



Aufgaben und Rollen in der Quartiersarbeit

Praxishilfe zur Klärung der unterschiedlichen Rollenprofile in
der sozialräumlichen Vernetzungsarbeit

Aufgaben und Rollen in der Quartiersarbeit

Praxishilfe zur Klärung der unterschiedlichen Rollen-
profile in der sozialräumlichen Vernetzungsarbeit

Miriam Bahr und Ursula Kremer-Preiß

Autor

Miriam Bahr und Ursula Kremer-Preiß
Kuratorium Deutsche Altershilfe gGmbH
Michaelkirchstr. 17-18
10179 Berlin

miriam.bahr@kda.de / ursula.kremer-preiss@kda.de

Titelbild: [vege - stock.adobe.com](https://www.vege.com)

Inhalt

Vorwort	4
1 Einführung	5
2 Quartiersarbeit: Aufgabenfelder und erforderliche Kompetenzen	7
3 Aufgabenverteilung und Rollenprofile in der Quartiersarbeit	9
3.1 Quartierskoordinator	10
3.1.1 Aufgaben und Rollenprofil	10
3.1.2 Kompetenzprofil	10
3.1.3 Herausforderungen und Lösungsansätze	11
3.2 Quartiersmanager	14
3.2.1 Aufgaben und Rollenprofil	15
3.2.2 Kompetenzprofil	15
3.2.3 Herausforderungen und Lösungsansätze	16
3.3 Maßnahmenentwickler	21
3.3.1 Aufgaben und Rollenprofil	21
3.3.2 Kompetenzprofil	22
3.3.3 Herausforderungen und Lösungsansätze	22
4 Literatur	24

Vorwort

Unterschiedliche Akteure beteiligen, Quartiersdaten auswerten, konkrete Maßnahmen planen und durchführen – Quartiersarbeit hat viele Facetten, dementsprechend vielfältig sind die Aufgabenprofile und Anforderungen für die in diesem Bereich tätigen Frauen und Männer.

Im Rahmen unseres Projekts „Synergien vor Ort“ der Bertelsmann Stiftung beschäftigen wir uns auch mit der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Zivilgesellschaft in der Seniorenarbeit – u. a. auch in der altersgerechten Quartiersentwicklung. Hier sind wir der Beobachtung nachgegangen, dass das Quartiersmanagement unterschiedliche Rollenprofile umfasst, wie Quartierskoordinatoren, Quartiersmanager und Maßnahmenentwickler¹, die sich in ihren Aufgaben teilweise nicht trennscharf abgrenzen lassen. Hinzu kommt, dass Aufgabenbereiche und Anforderungen in Stellenausschreibungen oft unkonkret bleiben – möglicherweise, weil es sich hier z. T. noch um ein Berufsfeld handelt, das sich aktuell immer stärker ausdifferenziert.

Um mehr darüber zu erfahren, wie Praktiker vor Ort mit den an sie gestellten Aufgaben umgehen und mit welchen möglichen Herausforderungen sie sich in ihrem Berufsalltag konfrontiert sehen, haben wir gemeinsam mit fachlichen Experten des Kuratoriums Deutsche Altershilfe (KDA) und unserem Praxispartner, dem Kommunalen Seniorenservice Hannover, im August 2017 einen Praxisworkshop in Hannover organisiert. Unter dem Thema „Quartiersmanagement – Möglichkeiten, Grenzen und Herausforderungen in der Praxis“ haben 26 Praktiker diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht, darunter Vertreter kommunaler Sozial- oder Stadtplanungsämter, von Wohnungsunternehmen, sozialen Dienstleistern und überregionalen Institutionen.

Der Workshop hat gezeigt, dass teilweise Unklarheit über die Aufgaben der einzelnen Profile besteht und es sehr rollenspezifische Herausforderungen gibt. Gleichsam wurde aber auch deutlich, dass viele Praktiker bereits individuelle Lösungsansätze entwickelt haben, die es zu verbreiten gilt, damit sie auch in anderen Quartieren Wirkung entfalten können.

Genau hierzu möchten wir mit der vorliegenden Praxishilfe einen Beitrag leisten. Inspiriert durch den Erfahrungsaustausch in Hannover stellen Miriam Bahr und Ursula Kremer-Preiß vom Kuratorium Deutsche Altershilfe die zentralen Rollenprofile in der Quartiersarbeit samt Kompetenzanforderungen dar. Zudem beschreiben sie spezifische Herausforderungen für den Quartierskoordinator, den Quartiersmanager und den Maßnahmenentwickler und reichern sie mit Lösungsansätzen an. Die Herausforderungen und Lösungsansätze basieren inhaltlich auf den Erfahrungen von Praktikern aus dem Feld der altersgerechten Quartiersarbeit, die Befunde lassen sich jedoch auch auf andere Handlungsfelder im Jugend- oder Behindertenbereich übertragen.

Wir hoffen, mit dieser Praxishilfe Beschäftigten und freiwillig Engagierten in der Quartiersarbeit einige praktische Anregungen für ihre Arbeit vor Ort geben zu können.

Dr. Andrea Walter
Project Manager
Bertelsmann Stiftung

Alexander Koop
Senior Project Manager
Bertelsmann Stiftung

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet diese Publikation vorwiegend die männliche Form personenbezogener Substantive. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter gemeint.

1 Einführung

Betrachtet man die Bandbreite der Handlungsfelder und die Vielfalt der Aufgabenbereiche in der Quartiersarbeit, so wird die Vielschichtigkeit in diesem Arbeitsfeld deutlich. Die Aufgaben erfordern sehr unterschiedliche Kompetenzen und führen zu Anforderungen auf sehr unterschiedlichen Handlungsebenen, die meist nicht eine Person allein verantworten kann.

Aufgabenfelder und Anforderungen in der Quartiersarbeit werden nicht immer konkret beschrieben

Erschwerend kommt hinzu, dass die Aufgabenfelder und Anforderungen für die Quartiersarbeit z. B. in den Stellenbeschreibungen oder Aufgabenprofilen der Organisationen nicht immer konkret beschrieben werden. Die Aufgaben werden oft sehr lose und mit großer Bandbreite dargestellt und nur selten als festes Repertoire verstanden. Dies führt auch dazu, dass Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die einzelnen Handlungsbereiche nicht klar definiert sind. Quartiersarbeit geht mit einem breiten Aufgabenspektrum einher; oft fehlt der Überblick, welche Aufgaben von wem übernommen werden und welche Vorgehensweisen sich dabei bewährt haben (BMUB 2016). Auch im Rahmen eines Workshops, den die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit dem KDA in Hannover zum Thema „Chancen und Herausforderungen in der Quartiersarbeit“ im August 2017 organisiert hat, haben Verantwortliche aus dem Bereich der Quartiersarbeit von fehlenden Aufgabenbeschreibungen und der besonderen Herausforderung berichtet, die Aufgabenfelder zu definieren.

Unklare Erwartungshaltungen können zu Unsicherheiten, Überforderungen und Unzufriedenheit führen

Die unklaren Erwartungshaltungen führen bei Bürgern, Netzwerkpartnern und den Arbeitgebern im Bereich der Quartiersarbeit nicht selten zu Irritationen darüber, wer welche Aufgaben übernehmen muss und welche Rollen² jeweils auszufüllen sind. Die fehlenden klaren Abgrenzungen der Arbeitsfelder und teilweise widersprüchliche Erwartungen an die verschiedenen Rollen bei der Quartiersentwicklung können zu Unsicherheiten, Überforderungen und Unzufriedenheit führen. Hohe Personalfuktuation bei Quartiersprojekten kann die Folge sein, dafür gibt es in der Praxis erste Hinweise. Im Rahmen einer Evaluationsstudie zu den vom Deutschen Hilfswerk zwischen 2012 und 2017 geförderten Quartiersprojekten (bis Frühjahr 2017 über 300 Projekte) wurde deutlich, dass mehr als jedes vierte Projekt (27,4 %) im Projektverlauf Veränderungen in der personellen Zusammensetzung zu verzeichnen hatte. Neben der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse (häufig Teilzeitbeschäftigungs- und / oder befristete Beschäftigungsverhältnisse) und den hohen qualifikatorischen Anforderungen waren auch unklare und manchmal widersprüchliche Erwartungshaltungen an die Aufgaben ein Grund für die Personalveränderungen (Kremer-Preiß und Mehnert 2018). Mangelnde Kontinuität im Umsetzungsprozess der Quartiersentwicklung kann die Folge von Personalfuktuationen sein.

Begrifflichkeiten für gleiche Tätigkeitsfelder in der Quartiersarbeit variieren je Bundesland und Kontext

Die unklaren Aufgabendefinitionen und Rollenerwartungen werden noch verstärkt durch die Verwendung nicht eindeutiger Begrifflichkeiten zur Beschreibung des Tätigkeitsfelds in der Quartiersarbeit. Man spricht von „Quartiersentwicklern“, „Quartiersmanagern“ oder „Quartierskoordinatoren“, von „Kümmerern“ oder „Sozialraumassistenten“, „Maßnahmenentwicklern“, „Quartiersforschern“, „Gemeinwesenarbeitern“ oder „Bürgermoderatoren“. So werden je nach Bundesland und Kontext unterschiedliche Begrifflichkeiten für gleiche Tätigkeitsfelder genutzt, wie z. B. die Bezeichnung „Quartiersmanager“ im Rahmen des Programms Soziale Stadt des Bundes, „Quartiersentwickler“ im Rahmen der Maßnahme „Altengerechte Quartiere.NRW“ oder „Quartiersforscher“ im Rahmen der Quartiersentwicklungsstrategie „Quartier 2020“ des Landkreises Esslingen. Oder es werden gleiche Begriffe für

² Als Rolle versteht man die Summe der von einem Individuum erwarteten Verhaltensweisen, auf die das Verhalten anderer Gruppenmitglieder abgestimmt ist (Hofstätter 1966, zit. nach Dorsch 1994). Die Rolle ist also ein sozial definiertes Verhaltensmuster, das von einer Person, die eine bestimmte Funktion in einer Gruppe hat, erwartet wird. Die Unabhängigkeit der Rolle eines bestimmten Individuums bringt mit sich, dass die erwarteten Verhaltensweisen die gleichen sind, egal welche persönlichen Merkmale der Rolleninhaber hat (Zimbardo 1995). Bei einem Rollenprofil handelt es sich um die Gesamtheit ausgeprägter Eigenschaften, die von einer Person erwartet werden, die eine bestimmte Funktion wahrnimmt.

sehr unterschiedliche Tätigkeiten genutzt. So spricht man in manchen Kommunen z. B. von Quartiersentwicklern, meint jedoch das Aufgabenfeld des Quartierskoordinators. Diese Unschärfe trägt nicht dazu bei, die Arbeitsfelder und Rollenerwartungen für die in der Quartiersarbeit Tätigen klar zu definieren. Ein klares Aufgabenprofil ist jedoch eine Voraussetzung für erfolgreiche Quartiersarbeit.

