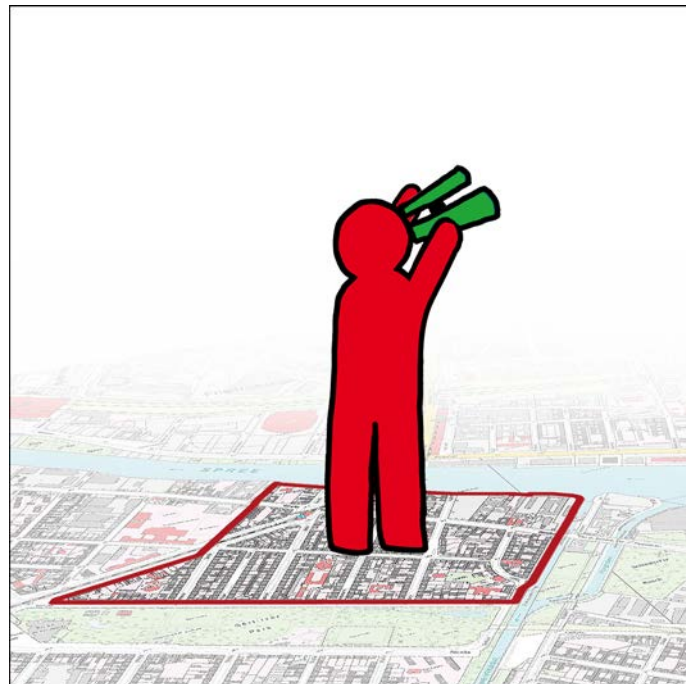


Studie zur Verstetigung in der Sozialen Stadt
Handlungsempfehlungen zur Implementierung des Verstetigungsansatzes in laufende und künftige Verfahren

Schlussbericht



Studie zur Verstetigung in der Sozialen Stadt

Handlungsempfehlungen zur Implementierung des Verstetigungsansatzes in laufende und künftige Verfahren

Schlussbericht

Auftraggeber

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen¹
Referat IV B Soziale Stadt, Stadtumbau, Zukunftsinitiative Stadtteil
Württembergische Straße 6
10707 Berlin

Fachliche Begleitung:

Knut Henkel

Alexandra Kast

Auftragnehmer

Programmbeauftragte Soziale Stadt (PBA)
Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG
Lietzenburger Straße 44, 10789 Berlin
Telefon (030) 885 914 -0
Fax (030) 885 914-99
www.planergemeinschaft.de

Bearbeitung

Ellen Daßer

Kerstin Jahnke

Dirk Maier

Kerstin Stelmacher (Projektleitung)

Stand

Februar 2017

Die Planergemeinschaft ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2008.

¹ Ressortbezeichnung bis Dezember 2016: "Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt".

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1	Einleitung
1.1	Zum Begriff der Verstetigung
1.2	Hintergrund und Ziel der Studie
2	Fragestellung und methodisches Vorgehen
2.1	Leitfadengestützte Interviews
2.2	Expert*innenrunde
2.3	QM-Jour fixe - Arbeitsgruppen
3	Auswertung
3.1	Allgemeine Verstetigungserfahrungen in den Gebieten
3.2	Vorgaben durch die Senatsverwaltung und weitere Schlüssel- themen aus der Praxis
3.2.1	Anker
3.2.2	Koordinierung und Vernetzung der Akteure
3.2.3	Verfügungsfonds
3.2.4	Zentrale bezirkliche Ansprechperson
3.2.5	Wissenstransfer
3.2.6	Prozessbegleitung und Evaluation
3.2.7	Zeitlicher Rahmen für Verstetigung
3.3	Quartiersspezifik und Übertragbarkeit
4	Handlungsempfehlungen
4.1	Übergreifende Empfehlungen
4.2	Empfehlungen an die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen
4.3	Empfehlungen an die Bezirksamter
4.4	Empfehlungen an die Quartiersmanagement-Teams
5	Fazit
	Quellenverzeichnis

1 Einleitung

1.1 Zum Begriff der Verstetigung

Der Begriff der Verstetigung meint zum einen die formale Beendigung des QM-Verfahrens, also das Auslaufen der Förderung über das Programm Soziale Stadt. Gleichzeitig ist mit dem Programm die Erwartung verknüpft, dass aufgebaute Strukturen und Netzwerke nachhaltig und stetig weiterwirken. Durch das QM-Verfahren angestoßene Prozesse sollen nach Beendigung der Förderung selbstständig weiterlaufen. Damit dies gelingen kann, sind jedoch bestimmte Voraussetzungen zu schaffen und flankierende Maßnahmen zu ergreifen. Eine zentrale Rolle für die Verstetigung nimmt die Übernahme von bislang durch das QM-Team getragenen Aufgaben und Verantwortung durch ehrenamtliche und institutionelle Akteure im Stadtteil und insbesondere durch die Bezirke im Rahmen von Regelaufgaben ein.

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen hat für die konkrete Umsetzung der Verstetigung einige Eckpunkte entwickelt, die einerseits verbindliche Vorgaben zur Beendigung des QM-Prozesses darstellen, andererseits jedoch genügend Spielraum für die individuelle Ausgestaltung vor Ort lassen. Diese Eckpunkte sollten bislang vor allem in den letzten zwei Jahren vor Beendigung des QM-Verfahrens, der sog. Überleitungsphase² (die oft auch als Verstetigungsphase verstanden wird) umgesetzt werden. Diese letzte Phase des QM-Verfahrens wurde bisher von vielen Verfahrensbeteiligten als die eigentliche Verstetigung verstanden.

Aus Sicht der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen bezeichnet Verstetigung vor allem einen strategischen und dem QM-Verfahren immanenten Grundsatz, der von Anfang eines jeden Quartiersverfahrens an handlungsleitend sein sollte. Verstetigung ist prozesshaft und hat zum Ziel, die für eine nachhaltige Quartiersentwicklung wesentlichen (vorhandenen und geschaffenen) Strukturen derart zu stabilisieren, dass sie auch nach Förderung durch das Programm Soziale Stadt positiv für die Lebensqualität und Chancengleichheit der Bewohner*innen in den jeweiligen Quartieren wirken können. Dazu zählen zum Beispiel nachbarschaftliche Netzwerke, Infrastruktur, Kommunikationsstrukturen z.B. zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung und unter lokalen Akteuren, aber auch einzelne (Leuchtturm-)Projekte, die für das Quartier dauerhaft von Bedeutung sind.

² Die oftmals mit dem Begriff "Verstetigung" synonym bezeichnete letzte Phase des Quartiersmanagements wird in der vorliegenden Studie Überleitungsphase genannt (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2015 und BMUB 2016).

1.2 Hintergrund und Ziel der Studie

In Berlin wurden bisher acht Gebiete der Sozialen Stadt aus der Programmförderung entlassen. Bis 2009 waren dies die Gebiete Helmholtzplatz, Falkplatz, Boxhagener Platz und Oberschöneweide. Zu dieser Zeit gab es kein einheitliches, sondern ein jeweils gebietsspezifisches Vorgehen für die Überleitung vom QM-Verfahren zu einem Bezirks- und Bewohner*innen getragenen Verfahren. Im Quartiersmanagement Wrangelkiez beschäftigte man sich bereits vor der Entscheidung und dem offiziellen Start der Überleitungsphase sehr gezielt und strategisch mit dem Thema Verstetigung. Dabei wurden vor allem Erfahrungen aus dem Gebiet Helmholtzplatz (Jahnke/Stelmacher, 2007; STERN, 2007) herangezogen. Entsprechend gut vorbereitet startete hier die Überleitungsphase im Jahr 2014 unmittelbar und endete bereits 2015. Die Überleitung in Stadtteil- und bezirkliche Regelstrukturen gelang erfolgreich und hatte Vorreiterfunktion für die danach folgenden Verstetigungsgebiete (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2015).

Neben dem QM Wrangelkiez wurden mit der neuen EU-Förderperiode 2014 unter Berücksichtigung einer Untersuchung der Altfördergebiete (Difu, 2013) drei weitere QM-Gebiete als Verstetigungsgebiete festgelegt. Deren QM-Verfahren waren bis Ende 2016 abzuschließen: Magdeburger Platz, Sparrplatz und Reuterplatz. Für den Überleitungsprozess hatte die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen³ folgende strategische Eckpunkte erstmals für diese vier Gebiete vorgegeben:

- Ankerpunkt⁴ als Ort für nachbarschaftliche Aktivitäten
- Koordination und Vernetzung der Akteure im Quartier
- Verfügungsfonds
- zentraler bezirklicher Ansprechpartner für das Quartier

Daneben wurde die Dauer dieser letzten Phase des QM-Verfahrens, die Verstetigungs- oder Überleitungsphase, auf zwei Jahre festgelegt. Mit Abschluss dieser Phase ist auch die Arbeit der QM-Teams beendet und sind die Fördermittel verausgabt.

In der vorliegenden Studie wurden die Erfahrungen von verschiedenen Verfahrensbeteiligten aus den benannten drei Gebieten sowie zusätzlich aus dem Wrangelkiez vergleichend und zusammenfassend ausgewertet mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen zu Strategie und Praxis für Verstetigungsprozesse in der Sozialen Stadt in Berlin abzuleiten. Die Ergebnisse der Studie

³ Im vorliegenden Bericht wird die seit Dezember 2016 geltende Bezeichnung des für das Programm Soziale Stadt zuständigen Ressorts verwendet: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen; vormals "Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt".

