | Ziele und Aufgaben des Quartiersmanagements | 20 |
| II | STAND DES GESAMTVERFAHRENS | 23 |
| 1. | Einrichtung und Umsetzung des Quartiersmanagements | 23 |
| 2. | Konzentrierte Anwendung von Förderprogrammen der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung in den Quartiersmanagementgebieten | 30 |
| 2.1 | Modernisierungs- und Instandsetzungsprogramme | 31 |
| 2.2 | Schul- und Sportstättenanierungsprogramm | 31 |
| 2.3 | Stadtplätzeprogramm | 32 |
| 2.4 | Brunnensanierungsprogramm | 32 |
| III | TYPISIERUNG DER GEBIETE | 33 |
| 1. | Identifizierung und Typisierung der Berliner Quartiersmanagement-Gebiete | 33 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2. | Typ A: Altbau-dominierte Quartiere in der westlichen Innenstadt | 34 |
| 3. | Typ B: Altbauquartiere in der östlichen Innenstadt | 35 |
| 4. | Typ C: Quartiere mit hohen Anteilen im Sozialwohnungsbau und z.T. größeren, zusammenhängenden Wohnkomplexen | 36 |
| 5. | Typ D: Quartiere mit überdurchschnittlicher Leerstandsbelastung in der östlichen Peripherie | 37 |
| IV | ÜBERSICHT ÜBER DIE QUARTIERSMANAGEMENT-GEBIETE | 39 |
| 1. | Lage der Gebiete im Stadtraum | 39 |
| 2. | Rahmendaten | 40 |
| V | ANHANG: ERSTE ERGEBNISSE DER BASISANALYSE ZU DEN QUARTIERSMANAGEMENT-GEBIETEN | 54 |
| 1. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 1: 'Beusselstraße/Moabit-West' | 55 |
| 1.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 55 |
| 1.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 58 |
| 1.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 61 |
| 1.4 | Erste Beurteilung und Ziele des Verfahrens | 66 |
| 2. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 4: 'Sparrplatz' | 67 |
| 2.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 67 |
| 2.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 70 |
| 2.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 75 |
| 2.4 | Erste Beurteilung der Ziele und des Verfahrens | 78 |
| 3. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 6: 'Helmholtzplatz' | 80 |
| 3.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 80 |
| 3.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 84 |
| 3.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 87 |
| 3.4 | Erste Beurteilung der Ziele und des Verfahrens | 94 |
| 4. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 7: 'Boxhagener Platz' | 95 |
| 4.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 95 |
| 4.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 98 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 102 |
| 4.4 | Erste Beurteilung der Ziele und des Verfahrens | 108 |
| 5. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 8: 'Zentrum Kreuzberg/Wassertorplatz' | 111 |
| 5.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 111 |
| 5.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 114 |
| 5.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 116 |
| 5.4 | Erste Beurteilung der Ziele und des Verfahrens | 121 |
| 6. | Quartiersmanagement-Gebiet Nr. 11: 'Rollbergsiedlung' | 123 |
| 6.1 | Ausgangssituation im Gebiet | 123 |
| 6.2 | Verfahren des Quartiersmanagements | 126 |
| 6.3 | Handlungsbedarfe und Maßnahmen | 130 |
| 6.4 | Erste Beurteilung der Ziele und des Verfahrens | 134 |

TEIL A ZUSAMMENFASSUNG UND ERSTE SCHLUSSFOLGERUNGEN

1. **Zum Stand der Evaluation**

Mit der Evaluation des dreijährigen Pilotprogramms „Quartiersmanagement“ werden vor allem zwei Zielsetzungen verfolgt:

1. Optimierung des Quartiersmanagements. Die Ergebnisse der Evaluation sollen zur Steuerung der Quartiersmanagement-Teams und zur Anpassung von Strukturen und Abläufen bei der Senatsverwaltung und den Bezirksämtern sowie beteiligten Landesbehörden und dem Landesarbeitsamt, verwendet werden.
2. Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Politik. Anhand der Ergebnisse der Evaluation soll geprüft werden, ob und in welcher Form das dreijährige Pilotprojekt fortgeführt wird bzw. an welchen Stellen Inhalte, Zielsetzungen und Verfahren verändert werden müssen.

In der Evaluation werden drei Arbeitsansätze verfolgt:

- Im Rahmen der **Zielanalyse** wird geprüft, inwieweit die auf Landes- und Quartiersebene formulierten Zielstellungen den jeweiligen Problemkonstellationen entsprechen.
- Im Rahmen der **Begleitforschung (Prozessevaluation)** wird geprüft, in welcher Weise die eingereichten Verfahren und die sich etablierenden Umsetzungsstrukturen zur Erreichung der formulierten Ziele beitragen
- Im Rahmen der **Erfolgskontrolle (Ex-Post-Evaluation)** wird geprüft, inwieweit aufgrund des Verfahrens Quartiersmanagement Veränderungen in den Gebieten wahrnehmbar werden und anhand welcher Parameter solche Veränderungen gemessen/beurteilt werden können.

Der vorliegende Evaluationszwischenbericht beinhaltet eine kurze zusammenfassende Darstellung der Ziele¹ und eine erste Bewertung (Zielanalyse) sowie eine erste Darstellung und Bewertung der Erfahrungen mit dem integrierten Verfahren Quartiersmanagement (Prozessevaluation). Aufgrund des begrenzten Zeitraums zwischen Evaluationsbeginn und Erstellung des Zwischenberichts musste sich die Evaluation in weiten Teilen auf vorliegendes schriftliches Material² stützen, welches Erfahrungen aus der ersten Phase des Verfahrens Quartiersmanagement reflektiert.

¹ Eine ausführliche Darstellung der Ziele findet sich im Teil B im Kap. I

² Integrierte/Strategische Handlungskonzepte, 1. und 2. Zwischenberichte der Quartiersmanager

Die Programmziele wurden auf Landesebene vor Einrichtung des Verfahrens, auf Bezirks- und Quartiersebene etwa drei bis sechs Monate nach Etablierung der Quartiersmanager vor Ort formuliert. Vor allem auf der Ebene der Quartiere sind die Zielformulierungen („Strategische/Integrierte Handlungskonzepte“) auf eine Fortschreibung ausgelegt und spiegeln inhaltlich und in ihrer Darstellungstiefe Problembewusstsein und Ansätze zu Beginn des Verfahrens wider. In den mit den Quartiersmanagern selbst und mit den Bezirkskoordinatoren geführten Expertengesprächen wurde deutlich, dass Ziele und Handlungsschwerpunkte z.T. nach Erstellung der Handlungskonzepte präzisiert und modifiziert wurden. Soweit bekannt, sind diese Ergänzungen in die Evaluation eingeflossen.