Ziel der vorliegenden Praxishilfe ist es, die Aufgaben und Rollenprofile für unterschiedliche Arbeitsfelder in der Quartiersarbeit zu definieren und damit mehr Klarheit für die in diesem Bereich Tätigen (z. B. aus Kommunen oder gemeinnützigen Organisationen) zu schaffen. Insbesondere erfolgt eine klare Beschreibung und Abgrenzung der Rollen des Quartierskoordinators (Kap. 3.1), des Quartiersmanagers (Kap. 3.2) und des Maßnahmenentwicklers (Kap. 3.3). Diese Aufgabenfelder decken das ganze Spektrum der Quartiersarbeit ab, von der organisationsspezifischen Ausrichtung auf sozialräumliche Arbeit, über Steuerungsaufgaben für die Gesamtentwicklung in einem Quartier bis hin zur konkreten Umsetzung einzelner Maßnahmen der praktischen Quartiersentwicklung.

Zusätzlich skizzieren die Autoren je Aufgaben- und Rollenprofil konkrete Herausforderungen aus der Praxis und zeigen dazu praxiserprobte Lösungsansätze auf (Kap. 3).

Vor der Beschreibung der Aufgaben- und Rollenprofile erfolgt eine grundlegende Annäherung an die Aufgabenfelder und erforderlichen Kompetenzen in der Quartiersarbeit – basierend auf den Grundprinzipien der Quartiersarbeit (Kap. 2).

Inhaltliche Grundlagen für die Ausarbeitungen der Praxishilfe sind praktisches Erfahrungswissen aus Qualifizierungs- und Austauschformaten zum Thema Quartiersentwicklung und drei Experteninterviews mit Verantwortlichen der Quartiersarbeit. Insbesondere die Interviews mit Yvonne von Kegler (Stadt Münster), Ingo Behr (Stadt Kempen) und Jörg Marx (Stadt Mülheim) haben es ermöglicht, in Praxisbeispielen konkrete Herausforderungen und entsprechende Lösungsansätze für die unterschiedlichen Rollen in der Quartiersarbeit zu beschreiben. Yvonne von Kegler und Ingo Behr nehmen vor allem Aufgaben aus dem Bereich des Quartiersmanagements und der Maßnahmenentwicklung wahr, Jörg Marx hat Aufgaben eines Quartierskoordinators inne. Den Interviewpartnern sei herzlich für ihre Mitwirkung gedankt.

2 Quartiersarbeit: Aufgabenfelder und erforderliche Kompetenzen

Die Aufgaben- und Handlungsfelder im Rahmen der Quartiersentwicklung erschließen sich aus den grundlegenden Prinzipien der Quartiersarbeit (Mehnert und Kremer-Preiß 2016):

- Eines der Grundprinzipien von Quartierskonzepten ist ihr Sozialraumbezug: Es geht um die bedarfsgerechte Gestaltung der sozialen Nahräume, mit denen sich die Menschen identifizieren – ihr Dorf, ihre Gemeinde, ihr Stadtteil, ihre Siedlung, ihr Quartier. Der Bezug auf die überschaubaren sozialen Nahräume erfordert eine kleinteilige Betrachtungsweise und eine möglichst dezentrale, mobile und kleinteilige Weiterentwicklung der Wohn- und Versorgungsstrukturen für die Bedarfe der Menschen, die in diesen Quartieren leben.
- Eine altersgerechte Quartiersentwicklung nimmt etwa die Bedarfe der Älteren und Unterstützungsbedürftigen in den Blick und zielt auf eine ganzheitliche bedarfsgerechte Weiterentwicklung aller Lebensfelder älterer Menschen. Dabei geht es um die Schaffung bedarfsgerechter Wohnangebote, einer generationengerechten räumlichen Infrastruktur, einer tragenden sozialen Infrastruktur einschließlich eines wertschätzenden gesellschaftlichen Umfeldes, einer ortsnahen Beratung und Begleitung und einer bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Unterstützungsleistungen.
- Die bedarfsgerechte Weiterentwicklung dieser Handlungsfelder erfordert die Beteiligung vieler Akteure (z. B. Bürger, bürgerschaftliche Initiativen, Vereine, private Dienstleister, Einzelhandel, Kirchengemeinden, Wohlfahrtspflege, Wohnungswirtschaft, Kommune usw.). Die Kooperation und Vernetzung der örtlichen Akteure, die Partizipation der Quartiersbewohner und damit das Entstehen „lokaler Verantwortungsgemeinschaften“, die gemeinsam den sozialen Nahraum in einem Quartier gestalten, sind daher weitere Grundprinzipien der Quartiersarbeit.

Basierend auf diesen Grundprinzipien lassen sich vielfältige Aufgabenfelder ausmachen, die Quartiersentwicklungsprozesse strukturieren (Mehnert und Kremer-Preiß 2016; BMUB 2016). Sie betreffen je nach Ausrichtung und Initiator der Quartiersentwicklung einzelne oder mehrere der zuvor genannten Akteure.

- Um Ressourcen und Versorgungslücken in den sozialen Nahräumen zu definieren, bedarf es systematischer Analysen, die in der Regel von der Institution durchgeführt werden, die die Quartiersentwicklung initiiert hat und von Beginn an die Verantwortung dafür übernimmt (z. B. Kommune oder Wohlfahrtsverband).
- Die Zusammenarbeit der Akteure muss koordiniert werden, sodass neue Kooperationsformen innerhalb des Quartiers entstehen, z. B. zwischen bürgerschaftlichen Initiativen, privaten Dienstleistern, Vertretern der Wohlfahrtspflege, Vertretern der Wohnungswirtschaft und der Kommune. Es bedarf auch neuer Kooperationen zwischen kommunalen politischen Entscheidungsträgern und den unterschiedlichen kommunalen Verwaltungsebenen. Zur Vernetzungsarbeit sind Stadtteilkonferenzen, Arbeitsgruppen, Quartiersforen oder Runde Tische zu moderieren.
- Die Bewohnerschaft muss aktiviert werden; für sie sind neue Beteiligungsmöglichkeiten auf den unterschiedlichen Ebenen der Quartiersentwicklung zu schaffen. Im Rahmen der Aktivierung und Beteiligung sind soziale Netze zu stärken und Strukturen der Nachbarschaftshilfe zu fördern sowie Hilfe zur Selbsthilfe aufzubauen.
- Weitere Aufgabenfelder sind die Öffentlichkeitsarbeit und die Sicherung von Transparenz für alle Beteiligten.

- Zur effektiven Umsetzung und Steuerung der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen ist ein Projektmanagement erforderlich.
- Die kontinuierlichen Aufgaben, wie die Leitung von Arbeitsgruppen oder die Ad-hoc-Aufgaben bei der Maßnahmenentwicklung bedürfen einer regelmäßigen Evaluierung zur erfolgreichen Prozesssteuerung.
- Es gibt zudem weitere übergeordnete Aufgaben, die für die erfolgreiche Arbeit der Quartiersentwicklung wichtig sind, wie die sozialräumliche Weiterentwicklung der Organisationsstruktur, die Qualifizierung und Sensibilisierung des eigenen Personals für sozialraumorientiertes Arbeiten sowie für die Budgetverwaltung, die Eruiierung nachhaltiger Finanzierungswege für Einzelmaßnahmen und die langfristige Prozessgestaltung.

Für die Bearbeitung der Aufgabenfelder bedarf es unterschiedlicher Kompetenzen (siehe Abbildung 1).

- Für die systematische Sozialraumanalyse sind Kenntnisse im sozialwissenschaftlichen Arbeiten, Erfahrungen im Bereich der Konzeptentwicklung und Kenntnisse der Stadtplanung nötig.
- Für die Initiierung und Begleitung lokaler Verantwortungsgemeinschaften braucht es Fähigkeiten zur Koordinierung sowie Moderations- und Mediationserfahrung.
- Für Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind Fähigkeiten und Erfahrungen in den Unterbereichen Presse, Social Media und Marketing gefragt.
- Zur Aktivierung und Beteiligung der Bürger sind Erfahrungen mit Bürgerbeteiligungsverfahren und Kenntnisse im Bereich der Gemeinwesenarbeit von Vorteil.
- Für ein erfolgreiches Projektmanagement und eine erfolgreiche Evaluation können Erfahrungen z. B. bei der Erstellung und Kontrolle von Arbeits- und Zeitplänen hilfreich sein.
- Der Aufgabenbereich der Schaffung von Nachhaltigkeit erfordert juristische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen sowie Kenntnisse in den Bereichen Stadtplanung, kommunale Verwaltungsstrukturen und Gemeinwesenarbeit.
- Für die Personal- und Organisationsentwicklung sind Kenntnisse der Strukturen und Abläufe innerhalb der eigenen Organisation (z. B. Kommune, Wohlfahrtsverband oder Unternehmen) wichtig sowie Erfahrungen im Bereich der Personalqualifizierung, Personalentwicklung und kollegialen Beratung.