⁴ Anker meint hier eine Institution bzw. einen Ort, an dem erfolgreich erprobte Ansätze aus dem QM-Verfahren langfristig gebündelt und weitergeführt werden können. Siehe auch 3.2.1

werden öffentlich gemacht und sollen für alle QM-Gebiete unabhängig von deren Verstetigungsreife nutzbar sein.

Die Studie wurde von der Planergemeinschaft eG im Rahmen der Programmbeauftragung Soziale Stadt durchgeführt.

2 Fragestellung und methodisches Vorgehen

Der Studie zur Verstetigung lag folgende Fragestellung zugrunde: Wie kann der Grundsatz der Verstetigung für einen erfolgreichen Abschluss des Quartiersmanagements zum Tragen kommen und was kann im Verfahren optimiert werden, damit die Überleitung in Stadtteil- und bezirkliche Regelstrukturen gelingen und nachhaltig gesichert werden kann?

Dem Forschungsziel näherte sich die Studie mit drei Leitfragen:

1. Wie gestaltete sich der Überleitungsprozess vor dem Hintergrund der Vorgaben und der quartiersspezifischen Ausrichtungen?
2. Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht (Gemeinsamkeiten, Unterschiede)?
3. Welche Empfehlungen gibt es für künftige Überleitungsprozesse?

Die Empirie der Studie stützt sich auf qualitative Verfahren. Dabei stellt das Leitfaden gestützte Interview das primäre Forschungsverfahren, die Expert*innenrunde sowie die Gruppendiskussionen im Rahmen des QM-Jour fixes⁵ die Sekundärforschung dar. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden in den beiden Veranstaltungen aufgegriffen und gemeinsam im Austausch reflektiert. Zu Beginn der Studie wurde optional ein weiteres qualitatives Verfahren, die Teilnehmende Beobachtung, in Erwägung gezogen. Sowohl aus fachlichen (ausreichende Datengewinnung) als auch aus forschungsökonomischen Gründen wurde auf diese Methode verzichtet.

Methodologisch lag das beschriebene qualitative Vorgehen nahe, da im Mittelpunkt des Forschungsinteresses und der entsprechenden Fragestellungen die Sichtweise der Beteiligten bzw. Betroffenen stand. Der für qualitative Forschung typische explorative Erkenntnisgewinn entspricht der Zielstellung der vorliegenden Studie. Es galt, Handlungsempfehlungen aus den gemachten Erfahrungen und deren Reflexion abzuleiten, die trotz Anerkennung von Gebietsspezifika übertragbar für alle Quartiersverfahren der Sozialen Stadt gelten können (dazu siehe auch 3.3). Die Studie verfolgte weder eine Bewertung

⁵ Vgl. S. 11

der einzelnen Verstetigungsprozesse in den vier betrachteten Gebieten noch eine statistisch belegbare Überprüfung von Hypothesen zum Thema.

Die Durchführung der angewandten Methoden in der Studie wird im Folgenden kurz erläutert. Forschungsvorbereitend fand die Lektüre der durch die QM-Teams - unter Beteiligung der Vor-Ort-Akteure - erstellten Aktionspläne der benannten vier Verstetigungsgebiete statt.

2.1 Leitfadengestützte Interviews

Mittels halbstandardisierter Leitfaden gestützter Interviews wurden die Teamleiter*innen der Gebiete Sparrplatz, Magdeburger Platz, Reuterplatz und Wrangelkiez, deren Bezirkskoordinator*innen⁶ sowie ausgewählte lokale Akteure befragt. Zu Letzteren zählen insbesondere Bewohner*innen aus den Quartiersräten sowie Vertreter*innen von Ankerprojekten. Die Auswahl generierte sich aus den jeweiligen Aktionsplänen und wurde von den zuständigen Gebietskoordinator*innen⁷ bestätigt.

Der Leitfaden beinhaltete Fragen zu den Komplexen "Auftrag Verstetigung", Vorgaben und Umsetzung sowie Ausblick und Empfehlungen. Die Anwendung des Leitfadens sowie die Interviewdurchführung wurden entsprechend der Offenheit des Verfahrens an die Gesprächssituation angepasst. Insgesamt fanden 14 Interviews mit 20 Personen⁸ und einer Gruppe statt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 1,5 und 3 Stunden. Das Gruppeninterview war Teil eines seitens der lokalen Akteure eines QM-Gebietes gewünschten Auswertungsgespräches mit der zuständigen Gebietskoordinatorin der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen zum gesamten Quartiersverfahren.

Die Antworten in den Interviews wurden für die Auswertung anonymisiert dokumentiert. Darüber wurden die Personen im Vorfeld informiert, um ggf. Befürchtungen und darauf gründender Zurückhaltung vorzubeugen. Die Interviews wurden vergleichend-zusammenfassend hinsichtlich der Forschungsfragen ausgewertet. Eine separate Auswertung der Verstetigungsprozesse in den einzelnen Gebieten war nicht Gegenstand der Studie, da dies für die Erreichung des Forschungszieles nicht relevant war.

⁶ für das QM-Gebiet zuständige*r Mitarbeiter*in des jeweiligen Bezirksamts

⁷ für das QM-Gebiet zuständige*r Mitarbeiter*in der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen

⁸ sechs Interviews mit je einer Person, sieben Interviews mit je zwei Personen, ein Gruppeninterview

2.2 Expert*innenrunde

Ziel der Expert*innenrunde war es, aus den Interviewergebnissen übertragbare Erkenntnisse abzuleiten und zwar nicht allein durch eine externe Auswertung, sondern gezielt im Austausch der beteiligten Akteure der jeweiligen Quartiersverfahren.

In der Expert*innenrunde, die am 18. Juli 2016 mit den Interviewpartner*innen (QM-Leitungen und Bezirkskoordinator*innen) sowie mit den Gebietskoordinator*innen der Gebiete stattfand, wurden die Ergebnisse der vergleichend-zusammenfassenden Interviewauswertung vorgestellt. Die 15 Teilnehmer*innen diskutierten und ergänzten gemeinsam die zuvor herausgearbeiteten Schlüsselthemen und Anregungen aus den Interviews. Erste übergreifende Empfehlungen wurden in der Runde formuliert.

Die Ergebnisse aus den Interviews und der Expert*innenrunde waren Grundlage für die Ableitung erster Handlungsempfehlungen durch die Auftragnehmerin. Diese wurden im Rahmen der Vorstellung der Studie im Gruppenforum am 10. Oktober 2016 der Gruppe IV B 3 der zuständigen Senatsverwaltung präsentiert. In der Diskussion geäußerte Kritikpunkte und Hinweise wurden für die Überarbeitung der Empfehlungen und deren Präsentation durch die Auftragnehmerin beim QM-Jour fixe aufgenommen.

2.3 QM-Jour fixe⁹ - Arbeitsgruppen

Für die Studie stellte der QM-Jour fixe am 9. November 2016 einen wesentlichen und abschließenden Input für die finale Erstellung von Handlungsempfehlungen durch die Programmbeauftragte dar. Übergeordnetes Anliegen des Jour fixe zum Thema Verstetigung in der Sozialen Stadt war die Sensibilisierung der an der Programmumsetzung direkt Beteiligten für Verstetigung als integralen Bestandteil des gesamten QM-Verfahrens, unabhängig von der Verstetigungsreife eines Gebietes. Die teilnehmenden Quartiersmanager*innen, Bezirks- und Gebietskoordinator*innen sowie Gäste waren eingeladen, gemeinsam zu diskutieren, wie Verstetigung als Leitgedanke frühzeitig im Verfahren verankert werden kann und entsprechend vor Ort zu handeln ist.

Methodisch wurden dafür moderierte Gruppendiskussionen zu ausgewählten, im Forschungsprozess generierten Schlüsselthemen der Verstetigung gewählt. Dieses Vorgehen versprach eine große inhaltliche Ergiebigkeit (Quantität und Bandbreite). Denn durch die Gruppengröße, Niedrigschwelligkeit und

⁹ Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen lädt alle Berliner QM-Teams und die Bezirksämter vier- bis sechsmal jährlich zum Fachaustausch ein.

gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Themen kommen mehr Menschen zu mehreren Fragen zu Wort. Zudem griff diese Methode den Wunsch nach mehr Austausch, Diskussion und Beteiligung auf.

Zu Beginn des Jour fixe wurden die bisherigen Studienergebnisse und die bis dato formulierten Handlungsempfehlungen im Plenum vorgestellt. Anschließend diskutierten die Teilnehmer*innen in vier Arbeitsgruppen zu folgenden Themen:

- Anker im Quartier
- Netzwerke für die Quartiersentwicklung
- Beteiligung, Engagement und Verfügungsfonds
- Partner für die Verstetigung

Die Arbeitsgruppenzeit betrug 75 Minuten. Zur Einstimmung auf jedes Thema gab es pro Arbeitsgruppe einen 10-minütigen Inputvortrag. Die Referent*innen vertraten Bezirksamter, Ankerpunkte und lokale Netzwerke aus den vier Verstetigungsgebieten bzw. entsprechenden Bezirken. Die Gruppendiskussionen verliefen anhand vorbereiteter Fragestellungen, ließen aber ebenso Spielraum für weitere Bemerkungen zum Thema. Außerdem waren alle Gruppen aufgefordert, wenn möglich Ideen für Schlüsselprojekte zum jeweiligen Thema festzuhalten. Moderiert und dokumentiert wurden die Arbeitsgruppen durch Mitarbeiter*innen der Programmbeauftragten. Die Sicherung der Ergebnisse fand für alle Gruppenteilnehmer*innen sicht- und überprüfbar an vorbereiteten Flipcharts statt. Alle Ergebnisprotokolle wurden nach den Gruppendiskussionen im Plenum durch die Moderator*innen vorgestellt und konnten ergänzt und kommentiert werden.

