

## Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft

### Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE)

#### Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>		7.	Methoden und Handlungsansätze
<b>Rahmenprogramm</b>		7.1	Gebietsmanagement
<b>Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE)</b>		7.2	Integrierte Entwicklungskonzepte
0.	Anlass	7.3	Nachsorge und Verstetigung
1.	Ausgangslage	8.	Programmsteuerung
2.	Aufgabe und Zielsetzung des Rahmenprogramms Integrierte Stadtteilentwicklung	8.1	Steuerungsinstrumente
3.	Leitziele, Gebietsziele und Qualitätsstandards	8.1.1	Sozialmonitoring
4.	Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung	8.1.2	Evaluation
5.	Thematische Handlungsfelder	8.1.3	Controlling
5.1	Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung	8.2	Image und Öffentlichkeitsarbeit
5.2	Lokale Ökonomie	8.3	Wissens- und Erfahrungsaustausch
5.3	Bildung	8.4	Aufbauorganisation
5.4	Familienförderung	9.	Ressourcen für die Gebietsentwicklung
5.5	Wohnen, lokaler Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft	10.	Bestandssicherung und Überleitung
5.6	Wohnumfeld und öffentlicher Raum	11.	Implementation und Fortschreibung
5.7	Integration von Menschen mit Migrationshintergrund	<b>II.</b>	
5.8	Kultur im Stadtteil	<b>Petition</b>	
5.9	Gesundheitsförderung	<b>Anhang</b>	
5.10	Umwelt und Verkehr	Anhang 1: Tabelle Qualitätskriterien für integrierte Entwicklungskonzepte	
5.11	Sicherheit, Kriminal- und Gewaltprävention	Anhang 2: Tabelle Fördergebiete der Stadterneuerung	
5.12	Sport und Freizeit	Anhang 3: Karte Fördergebiete der Stadterneuerung	
6.	Beteiligung, Aktivierung, Lokale Partnerschaften		

## I.

**Rahmenprogramm  
Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE)**

0. **Anlass**

Mit dem Leitbild „Wachsen mit Weitsicht“ hat der Senat eine langfristig angelegte Entwicklungsstrategie zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit Hamburgs beschlossen. Neben Kreativität und Nachhaltigkeit ist die dritte Vision des Leitbildes Verantwortungsbereitschaft. Sie zielt u. a. auf die Weiterentwicklung Hamburgs als gerechte und lebenswerte Stadt, auf die Unterstützung der Menschen in ihrem konkreten Wohn- und Lebensumfeld sowie auf die Stärkung der Quartiere. Dabei haben die Förderung von Bildung und Beschäftigung, die Förderung der Familien und der Integration einen besonderen Stellenwert. Zur Erreichung dieser Ziele soll u. a. ein neues Programm für die integrierte Stadtteilentwicklung erarbeitet und umgesetzt werden.“ Dieses soll auf den Ansätzen der Aktiven Stadtteilentwicklung und des Projekts „Lebenswerte Stadt Hamburg“ aufbauen und sie unter einem Dach mit den anderen Programmteilen der Städtebauförderung zusammenführen. Außerdem sollen die Fachpolitiken stärker in die Stadtteilentwicklung einbezogen werden. Um von Anfang an eine stärkere Integration der unterschiedlichen Fachpolitiken in die Stadtteilentwicklung zu gewährleisten, wurde das neue Programm „Integrierte Stadtteilentwicklung“ in einem kooperativen Arbeitsprozess von fünf Fachbehörden, den Bezirksämtern und der Senatskanzlei entwickelt. Dieses Vorgehen ermöglichte es u. a., ein gemeinsames Verständnis über die grundlegenden Ziele und angestrebten Wirkungen der Stadtteilentwicklung herzustellen und damit die wesentliche Basis für die aufgabenbezogene Integration der Fachpolitiken und die gebietsbezogene Bündelung des Ressourcen- und Mittlereinsatzes zu schaffen.

1. **Ausgangslage**

Hamburg als Großstadt besteht aus differenzierten, von einander abgegrenzten Stadtquartieren, die sich baulich-räumlich, funktional und soziokulturell unterscheiden. Die Ursachen für die unterschiedliche Entwicklung der Stadtquartiere liegen primär in der selektiven Wirkung des Bodenmarktes auf Grund der anhaltend hohen Wohnungsnachfrage, unterschiedlicher Einkommen der Wohnungssuchenden und stadträumlich konzentrierten Angeboten bestimmter Wohnungstypen. Durch die ungleiche Einkommensentwicklung und eine zunehmende soziokulturelle Differenzierung nehmen soziale und kulturelle Disparitäten zu. In gewissem Umfang gehört dies zur Normalität jeder Großstadt, soziale Unterschiede und Gegensätze zwischen und auch innerhalb einzelner Stadtteile sind nicht per se Indizien für problematische Entwicklungen oder die Gefährdung des sozialen Zusammenhalts der Stadt insgesamt. Probleme entstehen für die Stadtgesellschaft, wenn sich Stadtteile herausbilden, in denen es auf Grund kumulativer sozialer Problemlagen zu einer zunehmenden Desintegration und Marginalisierung von großen Teilen der Bewohnerschaft kommt. Trotz zum Teil intensiver Bemühungen um eine städtebauliche und soziale Stabilisierung laufen in diesen Gebieten verstärkt soziale Entmischungsprozesse ab. Ursächlich hierfür ist weniger das Fortbestehen städtebaulicher Missstände als vielmehr zunehmende Armut, Langzeitarbeitslosigkeit und eine wachsende soziale und kulturelle Unsicherheit. Die Konzentration sozial belasteter Gruppen bewirkt Abwanderungsprozesse, die zusätzlich zur sozialen Entmi-

schung beitragen: Familien, deren Einkommenssituation es erlaubt, ziehen nach und nach aus diesen Quartieren weg. Die Tatsache, dass auch gut integrierte und aufstiegsorientierte Migranten-Familien diese Quartiere aus ähnlichen Gründen wie die deutschen Familien verlassen, macht deutlich, dass es primär um die Konzentration sozialer Problemlagen und ihre negativen Rückwirkungen auf ganze Stadtteile geht. Die Herkunft aus diesen Quartieren kann zum Stigma werden und deren Bewohnerinnen bei der Suche nach einem Arbeitsplatz oder einer Ausbildungsstelle behindern. Soziale Kontakte der Quartiersbewohner beschränken sich häufig auf Personen, die selbst mit vielen sozialen Problemen behaftet sind. Vor allem Kinder und Jugendliche, für die das Quartier ein wichtiger Sozialisationsraum ist, werden dadurch stark beeinflusst. Für sie kann die anregungsarme Umgebung in diesen Quartieren zu einer Beeinträchtigung ihrer Entwicklungschancen führen. Bildungserfolge und die Beteiligung an beruflichen Qualifikationsprozessen sind hier oft erheblich geringer als in anderen Quartieren.

Auch in Hamburg gibt es Stadtteile, in denen überdurchschnittliche Anteile von Menschen leben, bei denen sich soziale Risiken so bündeln, dass sie in der Gefahr stehen, von der allgemeinen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung abgekoppelt zu werden. Diese benachteiligten Stadtteile sind durch eine hohe Konzentration sozialer Probleme und durch multiple Problemlagen gekennzeichnet. Im gesamtstädtischen Vergleich der relevanten Sozialindikatoren weisen diese Stadtteile meist relativ schlechte Werte oder eine negative Dynamik bei der Entwicklung dieser Indikatoren auf. Ihre Sozialstruktur, die Einkommenssituation, das Arbeitsplatzangebot, das Bildungs- und Ausbildungsniveau, die Ausstattung mit sozialer und kultureller Infrastruktur sowie der bauliche Zustand von Gebäuden, Straßen und Plätzen, die Qualität der Wohnungen, des Wohnumfeldes und der Umwelt weichen erheblich vom gesamtstädtischen Durchschnitt ab. Dennoch gibt es nicht den Problemtyp oder den Quartierstyp, der sich als Schablone für die Identifizierung von belasteten Stadtteilen mit besonderem Handlungsbedarf heranziehen ließe. Als grobes Raster zur Orientierung kann die Typisierung nach innerstädtischen Altbauquartieren, innenstadtnahen ehemaligen Arbeitersiedlungen und Großsiedlungen der 60er und 70er Jahre an der Stadtperipherie dienen. Sowohl innerhalb dieser „Typen“ als auch zwischen ihnen können jedoch sowohl hinsichtlich der sozialen Zusammensetzung, ihrer funktionalen Nutzung, Infrastruktur und Bausubstanz als auch hinsichtlich ihrer Geschichte und sozialen Integrationspotenziale erhebliche Unterschiede bestehen. In allen Quartieren muss jedoch die Unterstützung von Familien, Kindern und Jugendlichen, die in besonders belasteten Lebenslagen aufwachsen, einen Kernbaustein der Entwicklungsstrategie darstellen.

**Laufende Sanierungs- und Entwicklungsverfahren**

Es gibt in Hamburg eine langjährige Tradition, den aufgezeigten sozialen Desintegrations- und Marginalisierungsprozessen entgegenzusteuern, nicht nur seitens der Stadt, die – auch mit ihren Wohnungsbaugesellschaften – seit vielen Jahren eine aktive soziale Stadtteilentwicklung und eine umfangreiche soziale Infrastruktur betreibt, sondern auch seitens einer Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen, namentlich der Kirchen, Kammern und Gewerkschaften, vieler Vereine und ehrenamtlicher Akteure, der Wohnungswirtschaft und vieler anderer, die sich um die Integration benachteiligter Menschen und Gruppen bemühen. Hamburg betreibt seit vielen Jahren mit Hilfe verschiede-

ner Förderprogramme des Bundes und der EU – darunter insbesondere die Programme der Städtebauförderung – die Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Gebieten. Einen besonderen Schwerpunkt der Stadtentwicklung – zusätzlich zu diesen Förderprogrammen – setzt der Senat seit 2003 mit dem Leitprojekt „Sprung über die Elbe“, welches erhebliche positive Impulse für die Stadtteilentwicklung auf den Elbinseln beinhaltet.

Derzeit laufen Sanierungsverfahren in 14 nach Baugesetzbuch förmlich festgelegten Sanierungsgebieten. Sieben dieser Verfahren wurden in den Jahren zwischen 1980 und 1997 sowie ein weiteres in 2003 in innerstädtischen Altbauquartieren eingeleitet und werden in den nächsten Jahren abgeschlossen. Die Großwohnsiedlung Mümmelmannsberg ist seit 1991 als Sanierungsgebiet festgelegt. In fünf Gebieten wurden im Jahr 2005 Sanierungsverfahren mit Schwerpunkt auf der Stärkung ihrer Funktion als Nahversorgungszentrum eingeleitet. Für ein Sanierungsverfahren (Bergedorf-Süd) laufen gegenwärtig auf Beschluss des Senates vorbereitende Untersuchungen zur Einleitung eines Sanierungsverfahrens. In zwei Gebieten werden im Rahmen des Teilprogramms „Städtebaulicher Denkmalschutz“ primär gebäudebezogene Maßnahmen zur Erhaltung der historischen Bausubstanz gefördert. Im April 2005 hat der Senat eine Fortschreibung des Programms „Soziale Stadtteilentwicklung“ beschlossen (Drucksache 18/2127 „Aktive Stadtteilentwicklung 2005-2008“). Im Rahmen dieser Programme wurden bis 2009 in 17 Gebieten Förderverfahren eingeleitet. Für zwei Gebiete sind Sonderverfahren definiert, für den Entwicklungsraum Billstedt/Horn und das Sonderfördergebiet Wilhelmsburg; in beide sind mehrere unterschiedliche Einzelverfahren eingebettet. Im Dezember 2006 hat die Bürgerschaft die Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ (Drucksache 18/5462) beschlossen mit der u. a. in sechs Stadtteilen sowohl kurzfristig spürbare Verbesserungen für die Wohnbevölkerung als auch beispielgebende Projekte auf den Weg gebracht wurden. Die im Rahmen der Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ begonnenen Projekte und Prozesse wurden in laufende Entwicklungsverfahren einbezogen bzw. überführt. Insgesamt befinden sich gegenwärtig 35 Gebiete in Verfahren zur städtebaulichen bzw. sozialen Revitalisierung. Neun Gebiete erhalten nach Auslaufen der aktiven Förderphase im Rahmen der Nachsorge weitere Unterstützung (vgl. Anhang 2 und 3; Tabelle und Karte „Fördergebiete der Stadterneuerung“). Nach dem Übergang von der „behutsamen Stadterneuerung“ und der „Soziale-Brennpunkte“-Orientierung der 80er und frühen 90er Jahre zur integrierten Sozialen Stadtteilentwicklung Mitte der 90er Jahre und der Aktiven Stadtteilentwicklung 2005 – 2008 haben sich ab 2000 parallel städtebaulich ausgerichtete Teilprogramme ausdifferenziert. Es gilt daher, die verschiedenen Programme der Städtebauförderung und -erneuerung jetzt wieder in einer übergreifenden Strategie zu bündeln und in ihrer Wirkung für die Quartiersentwicklung und den sozialen Zusammenhalt der Stadt zu stärken.“

#### Programmatische Neuausrichtung

Die Prozesse der teilträumlichen Segregation haben als Teil des kontinuierlichen ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturwandels in den letzten Jahren nicht an Intensität verloren. Trotz der für Hamburg überdurchschnittlich positiven wirtschaftlichen Entwicklung in diesen Jahren und der geleisteten Anstrengungen bei der Stadtteilentwicklung sind in vielen Quartieren weiterhin Interventionen erforderlich, um stattgefunden Desinte-

grations- und Marginalisierungsprozesse zu stoppen und umzukehren. Eine wesentliche Erkenntnis der programmatischen Entwicklungen der letzten Jahre auf nationaler und internationaler Ebene auf dem Gebiet der Stadtteilentwicklung ist, dass die sich selbst verstärkenden „Abwärtsspiralen“ in den benachteiligten Quartieren mit den klassischen Instrumentarien der Städtebauförderung, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik etc. allein nicht zu stoppen sind. Das Paradigma der integrierten Stadtteilentwicklung ist daher, dass soziale, ökonomische, bauliche und kulturelle Probleme durch integriertes Handeln mit sichtbaren Anstrengungen gleichzeitig angegangen werden müssen. Dazu bedarf es der ressortübergreifenden Integration der Fachpolitiken und einer Bündelung ihrer Mittel sowie einer neuen Form kooperativer Gestaltung der lokalen Politik. Ein Handlungsprogramm muss diesen Herausforderungen dadurch gerecht werden, dass es die gebietsbezogenen baulichen Interventionen als einen Teilbereich der notwendigen Strategie definiert. Denn nur ein Handlungsprogramm, mit dem Veränderungen in allen Dimensionen parallel bearbeitet werden, kann einen nachhaltigen Wandel bewirken. Um dies in die Praxis zu bringen, sind die Integration aller relevanten Fachpolitiken und eine gesamtstädtische Steuerung notwendig. Die integrierte Stadtteilentwicklung ist deshalb als „Rahmenprogramm“ angelegt, dem Maßnahmen aus anderen Fachprogrammen angelagert werden, bzw. das diese in einen gebietsbezogenen Kontext integriert. Auf Landes- und Bezirksebene müssen Ressortgrenzen überwunden und Fachprogramme sowie Förderanstrengungen koordiniert werden. Gleichzeitig sollen bei den Bewohnern durch Partizipation, Integration und Kooperation neue Energien freigesetzt werden, um aktiv an der Schaffung neuer Formen der Selbstorganisation mitzuwirken. Die Konzeption und Durchführung integrativer Stadtteilentwicklungsprogramme zeichnet sich dabei durch eine zunehmende Komplexität der Handlungsansätze aus, die einhergeht mit steigenden Herausforderungen an die Entwicklung innovativer Steuerungs- und Managementformen.

#### 2. Aufgabe und Zielsetzung des Rahmenprogramms Integrierte Stadtteilentwicklung

Das Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung führt die bisherigen Programme der Stadtteilentwicklung und Stadterneuerung unter ein Dach zusammen. Damit soll der Mitteleinsatz für die Stadtteilentwicklungs- und Stadterneuerungsaktivitäten des Senats gebündelt und effektiver gestaltet und die Wirksamkeit dieser Aktivitäten erhöht werden. Darüber hinaus wird der Ressourceneinsatz in unterschiedlichen Politik- bzw. Handlungsfeldern auf der Basis Integrierter Entwicklungskonzepte durch den abgestimmten Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen gebündelt (vgl. Kapitel 9; Ressourcen). Bei der programmatischen Neuausrichtung der politischen Handlungsstrategie werden folgende methodische und institutionelle Schwerpunkte gesetzt:

- stärkere Fokussierung auf soziale Problemlagen verbunden mit einer Stärkung des gebietsbezogenen Managements,
- gebietsbezogene Koordination der relevanten Fachpolitiken zur Bündelung von Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten sowie Einsatz von investiven und nicht-investiven Mitteln,
- Aufbau neuer behördenübergreifender Verfahrens- und Organisationsstrukturen,
- Einsatz zeitgemäßer Steuerungselemente.

Diese Schwerpunktsetzungen beziehen sich auf die lokale und die gesamtstädtische Steuerungsebene. Hier sollen neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden, die zu einer Kultur der Vernetzung und Kooperation bei der Programmdurchführung beitragen, um die Stadtteilentwicklung auf verbessertem Niveau zu verstetigen.

### 3. Leitziele, Gebietsziele und Qualitätsstandards

Um die Zielsetzung des Rahmenprogramms zu erreichen, werden Leitziele formuliert, die als grundlegende Rahmenvorgaben und Orientierungshilfen für die Definition der gebietsbezogenen Entwicklungsziele fungieren. Im Sinne des partizipativen Ansatzes der integrierten Stadtteilentwicklung werden die konkreten Vorgehensweisen, Handlungsfelder und Instrumente nach den jeweils spezifischen Bedingungen und Problemlagen durch die verantwortlichen Akteure vor Ort ausgewählt und umsetzungsbezogen in Form von Projekten und Maßnahmen operationalisiert.

#### Leitziele

Als Teil des gesamtstädtischen Leitbildes „Wachsen mit Weitsicht“ ist es Aufgabe des Rahmenprogramms dazu beizutragen, Hamburg als gerechte und lebenswerte Stadt weiterzuentwickeln. Im Geiste der traditionellen Bereitschaft zu Verantwortung und Solidarität in Hamburg wird das Ziel verfolgt, die soziale Kohäsion in der Stadt zu fördern. Soziale Unterschiede und Gegensätze zwischen und auch innerhalb einzelner Stadtteile werden als Merkmal und Bestandteil der Stadtgesellschaft verstanden. Das Programm zielt nicht darauf, die städtische Heterogenität und Vielfalt aufzuheben sondern darauf, Quartiere, in denen sozialräumliche Segregations- und Polarisierungsprozesse gravierende Ausmaße annehmen, sozial und materiell zu stabilisieren. Dafür sollen die Rahmenbedingungen entsprechend den spezifischen Anforderungen benachteiligter Stadtquartiere und ihrer multiplen Problemlagen gestaltet werden. Auf der Programmebene werden folgende Leitziele für die integrierte Stadtteilentwicklung formuliert:

- Verbesserung der Lebensbedingungen durch soziale und materielle Stabilisierung des Gebiets;
- Verbesserung der Entwicklungsperspektiven für die Menschen in den Bereichen Bildung, Beschäftigung, Wirtschaft und Integration;
- Stärkung der Mitwirkungsmöglichkeiten und der Eigenaktivität der Bürgerinnen und Bürger.

Diese Leitziele werden in zwölf durch das Programm definierten thematischen Handlungsfeldern ausgestaltet (vgl. Kapitel 5; thematische Handlungsfelder). Die fachpolitischen Ansätze in diesen Handlungsfeldern sollen so abgestimmt und eingesetzt werden, dass die Lebensbedingungen und Entwicklungschancen der Menschen in diesen Quartieren gestärkt werden. Die Handlungsfelder Bildung und Beschäftigung sollen dabei regelmäßig Schwerpunkte der Gebietsentwicklung darstellen. Die Verbesserung des Stadtteilimages ist integraler Bestandteil der Gebietsentwicklung, um das Quartier in der Wahrnehmung seiner Bewohnerinnen und Bewohner zu stärken und Stigmatisierungseffekten entgegenzuwirken.

#### Gebietsbezogene Entwicklungsziele

Die gebietsbezogenen Entwicklungsziele stellen die Konkretisierung der Leitziele des Rahmenprogramms Integrierte Stadtteilentwicklung auf Gebietsebene dar und werden auf Basis lokaler Problem- und Potenzialanalysen

formuliert. Die Entwicklungsziele sollen sich an die jeweils spezifischen Voraussetzungen und Problemlagen vor Ort anschließen. Dem kooperativen und partizipativen Ansatz des Programms folgend wird die Konkretisierung der Gebietsziele unter Mitwirkung und Kooperation der Bewohner sowie der nichtöffentlichen Akteure erarbeitet (vgl. Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte).

Die Gebietsziele werden in Form integrierter Entwicklungskonzepte (IEK) für jedes Programmgebiet formuliert. Sie sind so anzulegen, dass alle notwendigen Handlungsfelder einbezogen und verknüpft werden. Vor der Aufstellung der IEK steht eine Analyse der Stärken und Schwächen des Gebiets, zur Ermittlung der zentralen Probleme und Potenziale und der Ressourcen, auf die zur Lösung aufgebaut werden soll. Die Zielvorstellungen für die Zukunft des Gebiets werden in Leitziele für die Gebietsentwicklung sowie spezifische Entwicklungsziele für einzelne Handlungsfelder differenziert. Für diese sind konkrete Strategien, Maßnahmen und Projekte zu bestimmen, die in einem Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan mit Angaben zu den voraussichtlichen Gesamtkosten, geplanten Umsetzungsschritten und zum Zeitablauf zusammengefasst werden.

#### Qualitätsstandards

Als Grundlage der Programmsteuerung werden einheitliche Kriterien für die Gebietsauswahl, die Integrierten Entwicklungskonzepte und die Projektdurchführung definiert und neue Qualitätsstandards in der Stadtteilentwicklung eingeführt, die wesentlich dazu beitragen sollen, die Zielgenauigkeit der Maßnahmen zu verbessern, die Effizienz der Verfahren zu erhöhen und den beteiligten Akteuren höhere Transparenz hinsichtlich ihrer eingesetzten Ressourcen und deren Wirkung zu gewähren. Dafür wurde ein Kriterienkatalog definiert, in dem u. a. die Qualität der im jeweiligen „Integrierten Entwicklungskonzept“ getroffenen Aussagen zur Darstellung der Ausgangssituation im Programmgebiet, zur Definition gebietsbezogener Ziele und zur Priorisierung der gebietsbezogenen Handlungsfelder, zur Steuerung des Prozesses durch das Gebietsmanagement sowie zur Aktivierung, Einbindung und Beteiligung der Bürger erfasst sind. Eine ausführliche Darstellung des Kriterienkatalogs findet sich im Anhang der Drucksache.

### 4. Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung

Der Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung kommen eine entscheidende Bedeutung für die Erreichung der Programmziele zu. Die Qualität der Diagnose, die zur Auswahl eines Gebiets führt, und die Sorgfalt bei der Gebietsabgrenzung bestimmen bereits im Vorwege die Erfolgsaussichten des künftigen Gebietsentwicklungsprozesses. Die Problemanalyse, die Gebietsauswahl und das integrierte Entwicklungskonzept bilden eine Einheit und müssen auf objektiven und nachvollziehbaren Daten basieren. Dieses ist insbesondere auch deswegen erforderlich, um frühzeitig die Herausbildung spezifischer Problemkonstellationen in einzelnen Gebieten zu erkennen (Frühwarnfunktion) und gegebenenfalls präventiv eingreifen zu können (Präventivfunktion), statt erst in einer Situation, in der sich die Negativ-Dynamik („Abwärtsspirale“) in einem Quartier bereits voll durchgesetzt hat und endogene Potenziale nur noch sehr schwach oder gar nicht mehr vorhanden sind.

#### Gebietscharakterisierung

Die benachteiligten Stadtteile im Sinne dieses Programms sind durch eine hohe Konzentration sozialer Probleme

und durch multiple Problemlagen gekennzeichnet. Ihre Sozialstruktur, die Einkommenssituation, das Arbeitsplatzangebot, das Ausbildungsniveau, die Ausstattung mit sozialer und kultureller Infrastruktur, sowie der bauliche Zustand von Gebäuden, Straßen und Plätzen, die Qualität der Wohnungen, des Wohnumfeldes und der Umwelt weisen Defizite auf, die erheblich von den gesamtstädtischen Durchschnittswerten abweichen. In der gesamtstädtischen Öffentlichkeit haftet ihnen häufig ein negatives Image an.

Die Kumulation der Problemlagen, ihre jeweiligen Ausprägungen und Erscheinungsformen können jedoch sehr unterschiedlich sein und die Milieus variieren nicht nur von Quartier zu Quartier, sondern sind innerhalb der einzelnen Problemstadtteile häufig sehr heterogen und konfliktreich. In einzelnen Fällen können sie sogar durch eine „Binnen-Segregation“ gekennzeichnet sein. Problemstadtteile sind in der Regel nur schwer mit einander vergleichbar und es gibt weder den Problemtyp noch den Quartiers-typ, der sich als Schablone für die Identifizierung von Stadtteilen mit besonderem Handlungsbedarf heranziehen ließe. Die gängige Typisierung nach innerstädtischen Altbauquartieren, ehemaligen Arbeitersiedlungen im Ring um die City (sog. zone in transition) und Großsiedlungen der 60er und 70er Jahre an der Stadtperipherie kann eine erste Orientierungshilfe bieten. Dabei muss aber klar sein, dass sich die Quartiere innerhalb dieser „Typen“ und erst recht zwischen ihnen sowohl hinsichtlich der sozialen Zusammensetzung, ihrer funktionalen Nutzung, Infrastruktur und Bausubstanz als auch hinsichtlich ihrer Geschichte und sozialen Integrationspotenziale erheblich unterscheiden können. Ähnliche Konzentrationen sozialer Risiken können umgekehrt von bestimmten Quartieren besser als von anderen bewältigt werden und müssen nicht zwangsläufig in jedem Fall besondere Interventionen erforderlich machen. Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass die Lebensbedingungen in Problemstadtteilen nicht für alle Bevölkerungsgruppen gleich wirken. Während bestimmte Gruppen sie teilweise als hilfreich und in der Bewältigung ihrer Alltagsorganisation als unterstützend erleben können, verschärfen sie für andere Bewohnergruppen die Ausgrenzung. Aber nicht nur die Ortseffekte können zwischen den Quartieren und innerhalb ein und desselben Quartiers stark differieren, sondern vor allem auch die endogenen Voraussetzungen und Potenziale für die Erschließung neuer Chancen und Handlungsperspektiven für die unterschiedlichen Bewohnergruppen und Gewerbetreibenden – und dies nicht nur hinsichtlich ihrer Qualität sondern gerade auch hinsichtlich ihrer Art.

**Identifizierung und Auswahl von Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf**

Die Vielfältigkeit der Probleme, ihre sehr unterschiedlichen Erscheinungsformen und vor allem Wirkungen erfordern, dass die Identifizierung von Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf sehr sorgfältig vorgenommen wird und sich auf eine möglichst solide, nachprüfbar Datenbasis stützt. An den empirischen Befunden, die letztlich die Auswahl eines Gebiets für die Programmförderung begründen bzw. notwendig machen, orientieren sich letztlich auch die Prioritäten der Förderung und die bedarfsgerechte Verteilung der knappen Haushaltsmittel. Auch aus diesem Grunde kommt der Gebietsanalyse ein hoher Stellenwert zu.

Am Anfang einer Gebietsauswahl steht meistens das örtliche Erfahrungswissen in den Bezirksämtern. Dieses ist in aller Regel sehr wertvoll und unverzichtbar. Für eine vertiefte Analyse und den Nachweis, dass ein Gebiet im

gesamtstädtischen Vergleich überdurchschnittlich problembelastet ist, muss dieses Erfahrungswissen durch objektive und zeitnahe Daten ergänzt werden. Anhand der kleinräumigen Basisindikatoren des Sozialmonitorings bedarf es hierzu einer Problemdiagnose, die die relevanten sozio-demographischen Befunde des Gebiets in ihrer sich gegenseitig verstärkenden Dynamik erfasst, sie aber auch mit den Durchschnittswerten des jeweiligen Bezirks und der Gesamtstadt vergleicht. Dieser Vergleich dient nicht nur des Nachweises der Dringlichkeit von Interventionen, sondern ist auch deswegen erforderlich, weil quartiersbezogene Maßnahmen ungewollte Nebeneffekte auf andere Stadtteile haben können und deshalb von Anfang an auch das Einzugsgebiet über die engeren Quartiersgrenzen hinaus im Blick bleiben muss. In die Diagnose fließen entsprechend des Sets von Basisindikatoren des Sozialmonitorings Daten zum baulichen Zustand, zur städtebaulichen Verfassung und zur sozialen Situation gleichrangig ein (vgl. Kapitel 8.1.1; Sozialmonitoring.)

Analog den „vorbereitenden Untersuchungen“ traditioneller Sanierung erfolgt die endgültige Gebietsauswahl durch eine Problem- und Potenzialanalyse. Basierend auf dem örtlichen Erfahrungswissen und der Auswertung der Basisindikatoren des Sozialmonitorings bereitet diese Analyse die verfügbaren Informationen und Daten methodisch abgesichert auf (problemorientierte Bestandsaufnahme) und entwickelt strategische Handlungsoptionen für die Gebietsentwicklung. Zu diesem Zweck können im Rahmen dieser Analyse gegebenenfalls zusätzliche empirische Daten im Gebiet erhoben und auch gezielt Befragungen von Akteuren und Multiplikatoren durchgeführt werden. Die Problem- und Potenzialanalyse leistet wichtige Vorarbeiten für das integrierte Entwicklungskonzept. Wie die vorbereitenden Untersuchungen zur Festlegung von Sanierungsgebieten soll auch sie extern erarbeitet werden. Sie erfüllt die Anforderungen für die Bundesförderung der jeweils aktuellen entsprechenden Verwaltungsvereinbarungen zwischen Bund und Ländern im Rahmen der Städtebauförderung und umfasst mindestens folgende Aspekte:

- Analyse der jüngeren Entwicklung des Gebiets und Bestimmung seiner Funktionen im gesamtstädtischen Zusammenhang;
- Bestandsaufnahme der sozialen, städtebaulichen und baulichen Situation im Gebiet (auch „städtebauliche Missstände“) sowie Analyse vorhandener multipler Problemlagen und ihrer spezifischen Negativ-Dynamik;
- Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung des Gebiets ohne Programmförderung;
- Bestandsaufnahme und Bewertung der Potenziale und besonders Akteure, an die der Gebietsentwicklungsprozess im Gebiet anknüpfen kann und die mit ihm aktiviert und gestärkt werden sollen;
- Darstellung und Begründung möglicher Leitziel-Alternativen und Ziele für die künftige Gebietsentwicklung;
- Darlegung und Herleitung der wichtigsten Handlungsschwerpunkte und Verfahren, die zur Erreichung dieser Ziele und zur Mobilisierung der Akteure im Gebiet für erforderlich erachtet werden sowie begründete Priorisierung des Handlungsbedarfs im Vergleich mit anderen Problemgebieten;
- Analyse der Funktionszusammenhänge und Wechselwirkungen des Gebiets mit den unmittelbar angrenzenden Gebieten und Begründung geeigneter Gebietsgrenzen;

- Entwicklung von Sofortmaßnahmen für die Zeit unmittelbar nach Aufnahme des Gebiets in das Programm („Starter-Projekte“) und während der Aufstellung des integrierten Entwicklungskonzepts; Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan für ihre zügige Einleitung und Umsetzung;
- Beschreibung der Schwerpunkte, des erwartbaren Aufgabenumfanges und der besonderen (Qualifikations-) Anforderungen (z. B. städtebaulich-planerische und/oder sozialarbeiterische Voraussetzungen, Migrationshintergrund erforderlich) an die Gebietsentwickler; Veranschlagung der erforderlichen Mittel für den Gebietsentwickler bis zur Fertigstellung des integrierten Entwicklungskonzepts;
- Bestandsaufnahme aller Interessengruppen im Gebiet und ihrer Ansprüche bzw. Interessen;
- Aufstellung der öffentlichen Mittel, die regulär in dem geplanten Fördergebiet eingesetzt werden („Normalleistungen“).

Liefern die Erkenntnisse aus dem lokalen Erfahrungswissen und/oder die Befunde aus dem Sozialmonitoring Anhaltspunkte dafür, dass in dem für die Förderung identifizierten Gebiet ein förmliches Sanierungsverfahren eingeleitet werden sollte, ist die Problem- und Potenzialanalyse so anzulegen, dass sie auch die Anforderungen vorbereitender Untersuchungen nach §141 Baugesetzbuch erfüllt.

#### Gebietsabgrenzung

Die Identifizierung eines Gebiets mit sozialen Problemlagen und die Festlegung seiner Grenzen als Fördergebiet sind zwei getrennt durchzuführende Schritte und als solche vorzunehmen. Das Auffinden von Gebieten mit Problemlagen dient zunächst der prinzipiellen Auswahl von Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf. Die Abgrenzung eines ausgewählten Gebietes muss hingegen strategischen Aspekten der erforderlichen Gebietsentwicklung Rechnung tragen. Der Ansatz integrierter Stadtteilentwicklung stellt nicht nur auf ein städtebauliches Interventionsfeld ab, sondern zielt auf die endogene Regenerationskraft eines Stadtteils und die Wiederherstellung seiner Selbstheilungskräfte. Die Abgrenzung eines Fördergebietes muss daher die spezifischen sozialen und lebensweltlichen Zusammenhänge sowie die lokal verfügbaren Potenziale und Netzwerke berücksichtigen und darf kein Planungskonstrukt schaffen. Dies ist nicht zuletzt auch deswegen relevant, weil zur Stabilisierung eines Quartiers meistens auch seine Identität gestärkt und sein Image verbessert werden muss.

Für eine gelungene Gebietsabgrenzung gibt es dennoch keine Patentrezepte und lassen sich kaum standardisierte Vorgaben formulieren. Sowohl für eine eher kleinere als auch für eine eher größere Schneidung der Fördergebiete gibt es Argumente und Gegenargumente. Größe und Abgrenzungen eines Fördergebietes müssen anhand der jeweiligen lokalen Bedingungen, Probleme und Potenziale individuell entwickelt werden. Dennoch gibt es unter Berücksichtigung der Programmziele einige grundlegende Aspekte, die bei der Arrondierung eines Fördergebietes, das nach den Ergebnissen der Problem- und Potenzialanalyse in das Programm aufgenommen werden soll, zu berücksichtigen sind.

1. Alle statistischen Daten des Sozialmonitorings sollten für ein Fördergebiet verfügbar sein, damit nicht nur die Problemlagen belastbar identifiziert werden können,

sondern auch eine Evaluation der Wirkungen von Projekten und Maßnahmen möglich ist. Da dem Sozialmonitoring die Statistischen Gebiete zugrunde liegen, dürfte die Datenverfügbarkeit in der Regel kein Problem sein. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Gebietsabgrenzung möglichst ganze Statistische Gebiete einbezieht.

2. Natürliche Gebietsgrenzen wie große, stark befahrene Straßen, Bahntrassen, Brachgelände oder auch strukturierte Wohnsiedlungen müssen sich nicht immer mit funktionalen Zusammenhängen decken. Es ist deswegen im Einzelnen zu prüfen, welche Rolle derartige „natürliche“ Grenzen in einem Stadtteil spielen und ob die Arrondierung eines Fördergebietes sich ihnen anpasst oder sie gezielt überschreitet, um ihre trennende Wirkung zu reduzieren.
3. Problembelastete Gebiete sind häufig isoliert und haben selbst zum näheren lokalen Umfeld nur noch geringe bis keine sozialen Bezüge. Großsiedlungen können zudem durch städtebauliche Barrieren zusätzlich gegenüber dem näheren Einzugsgebiet abgeschottet sein. Die Fördergebietesgrenzen müssen daher so angelegt sein, dass sie eine Überwindung der Segregation und Polarisierung im Nahbereich erlauben, indem die erweiterten Nachbarschaften in den Gebietsentwicklungsprozess mit einbezogen, zu ihnen Brücken gebaut werden und das Trennende überwunden wird. Gerade auch mit Blick auf die Beteiligungsprozesse kann die Einbeziehung benachbarter Bewohnerschaften wertvoll sein.
4. Lokale Netzwerke, Organisationen und Initiativen haben häufig eigene Vorstellungen von den Sozialräumen, auf die sie sich beziehen und in denen sie agieren. Die Verwaltung legt ihrerseits eigene fachpolitische Handlungsräume zugrunde, nach denen sie ihre sozialräumlichen Aktivitäten und Angebote organisiert. Einrichtungen wie Schulen, Kirchen, soziale und kulturelle Angebote oder auch Betriebe und Institutionen mit stadtweiter Bedeutung liegen häufig jenseits der engeren Grenzen eines Problemstadtteiles, sind aber für seine Stabilisierung und Entwicklung von großer Bedeutung. Die Gebietsdefinition muss sowohl den unterschiedlichen Raumorientierungen und -bezügen Rechnung tragen als auch die Infrastruktur und Institutionen im Einzugsbereich einbeziehen, um ihre Ressourcen und Potenziale für den Gebietsentwicklungsprozess und vor allem die langfristige Absicherung seiner Ergebnisse zu nutzen.
5. Die Gebietsabgrenzung hat nicht nur die Aufgabe, einen gegebenen sozialen und städtebaulichen Raum als „Fördereinheit“ zu definieren. Vielmehr muss sie den Raum vor allem im Spannungsfeld seiner lokalen, regionalen, nationalen und globalen Bezüge einerseits und der Nutzungsansprüche verschiedener sozial-räumlicher Milieus andererseits erlebbar machen. Die Gebietsentwicklungsprozesse müssen auf die gemeinschaftliche Gestaltung eines lokalen Umfeldes zielen und damit eine gemeinsame neue Raumvorstellung und mit ihr neue Verantwortung in der Bewohnerschaft für den Stadtteil entwickeln.
6. Die Entwicklung neuer Raumvorstellungen und Bedeutungszuweisungen impliziert zwar vorhandene Vorstellungen zu überwinden bzw. zu zerstören, dennoch fängt sie nicht bei Null an. Sie muss die lebensweltlichen Orientierungen, in denen eine Quartiersbevölkerung ihren Alltag organisiert und aus denen sie ihre sozialen Ressourcen bezieht, ebenso aufnehmen wie die unterschied-

lich ausgeprägten Identifikationen der verschiedenen Bewohnergruppen mit dem Stadtteil. Die Gebietsdefinition muss daher so angelegt sein, dass möglichst viele Quartiersbewohner das „Fördergebiet“ als eigenen Handlungsraum wahr- und annehmen und von dessen langfristigem Bestand überzeugt sind.

7. Statt ein Fördergebiet zu klein zu wählen, kann es für die Problembewältigung sinnvoll sein, zwischen einem kleineren Kerngebiet und einem größeren „Potenzialraum“ zu differenzieren. Die Maßnahmen der Gebietsentwicklung werden dann schwerpunktmäßig auf das Kerngebiet mit besonders hoher Problemdichte konzentriert, während im Potenzialraum Maßnahmen in geringerem Umfang und mit gezielter Unterstützung der Entwicklung im Kerngebiet durchgeführt werden. Dieses Vorgehen bietet sich beispielsweise auch dann an, wenn der Schwerpunkt der Gebietsentwicklung auf einem Sanierungsverfahren liegt. Die Kernzone ist in diesen Fällen so zu definieren, dass sie das Kriterium „städtebauliche Missstände“ erfüllt. In Verbindung mit dem Potenzialraum sollten die Voraussetzungen gegeben sein, das Sanierungsverfahren in einen integrierten Gebietsentwicklungsprozess einzubetten und so alle nicht-baulichen Aufgaben angemessen bearbeiten sowie insbesondere auch die vorhandenen Regenerationskräfte nachhaltig mobilisieren zu können.

#### Verfahren zur Gebietsauswahl

Die Initiative für die Einleitung eines Verfahrens zur Auswahl eines neuen Fördergebiets liegt grundsätzlich bei den Bezirksamtern. Dies schließt nicht aus, dass auch von Fachbehörden Empfehlungen zur Überprüfung einzelner Gebiete auf eine Fördernotwendigkeit hin abgegeben werden können. Das Auswahlverfahren ist in jedem Fall möglichst transparent und erfolgt innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens. Von der ersten Gebietsüberprüfung über die Problem- und Potenzialanalyse, die Aufnahme in die Förderung und die Fertigstellung des integrierten Entwicklungskonzepts bis zum Start des eigentlichen Gebietsentwicklungsprozesses sollen zukünftig nicht mehr als zwei Jahre vergehen, wobei üblicherweise bereits parallel zur Erstellung des Entwicklungskonzepts konkrete „Startermaßnahmen“ eingeleitet werden sollen. (Zum Verfahren und zeitlichen Ablauf der Ausschreibung und Vergabe des Quartiermanagers siehe Kapitel 7.1; Gebietsmanagement.) Die einzelnen Schritte des Verfahrens sind daher eng auf einander abgestimmt. Dies gilt insbesondere für die Problem- und Potenzialanalyse und das integrierte Entwicklungskonzept: Sie bilden eine Einheit, so dass für die Erarbeitung des integrierten Entwicklungskonzepts künftig etwa 12 Monate ausreichen sollten.

Das Verfahren zur Vorbereitung einer Gebietsauswahl soll in der Regel daher folgende Schritte umfassen:

1. Auf Initiative eines Bezirksamtes wird in Abstimmung mit der BSU eine Vorprüfung des in Frage stehenden Gebiets anhand der verfügbaren Daten aus dem Sozialmonitoring und weiterer Informationsquellen vorgenommen. Der behördenübergreifende Leitungsausschuss zur Programmsteuerung wird entsprechend informiert und befasst.
2. Anhand der abgestimmten Leistungsbeschreibung wird in der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung (bzw. im Senat) ein Beschluss über die Durchführung der Problem- und Potenzialanalyse herbeigeführt, deren Erstellung anschließend vom verantwortli-

chen Bezirksamt in Abstimmung mit der BSU ausgeschrieben wird.

3. Die Problem- und Potenzialanalyse wird durch einen externen Gutachter innerhalb von neun Monaten erstellt. Ihre Ergebnisse werden den bezirklichen Gremien vorgelegt und zügig im Leitungsausschuss zur Programmsteuerung bewertet; er formuliert eine Empfehlung für ihre weitere Behandlung in der Senatskommission.
4. Hat die Problem- und Potenzialanalyse die Notwendigkeit eines programmgeförderten Gebietsentwicklungsprozesses für das Gebiet bestätigt, wird sie der Senatskommission (bzw. dem Senat) mit dem Petition vorgelegt, die Aufnahme des Gebiets in das Programm Integrierte Stadtteilentwicklung zu beschließen. (Sollte die Analyse zu dem Ergebnis gekommen sein, dass eine Programmförderung nicht angezeigt oder aus irgendwelchen Gründen nicht sinnvoll ist, werden das Bezirksamt und die BSU gemeinsam eine Alternative entwickeln.)
5. Mit der Beschlussfassung der Problem- und Potenzialanalyse sind die Voraussetzungen für die Anmeldung des Gebiets zu den Teilprogrammen des Bund-Länder-Programms Städtebauförderung sowie für die Finanzierung von „Starter-Projekten“ gegeben.

#### Sondervorhaben außerhalb von Fördergebieten

Im Rahmen der regulären Stadtentwicklungsaufgaben der Bezirksamter kristallisieren sich gelegentlich Projekte heraus, deren Anlage und Funktion einen exemplarischen Stellenwert haben und die möglicherweise gerade in Gebieten mit besonderem Handlungsbedarf zur Problemlösung beitragen können. Um derartige Ansätze außerhalb von Programmgebieten zu entwickeln und ihre Übertragbarkeit auf benachteiligte Quartiere zu überprüfen, sollen sie aus Mitteln der Integrierten Stadtteilentwicklung gefördert werden können. Hierzu muss das Projekt folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Es muss einen Bezug zu einem der zentralen thematischen Handlungsfelder der integrierten Stadtteilentwicklung haben;
- es muss zur Stärkung lokaler Nachbarschaften beitragen und die Kommunikation bzw. lokale Netzwerke fördern;
- es muss zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur beitragen;
- seine Realisierung muss unter aktiver Mitwirkung der betroffenen Wohnbevölkerung und zentraler Akteure im Quartier erfolgen;
- es muss innovative Elemente in mindestens einer der folgenden Felder aufweisen: Integrierung bisher getrennter Aufgabenfelder, Angebote etc, Einsatz bzw. Bündelung vorhandener Ressourcen und Vernetzung unterschiedlicher Akteure; es muss die entsprechenden Qualitätskriterien erfüllen, die im Rahmen dieses Programms an Projekte abgelegt werden;
- seine Umsetzung muss durch eine geeignete externe Evaluierung begleitet werden und deren Ergebnisse in einem Bericht nachprüfbar zusammengefasst werden; die Evaluation muss außerdem Auskunft darüber geben, inwieweit und unter welchen Voraussetzungen das Modellprojekt auf benachteiligte Stadtteile übertragbar ist;

- der bezirkliche Gebietskoordinator für die Integrierte Stadtteilentwicklung muss zur Betreuung des Projektes im Bezirk hinzugezogen werden;
- 30 % der für die Realisierung des Projektes erforderlichen Mittel müssen aus anderen Finanzierungsquellen als dem Programm Integrierte Stadtteilentwicklung kommen.

Die Förderung eines Sondervorhabens außerhalb der Fördergebiete der integrierten Stadtteilentwicklung wird auf Antrag des zuständigen Bezirksamtes von der Senatskommission beschlossen. Der Antrag enthält eine Beschreibung des Projektes, seiner Aufgaben, Ziele und des Zeithorizonts seiner Umsetzung, eine Darlegung, in welcher Weise es die Voraussetzungen erfüllt sowie ein konkretes Finanzierungskonzept und die Höhe der aus dem Programm beantragten Fördermittel.

#### Sonderinstrumente der Stadtteilentwicklung

Die Städtebauförderung des Bundes sieht zurzeit (Juli 2009) neben der Städtebaulichen Sanierung und dem Bundesprogramm soziale Stadt drei Teilprogramme vor: Stadttumbau, Aktive Stadt- und Ortsteilzentren sowie Städtebaulicher Denkmalschutz. Auch diese Förderungen werden in das Programm Integrierte Stadtteilentwicklung integriert und sollen in Programmgebieten eingesetzt werden. Die Förder-Voraussetzungen werden durch die integrierten Entwicklungskonzepte im Grundsatz erfüllt. Zur Herstellung einer einheitlichen Durchführung aller Teilprogramme der Städtebauförderung wird die Anordnung zur Durchführung des BauGB und des Bauleitplanfeststellungsgesetzes dahingehend angepasst, dass auch die Durchführungsverantwortung für das Teilprogramm „Stadttumbau West“ bei den Bezirksamtern liegt.

Auf Grund der spezifischen Ausrichtung dieser Teilprogramme auf eingegrenzte städtebauliche und funktionale Aufgabenstellungen ist es nicht in jedem Fall sinnvoll, für ihren Einsatz ein Fördergebiet mit Gebietsmanagement etc. einzurichten. Daher besteht die Möglichkeit, in Ausnahmefällen und unter der Voraussetzung, dass die Bundesmittel nicht bereits für Maßnahmen in einem oder mehreren Programmgebieten vorgesehen sind, Fördermittel aus diesen Teilprogrammen gebietsbezogen für eingegrenzte Problemstellungen einzusetzen. Entsprechende Anträge sollen mit den von den Verwaltungsvereinbarungen vorgegebenen Unterlagen dem Leitungsausschuss zur Programmsteuerung vorgelegt werden. Da für Förderungen aus den Teilprogrammen Stadttumbau und Aktive Stadt- und Ortsteilzentren ein städtebauliches Entwicklungskonzept erforderlich ist, werden entsprechende Anträge von der Senatskommission, Anträge für Maßnahmen des objektbezogenen Städtebaulichen Denkmalschutzes vom Leitungsausschuss beschlossen.

#### 5. Thematische Handlungsfelder

„Die besonderen Problemlagen in benachteiligten Stadtteilen verlangen strategische Vorgehensweisen in unterschiedlichen Handlungsfeldern und ihre ressortübergreifende Integration auf der Ebene sowohl des Gebiets als auch der einzelnen Projekte bzw. Maßnahmen. Die Handlungsfelder sind das Scharnier zwischen den Entwicklungszielen für ein Fördergebiet und den konkreten Maßnahmen. Die innovative Leistung eines integrierten Quartiersentwicklungsprozesses besteht darin, die Handlungsfelder, die für die Bearbeitung der spezifischen Problemlagen in einem Gebiet erforderlich sind, zusammenzuführen und zu einer erfolgreichen Strategie zur Errei-

chung der Entwicklungsziele zu integrieren. Dabei lassen sich die Synergien integrierten Vorgehens nur dann erzielen, wenn einerseits die verschiedenen Fachpolitiken von einander lernen und sich interdisziplinär öffnen, aber andererseits die einzelnen fachlichen Leistungsmerkmale deutlich erkennbar zum Tragen kommen und klaren fachlichen Zuständigkeiten zugeordnet sind.

Auf Grund der bisherigen Erfahrungen mit der integrierten sozialen Stadtteilentwicklung in Hamburg wird im Grundsatz von folgenden Handlungsfeldern ausgegangen:

- Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildung,
- Lokale Ökonomie,
- Bildung,
- Familienförderung,
- Wohnen, lokaler Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft,
- Wohnumfeld und öffentlicher Raum,
- Integration von Menschen mit Migrationshintergrund,
- Kultur im Stadtteil,
- Gesundheitsförderung,
- Umwelt und Verkehr,
- Sicherheit, Kriminal- und Gewaltprävention,
- Sport und Freizeit.

Welche Handlungsfelder in einem Stadtteil eingesetzt werden, hängt von den jeweiligen Problemen, Potenzialen und Ressourcen im Gebiet ab. Das Spektrum der Handlungsfelder kann also von Quartier zu Quartier je nach den lokalen Bedingungen variieren. Nur sehr selten werden alle Handlungsfelder in einem Gebiet bearbeitet werden müssen. Es ist die Aufgabe der integrierten Entwicklungskonzepte, aus der Problemdiagnose und den Gebietszielen die erforderlichen Handlungsfelder herzuleiten und zu identifizieren sowie ihre Aufgabenstellungen (Ziele) für die Quartiersentwicklung zu definieren.

Der Stellenwert der einzelnen Handlungsfelder ist nicht nur hinsichtlich der spezifischen Problemlagen unterschiedlich sondern auch auf Grund grundsätzlicher Bedingungen: Während beispielweise Ziele der Verbesserung des Wohnumfeldes und öffentlichen Raumes gebietsbezogen eine sehr hohe direkte Wirkung erreichen, können gebietsbezogene arbeitsmarktpolitische Ziele in der Regel nur eine unterstützende und ergänzende Aufgabe erfüllen. Die Handlungsfelder Bildung, Beschäftigung, lokale Ökonomie und Integration unterschiedlicher sozialer und ethnischer Gruppen haben jedoch trotz ihrer Abhängigkeit von übergeordneten Faktoren eine Schlüsselfunktion für die Quartiersentwicklung.

Wenn im Folgenden die genannten Handlungsfelder jeweils für sich betrachtet werden, geschieht dies der besseren Klarheit wegen und bedeutet keine Rückkehr zu klassischen Ressortperspektiven. Die Darstellung folgt für alle Handlungsfelder der gleichen Struktur: Zunächst werden die für jedes Handlungsfeld spezifischen Problemlagen in benachteiligten Stadtteilen skizziert, vor diesem Hintergrund die zentralen Ziele und Aufgaben im Handlungsfeld summarisch angeführt und daran anschließend in zwei getrennten Abschnitten exemplarische Ansätze, Vorgehensweisen und Projekte in dem jeweiligen Handlungsfeld vorgestellt und die in benachteiligten Quartieren relevanten Instrumente und Methoden der jeweiligen Fachpolitik zusammengefasst. In einem abschließenden Abschnitt „Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern“



werden aus der Sicht des jeweiligen Handlungsfeldes die Übergänge und Kooperationsmöglichkeiten zu allen anderen Handlungsfeldern beispielhaft aufgeführt. Damit wird dem Grundansatz Rechnung getragen, dass die Vorgehensweisen, Projekte und Maßnahmen der einzelnen Handlungsfelder dann am wirksamsten sind, wenn sie gemeinsam mit Maßnahmen und Projekten anderer Ressorts und lokaler Akteure entwickelt, abgestimmt und realisiert werden. Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit erzielen die regulären fachlichen Maßnahmen eine größere Reichweite, werden Synergien mit anderen Handlungsfeldern erzeugt und sich widersprechende Planungsansätze vermieden. Entsprechend wirkungsvoller sind die Ergebnisse gerade im Hinblick auf die besonderen Anforderungen in den Programmgebieten.

## 5.1 Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung

### 1. Problemlagen

Die Bevölkerung in bestimmten Stadtteilen Hamburgs ist überdurchschnittlich stark von Arbeitslosigkeit betroffen. Langzeitarbeitslosigkeit und fehlende betriebliche Qualifikationen mindern nicht nur die Chancen, am wirtschaftlichen Wohlstand der Gesellschaft teilzunehmen. Die lokale Konzentration von Beschäftigungslosigkeit hat auch weit reichende Folgen für die Menschen und die Stadtteile, in denen sie leben. So geht die fehlende Perspektive, am Erwerbsleben teilzunehmen, nicht selten mit gesundheitlichen Problemen und bildungsfernen Lebensstilen einher. Arbeitsmarktferne Verhaltens- und Qualifikationsmuster werden häufig im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis adaptiert. Gerade Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Stadtteilen fehlen vorbildhafte Erwerbsbiographien. Eine hohe räumliche Konzentration von Langzeitarbeitslosigkeit, dauerhaftem Transferleistungsbezug sowie ausschließlicher Abhängigkeit von staatlichen Betreuungsangeboten prägt auf diese Weise ein sich selbst verstärkendes Milieu der Passivität und geringer gesellschaftlicher Teilhabe.

Erwerbsarbeit spielt jedoch eine entscheidende Rolle für die Einbindung in gesellschaftliche Strukturen und für die eigene Wertschätzung. Und ganz besonders Jugendliche verlieren ihre Lebensperspektiven, wenn es nicht gelingt den Übergang von Schule in Ausbildung und Beruf wirkungsvoll zu organisieren. Die problematische Ausbildungs- und Beschäftigungssituation in benachteiligten Stadtquartieren wirkt sich auf das Zusammenleben vor Ort, nachbarschaftliche Strukturen und die Bereitschaft zum Engagement für das eigene Lebensumfeld negativ aus. Zudem werden benachteiligte Quartiere und seine Bewohner auf dem Arbeitsmarkt stigmatisiert, was den Zugang zur Beschäftigung und Ausbildung zusätzlich erschwert.

### 2. Ziele und Aufgaben

Ziel des Programms der Integrierten Stadtteilentwicklung ist es, auch mittels gebietsbezogener Maßnahmen der Arbeitsmarkt- und Ausbildungspolitik die soziale Situation der Menschen in benachteiligten Stadtteilen zu verbessern, ihre Chancen auf soziale Teilhabe zu erhöhen und so einer sozialen und räumlichen Polarisierung entgegenzuwirken. Dabei sollen die Ziele der Arbeitsmarktpolitik, Menschen für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren und sie bei der Integration in das Erwerbsleben zu fördern, auch die besonderen Bedürfnisse benachteiligter Quartiere beachten. Dabei geht es darum:

- Die Instrumente der Arbeitsmarktpolitik so auszurichten, dass sie auch gerade die Menschen aus benachteiligten Quartieren erreichen.
- Die Gründe für insbesondere langfristige Erwerbslosigkeit ganzheitlich in den Blick zu nehmen und Arbeitslose nicht allein berufsbezogen zu qualifizieren, sondern darüber hinaus passgenaue Angebote bereitzustellen, die soziale, gesundheitliche oder finanzielle Problemsituationen der Menschen lösen helfen.
- Mit Beschäftigungsmaßnahmen zur sozialen Stabilisierung integrationsferner Arbeitsloser nicht nur deren Erwerbschancen zu steigern, sondern zugleich positive Wirkungen für benachteiligte Gebiete durch Verbesserungen der lokalen Infrastruktur und die Schaffung von Produkten und Dienstleistungen für besonders benachteiligte Bewohner zu erzeugen.
- Die Entwicklungsperspektiven insbesondere Jugendlicher zu verbessern.
- Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen zu steigern, ihre soziale Lage nachhaltig zu verbessern.

### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze (exemplarisch)

#### Job Perspektive

Die Bundesagentur für Arbeit finanziert erwerbsfähigen Hilfebedürftigen mit besonders schweren Vermittlungshemmnissen, die in absehbarer Zeit keine Chancen haben auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eine Beschäftigung zu finden, einen Zuschuss von bis zu 75 Prozent ihres Arbeitsentgeltes (sogenannte „Leistungen zur Beschäftigungsförderung“ gemäß § 16e SGB II). Mit dem Programm „Job Perspektive“ unterstützt die BWA das Ziel einer stärkeren Verknüpfung von Arbeitsmarkt- und Stadtentwicklungspolitik. Seit Juli 2008 stellt sie weitere 25 Prozent Kofinanzierungsmittel für Lohnkosten solcher Beschäftigungsverhältnisse bereit, die die Lebensqualität in benachteiligten Stadtteilen durch soziale, gesundheitliche, städtebauliche, wohnumfeldbezogene, kulturelle, sportliche, familiäre, bildungspolitische, ökonomische oder infrastrukturelle Angebote verbessern. Darüber hinaus gewährt die BWA Beschäftigungsträgern eine Fallkostenpauschale für die Umsetzung stadtteilbezogener Projekte.

#### Arbeitsgelegenheiten nach § 16d SGB II

Auch im Bereich der Arbeitsgelegenheiten werden Synergieeffekte zwischen Arbeitsmarkt- und Stadtentwicklungspolitik genutzt. Agentur für Arbeit Hamburg und die Arbeitsgemeinschaft zur Umsetzung des SGB II in Hamburg team.arbeit.hamburg haben gemeinsam mit der BWA sowie der BSU für die Ausschreibung von 3.000 Arbeitsgelegenheiten Leistungsbeschreibungen entwickelt, mit denen ab dem Förderzeitraum 01.01.2010 eine stärkere sozialräumliche Ausrichtung der Maßnahmen erreicht wird. Durch das Kriterium „Stadtteilbezug“, das zu 25 Prozent in die Bewertung eingereicherter Maßnahmevorschläge einfließt, sollen gezielt solche Arbeitsgelegenheiten gefördert werden, die neben ihrem Primärziel der Steigerung der Beschäftigungschancen der Maßnahmeteilnehmer zugleich positive Wirkungen für benachteiligte Gebiete erzeugen. Das Kriterium „Stadtteilbezug“ stellt sicher, dass die Arbeitsgelegenheiten in benachteiligten Gebieten eingesetzt werden, dort zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur beitragen und Produkte und Dienstleistungen für besonders benachteiligte Bewohner bereitstellen. Die Bewertung der eingereichten Maßnahme-

vorschläge anhand des Kriteriums „Stadtteilbezug“ erfolgt durch die Bezirksämter.

#### Flankierende Leistungen

In Hamburg gibt es ein regelmäßiges Angebot an Beratungseinrichtungen und flankierenden Leistungen nach § 16 a SGB II (insbesondere Betreuung minderjähriger Kinder, Schuldnerberatung, psychosoziale Betreuung, Suchtberatung). Bei der Prüfung und Sicherstellung der Bedarfe im Rahmen der Quartiersentwicklung ist eine entsprechende Einbindung und Vernetzung der bestehenden Angebote sinnvoll sowie die Entwicklung eines Angebotes für die Verschulungsprävention.

#### Arbeitsgelegenheiten Qualifizierung Plus

Mit dem Programm Arbeitsgelegenheiten Qualifizierung Plus werden besonders aufwandsintensive Förderungs-, Schulungs- und Betreuungsmaßnahmen für Teilnehmer der 3.000 Arbeitsgelegenheiten mit Stadtteilbezug sowie die Anschaffung zusätzlicher technischer Geräte wie Maschinen und PCs sowie weitere Betriebskosten für Vorleistungen und Materialien finanziert, die zugleich einen Mehrwert für benachteiligte Quartiere schaffen. Durch die Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen für besonders benachteiligte Bewohner in den Zielgebieten der Arbeitsgelegenheiten nach § 16d SGB II mit Stadtteilbezug sollen die Maßnahmeteilnehmer gezielt und marktnah auf eine Tätigkeit im Dienstleistungssektor, eine handwerkliche Tätigkeit oder einen Arbeitsplatz in der gewerblichen Produktion vorbereitet werden und gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der lokalen Infrastruktur leisten.

#### Ausbildungspolitik

Als Beitrag zur Verbesserung der Ausbildungssituation in Hamburg existiert ein Bündel von Maßnahmen, bestehend aus öffentlich finanzierten Ausbildungsprojekten, Zuschüssen für zusätzliche betriebliche Ausbildungsplätze für Benachteiligte, sozialpädagogisch begleitete betriebliche Ausbildungen und anderem mehr, die sich in unterschiedlichem Maße sozialraumbezogen anwenden lassen. Mit dem „Sofortprogramm Ausbildung“ werden Jugendliche bis 25 Jahren mit oder ohne Hauptschulabschluss in betriebliche Ausbildung gebracht oder sollen einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss erreichen. 500-600 der Ausbildungsplätze werden in Gebieten der sozialen Stadtteilentwicklung geschaffen.

