

Quartiermanagement als Instrument einer integrativen Stadtteilentwicklung – konzeptionelle Grundlagen und Praxiserfahrungen

Thomas Franke, Gaby Grimm

Das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“ stellt in Deutschland den umfassenden Versuch dar, Ansätze integrativer Stadtteilentwicklung – in diesem Falle zur Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Quartieren – umzusetzen. Im Mittelpunkt des Programms steht die Erprobung neuer Management- und Organisationsformen, die den komplexen Zusammenhängen von lokalen Problemen und Potenzialen gerecht werden sollen. Dies geschieht unter anderem durch Bündelung materieller und personeller Ressourcen sowie einen breiten Beteiligungsansatz. Fasst man den Begriff Quartiermanagement weiter als vielfach üblich und bezieht alle notwendigen Handlungs- und Steuerungsebenen sowie relevanten Akteure mit ein (Governance), kristallisieren sich einige Grundüberlegungen im Sinne von Mindeststandards heraus: Auf der kommunalen Verwaltungsebene müssen sektorale Herangehensweisen von ressortübergreifender Zusammenarbeit abgelöst werden, die wiederum möglichst zentral koordiniert werden sollte. Auf der Quartiersebene geht es vor allem um die starke Einbeziehung der Gebietsbevölkerung und anderer lokaler Akteure in die Erarbeitung von integrierten Handlungskonzepten; dafür sorgen die Fachleute in den Stadtteilbüros. Im intermediären Bereich zwischen Verwaltung, Politik, Markt, Trägern und „Zivilgesellschaft“ muss – möglichst unterstützt von Stadtteilmoderatoren – Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen und Akteuren hergestellt werden. Nur so kann Quartiermanagement ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau selbst tragender und nachhaltig wirksamer personeller und materieller Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers sein und damit das Rückgrat für integrative Stadtteilentwicklung bilden.

1 Ansatz und Ziele einer integrierten Stadt(teil)entwicklung

Im Zuge fortschreitender sozialer und räumlicher Polarisierung haben sich in vielen deutschen Städten benachteiligte Quartiere mit komplexen, benachteiligenden Problemlagen entwickelt, denen nicht mehr mit herkömmlichen, sektoral ausgerichteten Politik- und Verwaltungsansätzen effektiv begegnet werden kann (u.a. Becker, Lühr 2000). Bei diesen Quartieren handelt es sich in erster Linie um innenstadtnahe verdichtete Altbauquartiere, Neubausiedlungen aus den 1960er bis 1980er Jahren in Stadtrandlagen (Westdeutschland) sowie „Plattenbaugebiete“ in Ostdeutschland.

Mit der von der Arbeitsgemeinschaft der für das Bau-, Wohnungs- und Siedlungswesen zuständigen Minister und Senatoren¹ der Länder (ARGEBAU) entwickelten „Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt“, die im Juli 1999 in das Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt“ mündete, hat in der Bundesrepublik ein neuer Politikansatz der Entwicklung und Förderung integrierter, gebietsbezogener Problemlösungsstrategien für eine ganzheitliche Stadtteilentwicklung an Bedeutung gewonnen. Dabei sollen nicht nur „klassische“ investive Projektfinanzierungen ermöglicht, sondern vor allem Selbsthilfe und Eigeninitiative der Betroffenen und damit wesentliche Entwicklungspotenziale vor Ort angeregt und unterstützt werden (u.a. Franke, Löhr, Sander 2000). Das Programm basiert sowohl auf ausländischen Erfahrungen als auch auf einer Reihe von Länderprogrammen, mit denen Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung teilweise seit mehreren Jahren erprobt werden (z.B. seit 1993 „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Nordrhein-Westfalen).

Im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ wird die Städtebauförderung als Leitprogramm mit anderen stadtentwicklungspolitisch relevanten Politikfeldern zu einem neuen integrativen Ansatz verknüpft (Mittelbündelung), wozu Ressortgrenzen überwunden und unterschiedliche Behörden sowie Einrichtungen miteinander vernetzt werden müssen (Kooperation und Koordination). Einzelne Förderungsprogramme sowie das Ressorthandeln in Kommunen sollen sich auf einzelne Stadtteile beziehen (gebietsbezogene Ausrichtung der Verwaltung) und miteinander harmonisiert werden. Entscheidend für ein erfolgreiches Vorgehen sind darüber hinaus die Aktivierung, Mitentscheidung und Mitwirkung von Bewohnerschaft und anderen lokalen Akteuren (Wirtschaft, Verbände, etc.) sowie die Erprobung der für den Gesamtprozess notwendigen neuen Management- und Organisationsformen.

2 Quartiermanagement: Strategischer Ansatz für die Umsetzung einer integrierten Stadt(teil)entwicklungspolitik

Eine effiziente und bewohnerorientierte Realisierung integrierter Stadt(teil)entwicklungsprozesse ist darauf angewiesen, dass für die im Quartier „als erforderlich angesehenen Maßnahmen, Aktivitäten, Mobilisierungs- und Revitalisierungsprozesse auch die geeigneten flexiblen, kooperativen und ‚deregulierten‘ politischen und administrativen Strukturen vorhanden sind oder kurzfristig geschaffen werden können“ (Franke, Löhr, Sander 2000: 263). Das Instrument, welches angesichts dieser komplexen Aufgaben- und Zielstellung zum Einsatz kommen soll, ist das Quartiermanagement.

Auch im AREGBAU-Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ wird Stadtteil- bzw. kommunales Quartiermanagement als zentrales Instrument zur Programmumsetzung benannt (2000). Allerdings existieren teilweise widersprüchliche bzw. sich ergänzende Aussagen darüber, was genau darunter zu verstehen ist (u.a. Alisch 1998; 2002; Difu 2001; 2002; Grimm, Hinte, Löhr 2000; Hinte 1998; 2002). Für die Stadtplanung beispielsweise knüpft Quartiermanagement an die Strategie der „behutsamen Stadtsanierung“ an, während die Gemeinwesenarbeit darin eine Weiterentwicklung ihres Arbeitsansatzes sieht (u.a. Hinte 2002; Thies 2000).

Nach unserem Verständnis ist Quartiermanagement „ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau von selbsttragenden und nachhaltig wirksamen personellen und materiellen Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers, und zwar durch den gezielten Einsatz vorhandener kommunaler Ressourcen, der in eine gesamtstädtische Entwicklungspolitik integriert“ (Grimm, Hinte, Löhr 2000: 2) sowie handlungsfeld- und ebenenübergreifend angelegt ist. Er beruht auf der Aktivierung und Befähigung („Empowerment“) der Quartiersbevölkerung unter intensiver Mitwirkung der lokalen Wirtschaft, ortsansässiger Institutionen (Schulen, Kindertageseinrichtungen, Kirchen, Polizei) sowie lokaler Vereine, Initiativen und Verbände.