Verantwortliche Akteure lassen sich nicht von vornherein festlegen. Wer die genannten Aufgabenfelder übernimmt, ergibt sich aus der wahrgenommenen Rolle und der individuellen Konstellation der Akteure vor Ort.

Abbildung 1: Aufgabenfelder und erforderliche Kompetenzen in der Quartiersentwicklung

Aufgabenfelder	Systematische Sozialraumanalysen	Vernetzungsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit	Schaffung Nachhaltigkeit
Erforderliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse der Stadtplanung • Kompetenzen im sozialwissenschaftlichen Arbeiten • Erfahrung im Bereich Konzeptentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten in der Vernetzungsarbeit und Koordinierung, Moderations- und Mediationserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit (Presse, Social Media, Marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Juristisches und betriebswirtschaftliches Wissen • Kenntnisse der Stadtplanung, kommunalen Verwaltungsstrukturen, Gemeinwesenarbeit
Aufgabenfelder	Aktivierung und Beteiligung der Bürger	Projektmanagement	Evaluation	Personal- und Organisationsentwicklung
Erforderliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse im Bereich „Bürgerbeteiligungsverfahren“ • Kenntnisse der Gemeinwesenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten Projektmanagement und -steuerung • Erstellung von Arbeits- und Zeitplänen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation • Kontrolle von Arbeits- und Zeitplänen • Kontrolle von Maßnahmenumsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse im Bereich der Personalqualifizierung, Personalentwicklung und kollegialen Beratung • Kenntnisse der Strukturen und Abläufe innerhalb der eigenen Organisation

Quelle: eigene Darstellung

3 Aufgabenverteilung und Rollenprofile in der Quartiersarbeit

Diese Praxishilfe beschreibt die Aufgaben und Rollenprofile der unterschiedlichen Arbeitsfelder in der Quartiersarbeit und will damit mehr Klarheit für die in diesem Bereich Tätigen schaffen. Insbesondere soll eine klare Beschreibung und Abgrenzung der Rollen des Quartierskoordinators, des Quartiersmanagers und des Maßnahmenentwicklers erfolgen. Diese Aufgabenfelder decken das ganze Spektrum der Quartiersarbeit ab, von der organisationspezifischen Ausrichtung auf sozialräumliche Arbeit, über Steuerungsaufgaben für die Gesamtentwicklung in einem Quartier bis hin zur konkreten Umsetzung einzelner Maßnahmen der praktischen Quartiersentwicklung. Die aufgeführten Rollenprofile sind mit unterschiedlichen Aufgaben- und Kompetenzprofilen verknüpft, die im Folgenden konkretisiert werden. Wichtig ist, dass diese Rollen nicht zwingend von verschiedenen Personen wahrgenommen werden müssen. Eine Person kann gleichzeitig die Rolle des Quartierskoordinators, des Quartiersmanagers und des Maßnahmenentwicklers einnehmen, was in der Praxis auch häufig der Fall ist. Die Rollen können aber auch von verschiedenen Akteuren ausgefüllt werden.

Für jedes Arbeitsfeld werden die Aufgabenanforderungen und damit das Rollenprofil dargestellt. Anschließend erfolgt eine Beschreibung ausgewählter Herausforderungen und praktische Ansätze für deren Lösung. Dazu wird erläutert, für welche Personen in welchen Organisationen die entsprechenden Rollen gelten können.

Die Beschreibungen basieren auf Ergebnissen aus dem „Qualifizierungsangebot für das Kommunale Quartiersmanagement (KoQuMa)“ (KDA 2016)³, der Arbeitshilfe zum Quartiersmanagement im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ (BMUB 2016), der KDA „Handreichung Quartiersentwicklung“ (Mehnert und Kremer-Preiß 2016), dem „Quartiers-Monitoring“ zur Evaluierung der vom Deutschen Hilfswerk geförderten Quartiersprojekte (Kremer-Preiß und Mehnert 2018) sowie verschiedenen Experteninterviews, die gezielt zur Erstellung dieser Praxishilfe geführt wurden (s. Einleitung). Ebenso liegen vielfältige praktische Erfahrungen bei Qualifizierungs- und Austauschformaten zum Thema Quartiersentwicklung zugrunde.

³ Hierbei handelt es sich um ein Qualifizierungsangebot für Kommunen zur altersgerechten Quartiersentwicklung, durchgeführt vom Kuratorium Deutsche Altershilfe 2016/2017 im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen in rund 50 Kommunen.

3.1 Quartierskoordinator

3.1.1 Aufgaben und Rollenprofil

Der Quartierskoordinator stimmt die vielfältigen Aktivitäten für eine sozialraumorientierte Ausrichtung eines Leistungsträgers, einer Institution oder einer Kommune aufeinander ab. Somit kann diese Rolle z. B. bei einer Kommune oder einem Wohlfahrtsverband angesiedelt sein. Ein Quartierskoordinator trägt dafür Sorge, dass die internen Organisationsebenen für den kleinräumigen, partizipativen und vernetzten Ansatz der Quartiersentwicklung sensibilisiert sind und die Organisationsstrukturen so weiterentwickelt werden, dass sozialräumliches Arbeiten möglich wird. Der Quartierskoordinator bündelt zudem alle Aktivitäten, die mit der Quartiersarbeit in einer Kommune oder bei einem Leistungsträger verbunden sind und schafft Strukturen zur Sicherung der nachhaltigen Fortführung der Quartiersarbeit. Er koordiniert somit ganzheitlich die Hintergrundaktivitäten für alle Quartiere in einer Stadt oder für alle Quartiere im Einzugsgebiet eines Leistungsträgers.

Folgende Aufgaben und Erwartungshaltungen an das Rollenprofil des Quartierskoordinators lassen sich daraus ableiten:

Sozialräumliche Organisationsentwicklung

- Feste Ansprechperson innerhalb der eigenen Organisation zum Thema Quartiersentwicklung (federführende Verwaltungsstelle)
- Förderung der integrierten Zusammenarbeit zwischen Ämtern und / oder Fachbereichen für ein ressortübergreifendes Zusammenwirken
- Initiierung der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur (z. B. Gewährleistung sozialräumlicher Datenerhebung, Aufbau sozialraumorientierter Hierarchiestrukturen, Mitwirkung an der Einführung von Sozialraumbudgets)
- Erschließung nachhaltiger Finanzierungswege für das Quartiersmanagement

Personalentwicklung

- Sensibilisierung des eigenen Personals und der Gremien für die sozialraumorientierte Ausrichtung
- Personalqualifizierung und Personalentwicklung (z. B. Moderationsfähigkeit, Fähigkeit zur projektbezogenen Zusammenarbeit)
- Personalbegleitung beim sozialräumlichen Arbeiten (z. B. kollegiale Beratung)

Leistungsentwicklung

- Pflege und verlässliche Führung einer Datenbank mit Informationen von allen Quartieren in einer Kommune / bei einem Wohlfahrtsverband sowie von allen Netzwerkpartnern
- Mitarbeit bei der Weiterentwicklung der eigenen Leistungsangebote im Sinne der Sozialraumorientierung (dezentral, kleinteilig, orientiert an örtlichen Bedarfen)

3.1.2 Kompetenzprofil

Zur Wahrnehmung der Rolle des Quartierskoordinators ist folgendes Kompetenzprofil vorteilhaft:

Fachliche Qualifikation

- Fähigkeiten Projektmanagement / -steuerung
- Kenntnisse der Stadtplanung, kommunalen Verwaltungsstrukturen und Gemeinwesenarbeit

- Juristisches und betriebswirtschaftliches Wissen⁴
- Fähigkeiten in der Vernetzungsarbeit und Koordinierung, Moderations- und Mediationserfahrung
- Kenntnisse im Bereich der Personalqualifizierung, Personalentwicklung und der kollegialen Beratung, Erfahrungen im Bereich der Personalführung
- Kenntnisse der Strukturen und Abläufe innerhalb der eigenen Organisation

Persönliche Kompetenzen / Charaktereigenschaften

- Gutes Standing und gute Vernetzung innerhalb der eigenen Organisation, Durchsetzungsvermögen, Konfliktlöseorientierung, hohe Kommunikationsfähigkeit
- Geduld, Flexibilität, Offenheit, Begeisterungsfähigkeit, visionär, Überzeugungsfähigkeit, ganzheitlich, politisches Bewusstsein, hohe Frustrationstoleranz, Mut
- Fähigkeit zum strategischen Vorgehen, Selbstorganisation
- Fähigkeit, die anderen Rollen mit zu vollziehen, zu gestalten und zu beraten

3.1.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Praxiserfahrungen zeigen, dass einzelne Aufgabenfelder, für die Quartierskoordinatoren zuständig sind, besondere Herausforderungen in der Umsetzung mit sich bringen. Insbesondere die organisationsspezifische Weiterentwicklung in Richtung sozialraumorientierten Arbeitens, wie auch die Sicherung nachhaltiger Strukturen, gehören dazu. Diese Herausforderungen werden im Folgenden näher beleuchtet, zudem werden Lösungsansätze aus der Praxis benannt.

Herausforderung: Sozialraumorientierte Ausrichtung

Herausforderung: Mitarbeiter für Arbeitsweise und Haltung sensibilisieren und Arbeitsabläufe auf die veränderten Rahmenbedingungen ausrichten

Besondere Herausforderung für den Quartierskoordinator im Rahmen des Aufgabenbereichs der sozialraumorientierten Organisationsentwicklung ist zum einen, die Mitarbeitenden für die neue Arbeitsweise und Haltung zu sensibilisieren und die Arbeitsabläufe auf die veränderten Rahmenbedingungen auszurichten. Die Bedarfe in den sozialen Nahräumen in den Blick zu nehmen und sie partizipativ weiterzuentwickeln, erfordert eine spezifische Haltung und organisationsspezifische Abläufe. Ämter-, Bereichs- oder fachabteilungsbezogene strukturierte Arbeitsabläufe, wie sie z. B. für kommunale Verwaltungsorganisationen eher üblich sind, können eine solche Arbeitsweise erschweren.