Basis der Zielanalyse auf Landesebene war vor allem der dem Verfahren ‚Quartiersmanagement‘ zugrunde liegende Senatsbeschluss und die von der Senatsverwaltung erarbeiteten Grundsatzmaterialien (Mustervertrag, Ausschreibungen etc.). Die Analyse wurde durch eine Auswertung von Expertengesprächen und durch die Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen und Steuerungssitzungen vertieft.

Analysen und Ergebnisse zum Verfahren und zum Umsetzungsprozess beziehen sich auf die Auswertung der Darstellungen des Programms in den der Senatsverwaltung durch die Quartiersmanager vorgelegten Berichten sowie auf Auswertungen ergänzend geführter Expertengespräche. Begonnen wurde auch hier mit einer Analyse der Verfahren auf der Quartiers- und Bezirksebene; sie wurde insbesondere dort um die Landesebene erweitert, wo direkte Auswirkungen übergeordneter Verfahrensstrukturen auf die Bezirks- und Gebietseben sichtbar wurden. In den Gesprächen mit den Quartiersmanagern und mit den Bezirkskoordinatoren wurden jeweils Erfahrungen mit dem Gesamtverfahren erörtert.

Eine ausführliche Darstellung der Strukturen des Quartiersmanagements, wie z.B. der Verfahrensabläufe, der eingesetzten Fördermittel und Ressourcen und der bisher initiierten und durchgeführten Projekte sind bereits im Bericht: „Soziale Stadtentwicklung in Berlin: Erfahrungen mit dem Quartiersmanagement“ (Drs. 14/1045), der durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung dem Abgeordnetenhaus von Berlin vorgelegt worden ist, enthalten und daher nicht explizit Gegenstand dieses Evaluationszwischenberichtes. Diese Themenbereiche werden erst im Arbeitsfortschritt des laufenden Evaluationsverfahrens Gegenstand der weiteren Prozessevaluation wie der Ex-Post-Evaluation sein.

2. Erste Ergebnisse der Zielanalyse

2.1 Allgemeine Ziele des Quartiersmanagements

2.1.1 Integrierter Ansatz und zentrale Handlungsfelder

Hintergrund

Durch die Einführung des Programms Quartiersmanagement als neuem Instrument der sozialen Stadtentwicklung soll in besonders belasteten Stadtquartieren unter der Zielsetzung der Stabilisierung und Aufwertung eine integrierte Quartiersentwicklung initiiert werden. Mit dem Quartiersmanagement wird ein ressortübergreifender Handlungsansatz, eine Konzentration von Fördermitteln und Instrumenten auf ausgewählte Gebiete sowie eine weitgehende Stärkung der lokalen Ansätze und Potenziale verfolgt. Die Auswahl der 15 „Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf“ erfolgte mittels eines Indikatorensystems (quantitative und qualitative Analyse) in Abstimmung mit den jeweiligen Bezirken.

Über das Quartiersmanagement sollen ressortübergreifende Strukturen auf lokaler und übergeordneter Ebene etabliert werden, die zu einer nachhaltigen sozialen, wirtschaftlichen, städtebaulichen und ökologischen Entwicklung führen. Die eingesetzten Quartiersmanager sollen weitgehend die Initiierung, Bündelung und Umsetzung von Maßnahmen auf der lokalen Ebene übernehmen. In der weitgehend sektoral organisierten Verwaltung müssen dazu ebenfalls integrierte Strukturen entwickelt werden, um Ressourcen für diese Gebiete nutzbar zu machen. Die wesentlichen im Rahmen des Quartiersmanagements zur Anwendung auf der lokalen Ebene zu bündelnden sektoralen Handlungsfelder sind:

- Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik
- Wirtschaftsförderung und Stadtteilökonomie
- Wohnen, Wohnumfeld und Umwelt
- Soziale und kulturelle Infrastruktur
- Soziale Integration/Zusammenleben im Quartier
- Schule und Bildung
- Gesundheitsförderung.

Neben diesen allgemeinen inhaltlichen Handlungsfeldern wurden für die Quartiersmanager drei Hauptaufgabenbereiche formuliert; dieses sind:

- Bewohneraktivierung (Aktivierung der Bewohnerschaft zur Beteiligung und Mitwirkung am Entwicklungsprozess des Gebietes),
- Stadtteilkoordination (Vernetzen der unterschiedlichen Interessengruppen und lokalen Akteure; Aufbau von Kooperationen zwischen Institutionen, Initiativen, Unternehmen, Wohnungsbaugesellschaften u.a.),
- Projektinitiierung (Hilfestellung bei der Entwicklung von Projekten aus den unterschiedlichsten baulich-räumlichen, sozialen, kulturellen und ökonomischen Handlungsfeldern).

Erste Ergebnisse

Die Belastungen in den Quartieren sind die Folge einer Wechselwirkung zwischen stadträumlich widrigen Rahmenbedingungen einerseits und einer einseitigen Zusammensetzung der Bewohnerschaft (z.B. hoher Anteil von Ausländern, Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern) mit einer großen Bandbreite unterschiedlicher Lebensstile andererseits. Typisch für die Quartiersmanagement-Gebiete sind hohe Wohndichten, eine Konzentration von Gebäuden mit oft geringem Wohnwert und z.T. eine unattraktive stadträumliche Lage. In den Gebieten konzentrieren sich Haushalte, die aufgrund verschiedener gesellschaftlicher Entwicklungen und persönlicher Dispositionen eine für sie und andere unbefriedigende gesellschaftliche Rolle spielen. Typisch für die Gebiete sind eine Häufung individueller Probleme (Armut, Drogenkonsum, Alkoholismus), Defizite im Zusammenleben (fehlende Kommunikation, Streit und Konflikte), fehlende Identifikation und schwach ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein (Vernachlässigung der halbprivaten Bereiche in den Häusern sowie Verunreinigung und Vermüllung des öffentlichen Raums). Unter den Bedingungen dieser Nachbarschaften wird die Integration bestimmter Bevölkerungsgruppen (insbesondere Kinder und Jugendliche) in die Gesellschaft schwieriger (Schulprobleme, Sprachbarrieren, fehlende Ausbildungsmöglichkeiten).