Folgende grundsätzliche Aufgaben und Ziele von Quartiermanagement lassen sich zusammenfassen (ARGEBAU 2000; Grimm, Franke 2002; Alisch 2002; Difu 2002 sowie Expertengespräch zum Thema Quartiermanagement im Rahmen des „Netzwerkknotens Quartiermanagement“ im Netzwerk Kommunen der Zukunft, Januar 2001):

- Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes,

- Umsetzung eines gebietsbezogenen Steuerungs- und Handlungsansatzes, der in eine gesamtstädtische Stadtentwicklungsstrategie eingebettet ist,
- Erschließung von personellen und materiellen Ressourcen sowie von Sachmitteln,
- Aufbau gebietsbezogener und tragfähiger Kommunikations- und Kooperationsstrukturen auf horizontaler und vertikaler Ebene (unter anderem Dialogmanagement: Moderation, Mediation, Dialoge auf „Augenhöhe“ initiieren),
- Aufgreifen und Organisieren von Interessen, Themen und Problemen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie anderer Akteure im Quartier (projektunspezifische Aktivierung und Beteiligung, Förderung und Entwicklung von Problembewältigungskapazitäten im Quartier).

Quartiermanagement ist nicht von der *Person* des Quartiermanagers abhängig, sondern stellt einen komplexen *Prozess* dar, der unterschiedliche Steuerungs- und Handlungsstrategien, Vorgehensweisen und Methoden beinhaltet. Auf der strukturellen und organisatorischen Ebene verknüpft Quartiermanagement verschiedene gesellschaftliche Sphären bzw. Handlungsebenen: Die Verwaltung, das Quartier und den intermediären Bereich. Diese werden über Akteure mit spezifischen Zuständigkeitsbereichen und Ressourcen miteinander verzahnt, um eine langfristige Struktur für die Umsetzung integrierter Stadt(teil)entwicklungspolitik aufzubauen. Quartiermanagement ist ein strategischer Ansatz, der in eine gesamtstädtische und langfristige Entwicklungspolitik integriert sein muss und nach unserem Verständnis drei zentrale Handlungsebenen mit drei Akteursebenen umfasst. Die Aufgaben und die Organisation von Quartiermanagement sind in Abbildung 1 dargestellt:

- Gebietsbeauftragter innerhalb der Verwaltung,
- Stadtteilmoderator im intermediären Bereich,
- Stadtteilarbeiter im Quartier.

Handlungsebenen von Quartiermanagement

Bei der Skizzierung der zentralen Handlungsebenen von Quartiermanagement orientieren wir uns an dem „Essener Modell“ (u.a. Grimm, Micklinghoff, Wermker 2001; Grimm 2004). Die Ebene des *Quartiers* (Stadtteil, Wohnviertel, „Kiez“, Wohnsiedlung) zeichnet sich durch eine bestimmte bauliche Struktur, infrastrukturelle Ressourcen und vor allen Dingen durch die Menschen aus, die darin leben. Dabei sind Quartiere keinesfalls homogene Einheiten, sondern oftmals sehr vielfältige Wohnbereiche mit teilweise sehr unterschiedlicher Ausstattung, in denen unterschiedliche Bevölkerungsgruppen leben – Menschen unterschiedlichster Herkunft mit je individuellen Lebensentwürfen. In dieser „Lebenswelt“ stehen unterschiedlichste Themen auf der Tagesordnung: Beispielsweise Konflikte zwischen lärmenden Jugendlichen und Anwohnern, benutzte Spritzen auf dem Spielplatz, Vermüllung, zunehmende Schwierigkeiten von Erziehern im Umgang mit Kindern türkischer und arabischer Herkunft oder die regelmäßige Überflutung von Kellern nach einem starken Regen.

Auf dieser lebensweltlichen Ebene existieren verschränkte Kommunikations- und Interaktionsstrukturen in Form von familiären und nachbarschaftlichen Kontakten, Freundschaften, Arbeitsbeziehungen, Kontakten in Vereinen etc. (Springer 1995). Speziell für gering Verdienende und arme Menschen, die weniger mobil sind, ist das Wohnquartier oder der Stadtteil *der* Sozialraum, aus dem sie ihre Ressourcen erschließen. Für viele andere Bewohnerinnen und Bewohner ist das Quartier dagegen lediglich Wohnort und damit nur *ein* Raum in ihrem Aktionsradius.

Ein weiterer Handlungsort von Quartiermanagement ist im weitesten Sinne das *politisch-administrative System* und zwar vornehmlich die Kommunalverwaltung mit ihren geregelten Verfahren im Rahmen einer hierarchischen Struktur. „Traditionelle“ Organisations- und Steuerungsprinzipien sind die fachspezifischen Ressorts (Dezernate und Ämter), und lediglich im Rahmen integrativer Stadtteilentwicklungsprogramme legt sich eine Gebietsorientierung quer darüber. Generell ist eher zu beobachten, dass im Zuge der Verwaltungsmodernisierung durch Budge-

tierung, Ressourcenverantwortung, Produktorientierung etc. ressortspezifisches Handeln („Säulendenken“) sowohl auf kommunaler als auch auf Landes- und Bundesebene begünstigt werden.