3 Auswertung

Anhand der in der Studie erhobenen Informationen zu Erfahrungen und entsprechenden Anregungen wurden neben den Vorgaben drei Schlüsselthemen für Verstetigungsprozesse identifiziert (Wissenstransfer, Prozessbegleitung und Evaluation sowie der zeitliche Rahmen), an denen Erfolgsfaktoren, Hindernisse und Steuerungsmöglichkeiten für gelungene Überleitungsprozesse und den Abschluss von Quartiersverfahren aus Sicht der Verfahrensbeteiligten deutlich werden. Alle empirisch erhobenen Aussagen wurden den Vorgaben und den Schlüsselthemen zusammenfassend zugeordnet. Dabei ließen sich auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Aussagen zu gleichen Themen erkennen. Im Mittelpunkt standen also die Aussagen zu einzelnen Schlüsselthemen und Fragen und nicht, wer sie gegeben hat. Denn weder war eine Bewertung der Verstetigungsprozesse in den einzelnen Gebieten Gegenstand der Studie, noch galt es, die Aussagen nach Akteursgruppen miteinander zu vergleichen. Relevant wurde eine eindeutige Zuordnung ledig-

lich dann, wenn die Aussagen zu gleichen Themen stark voneinander abwichen. So konnte gegebenenfalls geprüft werden, ob diese Unterschiede zum Beispiel auf die Quartiersspezifik oder auf die Rolle der jeweils aussagenden Person zurückgeführt werden können.

Die Erkenntnisse aus dieser Auswertung sind im Folgenden zusammengefasst. Einige Aussagen werden dabei durch anonymisierte Zitate aus den Interviews illustriert. Das abschließende Unterkapitel zur Auswertung (3.3) widmet sich der Diskussion um Quartiersspezifik und Übertragbarkeit von Verstetigungserfahrungen und deren Schlussfolgerungen.

Die gemäß dem Ziel der Studie aus der Auswertung abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden im darauffolgenden Kapitel 4 ausgeführt. Für die Ableitung wurde eine Synthese der verschiedenen Aussagen hergestellt. Dies war gut realisierbar, da nicht nur Einzelaussagen erhoben wurden, sondern auch Gruppendiskussionen geführt wurden, innerhalb derer oft ein Konsens bezüglich der Bewertung verschiedener Aspekte des Verstetigungsprozesses entstand.

3.1 Allgemeine Verstetigungserfahrungen in den Gebieten

"Der Segen, Geld vergeben zu können, war weg und viele gingen deswegen auch. Aber auch der Fluch war weg und wir hatten mehr Raum, uns den Problemen strategischer und langfristiger zu widmen."

Trotz unterschiedlicher Ausgangslagen und Handlungsschwerpunkte ließen sich sowohl gebiets- als auch akteursübergreifend überwiegend sehr ähnliche Prozesserfahrungen erkennen. Besonders deutlich wurde dies bezüglich der Vorgaben und der weiteren genannten Schlüsselthemen (siehe 3.2). Neben sehr häufiger Kritik an der Begründung und Kommunikation zur Festlegung der Verstetigungsgebiete gab es mehrheitlich Übereinstimmung, dass Verstetigung ein richtiger Grundsatz ist und die Überleitungsphase auch als "spannend" empfunden wurde. Denn diese letzte Phase im QM-Verfahren, so wurde vielfach geäußert, hat mehr Spielräume im Verfahren geboten und die strategische Zusammenarbeit befördert.

Wie erfolgreich die Überleitungsphase verlief, wie sie wahrgenommen und bewertet wurde, ist offenbar stark beeinflusst von

- dem Verhältnis QM-Team und Quartiersrat und deren Rollenverständnis
- dem Vorhandensein und der Qualität eines (oder mehrerer) Anker
- der ämterübergreifenden Zusammenarbeit und/oder Sozialraumorientierung (SRO)
- der Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme im Verstetigungsprozess durch die Verwaltung

Markante Beispiele für strategische Herangehensweisen und Erfahrungen aus den vier Gebieten sind:

- Evaluatorischer Blick als Grundlage eines systematischen Übergangs
- bewusster Rückzug des QM, gezielte Übergabe von Aufgaben an Akteure
- finale Schwerpunktsetzung der Förderung auf größte Defizite im Quartier
- Funktionierender Anker als Voraussetzung für Verstetigungserfolg.

"Wir hatten Inhalte und konkrete Akteure im Fokus, nicht Rollen oder Gremien: Was und wen braucht das Quartier langfristig und wie stärken wir das noch? Aber eben auch: Was können wir weglassen?"

3.2 Vorgaben durch die Senatsverwaltung und weitere Schlüsselthemen aus der Praxis

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen hatte erstmals mit Festlegung der genannten vier Verstetigungsgebiete Vorgaben für deren Überleitungsphase formuliert:

- Anker
- Koordinierung und Vernetzung der Akteure
- Verfügungsfonds
- Zentrale bezirkliche Ansprechperson

Diese wurden in den Interviews mit großer Mehrheit als sinnvoll und hilfreich bewertet. Mit einer Ausnahme waren die Vorgaben auch den befragten Quartiersräten bekannt. Die QM-Teams schätzten den Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Vorgaben, sahen jedoch ihren Einfluss auf einzelne Vorgaben als begrenzt an.

Aus den in der Studie dokumentierten Aussagen und Diskussionen zeichnen sich weitere Schlüsselthemen ab, die mehrfach – in den Interviews, in der Expert*innenrunde und auch im QM-Jour fixe – als entscheidend für erfolgreiche Verstetigungsprozesse herausgestellt wurden:

- die Übergabe von Wissen
- der zeitliche Rahmen
- die Bedeutung einer externen Prozessbegleitung.

Die mit den Vorgaben und Schlüsselthemen gemachten Erfahrungen werden im Folgenden jeweils kurz dargestellt.

3.2.1 Anker

"Die Phase des Ausgleitens des QMs ist ganz zentral, entscheidend dafür sollte keine Stichtagsregelung sein, sondern, ob zentrale Strukturen für eine nachhaltige Quartiersentwicklung geschaffen sind."

Häufig sind es baulich-räumliche Strukturen, konkrete Orte, die im Kontext der Verstetigung die Funktion eines "Ankers im Quartier" übernehmen. Anker erfüllen Gemeinwesenaufgaben, sind Begegnungsorte für die Nachbarschaft, Netzwerkknoten im Stadtteil. Sie können auch dezentral organisiert sein. Zweifelsohne übernehmen Stadtteil- oder Nachbarschaftszentren solche Ankerfunktionen in besonderer und umfassender Weise und auch über das Quartier hinaus. Doch es gibt auch nicht-bauliche Strukturen, die Ankerfunktionen übernehmen können, wie z.B. Stadtteilvereine, Bildungsverbünde, "Stammtische", Gemeinschaftsgärten, oder Internetforen. Es ist entscheidend, möglichst frühzeitig solche Strukturen zu erkennen und zu fördern.

Strukturen mit Ankerfunktion greifen verschiedene für den Stadtteil relevante, Themen auf und bearbeiten diese. Sie sind Treffpunkte für verschiedene Zielgruppen, sie bieten Raum für Vernetzung von Menschen und Themen, stellen Ressourcen zur Verfügung oder vermitteln diese, und sie werden getragen durch bekannte "Gesichter"/Akteure im Quartier. Bestenfalls gibt es bereits solche Strukturen im Kiez. Diese gilt es zu qualifizieren und in ihrer Arbeit sowohl konzeptionell als auch finanziell nachhaltig zu sichern. Fehlen geeignete Strukturen, soll z.B. ein Anker als neuer Ort errichtet werden, dann ist es von entscheidender Bedeutung, für den Bau und die inhaltliche Konzeption ausreichend Zeit einzuplanen. Bis zu zehn Jahre wurden für diesen Prozess veranschlagt, vier bis fünf Jahre um einen bestehenden Ort als Anker finanziell und konzeptionell langfristig zu sichern. Für den Bau und die langfristige Sicherung eines solchen Ankers haben die Bezirke eine Schlüssel-funktion. Ebenso sind die Hauptverwaltungen, insbesondere die für Bildung und Soziales zuständigen Ressorts, als entscheidende Akteure für die nachhaltige Sicherung solcher Strukturen anzusehen. Doch auch Wohnungsbau-gesellschaften können gezielt hierfür als Partner gewonnen werden.