Die bisherigen Ergebnisse deuten darauf hin, dass aus den Belastungen z.T. strukturelle und sich selbst verstärkende Probleme entstehen, die mittel- bis langfristig verstärkte Kompensationsstrategien in wichtigen Leistungsbereichen – zum Beispiel im Bereich Schule und Bildung – erforderlich machen. So ist laut Ergebnissen der ersten Untersuchungen der Anteil an Jugendlichen/jungen Erwachsenen ohne Hauptschulabschluss in den Quartiersmanagement-Gebieten besonders hoch, weil angesichts des höheren Anteils von Eltern, die ihren Kindern vergleichsweise schwache Bildungsunterstützungen zuteil werden lassen, Schulerfolge schwieriger zu erreichen sind. Das trifft insbesondere auf Ausländer zu (hier besonders hoher Anteil ohne Hauptschulabschluss). Die daraus entstehenden individuellen und gesellschaftlichen Nachteile sind erheblich. Wer ohne Hauptschulabschluss ins Berufsleben startet, muss mit häufiger Arbeitslosigkeit rechnen. Er wird kaum Einkommensteuer zahlen und seine

Rente wird am Ende so niedrig bleiben, dass sie durch zusätzliche Zahlungen aufgestockt werden muss. Die Wahrscheinlichkeit, dass das fiskalische Saldo eines solchen Erwerbstätigen negativ bleibt, weil er keine ausreichenden Deckungsbeiträge für die von ihm genutzten Kollektivgüter erbringt und immer wieder Transferzahlungen benötigt, dürfte erschreckend hoch sein und wahrscheinlich auch bleiben.

Mit der Einführung des integrierten Verfahrens ‚Quartiersmanagement‘ wurden somit sowohl übergeordnete stadtentwicklungspolitische Ziele als auch Forderungen an eine veränderte Handlungsweise zur Lösung sozialer und sozialräumlicher Problemkonstellationen formuliert. Die Ausarbeitung spezifischer, auf die jeweilige Problemkonstellation in den Quartiersmanagementgebieten, bezogener Zielstellungen, Verfahren und Lösungsstrategien ist Aufgabe der eingesetzten Quartiersmanager, der eingerichteten Steuerungs- und Koordinierungsgremien auf Bezirksebene sowie der Bezirke selbst. Dabei ist die Einbindung von Bewohnern und Akteuren auf der lokalen Ebene ein Hauptanliegen des Verfahrens. Das Quartiersmanagement stellt auf der Grundlage dieser Verfahrensstrukturen und des ressortübergreifenden Handlungsansatzes ein neues Instrument der sozialen Stadtentwicklung in Verbindung mit einer neuen Fördersystematik dar.

Erste Schlussfolgerungen

Die im Berliner Programm genannten Ziele und Handlungsfelder, die über die üblichen, städtebaulichen Ansätze hinausgehen, reflektieren die engen Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen, individuellen und stadträumlichen Ursachen und entsprechen dem Anspruch, die besonders gravierenden sozialen Deprivationen in bestimmten Stadtquartieren zu kompensieren bzw. die Ausweitung entsprechender Belastungen zu verhindern.

Die in den Zielen festgeschriebene Verlagerung der strategischen Verantwortung und der Entwicklung und Umsetzung von ressortübergreifenden Lösungsansätzen auf die lokale Ebene sowie die systematische Einbindung von Bewohnern in den Entwicklungsprozess entsprechen den in anderen Ländern gemachten positiven Erfahrungen zur Quartiersentwicklung. Anhand der ersten Erfahrungen kann von positiven Wirkungen auch in den Berliner Gebieten ausgegangen werden. (Vgl. „Erste Ergebnisse der Prozessevaluation“, S. 9)

Bislang ist jedoch offen, ob die Ansätze zu ressortübergreifendem Handeln in ihrer jetzigen Ausprägung ausreichen oder ob, bzw. inwieweit durchgreifendere Veränderungen notwendig sind, um grundlegende Verbesserungen z.B. in den Handlungsfeldern Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, Wirtschaftsförderung und Stadtteilökonomie, Schule und Bildung oder Gesundheitsförderung zu erreichen.

Bereits auf der Basis der bisherigen Ergebnisse ist jedoch davon auszugehen, dass für eine wirksame Initiierung und Umsetzung einer integrierten Quartiersentwicklung in den Gebieten mit besonderem

Entwicklungsbedarf in jedem Fall eine Weiterführung des Quartiersmanagements über die dreijährige Pilotphase hinaus erforderlich ist.

Zumindest in einigen der Gebiete sind aufgrund der strukturellen Defizite vermutlich langfristige Interventionen erforderlich. In einigen Gebieten kann die u.a. durch das Quartiersmanagement erfolgende Mobilisierung der lokalen Potenziale zu einer Stabilisierung führen, so dass mittel- bis langfristig auf spezielle Interventionen verzichtet werden kann.

2.2 Entwicklung spezifischer Lösungsansätze auf Gebietsebene

Hintergrund

Das Verfahren sieht vor, dass die auf Landesebene formulierten Rahmenzielsetzungen auf Gebiets-ebene – unter Berücksichtigung der spezifischen Probleme und Ressourcen in den Gebieten – angepasst und präzisiert werden. Die jeweiligen Ausgangssituationen und strategischen Ansätze sind für sechs der 15 Quartiersmanagement-Gebiete im Teil B (Kap. V) des Berichtes dargestellt.

Erste Ergebnisse

Die in den Gebieten erarbeiteten Ziele und Handlungsstrategien sind in der Regel in den Handlungskonzepten dokumentiert, die zwischen Ende 1999 und Mitte 2000 vorgelegt worden sind. Um die Vergleichbarkeit verschiedener Handlungskonzepte zu gewährleisten, wurde dafür von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung ein inhaltliches Raster vorgegeben, auf dessen Basis für die Gebiete spezifische Ziele und Strategien formuliert werden sollten.