Lösungsansatz: Arbeitsorganisation sozialräumlicher gestalten und eine integrierte Zusammenarbeit sichern

Ziel ist es, die Arbeitsorganisation weniger bereichsbezogen und mehr sozialräumlich auszurichten und eine integrierte Zusammenarbeit zwischen Ämtern und / oder Fachbereichen zu sichern, bis hin zur Einrichtung sozialräumlicher Hierarchieebenen und Zuständigkeiten.

Erforderlich ist ein ressortübergreifendes Arbeiten, indem sich verschiedene Fachabteilungen vernetzen, relevante Informationen austauschen und weitergeben; bei Bedarf werden ressortübergreifende Arbeitsgruppen eingerichtet.

⁴ Vorwissen, das im Rahmen einer vorherigen Tätigkeit oder im Rahmen eines Studiums erworben wurde. Personen, die diese Rolle wahrnehmen, können sich aber z. B. bei der Suche nach nachhaltigen Finanzierungswegen auch gezielt in rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen einarbeiten, die für die spezifische Situation vor Ort relevant sind.

Aufgabe des Quartierskoordinators ist es, solche Prozesse anzustoßen, zu begleiten und die ressortübergreifenden Arbeitsgruppen zu moderieren – sofern in der Gruppe kein anderes Vorgehen vereinbart wird.

Die Änderung der Arbeitsorganisation ist ein langwieriger Prozess, der in Organisationen auf höheren Ebenen wie etwa auf der Ebene der Amtsleitung umgesetzt werden kann. Ist der Quartierskoordinator z. B. über eine Stabsstelle beim Leiter des Sozialamtes angesiedelt, kann er aus dieser Position heraus den Amtsleiter dahingehend beraten, dass eine sozialraumorientierte Ausrichtung des Amtes und ressortübergreifendes Arbeiten aus Gründen der Bündelung von Ressourcen für ein effektiveres Zusammenarbeiten sinnvoll sind (z. B. sozialräumliche Zusammenarbeit der Bereiche Altenhilfe und Jugendarbeit). Der Amtsleiter hat die entsprechende Entscheidungsgewalt, ressortübergreifende Arbeitsgruppen im eigenen Amt zu installieren. Ist der Quartierskoordinator Mitarbeiter in einer einzelnen Abteilung im Sozialamt oder Stadtplanungsamt, sind die Spielräume geringer, er kann aus seiner Position heraus jedoch ebenfalls versuchen, z. B. themenspezifische ressortübergreifende Arbeitsgruppen zu installieren und andere von der Effektivität einer sozialraumorientierten Ausrichtung zu überzeugen.

Innerhalb von Kommunen sollten bei der Quartiersentwicklung entsprechend Sozialplanung, Stadtplanung und der Kämmerer zusammenwirken. Themenbezogen sollten z. B. das Bürgerbüro, das Jugendamt, der Kultur- und Sportbereich, das Sozial- und Bauamt sowie die Betreuungsstelle einbezogen werden. Auch ein enges Zusammenwirken der politischen Entscheidungsträger und der Verwaltungsebene ist erforderlich. Um die Zusammenarbeit der verschiedenen kommunalen Ebenen zu sichern, bedarf es der Entwicklung einer gemeinsamen Leitidee für die Quartiersarbeit, eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses und der Unterstützung des Themas aus der Verwaltungsspitze. Bei ressortübergreifenden Arbeitsgruppen sollte Klarheit über Zuständigkeiten und Aufgaben bestehen. Zudem sollte eine Vereinbarung über Entscheidungswege und die Mitwirkungsbefugnis der Mitglieder getroffen und Transparenz über die Prozesse hergestellt werden. Hier kann der Quartierskoordinator die Mitglieder der Arbeitsgruppen kontinuierlich über die Prozesse informieren und so Transparenz sichern.

Praxisbeispiel: Beteiligte engagieren sich dann, wenn sie in der Zusammenarbeit einen Mehrwert sehen

In Mülheim verfolgt das Sozialamt schon seit über zehn Jahren eine sozialraumorientierte Ausrichtung in Jugendhilfe und Seniorenarbeit. Diese Ausrichtung beinhaltet eine fallunspezifische Arbeit und das vernetzte Zusammenwirken mit den Akteuren und Bürgern durch eine operative Sozialplanung in allen Stadtteilen. Die Sensibilisierung des kommunalen Personals für diese sozialraumorientierte Ausrichtung und Zentrierung auf die Bedarfe der Bürger ist über Jahre gewachsen.

Die sozialräumlich ausgerichtete integrierte Zusammenarbeit funktioniert gut, weil immer wieder der erkennbare Nutzen für andere Bereiche, Ämter und Akteure offen herausgearbeitet wird. Dass die Zusammenarbeit funktioniert, äußert sich z. B. in regelmäßigen quartiersbezogenen Treffen der einzelnen Bereiche des Sozialamtes. Diese Arbeitsweise ermöglicht es, schneller und effektiver Fähigkeiten und Kontakte zusammenzubringen, um in den Stadtteilen Entwicklungen anzustoßen und Synergieeffekte zu sichern. Dazu zählt auch, Erfahrungen aus verschiedenen Stadtteilen besser zusammenzubringen, um gut funktionierende Elemente zu übertragen sowie aus Fehlern zu lernen. Der Quartierskoordinator macht den jeweiligen Mehrwert für die unterschiedlichen Ebenen auch bei neu entstehenden Arbeitsgruppen immer wieder deutlich. Dieser ergibt sich z. B. auch dadurch, dass ämterspezifische Fähigkeiten noch besser genutzt werden. So hat die Stadtplanung bei der Beantragung eines Projektes zur Energieeffizienz das Sozialamt einbezogen, wodurch die sozialen Aspekte bei diesem Projekt direkt mitberücksichtigt werden konnten. Durch das ganzheitliche Arbeiten konnten Planungsfehler vermieden werden.

Praxisbeispiel: Stabsstelle bei der Amtsleitung des Sozialamtes einrichten

Für die sozialräumliche Weiterentwicklung der Organisationsstrukturen hat die Stadt Mülheim im Laufe des langjährigen Prozesses der Umwandlung der Arbeit des Sozialamtes hin zu einer sozialraumorientierten Ausrichtung eine Stabsstelle eingerichtet, die direkt bei der Amtsleitung des Sozialamtes angesiedelt ist. Die Stabsstelle ist beratend tätig und unabhängig, daher kann sie konzeptionell und strategisch arbeiten, ohne Rücksicht auf eingefahrene Organisationsabläufe und -strukturen. Die Stabsstelle in Mülheim nimmt in Form des Quartierskoordinators u. a. Aufgaben der Quartiersentwicklung wahr. Für die Rolle des Quartierskoordinators ist es elementar, dass die Amtsleitung hinter diesem Aufgabenbereich steht und eine regelmäßige und enge Abstimmung mit dieser und anderen höheren Stellen stattfindet.

Herausforderung: Sicherung einer nachhaltigen Quartiersentwicklung

Herausforderung: Quartiersentwicklung finanziell und institutionell absichern

Eine der größten Herausforderungen ist es, die Quartiersentwicklung finanziell und institutionell nachhaltig zu sichern. Oft werden solche Prozesse im Rahmen eines Förderprojektes angestoßen und nach der Förderung werden die Aktivitäten nicht fortgeführt, weil es keinen Ansprechpartner und keine finanziellen Mittel mehr gibt. Eine wesentliche Aufgabe des Quartierskoordinators ist es daher, schon von Anfang an mit dafür Sorge zu tragen, dass die Quartiersentwicklung in der Kommune langfristig fortgeführt wird. Dafür braucht es Verantwortliche in den Quartieren, die die Prozesse vor Ort kontinuierlich weiterführen (s. Kap. 3.2 zum Quartiersmanager). Jedoch gibt es aktuell keine Regelfinanzierungsmöglichkeiten in den bestehenden Sozialleistungstöpfen, um solche Tätigkeiten nachhaltig zu finanzieren.

Lösungsansatz I: Quartierskoordinator als festen Ansprechpartner installieren (institutionelle Nachhaltigkeit)

Eine Lösungsstrategie ist die Sicherung der Stelle des Quartierskoordinators, der innerhalb der Kommune als fester Ansprechpartner für das Thema Quartiersentwicklung zuständig ist. Der Quartierskoordinator sollte langfristig und damit auch nach Abschluss einer eventuellen Förderung des Quartiersmanagers (s. Kap. 3.2) Anlaufstelle für Selbsthilfeinitiativen und andere Akteure in den Quartieren bleiben, denn ein fester Ansprechpartner sichert langfristig die Unterstützung für Initiativen in einem Quartier und wahrt die Kontinuität der Prozesse (BMUB 2016).

Praxisbeispiel: Festen Ansprechpartner zur Stärkung selbsttragender Strukturen vorhalten

In der Stadt Mülheim gibt es seit Jahren einen festen Ansprechpartner für die Quartiersarbeit (Stabsstelle). Die Stabsstelle pflegt die Kontakte über einen großen E-Mail-Verteiler und informiert in regelmäßigen Abständen die an der Quartiersentwicklung beteiligten Akteursgruppen (entweder stadtübergreifend oder spezifisch zu bestimmten Themen und Quartieren). Die Kontinuität in der Kommunikation bei der Öffentlichkeitsarbeit, der breite Zugang zu allen Akteuren sowie Verlässlichkeit, Transparenz und das Abgeben eines geschlossenen Bildes von Seiten des Sozialamtes und der Stadt nach außen sind weitere wichtige Ansätze der Stadt Mülheim zur Stärkung selbsttragender Strukturen.

Lösungsansatz II: Erschließung nachhaltiger Finanzierungswege (finanzielle Nachhaltigkeit)

Ein Lösungsansatz für die Erschließung nachhaltiger Finanzierungswege liegt darin, dass der Quartierskoordinator für die individuelle Situation vor Ort nach passgenauen Lösungen sucht, um Stellen für die direkte Koordination und Vernetzung in den Quartieren (s. Kap. 3.2 zum Quartiersmanager) sicherstellen und finanzieren zu können.