3.2.2 Koordinierung und Vernetzung der Akteure

"Eine zentrale Frage auch für die Verstetigung ist: "Wer macht's?" und das beinhaltet nicht nur, dass es wer macht, sondern auch, was das für eine Person ist. Kann sie Leute motivieren und vernetzen, kann sie vermitteln und Unterstützung gewinnen, hat sie was zu sagen? "

Engagierte Akteure vor Ort spielen eine zentrale Rolle für Verstetigungserfolge. Dies gilt sowohl für engagierte Einzelpersonen als auch für institutionelle Akteure, sowohl für die Mitarbeit in den Gremien (Quartiers- und Vergabebeirat) als auch für anderweitiges Engagement. Für Engagement zu werben und dieses zu unterstützen sowie engagierte Menschen und Gruppen zusammen zu bringen - das wird von allen Beteiligten als eine zentrale Aufgabe mit den größten Einflussmöglichkeiten des QM-Teams gesehen. Dabei sind für nachhaltiges Engagement für den Stadtteil weniger die Masse, sondern die Qualität, soziale Kompetenz und Kooperationsfähigkeit von Bedeutung. Darüber hinaus muss weniger in Gremien oder formalen Strukturen (z.B. Vereine) gedacht werden; vielmehr sind konkrete Personen und deren Engagement entscheidend. Qualifizierung und Selbstorganisation sind Schlüsselthemen. In

diesem Zusammenhang kam vereinzelt auch der Begriff des "Kümmersers" zur Sprache. Gemeint ist eine Person, die im Quartier, in Anlehnung an Aufgaben des QM-Teams, ansprechbar ist, vermittelt und vernetzt (zwischen Akteuren, zwischen Quartier und Verwaltung).

Problematisiert wurde, dass zwar Engagement über Gebietsgrenzen hinaus gedacht und gefördert werden soll, dies aber im Falle einer Projektförderung mit den Fördervorgaben in Konflikt steht, die in der Regel eine Begrenzung auf die Gebietskulisse vorsehen.

Ein zentrales Thema war auch das Verhältnis zwischen dem Quartiersrat und dem QM-Team. Mit einer Ausnahme konnte dieses als konstruktiv-kritisch und kooperativ bezeichnet werden, was maßgeblich auch für die Überleitungsprozesse vor Ort war. Hierbei ist wesentlich, welches Rollenverständnis und welche gegenseitige Rollenerwartung das QM-Team und der Quartiersrat haben. In diesem Zusammenhang wurde mehrmals erwähnt, dass die Erfahrungen und das Engagement der Akteure aus den Vergabebeiräten/Aktionsfondsjury und den Quartiersräten gleichermaßen ernst genommen und unterstützt werden sollten. Im Überleitungsprozess sollte es auch für das QM-Team stärker darum gehen, das Engagement der Akteure langfristig für den Stadtteil zu sichern, z.B. indem neue Aufgaben und Rollen identifiziert werden. Eine Verabschiedung der Bewohner*innengremien könnte viel mehr in diesem Sinne des Wandels gestaltet werden und sollte nicht, wie mehrfach empfunden und erwähnt, als "betriebsbedingte Entlassung" verstanden werden.

"Als Quartiersrat waren wir immer kritisch, aber haben nie in Feindbildern gedacht. Für das Quartier ist es sinnlos in Feindbildern zu denken und es ist persönlich mühsam. Am Ende geht es nur kooperativ und solidarisch."

3.2.3 Verfügungsfonds

Die Einrichtung eines Verfügungsfonds für eine niedrigschwellige Unterstützung von Engagement für den Stadtteil nach Beendigung des QM-Verfahrens wurde durch die Gesprächspartner*innen deutlich mehrheitlich befürwortet. Ob es einen Verfügungsfonds gibt, in welcher Höhe und wie er organisiert wird, liegt in den Händen der Bezirke. Das QM-Team kann zwar im Bezirk dafür werben, die Entscheidung jedoch kaum beeinflussen. Dabei sind folgende Fragen zu klären: Werden die finanziellen Mittel rechtzeitig in den Bezirkshaushalten mit einem klaren Konzept beantragt sowie letztlich eingestellt und gibt es im Bezirk Strukturen, die den Umgang mit einem solchen Budget gewährleisten wollen und können? Das Beispiel der "Stadtteilkasse" in Mitte zeigt gelungene Lösungsansätze beim Umgang mit diesen Fragen. Der Fonds ist sozialraumbezogen (nicht nur quartiersbezogen), die Vergabeerfahrungen einzelner engagierter Akteure aus den Bewohner*innengremien der Verstetigungsgebiete wurden einbezogen und die vorgeschlagene Summe von 5.000 € wurde erfolgreich in den Bezirkshaushalt eingestellt. Die Zuständigkeit des Fonds war zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Studie bei der Sozialraumkoordinatorin des Bezirkes vorgesehen. Im Rahmen der Studie

"Der Verfügungsfonds ist ein gutes Beispiel, wie ein Erfolg aus dem QM verstetigt werden kann, nämlich, die gute Erfahrung mit dem Aktionsfonds: was mit kleinem Geld alles möglich war und die Beteiligung war unkompliziert und auch persönlich viel weniger anstrengend."

wurde auch herausgestellt, dass Mittel aus dem Programm FEIN¹⁰ eine noch untergenutzte Ressource zur Unterstützung von Engagement darstellen. In die Überlegungen für den Verfügungsfonds sollten sie einbezogen werden.

3.2.4 Zentrale bezirkliche Ansprechperson

"Es macht keinen Sinn, nur eine zentrale Person zu benennen, wir brauchen den Draht zu verschiedenen Zuständigen in der Verwaltung, je nach Thema. Also viele 'Leitungen' oder eben eine, die gut 'weiterverbinden' kann."

Zu dieser Vorgabe kann anhand der gesammelten Erfahrungen und deren Reflexion festgehalten werden, dass die Kommunikation zwischen Stadtteil und Verwaltung durch klar benannte Ansprechpersonen im Bezirksamt als ganz zentral für die Verstetigung angesehen wird. Entscheidend ist jedoch, wer diese Ansprechpersonen sind, wie sie in der Verwaltung vernetzt und mit welchen Befugnissen diese ausgestattet sind. Darüber hinaus kam mehrheitlich durch die Akteure vor Ort zur Sprache, dass es nicht zwangsläufig eine Person sein müsse, sondern es vielmehr um Verbindlichkeit und Klarheit der Zuständigkeiten gehe. Auch bezüglich dieser Vorgabe wird der Einfluss des QM als begrenzt und eher verbundend bewertet. Entscheidend sind hier Wille und Ressourcen in der Verwaltung – in erster Linie in den Bezirken. Diesbezüglich wurde aber vor allem seitens lokaler Akteure ebenso geäußert und gewünscht, dass auch Kontakte zur Senatsverwaltung wichtig für den Stadtteil und zu erhalten sind. Von verschiedenen Ebenen wurde mehrfach herausgestellt, dass die bezirkliche Sozialraumkoordination eine hilfreiche strukturelle Voraussetzung für die Verstetigung darstellt und konkret als nachhaltige Verbindung zwischen Quartier und Verwaltung fungieren könnte.

Die Einbeziehung der QM-Teams und lokaler Schlüsselakteure des Quartiersverfahrens in bezirkliche und auch gesamtstädtische Strategien sollte frühzeitig geschehen. Dafür liefern zum Beispiel die erweiterten Ämter- oder Lenkungsgruppen, Sozialraumkoordination und -konferenzen Ansatzpunkte. In diesem Zusammenhang wurde problematisiert, dass die QM-Teams auf Bezirksebene oft zu wenig einbezogen wurden, was als vergebene Chance auch im Hinblick auf die Vermeidung von Parallelstrukturen gesehen wird.

3.2.5 Wissenstransfer

"Im QM ist viel Wissen gebündelt, auf das wir immer zugreifen konnten. Es wäre gut, wenn das mit dem QM nicht einfach auszieht. Viele haben zu diesem Wissenspool beigetragen, warum sollte er jetzt nicht im Kiez bleiben?"

Wissenstransfer findet während der gesamten QM-Laufzeit statt: Während Projektberatung und -begleitung, in den Sitzungen der Bewohner*innengremien bei Stadtteilkonferenzen, über Kiezmedien usw. Für die erfolgreiche Verstetigung von Strukturen ist wichtig, wie nachhaltig Wissen für die Stadtteilarbeit erhalten bleibt und zugänglich gemacht wird. Es sind vor allem die Akteure vor Ort und die QM-Teams, die neben der Übergabe von Aufgaben (Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Anlaufstelle/Anker) der Überga-

¹⁰ Mittel für Freiwilliges Engagement in Nachbarschaften (FEIN-Mittel)

be von Wissen eine besondere Bedeutung beimessen. Beispiele für wichtiges Wissen sind:

- Kontaktadressen wesentlicher Ansprechpartner*innen (Ämter, Akteure, Moderator*innen)
- gesetzliche Vorschriften und Verfahren (z.B. Veranstaltungsorganisation)
- Gremien und Politik (Bezirk und Senat)
- Ressourcen im Kiez (wo stehen Bierbänke, Technik etc., Inventarliste)
- Fördermöglichkeiten
- Modelle und Beispiele für Selbstorganisation

Als Beispiel für derartige Ressourcen- und Wissenssammlungen wurde das "Kiezbüro für die Hosentasche" aus dem vormaligen Verstetigungsgebiet Helmholtzplatz sowie die Einrichtungen von im Kiez verwalteten Technikpools (Helmholtzplatz, Brunnenviertel) genannt. Für die Technikpools ist eine nachhaltige personelle Absicherung und Wartung entscheidend. Ein sensibles Thema bei der Weitergabe von Kontaktdaten ist der Datenschutz. Wird der Übergabeprozess jedoch frühzeitig und mit größtmöglicher Transparenz und Beteiligung der Akteure vorbereitet und dokumentiert, können praktikable Lösungen gefunden werden.