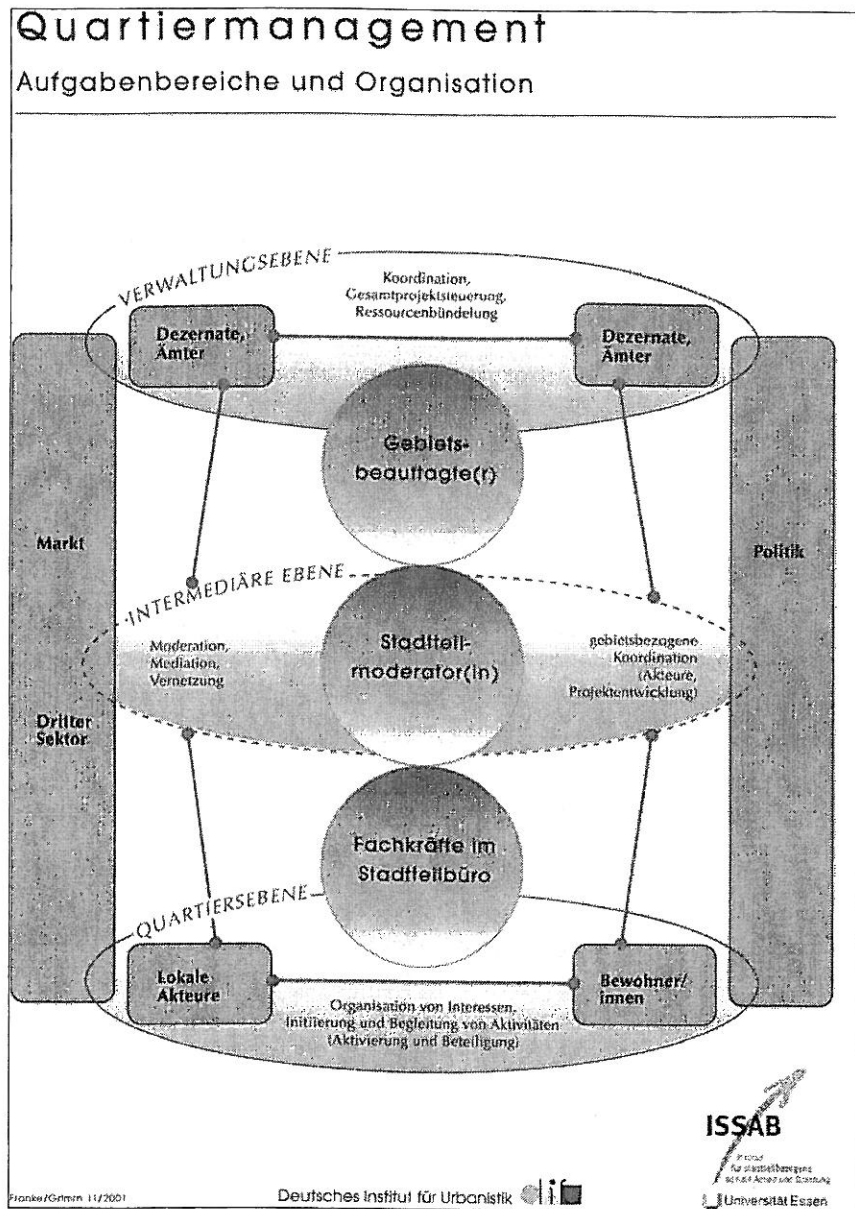


Abb. 1: Quartiermanagement – Aufgabenbereiche und Organisation (Quelle: Franke, Grimm 2002)

Quartiermanagement findet schließlich auch außerhalb des Wohnquartiers und der Kommunalverwaltung auf der *intermediären Ebene* statt, die sich als *zwischen* Staat, „Lebenswelt“ und Markt angesiedelte Sphäre beschreiben lässt. Ihr werden sowohl klassische Institutionen wie Familie, Kirche bzw. Religionen, Interessens- und Wohlfahrtsverbände als auch eine Vielzahl von Einrichtungen und Initiativen des sogenannten „Dritten Sektors“ der

Gesellschaft zugerechnet: Beschäftigungsinitiativen, Planungsbüros, Genossenschaften, soziale und kulturelle Vereine, Sport- und Freizeitangebote, Universitäten, Menschenrechtsorganisationen.

Akteursebenen von Quartiermanagement

Der Aufgabenbereich der Kommunalverwaltung im Rahmen integrierter Stadt(teil)entwicklungsstrategien umfasst vor allem die Bündelung fachspezifischer Ressourcen innerhalb des politisch-administrativen Systems. Interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert hier eine Funktion, die sich der zentralen Aufgabe des „Quermanagements“ (Gerstlberger, Grimmer, Wind 1999) widmet. Dies bezieht sich auf die Verknüpfung fachbereichsbezogener Zuständigkeiten und – jenseits aller Rationalität – auch personenbezogener Eigenheiten. Stender (2001) spricht in diesem Zusammenhang von „Kooperationsakrobaten“. Diese als *Gebietsbeauftragter* bezeichnete Person fungiert als „Gelenk“ zwischen den Ämtern und als „Pfadfinder“ im Amt (Stender 2001). In Essen ist die Gebietsbeauftragte dem Büro für Stadtentwicklung zugeordnet und für die Stadtteilentwicklungsprojekte in Essen-Katernberg und Essen-Altendorf zuständig (Grimm 2004). Zur Bewältigung der koordinierenden Aufgaben der oder des Gebietsbeauftragten ist die unterstützende Einrichtung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe sinnvoll. Vielfach werden dazu in den Kommunen Lenkungs- und Steuerungsgruppen eingerichtet. In Konzepten zur Raumorientierung der Verwaltung sprechen die Autoren von *Gebietsteams* (u.a. Grimm, Micklinghoff, Wermker 2001; Städte-Netzwerk NRW 2001), in denen – ähnlich den derzeitigen Lenkungs- und Steuerungsgruppen auf kommunaler Ebene – die Gebietsbeauftragten mit Mitarbeitern relevanter Fachbereiche zusammenarbeiten.

Da es sich bei der Kommunalverwaltung nicht nur um eine Arbeits-, sondern auch um eine politische Organisation handelt (Bogumil 2002), gehört zum Aufgabenbereich dieser Akteursebene über die Abstimmung von Inhalten und die Berichterstattung in den formellen politischen Gremien hinaus auch der kontinuierliche Informationstransfer sowie die Organisation eines systematischen Kommunikations- und Kooperationsprozesses zwischen den Vertretern der Verwaltung und denen der Politik auf gesamtstädtischer und örtlicher Ebene. Denn es geht im Modernisierungsprozess auch um eine „institutionelle Absicherung“ des Dialogs zwischen Verwaltung und Politik (Bogumil 2002). Zusammengefasst ergibt sich folgendes Aufgabenspektrum:

Koordination und Organisation innerhalb der Verwaltung („Gelenk“ zwischen den Fachressorts):

- Gebietsbezogene Orientierung des Verwaltungshandelns,
- Geschäftsführung von ressortübergreifenden Gebietsteams,
- Steuerung der Arbeitsaufträge innerhalb der Verwaltung (z.B. Projektgruppen bilden, Einzelprojektmanagement verbindlich kontraktieren),
- Bündelung von Ressourcen innerhalb der Verwaltung,
- Erstellung und Steuerung der Umsetzung von integrierten Handlungskonzepten;

Management der Ressourcen:

- Finanzplanung und Mittelakquisition auf den Ebenen von Land, Bund und EU,
- Beratung zur Förderung von Finanzierungsmöglichkeiten für einzelne Projekte,
- Zielfindung, Monitoring, Berichterstattung, Controlling (Entwicklung von Leitlinien, transparente Strategieentwicklung);
- Informationstransfer und Berichtspflicht gegenüber den politischen Gremien.