Bei den integrierten Handlungskonzepten werden in der Regel in den einzelnen, von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung vorgegebenen Handlungsfeldern jeweils Defizite und Potenziale dargestellt und gebietsspezifische Ziele formuliert. In der Regel fehlt bislang die Einbindung in eine übergeordnete Gesamtstrategie bzw. die Formulierung eines Leitbildes. Dafür gibt es drei Gründe:

- Die Handlungskonzepte wurden zu einem Zeitpunkt erstellt, an dem die Teams noch nicht lange genug im Gebiet gearbeitet haben, um ein Leitbild für die Gebietsentwicklung im Sinne einer ‚Gesamtzielstellung‘ aufzustellen. Erschwerend kam hinzu, dass die Quartiersmanagement-Teams in

der Regel nicht umfassend auf Daten auf Ebene der Quartiersmanagement-Gebiete zurückgreifen konnten³.

- Da der Anspruch bestand, dass die Handlungskonzepte jeweils im Konsens zwischen Bezirken, Akteuren und Quartiersmanagement abgestimmt sein sollten, konnten sich ergebende Zielkonflikte nicht immer gelöst werden. Dazu war der Zeitraum zur Erstellung der Handlungskonzepte zu kurz.
- Die Entwicklung eines Leitbildes für die Gebietsentwicklung wurde zwar in Verbindung mit dem Handlungskonzept gefordert, aufgrund der sich abzeichnenden Schwierigkeiten jedoch "verschoben". Eine Leitbilddiskussion hat in einzelnen Gebieten stattgefunden, sie wurde jedoch abgebrochen und dann aufgrund des hohen Arbeitspensums nicht systematisch weiter verfolgt.

Die erste, im Rahmen der vorliegenden Evaluation durchgeführte Stärken-/Schwächenanalyse, erfordert aus derzeitiger Sicht mindestens zwei Typen von Handlungsstrategien:

- **Strategien für Interventionsgebiete:** Das sind Gebiete, in denen gravierende Missstände aufgetreten sind. Hier muss unterschieden werden zwischen Gebieten, die aufgrund der baulichen Struktur und der städtebaulichen Lage und dem damit einhergehendem schlechten Image Gebiete sind, die auf Dauer problematisch sind und stabilisiert werden müssen und Gebieten, die aufgrund ihrer Rahmenbedingungen durchaus Aufwertungspotenzial haben. Die Probleme in den Interventionsgebieten sind häufig strukturell (z.B. hohe Arbeitslosigkeit, hoher Anteil Sozialhilfeempfänger), so dass sie nicht durch „einfache“ Maßnahmen kompensiert werden können. In vielen Bereichen ist eine Veränderung bei öffentlichen Leistungen erforderlich (Einbindung und Kooperation aller Leistungsanbieter). Die Mehrzahl der Quartiersmanagement-Gebiete gehört zu dieser Kategorie.
- **Strategien für Präventivgebiete:** Zu den Präventivgebieten zählen die Quartiere, in denen Segregationsprozesse oder eine soziale Stigmatisierung und ein baulicher Verfall erst in Ansätzen sichtbar sind. Solche Gebiete können, wenn nicht rechtzeitig Veränderungen initiiert werden, in einem längeren Prozess „absinken“. Die externen Unterstützungen dienen im Wesentlichen dazu, lokale Netzwerke zu stabilisieren und durch einzelne sichtbare Projekte positive Signale zu setzen.

³ Bei der Zusammenstellung der Datenbasis zur Ermittlung der Situation in den Quartiersmanagement-Gebieten tauchen verschiedene Schwierigkeiten auf: Es gibt in vielen Fällen keine Deckungsgleichheit der Grenzen von Verkehrszellen, Statistischen Gebieten und Quartiersmanagement-Gebieten. Unterschiedliche Verwaltungen haben unterschiedliche räumliche Bezugsräume für ihre Daten: die monatlichen offiziellen Arbeitsmarktberichte liegen nur auf der Ebene der Bezirke vor, gleiches gilt für die Sozialhilfedaten und Wohngeldanträge; das Statistische Landesamt stellt selektive Wanderungsdaten in einer Sonderauswertung auf der Ebene der Statistischen Gebiete und Daten zum Anteil der Arbeitslosen an der Gesamtbevölkerung auch auf Ebene der Verkehrszellen zur Verfügung.

Erste Schlussfolgerungen

Die Entwicklung spezifischer Lösungsansätze auf Gebietsebene ist sinnvoll, da sich die ausgewählten Quartiersmanagement-Gebiete hinsichtlich der Probleme, Potenziale und Ressourcen unterscheiden.

Bei der Zielformulierung auf Gebietsebene sind jedoch die lokalen Akteure zwischen den weitreichenden Ansprüchen, die durch die Handlungsfelder – hier insbesondere Arbeitsmarkt und Strukturpolitik, Wirtschaftsförderung und Stadtteilökonomie sowie Schule und Bildung – vorgegeben sind, und den begrenzten Möglichkeiten, die sie als Quartiersmanager haben, hin- und hergerissen. Die Quartiersmanagement-Teams verfügen nicht über Instrumente, durch die z.B. weitreichende Verbesserungen der Arbeitsmarktsituation in den Gebieten erreicht werden können. Einflussmöglichkeiten auf das Wohnungsangebot bestehen bestenfalls über die Bezirke und/oder über die Wohnungsgesellschaften. Dementsprechend wurden in den formulierten Handlungskonzepten überwiegend (naheliegende) sektorale Ziele formuliert und entsprechende „Einzelmaßnahmen“ geplant bzw. aufgegriffen. Unabhängig von ihrem strategischen Gewicht sind solche Maßnahmen i.d.R. sinnvoll, weil durch sie punktuelle Verbesserungen in den Gebieten erreicht werden.

Die Präzisierung der Ziele und die Einbindung in eine übergeordnete Gesamtstrategie scheint insbesondere zur Ermittlung von Handlungsprioritäten und zur Auflösung punktueller Inkonsistenzen notwendig. Aufgrund der sich erst im Laufe des Verfahrens abzeichnenden Möglichkeiten und Erfordernisse zur Lösung der Probleme in den Quartieren ist bislang in vielen Fällen offen, wie weitgehend die auf der lokalen Ebene initiierten Maßnahmen und Strategien in vorhandene politische Strukturen, Verwaltungsstrukturen und Entscheidungsprozesse eingreifen können bzw. müssen, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können.