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Die Aufgaben der Arbeitsmarktpolitik werden in Hamburg von der Behörde für Wirtschaft und Arbeit wahrgenommen. Daneben werden arbeitsmarktpolitische Programme und Maßnahmen von der Agentur für Arbeit Hamburg sowie der Hamburger Arbeitsgemeinschaft zur Umsetzung des SGB II (ARGE) team.arbeit.hamburg durchgeführt.

#### Arbeitsmarktpolitik

Die Hamburger Arbeitsmarktpolitik verfolgt das vorrangige Ziel, Arbeitslose in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihre Unabhängigkeit von Transferleistungen zu erreichen. Bei vielen Arbeitslosen aus benachteiligten Stadtteilen trifft sie dabei auf einen „Mismatch“ zwischen den Qualifikationen der Menschen auf der einen und den Qualifikationsanforderungen der Betriebe auf der anderen Seite. So verfügt ein Großteil

der Erwerbslosen über keine abgeschlossene Ausbildung, bei ausländischen Arbeitslosen sind es oftmals sprachliche Defizite, die den Zugang zum Arbeitsmarkt erschweren. Ein Teil der Arbeitslosen ist zudem gesundheitlich eingeschränkt. Ein längerfristiger Ausschluss vom Erwerbsleben führt darüber hinaus häufig zum Verlust der einmal erlernten Fertigkeiten sowie der für das Arbeitsleben notwendigen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Anpassung an betriebliche Rahmenbedingungen.

Die Arbeitsmarktpolitik reagiert hierauf mit einem abgestuften Konzept: bei integrationsnahen Arbeitslosen und Arbeitsuchenden stehen Beratungs- und Vermittlungsleistungen im Vordergrund. Wo Qualifikationsbedarf besteht, liegt das Augenmerk auf der (Wieder-) Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit. Bei integrationsfernen Arbeitslosen liegt der Schwerpunkt arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zunächst auf Aktivierung und sozialer Stabilisierung. Aktuelle Ergebnisse der arbeitsmarktpolitischen Begleitforschung zeigen, dass auch Menschen mit Vermittlungshindernissen, denen man nach allgemeiner Ansicht kaum Vermittlungschancen auf dem regulären Arbeitsmarkt einräumen würde, den Eintritt in das Erwerbsleben schaffen können. So hat sich bundesweit die Zahl der Arbeitslosen, die länger als zwei Jahre von Arbeitslosigkeit betroffen waren und zudem gesundheitliche Einschränkungen aufwiesen, von etwa 330.000 im Jahr 2005 auf etwa 165.000 im Jahr 2007 verringert.

Bei der Umsetzung agiert die Hamburger Arbeitsmarktpolitik auf drei unterschiedlichen Ebenen mit jeweils unterschiedlichen Partnern und innerhalb unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen. Art und Maß der Berücksichtigung der Ziele des Programms der integrierten Stadtteilentwicklung sind von der jeweiligen Instrumentenebene abhängig:

#### Instrumente des SGB II

Die Instrumente des SGB II setzt die Bundesagentur für Arbeit gemeinsam mit der Freien und Hansestadt Hamburg in der Arbeitsgemeinschaft zur Umsetzung des SGB II in Hamburg team.arbeit.hamburg um. Die Bundesagentur für Arbeit hat dabei den gesetzlichen Eingliederungszweck der Maßnahmen nach § 14 SGB II zu gewährleisten. Bei der Ausschreibung von Arbeitsgelegenheiten nach § 16d SGB II ist zudem die Einhaltung der gesetzlichen Fördervoraussetzungen des „öffentlichen Interesses“ und der „Zusätzlichkeit“ sicherzustellen. Das Angebot an Beratungseinrichtungen und flankierenden Leistungen nach § 16 a SGB II bietet beispielsweise psychosoziale Betreuung oder Schuldnerberatung.

#### ESF in Hamburg

Für die Umsetzung des operationellen Verfahrens der ESF-Landesmittel in der Freien und Hansestadt Hamburg ist die BWA zuständig. Sie hat für die Förderperiode 2007-2013 ein von der EU-Kommission genehmigtes operationelles Programm im Rahmen des ESF-Ziels „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ vorgelegt, in dem Förderziele und Förderverfahren festgelegt sind. Nach diesem verfolgt die ESF-Förderung in Hamburg die drei strategischen Ziele, die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Beschäftigten und Unternehmen zu steigern, das Humankapital zu verbessern sowie den Zugang zu Beschäftigung und die soziale Eingliederung von benachteiligten Personen zu erleichtern. Gemeinsam mit anderen Behörden sowie Wirt-

schafts- und Sozialpartnern benennt die BWA jährlich zur Umsetzung der strategischen Ziele konkrete Aktionen, erarbeitet Leistungsbeschreibungen und wählt auf Grund der entwickelten Kriterien eingereichte Projektvorschläge von Umsetzungsträgern durch Wettbewerbsverfahren aus. BSU und Bezirksämter sind an der Formulierung der Leistungsbeschreibung beteiligt und werden die Ziele der Integrierten Stadtteilentwicklung einbringen.

#### Instrumente der BWA

Im Haushalt der Freien und Hansestadt Hamburg werden der BWA Mittel zur Förderung der Integration Arbeitsloser zugewiesen. Die BWA setzt diese Mittel unter anderem für das Programm „Arbeitsgelegenheiten Qualifizierung Plus“ ein, um Arbeitsmarkt- und Stadtteilentwicklungspolitik zu verknüpfen.

#### Ausbildungspolitik

Ein schwieriger Zugang zu Bildung prägt die Situation zahlreicher Jugendlicher in benachteiligten Quartieren. Die hier anzustrebende sozialräumliche Ausrichtung der Ausbildungsprogramme ist allerdings nur mit Einschränkungen möglich. Im Rahmen der Hamburger Schulreform wird das Übergangssystem Schule – Beruf grundsätzlich reformiert: Bereits Jahre vor dem Schulabschluss bieten die allgemeinbildenden Schulen eine auf besondere Bedürfnisse abgestimmte Berufsorientierung an, die den Schülern die Vielfalt der Berufswelt erfahrungsbezogen nahebringt. Übergangsmaßnahmen führen systematisch und ohne Zeitverlust zu einer Berufsausbildung hin. Jugendliche ohne Ausbildungsreife werden in der zielgruppenadäquaten Ausbildungsvorbereitung individuell so gefördert, dass ein Übergang in eine Ausbildung bzw. Erwerbstätigkeit ermöglicht wird. Für ausbildungsreife Jugendliche ohne betrieblichen Ausbildungsplatz sind keine Übergangsmaßnahmen vorgesehen, sondern sie werden, im Rahmen der verfügbaren Mittel, durch berufliche Schulen und bei Bildungsträgern ausgebildet.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Ausbildungs- und Beschäftigungspolitik trägt dann am wirksamsten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Stadtteilen bei, wenn sie gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und Projekte entwickelt und realisiert. Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit erhalten die regulären fachlichen Maßnahmen eine Qualifizierung in Richtung der besonderen Anforderungen in den Fördergebieten. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Ausbildung und Beschäftigung“ dargestellt:

- Lokale Ökonomie: Lokale Betriebe und Unternehmen können durch Inanspruchnahme von Programmen der Arbeits- und Ausbildungsförderung in ihrer wirtschaftlichen Situation gestärkt werden.
- Bildung: Insbesondere der Übergang von der Schule in Ausbildung und in das Erwerbsleben erfordert Abstimmungsprozesse zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem. In Zusammenarbeit aller Akteure werden gemeinsam die fachliche Planung von Förderinstrumenten und Programmen unter besonderer Berücksichtigung der Bedarfe der unterschiedlichen Zielgruppen erstellt. Das Programm Qualifizierung und Arbeit für Schulabgänger (QUAS) oder der ESF sind Beispiele für eine notwendige und sinnvolle Koordinierung verschiede-

ner Akteure. So werden vom ESF geförderte Projekte zur „Verbesserung des Humankapitals“, in denen unter anderem stadtteilspezifischen Besonderheiten Rechnung getragen wird, in einem behördenübergreifenden Fachgremium erarbeitet. Dieses System setzt sich im Bereich der Weiterbildung fort. Zur Abstimmung der Maßnahmen und Förderbereiche treffen sich die beteiligten Behörden (BSB, BWA, BSG, team.arbeit.hamburg, Agentur für Arbeit Hamburg sowie Vertreter der Bezirksämter) u. a. in regelmäßigen Sitzungen in der AG Zusammenarbeit.

- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Die Aktivierung von Beschäftigung kann in Zusammenhang mit der Pflege und Gestaltung des öffentlichen Raums erfolgen. Zudem kann die Arbeitsförderung an Maßnahmen der Wohnumfeldverbesserung beteiligt werden.
- Integration: Um die gesellschaftliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen, ist die Teilnahme am Erwerbsleben einer der wichtigsten Komponenten. Menschen mit Migrationshintergrund sind jedoch keine homogene Gruppe. Sie bringen ganz unterschiedliche sprachliche, kulturelle und qualifikatorische Voraussetzungen mit. Aufgabe des Handlungsfeldes Beschäftigung, Qualifizierung und Ausbildung ist es daher, Gruppen mit bestimmten Eingliederungsproblemen in den Arbeitsmarkt zu identifizieren und gezielte, passgenaue Hilfestellungen anzubieten. Zugleich gilt es auch, auf die gesamtwirtschaftlichen Potenziale der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt hinzuweisen.
- Kultur im Stadtteil: Die Aktivierung von Beschäftigung kann in Zusammenhang mit der Durchführung von Kunst- und Kulturprojekten sowie Veranstaltungen erfolgen.
- Gesundheitsförderung: Der Krankenstand bei Arbeitslosen ist höher als bei Erwerbstätigen. Alle Maßnahmen, die zur (Wieder-)Beschäftigung oder auch Qualifizierung von Arbeitslosen in den Fördergebieten führen, sind daher ein Beitrag zur Gesundheitsförderung. Um eine nachhaltige und langfristige Integration in den Arbeitsmarkt zu erreichen, werden arbeitsmarktpolitische Maßnahmen im Einzelfall um gesundheitliche Beratung ergänzt.
- Sicherheit: Über den Zugang zu Beschäftigung werden die individuelle Lebenslagen verbessert und so die Sicherheit im Stadtteil grundsätzlich erhöht. Vor allem wenn Jugendlichen aus dem Quartier Perspektiven für ihre berufliche Zukunft geboten werden, wirkt sich dieses auf ihr Verhalten aus und kann unangemessenes und verunsicherndes Verhalten in öffentlichen Räumen reduzieren.
- Sport und Freizeit: Maßnahmen der Beschäftigungsförderung können im Rahmen der Umgestaltung von Sport- und Freizeitflächen durchgeführt werden.

#### 5.2 Lokale Ökonomie

##### 1. Problemlage

Benachteiligte Stadtquartiere weisen auf Grund der geringen Kaufkraft ihrer Bewohner häufig eine erodierte lokale Geschäfts- und Gewerbestruktur auf. Lokale Versorgungszentren, insbesondere die von Großwohnsiedlungen, sind durch ihre bauliche Abgeschlossenheit und ihre periphere Lage oft von städtischen Wirtschaftskreisläufen ausgeschlossen und von der Kaufkraft der lokalen Bevölkerung abhängig. Durch

ihre oftmals geringeren Mobilitätsmöglichkeiten sind auch die Anwohner der Quartiere in hohem Maße auf die lokalen Versorgungsstrukturen angewiesen. Eine schlechte Infrastrukturausstattung und Defizite bei der Zentrenentwicklung haben somit unmittelbaren Einfluss auf die Versorgungsmöglichkeiten und die Lebensqualität der Gebietsbevölkerung. Leerstände und brachgefallene Gewerbeflächen können die soziale Entmischung durch Abwanderung einkommensstärkerer Bevölkerungsschichten zusätzlich beschleunigen und zur Stigmatisierung des Stadtteils beitragen. Stadtteile mit einer historisch gewachsenen Strukturmischung verlieren so ihre Anziehungskraft für Besucher und damit die materielle Basis für eine lebendige Quartiersökonomie. Neben mangelnden Versorgungsmöglichkeiten mit Waren und Dienstleistungen schrumpft auch das Angebot an wohnortnahen Arbeits- und Ausbildungsplätzen, wodurch die persönlichen Entwicklungschancen der Menschen eingeschränkt werden.

## 2. Ziele und Aufgaben

Ein wesentliches Ziel der Integrierten Stadtteilentwicklung ist es, die lokale Ökonomie in den Fördergebieten zu stärken und so die Vielfalt und Qualität der Nahversorgungs- und Dienstleistungsstruktur als wichtigen Aspekt der Lebensqualität zu sichern und wohnortnahe Arbeitsplätze, Qualifikations- und Einkommensmöglichkeiten zu schaffen. Eine Orientierung der Akteure der städtischen Wirtschaftsförderung auf die lokale Ökonomie in benachteiligten Quartieren ist unter diesem Gesichtspunkt eine wesentliche Grundlage der lokalen Wirtschaftsentwicklung.

Zu den Zielen einer gebietsbezogenen Wirtschaftsförderung zählen:

- Schaffung einer zeitgemäßen Mischung aus Wohnen und Arbeiten auf einer stabilen ökonomischen Basis durch die Förderung von Bestandsentwicklung und Unternehmensneugründungen,
- Erhöhung der Standorteignung der Gebiete durch Öffnung der räumlichen, sozialen und ökonomischen Strukturen zur restlichen Stadt und Anbindung der lokalen Betriebe an gesamtstädtische und regionale Wirtschaftskreisläufe,
- Erhöhung der unternehmensbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten durch aufsuchende Wirtschaftsförderung von Klein- und Kleinstbetriebe unter besonderer Förderung von ethnischen Ökonomien,
- Nachhaltige Entwicklung von Quartierszentren, die das urbane Leben mit seiner Vielfalt aus Einzelhandel, Dienstleistung, Handwerk, Kultur, Gastronomie, Wohnen und Freizeit stärken einschließlich der Etablierung neuer gesellschaftlich, wirtschaftlich und kulturell belebender Nutzungen.

## 3. Vorgehensweise und Projekte (exemplarisch)

### Existenzgründungsberatung

Gerade in benachteiligten Stadtteilen liegen viele Potenziale wirtschaftlichen Handels brach, weil sie mit geringem Vertrauen in unternehmerische Handlungsfähigkeit verbunden sind. Die Möglichkeiten der Bewohner, im Dienstleistungsbereich und in anderen Geschäftszweigen im Quartier aktiv zu werden, könnten durch gezielte Existenzgründungsberatung und Unterstützung in der Unternehmensführung geweckt werden. Ebenso kann eine Existenzgründungsberatung zur Prävention von unüberlegten Geschäftsgründungen und damit einhergehender Privatinsolvenz dienen.

Zielgruppenspezifische Coaching-Programm für inhabergeführten Einzelhandel / Aufsuchende Wirtschaftsförderung von Klein- und Kleinstbetrieben

Der Niedergang inhabergeführten Einzelhandels und der Abbau des Geschäftsbesatzes in den Nahversorgungszentren der benachteiligten Stadtquartiere lässt sich auf eine Änderung des Kaufverhaltens und eine neue Angebotsstruktur, aber auch auf eine mangelnde Anpassungsfähigkeit des ansässigen Handels zurückführen. Die Unterstützung des inhabergeführten Einzelhandels als ein Qualitätsmerkmal für ein vielfältiges Stadtquartier könnte von der Beratung in der Geschäftsführung über die Präsentation der Waren (Store-Check) bis zur gemeinsam entwickelten Strategie für die Entwicklung neuer Marktsegmente im Warenangebot reichen. Zur Ansprache der von Menschen mit Migrationshintergrund geführten Betriebe werden vorzugsweise Berater mit ähnlichem kulturellen Hintergrund eingesetzt, da diese einen besseren Zugang zu den Unternehmensmilieus erzielen.

### Marketinginitiative für Gewerbe und Handel im Quartier

Neben der Unterstützung der individuellen Fähigkeiten der Geschäfts- und Betriebsinhaber in benachteiligten Stadtquartieren kann über die Förderung gemeinsamer Aktivitäten am Image des Stadtquartiers gearbeitet werden. Zur Stärkung der Außenwahrnehmung von Stadtteilen haben sich nicht nur die Maßnahmen und Prozesse der Stadterneuerung, sondern auch besondere Marketinginitiativen für das Quartier als erfolgreich erwiesen. Lokale Wirtschaftsförderung sollte Marketinginitiativen für das Quartier und seine ökonomische Kompetenz beinhalten.

### Eigentümerstandortgemeinschaften (HID – BID)

Für die Aufwertung und Stabilisierung benachteiligter Stadtquartiere wird die Aktivierung und Zusammenarbeit verschiedener Eigentümer immer wichtiger. In Form von Eigentümerstandortgemeinschaften können die unterschiedlichen Akteure mit kooperativen Lösungsansätzen die oftmals komplexen Problemlagen gemeinsam angehen. Im Rahmen der Unterstützung der lokalen Ökonomie soll die Kooperation der Geschäftsleute und der Hauseigentümer in innerstädtischen Quartieren durch die Wirtschaftsförderung unterstützt werden.

### Coaching-Programme für Gebietsmanager

In Anbetracht der vielfältigen Aufgaben zur Stärkung der Lokalen Ökonomie im Rahmen der Integrierten Stadtteilentwicklung kann ein Coaching-Programm für die Gebietsmanager entwickelt werden. Im Mittelpunkt des Coaching stehen vor allem die Information über Angebote und Hilfestellung sowie die Weitervermittlung an beratende Institutionen und Netzwerke.

### Vervollständigung der lokalökonomischen Datenbasis

Das Handlungsfeld Lokale Ökonomie sollte bereits im Rahmen der ‚vorbereitenden‘ Problem- und Potenzialanalyse die im Programmgebiet ansässigen Gewerbetreibenden durch Erhebung von Strukturdaten erfassen, um aus dieser Datenbasis ein stadtteilökonomisches Standortprofil des Programmgebiets zu entwickeln, auf dem ein ökonomisches Quartiersmanagement aufbauen kann.

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Wirtschaft und Arbeit ist zentraler Akteur im Bereich der Wirtschaftsförderung. Die wichtigsten Wirtschaftsförderungseinrichtungen Hamburgs, die neben eigenen Wirtschaftsförderungsaktivitäten mit der Durchführung von einem Teil der Programme der Behörde für Wirtschaft und Arbeit beauftragt sind, sowie die Hamburg Marketing GmbH, sind in der zentralen Anlaufstelle WIRTSCHAFTSZENTRUM HAMBURG zusammengefasst. Für die Aktivierung und Vermarktung städtischer Flächenpotenziale ist das Immobilienmanagement der Finanzbehörde zuständig. Auf lokaler Ebene sind die Dienstleistungszentren für Wirtschaft, Bauen und Umwelt der sieben Bezirksämter Ansprechpartner für Genehmigungsverfahren im Bau- und Wirtschaftsrecht. Die Wirtschaftsbeauftragten der Bezirksämter helfen Unternehmen zudem bei Erweiterungen, An- und Umsiedlungen oder der Suche nach geeigneten Grundstücken und Räumen innerhalb des Bezirks.

Im Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ fallen innerhalb der behördlichen Aufgaben folgende Instrumente und Methoden des Verwaltungshandelns für die Programmgebiete „Integrierte Stadtteilentwicklung“ besonders ins Gewicht:

- Das Modernisierungsprogramm der BWA ist ein Förderinstrument mit spezifischem Bezug auf „strukturell problematische Standorte“. Es dient der Förderung von Kleingewerbetreibenden an Standorten mit geringer Kaufkraft, an denen die Erwirtschaftung von Mitteln für bauliche und betriebliche Investitionen nicht möglich ist.
- Das Teilprogramm der Städtebauförderung „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ zielt insbesondere auf integrierte Förderprozesse zur Belebung der lokalen Ökonomie und Stärkung der Nahversorgung.
- Zuschüsse an kleine und mittlere Unternehmen zur Unterstützung beispielsweise von Existenzgründungen und Betriebserweiterungen werden ebenfalls übernommen, um die Erfolgchancen der Unternehmen zu verbessern sowie vorhandene Arbeitsplätze in Hamburg zu sichern oder zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen (EuMi-Richtlinie 05).
- Für kleine und mittlere Unternehmen bieten Berater und beratende Institutionen im Netzwerk der Wirtschaftsförderung wesentliche Hilfestellungen. Die Informationen über die Beratungsmöglichkeiten z. B. durch die Förderassistentin im Mittelstandsförderinstitut oder den Mittelstandslotsen müssen in benachteiligten Stadtteilen neben den gängigen Medien des Internets, Broschüren und Flyern stärker auf lokaler Ebene und bei Bedarf auch durch direkte Ansprache erfolgen, um die Zugangsschwelle zu den zentralen städtischen Einrichtungen zu senken.
- Mit der Einrichtung eines ökonomischen Quartiersmanagements, bei dem die Anschubfinanzierung von der BWA übernommen wird, sollen zentrale und gewachsene Standorte in der City sowie den Bezirkszentren gestärkt werden. Mit einem ökonomischen Quartiersmanagement wird der Einzelhandel gebietsbezogen durch Beratung, Vermittlungen und Veranstaltungen unterstützt und die Kooperationen verschiedener Partner durch den Aufbau eines Netzwerks gefördert. Diese Förderung zielt auf den Aus-

gleich von Wettbewerbsnachteilen gewachsener Standorte gegenüber gemanagten Centern.

- Im Rahmen der Wirtschaftsförderung und Flächenaktivierung werden Flächen unter Mitwirkung der HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung GmbH Unternehmen zur Verfügung gestellt und begleitend die lokal eingebettete Quartiersökonomie aufgewertet. Unterstützend können neue Nutzungskonzepte für die Aktivierung brachliegender bzw. untergenutzter privater Gewerbeflächen und ein zeitgemäßes Marketing zur Schärfung des Standortprofils entwickelt werden.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Förderung der lokalen Ökonomie trägt dann am wirksamsten zur Verbesserung der Situation in benachteiligten Stadtteilen bei, wenn sich gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und Projekte entwickeln und realisieren lassen. Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit erhalten die regulären fachlichen Maßnahmen eine Qualifizierung in Richtung der besonderen Anforderungen in den Programmgebieten. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Lokale Ökonomie“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Lokale Unternehmen und Betriebe können Arbeits- und Ausbildungsplätze anbieten.
- Bildung: Bildungsprozesse können durch die Akteure der lokalen Ökonomie unterstützt werden. Betriebe und Unternehmen bieten Praktikums- und Ausbildungsplätze sowie Lerngelegenheiten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene, schließen Unternehmenspatenschaften mit ausgewählten Bildungseinrichtungen oder beteiligen sich durch Sponsoring an Aktivitäten und Projekten.
- Familienförderung: Die Vielfalt und Qualität der Versorgung ist ein wichtiger Aspekt der Lebensqualität vor Ort. Gerade Familien und Alleinerziehenden und alten Menschen kann die alltägliche Lebensführung durch ein dichtes Versorgungsangebot deutlich erleichtert werden. Durch den im Prozess der integrierten Stadtteilentwicklung herzustellenden Kontakt der Familienförderung mit lokalen Betrieben kann in einzelnen Fällen ein Ausbildungsplatz oder eine andere Form der Beschäftigung hergestellt werden.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Die Vielfalt und Dichte der Versorgungseinrichtungen und der lokal ökonomischen Strukturen ist ein wichtiger Faktor der Attraktivität und Lebensqualität von Quartieren und wirkt sich auf die Vermietbarkeit von Immobilien aus. Gerade für Familien, Alleinerziehende und ältere Menschen stellt eine attraktive Nahversorgung einen wichtigen Standortfaktor dar.
- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Insbesondere, wo die Verwahrlosung öffentlicher Räume mit der Ausdünnung des Einzelhandels oder der Schließung örtlicher Quartierszentren einhergeht, können in Verbindung mit der lokalen Wirtschaftsförderung und in Kooperation mit den örtlichen Gewerbetreibenden sowohl positive wirtschaftliche Effekte als auch eine nachhaltige Qualitätsverbesserung der öffentlichen Flächen erzielt werden.

- Integration: Lokal agierende Betriebe und Unternehmen werden nicht selten von Menschen mit Migrationshintergrund geführt. Durch die Selbstständigkeit werden den Zuwanderern die Teilnahme am Erwerbsleben und die Integration in den Arbeitsmarkt ermöglicht. Erfolgreiche Unternehmer können zudem als Vorbild für junge Menschen mit Migrationshintergrund fungieren und das ökonomische Selbstbewusstsein einer Ethnie stärken. Durch spezielle Beratungsleistungen, z. B. zu Vertrags- und Steuerrecht, und eine stärkere Integration migrantischer Gewerbetreibender in Kammern und Verbände und in andere lokale Netzwerke kann die Stabilität der Unternehmen verbessert werden.
- Kultur im Stadtteil: Gewerbliche Leerstände können Raum für kulturelle / kreativwirtschaftliche Zwischennutzungen und damit Chancen für positive Wahrnehmungen bisher problematischer Räume bieten und so positive Impulse setzen.
- Gesundheitsförderung: Betriebe und Unternehmen wie z. B. Apotheken, Drogerien und Lebensmittelgeschäfte können sich an Aktivitäten der Gesundheitsförderung vor Ort beteiligen.
- Sicherheit: Für lokal ansässige Unternehmen, insbesondere den örtlichen Einzelhandel, ist die Sicherheit im Stadtteil eine wichtige Standortqualität. Wenn sich lokale Gewerbetreibende zusammenschließen und beispielsweise durch gemeinsame Aktionen Einkaufsbereiche attraktivieren und beleben, tragen sie zur Erhöhung des Sicherheitsempfindens im Gebiet bei. Umgekehrt signalisieren leer stehende Ladenflächen und Gewerbeflächen einen Mangel an sozialer Kontrolle.
- Sport und Freizeit: Lokale Unternehmen weisen oftmals eine hohe Verbundenheit mit ihrem Standort auf und können lokale Vereine, Initiativen und Sportveranstaltungen als Sponsoren unterstützen.

### 5.3 Bildung

#### 1. Problemlagen

Besonders in benachteiligten Stadtteilen macht sich der enge Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungsstatus und Bildungserfolg in vielfältiger Weise negativ für die Menschen bemerkbar. Indikatoren wie Sprachkenntnisse, Schulabbrecher-, Abschluss- und Übergangsquoten verweisen auf eine disparate Bildungsbeteiligung und lassen besonders schwierige Bildungsbiographien in städtischen Problemlagen erkennen.

In diesen Gebieten fehlen ausreichende Voraussetzungen, um Bildung als einen umfassenden und erfolgreichen Prozess der lebenslangen Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen. Es mangelt an Gelegenheiten für informelles Lernen im Stadtteil, lernanregenden Orten der Kommunikation und gesellschaftlichen Zusammenhängen, die die persönliche Entwicklung fördern, wie: Familie, Schule, Nachbarschaft, Vereine, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, öffentliche und private Bildungseinrichtungen, Gleichaltrige und Medien. Außerdem sind Lerngelegenheiten am Arbeitsplatz und im Stadtteil mit ihren potenziellen Bildungsmöglichkeiten nicht oder nicht ausreichend aufeinander bezogen. Die Bildungschancen können erhöht werden durch ein verbessertes Zusammenspiel attraktiver unterschiedlicher Bildungsorte und -gelegenheiten, die von verschiedenen Einrichtungen mit unterschiedli-

chen Zuständigkeiten angeboten werden oder im Stadtteil verfügbar sind.

Fehlende lokale Voraussetzungen für Bildung können Abwanderungen der Familien aus ihrem Wohnquartier bewirken und tendenzielles Segregationsverhalten von Familien verstärken. Schulische und außerschulische Bildungsmöglichkeiten können bildungsorientierte Eltern dazu bewegen, sich stärker mit dem Wohnquartier zu identifizieren oder aus ihm abzuwandern. Durch den Wegzug der bildungsorientierten Stadtteilbewohner jedoch verlassen auch potenzielle Vorbilder den Stadtteil.

#### 2. Ziele und Aufgaben

Zentrales Ziel zur Verbesserung der sozialen Lage Einzelner oder einer Familie ist mittelfristig die Anhebung der Bildungschancen und des Bildungsniveaus. Im Vordergrund stehen

- die intensive und frühe Förderung der Bildungspotenziale des Einzelnen,
- die Steigerung des Anteils von Absolventinnen und Absolventen mit höheren Bildungsabschlüssen,
- die Förderung selbstgesteuerten Lernens und die Stärkung der Eigenverantwortung für die Entwicklung der individuellen Bildungsbiografie,
- die Verbesserung des Übergangs von Schule in den Beruf,
- die Bereitstellung und Ausweitung außerschulischer Bildungsangebote und Bildungsgelegenheiten und
- insbesondere die Entwicklung fachlicher, sozialer und persönlichkeitsbezogener Kompetenzen im Zusammenspiel von Schule und Gelegenheitsstrukturen im Stadtteil.

Folgende Aufgaben lassen sich formulieren:

- Stärkung der baulich – räumlichen Gestalt und der sozialen Funktion der Bildungsorte und -einrichtungen im Stadtteil,
- Ausweitung und Verbesserung der multifunktionalen Nutzung vorhandener Bildungsorte und -einrichtungen und Stärkung der Bildungspartner im Stadtteil
- Ressortübergreifendes Handeln und Regionalisierung der strategischen Ansätze: Ab September 2009 soll ein kohärentes, stadtstaatliches Bildungsmanagement aufgebaut werden, das alle Bereiche des Lebensbegleitenden Lernens von der frühkindlichen Bildung bis zur Seniorenbildung einschließt und Bezirksämter und beteiligte Behörden bei der Steuerung, Entwicklung und Implementierung einbezieht. Dieses erfordert ein abgestimmtes Handeln der Fachbehörden auf Landesebene und eine Koordination zwischen Landes- und Bezirksebene. Im Bereich des Übergangs von der Schule in den Beruf werden allgemeinbildende und berufliche Schulen, die Agentur für Arbeit, Unternehmen, Kammern, außerschulische Bildungsträger, Jugendhilfeeinrichtungen und weitere Akteure ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen in eine abgestimmte Gesamtstrategie einbringen. Strukturen der Erziehung, Bildung und Weiterbildung werden im Sinne einer Gesamtstrategie geordnet, die unterschiedlichen Zuständigkeiten für Bildung und Lebensbegleitendes Lernen unter den Bedingungen eines Stadtstaates konzeptionell erfasst und sowohl regional als auch zentral verknüpft.

- Bereitstellung von abgestimmten Bildungsangeboten unterschiedlicher Institutionen, bezogen auf den individuellen Beratungs- und Unterstützungsbedarf der Lernenden
- Aktivierung und Stärkung der individuellen Beteiligung an Bildungsprozessen und Stärkung der Eigenverantwortung für die Entwicklung der individuellen Bildungsbiografie
- Schaffung regionaler Verantwortlichkeiten für das Management der Bildungsangebote, der Kooperation der Bildungseinrichtungen und der Optimierung der Lerngelegenheiten im Stadtteil.

### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze (exemplarisch)

Aufbau regionaler Bildungslandschaften durch Zusammenarbeit verschiedener Institutionen

Durch verbindliche Formen der Zusammenarbeit, integrierte Handlungskonzepte auf unterschiedlichen Ebenen sowie definierte Standards für die Gestaltung und die Ergebnisse von Bildungsmöglichkeiten lassen sich umfassende auf den Stadtteil orientierte Bildungslandschaften entwickeln. Das erfordert ressortübergreifende Zusammenarbeit zwischen Behörden, Bezirksämtern und vor allem der lokalen Akteure aus Schule, Jugendhilfe, Sport und Kultur, der Agentur für Arbeit und team.arbeit.hamburg in engem Dialog mit den Bürgerinnen und Bürger. Bei der Ausgestaltung entsprechender Angebote müssen Förder- und Unterstützungsleistungen der Schulen, der außerschulischen Institutionen und weiterer Akteure im Stadtteil aufgabenbezogen zusammengefasst (Jugendhilfe, Familienhilfe, Kirche, Vereine, Unternehmen) und bürgerschaftliche Akteure einbezogen werden.

Öffnung der Bildungseinrichtungen für den Stadtteil

Auch Schulen als ein zentraler Ort im Stadtteil sollen zum Mittelpunkt, zum Kommunikations-ort und Treffpunkt im Stadtteil werden und ein Zentrum für Bildungs-, Beratungs- und Betreuungsfragen sein. Für die Weiterentwicklung der Schulen zu Bildungszentren wurde im Rahmen der Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ (z. B. Bildungszentrum „Tor zu Welt“) bereits wichtige Erfahrungen der Organisation und Vernetzung gesammelt. Schulstandorte in benachteiligten Stadtteilen sollen so geplant werden, dass eine multifunktionale Nutzung auch außerhalb der Unterrichtszeit und die Einbeziehung außerschulischer Akteure möglich ist. Die Entwicklung derartiger Bildungszentren setzt Kooperation und Abstimmung auf Landes- und Bezirksebene voraus. Für jeden Standort müssen Entscheidungsprozesse und Verantwortungsübernahme gestaltet und Geschäftsmodelle und Finanzierungskonzepte entlang der lokalen Bedarfssituation analysiert, entwickelt und implementiert werden.

Ganztagsschulen für benachteiligte Gebiete

Zusätzliche Ganztagsschulen werden auf der Grundlage der Sozialindices der Schulen vordringlich in sozial benachteiligten Stadtteilen entstehen. Bei der Gestaltung der Bildungsangebote werden sowohl die Erfordernisse der Kinder und Familien des Stadtteils zugrunde gelegt als auch die Potenziale des Stadtteils genutzt.

Kleine Klassen besonders in benachteiligten Gebieten

Im Rahmen der Hamburger Schulreform wird die Schülerzahl in allen Klassen verringert. Darüber hinaus wird das Programm zur Herabsetzung der Klassenstärken in den sozial benachteiligten Stadtteilen auf der

Grundlage der Sozialindices der Schulen weiter fortgesetzt.

Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund

Im Rahmen des Programms zur Förderung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund hat Hamburg u. a. „Family-Literacy-Kurse“ zur Förderung der Erziehung- und Schriftsprachkompetenz von Eltern entwickelt. In dem Projekt arbeiten, an den bildungsbiografischen Schnittstellen des Übergangs vom Elementar- in den Primarbereich, Kitas, Grundschulen sowie weitere Institutionen zusammen. Die Kurse sollen in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren besonders in den Programmgebieten erweitert und ausgebaut werden. Für Mütter und Väter zweisprachiger Kinder werden Deutschkurse angeboten. Im Rahmen dieser Kurse lernen die Mütter unter anderem Methoden der frühkindlichen Sprachförderung sowie das Hamburger Schulsystem kennen, um den Schulalltag ihrer Kinder und den Übergang in Ausbildung aktiv begleiten zu können.

### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Schule und Berufsbildung obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Bildung. Die Organisation regionaler Verantwortungsgemeinschaften und die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften erfordert Abstimmung und Zusammenarbeit mit der BSG, der BKSM, der BWA, der FB und den Bezirksämtern.

Im Handlungsfeld „Bildung“ sind für die Programmgebiete der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ die folgenden Instrumente von besonderer Bedeutung:

- Regionalisierung der Schulaufsicht: Im Jahr 2008 wurde die Schulaufsicht regionalisiert und grundlegend umgestaltet. Seit diesem Zeitpunkt sind die jeweiligen Schulaufsichten für alle Schulen eines politischen Bezirks schulformübergreifend zuständig. Die Schulaufsichten werden zu Partnern der lokalen Quartiers- und Stadtteilentwicklungsprozesse.
- Einführung von Regionalen Bildungskonferenzen: Im Jahr 2010 nehmen die regionalen Bildungskonferenzen in den Stadtteilen ihre Arbeit auf. Aufgabe der Bildungskonferenzen wird es sein, eine Bestandsaufnahme der Bildungsangebote in den Quartieren und Stadtteilen vorzunehmen, eventuelle Bedarfe zu lokalisieren, integrierte Bildungskonzepte unter Einbeziehung aller Bildungseinrichtungen der Region zu entwickeln und die vorhandenen Bildungsangebote dauerhaft zu vernetzen. Ziel der Bildungskonferenzen ist es, in Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen und den Bezirksämtern und Fachbehörden, ein optimales Bildungsangebot für die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen einer Region zu gestalten und mit Leben zu füllen. Es ist geplant, die Bildungskonferenzen auf Dauer zu implementieren.
- Ressortübergreifendes Handeln und Regionalisierung der strategischen Ansätze: Allgemeinbildende und berufliche Schulen, die Agentur für Arbeit, Unternehmen, Kammern, außerschulische Bildungsträger, Bezirksämter, Jugendhilfeeinrichtungen, Verbände und Vereine sollen ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen im Bereich der Bildungs- und Berufswegeentscheidungen in gemeinsamer Verantwortung für die Kinder und Jugendlichen entspre-

chend einer abgestimmten Gesamtstrategie einbringen. Verfahren zur Abstimmung der in einer Region erforderlichen Beratungs-, Unterstützungs- und Bildungsangebote müssen entwickelt und Formen der Dokumentation und der Erfolgsmessung abgestimmt und vereinbart werden.

- Sprachförderung: Das seit dem 01.08.2005 geltende Sprachförderkonzept unterstreicht die Bedeutung der deutschen Sprache für den Schulerfolg und für die berufliche und gesellschaftliche Integration. Mit den Regelungen sind die Voraussetzungen für die Schule gegeben, dass alle Kinder, bei denen ein besonderer Sprachförderbedarf diagnostiziert wird, verpflichtet sind, in dem Jahr vor Beginn ihrer Schulpflicht eine Vorschule zu besuchen und an zusätzlichen schulischen Sprachfördermaßnahmen teilzunehmen. Die Sprachförderressourcen werden den Schulen nach Sozialindex zugewiesen. Damit ist sicher gestellt, dass die Sprachförderressourcen in den Stadtteilen mit besonders ausgeprägten Sprachförderbedarf eingesetzt werden.
- Durchgängige Sprachbildung vom Elementarbereich bis zum hohen Erwachsenenalter erfordert ein geplantes Zusammenwirken der unmittelbar an Sprachförderung Beteiligten, die Bereitstellung geeigneter Kursangebote und die Gestaltung regionaler Bildungsgelegenheiten und sozialer Bezüge, die für die betroffenen Menschen Bildungsmöglichkeiten erst eröffnen. Einrichtungen wie Seniorentreffs und Altkreise bieten Bildungsangebote in Verbindung mit sozialer Begegnung und Beratung für ältere Menschen an. Stadtteilbezogene Konzepte sind zu entwickeln und fortzuschreiben.
- Gestaltung durchgängiger Bildungsbiografien: Mit der Hamburger Schulreform, der Einführung der Primarschule, der Stadtteilschule und der Weiterentwicklung der Gymnasien wird die Kompetenzentwicklung aller Schülerinnen und Schüler individuell und nachhaltig gefördert. Mit der Neugestaltung der Übergänge Schule – Beruf werden Voraussetzungen für realistische Bildungs- und Berufswegeentscheidungen getroffen und die Bildungs- bzw. Ausbildungsangebote der beruflichen Schulen weiterentwickelt. Mit der Einbindung von Weiterbildungsmöglichkeiten für Erwachsene in Bildungszentren soll der Erwerb der Kompetenzen gefördert und selbstgesteuertes Lernen gestärkt werden.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Verbesserung der Bildungssituation und der Bildungschancen in benachteiligten Stadtteilen ist als mehrdimensionales Aufgabenfeld zu sehen, das Schnittstellen mit anderen Ressorts und lokalen Institutionen aufweist. Durch fachübergreifende Zusammenarbeit wird die Wirksamkeit der pädagogischen Arbeit in Schulen, Kitas, Jugendeinrichtungen, Bildungszentren etc. erhöht, den besonderen Anforderungen in den Fördergebieten wird Rechnung getragen und es können Synergien erzeugt werden. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Bildung“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Kooperationen mit diesem Handlungsfeld betreffen insbesondere Organisation und Optimierung des Übergangs von der Schule in den Beruf, quantitative und qualitative Steigerung der Ausbildungsplätze sowie

die Bereitstellung und Entwicklung der Infrastruktur zur Förderung der im Stadtteil erforderlichen Weiterbildung.

- Lokale Ökonomie: Die lokale Ökonomie profitiert von einer gut vernetzten Bildungsinfrastruktur und einer Kooperation mit ausgewählten Bildungseinrichtungen. Sie kann künftige Mitarbeiter rekrutieren und trägt dazu bei, dass der Standort für potenzielle Arbeitnehmer, insbesondere auch als Wohnort für Familien, attraktiver wird. Über die Verbindung von Arbeiten und Lernen werden berufliche Weiterbildung und außerschulisches Lernen gefördert und Fachkräftequalifizierung in der Region unterstützt.
- Familienförderung: Die Abstimmung und frühzeitige Zusammenführung von Strategien und Maßnahmen zur Lernförderung mit Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung und Stabilisierung des familiären Umfelds leistet einen Beitrag zur Stabilisierung und verbesserten Lebensperspektive der Familien und trägt zur Verbesserung der Bildungsperspektiven bei. Die Wirksamkeit schulischer Sprachförderkonzepte für Kinder wird durch Sprachangebote für deren Eltern erhöht.
- Wohnen, lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Attraktive Bildungs- und Betreuungseinrichtungen sind ein wichtiges Kriterium für den Zu- oder Wegzug von Eltern aus bzw. in Stadtteile. Die Qualität der Bildungseinrichtungen hat somit direkte Auswirkungen auf die Nachfrage und Vermietbarkeit von gebietsbezogenen Wohnungsbeständen an bestimmt Bevölkerungsgruppen.
- Wohnumfeld und öffentlicher Raum: Bildungseinrichtungen, insbesondere Schulen, gestalten durch die Übernahme von Patenschaften (z. B. Bachpatenschaften) oder mit Projekten zur Schulhofnutzung öffentliche Räume und das Wohnumfeld mit. Kinder und Jugendliche übernehmen altersgerecht Verantwortung für das Wohnumfeld. Durch die Mitwirkung an der Planung und Umsetzung von Projekten leisten sie einen wichtigen Beitrag zum verantwortlichen Umgang mit dem öffentlichen Raum.
- Integration: Schulen und andere Bildungsstätten sind Orte interkulturellen Lebens sowie Orte interkultureller Begegnungen und interkultureller Ereignisse im Jahreslauf. Über Elternabende, Projekttag und -wochen, Schulveranstaltungen, Sprachförderung und herkunftssprachliche Angebote werden Mitglieder unterschiedlicher Kulturkreise angesprochen. Schulen haben Zugang zu Familien mit Migrationshintergrund, können Informationen zu Fragen der Integration verteilen und niedrigschwellige Angebote zur Integration anbieten.
- Kultur im Stadtteil: Bildungseinrichtungen und -angebote tragen zum Image und zur Kultur im Stadtteil bei. Schulen und andere Bildungseinrichtungen arbeiten mit Künstler, Kulturinitiativen und Kulturinstitutionen zusammen und können gemeinsam stadtteilbezogene kulturelle Angebote wie Theateraufführungen oder von den Schulen organisierte „Events“ anbieten.
- Gesundheitsförderung: Zum Bildungsauftrag gehört ebenfalls die Gesundheitsförderung, in dessen Rahmen Kinder und Jugendliche unterstützt werden, Verantwortungsbewusstsein für gesundheitsförderliche Lebensweisen und Lebensverhältnisse zu entwickeln. Der Lebensraum Schule selbst ist Ort zur



Einübung gesundheitsförderlichen Verhaltens und kann über die Vorbildfunktion oder themenbezogene Bildungs- und Beratungsangebote gesundheitsfördernd in den Stadtteil wirken. Da Gesundheitsförderung nicht nur eine Frage des Wissens, sondern vor allem des Verhaltens ist, wirken hier Kooperationen mit Einrichtungen im Stadtteil besonders lernunterstützend.

- Umwelt und Verkehr: Umwelterziehung und Verkehrserziehung sind Aufgabengebiete schulischen Lernens. Kinder und Jugendliche setzen sich mit den Anforderungen des heutigen Verkehrs, den Auswirkungen auf die Menschen und die Umwelt sowie mit der Entwicklung einer zukunftsfähigen Mobilität auseinander und präsentieren ihre Arbeitsergebnisse einer „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ auch im Stadtteil. Durch Einbeziehung der Lernenden in umwelt- und verkehrsbezogene regionale Planungen wird Bewusstseinswandel und das Verständnis für nachhaltige Modelle zum Umweltschutz und Verkehrsinfrastruktur gefördert.
- Sicherheit: Sicherheitsverhalten und individuelles Sicherheitsgefühl sind auch durch Bildungsprozesse beeinflussbar. Schulen tragen insbesondere durch Projekte der Verkehrserziehung zur Verbesserung sicheren Verhaltens im Straßenverkehr bei. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Formen von Gefährdungen und Gefährdungspotenzialen trägt zur realistischen Einschätzung von Handlungsalternativen und angemessenem Verhalten bei. Zur Einübung entsprechender Handlungsweisen ist die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Institutionen (z. B. Kriminalprävention der Polizei, bürgernaher Beamter, Teilnahme an gebietsbezogenen Sicherheitskonferenzen) erforderlich.
- Sport und Freizeit: Der Sportunterricht führt in eine weitgefächerte Sport-, Spiel- und Bewegungskultur ein. Schulsport stellt wesentliche Elemente der Ausgestaltung eines gesundheitsförderlichen Schullebens dar. In Zusammenarbeit mit Sportvereinen und anderen Sportanbietern fördern Schulen Lernerfahrungen an anderen Orten und tragen dazu bei, dass Jugendlichen Sport und Freizeit bewusst als Teile ihres Lebens einplanen.

#### 5.4 Familienförderung

##### 1. Problemlagen

Für die Persönlichkeitsentwicklung und die Interaktion mit der Gesellschaft nimmt das Lebensumfeld, die Wohnung und der Wohnort eine zentrale Rolle ein. Wenn der Erfahrungs- und Bewegungsspielraum fast ausschließlich auf das benachteiligte Stadtquartier beschränkt ist, gewinnt die infrastrukturelle Versorgung mit unterschiedlichen Angeboten für Familien, Kinder und Jugendliche zusätzlich an Bedeutung. Zwischen der sozialen Benachteiligung von Familien und den begrenzten Entwicklungschancen ihrer Kinder besteht ein enger Zusammenhang. Eine multidimensionale Problemlage ist nicht nur auf die problematische Einkommenssituation der betreffenden Familien zurückzuführen, sie ist vielmehr durch weitere Indikatoren wie Gewalt, soziale Isolation, mangelnde Erziehungskompetenz und Vernachlässigung gekennzeichnet. Das Fehlen von sozialem und kulturellem Kapital geht häufig mit mangelndem wirtschaftlichem Erfolg und mit sozialer Ausgrenzung und Arbeitslosigkeit einher. Insbeson-

dere Kinder und Jugendliche, die in benachteiligten Stadtteilen aufwachsen, zeigen verstärkt soziale Auffälligkeiten, gesundheitliche Probleme, Leistungsstörungen oder Neigung zu Drogenmissbrauch. Familien in schwierigen Lebenslagen brauchen besondere – auf Integration abzielende – Angebote, die sie im Alltag stützen und entlasten und sie mit aufsuchender, nachgehender und eng begleitender Sozialarbeit auch engmaschig und über einen längeren Zeitraum begleiten können. Diese Familien zeigen sich – häufig auf Grund unzureichender Kenntnis des Bildungs-, Sozial- und Verwaltungssystems, – gegenüber behördlichen Institutionen verunsichert und nutzen seltener die Regelangebote der Familienförderung. Ihnen muss in geeigneter Weise Hilfestellung und Sicherheit über ihre Rechte und Ansprüche gegeben werden.

##### 2. Ziele und Aufgaben

Maßnahmen der Familienförderung folgen dem gesetzlichen Auftrag des SGB VIII. Sie sollen insbesondere dazu beitragen, junge Menschen in ihrer individuellen und sozialen Entwicklung zu fördern und Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen. Sie leisten Beiträge dazu, Eltern und andere Erziehungsberechtigte zu beraten und zu unterstützen, sowie Kinder und Jugendliche vor Gefahren für ihr Wohl zu schützen. Zusätzlich sollen sie helfen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen. In den benachteiligten Stadtteilen besteht in Bezug auf den oben geschilderten gesetzlichen Auftrag besonderer Handlungsbedarf. Die Maßnahmen und Ressourcen können und sollen in den betreffenden Quartieren mit folgenden Zielvorgaben eingesetzt werden:

- Eltern und andere Erziehungspersonen werden unterstützt, damit Kinder ihre Lebenschancen optimal entfalten können.
- Belastete Eltern erhalten Angebote, den Alltag zu meistern und Probleme zu überwinden.
- Die unterschiedlichen Angebote im Stadtteil müssen miteinander vernetzt werden und gut kooperieren.
- Das Wohl der Kinder steht an erster Stelle. Staat und Gesellschaft müssen reagieren, wenn Kinder von Vernachlässigung und Gewalt in der Familie bedroht sind.
- Berücksichtigung der Anforderungen einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung und Verbesserung der Lebenssituation älterer Menschen im Sinne des Politikziel einer seniorenfreundlichen Stadt
- Behinderten Menschen ist die gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft zu gewährleisten und ihnen ist eine selbstbestimmte Lebensführung zu ermöglichen.

##### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze (exemplarisch)

Mit den Angeboten für sozial belastete Familien sollen positive Auswirkungen auf das Zusammenleben und die nachbarschaftlichen Strukturen in Gebieten entfaltet werden, deren Sozialstruktur von diversen Belastungsfaktoren geprägt ist.

Frühe Hilfen für Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf und Risikofamilien

Durch Projektangebote mit frühzeitigen Hilfen sollen verstärkt auch isoliert lebende Multiproblemfamilien erreicht werden, um ihnen die angemessene und passge-

naue Unterstützung anzubieten und sie in der ersten sensiblen Lebensphase des Kindes zu begleiten. Mit dem Programm „Frühen Hilfen in Hamburg“ sollen Schwangere und junge Eltern mit Kindern bis zum 3. Lebensjahr mit besonderem Unterstützungsbedarf und Risikofamilien mit präventiven Angeboten erreicht und für die Inanspruchnahme der Hilfe gewonnen werden. Derzeit werden diesbezügliche lokale Projekte modellhaft gefördert und evaluiert.

Integrativer Ansatz für Menschen mit Migrationshintergrund

Projekte der Familienförderung sprechen in der Regel auch problembelastete Familien mit Migrationshintergrund an. Manche von ihnen sind weniger gut ausgebildet, finanziell schlecht gesichert und mit verschiedensten Problemen wie teilweise unzureichenden Deutschkenntnissen mehrfach belastet. Die familienpolitischen Projekte widmen sich daher in der jeweils nötigen Intensität dieser Zielgruppe mit Respekt vor ihrem kulturellen Hintergrund und ihrem Lebensstil und erleichtern ihnen den Zugang zu angebotenen Hilfen und Unterstützungen. In Einzelfällen widmen sich Projekte auch ausschließlich den Familien mit Migrationshintergrund.

Ausbau der Eltern-Kind-Zentren

Mit den Eltern-Kind-Zentren werden Eltern mit kleinen Kindern angesprochen, die bisher mit den Regelanboten der Jugend- und Familienförderung nicht erreicht werden konnten. Angebunden an das flächendeckende hamburgische System der Kindertagesbetreuung sollen durch das Angebot der Eltern-Kind-Zentren die Kinder bildungsferner Elternhäuser und die Kinder mit Migrationshintergrund früher in die Kindertagesbetreuung integriert werden. Mit speziell für diese Gruppe entwickelten Konzeption mit Eltern-Kind-Club, Spiel und Lernstunden für Kinder, Angeboten für Eltern und Kind und Elternbildungs- und Beratungsangeboten wird die kindliche Entwicklung gefördert und das elterliche Erziehungsverhalten unterstützt.

Seniorentreffs

Die Stadt unterstützt Seniorentreffs mit dem Ziel, älteren Menschen ein wohnortnahes Angebot zur Kommunikation zu unterbreiten und gleichzeitig mit aktivierenden Veranstaltungen ihre gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten zu verbessern. Über zwei Drittel der Seniorentreffs verfügen bereits über Formen der digitalen Technik (z. B. Computerkurse und Internet).

Das Programm Sozialräumliche Angebotsentwicklung (SAE)

Zum Programm SAE gehören Projekte, die eine breite Palette unterschiedlicher Unterstützungsangebote für Kinder, Jugendliche und Familien vorhalten. Dazu zählen beispielsweise Beratungsangebote für Eltern, Schularbeitenhilfe und Freizeitgestaltung oder Versorgung mit preisgünstigen Mahlzeiten. In Mütter-Cafés und Elterntreffs werden Anlässe geschaffen, um Hilfe zur Selbsthilfe oder gegenseitige nachbarschaftliche Unterstützung anzuregen. SAE Projekte sind sozialräumlich ausgerichtete Verbundprojekte, in denen freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe gemeinsam Hilfen anbieten. Sie arbeiten mit Schulen, Kindertageseinrichtungen und anderen Einrichtungen zusammen, die für Kinder, Jugendliche und Familien von Bedeutung sind. Alle Projekte kooperieren mit den Allgemeinen Sozialen Diensten der Jugendämter. Die Angebote der

Projekte sind auf die Lebenssituation der Familien ausgerichtet, die Rat und Unterstützung der Jugendämter suchen. Sie sind unbürokratisch und ohne lange Wartezeiten erreichbar. Welche Angebote in welchen Projekten vorgehalten werden, ist abhängig von den Lebenslagen der Menschen, die in einer Region leben und von der bereits vorhandenen Infrastruktur sozialer Hilfen. Das sozialräumlich wirkende SAE-Programm wird mit dem Ziel einer stärker präventiven, möglichst den Einsatz von Hilfen zur Erziehung erübrigenden Ausrichtung in 2009 und 2010 deutlich ausgebaut.

Community-Center als generationenübergreifende Gemeinschaftseinrichtung im Stadtteil

Mit der Konzeptentwicklung von Community-Centern wurde im Rahmen der „Lebenswerten Stadt“ im Sinne des Vernetzungsgedanken ein Weg eingeschlagen, unterschiedlichste Angebote und Einrichtungen der Familienförderung sowie der Kultur-, Bildungs- und Seniorenarbeit, die für die Menschen im Quartier Bedeutung haben, unter einem Dach zusammenzuführen. Dies gilt es, im Sinne der Ziele und Aufgaben einer integrierten sozialen Stadtteilentwicklung weiter zu entwickeln und an verschiedenen Standorten auszubauen.

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz, insbesondere dem Amt für Familie, obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Familienförderung. Sie sichert und finanziert ein ausreichendes und zielgruppenorientiertes Angebot an Einrichtungen der Familienförderung und -unterstützung, an offener Kinder- und Jugendarbeit, an Hilfen zur Erziehung sowie an Kindertagesbetreuung und Gesundheitsberatung für Hamburg. Planungen auf lokaler Ebene fallen in die Zuständigkeit der Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten. Hiervon ausgenommen sind die Angebote der Kindertagesbetreuung, die von den Kita-Trägern und Tagespflegerpersonen eigenverantwortlich bedarfsgerecht geschaffen und weiterentwickelt werden. Die Behörde ergänzt die bezirkliche Angebotsstruktur durch überregionale Förderung in den Fällen, in denen die Zielgruppen aus dem gesamten Stadtgebiet Zugang zu den Einrichtungen, Maßnahmen und Angeboten haben.

Im Rahmen der Integrierten Stadtteilentwicklung kann wesentlich dazu beigetragen werden, das familienpolitische Angebot in der benötigten Struktur und Dichte in den Quartieren zu entwickeln. Innerhalb der behördlichen und bezirklichen Aufgaben kommen im Handlungsfeld „Familienförderung“ die fallbezogenen Maßnahmen der Familienförderung für die Programmgebiete (z. B. Hilfen zur Erziehung, Beratung für Familien, Angebote rund um die Geburt, Angebote der offenen Kinder- und Jugendarbeit) sowie besondere sozialraumbezogene Projekte, wie beispielsweise Eltern-Kind-Zentren, Community-Center oder das Programm „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ zum tragen.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Maßnahmen zur Verbesserung der Situation von Familien in benachteiligten Stadtteilen sind besonders dann erfolgreich, wenn sie gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmt entwickelt und realisiert werden. Damit Familien die Unterstützungsangebote kennen und auch unkompliziert nutzen können, sollen sich die Einrichtungen der Familienför-

derung noch stärker in den Sozialraum hinein öffnen und insbesondere ihre Angebote dort machen, wo Eltern und Familien sich tatsächlich aufhalten und wo im erzieherischen Alltag Probleme entstehen und sichtbar werden. Dies bedeutet einerseits aufsuchende Arbeit, und andererseits eine stärkere Kooperation und Vernetzung von Einrichtung der Jugendhilfe, der Schulen, der Kitas, der Gesundheitshilfe und der stadtteilkulturellen und generationenübergreifenden Angebote im Quartier. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Familienförderung“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Angebote der Familienförderung können genutzt werden, um Menschen in prekären Lebenssituationen den Zugang zum Arbeitsmarkt oder Ausbildung zu erleichtern. Hierzu gehört beispielsweise, den Familien und ihren Kindern im ausbildungsfähigen Alter zielgerichtete Orientierung und Vermittlungsangebote in qualifizierte Beratungszusammenhänge zu ermöglichen. In der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und der Jugendsozialarbeit kann der Kontakt zu jungen Menschen hergestellt werden, um ihnen Perspektiven ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu erhalten bzw. neu zu eröffnen. Es sollen ausdrücklich auch nicht mehr schulpflichtige junge Menschen angesprochen werden, die auf Grund fehlender oder unzureichender Schulabschlüsse – gekoppelt mit weiteren multiplen Problemlagen – von beruflichen Integrationsangeboten nicht erreicht wurden. In den Bezirken sollte daher die Zusammenarbeit der Jugendhilfe mit den U 25-Teams der Jobcenter, Trägern von Jugendberufshilfemaßnahmen und Kompetenzagenturen weiterentwickelt werden.
- Bildung: Da der Zugang zu formaler Bildung und die Bildungserfolge nach wie vor in erheblichem Maß von der sozialen Herkunft abhängen, ist eine frühzeitige Begleitung sozial benachteiligter Familien und eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden lokalen Bildungseinrichtungen unerlässlich. Insbesondere bei den Übergängen von Kindertagesbetreuung in die zukünftigen Primarschulen sowie bei der nichtschulischen Betreuung sind die Schnittstellen im Rahmen der Integrierten Stadtteilentwicklung stärker zu entwickeln. Wenn schulische mit individuellen, familiären oder sozialen Problemen einhergehen, können Angebote der Jugendhilfe Kindern und Jugendlichen helfen, schulisch erfolgreicher zu sein.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Maßnahmen der Familienförderung (Elternschulen o.ä. aber auch Seniorentreffs) steigern die Attraktivität von Quartieren für Familien bzw. sind eine wichtige Unterstützung für Familien in belasteten Stadtteilen.
- Wohnumfeld und öffentlicher Raum: Durch die Beteiligung von Familien an der Umgestaltung des Wohnumfeldes können die öffentlichen Räume familienfreundlicher gestaltet werden und das Wohnen von Familien im Stadtteil erleichtern.
- Integration: Die Einrichtungen der Familienförderung sind als Akteure vor Ort ganz besonders angehalten, eine sozialräumliche Perspektive in ihr Handeln einzubeziehen. Ihre Teilnahme an den Netzwerken zur sozialen Stabilisierung und Integration

ist unerlässlich. Ein wichtiger Ansatz ist hier vor allem auch die aufsuchende Arbeit.

- Gesundheitsförderung: Aktivitäten zur Familienförderung sind wegen ihrer direkten Nähe zu den Haushalten im Stadtteil besonders geeignet mit Projekten der Gesundheitsförderung zu kooperieren und Inhalte der Gesundheitsförderung mit zu transportieren.

Sicherheit: Die Förderung von Familien trägt dazu bei, stabile soziale Strukturen in den Gebieten aufzubauen. Hierdurch wird einem Abrutschen insbesondere von Kindern und Jugendlichen in die Kriminalität entgegengewirkt. Gleichzeitig sind insbesondere Familien sensibel für Fragen des Sicherheitsempfindens im Wohnumfeld und im öffentlichen Raum. Können Familien ihre Sicherheitsbelange aktiv einbringen, können sie selbst zu einem familienfreundlichen Umfeld beitragen.

## 5.5 Wohnen, lokaler Wohnungsmarkt und Wohnungswirtschaft

### 1. Problemlagen

In vielen benachteiligten Stadtteilen entsprechen die Wohnungen sowohl in der Ausstattung, der Energieeffizienz als auch im Zuschnitt nicht den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner und den üblichen Standards. Diese Bestände sind häufig in städtebaulicher (z. B. Großwohnsiedlungen) und in struktureller (z. B. inadäquate Wohnungsgrößen) Hinsicht mit Problemen behaftet. Auf Grund ihrer geringen Attraktivität sind die Mieten entsprechend niedrig, so dass dort überwiegend einkommensschwache Menschen wohnen und hinzuziehen, die auf den relativ günstigen Wohnraum angewiesen sind. Unter diesen sozial schwachen, häufig bildungsfernen Bewohnern sind wiederum auch überproportional viele problembeladene Haushalte, was ohne stadtentwicklungspolitische Intervention die Entstehung bzw. Verstetigung von sozialen Brennpunkten begünstigt. Eine Ballung sozialer Problemen im geförderten Mietwohnungsbau mit Mietpreis- und Belegungsbindungen ist jedoch vor dem Hintergrund der seit 1995 bestehenden und sukzessive ausgeweiteten Flexibilisierungsinstrumente nicht notwendigerweise anzunehmen, zumal fast 50 % aller Hamburger Haushalte berechtigt sind, eine Sozialwohnung zu beziehen. Ein wachsendes Problem auf dem Hamburger Wohnungsmarkt ist, dass Markteffekte zur sozialen Entmischung beitragen. Dies betrifft vor allem die in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Mieten in vielen zentrumsnahen Wohnquartieren.