Auf der intermediären Handlungsebene sind Akteure tätig, die wir als *Stadtteilmoderatoren* bezeichnen. Deren Funktion als „Brücke“ zwischen Wohnquartier und Verwaltung bzw. als „Scharnier“ zwischen der eher „unsortierten“, ganzheitlichen Welt im Stadtteil und der segmentierten, nach geordneten Strukturen funktionierenden Welt der Kommunalverwaltung ist von erheblicher Bedeutung (Hinte 1998; Selle 1990). Sie verzahnen die unterschiedlichen Organisationsprinzipien, Handlungsstränge sowie Handlungslogiken und machen vor allem die Ressour-

cen der jeweiligen „Welten“ besser füreinander nutzbar. Die Stadtteilmoderatoren beispielsweise in Essen sind am universitären Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) als intermediärer Organisation angestellt und werden über kommunale Mittel finanziert.

Ihre zentrale Aufgabe ist eine systematische Entwicklung und Initiierung quartierbezogener Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen relevanten Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche zur Entwicklung von Projekten und Vernetzungen. Dabei rücken die gebietsbezogene Orientierung zentraler institutioneller Handlungsausrichtungen sowie ein häufig damit verbundenes *Dialogmanagement* in den Fokus (Hinte 1998: 158). Mit dialogischer Vermittlung sollen normative Unterschiede aufgegeben und Sachthemen sowie Interessenfragen von normativen und kulturellen Vorstellungen gelöst werden, um einen Ideen bildenden Kompromiss suchen zu können. Dies geschieht über die Schaffung von Transparenz für alle Beteiligten im Prozess und die Herstellung einer Öffentlichkeit im Quartier. Zu den konkreten Aufgaben von Stadtteilmoderatoren gehören (u.a. Hinte 1998; Grimm 2004; Grimm, Hinte, Litges 2004):

- Gebietsbezogene Koordination von Akteuren, Themen, Ideen und Ressourcen zur Entwicklung von Einzelprojekten,
- Entwicklung koalitionsgestützter Handlungsstrategien,
- Informationstransfer zwischen Akteuren auf örtlicher und gesamtstädtischer Ebene, Abstimmung von Interessen zwischen beiden Ebenen,
- (Konflikt-)Moderation und Vermittlung auf vertikaler sowie auf horizontaler Ebene,
- Ermittlung und Beschaffung von Ressourcen im Stadtteil,
- Angebot von Foren für die Artikulierung von Interessen und Positionsbestimmungen; Entwicklung und Begleitung lokaler Gremien, Foren und Arbeitsgruppen,
- Herstellung von Transparenz über Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten in Aushandlungsprozessen,
- Interessenvermittlung und –bündelung,
- Förderung lokaler Selbstorganisation,
- Herstellung lokaler Öffentlichkeit im Zusammenhang mit Aufgaben und Themen von örtlicher Relevanz.

Das Quartier ist neben den bereits genannten Handlungsebenen der zentrale Ort, an dem Stadt(teil)entwicklungsprozesse gestaltet und damit konkret werden. Angesichts von Pluralisierungstendenzen und sozialräumlicher Segregation wird Leistungserbringung der sozialen Integration speziell für benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu einer Aufgabe, die auf der lebensweltlichen Ebene durch eine professionelle Form der (Sozial-)Arbeit unterstützt werden muss, die die strukturellen Ursachen von Ausgrenzung und Armut berücksichtigt. Die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte werden in Anlehnung an die theoretische und fachpraktische Diskussion zu lebenswelt- und zu sozialraumorientierten Ansätzen *Stadtteilarbeiter* genannt (u.a. Grimm 2004; Grimm, Hinte, Litges 2004).

Stadtteilarbeit nimmt die Lebenswelt der Menschen und die Gestaltung des Alltags im Quartier in den Fokus. In diesem Funktionsbereich lassen sich die Fachkräfte unmittelbar auf den Alltag der Menschen ein. Speziell auf dieser Ebene geht es darum, an den unterschiedlichen Interessen der Bewohnerinnen und Bewohnern des Quartiers anzuknüpfen, diese aufzugreifen und zu organisieren (zu Beteiligung und Aktivierung vgl. u.a. Franke 2002). Dabei können sich die Interessen gelegentlich auch gegen die Politik, die Verwaltung oder andere Institutionen richten, so dass gegebenenfalls auch Opposition organisiert wird. Blickrichtung und Arbeitsprinzipien der Stadtteilarbeit entsprechen weitestgehend denen der Gemeinwesenarbeit und der Stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit (Hinte 2002; Hinte, Lüttringhaus, Oelschlägel 2001).

Neben fachlichem, theoretischem und methodischem Wissen sind auf dieser Akteursebene auch Kenntnisse gefragt, „die einen Gebrauchswert für die Bewohnenden aufweisen: Fußball oder Kaninchenzucht oder Recht ...“ (Schwendter 2001: 74). Die Einrichtung einer Kontakt- und Informationsstelle im Quartier („Stadtteilbüro“) als Treffpunkt, Kommunikations- und Dienstleistungsort (wohnnaher Beratung), der für Interessierte gut erreichbar

sein sollte, bietet sich an. Nicht immer müssen neue Angebote geschaffen werden, da möglicherweise im Quartier schon Räumlichkeiten (etwa in Schulgebäuden, in Gemeindehäusern, in dezentralen kommunalen Einrichtungen) existieren, die für diese Zwecke genutzt werden können. Konkrete Aufgaben der Stadtteilarbeiter, die beispielsweise in Essen beim Sozialdezernat der Stadt oder im Einzelfall bei einem Wohlfahrtsverband angestellt sind, sind unter anderem:

- Leitung eines Stadtteilbüros oder einer vergleichbaren Kontakt- und Informationsstelle,
- Angebot von Kontakt- und Kommunikationsorten formeller und informeller Art,
- Initiierung von bewohnerorientierten Kommunikations- und Interaktionsformen,
- Initiierung und Begleitung von (Gruppen-)Aktivitäten und Projekten,
- Organisation von Interessen und gegebenenfalls auch von Opposition,
- Vernetzung von Bewohnerinnen und Bewohnern sowie lokalen Akteuren,
- Erschließung von Ressourcen mit und für Bewohnerinnen und Bewohner(n),
- Organisation lokaler Öffentlichkeit,
- projekt- bzw. handlungsfeldunspezifische Tätigkeiten wie Haustürgespräche, Präsenz im Quartier, Kontaktaufnahme zu Akteuren sowie Bewohnerinnen und Bewohnern im Quartier.

3 Erfahrungen mit der Umsetzung integrierter Stadtteilentwicklungsstrategien

Mittlerweile gibt es in vielen deutschen Kommunen Erfahrungen mit Quartiermanagement. Ein Überblick findet sich im 2003 erschienen Abschlussbericht der Programmbegleitung „Soziale Stadt“, die von 1999 bis Ende 2002 vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) durchgeführt worden ist.