3.2.6 Prozessbegleitung und Evaluation

Gerade für die Entscheidung zur Verstetigung ist ein neutraler Blick auf den Stand und die Zielerreichung des Quartiersverfahrens sinnvoll. Prozessbegleitungen oder Evaluationen durch externe Beauftragte werden jedoch von verschiedenen Verfahrensbeteiligten oftmals kritisch gesehen. Strittig ist hierbei vor allem die Übernahme der Finanzierung. Teilweise werden Evaluationen von den Bezirks- und Gebietskoordinator*innen als eine Pflichtaufgabe des QM-Teams angesehen; teilweise werden sie, insbesondere durch die Bewohner*innengremien, als zu abstrakt und weniger wichtig gegenüber anderen Projekten empfunden. Daher stellen in erster Linie die QM-Teams der Verstetigungsgebiete die Bedeutung des "externen Blickes" heraus und betonen, dass es dabei keinesfalls nur um die Projektebene geht, sondern vielmehr um Prozesse (Überleitungsphase) und Strukturen.

"Prozesse, die beendet werden sollen, müssen bewertet werden und zwar nach klaren Kriterien, wie eine Art Qualitätsmanagement."

Es ist nicht zu unterschätzen, dass auch das QM-Team selbst mit seiner Rolle, seinen Funktionen und Ressourcen prägender (temporärer) Bestandteil der Quartiersstrukturen und Prozesse ist. Zudem befinden sich die QM-Teams in einem Auftragsverhältnis, was ihre Einschätzung damit auch aus mehreren Richtungen angreifbar macht. Lokale Akteure unterstützen aus eigener Erfahrung heraus mehrheitlich die Bedeutung einer Prozessbegleitung/Evaluation, kritisieren aber explizit die Finanzierung aus Projektfondsmitteln. Daher wäre zu überdenken, ob derartige Aufgaben durch die QM-Teams

"Eine externe Evaluation ist sehr hilfreich, nicht nur wegen des neutralen Blicks von außen, sondern auch weil sie eine andere und unverstrickte Argumentationskraft zwischen den Verfahrensbeteiligten hat."

außerhalb des Projektmittelvergabeverfahrens beauftragt werden könnten. Hierzu müsste ggf. ein zusätzliches Budget bereitgestellt werden.

3.2.7 Zeitlicher Rahmen für Verstetigung

"Für die Verstetigungsphase sind zwei Jahre ausreichend. Aber das ist gar nicht das Entscheidende. Entscheidend ist, wie gut ich die vorbereitet und darauf hingearbeitet habe. Verstetigung muss mit klaren Zeiten und Kriterien geplant werden. Sonst kommt sie wie ein Gewitterregen und alle sind weg."

Alle Erfahrungen, Kritik und Anregungen bezogen auf Verstetigungsprozesse in der Sozialen Stadt berühren auch den Faktor Zeit. Es kommt entscheidend darauf an,

- sich frühzeitig auf allen Verfahrensebenen und miteinander mit dem Thema Verstetigung zu befassen und es auch so zu benennen (bestenfalls mit einem geeigneteren Begriff),
- die Quartiersverfahren in Umsetzungsphasen einzuteilen und zeitlich zu planen,
- einen klaren politischen Willen zur Sozialen Stadt und zur Quartiersförderung als langfristige Strategie zu bekennen,
- den zeitlichen Horizont für Strukturförderung nicht zu unterschätzen und Förderzeiträume entsprechend darauf abzustimmen,
- das Bewusstsein zu entwickeln, dass Kommunikation und Vernetzung im Kiez zwar die zeitintensivsten Aufgaben sind, gleichzeitig aber auch Grundlage für erfolgreiche nachhaltig funktionierende Stadtteilstrukturen,
- regelmäßige Zwischenevaluationen (z.B. alle zwei Jahre) durchzuführen, um den Fahrplan gegebenenfalls nach zu justieren.

Verstetigung ist ein Prozess, der mit Beginn des QM startet, aber nicht mit Schließung des Quartiersbüros endet. Quartiersmanagement steht den Quartieren als temporäre Unterstützung zur Verfügung. Für diese Zeit brauchen alle beteiligten Akteure einen Fahrplan mit klaren Stationen und Zeiten und mit dem Ziel, dass diese Unterstützung der Quartiersbevölkerung über die Programmförderung hinaus nachhaltig zu Gute kommt. Daran wird sich der Erfolg des Instruments messen lassen müssen.

3.3 Quartiersspezifik und Übertragbarkeit

Selbstverständlich spielen spezifische Quartiersmerkmale und -strukturen, konkrete Akteure, Ressourcen und Themenschwerpunkte für gelungene Verstetigungsprozesse eine Rolle. Als Bestandteile der Integrierten Handlungs- und Entwicklungskonzepte (IHEK)¹¹ werden sich die Verstetigungsstrategien

¹¹ Das IHEK wird zweijährlich von allen QM-Teams in Abstimmung mit den lokalen Akteuren erstellt. Es beschreibt den Stand der Zielerreichung, den verbleibenden Handlungsbedarf sowie das entsprechende strategische Vorgehen.

von Quartier zu Quartier in konkreten Inhalten, Akteurskonstellationen, in den Stationen und Zeiten des gebietsspezifischen "Fahrplanes Verstetigung" unterscheiden. Projekte, die zum gleichen Thema in einem Quartier fruchten, bleiben in einem anderen Gebiet ohne Erfolg, weil dort zum Beispiel die entscheidenden Partner fehlen. Erfolgreiche Beteiligungsansätze scheitern woanders an gänzlich unterschiedlichen Akteursstrukturen und -beziehungen. Maßnahmen führen hier zur Aktivierung, in anderen Gebieten würden sie Nutzungskonflikte verschärfen. Selten sind Projekte einfach übertragbar.

Verstetigung aber ist kein Projekt. Verstetigung sollte vielmehr als eine strategische "Brille" verstanden werden, die Strukturen und auch Projekte nach ihrer Funktion, ihrer langfristigen Wirkung und Bedeutung für die Quartiersentwicklung betrachtet und bewertet. Diese Brille ist übertragbar; was sie jeweils betrachtet ist jedoch spezifisch. In diesem Sinne wird in der Studie herausgearbeitet, dass die aus den Erkenntnissen mit bisherigen Verstetigungserfahrungen abgeleiteten Handlungsempfehlungen (Kapitel 4) weitestgehend übertragbar und für alle Gebiete unabhängig von ihren Voraussetzungen und ihrer Verstetigungsreife hilfreich sind, um eine gebietsspezifische Verstetigungsstrategie zu entwickeln.

4 Handlungsempfehlungen

Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen dienen der Beantwortung der zentralen Fragestellung der Studie: Was kann in Berlin in Anbetracht der gemachten Erfahrungen für Verstetigungsprozesse optimiert werden, damit die Überleitung in Stadtteil- und bezirkliche Regelstrukturen gelingen und nachhaltig gesichert werden kann? Sie wurden von der Programmbeauftragten auf Basis und in Reflexion aller Ergebnisse der Untersuchungen abgeleitet. Im Prozess der Studie wurden die Handlungsempfehlungen zunächst unter folgenden Überschriften thematisch zugeordnet:

- Verstetigung als Gemeinschaftsaufgabe begreifen
- Verstetigung frühzeitig organisieren
- Strukturen mit Ankerfunktion aufbauen und sichern
- Engagement unterstützen
- Erfolge und Wissen sichern
- Neue Dynamiken berücksichtigen
- Beendigung der Förderung organisieren

Abschließend werden im Rahmen der Studie alle Handlungsempfehlungen nach Adressaten gegliedert: übergreifende Empfehlungen für die drei folgenden Verfahrensbeteiligten, Empfehlungen für die Ebene der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, für die Bezirke und für die QM-Teams.

4.1 Übergreifende Empfehlungen

Alle Verfahrensbeteiligten sollen sich frühzeitig, d.h. möglichst mit Beginn des QM-Verfahrens, in den Verstetigungsprozess einbringen, denn Verstetigung gelingt nur, wenn Verstetigung als Gemeinschaftsaufgabe begriffen wird.

Verstetigung als Gemeinschaftsaufgabe begreifen

Dabei steht im Mittelpunkt, den Verstetigungsprozess gemeinsam zu organisieren und eine entsprechende Strategie auch gemeinsam, das heißt durch die Verwaltung und die Akteure vor Ort, zu tragen. Empfohlen wird, den Austausch von Verfahrensbeteiligten, konkret von Trägern des Quartiersverfahrens, der QM-Teams und der Verwaltung zu befördern und dabei Erfolgsmodelle zu teilen. In gleichem Sinne ist auch der Austausch lokaler Akteure, wie z.B. Quartiersräte, zu unterstützen.