Bei den preisgebundenen bzw. preiswerten Mietwohnungen ist teilweise eine problematische Verengung des Marktes zu beobachten. Anhand zahlreicher Indikatoren ist festzustellen, dass die Versorgungslage bei preisgünstigen Mietwohnungen in Hamburg – insbesondere in bestimmten Teilssegmenten (gerade bei kleinen oder sehr großen Wohnungen) – angespannt ist. Für die Entwicklung des Sozialwohnungsbestands ist insbesondere der kontinuierliche Trend beim Auslaufen der Bindungen kennzeichnend. Der Bestand an Sozialwohnungen außerhalb von freigestellten Gebieten hat sich auf nunmehr auf 89.183 Wohnungen (Stand 2009) verringert. Dadurch verschärft sich die Konkurrenzsituation gerade in preisgünstigen Segmenten des Wohnungsmarktes deutlich, was auch ein verstärktes Ausweichen auf die Teilmärkte benachteiligter Stadtteile nach sich zieht.

Insgesamt zeigt sich in Stadtteilen mit besonderen Problemlagen immer wieder das Problembild potentiell überforderter Nachbarschaften in einzelnen Hausgemeinschaften, in Straßenzügen und Quartieren, wo die Erosion nachbarschaftlicher Beziehungen, mangelnde soziale Kontrolle, mangelnde Kaufkraft, mithin die Kumulation sozialer Problemlagen zu einer negativen Wahrnehmung der Nachbarschaft beziehungsweise des Quartiers führt und eine selektive Mobilität bewirkt, durch die insbesondere die vergleichsweise einkommensstärkeren Haushalte diese Quartiere verlassen, was die Problemsituation weiter verschärft.

## 2. Ziele und Aufgaben

Dem Handlungsfeld Wohnen kommt in benachteiligten Stadtteilen eine wichtige Aufgabe bei der Eindämmung sozialräumlicher Segregation und Polarisierung zu. Im Einzelnen lassen sich folgende Ziele formulieren:

- Die Schaffung tragfähiger Sozialstrukturen durch eine stärkere Mischung von Haushaltstypen, Wohnformen sowie Miet- und Eigentumsverhältnissen.
- Die Ansiedlung neuer Bewohnergruppen zur Steigerung der sozialen Durchmischung in attraktiven bestandsergänzenden Neubauten.
- Die Modernisierung unattraktiver Wohnungsbestände, um die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner zu steigern und die lokalen Wohnungsmärkte attraktiver zu machen.
- Die Einbeziehung der lokalen Bewohnerschaft und anderer lokaler Akteure in die Planung und Umsetzung von baulichen Maßnahmen an und um Gebäude.
- Die Verbesserung der städtebaulichen Situation durch die Aktivierung von Brachflächen oder Baulücken für Wohnungsbau, oder auch zur Ergänzung von Flächen für Versorgungsangebote und Betriebsstätten.
- Eine stärkere Integration der Wohnungswirtschaft in die Gebietsentwicklung, speziell in die Koordination von Sanierungs- und Aufwertungsmaßnahmen, vor allem durch Bildung von Netzwerken, Kooperationen und Projekten mit den wohnungswirtschaftlichen Akteuren vor Ort.

## 3. Vorgehensweisen und Handlungsansätze (exemplarisch)

Zukünftig soll auch in Gebieten der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ ein größeres Augenmerk auf die mit dem Neubau von Wohnungen verbundenen Chancen gelegt werden. Dabei kann es sowohl um Wohnungsneubau für bisher nicht im Gebiet vertretene Gruppen zur Förderung einer sozialen stärkeren Mischung gehen, als auch um Konzepte zugunsten der Deckung von Angebotsdefiziten für die im Gebiet vorhandene Bevölkerung. Die Wohnungspolitik verfügt, wie im Wohnungsbauentwicklungsplan (DRS 19/2995) umfassend dargestellt, über vielfältige Strategien und Handlungsansätze, um die genannten Aufgaben angehen zu können.

Die Kapazität des Wohnungsbauprogramms wurde im Rahmen des Hamburger Konjunkturprogramms deutlich erhöht und soll für die gesamte Legislaturperiode auf diesem höheren Niveau weitergeführt werden. Ebenso wurden die Mittel für die – insbesondere energetische – Modernisierung von Wohngebäuden u. a. im Rahmen des Klimaschutzprogramms deutlich aufge-

stockt. Mietpreisbindungen zielen dabei darauf, die Verdrängung der angestammten Bewohner im Zuge von Sanierungsmaßnahmen in sozial schwächeren Stadtteilen zu verhindern.

Speziell für Quartiere mit Entwicklungsbedarf ist in der Mietwohnungsbauförderung ein Segment „Besondere Gebietsentwicklung“ vorgesehen. Hier wird mit einer 30- statt 15-jährigen Förderungsdauer und einem geringeren Subventionsabbau gearbeitet, so dass die Miete in besonders geringen Schritten ansteigt. Das Programmsegment zur Förderung von Baugemeinschaften (Miete und Eigentum) wurde im Jahr 2009 erheblich aufgestockt und die Förderbarwerte im Bereich der Mietwohnungen angepasst.

Hamburg hält, im Unterschied zu den anderen Bundesländern, an der Modernisierungsförderung in Sanierungsgebieten (nach §164a BauGB) fest. Mit dieser lassen sich in Sanierungsgebieten erhöhte Modernisierungskosten, vor allem aber auch Belegungsbindungen zugunsten der bisherigen Bewohner bzw. Sanierungsbedürftigen abdecken.

In Kooperation mit der Wohnungswirtschaft, den Bezirksämtern und den städtischen Unternehmen sollen zusätzliche Potenziale für den Wohnungsbau – insbesondere in den 50er-/60er-Jahre-Quartieren – mobilisiert und dies mit der Aufwertung der Bestände verknüpft werden. Durch zusätzliche Anreizmodelle sollen ungenutzte Flächen des städtischen Verwaltungsvermögens v. a. für den Wohnungsbau mobilisiert und ein „Förderprogramm Innenentwicklung“ zur Aktivierung privater Flächen eingerichtet werden.

Die Freistellungsregelungen für Mümmelmannsberg, Steilshoop und Neuallermöhe-West sowie Wilhelmsburg wurden bis zum 31. Dezember 2020 für Wilhelmsburg bis zum 31. Dezember 2013 für Mümmelmannsberg, Neuallermöhe-West und Steilshoop – verlängert, damit deren stabilisierender Effekte für die Belegungsstrukturen beibehalten wird. Für weitere 18 Siedlungen wurden Freistellungen von den angemessenen Wohnungsgrößen ausgesprochen. Den Wohnungsunternehmen wurde im Rahmen von Kooperationsverträgen die freie Belegung der WA-Wohnungen (Belegungsbindungen für Dringlichkeitsbewerber) eingeräumt, gebunden an die Gegenleistung, vordringlich Wohnungssuchende in anderen Wohnungen ihrer Bestände unterzubringen.

## 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, Amt für Wohnen Stadterneuerung und Bodenordnung obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich der Wohnungspolitik. Die Abwicklung der Programme zur Wohnungsbauförderung sowie Modernisierung erfolgt durch die Hamburgische Wohnungsbaukreditanstalt. Das Immobilienmanagement der Finanzbehörde leistet durch die Aktivierung und Vermarktung städtischer Flächen für den Wohnungsbau einen maßgeblichen Beitrag. Auf lokaler Ebene sind für die Maßnahmen und Projekte die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig. Dabei müssen die Instrumente und Strategien immer wieder auf die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten angepasst und zugeschnitten werden; sie können im Einzelnen unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob es sich um ein innerstädtisches Altbauquartier, eine Großwohnsiedlung in Stadttrandlage oder eine 50er-/60er-Jahre Siedlung handelt.

### Neubauförderung

Die verschiedenen Instrumente der Neubauförderung für Eigentumsmaßnahmen als auch für Mietwohnungen können zur Erreichung der genannten Ziele eingesetzt werden. Durch preisgünstige Eigentumsprojekte sind attraktive Angebote für eigentumsorientierte Schwellenhaushalte möglich. Gleichmaßen können attraktive neue Mietwohnungen, genossenschaftlich oder privat, zur Durchmischung der Bevölkerungsstruktur beitragen. Gerade im Bereich des geförderten Wohnungsneubaus ist es dabei eine besondere Herausforderung, ausreichend Flächen zu mobilisieren. Im Rahmen integrierter Entwicklungskonzepte können qualifizierte Projekte auch hier ein sinnvoller Baustein sein.

### Baugemeinschaften

Baugemeinschaftsprojekte können auch mit besonderen Konzepten oder für besondere Zielgruppen (Mehrgenerationenhäuser, autofreie/ökologische Wohnprojekte u.ä.) eine sozialintegrative und attraktivitätssteigernde Wirkung entfalten. Sie tragen dazu bei, ein Stadtquartier zu stabilisieren, da Nachbarschaften gepflegt und gelebt werden und die Projekte auf kommunikatives Miteinander angelegt sind.

### Modernisierung

Vor dem Hintergrund des häufig schlechten Unterhaltungszustands und der mangelhaften Energieeffizienz vieler Wohngebäude spielt auch die Modernisierungsförderung bei der Attraktivierung der Wohnungsbestände in benachteiligten Stadtteilen eine wichtige Rolle. Die Beteiligung und Aktivierung der Mieterschaft, z. B. über Mieterbeiräte, Mieterversammlungen, Stadtteilkonferenzen, vor allem aber auch durch direkte Ansprache und Beratung, flankiert Umbau und Sanierungsmaßnahmen und trägt zur sozialen Stabilisierung bei.

### Flexible Handhabung von Belegungsbindungen

Die flexible Handhabung der Belegungsbindungen, wie sie durch die unternehmensbezogene Wohnungsvergabe und die Kooperationsverträge zur Integration von Wohnungslosen in den regulären Wohnungsbestand erreicht wird, ist ein wichtiges Instrumente zur sozialen Stabilisierung benachteiligter Stadtteile.

## 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Wohnverhältnisse strahlen auf viele andere Bereiche des täglichen Lebens aus. Die Verbesserung der Wohnsituation hat dementsprechend große Auswirkungen auf viele andere Handlungsfelder der integrierten Stadtteilentwicklung. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Wohnen“ dargestellt.

– Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Maßnahmen der Wohnungs- und Wohnumfeldverbesserung können mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen kombiniert werden. Der Einsatz geeigneter Maßnahmen stärkt die Möglichkeiten für Beschäftigung und Qualifizierung in Entwicklungsgebieten. Die lokale Wohnungswirtschaft kann als Partner für Beschäftigung und Ausbildung im Quartier wirken, indem sie Maßnahmen der Erneuerung und Pflege mit beschäftigungsfördernden Maßnahmen verbindet und selbst als Arbeitgeber neue Arbeits- und Ausbildungsplätze im Quartier anbietet.

- Lokale Ökonomie: Maßnahmen zur Modernisierung und zum Wohnungsneubau können den Zuzug kaufkräftiger Schichten in das Quartier bewirken und damit die lokale Ökonomie und insbesondere den Versorgungssektor stärken. Aufträge für z. B. Modernisierungsmaßnahmen kommen auch lokalen Handwerksbetrieben zu gute und stützen so das lokale Angebot an Arbeitsplätzen.
- Bildung: Eine wichtige Aufgabe für die Wohnungswirtschaft besteht darin, regelmäßig die Bildungs- und Betreuungseinrichtungen über Entwicklungen in der Region zu informieren und Formen der Zusammenarbeit mit den Einrichtungen zu finden.
- Kultur: Die lokale Wohnungswirtschaft kann als Eigentümerin von Flächen die Stadtteilkulturarbeit unterstützen, indem sie Flächen unentgeltlich zur Verfügung stellt, Aktionsräume schafft oder kulturelle Projekte und Angebote wie Stadtteilstiftungen oder besondere Freizeit- und Kulturangebote für Jugendliche fördert.
- Familienförderung: Ein familienfreundliches Wohnumfeld und ein auf die Bedürfnisse von Familien zugeschnittenes Wohnungsangebot ist ein zentrales Element einer familienfreundlichen (Wohn-)Politik. Zeitgemäße Wohnstandards und angemessene Mietengrößen und letztlich auch bezahlbare Mieten sind gerade für Haushalte mit Kindern sehr wichtig, aber auch alten- und behindertengerechte Wohnungen und alternative Wohnprojekte wie beispielsweise Wohngemeinschaften für Menschen mit Behinderungen und/oder Demenz. Wohnungsunternehmen können aber auch über soziale Maßnahmen in ihren Beständen, beispielsweise über die Einrichtung von Nachbarschaftstreffs, positiv auf das nachbarschaftliche Zusammenleben einwirken und so Familien unterstützen.
- Wohnumfeld und öffentlicher Raum: Wohnungsneubauten und Modernisierungen wirken unmittelbar auf das Wohnumfeld und den öffentlichen Raum. Grundsätzlich sollten Maßnahmen an Gebäuden durch Maßnahmen im öffentlichen Raum flankiert werden. Hierzu bedarf es einer guten Kooperation und Koordination zwischen privaten Akteuren und dem jeweiligen Gebietsmanagement.
- Integration: Die Qualität des Wohnens wirkt sich unmittelbar auf das Klima des Zusammenlebens der Menschen im Stadtteil aus. Wohnbauförderung, Modernisierungsmaßnahmen sowie die gezielte Organisation von Begegnung und Nachbarschaftshilfe zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund fördern die Integration und die Hilfsbereitschaft in Häusern und Siedlungen.
- Gesundheitsförderung: Gesunde Wohnverhältnisse tragen maßgeblich zur Gesundheit der Bewohner bei. So wurde im 20. Jahrhundert unter den Schlagworten „Licht, Luft und Sonne“ eine Reduzierung der Wohnungsdichte in Altbauquartieren in den Blickpunkt gerückt. Heute steht die Schaffung eines gesunden Raumklimas durch verbesserte Heizungsanlagen und kontrollierte Be- und Entlüftung im Vordergrund. In benachteiligten Stadtteilen müssen punktuell Probleme durch dunkle, feuchte und zu enge Wohnungen noch angegangen werden.
- Umwelt und Verkehr: Die lokale Wohnungswirtschaft hat als Eigentümerin der privaten Flächen einen erheblichen Einfluss auf die Umweltqualität im

Quartier. Für den Bereich des ruhenden Verkehrs sind oftmals auch die Wohnungseigentümer Ansprechpartner, da sie für die Sicherstellung ausreichenden Parkraumes und seiner Bewirtschaftung zuständig sind. Für die Qualifizierung der privaten Grünflächen, beispielsweise als Mietergärten oder als naturnah gestaltete Räume, sind die Wohnungseigentümer entscheidende Kooperationspartner. Auch die Modernisierung von Wohngebäuden (Heizanlagen, Wasserversorgung, Stromversorgung) kann zur Verbesserung der Umweltqualität beitragen.

- Sicherheit: Wohnungseigentümer können durch bauliche und technische Lösungen die Sicherheit in und um die Wohngebäude erhöhen. Zu solchen Lösungen gehören beispielsweise die bauliche Umgestaltung der Gebäude nach Sicherheits Gesichtspunkten (übersichtliche Eingangsbereiche, Orientierung der Gebäude zum öffentlichen Raum, helle und übersichtliche Innenbereiche). Besonders in Gebäuden mit einer hohen Geschosshöhe hat sich die Einrichtung von Conciergen im Eingangsbereich als sicherheitsfördernd erwiesen. Die Einrichtung von Pförtner- und Concierge-Logen (i.d.R. in Verbindung mit Beschäftigungsmaßnahmen) sind ein prototypisches Beispiel dafür, wie die Verbesserung des Sicherheitsempfindens und die Minderung von Vandalismus sich positiv auf die Wohnqualität auswirken und die Sicherheit und Attraktivität eines Stadtteils erhöht werden kann.
- Sport und Freizeit: Durch Kooperation von lokaler Verwaltung und privaten Wohnungsunternehmen lassen sich in der Aufwertung wohnungsnaher Flächen für Erholung, Sport und Freizeit erhebliche Synergien für ein Quartier erzielen. Teilweise können Wohnungsunternehmen auch Räumlichkeiten für Sport und Freizeit in den Wohngebäuden und Quartieren zur Verfügung stellen. Zudem können sie aktiv als Initiator und Veranstalter von quartiersbezogenen Sportangeboten und gesamtstädtisch ausgerichteten Sportereignissen in den Fördergebieten auftreten.

## 5.6 Wohnumfeld und öffentlicher Raum

### 1. Problemlagen

In benachteiligten Stadtteilen ist die Bevölkerung auf Grund ihrer eingeschränkten Mobilität besonders auf das Quartier mit seinen Einrichtungen und Angeboten angewiesen. Der öffentliche Raum hat im Alltagsleben der Bewohner gerade hier eine wichtige Funktion für den gesellschaftlichen Austausch und die Identifikation mit dem Quartier. Die Anforderungen an den wohnnahen Freiraum variieren jedoch nach Lebensalter, Geschlecht, familiärer und sozialer Lage sowie kulturellen Werthaltungen. Nicht selten kann der öffentliche Raum im Stadtteil auch zum Austragungsort von Abgrenzungsbestrebungen, Konflikten und Verdrängung werden.

Häufig sind der öffentliche Raum und das Wohnumfeld eher ungepflegt und durch einen achtlosen Umgang gekennzeichnet. Ihre Gestaltung und Nutzungsmöglichkeiten entsprechen oft nicht den lokalen Bedarfen. Sie machen einen vernachlässigten und verwahrlosten Eindruck, sind sehr oft trist und alles andere als anregend. In manchen Fällen wird diese Bild noch durch die Folgen von Vandalismus verstärkt. Die Unwirtlichkeit und Verlassenheit bewirken häufig zudem, dass freie Flächen zu „Angsträumen“ werden und subjektive

Unsicherheitsgefühle bei den Bewohnern verstärken. Dieser Gesamtzustand ist nicht zuletzt Ausdruck und Folge der individuellen Situation und Perspektivlosigkeit der Menschen sowie ihrer geringen Identifikation mit dem eigenen Quartier.

### 2. Ziele und Aufgaben

Verkehrsflächen, Quartiers-, Spiel- und Sportplätze, große und kleine Parks sowie Kleingärten bilden den öffentlichen Raum. Das Wohnumfeld umfasst öffentliche, halböffentliche und private Außenräume, somit den Lebens- und Aktionsraum der Bewohner im Alltag. Wohnumfeld und öffentlicher Raum prägen die Gestalt und Wahrnehmung von Quartieren und tragen maßgeblich zur Lebensqualität bei. Zentrales Ziel muss es daher sein, die Gestalt, den Zustand und die Nutzungsqualität des Wohnumfeldes und der öffentlichen Räume in den Fördergebieten durchgreifend in Wert zu setzen, so dass sie den besonderen Freizeit-, Kommunikations- und sozialen Integrationsbedürfnissen der verschiedenen Bewohnergruppen Rechnung tragen. Parallel müssen die Aufenthaltsqualität und Sicherheit im öffentlichen Raum nachhaltig verbessert werden. Ein weiteres wichtiges Ziel muss sein, die Pflege aller Flächen der besonderen Situation anzupassen und die Bewohner über geeignete Beteiligungsformen für ihre Mitgestaltung zu gewinnen. Weiterhin lassen sich als konkrete Ziele formulieren:

- Stärkung der baulich-räumlichen, funktionalen, sozialen und symbolischen Werte des öffentlichen Raums und des Wohnumfeldes,
- Belebung öffentlicher Plätze,
- Schaffung lokaler Verantwortlichkeiten für eine dauerhaft ansprechende Nutzung der Freiräume
- Vernetzung unterschiedlicher Freiräume für unterschiedliche Nutzeransprüche.

### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze (exemplarisch)

#### Freiraumgestaltung mit Bürgerbeteiligung

Plätze, Spielflächen, Grünflächen oder auch Straßen können im Rahmen eines gezielten Beteiligungs- und Aktivierungsprojekts gemeinsam mit und von Bewohnerinnen gestaltet werden. Auch Mietergärten lassen sich in Kooperation mit Wohnungsunternehmen als Beteiligungsprojekte anlegen, gestalten und pflegen. Hierdurch wird nicht nur die Qualität des Wohnumfeldes und der Anlagen angehoben, sondern auch das Verantwortungsbewusstsein der Menschen für sie gestärkt.

#### Erweiterung und Qualitätsverbesserungen von Freiraumflächen

Das Freiraumangebot kann durch Um- und Zwischenutzung bisher anderweitig genutzter Flächen sowie von Brach- und Sukzessionsflächen erweitert werden. Durch die Neuordnung von Erschließungsflächen oder die Umorganisation von Müll- und Abfallplätzen kann die Qualität der Freiräume im Fördergebiet verbessert werden. Diese Maßnahmen können außerdem wirkungsvoll mit einer Optimierung der Wegebeziehungen, Strategien zur Verkehrsberuhigung oder abgestimmten Belebungskonzepten verknüpft werden. Letztere tragen auch zur Erhöhung des Sicherheitsgefühls auf Straßen, Plätzen und Grünanlagen bei.

#### Belebung und Wiederaneignung öffentlicher Räume

Kunst- und Kulturprogramme, Theateraufführungen, temporäre oder dauerhafte (Kunst-) Installationen, Sport- und Stadtteilstelle, Märkte und andere vergleich-

bare Aktivitäten können auf besondere Weise zur Belebung und Nutzung öffentlicher Räume beitragen: Sie fördern ihre (Wieder-)Aneignung durch die Bewohnerinnen, schaffen Aufmerksamkeit über die Grenzen des Stadtteils hinaus und verändern dadurch die Wahrnehmung der Bewohnerinnen von ihrem eigenen Quartier positiv.

Umfassende Verbesserung des Wohnumfeldes und der Aufenthaltsqualität öffentlicher Räume

Durch die Gewinnung von Wohnungsunternehmen für ein Housing Improvement District (HID) lassen sich die Aufwertung des Wohnumfeldes mit gezielten Verbesserungen der verkehrlichen Infrastruktur, der Sicherheit, Sauberkeit, Betreuung und des Service im wohnnahen Bereich verbinden. Auf diese Weise kann eine Art „Facility Management“ für das Quartier entstehen, das dauerhaft das allgemeine Erscheinungsbild und die Nutzungsmöglichkeiten von Plätzen, Parks und dem Wohnumfeld verbessert. In dem Maße, wie hierdurch das Quartier für die Bewohnerinnen in Wert gesetzt wird, steigt ihre Identifikation mit ihm und die Bereitschaft, sich für das eigene Umfeld zu engagieren.

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, insbesondere dem Amt für Landes- und Landschaftsplanung und dem Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung sowie dem Amt für Verkehr obliegen die übergeordneten stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich öffentlicher Räume und der Wohnumfeldverbesserung. Auf lokaler Ebene sind für die Planungen die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig.

Im Handlungsfeld „Öffentlicher Raum und Wohnumfeld“ fallen innerhalb der behördlichen und bezirklichen Aufgaben folgende Instrumente und Methoden des Verwaltungshandelns für die Programmgebiete der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ besonders ins Gewicht:

- Laufende Überprüfung des Zustands öffentlicher Räume und des näheren Einzugsgebietes von Wohnquartieren. Hieraus abgeleitet werden gegebenenfalls Neu-, Um-, Ausbau- und Instandsetzungsmaßnahmen von Plätzen, Straßenräumen, Gewässer, Ufern, Parkanlagen, Treffpunkten etc. und des Wohnumfeldes eingeleitet bzw. durchgeführt. Wo erforderlich werden barrierefreie Wegeführungen geschaffen, Fuß- und Radwege gesichert und die Beleuchtung im öffentlichen Raum verbessert. Alle entsprechenden Lösungen tragen unter Berücksichtigung der besonderen städtebaulichen Situationen in Großwohnsiedlungen und in verdichteten innerstädtischen Gebieten zur Verbesserung der Lebensqualität in den Programmgebieten bei. Hierzu gehören beispielsweise die Sicherstellung der Nutzbarkeit der Freiräume durch unterschiedliche Bevölkerungsgruppen sowie u. a. die Berücksichtigung von kriminalpräventiven Ansätzen im Städtebau.
- Auf Bezirksebene werden die Gestaltung und Instandhaltung von Marktplätzen, Stadtplätzen, Vorplätzen der Haltestellen von U- und S-Bahnen sowie von öffentlichen Spiel- und Sportflächen berücksichtigt. Mit der zuständigen Fachbehörde werden Neugestaltungen und Mehrfachnutzungen von Schulhöfen entwickelt. In den Programmgebieten wird dem oft erhöhten Pflegeaufwand der Freiräume ein-

schließlich gegebenenfalls erforderlicher Neuordnung von Müllanlagen bzw. -plätzen Rechnung getragen.

- Im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung werden besondere Kooperationen mit der lokalen Wohnungswirtschaft angestrebt, um das Wohnumfeld im Sinne einer qualifizierten Gebietsentwicklung z. B. durch begrünte Höfe, Mietergärten, Vorgärten, grüne Wände und Dächer aufzuwerten.
- Die Einbeziehung der Bevölkerung sowie relevanter Akteure in den Programmgebieten sichert die Qualität und Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen. Für die Beteiligungsverfahren werden aktivierende Strategien eingesetzt, die auf die besonderen sozialen Lagen eingehen und unterschiedliche sprachliche und kulturelle Kompetenzen berücksichtigen, um die Prozesse von Aktivierung, Beteiligung und Aneignung erfolgreich durchzuführen

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Aufwertung des Wohnumfeldes und des öffentlichen Raums ist am wirksamsten, wenn sie gemeinsam mit Maßnahmen und Projekten anderer Ressorts und lokaler Akteure entwickelt, abgestimmt und realisiert wird. Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit erzielen die regulären fachlichen Maßnahmen eine größere Reichweite, werden Synergien mit anderen Handlungsfeldern erzeugt und sich widersprechende Planungsansätze vermieden. Entsprechend wirkungsvoller sind die fachlichen Lösungen gerade im Hinblick auf die besonderen Probleme in den Programmgebieten. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Wohnumfeld und öffentlicher Raum“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Tätigkeiten im Bereich Wohnumfeld und öffentlicher Raum können mit der Schaffung von Beschäftigung, beispielsweise in Trägerschaft von Wohnungsunternehmen, verknüpft werden, wenn diese zusätzlich sind und im öffentlichen Interesse liegen
- Lokale Ökonomie: Die Lokale Ökonomie insbesondere Gastronomie und Handel sind auf die Qualität von Wohnumfeld und öffentlichem Raum angewiesen. Wohnungswirtschaft und kommunale Planung sollen bei der Entwicklung ihrer Flächen mit der lokalen Ökonomie kooperieren.
- Bildung: Die frühzeitige Mitwirkung der unterschiedlichen Bildungseinrichtungen der Region an der Planung und Umsetzung von Projekten im öffentlichen Raum stärkt die sozialen Kompetenzen der Beteiligten und trägt zur Identifikation der Menschen mit ihrem Stadtteil bei. Planungsprozesse können zum Bildungsinhalt werden, wenn sie aktiv mit Kindern und Jugendlichen in den Bildungseinrichtungen bearbeitet werden.
- Familienförderung: Die Beteiligung von Familien an der Umgestaltung des Wohnumfeldes trägt dazu bei, dass der wohnungsnaher Bereich mehr an den differenzierten Nutzungsbedarfen von Familien ausgerichtet wird und so die Lebensqualität für Familien im Stadtteil sowie ihre soziale Lage und Kompetenz verbessert werden.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Durch Kooperation von lokaler Verwaltung und privaten Wohnungsunternehmen lassen sich in der Aufwertung wohnungsnaher öffentlicher und privater

Flächen erhebliche Synergien für ein Quartier insgesamt erzielen, die auch im Interesse der Wohnungswirtschaft liegen, insofern sie die Mieterzufriedenheit und die Attraktivität des Wohnungsstandortes erhöhen.

- Integration: Projekte zur Wohnumfeldverbesserung und Belebung öffentlicher Räume mit gezielter Bürgerbeteiligung sind in hohem Maße geeignet, Bewohnerinnen mit Migrationshintergrund zum Mitmachen zu gewinnen und gleichzeitig ihre besonderen Bedürfnisse bei der Gestaltung der Freiräume einfließen zu lassen.
- Kultur im Stadtteil: Öffentlicher Raum ist Begegnungsraum. Als Veranstaltungsort für kulturelle „Events“ wie z. B. Straßentheater und Konzerte oder Kinder- und Stadtteilstage oder künstlerisch kulturelle Interventionen hat er eine wichtige Rolle für kulturelle Nutzungen und Aktivitäten, die bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes u. a. durch Beteiligung von Bewohnern und lokalen Akteuren berücksichtigt werden sollte.
- Gesundheitsförderung: Verbesserungen der Aufenthaltsqualität erzielen besonders dann eine große Wirkung – gerade auch für Kinder und Jugendliche –, wenn sie mit Aspekten der Gesundheitsförderung, wie z. B. aktiver Bewegungs- und Erholungsangebote, verknüpft werden.
- Umwelt und Verkehr: Die Steigerung der Aufenthaltsqualität des öffentlichen Raums und des Wohnumfeldes geht oft Hand in Hand mit einer Verbesserung der Umweltqualität und einer Reduzierung der (Lärm-)Belastungen durch Verkehr. Die Anforderungen an das Wohnumfeld aus landschaftsplanerischer und verkehrstechnischer Sicht sind bei der Qualifizierung der öffentlichen Räume durch enge Abstimmungs- und Planungsprozesse zu verknüpfen
- Sicherheit: Die Gestaltung der öffentlichen Räume hat unmittelbare Auswirkungen auf die Sicherheit und das Sicherheitsempfinden im Quartier. Dazu zählen u. a. abgestimmte Beleuchtungskonzepte, Schaffung von Transparenz und Übersichtlichkeit sowie Aufenthaltsqualität und Verweilmöglichkeiten, Beseitigung von Barrieren und Sicht einschränkender Vegetation und verbesserte Wegebeziehungen (vgl. Kapitel 5.11; Sicherheit). Durch die Beteiligung von Stadtteilbewohnern an der Umgestaltung und Pflege des öffentlichen Raums kann Vandalismus entgegen gewirkt werden.

**Sport und Freizeit:** In die Gestaltung und Aufwertung öffentlicher Räume kann deren Nutzbarkeit für Sport- und Freizeitaktivitäten im Sinne urbaner Bewegungsräume integriert und wohnortnahe Angebote geschaffen werden, die auch bewegungsarme Menschen behutsam, gezielt und dauerhaft an sportliche Aktivitäten heranzuführen. In der Planung der öffentlichen Räume sind dementsprechend auch Plätze für Teamspiele für Jedermann und wohnortnahe Spielgelegenheiten vorzusehen.

## 5.7 Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

### 1. Problemlagen

Integration findet vor allem vor Ort in der Nachbarschaft und in den Stadtteilen statt. Entscheidend für das Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund sind die wirtschaftlichen und sozialen

Gegebenheiten eines Stadtteils und seines Wohnumfeldes und, dass Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund stattfinden können.

Hamburg hat einen relativ hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, die ungleich über das Hamburger Stadtgebiet verteilt leben. Die Konzentration von Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund in einzelnen Stadtteilen lässt sich auf Effekte des Wohnungsmarktes aber auch auf subjektive Gründe (Verwandtschafts- und Freundschaftsstrukturen) zurückführen. In benachteiligten Stadtquartieren häufen sich sowohl ökonomische und soziale benachteiligte Haushalte als auch – zum Teil deckungsgleich – Haushalte von Menschen mit Migrationshintergrund. Dies kann die Entstehung von sozialen und interkulturellen Konflikten begünstigen. In benachteiligten Stadtteilen ist zudem ein enger Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungszugang zu beobachten. Indikatoren wie Sprachkenntnisse oder die Schulabbruchquote bei Menschen mit Migrationshintergrund weisen auf Probleme hin, die durch integrationsfördernde Maßnahmen vor Ort angegangen werden müssen.

### 2. Ziele und Aufgaben

Grundlegendes Ziel für die Programmgebiete muss es sein, die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund am nachbarschaftlichen Zusammenleben im Stadtteil und die Akzeptanz und Wertschätzung von kultureller Vielfalt zu fördern. Es handelt sich hierbei um einen zweiseitigen Prozess, der Offenheit, Toleranz und Dialog von allen Mitgliedern der Gesellschaft erfordert. Das dichte Nebeneinander heterogener Bevölkerungsgruppen in benachteiligten Stadtteilen ist durch soziale, kulturelle, ökonomische und städtebauliche Maßnahmen der integrierten Stadtteilentwicklung zu einem Netzwerk im Stadtteil auszubauen, das von Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit und nicht von Abgrenzung geprägt ist. Zentrale Ziele einer aktiven Stadtteilentwicklung sind daher:

- Wertschätzung der kulturellen Identität der Ethnien und Kulturen im Stadtteil bei gleichzeitiger Förderung des interkulturellen Austauschs und der Integration im Sinne wechselseitiger Anerkennung und der gemeinschaftlichen Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung,
- Förderung der Teilhabe aller Bewohner eines Stadtteils an gesellschaftlichen Prozessen durch Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements,
- Ausbau der Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund, um ihnen Lebensperspektiven zu eröffnen und gesellschaftliche Teilhabe in den unterschiedlichsten Netzwerken des Stadtteils zu ermöglichen.

### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze (exemplarisch)

Im Rahmen der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ können im Handlungsfeld „Integration“ viele Projekte realisiert werden, die eng mit den Inhalten anderer Handlungsfelder verknüpft sind. Integration wird in Hamburg als Querschnittsaufgabe verstanden, an der alle gesellschaftlichen Gruppen unter Einbeziehung der regionalen Akteure, vor allem auch der Migrantenorganisationen, mitwirken müssen.

**Aufwertung von Wohnungen und Wohnumfeld in Verbindung mit Integrationsmaßnahmen**

Die Aufwertung und Stabilisierung der benachteiligten Stadtteile in baulicher Hinsicht wird über Instrumente



wie Wohnungsneubau, Modernisierung und Belegungspolitik angestrebt. Dabei werden mit dem Einsatz belegungspolitischer Instrumente Strategien entwickelt und umgesetzt, die eine Durchlässigkeit für neue Bewohnergruppen sowie eine Stabilisierung bzw. Aufwertung der Quartiere sicherstellen. In diesem Prozess sollten die Wohnungsunternehmen sensibilisiert werden, mehr Menschen mit Migrationshintergrund in die bauliche Umgestaltung einzubeziehen und gegebenenfalls – wie auch andere Arbeitgeber – selbst einzustellen, um deren interkulturelle Kompetenzen anzuerkennen und zu nutzen.

Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements für alle Bevölkerungsgruppen

In benachteiligten Stadtteilen ist im Zuge der integrierten Erneuerung das bürgerschaftliche Engagement zu stärken. Aus diesem Grunde sind Formen der Bürgerbeteiligung zu entwickeln, die die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund verbessern. Dazu sind bestehende Netzwerke in den Stadtteilen zu unterstützen und so auszubauen, dass sich auch weniger aktive Bevölkerungsgruppen in die Stadterneuerung integrieren lassen. Dabei steht sowohl bürgerschaftliches Engagement für Menschen mit Migrationshintergrund als auch die Wertschätzung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Menschen mit Migrationshintergrund im Mittelpunkt. Dies beinhaltet auch die Förderung der Selbstorganisationen von Menschen mit Migrationshintergrund.

Ausbau der sozialen Infrastruktur zu stadtteilübergreifenden Gemeinschaftseinrichtungen

Im Zuge der Stadtteilentwicklung soll die soziale und kulturelle Infrastruktur optimiert werden, um Abwanderungstendenzen zu stoppen und den Zuzug auch sozial stabiler Haushalte zu begünstigen. In den Einrichtungen können z. B. niedrigschwellige kulturspezifische Anspracheformen entwickelt werden, die die Bevölkerung mit Migrationshintergrund erreichen. Zur Stärkung nachbarschaftlicher Beziehungen werden gemeinsame Aktivitäten angeboten, die positive gemeinschaftliche Erfahrungen ermöglichen (z. B. Feste, lokale Sport- und andere Freizeitangebote). Zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements werden in den Einrichtungen gelungene Beispiele für nachbarschaftliches Zusammenleben im Rahmen einer positiven Öffentlichkeitsarbeit gewürdigt. Darüber hinaus können angebundene an die Einrichtung spezielle Ansprechpartner für Integrationsfragen eingesetzt werden, die auch bei Problemen und Konflikten des interkulturellen Zusammenlebens beraten und vermitteln.

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Die Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz, Leitstelle „Integration und Zivilgesellschaft“, ist für die ministerielle Steuerung der Hamburger Integrationspolitik, welche über das Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderung erfolgt, sowie für die Beratung der anderen Fachbehörden zuständig. In ihrer Aufgabenwahrnehmung wird die Leitstelle vom Integrationsbeirat unterstützt. Die Arbeitsstelle Vielfalt der Justizbehörde ist zentrale Ansprechstelle für Fragen der Gleichstellung der Geschlechter, gleichgeschlechtliche Lebensweisen, interkulturelle Angelegenheiten und den demografischen Wandel. Sie kontrolliert die Umsetzung des Antidiskriminierungsrechts und koordiniert Maßnahmen gegen Rassismus und Rechtsextremismus.

Auf lokaler Ebene sind für die Maßnahmen und Projekte die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig.

Integrationsfördernde Maßnahmen haben sich an den heterogenen Voraussetzungen in den jeweiligen Stadtteilen zu orientieren. Erforderlich sind daher bezirks-, stadtteil- und quartiersbezogene Lösungsansätze, die die lokalen Akteure und Netzwerke einbinden. Integration kann dabei nur gelingen, wenn sie als Querschnittsaufgabe im Handeln unterschiedlicher Ressorts verankert wird. Konkrete Ziele und integrationsfördernde Maßnahmen, die auf die spezifischen Problemsituationen in den Stadtteilen reagieren, sind in den integrierten Handlungskonzepten festzuschreiben.

Um die migrantischen Bevölkerungsschichten in den Stadtteilen zu aktivieren und in Prozesse der Gebietsentwicklung einzubinden, müssen niedrigschwellige Zugänge und spezielle Anspracheformen entwickelt werden, die auf unterschiedliche Zielgruppen passgenau abgestimmt sind. Eine aufsuchende Ansprache, gegebenenfalls durch Personen aus dem eigenen Kulturkreis und in der Herkunftssprache hat sich wegen des vertrauensbildenden Effekts als erfolgreich erwiesen und sollte daher verstärkt eingesetzt werden. Um Kindern und Jugendlichen bessere Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen, sind insbesondere auch die Eltern gezielt anzusprechen.

Die kulturell vielfältige Zusammensetzung der Stadtgesellschaft muss sich ebenso in den Arbeitsstrukturen der Verwaltung und des Gebietsmanagements widerspiegeln. Die Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund und ihren interkulturellen Kompetenzen in die Arbeitsstrukturen des Gebietsmanagements verbessert die Ansprache und Aktivierung von Menschen mit Migrationshintergrund und den Aufbau einer verlässlichen Kontakt- und Beziehungsarbeit. Zudem sollten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Gebietsmanagements Fortbildungen in interkultureller Kompetenz angeboten werden.

Die Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund in die formalen Beteiligungsstrukturen muss gezielt durch politische Vorgaben und das Gebietsmanagement gefördert werden.

Mit den Integrationszentren bietet Hamburg den erwachsenen bleibeberechtigten Zuwanderern eine anerkannte Infrastruktur für Integrationsmaßnahmen an. Die gemeinsam mit den Bezirksämtern und den Trägern der Integrationszentren erarbeiteten Indikatoren stellen eine ausgewogene und problemgerechte Mittelverteilung über das gesamte Stadtgebiet sicher. In jedem Bezirk gibt es ein Integrationszentrum sowie Filialen entsprechend der örtlichen Notwendigkeiten. Die Migrationsberatung in den Integrationszentren ist mit den Regeldiensten der Bezirksämter und anderen Akteuren (z. B. team.arbeit.hamburg, Agentur für Arbeit Hamburg) vernetzt. Die Arbeit der Integrationszentren wird durch die zuständige Fachbehörde evaluiert und bei Bedarf nachgesteuert.

Zur Sicherstellung eines bedarfsgerechten Sprachförderangebotes für erwachsene bleibeberechtigte Zuwanderer werden die vom Bund und den Hamburger Fachbehörden geförderten Deutschkurse durch die zuständige Fachbehörde koordiniert. Hierbei steht die Verbesserung der Angebotsstruktur der Integrationskurse und der berufsbezogenen Sprachförderung sowie ihrer Verknüpfung mit arbeitsmarktpolitischen Instru-

menten im Vordergrund. Um besonders schwer zu erreichenden Familien den Zugang zu den Deutschkursen zu erleichtern, werden gesonderte Projekte mit einem aufsuchenden Ansatz und ortsnahen Kursangeboten durchgeführt.

##### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Integrationsarbeit trägt dann am wirksamsten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Stadtteilen bei, wenn sie gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und Projekte entwickelt und realisiert. Eine gelungene Integrationspolitik in den Stadtteilen erfordert vor allem die Einbeziehung der Menschen mit Migrationshintergrund selbst, z. B. durch die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen oder auch mit Religionsgemeinschaften, wie z. B. muslimischen Gemeinden, im Stadtteil. Zudem müssen Integrationszentren und die Bezirksämter eingebunden werden, um eine erfolgreiche Umsetzung des Handlungskonzepts zur Integration von Zuwanderern auch vor Ort zu gewährleisten. Das Handlungskonzept zur Integration von Zuwanderern bietet in seinen fünf Handlungsfeldern „Sprache, Bildung, Ausbildung“, „Berufliche Integration“, „Soziale Integration“, „Zusammenleben in der Stadt“ und „Zuwanderungsfreundliches Hamburg“ vielfältige Handlungsansätze, die bei der integrierten Stadtteilentwicklung berücksichtigt werden. Im Sinne eines Gender Mainstreaming muss in den unten genannten Handlungsfeldern zudem immer die gleichberechtigte Teilhabe von Mädchen und Frauen mit Migrationshintergrund im Blick behalten werden. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Integration“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Sprache und Ausbildung sind die Schlüssel zum Arbeitsmarkt. Insbesondere die Ansprache von und der kulturelle Austausch mit Menschen mit Migrationshintergrund in deutscher Sprache bieten die Möglichkeit, deren Erwerbchancen deutlich zu erhöhen. Förderangebote, die sich speziell an migrantisch geprägte Stadtteilbevölkerungen richten, können auf eine Verbesserung der alltagssprachlichen Fähigkeiten hinarbeiten. Ziel muss es sein, Menschen mit Migrationshintergrund für den Gebrauch der deutschen Sprache auch im Alltagsleben zu begeistern und dabei zugleich den eigenen sprachlichen und kulturellen Hintergrund der Menschen Wert zu schätzen.
- Lokale Ökonomie: Lokale Ökonomie in benachteiligten Stadtteilen steht in der Regel in engem Zusammenhang mit ethnisch geprägten Unternehmen und Unternehmensformen. Die Dynamik gerade migrantischer Unternehmen kann die Entwicklung der lokalen Ökonomie stärken.
- Bildung: Alle Bildungseinrichtungen einer Region haben eine besondere integrationsfördernde Aufgabe. Notwendige Voraussetzung dafür ist, dass die unterschiedlichen Bildungseinrichtungen vernetzt zusammenarbeiten, gemeinsame regionale Konzepte erarbeiten und diese im Sinne integrierter Handlungskonzepte zur Anwendung bringen (Fachkonferenzen, Bildungsgespräche etc).
- Familienförderung: Einrichtungen der Familienförderung sind wichtige Partner für die Integration. Integrationsmaßnahmen müssen sich, auch aus kul-

turellen Gründen, oft an die Familie als primären sozialen Bezugsrahmen richten, um über die Familie das einzelne Individuum zu erreichen. Daher ist eine verstärkt aufsuchende Familienarbeit ein wichtiger Ansatz zur Integration vor Ort. Auch Seniorentreffs leisten einen wichtigen Beitrag zur Integration älterer Menschen mit Migrationshintergrund, einige der Treffs in Hamburg widmen sich bereits schwerpunktmäßig dieser Zielgruppe.

- Wohnen, lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Eine sensible Belegungspolitik der Wohnungsunternehmen und Wohnungsämter beeinflusst das Gelingen lokaler Integration stark. Hierüber muss möglichst mit lokalen ethnischen Multiplikatoren im Rahmen der Gebietsentwicklung kommuniziert werden. Die Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund in das Dienstleistungspersonal vor Ort kann erheblich zur Integration und Reduzierung nachbarschaftlicher Konflikte beitragen. Speziell für ältere pflegebedürftige Menschen mit Migrationshintergrund ist der Aufbau einer Wohngruppe der Wohngemeinschaften für Demenz in Planung.
- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Die Qualifizierung des öffentlichen Raumes und des Wohnumfeldes soll in enger Abstimmung mit der im Quartier lebenden Bevölkerung erfolgen. Die Einbeziehung von Menschen mit Migrationshintergrund und migrantischen Organisationen hierbei unterstützt deren Integration in die lokalen Netzwerke.
- Kultur im Stadtteil: Kulturarbeit im Stadtteil hat eine zentrale Funktion für den interkulturellen Austausch, weil sie vielfältige Chancen auf Teilhabe am gesellschaftlichen Leben eröffnet und die Gelegenheit zur Wertschätzung und respektvollem Umgang mit kulturellen Identitäten bietet. So lassen sich beispielsweise öffentliche kulturelle Aktivitäten mit den Festtagen größerer ethnischer Gruppen im Stadtteil verbinden.
- Gesundheitsförderung: Die Vermittlung von Gesundheitskompetenz ist ein wichtiges Thema für Integrationsarbeit. Dies berührt generell die Prävention: u. a. die Erkennung und Vermeidung chronischer Erkrankungen, Probleme bei Schwangerschaft und Geburt, die regelmäßige Teilnahme an Frühuntersuchungen für Kinder und Ernährungsberatung. Aktivitäten der Gesundheitsförderung und -bildung sollten alle Kulturen im Stadtteil mit ihren speziellen Traditionen ansprechen und die Zugangsmöglichkeiten von gesundheitlichen Versorgungsangeboten für Menschen mit Migrationshintergrund verbessert werden. Dabei spielen u. a. auch fremdsprachliche Angebote über interkulturelle Gesundheitsmediatorinnen und –mediatoren eine bedeutende Rolle.
- Umwelt und Verkehr: Integrationsmaßnahmen können mit Aktivitäten der Umweltbildung kooperieren. Auch im Bezug auf das Umweltverständnis und beim Thema Mülltrennung sind kultursensible Anspracheformen zu entwickeln. Bei Verkehrsplanungen, besonders bei der Gestaltung des ÖPNV Angebotes, zeigen sich weitere Schnittstellen, da Haushalte mit niedrigeren Einkommen in hohem Maße auf ÖPNV-Angebote angewiesen sind.
- Sicherheit: Bei der Einrichtung von Sicherheitskonferenzen sollten möglichst alle relevanten ethnischen Gruppen ebenso wie Menschen ohne Migrationshin-

tergrund eines Stadtteils angesprochen und eingebunden werden. Bei der Planung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen zur Gewaltprävention ist kultursensibel zu agieren.

- Sport und Freizeit: Populäre Sportarten wie Fußball erfreuen sich in fast allen Ethnien großer Beliebtheit und können eine verbindende Wirkung im Sinne der Völkerverständigung entfalten. Sportliche Aktivitäten, vor allem Vereins- und Mannschaftssport sind deshalb besonders geeignet, ethnisch und sozial heterogene Gruppen zu integrieren. In benachteiligten Stadtteilen kommt es darauf an, die traditionelle Sportkultur und andere Freizeitangebote für die migrantischen Gruppen zu öffnen und integrierende Angebote zu entwickeln, die Begegnungen von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund fördern.

## 5.8 Kultur im Stadtteil

### 1. Problemlagen

Die Lebendigkeit und die Identität eines Stadtquartiers werden zu einem entscheidenden Teil durch das kulturelle Leben in seinen unterschiedlichen Facetten vor Ort geprägt. Benachteiligte Stadtteile sind häufig konfliktbehaftete Orte des Aufeinandertreffens sehr unterschiedlicher Lebensweisen, die aus den unterschiedlichen kulturellen, sozialen, religiösen und wirtschaftlichen Hintergründen der Bewohner entstehen. Eine vielfältige Stadtteilkultur kann als Bindeglied zwischen den verschiedenen Kulturen wirken und sie untereinander in ihrer Vielfalt vermitteln. Im Handlungsfeld Stadtteilkultur kann eine positive Wahrnehmung der Vielfalt der Kulturen zur Chance werden und zur Identität und Imageverbesserung des Quartiers beitragen.

In Stadtteilen mit überdurchschnittlich vielen erwerbslosen Bewohnern und tendenzieller Perspektivlosigkeit unter Jugendlichen bietet lokale Kulturarbeit den Raum zur Aneignung und Beteiligung, zur Kommunikation sowie zur Entwicklung kreativer Potenziale und Talente. In der kulturellen Beschäftigung können Probleme im Quartier thematisiert und die Beteiligten hierfür sensibilisiert werden. Durch Kulturarbeit im Stadtteil kann so die Wahrnehmung des Quartiers in einer Binnensicht wie auch in einer Außensicht verändert werden.

Im Spannungsfeld von kreativer Eigenbetätigung auf Basis von Selbstorganisation und professioneller, dezentraler Kulturvermittlung bietet Kultur im Stadtteil Ansätze, Teilhabechancen von Menschen an Kunst und Kultur zu erhöhen, auf interkulturelle Dimensionen neugierig zu machen und über ein vielfältiges Kulturangebot die Lebensqualität im Stadtteil zu verbessern.

### 2. Ziele und Aufgaben

Stadtteilkulturinitiativen wirken auf der Grundlage spezifischer, lokal unterschiedlich gewachsener und entwickelter Strukturen und Milieus. Sie entstehen und wachsen auf Grundlage von spezifischem Engagement von Personen, Gruppen und Einrichtungen. Diese Strukturen standen daher auch bei der Entwicklung des Hamburger Modells für die Stadtteilkulturförderung im Vordergrund, das Transparenz und Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Bürgern ermöglicht. Im Hinblick auf benachteiligte Stadtquartiere sollen vor allem folgende Ziele im Handlungsfeld „Kultur im Stadtteil“ erreicht werden:

- Beteiligung von Menschen, denen der Zugang zur Kunst und kulturellen Produktion bisher verschlossen blieb, am gemeinsam geschaffenen kulturellen Reichtum der Stadt,
- Stärkung von Geschichtsbewusstsein und einer lokalen Öffentlichkeit zur Identifikation mit dem Quartier,
- Förderung und Anregung der Kommunikation über Interessens-, Alters- und Milieugrenzen hinweg und Förderung eines interkulturellen Dialoges,
- Förderung interkultureller Projektarbeit, um Migrantinnen und Migrantinnen die Chance zu geben, ihre kulturelle Identität zu bewahren und weiterzuentwickeln, ihre Kunst und Kultur öffentlich zu präsentieren und den gleichberechtigten Dialog der unterschiedlichen Kulturen zu stärken,
- Nutzung von Kinder- und jugendkultureller Projektarbeit, um in Stadtbereichen mit besonderem Entwicklungsbedarf neue Kräfte für anregungsreiche Kulturarbeit zu mobilisieren,
- Ermutigung zu freiwilligem Engagement bei der Mitgestaltung kultureller Milieus aus den Alltagsbezügen des Wohnumfeldes heraus,
- Förderung von Kulturarbeit als Impuls für die Gebietsentwicklung sowie Initiierung und Stabilisierung einer kulturellen Infrastruktur für unterschiedliche kulturelle Milieus.

### 3. Vorgehensweisen und Handlungsansätze (exemplarisch)

Stadtteilkultur basiert auf den Strukturen vor Ort

Neben einer „Kultur im Stadtteil“ steht der Begriff „Stadtteilkultur“ für ein spezifisches Hamburger Fördersystem, mit dem Stadtteilkulturzentren, Geschichtswerkstätten und offene, stadtteilkulturelle Projektarbeit unterstützt werden. In Verbindung mit einer vielfältigen kulturellen Praxis und auf Basis entwickelter Netzwerke wirken Einrichtungen der Stadtteilkultur als Impulsgeber für Stadtteilentwicklungsprozesse. Bewohner des Stadtteils werden eingeladen, das soziale und kulturelle Gemeinwesen zu gestalten und auch biographische und stadträumliche Spuren aufzunehmen. In dieser sozialräumlichen Orientierung haben Stadtteilkulturzentren und Geschichtswerkstätten ihre besondere Qualität entwickelt. Generationsübergreifende und interkulturelle Ansätze sind nicht nur Eckpunkte der Globalrichtlinie Stadtteilkultur sondern gelebtes Programm und zeigen beispielhaft Wege auf, die multikulturellen Potenziale zu einem lebendigen kulturellen Klima in den Gebieten zu verdichten. Das Spektrum der in den vergangenen Jahren umgesetzten Kulturprojekte reicht von den Bildungsprojekten „Buchstart“ und „Canto elementar“ über Geschichtswettbewerbe wie z. B. „Weggegangen und Angekommen“ bis hin zur „Kulturküche“ in Altona.

Kinder- und Jugendkultur als Anker im Gebiet

Von zentraler Bedeutung für eine lebendige Kultur im Stadtteil sind darüber hinaus auch die Impulse, die im Rahmen der Profilierung Hamburgs zur Modellregion für Kinder- und Jugendkultur gesetzt werden konnten (Drucksache 18/649 vom 27.7.04). Kulturelle Bildung ist ein entscheidendes Fundament, um die Lebensperspektiven von jungen Menschen und ihren Familien in einer modernen Informationsgesellschaft zu sichern. Kinder und Jugendliche brauchen Fähigkeiten und Hand-

lungskompetenzen, die nicht nur mit Wissen, sondern auch mit Lebenskunst, mit gefestigter Persönlichkeit, Selbstvertrauen und Motivation zu tun haben. Ästhetische Praxis und Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur zielt auf diese Schlüsselkompetenzen. Als Beispiele für herausragende Projekte der Kinder- und Jugendkulturarbeit der vergangenen Jahre sind unter anderen die „HipHop-Academy Hamburg“, das Bergedorfer LSH-Projekt „East-side-story“ und die Initiative „Kultur bewegt“ zu nennen.

Bildung und Stadtteilkultur sind eng verzahnt

Die Zusammenarbeit zwischen Schulen und außerschulischen, kulturellen Partnern gewinnt zunehmend an Bedeutung (regionale Bildungslandschaften). In diesem Netzwerk positionieren sich Einrichtungen der Stadtteilkultur, aber auch Bücherhallen und Einrichtungen bzw. Initiativen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendkultur erfolgreich als außerschulische Lernorte und tragen zur Profilierung kultureller Arbeit an Schulen bei. Ziel der Bücherhallen Hamburg ist es, ein leistungsfähiges System öffentlicher Bibliotheken zu betreiben, welches Bürger und Bildungseinrichtungen bei der Verwirklichung von Lese-, Lern- und Informationsinteressen unterstützt und eine stadtteilnahe Versorgung mit aktuellen Medien (Büchern, Zeitschriften, CD, DVD, Datenbanken) für jeden Bürger bereit hält. Zugleich sind die Bücherhallen kultureller Ort mit vielfältigem auf das jeweilige Einzugsgebiet zugeschnittenem Veranstaltungsangebot und beteiligen sich an der soziokulturellen Stadtteilarbeit. Bildungsprozesse werden dabei in einem erweiterten Verständnis auch auf die jeweiligen Lebensräume von Kindern und Jugendlichen bezogen und formale Bildungsgelegenheiten – also schulische – werden stärker mit nonformalen und informellen Bildungsgelegenheiten verknüpft. Der Fokus richtet sich darauf, attraktive Bildungsgelegenheiten sozialräumlich zu verknüpfen und damit breitere Zugänge zu Bildungsangeboten zu eröffnen. Dieser Selbstlerngedanke verlängert sich auch in die Erwachsenenwelt (lebenslanges Lernen).

#### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Kultur, Sport und Medien, insbesondere dem Amt für Kultur, obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Kultur im Stadtteil. Die BKSM verfolgt im Bereich der Stadtteilkultur gegenüber den Bezirksämtern die Strategie der Globalsteuerung. Vor diesem Hintergrund (§ 46 BezVG) gilt in Hamburg die „Globalrichtlinie Stadtteilkultur“ als Grundlage bezirklichen Handelns. Daneben hat die Fachbehörde – als Orientierungshilfe zur Gestaltung des Zuwendungsprozesses – eine Förderrichtlinie Stadtteilkultur veröffentlicht. Auf der genannten Grundlage erhalten die sieben Bezirksämter jährlich Rahmenezweisungen aus dem Fördertitel für die Stadtteilkultur im Kulturhaushalt. Daneben bewirtschaftet die Fachbehörde an zentraler Stelle einen kleinen „Impulsfonds für die Stadtteilkultur“, um Aufgaben von überregionaler Bedeutung zu erfüllen (Informationsservice, Fachdiskurs, Evaluation).

Das schon genannte Rahmenkonzept zur Kinder- und Jugendkulturarbeit in Hamburg wirkt mit seinen Zielen und Handlungsfeldern zwischen den Behörden, Bezirksämtern und Akteuren als strategische Plattform zur Abstimmung der laufenden Aktivitäten und zur Profilierung Hamburgs als „Modellregion Kinder- und

Jugendkultur“. Mit dieser Plattform haben sich im Verlauf der letzten fünf Jahre zahlreiche private Mäzene, Stiftungen und Unternehmen mit ihren Förderungen identifiziert und ihre Projekte auf den Kontext eingestellt bzw. der Fachbehörde Fördermittel zur Verfügung gestellt, um konkrete Projekte zu unterstützen. In diesem Zusammenhang ist auch die Ausschreibung „Kultur bewegt“ zu nennen, in deren Rahmen kulturelle Projektarbeit in Stadtgebieten mit Entwicklungsbedarf gefördert wird. In der Grundlinie erfolgt die Förderung konkreter Maßnahmen im Bereich kinder- und jugendkultureller Projektarbeit durch institutionelle Förderungen einzelner Kultureinrichtungen (Theater, Museen,...), spezifische Projektförderungen für Einzelprojekte (z. B. Buchstart, Canto elementar, HipHop-Academy) oder die offene Ausschreibung von Fonds durch die Fachbehörde. Die Förderung der Stiftung Hamburger Öffentliche Bücherhallen erfolgt auf Grundlage einer Ziel-Leistungsvereinbarung als institutionelle Förderung durch die Fachbehörde (BKSM) sowie Förderungen für einzelne Kooperationsprojekte durch die BSB und BSG. Interkulturelle Projektarbeit wird im Rahmen stadtteilkultureller Förderbudgets auf Bezirksebene oder durch zentral veranschlagte Mittel der Fachbehörde gefördert.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Stadtteilkulturarbeit hat in ihrer lokalen Verwurzelung eine Vielzahl von Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern. In der gemeinsamen Entwicklung von Maßnahmen und Projekten mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren können eine Qualifizierung der kulturellen Infrastruktur und Angebote in Richtung der besonderen Anforderungen in den Programmgebieten erreicht werden.

Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Kultur im Stadtteil“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Das Handlungsfeld Kultur bietet Einsatzmöglichkeiten für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, wenn darüber Menschen für den Arbeitsmarkt qualifiziert werden können. Dies kann beispielsweise bei handwerklichen Tätigkeiten im Bereich Denkmalschutz der Fall sein. Denkbar sind auch Serviceleistungen im Kulturbereich sowie künstlerische Tätigkeiten an sich.
- Bildung: Kulturelle Angebote im Stadtteil sind auch Lerngelegenheiten tragen zur Bildung im Stadtteil bei. Als verlässlicher Partner bieten Einrichtungen der Stadtteilkultur in regionalen Bildungslandschaften eine Basis für ganzheitliche, kulturelle Bildungsprozesse, die formale, non-formale und informelle Konzepte integrieren und vor allem Kindern und Jugendlichen mit Brüchen in der Bildungsbiographie oder mit Migrationshintergrund Bildungsanregungen verschaffen können. Einen besonderen Schwerpunkt der Einrichtungen der Stadtteilkultur stellt die künstlerische Nachwuchsförderung dar. Sie spricht besonders Kinder und Jugendliche an, erreicht aber in Verbindung mit breitenkulturellen Ansätzen auch Erwachsene aus allen Schichten der Bevölkerung. Die Wirkung von Projekt- und Netzwerkarbeit muss in die Richtung von Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf verstärkt und durch neue institutionelle Partner erweitert werden.

