



Finanzierung von Stadtteilprojekten – Praxiserprobte Lösungen

Dokumentation des
3. Netzwerk-Treffens

der

Landesarbeitsgemeinschaft
Soziale Stadtentwicklung und
Gemeinwesenarbeit
Baden-Württemberg

2. Dezember 2005
Fachhochschule
Heidelberg

Herausgeber:

Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit
Baden-Württemberg

Redaktion:

Clemens Back, Freiburg
Cornelia Frey, Heidelberg
Sebastian Klus, Rastatt
Gerald Lackenberger, Freiburg
Gabi Silberborth, Pforzheim
Petra Wagner, Mannheim

Kontaktadresse:

Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit
Baden-Württemberg

Gerald Lackenberger

Dr. Petra Wagner

Nachbarschaftswerk e.V.
Stadtteilbüro Haslach
Quartiersarbeit Soziale Stadt
Markgrafenstr. 13
79115 Freiburg

Sozialwissenschaftlerin/Sozialplanerin
c/o Stadt Mannheim
68149 Mannheim

Tel: 0761 / 7 67 90 05
Email: nbw-haslach@breisnet-online.de

Tel: 0621 / 2 93 93 93
Email: petra.wagner@mannheim.de

Bankverbindung:

SEB: BLZ 67 010 111 | Konto-Nr. 2 525 402 400

Mit freundlicher Unterstützung:



Rolf Seltenreich, MdL



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| <i>Gerald Lackenberger</i> Begrüßung | 4 |
| <i>Gustav Rückemann</i> Grußwort der Fachhochschule Heidelberg | 8 |
| <i>Christina Simon-Philipp</i> Grußwort des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg | 9 |
| <i>Wolfgang Antes</i> Projektfinanzierung in der sozialen Stadtentwicklung – Gut geplant zum Erfolg | 12 |
| <i>Matthias Bartscher/Klaus Köller</i> Stadtteilarbeit als Chance für neue Steuerungs- und Finanzierungsmodelle in der Kommune | 28 |
| <i>Workshop-Bericht: Rainer Zingler</i> | |
| <i>Hans-Georg Rennert</i> Vom Netzwerk zur intermediären Organisation in der Stadtteilarbeit – Das Beispiel Kommunales Forum Wedding e.V. | 52 |
| <i>Bodo Mierswa</i> Aufbau und Betrieb einer Stadtteilstiftung | 55 |
| <i>Workshop-Bericht: Thomas Rebel</i> | |
| <i>Stefan Kleiber</i> Fundraising, Social Sponsoring, Client Networking – Soziales Engagement von Unternehmen | 57 |
| <i>Workshop-Bericht: Michael Fritz/Verena Nikusch/Sven Muske</i> <i>Kommentar: Andreas Strunk</i> | |
| <i>Andreas Knoth/Christian Baier</i> Eigenmittel erwirtschaften – Geschäftsgründungen im Nonprofit-Bereich | 64 |
| <i>Workshop-Bericht: Gerlind Heckmann</i> | |
| <i>Clemens Back/Petra Wagner/Sebastian Klus</i> Synergien nutzen – Perspektiven des landesweiten Stadtteil-Netzwerks | 70 |
| <i>Gerald Lackenberger</i> Schlußwort | 73 |
| Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 3. Netzwerk-Treffens | 75 |
| Das Planungsteam des 3. Netzwerk-Treffens | 79 |

Begrüßung

Gerald Lackenberger – Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit Baden-Württemberg



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

im Namen der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit darf ich Sie und Euch recht herzlich zum dritten Landesnetzwerktreffen hier in Heidelberg begrüßen. Besonders herzlich begrüßen darf ich Herrn Prof. Dr. Gustav Rückemann als Hausherrn der Fachhochschule Heidelberg.

Bei Herrn Prorektor Professor Rückemann möchte ich mich herzlich bedanken für die Gastfreundschaft und das große Engagement der Fachhochschule, diese Tagung in dem sehr ansprechenden Ambiente der Fachhochschule möglich gemacht zu haben. Wir freuen uns, dass sie Zeit gefunden haben, bei uns zu sein und gleich ein Grußwort zu sprechen. Bitte geben Sie unseren Dank für die Unterstützung durch die Fachhochschule Heidelberg auch an die vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Hauses weiter, die in Organisation und Technik maßgeblich zum gelingenden Ablauf dieser Tagung beitragen.

Besonders bedanken darf ich mich auch bei der Städtebaureferentin im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Frau Dr. Simon-Philipp für Ihr großes Interesse an unserer Netzwerkarbeit. Leider kann sie kurzfristig aus Krankheitsgründen nicht bei uns sein und ein Grußwort des

Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg sprechen. Sie ermuntert uns aber gleichwohl, den eingeschlagenen Weg der aktiven Professionalisierung in der Stadtteilarbeit weiter zu gehen.

Herzliche Grüße ausrichten darf ich auch von Herrn Hahn und Herrn Pfeifer von der Stabsstelle für Bürgerschaftliches Engagement im Sozialministerium des Landes Baden-Württemberg. Ich freue mich, dass Herr Dr. Vandamme für das StädteNetzwerk Bürgerschaftliches Engagement heute bei uns ist.



Bitte erlauben Sie, dass ich kurz für alle Anwesenden den Rahmen unseres heutigen Treffens abstecke.

Vorher will ich aber nicht versäumen, namentlich auch Herrn Weik von der Firma Graeff Container- und Hallenbauten in

Mannheim sowie Herrn Landtagsabgeordneten Rolf Seltenreich zu begrüßen. Sie haben jeweils neben ihrer aktiven Teilnahme an dem Netzwerk-Treffen auch einen wichtigen materiellen Beitrag zum Gelingen dieser Tagung geleistet. Unser Dank als Vorbereitungsteam dieses Netzwerk-Treffens gilt schließlich auch unseren jeweiligen Arbeitgebern, die den Aufbau dieses Landesnetzwerks aktiv unterstützt haben.

Wir sind heute hier in Heidelberg bereits beim dritten Landesnetzwerktreffen der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit.



Das erste Treffen fand im Sommer 2004 auf Initiative einiger TeilnehmerInnen der Fortbildung zum Programm Soziale Stadt des Burckhardthauses in Pforzheim statt und stand unter dem Motto „Bausteine der Gemeinwesenarbeit für eine Soziale Stadt“. Etwas über 30 TeilnehmerInnen aus verschiedenen Städten Baden-Württembergs tauschten sich über grundsätzliche Fragen zum Thema Soziale Stadt und Stadtteilentwicklung aus.

Aus diesem Kreis heraus fand sich eine kleine Gruppe, die dann das nächste Treffen im April 2005 in Mannheim vorbereitete. Zum Thema „Hochschulen und Stadtteilprojekte im Dialog“ trafen sich über 50 TeilnehmerInnen.

Aus den Rückmeldungen zu diesem 2. Landesnetzwerktreffen ergab sich der Wunsch nach weiteren themenorientierten Veranstaltungen und einer weitergehenden Vernetzung der Akteure im Bereich

soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit.

Heute findet daher das 3. Landesnetzwerktreffen zum Thema „Finanzierung von Stadtteilprojekten – Praxiserprobte Lösungen“ statt.

Wir tragen damit dem Wunsch vieler TeilnehmerInnen des letzten Treffens Rechnung. Und ich denke, dass uns die hohe Teilnehmerzahl von rund 100 Anmeldungen recht gibt, hier ein viel versprechendes Thema aufgegriffen und anregende Referenten gewonnen zu haben.

Landauf, landab stehen Projekte der Gemeinwesenarbeit und der Sozialen Stadt vor ähnlichen Herausforderung: Die finanziellen Ressourcen der öffentlichen Kassen werden immer knapper. Das spüren wir Professionellen in der Stadtteil- und Quartiersarbeit mittelbar und unmittelbar. Unser Klientel sind mehrheitlich Menschen, die stark von rückläufigen öffentlichen Leistungen abhängen. Und die Finanzierung unserer professionellen Arbeit mit diesen Menschen wird auch immer schwieriger. Fast alle Kommunen können die Förderung der Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit nicht mehr im bisherigen Umfang leisten, kürzen deren Förderung oder setzen andere kommunalpolitische Schwerpunkte.

Für die Entwicklung der betroffenen Stadtteile hat das natürlich fatale Folgen, denn hier werden letztendlich diejenigen getroffen, die sowieso schon am Rande der Gesellschaft stehen und dringend Unterstützung brauchen, um nicht auf Dauer von gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen zu werden. Mit PISA haben wir es ja alle wieder gehört, in keinem anderen europäischen Land entscheidet die soziale Herkunft dermaßen über die Zukunftschancen wie in Deutschland. Wenn die Entwicklung so weitergeht, verstärkt sich der Trend einer permanenten Abwärtsspirale.

Keine Kommune, kein Land kann es sich leisten, immer größer werdende Teile der Bevölkerung im oft wahrsten Sinne des Wortes, an den (Stadt)Rand zu verdrän-

gen und sich mehr oder weniger selbst zu überlassen!

Keine Stadt, keine Gemeinde kann es sich leisten, innerstädtische Segregationprozesse soweit laufen zu lassen, bis die Schere zwischen Arm und Reich soweit geöffnet ist, dass wir Verhältnisse wie aktuell in den Banlieus von Paris bekommen!

Die soziale Stadtentwicklung setzt da an, wo der klassische Wohlfahrtsstaat mit der rückläufigen Unterstützung des Einzelnen aufhört: Wir fördern systematisch die Entwicklungs- und Emanzipationsmöglichkeiten einer gesamten Nachbarschaft! Soziale Stadtentwicklung und Stadtteilarbeit sind der Schlüssel gegen die soziale und ökonomische Abwärtsspirale und für eine nachhaltig gesicherte Zukunft des Gemeinwesens in unserem Land!

Um Missverständnisse zu vermeiden, möchte ich hier die Gelegenheit nutzen und klarstellen, dass, wenn wir hier von sozialer Stadtentwicklung oder sozialer Stadt sprechen, nicht nur das Bund-Länder-Programm „Die Soziale Stadt“ meinen.

Wir wollen den Begriff „Soziale Stadt“ weit fassen, denn soziale Stadt und somit soziale Stadtentwicklung sollte eigentlich überall sein und besonders in den Stadtteilen, die heute als benachteiligt, sozial überfordert oder Stadtteile mit besonderem Handlungsbedarf bezeichnet werden.

Mit dem heutigen 3. Landesnetzwerktreffen sollen daher drei Hauptziele verfolgt werden.

Erstens soll der Austausch über Finanzierungsmöglichkeiten für Stadtteilprojekte jenseits der Fördertöpfe der Kommunen und des Landes stattfinden. Über alternative Ressourcenakquisition haben sich schon viele Menschen den Kopf zerbrochen und zahlreiche Möglichkeiten erschlossen und ausprobiert. Damit nicht jedes Projekt der Stadtteilarbeit das Rad neu erfinden muss, sollen heute erprobte Modelle aus der Praxis vorgestellt und diskutiert werden.

Hoffentlich lässt sich das eine oder andere heute vorgestellte Modell in ein anderes Projekt übertragen. Der fachliche Austausch der Professionellen in der Gemeinwesenarbeit gewinnt in Zeiten der knappen finanziellen Ressourcen immer mehr an Bedeutung.

Zweitens haben wir zum Ziel, für die weitere Vernetzung und Verstärkung des kollegialen Austauschs einen Ort der Begegnung für die in der Stadtteilarbeit Aktiven und Interessierten zu schaffen. Der interkommunale, interdisziplinäre Dialog – gerade auch mit Beteiligung von Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Verbänden – schafft viele Synergien, die den Projekten vor Ort unmittelbar zugute kommen.



Drittens will die noch junge Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit als Lobby der Sozialen Stadtentwicklung und der Gemeinwesenarbeit wirken und auch jene für das Thema sensibilisieren, die noch nicht unmittelbar mit Stadtteilarbeit in Berührung gekommen sind.

Wir hoffen, dass durch unsere Arbeit deutlich wird: Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit sind keine Schönwetter-Veranstaltungen, die man sich nur in guten Zeiten leisten kann. Stadtteilarbeit ist auch kein Beiwerk zu investiven Maßnahmen, das nach Belieben ein- und wieder abgesetzt werden kann. Nein! Stadtteilarbeit ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, dass eine im Wandel begriffene Gesellschaft überhaupt Visionen für ein neues Miteinander entwickeln und umsetzen kann. Vor Ort, im Quartier, entwickeln

wir mit den Menschen die kreativen Potenziale, um Wirtschaften, Arbeiten und Wohnen wieder in einen verträglichen Einklang zu bringen.

Als Träger der städtebaulichen Sanierungsprogramme kommt hier insbesondere das Wirtschaftsministerium des Landes als Partner in Frage. Als ein Beispiel für eine Diskussion mit dem Wirtschaftsministerium sei hier nur die Frage nach der investiven Mittelverwendung in den Richtlinien der städtebaulichen Sanierungsmaßnahmen genannt.

In anderen Bundesländern wie NRW oder Bremen ist die Auslegung des investiven Mitteleinsatzes wesentlich weiter gefasst und lässt unter Umständen auch die Förderung von Personaleinsatz zu.

Uns ist natürlich bekannt, dass das Grundgesetz hier einen engen Rahmen setzt, aber was in anderen Bundesländern innerhalb dieses Rahmens stattfindet, könnte vielleicht auch für Baden-Württemberg in Zukunft möglich sein.

Ein weiterer Kooperationspartner der LAG könnte auch das Sozialministerium des Landes sein, denn die vielfältigen Aufgaben in der Stadtteilarbeit erfordern auch

auf der Landesebene integrative Handlungsansätze und die Bündelung sich ergänzender Programme.

Der Städte- und Gemeindetag, die Verbandsvertretungen der kommunalen und privaten Wohnungsunternehmer, die der Stadtplaner und Architekten und weitere Akteure im Bereich der Stadtentwicklung können als Ansprechpartner für die Landesarbeitsgemeinschaft von Bedeutung sein.

Dies war jetzt eine kleine Zukunftsvision, ein Ausblick auf ein gelingendes Miteinander der Akteure in der Stadtteilentwicklung, denn ist es nicht das Ziel aller Beteiligten, die nachhaltige Entwicklung der Stadtteile zu unterstützen!?

Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, in diesem Sinne wünsche ich uns allen einen regen Austausch und spannende Diskussionen und sicher auch die eine oder andere Initialzündung für neue Ansätze vor Ort!

Nun mache ich aber Platz für Herrn Prof. Dr. Rückemann und darf Sie ganz herzlich um ihr Grußwort bitten.

Grußwort der Fachhochschule Heidelberg

Prof. Dr. Gustav Rückemann – FH Heidelberg



Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser Tagung recht herzlich an unserer Hochschule.

Als Dekan des Fachbereichs Sozial- und Verhaltenswissenschaften weiß ich um die Entwicklungen in der Praxis und die Anforderungen, die an Sie alle – uns als Lehrende eingeschlossen – gerichtet sind.

Auch an der Hochschule ist der Wandel, in dem die Sozialarbeit begriffen ist, deutlich geworden durch vielfältige Kontakte mit Praxisstellen.

Wir legen großen Wert darauf, Praxis in die FH zu holen, bzw. die FH in der Praxis zu verankern, daher sind wir auch gern der Anregung gefolgt und haben die Einladung für diese Tagung ausgesprochen.

Nach unserem Selbstverständnis einer praxisorientierten Ausbildung ist ein solcher Kontakt auch wichtig für unsere Studierenden.

Das Thema ihrer Tagung "Gemeinwesenarbeit und Netzwerkentwicklung" stellt einerseits eine der drei klassischen Methoden der Sozialarbeit dar, die zwar in den letzten Jahren nicht mit der ihr gebührenden Beachtung rezipiert und gelehrt wurde. Erfreulicherweise erfährt das Thema

wieder eine neuerliche Renaissance. Andererseits ist festzuhalten, dass an unserer Hochschule das Thema Gemeinwesenarbeit eine gewisse Tradition im Lehrbetrieb hat.

Durch Tagungen wie diese erfährt diese wichtige Methode eine neuerliche Aufwertung und kann zu unserer Profilbildung beitragen. Ebenso wird es immer wichtiger, dass Sie als Akteure im Feld Sozialer Arbeit sich einer Profilbildung unterziehen, denn Professionalisierung sozialer Arbeit stellt eine zunehmende Herausforderung dar, die sie und auch wir in der Ausbildung tätigen, bewältigen müssen. Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Verlauf ihrer Tagung.



Grußwort des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg

*Dr. Christina Simon-Philipp – Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg,
Referat 54 - Städtebauliche Erneuerung*



Das Wirtschaftsministerium dankt der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit für die Einladung zum dritten Netzwerktreffen. Wir freuen uns, dass sich zahlreiche Interessierte aus Baden-Württemberg und aus anderen Bundesländern zusammengefunden haben, um sich über die Finanzierung von Stadtteilprojekten auszutauschen. Die Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit ist aus unserer Sicht ein wichtiges Netzwerk, um sich praxisorientiert über den umfassenden Handlungsansatz des Programms Soziale Stadt auszutauschen.

Im Programm Soziale Stadt ist Dank des Engagements aller Beteiligten viel erreicht worden – trotz der großen Herausforderungen, die die integrierte Herangehensweise und die notwendige ämter- bzw. ressortübergreifende Kooperation mit sich bringen. Von besonderer Bedeutung sind die Handlungsfelder Steuerung und Vernetzung sowie die Bündelung von Mitteln und Ressourcen. Vor allem Letzteres wird als „Achillesverse“ des bisherigen Programmserfolgs bezeichnet.

Auf kommunaler Ebene kann das erforderliche Engagement nicht allein von den

Planungsämtern und auf Länderebene nicht allein von den Städtebaurechtsstellen geleistet werden. Um den Erfahrungsaustausch im Programm Soziale Stadt zu unterstützen, organisieren die Programmstädte einmal im Jahr ein Treffen, bei dem Informationen über erfolgreiche Herangehensweisen und praxisorientierte Lösungen ausgetauscht werden.



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Was tun wir auf Landesebene, um den integrierten Ansatz im Programm „Soziale Stadt“ zu unterstützen? Für die Handlungsfelder, die über die städtebaulichen Aufgaben hinausgreifen, sagen die Fachressorts und sonstigen Aufgabenträger auf Landesebene den Städten und Gemeinden bevorzugte Berücksichtigung im Rahmen und nach Maßgabe der vorhandenen Förderprogramme zu. Das Procedere ist folgendermaßen: Die Anträge der Städte und Gemeinden gehen über die Regierungspräsidien beim Wirtschaftsmini-

nisterium ein. Als Bündelungsbehörden stimmen die Regierungspräsidien ihren Programmvorschlag mit den Spiegelreferaten der Fachressorts ab. Den abgestimmten Vorschlag legen sie dem Wirtschaftsministerium vor. Wir stimmen den endgültigen Vorschlag dann mit den beteiligten Ministerien ab. Diese sagen uns die bevorzugte Berücksichtigung der Soziale Stadt Gebiete im Rahmen ihrer Fachförderprogramme zu, soweit Haushaltsmittel vorhanden sind.

Wir haben eine Liste integrierbarer Förderprogramme erarbeitet, die von uns jährlich aktualisiert und an die Programmstädte weitergegeben wird. Der Bund will dieses Vorgehen aufgreifen und solch eine Liste jetzt nochmals für die Bundesprogramme zusammenstellen. Mit E&C und LOS hat der Bund zwei auf die Gebietskulisse der Sozialen Stadt abgestellte Förderprogramme initiiert, die für nicht-investitive Projekte in den Programmgebieten zunehmende Bedeutung haben.

Inzwischen können wir auf beinahe sieben Jahre „Soziale Stadt“ zurückblicken: Seit 1999 wurden in Baden-Württemberg 51 Soziale Stadt Maßnahmen in 31 Städten in das Programm „Soziale Stadt“ aufgenommen. Insgesamt wurden über 116 Mio. Euro Finanzhilfen bereitgestellt. Viele der Stadtquartiere haben sich seit der Programmaufnahme sehr positiv entwickelt.

An dieser Stelle möchte ich ein paar Worte zu den finanziellen Rahmenbedingungen und den Fördergrundsätzen der Bund-Länder-Städtebauförderung sagen. Ich denke, dass dies für alle Akteure in der Sozialen Stadt wichtig und interessant ist: Grundlage für den Einsatz der Finanzhilfen ist § 104 a Abs. 4 Grundgesetz. Demnach gewährt der Bund den Ländern – so wörtlich – „für besonders bedeutsame Investitionen“ Finanzhilfen. Die Landesmittel für die Kofinanzierung der Bundesmittel kommen in Baden-Württemberg aus dem sog. Kommunalen Investitionsfonds (KIF). Es handelt sich dabei um Mittel, die kraft Gesetzes den Gemeinden für – wie es der Name schon sagt – Investitionen zustehen. Das heißt die Mittel aus dem KIF

sind, gesetzlich und haushaltsmäßig für kommunale Investitionen zweckgebunden (Finanzausgleichsgesetz, Landeshaushalt, Städtebauförderungsrichtlinien).

Förderfähig sind auf dieser Grundlage grundsätzlich nur investive Kosten sowie nicht-investive Kosten in gebietsbezogenen Erneuerungs- und Entwicklungsmaßnahmen, wenn die Kosten in einem Kausalzusammenhang zu der städtebaulichen Investition stehen, z.B. Planungskosten, Öffentlichkeitsarbeit, Leistungen von Trägern und anderen Beauftragten. Aus der Städtebauförderung werden investive Maßnahmen in den Bereichen Stadtteilen, lokale Wirtschaft, Quartierszentren, Wohnen, Wohnumfeld und Ökologie, soziale, kulturelle und bildungsbezogene Infrastruktur sowie das vor Ort tätige Quartiersmanagement gefördert. Nicht förderfähig aus der Stadterneuerung sind z.B. Personalausgaben der Gemeinden.

Wie geht es mit dem Programm Soziale Stadt weiter? Die Rahmenbedingungen sind grundsätzlich positiv: Die Stadterneuerung wird auch in Zukunft einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Die am 11. November 2005 vorgelegte Koalitionsvereinbarung kann aus Sicht der Städtebauförderung insgesamt positiv bewertet werden: Das bisherige Ministerium für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen wird umgetauft in „Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung“. Die Stadtentwicklung rückt damit erstmals in den Namen des Ministeriums auf. Unter der Überschrift „Stadtentwicklung als Zukunftsaufgabe“ heißt es in der Koalitionsvereinbarung: „Das Programm Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt – wird von den Städten intensiv genutzt. Es wird auch weiterhin dazu beitragen, Stadtquartiere zu stabilisieren und die Eigeninitiative der dort lebenden Menschen durch ihre Beteiligung an Entscheidungen vor Ort zu stärken.“ Das Programm wird demnach inhaltlich voll und ganz bestätigt und der Bund wird sich bemühen, die Bündelung mit Fördermöglichkeiten anderer Ressorts deutlich zu verbessern.

Die finanzielle Ausstattung des Programms Soziale Stadt ist positiv zu bewerten: Das Bewilligungsvolumen für das Programmjahr 2006 beträgt rund 70,4 Mio. € für alle Länder. Davon entfallen auf Baden-Württemberg rund 8,6 Mio. €. Mit der Kofinanzierung des Landes beträgt das Programmvolume 17 Mio. €. Hiervon werden 2006 insgesamt zwölf Maßnahmen gefördert, davon neun Neumaßnahmen und drei Fördererhöhungen. Am 22. Februar 2006 hat das Bundeskabinett beschlossen, dass das Programm Soziale Stadt im Jahr 2006 um weitere 40 Mio. Euro für Modellprojekte aufgestockt werden soll (davon 32 Mio. für die alten Bundesländer).

Nicht zuletzt die Auseinandersetzungen in Frankreich haben dazu geführt, dass die Bedeutung sozial stabiler Stadtquartiere in den Fokus rückt. Im Februar 2006 hat die Landesregierung eine „Woche der sozialen Integration Jugendlicher“ veranstaltet, bei der die Bedeutung des Programms Soziale Stadt für die nachhaltige Aufwertung benachteiligter Stadtquartiere deutlich hervorgehoben wurde. Durch die Förderung von Investitionen in die stadtteilbezogene Infrastruktur insbesondere für Kinder und Jugendliche, die Gebäudesubstanz und das Wohnumfeld sowie begleitende nicht investive Maßnahmen aus den Bereichen Sprachförderung, Jugendarbeit,

Berufsqualifizierung und bürgerschaftliches Engagement kann die gesellschaftliche Integration nachhaltig unterstützt werden. Die Lebensbedingungen in den geförderten Programmgebieten können insgesamt verbessert und Stigmatisierungen reduziert werden.

In Zukunft wird die Erfolgskontrolle in der Stadterneuerung eine größere Bedeutung einnehmen. Die Finanzhilfen sollen in allen Städtebauförderungsprogrammen hinsichtlich ihrer Verwendung in regelmäßigen Zeitabständen überprüft werden. Da die Soziale Stadt als lernendes Programm angelegt ist und ihr als Experimentierfeld mit modellhaften Ansätzen eine besondere Bedeutung zukommt, ist die Evaluation hier besonders wichtig. In Baden-Württemberg soll die Erarbeitung der Evaluation überschaubar bleiben, es dürfen keine Datenfriedhöfe entstehen und die Programmstädte sollen einen optimalen Nutzen aus der Evaluation ziehen können.

Ein intensiver Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den beteiligten Kommunen, den Ländern und dem Bund kann den Erfolg des Programms maßgeblich unterstützen. Insofern freue ich mich, dass mit der Landesarbeitsgemeinschaft ein neues Forum hinzugekommen ist, das den Erfahrungsaustausch in der Stadtteilentwicklung unterstützt.

Projektfinanzierung in der sozialen Stadtentwicklung – Gut geplant zum Erfolg

Wolfgang Antes – Geschäftsführer Jugendstiftung Baden-Württemberg



Z wie Zielsetzung¹

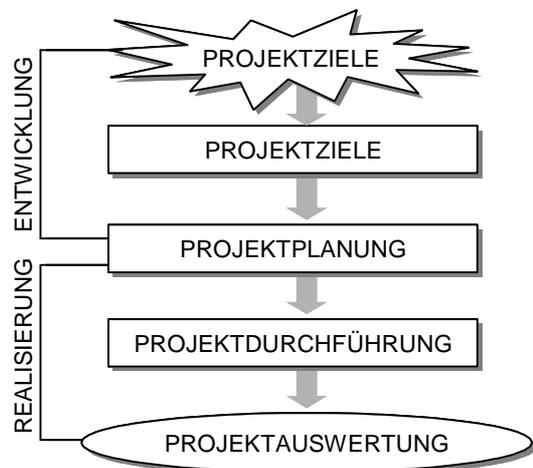
Ziele richtig setzen

Es ist leicht gesagt, manchmal aber schwer getan: Die Ziele eines Projektes müssen klar und verständlich formuliert sein. Wird diese Binsenweisheit missachtet, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt. Ohne eindeutiges Ziel ist bekanntlich jeder Weg der richtige. Daraus folgt, dass eine präzise Zielformulierung die Richtung angibt, in die geplant werden muss.

Gleichzeitig sind Ziele die Kriterien für die Erfolgskontrolle, ohne die eine Beurteilung der Projektergebnisse unmöglich wird. Das bedeutet, dass Ziele so zu formulieren sind, dass deren Überprüfbarkeit ohne allzu großen Aufwand möglich ist. In der Praxis wird dieser Grundsatz leider immer

¹ Eine ausführliche Darstellung der hier skizzierten Methoden finden Sie in dem Handbuch *Projektarbeit für Profis*, zu beziehen bei der Jugendstiftung Baden-Württemberg für €20. Email: Info@jugendstiftung.de oder direkt im shop unter www.jugendstiftung.de oder per Fax: 07042-83 17 - 40

wieder verletzt, was nicht nur mögliche Geldgeber verärgert, sondern die künftige PR-Arbeit ungemein erschwert.



Ein einfaches Beispiel hierzu: Die Bürgerinitiative „Lebendige Südwest-Stadt“ möchte ein Bürgerhaus errichten. Als Projektziel wird genannt „Lebensqualität durch Geselligkeit“ für die Südweststadt, was durch besagtes Bürgerhaus umzusetzen sei. Rein analytisch gedacht lässt sich Lebensqualität ganz unterschiedlich verwirklichen: durch weniger Autoverkehr, mehr Grünflächen, mit Straßencafés etc. So kommt es dann bei der ersten Besprechung mit Gemeinderäten zu heftigen

Auseinandersetzungen. Es wird darüber gestritten, was denn Lebensqualität sei, anderen Stadtteilen ginge es ja schließlich schlechter, die örtlichen Vereine würden doch genug bieten, wobei ein Bürgerhaus natürlich grundsätzlich keine schlechte Sache sei. Eben deshalb sollte „das Bürgerhaus als Ort der Begegnung“ als Projektziel genannt werden. Dass damit die Lebensqualität im Stadtteil verbessert werden soll, darf natürlich bei der späteren PR-Arbeit behauptet werden. Als Projekt-

ziel taugt diese Aussage jedoch wenig, da ihre Überprüfbarkeit komplizierte wissenschaftliche Untersuchungen in Gang setzen würde, die dem ganzen Vorhaben unangemessen wären. Also: Wer sich eigenen Erfolg selbst organisieren will, möge als erste Voraussetzung nur Ziele nennen, die mit angemessenem Aufwand überprüfbar sind. Alles andere wird sonst zur Geschmacksache, und Geschmäcker sind bekanntlich verschieden.