Verstetigung frühzeitig organisieren

Ein Grundsatz für erfolgreiche Verstetigungsprozesse muss sein, auf allen Ebenen Verstetigung als Leitmotiv von Anfang an im Quartiersverfahren zu

verankern. Die zeitliche Begrenzung des QM-Verfahrens ist von allen Verfahrensbeteiligten klar und stetig zu kommunizieren.

Engagement unterstützen

Zivilgesellschaftliches Engagement ist eine wesentliche Stütze für stabile Nachbarschaften und Stadtteilarbeit. Diese Erkenntnis gilt demzufolge auch nach der Zeit des Quartiersmanagements. Engagementstrukturen sind daher frühzeitig mit Blickrichtung in die Zukunft zu stärken und zu qualifizieren. Geeignete Formen der Einbindung engagierter lokaler Akteure sind auf allen Ebenen (im Quartier, im Bezirk, auf Landesebene) zu prüfen und können im Sinne des Verstetigungsgrundsatzes Bestandteile der Quartiersbeteiligungskonzepte sein.

Neue Dynamiken berücksichtigen

Alle bisherigen Verstetigungserfahrungen zeigen, dass die Auseinandersetzung mit gesamtstädtischen Dynamiken, die in bestimmten Quartieren problematische Folgen haben können, für nachhaltige Stadtteilentwicklungsstrategien wichtig ist. Ein Beispiel dafür sind Mietsteigerungen in Folge von Gentrifizierungsprozessen, die häufig zur Verdrängung von ökonomisch schlechter gestellter Quartiersbevölkerung führen. Letztere ist eine wesentliche Zielgruppe des Instrumentes Quartiersmanagement, ihre Verdrängung ist im Sinne der Verstetigung von Strukturen kontraproduktiv. Eine Verlagerung von sozialen Missständen widerspricht dem Ziel des Quartiersmanagements einer solidarischen Stadtgesellschaft. Um ungewünschte Folgen gesamtstädtischer Dynamiken in den Quartieren zu vermeiden, müssen sich alle Handlungsebenen im Verfahren angesprochen fühlen und ihre Möglichkeiten ausloten. Hier sind sowohl verschiedene Fachbereiche der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen als auch andere Ressorts auf Landes- und Bezirksebene gefragt (z.B. im Bereich Milieuschutz). Erfolgreiche Quartierspolitik braucht eine gesamtstädtische Strategie.

4.2 Empfehlungen an die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen

Verstetigung als Gemeinschaftsaufgabe begreifen

Für die Beförderung des Austausches von Verfahrensbeteiligten zu Fragen, Erfahrungen und Erfolgsmodellen bezüglich der Verstetigung wird der Senatsverwaltung, insbesondere als Auftraggeberin für die QM-Teams, eine besondere und federführende Rolle etwa durch Einladung, Organisation und Moderation dieses Austausches gegeben.

Verstetigung frühzeitig organisieren

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen ist für die Ausweisung und die Beendigung von Quartiersverfahren verantwortlich. Sie sollte die

Dauer der Intervention klar festlegen, und auch, nach klaren Kriterien, Spielraum zur zeitlichen Nachsteuerung dieser Festlegung ermöglichen. Für eine regelmäßige Prüfung und Bewertung des Verfahrensstandes in den Quartieren sollte die Senatsverwaltung den aus den Quartieren kommenden Wunsch nach einer externen Prozessbegleitung auch mittels finanzieller Ressourcen unterstützen.

Strukturen mit Ankerfunktion im Quartier unterstützen

Insbesondere für die nachhaltige Sicherung von Stadtteilzentren als Anker sollte die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen andere Hauptverwaltungen und deren nachgeordnete Dienststellen für die Verstetigung von Strukturen einbinden. Auch sollte sie durch geeignete Programme flankierend unterstützen.

Erfolge und Wissen sichern

Auf der Ebene der Verwaltung (auch der Bezirksverwaltung) sind im Sinne des "mainstreaming"¹² die Lernprozesse aus dem Programm Soziale Stadt generell für die Verwaltung zu verstetigen. Insbesondere betrifft dies die ressort- und ämterübergreifende Zusammenarbeit und integriertes sozialraumbezogenes Denken und Handeln – geübte Praxis in der Sozialen Stadt, die Regelfall und Daueraufgabe in der Verwaltung sein sollten.

Beendigung des Verfahrens kommunizieren

Die durch die Senatsverwaltung für die Beendigung von Quartiersverfahren definierten Entscheidungskriterien sind klar zu kommunizieren. Die Erreichung dieser Kriterien sollte nach fünf bis sieben Jahren in allen QM-Gebieten (unabhängig ihrer Interventionsstufe) überprüft werden. Die Ergebnisse entsprechender Evaluationen sollten dann die Grundlage für die Entscheidung zur Beendigung von Quartiersverfahren bilden. Die eindeutige Terminierung der letzten Phase des Quartiersverfahrens (Überleitung) mit Start und Ende hat sich bewährt. Hinsichtlich der Dauer dieser Überleitungsphase werden die bisher veranschlagten zwei Jahre für hinreichend gehalten. Es wird empfohlen, die Entscheidung zur Beendigung des Quartiersverfahrens bestenfalls drei, mindestens aber zweieinhalb Jahre vor Abschluss (also ein bis ein halbes Jahr vor Start der Überleitungsphase) allen Verfahrenseteiligten vor Ort und in den Bezirken mit Darstellung der Gründe offiziell mitzuteilen. Im Sinne der deutlichen Abgrenzung wird empfohlen, von der weiteren Verwendung des Begriffes "Verstetigung" für die abschließende Phase des QMs abzusehen und stattdessen den Begriff "Überleitungsphase" zu benutzen.

¹² In Abgrenzung zum "anchoring", das sich im lokalen Kontext auf die Verstetigung konkreter Projekte und Strukturen bezieht, ist hier die Übertragung von Strukturen und Verfahren in andere Governance-Bereiche (Politik und Verwaltung) gemeint (MWEBWV, 2011).

4.3 Empfehlungen an die Bezirksämter

Verstetigung als Gemeinschaftsaufgabe begreifen

Die Bezirke haben für die erfolgreiche Verstetigung von Quartiersstrukturen eine Schlüsselrolle. Von ihrer politischen Rückendeckung, ihrer ressortübergreifenden Zusammenarbeit, der Verantwortungsübernahme für einzelne Aufgaben, ihrer Erreichbarkeit für die Stadtteilakteure und von ihrem Engagement hängt maßgeblich ab, ob die Überleitung der Quartiersverfahren in Stadtteil- und Regelstrukturen gelingt.

Strukturen mit Ankerfunktion im Quartier sichern

Insbesondere bei der baulichen Errichtung oder Qualifizierung und für nachhaltige Betreibermodelle für Stadtteilzentren, die als Anker fungieren sollen, stehen die Bezirke wesentlich in der Verantwortung. Hier kommt es insbesondere auf die ressortübergreifende Zusammenarbeit bei der baulichen, fachlichen und finanziellen Planung und auf die Bereitstellung finanzieller Mittel an. Die Bezirke sollen hierbei auch alle Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Einbindung der Hauptverwaltungen ausloten und entsprechend einfordern.

Engagement unterstützen

Es liegt in der Hand der Bezirke, ob den Bewohner*innen und Akteuren der Quartiere weiterhin und langfristig eine Brücke in die Verwaltung niedrigschwellig zur Verfügung steht, um Unterstützung zu finden. Dafür gibt es verschiedene Modelle, deren Eignung für das jeweilige Quartier mit den Beteiligten diskutiert werden sollte. In jedem Fall gilt es, personelle Ressourcen für diese Aufgabe zur Verfügung zu stellen. Eine regelmäßige Präsenz dieser "Brückenperson(en)" zwischen Stadtteil und Bezirksverwaltung, etwa in zentralen Treffpunkten/ Ankern (Familienzentren, Schulen, Beratungsstellen), wird empfohlen. Dabei kann es sich zum Beispiel im Sinne der Stadtteilkoordination um Personal handeln, das direkt in den Stadtteilzentren eingesetzt ist oder aber um Mitarbeiter*innen der Bezirksverwaltung, die regelmäßig vor Ort ansprechbar sind und den Austausch zwischen Quartier und Verwaltung gewährleisten. Des Weiteren können die Bezirke durch die Einrichtung eines Verfügungsfonds (oder anderer niedrigschwelliger Förderstrukturen) das Engagement in den Stadtteilen maßgeblich und langfristig unterstützen und gleichzeitig vorhandene Erfahrungen von Akteuren bei der Vergabe einbeziehen. Mittel müssen dafür rechtzeitig in die bezirklichen Haushalte eingestellt werden. Die Vergabe und Betreuung des Fonds muss transparent geregelt sein. Auch sollten z.B. FEIN-Mittel beantragt werden.

Erfolge und Wissen sichern

Auch die Bezirke (siehe auch 4.2) sollen im Sinne des "mainstreaming", die Lernprozesse aus dem Programm Soziale Stadt in die allgemeine Verwaltungspraxis implementieren bzw. entsprechende Ansätze stärken. Erfolgreich

erprobte ressort- und ämterübergreifende Zusammenarbeit sowie Sozialraumorientierung können hier übergreifend nutzbar gemacht werden. Des Weiteren sollten über die Bezirke Mittel und Maßnahmen für die Quartiere langfristig gebündelt werden. Auch das Wissen über Fördermöglichkeiten kann auf Bezirksebene gesammelt und von hier aus in die Stadtteile an die Akteure kommuniziert werden (siehe auch "Brückenperson" oben).