- Familienförderung: Durch niedrigschwellige, auf Familien bzw. Kinder und Jugendliche zugeschnittene kulturelle Angebote, kann deren Teilhabe am kulturellen und damit gesellschaftlichen Leben verbessert werden.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Gemeinsame kulturelle Aktivitäten fördern die Bildung des Gemeinschaftssinns. Eine lebendige „Stadtteilkultur“ stiftet die Identität der Bewohner mit dem Quartier. Zudem wird durch ein attraktives kulturelles Leben die Außenwahrnehmung des Gebietes verbessert, was sich positiv auf die Vermietbarkeit der Bestände auswirken kann.
- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Zur Belegung und „Inbesitznahme“ öffentlicher Räume sind insbesondere kulturelle Veranstaltungen wie z. B. Straßentheater und Konzerte oder Kinder- und Stadtteilstände oder künstlerisch kulturelle Interventionen geeignet. Diese Angebote können mit entsprechender Unterstützung (z. B. durch den Gebietsentwickler, Träger der Stadtteilkultur) selbstorganisiert sein, Talente in der Bewohnerschaft aktivieren oder professionell durchgeführt werden.
- Integration: Kulturarbeit im Stadtteil ist eine zentrale Grundlage bei der Gestaltung des interkulturellen Dialogs und integrativer Kulturarbeit. Ziel ist es, den in Hamburg lebenden Menschen mit Migrationshintergrund zu ermöglichen, ihre kulturelle Identität zu bewahren und weiterzuentwickeln, ihre Kunst und Kultur öffentlich zu präsentieren und den gleichberechtigten Dialog der unterschiedlichen Kulturen zu stärken.
- Gesundheitsförderung, Umwelt und Verkehr: Über kleine von Kulturarbeit getragene Bildungs- und Informationsveranstaltungen bis hin zu künstlerischen Interventionen (Straßentheater, Wettbewerbe, Informationsblätter etc.) können gesundheits-, umwelt- und verkehrsbezogene Themen auch im Rahmen von Aktionstagen vermittelt werden.
- Sicherheit: Durch Kunst- und Kulturaktionen sowie künstlerische Interventionen können als unsicher empfundene Räume „zurückerobert“ werden.
- Sport und Freizeit: Stadtteilkulturzentren sind auch Anbieter niedrigschwelliger, kleinteiliger Sport- und Freizeitangebote, die sich unmittelbar an den Bedarfen und Interessen der Anwohner orientieren.

## 5.9 Gesundheitsförderung

### 1. Problemlagen

Zwischen der sozialen Lage und Gesundheitsproblemen bestehen Zusammenhänge: Der vergleichsweise niedrige Lebens- und Wohnstandard, die häufig überdurchschnittliche Umwelt- und Verkehrsbelastung sowie weitere sozialstrukturell bedingte Probleme wie niedriges Bildungsniveau und Berufsqualifizierung können sich negativ auf die gesundheitliche Situation und die Lebenserwartung der Bewohnerinnen und Bewohner ressourcenschwächerer Stadtteile auswirken. Als konkrete gesundheitliche Probleme treten – insbesondere bei Kindern und Jugendlichen – verstärkt Fehlernährungen, Bewegungsmangel, Entwicklungsauffälligkeiten, sowie teilweise Suchtgefährdungen auf. Hinzu kommen eine mangelnde Aufgeklärtheit über Gesundheits- und Krankheitsfragen im Allgemeinen und geringere Nutzungen von Früherkennungs- und

Präventionsangeboten. Häufig sind die persönlichen, ökonomischen und sozialen Ressourcen zur Bewältigung gesundheitlicher Belastungen auf Grund persönlicher Erfahrungen und Lebensmuster der Menschen in diesen Stadtgebieten begrenzt. Infolge dessen haben ressourcenschwächere Bürgerinnen und Bürger einen höheren Bedarf an Leistungen des medizinischen Versorgungssystems und an sozialer Absicherung im Krankheitsfall. Gesundheitsfördernde und präventive Aktivitäten müssen daher schwerpunktmäßig in den Stadtteilen durchgeführt werden, in denen die unterstützungsbedürftigen Zielgruppen leben und Handlungsbedarfe nachgewiesen sind.

### 2. Ziele und Aufgaben

Die Gesundheitsförderung und Prävention haben für die integrierte Stadtteilentwicklung eine herausragende und strategische Bedeutung: ihr zentrales Ziel – Verbesserung der Lebensbedingungen und -chancen in ressourcenschwächeren Quartieren – ist ohne eine deutliche Senkung der Gesundheitsrisiken und den Aufbau gesundheitsfördernder Strukturen kaum zu erreichen. Zentrales Ziel der Gesundheitsförderung muss daher sein, die gesundheitliche Situation der Menschen in ressourcenschwächeren Quartieren grundlegend zu verbessern.

Übergeordnet sind dabei zwei strategische Ziele zu beachten:

- Gesundheitsförderung und Prävention müssen in ressourcenschwächeren Gebieten flächendeckend in die Regelsysteme integriert werden, d. h. Gesundheitsförderung bspw. in Eltern-Kind-Zentren, Kindertagesstätten und Schulen müssen so alltagsnah umgesetzt werden, dass möglichst alle davon profitieren können und
- Gesundheitsförderung und Prävention zielgruppenspezifisch auch unter ethnischen und gender Aspekten für die Menschen im Entwicklungsgebiet organisieren, d. h. die hier lebenden Menschen, die auf Grund ihrer Lebenssituation eine besondere Unterstützung benötigen, ansprechen und erreichen.

Die operationalen Ziele in ressourcenschwächeren Stadtteilen liegen v.a. in der:

- Schaffung gesundheitsfördernder Lebens-, Wohn- und Arbeitsverhältnisse,
- Reduzierung gesundheitsschädlicher und -belastender Umweltbedingungen,
- Schaffung bedarfsgerechter, für die verschiedenen Altersgruppen differenzierter und interkultureller Angebote der Gesundheitsbetreuung sowie medizinischer Vorsorge und Versorgung,
- Befähigung der Bewohnerschaft zu selbstbestimmtem Handeln für Gesundheit (Vermittlung von Life-Skills und Entwicklung von Gesundheitskompetenzen),
- Abbau von Zugangsschwellen zu den Regelangeboten des Gesundheitswesens, der Gesundheitsbetreuung, Prävention und medizinischen Versorgung.

Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen, die auf die Veränderung und Förderung des individuellen Verhaltens zielen und die Lebensumstände im positiven Sinne verändern. Sie trägt damit zur Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Menschen bei. Gesundheitsförderung ist als Prozess zu verstehen, der darauf abzielt, alle Bürgerinnen und Bürger zu ver-

antwortungsbewussten Entscheidungen hinsichtlich ihrer Gesundheit zu befähigen (Empowerment). Die umfassende Förderung von Gesundheitskompetenzen und -bedingungen in den Handlungsfeldern Ernährung, Bewegung und psychosoziale Gesundheit, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen und deren Familien soll gestärkt werden. Dabei sind alters-, geschlechts- sowie migrationspezifische Perspektiven einzubeziehen.

Präventive Maßnahmen sollen früh beginnen: Früherkennung, das Vorsorgeverhalten sowie Themen der Gesundheit in der Schwangerschaft und frühen Kindheit bilden hier wichtige Handlungsschwerpunkte.

### 3. Vorgehensweise und Handlungsansätze

#### Lokale Gesundheitsförderungsstrategie

Zielgeleitete Gesundheitsförderung und Prävention benötigen eine Beschreibung und Bewertung der lokalen Gesundheitslagen und Versorgungsangebote. Diese Erkenntnisse liefern Orientierungsdaten für die lokalen Akteure. Eine gelungene Kooperation gehört zu den Erfolgsfaktoren für Gesundheitsförderung und Prävention. Stadt, Bezirke, Stadtteile sowie Einrichtungen wie Krankenkassen und andere Sozialversicherungsträger, Kammern und freie Träger müssen in gemeinsamer Verantwortung gesamtstrategisch zusammenwirken. Dies bedeutet gerade auf Stadtteilebene die effiziente und pragmatische Verknüpfung und wechselseitige Bereitstellung und Nutzung vorhandener Ressourcen (von Fachkompetenz bis Räumen, Küchen, etc.). Als besonders erfolgreich hat sich dafür eine Mehr-Ebenen-Strategie herausgestellt, die Lebensphasen (z. B. Schwangerschaft, frühe Kindheit, Kita- und Schulalter, Senioren), Lebenswelten (z. B. Stadtteil, Kita, Schule), Zielgruppen (z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, Kinder, Familien) und Handlungsschwerpunkte umfasst. Mögliche weitere Bündnispartner sind freie Träger der Gesundheits- und Gemeinwesenarbeit, Selbsthilfegruppen, Ärztinnen und Ärzte, Apothekerinnen und Apotheker, Krankenversicherung, Sportvereine sowie Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen. Auf diese Weise soll die Gelegenheit zum Kennenlernen, zum Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Ideen zur Gesundheitsförderung sowie zum gemeinsamen Handeln im Stadtteil entstehen.

#### Entwicklung niedrigschwelliger Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention

Die Entwicklung weiterer niedrigschwelliger Angebote für einzelne Zielgruppen ist vor allem deswegen wichtig, um besonders gefährdete und ressourcenschwächere Gruppen frühzeitig und bedarfsgerecht zu erreichen. Diese Angebote haben daher zum Ziel, die gesundheitsrelevanten Lebensbedingungen sowie die personalen und sozialen Ressourcen der angesprochenen Gruppen stärker zu berücksichtigen. Bewährt hat es sich hierbei, wenn die Maßnahmen in Räumen und Einrichtungen im Stadtteil stattfinden, die den angesprochenen Zielgruppen vertraut sind. Dies können Schulen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Gesundheitshäuser bzw. Community Center, Vereine sowie andere soziale oder religiöse Einrichtungen sein. Auch im Rahmen regionaler Gesundheitszentren lassen sich bei Präventions- und Gesundheitsförderungsangeboten durch die Anknüpfung an ärztliche Versorgung Zugänge erleichtern. Für die Vermittlung gesundheitsbezogener Kompetenzen sind auch Bürgerinnen und Bürger zu gewinnen, die

ihre Erfahrungen und Fertigkeiten einbringen und weitergeben wollen.

### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz, insbesondere dem Amt für Gesundheit und Verbraucherschutz obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Gesundheitsförderung und Prävention. Auf lokaler Ebene sind für die Umsetzung die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig. Im Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“ erhält die lokale Orientierung der Gesundheitsförderung innerhalb der behördlichen und bezirklichen Aufgaben ein besonderes Gewicht für die Programmgebiete der integrierten Stadtteilentwicklung. Die Erfolgsaussichten von Gesundheitsförderung und Prävention steigen, wenn die Instrumente und Kompetenzen der Akteure zielgeleitet verknüpft werden. Der Blick auf die professionellen Strukturen allein greift aber zu kurz. Wichtiger Teil dieser Kooperationskultur sind Bürgerinnen und Bürger, die ihre Kompetenzen und Interessen in die Aktivitäten einbringen können. Dies schafft Ermutigung, steigert den Selbstwert und trägt damit selbst wieder gesundheitsfördernde Erfahrungen in sich. Darüber hinaus können gesundheitsbezogene Selbsthilfepotenziale und Netzwerke ihre unterstützenden Wirkungen für Gesundheit entfalten. Folgende Strukturbausteine der integrierten Stadtteilentwicklung haben sich auch in der Praxis der Gesundheitsförderung und Prävention bewährt:

- Gesundheitsbezogene Analysen zu Problemen und Potenzialen im Stadtteil,
- Einbindung der wesentlichen Akteure und der Stadtteilbevölkerung,
- Verständigung auf konkrete Handlungsschwerpunkte und Abstimmung eines Umsetzungskonzeptes mit klaren Verantwortlichkeiten,
- Aktivierung und Unterstützung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen im Stadtteil u. a. durch Einbeziehung freiwilligen Engagements von Bürgerinnen und Bürgern,
- Koordination der Gesundheitsförderung zur Aktivierung, Zusammenführung (z. B. in Transparenz- und Planungskonferenzen) und Beratung der Stadtteilakteure, Begleitung des Umsetzungskonzeptes, Hilfe bei der Finanzierung von Projekten und Dokumentation und Überprüfung der Wirksamkeit des Gesundheitsförderungsansatzes,
- Unbürokratische Finanzierung und Umsetzung kleinerer Gesundheitsförderungs- bzw. Präventionsprojekte (z. B. durch Verfügungsfonds),
- Bündelung der Koordination für Gesundheitsförderung mit weiteren Angeboten (z. B. Stadtteilcafé, Beratungsangebote).

Neben der Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz kann auch die Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung bei der Qualifizierung und Qualitätssicherung praxisnahe Unterstützung anbieten:

- Aufbau und Pflege eines quartiersübergreifenden und intersektoral arbeitenden Netzwerks zur Gesundheitsförderung in der integrierten Stadtteilentwicklung (Akteure der Programmgebiete),

- Vermittlung von Kommunikations- und Informationsprozessen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern,
  - Durchführung von quartiersübergreifenden Fortbildungen, Workshops und Veranstaltungen zum Themenfeld Gesundheitsförderung bzw. Qualifizierung von Akteuren.
5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern
- Gesundheitspolitik trägt dann am Wirksamsten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in ressourcenschwächeren Stadtteilen bei, wenn sie gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und Projekte entwickeln und realisieren. Durch diese fachübergreifende Zusammenarbeit erhalten die regulären fachlichen Maßnahmen eine Qualifizierung in Richtung der besonderen Anforderungen in den Fördergebieten, da Synergien erzeugt werden. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Gesundheitsförderung“ dargestellt.
- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Das Thema Gesundheitsförderung ist in den Maßnahmen der beruflichen Bildung und Weiterbildung stärker zu verankern. Anzusprechen sind die Zuwendungsgeber dieser Maßnahmen wie Agentur für Arbeit Hamburg, team.arbeit.hamburg, Behörde für Wirtschaft und Arbeit oder Behörde für Schule und Berufsbildung.
  - Bildung: Schulen und andere Bildungseinrichtungen tragen in der Gesundheitsförderung und Prävention in besonderem Maße in den Fördergebieten Verantwortung für die Vermittlung von Gesundheitskompetenzen. Dabei kommt insbesondere der Ausgestaltung der Ganztagschulen nach gesundheitsförderlichen Kriterien eine große Bedeutung zu.
  - Familienförderung: Insbesondere bei der Unterstützung von Familien mit kleinen Kindern, aber auch mit der Suchtprävention bestehen Schnittstellen.
  - Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Die lokale Wohnungswirtschaft hat Schnittstellen zur Gesundheitsförderung, wenn Problemen der Wohnungslüftung und Schimmelbildung ihre Bestände prägen. Die Vermittlung von Informationen zum richtigen Bewohnen einer Wohnung kann eine Aktion der Gesundheitsförderung sein.
  - Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Ein attraktives und vielfältig gestaltetes Wohnumfeld soll zu Bewegung und sportlicher Aktivität einladen und so direkt auf die Gesundheit der Stadtteilbewohner wirken. Im Wohnumfeld und im öffentlichen Raum sind auch unfallpräventive Aspekte (Sicherheit für ältere Menschen sowie Geh- und Sehbehinderte) zu beachten.
  - Integration: In den Aktivitäten der Integrationsförderung sollte Gesundheit eine besondere Rolle einnehmen. Menschen mit Migrationshintergrund müssen bessere Zugangsmöglichkeiten und Teilhabe an den gesundheitlichen Versorgungsangeboten ermöglicht werden. Dazu gehören insbesondere auch die Gesundheitsbildung und -förderung. Beratungen zur ausgewogenen Ernährung, gerade auch von Kindern, tragen dabei nicht nur zur Gesundheitsbildung bei, sondern sind auch ein guter Ansatz, um beim gemeinsamen Kochen und Essen Begegnungen von Menschen unterschiedlicher Herkunft zu fördern.
  - Kultur im Stadtteil: Kulturelle Aktionen (z. B. durch Straßentheater, Wettbewerbe, Informationsblätter etc.) können die inhaltliche Vermittlung der im Stadtteil anliegenden gesundheitlichen Themen unterstützen.
  - Sicherheit: Die Stärkung gesundheitsbewusster Verhaltensweisen (z. B. die Reduzierung des Alkoholkonsums) kann u. a. gewaltpräventiv wirken. Projekte der Gewaltprävention können mittelbar positive Auswirkungen auf die gesundheitliche Situation potentieller Opfer von Gewalt haben.
  - Sport und Freizeit: Die Aufwertung und Ergänzung von Sportflächen und der Aufbau von Sportangeboten für alle Bevölkerungsgruppen kann sich positiv auf deren Gesundheit auswirken.
- 5.10 Umwelt und Verkehr
1. Problemlagen
- Benachteiligte Stadtteile sind auf Grund ihrer Lage im Stadtgebiet tendenziell höheren Umweltbelastungen als andere Stadtteile ausgesetzt. Dazu gehören in erster Linie die Belastungen aus Luftverschmutzung und Umgebungslärm. Zudem werden Wohnumfeld und öffentliche Räume durch lokale Umweltverschmutzungen im direkten Wohnumfeld und Probleme der Bewohner mit den Mülltrennungs- und Müllsammelsystemen belastet. Der achtlose Umgang mit Abfall in einzelnen Quartieren ist darüber hinaus Ausdruck mangelnder Identifikation mit und Verantwortlichkeit für die direkte Umwelt. Gleichzeitig trägt die „Vermüllung“ zu einem negativen Image der Quartiere bei. Sie ist damit Ausdruck einer geminderten Wertschätzung des Quartiers und verstärkt diese gleichzeitig. In Bezug auf Ressourcenschonung und Klimaschutz ist in vielen Gebieten die Wärmedämmung und energieeffiziente Wärmeversorgung im Gebäudebestand oftmals mangelhaft.
- Benachteiligte Quartiere sind häufig auch im Bereich Verkehr besonderen Belastungen ausgesetzt. Großsiedlungen sind oftmals mit großflächigen Verkehrsanlagen ausgestattet, die aus heutiger Sicht nicht mehr erforderlich sind. Diese schränken die Verkehrssicherheit im Gebiet und die Nutzbarkeit der öffentlichen Räume ein. Breite Straßen weisen wenige Querungsmöglichkeiten auf und durchschneiden als Barrieren die Quartiere. Stark befahrene Hauptverkehrsstraßen beeinträchtigen die Wohnqualität insbesondere der direkt anliegenden Wohngebäude; es kann zu einer quartiersinternen Konzentration sozial benachteiligter Gruppen in diesen wenig attraktiven Wohnungen kommen. Häufig in Stadtrandlage gelegen, ist die Verkehrsanbindung benachteiligter Quartiere, insbesondere die ÖPNV-Anbindung, oftmals verbesserungswürdig. Da jedoch insbesondere sozial benachteiligte Menschen über weniger Möglichkeiten der individuellen Mobilität verfügen, ist ein gut ausgebauter ÖPNV eine zentrale Voraussetzung, um am gesellschaftlichen sowie am beruflichen Leben teilhaben zu können. In den dicht bebauten, innenstadtnahen benachteiligten Quartieren aus der Gründerzeit kann es – anders als in den Großsiedlungen – durch hohen Parkdruck zu „Wildparken“ und dadurch zu einer weiteren Belastung der öffentlichen Räume kommen.
2. Ziele und Aufgaben
- Übergeordnetes Ziel für die Programmgebiete muss es sein, Umweltbelastungen sowie Belastungen durch ruhenden und fließenden Verkehr zu mindern. Gleich-

zeitig muss die externe Anbindung und interne Erschließung der Gebiete insbesondere durch den ÖPNV verbessert werden. Konkret lassen sich folgende Ziele formulieren:

- Verminderung der Umweltverschmutzung,
- Verbesserung der Umweltqualität,
- Qualifizierung von Freiräumen,
- Energetische Modernisierung der Gebäudesubstanz,
- Qualitätssteigerung der gebietsbezogenen verkehrlichen Infrastruktur,
- Erhöhung der Verkehrssicherheit.

### 3. Vorgehensweisen und Handlungsansätze (exemplarisch)

#### Verminderung der lokalen Umweltverschmutzung

Die Verminderung der lokalen Umweltverschmutzung kann durch eine Steigerung des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung auf der einen Seite sowie durch einen höheren Pflegeaufwand und höhere Müllentsorgungstaktungen im Gebiet auf der anderen Seite angegangen werden. Hierdurch wird das Problem der Verschmutzung und Vermüllung der Gebiete mit einer dualen Strategie angegangen, in der die Wertschätzung für die Umwelt und das Wohngebiet geweckt werden und gleichzeitig eine erneute Verschmutzung der öffentlichen Räume durch den sauberen „Grundzustand“ erschwert werden.

#### Verbesserung der Umweltqualitäten

Die Umweltqualität im Gebiet kann dadurch gesteigert werden, dass Freiräume im Gebiet geschaffen werden. Solche Freiräume können Mietergärten, Parks, Kinderbauernhöfe, naturnah aufgelassene Brachflächen oder naturnah gestaltete Gewässer sein. Gleichzeitig kann es angebracht sein, durch eine Neuordnung des ruhenden Verkehrs Freiräume zu schaffen und durch eine Neuordnung des fließenden Verkehrs Umweltbelastungen wie z. B. Lärmemissionen insbesondere in Wohnstraßen zu mindern. Ein Parkraummanagement kann die innerstädtischen Gebiete von zu hohem Parkdruck entlasten. Die Entsiegelung von Flächen sowie die Begrünung von Dächern können die Umweltqualität im Gebiet ebenfalls steigern. Kinderstadteilpläne können genutzt werden, um Freiräume in Hinblick auf ihre Umwelt- und Erlebnisqualitäten für Kinder zu qualifizieren.

#### Verbesserung der Gebäudesubstanz

Die Sanierung von Wohngebäuden sowie von öffentlichen Gebäuden (Schulen, Kindergärten, Gemeinschaftseinrichtungen etc.) unter energetischen Gesichtspunkten ist ein Beitrag zum Klimaschutz. Gleichzeitig helfen eine gute Wärmedämmung und eine energieeffiziente Heiztechnik, die Nebenkosten zu senken und tragen damit dazu bei, dass finanzschwächere Haushalte im Quartier verbleiben können bzw. dass der Betrieb kommunaler Einrichtungen Kosten sparender erfolgen kann.

#### Qualitätssteigerung der verkehrlichen Infrastruktur und Erhöhung der Verkehrssicherheit

Die Anbindung und innere Erschließung der Programmgebiete durch den öffentlichen Nahverkehr kann verbessert werden, indem gebietsbezogene Bedarfe analysiert und gegebenenfalls die Führung von Buslinien oder die Taktung zu bestimmten Tageszeiten den örtlichen Bedarfen angepasst werden. Die Dimensionierung

von Straßenräumen kann in Hinblick auf den tatsächlichen Verkehrsfluss im Gebiet angepasst, wenn möglich verringert werden. Insbesondere können Barrieren, wie z. B. Verkehrsstraßen, durch Querungsmöglichkeiten bis hin zum Rückbau abgebaut werden, wenn die verkehrlichen Verhältnisse dieses zulassen. Die Verkehrssicherheit, besonders von Kindern, kann durch Querungsmöglichkeiten und Verkehrsberuhigung an neuralgischen Punkten verbessert werden. Aber auch organisatorische Maßnahmen, wie z. B. die Organisation eines individuellen Einkaufsverkehrs, insbesondere für ältere Menschen können die infrastrukturelle Situation im Gebiet verbessern.

### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, insbesondere dem Amt für Verkehr und Straßenwesen obliegen die übergeordneten stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Verkehr und Straßenwesen. Dem Amt für Umweltschutz obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Umweltschutz. Auf lokaler Ebene sind für die Planungen die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig.

Im Handlungsfeld „Umwelt und Verkehr“ fallen innerhalb der behördlichen und bezirklichen Aufgaben folgende Instrumente und Methoden des Verwaltungshandelns für die Programmgebiete der integrierten Stadtteilentwicklung besonders ins Gewicht:

- Die Prüfung der Auslastung und des Zustandes der Hauptverkehrsstraßen sowie weiterer Straßen und hieraus abgeleitet gegebenenfalls Neu-, Um-, Ausbau- und Instandsetzungsmaßnahmen der Straßen ist regelhafte Aufgabe der BSU sowie der Bezirksämter. Hierbei sind die besonderen städtebaulichen Situationen in Großwohnsiedlungen sowie in verdichteten innerstädtischen Gebieten besonders zu berücksichtigen, um für Lösungen zur Verbesserung der Lebensqualität in den Programmgebieten beizutragen. Dazu gehört ebenfalls die Minderung des Umgebungslärms. Handlungsbedarfe für Maßnahmen zur gebietsbezogenen Lärmreduzierung werden in den Lärmaktionsplänen unter Mitwirkung der Öffentlichkeit festgeschrieben und können im Rahmen der Gebietsentwicklung umgesetzt werden.
- Die Verbesserung der Energieeffizienz öffentlicher Gebäude rückt in den Programmgebieten ganz besonders dann in den Vordergrund, wenn durch Senkung des Heizwärmebedarfs und der Betriebskosten die Nutzbarkeit der Einrichtungen für soziale Träger und Initiativen erleichtert wird. Auch die Verbesserung des sommerlichen Hitzeschutzes durch Modernisierungen trägt zur Aufwertung der Wohnqualität im Stadtteil bei.
- Der Betrieb, die Unterhaltung, Instandsetzung und Erneuerung der öffentlichen Beleuchtung in den Programmgebieten berücksichtigt die lokalen Anforderungen in Hinblick auf die Dichte und Positionierung von Beleuchtungen sowie einen gegebenenfalls erhöhten Aufwand an Instandsetzung unter dem Aspekt der Herstellung öffentlicher Sicherheit.
- Die Koordinierung des öffentlichen Personennahverkehrs mit den Hamburger Verkehrsbetrieben bindet die besonderen Mobilitätsanforderungen in den Programmgebieten ein.



- Bei der Koordinierung der Abfallentsorgung werden besondere Problemstrukturen in den Programmgebieten berücksichtigt.
- Der in den Programmgebieten oft erhöhte Pflegeaufwand der öffentlichen Verkehrsflächen und Freiräume wird in den Planungen auf Bezirksebene berücksichtigt.

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Umwelt- und Verkehrspolitik tragen dann am Wirksamsten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Stadtteilen bei, wenn sie gemeinsam mit anderen Ressorts und den lokalen Akteuren abgestimmte Maßnahmen und Projekte entwickeln und realisieren. Durch diese fachübergreifende Zusammenarbeit erhalten die regulären fachlichen Maßnahmen eine Qualifizierung in Richtung der besonderen Anforderungen in den Fördergebieten, da Synergien erzeugt und sich widersprechende Planungsansätze vermieden werden.

Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Umwelt und Verkehr“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Bauliche und gestalterische Maßnahmen im Rahmen des Handlungsfelds wie die Renaturierung eines Bachlaufs oder einer Brachfläche stellen ein Aktionsfeld für Beschäftigungsmaßnahmen oder ein arbeitsmarktpolitische Projekte dar, wenn diese zusätzlich und im öffentlichen Interesse sind.
- Lokale Ökonomie: Durch Strukturierung der lokalen Verkehrsströme (Wegekonzepte etc.) sowie die verkehrliche Anbindung des Gebiets an die Gesamtstadt können wirtschaftliche Effekte für lokalen Gewerbetreibenden und Einzelhändler entstehen. Beispielsweise sind bei der Umgestaltung einer Einkaufsstraße die lokal ausgerichtete Wirtschaftsförderung sowie die örtlichen Gewerbetreibenden als Kooperationspartner zu gewinnen. Wenn die Nahversorgung im Gebiet nicht ausreichend ist, gewinnt das Thema des öffentlichen Nahverkehrs an Bedeutung. Die Erreichbarkeit von Einkaufsmöglichkeiten muss auch für weniger mobile Bevölkerungskreise, die nicht über ein eigenes Auto verfügen, gewährleistet sein.
- Familienförderung und Bildung: Vor allem im praktischen Umgang mit Pflanzen und Tieren können Selbstvertrauen und Verantwortungsbewusstsein insbesondere von Kindern und Jugendlichen gestärkt werden. Das Erlernen des sparsamen Umgangs mit Wasser und Energie gehört als Bestandteil der Ressourcenschonung ebenfalls zur Erhöhung des Umweltbewusstseins im Rahmen einer programmgebietenübergreifenden Umweltbildung.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Die Wohnungswirtschaft profitiert von einer Verbesserung der Umweltqualität in Form von Lärmschutz und Emissionsminderung sowie einer optimierten Verkehrsanbindung, insbesondere durch den ÖPNV.
- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Die Verbesserung der Umweltqualität im Gebiet kann zur Qualifizierung des öffentlichen Raumes und des Wohnumfeldes beitragen und im Rahmen eines integrierten Konzeptes erfolgen. Insbesondere bei der Realisierung von Verkehrskonzepten, die überörtliche Ver-

kehrsströme und Durchgangsverkehre aus den Quartieren heraushalten sollen, sind intensive Abstimmungen und Koordinierung mit den fachlich zuständigen Stellen, Wohnungsunternehmen und lokalen Gewerbetreibenden besonders wirksam. Umgestaltungen des Straßenraums, Neuordnungen des ruhenden Verkehrs oder angepasste Parkraumkonzepte können Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung und Belebung des öffentlichen Raums deutlich stärken – und sind für sie häufig eine notwendig Voraussetzung.

- Kultur im Stadtteil: Stadträume entwickeln sich im Spannungsfeld von Naturraum und gebauter bzw. gestalteter Umwelt. Auf dieses Spannungsverhältnis bezieht sich künstlerisch kulturelle Praxis und schafft neue Erlebnisqualitäten und Handlungsdimensionen für die Menschen im Stadtteil.
- Gesundheitsförderung: Die Minderung von Umweltbelastungen und die Steigerung der Umweltqualität sind die Grundlagen eines gesunden Wohn- und Lebensraumes.

#### 5.11 Sicherheit, Kriminal- und Gewaltprävention

##### 1. Problemlage

Je nach Bautypologie weisen benachteiligte Stadtquartiere unterschiedliche Problemlagen in der Sicherheitswahrnehmung auf. Insbesondere Großwohnsiedlungen sind häufig geprägt von der Anonymität ihrer Siedlungsstrukturen und Gebäudeformen. Hinzu kommen Instandhaltungsstaus an den Wohngebäuden, Leerstände in Wohnungen und Ladenzeilen sowie schlecht gepflegte und nutzbare Grün- und Freiflächen. Die Monostruktur bestimmter Großwohnsiedlungen aber teilweise auch von Siedlungen der 50/60iger Jahre bringt es mit sich, dass zu vielen Zeiten öffentliche Räume und Straßen kaum belebt sind. Größe und Struktur der Wohnungsbestände und teilweise hohe Fluktuationsraten erschweren die Bildung von stabilen Nachbarschaften. In innerstädtischen benachteiligten Quartieren zeigen sich bauliche Mängel an der schlecht erhaltenen Gebäudesubstanz, vor allem aber auch in zu wenigen und oft mangelhaft gestalteten Frei- und Grünflächen. Die hohe Nutzungsdichte, gekoppelt mit fehlenden Verantwortlichkeiten der Bewohner zieht Verschmutzungen, Vandalismus und eine Verwahrlosung der öffentlichen Räume nach sich.

Die Konzentration benachteiligter Bevölkerungsgruppen und die ethnische Heterogenität in benachteiligten Stadtquartieren begünstigt darüber hinaus die Entstehung sozialer Konflikte, denn sie erschwert häufig die Entstehung guter nachbarschaftlicher Beziehungen und mit diesen die Basis für soziale Kontrolle im unmittelbaren Wohnumfeld. Wenn sich die Zeichen von Verwahrlosung, Vandalismus und Zerstörung im Wohnumfeld, im öffentlichen Raum oder an den Wohngebäuden mehren, steigt das Unsicherheitsempfinden der Bewohner, gleichzeitig sinkt die Hemmschwelle gegenüber weiteren Zerstörungen (sog. „Broken-Window-Effekt“). Verunsicherte Bewohnerinnen und Bewohner ziehen sich stärker ins Private zurück und meiden die aus ihrer Sicht eingeschränkt nutzbaren öffentlichen Räume („Angsträume“). Damit nimmt die soziale Kontrolle dieser Räume ab und sozial auffällige Gruppen können sich die Orte leicht aneignen, was sich wiederum negativ auf das Image und das Wohngefühl in

einer Siedlung bzw. einem Stadtteil auswirkt und den Wegzug stabiler Bevölkerungsgruppen begünstigt.

## 2. Ziele und Aufgaben

Durch eine stärkere Berücksichtigung kriminalpräventiver Aspekte bei der integrativen Stadtteilentwicklung soll die Unsicherheitswahrnehmung in benachteiligten Gebieten abgebaut werden. Konkret lassen sich folgende Ziele formulieren:

- Umgestaltung von Unsicherheit vermittelnden Räumen
- Verbesserung der Beleuchtung des Stadtteils
- Stärkung der sozialen Kommunikation und Kontrolle
- Aktivierung der Haushalte für Maßnahmen der Kriminalprävention
- Beratung der Haushalte für mehr Sicherheit beim Wohnen
- Ausweitung der sozialen Arbeit mit gefährdeten Gruppen
- Prävention und Reduktion häuslicher und sexueller Gewalt

## 3. Vorgehensweisen und Handlungsansätze (exemplarisch)

Um Gefährdungswahrnehmung zu reduzieren und das Sicherheitsgefühl zu verbessern, bedarf es der kontinuierlichen Verbesserung der Lebensqualität in den Stadtteilen. Auf vier Ebenen kann strategisch an der Verbesserung der Situation in benachteiligten Gebieten gearbeitet werden:

### Städtebauliche Lösungen zur Kriminalprävention

Maßnahmen am Gebäude, im Wohnumfeld und im öffentlichen Raum müssen in stärkerem Maße Sicherheitsgesichtspunkte in städtebaulicher, architektonischer und baulich-technischer Hinsicht berücksichtigen. Generell gilt es vor allem die Übersichtlichkeit, eindeutige Zugänge und Nutzungszuweisungen zu erreichen. Hierzu können baulich-räumliche Maßnahmen eingesetzt werden wie:

- bauliche Gestaltung, Um- und Instandhaltung der Wohngebäude und ihrer Außenanlagen nach Sicherheitsgesichtspunkten durch die Verwendung von zertifizierten einbruchhemmenden Bauteilen bei Neubauten, die Gestaltung gut einsehbarer Eingangsbereiche, dem Angebot von Concierge-Lösungen bis hin zu einem gepflegten Erscheinungsbild der Wohngebäude,
- Schaffung von halbprivaten und privaten Freiflächen im Gebiet, z.B. Zonierung der Außenbereiche der Wohngebäude, Anlage von Mietergärten
- Gestaltung von öffentlichen Freiräumen: Schaffung von Transparenz und Übersichtlichkeit sowie Aufenthaltsqualität und Verweilmöglichkeiten, Beseitigung von Barrieren und Sicht einschränkender Vegetation etc.

### Ordnungspartnerschaften auf lokaler Ebene

Wenn lokale Gefährdungslagen festgestellt werden können sich Aufgaben- und Entscheidungsträger der kommunalen Ebene zu „Ordnungspartnerschaften“ zusammenschließen, um eine um Verbesserung der Sicherheit und der Stärkung des Sicherheitsgefühls bei Brennpunkten der Straßensicherheit, „Angsträumen“, Vandalismus und sonstigen Verwahrlosungserscheinungen

sowie durch das Verhalten von Problemgruppen (exzessiver Alkoholkonsum etc.) zu erreichen. Ordnungspartnerschaften arbeiten mit situativ wirkenden Präventions- und Repressionsmaßnahmen, die konkret auf die von Bürgerinnen und Bürgern als bedrohlich empfundenen „Vorboten“ der Kriminalität wirken. Sie sind keine selbständigen Institutionen, sondern ein Netzwerk von Aufgaben- und Entscheidungsträgern, um Projekte zur Verbesserung der objektiven Sicherheit und des subjektiven Sicherheitsgefühls unmittelbar zu vereinbaren (vgl. Kapitel 6; Beteiligung, Aktivierung, Lokale Netzwerke). Hierzu gehören die bezirklichen Fachkommissionen zur Bekämpfung der Jugendkriminalität, Stadtteilkonferenzen und andere bezirkliche Gremien sowie die bezirklichen Jugendämter und die Fachämter für Sozialraummanagement. Die Leitstelle „Handeln gegen Jugendgewalt“ hat aktuell im Auftrag der Amtsleitungen eine Bestandsaufnahme dieser bezirklichen und regionalen Gremien erarbeitet.

### Sicherheitskonferenzen

Sicherheitskonferenzen sind kriminalpräventive Beteiligungsgremien, die darauf zielen, mit sachkundigen und engagierten Bürgern und Vereinen durch eine Stärkung der sozialen Normen die öffentliche Ordnung zu sichern und eine kriminalpräventive Wirkung zu erzielen. Ordnungspartnerschaften sollten bei lokalen Problemlagen durch Sicherheitskonferenzen ergänzt werden. Sie können als dauerhaft eingerichtete Beteiligungsgremien mit Lenkungscharakter oder als Projektgruppen zur Lösung eines konkreten Kriminalitäts- bzw. Ordnungsproblems tätig sein. Das Engagement der Bewohner sollte in ein lokales Netzwerk zur Stärkung der Sicherheit im Gebiet eingebunden sein. Die Tätigkeit der Sicherheitskonferenzen ist nicht nur auf kurzfristige Erfolge, auf die Beseitigung von Symptomen, ausgerichtet, sondern auch auf das Einwirken auf Kriminalitätsursachen, die oft in mangelnder Integration von Menschen in die Gesellschaft und durch Bildungs- und Ausbildungsdefizite sowie Arbeitslosigkeit verursachter Perspektivlosigkeit begründet liegen.

### Soziale Arbeit mit gefährdeten Gruppen

Die Schaffung von speziellen Angeboten (z.B. Anti-Gewalt-Trainings“) für sozial problematischen Gruppen ist nach wie vor eine der zentralen Maßnahmen, um auf diese Gruppen zu einzuwirken und damit der Kriminalität in benachteiligten Quartieren vorzubeugen. Aus der Arbeit kriminalpräventiver Gremien können Vorschläge und Konzepte für passgenaue Angebote entwickelt werden. Die Einbindung kriminalpräventiver Gremien bei der Durchführung von Maßnahmen mit problematischen Gruppen stärkt deren Verankerung im Stadtteil und kann so die Entwicklung einer lokalen sozialen Kontrolle („Kultur des Hinschauens“) unterstützen.

## 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Inneres, insbesondere der Polizei obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Sicherheit. Wird der Städtebau in Hinblick auf Kriminalprävention und Sicherheitsempfinden qualifiziert, hat auch die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt mit dem Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung eine tragende Rolle. Auf lokaler Ebene sind für die Planungen die Bezirksämter mit ihren jeweiligen Dezernaten zuständig. Im Handlungsfeld „Sicherheit“ fallen innerhalb der kommunalen Aufgaben folgende

Instrumente und Methoden des Verwaltungshandelns für die Programmgebiete der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ besonders ins Gewicht:

- Polizeiliche Kriminalprävention und Kriminalaufklärung.
- Verstärkte Präsenz aller Sicherheits- und Ordnungsbehörden durch vermehrte Fußstreifen, flexible Dienstzeitregelung etc.
- Vermeidung von Verdrängung und Rückzugseffekten durch Alternativangebote und soziale Hilfen
- Einrichtung von Ordnungspartnerschaften mit den relevanten Akteuren wie: Bezirksamt / BOD / Sozialdezernat / Jugendämter, Innenbehörde / Polizei, Sozialbehörde, Verkehrsbetriebe, Wohnungsbauunternehmen, Einzelhandel um die Kooperation zentralen öffentlichen und privaten Akteure zu verbessern.
- Schaffung von kriminalpräventive Beteiligungsgremien (Sicherheitskonferenzen) als Netzwerkknoten zur Einbindung von Schulen, Kirchen und Wohlfahrtsverbänden, Vereinen, Trägern der Sozial- und Jugendhilfe, Gebietsentwicklern und lokalen Akteure.
- Gemeinsame Sonderaktionen von Trägern der Ordnungspartnerschaft und Beteiligten der Sicherheitskonferenzen zu bestimmten Anlässen (z. B. Straßenfeste)
- Durchsetzung der bestehenden Gesetze (HWG, SOG) auf der Basis einer einheitlichen Einschreitschwelle.
- Umsetzung von kriminalpräventiven Ansätzen im Städtebau, soweit in den Programmgebieten beispielsweise städtebauliche Neustrukturierungen oder Umgestaltungen öffentlicher Räume stattfinden.
- Entwicklung von zielgruppenspezifischen Angeboten für besonders problematische Gruppen.
- Entwicklung und Optimierung von Maßnahmen zur Reduzierung der Gewalt unter jungen Menschen nach Handlungskonzept „Handeln gegen Jugendgewalt“ (Drucksache 18/7296)

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Das Handlungsfeld „Sicherheit“ ist in einem erweiterten gebietsbezogenen Ansatz kaum isoliert von anderen Handlungsfeldern zu betrachten. Kriminalprävention konzentriert sich heute vielfach darauf, die „Tatgelegenheiten“ von vorne herein zu reduzieren. Hierdurch gewinnt der Bezug zur lokalen Ebene an Bedeutung. Auf Stadtebene müssen die Bewohner und lokale Institutionen gemeinsam mit der Polizei und den betreffenden Ressorts auf kommunaler Ebene Strategien und Maßnahmen entwickeln, um für mehr Sicherheit und ein besseres Sicherheitsempfinden im Gebiet zu sorgen. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Sicherheit“ dargestellt.

- Lokale Ökonomie: Sicherheitskonzepte für den öffentlichen Raum sind zugleich auch Sicherheitskonzepte für die angrenzenden Unternehmen. Sicherheitskonferenzen und andere Formen des Austausches über Stadteilkultur und soziale Sicherheit sind auch für Wirtschaftsunternehmen attraktiv und werden von ihnen genutzt. Zudem wird durch die lokale Infrastruktur der öffentliche Raum belebt und damit die Sicherheit im Gebiet erhöht.

- Bildung, Integration, Sport und Freizeit: Die Handlungsfelder „Bildung“, „Sport und Freizeit“ sowie „Integration“ haben starke Bezüge zur Sicherheit im Stadtteil, da hier Grundvoraussetzungen für die soziale Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen und für das nachbarschaftliche Zusammenleben im Stadtteil gelegt werden. Insbesondere die lokale Jugendarbeit und die Schulen können in Abstimmung mit anderen Ressorts und Akteuren ihr Wissen einbringen.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Die Verbesserung des Sicherheitsempfindens und die Minderung von Vandalismus wirken sich positiv auf die Wohnqualität und damit auf die Vermietbarkeit von Wohnobjekten aus.
- Wohnumfeld & öffentlicher Raum: Die Gestaltung des öffentlichen Raums nach Sicherheitsgesichtspunkten wirkt sich positiv auf deren Aufenthaltsqualität und Nutzbarkeit aus.
- Gesundheitsförderung: Suchtprävention hat sowohl gesundheitsfördernde als auch sicherheits- und gewaltpräventive Wirkung. Eine enge Zusammenarbeit mit der Amtsleiterrunde „Drogenfreie Kindheit und Jugend“ ist vorzusehen.
- Umwelt und Verkehr: Das Handlungsfeld „Umwelt und Verkehr“ spielt insbesondere für die Sicherung der Schulwege, aber auch in Bezug auf Beleuchtungskonzepte und übersichtlich gestaltete Straßenräume eine wichtige Rolle für die Sicherheit im Stadtteil.

#### 5.12 Sport und Freizeit

##### 1. Problemlagen

Heute leiden überproportional viele Kinder und Jugendliche, vor allem in benachteiligten Stadtteilen, unter gesundheitlichen Problemen wie motorischen Störungen und Übergewicht oder weisen Verhaltensauffälligkeiten wie Aggressivität oder Konzentrationschwierigkeiten auf. In vielen Familien fehlen Kenntnisse und das Verständnis für die Bedeutung von Bewegung, Spiel und Sport für die kindliche Entwicklung sowie für die Entwicklung und Erhaltung der Gesundheit der Erwachsenen. Aus diesen und aus materiellen Gründen wird die sportliche Entwicklung von Kindern häufig nicht ausreichend unterstützt bzw. sind die Erwachsenen selbst zu wenig sportlich aktiv. Zu den eingeschränkten Handlungsspielräumen der Bevölkerung kommt hinzu, dass Einrichtungen und Anlagen für Spiel und Sport sowie andere Freizeitbetätigungen in benachteiligten Stadtteilen oft nicht im ausreichenden Maße vorhanden sind oder durch hohe Beanspruchung Verschleißerscheinungen aufweisen. Die Instandhaltung öffentlich zugänglicher Sportanlagen erfolgte teilweise nicht auf einem technisch und funktional befriedigenden Niveau und reduzierte deren Attraktivität.

Durch den in den letzten Jahren beobachteten Wandel im Freizeitverhalten haben sich zudem die Bedürfnisse nach Sport- und Freizeitangeboten in sozial bedingten Differenzierungen quantitativ und qualitativ spürbar verändert.

##### 2. Ziele und Aufgaben

Sportliche Aktivitäten und insbesondere der Vereinssport können in benachteiligten Stadtteilen eine wichtige Rolle für soziale Integration, lokale Identifikation und die Förderung der Gesundheit spielen. Daher soll

das Sport- und Freizeitangebot als Teil der Gebietsentwicklung ausgebaut und die Zugänglichkeit für die unterschiedlichen Zielgruppen erleichtert werden. Den heterogenen Bewohnergruppen sollen attraktive und bezahlbare Sport- und Freizeitangebote zur Verfügung gestellt werden, die zu einer aktiven und bewegungsorientierten Freizeitgestaltung animieren, das individuelle Selbstbewusstsein stärken und die soziale und ethnische Integration der Stadtteilbewohner unterstützen.

Die für den Sport zuständige Fachbehörde hat eine Sportentwicklungsplanung, die auf einer Analyse des Sportverhaltens- und der Sportbedürfnisse der Bevölkerung Hamburgs basiert beauftragt, auf deren Grundlage passgenaue und zukunftsweisende Bewegungs- und Sportangebote geschaffen werden sollen.

Angesichts vorhandener gesundheitlicher Problemlagen soll in Kooperation mit verschiedenen Institutionen und Akteuren der Gesundheitssport gestärkt werden, um die nachgewiesenen gesundheitlichen Effekte von Bewegung im Sinne der Prävention zu unterstützen. Weitere konkrete Ziele sind:

- die proaktive Einbindung der Sportvereine in die Prozesse der Stadtteilentwicklung
- die Bewegungsförderung für Kinder als Grundlage für eine gesunde Entwicklung
- die Entwicklung und Sanierung von Sportstätten und Bewegungsflächen im Dialog mit dem Gebietsmanagement
- die Verknüpfung der Sportentwicklung mit der Freiraumplanung, um in den Quartieren öffentliche urbane Bewegungsräume zu schaffen (Bewegungsparks)
- die Unterstützung entsprechender lokaler selbstorganisierter Initiativen und
- die Integration verschiedener Altersgruppen, sozialer Schichten und unterschiedlicher Nationalitäten durch sportliche Aktivitäten
- Schaffung von Sportangeboten, die den spezifischen Bedarfen einer älter werdenden Bevölkerung gerecht werden

### 3. Vorgehensweisen und Handlungsansätze (exemplarisch)

Kooperationen und Vereinbarungen mit Organisationen des Sports

Im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung werden Projekten und Maßnahmen zur Förderung von Bewegung und Sport in Kooperation mit dem Hamburger Sportbund, der Hamburger Sportjugend, einzelnen Sportvereinen und bestehenden Initiativen gestaltet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Vernetzung von Kitas, Schulen und anderen Einrichtungen im Quartier.

Fachliche Begleitung von Projekten

Projekte in verschiedenen benachteiligten Stadtteilen Hamburgs werden sportfachlich beraten und begleitet. Hierbei wird mit unterschiedlichen Fachbehörden und Akteuren vor Ort zusammengearbeitet. Im Bildungsbereich wird die Behörde für Schule und Berufsbildung insbesondere mit den Vereinbarungen zur Kooperation von Schule und Verein in den unterschiedlichen Ausprägungen und der Ausgestaltung von Schulen mit sportlichen Prädikaten einbezogen. Aber auch Themen wie Fitness-Parcours, Mehrgenerationen- und Bewe-

gungsspielplätze in der Stadt werden durch fachliche Inputs begleitet.

Kooperation bei Bauprojekten

Die Behörde für Kultur, Sport und Medien arbeitet insbesondere mit dem Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung und der Behörde für Schule und Berufsbildung im Rahmen von Bauprojekten gemeinsam an der Entwicklung der Sportinfrastruktur. Clubhäuser, Sporthallen, Umkleieräume und Sportflächen werden in den Programmgebieten bedarfsgerecht aus- bzw. aufgebaut. Im öffentlichen Raum, auf großen Grünflächen und in Parks können Bewegungsangebote in enger Kooperation mit den Kindern und Jugendlichen und auch mit älteren Stadtteilbewohnern geplant und zusammen aufgebaut werden.

Teilnahme an Sportereignissen

Die Teilnahme an Sportereignissen wie den Cycloclassics oder Stadtläufen kann im Rahmen der Stadtteilentwicklung für gebietsbezogene Teams gesponsort werden. Das gemeinsame zielgerichtete Training kann das lokale Gemeinschaftsgefühl, das individuellen Selbstbewusstsein und die Identifikation mit dem Stadtteil fördern. Zudem kann die öffentliche Teilnahme zu einer positiveren Außenwahrnehmung des Stadtteils beitragen.

### 4. Instrumente und methodisches Vorgehen der Fachpolitik

Der Behörde für Kultur, Sport und Medien, insbesondere dem Sportamt, obliegen die stadtweit wirksamen Aufgaben im Bereich Sport. Daneben tragen die Behörde für Schule und Berufsbildung im schulischen Bereich und die Bezirksämter auf lokaler Ebene zur Entwicklung und Förderung des Sports im Stadtteil bei. Im Handlungsfeld „Sport im Stadtteil“ fallen innerhalb der behördlichen und bezirklichen Aufgaben folgende Instrumente und Methoden des Verwaltungshandelns für die Programmgebiete der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ besonders ins Gewicht:

- Für den „Sport vor Ort“ ist die Bereitstellung von Sportinfrastruktur von besonderer Bedeutung. Diese umschließt sowohl die genormten Sportstätten als auch Möglichkeiten für informelles Sporttreiben und spezielle Sportstätten wie z. B. Kletteranlagen. Mit der Sanierungsoffensive verbessert der Senat nachhaltig den Zustand der öffentlichen Sportplätze in den Bezirken. Mit den Mitteln des Sportfördervertrags fördert die BKSM gezielt Sportangebote zum Ausgleich sozialer Benachteiligung. Zudem bilden Kooperationsprojekte in Fördergebieten, in denen Vereine eine besonders wichtige sozialintegrative Aufgabe übernehmen, einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Sportinfrastruktur im Quartier. Weitere wichtige Partner sind private Sportanbieter wie Fitnessstudios oder Sportanlagenbetreiber sowie öffentliche Unternehmen wie bspw. Bäderland.
- Die Sportentwicklungsplanung soll auf differenzierte lokale Anforderungen mit kooperativen Planungsmethoden reagieren. Unter Beteiligung der Bevölkerung und lokaler Akteure sollen zielgruppenspezifische und niedrigschwellige Angebote geschaffen werden, die auch bewegungsarme Menschen behutsam, gezielt und dauerhaft an sportliche Aktivitäten heranzuführen.
- Zusätzlich zu den sportartenorientierten Sportstätten werden Bewegungsräume geschaffen, die den spezifischen Anforderungen der kindlichen Bewegungsent-

wicklung gerecht werden, für ältere Menschen geeignet sind und für den zunehmenden Freizeit- und Gesundheitssport optimale Bedingungen schaffen.

- Immer mehr Bürgerinnen und Bürger nutzen auch sportstättenunabhängig ihr unmittelbares Wohnumfeld und die öffentlich zugänglichen Orte der Stadt wie Parks, grüne Wegeverbindungen und die der Gewässerufer für sportliche Aktivitäten. Die Schaffung von urbanen Bewegungsräumen wird in den nächsten Jahren ein weiterer Schwerpunkt der Hamburger Sportentwicklung sein. Hierzu zählen Lauf- und Rollstrecken, Fitnessparcours, Plätze für Teamspiele für Jedermann und wohnortnahe Spielgelegenheiten..

#### 5. Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern

Die Sportentwicklung als Teil der Gebietsentwicklung ist besonders dann erfolgreich, wenn sie gemeinsam mit Maßnahmen und Projekten anderer Ressorts und lokaler Akteure abgestimmt und realisiert wird. Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit erzielen die regulären fachlichen Maßnahmen eine größere Reichweite, werden Synergien mit anderen Handlungsfeldern erzeugt und sich widersprechende Planungsansätze vermieden. Entsprechend wirkungsvoller sind die fachlichen Lösungen gerade im Hinblick auf die besonderen Probleme in den Programmgebieten. Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld der „Integrierten Stadtteilentwicklung“ exemplarisch Schnittstellen mit dem Handlungsfeld „Sport und Freizeit“ dargestellt.

- Beschäftigung, Qualifizierung, Ausbildung: Sportvereine und andere Initiativen können Träger von Qualifizierungsmaßnahmen sein und/oder Ausbildungsplätze schaffen. Maßnahmen zur Qualifizierung und Beschäftigungsförderung können die Umgestaltung von Sport- und Freizeitflächen ebenso zum Gegenstand haben wie die Betreuung und Anleitung besonderer Sportgruppen.
- Lokale Ökonomie: Neue Sportarten lösen oft eine spezifische Nachfrage aus, für die spezialisierte gewerbliche Angebote entwickelt werden können. Bei der Förderung der lokalen Ökonomie können solche gewerblichen Angebote gegebenenfalls gezielt unterstützt werden, um die lokale Angebotsstruktur zu erweitern bzw. zu qualifizieren.
- Bildung: Die Bewegungs- und Sporterziehung von Kindern und Jugendlichen in Kitas und Schulen bieten Anknüpfungspunkte für die lokale Entwicklung der Sport- und Freizeitangebote. Zugleich nehmen Kitas und Schulen die Möglichkeiten des Stadtteils in ihre Bildungs- und Erziehungsarbeit auf.
- Familienförderung: Sport- und Freizeitangebote tragen zum Erlernen wichtiger sozialer und gesellschaftlicher Fähigkeiten bei. Jugendliche erhalten durch die Einbindung in Sportvereine eine größere emotionale und soziale Stabilität. Attraktive Angebote für Kinder und Jugendliche aktivieren die Elterngeneration sich ehrenamtlich zu engagieren oder selbst sportlich aktiv zu werden.
- Lokaler Wohnungsmarkt & Wohnungswirtschaft: Eine attraktive Sport- und Freizeitinfrastruktur liegt im Interesse der Wohnungswirtschaft, da sie die Mieterzufriedenheit und die Attraktivität des Wohnstandortes erhöhen können.
- Öffentlicher Raum: Die Einrichtung von Spiel- und Sportflächen bzw. ihre Aufwertung kann, insbeson-

dere in Kooperation mit örtlichen Akteuren (z. B. Sportvereinen), zur Verbesserung des Erscheinungsbildes und der Nutzung öffentlicher Räume beitragen.

- Integration: Sportliche Aktivitäten können eine wichtige integrative Funktion übernehmen, wenn die vorhandenen Sportangebote für Menschen mit Migrationshintergrund attraktiver gestaltet und ihre Zugänglichkeit für diese Bevölkerungsgruppen erhöht werden können. Bei der Entwicklung von Sportangeboten im benachteiligten Quartieren muss den spezifischen Bedürfnissen unterschiedlicher Nutzergruppe hinsichtlich Alter, Geschlecht und kultureller Herkunft Rechnung getragen werden. Im nachbarschaftlichen Kontext organisierte Sportveranstaltungen können die Identität und das interkulturelle Verständnis fördern.
- Kultur im Stadtteil: Sport ist ein wesentlicher Träger von kulturellen und gesellschaftlichen Aktivitäten in benachteiligten Stadtteilen. Sportvereine fördern niedrigschwellige Kulturangebote häufig finanziell und materiell. Die Vernetzung beider Handlungsfelder kann ein Schlüssel zur Stärkung der lokalen Kultur und der lokalen Identität sein.
- Gesundheitsförderung: Mit der Gestaltung der lokalen Sportangebote besteht ein direkte Wechselwirkung mit der Gesundheitsförderung im Stadtteil. Angesichts der individuellen Verhaltensweisen und Einstellungen zu Bewegung und Gesundheit bei den gewandelten Arbeits-, Lebens- und Umweltbedingungen spielt die Bewegungsförderung für alle Altersgruppen eine zentrale Rolle bei Erhalt und Förderung der Gesundheit.
- Umwelt und Verkehr: Spiel- und Bewegungsflächen können naturnah und unter Berücksichtigung von Aspekten des Umweltschutzes gestaltet werden. Auch Sportstätten können Ziel energetischer Sanierungsmaßnahmen sein. Die Verbesserung der Radverkehrsinfrastruktur (Wege und Abstellanlagen) zu und an Sportstätten kann verbessert werden.
- Sicherheit: Sportliche Aktivitäten können dazu beitragen, Aggressionen und motorischen Bewegungsdrang gesteuert abzubauen, körperliche Fähigkeiten positiv einzusetzen und das Akzeptieren vorhandener Regeln zu erlernen. Sportvereine und Teamsport binden Kinder und Jugendliche in eine Normen- und Wertegemeinschaft ein, die stabilisierenden Einfluss ausübt und zu einer positiven Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen beitragen kann. Sport kann so eine gewaltpräventive Wirkung insbesondere in der Gruppe der Kinder und Jugendlichen entfalten. Allerdings ist Sport auch anfällig für verschiedene Formen der Gewalt, die zunehmend auf Sportplätzen und am Rande von Sportveranstaltungen in Erscheinung treten. Vor diesem Hintergrund bedarf es der gemeinsamen Anstrengungen aller Beteiligten, um vielfältige Handlungsformen gegen Gewalt und Aggression für Fairness, Disziplin und Teamgeist im Sport zu entwickeln.

#### 6. Beteiligung, Aktivierung, Lokale Partnerschaften

Neben der gebietsbezogenen und problemorientierten Zusammenführung der unterschiedlichen fachlichen Handlungsfelder sind die Beteiligung, Aktivierung und Vernetzung der Öffentlichkeit, der Bürgerinnen und Bürger sowie der unterschiedlichen Akteure im Stadtteil das

zentrale Prinzip der integrierten Stadtteilentwicklung. Durch die Förderung und den Aufbau neuer Kooperationen und Netzwerke sollen die Barrieren zwischen den Akteuren aus den unterschiedlichen Teilbereichen wie Verwaltung, soziale Einrichtungen und Wohlfahrtspflege, gesellschaftliche Selbstorganisation (Vereine, Initiativen, Selbsthilfe) und Wirtschaft überwunden werden. Hierdurch sollen nicht nur Reibungsverluste und Konkurrenzen zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen abgebaut, sondern vor allem die lokalen Handlungskapazitäten und gemeinsamen Problemlösungsfähigkeiten im Stadtteil mit dem Ziel erhöht werden, zu bedarfsgerechten und innovativen Lösungen für die lokalen Probleme zu kommen und die Grundlagen für eine selbst tragende Entwicklung zu schaffen. Durch Beteiligung und Aktivierung sollen die Mitverantwortung und Eigeninitiative der Menschen geweckt, ihr Selbstvertrauen und ihre Selbsthilfekompetenz gestärkt, sie zur Artikulation ihrer Interessen befähigt, als „Koproduzenten“ der Gebietsentwicklung gewonnen und ihnen der Zugang zu den Ressourcen für eine selbstbestimmte Lebensführung ermöglicht werden, um eine „Kultur der Selbstbestimmung“ entstehen zu lassen.

Bürgerbeteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation bedürfen in benachteiligten Stadtteilen der gezielten Förderung und Unterstützung. Diese kann (und sollte) zwar im Laufe des Entwicklungsprozesses schrittweise möglichst von Akteuren aus dem Stadtteil selber übernommen werden, die über eigene Potenziale verfügen. Dennoch ist sie während der gesamten Gebietsentwicklung eine der Hauptaufgaben des Gebietsmanagements und der Verwaltung insgesamt. Beteiligung, Vernetzung und Selbstorganisation sind für sich genommen zentrale Erfolgsbedingungen der Gebietsentwicklung. Sie erhöhen die Handlungskapazitäten und die Problemlösungsfähigkeiten und damit auch die kommunalen Handlungsspielräume; sie tragen zu einer Qualitätsverbesserung der Maßnahmen und Projekte bei und stärken die Ressourcenbündelung; aber vor allem sind sie eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich in den Quartieren nachhaltige Strukturentwicklungen herausbilden können. Die Qualität, Differenzierung und Ernsthaftigkeit der Beteiligungs- und Aktivierungsprozesse bestimmen maßgeblich den Erfolg des gesamten Gebietsentwicklungsprozesses.

#### Lokale Governance

Das Gebietsmanagement und ein integriertes Entwicklungskonzept, das mit aktiver Beteiligung der Menschen und Akteure im Stadtteil aufgestellt worden ist, sind notwendige Voraussetzungen, aber alleine keine Garantie für gelingende Beteiligungs- und Aktivierungsprozesse. Noch vor den lokalen Bedingungen und Problemlagen – siehe hierzu den folgenden Abschnitt – hängen Erfolg oder Misserfolg dieser Prozesse von dem Grundverständnis, der Handlungsorientierung, den Steuerungsmodi, Regelungen und nicht zuletzt von den Entscheidungsprozeduren der Programmdurchführung ab.