WAS WÄRE WENN ?

- Wer oder was könnte uns bei der Zielerreichung besonders behilflich sein? ...
- Wer oder was könnte dem Projektziel oder einzelnen Zielsetzungen besonders gefährlich werden? ...
- Das schlimmste, was uns passieren kann, wenn wir das Projektziel nicht erreichen, ist ...

Vorsätze, Wünsche und Absichten dürfen nicht mit Zielen verwechselt werden. Hierzu drei Beispiele:

1. Ein Wunsch

Die Anwohner einer Hauptstraße leiden seit Jahren unter dem Verkehrslärm. Eine Verlegung der Autoströme ist nahezu ausgeschlossen. Dennoch wünschen Sie sich eine Verkehrsberuhigung.

2. Eine Absichtserklärung

Eine Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern nimmt sich in der Neujahrsnacht vor, nächstes Jahr etwas gegen den Verkehrslärm zu tun (unklar bleibt, was das sein soll, wer es macht und was überhaupt bewirkt werden soll).

3. Eine Zielformulierung

Herr Müller sagt, er werde versuchen, über die Mehrheitsfraktion im Stadtrat ein Nachtfahrverbot für LKW zu erreichen. Außerdem werde er regelmäßig beim Landratsamt Geschwindigkeitskontrollen anmahnen. Alle Anwohner sind aufgerufen ihre PKW so zu parkieren, dass der Durchgangsverkehr, insbesondere nachts durch die Verengung der Straßenbreite, sich verlangsamt.

(Hier sind Maßnahmen und Ziele klar benannt.!)

Ziele, gut sortiert

Genau so wichtig wie die Formulierung des Projektzieles ist es, eine übersichtliche Zieldifferenzierung vorzunehmen. Was ist damit gemeint? Jedes Ziel besteht aus einer bestimmten Anzahl von Teilzielen. Lautet das Projektziel „Errichtung eines Bürgerhauses“, lassen sich damit mannigfaltige Vorstellungen, Bestrebungen und Interessen verbinden. Diese gilt es schriftlich zu bestimmten und in eine Systematik zueinander zu bringen. Dabei hat sich in der Praxis folgendes Verfahren bewährt: Alle Zielvorstellungen, die zum Beispiel mit einem Bürgerhaus verbunden sind, werden auf Papierkärtchen geschrieben. Es fallen Nennungen wie: Errichtung einer Kegelbahn, Aufbau einer Mutter-Kind-Gruppe, Ausstattung eines Musikraums, Durchführung von Sozialberatung, Bepflanzung einer Blumenterrasse usw. Anschließend werden die Nennungen nach mittelfristigen Rahmenzielen und kurzfristig umsetzbaren Ergebniszielen sortiert. Den entsprechenden Rahmenzielen sind dabei die geeigneten Ergebnisziele zuzuordnen. Was „mittelfristig“ und was „kurzfristig“ bedeutet, muss bei jedem Projekt von der Projektleitung neu bestimmt werden. Bei einem dreijährigen Projekt ist es sinnvoll, alle Teilziele, deren Verwirklichung länger als ein Jahr dauert, als mittelfristige Rahmenziele zu definieren. Alles was in kürzerer Zeit umsetzbar ist, gilt als Ergebnisziel. Mit dieser Methode lässt sich ohne großen Zeitaufwand eine Zielpyramide erstellen: an der Spitze das Projektziel, gefolgt von Rahmenzielen und diese

wiederum definiert durch Ergebnisziele. Es wird rasch sichtbar, ob in Teilbereichen Lücken bestehen. Diese sind bei einer weiteren Zielbestimmung (Brainstorming) zu schließen. Wichtig ist, dass in dieser Projektphase Zielvorstellungen nicht durch „Machbarkeitsbedenken“ gebremst werden. Es geht zunächst darum, möglichst originelle Ideen freizusetzen, über deren Realisierung zu einem späteren Zeitpunkt gestritten wird. Das „Brain-writing“ eignet sich bestens zur Durchführung der Zieldifferenzierung. Jede Person schreibt hierzu in acht Minuten (nicht länger) Zielsetzungen auf je ein Kärtchen.

Eine gut gemachte Zieldifferenzierung bietet einen raschen Überblick über das Gesamtvorhaben, ist wesentlicher Bestandteil einer Konzeption und schafft die nötige Transparenz für den weiteren Fortgang der Projektplanung. Nachdem die Zielsetzungen und Zieldifferenzierungen vorliegen, sollte eine grobe Machbarkeitsstudie durchgeführt werden. Dazu ist es eventuell nötig, ein oder zwei externe Experten zu befragen, die in etwa den finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcenaufwand schätzen. Diese Aufgabe können natürlich auch Projekte übernehmen, die bereits Ähnliches umgesetzt haben. Wenn grundsätzlich grünes Licht erscheint, ist es unerlässlich mit allen am Projekt Beteiligten eine Zielvereinbarung zu treffen.

Zweck dieser Vereinbarung ist es, alle Beteiligten auf ein gemeinsam ausgehandeltes Ziel festzulegen, über dessen Inhalte jeder informiert ist.

Formulieren Sie Ziele so, dass Sie die Erreichung Ihres Zieles möglichst ohne Interpretationsstreit kontrollieren können.

Vermeiden Sie negative Zielformulierungen wie „gegen Ausgrenzung“. Für Toleranz, für Gemeinschaft, für gegenseitige Hilfe sind die besseren Formulierungen.

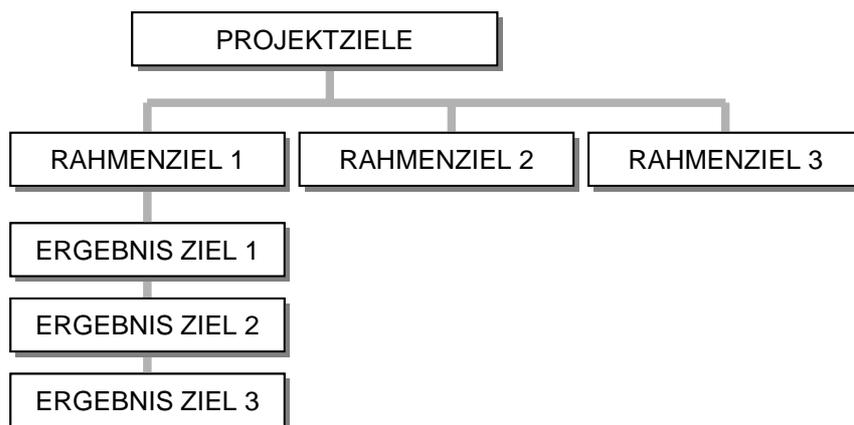
Ziele sind die Richtschnur und der Maßstab für alle weiteren Projektaktivitäten. Ziele stellen immer künftige Zustände dar, die angestrebt werden. Denken Sie an das von Ihnen geschilderte Projektvorhaben zurück.

Führen Sie eine kleine Zieldifferenzierung durch und nennen Sie dabei Zielsetzungen, die ohne größeren Aufwand überprüfbar sind.

Das Projektziel ist komplex und gibt die globale Richtung vor.

Die Rahmenziele beschreiben den Inhalt des Projektziels genauer und werden mittelfristig verwirklicht.

Die Ergebnisziele beschreiben Teilaspekte der Rahmenziele und lassen sich kurzfristig umsetzen.



Überprüfen Sie die Qualität Ihrer Zielformulierungen und Zielsetzungen: Was ist bereits erledigt, was ist noch zu verbessern?

Checkliste

Die Ziele sind in der Zielvereinbarung:

| | <i>erledigt</i> | <i>zum Teil erledigt</i> | <i>noch zu tun</i> |
|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| schriftlich festgehalten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| klar und verständlich | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| widerspruchsfrei | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| realisierbar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| allen Beteiligten bekannt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| von allen Beteiligten akzeptiert | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| zeitlich fixiert | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



P wie Projektplanung

Wer mit einer Projektplanung beginnt, hat mit erheblichen Unsicherheitsfaktoren zu kämpfen. Die Planung bekannter und routinierter Betriebsabläufe ist im Vergleich hierzu recht einfach, da Erfahrungswerte vorliegen. Diese sind für eine Projektplanung nur begrenzt vorhanden, da mit Projekten per definitionem Vorhaben verwirklicht werden, die außerhalb von Betriebsroutine liegen. Eine Projektplanung gewinnt damit oftmals den Charakter einer Prognose, die auf mehr oder minder genauen Schätzungen beruht. Es klingt paradox: je unsicherer die Faktenlage, desto wichtiger die Planung. Nur dadurch wird allen Beteiligten deutlich, worauf sie sich einlassen, wo wesentlichen Risiken liegen und wie Abweichungen von vorgegebenen Zielen am ehesten erkannt werden können.

Grundsätzlich ist die inhaltliche Planung und die Kostenplanung voneinander zu unterscheiden. Beide sind natürlich in der Praxis eng miteinander verflochten, sollten aber zunächst getrennt dargestellt werden.

Der Projektstrukturplan

Es versteht sich von selbst, dass vor Planungsbeginn das Projektziel klar bestimmt werden muss. Ist dies geschehen, empfiehlt es sich, einzelne Teilaufgaben zu bestimmen, die während des Projektablaufs anfallen (z.B. PR-Arbeit, Fundraising

etc.). Mit diesem Arbeitsschritt erhält der Projekttablauf eine erste Strukturierung.

Der Projektstrukturplan gliedert ein Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete, um ein möglichst effizientes Maß an Transparenz zu schaffen. Der Trick dabei ist, dass jede Teilaufgabe (TA) solange gegliedert wird, bis sie in Arbeitspakete (AP) aufgeteilt ist. Ein Arbeitspaket ist dabei eine Aufgabenstellung, die ein Mitarbeiter aufgrund seiner Qualifikation, Erfahrung und Motivation ohne weitere Gliederung selbständig bewältigen kann. Von diesen drei Faktoren hängt es natürlich ab, was als Arbeitspaket oder noch als Teilaufgabe angesehen wird. An dieser Stelle ist die Erfahrung und Kompetenz des Teams gefragt.

Ein Beispiel:

Marion Müller übernimmt für das Projekt „Wohnortnahe Kinderbetreuung“ alle notwendigen PR-Aktivitäten. Dieses Arbeitspaket wird ihr zugeordnet. Im Projekt „Kinder und Jugendzirkus Simalabim“ hingegen ist PR-Arbeit eine Teilaufgabe, die sich in die Arbeitspakete Medienarbeit und persönliche Außenkontakte aufgliedert, da die Zusammensetzung der Projektgruppe und deren zeitliche Ressourcen diese Aufteilung sinnvoll macht.

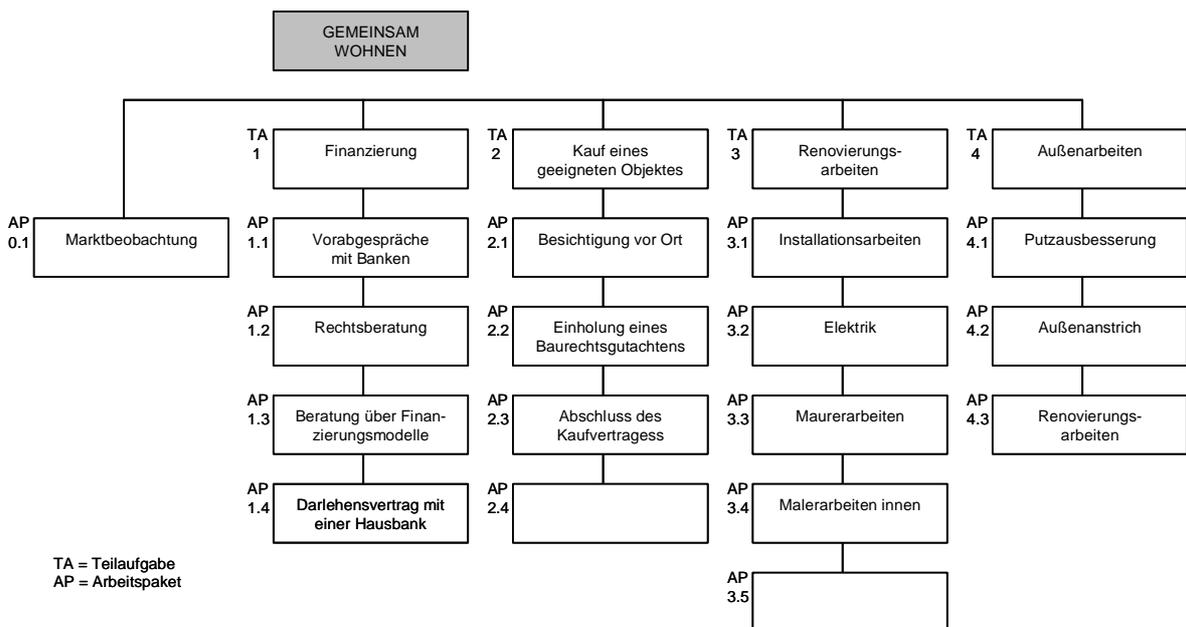
Durch den Projektstrukturplan entstehen mehrere Ebenen, je nach Komplexität der Aufgabenstellung. Es versteht sich von selbst, dass erst eine Ebene durchdacht sein muss bevor die nächste in Angriff genommen wird. Auch hier gilt: die Planung muss so genau wie nötig erfolgen, d.h. durch knappe und präzise Bestimmungen überflüssige Zergliederungen vermeiden. Transparenz wird zwar durch Information hergestellt. Information ist jedoch ein bewährtes Mittel, den Zweck den sie verfolgt zu zerstören. Die Dosierung ist entscheidend. Deshalb wird der Grad der Detaillierung mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom aktuellen Projektstatus abnehmen. Für ein auf zwei Jahre angelegtes Projekt reicht es deshalb aus, die nächsten sechs Monate klar zu strukturieren. Alles weitere wird grob skizziert.

Das Arbeitspaket

Für Projekte, die innerhalb von größeren Organisationen durchgeführt werden, lohnt es sich, ein Formular für das Arbeitspaket zu erstellen. Alle beschriebenen Arbeitspakete stellen praktisch eine Art Pflichtentwurf des Projektes dar. Jedes Arbeitspaket muss von der Projektleitung genehmigt werden.

| | | |
|--|---------------------|-------------|
| Bereich | Projekt-Bezeichnung | Projekt-Nr. |
| | Kurztitel | |
| AP-Bezeichnung | | AP-Nr. |
| AP-Start | AP-Ende | |
| Anzahl der Arbeitsstunden | | |
| Sachkosten + Personalkosten = Gesamtkosten: | | |
| Beschreibung | | |
| Ergebnisse | | |
| Projektleitung | | |
| Name: Datum: Unterschrift: | | |
| Anlagen <input type="checkbox"/> Terminplan <input type="checkbox"/> Kostenplan <input type="checkbox"/> Sonstiges | | |

Für das Projekt „Gemeinsam wohnen“ könnte der Strukturplan wie folgt aussehen:



Erstellen Sie für Ihr Projektvorhaben einen Projektstrukturplan!

Kontrollieren Sie das Ergebnis Ihres Strukturplanes anhand folgender Fragen:

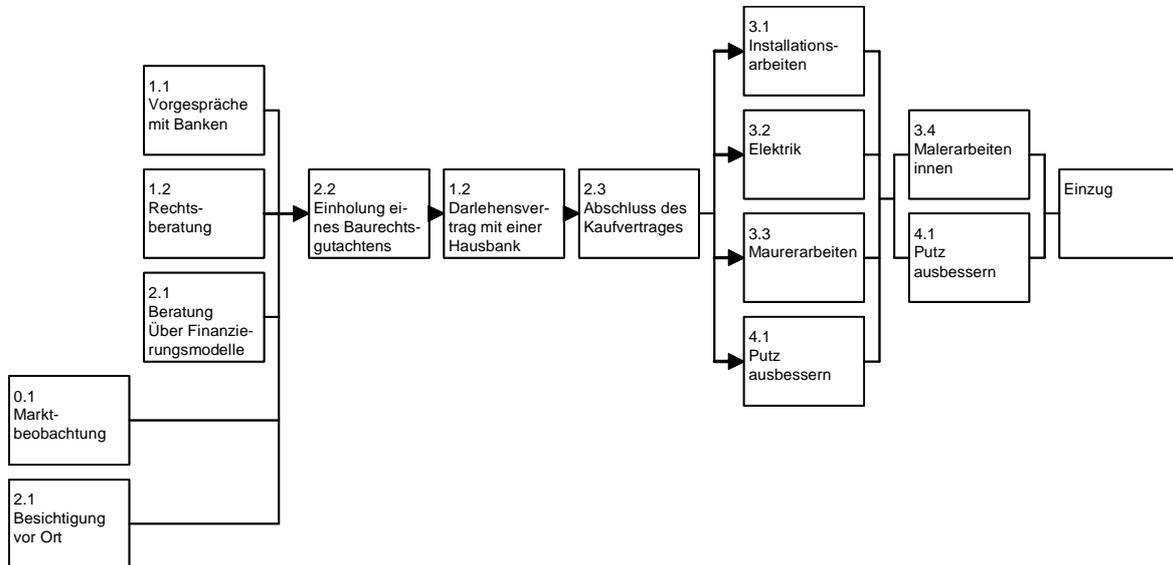
| | ja | teilweise | ungenügend |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ist die Gliederung richtig und logisch? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führt die Bearbeitung aller Arbeitspakete zum vollständigen Projekt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Können die jeweiligen Arbeitspakete den einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe zugeordnet werden? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ist jedes Arbeitspaket bezüglich der zu erbringenden Leistung klar genug bestimmt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haben Sie den finanziellen und zeitlichen Arbeitsaufwand pro Arbeitspaket grob geschätzt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Planen mit Methode

Planen heißt, das künftige Handeln im Projekt zu durchdenken und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das geforderte Ziel zu erreichen. Grundsätzlich gilt, dass die Planungsmethoden dem Projekt anzupassen sind, und nicht das Projekt den Planungsmethoden. Ein Projekt ist das Gegenteil eines standardisierten Vorgangs. Deshalb ist es ein Grundwiderspruch, standardisierte Planungsmethoden für unterschiedliche Projekte anwenden zu wollen. Es ist Aufgabe der Projektleitung über ein Repertoire von Planungsmethoden zu verfügen, die für das jeweilige Vorhaben angemessen eingesetzt werden. Der Planungsprozess selbst ist Bestandteil des gesamten Projektes. Je nach Projektgröße muss für die Projektplanung bereits mit personellen und finanziellen Aufwand kalkuliert werden, denn Planung ist keine Nebensache sondern, eine Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit.

Der Ablaufplan

Mit dem Projektstrukturplan steht fest, was alles getan werden muss. Es gilt jetzt fest-



zulegen, in welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete angepackt werden. Es entsteht ein Projektablaufplan.

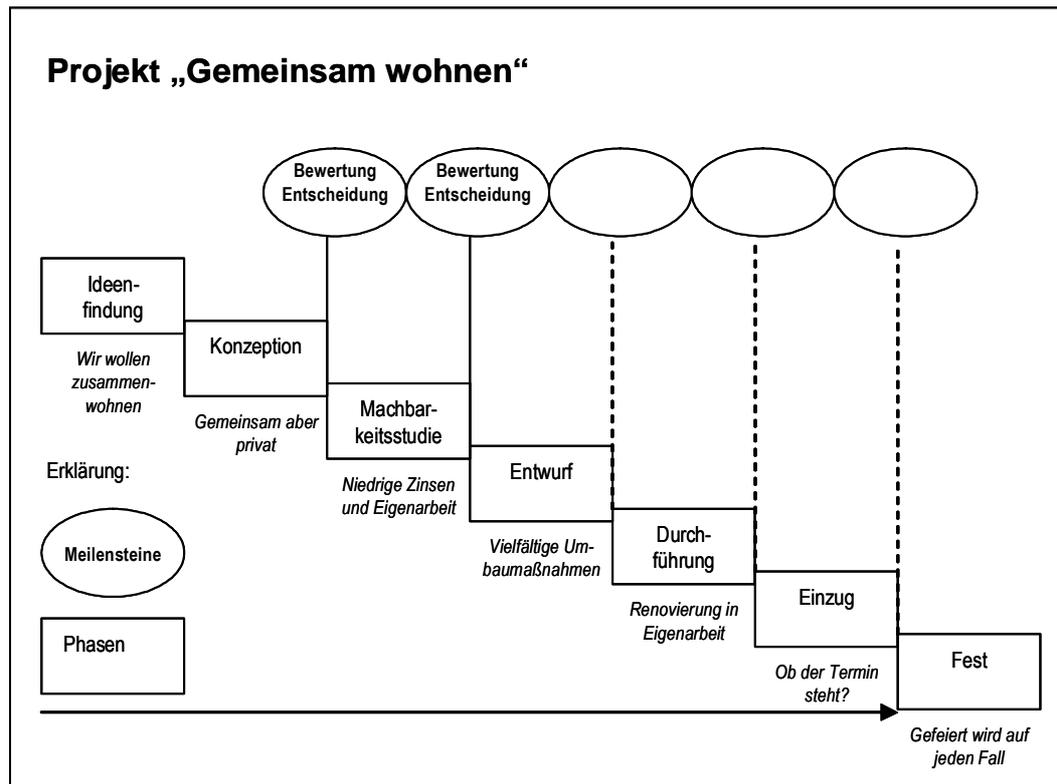
Wenn Sie diesen Ablaufplan betrachten, werden Sie feststellen, dass bestimmte Arbeitspakete auch anders zugeordnet werden können. Aber die Projektgruppe hat beschlossen, Besichtigungen vor Ort zuerst durchzuführen, um ein Gespür für das richtige Objekt zu bekommen. Die wesentlichen Renovierungsarbeiten können z.B. alle gleichzeitig durchgeführt werden, da genügend Leute vorhanden sind.

Sie merken: Bei der Ablaufplanung sind verschiedene Varianten möglich. Wichtig ist die Einigung im Projektteam auf einen verbindlichen Ablauf.

Meilensteine

Der Weg bis zum Projektziel ist oft lang und steinig. Hier gilt es ein probates Mittel

einzusetzen, welches eventuelle Durstrecken verkürzt. Lassen Sie den gesamten Ablauf des Projektes vor ihrem geistigen Auge Revue passieren und überlegen Sie, wo natürliche Zäsuren oder Abschnitte liegen. Diese Abschnitte (z.B. das Ende einer PR-Kampagne für ein Kulturhaus) sind sogenannte Meilensteintermine. Ein wichtiger Abschnitt des gemeinsamen Weges wurde zurückgelegt, ein Teilziel verwirklicht oder eine Aktion innerhalb des Projektes abgeschlossen. Dies ist unbedingt Anlass für Reflexion und die Überprüfung der Folgeplanung – und allemal Anlass genug, sich selbst etwas Gutes zu gönnen. Feiern Sie im Projektteam, gewöhnen Sie sich an, ebenso gründlich über Erfolge zu sprechen wie sie sonst mit der notwendigen Gründlichkeit Schwierigkeit analysieren. Setzen Sie Meilensteine!



Der Projektauftrag

Engagierte Kolleginnen und Kollegen in sozialen Organisationen passiert es immer wieder, dass Projekte begonnen werden ohne dass die vorgesetzte Ebene entscheidend einbezogen wird. Das hängt vielleicht damit zusammen, dass dort keine Entscheidungen zu erwarten sind oder aber das Entscheidungsverfahren nicht kalkulierbar ist. Dennoch gilt: kein Projekt ohne eindeutigen Projektauftrag. Dieser Grundsatz ist wichtig für die Absicherung aller Beteiligten im Falle eines Scheiterns des Vorhabens aber auch im Falle eines Gelingens, wenn es darum geht, wem der Erfolg zugerechnet wird. Machen Sie deshalb Projekte "entscheidungsreif". Formulieren Sie klar das Ziel, legen Sie einen groben Strukturplan bei (Teilaufgaben mit Meilensteinen) und versehen Sie das ganze mit einer Kostenschätzung und Risikoabwägung. Lassen Sie sich diesen Entwurf unterschreiben.

Denn ab jetzt handeln sie *expressis verbis* im Auftrag der Geschäftsleitung mit klar definierten Zielen.

Der Projektterminkalender

Grundsätzlich gilt: jedes Projekt benötigt sein individuelles Planungsinstrument. Kein Projekt ist wie das andere, also müssen auch die Planungsverfahren angepasst werden – und nicht umgekehrt.

Wenn sie zwei bis drei dieser Faktoren bejahen müssen, sind Sie praktisch gezwungen, im Interesse eines gelingenden Projektes für eine gut ausgearbeitete Planung im Sinne eines Projektstrukturplanes zu sorgen. Haben Sie das Glück in einem eingespielten Team von 3 – 4 Personen zu arbeiten, mit einem relativ gesicherten Projektbudget und Aufsichtsgremien, die

ausschließlich an der Ergebnisdarstellung und Ergebnissicherung des Projektes inte-

ressiert sind, dann mag es genügen, mit einem Projektterminkalender zu arbeiten.

| Nr. | Arbeitspaket | Verantwortlicher | von | bis | Stunden |
|-----|--------------|------------------|-----|-----|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Kostenplanung

Wenn für jedes Arbeitspaket die benötigten Arbeitsstunden geschätzt werden und die Sachkosten einigermaßen erfasst sind, ergibt sich für die weitere Planung ein unschätzbares Steuerungsinstrument. Sie wissen nicht nur ziemlich genau, wie viel

Arbeitsstunden ihr Projekt insgesamt "verbrauchen" wird und wie hoch die Gesamtkosten sind, sondern auch wann diese Kosten anfallen, da ja Anfangs- und Endzeitpunkt jedes Arbeitspaketes definiert ist. Es entsteht eine Liquiditätsplanung, die aufzeigt, wann welcher Mittelabfluss zu erwarten ist.

| | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Folgende Faktoren sind bei der Auswahl der Planungsinstrumente wichtig: | | |
| | Ja | nein |
| Das Projektteam ist relativ groß (8 bis 19 Personen) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Projektteam arbeitet das erste Mal zusammen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der aktuelle Projektstatus muss jederzeit präsentierbar sein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aufsichtsgremien müssen regelmäßig informiert werden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Vorhaben ist komplex (Zeitdauer 2 – 3 Jahre) und mit erheblichen finanziellen Risiken behaftet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Projektfinanzierung²

Projektfinanzierungen sind komplex und vielschichtig, da meist keine Regelförderungen zur Verfügung stehen. Der Zeit-

aufwand, gerade auch für ehrenamtlich Engagierte, ist enorm.

Mit dem Handbuch **Finanzierungswissen für Projekte** erhalten Sie eine Einführung in die wichtigsten Fördermöglichkeiten für Projekte und Hinweise, was Sie bei Ihrer Projektkonzeption und bei der Projektantragstellung beachten müssen. Wir möchten, dass Sie hier rasch zu Ergebnissen

² Auszug aus dem Medienset *Projektfinanzierung für Profis*

kommen und damit wichtige Zeit sparen, die Ihrer „eigentlichen“ Projektarbeit zu Gute kommt. Im Ergebnis kann das auch bedeuten, dass Sie effizient feststellen, welche Förderarten für Ihr Projekt nicht geeignet sind – und welche Fördermöglichkeiten zu Ihrem Erfahrungshintergrund oder zu einzelnen Projektinhalten passen.

Von fachlich kompetenten Autorinnen und Autoren erhalten Sie mit Praxisbeispielen und Checkpoints aufbereitete Informationen darüber, wie Sie die Zusammenarbeit mit Stiftungen und Sponsoren gestalten, wie EU-Förderprogramme strukturiert sind und wie Sie mit dem Finanzamt Geld sparen können.

In der Datenbank **Financial Pool** finden Sie rasch und zuverlässig Förderstiftungen, Förderpreise, EU-Programme und Netzwerke mit Förderbeispielen, allen notwendigen Kontaktadressen und weiterführenden Links.

Mit der Software **Projektmanager** erhalten Sie für 24 Monate kostenlos die Möglichkeit, Ihre Projekte zu planen und zu

steuern. Sie benötigen hierzu lediglich einen PC mit Internetanschluss. Im Kapitel Projektmanager sind im Schnellverfahren nochmals die wichtigsten Begriffe aus dem Band „Projektarbeit für Profis“ genannt.

Kosten total

Berechnen oder schätzen Sie alle Kosten, die für die gesamte Projektdauer anfallen. Berücksichtigen Sie insbesondere auch Kosten, die durch einen eventuell vorhandenen Träger abgedeckt sind. Kalkulieren Sie auch solche Kosten, für die zunächst keine „liquiden“ Forderungen bestehen – etwa Planungskosten oder Teamsitzungen. Jede Stunde kostet hier pro Person etwa 25,- Euro (Minimum!) Der folgende einfache Kostenplan (Teil A) besteht aus den einzelnen Ausgabenarten und den daraus entstehenden Kosten. Komplettieren Sie die Auflistung für Ihr Projekt.

Ein Tipp: Begrenzen Sie die Ausgabenarten auf max. 10 Positionen. Damit bleibt die Übersicht gewahrt.

Gesamtkostenplan Teil A

| Ausgabenart | Betrag in Euro |
|---------------------------|----------------|
| Personal | |
| Honorare | |
| Büromaterial | |
| Mieten | |
| Versicherungen | |
| Öffentlichkeitsarbeit | |
| Investitionsanschaffungen | |
| | |
| | |
| | |
| Gesamt | |

Versuchen Sie jetzt aufgrund Ihres aktuellen Kenntnisstandes die Projektkosten für die nächsten 12 Monate zu kalkulieren. Sie erkennen damit auf einen Blick den

monatlichen Mittelabfluss. Markieren Sie den Zeitpunkt, bis wann ein Projektabbruch praktisch kostenneutral wäre, bis wann vertretbare Kosten abgeschrieben

werden können und ab welchem Zeitpunkt (point of no return) keinesfalls mehr ein

Abbruch in Frage kommt.