Die Auswertung der vorliegenden Strategischen/Integrierten Handlungskonzepte und die Gespräche mit den Quartiersmanagern haben gezeigt, dass einige der ehemals aufgestellten Zielsetzungen in ihrer inhaltlichen Ausrichtung oder in ihrer Priorisierung angesichts zwischenzeitlich eingetretener Entwicklungen oder Änderungen so nicht mehr aufrecht erhalten werden. Da die Handlungskonzepte von vorn herein ohnehin auf eine Fortschreibung ausgelegt worden sind, sollte eine Fortschreibung der Handlungskonzepte erfolgen. Damit zu verbinden ist nicht nur die Präzisierung und Anpassung der Zielstellungen unter Berücksichtigung der Stärken-Schwächen-Analyse. Ebenso erforderlich ist eine Überprüfung der Relevanz und der Umsetzungschancen der Ziele und Maßnahmen. Gleichzeitig ist zu prüfen, inwiefern eine höhere Verbindlichkeit des Handlungskonzeptes für das jeweilige Bezirksamt zweckmäßig wäre und wie diese hergestellt werden könnte.

3. Erste Ergebnisse zur Prozessevaluation

3.1 Stärkung der lokalen Kräfte/Empowerment

Hintergrund

Die Hervorhebung der Empowerment-Strategie als eigenständiges Ziel reflektiert die in anderen Ländern und in vergleichbaren Verfahren gewonnene Erkenntnis, dass Bewohnerbeteiligungen in den belasteten Nachbarschaften über eine „einfache“ Bewohnerbeteiligung als begleitende Maßnahme bei der Umsetzung von Projekten hinausgehen müssen. Durch die Empowerment-Strategien soll eine durchgreifende Stärkung des Selbstbewusstseins und der Fähigkeiten, die eigenen Interessen zu vertreten und am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen, erreicht werden.

Erste Ergebnisse

In allen Quartiersmanagement-Gebieten findet eine formelle und informelle Unterstützung verschiedener Aktivitäten in der Nachbarschaft statt. Die Einbindung der Bewohner erfolgt auf verschiedenen Ebenen. Über Planungszellen und andere Beteiligungsverfahren („Open Space“, „Planning for real“) im Zuge der Strategieentwicklung werden die Bewohner in einem besonderen Maße in Entscheidungsprozesse eingebunden. In vielfältiger Weise werden die Bewohner im Rahmen von Einzelprojekten integriert, z.B. bei der Beteiligung im Rahmen aller durch das Programm „Soziale Stadt“ finanzierten Projekte (z.B. bei der Umsetzung von Wohnumfeldverbesserungsmaßnahmen) oder durch die Unterstützung von Bewohnerinitiativen zur Verbesserung der Wohnqualität (Vermüllung des Wohnumfeldes, Hundekot u.ä.), indem entsprechende Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Eine wichtige und von allen Beteiligten positiv bewertete Rolle spielen dabei die Beteiligungen im Zuge der Vergabe aus Mitteln des Aktionsfonds. In den Verfahren zeigt sich, dass die einbezogenen Bewohner sehr sorgfältig mit dem zur Verfügung stehenden Geld umgehen und darauf achten, dass keine „sinnlosen“ Projekte gefördert werden.

Von den derzeit in Umsetzung befindlichen Beteiligungsverfahren im Zuge der Einrichtung des Quartiersfonds (Vergabejury aus Bewohnern und Akteursvertretern) wird eine umfassendere und weiter gestärkte Einbindung der Bewohner erwartet.

Es zeigt sich aber auch, dass sich in allen Quartiersmanagement-Gebieten eine persönliche „Netzwerkarmut“ verfestigt hat, weil sich hier Personen konzentrieren, die über geringe Kontakte und Beziehungen zu unterschiedlichen Personen mit verschiedenen Rollen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben verfügen mit der Folge, dass die Nachbarn und Bekannten ihre Netzwerke nicht verstärken können. Hier gilt es, das Verhalten der Bewohner zu verändern, das Zusammenleben zu verbessern, die persönlichen Netzwerke aufzubauen und zu stabilisieren und damit die Erfolgchancen für

bessere Ausbildungsleistungen und die Integration in den Arbeitsmarkt zu erhöhen. Erste Projekte versuchen dazu neue Wege zu eröffnen (z.B. Konflikt-Mediation am Kottbusser Tor).

Erste Schlussfolgerungen

Die im Zuge des Quartiersmanagement-Verfahrens in Berlin angestrebten Ziele und Verfahren heben sich positiv von vielen anderen Bundesländern ab, die im Rahmen des Programms Soziale Stadt schwerpunktmäßig v.a. punktuelle und zeitlich begrenzte Maßnahmen fördern. Im Gegensatz dazu liegt in Berlin ein Schwerpunkt auf der Einrichtung und Umsetzung von integrierten lokalen Strategien und von Empowerment-Verfahren. Offen ist bislang, an welchen Stellen die Empowerment-Strategien intensiviert werden müssen, so dass über die Beteiligungsverfahren hinaus mangelhafte Qualifikationen und Netzwerkmangel (insbesondere z.B. bei Langzeitarbeitslosen) in den belasteten Nachbarschaften kompensiert werden können.

Es deutet sich weiterhin an, dass nicht alle angewandten Verfahren in gleicher Weise erfolgreich sind und dass z.T. neue Verfahren entwickelt werden müssen, um z.B. die ausländische Quartiersbevölkerung oder Jugendliche stärker einzubinden.

3.2 Koordination und ebenenübergreifende Kooperation

3.2.1 Landesebene

Hintergrund

Die mit der Einführung des Verfahrens eingerichteten Verfahrensweisen und Steuerungsinstrumente zielen bewusst auf eine starke Eigenverantwortung der lokalen Ebene, dennoch ist eine Steuerung und Koordination durch das Land erforderlich. Im Rahmen der sozialen Stadtentwicklung und entsprechend der Festlegungen des Senats zur „Urbanen Integration“ stellt das Quartiersmanagement einen Baustein einer gesamtstädtischen Strategie Berlins („sozial und funktional gemischte Stadt“) im Sinne eines Umsetzungs-Instruments in der Kulisse der Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf dar.

Die ressortübergreifende Kooperation zwischen den verschiedenen Teilen der Landesverwaltung – z.B. die Abstimmung verschiedener Politik- und Förderansätze für die Quartiersentwicklung – ist im Senatsbeschluss zur Einrichtung des Quartiermanagements als Handlungsgrundlage festgeschrieben.