Den Menschen und Akteuren in den Programmgebieten sollen Beteiligung und Aktivierung aktiv angeboten werden. Bürgerengagement, Prozesse der Selbstorganisation und eigendynamische Entwicklungen kommen in benachteiligten Stadtteilen ganz wesentlich durch aktive Mitwirkung und Impulse der Verwaltung und des Gebietsmanagements in Gang – also „von oben“. Dies bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch in den Programmgebieten ganz unterschiedliche, gerade auch nicht-öffentliche Akteure in einem komplexen und von außen schwer bis gar nicht steu-

erbaren Zusammenspiel an den Veränderungsprozessen beteiligt sind. Vor allem entscheiden auch hier die Menschen und Akteure letztlich selber, ob sie das Beteiligungsangebot annehmen oder mit welcher Intensität sie sich engagieren. Die notwendigen Beteiligungs- und Aktivierungsangebote sind also – sollen sie erfolgreich sein – darauf angewiesen, dass sie bottom-up mit Leben erfüllt werden. Nur eine Kooperation aller Akteure von der Verwaltung über das Gebietsmanagement, den Einrichtungen und professionellen Trägern im Stadtteil bis hin zur Bewohnerschaft und zum Gewerbe kann die Verbesserung der Lebensverhältnisse in Problemquartieren bewerkstelligen.

Es bedarf daher zur Umsetzung der Entwicklungsprozesse in den Fördergebieten eines kooperativen Steuerungs- und Entscheidungsmodus, der eine handlungsorientierte Kommunikation und Aushandlung der Entwicklungsziele auf möglichst gleichberechtigter Basis zwischen den verschiedenen Akteuren gewährleistet. Dieser Modus, der als lokale Governance bezeichnet werden kann, ist vor allem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Ausgleich zwischen konkurrierenden Interessen im Stadtteil und die Schaffung von Netzwerken und Partnerschaften für eine gemeinsame Leistungserbringung von Öffentlichem Sektor (Politik, Verwaltung), Drittem Sektor (z. B. Freie Wohlfahrtspflege) und andere unabhängige Non-Profit-Organisationen), Zivilgesellschaft (z. B. Vereine, Initiativen, Bürgerforen, Aktionsgemeinschaften, Selbsthilfegruppen, bürgerschaftliches Engagement) und Markt bzw. Wirtschaft;
- Erweiterung des Fokus des Verwaltungshandelns über den institutionellen Rahmen hinaus und Einbeziehung der sozialen und zivilgesellschaftlichen Netzwerke sowie Anerkennung der Regeln ihrer Selbststeuerung;
- Ermöglichung von Selbstkoordinierung in den Stadtteilen und kooperative Prozesssteuerung durch Netzwerke und Partnerschaften;
- Öffnung von Entscheidungsprozessen für eine stärkere Partizipation zivilgesellschaftlicher Akteure und Übertragung von Kompetenzen in die Stadtteile und auf ihre Akteure;
- Ausrichtung des Verwaltungshandelns auf die kooperative Steuerung, Koordinierung und Moderation, auf die Gewährleistung akteurs- und sektorübergreifender Integration und Regulierung des Gesamtprozesses der Gebietsentwicklung, auf die Ermöglichung von Gestaltungsspielräumen für zivilgesellschaftliches Engagement und auf die Sicherstellung der materiellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung.

Nachdem die am New Public Management ausgerichtete Binnenmodernisierung der Verwaltung den Nutzen des Verwaltungshandelns für die Bürger und Bürgerinnen als Kunden mit berechtigten Qualitätsansprüchen in den Mittelpunkt des Selbstverständnisses von Verwaltung gerückt hat, bedarf es einer Öffnung dieses Modells im Sinne einer „aktivierenden und kooperativen Verwaltung“. Verwaltung, professionelle und zivilgesellschaftliche Akteure und die Wirtschaft gehen eine Allianz mit dem Ziel ein, gemeinsam die Lebensverhältnisse im Quartier zu verbessern. Diese Allianz basiert auf einer gemeinsamen Problembewertung, auf gemeinsam ausgehandelten Lösungsstrategien und Zielorientierungen. Sie beruht auf gemeinsamen Absprachen, Übereinkünften und Selbstbindungen zwischen den Beteiligten hinsichtlich Transparenz, Partizipation, Verantwortlichkeiten und kollektiver Entschei-

dungsfindung. Ihre Handlungsfähigkeit, ihre Fähigkeit zur Problemlösung und zur Konfliktregelung erzielt diese Allianz durch die Steuerung und Koordinierung über Akteursnetzwerke, denen eigene Kompetenzen übertragen und deren gesellschaftliche Selbststeuerungspotenziale ausdrücklich unterstützt werden. Es geht um eine neue Verantwortungsteilung, den Vorrang von Ergebnissen vor institutionellen Regeln und der Ausrichtung bedarfsge rechter Lösungen an lebensweltlichen Problemlagen statt nach Zuständigkeiten.

Verwaltungshandeln als politisch gesteuerte Intervention und gesellschaftliche Selbststeuerung sind im Steuerungsmodus lokaler Governance kein Gegensatz. Sie ergänzen sich vielmehr. Ihre Verbindung setzt Synergien frei und erweitert die Wirkungen des Verwaltungshandelns. In der integrierten Stadtteilentwicklung sind der Modus der Entscheidungsfindung und der netzwerkübergreifenden Selbststeuerung von lokaler Governance zudem auf die Verwaltung angewiesen: Die Übernahme erweiterter Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf Seiten der zivilgesellschaftlichen Akteure in den Stadtteilen setzt im Sinne des Subsidiaritätsprinzips entsprechende fördernde und befähigende Rahmenbedingungen voraus. Andererseits aber gilt auch: Verantwortlich handeln können Menschen nur, wenn ihnen auch Gelegenheit gegeben wird, Verantwortung wahrzunehmen. Je weniger Kompetenzen in den Stadtteil und auf seine Akteure übertragen werden, umso geringer sind die Handlungsfähigkeit und Aktivitätspotenziale der örtlichen Akteure und umso geringer sind die Chancen, dass sich selbst tragende Strukturen entwickeln können.

Im Rahmen des lokalen Governance-Modus sollen kollektive Anliegen auf örtlicher und lebensweltlicher Ebene geregelt werden. Ihre Legitimation erfahren die „Lösungen“ durch die nicht-hierarchischen, diskursiven und konsensorientierten Aushandlungsprozesse, aus denen sie hervorgehen, d. h. durch die vereinbarte Qualität der erwarteten Ergebnisse. Diese Legitimation wird nicht automatisch dadurch entwertet, dass die Beteiligungsgremien häufig das Kriterium der „Repräsentativität“ in einem formalen Sinn nicht erfüllen. Abgesehen davon, dass es die Aufgabe des Gebietsentwicklers sein muss, schrittweise die eigentlichen Adressaten der integrierten Stadtteilentwicklung möglichst zahlreich für die Teilnahme an den Beteiligungsgremien zu gewinnen, und dass erfolgreiche Beteiligungsprozesse nicht nach dem Mehrheitsprinzip funktionieren, ist entscheidend, dass der Zugang zu den örtlichen Gremien prinzipiell für alle offen ist, über ihre Arbeit und Verfahren größtmögliche Transparenz und Öffentlichkeit im Stadtteil hergestellt wird (keine „closed-shop-Veranstaltungen“) und sich jedes Beteiligungsgremium zu Beginn seiner Arbeit auf Verfahrensregeln verständigt (s. hierzu im Einzelnen unten). Mindestens so wichtig wie vereinbarte Regeln ist die Verständigung auf gemeinsame Problemwahrnehmungen und Deutungsmuster für die Situation im Stadtteil, denn sie schaffen die Voraussetzung für kooperative Lösungen, die problemadäquat sind und eine realistische Chance auf Umsetzung haben.

Governance, Partizipation und Mitwirkung auf lokaler Ebene stehen nicht in Konkurrenz zu demokratisch verfassten Institutionen und gewählten Gremien. Zivilgesellschaftliche Meinungsbildung trägt zur lebensweltlichen „Erdung“ repräsentativer demokratischer Entscheidungen bei und will in diesem Sinne Einfluss auf sie erwerben, aber zivilgesellschaftliche Organisationen bleiben auf die

institutionalisierten Verfahren demokratischer Willensbildung angewiesen und können nicht an ihre Stelle treten. Die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen bedürfen daher häufig zu ihrer Umsetzung der Bestätigung bzw. Übernahme durch politisch-administrative Gremien auf Bezirksebene. Hieraus können sich Legitimationskonflikte für die Beteiligungsverfahren und in den Augen der lokalen Akteure eine Entwertung ihres Engagements ergeben. Es sind deswegen Vereinbarungen erforderlich, die das Verhältnis zwischen den bezirklichen politischen Gremien und den Beteiligungsverfahren in den Quartieren regeln und für die Stadtteilakteure nachvollziehbare und verlässliche Arrangements für den politischen Umgang mit Beteiligungsergebnissen vorsehen. Solche Regelungen müssen keineswegs einseitig sein: Beispielsweise kann einer Selbstbindung der politisch-administrativen Gremien, Ergebnisse aus Beteiligungsprozessen grundsätzlich zu übernehmen, solange sie nicht rechtlichen Vorgaben, funktionalen Anforderungen oder gesamtstädtischen Beschlusslagen widersprechen, eine Selbstverpflichtung der lokalen Akteure gegenüberstehen, sich auf kollektive Belange des lokalen Gemeinwesens jenseits von Einzelinteressen und Instrumentalisierungen zu konzentrieren.

#### Rahmenbedingungen und Anforderungen

Die Bereitschaft und das Interesse, sich für Anliegen im Stadtteil zu engagieren, sind in der Bewohnerschaft sehr unterschiedlich ausgeprägt. Sie sind vor allem abhängig von den strukturellen und sozialen Ressourcen der Einzelnen und der sozialen Gruppe, der sie angehören. Die Mehrheit der Menschen in benachteiligten Stadtteilen verfügt über geringe Einkommen, niedrige, häufig gar keine Bildungsabschlüsse und nur eingeschränkte Möglichkeiten der Wohnungswahl; sie sind nur schwach in unterstützende soziale Beziehungsnetzwerke eingebunden, haben kaum Zugang zu kultureller und politischer Teilhabe und ihre sozialen Mobilitätschancen sind gering, nicht selten leben sie in mehr oder weniger abgeschlossenen homogenen Milieus. Damit fehlen ihnen wichtige Voraussetzungen für die Teilnahme an den gängigen Beteiligungsverfahren – und dies, obwohl sie auf Grund ihrer Lebenslage in besonderem Maße auf das Quartier und seine sozialen wie ökologischen Bedingungen angewiesen sind. Aus der Passivität dieser Menschen gegenüber Entwicklungen in ihrer unmittelbaren Umwelt kann jedoch nicht geschlossen werden, dass sie sich nicht beteiligen wollten.

Die Beteiligungsbereitschaft hängt weiterhin von Faktoren wie Alter, Geschlecht, Familiensituation oder kulturelles bzw. religiöses Wertesystem ab. So stehen von sozialer Ausgrenzung bedrohte Migranten der üblichen Beteiligungspraxis auf Grund kultureller und religiöser Orientierungen, aber auch wegen sprachlicher Probleme, mangelnder politischer Rechte und fehlender Anerkennungskultur der formalen Prozeduren zusätzlich distanziert gegenüber. Alleinerziehende und Eltern mit Kleinkindern werden häufig nicht nur durch ihre spezifischen Bedürfnisse, sondern auch durch ihren besonderen Zeitrhythmus an der Beteiligung gehindert. Letzteres gilt beispielsweise auch für Beschäftigte in Wechselschichten. Jugendliche und Jungerwachsene dürften, abgesehen davon, dass ihnen auch wichtige strukturelle und soziale Ressourcen fehlen können, auf den ersten Blick in stadtteilbezogenen Beteiligungsangeboten für sich kaum etwas entdecken, das mit ihren Interessenslagen zu tun hat.

Bei Vertretern zivilgesellschaftlicher Initiativen, Organisationen und Vereine, von Freien Trägern und von sozialen

und kulturellen Einrichtungen im Stadtteil, aber auch von Wohnungsbaugesellschaften kann im Grundsatz von einer hohen Beteiligungsbereitschaft ausgegangen werden. Ähnliches gilt – von „Anlaufschwierigkeiten“ abgesehen – für die örtlichen Gewerbetreibenden. Aber auch diese Gruppen haben ihre spezifischen Anforderungen und Erwartungen an die Beteiligungsprozesse, die sich nicht per se mit den Interessenslagen anderer Gruppen decken und nicht ohne weiteres in den kollektiven Anliegen eines ganzen Stadtteils aufgehen.

Die Bereitschaft zu zivilem Engagement und die Teilnahme an Beteiligungsprozessen können also ebenso wenig einfach vorausgesetzt werden wie die akteurs- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit der „Stakeholder“ im Stadtteil. Beide müssen im Normalfall erst über gemeinsame Lern- und Organisationsprozesse initiiert und entwickelt werden, wobei das Empowerment der „passiven“ und nicht organisierten Bewohnerinnen und Bewohner eine herausgehobene Bedeutung hat. Hierzu bedarf es neben Zeit sowie geeigneter Kommunikationsorte und -anlässe insbesondere flexibler Gestaltungsräume und differenzierter Beteiligungsformen, die sowohl den unterschiedlichen Lebenslagen und Lebenswelten sowie den Möglichkeiten der Menschen als auch der Vielfalt der Sichtweisen und Interessen im Stadtteil Rechnung tragen.

Beteiligung und Aktivierung sollen zwischen den verschiedenen Gruppen im Stadtteil Brücken schlagen und Kooperationen zwischen ihnen anstiften. Sie sollen aber auch die einzelnen Gruppen befähigen, ihre jeweiligen Sichtweisen und Interessen in die übergreifende Stadtteilkooperation einzubringen. Letzteres erfordert nicht nur, die Selbstorganisation der verschiedenen Gruppen zu stärken, sondern angesichts der sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, die die einzelnen Gruppen für ein gemeinschaftliches Engagement mitbringen, müssen Beteiligungsformen auch gezielt für spezifische Gruppen sowie deren interne Verständigung und Koordination ausgerichtet werden. Dies gilt insbesondere für die Bewohnergruppen, die auf Grund ihrer geringen strukturellen und sozialen Ressourcen besondere Zugangsschwierigkeiten zu Stadtteilaktivitäten haben. Im Kern lassen sich folgende Gruppen auf der Gebietebeine unterscheiden, deren Abgrenzungen und vor allem interne Differenzierungen auf Grund der örtlichen Bedingungen allerdings stark variieren können:

- Bewohnerinnen und Bewohner, die in keiner Initiative, keinem Verein und keiner anderen zivilgesellschaftlichen Organisation aktiv sind; diese Gruppe kann in sich sehr heterogen sein, sehr stark divergierende Interessen umfassen und ist intern praktisch nicht vernetzt, so dass spezifische Beteiligungs- und insbesondere Aktivierungsformen für sie in der Regel zusätzlich differenziert werden und vor allen niedrigschwellig ansetzen müssen;
- Initiativen, Vereine, Organisationen etc. der Zivilgesellschaft; hier dürfte in der Bevölkerung Bereitschaft zum Engagement im Stadtteil am ehesten vorzufinden sein; vor allem ist die gesellschaftliche Selbstorganisation und damit auch die Fähigkeit, Interessen zu formulieren und zu vertreten, im Allgemeinen gut entwickelt und sind häufig gemeinsame nachbarschaftliche Bezüge sowie eine Verbundenheit mit dem Stadtteil gegeben; innerhalb der einzelnen Zusammenschlüsse können informelle Netzwerke gut ausgebildet sein, die Vernetzung zwischen ihnen ist jedoch eher punktuell und von individuellen Faktoren abhängig; die Spannweite bei-

spielsweise vom afghanischen Kulturverein über den Mieterbeirat bis hin zur Geschichtswerkstatt macht allerdings auch deutlich, dass das Spektrum der Anliegen, Wertorientierungen und auch der internen Strukturen sehr groß sein kann;

- Akteure des Dritten Sektors; dieser Gruppe sind u. a. die Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen, die Kirchen, eigenständige soziale, arbeitsmarktpolitische, kulturelle und planerisch tätige Träger zuzuordnen; sie haben ein professionelles Interesse an der aktiven Arbeit im und für den Stadtteil, sind gut organisiert und beteiligen sich nicht nur an projektbezogenen Kooperationen, sondern initiieren diese auch aktiv; die Akteure dieser Gruppe sind sehr gut vernetzt und bilden häufig den organisatorischen Kern strategischer Netzwerke; allerdings können unterschiedliche Träger auch als Konkurrenten auftreten und übergreifende Kooperationen und Netzwerke beeinträchtigen; mehrheitlich gehören sie zu den wichtigen „Stakeholdern“ im Stadtteil, d. h. sie sind nicht nur zu Beteiligende, sondern können selber Beteiligung und Aktivierung organisieren und Partizipationsangebote machen;
- Soziale, kulturelle und Bildungseinrichtungen der Stadt; auch diese Gruppe gehört zu den „Stakeholdern“; Einrichtungen wie Kitas, Jugendhäuser, Schulen oder Bücherhallen leisten im Rahmen ihres Auftrages und ihrer fachlichen Aufgabenwahrnehmung schon „von Haus aus“ wichtige Beiträge zur Stabilisierung und Entwicklung des Stadtteils; sie orientieren ihre stadtteilbezogenen Aktivitäten an professionellen Anforderungen und arbeiten entsprechend in eher formalisierten und sektororientierten Kooperationen und Netzwerken;
- Wohnungsgesellschaften und private Hauseigentümer; obgleich dieser Gruppe das Interesse an einer sozial stabilen und ausgewogenen Quartierssituation gemeinsam ist, können die Bereitschaft, aber auch die Ressourcen ihrer einzelnen Akteure, für kollektive Belange im Stadtteil mit in die Verantwortung zu gehen, sehr unterschiedlich sein; ihre interne Kooperation und Vernetzung können effektiv, aber auf Grund unterschiedlicher Ressourcen oder Geschäftspolitiken auch sehr fragmentiert sein; Wohnungsgesellschaften, die sich dem sozialen Ausgleich und funktionierenden Nachbarschaften in den Wohnquartieren verpflichtet sehen, haben einen ausgeprägten Gebietsbezug, gehen nicht selten Kooperationen mit sozialen und kulturellen Akteuren ein, agieren also sektorübergreifend, und fördern ihrerseits die Partizipation und Selbstorganisation ihrer Mieterschaft; auch sie sind wichtige „Stakeholder“;
- Einzelhändler und Gewerbetreibende; auch diese Gruppe verbindet im Grundsatz ein gemeinsames Interesse: die Verbesserung oder mindestens Stabilisierung der eigenen wirtschaftlichen Situation am Standort, also im Stadtteil; die Selbstorganisation ist jedoch häufig, nicht zuletzt auch auf Grund von Ressourcenmangel, gering entwickelt, der Bezug zum Gebiet kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und sektorübergreifendes Handeln ist eher selten; dennoch stellt diese Gruppe ein nicht unerhebliches Potenzial für die Gebietsentwicklung dar, zu dessen Mobilisierung es jedoch maßgeschneiderter Beteiligungs- und Aktivierungsformen bedarf.

Diese Gruppen sind keine festgefügt und in sich abgeschlossenen Größen. Abgesehen davon, dass sie in Abhängigkeit von den lokalen Bedingungen ohnehin unterschiedlich ausgeprägt sein können, sind die Grenzen zwi-



schen ihnen fließend und unterliegen sie ständigen Veränderungen. Vor allem aber können durch kontinuierliche Kommunikationsprozesse und gezielte, immer wiederkehrende Interaktionen auf der Grundlage akzeptierter Regularien die stadtteilbezogenen Handlungspotenziale der Gruppen erweitert werden und sich neue Aktionsgruppen herausbilden. Beteiligung und Aktivierung müssen hierzu innerhalb der einzelnen Gruppen Aktivitätspotenziale mobilisieren und die Koordination und Vernetzung entwickeln; sie müssen aber auch die Kooperation und Koordination zwischen den Gruppen und ihren Netzwerken, die Vernetzung der Netzwerke befördern.

Entsprechende Beteiligungs-, Aktivierungs- und Vernetzungsformen können im Grundsatz auf drei Ebenen ansetzen:

- Gebietsbezogene Beteiligung: Alle Bewohnerinnen und Bewohnern sowie alle Akteure haben auf dieser Ebene die Möglichkeit, an der Zielformulierung für die Gebietsentwicklung, an Entscheidungen zu Strategien, Schwerpunktsetzungen und Organisation des Gesamtprozesses sowie an stadtteilweiten Konfliktlösungen und -mediationen mitzuwirken und teilzunehmen; die Beteiligungsformen können gruppenspezifisch angelegt sein (z. B. als reines Bürgerforum nur für Bewohnerinnen und Bewohner) oder als Gremien gruppen- bzw. sektorenübergreifender Kooperation (z. B. Stadtteilkonferenzen, Stadtteilbeiräte). Die Beteiligung an der Erstellung integrierter Entwicklungskonzepte sollte letztlich auf dieser Ebene erfolgen.
- Projekt- oder themenbezogene Beteiligung: Auch hier können sich die Angebote wiederum sowohl an einzelne Gruppen (Bewohner, Akteure) als auch an gruppenübergreifende Kooperationen wenden; im Zentrum der Beteiligung steht jedoch die gemeinsame Bearbeitung spezifischer Fragestellungen, fachlicher Themen, die Planung und Durchführung eines konkreten Vorhabens oder auch die themenbezogene Konfliktbearbeitung (z. B. Nachbarschaftsprojekte, Planungszellen). Da das Ziel immer ein konkretes Ergebnis innerhalb eines verabredeten Zeitrahmens ist, sind der Erfolg und die Erfahrung, konkret „etwas bewegt“ zu haben, für die Beteiligten direkt erlebbar.
- Zielgruppenspezifische Beteiligung: Beteiligungsangebote auf dieser Ebene gehen auf die besondere lebensweltliche Situation spezifischer Zielgruppen ein und nehmen gezielt ihre Bedürfnisse und Probleme auf. Zu diesen Gruppen können beispielsweise Migrantinnen, Jugendliche oder ältere Menschen gehören. Zielgruppenorientierte Aktivierungsformen setzen vor allem aber auch niedrighschwellig an und können die sozial besonders isolierten und von Ausgrenzung bedrohten Bewohnergruppen erreichen. Die Hamburger Seniorenbeiräte vertreten die Belange der älteren Generation in der Öffentlichkeit und bei der Verwaltung. Bei allen Planungen sind auch die Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte der Seniorenvertretungen zu beachten.

Für die letzte Erfolgsbewertung von Beteiligung lassen sich je nach Perspektive und Position unterschiedliche Kriterien heranziehen. Dennoch können Grundanforderungen formuliert werden, die Beteiligungs- und Aktivierungsprozesse erfüllen müssen, wenn sie erfolgreich die Potenziale der Menschen in benachteiligten Stadtteilen aktivieren und zur Verbesserung ihrer Situation und Lebenschancen beitragen sollen. Zu diesen Grundanforderungen gehören u. a. folgende Aspekte:

- Beteiligung und Aktivierung müssen die soziale Integration fördern, ihr Zugang und ihre Wirkung dürfen nicht selber sozial selektiv sein und die vorhandene soziale Ausgrenzung verschärfen. Für den Erfolg des Gesamtprozesses ist es unabdingbar, dass die angebotenen Beteiligungsformen der besonderen sozialen Lage einzelner Gruppen entgegenkommen. Zentral sind dabei Aktivierungsformen und -angebote, die ausdrücklich an den Möglichkeiten und Bedürfnissen der im Stadtteil besonders marginalisierten und ausgegrenzten Gruppen orientiert sind und das Selbstwert – und Zugehörigkeitsgefühl sowie die Voraussetzungen für die Bewältigung des Alltags dieser Menschen fördern.
- Der Zugang zu den Beteiligungsgremien muss prinzipiell für die Bewohner und Akteure im Stadtteil offen sein. Das schließt nicht aus, dass es für einzelne Gruppen oder spezifische Aufgabenstellungen Beteiligungsgremien für ausgewählte Adressatenkreise oder mit begrenzten Teilnehmerzahlen gibt. In diesen Fällen muss die Auswahl der Mitglieder jedoch anhand begründeter und transparenter Kriterien (Zugangsregeln) erfolgen und während der gesamten Laufzeit Bestand geben. Ein beispielsweise mit mehrheitlicher oder gar ausschließlicher Bewohnerbeteiligung eingerichtetes Bürgerforum darf nicht im Verlauf seiner Tätigkeit allmählich von hauptberuflichen Akteuren dominiert werden. Umgekehrt darf sich ein als Expertengremium eingesetzter Runder Tisch nicht unter Hand zu einem Bürgergremium entwickeln.
- Empowerment und die Förderung sozialen Kapitals müssen eigenständige Ziele und Aufgaben von Beteiligung und Aktivierung sein; zwar können und sollen sie diese Aufgaben auch in Verbindung mit anderen Zielen im Zusammenhang mit der Regelung kollektiver Belange im Stadtteil leisten, aber sie dürfen nicht als bloßes Begleitprodukt anderer Zwecke instrumentalisiert werden.
- Beteiligung braucht Struktur und Kontinuität. Beteiligungsgremien und Aktivierungsangebote müssen regelmäßig und in einem definierten Rahmen stattfinden. Sie müssen, insbesondere bei größeren Gremien, eine stabile Leitung haben, die sich als Mentor bzw. Moderator versteht und über Erfahrungen in der Organisation kooperativer Arbeitsprozesse, Moderationstechnik, Konfliktlösung und in den kommunalpolitischen Strukturen und Prozessen verfügt.
- Unabdingbare Voraussetzungen für gelingende Beteiligung sind gemeinsam vereinbarte Spielregeln, Klarheit über den Stellenwert des jeweiligen Gremiums bei allen Beteiligten und Transparenz über seine Rolle im Verhältnis zu anderen parallel arbeitenden Beteiligungsgremien im Stadtteil. Mit der Konstituierung jedes Beteiligungsgremiums müssen gemeinsam von allen Beteiligten Festlegungen zu folgenden Punkten getroffen werden: Ziele, Zeitrahmen, Arbeitsweise und Ergebnisoffenheit des Arbeitsprozesses, Fairness im Umgang und hinsichtlich der Einflusschancen eventuell berührter Interessen, Anwendung des Konsensprinzips und Verfahren bei Konflikten, realistischer Erwartungshorizont hinsichtlich der Ergebnisse und ihren Wirkungen, Aufgaben und Rollen der verschiedenen Beteiligten bzw. Akteure, Adressaten der gemeinsamen Ergebnisse, Beschlüsse oder Empfehlungen sowie Umgang mit Presse und Öffentlichkeit.
- Die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen müssen auch für die nicht direkt an ihm Beteiligten – z. B. Stadtteilöl-

fentlichkeit, politisch-administrative Bezirksgruppen – nachvollziehbar sein. Die Arbeitsfortschritte und Zwischenergebnisse müssen so dokumentiert werden, dass sich auch Teilnehmer, die erst während des Prozesses hinzukommen, in das Selbstverständnis, die geteilten Erwartungen und den Arbeitsstand des jeweiligen Gremiums einfinden können, ohne dass alle Diskussionen für sie immer wieder neu aufgerollt werden müssen.

- Zur Behandlung der Ergebnisse, Beschlüsse oder Empfehlungen der Gremien des Beteiligungsprozesses durch die bezirklichen bzw. kommunalen Entscheidungsgremien muss es mindestens eine generelle Übereinkunft geben. Außerdem muss es Absprachen darüber geben, wie die Beteiligungsgremien gegebenenfalls Zugang zu von ihnen benötigten Dokumenten und Informationsmaterialien erhalten können.

Zur Stärkung von Beteiligungsprozessen und zur Erhöhung ihrer Außenwirkung in der Öffentlichkeit ist es wünschenswert, dass Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens aus Politik, Kultur oder Wirtschaft Partnerschaften für sie übernehmen und als „Botschafter“ ihrer Anliegen fungieren.

#### Herangehensweisen und Methoden

Partizipation und Aktivierung in der integrierten Stadtteilentwicklung sind wesentlich durch drei Prinzipien geleitet: Respektierung der Eigeninteressen der Menschen und der Autonomie ihrer Lebenspraxis, Abbau von Strukturen sozialer Benachteiligung sowie Befähigung der Menschen, ihre Lebenswelt gemeinsam mit anderen zu gestalten, d. h. zusammen mit anderen etwas für sich zu bewirken. Die Unterstützung und Hilfe, die Beteiligung und Aktivierung gerade den marginalisierten Gruppen bieten müssen, sollen den Menschen nicht abnehmen, was sie möglicherweise selber tun können – und wollen, sondern soziale Zusammenhänge herstellen und unterstützende Netzwerke aufbauen, die die Selbsthilfepotenziale und Selbstorganisation der Menschen fördern und gemeinschaftliche Ressourcen für eine selbstbestimmte Lebensgestaltung mobilisieren. Dies kann im sozialen Nahbereich mit der Wiederherstellung oder Bildung familiärer, verwandtschaftlicher oder freundschaftlicher Unterstützungs-Netzwerke beginnen; wo für diese keine Voraussetzungen mehr vorhanden sind, kann Menschen in vergleichbarer Situation, mit verwandten Anliegen oder gleichgerichteten Interessen über Nachbarschafts- oder Initiativ-Netzwerke ein Weg aus der Isolation eröffnet werden. Im Vergleich zu diesen natürlichen und informellen Netzwerken setzen formelle Netzwerke, die einer gemeinschaftlichen Aufgabe verpflichtet sind, und erst recht Netzwerke professioneller Akteure bereits eine Bereitschaft für kollektives Engagement voraus, verfügen über ein Mindestmaß kollektiver Handlungsfähigkeit und können daher Gestaltungsziele im und für den Stadtteil verfolgen. Entsprechend entwickelt sind in ihnen die Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Einzelnen.

Im Aufbau, in der Wiederherstellung und Pflege sozialer Netzwerke liegt daher die zentrale Aufgabe von Beteiligung und Aktivierung darin, die vorhandenen sozialen Ressourcen bzw. das vorhandene soziale Kapital der unterschiedlichen sozialen Gruppen in einem Stadtteil zu bündeln und zu stärken. Dies bedeutet, angepasst an die Ausgangssituation der einzelnen Gruppen das Selbstvertrauen der Menschen und das Vertrauen in ihre eigenen Kompetenzen zu fördern, vor allem aber zwischen ihnen Vertrauen, gegenseitige Verpflichtung und Wertschätzung, Verbindlichkeit sowie gemeinsame Grundhaltungen und

Interessen zu entwickeln. Beteiligung und Aktivierung als soziale Netzwerkbildung heißen weiterhin, die Bereitschaft und die Fähigkeit zu gemeinschaftlichem Handeln auszubilden. Die Handlungsfähigkeit einer Gruppe hängt von der Ausprägung ihrer Zusammengehörigkeit, ihres sozialen Kapitals ab. Dieses hat aber nicht nur eine bindende Funktion für die jeweils eigene Gruppe, sondern schafft auch Brücken zwischen den verschiedenen Gruppen im Quartier und integriert sie über soziale, wirtschaftliche, ethnische, kulturelle oder milieubedingte Unterschiede hinweg. Bürgerengagement, Selbstorganisation und besonders Eigenverantwortung sind als Ergebnisse der Verbesserung des sozialen Kapitals von Netzwerken in soziale Kooperationen eingebettet und im lebensweltlichen Kontext der Menschen verankert; sie haben gerade in benachteiligten Stadtteilen eine wichtige komplementäre Funktion für die sozialraumorientierte Normalversorgung mit öffentlichen Sozialleistungen.

Die einzelnen Netzwerkarten – bürgerschaftliche bzw. natürliche Netzwerke, professionelle Akteursnetzwerke und befristete Projektnetzwerke – sind im Stadtteil auf verschiedenen Ebenen angesiedelt, haben unterschiedliche Merkmale und können in sich stark differenziert sein. Inwieweit es zwischen diesen Netzwerkarten Übergänge gibt und wie durchlässig diese sind, hängt vom erreichten Umfang des sozialen Kapitals ab. Unter Gesichtspunkten der Qualität von Beteiligungs- und Aktivierungsformen ist dies eine Frage der erreichten Partizipationsstufen. Im Grundsatz lassen sich folgende Stufen unterscheiden, die in ihrer Gesamtheit einen gelungenen Beteiligungsprozess beschreiben; es kann aber auch sinnvoll sein, Beteiligungs- oder Aktivierungsformen gezielt auf einzelne Stufen zu beschränken.

- Information: Bürger werden über ein öffentliches Vorhaben unterrichtet, haben aber keine Einflussmöglichkeiten;
- Anhörung: Bürgern wird die Möglichkeit zur Erörterung eines öffentlichen Vorhabens gegeben (z. B. Sanierungsbeirat); inwieweit ihre Sichtweisen Eingang in die weiteren Planungen etc. finden, entzieht sich ihrer Kenntnis, die Einflussmöglichkeiten bleiben begrenzt;
- Einbeziehung und Interessensabgleich: Die Interessen und Standpunkte von Bürgern, die durch ein Vorhaben, eine Standortentscheidung etc. unmittelbar betroffen sind, werden in einem formalisierten Verfahren (z. B. Mediation) mit dem Ziel abgeglichen, bestehende Konflikte zu schlichten; die Einflussmöglichkeiten können punktuell hoch sein, insbesondere wenn durch das Vorhaben etc. Rechtsgüter der betroffenen Bürger tangiert sind;
- Mitbestimmung: Betroffene Bürger können frühzeitig ihre Sichtweisen zu einem öffentlichen Vorhaben geltend machen und auch eigene Alternativen entwickeln; häufig erhalten sie Unterstützung durch Experten (z. B. Planungszelle); die Beteiligung erfolgt „auf Augenhöhe“ und der Beitrag seitens der Bürger kann weitreichend sein;
- Mit-Entscheidung und Leitbild-Diskurs: Bürger nehmen Einfluss auf die Themen, die Problemdefinition und mögliche Lösungen, sie entwickeln eigene Vorstellungen zur Gestaltung des Stadtteils und seiner Entwicklung (z. B. Zukunftswerkstätten); die Beteiligung ist nicht mehr reaktiv auf vorgegebene Maßnahmen und Projekte, sondern initiativ;

- Eigeninitiative und Selbstorganisation: Bürger gestalten und realisieren selber aktiv Vorhaben und verstehen sich als verantwortliche Ko-Produzenten in der Umsetzung von öffentlichen und gemeinschaftlichen Anliegen im und für den Stadtteil (z. B. Verfügungsfonds).

Bürgerbeteiligung und -aktivierung sind auf allen Stufen kommunikative Prozesse, sie dürfen nicht als formaler Akt behandelt werden. Welches Vorgehen und welche Formen geeignet sind, muss letztlich immer vor dem Hintergrund der örtlichen Bedingungen und der jeweiligen Zielgruppe entschieden werden. Fertige Rezepte gibt es ebenso wenig wie Erfolgsgarantien. Besondere Anforderungen stellt der Einstieg in die Aktivierung marginalisierter und ausgegrenzter Bewohnergruppen. In einem ersten Schritt muss es darum gehen, die Themen und Probleme herauszufinden, die die Menschen beschäftigen, die sie stören, aber auch die Dinge, die sie sich wünschen. Solche Themen lassen sich durch keine wissenschaftlichen Untersuchungen identifizieren und sie liegen auch nur selten auf der Straße. Die erste Kontaktaufnahme mit den Menschen muss daher immer zum Ziel haben, ihnen zuzuhören, Vertrauen zu schaffen und von ihnen zu erfahren, von welchen Aspekten in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld sie persönlich betroffen sind. Interesse und Engagement entstehen in der Regel anlassbezogen und durch persönliche Betroffenheit. Sie sind zunächst meistens nur punktuell und zeitlich eingegrenzt. Diesen Bedingungen müssen die gewählten Kommunikationsformen Rechnung tragen. Sie müssen außerdem niedrigschwellig ansetzen, d. h. sie müssen die Menschen darin unterstützen, ihre Scheu, die eigenen Rechte wahrzunehmen, eigene Bedürfnisse zu artikulieren und mit anderen etwas gemeinsam zu tun, zu überwinden.

Im Folgenden wird eine summarische Übersicht nach Beteiligungszielen über methodische Ansätze gegeben, die in der Stadtteilentwicklung erprobt sind und mit denen in den letzten Jahren gute Erfahrungen gemacht worden sind (klassische Ansätze wie z. B. Stadtteilstoffe werden nicht aufgeführt):

- Aktivierung, Artikulation von Meinungen und Interessen: Aktivierende Befragung, Aktivierende Beratung, Arbeitsbuchmethode, Bürgerausstellung, Bürgerpanel, Community Organizing, Demokratiewerkstatt, eDemocracy, „Küchentischgespräche“ (PRA – Participatory Rapid Appraisal), Real Time Strategic Change (RTSC);
- Sammeln von Ideen, Bündelung von Erfahrungen und Energie, Initiierung öffentlicher Kommunikationsprozesse: Moderationsmethoden, Open Space;
- Entwicklung von Leitbildern, Entwicklungsperspektiven und Handlungsoptionen: Szenariotechnik, Zukunftskonferenz (Future Search), Zukunftswerkstatt;
- Bearbeitung von Konflikten, Abgleich von Interessen, Zusammenführung unterschiedlicher Standpunkte: Walt-Disney-Methode, Mediation, Runder Tisch;
- Einleitung von Planungsprozessen, Mitgestaltung und Mitbestimmung: Anwaltsplanung, Gemeininn-Werkstatt, Kompetenzwerkstatt, Perspektivwerkstatt, Planning for Real, Planungswerkstatt, Planungszelle, Bürgergutachten, Gemeinwesenarbeit.

#### Lokale Partnerschaften

Das Gebietsmanagement und insbesondere der Gebietsentwickler sind zentrale Bezugsgrößen für die Beteiligung und Netzwerkarbeit im Stadtteil. Selber als Netzwerk angelegt, bilden sie den organisatorischen Kern, der die

Aktivierung der vorhandenen Entwicklungspotenziale zivilgesellschaftlicher Kräfte und die Bündelung der professionellen Ressourcen von Einrichtungen, Trägern und intermediären Akteuren im Stadtteil entscheidend möglich macht. Im Sinne des Grundansatzes integrierter Stadtteilentwicklung, die Bevölkerung der Fördergebiete in die Lage zu versetzen, ihre Lebenswelt und den sozialen Zusammenhalt wieder aus eigener Kraft zu gestalten, bedeutet jedoch, dass diese Unterstützungsaufgabe dann erfolgreich gelöst wird, wenn sie nicht mehr gebraucht wird (Exit-Strategie).

Ein wichtiger Ansatz zur Erreichung dieses Ziel ist der Aufbau lokaler Allianzen oder Partnerschaften, die die Voraussetzungen mitbringen, selber zu einem organisatorischen Kern für die Selbstorganisation und -steuerung („self-governance“) zivilgesellschaftlicher Leistungen und Gestaltungsprozesse im Stadtteil zu werden. Als strategische Netzwerke („Handlungskoalitionen“) haben sie zudem für die Entwicklung, die Stärkung der Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit dem Stadtteil und die Verbesserung des Stadtteilimages insgesamt einen hohen Stellenwert und tragen zur lokalen Governance bei.

Über die erforderlichen Voraussetzungen verfügen in besonderem Maße Netzwerke und Netzwerkkoooperationen sozialer Dienstleister, die mit dem Ziel kooperieren, unterschiedliche, aber aufeinander bezogene Leistungen oder Produkte zu erbringen. Zu ihnen gehören „Stakeholder“ im Stadtteil wie freie und gewerbliche soziale Träger, lokale Organisationen, Einrichtungen, Fachämter der Verwaltung und die öffentlichen Auftraggeber (Bezirksamt oder Fachbehörde). Auch Unternehmen wie die Wohnungsgesellschaften oder andere Betriebe können an diesen Netzwerken beteiligt sein. In der Regel sind es Vertrags-Netzwerke, in denen zwischen den Dienstleistern verbindliche Absprachen über die Erfüllung der Leistungen und die Umsetzung der sozialraumbezogenen Ziele bestehen. Was sie „zusammenhält“ und ihre Stabilität ausmacht, ist deswegen die Vertragserfüllung durch die operative Erstellung von Leistungen.

Eine besondere Form dieser lokalen Partnerschaften sind Vernetzungen von Leistungsangeboten zu einem lokalen Zentrum wie beispielsweise community center oder Bildungszentren. Sie können unterschiedlich organisiert und inhaltlich ausgerichtet sein. Folgende Modelle sind u. a. möglich:

- Einrichtungs- bzw. Trägerverbund mit kooperativer Koordinierung, Steuerung und Vermittlung der Einzellangebote (Koordinierungsteam, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, übergreifendes Raummanagement);
- Räumliche und/oder organisatorische Zusammenführung unterschiedlicher Einrichtungen bzw. Träger und ihrer Angebote „unter einem Dach“ mit gemeinsamer Koordination;
- Integration sozialer und soziokultureller Angebote in einem gemeinschaftlich genutzten Gebäude in gemeinsamer Trägerschaft, mit gemeinsamen Grundvorstellungen und Handlungszielen sowie einheitlichem Auftritt.

Die Realisierungsmöglichkeiten für solche lokalen Netzwerk-Zentren sind stark von den örtlichen Bedingungen abhängig, verallgemeinerbare Vorgehensweisen für ihren Aufbau gibt es daher nicht. Im Vergleich zu den Handlungskoalitionen sozialer Dienstleister können sie jedoch Vorteile bieten:

- Die Übergänge, ja sogar direkte Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Netzwerke in den Kooperationszusammenhang des Zentrums ist einfacher und auf einer stabileren Basis möglich als bei einer „ortlosen“ Netzwerkkooperation.
- Selbstorganisierte Aktivitäten und Angebote der Bewohner können „niedrigschwellig“ die Infrastruktur des Zentrums mit nutzen und werden auf diese Weise unterstützt; zugleich erhöht dies die Kommunikationsfunktion des Zentrums und seines Träger-Netzwerkes für den Stadtteil.
- Die Kooperation hat für die Bewohner einen sichtbaren Ort und ist daher nicht nur erkennbarer, sondern kann auch eine Identifikationsfläche bieten.
- Die Leistungen können effizienter erbracht und unter bestimmten Voraussetzungen auch effektiver und bedarfsgerechter angeboten werden.
- Ein eigens für das lokale Netzwerk-Zentrum eingerichtetes Gebäude kann für den Stadtteil eine städtebauliche Verbesserung bewirken und zusätzlich die Identifikation der Menschen mit dem Stadtteil erhöhen.

Erfolgreiche Netzwerkkooperationen sozialer Dienstleister und lokale Netzwerk-Zentren als lokale Partnerschaften, d. h. „Stakeholder“-Kooperationen, die sowohl über eigene Ressourcen verfügen als auch bereit sind, für das lokale Gemeinwesen in eine Mitverantwortung zu gehen, sind ein großer Schritt in Richtung selbst tragender Strukturen im Stadtteil. Sie sollten aber möglichst durch sogleich offene Verhandlungsnetzwerke flankiert werden, in denen sich städtische Instanzen, öffentliche Akteure und private Interessensgruppen auf einer politisch-strategischen Ebene über mittel- bis langfristige Entwicklungsoptionen und Ressourcenverteilungen abstimmen. Solche „Policy“-Netzwerke organisieren sich entlang von Fachpolitiken (Handlungsfelder) und auch wenn sie lokal ausgerichtet und in ihnen wichtige lokale Schlüsselpersonen vertreten sind, können sie einen über den Stadtteil hinausgehenden Aktionsradius haben, der in diesem Fall für den Stadtteil von besonderem Wert sein kann. Dabei muss es jedoch das Ziel sein, dass derartige Verhandlungsnetzwerke einzeln, aber vor allem im Verbund mehrerer Handlungsfelder Partnerschaften für den Stadtteil eingehen. Es ist Aufgabe des Gebietsmanagements – insbesondere der Gebietskoordinatoren – diese Partnerschaften aufzubauen und die Verbindung zwischen diesen politischen Netzwerken sowie den professionellen und zivilgesellschaftlichen Netzwerken herzustellen.

Die erfolgreiche Initiierung lokaler Partnerschaften auf der Ebene operativer Leistungserbringung ist an einige unabdingbare Bedingungen gekoppelt:

1. Den Netzwerk-Akteuren müssen echte Kompetenzen übertragen und ein autonomer Handlungsraum eingeräumt werden. Ohne die Entfaltung lokaler Governance-Strukturen kann von ihnen keine Bereitschaft zur Übernahme von Mitverantwortung für die Gebietsentwicklung erwartet werden.
2. Wie für alle Netzwerke gilt auch für diese Netzwerkkooperation, dass sie nur dann die zugeschriebenen Aufgaben effektiv bewältigen kann, wenn sie für die Aufgabenstellung adäquat zusammengesetzt ist und sich die entscheidenden Schlüsselakteure bzw. Netzwerke an ihr beteiligen.
3. Die Initiierung, Moderation und das Unterstützungsmanagement des Vertrags-Netzwerks sozialer Dienstleister stellen hohe Anforderungen an das Gebietsmana-

gement. Nicht nur, dass es sich bei dieser Netzwerkkooperation um eine hybride Kooperationsform handelt, in der sich Elemente eigenständig horizontaler, hierarchischer und marktförmiger Koordination und Steuerung mischen, sondern die beteiligten Träger stehen teilweise auch in Konkurrenz zu einander. Zunächst bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitung und Planung. Anknüpfend an die Bestandsaufnahme der Interessensgruppen im Gebiet und ihrer Ansprüche bzw. Interessen in der Problem- und Potenzialanalyse müssen die potenziellen Kooperationspartner, die Vernetzungen, in die sie möglicherweise bereits eingebunden sind, sowie ihre professionelle Kompetenz und materiellen Ressourcen bewertet werden. Auf der Basis der Bewertungsergebnisse ist eine vorläufige Auswahl in Frage kommender Akteure vorzunehmen, mit denen Gespräche über die Möglichkeiten und Bereitschaft für die Entwicklung gemeinsamer Handlungsziele und eine Netzwerkbildung aufgenommen werden. Diese sollten in konkrete Kooperationsverhandlungen einmünden, an deren Ende die Festlegung der Kooperationspartner steht, mit denen eine Vereinbarung oder ein Vertrag abgeschlossen wird. Unterstützung und Steuerung der Netzwerkkooperation verlangen neben einem konsequenten Projektmanagement vom Gebietsmanagement u. a., die unterschiedlichen Interessen, Machtasymmetrien und Konflikte auszugleichen und einzugrenzen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auszuarbeiten, die Fortschreibung der gemeinsamen Ziele und Zielvereinbarungen zu moderieren, Spielräume für die Eigenständigkeit der Partner und ihrer spezifischen „Organisationskulturen“ herzustellen und die Offenheit der Kooperation nach außen und für neue Partner zu gewährleisten.

Mindeststandards der örtlichen Infrastruktur für Beteiligung und Aktivierung

Beteiligung, Aktivierung und Bürgerengagement brauchen auf der örtlichen Ebene im Stadtteil eine Infrastruktur. Generelles Ziel muss es sein, im Stadtteil „Gelegenheitsstrukturen“ zu schaffen. Zur Mindestausstattung in den Fördergebieten gehören jedoch folgende Elemente:

- Verlässliche und kompetente Ansprechpartner vor Ort;
- ein Stadtteilbüro, das als Anlaufstelle, Treffpunkt und Kommunikationsort dient und eine gewisse technische Infrastruktur zur Unterstützung der verschiedenen Beteiligungsgremien vorhält;
- ein Verfügungsfonds.

Dem Verfügungsfonds kommt ein besonderer Stellenwert zu, da er sich sowohl für die Beteiligung als auch die Aktivierung als besonders wirkungsvoll erwiesen hat. In jedem Fördergebiet soll deswegen mit Beginn der Arbeiten an dem integrierten Entwicklungskonzept ein Verfügungsfonds eingerichtet werden, der jährlich mit bis zu 30 Tsd. Euro ausgestattet ist. Verwaltung und Bewilligungsverfahren des Fonds sollen möglichst weitgehend auf Beteiligungsgremien im Stadtteil übertragen werden und unbürokratisch sein. Sie müssen sicherstellen, dass die Beteiligten im Stadtteil echte Mitwirkungsmöglichkeiten bei den Entscheidungen über die aus dem Fonds zu finanzierenden Maßnahmen und Projekte haben.

Förderlich für die Bürgerbeteiligung und das Bürgerengagement ist außerdem, wenn Gemeinschaftseinrichtungen im Stadtteil (z. B. Bürgerhäuser, Nachbarschaftstreffs, Jugendhäuser) für die Selbstorganisation oder zumindest Mitgestaltung durch die Bewohnerinnen geöffnet werden.

Wo die örtlichen Bedingungen dies zulassen, sollten Einrichtungen wie Freiwilligenagenturen, Selbsthilfekontaktstellen und Seniorenbüros eingerichtet werden.

## 7. Methoden und Handlungsansätze

### 7.1 Gebietsmanagement

In jedem Fördergebiet wird ein Gebietsmanagement (GM) eingerichtet, dessen Arbeit mit der Aufnahme des Gebiets in die Programmförderung beginnt. Das Gebietsmanagement ist ein wesentlicher Teil der Gesamtverantwortung der Bezirksämter für die operative Programmumsetzung in den Fördergebieten in ihrem Bezirk. (Zur Gesamtverantwortung im Einzelnen siehe das Kapitel 8.4; Aufbauorganisation). Die Einrichtung des Gebietsmanagements, die Auswahl seiner Mitglieder sowie die Auswahl und Berufung des Gebietsentwicklers obliegen den Bezirksverwaltungen.

Das Gebietsmanagement ist das entscheidende strategische Handlungssystem, das in den Stadtteilen die Programmziele und die jeweiligen Gebietsziele umsetzt. Dabei wird von einem umfassenden Verständnis von Gebietsmanagement ausgegangen: Es umfasst den gesamten Steuerungsprozess zur Integration der verschiedenen Politik- und Handlungsfelder, zur Vernetzung lokaler Strukturen und Akteure sowie zur Umsetzung einer integrierten Entwicklungsstrategie. Es koordiniert und moderiert das formelle und informelle Zusammenwirken von privaten und öffentlichen, politischen und nicht-politischen Akteuren in der Entwicklung eines Stadtteils mit dem Ziel, die vorhandenen isolierten Leistungen und die Möglichkeiten der beteiligten Träger, Einrichtungen und intermediären Akteure zu einem zusammenhängenden Prozess zu bündeln und gleichzeitig die vorhandenen Entwicklungspotenziale der Bevölkerung im Stadtteil zu aktivieren und zu stärken. Das Gebietsmanagement hat den Auftrag, gezielt selbst tragende und nachhaltig wirksame personelle und materielle Strukturen aufzubauen, die es einem Stadtteil perspektivisch ermöglichen, seine Entwicklung auf der Basis regulärer öffentlicher Daseinsvorsorge aus eigener Kraft zu gestalten. In seiner Aufgabenwahrnehmung sind die Dimensionen sozialer, ökonomischer, kultureller, ökologischer und baulich-räumlicher Quartiers-Regeneration gleichrangig. Die zentralen Handlungsprinzipien seines Vorgehens sind gebietsbezogen, ganzheitlich, prozesshaft, bewohnerorientiert, milieugepasst und realistisch.

#### Gebietsmanagement als Netzwerk

Das Gebietsmanagement ist keine Aufgabe eines einzelnen Akteurs, beispielsweise des Gebietsentwicklers, allein. Es ist ein sozialräumlich organisiertes Handlungssystem, das sich im Kern aus der Bezirksverwaltung, den Gebietsentwicklern und den Organisationen im Quartier, wie dem Stadtteilbüro und dem Stadtteilbeirat, zusammensetzt. Diese Netzwerkstruktur trägt in mehrfacher Weise den besonderen Erfordernisse des Managements von Quartierentwicklungsprozessen Rechnung. Die ziel- und ergebnisorientierte Steuerung des Gesamtprozesses verlangt die Vorgabe grundlegender Ziele, die Zuweisung von Ressourcen, die Festlegung zu beteiligender Akteure, die Vereinbarung von Kooperationen, Meilensteinen und Ergebnissen sowie deren Bewertung – also im Wesentlichen eine Top-Down- Vorgehensweisen. Gleichzeitig bedarf es Kooperationsformen, die im Sinne des Subsidiaritätsprinzips die Verantwortung und Entscheidungen möglichst ins Quartier auf bürgernahe Ebenen verlagern und die damit auf

Selbstbindung und Selbstorganisationskraft der beteiligten Akteure setzen. Diese Bottom-up-Vorgehensweise zielt auf die erforderliche Vertrauens- und Konsensbildung, respektiert die Selbständigkeit der Beteiligten und stellt die gemeinsame Suche von Problemlösungen in den Vordergrund.

#### Grundlegende Ziele und Aufgaben des Gebietsmanagements

Hauptziel des Gebietsmanagement ist es, die Lebensbedingungen der Menschen in benachteiligten Quartieren spürbar und dauerhaft zu verbessern. Je nach Lage im Fördergebiet gehören hierzu die fachlichen Ziele der unterschiedlichen Handlungsfelder (s. Kapitel 5; Thematische Handlungsfelder). Zu diesem Zweck verfolgt das Gebietsmanagement vor allem folgende Strategien:

- Integrierung der verschiedenen Dezernate bzw. Fachämter zu einem abgestimmten Vorgehen im Sinne der Entwicklungsziele des jeweiligen Gebiets;
- Vernetzung der Fachämter mit freien Trägern und lokalen Diensten, Einrichtungen, Vereinen, Verbänden und Initiativen;
- Aufstellung integrierter Budgets für die Maßnahmen und Projekte in den einzelnen Fördergebieten;
- Aktivierung der Bewohnerschaft und der Akteure der lokalen Wirtschaft zur Mitwirkung am Gebietsentwicklungsprozess;
- Entwicklung und Realisierung von Organisationsstrukturen und Managementformen, die geeignet sind, das Hauptziel und die jeweiligen fachlichen Ziele zu befördern;
- Initiierung einer strukturbildenden und nachhaltigen Entwicklung im Fördergebiet;
- Aus diesen Zielen leiten sich für das Gebietsmanagement u. a. folgende zentrale Aufgaben her:
- Umsetzung geeigneter Formen direkter, projektbezogener Beteiligung der unterschiedlichen Bewohnergruppen im Fördergebiet und ihrer Aktivierung;
- Schaffung geeigneter Organisationen für die Beteiligung und Vernetzung institutioneller und privater Akteure im Quartier;
- Realisierung geeigneter Organisationsformen und Foren für Interessen und Problemlösungsansätze der Bewohnerschaft und anderer lokaler Akteure im Quartier sowie ihre Moderierung und Mediation;
- Aufbau gebietsbezogener Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die sowohl vertikale als auch horizontale Akteursfelder verbinden;
- Praktische Zusammenführung der jeweiligen in einem Fördergebiet erforderlichen Handlungsfelder und Fachaufgaben;
- Aufbau, Pflege und Steuerung geeigneter strategischer und sozialer Netzwerke;
- Bündelung von personellen und materiellen Ressourcen für die Aufgaben im Quartier und Akquisition zusätzlicher lokaler (auch privater) Mittel;
- Erarbeitung und Fortschreibung integrierter Entwicklungskonzepte;
- Controlling der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten sowie des Mitteleinsatzes;

- Kontinuierliche Bewertung der Zielerreichung von Projekten, der Netzwerkkooperationen und des Gebietsentwicklungsprozesses insgesamt;
- Monitoring der sozialen Entwicklung im Gebiet (auch nach Abschluss der Programmförderung);
- Vorbereitung der Bilanzierung des Gebietsentwicklungsprozesses zum Ende der Förderung;
- Nachsorge und Verstetigung nach Beendigung der Programmförderung.

#### Organisation des Gebietsmanagements

Das Gebietsmanagement umfasst drei Ebenen, deren Zusammenspiel seine Gesamtorganisation bilden (vgl. Grafik S. 86).

##### 1. Die Ebene der Verwaltung:

Die Verwaltungsebene verantwortet im Rahmen des Gebietsmanagements die grundlegenden Vorgaben für die jeweilige Gebietsentwicklung und ihre ergebnisorientierte Steuerung.

So wie die behördenübergreifende Kooperation auf Programmebene eine zentrale Voraussetzung für seinen Erfolg insgesamt ist, ist die fächerübergreifende Kooperation in den Bezirksämtern eine entscheidende Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung der Gebietsentwicklungsprozesse in den Fördergebieten. Es sollte deswegen ein „Koordinierungskreis Integrierte Stadtteilentwicklung“ (KK) eingerichtet werden, in dem die dezernats- und fachamtsübergreifende Abstimmung und Steuerung des Bezirksamts für die Integrierte Stadtteilentwicklung im Sinne des Programms erfolgt. Der Koordinierungskreis sollte die für die operative Umsetzung erforderlichen Entscheidungen über Konzepte, Vorgehensweisen, Maßnahmen und Projekte treffen, die erforderlichen Prioritäten und Umsetzungsschritte festlegen sowie die praktischen Schlussfolgerungen aus dem Controlling und der Evaluation (Selbst-Evaluation) für die Bezirksamtsleitung aufbereiten.

Der ständige Kern des Koordinierungskreises soll aus Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten Dezernate und Fachämter, den bezirklichen Gebietskoordinatoren (s. u.) und den Gebietsentwicklern gebildet werden. Vertreterinnen und Vertreter der Fachbehörden sollen bei besonderem Bedarf (insbesondere wenn die Fachbehörden eigene Projekte in einem Fördergebiet betreuen) hinzugezogen werden. Gleichfalls sollen bei Bedarf auch die Akteure aus den Fördergebieten (wie z. B. SAGAGWG) hinzugezogen werden können. Es soll nur einen Koordinierungskreis für alle Fördergebiete eines Bezirks geben.

Die nötige querschnittsorientierte und horizontale Integration und Koordination der fachlichen Steuerung muss, wenn sie den praktischen Anforderungen der Umsetzung in den Fördergebieten gerecht werden soll, möglichst schlank, flexibel und zeitnah agieren können und sie muss sowohl verwaltungsintern als auch für alle verwaltungsexternen Akteure einen klar definierten „Brückenkopf“ haben. In den Bezirksämtern sollen Gebietskoordinatoren (GK) benannt werden, die die laufende Arbeit zwischen den verschiedenen Dezernaten und Fachämtern im Bezirksamt koordinieren, die Geschäfte des Koordinierungskreises führen und vor allem zentrale Ansprechpartner sowohl für die Gebietsentwickler als auch die Akteure im Quartier sind. Die Gebietskoordinatoren sind für die laufenden Geschäfte

der Gebietsentwicklung, die Durchführung des laufenden Controllings und die erforderlichen Rückkopplungsprozesse aus der Verwaltung und in die Verwaltung zuständig und sollen mit entsprechenden Handlungsbeugnissen ausgestattet sein. Sie sollen die Bezirksamtsleitungen direkt informieren können. Für alle Fördergebiete eines Bezirks soll es möglichst nur einen Gebietskoordinator geben.

##### 2. Die intermediäre Ebene:

Die Gebietsentwickler sind der Motor der Gebietsentwicklung; sie tragen Impulse in das Quartier, treiben die Prozesse voran, steuern sie, tragen die Wünsche und Ideen der Bewohnerinnen und Bewohner aus dem Quartier zusammen und bündeln sie, indem sie eine begründete Auswahl vornehmen. Entscheidend für den Erfolg ihrer Arbeit ist, dass sie für ihre Mittlerrolle die notwendige Unabhängigkeit haben und Neutralität wahren. Als Bindeglied zwischen Gebiet und Verwaltung obliegt ihnen sicherzustellen, dass einerseits die grundlegenden Zielvorgaben, Ressourcenzuweisungen und Steuerungsvorgaben der Verwaltung ins Quartier vermittelt werden und andererseits die Initiativen, Impulse und Ziele aus den lokalen Prozessen in die Verwaltung (und Politik) kommuniziert werden. Die Gebietsentwickler sind zuständig für die zentralen praktischen Entwicklungs-, Koordinations-, Vermittlungs- und Vernetzungsaufgaben im Fördergebiet. (Zu den sich hieraus im Einzelnen ergebenden Anforderungen und Aufgaben für den Gebietsentwickler s. die entsprechenden Abschnitte unten.)

##### 3. Die Ebene des Gebiets:

Die Quartiersebene ist die Basis für die Realisierung des gesamten Gebietsentwicklungsprozesses. Entscheidende Akteure der Vor-Ort-Ebene sind vor allem die gebietsbezogenen Einrichtungen, gruppenspezifischen Initiativen und Zusammenschlüsse sowie die aktive Bewohnerschaft. Sie sollen an der Erstellung des Entwicklungskonzepts mitwirken, die Organisation von Quartiersprozessen und projektbezogenen Beteiligungsverfahren unterstützen, Kontakte zur nicht-aktiven Bewohnerschaft herstellen und auch als Zuwendungsempfänger selber Projekte durchführen. Für die Absicherung und Nachhaltigkeit der Erfolge nach Auslaufen der Programmförderung (Nachsorge, Verstetigung) kommt der in Netzwerken organisierten Quartiersebene eine besonders wichtige Rolle zu (vgl. im Einzelnen das Kapitel 6; Bürgerbeteiligung und -aktivierung).

Das Gebietsmanagement bezieht auf der Quartiersebene zu seiner Aufgabenerfüllung insbesondere Vor-Ort-Organisationen wie das Stadtteilbüro und den Stadtteilbeirat ein, aber auch temporäre, auf Einzelprojekte bezogene Instrumente der Bürgerbeteiligung spielen hier eine Rolle. Schließlich ist auch der Verfügungsfonds ein wichtiges Steuerungsinstrument.