Gesamtkostenplan Teil B

| Ausgabenart | Betrag in Euro | | | | | | | | | | | |
|---------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mrz | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dez |
| Personal | | | | | | | | | | | | |
| Büromaterial | | | | | | | | | | | | |
| Mieten | | | | | | | | | | | | |
| Investitionen | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Gesamt | | | | | | | | | | | | |

Finanzierung im Profil

Möglichkeiten der Projektfinanzierung

Sie sehen hier eine Aufstellung der wich-

Erstellen Sie ein Finanzierungsprofil!

igsten Arten der Projektfinanzierung. Überlegen Sie, welche für Ihr Projekt in Frage kommen und wie hoch ungefähr der Anteil (in Prozent) an der Gesamtfinanzierung des Projektes sein könnte.

| | ja | nein | Anteil in % geschätzt | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| Bankkredit | <input type="radio"/> |
| Sponsoring | <input type="radio"/> |
| Spenden | <input type="radio"/> |
| Stiftungen | <input type="radio"/> |
| selbst erwirtschaftete Mittel | <input type="radio"/> |
| kooperative Vernetzung | <input type="radio"/> |
| öffentliche Förderung | <input type="radio"/> |
| – Kommune | | | | | | | | | | | | | | | |
| – Land | | | | | | | | | | | | | | | |
| – Bund | | | | | | | | | | | | | | | |
| – Europäische Union | | | | | | | | | | | | | | | |

Checkpoint Einnahmen

Hier finden Sie einen Vorschlag für die Darstellung Ihrer Einnahmeseite im Projekt. Beachten Sie die Zeile „Finanzierungslücke“. Diese ist für Sie intern gedacht. Manche Stiftungen schätzen diesen Hinweis als seriöse Kalkulation, falls tat-

sächlich eine Finanzierungslücke besteht. Die noch ausstehenden Einnahmen ergeben sich vielleicht im Laufe des Projektes und sind im Rahmen einer Risikofinanzierung zu verkräften. Öffentlichen Geldgebern ist dieser Begriff in der Regel fremd – und hier deshalb zu vermeiden.

| Erträge Welche Einnahmen stehen zur Verfügung bzw. sind vorgesehen? | in Aussicht: EURO | bisher bewilligt: EURO |
|--|----------------------|---------------------------|
| 1. EU-Mittel: 2. Bundes- / Landesmittel: 3. von kommunalen Stellen: 4. von Stiftungen: 5. Spendeneinnahmen: 6. weitere Mittel: 7. selbsterwirtschaftete Mittel: 8. finanzielle Eigenleistungen: 9. Finanzierungslücke: | ▼ | ▼ |
| | + | = |
| zusammen: | | |

**Projekt-
gesamtsumme**

Der sichere Weg:

15 Schritte zum Projektantrag – Step in³

³ *Step in* ist eine interaktive Software zur Erstellung von Projektkonzeptionen und Projektanträgen. Die Beantwortung von 15 Leitfragen, die jeweils mit zwei Praxisbeispielen hinterlegt sind, führt zu einem vollständigen Projektantrag oder einer kompletten Projektkonzeption. Das gilt für den inhaltlichen und für den finanziellen Teil eines Projektes. Als Gestaltungsmerkmale können eigene Fotos oder Logos eingebaut werden. Step in finden Sie unter www.jugendnetz.de und dort in der Finanzierungsdatenbank Baden-Württemberg.

Die Finanzierungsdatenbank Baden-Württemberg unter www.jugendnetz.de bietet als landesweites Rechercheinstrument Finanzierungsmöglichkeiten, die EU-weit zur Verfügung stehen und die Landesprogramme und Stiftungen neu auflegen. Zu-

Jeder Projektantrag sollte bestimmte Merkmale haben, unabhängig davon, ob Sie sich an die Stadtverwaltung, eine Stiftung oder einen Sponsor wenden. Die folgenden fünfzehn Schritte auf dem Weg zu Ihrem Projektantrag sollen Sie anleiten, über wichtige inhaltliche Fragen Klarheit zu gewinnen und diese in Ihrer Projektdarstellung zu berücksichtigen.

dem sind alle wichtigen Förderpreise gelistet.

Der *Infobrief Jugend* erscheint einmal im Monat als Newsletter. Die Rubrik *Finanzen* bietet topaktuelle Informationen zu neuen Förderpreisen, Stiftungs- und Landesprogrammen und zu Bundes- und EU-Programmen, die für Baden-Württemberg relevant sind. Der Infobrief Jugend kann im Newsbereich des Jugendnetzes Baden-Württemberg per Email abonniert werden.

Jeder Projektantrag besteht aus zwei Teilen: der inhaltlichen Darstellung und dem Finanzierungsplan. Zuerst zum Inhalt.

1. Der Name des Projektes

Nennen Sie hier den Namen des Projektes. Das sollte ein eingängiger, kurzer Begriff sein, der gut im Gedächtnis haften bleibt und zu Ihrem Projekt passt. Auf keinen Fall komplizierte Fachbegriffe nehmen. Längere Sätze sind ebenfalls ungeeignet. Außerdem: Namen machen Marken. Und ein guter Projekttitle hilft bei der Mittelwerbung. Mehrfaches Brainstorming in der Projektgruppe lohnt sich bestimmt.

2. Die Projektidee

Bitte beschreiben Sie in maximal sieben bis zehn Sätzen das Wesentliche Ihrer Projektidee.

Zehn Sätze sind zugegebener Weise knapp. Aber es dreht sich ja um eine Kurzdarstellung, die sicher schwieriger zu verfassen ist, als eine mehrseitige Konzeption. Wenn Sie diese zusätzlich haben, umso besser. Legen Sie diese dem Projektantrag einfach als Anlage bei. Die Kurzdarstellung ist deshalb so wichtig, weil damit Entscheidungsgremien auf einem Blick erfassen können, was im Projekt gewollt wird und ob Sie in der Lage sind, das präzise zu vermitteln. Dieser Text ist eine gute Vorarbeit für eine spätere Medienmitteilung.

3. Der Projektablauf

Jetzt stellt sich die Frage, wie der inhaltliche Ablauf aussieht.

Erstellen Sie jetzt einen „Projektkalender“. Wann soll was passieren? Nennen Sie hier die wichtigsten Etappen als „Meilensteine“. Es ist klar, dass das alles grob geschätzt ist und keine Details genannt werden. Wichtig ist, dass Sie verdeutlichen, wie das Projekt ablaufen könnte, und anderen dabei klar wird, wie sich Ihre Vorstellungen konkretisieren.

4. Neue Ideen im Projekt

An dieser Stelle überlegen Sie gründlich, welche beispielhaften und neuartigen Aspekte und Ideen Ihr Projekt bietet.

Das ist zunächst vielleicht eine schwierige Sache, aber oftmals entscheidend. Hintergrund ist, dass Förderprogramme Doppel- und Dreifachförderungen für ein und dieselbe Projektidee verschiedener Projektgruppen vermeiden müssen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie eine kurze „Marktanalyse“ machen, aus der hervorgeht, ob es im Einzugsbereich des Projektträgers bereits ein ähnliches Projektvorhaben gibt oder nicht. Nennen Sie die Stärken Ihres Projektes und arbeiten Sie heraus, was das Besondere aus Ihrer Sicht daran ist. Sie können die schriftliche Darstellung an dieser Stelle beispielsweise mit dem Satz beginnen: „Das Besondere an unserem Vorhaben ist, ...“

5. Projektphasen

Hier stellt sich die Frage, in welcher Projektphase sich Ihr Projekt gerade befindet (Ideenentwicklung, Planung, Umsetzung, Auswertung, Abschluss). Hier ist Ehrlichkeit gefragt. Viele Stiftungen fördern nur Projekte, die noch nicht begonnen haben. Ist ein Projekt bereits in der Durchführung und dennoch muss bei Stiftungen zusätzlich Geld geworben werden, empfiehlt es sich, den bisherigen Projektablauf als „Pilotphase“ oder „Teilphase“ zu bezeichnen, in der wichtige Erfahrungen gesammelt werden konnten. Alles Weitere geschieht dann in der darzustellenden „Hauptphase“. Damit haben die Gremien einer Förderstiftung die Chance, über noch nicht stattgefundene Projektphasen und Projektinhalte zu beraten. Eine rückwirkende Förderung für Ausgaben, die vor der Förderzusage einer Stiftung entstanden sind, ist rechtlich in der Regel nicht möglich.

6. Projektstart

Nennen Sie hier einen realistischen Zeitpunkt, wann das Projekt beginnen kann.

7. Zielgruppen

Nennen Sie die Zielgruppen, die Sie mit Ihrem Projekt erreichen möchten. Machen Sie hier quantitative Angaben als Schätzwerte.

8. Kooperationspartner

Nennen Sie, falls vorhanden, Kooperationspartner, mit denen das Vorhaben verwirklicht werden soll. Stabile und anerkannte Kooperationspartner sind für Geldgeber ein wichtiger Indikator für die soziale Verankerung eines Projektes – und damit ein Indikator für den Projekterfolg.

9. Projektgruppe

Beschreiben Sie Anzahl, Alter und Zusammensetzung der Projektgruppe. Die Projektgruppe sind diejenigen Personen, die das Projekt verantwortlich durchführen. (Die Projektgruppe ist nicht zu verwechseln mit der Zielgruppe des Projektes.) Nennen Sie Alter, Name und gegebenenfalls die Aufgaben und Funktionen, die Mitglieder der Projektgruppe übernehmen.

10. Öffentlichkeitsarbeit

Legen Sie dar, welche öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen während des Projekts geplant sind. Das zeugt von Professionalität und trägt der Notwendigkeit Rechnung, dass Förderprogramme (und Förderinstitutionen) ihrerseits auf Publizität angewiesen sind, damit Förderprogramme bestehen bleiben.

11. Projektanschrift

Bitte nennen Sie hier die kompletten Adressdaten der Postanschrift des Projektes und – falls abweichend – die Postanschrift des Projektverantwortlichen, der den Projektantrag unterschrieben hat.

12. Weitere Informationen

Überlegen Sie abschließend, welche weiteren Informationen Sie als Anlage dem Projektantrag beilegen könnten und welche Informationen für die jeweiligen Entscheidungsgremien sinnvoll sind. Wenn

Sie einen Verein gegründet haben, legen Sie die Satzung und den aktuellen Freistellungsbescheid des Finanzamtes bei. Falls vorhanden, fügen Sie bereits erschienene Presseartikel über Ihren Verein (oder Ihre Projektidee) bei oder eventuell vorhandene Flyer etc.

Jetzt haben Sie es fast geschafft, den Projektantrag fertig zu stellen. Geben Sie diesen Antrag jetzt zur Sicherheit einer außenstehenden Person (Ihres Vertrauens) zum Gegencheck, die nicht alle Einzelheiten des Projektes kennt. Sie erhalten evtl. wichtige Hinweise, wie Ihr Projektantrag auf Außenstehende wirkt. Diese Anregungen und Anmerkungen sollten Sie nochmals in der Projektgruppe diskutieren und gegebenenfalls einarbeiten.

13. Kostenplan

Der Kosten- oder Budgetplan ist mit erheblichem Aufwand verbunden. Nennen Sie in möglichst allgemeiner Form die in Ihrem Projekt auftretenden Kostenpositionen (Honorare, Bürokosten, Anschaffungen, etc.). Berücksichtigen Sie auch Kostenpositionen, die nicht gefördert werden müssen und als Eigenmittel eingebracht werden können (beispielsweise die Nutzung eines Arbeitsplatzes). Als Ergebnis erhalten Sie einen ersten grob geschätzten Gesamtkostenplan. Fertigen Sie zur weiteren Erläuterung bei Bedarf für einzelne Kostenpositionen (beispielsweise für Anschaffungen oder Honorare) eine Anlage, aus der hervorgeht, was im Einzelnen damit gemeint ist.

14. Einnahmen

Stellen Sie hier alle in Betracht kommenden Einnahmequellen dar. Unterscheiden Sie, wenn möglich, Einnahmen, die bereits sicher zugesagt sind und solche, die in Aussicht gestellt sind (wo also beispielsweise Förderanfragen laufen, die noch nicht positiv beantwortet worden sind). Die Summe ergibt wieder die Gesamtsumme der möglichen Einnahmen, die identisch mit der Summe der Gesamtkosten sein sollte.

15. Alles klar?

Machen Sie bitte von allen Förderunterlagen, die Sie verschicken, vorab Kopien. Wenn sich Ihr Vorhaben an mehrere Geldgeber wendet, sorgen Sie bitte für die nötige Transparenz, da Fördergeber sich ihrerseits über Netzwerke austauschen. Verwenden Sie bei unterschiedlichen Geldgebern, die jeweils Teilbereiche des Projektes fördern, vergleichbare und plausible Zahlenangaben.



Stadtteilarbeit als Chance für neue Steuerungs- und Finanzierungsmodelle in der Kommune

Referat und Moderation: *Matthias Bartscher – Stadtteilkoordinator Hamm-Norden*



Teilnehmende:

*Christian Fulda
Beate Walter-Kölmel
Andrea Petri
Maria Bitzan
Jürgen Müller
Karin Läner-Schmidt
Julia Horn
Volker Zingraff
Angelika Schlageter
Bettina Sinn
Thea Faulner
Bärbel Fabig
Alexander Müller
Alexander Gottschalch
Astrid Spurk
Rainer Zingler*

Bericht:

Rainer Zingler – Stadt Mannheim, Fachbereich Wohnen und Stadterneuerung

Referat

*Matthias Bartscher – Stadtteilkoordinator Hamm-Norden
Klaus Köller – Leiter des Stadtteilbüros Hamm-Norden*

Seit 1992 – also von Beginn an – arbeiten wir in dem „Sozial- und bewohnerorientier

ten Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm-Norden“ mit.

Matthias Bartscher ist seit 1998 verantwortlicher Stadtteilkoordinator⁴ der Stadt Hamm, Klaus Köller ist Leiter des Stadtteilbüros Hamm-Norden⁵ und auch mit Aufgaben des Stadtteilmanagement beschäftigt. Der Hammer Norden war einer der ersten Stadtteile im nordrheinwestfälischen Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“, einem Vorläufer der „Sozialen Stadt“. In dieser Zeit ist es uns gelungen, durch eine gute Stadtteilarbeit in Verbindung mit der finanziellen Hilfe des Landes und Bundes den Stadtteil wieder nach vorn zu bringen.

Aufbau des Textes

In diesem Text stellen wir in aller Kürze die Arbeit im Hammer Norden mit ihren Wirkungen und Erfolgen⁶ vor. Dem folgt ein Kapitel, welches die inhaltlichen Lehren, die wir in dieser Zeit für die Steuerung und Umsetzung einer guten Stadtteilarbeit entwickelt haben, zur Diskussion stellt. Denn je größer der Erfolg war, um so mehr stellten andere die Frage: „Wie habt ihr das gemacht? Was kann man für andere Stadtteile daraus lernen?“ Im dritten Teil gehen wir auf die Finanzierung und die von uns eingesetzten Strategien der Förderung ein. Der vierte Teil zeigt die Finanzierung von Projekten nach Auslaufen der Landesförderung und gibt Hinweise, wie es uns gelungen ist, eine entsprechende kommunale Finanzierung aufzubauen.

Zusammenfassende Thesen

Die erste These: Eine gute Stadtteilarbeit ist auch ohne zusätzliche Finanzierung möglich. Die Synergien, die aus einer ver-

besserten Kooperationsstruktur, aus einer lösungsorientierten Handlungsphilosophie und aus der zielorientierten Umschichtung vorhandener öffentlicher Mittel entstehen, machen viele gute Veränderungen möglich.

Die zweite These: Um öffentliche Mittel und andere Formen der Finanzierung zu erschließen, bedarf es Vorausblick hinsichtlich der Erwartungen und Wünsche von Fördergebern, kommunikative Kompetenzen in der Akquirierung von Fördermitteln und die Fähigkeit, auf dieser Basis entsprechende Förderanträge zu entwickeln.

Die dritte These: Die Erfahrungen aus der Stadtteilarbeit lassen sich für eine strategische Ausrichtung der gesamten Verwaltung zu einer stärkeren Sozialraumorientierung nutzen. Dieser Weg wird in Hamm zur Zeit begangen.

Die vierte These: Wir benötigen viel mehr noch als bisher die Fähigkeit, zielorientierte Umschichtungen vorhandener Mittel und Ressourcen zu initiieren und umzusetzen. Dies vor allem innerhalb der vorhandenen Budgets z.B. der Sozialarbeit und Jugendhilfe. Das allgemeine Klagen, alles werde durch Sparen schlimmer, deckt sich nicht mit der Realität einer immensen Expansion von Kosten und Personal seit den siebziger Jahren. Wenn wir nicht lernen, mit den von der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellten Ressourcen verantwortlich umzugehen, werden Jugendhilfe und Sozialarbeit immer mehr an Glaubwürdigkeit verlieren.

Das „sozial- und bewohnerorientierte Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm Norden“

Das Stadtteilentwicklungsprojekt (vgl. Stadt Hamm 2001) blickt mittlerweile auf eine fast vierzehnjährige Geschichte zurück. Aufgrund grassierender Jugendge-

⁴ Vergleichbar mit der Funktion eines Stadtteilmanagers

⁵ In Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt UB Hamm/Warendorf und des Katholischen Sozialdienstes Hamm

⁶ Natürlich gibt es ebenso eine endlose Liste von Misserfolgen. Aber hier geht es mir darum zu zeigen, was möglich ist, wenn man nach bestimmten Prinzipien arbeitet.

walt zu Beginn der neunziger Jahre schlossen sich unter der Leitung des Rektors der örtlichen Hauptschule Erzieherinnen⁷, Pädagogen, Pfarrerinnen und Mitarbeiter aus der Jugend- und Sozialverwaltung zusammen und gründeten den „Präventivkreis Hamm – Norden“, dessen Aktivitäten zum „sozial- und bewohnerorientierten Stadtteilentwicklungsprojekt“ führten. Ursachen für die Probleme waren städtebauliche Fehlentwicklungen und die Konzentration von Bewohnern mit vielfältigen Problemen in einigen Quartieren des Hammer Nordens. Durch die politische Vernachlässigung aufgrund der Zugehörigkeit des Hammer Nordens zu zwei verschiedenen Stadtbezirken fand eine politische Gegensteuerung nicht rechtzeitig statt. So hatten sich in den achtziger Jahren Teilbereiche des Hammer Nordens zu sozialen Brennpunkten entwickelt.

Hauptakteure

Zunächst wurde die Arbeit hauptsächlich vom Präventivkreis, einem Zusammenschluss im Stadtteil arbeitender Professioneller vorangebracht, doch schon sehr frühzeitig wurden zunächst verwaltungsinterne Kooperationsstrukturen aufgebaut, und die ausführende Arbeit übernahm nach 1993 mehr und mehr der „Arbeitskreis Hamm-Norden“, in dem sich seitdem alle Akteure der Verwaltung, des Stadtbüro und später auch weitere freie Träger treffen und an der Weiterentwicklung des Projektes arbeiten. Die Aufgabe des Arbeitskreises Hamm-Norden war die Steuerung der im Rahmen des Stadtteilprojektes geförderten Projekte unter Einbeziehung der neuorganisierten Sozialen Dienste. Dazu kam im Laufe der Zeit die Einbeziehung weiterer, unabhängig vom Stadtteilprogramm finanzierter Projekte. Darüber hinaus ist der Arbeitskreis eine ämter-, ressort- und trägerübergreifende Arbeitsgruppe, die projektorientiert in kooperativer Arbeit das sozial- und bewohnerorien-

tierte Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm-Norden verantwortlich weiterentwickelt. Der Arbeitskreis ist zuständig für alle Fragen und Probleme im Stadtteil. Er entwickelt Lösungen für Probleme und schlägt sie den entsprechenden Entscheidungsgremien vor. Die Konzepte werden in den Arbeitsgruppen des Arbeitskreises vorbereitet. Der Arbeitskreis besitzt feste Mitglieder, die sich der inhaltlichen Arbeit am Stadtteilentwicklungsprojekt verpflichtet fühlen. Darüber hinaus nehmen Mitarbeiter weiterer Sachgebiete und Institutionen themenbezogen teil und arbeiten in einzelnen Projekten mit. Der Arbeitskreis trifft sich regelmäßig alle vier Wochen. Ein Koordinationsteam bereitet die Sitzungen des Arbeitskreises vor und lädt dazu ein. Der Arbeitskreis hat die Arbeitsweise über die Jahre immer wieder dem Bedarf angepaßt. Diese sozialraumbezogene Vernetzungsstruktur hat über die Jahre Vorbildcharakter für viele andere Stadteile bekommen. Der Präventivkreis begleitet diese Arbeit bis heute anregend, kritisch und kontrollierend.

Leitziel

1998 formulierte der Präventivkreis das Leitbild der Arbeit: Die „Verbesserung der Lebensqualität“ für die im Stadtteil lebenden Menschen soll durch die Befriedigung der existentiellen Bedürfnisse (u.a. Arbeit, Wohnen, Sicherheit), ihre gesellschaftliche Beteiligung sowie durch die Lösung aktueller Konflikte erreicht werden. Eine intensive Zielüberprüfung ergab seit 2000 im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Klausuren aller Beteiligten und Sprechern von Initiativen, dass Handlungsbedarf vor allem in den Dimensionen „Arbeiten“, „Wohnen“, „Beteiligung“ und „soziale und kulturelle Integration“ besteht.

Neue Angebote und Hilfen

Heute hat sich eine differenzierte Angebotsstruktur für die Bürgerinnen und Bürger entwickelt, mit der die strukturbedingten Defizite zumindest teilweise ausgeglichen werden. Mit der „Verortung“ des Amtes für soziale Integration und der Famili-

⁷ Mit männlichen und weiblichen Bezeichnungen, die wechselnd verwendet werden, sind meist beide Geschlechter gemeint.

enilfe des Jugendamtes sind wichtige Verwaltungseinheiten näher an die Bewohner im Stadtteil herangerückt. Das Stadtteilbüro arbeitet seit 1993, organisiert die Interessenvertretung der Bewohner und ist mittlerweile Träger eigener Projekte und Maßnahmen. Es unterhält in zwei Wohngebieten eigene Anlaufstellen, arbeitet eng mit der Hauptschule zusammen und begleitet federführend den Selbsthilfeferein der Hammer Sinti. Neue Angebote wie die mobile Jugendarbeit, ein Drogenpräventionsangebot in einem Baucontainer oder die intensive Betreuung von Familien mit Wohnproblemen gehen auf aktuelle Bedürfnisse und Problemlagen ein. Mit der „Spiel- und Lernhilfe“ des Stadtteilbüros wird ein intensiver Schwerpunkt auf eine frühzeitige Förderung von Grundschulkindern auch unter präventiven Gesichtspunkten gelegt. Hier gelingt auch die Einbeziehung von Eltern, die sich schwierigen Lebenssituationen befinden, in Bildungsprojekte und Erziehungs- und Sprachseminaren.

Eigenverantwortung, Selbsthilfe und politische Beteiligung

Der Grundsatz der Aktivierung zu Eigenverantwortung und Selbsthilfe und zur politischen Beteiligung hat einen hohen Stellenwert. Statt fürsorgerischer Entmündigung werden die Bewohner angeleitet, ihr eigenes Leben in die Hand zu nehmen. So werden sie in Stadtteilkonferenzen und Quartierskonferenzen informiert und bei der Wohnumfeldgestaltungen und anderen Bauprojekten einbezogen. Die von Mietern in der Schottschleife und im Schlagenkamp gegründete Mieterinitiative wird nach besten Kräften unterstützt. Mit dem Beteiligungs- und Aktivierungsansatz tun sich allerdings auch die Profis selbst manchmal schwer, da von ihnen ein neues Rollenverständnis und entsprechende Verhaltensweisen gefordert werden.

Integrierte Stadtteilarbeit

Integrierte Stadtteilentwicklung bedeutet, dass im Hammer Norden Sozial- und Bauverwaltung vorbildlich Hand in Hand zusammenarbeiten. Die „Stadterneuerer“ haben erkannt, dass es nicht ausreicht, mit baulichen Maßnahmen Stadtverschönerung zu betreiben, und die Sozialpädagogen wissen mittlerweile zu schätzen, dass mit Wohnumfeldgestaltung, Spielraumentwicklung und Verbesserung der Verkehrssicherheit strukturelle Defizite der Lebensqualität beseitigt werden. In der Planung und Umsetzung von Bauprojekten arbeiten Stadtplaner mit den sozialen Projekten eng zusammen. Nicht zuletzt wird das Stadtteilprojekt mit Mitteln des Stadterneuerungsetats der Landesregierung auch für soziale Projekte erheblich unterstützt.

Messbare Erfolge

In den letzten Jahren ließ sich der Erfolg der Arbeit in einem wichtigen Bereich belegen: In der Jugendhilfestatistik ist ein deutlicher Rückgang der Nordener Zahlen auf „Normalmaß“ zu verzeichnen.

Auch wurde in der letzten Stadtteilkonferenz und durch die Stadtteilstunde, bei Nordener Vereinen, Institutionen und die Akteure des Stadtteilprojektes mittlerweile eng zusammenarbeiten, durch vielfältige Reaktionen deutlich, dass sich die Stimmung im Stadtteil zum Positiven gewandelt hat. Die Bewohnerinnen wehren sich mehr und mehr dagegen, dass ihr Stadtteil durch eine zu starke Fixierung auf die Problembereiche in einem überwiegend negativen Licht erscheint. Eine 2004 durchgeführte Straßenbefragung des Präventivkreises ergab auf die Frage, ob nach Einschätzung des Befragten sich der Norden verändert habe, ein deutlich positives Bild, wenn man es in Relation zu Befragungsergebnissen in vergleichbaren Stadtteilen setzt.

JGH-Statistik Hamm-Norden im Vergleich zu NRW

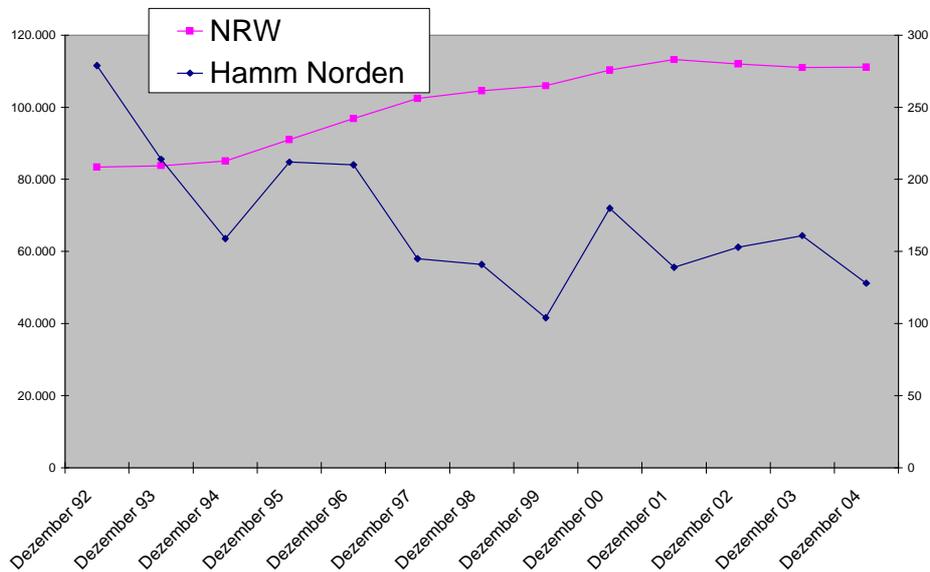


Schaubild 1: Erfolge in der Kriminalprävention



Schaubild 2: Wahrnehmung der Veränderungen in der Bevölkerung

Eine ebenso erfolgreiche Entwicklung stellt Schaubild 3 dar, in dem sich der Abbau der Obdachlosensiedlungen und die damit einhergehende intensivierete Wohnungsnotfallprävention widerspiegeln. Dies ist insbesondere erwähnenswert, weil seit Anfang der 90er Jahre die Zahl der in Obdachlosenunterkünften lebenden Familien mit Kindern auf heute 0 gesenkt wer-

den konnte⁸.

⁸ Ich verweise hier auf den Kinderbericht „Zur Lebenssituation von Kindern in Obdachlosenunterkünften“ (Stadt Hamm 1995) und den Kommunalen Armutsbericht der Stadt Hamm (Stadt Hamm 2000) – als Download im Internet unter www.hamm.de/elternschule im Bereich „Organisation“ > „Weiterbildung“.