Erste Ergebnisse

Auf der Landesebene kooperieren die Senatsverwaltungen, in deren Aufgabenbereiche die im Rahmen des Quartiersmanagements miteinander zu verknüpfenden Handlungsfelder fallen (neben SenStadt sind dies SenArbSozFrau, SenSchulJugSport und SenWiTech), sowohl über die Staatssekretärs-

Lenkungsrunde und deren vorbereitende Runde der Fachbeamten als auch bilateral miteinander. Der Lenkungsrunde der Staatssekretäre kommt dabei als Endpunkt der „Koordinierungs-Kette“ die Funktion eines politischen Entscheidungsfinders zu. Die erforderliche problemadäquate Aufbereitung soll über die vorbereitende Runde der Fachbeamten erfolgen. Die Anforderungen an die für die Koordination des Quartiersmanagementverfahrens erforderlichen Kooperationsstrukturen haben sich erst im Laufe der gemeinsamen Arbeit konkretisiert. Sowohl auf Landes- als auch auf Quartiersebene wird eine Intensivierung der Kooperation auf Landesebene als erforderlich angesehen.

Als wesentlich für die vertikale Koordination zwischen federführender Senatsverwaltung, Quartiersmanagern und bezirklichen Koordinatoren erweist sich bei jetzigem Kenntnisstand vor allem der monatlich von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung durchgeführte „Jour-Fixe“, der zur Informationsvermittlung und in zunehmendem Maße auch als Abstimmungsgremium dient. In dieses Koordinationsgremium werden ebenfalls Vertreter der Servicegesellschaften für arbeitsmarktpolitische Instrumente, teilweise der Arbeitsämter sowie relevanter Ressorts anderer Senatsverwaltungen einbezogen.

Obwohl eine systematische Analyse von Programmen und Strategien der einzelnen Fachverwaltungen, die zur Unterstützung der Ziele des Quartiersmanagements bereits zu verwenden oder noch auszugestalten sind, im Rahmen der Evaluation bislang noch nicht durchgeführt wurde, werden bereits Schwierigkeiten bei der laut Senatsbeschluss zum Quartiersmanagement umzusetzenden Bündelung der Ressourcen auf Landesebene deutlich. Das betrifft sowohl den konzentrierten und gezielten Einsatz der Finanz- und Fördermittel in den Quartiersmanagementgebieten wie auch die Bündelung dieser Ressourcen. Im Rahmen des bisherigen Verfahrens erscheint z.B. die Bündelung der Fördermittel des Programms „Soziale Stadt“ mit EU-Mitteln des EFRE als sinnvoll und nicht zuletzt auch eine Arbeitserleichterung für die Quartiersmanager zu sein. Vorerst sind in diesem Zwischenbericht im Teil B, Kapitel II.2 beispielhaft die ergänzenden Förderprogramme der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung aufgeführt, deren Mittel unter der Zielsetzung der Aufwertung und Stabilisierung der Quartiere gezielt in den Quartiersmanagementgebieten zum Einsatz gebracht wurden.

Erste Schlussfolgerungen

Die Evaluation hat sich in der ersten Phase auf die Quartiersebene konzentriert; eine systematische Überprüfung der Kooperationen auf Landesebene, die eine eindeutige Bewertung zulässt, erfolgte bislang noch nicht. Dementsprechend kann nicht abschließend geklärt werden, ob die bislang eingeführten Steuerungsgremien und Verfahrensstrukturen ausreichen, um die in den Zielen formulierten weitgehenden Veränderungen durchzusetzen. Insbesondere ist nicht hinreichend geklärt, an welchen Stellen es Hemmnisse bei der Umsetzung lokaler Ansätze durch die vorhandenen Verfahrensstrukturen und Zuständigkeiten auf Landesebene gibt.

Es ist jedoch bereits festzustellen, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht alle Ansätze der zuständigen Fachverwaltungen auf Landesebene für die Arbeit auf Quartiersebene genutzt werden und umgekehrt, dass sich die gebietsbezogenen Ansätze des Quartiersmanagements bei den relevanten Fachressorts nur eingeschränkt in der fachpolitischen Arbeit widerspiegeln.

Ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen über Verfahrensweisen und -strukturen sowie unter Berücksichtigung der im Rahmen der Abstimmung des Evaluationazwischenberichtes vorgetragenen Erwartungshaltung einzelner Fachressorts wird deutlich, dass die gegenwärtigen Koordinationsstrukturen auf Landesebene noch zu optimieren sind. Als wesentliches Erfordernis erscheint in diesem Zusammenhang insbesondere die Weiterentwicklung der Vorbereitungsrunde der Staatssekretärs-Lenkungsrunde zu einer kontinuierlich arbeitenden ressortübergreifenden Arbeitsgruppe des Senats als verbindliches horizontales Koordinierungsgremium auf Fachebene des Landes.

Für den monatlichen Jour fixe sollte überprüft werden, ob in diesen direkten Informationsaustausch mit den Quartiersmanagern weitere relevante Fachressorts kontinuierlich hinzugezogen werden sollten oder ob diese Funktion die weiterzuentwickelnde AG des Senats übernehmen sollte.

Es kann davon ausgegangen werden, dass ohne ein gezieltes „Eingreifen“ eine durchgreifende Bündelung der landespolitischen Ansätze im Sinn einer „Urbanen Integration“ innerhalb der dreijährigen Pilotphase nicht erreicht werden kann. Es zeigt sich aber auch, dass durch die Entwicklung und Umsetzung von ressortübergreifenden Strukturen und Verfahrensweisen auf Quartiersebene ressortübergreifende Kooperationen auch auf der Landesebene ausgelöst werden, nicht zuletzt weil sie für die Umsetzung auf der lokalen Ebene erforderlich sind (Rückkopplungs-Effekt). Dabei ist allerdings eindeutig festzustellen, dass eine wirksame Koordinierung der einzelnen Ressorts der Verwaltung nicht von außen und nicht erst auf der „untersten“ Ebene erfolgen kann.

3.2.2 Bezirksebene

Hintergrund

Die angesichts der umfassend formulierten Ziele erforderlichen Strategien bedürfen in vielen Fällen einer engen Kooperation mit der Bezirksverwaltung. Im Senatsbeschluss zur Einrichtung des Quartiersmanagements ist die Bildung von ämterübergreifenden Arbeitsgruppen, die Benennung eines bezirklichen Koordinators und die Bereitschaft zum konzentrierten Einsatz bezirklicher Mittel und Ressourcen in den entsprechenden Gebieten als eine Voraussetzung für das Quartiersmanagement benannt worden.