Die folgenden Ausführungen stammen in weiten Passagen aus diesem Bericht und werden hier teilweise gekürzt und/oder verändert wiedergegeben (Franke 2003). Die darin enthaltenen Aussagen basieren im Wesentlichen auf der Auswertung sowohl einer im Jahr 2002 vom Difu durchgeführten Befragung in den teilnehmenden Gebieten (n = 222) als auch der Endberichte der Projektbegleitungen vor Ort (PvO-Teams) über die Aktivitäten in 16 Modellgebieten der „Sozialen Stadt“ (pro Bundesland eines). Anders, als zum Start des Programms „Soziale Stadt“ Ende 1999 gilt Quartiermanagement inzwischen als unerlässlicher Bestandteil der Programmumsetzung. Außerdem wird mittlerweile in den meisten Kommunen die Notwendigkeit gesehen, Organisationsstrukturen von Stadtteilentwicklung auf allen beteiligten Steuerungs- und Handlungsebenen zu entwickeln und miteinander zu verknüpfen. So zeigen die Befragungsergebnisse, dass für rund 80% der Programmgebiete die in Abschnitt 2 dargestellten Quartiermanagement-Aufgaben auf allen drei Akteursebenen wahrgenommen werden (siehe Abb. 2).

Verwaltungsebene

Nach den Befragungsergebnissen sind für knapp 60% der Programmgebiete dezernatsübergreifende Lenkungsgruppen innerhalb der Kommunalverwaltung eingerichtet worden. Ebenfalls für rund 60% der Gebiete wurde die Einrichtung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe auf Ämter-/Arbeitsebene angegeben; die für beide Gremien am häufigsten genannten Aufgaben sind die Projektauswahl für die Mittelvergabe sowie die Entwicklung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzeptes. Ein Gebietsbeauftragter ist für gut die Hälfte der Gebiete eingesetzt worden. Als Zuständigkeiten dieser Koordinationsstelle wurden in der Befragung vor allem Berichtswesen, Mittelkoordination, generelle Koordinations- und Moderationsaufgaben, außerdem – wie bei den ressortübergreifenden Gremien auch – Projektentwicklung sowie Entwicklung und Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzeptes genannt.

Einbezogene Ebenen	Nennungen	
	absolut	%
Verwaltungsebene, intermediärer Bereich und Quartiersebene	179	80,6
Verwaltungsebene und intermediärer Bereich	16	7,2
Verwaltungs- und Quartiersebene ohne intermediären Bereich	4	1,8
Nur Verwaltungsebene	6	2,7
Intermediärer Bereich und Quartiersebene	6	2,7
Nur intermediärer Bereich	3	1,4
Nur Quartiersebene	0	0,0
Keine Angabe	8	3,6
Gesamt	222	100,0

Abb. 2: Steuerungs- und Handlungsebenen von Quartiermanagement (Quelle: Difu-Befragung 2002)

Durch die qualitativen Aussagen der PvO-Endberichte werden diese Ergebnisse jedoch relativiert. So wird beispielsweise deutlich, dass nicht in jeder am Programm teilnehmenden Kommune die Steuerungsgremien mit allen relevanten Ämtern besetzt sind, so dass der Anspruch des Programms „Soziale Stadt“ an eine integrierte Quartiersentwicklung in der Realisierung nur bedingt eingelöst wird. Die meisten PvO-Teams betonten, dass für ein effektives Quartiermanagement die Überwindung von Ressortgrenzen und der Aufbau kooperativer Strukturen auf der Verwaltungsebene von zentraler Bedeutung sind. Insoweit wird allerdings vielfach noch Nachholbedarf konstatiert; so kommt beispielsweise das PvO-Team für Cottbus–Sachsendorf–Madlow zu dem Schluss: „Das tatsächliche kooperative und integrierte Arbeiten bedarf noch kommunikativer und ideeller Unterstützung, um Ressortegoismus und Konkurrenz zu überwinden. Das Bewusstsein ressortübergreifender Verantwortung der Verwaltungsspitze für das Programm ‚Soziale Stadt‘ muss noch verstärkt werden“ (Knorr-Siedow, Jahnke, Trostorff 2002: 105). Und für das Modellgebiet Kassel–Nordstadt heißt es: „Das Steuerungsmodell funktioniert immer dann, wenn zwischen den beteiligten Fachämtern und Dezernaten win/win-Situationen hergestellt werden können oder Ressourcen- und Interessenkonflikte durch ausreichende Mittelausstattung und klare Zuständigkeitsregelungen vermieden werden können. ... Eine Veränderung von Entscheidungsabläufen stößt auf tradierte Denkweisen und Arbeitsstrukturen. Die ressortspezifischen Sicht- und Handlungsweisen lassen sich langsamer umwandeln als integrierte Konzepte es erfordern“ (Mussel, Kreisl 2002: 82).

Insgesamt erweist es auf der Verwaltungsebene als sinnvoll, dass die Vernetzungs- und Bündelungsarbeit (möglichst mit begrenzter Zugriffsmöglichkeit auf andere Ressorts) bei dem Gebietsbeauftragten liegt, während für das Management von Einzelprojekten Mitarbeiter der verschiedenen beteiligten Ressorts verbindlich verantwortlich sein sollten, um den Gebietsbeauftragten nicht mit dem operativen Geschäft der Programmumsetzung „Soziale Stadt“ zu überlasten (Franke, Grimm 2002). Außerdem zeigen die Erfahrungen, dass die Gremien mit entscheidungsbefugten Teilnehmern besetzt sein müssen, um ohne Umwege über die vertretenen Verwaltungseinheiten oder Institutionen beschluss- und handlungsfähig zu sein.

Intermediärer Bereich

Die in der Difu-Befragung von 2002 am häufigsten genannten Gremien im intermediären Bereich sind themenbezogene Arbeitsgruppen oder -kreise sowie Workshops, Foren oder Runde Tische. In gut der Hälfte der Gebiete

werden Stadtteilkonferenzen veranstaltet. Stadtteilmoderatoren wurden in knapp der Hälfte der Gebiete eingesetzt: Die Aufgaben und Zuständigkeiten dieser Gremien ähneln sich in weiten Teilen. Bei themenbezogenen Arbeitsgruppen und -kreisen, Workshops, Foren und Runden Tischen wurden Aktivierung und Beteiligung sowie Projektentwicklung am häufigsten genannt. Für Stadtteilmoderatoren kommen steuernde und koordinierende Aufgaben hinzu. Der nähere Blick auf die 16 Modellgebiete zeigt, dass auch hier differenziert werden muss: Stadtteilkonferenzen oder ähnliche übergreifende Informations- und Diskussionsforen zu grundsätzlichen Abstimmungsfragen für ein breites Akteursspektrum werden lediglich in neun Gebieten angeboten. In drei Modellgebieten finden Abstimmungen in vergleichsweise geschlossenen, überwiegend mit professionellen Akteuren besetzten Gremien statt. Somit sind in sieben Modellgebieten keine (öffentlichen) Beteiligungsplattformen im intermediären Bereich eingerichtet worden.