Im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge können Stellen von Quartiersmanagern als freiwillige Leistungen aus kommunalen Mitteln finanziert werden. Dies wird in einzelnen Kommunen bereits entsprechend realisiert (z. B. in der Gemeinde Eching/Landkreis Freising). Aufgabe des Quartierskoordinators ist es ebenfalls, einen Finanzierungsweg in die kommunalen politischen Gremien einzubringen. Ist der Finanzierungsweg nicht realisierbar, z. B. weil sich die Kommune in einer Haushaltssicherung befindet und damit keine freiwilligen Leistungen mehr bereitstellen darf, müssen andere Wege erschlossen werden. Aufgabe eines bei der Kommune beschäftigten Quartierskoordinators kann es sein, andere Akteure für die Finanzierung der Quartiersarbeit zu gewinnen, etwa die Wohnungswirtschaft (Praxisbeispiel: Wohnungsbaugenossenschaft „Freie Scholle“ in Bielefeld) oder soziale Dienstleister (Praxisbeispiele: Ev. Johanneswerk, Altenheim Johanneshaus, Herford). Vielfach beteiligen sich Kommunen aber auch mit anderen Verbündeten an einer nachhaltigen Finanzierung. So werden „Quartiersstiftungen“ gegründet, bei denen verschiedene Akteure aus dem Quartier einen festen Betrag als freiwillige Abgabe zahlen und gemeinsam über die Ausgaben für die Quartiersentwicklung entscheiden (Praxisbeispiel: Betreute Wohnzonen, Niederlande).

Praxisbeispiel: Quartiersarbeit über kommunale Finanzmittel sichern

Auch die Stadt Mülheim beteiligt sich an der nachhaltigen Finanzierung der Quartiersarbeit. Beim Thema der Erschließung nachhaltiger Finanzierungswege für das Quartiersmanagement versucht der Bereich Sozialplanung und Projektentwicklung der Stadt Mülheim, aus bestehenden Mitteln das Effektivste zu machen und das Thema Nachhaltigkeit schon vor der Beantragung von Fördergeldern mitzudenken. Die kontinuierliche Finanzierung der Stabsstelle mit Aufgaben aus dem Bereich der Quartierskoordination ist ein wesentlicher Faktor zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

3.2 Quartiersmanager

Neben dem Quartierskoordinator, der die Gesamtsteuerung des sozialräumlichen Arbeitens einer Institution oder Kommune sichern soll, braucht es Verantwortliche, die die konkrete Arbeit der Quartiersentwicklung vor Ort vorantreiben. Um ein konkretes Quartier etwa im Sinne der Bedarfslagen älterer und pflegebedürftiger Menschen weiterzuentwickeln, sind vor Ort vielfältige Aufgaben zu initiieren und zu koordinieren. Die Quartiersmanager sind i. d. R. bei der Kommune, einem Wohlfahrtsverband, einem Verein oder einem Wohnungsunternehmen angestellt.

3.2.1 Aufgaben und Rollenprofil

Dem Quartiersmanager obliegt die Gesamtsteuerung der Quartiersentwicklungstätigkeiten vor Ort im jeweiligen Quartier⁵. Zu seinen Aufgaben gehören:

Datenanalysen

- Sammlung und Aufbereitung sozialräumlicher Daten
- Erfassung der Lücken und Ressourcen in einem Quartier zu den Handlungsfeldern Wohnen, Wohnumfeld, soziale Infrastruktur, Beratungsstruktur, Alltagshilfen, gesundheitliche und pflegerische Infrastruktur
- Erstellung einer Sozialraumanalyse für das Quartier bzw. ggf. Erstellung eines Stadtentwicklungskonzeptes, das als Arbeitsgrundlage genutzt werden kann und regelmäßig fortgeschrieben wird
- Ermittlung möglicher Netzwerkpartner im Quartier (z. B. Akteure der Wohlfahrtspflege, Kirchengemeinden, Wohnungswirtschaft, Einzelhandel, Vereine, Finanzdienstleister vor Ort etc.)

Netzwerkarbeit

- Überzeugung der Akteure, die gesamte Quartiersentwicklung vor Ort in einem Netzwerk als „lokale Verantwortungsgemeinschaft“ gemeinsam zu gestalten
- Schaffung einer Plattform zum direkten Austausch der Akteure
- Koordinierung und Moderation der Treffen der Akteure
- Steuerung der Leitbildentwicklung für das Quartier mit den örtlichen Akteuren

Bürgeraktivierung

- Information der Bürger
- Aktivierung der Bürgerschaft, sich an der Quartiersentwicklung zu beteiligen
- Konkrete Anlaufstelle für die Bewohner im Quartier: bei Fragen, zur Meldung von Problemen und zur Umsetzung eigener Projekte der Bewohner

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

- Vermittlung der Bedarfe und Probleme der Akteure und Bewohner im Quartier an Verwaltung und Kommunalpolitik sowie umgekehrt
- Information der Öffentlichkeit über den Fortgang der Quartiersentwicklung und Vertretung nach außen

Gesamtsteuerung der Quartiersarbeit

- Gesamtsteuerung und Kontrolle aller einzelnen Quartiersentwicklungsmaßnahmen in Abstimmung mit den (freiwillig engagierten und professionellen) Maßnahmenentwicklern (siehe Kap. 3.3)
- Gesamtsteuerung der Finanzmittel für die Quartiersentwicklung im konkreten Quartier
- Verwaltende Aufgaben (Berichterstattung und Dokumentation, Evaluation und Monitoring)

3.2.2 Kompetenzprofil

Zur Wahrnehmung der Rolle des Quartiersmanagers sollten folgende Kompetenzen gegeben sein:

⁵ Im Gegensatz zum Quartiersmanager bringt der Quartierskoordinator im Hintergrund ganzheitlich die Aktivitäten für alle Quartiere in einer Stadt oder für alle Quartiere im Einzugsgebiet eines Leistungsträgers in Einklang (vgl. Kap. 3.1).

Fachliche Qualifikation

- Fähigkeiten Projektmanagement / -steuerung
- Kenntnisse der Stadtplanung und Gemeinwesenarbeit
- Teilweise juristisches Wissen (z. B. Vergütung / Versicherung freiwillig Engagierter)
- Fähigkeiten für die Vernetzungsarbeit und Koordinierung, Moderations- und Mediationserfahrung
- Kenntnisse im Bereich von Bürgerbeteiligungsverfahren
- Fähigkeiten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit (Presse, Social Media, Marketing)
- Erfahrungen im Bereich der Konzeptentwicklung

Persönliche Kompetenzen / Charaktereigenschaften

- Fähigkeit zum strategischen Vorgehen, Selbstorganisation, Ressourcenverantwortung
- Gutes Standing gegenüber den anderen Akteuren, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungsfähigkeit
- Geduld, Flexibilität, Offenheit, Begeisterungsfähigkeit, visionär, ganzheitlich, politisches Bewusstsein, hohe Frustrationstoleranz, Mut, Konfliktlösungsorientierung
- Fähigkeit für Beziehungsarbeit; Kommunikationskompetenzen; Kompetenzen für Beratung; Empathie und Flexibilität
- Interkulturelle Kompetenz, Integrationsfähigkeit
- Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten

3.2.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Auch hier zeigen Praxiserfahrungen, dass einzelne Aufgabenfelder der Quartiersmanager besondere Herausforderungen in der Umsetzung mit sich bringen. Insbesondere die Erstellung von Sozialraumanalysen, die Suche von Verbündeten, das erfolgreiche Arbeiten in einem lokalen Netzwerk und die Aktivierung der Bürgerschaft werden immer wieder als schwierige Punkte in der Arbeit des Quartiersmanagers benannt (Kremer-Preiß und Mehnert 2018). Diese Herausforderungen werden nachfolgend näher beleuchtet und mit Lösungsansätzen aus der Praxis angereichert.

Herausforderung: Fehlende Erfahrung bei der Durchführung von Sozialraumanalysen

Herausforderung: Durchführung einer Sozialraumanalyse

Die Erstellung einer Sozialraumanalyse für ein Quartier zur Ermittlung der Lücken und Ressourcen im konkreten Sozialraum erfordert die kleinräumige Aufbereitung von Daten, die dem Quartiersmanager i. d. R. auf so kleinräumiger Ebene nicht vorliegen. Für solche Sozialraumanalysen sind quartiersbezogene Daten erforderlich, z. B. zur Bewohner-, Wohn-, Infra- und Versorgungsstruktur, zur Anbieter- und Engagementstruktur oder zur topografischen Gestaltung und Nutzung öffentlicher Plätze.

Lösungsansatz: Befragungen von Schlüsselpersonen als alternative Möglichkeit zur systematischen Analyse

Einige Kommunen haben diese Defizite erkannt und führen systematische Sozialraumanalysen im Rahmen ihrer Sozialplanungen durch. So hat z. B. die Stadt Aachen das Stadtgebiet in über 50 Lebensräume aufgeteilt und erfasst für diese Sozialräume systematisch die Ressourcen und Versorgungslücken (Mehnert und Kremer-Preiß 2016). Erfolgt in der Kommune keine systematische sozialraumorientierte Planung, können Quartiersmanager kleinräumige Daten auswerten, die in den Kommunen auf Wahlbezirksebene vorliegen. Ist der Quartiersmanager bei

der Kommune beschäftigt, kann er direkt auf die entsprechenden Stellen zugehen (z. B. Amt für Statistik und Wahlen, Bürgerbüro, Stadtplanungsamt usw.) und die jeweiligen Daten erfragen. Ist er extern, z. B. von einem Wohlfahrtsverband, empfiehlt es sich, die Daten zunächst beim Sozialamt oder Stadtplanungsamt zu erfragen.