#### Aufgaben, Arbeitsweise und Anforderungsprofil der Gebietsentwickler

Die wichtigste Aufgabe der Gebietsentwickler (GE) liegt in der Aktivierung und Einbindung der endogenen Potenziale der Quartiersbevölkerung, in der Vertrauensbildung im Quartier durch die Förderung von Begegnungen und gemeinsamen Aktivitäten zwischen den unterschiedlichen sozialen und kulturellen Milieus sowie in der Moderation und dem behutsamen Management von Konflikten innerhalb des Stadtteils und zwischen Stadtteilinteressen und

externen Interessenslagen (z. B. der Verwaltung). Von ebenso zentraler Bedeutung sind der Aufbau, die Pflege und Steuerung sozialer Netzwerke und die Vernetzung der gebietsbezogenen Einrichtungen, Institutionen und sozialen Angebote mit dem Ziel, sowohl die sektoralen und institutionellen Barrieren zu überwinden, als auch milieübergreifendes Handeln zu ermöglichen. Es ist nicht die Aufgabe der Gebietsentwickler selber Projekte durchzuführen. Im Sinne ihres Netzwerkauftrages sollen sie jedoch Projektideen initiieren („Werkstätten“), die möglichen Partner und Ressourcen für ein Projekt zusammenbringen und die Machbarkeit einer Projektidee unter Einbindung lokaler Netzwerke überprüfen.

Weitere Aufgaben der Gebietsentwickler sind:

- Vorbereitung der Erstellung, Fortschreibung und Verfolgung integrierter Entwicklungskonzepte mit Zeit- und Maßnahmeplänen unter aktiver Einbeziehung der Bevölkerung im Fördergebiet;
- Vorbereitung konkreter Finanzierungs- und Umsetzungspläne für die Beantragung von Projektmitteln;
- Abstimmung der lokalen Aufgaben mit der Verwaltungsebene und Beratung der Verwaltung;
- Erfassung, Aktivierung und Bündelung personeller und materieller Potenziale und Ressourcen im Quartier;
- Organisation, Besetzung und Betrieb einer Anlaufstelle im Quartier (Ort-vor-Ort, Stadtteilbüro), Organisation eines Stadtteilbeirates bzw. vergleichbarer Beteiligungsgremien und treuhänderische Bewirtschaftung des Verfügungsfonds;
- Organisation von Beteiligungs- und Kooperationsformen für die Einwohnerschaft, die lokale Wirtschaft und die Träger von Einrichtungen und Diensten/Angeboten;
- Durchführung und Moderation von Veranstaltungen für die einzelnen Beteiligungskreise und Kooperationsgremien;
- Anregung und Initiierung lokaler Partnerschaften;
- Initiierung von Maßnahmen und Projekten der Beschäftigungsförderung, der Kinder- und Jugendarbeit, der Verbesserung lokaler Einrichtungen und örtlicher Infrastruktur, der Kriminalprävention, der Soziokultur und der Bildung, Beratung und Betreuung, der lokalen Ökonomie, der quartiersbezogenen Wirtschaftsförderung und der sozialräumlichen Förderung von Identitätsbildung und Imageverbesserung, der baulichen Modernisierung und Instandsetzung, für Um- und Ergänzungsbauten sowie Neubauten, Nutzungsänderungen und Abbrüchen, der Wohnumfeldverbesserung, der Freiraumgestaltung und für Verkehrsanlagen, des Umweltschutzes, der Neuausrichtung der Wohnungsbewirtschaftung und der Entwicklung bedarfs- und milieugerechter Belegungskonzepte;
- Vorbereitung von Anträgen für Ordnungsmaßnahmen und Sozialplanleistungen an die Finanzbehörde und Durchführung des Sozialplans nach § 180 BauGB sowie Entwürfe für schriftliche Stellungnahmen zu genehmigungspflichtigen Vorhaben und Rechtsvorgängen nach §§ 24, 144 und 163 BauGB;
- Gewährleistung der nötigen Information und Transparenz der Verfahren sowie von Klarheit über die Spielräume der lokalen Einflussnahme;
- Verantwortliche Durchführung von Moderations- und Mediationsaufgaben (Dialogmanagement);
- Quartiersbezogene Öffentlichkeitsarbeit;
- Durchführung bzw. Unterstützung des Maßnahme- und Projekt-Controllings sowie Dokumentation und Berichterstattung;
- Selbst-Evaluierung und Unterstützung von Wirkungs- und Erfolgskontrollen (Evaluation).

Das Spektrum der Aufgaben kann in Abhängigkeit von der spezifischen Situation im Fördergebiet variieren; nicht in jedem Fördergebiet kommen alle Aufgaben in gleicher Weise zum Zuge.

Die Arbeitsweise der Gebietsentwickler orientiert sich an den Methoden des Projektmanagements und ist interdisziplinär. Zur erfolgreichen Bewältigung des breiten Aufgabenspektrums sind professionelle Fach- und Methodenkompetenzen sowie Schlüsselqualifikationen der Gebietsentwickler gefordert. Zu ihnen gehören u. a.:

- gute fachliche Grundlagenkenntnisse und praktische Erfahrungen in den Bereichen Stadtteilentwicklung und Stadterneuerung sowie Soziales, Gemeinwesenarbeit, Beschäftigungspolitik und Ökonomie;
- Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit planungsrechtlichen Grundlagen wie z. B. vorbereitende Untersuchungen nach § 141 BauGB;
- Kompetenzen und Erfahrungen in der Konzept- und Strategieentwicklung und Kenntnisse in Methoden der Informationserhebung und Bedarfsfeststellung in unterschiedlichen sozialen Gruppen einschl. Erstellung von Bedarfsanalysen, Bestandsaufnahmen, Aufbereitung statistischer Materials und Evaluation;
- gründliche Kenntnisse und Erfahrungen in den Methoden der Bürgerbeteiligung und Bewohneraktivierung sowie ihrer situationsgerechten Anpassung;
- hohe Organisations- und Methodenkompetenz in der Durchführung unterschiedlicher situationsbezogener Veranstaltungsformate (Vernetzung, Beteiligung, Aktivierung) sowie in der Motivierung und teamorientierten Steuerung von Projektgruppen;
- ausgezeichnete Dialog-, Kommunikations- und Teamfähigkeiten (Gesprächsführung, Präsentation, Öffentlichkeitsarbeit) sowie Moderations- und Mediationskompetenzen;
- ausgeprägte interkulturelle und intersoziale Kompetenzen und Mehrsprachigkeit;
- praktische Erfahrungen mit Projektmanagement und Prozesssteuerung;
- Kenntnisse der kommunalen und lokalen Akteursszene sowie der Vor-Ort-Bedingungen;
- eingehende Verwaltungskennnisse.

Rahmenbedingungen und Organisationsform der Gebietsentwickler

Für eine erfolgreiche Arbeit benötigen die Gebietsentwickler nicht nur die entsprechenden Kompetenzen, sondern insbesondere auch ausreichend zeitliche, finanzielle und soziale Ressourcen. Diese müssen strukturell aufgabenaдекват und dem erforderlichen Qualifikationsprofil angemessen sein. Im Einzelnen sollten die Ressourcen für die Gebietsentwickler an der Größe und den Anforderungen des jeweiligen Fördergebiets ausgerichtet werden. Die Schwerpunkte, der Aufgabenumfang und die (Qualifikations-) Anforderungen an die Gebietsentwickler in einem bestimmten Fördergebiet werden in der Problem-

Potenzialanalyse vorläufig eingestuft; endgültig werden sie im integrierten Entwicklungskonzept definiert.

Angesichts der fächerübergreifenden Anforderungen an die Gebietsentwickler sollten auch Teamlösungen in Betracht gezogen werden, in denen mindestens ein Mitarbeiter mit planerischen und einer mit sozialpädagogischen und/oder ökonomischen Qualifikationen vertreten ist. Um den spezifischen Aufgaben kultureller und ethnischer Integration Rechnung zu tragen, bedarf es außerdem in verstärktem Maß Gebietsentwickler mit Migrationshintergrund und Mehrsprachigkeit.

Ein Gebietsentwickler bzw. der Träger eines Gebietsentwicklers soll nicht als Träger einer Maßnahme oder eines Projektes im gleichen Gebiet tätig werden.

Auftraggeber der Gebietsentwickler sind die Bezirksämter. Um für alle Seiten die nötige Planungssicherheit zu gewährleisten und für die Gebietsentwickler ein vertretbares Verhältnis zwischen Arbeitsbedingungen und den von ihnen geforderten Qualifikationen zu wahren, sollen die Verträge auf vier Jahre befristet sein und eine Verlängerungsoption über weitere drei Jahre enthalten. Die materielle Ausstattung orientiert sich an den Anforderungen des jeweiligen Fördergebiets, wie sie in der Problem- und Potenzialanalyse und im integrierten Entwicklungskonzept definiert sind. Neben den Honoraren und notwendigen Sachmitteln wird im Rahmen vorhandener Mittel ein Gebietsentwicklerfonds in Höhe von 20 Tsd. Euro p.a. für die vertraglich geregelte freie Verwendung zur Initiierung, Unterstützung und Ergänzung kleiner Maßnahmen und Aktivitäten eingerichtet, um von ihm eingeleitete Prozesse zu fördern und zu beschleunigen. Die Anforderungen und Aufgabenstellung sollten vertraglich möglichst präzise und klar festgelegt sein. Sie sollten die ausdrückliche Anerkennung der Mittlerfunktion des Gebietsentwicklers enthalten. Neben der Leistungsbeschreibung sollten zu den unverzichtbaren Inhalten des Vertrages außerdem folgende Punkte gehören:

- Operationalisierung der zu erreichenden Ergebnisse in Form konkreter Maßnahmen,
- Festlegung von finanziellen Ressourcen,
- Angabe von Indikatoren zur Bewertung der erreichbaren Ergebnisse,
- Art und Weise sowie Häufigkeit der Berichterstattung (Controlling),
- Anreize für den Auftragnehmer sowie Sanktionierungs- und Eingriffsmöglichkeiten für den Auftraggeber.

Weiterqualifikation und Schulungen für Gebietsmanagement

Die klassischen Ausbildungsgänge tragen den professionellen Anforderungen integrierter Gebietsentwicklung kaum Rechnung. Auch im Rahmen gängiger Berufspraxis lassen sich Fähigkeiten und Erfahrungen in der interdisziplinären Arbeitsweise, in der sozialraumorientierten Vernetzung oder in den Methoden der Beteiligung, Aktivierung und Projektsteuerung nur schwer systematisch erwerben. Gleiches gilt für die klassischen Verwaltungslaufbahnen.

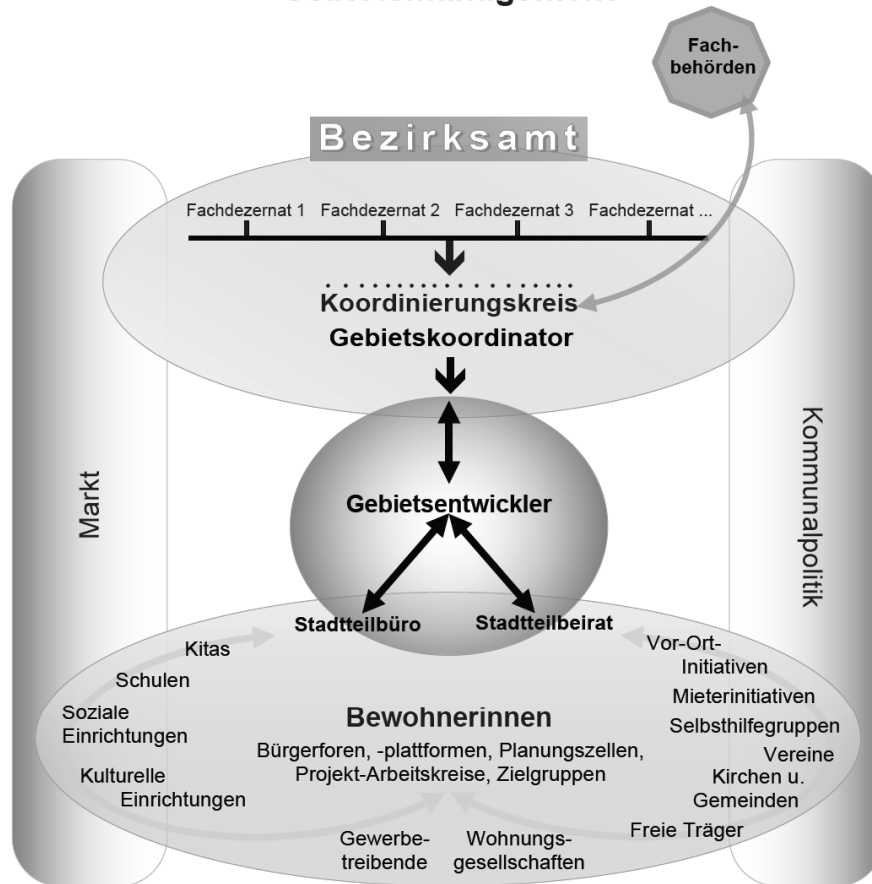
Im Kontext des Programms Integrierte Stadtteilentwicklung werden deshalb für die professionellen Akteure in den Gebietsmanagements geeignete Weiterbildungs- und Schulungsangebote durchgeführt. Sie zielen sowohl auf den Schulungsbedarf einzelner Gruppen (z. B. Gebietsentwickler) als auch auf die Vermittlung systemischer Kompetenzen in konkreten Arbeitszusammenhängen. Die Schulungen werden handlungsorientiert ausgelegt und praktische Aufgabenstellungen aus der alltäglichen Arbeit aufgreifen. Sie werden darüber hinaus durch Handlungsleitfäden, Orientierungsmaterialien (wie z. B. „Förderfibel“) oder geeignete Informationsportale im Internet flankiert.

Weitere Einzelheiten hierzu finden sich im Kapitel 8.3; Wissens- und Erfahrungsaustausch.



**Grafik Gebietsmanagement  
(Durchführungsebene)**

**Durchführungsebene  
Gebietsmanagement**



**7.2 Integrierte Entwicklungskonzepte**

Integrierte Entwicklungskonzepte (IEK) sind ein wesentliches Steuerungs- und Koordinierungsinstrument der Integrierten Stadtteilentwicklung, ihnen kommt daher für die Umsetzung des Programms eine strategische Bedeutung zu. Bereits ihre Erarbeitung und Fortschreibung tragen zur Aktivierung der lokalen Potenziale bei und fördern die nötige Kommunikation zwischen den örtlichen Akteuren, Gebietsentwicklern, dem Gebietsmanagement und der Verwaltung. Sie erfüllen im besten Sinne eine vertrauensbildende Funktion zwischen allen Beteiligten. In der Umsetzung liefern integrierte Entwicklungskonzepte für die Gebietsentwickler und die Gebietsmanagements die zentrale Orientierung für die Prozesssteuerung, Projektentwicklung und Mittelbündelung; außerdem sind sie Grundlage für die laufende Überprüfung der eingeschlagenen Strategie und gewählten Arbeitsschwerpunkte. Für die aktiven Bürgerinnen und Bürger bieten sie den Bezugsrahmen für die vereinbarten Ziele, Problemlösungen und Schwerpunkte der Gebietsentwicklung; für Einrichtungen und privates Engagement bedeutet dies konkret: Planungssicherheit. Für die Fachbehörden sind sie die Basis für die erforderlichen Mittelbedarfe und liefern neben den Anknüpfungspunkten der fachübergreifenden Kooperation sowohl die strategische Orientierung als auch den operativen Rahmen für die Erreichung ihrer fachlichen Ziele und die Realisierung von Projekten in ihrer fachlichen Verantwortung.

Als Beschluss der Senatskommission sind die integrierten Entwicklungskonzepte verbindliche Grundlage für den Ressourceneinsatz der beteiligten Behörden, Ämter und Bezirksamter im Rahmen des Programms integrierte Stadtteilentwicklung. Sie sind daher sowohl für die Bezirksamter als auch die programmsteuernde Behörde die entscheidende Grundlage für die Mittelbeantragung, -bewilligung und -kontrolle sowie ein unverzichtbares Planungsinstrument, um die Programmziele in den Gebieten stringent und ressortübergreifend umzusetzen, die Prozesse entsprechend zu steuern und zu kontrollieren sowie die Ergebnisse und Wirkungen zu evaluieren.

**Integrierte Entwicklungskonzepte als dynamischer Prozess**

Die Aufstellung eines integrierten Entwicklungskonzepts steht am Anfang jedes Gebietsentwicklungsprozesses. Es leitet ihn konkret ein und soll die zentrale Handlungsgrundlage für ihn schaffen. Gleichzeitig soll es unter aktiver Beteiligung der Öffentlichkeit, der Bürger und der Akteure vor Ort erarbeitet werden. Insgesamt hängt der Erfolg der Gebietsentwicklung in hohem Maße von seiner Qualität ab, so dass sich von Anbeginn hohe Anforderungen an das Konzept stellen. Diese scheinen sich jedoch teilweise zu widersprechen. So soll ein integriertes Entwicklungskonzept beispielsweise abgestimmte Ziele formulieren, aber gleichwohl ergebnisoffen und fortschreibungsfähig sein; es soll gebietsspezifisch sein, gleichzeitig aber mit Konzepten aus anderen Gebieten verglichen wer-

den können; es soll Handlungssicherheit bieten, aber auch Raum für Experimente schaffen oder es soll allgemeinverständlich und knapp abgefasst sein, gleichzeitig aber aus wissenschaftlichen Analysen abgeleitet und fachlich fundiert begründet werden.

Diese und andere „Gegensätze“ resultieren aus der grundlegenden Prozessorientierung, den Gestaltungsspielräumen sowie der lokalen Selbstorganisation und Entwicklungsdynamik integrierter Stadtteilentwicklung. Für die integrierten Entwicklungskonzepte bedeutet dies, dass sie keinen einmaligen, abgeschlossenen Planungsschritt darstellen, sondern in der Wechselwirkung von Analyse, Strategie, Umsetzung und Zielerreichung fortlaufend weiterentwickelt werden. Die integrierten Entwicklungskonzepte dokumentieren die Differenz zwischen Zielvorstellungen und tatsächlichen Ergebnissen, den Abgleich zwischen Soll und Ist (Controlling) und machen sie damit im laufenden Prozess der Reflexion und Korrektur zugänglich. Sie sind ein wichtiges Instrument, Lernnetzwerke zu bilden und kollektive Lernprozesse in Gang zu bringen, d. h. das Gebietsmanagement zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, so dass neue Problemlösungs- und Handlungskompetenzen entstehen und sich unter allen Prozessbeteiligten eine gemeinsame Vision für das Quartier und wirkliche Teilnehmerschaft herausbilden können.

Konkret bedeutet dies, dass weder die gesamte Problemanalyse noch alle Ziele noch alle Projekte in der ersten Fassung eines integrierten Entwicklungskonzeptes als abgeschlossen und endgültig festgelegt dargestellt werden können und dieses auch nicht versucht werden sollte. Im Gegenteil kommt es darauf an, dass offene oder noch ungelöste Fragen, Zielperspektiven und Projekte dargelegt werden, ihr Stellenwert im Kontext des gesamten Zielsystems, für die eingeschlagene Entwicklungsstrategie und für die operative Umsetzung präzise eingeordnet und bewertet (Kohärenz) und angegeben wird, mit welchen Schritten eine Lösung in welchem Zeitrahmen herbeigeführt werden soll.

Angesichts der prinzipiellen Unabgeschlossenheit integrierter Entwicklungskonzepte kommt zwei Instrumenten ein besonderes Gewicht zu: die Fortschreibung der Konzepte und die Evaluation. Sie sind Motor und Garant für die laufende Weiterentwicklung und Konkretisierung von Analyse, Zielen und Projekten und können die für sie erforderliche vernetzte Kommunikation und Verständigungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren und den unterschiedlichen Ebenen gewährleisten.

#### Grundlegende Anforderungen und Voraussetzungen

Der Charakter der integrierten Entwicklungskonzepte als offene Rahmenplanung erfordert in besonderem Maße, dass sie konsistent und strukturiert angelegt sind. Nur dann können sie kontinuierlich Handlungssicherheit bieten und Referenz für die Zielerreichung sein, gleichzeitig aber fortschreibungsfähig im Sinne wachsender Problemlösungs- und Handlungskompetenz sein. Sie sollen deswegen sowohl inhaltlich und methodisch als auch in ihrer Aufbereitung eine Reihe von Kriterien erfüllen.

##### 1. Grundlegende Qualitätskriterien

Das zentrale Qualitätskriterium für die integrierten Entwicklungskonzepte ist die Kohärenz zwischen Projekten, Teilzielen, Zielen, Handlungsfeldern, Leitzielen und Problemdiagnose. Es muss eine gebietsspezifische Entwicklungsstrategie erkennbar sein, mit der die identifizierten Problemlagen bearbeitet, die erkannten

Potenziale genutzt und die formulierten Ziele realisiert werden sollen und in die die konkreten Projekte eingebettet sind.

Die Ziele sollen in zentrale Leitziele, strategische Ziele (Handlungsfelder) und operative Ziele bzw. Teilziele (Projektziele) differenziert sein, die einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet werden können. Ihr gebietspezifischer Bezug muss eindeutig sein; andererseits dürfen sie nicht so kleinteilig ausfallen, dass sie bereits ein Projekt oder eine Maßnahme darstellen. Dieses gilt auch noch für die Teilziele: Sie müssen eine konkrete Wirkung beschreiben, deren Erreichung oder Nichterreichung im Kern gemessen werden kann. Ziele müssen eine realistische Perspektive entwickeln, dürfen aber nicht trivial sein, d. h. keinen Zustand in Aussicht stellen, der wahrscheinlich auch ohne die Programmförderung eintreten würde. Für ihre Erreichung soll außerdem ein Zeithorizont bestimmt sein.

Es muss eine Auswahl und Priorisierung der Ziele erkennbar sein, die nachvollziehbar aus der quartiersspezifischen Problemlage und der Entwicklungsstrategie abgeleitet sind. Die Ziele der unterschiedlichen Handlungsfelder müssen zu in sich stimmigen zentralen Leitzielen verknüpft und aufeinander abgestimmt sein.

Ähnliches gilt für die Projekte: Sie müssen ebenfalls realistisch und hinreichend konkretisiert sein und konzeptionell aus den Handlungsfeldern und Zielen begründet werden. Ihre Auswahl muss erkennen lassen, dass eine gezielte Schwerpunktsetzung vorgenommen wird und die Projekte hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zielerreichung gewichtet werden sowie eine zeitlich gestufte und aufeinander abgestimmte Reihenfolge für ihre Realisierung vorgesehen wird. Kenntlich gemacht werden muss auch, wie die einzelnen Projekte die bekannten Potenziale im Gebiet aufnehmen. Für alle Projekte muss die Finanzierbarkeit geklärt, die Vorgehensweise der Umsetzung beschrieben und ein Zeitplan angegeben sein. Selbstverständlich können diese Angaben für längerfristig vorgesehene Projekte zunächst nur im Grundsatz gemacht werden. Projekte, die unmittelbar in den bevorstehenden 24 Monaten in die Umsetzung gehen sollen und damit Teil des aktuellen Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan sind, müssen mit einem konkreten Finanzierungs- und Umsetzungsplan hinterlegt sein, der auch für die Fälle, in denen die Projektrealisierung voraussichtlich mehr als zwei Jahre in Anspruch nimmt, eine Absicherung der Gesamtfinanzierung enthalten muss. Sollen Projektideen in das integrierte Entwicklungskonzept aufgenommen werden, die diese Kriterien (noch) nicht erfüllen, müssen präzise Aussagen dazu gemacht werden, in welchem Entwicklungsstadium sich die Idee befindet, worin ihrer besonderer Wert für die Erreichung der Gebietsziele liegt, welche Finanzierungsmöglichkeiten in Frage kommen, welche inhaltlichen Fragen und Probleme ungelöst sind und wie in welchem Zeithorizont eine Lösung herbeigeführt werden soll.

Ein weiteres grundlegendes Qualitätskriterium besteht darin, dass die integrierten Entwicklungskonzepte im Grundsatz einen Konsens der Akteure in den Fördergebieten widerspiegeln, dass sie in einer ressortübergreifenden Kooperation erarbeitet worden und sorgfältig zwischen allen zuständigen Fachbehörden und Bezirksämtern abgestimmt sind.

Bereits in ihrer ersten Fassung müssen die integrierten Entwicklungskonzepte Vorstellungen für die Langfristperspektive der Gebietsentwicklung für die Zeit nach Programmförderung enthalten. Insbesondere geht es hierbei um Überlegungen, mit welchen Netzwerkstrategien die Ergebnisse des Förderprozesses nachhaltig abgesichert und selbst tragende Strukturen etabliert werden können (Exit-Strategie).

Eine detaillierte Aufstellung der operationalisierten Qualitätskriterien findet sich im Anhang.

## 2. Darstellungsform

Die integrierten Entwicklungskonzepte sollen so kurz, verständlich und lesbar wie möglich gehalten werden. Sie sollen in möglichst kompakter Form die erforderlichen Elemente und Inhalte darstellen und sich auf das Wesentliche beschränken. Sie sollen in einen strategischen und einen operativen Teil gegliedert sein. Im ersten werden unter Berücksichtigung der wichtigsten Probleme und Potenziale die Leitziele dargestellt und die wichtigsten strategischen Ziele sowie die zentralen Akteure benannt. Darauf aufbauend werden in dem operativen Teil die Handlungsschwerpunkte, Projekte und Maßnahmen dargestellt.

Nicht alle Informationen, die beispielsweise im Zusammenhang mit der Problem- und Potenzialanalyse erarbeitet wurden, müssen zwingend in die Darstellung mit aufgenommen werden. Auch die Projekterläuterungen sollten sich möglichst auf die Idee, ihre Relevanz für die Handlungsfelder, das Vorgehen, mit dem die angestrebten Ergebnisse und Ziele erreicht werden sollen, und eventuelle Besonderheiten konzentrieren. Hier können auch standardisierte Darstellungsformen sinnvoll sein, die sich an den Berichtsformaten des Controllings orientieren.

Detaillierte Hintergrundinformationen und vertiefende Erläuterungen zu einzelnen Projekten, ihrer Geschichte etc. sollen in einen Sonderband ausgegliedert werden und/oder nach Bedarf abrufbar sein (z. B. im Internet).

Als essentieller Bestandteil des integrierten Entwicklungskonzepts werden Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne erstellt.

### Elemente und Inhalte

Die integrierten Entwicklungskonzepte sollen folgende Elemente und Inhalte enthalten (sie sind nicht als „Kapitel“ zu verstehen):

- Entstehungsprozess:  
Darstellung des Beteiligungsprozesses und gegebenenfalls weiterer Verfahren, die zur Erstellung des Konzepts eingesetzt wurden, Erläuterung ihrer inhaltlichen Beiträge für das Konzept.
- Zentrale Ergebnisse der Problem- und Potenzialanalyse:  
Abriss der Entwicklung des Gebietes, Analyse seiner funktionalen, städtebaulichen, sozialen, und ökonomischen Strukturen, Probleme und Potenziale; Darlegung der zentralen Problemlagen und Entwicklungspotenziale.
- Gebietsauswahl und -abgrenzung:  
Begründung der Auswahl und Abgrenzung des Gebietes (anknüpfend an die Problem- und Potenzialanalyse), Charakterisierung der gesamtstädtischen Bedeutung und Funktion des Gebietes.

- Leitlinien und Zielsetzungen:  
Formulierung zentraler Leitziele für das Gebiet, Einordnung der Leitziele in die gesamtstädtische Entwicklung (Leitbild), Identifizierung relevanter Handlungsfelder, Formulierung der strategischen Ziele und Teilziele, Begründung ihrer Auswahl bzw. Schwerpunktsetzung, Vernetzung der Ziele der in Betracht kommenden Handlungsfelder, Begründung eines Zielsystems, Folgenabschätzung der Zielerfüllung für den regionalen Einzugsraum.
- Vorgehensweisen, Projekte und Maßnahmen:  
handlungsfeldbezogene Entwicklung und Darstellung der Vorgehensweisen, Projekte und Maßnahmen unter folgenden Gesichtspunkten: Gegenstand und Inhalt, angestrebte Ergebnisse, Auswahlkriterien, Priorität, Stellenwert für die Erreichung der Gebietsziele, Auswirkungen auf andere Handlungsfelder, Verknüpfung mit anderen Vorgehensweisen, Projekten und Maßnahmen, Zielgruppen, Träger, Beteiligte, Zeitplan, Mittelbedarf, offene Fragen, Probleme.
- Einbeziehung von Regelangeboten, anderen Sonderprogrammen und Einzelmaßnahmen außerhalb des Programms:  
Beschreibung im Gebiet bereits eingesetzter Angebote, Maßnahmen und Förderungen, die nicht aus der Integrierten Stadtteilentwicklung finanziert werden, Verzahnung und Synergien mit ihnen.
- Beteiligung und Aktivierung der Bewohnerschaft und Stadtteilakteure:  
Methoden und Maßnahmen zur Beteiligung und Aktivierung unterschiedlicher Bewohnergruppen, Einbindung lokaler Akteure, Organisationen vor Ort, Einbeziehung der Bewohnerinnen und Akteure in die Fortschreibungen des Entwicklungskonzepts. (Angesichts des hohen Stellenwerts der Bürgerbeteiligung für die Programmumsetzung, sollte sie ausführlich im Rahmen eines eigenen Kapitels behandelt werden.)
- Organisation, Projektmanagement und -steuerung:  
Organisation und Struktur der ressort- und ämterübergreifenden Abstimmung und Steuerung im Bezirk, Strukturen auf der intermediären Ebene und auf der Gebietsebene, Vernetzung der verschiedenen Ebenen (Gebietsmanagement), Angaben Durchführung des Controlling.
- Evaluierung:  
Vorgesehene Methoden und Verfahren zur Evaluierung und Erfolgskontrolle, Benennung von Bewertungsmaßstäben und Indikatoren bezogen auf die strategischen Ziele und Teilziele.
- Kosten- und Finanzierungsübersicht:  
Abschätzung des erwartbaren Mittelvolumens für den Gesamtprozess, Kosten- und Finanzierungsübersicht und Finanzierungspläne für alle Maßnahmen und Projekte des integrierten Entwicklungskonzepts für die ersten zwei Jahre einschließlich der jeweiligen Anteile programmeigener Mittel, Mittel der Fachbehörden und des Bezirksamtes, Mittel des Bundes, vorgesehener Fördermittel der EU und möglicher privater Mittel.
- Implementierung und Start des Entwicklungsprozesses:  
Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan für die ersten zwei Jahre des Gebietsentwicklungsprozesses einschließlich konkreter Finanzierungs- und Umsetzungspläne

für die Projekte, die in diesem Zeitraum in die Umsetzung und/oder definitive Planung gehen; Darlegung und Begründung der Projekte bzw. Maßnahmen, mit denen der Einstieg in die Gebietsentwicklung erfolgt; Bewertung des bisherigen Verlaufs und der vorliegenden Ergebnisse der Starter-Projekte, Darlegung ihrer Einbeziehung; Terminplan für die Einrichtung der Strukturen und Gremien auf Gebietsebene.

#### Fortschreibung und Bilanzierung

##### 1. Fortschreibung

Der Prozesscharakter der integrierten Stadtteilentwicklung macht eine regelmäßige und gegebenenfalls auch anlassbezogene Aktualisierung und Fortschreibung der integrierten Entwicklungskonzepte zwingend erforderlich. Mit ihnen sollen der eingeschlagene Entwicklungspfad, die angestrebten Ziele und eingesetzten Projekte überprüft werden, wenn erforderlich an die tatsächliche Entwicklung angepasst und um neue Ziele und Projekte ergänzt, korrigiert oder neu ausgerichtet werden. Für ursprünglich ungeklärt oder offen gebliebene Fragen und Probleme sollen möglichst Lösungen dargestellt, mindestens aber der weitere Umgang mit ihnen präzisiert werden. Die Fortschreibung dient der Reflexion mit dem Ziel, die bisher gemachten Erfahrungen, Einsichten und Erkenntnisse für die weitere Arbeit im Sinne einer erweiterten Problemlösungs- und Handlungskompetenz fruchtbar zu machen und das Zielsystem für die Gebietsentwicklung weiter zu präzisieren. Sie hat nicht die Aufgabe eines Rechenschaftsberichts.

Die Fortschreibung unterliegt im Grundsatz den gleichen Qualitätskriterien wie das integrierte Entwicklungskonzept insgesamt. Insbesondere muss zwischen Projekten, Zielen, Handlungsfeldern, Leitzielen und Problemdiagnose eine kohärente Ableitung gegeben und nachvollziehbar sein.

Der strategische Teil des integrierten Entwicklungskonzepts soll nach der Hälfte der Laufzeit des Gebietsentwicklungsprozesses, also nach vier Jahren, auf der Grundlage der Selbstevaluation, den gemachten Erfahrungen im Gebiet und der Bewertung des Erreichten in den Beteiligungsgremien fortgeschrieben werden. Hier kommt es vor allem darauf an, die auf Grund des zurückliegenden Gebietsentwicklungsprozesses neuen Erkenntnisse über die Problemlagen im Fördergebiet darzulegen und aus ihnen die erforderlichen Schlussfolgerungen für die Leitzielen, das Zielsystem, das Projektportfolio und die Ausrichtung des Gebietsmanagements zu begründen. Grundlegende Anpassungen und Umsteuerungen können aber auch erforderlich werden, weil sich das methodische Vorgehen als nicht angemessen oder zielführend erwiesen hat, ursprüngliche Ziele auf Grund externer Faktoren nicht erreichbar sind oder die Projekte in einem Handlungsfeld insgesamt nicht die erwünschten Ergebnisse erreichen. Bei diesen und ähnlichen Fällen soll die Fortschreibung des strategischen Teils des integrierten Entwicklungskonzepts im Einzelnen darlegen, welche Konsequenzen hieraus für das weitere Vorgehen etc. gezogen werden und wie sie sich konkret in den Leitzielen, dem Zielsystem, den Methoden (z. B. Bürgerbeteiligung) und der Schwerpunktsetzung bei den Projekten niederschlagen.

Eine zentrale Aufgabe der strategischen Fortschreibung ist die operative Konkretisierung des Vorgehens zur Absicherung selbst tragender Strukturen im Fördergebiet (Exit-Strategie). Hierzu sollen die gewählten

Methoden und die Akteure, Einrichtungen, Netzwerke etc., auf die sich das Vorgehen abstützt, sowie die angestrebten Lösungen konkret dargestellt werden. Außerdem sollen sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Risiken im Einzelnen benannt werden.

Die Fortschreibung des strategischen Teil soll nicht die Informationen, Daten und Erläuterungen aus dem ursprünglichen integrierten Entwicklungskonzept wiederholen, die unverändert bleiben. Sie soll insgesamt möglichst knapp gehalten sein.

Die Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne jedes integrierten Entwicklungskonzepts werden alle zwei Jahre fortgeschrieben und angepasst. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Aktualisierung und vor allem Konkretisierung der einzelnen Projekte gemäß Arbeitsfortschritt sowie des Finanzierungs- und Umsetzungsplans jedes Projekts für die bevorstehende Planungsperiode. (Zur Anlage der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne und Finanzierungs- und Umsetzungspläne s. das Kapitel 9; Ressourcen für die Gebietsentwicklung.)

##### 2. Bilanzierung

Ein halbes Jahr vor dem Auslaufen der Programmförderung und damit der Beendigung des eigentlichen Gebietsentwicklungsprozesses in einem Fördergebiet soll eine Bilanzierung des Prozesses vorgelegt werden. Sie soll in knapper Form wiedergeben, welche Veränderungen sich seit Beginn der Förderung in dem Gebiet eingestellt haben, welche wesentlichen Leitzielen und Ziele erreicht werden konnten und über welches Potenzial die selbst tragenden Strukturen verfügen. Als Grundlage für diese Bilanzierung sollen u. a. möglichst aktuelle Ergebnisse des Sozialmonitorings, das Feedback aus den Beteiligungsgremien vor Ort zum Erreichten und auch die Selbstevaluation, d. h. die zeitnahen Ergebnisse des entsprechenden Erhebungsbogens herangezogen werden. In Fällen, in denen trotz Gebietsentwicklungsprozess nach Einschätzung des Gebietsmanagements außerordentliche Problemlagen vorliegen, kann sie auch durch eine zusätzliche Evaluation unterstützt werden.

Die Bilanzierung dient auch als Grundlage für die Entscheidungen über eine eventuelle Nachsorge bzw. Verstetigung. Wenn Anforderungen für eine Nachsorge des Gebietsentwicklungsprozesses als erforderlich erkannt werden, müssen diese deshalb in der Bilanzierung dargelegt und im Einzelnen begründet werden. Gleiches gilt für eine eventuelle Notwendigkeit, einzelne Projekte und Maßnahmen mit Beendigung der Programmförderung auf Dauer zu stellen (Verstetigung). Weiterhin müssen für in Frage kommenden Projekte und Maßnahmen detailliert folgende Fragen beantwortet werden:

- Für welche Leitzielen und Ziele des bisherigen Gebietsentwicklungsprozesses war das Projekt relevant?
- Aus welchen Handlungsfeldern werden von dem Projekt Ziele verknüpft?
- Ist das Projekt ursprünglich aus einem Beteiligungsprozess hervorgegangen oder auf welche Impulse geht sonst zurück? Welche Akteure waren bisher an dem Projekt beteiligt? Wer sind die Adressaten des Projekts?
- Welche Ergebnisse hat das Projekt bisher im Einzelnen erzielt? Gibt es für das Projekt eine Erfolgskontrolle, Evaluation etc.?

- Mit welcher Zielsetzung, in welchem Umfang und mit welcher Laufzeit sollte das Projekt gegebenenfalls im Rahmen einer Nachsorge fortgeführt werden?
- Mit welcher Zielsetzung und in welchem Umfang sollte das Projekt gegebenenfalls auf Dauer gestellt werden (Verstetigung?)
- Aus welchen Finanzierungsquellen wurde das Projekt bisher finanziert? Welche Mittel sind für eine eventuelle Fortführung erforderlich? Gibt es bereits einen Kostenträger?

Eine Aufstellung der von der Bilanzierung insgesamt zu erfüllenden Kriterien findet sich ebenfalls im Anhang.

#### Verfahren

1. Die Aufstellung eines integrierten Entwicklungsgebiets wird mit der Aufnahme des Gebiets in das Programm, der Einrichtung des Gebietsmanagements und der Berufung des Gebietsentwicklers aufgenommen.
2. Die Bearbeitungszeit eines integrierten Entwicklungskonzepts sollte bei etwa 12 Monate liegen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Informationen, Datenaufbereitungen und vor allem Analysen der Problem- und Potenzialanalyse für das integrierte Entwicklungskonzept leitend sind und als Grundlage für das Beteiligungsverfahren zur Erstellung des Konzepts herangezogen werden.
3. Jedes integrierte Entwicklungskonzept soll unter aktiver Einbeziehung der involvierten bezirklichen und fachbehördlichen Akteure erstellt werden. Dieses kann u. a. durch begleitende Workshops erreicht werden, zu denen auch gezielt verwaltungsexterne Fachleute mit hinzugezogen werden. Das Konzept soll auf der bezirklichen Ebene, mit den Bezirksämtern und den Fachbehörden sorgfältig abgestimmt sein, bevor es den Bezirksversammlungen zur Befassung vorgelegt wird.
4. Das abgestimmte Konzept wird dem Leitungsausschuss für die Programmsteuerung zugeleitet, das es mit einem Votum an die Senatskommission gibt.
5. Integrierte Entwicklungskonzepte werden immer durch die Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung beschlossen. Erst danach gehen sie in die Umsetzung.
6. Die Fortschreibung des strategischen Teils der integrierten Entwicklungskonzepte wird nach der Abstimmung zwischen Bezirksämtern und Fachbehörden und ihrer Erörterung im Leitungsausschuss von der Senatskommission beschlossen. Die Fortschreibungen der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne werden vom Leitungsausschuss bewilligt.
7. Nachsorge-Maßnahmen werden von der Senatskommission auf der Grundlage der Bilanzierung und eines Votums des Leitungsausschusses beschlossen. Die Überführung einzelner Maßnahmen in eine dauerhafte Finanzierung wird nach einem noch zu entwickelnden Umschichtungs-Verfahren (s. Kapitel 9; Ressourcen für die Gebietsentwicklung) durchgeführt. Die Einleitung eines solchen Verfahrens für einzelne Projekte wird von der Senatskommission beschlossen.

#### 7.3 Nachsorge und Verstetigung

Die Programmförderung im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung ist regelmäßig auf sieben Jahre befristet. Diese Befristung ergibt sich aus der grundlegenden Zielsetzung des Programms, die Förderstädteile nachhaltig in die Lage zu versetzen, sich aus eigener Kraft weiter-

entwickeln zu können, und die Abhängigkeit von öffentlichen Hilfestellungen zu reduzieren. Angesichts begrenzter Fördermittel muss die Förderung aber auch befristet sein, damit nach und nach alle benachteiligten Quartiere in den Genuss der Programmförderung kommen können. Schließlich sind die Komplementärmittel des Bundes aus den Bund-Länder-Programmen der Städtebauförderung nach Artikel 104 b Grundgesetz befristet und müssen regelmäßig hinsichtlich ihrer Verwendung überprüft werden; außerdem werden diese Finanzhilfen im Programmverlauf degressiv gewährt.

Die integrierten Entwicklungskonzepte müssen daher bereits in ihrer Erstfassung zu Beginn der Förderung Vorstellungen für die Langfristperspektive der Gebietsentwicklung für die Zeit nach Programmförderung enthalten und darlegen, mit welchen Netzwerkstrategien die Ergebnisse des Förderprozesses nachhaltig abgesichert und selbst tragende Strukturen etabliert werden können. In der Fortschreibung des strategischen Teils der integrierten Entwicklungskonzepte zur Halbzeit der Förderung muss das geplante Vorgehen zur Absicherung selbst tragender Strukturen im Fördergebiet operativ konkretisiert werden; dazu sollen die gewählten Methoden und die Akteure, Einrichtungen, Netzwerke etc., auf die sich das Vorgehen abstützt, sowie die angestrebten Lösungen konkret dargestellt werden. Außerdem sollen sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Risiken im Einzelnen benannt werden (vgl. hierzu das Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte).

Die planvolle Überführung der durch das Programm geförderten Gebietsentwicklungsprozesse in die Selbständigkeit ist daher von Anfang an eine zentrale Aufgabe des Gebietsmanagements. Es ist seine Pflicht, die Befristung der Programm-Förderung sowie die daraus resultierenden Anforderungen an die Gebietsentwicklung im Stadtteil so zu kommunizieren, dass sie den aktiven Bürgern und den Akteuren von Anfang an bekannt sind und von ihnen die notwendige Aufmerksamkeit erfahren.

Unabdingbar für die erfolgreiche Etablierung selbst tragender Strukturen sind außerdem die beiden folgenden Voraussetzungen:

1. Auf der Ebene der Bezirksverwaltung muss die fachämterübergreifende Kooperation und Koordinierung in Verbindung mit einer konsequenten Gebietsorientierung herbeigeführt werden und damit das erforderliche integrierte Vorgehen abgesichert sein.
2. Den Akteurskonstellationen, die auf Grund ihrer Aufgaben und Ressourcen aus eigener Kraft potenziell eine tragende Funktion im und für den Stadtteil einnehmen können, müssen von der Verwaltung echte Kompetenzen übertragen und autonome Handlungsspielräume eingeräumt werden. Im Sinne lokaler Partnerschaften und lokaler Governance müssen sie auf Augenhöhe in der Gebietsentwicklung respektiert werden.

Auch wenn diese Voraussetzungen erfüllt werden und im Zuge der Gebietsentwicklung erfolgreich selbst tragende Strukturen geschaffen werden konnten, kann es dennoch die Notwendigkeit geben, diese Ergebnisse durch geeignete Maßnahmen dauerhaft abzusichern. Erst recht wenn der Gebietsentwicklungsprozess zu keinen selbst tragenden Strukturen geführt hat und/oder im Fördergebiet auch gegen Ende der Förderzeit immer noch kumulative Problemlagen in Teilen der Bewohnerschaft sowie überdurchschnittliche Benachteiligungen nachgewiesen werden, ist es erforderlich, Maßnahmen über den Förderzeitraum

hinaus einzuleiten. In jedem Fall müssen die entsprechenden Bewertungen begründet und nachgewiesen sein. Deswegen muss ein halbes Jahr vor Beendigung der Förderung eine Bilanzierung des Gebietsentwicklungsprozesses vorgelegt werden, die u. a. auf möglichst aktuellen Ergebnissen des Sozialmonitorings, dem Feedback aus den Beteiligungsgremien vor Ort zu den erzielten Ergebnissen und auch der Selbstevaluation, d. h. den zeitnahen Ergebnissen des entsprechenden Erhebungsbogens, basiert. In nach Einschätzung des Gebietsmanagements besonders schwierigen Situationen kann sie auch durch eine zusätzliche Evaluation unterstützt werden (vgl. Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte). In einer Bilanzierung empfohlene Maßnahmen, die nach Beendigung der Programmlaufzeit aus Programmmitteln gefördert werden sollen, müssen vom Leitungsausschuss für die Programmsteuerung beschlossen werden.

Es wird zwischen zwei Vorgehensweisen zur nachhaltigen Absicherung der Ergebnisse und Strukturen aus dem Gebietsentwicklungsprozess unterschieden: Nachsorge und Verstetigung.

#### 1. Nachsorge

Vor dem Hintergrund, dass der Gebietsentwicklungsprozess im Grundsatz erfolgreich verlaufen ist und auch selbst tragende Strukturen entwickelt werden konnten, kann es dennoch zur Sicherung der Verbesserungen und der neuen Strukturen erforderlich sein, noch nicht abgeschlossene Projekte zu Ende zu fördern, ehrenamtliche Vorhaben über einen befristeten Zeitraum abzusichern, die entstandenen Beteiligungsstrukturen temporär und mit geringerer Intensität als durch den Gebietsentwickler zu stützen oder den Verfügungsfonds mit reduziertem Volumen zur Ermöglichung kleinerer Maßnahmen über einen gewissen Zeitraum beizubehalten.

Auf der Grundlage entsprechender Bewertungen und Empfehlungen der Bilanzierung sowie eines entsprechenden Handlungskonzepts, das mit den Bewohnern und Akteuren im Quartier abgestimmt ist, soll es möglich sein, derartige Nachsorgemaßnahmen aus dem Programm in Höhe eines Drittels der insgesamt für sie erforderlichen Mittel zu fördern. Die beiden anderen Drittel müssen jeweils vom zuständigen Bezirksamt und von privaten Akteuren aufgebracht werden. Diese nachsorgende Förderung aus dem Programm ist grundsätzlich auf drei Jahre befristet, die Fortsetzung der Beschäftigung externer Gebietsentwickler ist dabei grundsätzlich nicht vorgesehen.

#### 2. Verstetigung

Die Programm-Förderung bewirkt in aller Regel in den Fördergebieten Verbesserungen und führt zu neuen Strukturen sowie Qualitäten, die auch bei erfolgreicher Etablierung selbst tragender Strukturen für die Zeit nach der Förderung abgesichert werden müssen. Haben sich beispielsweise aus dem Programm geförderte innovative Maßnahmen als erfolgreich und strukturbildend erwiesen, so ist es nicht sinnvoll, sie nur deswegen wieder einzustellen, weil die zusätzliche Förderung endet – insbesondere dann nicht, wenn dadurch neue gewonnene Qualitäten wieder verloren gingen. Besonders kritisch ist in diesem Zusammenhang der Fortbestand sozialer Netzwerke, ehrenamtlichen Engagements und von Selbsthilfeaktivitäten und Beteiligungsstrukturen, die sehr häufig ohne ein Minimum externer personeller Unterstützung nicht weiter machen können. Gerade sie

sind aber entscheidende Faktoren für dauerhafte Veränderungen und die Selbstorganisation im Stadtteil.

Projekte, Maßnahmen und Strukturen, für die die Bilanzierung zu dem Ergebnis kommt, dass sie dauerhaft fortgeführt und erhalten werden müssen, und für die die Senatskommission dieser Empfehlung folgt, sollen in die Regelfinanzierung überführt werden. Die Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die im Zuge der Programmförderung entwickelten Verwaltungsstrukturen (fachämterübergreifende und gebietsbezogene Kooperation und Koordinierung) für diese Stadtteile ebenfalls beibehalten werden.

Als Sonderfall ist ein Fördergebiet zu betrachten, in dem auch nach siebenjähriger Programm-Förderung unverändert besonders schwierige Problemlagen und Strukturen fortbestehen und davon ausgegangen werden muss, dass diese sich in absehbarer Zeit mit den begrenzten Mitteln des Programms nicht grundlegend werden verändern lassen. Hier müssen andere Instrumente entwickelt und eingesetzt werden.

### 8. Programmsteuerung

#### 8.1 Steuerungsinstrumente

Mit dem Programm werden drei neue Steuerungsinstrumente für die integrierte Stadtteilentwicklung eingeführt:

1. Sozialmonitoring
2. Evaluation und
3. Controlling.

Die Steuerungsinstrumente sollen Brücken schlagen zwischen den grundlegenden Zielen und der Strategie des Programms einerseits und ihrer operativen Umsetzung vor allem in den Fördergebieten, aber auch im Verwaltungshandeln andererseits. Sie sollen den Umsetzungsprozess ab einer möglichst frühen Stufe der Wirkungsketten beobachten, damit frühzeitig evidenzbasiertes Wissen darüber vorhanden ist, ob die vorgesehene Strategie greift oder nicht, warum sie erfolgreich ist oder nicht und welche Schritte möglicherweise einzuleiten sind, um Erfolgspotenziale auszubauen oder Fehlentwicklungen zu korrigieren. Es geht darum, die Lernfähigkeit des Programms, aller an seiner Umsetzung Beteiligten zu stärken und sicherzustellen, dass hinsichtlich Entwicklung und Umsetzung des Programms die Kardinalfragen „Tun wir die richtigen Dinge?“, „Tun wir die Dinge richtig?“ und „Wie verändern wir die Dinge?“ auf den ergebnisverantwortlichen Ebenen präsent sind.

Mit dem Sozialmonitoring werden sozioökonomische Kontextdaten der Gebiete im Zeitverlauf und im Vergleich zur Gesamtstadt kleinräumig erhoben und analysiert. Die mit diesem Instrument ermittelten Befunde sind allein keine hinreichende aber notwendige Voraussetzung für die Identifizierung zwingender Handlungsbedarfe in einem Gebiet. Sie geben frühzeitig und anhand objektiver Daten wichtige Anhaltspunkte für die Notwendigkeit weitergehender Vorprüfungen, tragen während eines laufenden Gebietsentwicklungsprozesses zur Einschätzung der bewirkten Veränderungen bei und haben für die weitere Beobachtung von Gebieten nach Auslaufen der Förderung eine zentrale Funktion. Insgesamt trägt das Sozialmonitoring zu einem besseren Verständnis dazu bei, warum bestimmte Quartiere soziale Problemlagen und Risiken schlechter bewältigen können als andere und welche Art von Interventionen diesen Gebieten am ehesten helfen kann.

Die Evaluation hat die Aufgabe, die Ergebnisse und Wirkungen, also die Zielerreichung der Programmförderung in einzelnen Gebieten und in ihrer Gesamtheit zu ermitteln. Unabhängig davon, ob sie vorausgehend, begleitend oder nachgehend durchgeführt wird, sie ist das zentrale Instrument der Programmsteuerung, der Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie der Strategieentwicklung. Die Evaluation bezieht alle an der Programmsteuerung und -umsetzung Beteiligten ein und ihre Ergebnisse liefern die Grundlagen und Anstöße für die nötigen Klärungen unterschiedlicher Beobachtungen, Einschätzungen und Bewertungen zwischen allen Akteuren. Sie ist daher ein wichtiges Instrument der Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteurebenen und für organisationale Lernprozesse.

Das Controlling dient der laufenden verwaltungsinternen Beobachtung und Steuerung der verfahrensmäßigen Umsetzung und Zielerfüllung von Projekten und Maßnahmen. Als Projektcontrolling setzt es auf der operativen Ebene an, auf der letztlich die vorgesehenen Ziele und Strategien realisiert werden. Sein Stellenwert liegt darin, das Steuerungs- und Umsetzungsmanagement auf allen Ebenen mit möglichst zeitnahen Informationen und Bewertungen über das Projektgeschehen zu unterstützen und dazu beizutragen, die besondere Komplexität der Aufgaben in der integrierten Stadtteilentwicklung zu bewältigen. In dieser Funktion trägt es ebenfalls zur Kommunikation und den Lernprozessen zwischen allen Beteiligten bei.

Auch wenn jedes dieser drei Instrumente für sich genommen spezifische Kernaufgaben erfüllt, greifen sie dennoch stark ineinander, und erst in ihrer Gesamtheit, in der Verknüpfung und Zusammenführung ihrer spezifischen Informationen und Ergebnisse sind sie ein leistungsfähiges Instrument, das zielführende Strategie- und Steuerungsentscheidungen in der nötigen Qualität absichert.

Selbst in ihrer Gesamtheit darf mit ihnen nicht die Erwartung verbunden oder der Anspruch an sie gerichtet werden, allein alle Voraussetzungen, Informationen oder Bewertungen, die für die Programmumsetzung gebraucht werden, liefern zu können. Um ihre Funktion zu erfüllen, brauchen sie die anderen bewährten Instrumente und Verfahren der Analyse, Steuerung und Aufgabenbewältigung der Verwaltung und sollten in diese eingebettet sein. Mit den neuen Instrumenten wird auch dezidiert nicht von der Vorstellung ausgegangen, Steuerung funktioniere nach einem einfachen Ursache-Wirkungsschema, nach dem die beabsichtigten Effekte eintreten, wenn nur die richtigen Vorgaben und Impulse gegeben werden. Schließlich sind auch längst nicht alle Ergebnisse und Prozesse messbar, so dass insbesondere in der Anfangsphase auch die neuen Instrumente nicht jede erforderliche oder wünschbare Information liefern können. Dennoch werden sie entscheidend zu einer Qualitätsverbesserung der Ergebnisse in der integrierten Stadtteilentwicklung beitragen und auch die Informationslage auf allen Ebenen transparenter machen. Dies umso mehr, wie sie selber beständig angepasst, verbessert und weiterentwickelt werden. Dies bedeutet u. a. auch, dass ihre Messmethoden und -systeme erweitert und verfeinert werden müssen, denn was sich messen lässt, geschieht auch.

Für die drei Steuerungsinstrumente liegen umfangreichere Konzepte vor bzw. sind in Arbeit. Im Folgenden werden ihre jeweilige Zielsetzung, Aufgabenstellung und Anlage in Grundzügen dargestellt.

### 8.1.1 Sozialmonitoring

Das Sozialmonitoring ist für die integrierte Stadtteilentwicklung eine wichtige Voraussetzung und ein zentrales Instrument der Steuerung. Im Sinne eines kontinuierlichen sozio-demographischen und sozio-ökonomischen Surveys werden mit ihm stadtweit die Grunddaten der sozialen Situation, ihrer Dimension und Entwicklung für einzelne Stadtteile erfasst. Es trägt dazu bei, kritische Problemlagen in den Quartieren zu identifizieren. Im Zusammenspiel mit anderen Erhebungs- und Analyseinstrumenten hat das Sozialmonitoring daher eine wichtige Funktion für die Begründung stadtteilbezogener Handlungsbedarfe. Das Sozialmonitoring wird neu in Hamburg eingerichtet und wird neben der integrierten Stadtteilentwicklung allen Behörden und Bezirksämtern für ihre sozialraumorientierten Programme und Aufgaben zur Verfügung stehen.

Das Hamburger Monitoringsystem wird die Daten und Informationen zur sozialen Situation und Entwicklung für kleinräumige Gebietseinheiten auf der Basis der 941 statistischen Gebiete bereitstellen sowie eine soziale Charakterisierung der Gebiete leisten. Die Beobachtung und Bewertung dienen dabei sowohl dem Vergleich der Gebiete untereinander als auch dem Vergleich mit der Situation und den Entwicklungen in der Gesamtstadt und unterstützt auf diese Weise eine objektivierbare Auswahl von Gebieten mit besonderem sozial- und stadtentwicklungspolitischen Handlungsbedarf. Aufbauend auf den kleinräumigen Analysen werden unterschiedliche Handlungsoptionen, insbesondere im Hinblick auf die Einrichtung von Gebieten der integrierten Stadtteilentwicklung (vgl. Kapitel 4; Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung) entwickelt. Das Augenmerk liegt dabei unter anderem auf der frühzeitigen Identifizierung von Quartieren mit sich abzeichnenden Problemlagen (Frühwarnfunktion). Um eine fundierte Aussage zur Gebietsauswahl treffen zu können, dürfen die Ergebnisse des Monitorings nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen im Einzelfall mit Daten zum baulichen Zustand und zur städtebaulichen Verfassung eines Gebiets kombiniert werden. Darüber hinaus liefert das Monitoring die quartiersbezogenen Rahmendaten für die Evaluation und das Controlling auf der Ebene der programmatischen Leitziele und unterstützt die Bezirksämter bei der Beobachtung der sozialen Entwicklung in ehemaligen Programmgebieten.

Dem Hamburger „Monitoring Soziale Stadtteilentwicklung“ wird ein schlankes, aber dennoch aussagekräftiges Set von Indikatoren zugrunde gelegt, das sich zunächst auf die Bereiche Soziales, Bildung, Integration und demographische Entwicklung konzentriert. Das Datenset ist in zwei Stufen gegliedert: Dabei handelt es sich um rund 30 Strukturindikatoren, zur allgemeinen demografischen, baulich-strukturellen und sozialen Beschreibung der statistischen Gebiete sowie acht ausgewählte „Aufmerksamkeitsindikatoren“ die soziale Belastungen in den statistischen Gebieten sensibel registrieren. Die Indikatoren sind:

1. Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund,
2. Familienwanderungssaldo,
3. Kinder von Alleinerziehenden,
4. SGB II-Empfänger/innen,
5. Arbeitslose,
6. Kinderarmut,
7. Altersarmut,
8. Schulabbrecher.

Das Indikatorenset ist so angelegt, dass es für zukünftige Anforderungen jederzeit um weitere relevante Indikatoren erweitert werden kann.

Für die überwiegende Zahl der gewählten Indikatoren sind die erforderlichen Daten bereits heute auf der Ebene Statistischer Gebiete vorhanden. Für eine Reihe von Indikatoren, denen im Sozialmonitoring eine besondere Bedeutung zukommt, liegen weder aus Erhebungen der amtlichen Statistik noch als Fachdaten des Verwaltungsvollzugs Daten vor. Diese sind:

- Bevölkerung mit Migrationshintergrund
- Anzahl und Struktur der Haushalte
- Schulabbrecher nach Schülerwohnort
- Sprachförderbedarfe bei Kindern nach Kinderwohnort.

Die kleinräumigen Daten für diese Indikatoren werden für das Sozialmonitoring neu generiert. Die Daten zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund sowie zur Anzahl und Struktur der Haushalte werden zukünftig regelmäßig und zeitnah durch das Statistikamt Nord bereitgestellt. Die Schülerdaten nach Schülerwohnort werden von der Behörde für Schule und Berufsbildung erhoben und in das Sozialmonitoring regelmäßig eingespeist. Hierzu sind IT-Umstellungen im Schulbereich notwendig, die im Rahmen vorhandener Mittel finanziert werden.

Die Datengrundlagen für das Sozialmonitoring werden in einen Pool kleinräumiger statistischer Daten eingebettet, der Teil einer umfassenden sozial- und stadtentwicklungspolitischen Datenbasis der Verwaltung ist (Datenpool). Zur Realisierung eines solchen Datenpools wird eine technische Lösung umgesetzt, die gewährleistet, dass die unterschiedlichen Stellen und Ebenen in der Verwaltung, die mit der quartiersbezogenen und sozialräumlichen Entwicklung befasst sind, mit den gleichen Grunddaten und Basisindikatoren arbeiten. Jede Stelle kann die Auswertung von Daten jeweils nach ihren spezifischen Informations- und Bewertungsbedarfen vornehmen. Auch eine Erweiterbarkeit des Datenpools um rein fachspezifische Datenbestände, die nach Maßgabe der jeweils zuständigen Stelle konzipiert sind und nur für diese im Zugriff stehen sollen, wird technisch und organisatorisch möglich sein. Das Statistikamt Nord wird mit der Ausarbeitung der Konzeption sowie mit dem Aufbau und Betrieb des behördenübergreifenden Datenpools beauftragt.

Das Sozialmonitoring wird in einer ersten Ausbaustufe Anfang 2010, basierend auf den bis dahin verfügbaren Indikatoren, mit der Präsentation der Pilotversion eines Monitoring-Berichts starten. Weitere Fortschreibungen des Berichts werden gegebenenfalls weitere neu zu generierende Indikatoren schrittweise einbeziehen. Der Nutzen des Monitorings und des Datenpools für die Gebietscharakterisierung und -auswahl wird so nach und nach erhöht. Die Weiterentwicklung wird von der behördenübergreifenden Arbeitsgruppe „Datenmanagement“ unter Vorsitz des Statistikamtes Nord begleitet und unterstützt.