Quartiersebene

Auf der Quartiersebene schließlich sind in rund 80% der Gebiete Vor-Ort- oder Stadtteilbüros eingerichtet worden. Die Aufgaben der hier tätigen Fachkräfte liegen vor allem in den Bereichen Aktivierung und Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit, Koordination und Moderation, Projektentwicklung sowie Berichtswesen. Vor-Ort-Büros werden häufig nicht nur von den dort tätigen Stadtteilarbeitern, sondern auch als Treffpunkt für Vereine und (Interessen-)Verbände, als allgemeine Bürgertreffs (in einigen Fällen mit Quartierscafé) und/oder als Beratungsstelle genutzt. Vor-Ort-Büros werden damit von der großen Mehrheit der Programmteilnehmer inzwischen als unverzichtbare Voraussetzung für die konkrete Stadtteilarbeit betrachtet. Wenn möglich, sollten bereits vor Ort tätige Akteure in die Arbeit vor Ort integriert werden. Ein positives Beispiel hierfür findet sich in Bremen-Gröpelingen: Hier wurde diese Aufgabe Anfang des Jahres 2002 von einem Mitarbeiter des Amtes für soziale Dienste übernommen, der auch schon vor Beginn der Programmumsetzung „Soziale Stadt“ vor Ort tätig war und das Quartier seit langer Zeit kennt (Franke, Meyer 2002). Das persönliche Engagement der mit Quartiermanagement-Aufgaben betrauten Personen und ihre Identifikation mit Quartiermanagement-Prozessen können allerdings kaum aufrecht erhalten werden, wenn in den Kommunen nicht mittelfristig die Absicherung der entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen garantiert ist – dies bestätigt die Difu-Befragung (u.a. Franke, Grimm 2002).

Zusammenwirken von Verwaltung, intermediärem Bereich und Gebietsebene

Die Kooperation der drei Quartiermanagement-Ebenen muss vor dem Hintergrund des Gegenübers von „Verwaltungswelt“ und „Alltagswelt“ gestaltet werden, das sich unter anderem im Problem „zweier Geschwindigkeiten“ äußert: Dem durch die Antragstellung auf Fördermittel entstandenen zeitlichen Vorlauf der Verwaltung, ihrer zeitlichen Gebundenheit durch Vorgaben des Haushaltsrechts zur Jährlichkeit des Mitteleinsatzes und ihrem Zwang zu Planungseffizienz sowie zur Einhaltung von Programmlaufzeiten und Bewilligungszeiträumen stehen die Prozesshaftigkeit, Eigendynamik, Komplexität und damit meist deutlich unterschiedlichen Geschwindigkeiten im intermediären Bereich, vor allem aber auf der Quartiersebene gegenüber (Böhme, Franke 2002; Franke, Grimm 2002). Unter anderem aufgrund dieser Problematik ist es neben der jeweiligen Organisation der drei Bereiche unerlässlich, auch die Zusammenarbeit zwischen diesen Ebenen sowohl vertraglich als auch über formelle und informelle Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zu regeln („Schnittstellenmanagement“). Dies ist auch wichtig, weil einige Aufgaben zugleich auf mehreren Ebenen wahrgenommen werden. So können beispielsweise sowohl Stadtteilmoderatoren (intermediärer Bereich) als auch die vor Ort tätigen Fachleute in die Organisation des Stadtteilbüros involviert sein.

An der Organisation und Moderation von Veranstaltungen ist neben dem zuständigen Intermediären oftmals auch die Verwaltung beteiligt, was zu (Loyalitäts-)Konflikten führen kann. Insgesamt erscheint es notwendig, das Verhältnis zwischen intermediärer Organisation und Kommune mittels einer vertraglichen Vereinbarung formal und inhaltlich zu klären (Grimm 2004). Die vertikale Vernetzung zwischen den drei Ebenen erfolgt in den meisten Modellgebieten durch die Teilnahme von Vor-Ort-Mitarbeitern an Verwaltungsgremien oder – umgekehrt – die Beteiligung von Politik und Verwaltung an lokalen und intermediären Foren; sie ist damit nicht im Sinne eines „Schnittstellenmanagements“ gesondert geregelt. So heißt es beispielsweise für Hamburg-Altona-Lurup: „Während die Organisationsstrukturen vor Ort ... als umfassendes soziales Netzwerk zu bezeichnen sind, in dem Arbeitsteilungen und Themenschwerpunkte sowie deren Verknüpfung in weiten Teilen bereits selbsttragend funktionieren, erweist sich die Verknüpfung der Vor-Ort-Ebene mit der Ebene der Verwaltungsorganisationen, insbesondere der Fachbehördenebene, noch als entwicklungsbedürftig. Das unter anderem mit dieser Aufgabe betraute [lokale] Quartiersmanagement hat ... zu wenig Ressourcen und Durchsetzungskraft, um eine umfassende Verknüpfung dieser Ebenen zu leisten“ (Breckner et al. 2002: 115).

Der Aufbau kooperativer Strukturen zwischen Verwaltung und den anderen Ebenen stellt sich auch für Flensburg-Neustadt als große Herausforderung dar: „Es hat sich im Laufe der ... Zeit erwiesen, dass die Rollenverteilung zwischen ... [einzelnen Fachbereichen und] dem Stadtteilmanagement ... als Daueraufgabe konstruktiv klar definiert werden muss. Aufgrund ... des hohen integrativen Anspruchs des Programms ‚Soziale Stadt‘ ergeben sich immer wieder thematische Überschneidungen. Dann ist es hilfreich, sich auf ein genau verabredetes Kooperations-System beziehen zu können“ (Finken, Rake, Schreck 2002: 91).

Insgesamt scheinen sich Probleme insbesondere dort zu ergeben, wo die ämterübergreifende Zusammenarbeit unzureichend organisiert oder lediglich durch externe Fördermittel motiviert ist, die intermediäre Ebene lediglich mit „klassischen“ Beteiligungsverfahren besetzt ist und/oder die Aktivierungsarbeit vor Ort einen zu geringen Stellenwert hat (Franke, Grimm 2002).