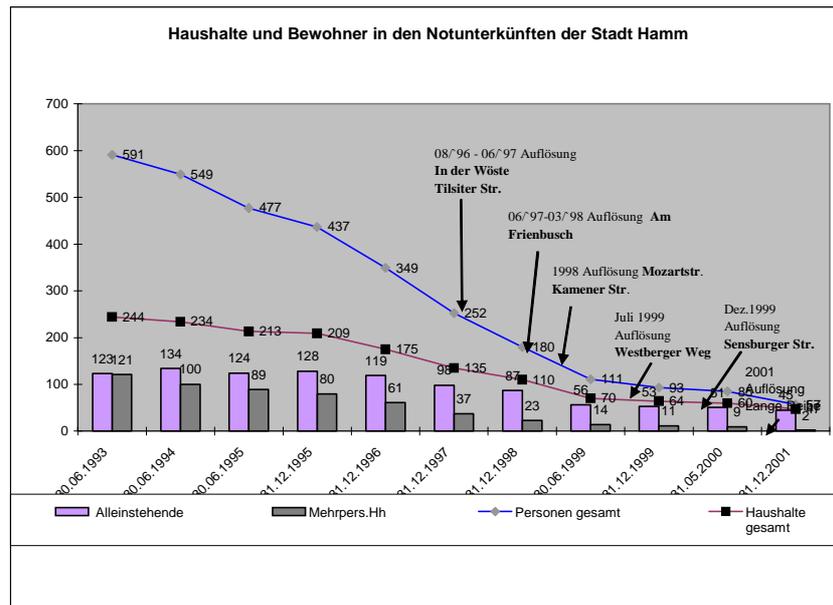


Schaubild 3: Abbau der Obdachlosenunterkünfte und Senkung der dortigen Bewohnerzahlen

Zur Zeit arbeiten die Nordener Akteure zusammen mit dem Stadtteilprojekt im Hammer Westen daran, ein Controlling-system für die Stadtteilarbeit zu entwickeln, um eine bessere Selbststeuerung zu ermöglichen, die Arbeit für die politischen Entscheidungsgremien transparenter zu machen und auch die Erfolge der Arbeit differenzierter zu dokumentieren.

Aktuelle Schwerpunkte

Der Übergang in den „Alltagsbetrieb“ nach Abschluß der Modellprojektphase im Sommer ist mittlerweile gelungen, auch wenn immer noch zu klären ist, in welchem Umfang stadtteilorientierte Strukturen erhalten bleiben sollen. Hier gilt es eine Balance zu finden zwischen echten Bedarfen und einem aus Melancholie erwachsenden Bedürfnis, die guten alten Zeiten zu erhalten.

Seit zwei Jahren wird an einem Schwerpunkt „Stadtteilkulturkonzept“ mit vielfältigen Aktivitäten gearbeitet, um die Lebensqualität weiter zu verbessern und zu einem positiven Stadtteilimage beizutragen. Von Bedeutung ist die Umsetzung des LOS-Programmes mit seinen vielfältigen Aktivitäten. Auch die Frage, wie nach Hartz IV stadtteilorientierte Arbeitsmarkt-

strukturen aussehen könnten, beschäftigt uns zur Zeit. Weiterhin unterstützen wir die neu gegründete IWN (Interessen- und Werbegemeinschaft Hamm-Norden) bei der Entwicklung eines Stadtteilmarketings. Schließlich gibt es seit längerem Überlegungen, die Erfahrungen aus dem Hammer Norden für die gesamte Stadt fruchtbar zu machen und eine durchgängige Basis für die Stadtteilarbeit zu schaffen (siehe Kap. 2).

Konsequenzen aus den Erfahrungen - Stadtteilarbeit⁹ als strategische

⁹ Mittlerweile ist uns der Begriff der Stadtteilarbeit der griffigste geworden; wir meinen hiermit Ansätze, die sich aus den verschiedenen kommunalen Fachbereichen und Handlungsfeldern unter den Titeln „Gemeinwesenarbeit“, „Sozialraumorientierung“, „Lebensweltorientierung“, „Integrierte Stadtteilentwicklung“ für ein konkretes Gemeinwesen zusammensetzen.

Ausrichtung einer bürgernahen Verwaltung

Stadtteilarbeit als strategische Ausrichtung der Stadtverwaltung auf der Basis der Erfahrungen im Hammer Norden und Hammer Westen

Die bisherigen Formen der Stadtteilarbeit sind in den meisten Fällen aufgrund von sozialen Missständen entstanden. Engagierte Menschen haben die Initiative ergriffen und andere Akteure eingeladen, gemeinsam etwas zur Verbesserung dieser sozialen Situation zu tun. Die Idee des gemeinsamen fachübergreifenden Handelns wurde als Notwendigkeit gesehen, um problematische Situationen verbessern zu können. Die dabei entstandenen Stadtteilarbeitskreise sind gekennzeichnet vor allem durch die mehr oder weniger freiwillige Teilnahme der „Akteure“. Die Zusammenarbeit ist in der Regel nur insofern verbindlich, indem sich die Teilnehmer an freiwillig vereinbarte Absprachen halten. Diese Arbeitskreise besitzen eine hohe Autonomie und werden von den Leitungsebenen in Verwaltung und freien Trägern nur rudimentär beeinflusst. Sie laufen „neben der eigentlichen Arbeit“, sind aber andererseits meist hoch effektiv und wirksam, da sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr engagieren; die Arbeit setzt eine hohe Dynamik frei. Die Erfahrungen

zeigen, dass Konkurrenzen und Ressortschranken angesichts einer konkreten Problemlage meist in den Hintergrund treten. In der Vergangenheit dienten diese Stadtteilarbeitskreise vor allem als kritisches Korrektiv zu einer behördlich und hierarchisch organisierten Verwaltung. Eine hierarchische und politische Legitimation fand in den meisten Fällen erst statt, nachdem die Arbeit schon sehr weitgehend lief. Mit dem Stadtteilprojekt Hamm-Norden und aktuell im Hammer Westen wurden zum ersten Mal verbindliche Arbeitsstrukturen geschaffen, mit denen Stadtteilarbeit sich aus der Grauzone der Mitarbeiterselbstorganisation heraus entwickelte. Hier wurden Arbeitsprinzipien erprobt, die modellhaft für die weitere Arbeit in anderen Stadtbezirken werden sollen.

Bausteine der strategischen Einführung von Stadtteilarbeit

Wir gehen davon aus, dass bei der Einführung von Stadtteilarbeit verschiedene grundlegende Aspekte zu berücksichtigen sind. Es reicht beispielsweise nicht aus, lediglich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter räumlich zu versetzen; entsprechende negative Erfahrungen hat es genügend gegeben. Aus der Erfahrung der Arbeit in der Stadtteilarbeit lassen sich acht „Bausteine“ formulieren, die einander ergänzen und eine erfolgreiche Stadtteilarbeit möglich machen (vgl. **Schaubild 4**):



1. Die Verortung der sozialen Dienste: Auch wenn es bei der Verortung, wie sie in Hamm gelaufen ist, auf verschiedenen Ebenen Widerstände gab, so zeigen doch die weitaus überwiegenden Erfahrungen, dass die Veränderung der räumlichen Situation und die kontinuierliche Präsenz im Stadtteil positive Auswirkungen haben. Auch die räumliche Nähe zwischen verschiedenen sozialen Diensten, die in einem Stadtteil zu arbeiten haben, erbringt in der Regel eine verbesserte Kooperation in Sachfragen.
2. Das gilt in einem weiteren Sinne für alle Verwaltungsbereiche und Arbeitsbereiche freier Träger. Da Probleme in der Lebenswelt von Bürgern und Bürgerinnen in den meisten Fällen nicht eindimensional auf Verwaltungsgliederung und Zuständigkeitsordnung passen, ist ämter- und trägerübergreifende Kooperation notwendig. Und diese gelingt umso besser, umso mehr stadtteilorientierte kontinuierliche Arbeitsstrukturen geschaffen werden. Die räumliche Präsenz ist hierbei sehr hilfreich, aber nicht immer notwendige Bedingung.
3. Stadtteilorientierung macht nur Sinn, wenn sie einhergeht mit der stärkeren Beteiligung und Aktivierung der von der Arbeit betroffenen Bürger und Bürgerinnen. Das schließt Formen der Selbsthilfe, der Gemeinwesenaktivierung und der politischen Beteiligung ein.
4. Die stadtteilorientierte Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen führt zu Konflikten mit der traditionellen Aufbauorganisation in Verwaltung und Verbänden. Diese sind auf der Ebene der Organisations- und Personalentwicklung zu lösen. Stadtteilorientierung hat auch Auswirkungen auf die fachlich-konzeptionellen Ansätze. Die fachlich-konzeptionelle Weiterentwicklung in den einzelnen Fachbereichen ist eine weitere Konsequenz; vereinfacht gesagt: Niemand kann weiterarbeiten „wie gehabt“.
5. Eine weitere Veränderung geht in Richtung einer veränderten Steuerung der Arbeit. Wir arbeiten in Hamm an der Entwicklung eines Stadtteilcontrollings mit einer Daten- und einer Verfahrensebene. Andere Ansätze nennen sich Stadtteilmonitoring o.ä. Wie auch immer – zur Stadtteilarbeit gehört eine passende Steuerungsmethodik basierend auf einer entsprechenden Steuerungsphilosophie.
6. Ein weiterer Schritt ist die Anpassung der finanziellen Strukturen. Ob eine ganzheitliche stadtteilorientierte Budgetierung des kommunalen Haushalts eine notwendige und ideale Lösung ist, können wir nicht beurteilen; sicher aber sind Ansätze in dieser Richtung (z.B. die Schaffung von Stadtteilbudgets innerhalb der Fachbudgets, z.B. der Jugendhilfe, oder von Verfügungsfonds für die Stadtteilarbeit) sinnvoll und notwendig.
7. Unverzichtbar, wenn auch manchmal schwer initiiierbar, sind unabhängige Stadtteilgremien. Der Präventivkreis bildet ein mögliches Idealmodell, ein derartiges Gremium ist aber aus Politik und Verwaltung nicht zu initiieren, denn Engagement kann man nicht vorschreiben! Dennoch gibt es viele gute Beispiele für Stadtteilkonferenzen, Runde Tische etc., die für eine gute Stadtteilarbeit elementar sind.
8. Die Liste wird abgeschlossen von dem Gedanken, dass gerade benachteiligte Stadtteile auf ein Stadtteilmarketing angewiesen sind, um den Ruf zu verbessern, Erfolge darzustellen und sowohl das Selbstwertgefühl der Bewohner und Bewohnerinnen positiv zu beeinflussen als auch das Image des Stadtteils in einem gesamtstädtischen Gefüge.

Wer gehört dazu? An der Entwicklung einer Stadtteilarbeit einzubeziehende Institutionen und Träger

Das in weiteren Stadtteilen zu entwickelnde Profil einer Stadtteilarbeit wird sicher von dem der laufenden Stadtteilprojekte unterscheiden. Stadtteilarbeit ist abhängig von den Gegebenheiten im Stadtteil, von den vorhandenen Akteuren und Strukturen und kann nicht lehrbuchartig als Standardprogramm realisiert werden. Trotzdem lassen sich einige grundlegende Akteure benennen, die beteiligt werden sollten, wenn es vor allem um benachteiligte Stadtgebiete geht:

- Durch die Verortung der sozialen Dienste sind Jugendamt und Sozialamt in jedem Fall beteiligt. Im weiteren Umfang sollten alle Akteure der Jugendhilfe mit ihren einzelnen Arbeitsfeldern und die Träger der Sozialen Arbeit im Netz vertreten sein.
- Aber auch der Bildungsbereich mit den Schulen spielt eine wesentliche Rolle für eine gute Stadtteilarbeit.
- Um dem Anspruch eines integrierten Projektes gerecht zu werden, ist der Bereich des Bau- und Planungsdezernates in jedem Fall einzubeziehen. Die dortige Binnenkoordination durch das Planungsamt hat sich bewährt.
- Eine Sonderrolle kommt hier sicher dem Wohnungsförderungsamt mit dem in Hamm dort angesiedelten Wohnungsnotfallbereich (Wohnungsnotfallprävention und -betreuung) zu.
- Letztlich machen die Erfahrungen in Hamm-Norden und Hamm-Westen klar, dass ohne Arbeitsmarktansätze kaum grundsätzliche Verbesserungen zu erreichen sind. Insofern sind die Wirtschaftsförderung und die einschlägigen Träger der Arbeitsmarktpolitik gefordert, sich „anzudocken“.
- Soweit freie Träger nicht schon eingebunden sind, können sie insbesondere

in der anwaltschaftlichen Arbeit für die Bewohner tätig sein. Die Stadteilbüros leisten hier Hervorragendes.

- Es ist notwendig, die heimische Wirtschaft und die örtlichen Vereine einzubeziehen. Im Hammer Norden musste dies mit großen Mühen nachgeholt werden. Stadtteilarbeit hat immer auch Elemente des Stadtteilmarketings.
- Im Hammer Norden entstand mit sinkendem sozialen Druck das Interesse, die kulturellen Aktivitäten zu verstärken. Dies geschieht mit loser Unterstützung des Kulturbereichs, der stadtteilorientierte Aktivitäten nicht zu seinen Schwerpunkten zählt. Wünschenswert wäre dies.

„Über die Notwendigkeit, zwei Herren zu dienen ...“ - Stadtteilarbeit als Organisations- und Personalentwicklungsproblem

Bei der Entwicklung von Stadtteilarbeit kommt es strukturell bedingt zu einem Konflikt zwischen den stadtteilorientierten Arbeitsstrukturen und der traditionellen Aufbauorganisation der Verwaltungen. Das Problem betrifft in der Regel auch die Aufbaustrukturen der freien Träger, da diese ebenfalls hierarchisch und zuständigkeitsspezifisch organisiert sind. Stadtteilarbeit hat sich nicht zuletzt aufgrund der Defizite der traditionellen Organisationsstrukturen entwickelt. In der folgenden Analyse des Problems geht es allerdings nicht um die grundsätzliche Verwerfung der traditionellen Verwaltungsstrukturen, sondern um ihre intelligente Weiterentwicklung im Hinblick auf eine bessere Stadtteilorientierung. Weil diese Strukturen nur zum Teil quasi objektiv in Form von Vorschriften und Regeln, bestehen, aber ebenso in konkreten Handlungen der betroffenen und verantwortlichen Mitarbeiterinnen wirken, geht es um Organisations- und Personalentwicklung gleichzeitig.

Defizite der traditionellen Aufbauorganisation als Herausforderung an die Organisationsentwicklung

Die hierarchisch orientierte Aufbauorganisation der Verwaltung (und der freien Träger) mit einem Verwaltungsleiter als Gesamtverantwortlichem gegenüber den politischen Entscheidungsgremien beruht auf guten Gründen. Die Zuständigkeit ist klar erkennbar und wird nach eindeutigen Richtlinien delegiert; durch die Aufgabenteilung in der Zuständigkeitsordnung ist gewährleistet, dass Doppelarbeit und Konkurrenz um Aufgabengebiete verhindert wird. Bürokratie im Weberschen Sinne beruht auf Prinzipien der Zuverlässigkeit, der Transparenz und der Eindeutigkeit. Trotz aller Kritik um „Bürokratismus“ funktioniert eine Organisation wie die Stadtverwaltung mit großer Zuverlässigkeit, wenn man die Vielfältigkeit und Komplexität der Aufgaben und Probleme berücksichtigt.

Doch die Kritik am Bürokratismus zeigt auch, dass dieses System Schwächen hat. Fernab von populistischer Kritik lassen sich folgende Problembereiche feststellen:

- Das Prinzip der Zuständigkeitsordnung führt in Fällen von nicht eindeutig zu definierenden Problemen oder Aufgaben zu Schwierigkeiten der Zuordnung. In Zusammenhang mit Arbeitsüberlastung oder mangelnder Einsatzbereitschaft führt dies dazu, dass angesprochene Verwaltungsmitarbeiter gern auf andere Zuständigkeiten verweisen, auch innerhalb einzelner Ämter und Abteilungen.
- Gerade in der Jugendhilfe wird eine intensive Fachdiskussion über die „Versäulung“ in die einzelnen Arbeitsbereiche und die zunehmende Spezialisierung der einzelnen Fachdienste geführt, die zur Folge haben, dass Klienten verwiesen werden und viele Problemlagen nicht in das Angebotsraster fallen.
- Bei der Aufgliederung in Zuständigkeiten wird nicht berücksichtigt, dass viele

Problemlagen und Aufgabengebiete in komplexen Zusammenhängen stehen. Die Behandlung einzelner Bereiche führt nicht unbedingt zu einer guten Gesamtlösung. Für Teilbereiche der Verwaltung gibt es übergreifende Organisationsstrukturen (Unfallkommission, Stadtentwicklungskonferenz), doch sind diese nicht unbedingt vollständig (Stadtentwicklungskonferenz ohne Beteiligung des Sozialbereiches), und für neu auftretende Fragen müssten diese Strukturen mit hohem Aufwand oft neu geschaffen werden. Wegen des Aufwandes unterbleibt das aber auch oft.

- Die Ganzheitlichkeit von Problemlagen spiegelt sich im Alltag von Verwaltungshandeln kaum wieder. Während die Lebenswirklichkeit komplex ist, Problemlagen diffus sind und in sozialen Zusammenhängen stehen, gibt es in der traditionellen Aufbauorganisation dementsprechend nicht genügend geeignete Organisationsformen.
- Hinzu kommen menschliche Grundprobleme wie Konkurrenz, Machtstreben, Faulheit, Kumpanei oder Eigenbrödelei, vor denen niemand gefeit ist. Diese menschlichen Neigungen führen dazu, dass die positiven Absichten und Grundprinzipien der Bürokratie oft ad absurdum geführt werden.

Schaubild 5 stellt ein typisches, idealisiertes Schaubild einer Aufbauorganisation dar. Hier wird deutlich, dass die Sachbearbeiter tendenziell ressortbeschränkt arbeiten, dass typische Einstellungen und Verhaltensweisen teilweise die Arbeit blockieren und dass die Gesamtverantwortung für die Aufgaben und Probleme erst auf der Leitungsebene hergestellt wird, wo „die Fäden zusammenlaufen“. Die Allzuständigkeit des Behördenleiters drückt sich allein schon in den Briefköpfen aus, in denen er jeweils der verantwortliche Absender ist, und in der entsprechenden Unterschriftenordnung, in denen der Sachbearbeiter immer im Auftrag und auch nur im Falle weniger bedeutender Vorgänge unterschreibt.

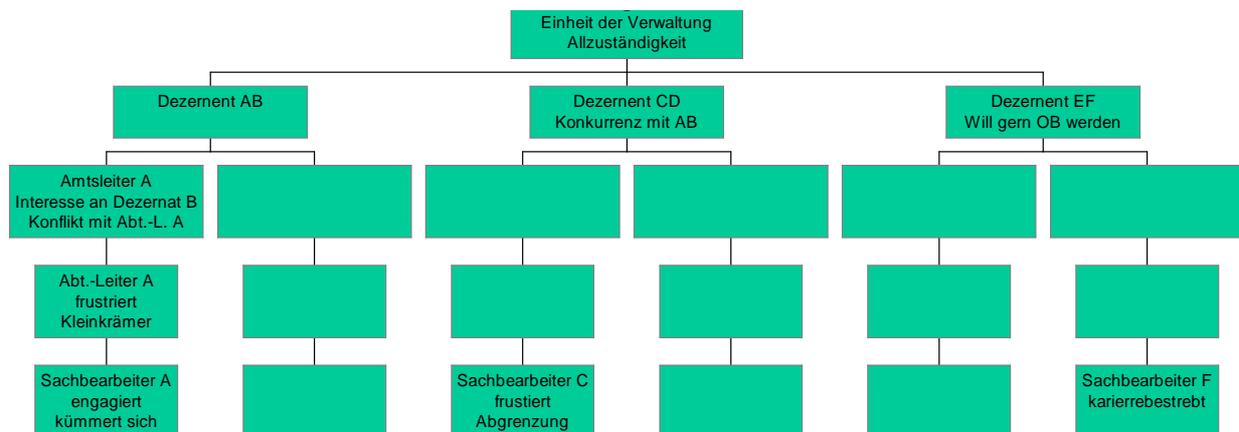


Schaubild 5: Schematische Darstellung einer Aufbauorganisation

Stadtteilarbeit als Organisationslösung für mangelnde Ganzheitlichkeit und Lebensweltbezug von Verwaltungshandeln

An den hier beschriebenen Problemen setzt Stadtteilarbeit an. Aus der Not geboren (im Hammer Norden führte das eskalierende Problem der Jugendgewalt zur Einführung der Stadtteilarbeit) und aus der Reflexion mangelhafter Wirkungen städtebaulicher Programme (diese Einsicht führte im Städtebauministerium zur Konstruktion des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“) griffen die Männer und Frauen der jeweils „ersten Stunde“ auf Konzepte gemeinwesenorientierter Stadtteilarbeit zurück. Allen damalig Beteiligten war klar, dass die grundsätzlichen Probleme nur ressortübergreifend und gemeinsam gelöst werden konnten. Die Organisationsform der Stadtteilarbeit entwickelte sich in diesem Prozess „Learning by Doing“, und heute stehen wir an einem Punkt, an dem es darauf ankommt, den übertragbaren Kern von Stadtteilarbeit herauszuarbeiten. In *Abbildung 3* ist schematisiert die um stadtteilorientierte Elemente erweiterte Organisationsstruktur dargestellt. Folgende Unterschiede bestehen zum dem Modell der traditionellen Aufbauorganisation:

1. Auf der Sachbearbeiterebene arbeiten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den verschiedenen Bereichen

verbindlich und kontinuierlich zusammen. Im „Arbeitskreis Hamm-Norden“ und im Arbeitskreis Hamm-Westen mit einer unterschiedlich differenzierten Binnenstruktur bestehen mittlerweile verbindliche Arbeitsstrukturen, die ämter- und trägerübergreifend die „Akteure“ aus Ämtern und Verbänden zusammenführen.

2. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wurde durch die kontinuierliche Zusammenarbeit und durch die immer wieder gelingenden gemeinsamen Erfolgserlebnisse möglich. Damit entstehen kontinuierliche, sachorientierte und trägerübergreifende Arbeitsbeziehungen, die belastbar sind. Auch wenn man nicht generell sagen kann, dass Konkurrenzen, ressortbezogene Vorurteile und verwaltungstypisches Ausweich- und Vermeidungsverhalten in der Stadtteilarbeit ausgeschlossen sind, so treten diese Effekte doch deutlich in den Hintergrund.
3. Diese Arbeitskreise hatten zunächst den an sich selbst gestellten Anspruch, heute auch den festen Auftrag, alle Probleme im Stadtteil zu lösen oder zumindest zu thematisieren. Damit findet eine Verlagerung des Prinzips der „Allzuständigkeit“ auf die Arbeitsebene statt. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur traditionellen Aufbauorganisation. In Fällen, in denen es

keine eindeutige Zuständigkeit gibt, sucht der Arbeitskreis gemeinsam nach Lösungen.

- Die Arbeit wird vom „Stadtteilkoordinator“ bzw. von der „Stadtteilkoordinatorin“ geleitet. Diese Position wird im Hammer Norden traditionellerweise von einem Abteilungsleiter im Jugendamt wahrgenommen, der zu 50% für diese Aufgabe freigestellt ist; im Hammer Westen ist diese Aufgabe einer erfahrenen Sachbearbeiterin aus dem Stadtplanungsamt übertragen worden. Die Arbeit konnte sich – im Rückblick betrachtet – auch deshalb so gut entwickeln, weil der Stadtteilkoordinator im Hammer Norden einen „guten Draht“ zum Fachbereichsleiter Soziales bzw. früher zur Sozialdezernentin hatte; auch für die jeweiligen Mitarbeiterinnen im Planungsamt gab es direkten Zugang zur Leitungsebene. Umgekehrt besteht bei diesen ein hohes Interesse am Stadtteilprojekt, so dass in Problem- und Konfliktfällen

immer wieder unter Umgehung des formalen Dienstweges die Leitungsebene eingeschaltet werden konnte. Damit wurden v.a. Blockaden gelöst, die in den Hierarchien der beteiligten Institutionen auftraten.

- Zur Steuerung der Stadtteilarbeit wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, die phasenweise sehr unterschiedliche Funktionen wahrgenommen hat. Während hier zu Beginn der Stadtteilarbeit grundsätzliche Entscheidungen getroffen wurden und über längere Phasen überhaupt keine Sitzungen stattfanden, dient die Lenkungsgruppe heute eher der Berichterstattung und der Legitimation von Entwicklungen und Entscheidungen im Arbeitskreis Hamm-Norden. Hier sind die Amtsleiter, Dezernentinnen und Geschäftsführer einbezogen. Für die Lenkungsgruppe galt grundsätzlich, dass die Sachbearbeiterebene einbezogen war. So konnte dem Problem

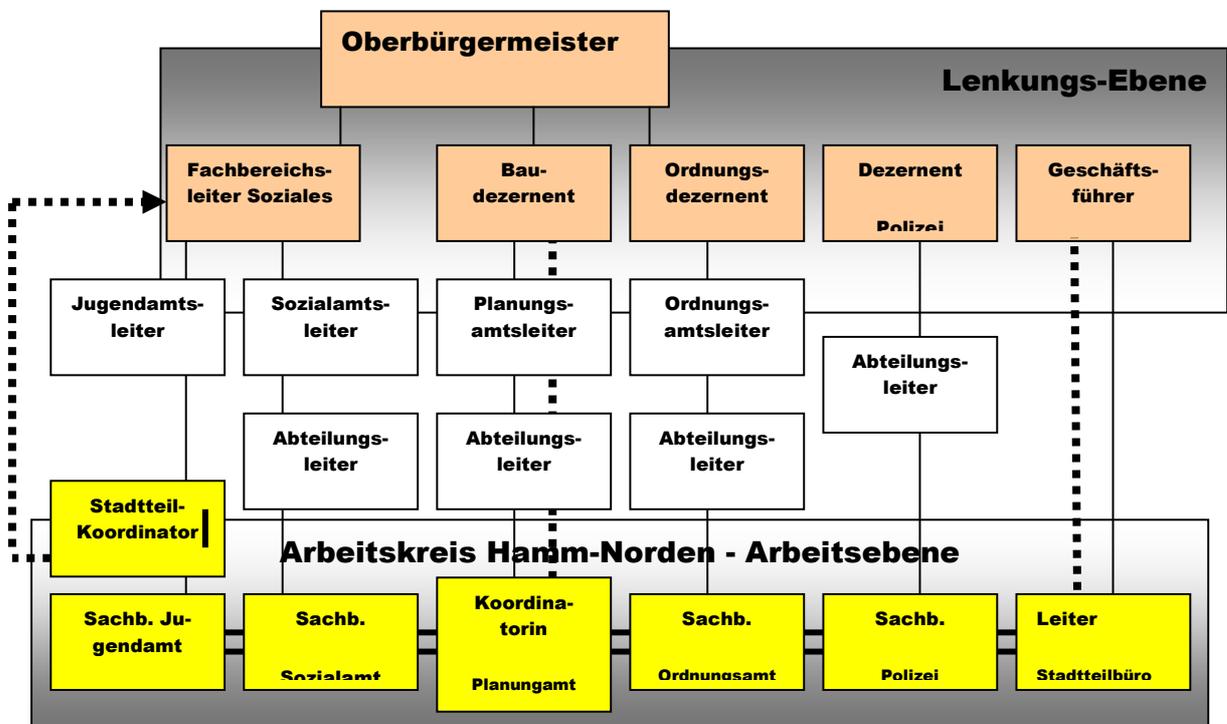


Schaubild 6: Schematisiertes Organisationsmodell der Stadtteilarbeit in Hamm

vorgebeugt werden, dass auf der Leitungsebene Sachentscheidungen der Sachbearbeiterebene aufgrund sachfremder Erwägungen und ohne Begründung verändert wurden. Generell konnten durch den Zugang zur Leitungsebene in den meisten Fällen notwendige Entscheidungen eingeholt werden.

All diese positiven Organisationseffekte bedürfen, wenn man Stadtteilarbeit übertragen will, einer organisatorischen Absicherung und der Vermittlung an neue Mitarbeiter/innen. Um Stadtteilarbeit strategisch einzuführen, ist ein entsprechender Organisations- und Personalentwicklungsprozess notwendig. Wurde im Hammer Norden und Westen manches von überaus motivierten Mitarbeitern entwickelt, durch die Erfolge und vom Prestigegegnung getragen, so kann man nicht davon ausgehen, dass die entsprechenden Effekte ohne weiteres wiederholbar sind. Vielmehr können diese Effekte durch entsprechende Organisationsveränderungen gesichert bzw. unterstützt werden. Diese positiven Effekte sind vor allem die Motivation der Mitarbeiterinnen durch ein erhöhtes Entscheidungs- und Verantwortungspotential und die gemeinsame Betroffenheit von Entwicklungen und Problemen in einem konkreten Stadtteil mit erlebbaren Menschen.

Beispiele aus der erfolgreichen Vernetzung und Zusammenarbeit

Es gibt eine Reihe von Beispielen, in denen die Arbeitsstrukturen der Stadtteilarbeit sich bewährt haben, von denen hier einige benannt sind:

- Als die LEG 1999 664 Wohnungen aus dem größten Problemgebiet im Hammer Norden an ein zweifelhaftes Unternehmen verkaufte, das schon bald vor dem Konkurs stand, begann ein skandalöser Prozess der finanziellen Spekulation und Vernachlässigung der Mieter mit heftigen Folgen, die nur durch ein beherztes und engagiertes

Eintreten aller wichtigen Akteure (Stadtteilbüro, Wohnungsförderungsamt, Stadtplanungsamt und weitere) gemildert werden konnten, so dass bis heute ein stabiler Kern einer Mieterschaft geblieben ist und den Mieterbeirat trägt.