Erste Ergebnisse

Die Steuerung und Koordinierung der Quartiersmanager auf der Ebene des Bezirks erfolgt i.d.R. über eine „Lenkungsgruppe“, die in der Regel beim Bezirksbürgermeister angesiedelt und mit entscheidungsbefugten Vertretern der Fachabteilungen besetzt ist. Die Lenkungsgruppe kann somit auch die Funktion einer ämtergreifenden Arbeitsgruppe erfüllen. Die Quartiersmanager koordinieren ihre Zusammenarbeit mit den bezirklichen Ämtern weiterhin über die bezirklichen Koordinatoren sowie über (vorhandene und neu geknüpfte) direkte Kontakte zwischen Quartiersmanagern und Verwaltung. Zu Art und Umfang des konzentrierten Einsatzes der bezirklichen Ressourcen in den Quartiersmanagementgebieten kann in diesem Zwischenbericht noch keine Aussage gemacht werden.

Die bezirklichen Koordinierungsgremien konzentrierten sich in der Startphase stark auf die spezifischen Projekte, die vom Quartiersmanagement angeregt bzw. aufgenommen wurden. Sowohl die Intensität als auch die (formelle) Arbeitsteilung zwischen Bezirk und Quartiersmanagement ist zwischen den Gebieten unterschiedlich und unterlag auch Veränderungen im Laufe der bisherigen Arbeit.

Die ersten Erfahrungen deuten darauf hin, dass für eine starke Einbindung in die bezirkliche Arbeit sowohl eine relativ zentral angesiedelte und mit Entscheidungsbefugnis ausgestattete „Lenkungsgruppe“ sowie bei zentralen Fragen im Rahmen der Erstellung bzw. Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes auch eine formelle Einbindung der Fachabteilungen (z.B. Mitzeichnung) und der BVV (z.B. Beschlussfassung) hilfreich ist.

Erste Schlussfolgerungen

Es deutet sich an, dass über die ressortübergreifende Tätigkeit des Quartiersmanagements auch Wege zu ressortübergreifenden Lösungsstrategien innerhalb der Bezirksverwaltung gefunden werden. Dennoch sind die Umsetzungsprozesse z.T. stark von der Bereitschaft zur Zusammenarbeit in den einzelnen Teilen der Bezirksverwaltungen abhängig. Selbst dort, wo es aktive Teile in der Bezirksverwaltung gibt, die das Quartiersmanagement unterstützen und auf politische Bewegung in den Bezirksämtern und in den politischen Gremien hinarbeiten, gibt es Verwaltungsteile, die sich gegen eine Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement sperren. Zur Stärkung und Optimierung der Zusammenarbeit von Quartiersmanagern und Bezirksamt sollten daher die Kompetenzen und Zuständigkeiten im Sinne einer Aufgabenzuweisung eindeutiger definiert werden (z.B. mit Fortschreibung des Handlungskonzeptes). Weiterhin scheint eine noch gezieltere Information der bezirklichen Stellen und ihrer Mitarbeiter zur Zielsetzung und Wirkungsweise des Quartiersmanagements als Grundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit erforderlich.

4. Erste Zwischenbilanz und Ausblick

4.1 Initiierung von Veränderungen bei öffentlichen Leistungen

Hintergrund

Neben Kooperationen mit Trägern, die direkt in die Umsetzung von Projekten einbezogen sind oder werden, erfordert die komplexe Aufgabenstellung eine weitreichende Kooperation mit Trägern öffentlicher Leistungen, dies sind neben den Bezirks- und Senatsverwaltungen vor allem die Arbeitsämter, Polizei, BSR, Träger der freien Jugend- und Wohlfahrtsverbände und die Servicegesellschaften für arbeitsmarktpolitische Instrumente.

Erste Ergebnisse

In vielen Fällen findet die Kooperation der Quartiersmanager mit Trägern öffentlicher Leistungen erfolgreich statt, insbesondere wenn zum Beispiel engagierte Schulleiter oder Polizeidienststellen gemeinsam mit dem Quartiersmanagement –Team Projekte entwickeln.

Es zeigt sich jedoch auch, dass nicht alle Kooperationsmodelle gleichermaßen erfolgreich sind. Lösungen müssen vor allem für Fälle gefunden werden, in denen die Kooperationen auf „freiwilliger“ Basis nicht die gewünschten Ergebnisse bringen. Eine wichtige Rolle spielt dabei voraussichtlich die dem Quartiersmanagement formell und informell vom Bezirk „zugewiesene“ Rolle.

Dort, wo auf der lokalen Handlungsebene gemeinsam Lösungsansätze entwickelt werden und zum Beispiel Pläne zur Verbesserung der Schulangebote in direkter Kooperation mit Schulleitern vorliegen, wird seitens der Quartiersmanagement-Teams z.T. eine stärkere Flexibilität der direkt zuständigen Behörden als erforderlich angesehen. Zur Anregung zu solcherart Veränderungen von öffentlichen Leistungen könnten Pilotprojekte in den Quartiersmanagement-Gebieten sinnvolle erste Schritte sein.

Erste Schlussfolgerungen

Es deutet sich an, dass die Intensität und Qualität notwendiger Kooperationen für Aufgaben, die nicht allein vom Quartiersmanagement gelöst werden können, stark von der individuell getragenen Kooperationsbereitschaft der öffentlichen Leistungsträger abhängt. Aufgrund der teilweise nicht ausreichend klar definierten Rolle, die den Quartiersmanagern zugewiesen wurde, werden z.T. keine klaren Zuständigkeiten und Verantwortungen festgelegt, so dass die Quartiersmanager keine Lösungen von anderen (zuständigen) Stellen einfordern können. Das Quartiersmanagement kann zwar Bedarfe erkennen und benennen, indem (z.B. in Planungszellen oder anderen Beteiligungsverfahren festgestellte) Defizite aufgezeigt werden, ist bei der Beseitigung dieser Defizite jedoch auf die Bereitschaft der zuständigen Leistungsträger angewiesen. Das „Management“ verschiedener quartiersbezogener Lö-

sungsstrategien kann demzufolge nur erfolgen, wenn die entsprechenden Stellen freiwillig kooperieren. Diese Bereitschaft ist angesichts gewachsener Fachzuständigkeiten und „eingefahrener“ Strategien nicht immer gegeben.