4 Zusammenfassung: Faktoren für erfolgreiches Quartiermanagement

Den in Abschnitt 2 vorgestellten Gestaltungsvorschlag für Quartiermanagement verstehen wir als vergleichsweise plakative theoretische „Folie“ zur Entwicklung lokalspezifischer, an die jeweiligen Gegebenheiten von Kommune und Quartier angepassten Umsetzungsstrategien.

Allerdings sind dabei die ausgewogene Beachtung der drei Handlungs- und Akteursebenen Verwaltung – Gebietsbeauftragter, Intermediärer Bereich – Stadtteilmoderator und Quartier – Fachkräfte vor Ort sowie die geregelte Vernetzung dieser drei Ebenen der wichtigste Faktor für erfolgreiches Quartiermanagement. Auch wird dadurch vermieden, dass die intermediären Akteure oder die Stadtteilarbeiter „als Puffer von Verwaltungsentscheidungen missbraucht werden“ (Alisch 2002: 246). Für die Einrichtung und effektive Umsetzung von Quartiermanagement scheinen darüber hinaus folgende Voraussetzungen hilfreich zu sein:

- Ratsbeschluss über eine integrierte kommunalpolitische Handlungsstrategie verknüpft mit der Einrichtung von Quartiermanagement in ausgewählten städtischen Gebieten als gemeinsame Handlungsmaxime für Politik und Verwaltung (politische „Rückendeckung“),
- inhaltliche Einbeziehung kommunalpolitischer Vertreter auf gesamtstädtischer und lokaler Ebene (Beteiligung an der Entwicklung von Quartiersentwicklungsstrategien, Beteiligung an Gremien, Aufbau eines geeigneten Berichtswesens, Informationstransparenz),
- nachhaltige – das heißt über den Zeitraum von Sonderförderungen hinaus gedachte – Absicherung aufgebauter Infrastrukturen durch Kontaktpflege zu politischen Vertretern auf Bundes- und Landesebene,

- Beförderung des integrativen Gedankens durch innovative und kreative Führungspersonen in Politik und Verwaltung,
- Ansiedlung der Verantwortung für den Gesamtprozess an höchster Stelle innerhalb der Verwaltung („Rückendeckung“ durch die Verwaltungsspitze),
- Einrichtung von Gebietsteams zur quartiersbezogenen Umorganisation der Verwaltung,
- Anpassung der Arbeitsorganisation in der Verwaltung an die neuen Herausforderungen („lernende Verwaltung“, „Motivation“): Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (auch für „unbürokratische“ Vorgehensweisen), flexible Arbeitszeitregelung, Entwicklung von Management- und Teamstrukturen, Vermittlung der Philosophie des integrierten Arbeitsansatzes innerhalb der Verwaltung, Verbindung gebietsbezogener Verwaltungshandeln mit Aufstiegschancen („Belohnung“),
- Einsatz qualifizierter Mitarbeiter für Quartiermanagement-Aufgaben; (Weiter-)Qualifizierung in den Bereichen Kommunikation, Moderation und Mediation,
- mittel- bis langfristige Absicherung der Aufgabenwahrnehmung (Kontinuität, Verlässlichkeit, Vertrauen),
- Einsatz geregelter Verfahren für Einzelprojektmanagement und Konfliktregelung,
- Aufbau eines kooperativen Klimas unter den Akteuren (Respekt, Akzeptanz, Wertschätzung des jeweiligen Fachbezugs),
- Flexibilisierung und Anpassung konkreter Projekt-, Zeit- und Output-Vorstellungen von Politik und Verwaltung an die „Geschwindigkeiten“ und Bedürfnisse der „Lebenswelt“ in den Quartieren,
- intensive Vorbereitung sowie prozess- und lösungsorientierte Moderation der Gremienarbeit,
- Dezentralisierung von klar definierten Entscheidungskompetenzen und flexibel einsetzbaren materiellen Ressourcen (Stichwort „Verfügungsfonds“) von der Politik- und Verwaltungsebene auf den intermediären Bereich und/oder die Quartiersebene (Ausweitung der Gestaltungsspielräume von lokalen und lokal wirksamen Akteuren/Arbeitsgremien, Ermöglichung von „Ad-hoc-Aktivitäten“),
- Vernetzung lokaler Akteure, Institutionen und Organisationen sowohl untereinander als auch mit der gesamtstädtischen Ebene (Aufbau von „Brücken“),
- Definition und „Messung“ von Erfolg: Entwicklung von Standards und Indikatoren zur Qualitätssicherung der Arbeit, Einrichtung von Monitoringsystemen, Prozess- und Ergebnisevaluation (Rückkopplung der Ergebnisse an die mit Umsetzungsfragen betrauten Akteure).

Quartiermanagement ist kein Instrument zur kurzfristigen Lösung von (sektoralen) Teilaufgaben der Stadtentwicklung, sondern eine grundlegend neue, prozesshafte Herangehens- und Handlungsweise zur dauerhaften Entwicklung und Stabilisierung von benachteiligten Quartieren im Kontext einer gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie. An Stelle „vernetzter Patchwork-Angebote und kurzfristiger Erfolgshascherei“ (Depner, Trube 2001: 64) ist eine langfristige Programmatik integrierter Stadt(teil)entwicklungspolitik erforderlich, mit der tragfähige Strukturen aufgebaut werden können, die weit über befristete Förderzeiträume hinausgehen (Grimm 2004; Grimm, Hinte, Litges 2004).

Anmerkung:

- 1 Zwecks besserer Lesbarkeit wird überwiegend die männliche Schreibform verwendet, gemeint sind aber stets sowohl männliche als auch weibliche Formen.

5 Quellen

Alich, Monika 2002: Soziale Stadtentwicklung. Widersprüche, Kausalitäten und Lösungen, Opladen.

Alich, Monika (Hg.) 1998: Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen.