- In einigen heftigen Fällen von Gewalttaten, von denen jeweils mehrere Familien betroffen waren, konnte mit einer Krisenintervention in enger Zusammenarbeit von Polizei, Jugendamt und Stadtteilbüro weitere Gewalteskalationen verhindert werden.
- Die für Kinder heftigen Armut- und Vernachlässigungsfolgen, die in der Grundschule als Hunger wahrnehmbar waren, konnten durch eine Zusammenarbeit mit der Altenarbeit und der Einrichtung eines Schulfrühstücks an der Ludgerischule gemildert werden.
- Die Entwicklung eines trägerübergreifenden Psychomotorikförderkonzeptes (zunächst aus Spendenmitteln), welches aber mittlerweile zum Standardangebot im Hammer Norden gehört.
- Es hat sich eine Gesamtverantwortung für die Durchführung des Stadtteilfeestes herausgebildet. Alle Kindertageseinrichtungen, Schulen, soziale Organisationen, Initiativen und viele Vereine beteiligen sich seit vielen Jahren.
- Alle städtebaulichen Projekte werden mit intensiver Beteiligung der sozialen Projekte und unter Berücksichtigung der sozialen Belange realisiert. Das gehört heute zum Standard der Arbeit.

Eine Fülle weiterer Beispiele könnten hier genannt werden. Derartige Entwicklungen können nur in einer vertrauensvollen kontinuierlichen Zusammenarbeit, in dem Verständnis einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für den Stadtteil und mit einer lösungsorientierten Arbeitshaltung erarbeitet werden.

Konzeptionelle Entwicklungsnotwendigkeiten in den einzelnen Disziplinen

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Einführung von Stadtteilarbeit ist die Veränderung, Anpassung bzw. Auswahl der jeweiligen Fachkonzeptionen. Die zentralen Stichworte für die Auswahl von Fachkonzepten sind „Beteiligung“, „Sozialraumorientierung – Lebensweltorientierung“ und „Integrierte Stadtentwicklung“. Es gibt in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik oder in der Raumplanung Fachrichtungen, die sich mehr oder weniger anbieten. Teilweise haben bestimmte Ansätze (z.B. der der Gemeinwesenarbeit als dritter Methode der Sozialarbeit) nicht unerheblich für die Entstehung von Stadtteilarbeit gesorgt. Hier sollen einige Hinweise auf aktuelle Diskussionskontexte gegeben werden:

„Entsäulung“ und „Lebensweltorientierung“ in der Jugendhilfe

Im Bereich der Jugendhilfe gibt es einen Richtungsstreit zwischen den Bemühungen um eine immer weitergehende Professionalisierung und Qualifizierung einzelner Bereiche in der Jugendhilfe einerseits und einer wieder stärker ganzheitlich, sozialraumbezogenen oder lebensweltorientierten Jugendhilfe („vom Fall zum Feld“). Da die Differenzierung von Fachdiensten und die Entwicklung einer je eigenen Fachlichkeit zwar eine Erhöhung der fachlichen Qualität, aber immer auch die immer stärker eingegrenzte Zuständigkeit für konkrete Probleme mit sich bringen, so ist dieser Trend kritisch zu reflektieren. In Ergänzung, teilweise in Konkurrenz zu diesem Trend sind Konzepte notwendig, die sich auf die konkreten lebensweltlichen Bezüge von Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern beziehen, die offener sind für die Diffusität konkreter Problemlagen und die Hilfen und Arbeitsansätze in diesem Kontext bzw. ihn berücksichtigend entwickeln.

Case Management in der Arbeitsmarktpolitik als Konzept eines neuen Um-

gangs mit Transferleistungsbeziehenden

Sicher waren die finanziellen Probleme der Kommunen ein wichtiger Motor, um die traditionelle Praxis der Sozialhilfegebarung zu hinterfragen und neue Ansätze zu entwickeln. Vielen Kritikern war dieses Verfahren, in der das SGB auf die Auszahlung finanzieller Mittel und die Beziehung zwischen Verwaltungsmitarbeiter und Bürger(in) auf ein Verhältnis des Misstrauens, der Kontrolle und des Kampfs um den eigenen Vorteil reduziert wurde, immer schon fragwürdig. In Hamm ist in einem Modellprojekt das Modell der Auswegberatung entwickelt worden und wurde in allen Stadtbezirken praktiziert. Die Auswegberatung setzte auf einen Beratungsprozess, bei dem das Ziel der finanziellen Eigenständigkeit der Bürgerinnen auf einem Weg der Aktivierung, Qualifizierung und der schrittweisen Problemlösung erreicht wird. Das bestehende Machtverhältnis wird hier zwar nicht aufgelöst, tritt aber in den Hintergrund. Diese sich immer stärker in Richtung Case Management entwickelnden Arbeitsansätze werden heute von kommunalen Jobcenter (Hamm ist eine der Optionskommunen) aufgegriffen und konsequent umgesetzt. Derartige Konzepte fügen sich optimal in die Stadtteilarbeit ein. Zum einen bestehen in den Vernetzungsstrukturen große Hilfe- und Entwicklungspotentiale, zum anderen ist ein eher herrschaftliches Sozialhilfeverständnis mit einer aktivierenden, auf die Eigenständigkeit der Bürgerinnen und Bürger setzenden Stadtteilarbeit kaum vereinbar.

Bürgerbeteiligung, Aktivierung und Selbsthilfe als fachlich-konzeptionelle Integrationsaufgabe

Während der programmatische Anspruch von Stadtteilarbeit auch in Hamm sich eindeutig zur Beteiligung von Bürgerinnen, Bewohnern, Kindern, Jugendlichen usw. bekennt, sieht die Praxis in den einzelnen Projektbereichen meist nicht so positiv aus. Beteiligung wird in einzelnen Modell

projekten durchgeführt, bestimmten Institutionen zugeordnet (z.B. dem Stadtteilbüro), aber nicht als durchgängiges Arbeitsprinzip begriffen. Dem liegen nicht nur praktische, sondern auch konzeptionelle Defizite zugrunde. Doch gibt es für die meisten Handlungsfelder konzeptionelle Ansätze, die zu integrieren wären.

Strategien für die Umsetzung der Stadtteilarbeit in der gesamten Verwaltung unter Einbeziehung der freien Träger

Aus den vorhergehenden Überlegungen erschließt sich, dass für die strategische Ausrichtung einer Kommunalverwaltung Konsequenzen auf unterschiedlichen Ebenen notwendig sind. Das betrifft insbesondere die Organisationsebene und den Bereich der Personalentwicklung, aber auch die fachlichen Konzeptionen. Die praktischen, organisatorischen und fachlichen Konsequenzen sollen in diesem Zusammenhang nur angerissen werden:

- Beauftragung von Stadtteilarbeitskreisen und Schaffung einer flexiblen Lenkungsstruktur z.B. in Form von Dienst-anweisungen und Veränderungen in den Aufgabengliederungsplänen
- Definition der Rolle des Stadtteilkoordinators / Stadtteilmanagers in diesem Kontext
- Optimierung der Vernetzungsstrukturen zwischen fachspezifischer, verbandlicher, hierarchischer und stadtteilorientierter Vernetzung: Es muss immer der Umfang und die Leistbarkeit von Netzen im Blick behalten werden. Ganz praktisch gesagt: pro neuer Vernetzungsebene muss eine andere gekürzt oder gestrichen werden.
- Weiterentwicklung der mittleren Verwaltungsebene in Richtung stadtteilorientierter Arbeit: Gerade bei Kommunen mit „fetten“ Hierarchien sind in der mittleren Leitungsebene zeitliche Ressourcen zur Koordinierung, Steuerung und Unterstützung von Stadtteilarbeit zu finden.
- Weiterentwicklung der Fachkonzeptionen (s.o.)
- Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter: All das vorhergesagte impliziert hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist nur durch offensive Personalentwicklung umzusetzen.
- Prozessbegleitung/Supervision hilft, die entsprechenden Veränderungsprozesse zu gestalten, Konflikte und Reibungen zu lösen.

Finanzierung der Arbeit

Im Folgenden sollen die Erfahrungen zusammengefasst werden, die wir mit der Finanzierung der Stadtteilarbeit gemacht haben. Zunächst ist natürlich von Interesse, woher die Finanzierungsmittel kamen. Noch interessanter ist aber auch die Frage, mit welchen Strategien es uns gelungen ist, die entsprechenden Finanzierungsquellen zu erschließen.

Finanzierungsquellen

Trotz aller Schwierigkeiten der kommunalen Haushalte ist eine der Hauptquellen der Finanzierung von Stadtteilarbeit der kommunale Haushalt mit den entsprechenden Budgets der Fachbereiche. Unsere Einschätzung geht sogar so weit, dass es möglich ist, Stadtteilarbeit zu organisieren, ohne weitere Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Wenn man die Erfahrungen im Hammer Norden betrachtet, so wird oft zu wenig zur Kenntnis genommen, dass es neben den zusätzlich finanzierten Maßnahmen und Projekten einer Reihe von kommunalen Ämtern und Diensten freier Träger gab, die im Stadtteil tätig sind und deren Finanzierung nicht auf einer externen Förderung¹⁰ beruht. All die-

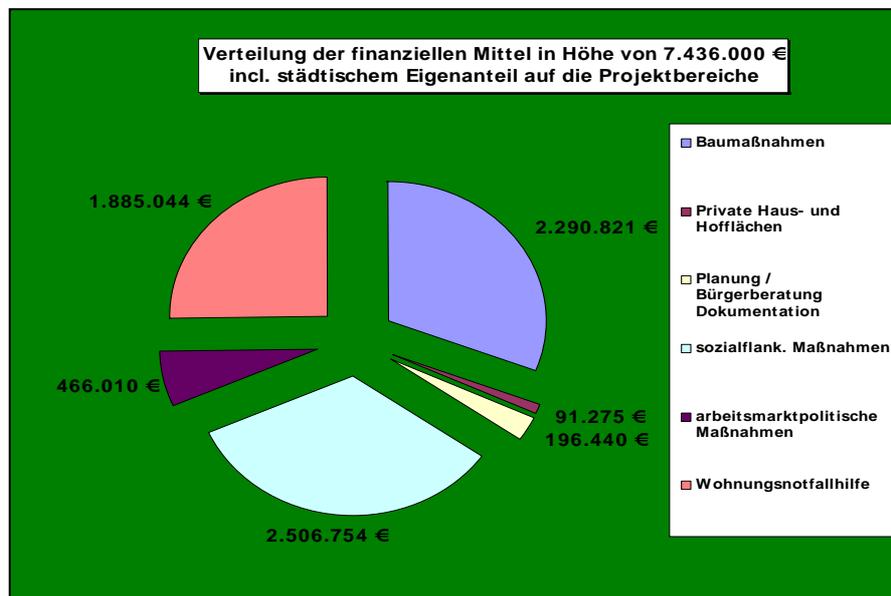
¹⁰ Wobei es natürlich in der kommunalen Praxis einer Reihe von Arbeitsfeldern gibt, die – wie zum Beispiel der Kindergarten – oder Jugendarbeitsbereich - durch Landesmittel gefördert sind

se Einrichtungen, Träger und Projekte können sich zu einer Stadtteilarbeit formieren, um benachteiligte Lebensverhältnisse zu verbessern. In dieser Arbeit können sie, so weit ihnen möglich, auch eigene finanzielle Mittel einbringen. Unsere persönliche Erfahrung ist, dass, wenn man eine Arbeit erst einmal begonnen hat, die notwendigen finanziellen Mittel irgendwann auch aufzutreiben sind. Diese Erfahrung gilt auch für den Beginn der Stadtteilarbeit im Hammer Norden: als 1992 der Präventivkreis mit der Arbeit begann, war keinerlei finanzielle Förderung abzusehen. Wir haben uns auf den Weg gemacht und uns zum Ziel gesetzt, die notwendigen Mittel zu erschließen. Erst nach dem die Stadtverwaltung die Initiative aufgegriffen und die Realisierung des Stadtteilprojektes Hamm Norden beschlossen hatte, erfahren wir über die Kanäle der Stadtplanungsamtes von dem zu diesem Zeitpunkt neuen Programm "Stadtteile mit besondere

rem Erneuerungsbedarf" des Landes Nordrhein-Westfalen.

Fördermittel aus dem Bundes-Länderprogramm „Soziale Stadt“

Der Hammer Norden war einer der ersten Stadtteile in Nordrhein-Westfalen, der in das Landesprogramm aufgenommen wurde, welches sich später zum Bund – Länderprogramm "Soziale Stadt" entwickelte. Der Vorteil zu diesem Zeitpunkt war, dass die Mittel pauschal bewilligt wurden, ohne dass wir schon irgendwelche Maßnahmen spezifiziert hätten. Erst im Laufe der Jahre wurde es notwendig, Projekte schon vor Antragstellung relativ genau zu beschreiben. In überaus großer Vorteil war es, dass es möglich war, mit diesen Städtebauförderungsmitteln so genannte "sozial flankierende Maßnahmen" zu finanzieren. Wie die Übersicht ergibt, haben wir diese Möglichkeit in hohem Maße benutzt.



Mittel des Bundesverwaltungsamtes

Zusätzliche Mittel des Bundesverwaltungsamtes flossen in den Hammer Norden, nachdem ca. im Jahr 2000 die Ausiedlerarbeit in Hamm wie in anderen Kommunen erheblich reduziert wurde. Der hier hauptsächlich aktive Träger "Malteser

Werke" gGmbH stellte beim Bundesverwaltungsamtes den Antrag auf eine weitere Förderung von Teilbereichen der Arbeit. Da dieses zur Bedingung einer Förderung machte, dass die neu zu bewilligenden Projekte in vernetzten Strukturen eingebunden werden sollte, bot sich der Hammer Norden mit seinem differenzierten

Netzwerk an. Mit den Fördermitteln konnte zunächst ein Jugendprojekt für drei Jahre mit 1,5 Planstellen finanziert werden, in der Folgezeit ein Integrationsprojekt auf der Basis von Integrationslotsen.

Fördermittel von Stiftungen

Fördermittel von Stiftungen konnten im nennenswerten Umfang vor allem in der Sinti-Arbeit akquiriert werden. Zwei Stiftungen förderten im Umfang von ca. 50.000 € Bauwagen, Container auf dem und Toilettenanlagen für den Sintiplatz.

Weitere Stiftungsmittel und Mittel aus Initiativen und Fördervereinen flossen in die Kinder- und Jugendarbeit, mit denen kurzfristige Projekte, beispielsweise in der Spiel- und Lernhilfe und in Schulen realisiert werden konnten.

Mittel aus dem Landes-Jugendförderplan

Auch wenn die Summen (wir können sie gar nicht genau beziffern) eher marginal waren, so konnte doch das eine oder andere kleine Jugendprojekt aus den Mitteln des Landes-Jugendamtes gefördert werden. Es handelte sich um Maßnahmen der Gewaltprävention oder besondere Jugendaktivitäten. Allerdings ist grundsätzlich anzumerken, dass die eigentlich geplante Förder-Logik des Programms "Soziale Stadt" nie konsequent umgesetzt wurde. Beabsichtigt war ja, dass die Städtebaufördermittel eher dem investiven Bereich vorbehalten bleiben und die anderen Ministerien gemäß der Querschnittsphilosophie des Programms entsprechende Mittel beisteuern. Doch in der nordrhein-westfälischen Sozial- und Jugendbürokratie sind nie Mittel in entsprechendem Umfang bereitgestellt worden.

Finanzierungsstrategien

Aus den Erfahrungen im Hammer Norden, aber auch aus unserer sonstigen beruflichen Tätigkeit lassen sich nach ca. 15 Jahren Fördermittel - Akquise Verallge-

meinerungen und Empfehlungen ableiten, die hilfreich sind, um Fördermittel zu erschließen.

- Es ist ein Allgemeinplatz, Fördermitelausschreibungen richtig zu lesen, bevor man einen Antrag formuliert. Dies sollte man auf jeden Fall tun. Wichtiger ist es noch, Gesprächsgelegenheiten zu Fördergebern zu suchen, um deren Zielsetzungen und langfristige Strategien zu begreifen. Selbst wenn ein persönliches Gespräch schwierig ist, kann man entsprechende Protagonisten auf Tagungen und Kongressen erleben und hören.
- Es ist sinnvoll, Projektanträge aus der Perspektive von Fördergebern zu entwickeln. Natürlich hat man eigene Ideen und Zielsetzungen im Kopf, aber es hilft nichts, Projektanträge ausschließlich auf der eigenen Perspektive aufzubauen. Sich an Erwartungen anderer zu orientieren hat in diesem Falle nichts mit Standpunktlosigkeit zu tun. Ich habe es oft als in der Sache befruchtend erlebt, mich mit der Perspektive von Fördergebern zu beschäftigen und aus dieser Perspektive die eigenen Ideen weiterzuentwickeln¹¹.
- Es ist wichtig, möglichst frühzeitig von neuen Programmen Kenntnis zu bekommen. Wenn man die richtigen Leute nicht kennt, hilft es, auf den richtigen Tagungen präsent zu sein und seine Ohren offen zu machen. Die wichtigs-

¹¹ Ein gutes Beispiel hierfür ist die Beantragung eines Stadtteil-Controllings. Zu diesem Zeitpunkt stand die gesamte Förderung für den Hammer Norden auf der Kippe, da der Fördergeber der Auffassung war, dass die Förderung abgeschlossen werden könne. Wir brachten neben anderen Vorschlägen die Entwicklung eines Stadtteil Controlling in Spiel, da wir wussten, dass dies ein zur Zeit angesagtes Thema war. Ohne eine Ahnung davon zu haben, auf was wir uns damit ein ließen, wurde dieses Projekt zu einem der prägendsten der Folgejahre - mit großen Gewinn für alle Beteiligten sich.

ten Gespräche laufen sowieso meist in den Pausen und beim Essen. Arbeitgeber, die an dieser Stelle sparen und Ihren Mitarbeitern nicht ermöglichen, an den entsprechenden Tagungen teilzunehmen, nehmen sich gleichzeitig die Chance, entsprechende Mittel zu erschließen.

Übergang in den „Alltagsbetrieb“ - Nachhaltigkeit von Stadtteilarbeit durch die kommunale Übernahme von Projektkosten

Irgendwann läuft dann doch jede Förderung aus. Für den Hammer Norden stand diese Perspektive eigentlich seit 2001 im Raum, als klar war, dass zwar noch bis 2005 im sinkenden Rahmen Mittel fließen, aber das dann endgültig Schluss ist. So entwickelten wir schon zu diesem Zeitpunkt ein Finanzierungskonzept für die Folgezeit. Uns ging es darum, einen Kernbestand der sozialen Projekte zu erhalten. Dies betraf insbesondere:

- die weitere Finanzierung der Stadtteilbüros
- die weitere Finanzierung der Angebote im Kinder und Jugendbereich

Die einzige Chance sahen wir darin, kommunale Mittel zu akquirieren. Es gab auch zu diesem Zeitpunkt schon Signale politischer Entscheidungsträger, dass die Bedeutung der Arbeit für eine Stabilisierung des Stadtteils gesehen wurde. Um die politische Entscheidungsfindung positiv zu beeinflussen, griffen wir zu folgenden Strategien:

- eine konsequente Öffentlichkeitsarbeit über alle Aktivitäten (noch intensiver als zuvor)

- die Nutzung jeglicher Gelegenheit zur Berichterstattung in den politischen Gremien unter Einbeziehung der Akteure aus dem Stadtteil¹²
- Hintergrundgespräche mit den politischen Entscheidungsträgern durch die Projektträger

Gleichzeitig begannen wir mit allen Beteiligten aus den Projekten einen Diskussionsprozess, welche Projekte in welchem Umfang weiter gefördert werden sollten. Klar war allen, dass der bisherige Level nicht zu halten war. Sollte es gelingen, eine dauerhafte Finanzierung zu sichern, war dieser Level auch nicht notwendig, da die teilweise immer nur jährlich befristeten Förderungen hohe Effektivitätsverluste mit sich brachten, da Mitarbeiter häufig wechselten und qualifizierte Mitarbeiter zu diesen Konditionen kaum zu bekommen waren. Hatten sich Mitarbeiter in einem Projekt qualifiziert, nutzten sie jede Chance, um feste Arbeitsverträge in anderen Einrichtungen zu bekommen.

Eine weitere Frage war, wo überhaupt finanzielle Mittel kommunal zur Verfügung standen. Es zeichnete sich zwar eine politische Bereitschaft ab, zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen, aber diese hätten für ein Überleben der Projekte nicht gereicht.

- So entstand – aus der Not geboren – eine weitere konzeptionell weiterführende Idee: Denn eines der größten Jugendhilfeteilbudgets stellen die Hilfen zur Erziehung dar. Die Frage war, ob hier eine Kofinanzierung möglich wäre. Für das Kinderprojekt (Spiel- und Lernhilfe) galt sowieso schon, dass hier eine Stelle für „Soziale Gruppenarbeit“ nach § 27 KJHG integriert war. Das Jugendprojekt – vorher auf verschiedene Träger und verschiedene Teilbereiche aufgeteilt – wurde

¹² Eine der wirkungsvollsten Präsentationen im Kinder- und Jugendhilfeausschuss war die, als benachteiligte Jugendliche aus dem Stadtteil ihre eigene Arbeit darstellten.

nun zu einem Jugendhilfeintegrierten Projekt unter dem Titel „Stadtteiljugendhilfe“ konzeptionell weiterentwickelt und auch hier der Anteil einer Stelle für erzieherische Hilfen eingebunden.

- Weiterhin gab es die Chance, noch für drei Jahre Bund-/Ländermittel einzuplanen. Dem Fördergeber, der Bezirksregierung des Landes, erschien ein abgefederter Ausstieg aus der Förderung sinnvoll. Während zuvor die Pro-

jekte zu 90% gefördert wurden, beschränkte sich diese für eine Laufzeit 2003-2005 auf eine Drittförderung.

- Ein dritter strategischer Schritt bestand darin, die neuen Projekte – mit einer von vornherein auf Dauer angelegten Perspektive – noch einmal unter einen Erprobungszeitraum bezogen auf die neuen Bedingungen für drei Jahre zu stellen.

Der Konsolidierungsprozess stellte sich zahlenmäßig folgendermaßen dar:

| <u>Stellenplanung</u> | Stand 2002 | Planung 2003ff. | Rückgang |
|--|-------------------|------------------------|-----------------|
| Stellen Stadtteilbüro | 2,00 | 1,0 | 50% |
| Stellen Aktivierende Bewohner/innenarbeit Oranienburger Straße | 0,75 | 0 | 100% |
| Stellen Kinderbereich/Spiel- und Lernhilfe | 3,80 | 3,0 | 21% |
| Stellen Jugendbereich | 4,50 | 3,0 | 33% |
| Summe Stellen | 11,05 | 7,0 | 37% |

Auszug aus Beschlüßvorlage 2622/02: Sozial- und bewohner(innen)orientiertes Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm-Norden: Weiterführung der gemeinwesenorientierten Projekte (Stadtteilbüro, Spiel- und Lernhilfe und Stadtteiljugendhilfe) ab 2003

So wurde das Projekt – mit einem heißen Endspurt, denn die Projekte sollten eigentlich am 1.1.03 beginnen – am 20.1.2003 vom Rat beschlossen, mit großem Einverständnis. Auch die letzte Hürde, ein nochmaliger Ratsbeschlüß zur Aufhebung der zeitlichen Befristung, konnte im Juni 2005 genommen werden. Ebenso wie zuvor war eine gute begleitende Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit eine Voraussetzung des Erfolgs.

Resümee

„Wer nicht beginnt, hat schon verloren...“

Wir verweisen auf die Thesen zu Beginn. In unserer Erfahrung hat sich immer wieder gezeigt, dass, wenn man sich auf den Weg macht, ein bestimmtes Problem zu lösen, die Lösung zu erreichen ist. Uns wird die klagende Haltung und negative Einstellung vieler Kolleginnen und Kollegen immer fremder. Auch wenn es immer wieder Probleme und Schwierigkeiten gibt – wir leben in Zeiten, in denen es historisch gesehen Menschen nie besser ge-

gangen ist. Aber das Glück des Menschen scheint relativ zu sein, ebenso wie sein Empfinden des Unglücks.

Fachlich gewendet muss man sich fragen, wie Fachkräfte, die aktivierend mit Bewohnerinnen und Bewohnern arbeiten wollen, den Lehrsatz des Empowerment „Du bist nicht verantwortlich für dein Elend, aber du bist verantwortlich dafür, da herauszukommen“ für ihre eigene Praxis oftmals völlig ignorieren.

Wir sind dankbar – und dies war ganz sicher einer der zentralen Schlüssel zum Erfolg –, dass wir zu Beginn des Stadtteilprojektes Hamm-Norden Menschen begegnet sind, dass wir uns gefunden haben, die eine ähnliche Einstellung hatten (allen voran Peter Bunke, ehemaliger Vorsitzender des Präventivkreises, aber auch viele, viele andere). Dieser Geist hat sich bis heute in der Stadtteilarbeit gehalten, auch wenn wir ruhiger und gelassener geworden sind. Aber es sind ja auch die Probleme kleiner geworden.

Kontakt:

Stadtteilkoordination Hamm-Norden
Matthias Bartscher
Kinderbüro
Caldenhofer Weg 159
59063 Hamm
Telefon: 02381-176202
Fax: 02381-172950
E-Mail: Bartscher@Stadt.Hamm.de

Stadtteilmanagement Hamm-Norden
Klaus Köller
Stadtteilbüro Hamm-Norden
Sorauerstr. 14
59065 Hamm
Telefon: 02381-371860
Fax: 02381-493269
E-Mail: k.koeller@stadtteilbuero-hamm-norden.de

Internet: www.hammer-norden.de

Literatur

- Bartscher, Matthias; Kriener, Martina (2001): Rechte von Kindern und Jugendlichen als Herausforderung an die Jugendhilfe; in: Schröder/Struck/Wolff (Hg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, Weinheim*
- Bartscher, Matthias (1998): Partizipation von Kindern in der Kommunalpolitik, Freiburg*
- Bartscher, Matthias (2000): Politische Beteiligung von Kindern und Jugendlichen: Chancen und Grenzen - Ermutigung zur Partizipation durch Stadtteilarbeit in: Kern, Uta Maria; Waldmann, Klaus (Hg.) fit for politics – Projekte lebensweltorientierter politischer Jugendbildung (Bezug: Broschürenstelle des BFSFJ, Postfach 201551, 53145 Bonn)*
- Bartscher, Matthias (1993): Kinderfreundlicher Gestaltungsvorschlag für ein Wohnumfeld, in: MBW – Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes NRW (Hg.): Bau- und Wohnhits von Kids, Unna*
- Bartscher, Matthias; Claussen, Wiebke (2001): Soziale Dienste und lokale Ökonomie – Arbeitsmarktbezogene Aktivitäten im Stadtteilprojekt Hamm-Norden, in: Sahle, Rita; Scurell, Bavette (Hg.): Lokale Ökonomie – Aufgaben und Chancen für die Soziale Arbeit, Freiburg*
- Claussen, Wiebke (2001): Niedrigschwellige und präventive Projektansätze im Stadtteilprojekt Hamm Norden: Jobtreff und Assessment Center an der Karlsschule. In: Sozialpädagogisches Institut SPI (Hrsg.): Dokumentation der Quartiersmanagertagung des SPI i.R.d. E&C-Programmes am 7./8.5.2001 in Berlin.*
- Evers, A., Schulze-Böing, Wecke, S., Zühlke, W. (1998): Soziales Kapital mobilisieren, Gemeinwesenorientierung als Defizit und Chance lokaler Beschäftigungspolitik. Enquete Kom-*

- mission "Zukunft der Arbeit" (Hrsg.) (1998): Strategien zur Belebung des Arbeitsmarktes, S. 136-207. Darstellung der Ökologischen Wäscherei in Hamm S. 192.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (Hrsg.) (1995): Forum für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Handlungskonzept Hammer Norden.
- Köller, Klaus (1998) Praxisbeispiel: Kriminalprävention in einem Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf, in: Ev. Akademie Loccum (Hrsg.) Loccumer Protokolle Jugendkriminalität 18/98
- Köller, Klaus (1998): Städtetzwerk NW "Soziale und kulturelle Infrastruktur für morgen": Das Netzwerk Kinderhilfe Hamm-Norden (Praxisbeispiel)
- Köller, Klaus (2001): Organisations- und Strukturfragen einer Sozialraumpraxis; Fachtagung des Landesjugendamtes Rheinland: Sozialraumpraxis-Vom geographischen Konstrukt zum lebenden Biotop?
- Kürpick, Susanne; Zimmer Hegmann, Ralf (1997): Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf – integriertes Handlungskonzept des Landes Nordrhein-Westfalen und Ansätze vor Ort. In: Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung Heft 8./9.1997, S.607-620.
- Präventivkreis und Stadtteilbüro Hamm-Norden, Stadt Hamm (Hg.) (1999): Möglichkeiten und Grenzen der Stadtteilarbeit am Beispiel Hamm-Norden – Dokumentation einer Klausurtagung des Präventivkreises, Hamm
- Präventivkreis (Hg.) (2004): Auswertung der Passantenbefragung, Hamm
- Projektdarstellung Hamm Norden. ILS (Hrsg.) (2000): Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. (= ILS Schriften) 166, S. 188-195
- Projektdarstellung Ökologische Wäscherei in Hamm. In: ILS (Hrsg.) (2000): Soziales Kapital mobilisieren. Gemeinwesenorientierung als Defizit und Chance lokaler Beschäftigungspolitik, (= ILS Schriften 164), S. 55.
- Projektgruppe Danziger Straße (1993): Dokumentation eines Projektes "Erarbeitung eines kinderfreundlichen Gestaltungsvorschlages für das Wohnumfeld der Häuser Danziger Straße durch die Anwohner", in: Blanke, Hedwig; Hovenga, Brigitte; Wawrziczny, Silvia (Hg.) (1993): Handbuch Kommunale Kinderpolitik. Ansätze, Anregungen und Erfahrungen konkreter Kinderpolitik, Münster
- Ronig, Axel (1998): Synergieeffekte am Beispiel kleinteiliger passgenauer Maßnahmen im Hammer Norden. In: Städtetzwerk NRW "Soziale und kulturelle Infrastruktur für morgen" Ausgabe 2, S. 8-9.
- Stadt Hamm (1993): Streifzüge im Hammer Norden, Hamm
- Stadt Hamm (1997): Städtebauliche Rahmenplanung Hamm-Norden, Hamm
- Stadt Hamm (1995): Kinderbericht: Die Lebenssituation von Kindern in Obdachlosenunterkünften, Beschlussvorlage 394, Hamm
- Stadt Hamm (1997): Spielraumentwicklung in Hamm: Erfahrungsbericht über die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern beim Bau von Spielplätzen, Beschlußvorlage Nr. 2314, Hamm
- Stadt Hamm (2000): Zur Lebenssituation benachteiligter Menschen in Hamm – Kommunaler Armutsbericht, Hamm
- Stadt Hamm (2001): „Das sozial- und bewohnerorientierte Stadtteilprojekt Hamm-Norden - Kurzdarstellung“, Hamm

Bericht

Rainer Zingler – Stadt Mannheim, Fachbereich Wohnen und Stadterneuerung

An Hand des Projektes Hamm-Norden wurde dargestellt, wie mittels des Aktionsprogramms „Soziale Stadt“ eine nachhaltige Entwicklung für Stadt- und Ortsteile mit besonderen sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Problemen sichergestellt werden kann. Aufgezeigt wurde, wie das Projekt von Beginn im Jahre 1992 über die Förderung im Rahmen des seit 1994 im Land Nordrhein-Westfalen aufgelegten Programms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf“ und schließlich durch das 1999 neu aufgelegte Bund-Länder-Programm „Stadt- und Ortsteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“ kontinuierlich fortentwickelt wurde. Und wie schließlich, auch nach auslaufender Projektförderung durch das Bund-Länder-Programm, die Nachhaltigkeit der Entwicklung des Stadtteils gesichert werden konnte.