Beendigung des Verfahrens frühzeitig organisieren und kommunizieren

Wie am gesamten Quartiersverfahren müssen sich die Bezirke mit ihren Fachämtern auch aktiv an der Organisation und Umsetzung der sukzessiven Überleitung des Quartiersverfahrens in Stadtteil- und Bezirksstrukturen beteiligen. Nach Beendigung der QM-Verfahren haben die Bezirke für die Sicherung von im QM aufgebauten und erreichten erfolgreichen Strukturen und Prozessen und deren Weiterentwicklung eine große Verantwortung und Schlüsselrolle. Diese erweiterte Verantwortungsübernahme nach erfolgreichen Verfahren sollte auch öffentlich markiert werden. Bewährt hat sich hier die symbolische Staffelstabübergabe, z.B. wie im Wrangelkiez. So kann den Akteuren in den Quartieren ein verbindliches Signal für die weitere Zusammenarbeit für den Stadtteil gegeben werden.

4.4 Empfehlungen an die Quartiersmanagement-Teams

Auf der Quartiersebene werden die Weichen für das sogenannte "anchoring" im Verstetigungsprozess gestellt. Daher kommt den QM-Teams vor allem für die Identifikation, Abwägung und Unterstützung von wesentlichen Aufgaben, Projekten und Strukturen, für die Beteiligung der Akteure sowie für die Planung und Organisation des gesamten Verstetigungsprozesses vor Ort eine zentrale Rolle zu. Eine große Herausforderung dabei ist es, sich sukzessive bei gleichzeitiger Übergabe von Aufgaben aus der Stadtteilkoordination und -vernetzung zurückzuziehen, mit dem Ziel eines bruchlosen Übergangs des Quartiersverfahrens in Stadtteil- und Regelstrukturen.

Verstetigung frühzeitig organisieren

Im Integrierten Handlungs- und Entwicklungskonzept (IHEK) soll Verstetigung als Leitgedanke explizit und von Beginn der Quartiersverfahren an Platz finden. Dabei wird empfohlen, das Quartiersverfahren in Phasen strategisch und zeitlich einzuteilen, etwa nach Aufbau-, Stabilisierungs- und Überleitungsphase. Anhand von zu terminierenden Evaluationen (auch Selbstevaluationen) ist der Stand des Verfahrens regelmäßig zu überprüfen und ggf. entsprechend nachzusteuern. Für die einzelnen Phasen kann es hilfreich sein, Schlüsselprojekte in den einzelnen Handlungsfeldern nach Verstetigungsaspekten zu entwickeln bzw. zu bewerten. Auch wenn sich die Akteurslandschaft im Laufe des Quartiersverfahrens verändert, sollten frühzeitig Akteure bzw. Strukturen für eine perspektivische Übernahme von Stadtteilaufgaben identifiziert und gezielt dabei unterstützt werden. Es wird empfohlen, externe Prozessbeglei-

tung für die Analyse und Bewertung sowie zur strategischen Beratung an geeigneter Stelle hinzuzuziehen.

Strukturen mit Ankerfunktion im Quartier aufbauen

Mit der Identifizierung und gezielten Unterstützung von Ankerstrukturen und dazugehörigen Akteuren und Trägern muss frühzeitig begonnen werden. Mit den Akteuren vor Ort sollten die QM-Teams Bedarfe herausstellen und Ankerfunktionen definieren, die der Kiez langfristig braucht. Dafür müssen geeignete Strukturen gesucht, gezielt unterstützt oder neu geschaffen werden. Mittel aus Projekt- und Baufonds sind dafür gezielt einzusetzen und die zuständigen bezirklichen Fachämter intensiv einzubinden. Mindestens vier bis fünf Jahre sind für die Stabilisierung und Qualifizierung von Ankerstrukturen einzuplanen. Dabei muss auch das Risiko des Scheiterns im Verfahrensverlauf in Kauf genommen werden. Bei umfassenden baulichen Maßnahmen verlängert sich dieser Zeitraum auf bis zu zehn Jahre. Das QM-Team sollte sich frühzeitig auch an der Findung nachhaltiger Finanzierungs- und Trägermodelle von Ankerstrukturen beteiligen. Dazu kann die gezielte Ansprache und Einbeziehung von Wohnungsbaugesellschaften und anderen Partnern gehören.

Engagement unterstützen

Die QM-Teams sollen lokale Akteure und Gremien frühzeitig und stärker als bisher in die Ausgestaltung des Verstetigungsprozesses einbeziehen. Das setzt auch eine frühe und stetige Sensibilisierung für die Endlichkeit der Programmförderung für das Gebiet voraus. Auch wenn es sich nicht vermeiden lässt, dass diese Endlichkeit Ängste hervorruft, so sollte die Thematisierung der zeitlichen Begrenzung des Verfahrens in erster Linie dazu aufrufen, Kiezakteure zu aktivieren und zu qualifizieren. Sie müssen in die Lage versetzt werden, zunehmend wesentliche Aufgaben selbstbewusst und selbstorganisiert zu übernehmen, insbesondere mit Blick auf die Zeit nach dem QM-Verfahren. Es wird dringend empfohlen, die in den Bewohner*innengremien engagierten Personen, die sich langfristig (also über die Vergabe von Fördermitteln hinaus) für den Stadtteil engagieren wollen, in ihrem Engagement zu unterstützen. Es sollten verschiedene Formen der Beteiligung aufgezeigt, ggf. gemeinsam neue Aufgaben gefunden und Quartiersräte mit anderen Akteuren und Netzwerken vernetzt werden. Es hat sich gezeigt, dass es weniger zielführend ist, in Gremien und deren Folgestrukturen zu denken. Im Mittelpunkt sollten konkrete Akteure, deren Interessen, Motivation und Ressourcen stehen. Ein zu erstellender Werkzeugkoffer "Selbstorganisation" wäre ein mögliches Schlüsselprojekt in diesem Bereich. Ein solcher Werkzeugkoffer sammelt theoretisches und praktisches Wissen zur Selbstorganisation, z.B. Konzepte, Methoden, gute Beispiele und Materialien. Ein Bestandteil können auch Workshops für Akteure in diesem Bereich sein (z.B. zu Öffentlichkeitsarbeit, Moderation, Gewinnung von Mitstreiter*innen, Projektentwicklung, Fundraising). In manchen Quartieren sind im Zuge neuer Dynamiken neue, auch gebietsübergreifende Netzwerke entstanden, die aus verschiedenen Gründen nur wenig Berührungspunkte mit dem QM und den dort

praktizierten Beteiligungsstrukturen haben. Ein Beispiel sind Initiativen zum Thema Mieterhöhungen oder quartiersübergreifende Initiativen für Geflüchtete. Die QM-Teams sollen hier sinnvolle Synergien und Kooperationsmöglichkeiten mit den im Rahmen des QM aufgebauten Netzwerken und Strukturen prüfen und unterstützen. Gibt es in Quartieren Unterkünfte für Geflüchtete, sollen deren Bewohner*innen als neue Nachbar*innen verstanden und entsprechend eingebunden und unterstützt werden.

Die Beteiligungskonzepte der QM-Teams sollten mit der "Brille" der Verstetigung auch perspektivisch geeignete Beteiligungsformate auf verschiedenen Ebenen für die Zeit nach dem Quartiersmanagement thematisieren, z.B. Verfügungsfonds, Ämterrunden, Sozialraumkonferenzen, Stadtteilkoordination.

Erfolge und Wissen sichern

Die Übergabe von Wissen muss rechtzeitig in Form, Inhalt und zeitlich geplant und organisiert werden: Wie wird welches Wissen, wann an wen übergeben? Ein Schlüsselprojekt im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wäre hierfür die Erstellung eines fortschreibbaren "Quartiershandbuches". Darin können hilfreiche Informationen, Kontakte, Tipps und Hinweise zu verschiedenen Fragen und Stadtteilaktivitäten gesammelt werden, z.B.: Wie kann ich eine gute Idee im Kiez umsetzen, wer hilft mir? Was muss ich beachten, wenn ich ein Nachbarschaftsfest organisieren will? Wo im Kiez gibt es Ressourcen, Technik etc., auf die ich zurückgreifen kann?

Für die Kommunikation und Vernetzung im Kiez sollte des Weiteren eine Übergabe von E-Mail-Verteilern geprüft werden. Zentral dafür sind Transparenz und die Einhaltung des Datenschutzes (Was an wen? Nutzungsregeln, Übertragbarkeit). Akteure, die Strukturen mit Ankerfunktion vertreten, können hierfür beispielsweise geeignete Empfänger*innen sein.