Liegen keine kleinräumigen Daten vor, gibt es alternative Möglichkeiten zur Analyse des Sozialraums: direkte Befragungen der Bewohner oder Befragungen von Schlüsselpersonen und professionellen Akteuren im Quartier. Auch die Organisation von Bürgerforen oder Workshops, in denen die Quartiersbewohner und andere Akteure (z. B. Einzelhändler, Ärzte, Wohnungsunternehmen) direkt die Gelegenheit erhalten, ihre Kenntnisse über den Sozialraum einzubringen, sind gute Möglichkeiten, eine Sozialraumanalyse durchzuführen. Bewährt haben sich auch Verfahren wie Fotostreifzüge oder Quartiersbegehungen gemeinsam mit Bewohnern aus dem Quartier, um Informationen über den Sozialraum zu gewinnen.

Praxisbeispiel: Workshops zur Erfassung der Strukturen im Quartier

In Kempen (NRW) wurde die Sozialraumanalyse als Arbeitsgrundlage für die Quartiersarbeit herangezogen. Vor Beginn der Arbeit des Quartiersmanagers wurde eine Sozialraumanalyse für das Quartier Hagelkreuz mithilfe von Workshops durchgeführt, gemeinsam von Akteuren vor Ort, der Kommune und interessierten Bürgern. Damit schuf die Stadt nicht nur die Grundlage zur Erstellung eines Leitbildes zur Quartiersentwicklung, sondern auch die Basis für den Aufbau einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft, denn einige Akteure konnten bereits während der Workshops für die Quartiersentwicklung sensibilisiert und aktiviert werden. Der Bürgerverein Hagelkreuz e. V., die Senioren-Initiative e. V., die katholische und evangelische Kirche, Wohlfahrtsverbände, Kindergärten, Schulen und interessierte Bürger nahmen anschließend an Treffen des Arbeitskreises „Forum Hagelkreuz“ teil.

Praxisbeispiel: Sprechstunden in der Apotheke zur Gewinnung von Informationen

In Münster hielt die Quartiersmanagerin regelmäßig eine Sprechstunde in der Apotheke ab, um Informationen zum Quartier zu gewinnen. Durch Blitzbefragungen und direkte Ansprache von Bürgern baute sie Kontakte auf und konnte gleichzeitig die Bedarfe der Bewohner erfassen. Durch daran anknüpfende gezielte Einzelinterviews mit Bewohnern konnten die Bedarfe im Quartier noch besser identifiziert und zugleich Ressourcen für ein Freiwilligennetzwerk erschlossen werden.

Herausforderung: Netzwerkarbeit

Herausforderung: Verbündete für Quartiersentwicklung ermitteln und überzeugen

Eine weitere Herausforderung im Arbeitsfeld eines Quartiermanagers ist es, Verbündete für die Quartiersentwicklung zu finden. Schon die Ermittlung möglicher Netzwerkpartner, aber vor allem, sie zu überzeugen, die Quartiersentwicklung gemeinsam in einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft zu gestalten, ist für viele schwierig. Oft sind die örtlichen Akteure bereits in viele Netzwerke eingebunden und erkennen den Mehrwert eines zusätzlichen örtlichen Netzwerkes nicht sofort.

Lösungsansatz: Durchführung einer Stakeholderanalyse

Für die Analyse und Gewinnung von Netzwerkpartnern hat sich in der Praxis die sogenannte „Stakeholderanalyse“ (Projektmanagement Manufaktur 2018) bewährt, bei der mit einem systematischen Verfahren mögliche Kooperationspartner für die Quartiersentwicklung identifiziert werden können.

Zur Verdeutlichung des Mehrwerts bei der Beteiligung an der Quartiersentwicklung ist die individuelle Ansprache der Netzwerkpartner durch den Quartiersmanager ein Lösungsansatz, der den persönlichen Gewinn eines Netzwerks für den Gesprächspartner aufzeigen kann. Anhaltspunkte für die Argumentation des Quartiersmanagers können sein, dass mithilfe eines Netzwerks komplexe und umfangreiche Projekte realisierbar sind und ein Netzwerk ein größeres Gewicht als ein einzelner Akteur hat. Der Einzelne kann sich so eher Gehör auf politischer Ebene verschaffen und erhält die Möglichkeit, seine Leistungsgrenzen gemeinsam mit anderen (Verbündeten) zu überwinden.

Konkrete Wirkungen können darin liegen, dass sich die Infra- und Versorgungsstruktur im Quartier verbessert und dadurch Umzüge von Quartiersbewohnern und Leerstände vermieden werden (relevant z. B. für Wohnungsunternehmen) oder dass man sich als Träger weitere Aktionsfelder oder verbesserte Marktchancen durch neue Angebote erschließt (z. B. Erweiterung des Portfolios eines ambulanten Pflegedienstes um Hol- und Bringdienste oder alltagsnahe Dienstleistungen). Zudem kann der Austausch innerhalb eines Netzwerks zu einem Wissens- und Kompetenzgewinn jedes einzelnen Netzwerkpartners führen.

Wichtige Schritte zum Aufbau eines Netzwerks sind Anlass,

- Ziele und Motive zur Teilnahme konkret zu benennen,
- Akteure persönlich anzusprechen und verlässliche Kommunikations- und Arbeitsstrukturen aufzubauen (z. B. regelmäßige Treffen und gleichwertige Information aller Beteiligten) sowie
- gemeinsam ein tragfähiges Leitbild zu entwickeln.

Für die Pflege der Netzwerkkultur haben sich gemeinsame Aktionen bewährt, die helfen, ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln.

Praxisbeispiel: Gewinnung von Netzwerkpartnern durch Interviews mit Multiplikatoren

In Münster konnte die Quartiersmanagerin mithilfe von Interviews mit Multiplikatoren Netzwerkpartner gewinnen. Das Quartier Hilstrup-Ost hat einen dörflichen Charakter mit sehr gewachsenen Strukturen. Die Akteure und Bewohner sind gegenüber Neuerungen eher zurückhaltend. Durch Einzelinterviews mit Multiplikatoren vor Ort, wie z. B. mit dem ehemaligen Bezirksbürgermeister, Apothekern und Ärzten gelang es der Quartiersmanagerin, erste Kontakte mit Akteuren aufzubauen. Am Ende der Interviews stand jeweils die Frage, ob sich die Multiplikatoren selbst vorstellen könnten, an der Quartiersentwicklung mitzuwirken. Auf Basis der positiven Rückmeldungen kam ein gemeinsamer Arbeitskreis mit Netzwerkpartnern zustande. In den Gesprächen mit den Multiplikatoren wurden weitere Schlüsselpersonen aus dem Quartier benannt; mit ihnen führte die Quartiersmanagerin ebenfalls Interviews, um weitere Netzwerkpartner zu gewinnen.

Praxisbeispiel: Interessen der potenziellen Netzwerkpartner eruieren

In Mülheim rücken die Verantwortlichen bei der Gewinnung von Netzwerkpartnern die Eigeninteressen der Akteure in den Mittelpunkt. Sie versuchen, die Geschichten jedes einzelnen Akteurs zu durchdringen, um die Substanz für gemeinsame Interessen zu eruieren. Als wichtig erachten sie, nicht ausschließlich den Aspekt des

Gemeinweseninteresses in den Vordergrund zu stellen, sondern durchaus auch auf wirtschaftliche Interessen der Akteure einzugehen (z. B. verbesserte Vermarktung von Angeboten privater Anbieter).

Herausforderung: Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern

Herausforderung: Koordination der Zusammenarbeit mit den Partnern

Sind Netzwerke aufgebaut, müssen die Treffen der Akteure koordiniert und ggf. moderiert werden; ebenso sind die gemeinsame Leitbildentwicklung und das gemeinsame Arbeiten zu steuern. Hier ist es wichtig, dass die Quartiersmanager die Kooperationen der Akteure verstetigen und verbindliche Regelungen zur Umsetzung von Teilschritten der Quartiersentwicklung treffen.

Lösungsansatz: Transparenz und Informationsfluss als Erfolgsfaktoren für die Koordination

Der Quartiersmanager sollte für eine enge Kooperation mit kommunalen Gremien, Politik und Verwaltung sorgen, da dies den Rückhalt des Netzwerks stärkt und seinen langfristigen Fortbestand sichert. Auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit sowie die Sicherung von Transparenz und Informationsfluss sind Erfolgsfaktoren zur Verstetigung der Netzwerkarbeit. Für die erfolgreiche Arbeit von Netzwerken hat sich weiterhin bewährt, eine systematische Netzwerkarchitektur aufzubauen mit einer Steuerungs- und einer Arbeitsebene, die konkrete Quartiersentwicklungsmaßnahmen umsetzen; ebenso mit einem Forum, in dem sich alle Netzwerkmitglieder regelmäßig versammeln, um sich über die Aktivitäten zu informieren.

Praxisbeispiel: Erfolgreiche Netzwerkarbeit mit verantwortlichen Unterarbeitsgruppen

Für die erfolgreiche Netzwerkarbeit hat sich in Münster bewährt, dass die Beteiligten verantwortlich an konkreten Themen und Projekten arbeiten. So haben sich im Arbeitskreis des Quartiers Untergruppen gebildet, die jeweils an konkreten unterschiedlichen Themen arbeiten und sich bei jedem Treffen gegenseitig über ihre Fortschritte informieren. Durch die Gruppenbildung und den festen Termin zur Vorstellung der Ergebnisse entstand bei den Untergruppen ein Ansporn, den jeweiligen Teilbereich gut zu bearbeiten und für die anderen Mitglieder des Arbeitskreises ansprechend aufzubereiten. Als elementar für das langfristige Bestehen der lokalen Verantwortungsgemeinschaft nennt die Quartiersmanagerin das ständige im Gespräch bleiben mit allen Beteiligten, das permanente Nachhaken von Seiten des Quartiersmanagements und das Schaffen von Transparenz für Bürger und Akteure.