Ausgangssituation im Stadtteil Hamm-Norden

Bedingt durch die Einrichtung von mehreren Obdachlosenunterkünften nach dem Krieg und den Bau von Siedlungen im Geschosswohnungsbau entwickelten sich Ende der 80-er Jahre mehrere soziale Brennpunkte im Hammer Norden. Gegenüber der Gesamtstadt mit 8% betrug die Arbeitslosenquote im Gebiet 12%. Der Anteil von Migranten lag bei 16% gegenüber der Gesamtstadt mit 11%, in einzelnen Baublockgruppen lag die Sozialhilfequote zwischen 14 und 18%. Auslöser des sozial- und bewohnerorientierten Stadtentwicklungsprojektes Hamm-Norden war eine Phase zunehmender Gewalt im Stadtteil. Daraufhin bildete sich im Jahr 1992 ein sogenannter Präventivkreis bestehend aus Vertretern von Tageseinrichtungen, Kirchengemeinden, Wohlfahrtsverbänden und freien Trägern, der im Rahmen einer Stadtteilkonferenz die Initiative zur Verbesserung der Situation vor Ort anstieß.

Als kommunaler Ansatz erfolgte im Jahr 1992/1993 die Neuordnung des sozialen Dienstes mit dem Ziel, durch Präsenz von Vertretern des Jugendamtes und des Sozialamtes vor Ort bürgernah Unterstützung zu gewährleisten. Ein weiterer Meilenstein war die Aufnahme ins 1994 in Nordrhein-Westfalen verabschiedete Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und schließlich im Jahre 1999 die Aufnahme ins neu konzipierte Bund-Länder-Programm „Stadt- und Ortsteile mit besonderem Entwicklungsbedarf - die soziale Stadt“.

Arbeitsansätze im Hammer Norden

Zur Bewohneraktivierung wurde zunächst ein Stadtteilbüro in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt und dem Katholischen Sozialdienst eingerichtet, das mit vielfältigen Aktivitäten wie Frauencafes, Ferienspaßaktionen u. ä. im Quartier bewohnerorientiert arbeitete. Weitere Projekte waren die Einrichtung einer mobilen Jugendarbeit, der Wohnungslosenarbeit, Sintiarbeit sowie städtebaulicher Projekte und Arbeitsmarktprojekte.

Des Weiteren wurden vielfältige Projekte und Maßnahmen mit Stadtteilbezug von den unterschiedlichsten Trägern im Hammer Norden eingerichtet.

Zur Koordination der vielfältigen Projekte wurde als feste Arbeitstruktur in der Verwaltung der Arbeitskreis Hamm-Norden eingerichtet. Dieses Gremium sollte eine zielgerichtete Stadtteilarbeit und ressortübergreifende Mittelbündelung gewährleisten. Im Laufe der Projektlaufzeit etablierte sich der Arbeitskreis als eine ämter-, ressort- und trägerübergreifende Arbeitsgruppe, die ziel- und lösungsorientiert das Stadtteilentwicklungsprojekt weiterentwickelte.

Umsetzung der Programmziele

Für das Stadtteilprojekt innerhalb der Stadtverwaltung sollte die sogenannte Lenkungsgruppe als gesamtstädtische Steuerungsebene für eine reibungslose verwaltungsinterne Umsetzung der Projekte Sorge tragen. Um hier kurzfristig Entscheidungen herbeiführen zu können, war eine entsprechend hohe Ansiedlung innerhalb der Verwaltungshierarchie notwendig. Als hilfreich erwies sich hier, insbesondere gegen Ende des Projektes, die Beteiligung der Sachbearbeiterebene, da hierdurch die Transparenz der Entscheidungen erhöht wurde und so im Arbeitskreis ausgehandelte Problempunkte bzw. Konzepte konkret erläutert und transparent an die Lenkungsgruppe herangeführt werden konnten.

Ein Ziel des Programms „Soziale Stadt“ ist, durch eine Verflachung der Hierarchien und Überwindung von Ressortegoismus effektives Handeln zum ausschließlichen Vorteil für die betroffenen Stadtteile zu ermöglichen. In Hamm wurde die hierarchisch orientierte Arbeitsweise einer Verwaltung durch die Einbindung der Arbeitskreisebene in die Lenkungsgruppe überwunden. Besonders herauszustellen ist hier, dass für die beteiligten Stadtteilkoordinatoren ein direkter Zugang zu der Leitungsebene, d.h. bis zum Oberbürgermeister bzw. dem beteiligten Sozial- und Planungsdezernat gewährleistet ist, um so auch problematische Fragen auf kurzem Wege zu einer Entscheidung zu bringen. Dies ist nach Auffassung des Autors für eine Stadt mit 180.000 Einwohnern und einer Stadtverwaltung mit 2.500 Mitarbeitern eine bemerkenswerte Leistung und kann als Paradebeispiel für eine ressortübergreifende Zusammenarbeit und eine handlungsfeldübergreifende Verantwortung dienen.

Von der Projektfinanzierung zur Dauerfinanzierung

Ein weiterer Ansatz des Programms „Soziale Stadt“ nämlich die Nachhaltigkeit, d.h. eine dauerhafte Absicherung der in dem Stadtteil eingeleiteten Entwicklungen

auch nach Programmablauf zu sichern, konnte in Hamm ebenfalls beispielhaft umgesetzt werden. Um die Entwicklung abzusichern, wurden 12 Jahre nach Beginn des Projektes zwei Stellen der Erziehungshilfe, eine gesetzliche Pflichtaufgabe, in die Projektarbeit vor Ort mit eingebunden, um so weitergehend eine kontinuierliche Betreuung vor Ort zu ermöglichen. Dies zeigt, dass durch die Einbindung von Regelaufgaben in die einzelnen Projekte und durch Dezentralisierung Möglichkeiten gegeben sind, flexiblere und übergreifende Tätigkeiten in den betroffenen Stadtteilen auch nach Programmauslauf sicherzustellen.

Stadtteilcontrolling

Einen weiteren zentralen Punkt stellt die Evaluation dar. Das Stadtteilcontrolling als wirkungsorientiertes Controlling bildet gemeinsam mit dem Berichtswesen eine wichtige Grundlage für den Erfolg des Projektes. Mittels des sogenannten Monitorings können vorgegebene Ziele in den einzelnen Handlungsfeldern überprüft werden und es kann, bei Bedarf, eine Nachjustierung erfolgen. Notwendig für eine Bewertung sind Indikatoren, die aufgeteilt auf die einzelnen Handlungsfelder den Zielerreichungsgrad abbilden.

Als Mittel zur Evaluierung stehen neben statistischen Daten (Arbeitslosenquote, Sozialhilfequote u.ä.), die Projektdaten (beispielsweise Besucherzahlen bei kulturellen Veranstaltungen) sowie Bewohnerbefragungen zur Bewertung der Stadtteilqualität zur Verfügung. Die Ergebnisse dürfen dabei nicht korreliert werden, da stadtteilbezogene Entwicklungen nicht abgekoppelt von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gewertet werden dürfen.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass an Hand des Projektes Hamm-Norden sicherlich interessante Ansatzpunkte für neue Steuerungs- und Finanzierungsmodelle in einer Kommune aufgezeigt wurden, die sich auch in der Praxis bewährt haben. Dies hat seinen Grund sicherlich in der Länge der Laufzeit des Projekts, sodass die Erfahrungen in der Praxis bereits 7 Jahre vor

„offiziell“ Programmbeginn des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ im Jahre 1999 Früchte getragen haben.

Gerade auf Grund dieses zeitlichen Vorsprungs hat das Projekt Hamm-Norden si-

cherlich Vorbildfunktion für die Umsetzung des Programms „Soziale Stadt“ in den Kommunen.

Vom Netzwerk zur intermediären Organisation in der Stadtteilarbeit – Das Beispiel Kommunales Forum Wedding e.V.

Einführung: *Hans-Georg Rennert – Kommunales Forum Wedding e.V., Berlin*

Einführung

Hans-Georg Rennert – Kommunales Forum Wedding e.V., Berlin

Der Verein Kommunales Forum Wedding e.V. wurde 1989 im Berliner Bezirk Wedding gegründet. Er verbindet Menschen aus unterschiedlichen Arbeits- und Tätigkeitsbereichen mit der Vision:

"Die Lebensqualität im Stadtteil verbessern!"

Unsere Kooperationspartner dabei sind:

- Lokale Politik und Verwaltung
- Lokales Gewerbe und soziale Unternehmen
- Freie Träger und Einrichtungen vor Ort
- Selbsthilfegruppen und Bürgerinitiativen
- Bewohner/-innen und Arbeitslose

in Berlin (Mitte), Deutschland und Europa

Das Kommunale Forum Wedding

1. initiiert und moderiert den Austausch über soziale, kulturelle und ökonomische Entwicklungen im Stadtteil,
2. begleitet die Gründung, den Aufbau und die Entwicklung von Initiativen,
3. beteiligt sich als Träger oder Partner an Modellprojekten in der sozialen Stadtteilentwicklung,
4. pflegt den "Blick über den Tellerrand", um durch den Austausch von Erfah-

rungen neue Einsichten zu gewinnen und für die Arbeit vor Ort kreativ nutzbar zu machen.

Durch die Förderung von Begegnung – Beteiligung – Bildung – Beschäftigung ist der Verein "Kooperationsanstifter", "Geburtshelfer" und auch "Träger" von Projekten und Dienstleistungen.

„Highlights“ oder „Meilensteine“

in der nunmehr über 15jährigen Tätigkeit des Kommunalen Forums Wedding waren z. B.:

- Veranstaltung von über 50 „Kommunalen Foren“ mit wechselnden Themen zur Entwicklung des Bezirks Berlin – Wedding und Aufbau eines breiten informellen Netzwerkes 1989 – 1995
- Vorbereitung und Koordination des „Weddinger Projekteverbundes“ zur gemeinsamen Nutzung von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten durch kleine gemeinnützige und kirchliche Einrichtungen in verbindlicher Kooperation 1993 - 1997
- Anwendung des mobilisierenden Planungsverfahrens „Planning for Real“ in Deutschland im „Sprengelkiez“ 1994 als Startpunkt der Nachbarschaftsarbeit in diesem Quartier
- Initiierung, Gründung und Moderation der „Lokalen Partnerschaft Wedding“

als Bündnis für Beschäftigung, Lebensqualität und sozialen Zusammenhalt 1996 – 2001

- Gründungsmitglied des „Europäischen Netzwerks der Städte und Regionen in der Sozialen Ökonomie in Europa (REVES) 1997
- Entwicklung des „Integrierten, gebietsbezogenen Handlungskonzepts ‚Arbeit und Nachbarschaft‘ – Aufgaben eines Nachbarschaftsladens im Sprengelkiez“ 1998 (Programmatischer Ideengeber für die Einrichtung des Quartiersmanagements in Berlin)
- Beteiligung am Quartiersmanagement Sparrplatz seit dessen Einrichtung 1999
- Aktive Beteiligung am Aufbau der „Bundesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und GWA“ seit 1999
- Vorbereitung der Gründung der „Stadtteilgenossenschaft Wedding für wohnortnahe Dienstleistungen eG“ als stadtteilbezogenes soziales Unternehmen: 2000
- Vorbereitung der Gründung und Gründungsmitglied des Vereins „Gemeinsam im Stadtteil e.V.“ als künftiger Träger des „SprengelHouses – interkulturelles Gemeinwesenzentrum mit Gesundheitsförderung“ im „Sprengelkiez“ 2001
- Unterstützung der Gründung des Bewohnervereins „Aktiv im Kiez e.V.“ 2001
- Unterstützung der VHS Berlin Mitte beim Aufbau des Lernhaus Pohlstraße als offenes Haus des Lernens in Tiergarten – Süd 2001 - 2004
- Umzug des Projekts „Arbeit und Nachbarschaft“ in das SprengelHaus 2004

Die Projekte des Vereins in 2005 sind:

"Arbeit und Nachbarschaft / Arbeit statt Sozialhilfe" - berufliche und soziale Integration von Langzeitarbeitslosen, insbesondere Sozialhilfeempfänger/-innen aus Berlin-Mitte; gefördert durch den Europäischen Sozialfonds ESF, den Bezirk Berlin Mitte und das Land Berlin

Ansprechpartnerinnen: Karin Hoffmann und Monika Hartwig

Kontakt: www.alles-in-arbeit.de; Tel. 46 50 71 99

Anschrift: Sprengelstraße 15, 13353 Berlin

Quartiersmanagement Sparrplatz (gemeinsam mit der Stiftung SPI Berlin) – Maßnahmen zur Stabilisierung von benachteiligten Quartieren; im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und den Bezirk Mitte von Berlin

Ansprechpartnerin: Martina Marko; Tel. 46 60 61 90

Kontakt: www.sparrplatz-quartier.de; qm-sparrplatz@t-online.de

"Regionale Tätigkeits- und Lernagentur Berlin-Mitte" – Planung und Steuerung von Kooperationsprozessen; ein Projekt der ABWF e.V. im Rahmen des Programms "Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen Lernkultur Kompetenzentwicklung" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Ansprechpartner: Sabine Hartmann, Jan Nadolny, Hans – Georg Rennert

Kontakt: kom.forum.rennert@web.de; Tel. 46 50 73 55

XENOS – Projekt "Integration in der Mitte Berlins" – ein Beitrag zur interkulturellen Verständigung und zur beruflichen wie sozialen Integration von Migrant/-innen in Berlin-Mitte; gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Rahmen des Programms "Xenos – Leben und Arbeiten in Vielfalt"

Ansprechpartnerinnen: Monika Götz und
Heidemarie Schneider; Kontakt:
kom.forum.goetz@web.de;
kom.forum.schneider@web.de ,Tel 46 50
73 55

"Zugänge zum Lernen – Pathways to Learning" – eine transnationale Lernpartnerschaft zur Förderung von Möglichkeiten der Beteiligung an 'lebenslangem Lernen' für benachteiligte Gruppen; gefördert aus dem Sokrates-Programm der EU – GRUNDTVIG 2 (bis 31.07.05)

Ansprechpartner: Jan Nadolny und Hans-Georg Rennert

Kontakt: kom.forum.rennert@web.de; Tel.
46 50 73 55

www.pathwaystolearning.net

Anschrift des Vereins:

gemeinnütziger Verein
Kommunales Forum Wedding e.V. mit besonderer Förderungswürdigkeit

Wiesenstraße 29
13357 Berlin

Vereinsregister Nr. 10160 Nz

Vorstand: Thomas Knorr-Siedow; Dieter Schippers; Jörg Mewes

Geschäftsführung: Willy Achter, Hans-Georg Rennert

Tel.: 030 / 46 50 73 55
Fax: 030 / 462 94 47
e-mail: kom.forum@web.de

Bank für Sozialwirtschaft
BLZ 100 205 00
Konto 303 22 00

(Spenden sind willkommen!)

Aufbau und Betrieb einer Stadtteilstiftung

Einführung und Moderation: Bodo Mierswa – Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide / Hannover



Teilnehmende: Wolfgang Biller
Christian Endres
Thomas Fiebig
Gerhard Krayss
Esther Muthny
Thomas Rebel

Bericht: Thomas Rebel – Heidelberg, Stadtplanungsamt

Einführung

Bodo Mierswa – Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide / Hannover

Der Einführungstext befindet sich in der separaten Powerpoint-Datei



mierswa_vortrag.ppt

Bericht

Thomas Rebel – Heidelberg, Stadtplanungsamt

Die finanziellen Spielräume der Kommunen gehen zurück, gleichzeitig kann in bestimmten Stadtteilen ein stetiger Bedarf an sozialen und kulturellen Aktivitäten festgestellt werden. Zeitlich befristete Projekte hinterlassen häufig ein Vakuum und führen zu Demotivationstendenzen bei grundsätzlich engagierten und aktiven Bevölkerungsgruppen in den Stadtteilen.

Unter diesen Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, wie man in diesen Stadttei-

len zu einer langfristigen und kontinuierlichen Handlungsfähigkeit kommen kann.

Im Stadtteil Sahlkamp-Vahrenheide wurde diese Frage durch die Gründung einer Stadtteilstiftung beantwortet. Stiftungen sind nicht nur seit sehr langer Zeit bekannt und bewährt, sie bieten auch einige Vorteile in der oben skizzierten Situation:

- Stiftungen sind von sich aus auf Dauerhaftigkeit angelegt, da der Stiftungs-

wille die oberste Richtschnur ist und nicht geändert werden kann,

- Stiftungen sind bürgerschaftlich,
- Stiftungen sind gemeinnützig und
- Stiftungen bieten eine gute Basis für Mitwirkung und Identifikation.



Das Grundprinzip einer Stiftung besteht darin, dass ein mehr oder weniger großes Kapitalvermögen dauerhaft für einen bestimmten Zweck zur Verfügung gestellt wird. Aus den Erträgen (z.B. Zinsen bei Barvermögen) werden die gemäß Stiftungswillen angestrebten Aktivitäten finanziell unterstützt. Welche Aktivitäten durch die Stiftung gefördert werden, ist in der Stiftungssatzung definiert. Sie ist die dauerhafte und oberste Richtschnur und kann nachträglich nicht mehr geändert werden. Die Gründung einer Stiftung ist genehmigungspflichtig. Kontroll- und Aufsichtsbehörde ist das jeweilige Regierungspräsidium, welches die Stiftungen im Stiftungsverzeichnis hinterlegt. Dies sind auch die beiden wichtigsten Unterschiede im Vergleich zu Stadtteilvereinen; die auf Dauerhaftigkeit angelegte Finanzausstattung und die nicht veränderbare Satzung. Beide Faktoren bieten große Vorteile für die Förderung von sozialen und kulturellen Aktivitäten in der Stadtteilen.

Voraussetzung für die Gründung einer Stiftung ist jedoch eine entsprechende Ausstattung mit Finanzmitteln. Es gibt zwar keine gesetzlichen Vorgaben, aber in der Regel werden Stiftungen vom RP erst dann genehmigt, wenn das Stiftungsvermögen 50.000 € erreicht hat. Die Stadtteil-

stiftung Sahlkamp-Vahrenheide wurde mit einem Gründungskapital von 48.502,35 € genehmigt. Nach der Gründung kann das Vermögen durch Zustiftungen weiter ausgebaut werden.

Anders als bei „klassischen“ Stiftungen wie z.B. der Rockefeller Foundation haben Stadtteilstiftungen die Merkmale einer Bürgerstiftung, d.h. eine große Anzahl von Stiftern und zum Teil auch nur sehr niedrige Stiftungssummen. Bei der Gründung der Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide hat sich die folgende Vorgehensweise als erfolgreich erwiesen:

1. Eine gute Idee entwickeln
2. Begeistern
3. Öffentlichkeitsarbeit
4. Stifter finden
5. Stiftungszweck festlegen
6. Satzung erarbeiten
7. Fundraising-Konzept entwickeln
8. Stiftungsaufsicht und Finanzamt fragen
9. Stiftung gründen
10. Zustifter gewinnen

Trotz dieser erfolgreichen Strategie hat die Gründung der Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide einen Zeitvorlauf von zwei Jahren benötigt. Schon bei der Gründung einer Bürgerstiftung zeichnet sich ihre Dauerhaftigkeit ab. Trotzdem oder gerade deswegen sind Stadtteilstiftungen ein erfolgversprechendes Modell zur Förderung von sozialen Aktivitäten in den Stadtteilen.

Letztlich soll auch noch auf die steuerliche Problematik von Stiftungen kurz eingegangen werden. Zum einen können Stifter ihre steuerlichen Vorteile nur im Jahr der Stiftungsgründung gegenüber dem Finanzamt geltend machen, zum anderen ist die steuerliche Situation von Stiftungen derart komplex, dass die Einbindung eines Steuerberaters bzw. Finanzfachmans in den Stiftungsvorstand geradezu als überlebensnotwendig betrachtet werden muss.

Fundraising, Social Sponsoring, Client Networking – Soziales Engagement von Unternehmen

Einführung und Moderation: *Stefan Kleiber – SEB Bank Mannheim*



Teilnehmende:

*Walter Barth
Klaus Burgmeier
Andreas Hillebrandt
Irmgard Teske
Hans Michael Eberle
Andreas Strunk
Gerald Butz
Manuela Baker-Kriebel
Nadja Wersinski
Verena Nikusch
Dieter Camilotto
Claude Ellinger
Michael Lapp
Nina Schaar
Claudia Möller
Antje Hofer
Katrin Fritz
Dieter Gohl
Angelika Weinkötz
Sigrid Kemptner
Dr. Folckert Lüken-Isberner
Sven Muske
Bettina Fieltsch
Gabriel Höfle
Gabriele Winger-Uhlich
Bruno Schmaus
Michael Fritz*

Bericht:

*Michael Fritz – Karlsruhe, Koordinierungsstelle Stadtsanierung
Verene Nikusch – Mannheim, Caritas Quartierbüro Schönau
Sven Muske – Freiburg, Student KFH Freiburg*

Kommentar:

Andreas Strunk – FH Esslingen

Einführung

Stefan Kleiber – SEB Bank Mannheim

Der Einführungstext befindet sich in der separaten Powerpoint-Datei



kleiber_vortrag.ppt

Bericht

Michael Fritz – Karlsruhe, Koordinierungsstelle Stadtsanierung

Verena Nikusch – Mannheim, Cariats Quartierbüro Schönau

Sven Muske – Freiburg, Student KFH Freiburg

1. Teil des Workshops: PowerPoint Präsentation zum Thema Fundraising und CNP

Herr Stefan Kleiber ist Direktor bei der SEB Bank und dort für die Vergabe von Sponsorengeldern zuständig. Gleichzeitig ist er stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Mannheimer Bürgerstiftung, einer sozial engagierten Stiftung, und in dieser Funktion selbst auf der Suche nach Fördermitteln.

Aus dieser Doppelfunktion heraus konnte Herr Kleiber sehr anschaulich die Möglichkeiten und Grenzen von Fundraising aufzeigen.

Quintessenz beim Fundraising:

In Zeiten knapper werdender finanzieller Spielräume bei potentiellen Sponsoren ist planvolles Vorgehen beim Fundraising erforderlich. Ein unpersönlicher, hundertfach verschickter „Bettelbrief“ als Massendrucksache an beliebig ausgewählte Adressaten wird zunehmend weniger Erfolg haben. Die potentiellen Sponsoren möchten erkennen, dass sich der Fundraiser mit dem konkreten Unternehmen auseinandergesetzt hat und dass das soziale Projekt zum angesprochenen Unternehmen „passt“. D.h., dass der Fundraiser sich im Vorfeld etwas mit der Unternehmensphilosophie des möglichen Sponsors beschäftigen sollte. Weiterhin hilfreich ist es, wenn auch für das Unternehmen durch sein soziales Engagement ein „Mehrwert“ erzielt werden kann. Dieser Mehrwert kann z.B. in einer positiven Berichterstattung, neuen

Kontakten oder im Erschließen neuer Kundenkreise liegen.

Drei Dimensionen des Client Networking Process (CNP):

Hierbei geht es darum, durch Vernetzung die ökonomische Leistungskraft eines Unternehmens zu steigern und dadurch erst den finanziellen Spielraum zu schaffen, der soziales Engagement ermöglicht.

Durch Optimierung und Erweiterung der eigenen Netzwerke wird ein Mehrwert geschaffen, um diese Netzwerke Partnern zur Verfügung zu stellen, wodurch wiederum neue Netzwerke entstehen. Dies kann z.B. geschehen, indem man als Vermittler zwischen zwei Partnern auftritt oder indem man Partner beim Finden neuer Partner unterstützt und so auch selbst neue Verbindungen bekommt.

Auch hier ist das Ziel, dass alle am Netzwerk Beteiligten profitieren und so die Motivation für weiteres soziales Engagement gestärkt wird.

2. Teil des Workshops: Gruppenarbeit zu Fundraising/Sponsoring und zu CNP

Zwei Arbeitsgruppen hatten die Aufgabe, die Inhalte des Vortrages konkret umzusetzen.

Arbeitsgruppe I: Fundraising und Sponsoring



Arbeitsaufgabe war, ein Projekt zu erfinden und dafür einen größeren Geldbetrag (ca. 50.000 Euro) durch Fundraising und/oder Sponsoring einzubringen.

Aufgrund des Zeitmangels konnte die Aufgabe nicht ganz abgeschlossen werden, die Teilergebnisse der Arbeitsgruppe werden im Folgenden dargestellt.

Als Projekt wurde ein „Stadtteilladen“ ausgesucht, der im Stadtteil als Ort der Begegnung die Kommunikation der Bürger untereinander, eine bessere Identifikation mit dem Stadtteil und die Integration benachteiligter Gruppen fördern soll.

Für das Projekt stellt die örtliche Wohnungsbaugesellschaft ein Ladenlokal von 100m² zur Verfügung, da ihr an einer Aufwertung des Stadtteils gelegen ist, um die Leerstände in ihrem Wohnungsbestand zu verringern.

Im Stadtteilladen sollen in erster Linie ein Cafebetrieb, wechselnde Kulturangebote und Beratungssprechstunden stattfinden.

| Grobe Budgetplanung für zwei Jahre: | |
|---|------------------------------|
| Zukunftswerkstatt | 1.000 Euro |
| Umbaumaßnahmen/Renovierung/Material | 10.000 Euro |
| Sachkosten (Küche, Theke, Cafemöblierung, Büroeinrichtung, Computer usw.) | 25.000 Euro |
| Personalkosten (0,5 Stelle, BAT Vb) | 40.000 Euro |
| Unterhalt/Strom usw. | durch Cafe-Einnahmen gedeckt |
| Öffentlichkeitsarbeit/Veranstaltungen | 4.000 Euro |
| Insgesamt | 80.000 Euro |

Als erster Schritt soll in den Räumen des zukünftigen Stadtteilladens eine Zukunftswerkstatt organisiert werden, um interessierte Bürger über das geplante Projekt zu informieren, Ideen zu sammeln usw. Dies soll auch zur Gründung eines Freundeskreises Stadtteilladen führen, dem interes-

sierte Bürger und Förderer des Stadtteilladens angehören sollen.

Im zweiten Schritt folgt die Suche potentieller Partner/Sponsoren zur finanziellen, materiellen und personellen Unterstützung des Stadtteilladens, z.B.:

- Wohnungsbaugesellschaften
- Wohnungseigentümer
- Lokale Unternehmen
- Nahverkehrsbetriebe
- Kirchen
- Vereine
- Schulen
- Einzelhändler
- Banken/Sparkassen
- Möbeldiscounter
- Ehrenamtsbörse
- FH für Sozialpädagogik
- Jugendstiftung
- Kommunale Arbeitsförderung

Arbeitsgruppe II: Client Networking Process

Die Ausgangsfragen der zweiten Arbeitsgruppe waren:

- Wie vernetze ich mich (im Stadtteil, in der Stadt, im Land)?
- Welche Möglichkeiten, Methoden und Strategien habe ich um mich zu vernetzen?

Im Workshop wurde deutlich, dass Netzwerkarbeit Beziehungsmanagement ist. Strategisches Beziehungsmanagement ist der Kern vom Auf- und Ausbau des Netzwerkes. Inhaltlich lassen sich drei Dimensionen nennen die im praktischen Handlungsansatz erarbeitet werden müssen.