### 8.1.2 Evaluation

Die Evaluation hat in doppelter Hinsicht eine wichtige Bedeutung für die Umsetzung und den Erfolg der integrierten Stadtteilentwicklung. Als empirische Wirkungs- und Erfolgskontrolle liefert sie die Daten, Informationen und Bewertungen, die eine Steuerung und laufende Optimierung der Programmumsetzung auf allen Handlungsebenen überhaupt erst möglich machen. Dieses verlangt angesichts der Besonderheiten des Programms – grundlegender Prozesscharakter, komplexe Zielsysteme, außeror-

dentliche Komplexität der Integration unterschiedlichster fachlicher Handlungsfelder, sehr heterogene Voraussetzungen und Bedingungen in den Fördergebieten, Überlagerung der Gebietsprozesse durch gesamtstädtische, nicht selten auch gesamtstaatliche Entwicklungen – eine geplante und systematische Vorgehensweise, die hohen konzeptionellen und methodischen Anforderungen genügt. Als Bewertungs- und Reflexionsinstrument gewährleistet die Evaluation, dass aus erzielten Erfolgen, aufgetretenen Problemen und beobachteten Wirkungen des Prozessmanagements kontinuierlich gelernt werden kann. Sie ist damit ein wichtiger Motor und Garant dafür, dass alle relevanten Akteure in Lernprozesse eingebunden sind, die Kommunikation und Verständigung zwischen ihnen und den unterschiedlichen Ebenen kontinuierlich stattfindet und die integrierte Stadtteilentwicklung eine „lernendes Programm“ ist.

Aufgaben der Evaluation sind die valide Erfassung sowie umfassende Bewertung und Begutachtung von Verlauf, Leistung, Wirkung, Erfolg und Effizienz bzw. Wirtschaftlichkeit des Programms in seiner Gesamtheit, seiner einzelnen Elemente und seiner Umsetzung sowie der eingeleiteten Projekte und Maßnahmen in den Stadtteilen. Sie wird der Identifizierung und Bewertung von Prozessen und Ergebnissen der Programmumsetzung dienen, die sich (im Unterschied zum Controlling) an alle an der Programmumsetzung Beteiligten und auf deren gezielte Beratung richtet. Damit stellt die Evaluation sowohl auf der Programm- als auch auf der Gebiets- und Projektebene einen zentralen Baustein für die Qualitätsentwicklung und -sicherung des Programms dar.

Eine qualifizierte Bewertung von Fortschritten in der Zielerreichung im Rahmen von Evaluationen ist nur auf der Basis zuvor definierter Wirkungshypothesen und Indikatoren möglich. Diese sollen sich durch Operationalisierung der in den integrierten Entwicklungskonzepten dargestellten Ziele herleiten und stellen somit eine besondere Anforderung an die Qualität dieser Konzepte (vgl. Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte). Angesichts der notwendigen Anpassungsfähigkeit der gebietsbezogenen Entwicklungsziele gegenüber zukünftigen Entwicklungen wird die Evaluation auch zur Konkretisierung von Zielen und Zielsystemen eingesetzt.

### Charakterisierung der Evaluationselemente

Das Evaluationskonzept sieht Elemente der Selbst-Evaluation und Elemente externer bzw. Fremd-Evaluationen vor. Die Formen der Selbst-Evaluation bilden die Basis für eine kontinuierliche Bewertung der Prozesse und Ergebnisse der Programmumsetzung auf Projekt- und Gebietsebene. Sie werden in allen Gebieten, für alle Aspekte der Gebietsentwicklung, regelmäßig und auf einheitliche Weise eingesetzt. Daneben wird es vertiefende, wissenschaftliche Untersuchungen durch externe Experten auf Gebiets- und Programmebene geben. Sie werden in ausgewählten Fällen, zu speziellen Themen, in bestimmten Abständen oder nur einmalig gegeben.

#### 1. Elemente der Selbstevaluation

Unter Selbst-Evaluation wird ein systematisches, datengestütztes Verfahren zur Beschreibung und Bewertung verstanden, bei dem die praxisgestaltenden Akteure identisch sind mit den evaluierenden Akteuren. Gegenstand der Evaluation ist die eigene praktische Arbeit.

Bewertungen im Rahmen der Selbst-Evaluation sind als behördeninterne Verfahren angelegt. Schlussfolgerun-



gen und Konsequenzen werden daraus vor allem auf der Ebene des jeweiligen Programmgebiets gezogen. Die programmsteuernde Behörde kann darüber hinaus durch vergleichende Auswertungen verschiedener Programmgebiete auch Erkenntnisse für die Steuerung und Weiterentwicklung des gesamten Programms gewinnen.

Das Evaluationskonzept sieht die folgenden Elemente der Selbst-Evaluation vor:

- Bewertung von Projekten,
- Bewertung von Entwicklungskonzepten (dieser Evaluationsschritt (ex-ante) findet im Zuge des Erstellungsprozesses der integrierten Entwicklungskonzepte statt (vgl. Kapitel 7.2),
- Bewertung von Gebietsentwicklungsprozessen.

Die Selbst-Evaluation wird anhand standardisierter Vorgaben (Erhebungsbogen) erfolgen und die Evaluationsaufgaben werden eindeutig definiert. Weiterhin werden die nötige Transparenz und die bei den Evaluierenden liegende Datenhoheit über die erfassten Informationen sichergestellt. Für den Umgang mit den Evaluationsergebnissen, ihrer Auswertung und ihres Feedbacks an die beteiligten Akteure werden geregelte Verfahren festgelegt.

2. Elemente der externen Evaluation

Externe Evaluationen richten sich prinzipiell an alle Akteure der Programmumsetzung. Sie sollen sowohl für Verbesserungen der Arbeit vor Ort in den verschiedenen

Programmgebieten als auch für die Weiterentwicklung des Programms genutzt werden. Vor der Veröffentlichung einer externen Evaluation ist den an der Untersuchung unmittelbar beteiligten Akteuren ein Feedback und die Möglichkeit zur Stellungnahme zu geben. Danach sollen die Ergebnisse der externen Evaluationen in geeignetem Rahmen breit diskutiert werden. Außerdem ist eine verbindliche Rückmeldung an die Akteure darüber vorgesehen, welche Konsequenzen später aus den Empfehlungen einer Evaluation gezogen wurden.

Das Evaluationskonzept sieht die folgenden Elemente der externen Evaluation vor:

- Evaluationen von Programmgebieten,
- Regelmäßige Bewohnerbefragungen,
- Thematische Evaluationen,
- eine Zusammenfassende Programm-Evaluation,
- eine Überleitungsevaluation sowie
- eine formative Evaluation der Programmimplementierung.

Zusammenhang der Evaluationselemente

Mit einer Kombination der unterschiedlich angelegten Evaluationselemente können alle Aufgabenstellungen der Evaluation auf Programmgebietsebene wie auf Programmebene abgedeckt werden. Eine Übersicht über die Evaluationselemente und ihr Zusammenwirken gibt die folgende Tabelle.

	Gegenstand	Fragestellungen	Evaluationsform	Evaluations-schritte	Methoden	Durchführung
<b>Bewertung von Projekten</b>	Alle geförderten Projekte	Qualität, Zielerreichung, Outcome	begleitend	fortlaufend	standardisiert (Kriterienkatalog)	Selbst-Evaluation
<b>Bewertung von Entwicklungskonzepten</b>	Integrierte Entwicklungskonzepte	Anlage, Qualität	ex-ante	kontinuierlich	standardisiert (Kriterienkatalog)	Selbst-Evaluation
<b>Bewertung von Gebietsentwicklungsprozessen</b>	Alle Programmgebiete	Zielerreichung Gebietsentwicklung	begleitend	in Intervallen (mindestens zweimal)	standardisiert (Erhebungsbogen)	Selbst-Evaluation
<b>Evaluationen von Programmgebieten</b>	Ausgewählte Programmgebiete	Prozessanalyse, Wirkungsanalyse Quartiersebene	ex-post	punktuell	fallbezogen	Externe Evaluation
<b>Bewohnerbefragungen</b>	Alle Programmgebiete	Wahrnehmungseffekte	begleitend	periodisch	standardisiert (Fragebogen)	Externe Evaluation (Statistikamt Nord)
<b>Thematische Evaluationen</b>	Handlungsfelder, Instrumente oder Akteursgruppen	Handlungsmöglichkeiten, Modelle	Fallstudien	periodisch	fallbezogen	Externe Evaluation
<b>Zusammenfassende Programm-Evaluation</b>	Programmebene	Wirkungen insgesamt, Novelierungsbedarf	ex-post	einmalig	fallbezogen	Externe Evaluation
<b>Überleitungsevaluation</b>	2009 bereits laufende Programmgebiete	Stand der Gebietsentwicklung	ex-post	einmalig	fallbezogen	Externe Evaluation
<b>Evaluation der Programmimplementierung</b>	Verfahrens- und Organisationsstrukturen	Effizienz Prozessorganisation und Instrumente	begleitend	einmalig	fallbezogen	Externe Evaluation

Auf der Programmgebietsebene kommen zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Evaluationselemente zur Anwendung. Zu Beginn der Förderlaufzeit werden die konzeptionellen Grundlagen für eine erfolgreiche Gebietsentwicklung gelegt, gleichzeitig müssen die Voraussetzungen für spätere Evaluierungen geschaffen werden. Während der Förderlaufzeit steht die fortlaufende Erfolgskontrolle der umgesetzten Maßnahmen an, können die ersten Wirkungen der Maßnahmen auf die Gebietsentwicklung registriert werden und stellt sich für die Fortschreibung des Entwicklungskonzepts die Frage nach einem Umsteuerungsbedarf bei Entwicklungsstrategie sowie bei Verfahren, Abläufen und Management. Gegebenenfalls kann die Bilanzierung zum Ende der Förderlaufzeit (vgl. Kapitel 6.2) durch eine Evaluation unterstützt werden, indem sie u. a. die Zielerreichung und die Effekte im Gebiet erhebt und daraus Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklungsperspektive des Gebiets ableitet. Diese Evaluation kann besonders dann erforderlich werden, wenn es bereits deutlich vor der Beendigung der Förderung konkrete Anhaltspunkte für außerordentliche Problemlagen (z. B. anhand von Ergebnissen des Sozialmonitorings) gibt. Auf Projektebene kann auch eine abschließende Bewertung des Beitrags der durchgeführten Projekte zur Gebietsentwicklung in Frage kommen.

Auf der Programmebene erfüllt das Evaluationskonzept folgende Aufgaben: Für die laufende Programmsteuerung dienen Evaluationen einerseits der Beobachtung der Entwicklung in den einzelnen Programmgebieten, andererseits dem Steuerungsbedarf bei der inhaltlichen und prozessualen Umsetzung der Programmstandards. Für die Programm-Novellierung müssen die gewonnenen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Programms zusammengetragen werden. Im Zusammenhang mit der Überleitung von Gebieten, die sich zurzeit in der Förderung nach alten Programmen befinden, geht es zum einen um eine Begleitung der Einführung neuer Verfahrens- und Organisationsstrukturen in der Programmsteuerung, zum anderen ist mit Hilfe einer externen Überleitungsevaluation der Stand der Gebietsentwicklung zu beschreiben und zu bewerten, welche Schritte gebietsbezogen erforderlich sind, damit die Standards dieses Programms in den laufenden Förderverfahren erfüllt werden (vgl. Kapitel 9).

#### Implementation des Evaluationskonzepts

Die Implementation des Evaluationskonzepts wird schrittweise mit Einführung des neuen Programms erfolgen. Dabei wird den vorhandenen Ressourcen und Rahmenbedingungen auf den verschiedenen Verwaltungsebenen und bei den freien Trägern Rechnung getragen. Insbesondere werden keine Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen evaluiert, zu denen es keine mit den Durchführungsverantwortlichen vereinbarten Ziele und Qualitätsanforderungen gibt. Erste Schritte werden die Etablierung der Selbstevaluation sowie die Aufnahme der regelmäßigen Bewohnerbefragungen sein. Die Durchführung der Überleitungsevaluation stellt einen Sonderfall dar und wird deshalb nach einem eigenen Verfahren aufgesetzt und realisiert (vgl. Kapitel 9).

Die Gesamtzuständigkeit für die Evaluationen liegt beim behördenübergreifenden Leitungsausschuss für die Programmsteuerung. Er vergibt die Aufträge für externe Evaluationen, nimmt die Ergebnisse und Auswertungen entgegen und zieht die Schlussfolgerungen. Er kann für Zuarbeit zu diesen Aufgaben einen geson-

derten Arbeitskreis einsetzen. Die Durchführung und Auswertung der Selbst-Evaluation findet vor allem auf Gebietsebene zwischen den Gebietsentwicklern und den Gebietskoordinatoren statt; für die Auswertungen und Schlussfolgerungen sind die Gebietsmanagements zuständig.

Die laufende Gesamtkoordination der Evaluationsverfahren liegt bei der Leitstelle der BSU; sie stellt auch die behörden- und ebenenübergreifenden Abstimmungsprozesse zu Fragen der Evaluation sicher. Die Senatskommission wird über die Vergabe externer Evaluation informiert, ihre Ergebnisse etc. werden ihr namentlich zur Kenntnis gegeben. Außerdem wird ihr in noch festzulegenden Abständen ein Bericht über Stand und Ergebnisse des Evaluationsverfahrens insgesamt mit dem Ziel vorgelegt, mögliche Aspekte und Konsequenzen, die sich aus den Evaluationen für eine Programmfortschreibung ergeben haben, darzustellen.

#### 8.1.3 Controlling

Das Controlling dient der verwaltungsinternen Bereitstellung aller Informationen und Daten, die in den Bezirksämtern, der BSU und den Fachbehörden benötigt werden, um die Maßnahmen und Projekte in den Gebieten der integrierten Stadtteilentwicklung zielführend zu realisieren und zu steuern. Im Kern handelt es sich um ein Projektcontrolling, d. h. es konzentriert sich auf die Beobachtung von Terminen, Ergebnisfortschritten anhand leistungsbezogener Meilensteine und des Ressourceneinsatzes sowie auf die Korrelation dieser Indikatoren mit dem Ziel, die Realisierung von terminierten Aufgabenstellungen mit spezifischen Zielvorgaben abzusichern. Neben dieser Rückkopplungs- und Steuerungsfunktion wird das Controlling als ein Arbeitsinstrument konzipiert, das die laufende Wahrnehmung der fachlichen Aufgaben im Zusammenhang mit der Erreichung der Projektziele unterstützt. Aktive Nutzung des Controllings durch alle Beteiligten heißt gemeinsame Bewertung der Qualität von Ergebnissen und Prozessen sowie die Auseinandersetzung mit ihr. Beides schafft Lernanlässe, aus denen sich immer wieder Antriebe für eine Weiterentwicklung nicht nur des Controllingssystems selber, sondern auch der Vorgehens- und Verfahrensweisen zur Erreichung der Programmziele ergeben. Diese Prozessorientierung ist ein konstituierendes Element des Controllings der integrierten Stadtteilentwicklung und trägt ihren Besonderheiten Rechnung.

#### Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Das Controlling in seiner Gesamtheit wird im Rahmen des Leitungsausschusses für die Programmsteuerung gemeinsam von den Bezirksämtern, der BSU und den beteiligten Fachbehörden verantwortet. Die Verantwortung und Zuständigkeiten für die einzelnen Controllingbereiche ergeben sich aus den Aufgaben, die die Beteiligten in der Programmrealisierung wahrnehmen (vgl. Kapitel 8.4; Aufbauorganisation). Hierfür wird das Controlling die notwendigen Voraussetzungen bieten: Innerhalb eines für alle Beteiligten einheitlichen Systems werden die Informations- und Datenbestände differenziert nach den jeweiligen Aufgabenclustern und ihren Anforderungen gestaffelt. (Eigene Controllingverfahren der Behörden und Bezirksämter bleiben hiervon unberührt.)

Diese ebenenspezifische Segmentierung dient den unterschiedlichen Steuerungsbedarfen und -interessen der verschiedenen Ebenen in ihrer jeweils eigenen Berechtigung und Ausrichtung. Dabei wird von einem Modell ausgegan-

gen, in dem die zentralen und dezentralen Ebenen in einem horizontalen Austausch zueinander stehen.

Die interne Verantwortung für das Controlling auf den verschiedenen Ebenen liegt direkt bei den zuständigen Amtsleitungen. In der BSU obliegt zusätzlich der Leitstelle für die Integrierte Stadtteilentwicklung (LIS) eine Mitverantwortung.

#### Grundlagen und Gegenstand

Die beschlossenen integrierten Entwicklungskonzepte und die zu ihnen gehörenden Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne einschließlich ihrer Finanzierungs- und Umsetzungspläne sind die Grundlagen des Controllings. Die integrierten Entwicklungskonzepte liefern für das Controlling den grundlegenden Referenzrahmen für die Bewertung der Zielerreichung und Ergebnisse, insofern sie die Leitziele, die Handlungsfelder und ihre strategischen Ziele, die Projekte und ihre Priorisierung sowie die zentralen Akteure für den gesamten Zeithorizont des Entwicklungsprozesses im Fördergebiet vorgeben. Die Festlegungen der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne definieren die operativen Eckwerte mit Teilzielen, ergebnisorientierten Meilensteinen, Terminierungen und entsprechendem Mitteleinsatz, anhand denen das Controlling die unterjährigen Umsetzungsfortschritte misst und steuerungsrelevante Informationen generiert.

Die Realisierung eines integrierten Entwicklungskonzepts und seiner Etappen erfolgt letztlich über einzelne Projekte. Bewertung und Steuerung des Gesamtprozesses in einem Fördergebiet verlangen daher konkrete Kenntnisse über die Ergebnisfortschritte auf der Projektebene. Das Controlling bildet deshalb als entscheidende Datenbasis die Projekte und Maßnahmen der integrierten Entwicklungskonzepte und der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne ab. Es führt alle Informationen, die hierfür sowie für die Verfolgung und Bewertung der Umsetzung der Projekte erforderlich sind. Neben diesen projektbezogenen Daten (Stammdaten, Daten zu den ergebnisbezogenen Meilensteinen, zum Ressourceneinsatz und zum Verfahren) bildet das Controlling außerdem gebietsbezogene Prozesse (z. B. Bürgerbeteiligung, Prozessmanagement) ab und hält Daten zum Ressourceneinsatz für den Overhead auf den unterschiedlichen Ebenen sowie qualitative Informationen zur Beschlusslage, Plausibilisierung und Bewertung vor.

Die Grunddaten („Stammdaten“) des Controllings werden entsprechend den Fortschreibungen und Aktualisierungen der integrierten Entwicklungskonzepte und Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne dynamisch angepasst.

#### Anlage und Aufbau

Aufbau und Systematisierung der Informationen und Daten werden nach einer dreifachen Matrix angelegt:

1. Gebietsbezug (Bezirk, Fördergebiete),
2. Handlungsfeld- und Zielbezug sowie
3. Projektstruktur.

Die Struktur des Controllings der Einzelprojekte orientiert sich am Lebenszyklus der Projekte und seinen Phasen. Damit wird sichergestellt, dass die verschiedenen Stadien eines Projektes mit ihren jeweils spezifischen Bewegungsdaten systematisch erfasst und die heterogenen Projekte und Maßnahmen ab einer bestimmten Verdichtungsebene in einer vergleichbaren Struktur geplant, beobachtet, zeitnah aggregiert und nach einheitlichen Kriterien mit Blick auf die vereinbarten Ziele bewertet werden

können. Neben den phasenspezifischen Informationen werden auch phasenübergreifende Struktur- und Verlaufsdaten ermittelt.

Das Projektportfolio eines Gebiets, die gebietsbezogenen Projekte eines Handlungsfeldes aber auch gebietsübergreifende Gruppen von Projekten werden als „Multiprojektcontrolling“ verfolgt und bewertet. Dies kann nach unterschiedlichen Parametern angelegt sein: beispielsweise nach Gebietsbezug, Handlungsfeld, Thema, Terminierung oder Umsetzungsstände. Ziel ist es, Prozesse gezielt nach spezifischen Fragestellungen abzubilden und zu bewerten. Diese können sich beispielsweise prozessorientiert auf die bedarfsgerechte Allokation von Ressourcen, die zeitliche Reihenfolge von Projekten im Hinblick auf strategische Zielerreichungen, die Integration von Projekten unterschiedlicher Handlungsfelder oder insbesondere auf die zielführende Terminierung einer Projektgruppe oder der Projektgesamtheit beziehen.

Auch wenn die Aufgabe des Controllings in der Verfolgung der verfahrensmäßigen Umsetzung und Beobachtung von Ergebnissen (Output) besteht, muss es selbstverständlich in gewissem Umfang auch strategische Informationen und Auswertungen (z. B. Projektauswahl, Kompatibilität von Gebietszielen und Projektzielen) generieren. Der Übergang zur Evaluation ist hier fließend. Das Controlling wird in einem klar eingegrenzten Umfang daher einige evaluierende Informationen erfassen, die auch den Evaluationen zur Verfügung stehen.

#### Anforderungen

Das Controlling soll folgende zentrale Anforderungen erfüllen:

1. So viele Daten wie nötig, so wenig wie möglich  
Datenumfang und -tiefe werden so ausgelegt, dass sie die Anforderungen an die Informationsbestände und das verfügbare Wissen erfüllen. Sie werden auch hinreichend sein, um die immanente Plausibilität (s. u. 3) der Informationen überprüfen zu können. Das Controlling wird sich jedoch auf die unbedingt erforderlichen Daten beschränken und den Datenumfang auf das tatsächlich Wesentliche begrenzen. Zentrale Kriterien für die Aufnahme von Daten sind u. a. ihre effektive Steuerungsrelevanz und der für sie erforderliche bzw. noch vertretbare Pflegeaufwand.
2. Messgrößen und Bewertungskriterien müssen zwischen den Beteiligten abgestimmt und vereinbart sein  
Grundlage der Beobachtungen, Bewertung und Messung von Ergebnisfortschritten der Projekte sind die beschlossenen Zeit-Maßnahmen-Kosten-Pläne. Nur die Indikatoren und Leistungen, die mit ihnen vereinbart worden sind, werden für das Controlling zugrunde gelegt bzw. herangezogen. Weichen die Ergebnisse auf Grund nicht beeinflussbarer Faktoren signifikant von den Vereinbarungen ab, werden diese im laufenden Verfahren angepasst. Insgesamt wird auf allen Ebenen und zwischen den verschiedenen Ebenen volle Transparenz über alle Controllingschritte hergestellt.
3. Informationen und Daten müssen valide und belastbar sein

Die Qualität von Steuerungsentscheidungen hängt nicht zuletzt von der Qualität der Informationen ab, auf Grund deren sie getroffen werden. Es werden deshalb möglichst nur Informationen verarbeitet, die überprüfbar sind. Das Controllingsystem wird außerdem über

eigene Verfahren und Instrumente für eine laufende Qualitätssicherung verfügen.

4. Informationen und Daten müssen aktuell und schnell verfügbar sein

Auf jeder Ebene können die verfügbaren Informationen von den Nutzern in Echtzeit eingesehen, bearbeitet und ausgewertet werden. Die Daten werden in einem regelmäßigen Turnus aktualisiert, bei Bedarf sind auch gezielte Aktualisierungen zu ausgewählten Informationen außerhalb der üblichen Frequenzen möglich.

5. Verfügbarkeit, Bearbeitung und Auswertung der Informationen müssen die aufgabenspezifischen Bedarfen der verschiedenen Verantwortungsebenen erfüllen

Die Informations- und Datenbestände werden so aufbereitet und vorgehalten, dass sie den spezifischen Wissens- und Steuerungsbedarfen der einzelnen Ebenen entsprechen. Dieses gilt insbesondere auch für die Auswertungen und Berichte: Sie sind immer ebenen- bzw. einheitenspezifisch und erfüllen die jeweiligen Informationsbedarfe entsprechend der Steuerungs- und Ergebnisverantwortung.

6. Datenhoheit und Vertrauensschutz müssen sichergestellt sein

Die einzelnen Ebenen entscheiden selber, wann sie die von ihnen erhobenen und erfassten Daten und durchgeführten Auswertungen im Rahmen des Controllings den anderen beteiligten Ebenen und Stellen zugänglich machen. Hierfür gibt es geregelte Verfahren. Diese schließen auch aus, dass von einer Ebene und Stelle für sich als „intern“ deklarierte Informationen und Daten an andere weitergegeben werden können (vgl. Abschnitt IT-Unterstützung und Kapitel 9; Ressourcen für die Gebietsentwicklung.) Jede Ebene und Stelle ist verpflichtet, den Vertrauensschutz für die von anderen Ebenen und Stellen gelieferten Daten zu gewährleisten.

7. Der Aufwand für das Controlling muss sich auf das Wesentliche konzentrieren und im Verhältnis zum Ertrag vertretbar sein

Das Controlling soll sich konzentrieren auf die Analyse, Diagnose bzw. Bewertung und die Empfehlung von Handlungsbedarfen; demgegenüber sollen die Selektion und Aufbereitung der Daten am Gesamtaufwand möglichst nicht mehr als 20 % ausmachen, d. h. das Controlling soll kein Selbstzweck sein. U. a. deshalb ist vorgesehen, dass die Controllingaufgaben auch von den für die Fachaufgaben Zuständigen wahrgenommen werden und nicht allein an Controller ausgelagert werden. Dies widerspricht nicht dem Erfordernis, dass es auf jeder Ebene eine zentrale Koordinierung für das Controlling geben muss. Insgesamt ist der zu erwartende Nutzen des vorgesehenen Controllingsystems für den Erfolg der Programmrealisierung sehr hoch einzustufen.

#### Auswertungen und Berichtswesen

Auswertungen und Berichte sollen die Entscheidungsebenen zuverlässig und schnell mit den relevanten Informationen versorgen. Ihre Aufgabe ist es, die für Beratungs- und Entscheidungsprozesse notwendigen Grundlagen in komprimierter Form bereitzustellen. Neben ad-hoc-Auswertungen liegt der Schwerpunkt auf Abweichungsberichten. Daneben sind auch die notwendigen Berichte für Dokumentation und Verwendungsnachweise vorgesehen. Darstellungen von Projekterfolgen sowie erfolgsorientierter Ergebnisbilanzen der Programmarbeit als Grundlage

für eine öffentliche Kommunikation werden ebenfalls möglich sein.

Die Formate für unterschiedliche Auswertungs- und Berichtszwecke werden ebenenspezifisch soweit wie möglich standardisiert sein, um den Aufwand für die Erstellung von Berichten gering zu halten.

#### IT-Unterstützung

Das für das Controlling erforderliche Informations- und Datenmanagement einschließlich Datenvorhaltung und Auswertung ist nur mit einer technisch ausgereiften und leistungsstarken Softwareunterstützung möglich. Diese muss mindestens die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Integration der verschiedenen Ebenen mit ihren Aufgaben innerhalb eines Systems auf Basis einer mandantenfähigen Datenbank,
- Datenmodellierung mit konsequenter Vermeidung redundanter Datenhaltung,
- Filterung der Informations- und Datenbestände in Abhängigkeit definierter Datenhoheiten und ihre benutzergesteuerte Freigabe,
- Berechtigungskonzept, das eine einfache und flexible Konfigurierung von Zugriffsrechten sowohl funktionsbezogen (Lesen, Schreiben) als auch datensatz- und feldbezogen ermöglicht,
- Abbildung der ebenenspezifischen Geschäftsprozesse mit Hilfe aufgabenaffiner und medienbruchfreier Technik zur Überwachung der Abläufe,
- modularer entwicklungsfähiger Aufbau,
- moderne intuitive Benutzeroberfläche (u. a. Konsistenz und Verlässlichkeit, Balance von Anwenderfreiheit und Programmsteuerung, Programmtransparenz und Komplexitätsreduzierung, Benutzungstoleranz, Barrierefreiheit),
- leistungsstarkes Reporting-Tool,
- Schnittstellen zu den Fachanwendungen der BSU-eigenen Mittel- und Zuwendungsverwaltung und zu SAP (NHH/NRV).

Da Maßnahme- und Projektträger außerhalb der Verwaltung ihre Informationen und Daten für das Controlling nicht direkt in das System eingeben können, sollen Erfassungsmöglichkeiten geprüft werden, die ein automatisches Einlesen der Trägerdaten in den Bezirksämtern unterstützen. Hierzu sollen bereits vorhandene Lösungen in anderen Zusammenhängen (z. B. Kitas) ausgewertet werden.

Die Softwareunterstützung für das Controlling insgesamt soll möglichst auf vorhandene Controllingsysteme aufsetzen, die behördenweit bereits seit längerem eingesetzt werden, über entsprechende Erfahrungen und eine behördenweite organisatorische und technische Infrastruktur verfügen.

#### Ressourcen

Konzipierung, Entwicklung und Implementation der zwingend erforderlichen Softwareunterstützung erfordern einmalige Mittel, die aus vorhandenen Mitteln des Programms sowie IuK-Titeln aufgebracht werden.

In welchem Umfang für den laufenden Betrieb außer den Kosten für das Hosting (Dataport) und den Support der Softwareunterstützung zusätzlicher Aufwand für die Bearbeitung des Controlling entsteht, wird sich im Einzelnen erst nach einer einjährigen Betriebsphase abschätzen lassen. Auch hierzu sollen die Erfahrungen mit vergleichba-

ren Anforderungen aus anderen Bereichen insbesondere in den Bezirksämtern und den Behörden ausgewertet werden.

## 8.2 Image und Öffentlichkeitsarbeit

Das Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE) ordnet sich in das Leitprojekt „Hamburg: Heimat-hafen“ des gesamtstädtischen Leitbildes „Wachsen mit Weitsicht“ ein. Es knüpft an Hamburgs traditionelle Bereitschaft zur Verantwortung und Solidarität an und legt dabei einen Schwerpunkt auf die Stärkung benachteiligter Quartiere und der in ihnen lebenden Menschen.

Der Ausbau der Kommunikation in der Integrierten Stadtteilentwicklung ist für die Verankerung und Umsetzung der mit dem neuen Programm verfolgten integrativen Zielen und angestrebten kooperativen Strukturen konstitutiv und entscheidet mit über deren Erfolg. Dies gilt sowohl für die Ebene der Fördergebiete bzw. die gebietsbezogenen Formen der Imagebildung und Öffentlichkeitsarbeit als auch für die erforderliche konsistente stadtweite Öffentlichkeitsarbeit. Sowohl die Stadtöffentlichkeit als auch die Beteiligten in den Fördergebieten sollen sich als mitverantwortliche Bürger bzw. Akteure und Träger der Entwicklungsprozesse in den Gebieten über die Notwendigkeit und die Fortschritte des Programms orientieren können.

Um das Programm in die Stadt zu tragen, beinhaltet das Kommunikationskonzept folgende Schwerpunkte:

**Ein Gesicht geben:** Für das Rahmenprogramm wird eine Wortmarke formuliert, die zusammen mit der Bildmarke der Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ die Kernbotschaft des Programms repräsentiert, eine neue integrative Strategie für benachteiligte Stadtteile zu verfolgen. Sie wird den Wert der Vielfalt und der Chancen des Zusammenwirkens der Menschen vor Ort ebenso betonen wie auch die Bereitschaft der Menschen aktiv zu werden und Brücken über Unterschiede hinweg zu bauen.

**Dialog suchen – Zeichen setzen – Kontinuität sichern:** Das neue Programm soll im Stadtbild präsent sein, damit die Bevölkerung auf die gesamtstädtischen Fragestellungen und Lösungsansätze aufmerksam wird und zu einem Diskurs über die Bedeutung der programmatischen Neuausrichtung eingeladen wird.

Den Menschen in den im Fokus stehenden Stadtteilen soll vermittelt werden, dass mit dem Programm eine Intensivierung der Unterstützung und neue Impulse zur Verbesserung der Zukunftschancen in ihren Quartieren angestrebt werden und dass sie als Träger diese Entwicklung aktiv mitgestalten können.

Das neue Programm Integrierte Stadtteilentwicklung wird ein eigenes Kommunikationskonzept erhalten, das – aufbauend auf den Erfahrungen der Initiative „Lebenswerte Stadt“ – die dort erprobten Elemente und Projekte von Image und Öffentlichkeitsarbeit zum Einsatz bringt. Darüber hinaus sollen auch Projekte gestartet werden, die im Gebiet aktivierende Prozesse der Stärkung des Zusammenhalts und der Identifikation der in einem Gebiet lebenden Menschen auslösen.

Innerhalb der Fördergebiete der integrierten Stadtteilentwicklung ist die Öffentlichkeitsarbeit ein bedeutendes Instrument zur Aktivierung der Bevölkerung und zur Überwindung negativer Images. Ziel ist es, das Bild des Stadtteils durch den Prozess und die Projekte der integrierten Stadtteilentwicklung positiv zu verändern. Stadtteilnahe Informationen und Berichte werden dazu mit der

stadtweiten Darstellung des Gesamtprogramms verknüpft. Die Gebietsmanagements erhalten die Möglichkeit, die Öffentlichkeitsarbeit für ihre Projekte bzw. Gebiete auszugestalten. Der gebietsbezogenen Öffentlichkeitsarbeit kommt auch eine große Bedeutung bei der Auslösung von Diskussionsprozessen und der Formulierung von Interessen aus der Gebietsöffentlichkeit zu. Sie gibt damit wichtige Anregungen zur Beteiligung an der Gebietsentwicklung. Lokale „Leuchtturmprojekte“ (wie Community-Center, Bildungs- und Familienzentren, Stadtteilhäusern o.ä.) können, indem sie Gegenstand der öffentlichen Diskussion und Beteiligung sind, neben ihrer praktischen auch eine kommunikative und symbolische Kraft entfalten und zu Identifikationspunkten des Quartiers werden. Auch durch die Würdigung besonders engagierter Akteure aus dem Quartier kann die Motivation zur Beteiligung an der Gebietsentwicklung gestärkt werden. Anknüpfungspunkte liegen hier insbesondere in den Handlungsfeldern Integration, Bildung, Familienförderung, Kultur, Sport und Bürgerbeteiligung.

Die Umsetzung des Kommunikationskonzepts wird organisatorisch sowohl an zentraler Stelle in der BSU als auch lokal bei den Gebietsmanagements verankert und im Rahmen vorhandener Programmmittel finanziert. Anzahl und Umfang der Maßnahmen sowie die Form der internen Abwicklung und Organisation werden unter Berücksichtigung bezirklicher und/oder fachbehördlicher Vorschläge definiert. Die Leitstelle wird bei der Entwicklung des Kommunikationskonzepts durch Externe unterstützt. Als Instrumente sollen ein gesamtstädtischer Newsletter, Plakate, Flyer, eine Internetplattform für die Kommunikation nach außen und den Erfahrungsaustausch nach innen zum Einsatz kommen. Dabei sollen Inhalte in der stadtweiten und insbesondere auch in der gebietsbezogenen Kommunikation mehrsprachig angeboten werden. Auch Dritte sollen durch die Öffentlichkeitsarbeit Hilfestellung bei der Erstellung von Stadtteilzeitungen, gesamtstädtischen oder lokalen Events erhalten.

## 8.3 Wissens- und Erfahrungsaustausch

Der Informations-, Wissens- und Erfahrungsstand soll für die an der Steuerung und Umsetzung des Programms Beteiligten kontinuierlich angeglichen werden. Insbesondere die Unterstützung des Gebietsmanagements ist hier von hervorgehobener Bedeutung. Die prozessinterne Kommunikation soll verbessert, die Urteils- und Entscheidungsfähigkeit auf allen Ebenen hergestellt und die Qualität insgesamt gesichert werden. Hierfür werden u. a. folgende Formate und Instrumente geschaffen:

- Einrichtung eines zentralen öffentlichen Internetportals für den Wissens- und Erfahrungsaustausch im Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung. Neben dem stadtweiten Newsletter sollen an dieser Stelle alle verfügbaren Informationsmaterialien aus den Programmgebieten zur Verfügung gestellt werden. Eine Diskussions- und Kommentarfunktion soll registrierten Nutzern einen interaktiven Austausch ermöglichen.
- Bereitstellung von internen Materialien auf Basis eines zentralen SharePointServer. Auf diesem Server wird für die programm beteiligten Behörden und Verwaltungsmitarbeiter ein Archiv zur Verfügung gestellt, in dem die Unterlagen und Controllingberichte sowie Einladungen, Protokolle, Berichte und Terminplanungen der RISE-Gremien zur Verfügung gestellt werden;

- Durchführung von Veranstaltungen zum überbezirklichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu thematischen Schwerpunkten aus den Handlungsfeldern der integrierten Stadtteilentwicklung, die vor Ort durchgeführt werden;
- Regelmäßige Workshops für alle Programmteilnehmer (z. B. die Gebietsmanagements) zu Fachthemen, Strategien und Instrumentarium sowie zur Reflexion.

Für die Implementation und Programmdurchführung werden im Rahmen vorhandener Mittel Informations- und Schulungsangebote für die Beteiligten im Gebietsmanagement, Fachbehörden und Projektträger gestaltet, um diese durch ein geeignetes Schulungsangebot für die gestellten Anforderungen auszurüsten. Hierfür wird, gegebenenfalls unter Hinzuziehung von Einrichtungen der Freien und Hansestadt Hamburg oder externer Dienstleister, ein Schulungsprogramm entwickelt.

Darüber hinaus kommen im Rahmen vorhandener Mittel weitere Angebote in Betracht:

- Info-Service (z. B. „Förderfibel“, Hilfen für Social-Sponsoring etc.);
- Werkstattberichte (z. B. Erfahrungsberichte aus Hamburger Quartieren sowie anderen deutschen und europäischen Großstädten, Best-Practice-Berichte etc.).

Um Impulse für die laufende Weiterentwicklung des Programms zu erhalten, ist die Beteiligung an der deutschen und europäischen Netzwerkarbeit im Rahmen des Interkommunalen Erfahrungsaustausch zur Stadterneuerung und Sozialplanung und/oder dem European Programme For Urban Sustainable Development (URBACT) vorgesehen.

#### 8.4 Aufbauorganisation

Die Bearbeitung der komplexen sozialräumlichen Problemlagen in den benachteiligten Quartieren erfordert Verfahrens- und Organisationsstrukturen, die behördenübergreifend, kooperativ und auf höchst mögliche Transparenz des Informations- und Kommunikationsflusses für alle Ebenen und Beteiligten angelegt sind. Sie müssen handlungsfähig und schlank mit klaren Entscheidungswegen sein und mit erkennbaren Verantwortlichkeiten in der Verwaltung verankert sein.

Die Gremien für die Steuerung und Umsetzung des Programms sollen sektorübergreifende vertikale und horizontale Informations-, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen gewährleisten, die alle Beteiligten in der Verwaltung sowie die von der Verwaltung beauftragten Akteure (Gebietsmanager, freie Träger etc.) effektiv einbinden. Die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten (Strategieentwicklung, Steuerung, operatives Management, Beratung etc.) der verschiedenen Akteursebenen (Bezirksämter, Gebietsentwickler, BSU, Fachbehörden) sollen möglichst klar definiert und zugeordnet sein, so dass sie für alle Beteiligten jederzeit transparent und nachvollziehbar sind. Die unterschiedlichen internen Verwaltungsebenen sollen in einem horizontalen Austausch zueinander stehen.

Grundsätzlich werden drei Handlungsebenen eingerichtet, die die Aufbauorganisation für das gesamte Management aller Aufgaben der Umsetzung, Steuerung, und Weiterentwicklung des Programms bilden. Diese sind:

1. Politische Steuerung
2. Gesamtstädtische Steuerung und
3. Operatives Management.

#### Politische Steuerung

Die politischen Vorgaben für das Programm der integrierten Stadtteilentwicklung, seine grundlegenden Ziele und Strategien trifft die Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung. Sie sichert das Programm im Rahmen des Regierungshandelns auf Senatsebene ab, stärkt die behördenübergreifende Kooperation für die integrierte Stadtteilentwicklung als eine wesentliche Voraussetzung ihres Erfolges und führt die erforderlichen Abstimmungen und Beschlüsse zur grundlegenden Gestaltung des Programms und seiner Weiterentwicklung herbei. Der Senatskommission gehören die Präsiden und Staatsräte der BSU, der BSB, der BSG, der BWA, der BKSM, der JB und der Finanzbehörde, der Chef der Senatskanzlei sowie die Leiter der Bezirksämter an. Den Vorsitz hat der Erste Bürgermeister inne. In ihrer Funktion als federführende Behörde ist die BSU auch zuständig für die Abstimmung von Bezirksvorlagen. Die Kommission hat beratende und beschließende Funktion.

Zu ihren Aufgaben gehören u. a.:

- Erörterung von Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen und Empfehlungen des Sozialmonitorings, der Evaluationen und des Controllings für die Weiterentwicklung des Programms, seiner Leitziele, Strategien und Steuerungsorganisation;
- Erörterung und Beschlussfassung von Programmfortschreibungen und -änderungen;
- Erörterung und Beschlussfassung der Auswahl und Aufnahme von Gebieten in das Programm auf der Grundlage von Problem- und Potenzialanalysen;
- Erörterung und Beschlussfassung integrierter Entwicklungskonzepte (einschl. ihres jeweils ersten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans) sowie der Fortschreibung ihres strategischen Teils;
- Erörterung und Beschlussfassung der Bilanzierungen von Gebietsentwicklungen einschl. von Nachsorge-Maßnahmen und Verstetigung einzelner Maßnahmen;
- Beschlussfassung von Sondervorhaben und des Einsatzes von Fördermitteln aus den Teilprogrammen Stadteumbau und Aktive Stadt- und Ortsteilzentren der Städtebauförderung bei eingegrenzten besonderen Problemstellungen;
- Abstimmung und Entscheidung zwischen den beteiligten Behörden und Bezirksämtern in Sonderfragen der integrierten Stadtteilentwicklung.

#### Gesamtstädtische Steuerung

Auf der Programmebene wird die Steuerung der integrierten Stadtteilentwicklung vom Leitungsausschuss zur Programmsteuerung (LAP) wahrgenommen. Unter der Federführung der BSU gehören ihm alle beteiligten Fachbehörden und alle Bezirksämter an; letztere werden durch ihre Dezernenten vertreten. Weiterhin nehmen die Leitstelle für die Integrierte Stadtteilentwicklung (LIS) der BSU und das Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung (WSB) der BSU Aufgaben der gesamtstädtischen Steuerung des Programms wahr. Die beteiligten Fachbehörden werden außerdem für ihre Zuständigkeitsbereiche zentrale Ansprechpersonen bzw. Koordinatoren einsetzen.

Die drei Einheiten auf der zentralen Ebene tragen dafür Sorge, dass die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Programmziele gewährleistet sind. Sie schaffen die wechselseitig akzeptierten Spielregeln in den

internen Austauschbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteursebenen des Programms und bringen den stadtweiten und gesamtstädtischen Kontext und seine Bedingungen für die Strategie der integrierten Stadtteilentwicklung und ihre Umsetzung zur Geltung.

Im Einzelnen haben die drei Einheiten u. a. folgende Aufgaben, dabei werden die der Leitstelle und des Amtes WSB gemeinsam aufgeführt:

#### A. Leitungsausschuss zur Programmsteuerung (LAP)

- Genehmigung der bezirklichen bzw. gebietsbezogenen Etats aus programmeigenen Mitteln sowie Genehmigung der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne bzw. konkreter Finanzierungs- und Umsetzungspläne im Falle von Sondervorhaben;
- Festsetzung von Regeln zur Mittelübertragung gemäß Ergebnisfortschritten und für flexible Mittelallokation bei Umsetzungsverzögerungen und Planungsänderungen;
- Beschluss über Empfehlungen zur Aufnahme von Gebieten in die Programmförderung;
- Abstimmung der Problem- und Potenzialanalysen und der integrierten Entwicklungskonzepte sowie Formulierung von Empfehlungen zu ihrer weiteren Behandlung in der Senatskommission;
- Überprüfung der laufenden Auswertung der Programmumsetzung, Bewertung identifizierter Nachsteuerungsbedarfe und Entscheidung über Handlungsoptionen bzw. Interventionen;
- Beschluss über konzeptionelle und strategische Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms sowie für Anpassungen der operativen Umsetzung anhand der Ergebnisse des Sozialmonitorings, der Evaluation, des Controllings und gegebenenfalls weiterer Informationsgrundlagen;
- Formulierung von Qualitätsstandards und Innovationskriterien für Vorgehensweisen und Projekte;
- Beauftragung von themenbezogener Begleitforschung, externer Evaluationen und von Innovationsprojekten;
- Beschlussfassung des maßnahmebezogenen Einsatzes von Fördermitteln aus dem Teilprogramm Städtebaulicher Denkmalschutz der Städtebauförderung
- Einbringung von Problemlösungskompetenzen und Moderation/Mediation bei konkreten Umsetzungsproblemen und/oder Konfliktsituation in einzelnen Gebieten und zwischen Bezirksämtern und Fachbehörden bzw. unter Fachbehörden.
- Formulierung von Empfehlungen zu Sonderfragen und politischen Entscheidungen im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung;

#### B. Leitstelle für die Integrierte Stadtteilentwicklung (LIS) und Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung (WSB)

- Geschäftsführung der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung (Geschäftsführung);
- Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen des Leitungsausschusses;
- Vorbereitung der Entscheidungen zu den bezirklichen bzw. gebietsbezogenen Etats aus programmeigenen Mitteln sowie der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne einschließlich konkreter Finanzierungs- und Umsetzungspläne;

- Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen zur Programmsteuerung, insbesondere Empfehlungen zur Aufnahme von Gebieten in die Programmförderung, zu Interventionen hinsichtlich identifizierter Nachsteuerungsbedarfe und zur Weiterentwicklung des Programms und der Steuerungsinstrumente,
- Koordinierung und Aufbereitung der Ergebnisse des Sozialmonitorings (in Zusammenarbeit mit dem Statistikamt Nord);
- Unterstützung der Bezirksämter bei der Gebietsauswahl und der Vorbereitung von Gebietsanmeldungen
- Unterstützung der Bezirksämter bei der Ausschreibung der Leistungen für Gebietsentwickler (Entwicklung eines Leitfadens und Beratung).
- Vorbereitung der Ausrichtung, Themen und Fragestellungen sowie externer Beauftragung von Evaluationen einschl. Initiierung themenbezogener (Begleit-)Untersuchungen; Beauftragung, Begleitung und Steuerung der Überleitungsevaluation und der Evaluation der Programm-Implementation;
- Förderung des Verständnisses und der Kompetenzen für die Evaluation bei den Programmakteuren (auch Unterstützung von Feedback-Verfahren);
- Implementierung und Gesamtsteuerung sowie übergreifende Auswertung des verwaltungsinternen Controllings;
- Initiierung von Arbeitshilfen, handlungsorientierten Workshops und Weiterbildungen. Die Verantwortung für die bei deren Erstellung bzw. Durchführung relevanten fachlichen Belange der integrierten Stadtteilentwicklung obliegt dabei WSB/LIS, die Verantwortung für die Fachprogramme, -projekte und -maßnahmen obliegt den zuständigen Behörden.
- Bereitstellungen von Informationsmaterialien zu Förderprogrammen der EU, des Bundes und Hamburger Fachbehörden („Förderfibel“) sowie Beratung und Koordinierung der Bezirksämter bei der Beantragung von Fördermitteln;
- Bereitstellung von Informationen über Erfahrungen aus anderen Bundesländern mit der integrierten Stadtteilentwicklung und über praxisrelevante Diskussionen in der einschlägigen Fachöffentlichkeit;
- Initiierung zu Fachthemen und Vorgehensweisen für Programmakteure und Durchführung der Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit den für die Fachprogramme bzw. Maßnahmen zuständigen Behörden
- Initiierung und Durchführung von Veranstaltungen zu fachlichen und operativen Themen (Programmumsetzung) für Programmakteure (einschl. BSU) Durchführung der Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit den für die Fachprogramme bzw. Maßnahmen zuständigen Behörden
- Durchführung von Weiterbildungen zu fachlichen und operativen Themen (Programmumsetzung) für Programmakteure (einschl. BSU) in Zusammenarbeit mit den Start- und Auslaufphase);
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Bezirksämtern und Fachbehörden (auch einzelfallbezogen);
- Unterstützung eines kontinuierlichen Erfahrungsaustausch unter den Bezirksämtern und zwischen Bezirksämtern und Fachbehörden;

- Abrechnungen und Verwendungsnachweise für Mittel aus Förderprogrammen des Bundes, der EU oder anderer Finanzierungsquellen;
- Umsetzung eines einheitlichen Kommunikationskonzeptes für die stadtweite und gebietsbezogene öffentliche Darstellung der Programmarbeit und der Ergebnisse der integrierten Stadtteilentwicklung einschl. Internetportal etc.;
- Unterstützung der Bezirksämter in der gebietsbezogenen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

In den beteiligten Fachbehörden werden zentrale Koordinatoren für die integrierte Stadtteilentwicklung eingesetzt. Diese haben die Aufgabe als „Scharniere“ fach- und handlungsfeldbezogen innerhalb der Steuerungsebene und zwischen Programmsteuerung und operativem Management zu fungieren. Insbesondere sollen sie als zentrale Anlaufstellen für die Bezirksämter und das Gebietsmanagement in Fragen der fachlichen Abstimmung, Koordinierung und Steuerung in der konkreten Umsetzung dienen.

#### Operatives Management

Die Gesamtverantwortung für die Durchführung und das operative Management der Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten des Programms der Integrierten Stadtteilentwicklung liegt bei den Bezirksämtern. Sie sind für die erfolgreiche Umsetzung der Gebietsentwicklungsprozesse in ihren jeweiligen Fördergebieten verantwortlich. (vgl. hierzu im Einzelnen Kapitel 7.1; Gebietsmanagement). Für die Fachbehörden bilden die integrierten Entwicklungskonzepte und die daraus abgeleiteten Zeit-Maßnahme-Kosten Pläne den Referenzrahmen für die Projektumsetzung.

Im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung für die Programmdurchführung haben die Bezirksämter u. a. folgende Aufgaben:

- Gewährleistung der Rahmenbedingungen für die organisatorische Infrastruktur zur bezirksweiten und lokalen Koordinierung und Steuerung der Entwicklungsprozesse in Fördergebieten (Koordinierungskreis, Gebietskoordinator, Gebietsmanagement) sowie für den erforderlichen Informations- und Kommunikationsfluss und für die Einrichtung lokaler Beteiligungsgremien;
- Gewährleistung der fachübergreifenden Kooperation der beteiligten bezirklichen Dezernate und Fachämter für die fachliche Integration der Ziele unterschiedlicher Handlungsfelder in den Fördergebieten in Zusammenarbeit mit den Fachbehörden;
- Identifizierung benachteiligter Stadtteile sowie Initiierung von Verfahren und entsprechenden Anträgen zur Aufnahme von Gebieten in die Programmförderung;
- Beauftragung, Betreuung und Verantwortung von Problem- und Potenzialanalysen;
- Erarbeitung und Abstimmung integrierter Entwicklungskonzepte;

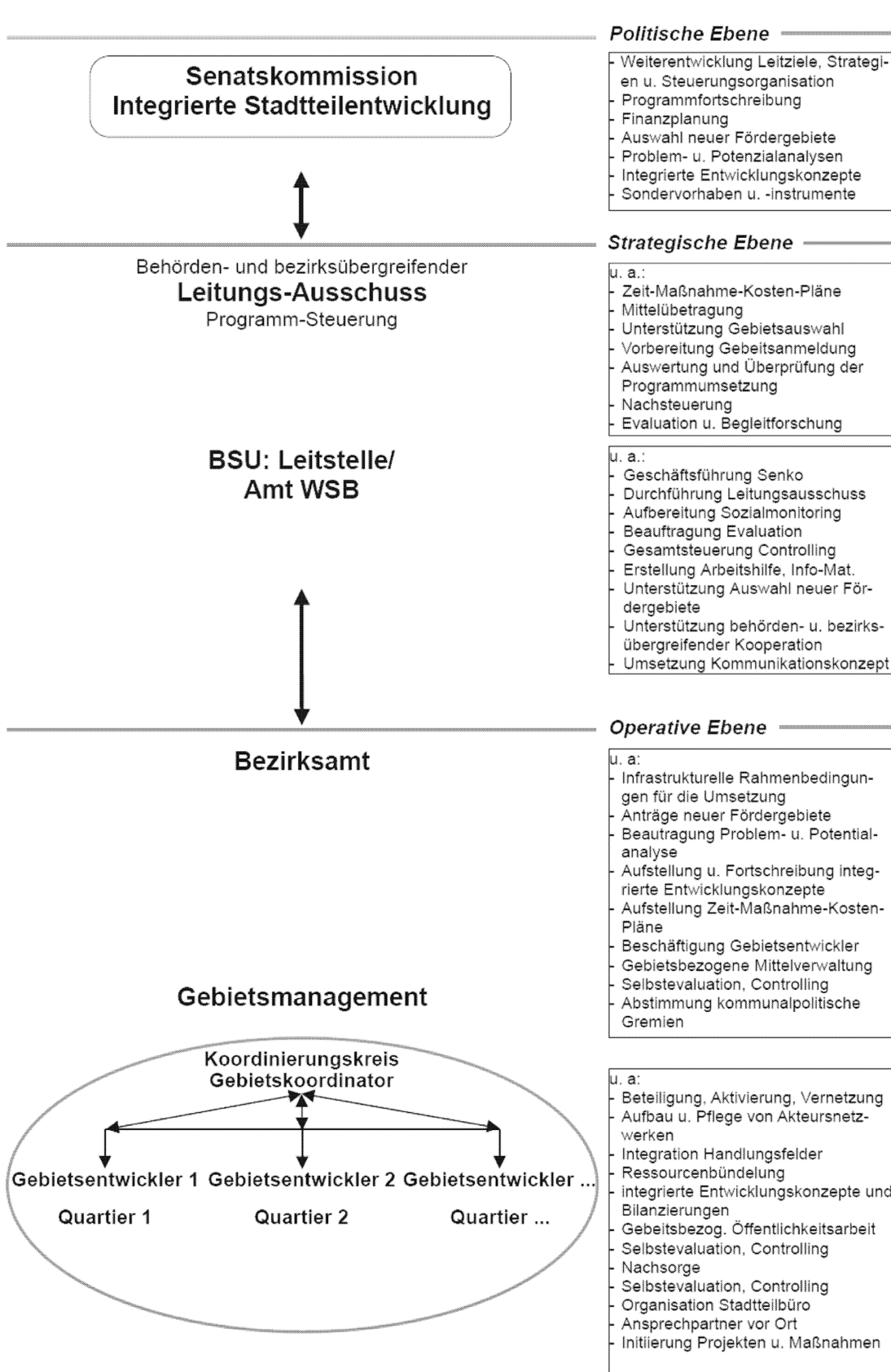
- Aufstellung von Zeit-Maßnahme-Kosten-Plänen einschließlich der Finanzierungs- und Umsetzungspläne alle zwei Jahre;
- Ausschreibung, Auswahl und Beschäftigung der externen Gebietsentwickler;
- Fortschreibung der integrierten Entwicklungskonzepte (strategischer Teil) und Erstellung von Bilanzierungen zum Abschluss von Gebietsentwicklungsprozessen einschließlich von Empfehlungen zur Nachsorge und/oder Verstetigung;
- Gebietsbezogene Bündelung und Steuerung der vorhandenen und bezirklichen Ressourcen für die Fördergebiete;
- Akquisition von Fördermitteln der EU und des Bundes (mit Unterstützung durch die BSU) sowie Einwerbung von Sponsorengelder und privater Mittel;
- Verantwortung für die gebietsbezogene Mittelverwaltung, Zuwendungsverfahren und Verwendungsnachweise;
- Verantwortung für das operative Controlling auf Gebiets- und Bezirksebene einschließlich Berichtslegung gegenüber den Fachausschüssen der Bezirksversammlung sowie dem Leitungsausschuss zur Programmsteuerung und der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung;
- Verantwortung für die Selbstevaluation auf Gebiets- und Bezirksebene sowie Betreuung externer Evaluationsverfahren;
- Überwachung der Leistungen des Gebietsentwicklers sowie der Qualität und Belastbarkeit der Netzwerkkoperation im Hinblick auf die perspektivische Schaffung selbsttragender Strukturen in den Fördergebieten;
- Institutionalisierte Kooperationen mit Wohnungsunternehmen und Unterstützung des Gebietsmanagements beim Aufbau und dauerhafter Stabilisierung von strategischen Netzwerken („lokale Partnerschaften“);
- Abstimmung mit den kommunalpolitischen Gremien (Bezirksversammlung, Fachausschüsse etc.).

Im Rahmen ihrer Verantwortung für die Durchführung von Fachprogrammen und Projekten, die in ihrer fachlichen Verantwortung oder mit ihrer fachlichen Beteiligung im Rahmen der integrierten Entwicklungskonzepte durchgeführt werden, haben die Fachbehörden u. a. folgende Aufgaben:

- Gewährleistung der Kooperation mit anderen Fachbehörden und den bezirklichen Koordinierungsausschuss;
- Durchführung der betreffenden Fachprogramme und Projekte im Rahmen der integrierten Entwicklungskonzepte;
- Akquisition von Fördermitteln der EU und des Bundes für die betreffenden Fachprogramme und Projekte;
- Controlling der Fachprogramme auf Gebietsebene.



**Grafik Aufbauorganisation und Managementebenen**



## 9. Ressourcen für die Gebietsentwicklung

Strategischer Ansatz der integrierten Stadtteilentwicklung ist die handlungsorientierte Integration unterschiedlicher Politik- und Handlungsfelder mit dem Ziel eines gebietsbezogenen und lebenslagenorientierten Vorgehens. Um dies zu erreichen, bedarf es einer Bündelung der finanziellen Ressourcen für die Entwicklung in den Fördergebieten – die Bündelung der Mittel ist ein zentraler Erfolgsfaktor für das Programm insgesamt.

Ressourcenbündelung bedeutet koordiniertes Handeln verschiedener Fördermittelgeber aus unterschiedlichen Politikfeldern auf der Basis einer gemeinsamen Problembeurteilung und eines Konsenses über die Strategien und Maßnahmen zur Lösung der Probleme, d. h. auf der Basis eines gemeinsam beschlossenen integrierten Entwicklungskonzepts (vgl. Kapitel 7.2). Mit ihr wird ausdrücklich keine Überführung unterschiedlicher (Fach-)Programme in ein einheitliches Budget intendiert und sie bedeutet auch nicht die beliebige additive Nutzung verschiedener Förderangebote. Das Programm Integrierte Stadtteilentwicklung ist für die Bündelung und den Einsatz der Mittel für die Entwicklung benachteiligter Stadtteile das Leitprogramm.

Über die aus der klassischen Städtebauförderung bekannten Zusammenführung möglichst vieler Investitionsträger hinaus, werden sowohl investive als nicht-investive Mittel aus den fachlichen Handlungsfeldern (vgl. Kapitel 5; Thematische Handlungsfelder) eingesetzt und verbunden. Die Bündelung kann auf unterschiedliche Weisen erreicht werden und orientiert sich an den jeweiligen Gegebenheiten bzw. Anforderungen in den Fördergebieten. Beispielsweise können freiwillige und gesetzliche Leistungen in ein Fördergebiet auf der Grundlage von Ausnahmeregelungen gelenkt werden. Direkte Mittelbündelung ist dann gegeben, wenn aus dem Programm geförderte Projekte gezielt aus anderen Finanzierungsquellen mitfinanziert werden (Ko- bzw. Komplementärfinanzierung). Aber auch die Realisierung zusätzlicher Projekte in einem Fördergebiet, die nicht aus dem Programm finanziert werden, tragen zur Bündelung von Mitteln für die Verbesserung der Lage in benachteiligten Stadtteilen bei. Mittelbündelung ist dort besonders wirksam, wo mit ihr eine Schwerpunktsetzung des Mitteleinsatzes einhergeht.

Ziel ist es, die Kooperation und den Mitteleinsatz der Fachressorts im Sinne der angestrebten Ergebnisse und Wirkungen zu verbessern und dies bedeutet zunächst, die Finanzierung und damit die Realisierung gerade von fachübergreifenden Projekten und Maßnahmen in den Fördergebieten leichter als ohne Programmförderung zu machen. Möglichen Mitnahmeeffekten wird entgegengewirkt, indem die Mittelvergabe an die Einhaltung von Qualitätsstandards gebunden wird, die sich sowohl auf Maßnahme- als auch Verfahrensqualitäten beziehen. Die Ressourcenbündelung soll auch zur Effizienz des Mitteleinsatzes der kooperierenden Fördermittelgeber beitragen und Einspareffekte erzielen.

Die Bündelung von Mitteln setzt einerseits voraus, dass die jeweils beteiligten Mittelgeber hinreichend Planungs- und Dispositionsvorlauf haben. Andererseits gibt es auf der örtlichen Ebene des Fördergebiets nur sehr geringe bis keine Möglichkeiten, Mittel aus unterschiedlichen Quellen und nicht harmonisierten Förderprogrammen gebiets- und projektbezogen zusammenzuführen. Die Ebene der einzelnen Projekte und Maßnahmen ist mit dieser Aufgabe erst recht überfordert. Es bedarf daher eines Verfahrens für

die behördenübergreifende Abstimmung und Entscheidung für den Mitteleinsatz, das diesen unterschiedlichen Voraussetzungen Rechnung trägt und zugleich möglichst schlank ist.

Vorhandene Ressourcen

### 1. Mittel des Programms Integrierte Stadtteilentwicklung

Die programmeigenen Mittel für die Integrierte Stadtteilentwicklung kommen aus folgenden im Haushalt der BSU veranschlagten Titeln: (1) 6100.686.01 Hamburgische Quartiersoffensive – „Integrierte Stadtteilentwicklung“ -, (2) 6100.686.03 Hamburgisches Stadtbau- und Sanierungsprogramm (mit den Teilen Städtebauliche Sanierung, Stadtbau, Förderung „Aktive Orts- und Stadtteilzentren“ und Städtebaulicher Denkmalschutz), (3) 6100.686.04 Hamburgisches Stadtteilentwicklungsprogramm – „Aktive Stadtteilentwicklung“ – und (4) 6100.821.04 Förderung von Stadtentwicklungs- und Erneuerungsaktivitäten vornehmlich in innerstädtischen Gebieten. Die ersten drei Titel sind im Betriebshaushalt veranschlagt und können daher auch für nicht-investive Zwecke eingesetzt werden. Bei den Titeln (2) und (3) sind Verwaltungsvereinbarungen mit dem Bund zu berücksichtigen, da mit ihnen die Inanspruchnahme von Fördermitteln des Bundes im Rahmen der Städtebauförderung gesichert wird. Die veranschlagten Haushaltsansätze der genannten Titel belaufen sich in 2009 auf 26.360 Tsd. Euro und in 2010 auf 29.000 Tsd. Euro. Mit dieser Drucksache ergeben sich keine bilanziellen Auswirkungen auf die Vermögenslage der Stadt.