Praxisbeispiel: Interesse an Netzwerkarbeit aufrechterhalten

Eine Erfahrung mit der gemeinsamen Netzwerkarbeit zur Entwicklung des Quartiers Hagelkreuz in Kempen war, dass sich nach einiger Zeit die Teilnehmerzusammensetzung verändert hat (zunächst politisch motivierte Vertreter und später Bewohner des Quartiers). Als Folge dessen veränderten sich die behandelten Themen und es wurden konkrete Themen aufgegriffen, wie Freizeit im Hagelkreuz, das Entwickeln einer öffentlichen Bibliothek und Nachbarschaftstreffen im Quartiersbüro. Das Interesse wurde hier aufrechterhalten durch regelmäßige Information der Bürger über den Fortgang der jeweiligen Projekte (z. B. über Hauswurfsendungen oder die Website des Quartiers).

Herausforderung: Bürgerbeteiligung

Herausforderung: Systematische Einbindung der Bürgerschaft in die Quartiersentwicklung

Neben den professionellen Akteuren ist die Bürgerschaft systematisch auf allen Ebenen in die Quartiersentwicklung einzubinden – bei der Leitbildentwicklung, bei der Sozialraumanalyse, bei der Maßnahmenentwicklung und bei der Maßnahmenumsetzung. Hierfür Bürger zu gewinnen und sie zu aktivieren, sich nachhaltig an solchen Prozessen zu beteiligen, ist für viele Quartiersmanager nicht einfach. Denn es fehlen Informationen über bewährte Beteiligungsverfahren und es ist schwierig, die Bürgerschaft dauerhaft zu motivieren, an der Quartiersentwicklung mitzuwirken.

Lösungsansatz: Gute Beteiligung basiert auf unterschiedlichen Erfolgsfaktoren

Folgende Erfolgsfaktoren für eine aktive Bürgerbeteiligung gilt es für den Quartiersmanager zu beachten:

- die Bürgerschaft frühzeitig in die Prozesse einbeziehen, sie umfassend informieren (z. B. in Form von Workshops),
- ihnen Möglichkeiten zum Austausch geben (z. B. durch Bereitstellung von Begegnungsräumen),
- Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Quartiersentwicklung bieten (z. B. mit Quartiersbegehungen, Planungswerkstätten)
- ressourcenorientierte Engagementfelder eröffnen (z. B. Engagement nur kurzfristig für einzelne Entwicklungsmaßnahmen).
- eine angemessene Anerkennungskultur zur dauerhaften Motivation der Bürger entwickeln (z. B. Aufwandsentschädigungen, die Möglichkeit der Teilnahme an Qualifikationen) sowie
- Beispiele guter Beteiligung kennen und diese bzw. Elemente dieser Beteiligungsverfahren im eigenen Quartier anwenden.⁶

Praxisbeispiel: Bürgerkommune

Die Gemeinde Eichstetten am Kaiserstuhl fördert seit Jahren im Sinne der Bürgerkommune eine altersgerechte Quartiersentwicklung und setzt sie auch um. Durch die Schaffung einer zentralen Projektstelle (40 %) innerhalb der Gemeindeverwaltung wurde auch personell die Voraussetzung für eine intensive Bürgerbeteiligung geschaffen.

Die Aufgaben der Projektstelle umfassen z. B. die Koordination, Moderation und fachliche Begleitung der Arbeitskreise. Die Entwicklung Eichstettens wird mit den Bürgern gemeinsam gestaltet. So wurde z. B. in vielen Besprechungen unter Einbeziehung interessierter Bürger und örtlicher Institutionen gemeinsam ein Konzept mit dem Inhalt „Das Dorf übernimmt den Generationenvertrag“ entwickelt. Das freiwillige Engagement der Eichstetter im Rahmen der Zukunftsentwicklung durch Arbeitskreise und Projektgruppen ist hier ebenso wichtig wie das freiwillige Engagement in den Vereinen der Gemeinde. Durch deren Mithilfe wird versucht, den Wünschen und Anregungen der gesamten Bevölkerung gerecht zu werden und Eichstetten auch in Zukunft eine nachhaltige Entwicklung zu garantieren. Um das bürgerschaftliche Engagement auf eine konstruktive Grundlage zu stellen, wurden vor Ort verschiedene Ansätze (Information, Anerkennung und Infrastruktur / Vernetzung) entwickelt. Beim Ansatz „Information“ helfen Experten in den Arbeitskreisen und Projektgruppen bei der Einführung in die jeweilige Thematik; der Experte bleibt ggf. ständiger Teilnehmer des Arbeitskreises / der Projektgruppe. Im Bereich der „Anerkennung“ werden z. B. Urkunden für Tätigkeiten im Bereich des bürgerschaftlichen und ehren-

⁶ Informationen über Beteiligungsverfahren liegen vielfach bereits gut aufbereitet vor und sind z. B. über die Website der *Stiftung Mitarbeit* in Form von Publikationen zu beziehen (Stiftung Mitarbeit 2018).

amtlichen Engagements ausgestellt oder Präsentationsmöglichkeiten für ehrenamtlich tätige Menschen auf der Bürgerversammlung geschaffen.⁷

3.3 Maßnahmenentwickler

Die konkrete Umsetzung einzelner Maßnahmen der Quartiersentwicklung nehmen in der Praxis häufig Quartiersmanager vor. Maßnahmen sind z. B. mehr Sitzgelegenheiten im öffentlichen Raum, die Stärkung von Nachbarschaftsinitiativen, die Verbesserung des ÖPNV oder die Schaffung von Versorgungsmöglichkeiten im Quartier. Nicht selten fühlen sich Quartiersmanager überfordert, neben der Gesamtsteuerung der Prozesse im Quartier⁸ auch die konkreten Maßnahmen für die Quartiersentwicklung umzusetzen. Auch wenn sie dies in der Praxis oft übernehmen, gehört zum Rollenprofil eines Quartiersmanagers lediglich die Bündelung der vielfältigen Einzelmaßnahmen in der Umsetzung und die Unterstützung des Maßnahmenentwicklers, sofern dieser Hilfe benötigt.

Ziel sollte es sein, Akteure aus dem Quartier oder zivilgesellschaftlich Engagierte zu motivieren, diese Maßnahmenentwicklung und -umsetzung selbst durchzuführen. Bürger aus dem Quartier, Vereinsvertreter, Beschäftigte von Wohnungsunternehmen oder städtischen Verkehrsbetrieben, Einzelhändler oder Vertreter von Wohlfahrtsverbänden sollen also jeweils selbst zum Maßnahmenentwickler werden. Beispiele: Ein Einzelhändler entwickelt z. B. einen Bringdienst für Lebensmittel und Drogerieprodukte, ein Bürgerverein kann Maßnahmenentwickler für die Initiierung eines monatlichen Nachbarschaftstreffens sein und ein Wohnungsunternehmen kann die Verantwortung für die Organisation eines Sommerfestes im Quartier übernehmen. Das städtische Verkehrsunternehmen könnte in Kooperation mit einem Sanitätshaus die Maßnahme „Rollator-Training in Bussen und Bahnen – Richtig ein- und aussteigen“ entwickeln und durchführen.

3.3.1 Aufgaben und Rollenprofil

Dem Maßnahmenentwickler obliegt die Gesamtverantwortung für die Entwicklung und Umsetzung einzelner Maßnahmen zur Quartiersentwicklung. Diese Aufgabe können professionelle Akteure, aber auch freiwillig Engagierte übernehmen.

Die Aufgaben und das Rollenprofil eines Maßnahmenentwicklers umfassen:

- Konzeptentwicklung für konkrete Maßnahmen
- Suchen von Verbündeten, mit denen die konkrete Maßnahme umgesetzt werden kann
- Erstellen von Arbeits- und Zeitplänen zur Umsetzung der Maßnahme
- Bestimmung von Verantwortlichen für die einzelnen Schritte der Maßnahmensumsetzung
- Kontrolle der Maßnahmensumsetzung
- Erstellung von Kostenkalkulationen für die Umsetzung der Maßnahmen und Abgleich mit Finanzierungsmöglichkeiten
- Dokumentation des Umsetzungsprozesses der Einzelmaßnahmenentwicklung, Schaffung von Transparenz für die Beteiligten, Abstimmung der Quartiersentwicklung im Austausch mit dem Quartiersmanager

⁷ www.eichstetten.de/buergerinfo/buergerinfo.htm (Download 5.4.2018).

⁸ Unterschied zum Quartierskoordinator: Der Quartierskoordinator steuert die Rahmenbedingungen im Hintergrund für alle Quartiere einer Stadt/einem Einzugsgebiet; der Quartiersmanager steuert alle Aktivitäten in einem konkreten Quartier, also einem konkret definierten Sozialraum.

3.3.2 Kompetenzprofil

Für die Rolle des Maßnahmenentwicklers sind – je nach begleiteter Einzelmaßnahme – unterschiedliche Qualifikationen und persönliche Kompetenzen von Vorteil:

- Fähigkeiten Projektmanagement
- Methodenerfahrung
- Kenntnisse im Bereich der Gemeinwesenarbeit
- Fähigkeiten für kleine Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen (Presse, Social Media, Marketing)

3.3.3 Herausforderungen und Lösungsansätze

Maßnahmenentwickler haben die Aufgabe, das Maßnahmenmanagement erfolgreich zu steuern und die vielfältigen Akteure bei der Umsetzung nachhaltig zu motivieren.

Herausforderung: Management der Maßnahmen

Angesichts der Vielfalt von Maßnahmen in einem Quartier ist das Management der einzelnen Maßnahme im Blick zu behalten. Hier ist der Aspekt des Umgangs mit begrenzten Ressourcen (Personal, Sachmittel) herausfordernd und freiwillig Engagierten fehlen manchmal Kenntnisse für eine systematische Projektsteuerung. Die Konzeptionierung einer Maßnahme und deren Planung, Umsetzung, Steuerung, Überwachung und Evaluierung können für Maßnahmenentwickler zum Problem werden, wenn sie im beruflichen Kontext noch keine Erfahrungen im Bereich des Projektmanagements gesammelt haben.