1. Dimension:

- Vernetzung mit Menschen aus dem persönlichen Umfeld die zum Netzwerk passen.
- Persönliche Datenbank erstellen.

2. Dimension:

- Vernetzung mit fremden Menschen über Freunde/Bekannte. Ich kenne Leute, die Leute kennen, die wiederum Leute kennen usw..
- Persönliche Datenbank erweitern.

3. Dimension:

- Direkten Kontakt mit fremden Menschen aufnehmen. Dies können Privatleute oder Firmen und Unternehmen sein.
- Direkten Kontakt kann durch Veranstaltungen z.B. Tag der offenen Tür hergestellt werden.

Grundfragen zum Netzwerk sind:

- Wer kann davon profitieren? Was habe ich und was haben andere davon?
- Was soll mit dem Netzwerk bewirkt werden (Programm)?
- Welche persönlichen und fremden Kontakte/Ressourcen sind vorhanden?
- Ist das Netzwerk überhaupt bekannt (Öffentlichkeitsarbeit)?
- Wie kann ich bestehende Beziehungen pflegen? Z.B. runder Tisch, Benennung von Mitwirkenden, persönlich Kontakt halten, persönliche Einladungen zu Veranstaltungen, Feiern etc..

Vernetzung bedeutet Beziehungsarbeit. In einer intakten Beziehung, in einem intakten Netzwerk müssen auf beiden Seiten Ressourcen vorhanden sein, von denen auch die andere Seite profitieren kann. Bei nicht zu vereinbaren Gegensätzen und sich bekämpfender Konkurrenz ist ein intaktes Netzwerk nicht bzw. nur sehr schwer möglich. In der Netzwerkarbeit ist in erster Linie die persönliche Sozialkompetenz gefragt. Das Image auf beiden Seiten ist wichtig. Die Beziehung zueinander ist wichtig, nicht nur das bloße Geben und Nehmen von (Dienst)Leistungen und (Sach)Mitteln. In der Öffentlichkeit gibt es nicht nur ein erarbeitetes und finanziertes

„Produkt“, sondern auch einen Charakter, wie dieses „Produkt“ zustande kam.

Folgendes Motto, welches ein Netzwerk-arbeiter haben sollte, ist transparent ge-

worden: Tu Gutes und rede darüber. Trage deine Frucht in die Öffentlichkeit. Wenn es gut ist, brauchst du auch kein Blatt vor den Mund zu nehmen oder im verborgenen zu arbeiten.

Kommentar

Andreas Strunk – FH Esslingen



Wenn ich den Referenten im 2. Teil seines Referates richtig verstanden habe, dann spricht Stefan Kleiber zunächst einmal aus der Perspektive eines Bankdirektors, der schwerpunktmäßig sein Geld im Profitbereich verdient und deshalb entsprechende „Loyalitätslinien“ zu legen gewohnt ist.

Die allgemeine wirtschaftliche Ausgangslage ist aus seiner Sicht gekennzeichnet durch

- Konsolidierung des Wirtschaftswachstums
- Gewinnrückgang der Unternehmen
- sinkende Eigenkapitalrentabilität
- verbesserungsfähiges Kosten-Ertrags-Verhältnis
- verstärkte Konkurrenzsituationen, auch über Landesgrenzen hinaus
- harter Preiswettbewerb
- Einsparungen im Personal- und Sachkostenbereich

- Rückgang der Sponsoring-Aktivitäten in den Unternehmen
- Sozialsponsoring bzw. Fundraising werden erschwert.

CNP wird von Kleiber als eine „Königsdisziplin“ dargestellt im Sinne eines „Cross-Selling“ zur Ertragssteigerung betroffener Unternehmen unter „Berücksichtigung sozialer Aspekte mit bestehenden Kontakten“ und mit dem Bemühen, neue Kontakte zu knüpfen.

Aus der Sicht des Profitbetriebes wird es in der Regel also vor allem um den Versuch einer Ertragssteigerung gehen. CNP kann aber auch in anderer Weise „Mehrwert“ schaffen. Dazu bietet Kleiber zwei Beispiele.

1.: Die Bank kennt einen NPO-Kunden, der neue Möbel braucht. Gleichzeitig kennt sie ein Unternehmen, das neue Büros eingerichtet hat und die alten Möbel zur Verfügung stellen könnte. Die Bank bringt beide zusammen. Ein Presseauftritt dokumentiert den Tausch. Alle drei Partner sind zufrieden.

2.: Die Bank kennt einen NPO-Kunden, der Unterstützung benötigt bei der Arbeitstherapie. Die NPO findet im eigenen Netzwerk keinen geeigneten Partner. Die Bank akquiriert einen entsprechenden Partner für den NPO-Kunden. Die beiden kommen ins Geschäft. Für alle Beteiligten hat sich die Sache gelohnt.

Es ist aus meiner Sicht im Rahmen des vorliegenden Testes nicht nötig, die Verfahrensdetails von CNP zu erörtern. Dazu kann man den referierenden Banker direkt befragen. Es geht mir auch nicht um eine grundsätzliche Ablehnung von CNP.

Wenn solche Verknüpfungen möglich sind, wie das in den Beispielen geschildert wurde, dann sollten diese unter gewissen Voraussetzungen verwirklicht werden.

Was mich beim Hören des Referates und später bei der Gruppenarbeit nachdenklich gemacht hat, ist die Haltung, die mit dem Begriff „Königsweg“ bezeichnet wurde. CNP sei die Lösung von Finanzierungsproblemen für NPO-Projekte. Hier liegt eine Ideologisierung der Marktkräfte vor, die mich abstößt.

Meine Bedenken sprechen Sachverhalte an, die mir wichtig geworden sind, weil ich in den letzten Jahren im Rahmen eines Forschungsprojektes in der profitorientierten Wohnungswirtschaft gearbeitet habe und mir zunehmend Konflikte zwischen „Profitsektor“ und „Non-Profit-Sektor“ deutlich geworden sind.

1. Die Netze, die im Rahmen von Stadtteilprojekten über CPN verknüpft werden sollten, funktionieren nach höchst unterschiedlichen Logiken und haben höchst unterschiedliche Ziele der Selbstorganisation.

Mit dem Wegfall der Gemeinnützigkeit befindet sich die Wohnungswirtschaft in einem nicht mehr revidierbaren Richtungswechsel auf zunehmende Profitorientierung. In den Quartieren gibt es unterschiedliche Wirkungen dieses Organisationswandels: am schärfsten dort, wo beispielsweise im Rahmen von Unternehmensprivatisierung die Logik der Profitori-

entierung am härtesten zuschlägt (Beispiel: Beschaffungs- und Belegungsmanagement der WCM in Bremen-Nord).

Am mildesten dort, wo ein Wohnungsunternehmen aufgrund der Vorgaben der kommunalen Gesellschafter als „Marktkorrektiv“ auftreten kann, um sog. einkommensschwache Haushalte in einer Gebietskörperschaft besser versorgen zu können (Beispiel: SWW in Sonthofen).

Die extremen Beispiele (Haltung und geografische Lage) sollen folgendes belegen:

- Netzwerke werden vor Ort verknüpft
- in den unterschiedlichen räumlichen Kontexten wirken unterschiedliche „lokale Theorien“
- es gibt keine prinzipiellen Regeln des Gelingens: sie müssen jeweils vor Ort ausgehandelt werden.

2. Wenn es auf der einen Seite „profitorientierte Netzwerke“ (PON) gibt, die u. a. auch von der Wohnungswirtschaft gebildet werden, dann gibt es aus der Sicht der Bewohnerinnen und Bewohner in den Quartieren „lebensweltorientierte Netzwerke“ (LON).

Nun ist es häufig so, dass in der Begegnung der Repräsentanten von PON und LON keine Kommunikation auf „gleicher Augenhöhe“ stattfindet – dies deshalb nicht, weil die Repräsentanten mit unterschiedlicher Macht ausgestattet sind.

Insofern ist es wichtig, in der Begegnung der Repräsentanten auf beiden Seiten „Wachsamkeit“ zu üben. Die Repräsentanten des PON sollten sich vor „strategischen Wahrheiten“ hüten, die die Repräsentanten des LON „über den Tisch ziehen sollen“.

Die Repräsentanten des LON müssen sich davor hüten, sich über den Tisch ziehen zu lassen.

3. Wenn wir realistisch sind, dann werden wir feststellen müssen, dass in den Stadtteilprojekten, die über CNP oder andere

Strategien des PON bewirtschaftet werden, die „Logik des Geldes“ in den meisten Fällen die Oberhand behält.

PON-Strategien binden die Potentiale aus den lebensweltorientierten Netzwerken nur die ein, die dem „Kapital“ nützlich sind. Dies ist der Grund dafür, dass wir in vielen Quartieren Effekte beobachten, die die Soziologen als „creaming the poor“ bezeichnen.

In diesen Problemkomplex gehört auch die von vielen Wohnungsunternehmen in den letzten Jahren favorisierte nachfrageorientierte Unternehmenspolitik, die die Selektion der Haushalte verschärft. Risikobelastete Haushalte bekommen vor allem im Vermietermarkt zunehmend Schwierigkeiten, angemessenen Wohnraum zu erhalten. Die Konsequenzen des skizzierten Selektionsprozesses schilderte ein Geschäftsführer eines großen kommunalen Wohnungsunternehmens wie folgt: „Was ich mit Sorge beobachte ist dies: wenn es so weiter geht mit der Marktorientierung in

der Wohnungswirtschaft, dann werden wir mehr Penner auf der Straße erleben und wir werden wieder die Fürsorgeunterkünfte reaktivieren müssen, die wir vor ein paar Jahren abgeschafft haben! Und Politik wird das alles kaum kümmern, weil wachsende Armut zunehmend einkalkuliert wird.“

Aus meiner Sicht können PON-Strategien für die Finanzierung von Stadtteilprojekten nur Lösungen 2. oder 3. Ordnung darstellen. Man kann sie wählen, wenn man weiß, was man tut und wenn man die entsprechenden Risiken und Folgewirkungen akzeptieren will.

Eine Lösung erster Ordnung zur Finanzierung von Stadtteilprojekten aus der Perspektive einer Lebensweltorientierung wären eher Genossenschaftsmodelle, Stiftungen, Tauschringe, regionale Währungen (vergl. www.regionnetzwerk.de), also solche, deren Wertsetzung aus der Sicht der Betroffenen stimmt und die nicht einen „Tanz um das goldene Kalb“ inszenieren.

Eigenmittel erwirtschaften – Geschäftsgründungen im Nonprofit-Bereich

Einführung: Andreas Knoth – SOCIUS Organisationsberatung gGmbH

Referat und Moderation: Christian Baier – SOCIUS Organisationsberatung gGmbH



Bericht: Gerlind Heckmann – Freiburg, Forum Weingarten 2000 e.V.

Einführung

Andreas Knoth, SOCIUS Organisationsberatung gGmbH Berlin

¹³Der CVJM Hamburg finanziert einen Teil seiner Stadtteilarbeit über den Betrieb eines Drei-Sterne-Hotels in der Hamburger Innenstadt. Das Kreuzberger Stadtteilzentrum Alte Feuerwache e.V. betreibt eine Gastronomie als Ausbildungsbetrieb und Stadtteiltreffpunkt. Das Eine Welt Haus Jena verbindet Bildungsarbeit mit Fair Trade Verkauf und sponsort sich auf diese Weise selbst. Was macht diese Modelle erfolgreich? Wie können freie Träger der Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit in ähnlicher Weise Geschäftsbetriebe aufbauen und welche Stopersteine müssen sie dabei beachten?

Der Finanzierungsmix intermediärer Organisationen in Deutschland besteht neben Stiftungsförderungen, Spenden, Mitgliedsbeiträgen und Sponsoringeinnahmen klassischerweise zu rund 2/3 aus staatlichen Geldern. Spätestens seit der mit den Amsterdamer Verträgen forcierten Umstrukturierung der Sozialwirtschaft ist das Modell der Ausgründung von Geschäftsbetrieben im gemeinnützigen Bereich hierzulande dabei kein Novum mehr. Dennoch setzen immer noch verhältnismäßig wenige Träger Geschäftsgründungen jenseits der privatisierten sozialen Dienstleistungen als nachhaltige Finanzierungsstrategie ein.

Während Eigenmittel-Erwirtschaftung keinen Ersatz für die öffentliche Förderung gesellschaftlicher Aufgaben darstellen kann, birgt der Aufbau des selbsterwirtschafteten Anteils im Finanzierungsmix in Anbetracht der starken strukturellen Abhängigkeit der Zivilgesellschaft vom Staat auch wichtige Chancen. Insbesondere die mit dem Rückgang institutioneller Förde-

¹³ Der Vortrag basiert auf Texten aus dem Handbuch „Eigenmittel erwirtschaften – Eine Navigationshilfe für gemeinnützige Träger“, das die socius Organisationsberatung gGmbH im November 2004 im Verlag der Stiftung Mitarbeit veröffentlicht hat.

rungen erschwerte Finanzierung der Overhead-Kosten kann dabei durch die Stärkung der Eigenmittel auf eine stabile Basis gestellt werden, von der aus Projektförderungen freier akquirierbar sind. Im Kontext der Stadtteil- und Gemeinwesenarbeit bieten soziale Unternehmen darüber hinaus auch interessante Ausbildungs- und Beschäftigungsperspektiven für Klient/innen und Ballungspunkte lokaler Ökonomien, die soziales Kapital nutzbar machen.

Erfolgskritische Faktoren

Obwohl das Erfolgspotential gemeinnützig verankerter Eigenfinanzierungsprojekte kaum zu verallgemeinern ist, lassen sich einige erfolgskritische Faktoren benennen. Eine Studie, die die socius Organisationsberatung gGmbH mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung im vergangenen Jahr erstellt hat, stellt für den Erfolg entsprechender Gründungsvorhaben folgende kritische Faktoren heraus:

| Geschäftsgründungen sind... | |
|---|--|
| ...erfolgversprechend, wenn | ...problematisch, wenn |
| Ein Überschuß finanzieller und personeller Kapazitäten für die Startphase des Geschäftsbetriebs genutzt werden kann (mindestens 2 Jahre) | Der Träger in einer finanziellen oder personellen Krise steckt und die Geschäftsgründung unter starkem Zeit- und Kapazitätsdruck stattfindet |
| Der Träger bei der Geschäftsgründung einzigartige Kompetenzen und verwertbare Ausstattung als Alleinstellungsmerkmale nutzen kann | Der Träger lediglich standardisierte Leistungen erbringt und kein spezielles Kompetenz- und Ausstattungsprofil hat |
| Der Träger durch seinen Kontaktvorhof Zugänge zu kaufkräftigen Zielgruppen und Milieus hat oder herstellen kann. | Der Kontaktvorhof des Trägers auf die Nutzerschaft der ideellen Angebote beschränkt ist und diese als Käufer nicht in Frage kommen |
| Eine Symbiose oder eine fließende Grenze zwischen ideeller Arbeit und Geschäftsbetrieb gefunden werden kann | Das angestrebte Geschäftsfeld mit dem ideellen Arbeitsfeld inhaltlich oder in der Aussendarstellung nicht kompatibel ist |
| Innerhalb der Organisation Affinitäten zum unternehmerischen Bereich existieren, die eine „gesunde“ Schnittstelle mit der ideellen Arbeit haben. | Der Träger keinerlei Affinität zu unternehmerischem Handeln hat oder seine Kultur im starken Konflikt dazu steht |
| Innerhalb des Trägers eine Bereitschaft zum organisatorischen und kulturellen Wandel besteht, oder die Geschäftsgründung bereits von Anfang an in das Trägerkonzept integriert wird | Eine Vielzahl von Schlüsselakteuren beim Träger Veränderungen des Status Quo als Bedrohung sehen |

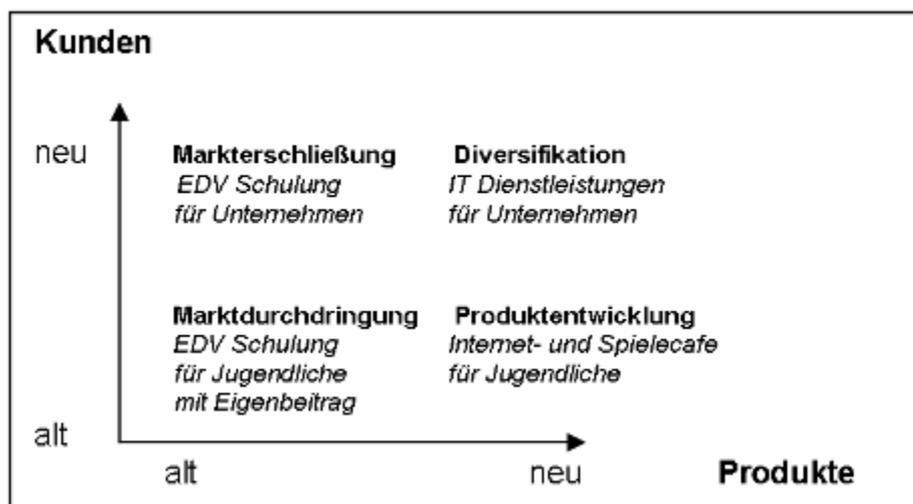
Aufbauprozess

Der im Folgenden vorgestellte Aufbauprozess von Geschäftsbetrieben im gemeinnützigen Kontext umfasst fünf Schritte, in denen abwechselnd das Innenleben und die Umwelt der Organisation zum Ausgangspunkt der Planung genommen werden. Jeder Schritt beginnt mit einer Analyse-Einheit und endet mit einer fundierten Entscheidung ob und in welcher Form die Geschäftsgründung vorangetrieben werden soll.

1. Zielbestimmung: In einem ersten Schritt müssen die Argumente abgewogen werden, die für und gegen die Gründung eines Geschäftsbetriebs sprechen. Dieser Diskussionsprozess sollte innerhalb der Organisation auf möglichst breiter Ebene ablaufen, da von oben „durchgedrückte“ Projekte leicht auflaufen und versanden, gleichzeitig aber auch die Gefahr der inneren Spaltung zwischen unternehmerisch orientierten und „ideell-orthodoxen“ Kreisen besteht, die die Kommerzialisierung der Organisation fürchten. Auf Grundlage der vorgebrachten Argumente fällt in der Regel der Vorstand des Trägers die Entscheidung, ob und mit welchen Zielen die Geschäftsgründung vollzogen werden soll, und beauftragt ein Projektteam mit der Gestaltung des weiteren Planungsprozesses.

Hier kann bereits der Same des Misslingens angelegt sein, wenn die Entscheidung auf unrealistischen Zielstellungen fußt. So werden zum Beispiel durch die Annahme, dass ein Betrieb innerhalb der ersten Jahre bereits als „Cash Cow“ gemolken werden kann, bei Team und Mitgliedern Erwartungen geweckt, die in der Regel enttäuscht werden. Finanzielle Vorteile sollten zwar als zentralen Teil des Zielsystems geplant werden, ebenso wichtig sind aber neue Zielgruppen- und Partnerzugänge und trägerweite Lerneffekte – etwa in den Bereichen Planung, Controlling und Marketing. Werden entsprechende Ziele nicht formuliert, stellt sich der Nutzen aufgrund entsprechender Konstruktion des Geschäftsbetriebs oft auch nicht ein.

2. Ressourcenanalyse: Im zweiten Schritt werden die Ressourcen der Organisation analysiert, um das Feld der Geschäftsgründung abzustecken. Bei diesem „Venture Audit“ erarbeitet das Projektteam zunächst eine Analyse von Kontakten, Know-how und Kapazitäten des Trägers, auf deren Grundlage dann Geschäftsideen generiert und systematisch ausgewertet werden. Eine einfache Orientierung gibt das Konzept der „verankerten Entwicklung“, bei dem die bestehenden Kunden (bzw. Klienten) und Produkte (bzw. Dienstleistungen) des Trägers als Ausgangspunkt dienen.



Beispiel: Mögliche Geschäftsfelder für einen Jugendbildungsträger im IT Bereich

Die Orientierung an den eigenen Ressourcen ist erfolversprechender als das einfache Kopieren erfolgreicher Geschäftsmodelle am Markt, da der gegründete Betrieb den etablierten Anbietern gegenüber Wettbewerbsvorteile und ein starkes eigenes Profil benötigt. Zwar verheißt die Marktorientierung oft höhere Gewinne, mit diesen geht meist aber auch ein höheres Geschäftsrisiko einher, das gemeinnützige Träger so weit wie möglich abfedern müssen. Das Ergebnis dieser Phase ist die Auswahl des besten Geschäftsfeldes nach Attraktivität und Passung mit dem Trägerprofil.

3. Marktanalyse: Nachdem das Geschäftsfeld bestimmt ist, wird der Markt mit den betreffenden Zielgruppen und Konkurrenten oder ganz neue Kundenkreise als Zielgruppen in Frage kommen. Ein häufiger Fehler bei der Marktstrategie ist die Verwechslung von Bedarf und Nachfrage. Während im gemeinnützigen Bereich in der Regel mit Bedarfen operiert wird, ist für einen Geschäftsbetrieb die Nachfrage entscheidend, da ein Bedarf ohne Kaufkraft nicht zum Geschäft beiträgt. Überdies darf der Werbeeffekt der gemeinnützigen Verankerung nicht überschätzt werden, da jenseits der gemeinnützigen Szene damit oft ein eher negatives Image verbunden ist und Kriterien wie Preis und Qualität auch in den meisten Nischenmärkten vor dem ideellen Kaufmotiv stehen.

4. Konstruktion: Im vierten Schritt wendet sich der Planungsprozess mit der Kon-

struktionentscheidung wieder dem Innenleben der Organisation zu. Die Konstruktion ist einerseits in Bezug auf die Rechtsform des zu gründenden Betriebs, andererseits hinsichtlich seiner Steuerung zu klären. Mögliche Rechtsformen im gemeinnützigen (meist Vereins-) Rahmen sind Zweckbetriebe (deren wirtschaftliche Aktivitäten sich auf den Satzungszweck beziehen und somit steuerbegünstigt sind) und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (deren Einnahmen voll steuerpflichtig sind). Im Falle eines Übergewichts des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs und bei hohen Haftungsrisiken bietet sich zur Sicherung der Gemeinnützigkeit die Auslagerung, etwa in Form einer Tochter-GmbH an, als deren Gesellschafterversammlung der Vereinsvorstand fungiert.

struktionsentscheidung wieder dem Innenleben der Organisation zu. Die Konstruktion ist einerseits in Bezug auf die Rechtsform des zu gründenden Betriebs, andererseits hinsichtlich seiner Steuerung zu klären. Mögliche Rechtsformen im gemeinnützigen (meist Vereins-) Rahmen sind Zweckbetriebe (deren wirtschaftliche Aktivitäten sich auf den Satzungszweck beziehen und somit steuerbegünstigt sind) und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (deren Einnahmen voll steuerpflichtig sind). Im Falle eines Übergewichts des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs und bei hohen Haftungsrisiken bietet sich zur Sicherung der Gemeinnützigkeit die Auslagerung, etwa in Form einer Tochter-GmbH an, als deren Gesellschafterversammlung der Vereinsvorstand fungiert.

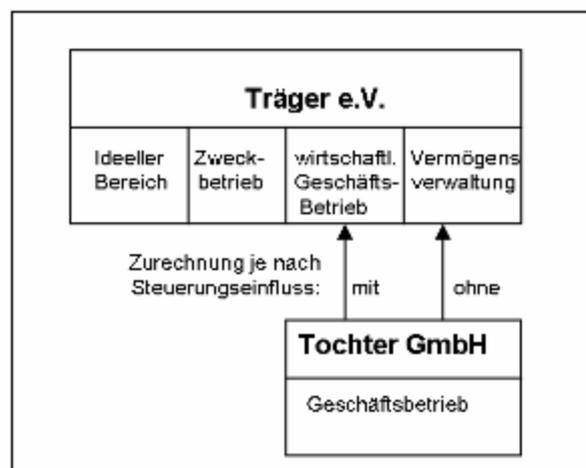


Schaubild: Steuermodell der GmbH-Auslagerung

Während bei der Konstruktionsentscheidung steuerrechtliche Beratung anzuraten ist, kann der Aufbau des Steuerungsmodells durch eine begleitende Organisationsentwicklung befördert werden. Ein häufiger Fehler im Steuerungsmodell ist die zu enge Kopplung des Geschäftsbetriebs an den gemeinnützigen Träger, entweder aus Mangel an Kapazitäten für eine Auslagerung, oder aus der Angst des Trägers vor Kontrollverlusten. Übermäßig enge Kopplung bindet ideellen und wirtschaftlichen Bereich an einen gemeinsamen Kommissrahmen und verhindert so „lokale Lösungen“. So ist etwa ein einheitlicher Managementstil und ein einheitliches Vergütungssystem in Anbetracht der unterschiedlichen Arbeitskontexte in den Bereichen nicht immer sinnvoll. Andererseits bewirkt eine übermäßig lose Kopplung, dass die Ressourcen des gemeinnützigen Trägers im Geschäftsbetrieb nicht als Wettbewerbsvorteile genutzt werden können und die Möglichkeit zur strategischen Steuerung der beiden Organisationen verloren geht.

5. Geschäftsplanung: Der fünfte Schritt ist die Erstellung des Geschäftsplans. Hierfür werden zunächst Planungsrechnungen angestellt, die Auskunft über die erwarteten Kosten und Umsätze sowie den Investitions- und Kapitalbedarf des Geschäftsbetriebs geben. Im Businessplan werden schließlich die Ergebnisse der Planung zusammengefasst und der zu

gründende Geschäftsbetrieb im Kontext seines Marktes vorgestellt. Viele Projekte werden durch ein ausgeprägtes Möglichkeitsdenken und „group think“ Effekte in der Planungsphase und durch die Vermischung von polierter Aussendarstellung und interner Strategiegrundlage im Geschäftsplan „schöngerechnet“. Die Folgen sind überoptimistische Umsatzprognosen, Unterkapitalisierung und unterschätzte Geschäftsrisiken. Zur Vermeidung dieses Effektes ist es sinnvoll, ein Gremium unter Beteiligung externer Fachleute zu bilden, das die Planung des Projektteams kritisch prüft und systematisch Schwachstellen und „worst-case“-Szenarien erörtert. Gleichzeitig muss klar sein, dass Risiko ein untrennbarer Teil des Wirtschaftens ist und somit niemals vollständig beseitigt werden kann.

Der beschriebene Prozess führt die Organisation von der strategischen Entscheidung bis hin zur Ausarbeitung der Umsetzungsdetails der Gründung. Sofern beim Träger kein hinreichendes Startkapital zur Verfügung steht, muss in einem nächsten Schritt der Geschäftsplan für die Akquise von Fremdkapital eingesetzt werden. Mögliche Partner für Kredit- oder Darlehensaufnahme im gemeinnützigen Kontext sind die Bank für Sozialwirtschaft und die GLS Bank. Ebenso kommen aber auch Förderinstitutionen und Fonds sowie Privatpersonen und Leihgemeinschaften für die Finanzierung in Frage.

Bericht

Gerlind Heckmann – Freiburg, Forum Weingarten 2000 e.V.



Es gibt vier wesentliche Punkte, die über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensgründung entscheiden.

1. Die Gründung eines Unternehmens aus einem gemeinnützigen Verein heraus sollte nur aus einer stabilen Situation des Vereins heraus erfolgen, nicht aus einer Krisensituation.
2. Die Arbeit eines Vereins wird getragen von einer Idee. Die Umwandlung eines

Vereins mit ideellem Hintergrund in ein Wirtschaftsunternehmen schafft zwangsläufig Spannungen. Deshalb ist es notwendig, dass im Verein die Zielbestimmung breit diskutiert und das Ziel klar definiert wird.

3. Zu nutzen sind Alleinstellungsmerkmale, die das neue Unternehmen gegenüber anderen auszeichnen - z.B. interkulturelle Kompetenz.
4. Synergieeffekte zwischen gemeinnützigem Verein und gewerblichem Betrieb nutzen.
5. Eine unternehmerische Kultur im Verein etablieren. Bei den Akteuren ist ein Haltungswechsel vom ideellen zum unternehmerischen Denken notwendig.

Eine Diskussion kam im Anschluss an das Impulsreferat in der Arbeitsgruppe nur schwer in Gang. Die Bezüge zur Arbeit der Teilnehmenden waren weit weg – keiner aus der AG war gerade dabei, einen Betrieb aus seinem Arbeitsfeld heraus zu gründen.



Immer wieder betont wurde die Notwendigkeit eines Haltungswechsels vom ideellen zum unternehmerischen Denken. Aber natürlich beinhaltet unternehmerisches Denken auch die Bereitschaft zu unternehmerischem Risiko. In den Stadtteilen, in denen die GWA agiert, ist die Wirtschaftskraft in der Regel sehr gering und damit das Risiko, mit einem Unternehmen zu scheitern, höher. Gerade kleinere Träger könnten einen wirtschaftlichen Misserfolg aber nicht auffangen.