- ARGEBAU (Ausschuss für Bauwesen und Städtebau und Ausschuss für Wohnungswesen) 2000: Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“, zweite Fassung, Stand 01.03.2000, abgedruckt in: Difu (Deutsches Institut für Urbanistik; Hg.): Programmgrundlagen, Arbeitspapier zum Programm Soziale Stadt, Bd. 3, Berlin.
- Becker, Heidede; Löhr, Rolf-Peter 2000: „Soziale Stadt“. Ein Programm gegen die sozialräumliche Spaltung in den Städten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Das Parlament, Bd. 10-11, S. 22-29.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt (Netzwerkknoten Quartiermanagement; Hg.) 2002: Quartiermanagement – Ein strategischer Stadt(teil)entwicklungsansatz, Organisationsmodell und Praxisbeispiele, Hannover.
- Bogumil, Jörg 2002: Die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Rat und Verwaltung – das Grundproblem der Verwaltungsmodernisierung, in: Verwaltungsarchiv, H. 1, S. 129–148.
- Böhme, Christa; Franke, Thomas 2002: Programmbegleitung vor Ort im Modellgebiet Leipziger Osten, Endbericht, Berlin.
- Breckner, Ingrid; Hermann, Heike; Gonzales, Thoralf; Läßle, Dieter 2002: Endbericht der „Programmbegleitung vor Ort“ des Modellgebiets Hamburg-Altona-Lurup im Rahmen des Bund-Länderprogramms „Soziale Stadt“, Hamburg.
- Depner, Rolf; Trube, Achim 2001: Der Wandel der Gesellschaft und die Qualitätsdebatte im Sozialsektor – Oder: Warum der Sozialen Arbeit der Wind ins Gesicht bläst, in: Schädler, Johannes; Schwarte, Norbert; Trube, Achim (Hg.): Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement Sozialer Dienste, Münster, S. 39-67.
- Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2003: Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Bericht der Programmbegleitung, Berlin.
- Difu (Deutsches Institut für Urbanistik; Hg.) 2002: Die Soziale Stadt. Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Berlin.
- Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) 2001: Impulskongress Quartiermanagement, Dokumentation der Veranstaltung am 26. und 27. Oktober in Leipzig, Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt, Bd. 5, Berlin.
- Franke, Thomas 2003: Quartiermanagement – Schlüsselinstrument integrierter Stadtteilentwicklung, in: Difu (Deutsches Institut für Urbanistik) im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen: Strategien für die Soziale Stadt. Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Bericht der Programmbegleitung, Berlin, S. 170-191.
- Franke, Thomas 2002: Aktivierung und Beteiligung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“, in: Difu (Deutsches Institut für Urbanistik): Soziale Stadt info, Nr. 7, S. 2-6.
- Franke, Thomas; Grimm, Gaby 2002: Quartiermanagement: Systematisierung und Begriffsbestimmung, in: Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt (Netzwerkknoten Quartiermanagement; Hg.): Quartiermanagement – Ein strategischer Stadt(teil)entwicklungsansatz. Organisationsmodell und Praxisbeispiele, Hannover, S. 5-12.
- Franke, Thomas; Meyer, Ulrike 2002: Programmbegleitung vor Ort im Modellgebiet Bremen-Gröpelingen, Endbericht, Berlin.
- Franke, Thomas; Löhr, Rolf-Peter; Sander, Robert 2000: Soziale Stadt – Stadterneuerungspolitik als Stadtpolitikerneuerung, in: Archiv für Kommunalwissenschaften, II. Halbjahresband, S. 243-268.
- Frinken, Matthias; Rake, Helga; Schreck, Susanne 2002: Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt, Modellgebiet Flensburg-Neustadt, Programmbegleitung vor Ort-Endbericht, Hamburg.

- Gerstlberger, Wolfgang; Grimmer, Klaus; Wind, Martin 1999: Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung, Berlin.
- Grimm, Gaby 2004: Stadtentwicklung und Quartiermanagement. Entwicklung und Aufbau lokalspezifischer Organisations- und Steuerungsstrukturen, Essen.
- Grimm, Gaby; Hinte, Wolfgang; Litges, Gerd 2004: Quartiermanagement. Eine kommunale Strategie für benachteiligte Wohngebiete, Berlin.
- Grimm, Gaby; Micklinghoff, Gabi; Wermker, Klaus 2001: Raumorientierung der Verwaltung. Vom Modell zur Regelstruktur: Erweiterung der Verwaltungsreform-Debatte um den räumlichen Aspekt, in: Difu (Deutsches Institut für Urbanistik): Soziale Stadt. Der Newsletter zum Bund-Länder-Programm Soziale Stadt, Info, Nr. 8, Berlin, S. 13–17.
- Grimm, Gaby; Hinte, Wolfgang; Löhr, Rolf-Peter 2000: Netzwerkknoten Quartiermanagement (Ausschreibung: Netzwerkknoten Quartiermanagement im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ der Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, KGSt), Düsseldorf, Gütersloh, Köln.
- Hinte, Wolfgang 2002: Von der Gemeinwesenarbeit über die Stadtteilarbeit zum Quartiermanagement, in: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Sozialer Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen, S. 535-548.
- Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter 2001: Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit, Münster.
- Hinte, Wolfgang 1998: Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Stadtteilmanagement, in: Alisch, Monika (Hg.): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt, Opladen, S. 153-170.
- Knorr-Siedow, Thomas; Jahnke, Kerstin; Trostorff, Britta 2002: Programmbegleitung vor Ort Sachsendorf-Madlow, Endbericht, Erkner.
- Mussl, Christine; Kreisl, Peter 2002: Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“. Modellgebiet Kassel-Nordstadt, Endbericht der Programmbegleitung vor Ort, Kassel.
- Schwendter, Rolf 2001: Gemeinwesenarbeit und „bürgerschaftliches Engagement“. Assoziationen zu einer gesellschaftlichen Entwicklung, in: Roessler, Marianne; Schnee, Renate; Spitzky, Christine; Stoik, Christoph (Hg.): Gemeinwesenarbeit und bürgerschaftliches Engagement. Eine Abgrenzung, Wien, S. 71-78.
- Selle, Klaus 1990: Brückeninstanzen und Selbsthilfe im Quartier. „Intermediäre Organisationen“ unterstützen die Bewohner bei der Stadterneuerung, in: Trojan, Alf; Hildebrandt; Helmut (Hg.): Brücken zwischen Bürgern und Behörden – Innovative Strukturen für Gesundheitsförderung, Sankt Augustin, S. 54-67.
- Springer, Werner 1995: Alltag und Sozialer Raum als Fokus sozialpädagogischen Handelns, in: Neue Praxis, H. 3, S. 281-285.
- Städte-Netzwerk NRW für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (Hg.) 2001: Positionspapier 2001. Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung, Essen.
- Stender, Klaus-Peter 2001: Operation Verwaltung: Gewinn durch kooperatives und integrierendes Handeln, in: Alisch, Monika (Hg.): Sozial – Gesund – Nachhaltig. Vom Leitbild zu verträglichen Entscheidungen in der Stadt des 21. Jahrhunderts, Opladen, S. 117-129.
- Thies, Reinhard 2000: Soziale Stadterneuerung in gefährdeten Wohngebieten – Präventionsstrategien durch Quartiersarbeit und kooperatives Stadtteilmanagement, in: Dietz, Berthold; Eißel, Dieter; Naumann, Dirk (Hg.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik, Opladen, S. 535-550.