Beendigung des Verfahrens frühzeitig organisieren

Letztlich sind es in erster Linie die QM-Teams, die vor Ort den Abschluss des Verfahrens organisieren und durch ihren Weggang auch repräsentieren. Das ist nicht leicht, denn Stadtteilarbeit ist auch Beziehungsarbeit, und die Teams sind über die Zeit des Verfahrens Teil eines Netzwerkes bzw. oftmals sein "Knoten" geworden. Je frühzeitiger mit dem Verstetigungsprozess begonnen wird, er als Zielrichtung kommuniziert und gemeinsam getragen wird, desto geringer ist die Gefahr, dass die Beendigung des QM-Verfahrens zu einem Bruch der Quartiersentwicklung und zum Einbruch lokalen Engagements führt. Mit diesem Verständnis sind auch der Abschluss der Förderung sowie die Verabschiedung des QM zeitlich in Form und Inhalt zu organisieren, und zwar im Geiste einer kritischen Würdigung des gemeinsam Erreichten sowie im Sinne einer Staffelstabübergabe.

Für diese Übergabe ist es hilfreich, wenn die QM-Teams mit ihren einschlägigen Erfahrungen durch die jahrelange Begleitung und Mitgestaltung der Gebietsentwicklung auch auf weiterhin bestehende Anfälligkeiten und Probleme im Quartier hinweisen und darüber hinaus ihre Erfahrungen und Anregungen mit allen Akteuren laufender und künftiger Quartiersverfahren teilen. Auch dafür bietet der Wrangelkiez ein gutes Beispiel mit seiner abschließenden Publikation "Quartiersmanagement Wrangelkiez. Den Stadtteil gemeinsam gestalten" (SenStadtUm, 2015).

5 Fazit

Verstetigung ist dem Quartiersmanagement als einem befristeten Verfahren mit endlichem Förderzeitraum (und -mitteln) immanent. Alle QM-Gebiete sind somit auch Verstetigungsgebiete. Verstetigung dürfte also bei Verkündung der Entscheidung für den Abschluss eines Quartiersverfahrens keine Neuigkeit sein, die zu einer "schockartigen Überraschung" unter den Beteiligten führt.

In Berlin hat sich die Beschäftigung mit dem Thema Verstetigung im Quartiersmanagement in den letzten drei Jahren deutlich intensiviert. Inzwischen ist das Thema nicht mehr nur impliziter Bestandteil des Programms, sondern wird durch eine explizite Strategie mit Vorgaben, Untersuchungen und Diskussionen konkret für die Programmumsetzung behandelt. Dabei konnte auf den bisherigen Erfahrungen aufgebaut werden, so dass nun konkrete Aussagen und Anregungen für Verstetigungsansätze und Überleitungsprozesse vorliegen. Den verschiedenen Beteiligten aus inzwischen beendeten Quartiersverfahren gebühren Achtung und Dank für die Erprobung neuer Ansätze in der Quartiersarbeit - auch jenseits üblicher Projektlogik - für kooperative strategische Konzepte des Übergangs und schließlich für das Teilen von Erfahrungen und Anregungen.

Zur Nachvollziehbarkeit bisheriger Verstetigungsentscheidungen gibt es unter den Beteiligten verschiedene Bewertungen. Die Debatte sollte dabei, wie die Entscheidungen selbst, ausschließlich auf Sachargumenten beruhen, die sich konkret auf das Quartier und seine Entwicklungen sowie auf seine Stellung in der Gesamtstadt beziehen. Im besten Fall ist die Entscheidung zur Beendigung von QM-Verfahren eine gemeinsam getragene Entscheidung aller Beteiligten, die auf dem Grundsatz einer solidarischen Stadtgesellschaft beruht - so wie das Quartiersmanagement auch. Die Entwicklung benachteiligter Stadtteile ist nie fertig. Doch für diese Aufgabe müssen verschiedene Instrumente greifen. Quartiersmanagement ist nur eines davon.

Eine der Schlüsselfragen zur Verstetigung bleibt offen. In Anbetracht knapper kommunaler Kassen ist es weiterhin schwierig, tragfähige Finanzierungsmodelle für Quartiersstrukturen, die langfristig sinnvoll und nötig sind, zu gewährleisten: Stadtteilkoordination und -zentren, Öffentlichkeitsarbeit, Räume, Personal. Hier ist in erster Linie die Politik gefragt, gemäß ihrem Willen zur Verstetigung und zur nachhaltigen Stadtentwicklung auch entsprechende Ressourcen für die Bezirke und Hauptverwaltungen zur Verfügung zu stellen. Diese sind dann wiederum in der Pflicht, die entsprechenden finanziellen Prioritäten zu setzen.

Keinen Ersatz für Regelfinanzierung, aber lohnenswerte ergänzende Ansätze, können zu diesem Thema auch weiterführende und neue Partnerschaften darstellen. Im Quartiersmanagement werden unterstützende Partner in erster Linie projektbezogen geworben. Wohnungsbaugesellschaften, die Räume für Bewegungs- oder Nachbarschaftsprojekte mitfinanzieren, Gewerbetreibende, die Druckkosten für Projektflyer übernehmen oder Preise für Teilnehmer*innen an Sportprojekten sponsern. Diese Partnerschaften sind daher oft, wie die Projekte selbst, temporär angelegt. Das ist in vielen Fällen sicher adäquat und bedarfsgerecht. Betrachtet man aber Partnerschaften für Strukturen im Quartier mit der Brille der Verstetigung, greift die förderbedingte Projektlogik mit einem klaren Anfang und Ende zu kurz. Auf Nachhaltigkeit angelegte Partnerschaften, die nicht an Projektrahmen gebunden sind, könnten Patenschaftsmodelle sein, z.B. zwischen Gewerbe und Nachbarschaftsvereinen. Anregungen für ein Schlüsselprojekt zum Aufbau solcher Patenschaften kann zum Beispiel der Ansatz "Creative meets social" aus dem Wrangelkiez geben. Für umfassendere Strukturen, wie z.B. Nachbarschaftstreffs, sind längerfristige Beteiligungen von Wohnungsbaugesellschaften denkbar und bereits Praxis.

Die Brille Verstetigung hilft auch bei der Bedarfsermittlung und Projektentwicklung. Nicht nur in finanzieller Hinsicht stellt sich von Anfang an die Frage nach der Zukunft einer Maßnahme. Ist das Projekt sinnvoll als temporäre Maßnahme angelegt oder werden entsprechende Strukturen langfristig benötigt? Wie können stadtweite Angebote für entsprechende Bedarfe stärker und langfristig für den Stadtteil nutzbar gemacht werden? (Wie) Können Übergabeprozesse (Wissen, Aufgaben, Verantwortungen) in das Projekt integriert werden? Welche Akteure könnten das Erreichte aufrechterhalten? Bedarf es der Qualifizierung von lokalen Akteuren im Sinne erstrebenswerter Langzeitwirkung des Projektes? (Wie) Ist das Projekt konkret in die Verstetigungsstrategie des Quartiers eingebunden? Eine Checkliste mit Verstetigungsfragen kann für die Entwicklung, Antragstellung und Evaluation von Projekten eine hilfreiche und konkrete Maßnahme sein.

Die gezielte Auseinandersetzung mit Verstetigungsansätzen und Überleitungsprozessen in der Sozialen Stadt ist in Berlin noch immer recht jung.

Doch es gibt einen umfassenden Erfahrungsschatz, der genutzt werden kann und sollte. Für eine erfolgreiche Überleitung von Quartiersverfahren in Stadtteil- und bezirkliche Regelstrukturen gibt es nicht den einen, richtigen Weg. Doch die Erfahrungen aus Berlin und auch bundesweit haben einen entscheidenden und übertragbaren Erfolgsfaktor aufgezeigt: Verfahrensakteure, die sich gemeinsam und frühzeitig im Verfahren sowohl strategisch als auch praktisch mit Verstetigung beschäftigen, haben beste Voraussetzungen, die Überleitungsphase erfolgreich zu bewältigen und das Quartiersverfahren ohne große Brüche für den Stadtteil zu einem guten Abschluss zu bringen.

Quellenverzeichnis

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

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (2013): Gutachten Verstetigungsmöglichkeiten Berliner Quartiersmanagementverfahren, Berlin

Henkel, Knut/ Pirch, Martina (2015): Quartiersmanagement in Berlin. Integrierte Quartiersentwicklung - ein kurzer Rückblick. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 6/ Dezember 2015, S. 300-304

Jahnke, Kerstin; Stelmacher, Kerstin (2007): Verstetigung "im Sauseschritt" – Erfahrungen aus dem Quartier Helmholtzplatz/Berlin. In: Soziale Stadt, Info 21, S. 10-11

Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2011): Verstetigung integrierter Quartiersentwicklung in benachteiligten Stadtteilen in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

Quartiersmanagement Magdeburger Platz (2015): Aktionsplan 2015/2016, Berlin

Quartiersmanagement Reuterplatz (2015): Aktionsplan 2015/2016, Berlin

Quartiersmanagement Wrangelkiez (2014): Aktionsplan Verstetigung 2015, Berlin

Quartiersmanagement Sparrplatz (2015): Aktionsplan 2015/2016, Berlin

Reiter, Renate (2012): Angeschoben oder ausgebrems? Die Verstetigung in der integrierten Stadtentwicklung in der Sozialen Stadt. In: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 5.Jg., Heft 1/2012, S. 85-103

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (Hrsg.) (2015): Quartiersmanagement Wrangelkiez. Den Stadtteil gemeinsam gestalten, Berlin

S.T.E.R.N. (Hrsg.) (2007): Handlungsempfehlungen zur Verstetigung des Programms Soziale Stadt in Berlin – Erfahrungen aus dem Gebiet Helmholtzplatz, Berlin