Synergien nutzen – Perspektiven des landesweiten Stadtteil-Netzwerks

Einführung: Petra Wagner – Mannheim, Sozialplanerin

Moderation: Clemens Back – Freiburg, K.I.O.S.K. e.V. Rieselfeld



Teilnehmende:

Jörg Ackermann
Clemens Back
Brunhilde Brecht
Sebastian Klus
Gerald Lackenberger
Stefan Möhrke
Thomas Raab
Sonja Schmidt-Wolf
Gabi Silberborth
Petra Wagner

Bericht: Sebastian Klus – Rastatt, Stadtteilbüro Rastatt-Dörfel

Einführung

Petra Wagner – Mannheim, Sozialplanerin

Eine Fortbildung für GemeinwesenarbeiterInnen und QuartiermanagerInnen des Burckhardhauses und der Stiftung Mitarbeit gab seinerzeit den Anstoß, eine Vernetzung von sozialen Stadtteilprojekten und allen in der Stadtteilarbeit Aktiven und Interessierten in Baden-Württemberg zu fördern: Die baden-württembergischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fortbildung beschlossen nämlich, sich nach dem Vorbild anderer Bundesländer (z.B. Hessen, Niedersachsen) regelmäßig über ihre Arbeit in der sozialen Stadtteil-

entwicklung auszutauschen und eine systematische Vernetzung anzustreben.

Gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit ergriffen die Sozialen Dienste Pforzheim daraufhin die Initiative, zu einer landesweiten Auftaktveranstaltung „Gemeinwesenarbeit in der sozialen Stadt in Baden-Württemberg“ im Juni 2004 nach Pforzheim einzuladen. Für dieses erste Treffen, an dem rund 25 Aktive aus Stadtteilprojekten, beteiligten Trägern und Kommunalverwaltungen teilnahmen, konn-

te Prof. Dr. Günter Rausch von der Evangelischen Fachhochschule Freiburg als Referent zum Thema „Bausteine der Gemeinwesenarbeit für die Soziale Stadt“ gewonnen werden. Nach anregender Diskussion und erstem Erfahrungsaustausch vereinbarte die Runde die Planung eines 2. landesweiten Netzwerk-Treffens. Insbesondere sollten weitere Stadtteilprojekte gezielt um Beteiligung gebeten sowie der Kontakt zu den Hochschulen im Land ausgebaut werden, um den Theorie-Praxis-Dialog zu fördern.

Vorbereitet durch ein selbstorganisiertes Planungsteam aus Teilnehmenden des 1. Netzwerk-Treffens fand am 22. April 2005 in Mannheim das 2. Netzwerk-Treffen zum Schwerpunktthema „Hochschulen und Stadtteilprojekte im Dialog“ statt. Mehr als 60 Teilnehmende nutzten die Gelegenheit, ihre jeweilige Stadtteilarbeit im Plenum zu präsentieren, mit der Referentin Dr. Maria Lüttringhaus über das Thema „Aktivierung in der Stadtteilarbeit“ zu beraten und konkrete Kooperationen zwischen Stadtteilprojekten und Hochschulen zu vereinbaren.

Ein wichtiges Ergebnis dieses Treffens war das Angebot der FH Heidelberg, als Gastgeber für ein weiteres Netzwerk-Treffen zu fungieren. Das Planungsteam

mit Kolleginnen und Kollegen aus Freiburg, Rastatt, Pforzheim, Heidelberg und Mannheim hat die Chance genutzt, mit vereinten Kräften ein 3. Netzwerk-Treffen in der Veranstaltergemeinschaft einer Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit auf die Beine zu stellen.

Neben dem Schwerpunktthema „Finanzierung von Stadtteilprojekten – Praxiserprobte Lösungen“ soll es auf dieser Tagung in einem gesonderten Workshop darum gehen, weitere inhaltliche und organisatorische Perspektiven des Netzwerks zu beraten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops 6 „Synergien nutzen – Perspektiven des landesweiten Stadtteil-Netzwerks“ sind aufgerufen, mit an tragfähigen Strukturen für einen stabilen und erfolgreichen kollegialen Austausch im Land Baden-Württemberg zu arbeiten. Hierbei ist auch eine ganz unmittelbare Frage zum Schwerpunktthema des 3. Netzwerk-Treffens zu beraten:

Wie kann die Netzwerk-Arbeit der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit Baden-Württemberg finanziert werden?

Bericht

Sebastian Klus – Rastatt, Stadtteilbüro Rastatt-Dörfel



Im Rahmen des 3. Netzwerktreffens der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit Ba-

den-Württemberg beschäftigte sich der Workshop Nr. 6 mit den Perspektiven des landesweiten Stadtteil-Netzwerks.

Die Landesarbeitsgemeinschaft basiert bisher eher auf informellen Strukturen. Dementsprechend wurden die bisherigen Netzwerktreffen durch selbstorganisierte offene Planungsteams vorbereitet. Vor diesem Hintergrund ging es um die Frage, wie eine Weiterentwicklung und Verstärkung der bisherigen Arbeit erreicht werden kann. Bisher wurden vor allem die Ressourcen und die Infrastruktur der Beschäftigungsträger einzelner beteiligter Perso-

nen genutzt. Im Workshop wurde diskutiert, wie eingeständige und transparente Strukturen der Landesarbeitsgemeinschaft aussehen könnten.

Eine vielversprechende Perspektive stellt nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Institutionalisierung der Landesarbeitsgemeinschaft in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins (e.V.) dar. Hierfür gibt es sowohl auf Landes- (etwa in Hessen und Niedersachsen) wie auf Bundesebene (BAG Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit) Anknüpfungspunkte und Vorbilder. Verschiedene Vorteile werden in einer Organisation als Verein gesehen:

Die Strukturen der Landesarbeitsgemeinschaft werden nach innen und außen transparent. Zuständigkeiten sind klar erkennbar, Funktionsträger und Repräsentanten sind eindeutig zu identifizieren und demokratisch legitimiert.

Insbesondere in der Außendarstellung erscheint ein Auftreten als Verein von Vorteil, da diesem mehr Bedeutung und Gewicht zugemessen wird als einem informellen Netzwerk, wenn es zum Beispiel um die Beantragung finanzieller Mittel oder Lobbyarbeit im Sinne einer sozialen Stadt(teil)entwicklung geht.

Eine eigenständige organisatorische Infrastruktur ermöglicht eine größere Unabhängigkeit von mittel- oder unmittelbar beteiligten Trägern. So ist beispielsweise die finanzielle Abwicklung eines Netzwerktref-

fens sehr viel einfacher und transparenter zu bewerkstelligen, wenn die Landesarbeitsgemeinschaft über eine eigenen Kontoführung verfügt.

In einer als Verein organisierten Landesarbeitsgemeinschaft könnten sowohl Einzelpersonen und Organisationen wie auch regionale Vernetzungsknoten (etwa aus dem Raum Freiburg oder Ortenau/Rastatt/Baden-Baden) Mitglied werden.



Perspektivisch wäre die Konstituierung als Verein im Rahmen eines nächsten Netzwerktreffens im Juni 2006 denkbar. Zuvor müssen jedoch offene Fragen geklärt und weitere Diskussionen geführt werden. Es gilt, einen geeigneten Rahmen für die Inhalte (fachlicher Austausch, Fortbildung und Lobbyarbeit) der Landesarbeitsgemeinschaft zu finden. Die Teilnehmer/innen des Workshops möchten alle herzlich einladen, sich hieran im Rahmen eines offenen Planungsteams für das nächste Netzwerktreffen aktiv zu beteiligen!

Schlußwort

Gerald Lackenberger – Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit Baden-Württemberg



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Namen des 11köpfigen Planungsteams aus Heidelberg, Mannheim, Rastatt, Pforzheim und Freiburg möchte ich mich für die rege Teilnahme am 3. Netzwerktreffen der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit Baden-Württemberg ganz herzlich bedanken.

Besonderer Dank geht an Rektor Prof. Dr. Gustav Rückemann und Dr. Cornelia Frey von der Fachhochschule Heidelberg, Michael Weik von der Firma Graeff Container- und Hallenbau und MdL Rolf Seltenreich für die organisatorische, finanzielle und ideelle Unterstützung unserer Tagung. Und natürlich möchte ich mich im Namen aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer des heutigen Netzwerktreffens ganz herzlich bei unseren Referenten Wolfgang Antes, Matthias Bartscher, Bodo Mierswa, Stefan Kleiber und Christian Baier bedanken.

Mein Eindruck des heutigen Tages ist der, dass wir viele, sehr interessante Anregungen mitnehmen können in unsere jeweiligen Praxisstellen und Praxisfelder.

Klar ist auch geworden, dass es nicht den „Königsweg“ zur Finanzierung unserer vielfältigen Projekte gibt. Aber mit dem von Wolfgang Antes von der Jugendstiftung vermittelten Grundlagenwissen zur Projektfinanzierung wie auch mit den vertiefenden Beiträgen zu den Themen Kommunale Ressourcenbündelung, Fundraising, Geschäftsgründungen im Non-Profit-Bereich sowie Stadtteilstiftungen sollte Jeder anregende und praxistaugliche Arbeitshilfen mit nach Hause nehmen können.

Win-Win-Situationen, Synergieeffekte und unternehmerische Kultur sind Begriffe, die für die in der Sozialen Arbeit Tätigen eine immer wichtigere Bedeutung erlangen. Die Finanzierung des Sozialen in der Stadtteilarbeit wird immer schwieriger und immer mehr Kommunen ziehen sich aus der Finanzierung zurück. So sind wir in der Stadtteilarbeit besonders gefordert, kreative Strategien zur Finanzierung einer sozialen Stadtteilentwicklung zu erproben, unsere Erfahrungen untereinander auszutauschen und neue Wege jenseits der klassischen Förderung durch die öffentliche Hand zu finden.

Die Aqoise von privaten Mitteln ist hier ein wichtige Arbeitsfeld. Wenn wir beispielsweise Unternehmen ansprechen, müssen wir uns auch Gedanken machen, was ein Unternehmen aus seinem Engagement für Vorteile haben kann. Das erfordert einen Perspektivwechsel, der für unsere Arbeit meines Erachtens sehr lohnend sein kann!

Mein persönlicher Eindruck ist, dass wir mit dem Thema Finanzierung der Stadtteilarbeit gedanklich längst noch nicht durch sind und der heutige Tag eine Menge Anregungen geliefert hat, die vertieft diskutiert werden sollten.

Ich möchte Sie und Euch bitten, die ausgeteilten Feedbackbögen für persönliche Rückmeldungen zur heutigen Tagung zu nutzen, damit das Planungsteam auch das nächste Landesnetzwerktreffen inhaltlich und organisatorisch optimal planen und durchführen kann.

Der heutige Workshop zu den Perspektiven unseres landesweiten Netzwerks hat – wie wir im Bericht vorhin gehört haben – der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit die Vereinsgründung empfohlen. Das Planungsteam hat diesen Vorschlag bereits positiv aufgenommen. Ich lade daher alle Interessierten herzlich ein, sich über das Planungsteam an der Weiterentwicklung des Landesnetzwerks zu beteiligen. Unser nächstes Treffen findet am 20. Januar 2006 in Rastatt statt.

Eine vereinsmäßig konstituierte Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) könnte als Ort des kollegialen Austausches fungieren,

könnte Weiterbildungsveranstaltungen organisieren und könnte auch Lobbyarbeit für die soziale Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit machen. Wir sehen hier als einen wichtigen Kooperationspartner vor allem das Wirtschaftsministerium des Landes und freuen uns, dass Frau Dr. Simon-Philipp vom Wirtschaftsministerium unsere Arbeit so interessiert begleitet.

An dieser Stelle möchte ich mich nun noch bei den Mitgliedern des Planungsteams ganz herzlich bedanken, denn ohne deren großes Engagement hätte diese Tagung nicht stattgefunden. Herzlichen Dank an Gabi Silberborth aus Pforzheim, Sebastian Klus aus Rastatt, Cornelia Frey aus Heidelberg und Clemens Back aus Freiburg. Und vielen Dank auch für die aktive studentische Unterstützung durch Bettina Fieltsch, Janin Giese, Katja Völker, Sven Muske und Thomas Mayer. Sie haben als Nachwuchs in der sozialen Stadtteilarbeit heute einen perfekten Einstand gegeben.

Mein besonderer Dank und der Dank des Planungsteams gilt schließlich Petra Wagner aus Mannheim, bei der die Fäden zur Vorbereitung dieser Tagung zusammen gelaufen sind und die uns in ganz hervorragender Weise fachlich und organisatorisch unterstützt hat.

Ich freue mich, wenn es uns gelingt, unsere erfolgreiche Zusammenarbeit auf Landesebene fortzusetzen. Ich wünsche einen guten Nachhauseweg, eine erfolgreiche weitere Arbeit in den Stadtteilen und freue mich auf ein Wiedersehen bei unserem 4. Netzwerk-Treffen im Sommer 2006.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 3. Netzwerk-Treffens



Ackermann, Jörg, Stadt Mannheim, Fachbereich Wohnen und Stadterneuerung, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 2937904, joerg.ackermann@mannheim.de

Antes, Wolfgang, Jugendstiftung Baden-Württemberg, Geschäftsführer, Schloßstraße 23, 74370 Sersheim, 07042 / 8317-35, antes@jugendstiftung.de

Back, Clemens, K.I.O.S.K. e.V. auf dem Rieselfeld, Gerda-Weilerstr. 13, 79100 Freiburg, 0761 / 7679562, rieselfeld@gmx.de

Baier, Christian, SOCIUS Organisationsberatung gGmbH, Friedbergstr. 36, 14057 Berlin, 030 / 30839410, baier@socius.de

Baker-Kriebel, Manuela, Stadt Mannheim, Beauftragte für bürgerschaftliches Engagement, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 293-9361, manuela.baker-kriebel@mannheim.de

Barth, Walter, Caritasverband Wiesbaden, Stadtteilbüro Bauhof, Teplitzstr. 17, 65203 Wiesbaden, 0611 / 4115832, biebrich-suedost@t-online.de

Bartscher, Matthias, Stadt Hamm, Stadtteilkoordinator, Postfach 2449, 59061 Hamm, 02381 / 176202, Bartscher@Stadt.Hamm.de

Bauer-Oesker, Leila, Hochschule für Sozialwesen Esslingen, Studentin

Biller, Wolfgang, Stadt Mannheim, Koordination Stadtteilkultur, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 2937473, wolfgang.biller@mannheim.de

Bitzan, Prof. Dr., Maria, Hochschule für Sozialwesen Esslingen, Flandernstraße 101, 73273 Esslingen, 0711 / 397-4590, bitzan-ma@web.de

Brecht, Brunhilde, Soziale Dienste GmbH Lern u. Spielgruppe, Lern- und Spielgruppe, Oranienstr. 22a, 75175 Pforzheim, 07231 / 32373

Burgmeier, Klaus, Stadt Wiesbaden - Amt für soziale Arbeit, Stadtteilmoderator, Kurt-Schumacher Ring 2-4, 65197 Wiesbaden, 0611 / 314687, klaus.burgmeier@wiesbaden.de

Butz, Gerald, Bad Dürkheim, Sozialberatung-Ost, In den Kappesgärten 3, 67098 Bad Dürkheim, 06322 / 67375, sozialberatung@bad-duerkheim.de

Camilotto, Dieter, Stadt Mannheim, Bezirksleiter Jugendförderung, Waldpforte 67, 68305 Mannheim, 0621 / 751320, Dieter.Camilotto@mannheim.de

Eberle, Hans Michael, Stadtverwaltung Ludwigshafen, Sozialplaner, Europaplatz 1, 67063 Ludwigshafen, 0621 / 5043879, hans-michael.eberle@ludwigshafen.de

- Ellinger, Claude, Stadt Mannheim, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 756548, Claude.Ellinger@mannheim.de
- Endres, Christian, Caritas Quartierbüro Schönau, Mitarbeiter Quartierbüro, Lilienthalstraße 228, 68307 Mannheim, 0621 / 7880250, cv30.quartierbuero@web.de
- Fabig, Bärbel, Stadt Heidelberg, Amt für Soziale Angelegenheiten und Altenarbeit, Fischmarkt 2, 69117 Heidelberg, 06221 / 5837010, baerbel.fabig@heidelberg.de
- Feulner, Thea, Jugendamt Stuttgart, Gemeinwesenarbeit, Hausenring 93, 70499 Stuttgart, 0711 / 8873131, thea.feulner@stuttgart.de
- Fiebig, Thomas, GVV, Quartiersmanager Singen-Langenrain, Langenrain 10, 78224 Singen, 07731 / 794802, catfiebig@t-online.de
- Fieltsch, Bettina, Nachbarschaftswerk Weingarten, Studentin/Praktikantin, Neunlindenstr. 26, 79106 Freiburg, 0761 / 6006116, bettinafieltsch@hotmail.com
- Frey, Dr., Cornelia, FH Heidelberg, FB Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Dozentin, Ludwig-Guttman-Straße 6, 69123 Heidelberg, 06221 / 883342, cornelia.frey@fh-heidelberg.de
- Fritz, Katrin, GRIPS, Projektmitarbeiterin Stadtteilmanagement, Schozacher Str. 20, 70437 Stuttgart, 0711 / 88796090, soziale-stadt-buero@stuttgart-rot.com
- Fritz, Michael, Stadt Karlsruhe, Koordinierungsstelle Stadtsanierung, Zähringerstr. 72, 76133 Karlsruhe, 0721 / 1331840, michael.fritz@kos.karlsruhe.de
- Fulda, Christian, Stadt Karlsruhe, Amt für Stadtentwicklung, Stadtteilentwicklung, Zähringerstr. 61, 76133 Karlsruhe, 0721 / 133-1202, christian.fulda@afsta.karlsruhe.de
- Giese, Janin, Studentin, Habsburgerstr. 69, 79104 Freiburg, 0761 / 1375477, janin.giese@web.de
- Gohl, Dieter, Stadtverwaltung Bruchsal, Stadtplanungsamt/Sanierung, Am Holzmarkt 5, 76646 Bruchsal, 07251 / 79386, dieter.gohl@bruchsal.de
- Gottschalch, Alexander, Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH, Hohenzollernstr. 12-14, 71638 Ludwigsburg, 07141 / 149-268, alexander.gottschalch@wuestenrot.de
- Hasselbach, Klaus, Diakonisches Werk MA - Projekt Rainweidenstraße, Sozialarbeiter, Kleetsraße 8, 68169 Mannheim, 0621 / 3247450, rainweidenstrasse.dw-mannheim@web.de
- Heckmann, Gerlind, Forum Weingarten 2000 e.V., Gemeinwesenarbeiterin, Krozinger Str. 11, 79114 Freiburg, 0761 / 46611, info@forum-weingarten-2000.de
- Herrmann, Hubert, Caritasverband Heidelberg, Fachbereichsleiter, Im Mörgelgewann 11B, 69124 Heidelberg, 06221 / 600826
- Hillebrandt, Andreas, Treff am Mühlbach, Leiter und Gemeinwesenarbeit, Vogesenstr. 28, 77652 Offenburg, 0781 / 780768, tram@tram-og.de
- Hilles, Kristina, Hochschule für Sozialwesen Esslingen, Studentin
- Hofer, Antje, Jugendamt Stuttgart, Gemeinwesenarbeit, Wilhelmstraße 3, 70182 Stuttgart, 0711 / 216-8720, antje.hofer@stuttgart.de
- Höfle, Gabriel, Humboldtstr. 20, 68169 Mannheim, 0621 / 311211, Gabriel.Hoefle@spd-online.de
- Horn, Julia, Stadtverwaltung Ludwigshafen, Quartiersmanagerin, Europaplatz 1, 67063 Ludwigshafen, 0621 / 6290 - 186, westendtreff@t-online.de
- Kemptner, Sigrid, Caritasverband Mannheim e.V., Abteilungsleitung, B5, 19A, 68159 Mannheim, 0621 / 1260230, cv30.kemptner@t-online.de



Kiehl, Brigitte, Stadt Heidelberg, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Postfach 10 55 20, 69045 Heidelberg, 06221-58 21550, brigitte.kiehl@heidelberg.de

Kleiber, Stefan, SEB AG, Direktor, Distriktleiter Rhein-Pfalz, P3, 12-13, 68161 Mannheim, 0621 / 1707-216, stefan.kleiber@seb.de

Klus, Sebastian, Stadt Rastatt - Stadtteilarbeit/Gemeinwesenarbeit, Rastatt - Dörfel, Ritterstr. 26, 76437 Rastatt, 07222 / 933097, planung-und-koordination@rastatt.de

Körner, Margit, Hochschule für Sozialwesen Esslingen, Studentin

Koschwitz, Edith, Ortsnetz-Projektbüro, Leitung, Bellinostraße 23, 72764 Reutlingen, 07121 / 210864, koschwitz@ortsnetz-projekte.de

Krayss, Gerhard, Stiftung Liebenau/Bertelsmann Stiftung, Projektmanager, Siggenweilerstr. 11, 88074 Meckenbeuren, 05241 / 8181336, gerhard.krayss@bertelsmann.de

Kreuzer, Markus, Caritasverband Wiesbaden, Stadtteilbüro Bauhof, Teplitzstr. 17, 65203 Wiesbaden, 0611 / 4115832, biebrich-suedost@t-online.de

Lackenberger, Gerald, Nachbarschaftswerk e.V. Haslach, Stadtteilbüro Haslach, Markgrafenstr. 13, 79115 Freiburg, 0761 / 7679005, nbw-haslach@breisnet-online.de

Länger-Schmidt, Karin, Stadtverwaltung Ludwigshafen, Projektleitung Soziale Stadt, Europaplatz 1, 67063 Ludwigshafen, 0621 / 5042348, karin.laengerschmidt@ludwigshafen.de

Lapp, Michael, Diakonieverein im Diakonischen Werk Mannheim e.V., Quartiermanagement Herzogenried, Am Brunnengarten 8, 68169 Mannheim, 0621 / 3009809, qum-herzogenried@diakonie-mannheim.de

Litterst, Clemens, Stadtteilzentrum Briegelacker, Leiter, Briegelackerstraße 40, 76532 Baden-Baden, 07221 / 53903, litterst@caritas-baden-baden.de

Lüken-Isberner, Dr., Folckert, HA Hessen Agentur GmbH, Regionalbüro Kassel, Kurfürstenstraße 7, 34117 Kassel, 0561 / 72899-21, folckert.lueken-isberner@hessen-agentur.de

Mayer, Thomas, FH Heidelberg, Student, Falltorstraße 33, 69151 Neckargemünd, 06223 / 866367, tom@tobema.de

Mierswa, Bodo, Verein zur Förderung der Kinder- und Jugendarbeit e.V, Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide, Elmstr. 15, 30657 Hannover, 0511 / 6069730, die.kleinen.wilden@htp-tel.de

Möhrke, Stefan, GBG - Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft, Soziales Management, Ulmenweg 7, 68167 Mannheim, 0621 / 3096212, stefan.moehrke-eberhardt@gbg-mannheim.de

Möller, Claudia, Stadt Ludwigshafen, Projektleitung Soziale Stadt, Postfach 21 12 25, 67012 Ludwigshafen, 0621 / 504-2348, claudia.moeller@ludwigshafen.de

- Müller, Alexander, Bündnis 90/Die Grünen im Gemeinderat, Geschäftsführer, Rathaus E5, 68159 Mannheim, 9621 / 293-9403, alexander.mueller@mannheim.de
- Müller, Jürgen, Stadtverwaltung Bruchsal, Stadtplanungsamt/Sanierung, Am Holzmarkt 5, 76646 Bruchsal, 07251 / 79386, dieter.gohl@bruchsal.de
- Muske, Sven, Student, Bollerstaudenstraße 27, 79111 Freiburg, ini-quartiersarbeit@web.de
- Muthny, Esther, Forum Weingarten 2000 e.V., Praktikantin (FH), Krozinger Str. 11, 79114 Freiburg, 0761 / 46611, info@forum-weingarten-2000.de
- Nikusch, Verena, Caritas Quartierbüro Schönau, Mitarbeiterin QB, Lilienthalstraße 228, 68307 Mannheim, 0621 / 7889250, cv30.quartierbuero@web.de
- Nolasco, Robin, Stadtplanungsamt Heidelberg, Stadtplaner, Kornmarkt 5, 69117 Heidelberg, 06221 / 5823030, Robin.Guenther.Nolasco@Heidelberg.de
- Petri, Andrea, Stadt Heidelberg, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Marktplatz 10, 69117 Heidelberg, 06221 / 58-21540, petri.andrea@heidelberg.de
- Raab, Thomas, Kinder- und Jugendamt, stellv. Amtsleiter, Friedrich-Ebert-Platz 3, 69117 Heidelberg, 06221 / 5837660, thomas.raab@heidelberg.de
- Rebel, Thomas, Stadtplanungsamt, Abteilungsleiter, Kornmarkt 5, 69045, 69117 Heidelberg, 06221 / 5823120, Thomas.Rebel@Heidelberg.de
- Schaar, Nina, Ludwigshafen
- Schlageter, Angelika, Gemeinde Hügelsheim, Dipl.-Sozialpädagogin, Hauptstraße 14, 76549 Hügelsheim, 07229 /303929, gwa_huegelsheim@web.de
- Schmaus, Bruno, Stadt Heidelberg, Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Amtsleiter, Marktplatz 10, 69117 Heidelberg, 06221 / 58-21500/510, stadtentwicklung@heidelberg.de
- Schmettow, Petra, Stadtplanungs- und Vermessungsamt, Quartiersmanagerin, Pulverwiesen 15, 73728 Esslingen, 0711 / 3512-2536, petra.schmettow@esslingen.de
- Schmidt-Wolf, Sonja, Hochschule für Sozialwesen Esslingen, Studentin, sonjas-wolf@freenet.de
- Schütz, Martina, Jugendamt, GWA, Sozialarbeiterin, Wilhelmstraße 3, 70182 Stuttgart, 0711 / 2168720, Martina.Schuetz@stuttgart.de
- Seltenreich, Rolf, Mitglied des Landtags, 0711 / 2063933, Rolf.Seltenreich@SPD.Landtag-BW.de
- Silberborth, Gabi, Soziale Dienste Pforzheim/Enzkreis gGmbH, Lern- und Spielgruppe Oststadt, Oranierstr. 22, 75175 Pforzheim, 07231 / 32373, silberborth@aol.com
- Sinn, Bettina, Soziale-Stadt-Programm, Bürgertreff West, Quartiersmanagerin, Valentin-Bauer-Straße 21, 67059 Ludwigshafen, 0621 / 5299295, buergertreff-west@t-online.de
- Spurk, Astrid, GRIPS, Stadtteilmanagement, Obertorstraße 61, 73728 Esslingen, 0711 / 357815, astrid.spurk@gmx.de
- Strunk, Prof. Dr., Andreas, FH Esslingen - Hochschule für Sozialwesen, Flandernstraße 101, 73732 Esslingen, strunk@hfs-esslingen.de
- Teske, Prof. Dipl.Psych., Irmgard, HS Ravensburg-Weingarten, Professorin, Leibnizstr. 10, 88241 Weingarten, 0751 / 501-9443, teske@hs-weingarten.de
- Vandamme, Dr., Ralf, Städtetag Baden-Württemberg, Fachberatung Bürgerschaftliches Engagement, Postfach 10 43 61, 70038 Stuttgart, 069 / 85093631, ralf.vandamme@staedtetag-bw.de

Völker, Katja, FH Heidelberg, Studentin, Dreikreuzweg 66, 69151 Neckargemünd, 06223 / 866975, k-schlaubi@web.de

Vollmar, Hans, Wohnungsamt, Wohnbauförderung + Stadterneuerung, Abteilungsleitung, Gustav-Stresemann-Ring 15, 65189 Wiesbaden, 0611 / 312708, hans.vollmar@wiesbaden.de

Wagner, Dr., Petra, Stadt Mannheim, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 2939393, Petra.Wagner@mannheim.de

Walter-Kölmel, Beate, Stadt Rastatt, Stadtteilarbeit West, Friedrichring 3, 76437 Rastatt, 07222 / 104038, planung-und-koordination@rastatt.de

Weik, Michael, Graeff Container- und Hallenbau GmbH, Vertrieb, Ruhrorterstr. 2-4, 68199 Mannheim, 0621 / 8444333, michael.weik@graeff-gmbh.de

Weinkoetz, Angelika, Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Mannheim e.V., Fachkraft für soziales Management, Koordination Jugendhilfe, Murgstraße 3, 68167 Mannheim, 0621 / 3381952, a.weinkoetz@awo-mannheim.de

Weinmann-Abel, Dr., Karin, Kulturkreis Emmertsgrund, Bothestraße 84, 69126 Heidelberg, 06221 / 384252, weinmannab@aol.com

Winger-Uhlich, Gaby, Bürgerzentrum K2, Gemeinwesenarbeit Lahr-West, Kanadaring 2, 77933 Lahr, K2Buergerzentrum@web.de, K2Buergerzentrum@web.de

Wersinski, Nadja, Stadt Mannheim, Quartiermanagerin, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 2939390, Nadja.Wersinski@mannheim.de

Zimmermann, Sascha, FHS Mannheim - Hochschule für Sozialwesen, Student, Alhornstraße 35, 68169 Mannheim, 0621 / 4565671, zimmermannsascha@yahoo.de

Zingler, Rainer, Stadt Mannheim, Fachbereich Wohnen und Stadterneuerung, Postfach 10 30 51, 68030 Mannheim, 0621 / 2937859, Rainer.Zingler@mannheim.de

Zingraff, Volker, Stadt Rastatt, Stadtteilarbeit West, Friedrichring 15, 76437 Rastatt, 07222 / 104039, planung-und-koordination@rastatt.de

Das Planungsteam des 3. Netzwerk-Treffens



v.l.n.r.: Thomas Mayer, Cornelia Frey, Sebastian Klus, Katja Völker, Gerald Lackenberger, Sven Muske, Petra Wagner, Clemens Back, Gabi Silberborth, Bettina Fieltsch, Janin Giese