Über die Lenkungsrunde auf Staatssekretärs-Ebene soll die Bereitschaft zur Kooperation auf politischer Ebene gestärkt werden. Es kann bislang jedoch nicht beurteilt werden, ob neben der Zusammenarbeit zwischen Senatsverwaltungen und Bezirken dadurch auch eine verbesserte Kooperationsbereitschaft beispielsweise mit den Arbeitsämtern befördert werden kann. Zur Unterstützung der Kooperation mit weiteren Trägern von öffentlichen Leistungen sollte daher weiter gezielt die Einrichtung des geplanten Beirats „Soziale Stadt“ betrieben werden.

Pilotprojekte, bei denen neue Formen der Kooperation oder Modifikationen bei öffentlichen Leistungen getestet werden können und die unter Umständen aus dem Programm „Soziale Stadt“ finanziert werden können, scheinen sinnvoll. In diesem Sinn ist zu prüfen, ob und inwieweit Voraussetzungen zur Durchführung von „Modellprojekten“ in den Quartiersmanagement-Gebieten ausgebaut bzw. geschaffen werden können.

4.2 Vertiefende Fragestellungen für die weitere Evaluation

Im Laufe der Evaluation wird die Frage nach den erzielten Wirkungen für die Bewohner und die Entwicklung der Quartiere eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Beurteilung der Ziele und der Verfahren spielen. Dazu werden u.a. die oben angesprochenen Erfahrungen weiter analysiert.

- Im Laufe der Evaluation wird detailliert zu prüfen sein, inwieweit die bislang eingeführten **Verfahrensstrukturen** auf Landes- Bezirks- und Quartiersebene ausreichen, um die in den Zielen formulierten weitgehenden Veränderungen durchzusetzen. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, an welchen konkreten Stellen es Hemmnisse bei der Umsetzung lokaler Ansätze durch die vorhandenen Verfahren und Zuständigkeiten auf Landesebene gibt und durch welche Modifizierungen das Verfahren zu optimieren ist.
- Im Zuge der weiteren Evaluation wird zu prüfen sein, welche **Position** die **Quartiersmanager** in dem komplexen Geflecht aus Senatsverwaltungen, Bezirken, Initiativen, Akteuren und Bewohnern zur Erfüllung ihres umfassenden Aufgabenkomplexes einnehmen müssen bzw. können. Es deutet sich an, dass unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Quartiersmanagement z.T. nicht über die erforderlichen Mittel verfügt, grundlegende Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Unabhängig vom Erfolg einzelner Projekte des Quartiersmanagements, durch die neben der gezielten Verbesserungen von Missständen auch Ausstrahlungseffekte für die gesamte Quartiersentwicklung ausgelöst werden können, wird weiter zu prüfen sein, inwieweit bei Aufgaben, die nicht allein vom Quartiersmanagement gelöst werden können, klare Zuständigkeiten und Verantwortun-

gen festgelegt werden müssen und können, um die Einforderung von Lösungen (Ressourcen etc.) der hierfür zuständigen Stellen zu ermöglichen.

- Neben Kooperationen mit Trägern, die direkt in die Umsetzung von Projekten einbezogen sind, erfordert die komplexe Aufgabenstellung des Quartiersmanagements eine weitreichende Kooperation mit zahlreichen Trägern öffentlicher Leistungen. Hier ist zu prüfen, welche (formellen) **Kooperationsmodelle** besonders erfolgreich sind und welche Möglichkeiten einer Institutionalisierung der bislang oft „freiwilligen und individuellen“ Kooperationen es gibt, sofern das als Erfordernis festzustellen ist. In die Lösungsfindung müssen alle Ebenen miteinbezogen werden: Auf der Landesebene betrifft das die bereits bestehenden bzw. weiterzuentwickelnden Koordinierungsgremien Staatssekretärs-Lenkungsrunde, ressortübergreifende Arbeitsgruppe auf Fachebene und einrichtender Beirat. Auf der Ebene der bezirklichen Kooperation ist insbesondere die Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen zu überprüfen. Auf der lokalen Ebene ist durch die Quartiersmanager die Einbeziehung aller vorhandenen Einrichtungen, Träger, Initiativen und anderer Akteure sicherzustellen.
- Im Zuge des weiteren Verfahrens ist zu prüfen, an welchen Stellen **Empowerment-Strategien** intensiviert werden müssen, so dass über die Beteiligungsverfahren hinaus mangelhafte Qualifikationen und Netzwerkarmut in den belasteten Nachbarschaften kompensiert werden können. Weiterhin ist zu prüfen, welche der angewandten Verfahren besonders erfolgreich sind und welche neuen Verfahren zu entwickeln sind, um z.B. die ausländische Quartiersbevölkerung stärker einzubinden.
- Die im Rahmen der Evaluation durchgeführten und durchzuführenden Untersuchungen und die daraus abgeleiteten gebietsspezifischen Erkenntnisse werden als Basis für **Workshops in den Quartiersmanagement-Gebieten** herangezogen, auf denen mit den Beteiligten die jeweils gebietsspezifischen Stärken und Schwächen der jeweiligen Quartiersmanagementverfahren unter der Zielsetzung der Optimierung diskutiert werden sollen.
- Begleitet werden die gebietsspezifischen Workshops von **Themenkonferenzen**, auf denen vertiefend übergreifende Fragestellungen erörtert werden. Eine erste Themenkonferenz muss sich mit der Fortschreibung der Integrierten Handlungskonzepte beschäftigen. Auf der Basis der vorhandenen Erfahrungen in den Gebieten müssen die ursprünglich formulierten Ziele hinsichtlich ihrer Relevanz und Umsetzungschancen überprüft werden. Dabei kommt es unter anderem darauf an, die Verbindlichkeit der Handlungskonzepte für die jeweiligen Bezirksämter zu prüfen. Unter Beteiligung der jeweiligen Fachressorts sind als nächstfolgenden Schwerpunktthemen Bildung und Schule, Arbeitsförderung und Jugend vorzubereiten.
- Um Problemkonstellationen und Veränderungen in den Gebieten besser sichtbar zu machen, wird im Laufe der Evaluation an einer Erweiterung des bisher eher quantitativ ausgerichteten **Indikato-**

rensystems gearbeitet. Insbesondere sollen qualitative Indikatoren herangezogen werden, auf deren Basis weiterführende Aussagen über die oben genannten Ungleichheiten und Belastungen getroffen werden können.