Lösungsansatz: Methoden des Projektmanagements unterstützen die Steuerung

Als hilfreich hat sich in der Quartiersarbeit die konsequente Anwendung von Methoden aus dem Bereich des Projektmanagements erwiesen. Empfehlenswert für den Maßnahmenentwickler ist die Anwendung eines tabellarischen Umsetzungsplans für kleinere Maßnahmen aus dem Bereich des Projektmanagements (s. Tabelle): Der Plan hilft, die Einzelschritte der Umsetzung so zu planen, dass Arbeitspakete, Aufgaben, Zeitplanung und Verantwortlichkeiten klar beschrieben werden (siehe Tabelle). Der Quartiersmanager sollte den Maßnahmenentwickler bei Bedarf an die Handhabung eines solchen Instruments heranzuführen.

Was? Ziel / Arbeitspaket	Was? Einzel-Aufgaben	Wie? Prozess	Bis wann? Zeitplan	Wer? Verantwortlicher	Mit wem? Beteiligte	Ziel erreicht? Arbeitspaket erledigt?

Quelle: KDA 2016

Praxisbeispiel: Erstellung eines ansprechenden Konzeptes für eine Einzelmaßnahme

In Münster wurde als Einzelmaßnahme zur Quartiersentwicklung die „Gesundheitsmeile Münster Hilstrup-Ost“ organisiert. Ein differenziert ausgearbeitetes Konzept motivierte viele Einzelakteure (z.B. Einzelhändler, Ärzte, Apotheken und Vereine), sich an der Umsetzung dieser Maßnahme zu beteiligen. So wurde im Konzept als Voraussetzung zur Teilnahme z. B. die Bedingung gestellt, dass jeder Stand eine eigene Aktion anbieten sollte, um die Meile für die Besucher attraktiv zu gestalten: Umgesetzt wurde dies durch Aktionen wie Alltagsfitnesstest, Quizfragen oder Bestimmung des Blutzuckerspiegels. Die Besucher der Meile konnten an den einzelnen Ständen Punkte sammeln; bei einer Mindestanzahl von Punkten lockte ein Gewinn (Drehen an einem Quartiersglücksrad).

Herausforderung: Verteilung von Verantwortlichkeiten

Herausforderung: Verbündete für schrittweise Maßnahmenumsetzung gewinnen

Auch bei der Entwicklung von Einzelmaßnahmen gilt es, Verbündete zu finden, mit denen die konkrete Maßnahme umgesetzt werden kann und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Schritte der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung aufzuteilen.

Lösungsansatz: Möglichen Partnern individuellen Mehrwert deutlich machen

Die bereits erfolgte Bildung von Netzwerken im Quartier hilft bei der Durchführung von Maßnahmen, denn sie bietet bereits einen Pool an möglichen Mitwirkenden. Eine Maßnahme kann aber auch dazu führen, dass sich Akteure kennenlernen und realisieren, dass sie zusammen mehr bewirken können als allein. Ein Lösungsansatz ist es daher, Mitstreiter themenorientiert anzusprechen und die Verantwortlichkeiten ressourcenorientiert aufzuteilen. Dabei sollte zunächst immer von der konkreten Bedarfslage für die Entwicklung einer Maßnahme ausgegangen werden. Es ist in der Praxis aktuell noch eher selten, dass Akteure wie z.B. Wohnungsunternehmen, Einzelhändler, Vereine oder Kirchengemeinden als Maßnahmenentwickler Einzelmaßnahmen der Quartiersentwicklung alleinverantwortlich begleiten. Daher müssen potenzielle Maßnahmenentwickler in der Regel vom Quartiersmanager im ersten Schritt angesprochen und motiviert werden, diese Verantwortung zu übernehmen. Dies kann funktionieren, wenn nach und nach mehr Verantwortung übertragen wird oder indem der direkte Mehrwert für den Akteur ersichtlich wird.

Ein Beispiel: Eine Bürgerbefragung hat das Ergebnis erbracht, dass Personen mit Rollator den ÖPNV nicht nutzen, da sie beim Ein- und Ausstieg Angst vor Stürzen haben. Der Quartiersmanager kann nun passende Akteure ansprechen, um hier Abhilfe zu schaffen und diese dazu motivieren selber zum Maßnahmenentwickler zu werden. So kann der Quartiersmanager den städtischen Verkehrsbetrieben die Ergebnisse der Bürgerbefragung präsentieren und deutlich machen, dass durch Trainings mit dem Rollator beim Ein- und Ausstieg Unsicherheiten beseitigt werden würden und sich so neue Kundengruppen erschließen lassen. Sind die städtischen Verkehrsbetriebe dadurch motiviert, als verantwortlicher Maßnahmenentwickler die Maßnahme „Rollatortraining“ durchzuführen, müssen sie entsprechende Arbeitspakete zur Umsetzung der Maßnahme bilden: die Organisation eines Trainingsbusses, die Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe, die Vermarktung des angebotenen Trainings usw. Hierfür können von den städtischen Verkehrsbetrieben ressourcenorientiert Mitwirkende gesucht werden, z. B. Physiotherapeuten für die Durchführung des Trainings, die Stadtteilzeitung, die für das Angebot wirbt oder ein Sanitätshaus, das Rollatoren für das Training stellt und Kunden beim Neukauf eines Rollators auf das Trainingsangebot des Verkehrsbetriebes hinweist.

Praxisbeispiel: Motivierung zur Verantwortungsübernahme bei der Maßnahmenumsetzung

Ein gelungenes Beispiel für die Motivierung von Akteuren zur Umsetzung von Einzelmaßnahmen ist die Aktion „Gesundheitsmeile Münster Hiltrup-Ost“. Bei dieser eintägigen Maßnahme haben Einzelhändler, Ärzte, Apotheken und Vereine eine Meile auf dem Bürgersteig mit Aktionsständen zum Thema Gesundheit aufgebaut. Dazu gab es Auftritte einer inklusiven Tanzgruppe sowie der Grund- und Realschule des Quartiers.

Die Quartiersmanagerin nannte als Herausforderung, dass die gesamte Organisation in ihrer Verantwortung lag und sie sowohl im Vorfeld als auch am Aktionstag stark eingebunden war. Daher hatte sie keine Möglichkeit, an diesem Tag die Einzelmaßnahmen zu dokumentieren. Dies haben Personen aus einem Freiwilligennetzwerk übernommen, das die Quartiersmanagerin im Vorfeld geknüpft hatte. So verteilte ein Freiwilliger mit einem Bauchladen Äpfel an die Besucher der Meile, kam mit ihnen ins Gespräch, konnte die Arbeit des Quartiersmanagements vorstellen und die Meinungen der Besucher zur Aktion einholen. Ein anderer Freiwilliger kümmerte sich um die Fotodokumentation. Im Nachhinein wurden alle Akteure mittels eines Fragebogens zum Aktionstag befragt. Für eine wiederholte Durchführung der Aktion „Gesundheitsmeile“ im nächsten Jahr hat sich ein Akteur nach der erfolgreichen ersten Veranstaltung bereit erklärt mehr Verantwortung bei der Hintergrundorganisation zu übernehmen und so zum verantwortlichen Maßnahmenentwickler zu werden.

Dieses Beispiel macht deutlich, wie Verantwortung geteilt werden kann und wie andere Akteure motiviert werden können, mehr Verantwortung zu übernehmen und zum Maßnahmenentwickler zu werden.

4 Literatur

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2016). *Quartiersmanagement Soziale Stadt. Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort*. Berlin.

Dorsch, F. (1994). *Psychologisches Wörterbuch*. Bern.

KDA (2016). Kommunales Quartiersmanagement (KoQuMa). *Modulares Fortbildungskonzept*. Teil 2: Aufbau und Ablauf der Qualifizierungsmaßnahme. Köln.

Kremer-Preiß, U., und T. Mehnert (2018, noch unveröffentlicht). *Quartiers-Monitoring. Evaluation zur Umsetzung von Quartiersprojekten*. Abschlussbericht der Langzeitstudie von 2012 bis 2017. Köln.

Mehnert, T., und U. Kremer-Preiß (2016). *Handreichung Quartiersentwicklung. Praktische Umsetzung sozialraumorientierter Ansätze in der Altenhilfe*. Köln.

Projektmanagement Manufaktur (2018). *Stakeholderanalyse*. www.projektmanagement-manufaktur.de/stakeholderanalyse (Download 27.04.2018).

Stiftung Mitarbeit & ÖGUT (Hrsg.) (2018). *Bürgerbeteiligung in der Praxis. Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen*. Nr. 52. Bonn. www.mitarbeit.de/publikationen/shop/ (Download 5.4.2018).

Zimbardo, P. G. (1995). *Psychologie*. Berlin.

Impressum

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung

Verantwortlich

Dr. Andrea Walter, Bertelsmann Stiftung

Autorinnen

Miriam Bahr und Ursula Kremer-Preiß, KDA

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie engagiert sich in den Bereichen Förderung der Zivilgesellschaft, Bildung, Wirtschaft, Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

Projekt „Synergien vor Ort“

Das Projekt „Synergien vor Ort“ setzt sich mit neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Betroffenen in den Bereichen Jugend, Senioren und Geflüchteten auseinander, um drängende Herausforderungen in unseren Städten und Gemeinden zu bewältigen.

KDA

Das *Kuratorium Deutsche Altershilfe* (KDA) setzt sich seit vielen Jahren dafür ein, eine Vernetzung unterschiedlicher Akteure im Seniorenbereich vor Ort über Quartiersansätze zu fördern. Daher hat das KDA sich intensiv mit der Ermittlung der Umsetzungs Herausforderungen solcher Ansätze befasst und Arbeitshilfen für die Umsetzung sowie ein eigenes Qualifizierungsangebot für das „Kommunale Quartiersmanagement (KoQuMa)“ entwickelt.

Lektorat

Sibylle Reiter

Mai 2018

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Dr. Andrea Walter
Project Manager
Telefon +49 5241 81-81294
Fax +49 5241 81-681294
andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de

Alexander Koop
Senior Project Manager
Telefon +49 5241 81-81377
Fax +49 5241 81-681377
andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de