Aus diesen Mitteln werden vorrangig die Projekte und Maßnahmen zur Umsetzung der Entwicklungsprozesse in den einzelnen Fördergebieten anfinanziert, d.h. die Maßnahmefinanzierung erfolgt aus den Programmmitteln subsidiär als Anteilsfinanzierung. Weiterhin werden aus den programmeigenen Titeln die Problem- und Potenzialanalysen bzw. Vorbereitenden Untersuchungen, die Gebietsentwickler (einschließlich Stadtteilbüro, Verfügungsfonds der Stadtteilbeiräte, Fonds für Gebietsentwickler, lokale Öffentlichkeitsarbeit etc.), die Regiekosten im Zusammenhang mit der behördenübergreifenden Kooperation und Programmsteuerung (z. B. externe Gutachten und Dienstleistungen, Controlling, Evaluation, Sozialmonitoring, Wissens- und Erfahrungsaustausch, stadtweite Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildungs- und Schulungsbedarf) finanziert.

### 2. Mittel der Fachbehörden

Die Leistungen, die die Fachbehörden im Rahmen ihrer Regelaufgaben erbringen, werden überwiegend zwar in einem gebietsfreien Kontext bereitgestellt, dennoch tragen viele von ihnen indirekt zur räumlichen Entwicklung benachteiligter Stadtteile bei. Durch entsprechend abgestimmte Schwerpunktsetzungen kann diese Wirkung erhöht werden. Dies gilt gerade auch für die fachbehördlichen Rahmenzuweisungen an die Bezirksämter. Spezifische Förderprogramme der Fachbehörden können darüber hinaus direkt Programmaktivitäten in den Fördergebieten unterstützen.

Die Förderung durch die Fachbehörden konzentriert sich auf Projekte und Maßnahmen in den Politikfeldern bzw. thematischen Handlungsfeldern, für die sie jeweils die fachliche Verantwortung haben. In der Regel geschieht dies entweder über die direkte Realisierung eines bestimmten Vorhabens in einem oder mehreren Fördergebieten (z. B. im Rahmen eines stadtweiten Pro-

gramms) oder durch Mitfinanzierung eines örtlichen Projekts.

### 3. Mittel der Bezirksämter

Neben den Mitteln aus den programmeigenen Titeln stehen den Bezirksämtern auch Mittel aus den Rahmenzuweisungen zur Verfügung, über deren Einsatz sie überwiegend selbst bestimmen können. Im Grundsatz ist daher eine gewisse Schwerpunktbildung zur Unterstützung der Gebietsentwicklung notwendig und möglich.

Von den Bezirksämtern werden die auf der Ebene einzelner Fördergebiete (Durchführungsebene) erforderlichen Leistungen zur Erreichung der Programmziele umgesetzt (s. o. 1.).

### Weitere Fördermöglichkeiten

Programme der EU und des Bundes, aber auch privates Engagement können wichtige zusätzliche Finanzierungsquellen für die Gebietsentwicklung sein. Inwieweit sie letztlich genutzt werden können, ist zwar vom jeweiligen Einzelfall abhängig, die Möglichkeiten sollen jedoch zukünftig regelhaft geprüft werden.

#### 1. Förderprogramme der EU und des Bundes

Auf EU-Ebene sind es vor allem die Strukturfonds, die Gemeinschaftsinitiativen oder die Aktionsprogramme, die für benachteiligte Stadtteile genutzt werden können. Unter den Förderprogrammen des Bundes zählen hierzu neben den klassischen Städtebaufördermitteln beispielsweise Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ), Lokales Kapital für soziale Zwecke oder auch Regelprogramme wie die Ausbildungsförderung oder die Mittel der Bundesagentur für Arbeit. Im Allgemeinen können mit diesen und ähnlichen Förderprogrammen der EU und des Bundes vorhandene Ansätze oder Vorhaben gezielt unterstützt und zusätzliche Akzente in der Gebietsentwicklung gesetzt werden. Sie eignen sich jedoch nicht für die Finanzierung struktureller Aufgaben oder Versorgungsangebote.

Die zahlreichen Förderprogramme der EU und des Bundes sind nicht aufeinander abgestimmt, haben teilweise sehr unterschiedliche Förderbedingungen und verlangen entsprechend unterschiedliche Voraussetzungen, die häufig nicht umstandslos in die Arbeit vor Ort passen. Die Anträge sind aufwändig und müssen relativ kurzfristig vorgelegt werden. Da außerdem ein Förderprogramm häufig für mehrere Fördergebiete und Bezirke interessant sein kann, wird die Leitstelle Integrierte Stadtteilentwicklung in der BSU die nötigen Informationen über einschlägige Programme und Fördermöglichkeiten der EU kontinuierlich vorhalten (z. B. „Förderfibel“), sie an die Gebietsmanagements weitergeben sowie bei der Antragstellung und Abwicklung Hilfestellung geben. Die Einbeziehung insbesondere von EFRE- und ESF-Mitteln, deren Einsatz Ländersache ist, soll zukünftig gezielter geschehen.

#### 2. Förderungen von Privaten

Die wichtigsten privaten Investoren in benachteiligten Gebieten sind die Wohnungsunternehmen, die häufig auch Beschäftigung für Langzeitarbeitslose im Quartier schaffen. Auch die Träger der freien Wohlfahrtspflege setzen Eigen- und Fremdmittel für soziale Zwecke in den Quartieren ein. Eine besondere Rolle nehmen Social Sponsoring und Corporate Citizenship ein, wie sie neben Unternehmen u. a. auch von Initiativen wie „start social – hilfe für helfer“ oder „Unternehmen: Part-

ner der Jugend (UPJ)“ praktiziert werden. Sie bringen nicht nur zusätzliche Mittel in die Stadtteile, sondern fördern mit freiwilligem Engagement den sozialen Austausch. Nicht zuletzt kommt auch privaten Stiftungen ein bedeutender Stellenwert zu, denn sie engagieren sich finanziell nicht selten auch über einen mittel- bis längerfristigen Zeitraum.

Die Gewinnung und Einbeziehung ehrenamtlichen Engagements und privater Fördermittel hängen stark von den jeweiligen örtlichen Bedingungen ab und sind deshalb vorrangig Aufgabe des Gebietsmanagements. Für die Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen sollen auf bezirklicher Ebene geeignete Formate für einen kontinuierlichen Austausch und regelmäßige gemeinsame Absprachen entwickelt und eingeführt werden. Im Rahmen der bezirklichen Öffentlichkeitsarbeit für das Programm wird eine Kommunikationsstrategie entwickelt, mit der die unterschiedlichen privaten Akteure gezielt auf ein mögliches Engagement angesprochen werden können. Die Leitstelle der BSU wird diese Bemühungen (auch im Rahmen der stadtweiten Öffentlichkeitsarbeit) unterstützen.

Es gibt in der Stadtentwicklung häufig das Problem, dass von einer im Privatbesitz befindlichen Schlüssel- fläche problematische Ausstrahlungen auf ein Quartier bzw. einen ganzen Stadtteil ausgehen, der alle übrigen Maßnahmen der Stadterneuerung ins Leere laufen lässt.

Diese Situation ließe sich über den zeitlich befristeten Erwerb des Schlüsselgrundstücks durch eine städtische Entwicklungsgesellschaft und eine an den Erwerb anschließende Entwicklung über einen mehrjährigen Zeitraum lösen. Diese Art Projektentwicklung muss in enger Abstimmung mit den für den Stadtteil verfolgten Entwicklungszielen sowie unter Einbeziehung der wichtigen Akteure in der Nachbarschaft und im Quartier erfolgen. Gleichzeitig muss eine stringente wirtschaftlich ausgerichtete Entwicklungs- und Verwertungsperspektive umgesetzt werden.

Eine solche Aufgabe ist mit den üblichen Mitteln der Steuerung von Stadterneuerungsaufgaben nicht lösbar, sondern bedarf einer Trägergesellschaft. Dabei sind die Entwicklungsaufgaben, die von dieser Gesellschaft übernommen werden sollen, nur auf mittlere Frist mit der Übernahme einer Eigentümerfunktion verbunden. Am Ende der Projektentwicklung muss regelmäßig die Weitergabe der Wohn- und Gewerbeimmobilien stehen. Somit ist immer nur ein vorübergehender Kapitalbedarf vorhanden; Erträge aus abgeschlossenen Projekten können neue Projekte speisen. Die BSU soll prüfen, ob und gegebenenfalls in welcher Form und unter welchen Voraussetzungen die Gründung einer solchen Entwicklungsgesellschaft zweckmäßig ist und ob externe Partner für die Beteiligung an einer solchen Gesellschaft gewonnen werden können.

### Disposition und Bewilligung von Fördermitteln

Grundlage für die Disposition und Bewilligung von Fördermitteln sind die von der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung beschlossenen integrierten Entwicklungskonzepte und deren Fortschreibungen. Nur die in ihnen begründeten Projekte und Maßnahmen sowie Regiekosten sind Gegenstand der Mittelbeantragung durch die Bezirksämter. Ausnahmen hiervon sind zusätzliche Maßnahmen, die sich im Zuge der Umsetzung einer Gebietsentwicklung kurzfristig als notwendig herausgestellt haben, sowie Sondervorhaben außerhalb von Fördergebieten (vgl. Kapitel 4; Gebietsauswahl und Gebietsab-

grenzung). Ausgenommen sind außerdem Aufwendungen aus den programmatischen Mitteln im Zusammenhang mit der Programmsteuerung einschließlich Evaluation.

Die in den integrierten Entwicklungskonzepten vorgenommene Abschätzung des zu erwartenden Mittelvolumens für den Gesamtprozess wird für die planerische Gesamtdisposition der Finanzmittel für das jeweilige Gebiet zugrunde gelegt. Die verbindliche Disponierung und Mittelzusage erfolgt anhand eines Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans für jedes Gebiet. Dieser wird alle zwei Jahre aufgestellt bzw. aktualisiert. Benötigt die Realisierung eines Projekts oder einer Maßnahme länger als zwei Jahre, werden die voraussichtlichen Gesamtmittel mit dem ersten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan verbindlich disponiert, der Mittelansatz jedoch erst mit der folgenden Planungsperiode anhand des aktualisierten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans definitiv festgelegt.

Die Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne umfassen zwei Teile: 1. eine Aufstellung aller Projekte und Maßnahmen, die sich in dem anstehenden Zwei-Jahres-Zeitraum in der konkreten Planung und Umsetzung befinden und 2. konkrete Finanzierungs- und Umsetzungspläne für die aufgeführten Projekte und Maßnahmen. Die Gesamtaufstellung weist den für den Planungszeitraum konkret veranschlagten Mittelbedarf für das Gebiet insgesamt und für jedes Einzelvorhaben sowie die Regiekosten (Gebietsentwickler etc.) für das Gebiet aus. Die einzelnen Finanzierungs- und Umsetzungspläne zu jedem Vorhaben enthalten neben den üblichen Projektdaten u. a. folgende Angaben:

- aktueller Planungs- bzw. Umsetzungsstand;
- aktueller Mittelbedarf insgesamt;
- Spezifizierung des aktuellen Mittelbedarfs nach Planungs- bzw. Entwicklungsphase, Ausführungsphase und Betriebsphase (je nach Maßnahme können die Phasen variieren);
- Terminierung der einzelnen Phasen und ihrer Teilschritte;
- Spezifizierung der Anteile der herangezogenen Finanzquellen am Gesamtmittelaufkommen für das Projekt bzw. die Maßnahme (programmeigene Mittel, Mittel von Fachbehörden, der Bezirksämter und des Bundes sowie angestrebte EU-Förderungen und Beiträge Privater);
- Nachweis der Erfüllung von Zuwendungs- bzw. Bewilligungsanforderungen anderer Kostenträger als der BSU, insbesondere der Fachbehörden.

Bei Projekten und Maßnahmen, die bereits in der jeweils vorangegangenen Planungsperiode konkret gefördert wurden, sollen außerdem alle bisher zu- und abgeflossenen Mittel ausgewiesen werden. Insgesamt können auf Grund der Besonderheiten einzelner Handlungsfelder weitere Angaben erforderlich sein; die nötigen Spezifizierungen erfolgen im Rahmen des Controllings.

Die Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne werden dem Leitungsausschuss für die Programmsteuerung (vgl. Kapitel 8.4; Aufbauorganisation) von der BSU (Leitstelle und Amt WSB) mit einem Petition zur Bewilligung vorgelegt. Dabei wird dem Erfordernis Rechnung getragen, die verschiedenen Titel der programmatischen Mittel und die Zuwendungen anderer Kostenträger aufgabenbezogen zu bündeln.

Die mit den bewilligten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plänen verbindlich zugesagten Mittel werden für die Projektphasen orientiert an den tatsächlich realisierten Teilschritten (Controllingergebnisse) übertragen. Weichen die tatsächlichen

Umsetzungsfortschritte nach zwölf Monaten vom Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan erheblich ab, wird die Planung gemeinsam von Bezirksamt und BSU (Leitstelle und Amt WSB) überprüft und gegebenenfalls angepasst. Hat sich in einem Gebietsentwicklungsprozess herausgestellt, dass kurzfristig eine neue, bisher nicht vorgesehene Maßnahme eingeleitet werden muss, kann sie auf der Grundlage eines Finanzierungs- und Umsetzungsplans zeitnah beantragt werden. Über die Bewilligung entscheidet der Leitungsausschuss.

Die BSU wird in regelmäßigen Abständen im Rahmen des Controlling einen Überblick darüber herstellen, welche Mittel aus welchen Finanzquellen in die Fördergebiete fließen, und die Mittelbündelung systematisch erfassen.

Der Senatskommission werden die Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne zu ihren Beratungen der Finanzrahmenplanung für die gebietsbezogenen Förderetats vorgelegt.

Einbeziehung von Mitteln der Fachbehörden

Die Verfahren zur Gebietsauswahl (vgl. Kapitel 4; Gebietsauswahl und -abgrenzung) sowie zur Erstellung und Beschlussfassung der integrierten Entwicklungskonzepte (vgl. Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte) stellen sicher, dass neben den Bezirksämtern auch die Fachbehörden von Anfang an über alle Schritte informiert und in sie eingebunden sind, die von der Identifizierung eines benachteiligten Gebiets über seine Festlegung als Fördergebiet bis hin zu den konkreten Gebietszielen sowie Projekten und Maßnahmen zu ihrer Erreichung und den erforderlichen Mitteln gemacht werden. Auf Grund ihrer ständigen Vertretung in der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung und im Leitungsausschuss für die Programmsteuerung sowie der Möglichkeit ihrer Teilnahme an den Koordinierungskreisen Integrierte Stadtteilentwicklung auf Bezirksebene können sie auf jeder Stufe aus ihrer fachlichen Sicht Einfluss auf das Verfahren und die Festlegung von Inhalten, Zielen und Kosten nehmen. Hierdurch wird die behördenübergreifende Kooperation praktisch wirksam und sichergestellt, dass die einzelnen Fachpolitiken ihre Aufgaben zur Erreichung der jeweiligen Gebietsentwicklungsziele möglichst optimal wahrnehmen bzw. einsteuern können.

Mit diesem Ziel sollen die fachübergreifende Ressourcenbündelung und fachpolitische Prioritätensetzung für die Integrierte Stadtteilentwicklung gestärkt werden, indem der gebietsbezogene fachliche Beitrag zu einem thematischen Handlungsfeld mit dem integrierten Entwicklungskonzept definiert und im Sinne einer offenen Rahmenplanung festgelegt wird. Werden in ihm Projekte und Maßnahmen begründet, die entweder direkt von einer Fachbehörde realisiert werden oder an deren Zustandekommen eine Fachbehörde beteiligt ist, gibt sie mit der Beschlussfassung des integrierten Entwicklungskonzepts durch die Senatskommission ihr grundsätzliches Einverständnis, den vorgesehenen Gebietsentwicklungsprozess fachlich zu unterstützen und ihren Anteil an dem abgeschätzten Mittelbedarf für Projekte und Maßnahmen in ihrer fachlichen Zuständigkeit in den eigenen Haushaltsplanungen zu berücksichtigen.

Mit der Beschlussfassung der Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne und den konkreten Finanzierungs- und Umsetzungsplänen für jedes Projekt (s. o.) durch den Leitungsausschuss geben die Fachbehörden die verbindliche Zusage, ihren Finanzierungsanteil für die Realisierung der Vorhaben mit ihrer Beteiligung innerhalb der vorgesehenen Termine bereitzustellen. Entsprechende Zusagen

beziehen sich nur auf den aktuellen zwei-jährigen Zeitrahmen des jeweiligen Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans. Dies gilt auch für Projekte mit anteiliger Finanzierung einer Fachbehörde, deren Realisierung über diesen Zeithorizont hinausreichen. In diesen Fällen erfolgt die definitive Zusage der nötigen Anschlussfinanzierung erst anhand des fortgeschriebenen Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans für die nächste Planperiode.

Fachbehördliche Zweckbindungen von Mitteln bleiben unberührt. Sind für fachbehördliche Mittel besondere Zuwendungs- oder Bewilligungsbedingungen der Fachbehörde und/oder auf Grund gesetzlicher Vorschriften zu erfüllen, muss das Bezirksamt bzw. der Zuwendungsempfänger (ausführender Träger) diesen entsprochen haben, bevor die Mittel nach den programmeigenen Voraussetzungen (Umsetzungsfortschritt) übertragen werden können.

Die beteiligten Fachbehörden haben Zugang zu allen Controllingdaten über die von ihnen in den Fördergebieten mitfinanzierten Projekte und Maßnahmen. Sie erhalten außerdem die Möglichkeit, sich die Maßnahmen aus den verschiedenen Handlungsfeldern im Controlling auf einer Aggregationsebene anzeigen zu lassen, die quartiersbezogen eine fachpolitische und inhaltliche Bewertung der Maßnahmen in der Vernetzung mit dem gesamten Projektportfolio zulässt.

#### Innovationsfonds und Gebietsbudget

Bei der BSU wird ein Fonds für die Finanzierung von Innovationsprojekten eingerichtet. Aus ihm sollen gezielt innovative Projektansätze mit dem Ziel praktisch erprobt werden, ihre Machbarkeit, ihren Wirkungsgrad und gegebenenfalls ihre Übertragbarkeit auf unterschiedliche Fördergebiete zu überprüfen. Die Förderung wird grundsätzlich auf einen vorab definierten Zeithorizont befristet und ist zwingend an eine begleitende Evaluation gebunden.

Die Initiative für die Erprobung eines Innovationsvorhabens kann von der BSU, einem Bezirksamt oder einer Fachbehörde ausgehen. Die Entscheidung über die Durchführung liegt bei der BSU in Abstimmung mit dem Leitungsausschuss zur Programmsteuerung. Die Senatskommission wird informiert.

Die Finanzierung von Innovationsvorhaben erfolgt primär aus den programmeigenen Mitteln und wird – soweit dies möglich ist – durch Drittmittel aus Förderprogrammen des Bundes oder der EU ergänzt. Innovationsprojekte können in einem Umfang von bis zu 2% des programmeigenen Gesamtvolumens finanziert werden.

In der Fachdiskussion zur Weiterentwicklung integrierter Stadterneuerungsprogramme werden verschiedenen Modelle so genannter „Quartiersbudgets“ erörtert. Ziel dieses Ansatzes ist es, die lokale Ebene stärker an der Verwaltung der für ein Fördergebiet bereitgestellten Ressourcen zu beteiligen. In der integrierten Stadtteilentwicklung werden die im Rahmen des Programms für die Entwicklung eines Gebietes eingeplanten zusätzlichen Mittel der beteiligten Fachbehörden in abgestimmten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plänen zusammengefasst und in einem einheitlichen Controlling abgebildet, die Freigabe und Übertragung der Mittel liegt aber weiter in der Verantwortung der einzelnen Fachbehörden. Die Bezirksamter erhalten so zwar Sicherheit über die eingeplanten Mittel, müssen die Projektfinanzierungen aber weiterhin mit verschiedenen Fachbehörden abwickeln. Die Idee des Gebietsbudgets zielt darauf, die in den Zeit-Maßnahme-Kosten-Plänen erfassten Mittel („virtuelles Gebietsbud-

get“) zu einem realen Gebietsbudget weiterzuentwickeln, dass durch die Bezirksamter mit Beteiligung der lokalen Ebene verwaltet wird. Es soll geprüft werden, ob und wie die im Rahmen der Durchführung des Programms der integrierten Stadtteilentwicklung aus verschiedenen Behörden und Haushaltstiteln zur Entwicklung der einzelnen Gebiete eingesetzten Finanzmittel zu einem ressortunabhängigen Gebietsbudget gebündelt werden können und dieses in einem Gebiet modellhaft erprobt werden kann.

#### Nachsorge und Verstetigung

##### 1. Nachsorge

Entscheidungen über eine Nachsorge zur Absicherung der Erfolge und Stabilisierung von selbst tragenden Strukturen oder Netzwerken unmittelbar nach Beendigung der regulären Programmförderung erfolgen auf Basis der Bilanzierung. (Vgl. die Kapitel 7.2; Integrierte Entwicklungskonzepte und 7.3; Nachsorge und Verstetigung.) Sie werden von der Senatskommission auf Empfehlung des Leitungsausschusses getroffen.

Grundsätzlich sind Nachsorgemaßnahmen befristet. In ihrem Rahmen soll keine Verlängerung der Beschäftigung des bisherigen Gebietsentwicklers möglich sein. Ihre Finanzierung ist je zu einem Drittel von dem verantwortlichen Bezirksamt, von privaten Akteuren in dem Gebiet und aus den programmeigenen Mitteln aufzubringen.

##### 2. Verstetigung

Projekte oder Maßnahmen, für die die Bilanzierung zu dem Ergebnis kommt, dass sie im Anschluss an die Programmförderung auf Dauer gestellt werden sollten und für die die Senatskommission dieser Empfehlung durch Beschluss folgt, müssen in eine Finanzierung aus dem regulären Haushalt überführt werden.

Zur Erarbeitung eines geeigneten Überleitungsverfahrens wird eine behördenübergreifende Kommission unter Federführung der BSU eingesetzt, die der Senatskommission bis Ende 2010 ein entsprechendes Modell vorlegt. Hierbei soll an die Überlegungen, die zu dieser Frage im Anschluss an das Projekt „Lebenswerte Stadt Hamburg“ bereits getroffen wurden, angeknüpft werden.

#### Verfahren

1. Mit dem Beschluss der Problem- und Potenzialanalyse durch die Senatskommission wird ein Gebiet in die Programmförderung aufgenommen und das Verfahren für die Gebietsentwicklung eingeleitet. Dieser Beschluss schafft die Voraussetzung für die Förderung aus dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt bzw. Städtebauliche Sanierung, veranschlagt die erforderlichen Mittel für die Erstellung des integrierten Entwicklungskonzepts und setzt den Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan für die Starterprojekte in Kraft.
2. Das integrierte Entwicklungskonzept liefert eine vorläufige Abschätzung des zu erwartenden Mittelvolumens für den Gesamtprozess der Gebietsentwicklung. Sie dient der planerischen Gesamtdisposition der Finanzmittel für das Gebiet. Das Konzept wird von der Senatskommission beschlossen.
3. Bestandteil der Beschlussfassung des integrierten Entwicklungskonzepts ist der Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan für die beiden ersten Jahre der Gebietsentwicklung. Dieser Plan muss zu jedem Projekt bzw. jeder Maßnahme, das bzw. die in diesen beiden Jahren in die Umsetzung und/oder die definitive Planung gehen soll, einen konkreten Finanz- und Umsetzungsplan enthal-

ten. Mit der Beschlussfassung dieses Zeit-Maßnahme-Kosten-Plans durch die Senatskommission werden die Projektmittel für zwei Jahre verbindlich disponiert und zugesagt. Soweit Mittel von Fachbehörden vorgesehen sind, setzt die Beschlussfassung voraus, dass die erforderlichen fachbehördlichen Bewilligungs- und Zuwendungsbedingungen erfüllt sind und dies nachgewiesen wird.

4. Nach zwei Jahren wird ein aktualisierter und fortgeschriebener Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan mit neuen Finanz- und Umsetzungsplänen aufgestellt. Er wird vom Leitungsausschuss zur Programmsteuerung beschlossen. Mit ihm werden die für die nächsten zwei Jahre erforderlichen Projektmittel verbindlich disponiert und zugesagt. Für den Einsatz von Mitteln der Fachbehörden gelten die gleichen Voraussetzungen wie beim ersten Zeit-Maßnahme-Kosten-Plan. Die weiteren fortgeschriebenen Zeit-Maßnahme-Kosten-Pläne werden ebenfalls vom Leitungsausschuss beschlossen, haben immer eine Laufzeit von zwei Jahren und treffen nur für diesen Zeitraum verbindliche Zusagen.
  5. Die bewilligten und zugesagten Mittel werden den Bezirksämtern ohne weitere Antragstellung für die jeweilige Projektphase übertragen. Ergeben sich zwischen Planung und tatsächlich realisierten Teilschritten erhebliche Abweichungen, bedarf es für die Mittelübertragung einer Neujustierung der Planung zwischen Bezirksamt und BSU. Hierzu werden die Ergebnisse des Controllings herangezogen.
  6. Entscheidungen über eventuelle Nachsorgemaßnahmen oder Verstetigung von einzelnen Projekten nach Beendigung der regulären Programmförderung sowie ihrer Finanzierung werden von der Senatskommission getroffen.
- 10. Bestandssicherung und Überleitung**

In 2009 befinden sich rund 35 Gebiete in der Förderung nach einem der bisherigen Programme der sozialen Stadtteilentwicklung und Stadterneuerung (s. Anhang 2 und 3). Die spezifischen Gebietsentwicklungsprozesse in diesen Gebieten sind unterschiedlich weit fortgeschritten. Darüber hinaus befinden sich weitere zehn ehemalige Fördergebiete in der Phase der Nachsorge (bisher „Verstetigung“) bereits abgeschlossener Entwicklungsprozesse. Außerdem ist die Fortführung mehrerer Projekte aus der Initiative „Lebenswerte Stadt Hamburg“ bisher nur temporär abgesichert.

Das Programm integrierte Stadtteilentwicklung sieht die Fortsetzung begonnener Projekte vor. Neben der Absicherung von Einzelprojekten sollen die laufenden Gebietsentwicklungsprozesse aller Teilprogramme der Städtebauförderung in einem strukturierten Prozess in das neue Programm der Integrierten Stadtteilentwicklung überführt werden. Nicht alle Gebiete, die sich 2009 schon oder noch in einem der bisherigen Förderprogramme befinden, kommen für die Überleitung in Frage. Ausgeklammert werden diejenigen Fördergebiete, die in absehbarer Zeit endgültig auslaufen, darunter vor allem weit fortgeschrittene Sanierungsgebiete.

Für alle weiteren Gebiete sollen die neuen Management- und Steuerungsstrukturen sowie die neuen Controlling- und Evaluationsverfahren soweit wie möglich eingeführt, die strukturellen, materiellen und personellen Ressourcen der vorhandenen Quartiersmanagements den Anforderungen angepasst und schließlich die neuen Qualitätsstan-

dards zugrunde gelegt werden. Nur so kann erreicht werden, dass die laufenden und die zukünftigen Förderverfahren nach einer Übergangsphase in einem einheitlichen Rahmen durchgeführt und gesteuert werden können. Es ist deshalb vorgesehen, zeitnah nach der Verabschiedung der Drucksache ein Verfahren zur Überleitung durchzuführen, in dessen Rahmen der Anpassungsbedarf in den einzelnen Programmgebieten konkret bestimmt und umgesetzt wird.

#### Überleitungsevaluation

Die Überleitungsevaluation ist ein verkürztes Verfahren zur Begutachtung und Bewertung des aktuell in den laufenden Fördergebieten erreichten Standes der Gebietsentwicklung. Der Stand der Gebietsentwicklung und die Zielerreichung bis zum heutigen Zeitpunkt ist dabei in den verschiedenen Gebieten stets an den Ansprüchen und Förderbedingungen ihrer bisherigen Programme sowie an den selbstgesetzten quartierspezifischen Zielen und Konzepten zu messen. Erst auf dieser Basis kann ein Abgleich mit den Ansprüchen und Möglichkeiten des neuen Programms vorgenommen und ein eventueller Handlungsbedarf beschrieben werden.

Durch die empirische Untersuchung soll eine fundierte, auf einheitlichen Kriterien beruhende Grundlage für Diskussionen und Entscheidungen über die Fortführung der Intervention in den bestehenden Fördergebieten geschaffen werden. Die Leitfrage dieser Evaluation bezieht sich für alle einbezogenen Programmgebiete auf den erreichten Stand der Gebietsentwicklung und ihre Perspektive unter den neuen Rahmenbedingungen. Je nach Fördertyp und Laufzeit wird die Zielrichtung der Fragestellung differenziert:

- Bei Entwicklungsquartieren und Sanierungsgebieten, die im Verfahren sind und noch eine längere Laufzeit haben, geht es um die Feststellung der bisherigen Zielerreichung und um die Bestimmung eines eventuellen Umsteuerungsbedarfs. Dies betrifft die Fördergebiete Barmbek-Nord S1 (Fuhlsbüttler Straße), Harburg S5 (Phoenix-Viertel), Wilhelmsburg S5 (südliches Reiherstiegviertel), Wilhelmsburg S6 (Berta-Kröger-Platz), Altona-Altstadt S5 (Große Bergstraße).
- Für Entwicklungsquartiere, die kurz vor dem Ende ihrer Laufzeit stehen, ist zu klären, ob und wie sie in eine Verstetigungsphase überführt werden sollen. Dies betrifft die Fördergebiete Barmbek-Süd/Parkquartier Friedrichsberg, Essener Straße, Hohenhorst, St. Georg Mitte.
- Für die Themengebiete sollen Entscheidungsgrundlagen geliefert werden, ob diese auf Basis des bestehenden Konzepts zu Ende geführt werden sollen, oder ob sie zu einem Entwicklungsquartier übergeleitet werden. Dies betrifft die Fördergebiete Eidelstedt-Ost, Birckholtzweg, Osterbrookviertel, Münzviertel, Zentrum Neuwiedenthal, Am Botterberg, Appellhoff.
- Für die Nachsorgegebiete (bisherige Verstetigungsgebiete) soll entschieden werden, ob die Unterstützung beendet werden kann, in bisherigem Umfang fortgeführt werden muss und ob eine Wiederaufnahme in die Programmförderung anzustreben ist. Dies betrifft die Fördergebiete Neuwiedenthal, Lohbrücke-Nord, Lenzsiedlung, Lurup, Osdorfer Born, Marckmannstraße (Rothenburgsort), Schnelsen-Süd, Veddel.

Die Überleitung in das neue Programm wird in einigen Gebieten zu Maßnahmen des Umsteuerns oder zum Anheben von Standards führen. Das kann zusätzliche finanzi-

elle Mittel erforderlich machen, die dafür im Rahmen vorhandener Ansätze zur Verfügung gestellt werden. In anderen Fällen kann das Ergebnis der Evaluation auch eine Reduzierung der Intensität oder die Beendigung von Förderverfahren zur Folge haben.

Die Überleitungsevaluation wird in einem relativ kurzen Zeitraum durchgeführt werden und methodisch eher vereinfachend als vertiefend angelegt sein. Da eine verwaltungsinterne Ausführung dieser Evaluationsaufgabe nicht machbar ist, wird eine externe Vergabe vorgesehen. Ein Großteil der Informationen über die bisherigen Gebietsentwicklungsprozesse in den noch laufenden Fördergebieten können aus vorhandenen Daten bei den Gebietsentwicklern, den Bezirksämtern und der BSU abgefragt und zusammengestellt werden. Die notwendigen empirischen Erhebungen sollen bei diesem verkürzten Verfahren auf ein Mindestmaß reduziert werden. Alle zu untersuchenden Quartiere sollten auf jeden Fall in Form von Begehungen vor Ort in Augenschein genommen werden. Für jedes Gebiet sollen maßgebliche lokale Akteure und Verwaltungsakteure befragt werden.

Auch die Gebiete der neueren Programmteile der Städtebauförderung wie „Stadtumbau West“, „Aktive Stadt- und Ortsteilzentren“ und „Städtebaulicher Denkmalschutz“ werden im Rahmen der Überleitungsevaluation berücksichtigt, wenn sie sich räumlich mit einem zu untersuchenden Gebiet überlagern.

#### Direkte Überleitung

Neuere Entwicklungsquartiere und Sanierungsgebiete, die zwar durch Senatsbeschluss eingerichtet wurden, für die aber noch keine Aufträge an Gebietsentwickler vergeben

wurden, sollen ohne vorherige Evaluation direkt überleitet werden. Hierfür vorgesehen sind die Fördergebiete Neugraben-Zentrum, Bergedorf-Süd und Altona-Altstadt. Im Falle des Entwicklungsquartiers Altona-Altstadt soll wegen der flächenmäßigen Überschneidung mit dem Sanierungsgebiet Altona-Altstadt S5 ein einheitliches Gebietsmanagement geschaffen werden.

Bei den Entwicklungsquartieren, die durch Senatsbeschluss eingerichtet und wo Träger beauftragt wurden, sich das Entwicklungskonzept aber noch in der Erstellung befindet, wird ebenfalls eine direkte Überleitung angestrebt. Hierfür kommen die Gebiete Steilshoop und Lohbrügge-Ost in Betracht.

Der Entwicklungsraum Billstedt/Horn ist nicht für dieses verkürzte Bewertungsverfahren geeignet. Für ihn wird parallel zur Überleitungsevaluation ein verwaltungsinterner Zwischenbericht erstellt und auf dieser Grundlage die Struktur der Überleitung bestimmt.

Der Entwicklungsraum Wilhelmsburg wird wegen der Überlagerung mit der IBA und der IGS nicht als Ganzes evaluiert. Gegenstand der Überleitungsevaluation werden hier die separaten Stadterneuerungsverfahren innerhalb des Entwicklungsraums sein.

Die BSU wird die Ergebnisse der Überleitungsevaluation auswerten und in einem strukturierten Prozess gemeinsam mit den Fachbehörden und Bezirksämtern die auf dieser Basis erforderlichen weiteren Schritte formulieren. Das Ergebnis wird der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung zur Kenntnisnahme und erforderlichenfalls Beschlussfassung zugeleitet.

Verfahren der Bestandssicherung und Überleitung	
<b>1</b>	<b>Förderverfahren, die im Jahr der Programmerstellung enden und nicht mehr überleitet werden</b>
	St. Georg S 2 Böckmannstraße, St. Pauli S 1 Schilleroper, Ottensen S 2 Osterkirchenviertel, Altona-Altstadt S 4 Eifflerstraße, Großlohe, Horner Geest
<b>2</b>	<b>Förderverfahren, die schrittweise in die neuen (technischen) Steuerungsstrukturen der Integrierten Stadtteilentwicklung einbezogen werden sollen</b>
	St. Pauli S 3 Karolinenviertel (A+B), St. Pauli S 5 Wohlwillstraße, Eimsbüttel S 2 Sternschanze (A+B), Sonderfördergebiet Wilhelmsburg, Barmbek-Nord / Rümkerstraße, Dulsberg, Harburger Binnenhafen
<b>3</b>	<b>Förderverfahren, die – ergänzend zur schrittweisen Einbeziehung in die neuen (technischen) Steuerungsstrukturen – in einem strukturierten Prozess überleitet werden sollen</b>
	alle unten genannten Gebiete. Die Konkretisierung der Überleitung erfolgt in drei Verfahren.
<b>a)</b>	<b>Direkte Überleitung (nach Abstimmung mit Bezirksämtern und Fachbehörden)</b>
	Altona-Altstadt, Steilshoop, Bergedorf-Süd, Lohbrügge-Ost, Neugraben-Zentrum
<b>b)</b>	<b>Überleitung nach Überleitungsevaluation</b>
	- <i>Entwicklungsquartiere der Aktiven Stadtteilentwicklung</i>
	Barmbek-Süd, Essener Straße, Hohenhorst, St. Georg Mitte
	- <i>Sanierungsgebiete</i>
	Barmbek-Nord S1 Fuhlsbüttler Straße, Harburg S5 Phoenix-Viertel, Wilhelmsburg S5 südliches Reiherstiegviertel, Wilhelmsburg S6 (Zentrum/Berta-Kröger-Platz), Altona-Altstadt S5 Große Bergstraße
	- <i>Themengebiete der Aktiven Stadtteilentwicklung</i>
	Eidelstedt-Ost, Birckholtzweg, Osterbrookviertel, Münzviertel, Zentrum Neuwiedenthal, Am Botterberg, Appelhoff
	- <i>Verstetigungsgebiete der Aktiven Stadtteilentwicklung</i>
	Neuwiedenthal, Lohbrügge-Nord, Lenssiedlung, Lurup, Osdorfer Born, Marckmannstraße (Rothenburgsort), Schnelsen-Süd, Veddel
<b>c)</b>	<b>Überleitung nach Zwischenbericht und Strukturierung des weiteren Vorgehens</b>
	Entwicklungsraum Billstedt-Horn, Billstedt S 3 Mümmelmannsberg

## 11. Implementation und Fortschreibung

Das mit den vorausgegangenen Kapiteln formulierte Rahmenprogramm bildet die handlungsorientierte Grundlage für die unterschiedlichen Struktureinheiten auf der fachbehördlichen und bezirklichen Ebene und die damit angestrebten Kooperationen. Die darin benannten Verwaltungsstrukturen und -prozeduren müssen sich im realen Arbeitsprozess bzw. dem weiteren Organisationsentwicklungsprozess bei der Querschnittsaufgabe „Integrierte Stadtteilentwicklung“ bewähren. Sie sollen daher im Rahmen einer prozessbegleitenden Evaluation überprüft, reflektiert und u. a. im Rahmen der ab 2013 vorgesehenen Programmfortschreibung weiterentwickelt werden. Ziel ist vor allem die Erhöhung der Reflexivität und Lernfähigkeit in der Programmgestaltung in Hinblick auf verbesserte Wirkung in den Programmgebieten. Die mehrjährige Umsetzungsphase des neuen Programms beinhaltet u. a. nachfolgende strukturelle Innovationen, die schrittweise erprobt, reflektiert, verändert und erweitert werden sollen.

### I Neue Gremien

Im ersten Schritt wird die Senatskommission für integrierte Stadtteilentwicklung (SENKO) gebildet. Weiterhin wird ein Leitungsausschuss für die Programmsteuerung (LAP) gebildet, in dem die beteiligten Behörden durch Amtsleiter und die Bezirksamter durch Dezernenten vertreten werden. Die neuen strukturübergreifenden Gremien sollen zeitgleich gebildet werden. Die Geschäftsführung der Senatskommission für Integrierte Stadtteilentwicklung und die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen des Leitungsausschusses obliegen der Leitstelle für Integrierte Stadtteilentwicklung (LIS). Die Koordinierungskreise in den Bezirksamtern werden entsprechend der Darstellung im neuen Programm gebildet (vgl. Kapitel 8.4; Aufbauorganisation).

### II Neue Management- und Steuerungsstrukturen

Als neue strukturübergreifende Management- und Steuerungsstrukturen sind insbesondere die LIS und das bezirkliche Gebietsmanagement bzw. die bezirklichen Gebietskoordinatoren erforderlich. Für das operative Management des Programms bei den Bezirksamtern müssen zum Aufbau der Gebietsmanagements dezernats- und fachamtübergreifenden Koordinierungskreise eingerichtet und Gebietskoordinatoren bestimmt werden. Die beteiligten Fachbehörden benennen für die aus der Implementation und Durchführung des Programms erwachsenden Funktionen und Abstimmungsbedarfe zwischen den Bezirksamtern und den Fachbehörden jeweils mindestens eine konkrete Person bzw. Stelle.

### III Neue Steuerungssysteme, Öffentlichkeitsarbeit, Wissens- und Erfahrungsaustausch

- Der Aufbau und die Ausgestaltung des neuen Controlsystems, seine Taktung, die zu erfassenden Daten sowie die Ausgestaltung der softwaretechnischen Umsetzung und deren technische Installation erfolgen im Dialog mit den Bezirksamtern und den betroffenen Fachbehörden. Das System soll im zweiten Quartal 2010 arbeitsfähig sein und zunächst Daten aus den laufenden Fördergebieten aufnehmen.
- Für das Sozialmonitoring soll im ersten Quartal 2010, basierend auf den bis dahin verfügbaren Indikatoren, die Pilotversion eines Monitoringberichts erstellt werden.
- Die Leitstelle wird kurzfristig das Kommunikationskonzept für das neue Programm erarbeiten lassen und

vorlegen. Die Koordinierung liegt zentral bei der BSU; es wird den Gebietsmanagements aber auch ermöglicht, eigene Themen und Schwerpunkte zu setzen. Die Ausgestaltung der Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und die Kooperationsweisen der behördlichen Akteure werden unter Berücksichtigung bezirklicher und gegebenenfalls auch fachbehördlicher Vorschläge definiert.

- Die Leitstelle wird kurzfristig Angebote zum Wissens- und Erfahrungsaustausch gestalten und Reflexionsräume herstellen, damit die Beteiligten die für die Innovationen erforderlichen Informationen und Schritte erfolgreich entwickeln und umsetzen können.

### IV Bestandssicherung und Überleitung vorhandener Gebiete, Aufnahme neuer Gebiete

Entwicklungsverfahren in Gebieten der Kategorie 2 sollen ab 2010 schrittweise in die technischen Verfahren der integrierten Stadtteilentwicklung einbezogen werden (vgl. Kapitel 10; Bestandssicherung und Überleitung). Für die zurzeit in Vorbereitung befindlichen Entwicklungsverfahren der Kategorie 3a, welche auch qualitativ an die Standards des neuen Programms angepasst werden, sollen der Senatskommission in Abstimmung mit den Fachbehörden und Bezirksamtern im vierten Quartal 2009 Empfehlungen für die erforderlichen weiteren Schritte zu diesen Gebieten vorgelegt werden. Für die übrigen in der Kategorie 3b erfassten laufenden Entwicklungsverfahren wird die BSU die Ergebnisse der Überleitungsevaluation auswerten und der Senatskommission in Abstimmung mit den Fachbehörden und Bezirksamtern Empfehlungen für die erforderlichen weiteren Schritte zu diesen Gebieten vorlegen. Im Anschluss daran sollen diese Verfahren gemäß der gefassten Beschlüsse angepasst und in die Steuerung mit den bis dahin aufgebauten Instrumenten integriert werden, so dass die laufenden und kommenden Stadterneuerungsverfahren mittelfristig in einem einheitlichen Rahmen durchgeführt und gesteuert werden können.

Die Aufnahme neuer Vorhaben und Gebiete (vgl. Kapitel 4; Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung) wird nach dem zweiten Quartal 2010 angestrebt. Während der Implementationsphase des neuen Programms soll dennoch die weitere Vorbereitung bereits angestoßener Entwicklungsvorhaben nicht unterbrochen werden. Wo die Anwendung der in Kapitel 4 dargestellten Sonderinstrumente angezeigt ist, können schon vorher Verfahren eingeleitet werden, wenn hierfür eine gesonderte Begründung vorliegt und die Vorgehensweise sich an den Maßstäben des Programms orientiert.

### V Zusätzliche Ressourcen für die Überleitung

Zur Abdeckung des aus der Überleitung bestehender Gebiete, der Einrichtung neuer Organisationsstrukturen und der Mitwirkung am Aufbau der Steuerungssysteme entstehenden Aufwandes werden den Bezirksamtern abhängig von ihrer Betroffenheit aus Programmmitteln Ressourcen zur Verfügung gestellt, mit denen der Basisbedarf des zusätzlichen personellen Aufwandes bei der Umsetzung des Programms abgedeckt wird. Die Bezirksamter werden aus diesen Mitteln mindestens einen Gebietskoordinator pro Bezirk beschäftigen. Die weitere Definition der benötigten Qualifikationen und die Verteilung der benötigten Anteile liegen in der Verantwortung der Bezirksamter. Darüber hinaus wird gemeinsam mit den Bezirksamtern und den anderen beteiligten Fachbehörden ermittelt, in welchem Umfang durch die Umsetzung dieser Drucksache längerfristig personelle Mehrbedarfe entstehen. Weiterhin wird eine behördenübergrei-



fenden Kommission zur Entwicklung von Verfahren und Richtlinien zur Verstetigung von Projekten oder Maßnahmen, die im Anschluss an die Programmförderung in eine Finanzierung aus dem regulären Haushalt überführt werden sollen, gebildet.

#### VI Evaluation der Programmimplementierung

Mit der Implementation des neuen Programms sind tiefgreifende Veränderungen der Programmsteuerung und eine Erweiterung des Instrumentariums verbunden. Insbesondere die Veränderungen in den Verfahrens- und Organisationsstrukturen, die die Durchführung des Programms verbessern sollen, stellen teilweise über das Programm hinausweisende Innovationen im Verwaltungshandeln dar. Es ist deshalb vorgesehen, für das erste Jahr nach der Neuaufstellung des Programms der Integrierten Stadtteilentwicklung eine begleitende Evaluation zur Umsetzungs- und Steuerungsorganisation in Auftrag zu geben. Durch eine externe Evaluation, die sich auf die Beobachtung dieser Prozessabläufe konzentriert, können noch in der ersten Phase der Einführung gegebenenfalls notwendige Korrekturen vorgenommen werden. Die Fragestellungen richten sich dabei insbesondere auf die Funktionalität der neuen behördenübergreifenden Kooperationsstrukturen, aber auch auf die Anwendbarkeit und Wirksamkeit bestimmter neu eingeführter Instrumente.

#### VII Programmfortschreibung

Im weiteren Verlauf der Programmumsetzung werden weitere Evaluationsschritte durchgeführt werden, um einen

kontinuierlichen Lernprozess zu ermöglichen. Es ist vorgesehen, eine zusammenfassende Evaluation des gesamten Programms ab 2013 in Auftrag zu geben. Diese externe Evaluation wird dann auf die Ergebnisse mehrerer bereits vorliegender Selbst- und externer Evaluationen auf Projekt-, Gebiets-, Themen- und Programmebene zurückgreifen können. Die Fragestellung einer solchen Programmevaluation umfasst:

- die Bedeutung des Programms für die Stadtentwicklung Hamburgs insgesamt,
- eine Zusammenschau der erreichten langfristigen Effekte in den verschiedenen Programmgebieten,
- die Funktionalität der Verfahren, Instrumente und Organisationsstrukturen des Programms,
- die Rolle der außerhalb des Programms gesetzten Rahmenbedingungen für die Umsetzung.

Ziel ist, eine Gesamtbilanz der Erfahrungen und Wirkungen, die durch das Programm eingetreten sind, zu erhalten und eine Diskussionsgrundlage für die an der Programmumsetzung beteiligten Akteure über Erfolge und Grenzen des Programms zu schaffen, sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die Fortschreibung des Programms zu erhalten.

#### II.

#### Petitum

Der Senat beantragt, die Bürgerschaft wolle von den Ausführungen in der Drucksache Kenntnis nehmen.

## Qualitätskriterien für integrierte Entwicklungskonzepte

Anlage 1

Konzeptbestandteile	Qualitätskriterien
<b>Darstellung der Ausgangssituation im Fördergebiet</b>	<p>Für die Begründung der Gebietsauswahl ist bereits eine fundierte Problem- und Potenzialanalyse des Gebiets vorgelegt worden. Die Bestandsaufnahme ist jedoch kein einmaliger, abgeschlossener Planungsschritt, sondern muss zu späteren Zeitpunkten erweitert werden, wenn sich aus dem Quartiersentwicklungsprozess neuer Informationsbedarf ergibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Voruntersuchungen:</i> Sind die Daten aus dem Sozialmonitoring und die Ergebnisse aus der vorliegenden Problem- und Potenzialanalyse angemessen zusammengefasst und dargestellt worden?</li> <li>▪ <i>Weitere Untersuchungen:</i> Sind zusätzlich für das Entwicklungskonzept sinnvolle eigene oder externe Erhebungen und Analysen im Gebiet durchgeführt worden bzw. sind solche Untersuchungen vorgesehen?</li> </ul>
<b>Definition quartierspezifischer Leitziele</b>	<p>Zum Zielsystem eines Entwicklungskonzepts gehört die Formulierung von handlungsfeldübergreifenden Leitzielen (Grundsatzzielen) für den Entwicklungsprozess. Diese Ziele können zu Beginn nicht immer eindeutig und nicht endgültig festgelegt werden, die Zielentwicklung setzt sich im Laufe des Prozesses fort.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zielentwicklung:</i> Werden Angaben zu Art, Umfang und Beteiligten des Zielentwicklungsprozesses gemacht?</li> <li>▪ <i>Programmbezug:</i> Spiegeln sich in den quartierspezifischen Leitzielen die allgemeinen Leitziele des Programms wider? Bewegen sich die quartierspezifischen Leitziele im Rahmen dessen, was mit dem Programm erreichbar ist?</li> <li>▪ <i>Problembezug:</i> Ist in den quartierspezifischen Leitzielen ein Bezug auf die Erkenntnisse der Problem- und Potenzialanalyse deutlich zu erkennen?</li> <li>▪ <i>Gebietsbezug:</i> Sind Leitziele so quartierspezifisch formuliert, dass sie nicht einfach für ein anderes Quartier gelten könnten?</li> <li>▪ <i>Erfolgskontrolle:</i> Gibt es Angaben dazu, woran die mit den Leitzielen angestrebten Wirkungen des Quartiersentwicklungsprozesses überprüft werden können (Indikatoren)?</li> </ul>
<b>Definition quartierspezifischer Ziele für die Handlungsfelder</b>	<p>Zum Zielsystem eines Entwicklungskonzepts gehört die Benennung von quartierspezifischen Zielen auf der Ebene einzelner Handlungsfelder. Sie konkretisieren die Leitziele themenbezogen. Auch sie lassen sich während des Prozesses weiterentwickeln.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zielentwicklung:</i> Werden Angaben zu Art, Umfang und Beteiligten des Zielentwicklungsprozesses gemacht?</li> <li>▪ <i>Programmbezug:</i> Spiegeln sich in den handlungsfeldbezogenen Zielen die Grundsätze des Programms für die Thematischen Handlungsfelder wider? Bewegen sich die handlungsfeldbezogenen Ziele im Rahmen dessen, was mit dem Programm erreichbar ist?</li> <li>▪ <i>Leitzielbezug:</i> Ist in den handlungsfeldbezogenen Zielen die Ableitung aus den quartierspezifischen Leitzielen erkennbar?</li> <li>▪ <i>Problembezug:</i> Ist in den handlungsfeldbezogenen Zielen ein Bezug auf die Erkenntnisse der Problem- und Potenzialanalyse deutlich zu erkennen?</li> <li>▪ <i>Gebietsbezug:</i> Sind die handlungsfeldbezogenen Ziele so quartierspezifisch zugeschnitten, dass sie nicht einfach für ein anderes Quartier gelten könnten?</li> <li>▪ <i>Abstraktionsgrad:</i> Ist die Formulierung der handlungsfeldbezogenen Ziele einerseits nicht zu allgemein, dass sie kaum mehr überprüfbar ist, andererseits nicht zu konkret, dass sie mit Projektzielen identisch ist?</li> <li>▪ <i>Erfolgskontrolle:</i> Gibt es Angaben dazu, woran die mit den Zielen angestrebten Wirkungen in den Handlungsfeldern überprüft werden können (Indikatoren)?</li> <li>▪ <i>Zielkohärenz:</i> Passen die Ziele aus den verschiedenen Handlungsfeldern zusammen, d.h. widersprechen sie sich nicht, ergänzen sie sich sogar (Anknüpfungspunkte)?</li> </ul>

Konzeptbestandteile	Qualitätskriterien
<b>Steuerung des Prozesses durch das Gebietsmanagement</b>	<p>Für die Prozesssteuerung zur Umsetzung des Integrierten Entwicklungskonzepts ist das Gebietsmanagement zuständig. Allgemeine Vorgaben zu Aufgaben, Verfahren und Instrumenten sind im Programm enthalten. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Tätigkeit und die konkrete methodische Vorgehensweise werden jedoch quartiersspezifisch abgestimmt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Verfahrens- und Prozessziele:</i> Entsprechen die selbst aufgestellten Prinzipien zur Arbeitsweise und Rolle des Gebietsmanagements den Ansprüchen des Programms und sind sie geeignet für eine effektive Prozesssteuerung?</li> <li>▪ <i>Aufgabenstellungen:</i> Entspricht die Beschreibung der Aufgaben und Schwerpunkte des Gebietsmanagements der Problemlage im Gebiet und den Zielsetzungen des Entwicklungskonzepts?</li> <li>▪ <i>Organisationsstrukturen:</i> Sind Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsfindung des Gebietsmanagements klar geregelt und geeignet für eine effiziente Prozesssteuerung?</li> <li>▪ <i>Verfahren und Instrumente:</i> Sind die geplanten bzw. bereits eingesetzten Verfahren und Instrumente der Prozesssteuerung (prozessbegleitende Gremien, Vor-Ort-Büro, Öffentlichkeitsarbeit etc.) den vorhandenen Strukturen im Gebiet und den Zielen angemessen?</li> <li>▪ <i>Lokale Partnerschaften:</i> Sind die geplanten Aktivitäten zur Bildung strategischer Netzwerke örtlicher Akteure und Organisationen geeignet, sich selbst tragende Strukturen zu schaffen?</li> <li>▪ <i>Exit-Strategie:</i> Werden Vorstellungen entwickelt, wie das Gebietsmanagement im Laufe des Prozesses die Verantwortung an lokale Akteure und Netzwerke übertragen und sich sukzessive zurückziehen will?</li> <li>▪ <i>Erfolgskontrolle:</i> Gibt es Angaben dazu, auf welche Weise der Erfolg der Prozesssteuerung (selbst) überprüft werden soll?</li> </ul>
<b>Gestaltung der Bürgerbeteiligung und -aktivierung</b>	<p>Die prozessbegleitende Beteiligung von Bürgern auf Quartiersebene an der Umsetzung des Integrierten Entwicklungskonzepts und die Aktivierung der endogenen Potenziale in der Bewohnerschaft sind Querschnittsaufgaben für das Gebietsmanagement. Sie erfordern ein quartiersspezifisches Konzept, das auf die Ausgangsbedingungen im Gebiet Bezug nimmt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Verfahrens- und Prozessziele:</i> Entsprechen die selbst aufgestellten Prinzipien zur Beteiligung und Aktivierung der Bürger den Ansprüchen des Programms und sind sie auf die örtlichen Strukturen zugeschnitten?</li> <li>▪ <i>Verfahren und Instrumente:</i> Werden die im Programm vorgesehenen Verfahren und Instrumente (z.B. Stadtteilbeirat, Verfügungsfonds) entsprechend den vorhandenen Strukturen im Gebiet angemessen organisiert?</li> <li>▪ <i>Soziale Reichweite:</i> Sind die geplanten bzw. bereits praktizierten Formen der Beteiligung und Aktivierung vielfältig und flexibel genug, um auch schwer erreichbare Bewohnergruppen auf geeignete Weise einzubeziehen?</li> <li>▪ <i>Dauerhafte Strukturen:</i> Sind bestimmte Formen der Beteiligung und Aktivierung geplant, die geeignet sind, langfristige Strukturen der Selbstorganisation aufzubauen?</li> <li>▪ <i>Erfolgskontrolle:</i> Gibt es Angaben dazu, auf welche Weise der Erfolg der Beteiligungsformen (selbst) überprüft werden soll?</li> </ul>
<b>Auswahl der geförderten Projekte</b>	<p>Die Liste der Projekte ist mehr als eine Addition der Projektideen und -möglichkeiten, sie ist Ergebnis einer gezielten Auswahl und quartiersspezifischen Zusammenstellung. Nicht nur das einzelne zu fördernde Projekt muss sinnvoll sein, sondern das Projektportfolio des Gebiets als Ganzes muss konzeptionell konsistent sein.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Konzeptentwicklung:</i> Werden Angaben dazu gemacht, wie die verschiedenen Projektideen entstanden sind und in welcher Form der Auswahlprozess stattgefunden hat?</li> <li>▪ <i>Handlungsfeldbezug:</i> Werden mit den Themen der ausgewählten Projekte die quartiersspezifischen Ziele in den verschiedenen Handlungsfeldern adäquat verfolgt?</li> </ul>

Konzeptbestandteile	Qualitätskriterien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Leitzielbezug</i>: Spiegeln sich die Ansprüche der quartierspezifischen Leitziele in den Themen der Projekte und ihrer schwerpunktmäßigen Verteilung im Projektportfolio wider?</li> <li>▪ <i>Problembezug</i>: Spiegeln sich die Erkenntnisse aus der Problem- und Potenzialanalyse in den Themen der Projekte und ihrer schwerpunktmäßigen Verteilung im Projektportfolio wider?</li> <li>▪ <i>Mischung</i>: Ist das Verhältnis eher baulich ausgerichteter Projekte zu den eher sozial ausgerichteten Projekten im Projektportfolio angemessen für die Problemlagen im Gebiet und die Ziele des Konzepts?</li> <li>▪ <i>Verbindungen</i>: Gibt es im Projektportfolio Vorhaben und Maßnahmen, zwischen denen direkte Bezüge bestehen, die miteinander verknüpft sind oder sich ergänzen?</li> <li>▪ <i>Mehrzielprojekte</i>: Gibt es im Projektportfolio Vorhaben und Maßnahmen, die Ziele in mehreren Handlungsfeldern abdecken?</li> <li>▪ <i>Außenwirkung</i>: Gibt es im Projektportfolio Vorhaben und Maßnahmen, die innerhalb des Gebiets und über die Gebietsgrenzen hinaus größere Beachtung finden können?</li> <li>▪ <i>Empowerment</i>: Gibt es im Projektportfolio Vorhaben und Maßnahmen, die damit verbunden sind, Bewohner des Quartiers zu Mitwirkung und Eigeninitiative anzuregen?</li> <li>▪ <i>Innovation</i>: Gibt es im Projektportfolio Vorhaben und Maßnahmen, die innovativen, modellhaften Charakter besitzen, d.h. die ein neues Thema aufgreifen, einen neuen Lösungsansatz verfolgen, neue Methoden erproben oder mit neuen Organisationsstrukturen arbeiten?</li> <li>▪ <i>Schwerpunktsetzung</i>: Werden aus dem Projektportfolio ausdrücklich Schlüsselprojekte benannt, denen aufgrund ihrer Größe, ihrer Komplexität, ihres zentralen Standorts, ihres Symbolcharakters, ihrer Dringlichkeit oder ihrer quartiersweiten Wirksamkeit eine strategische Bedeutung für die weitere Quartiersentwicklung zugesprochen wird?</li> <li>▪ <i>Zeit-Maßnahmen-Kosten-Plan</i>: Wird eine aus Problemlagen und Zielsetzungen abgeleitete zeitlich gestufte und aufeinander abgestimmte Reihenfolge der Durchführung von Projekten und Projektgruppen vorgeschlagen? Werden für den Umsetzungsprozess strategische Meilensteine benannt, die überprüfbar sind?</li> </ul>
<b>Finanzierungs- und Umsetzungsplan</b>	<p>Das Integrierte Entwicklungskonzept muss einen auf zwei Jahre angelegten Finanzierungs- und Umsetzungsplan mit Nennung der Kostenträger und Förderprogramme enthalten. Der spezifische Mix aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen ist kennzeichnend für die Effizienz der Finanzplanung in diesem Fördergebiet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Andere Förderprogramme</i>: In welchem Umfang sollen Mittel aus Förderprogrammen des Bundes und der EU zur Finanzierung von Maßnahmen herangezogen werden?</li> <li>▪ <i>Private Mittel</i>: Ist vorgesehen, Mittel von privatwirtschaftlichen Trägern zur Finanzierung der Maßnahmen einzuwerben und einzusetzen?</li> <li>▪ <i>Mittelbündelung</i>: Ist bei den von öffentlichen Trägern finanzierten Maßnahmen auf der Ebene Hamburgs in mehreren Fällen eine Bündelung von Mitteln über Ressortgrenzen hinweg gelungen?</li> </ul>
<b>Fortschreibung des Integrierten Entwicklungskonzeptes</b>	<p>Die Fortschreibung des strategischen Teils des integrierten Entwicklungskonzepts soll nach vier Jahren erfolgen. Sie soll sich nicht auf die Aktualisierung von Daten und Fakten beschränken, sondern notwendige konzeptionelle Präzisierungen und Veränderungen bei Problemdefinition, Zielen, Projekten und Methoden vornehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Bestandsaufnahme</i>: Ist im Laufe des Prozesses neuer Informationsbedarf über die Problemlagen entstanden, der weitere eigene oder externe Erhebungen und Analysen im Gebiet erforderlich macht?</li> <li>▪ <i>Zielsystem</i>: Werden einige der Leitziele bzw. der handlungsfeldbezogenen Ziele präziser formuliert, revidiert oder ergänzt? Können Indikatoren für die Erfolgskontrolle nun genauer angegeben werden?</li> <li>▪ <i>Gebietsmanagement</i>: Werden die Schwerpunkte der Tätigkeit des Gebietsmanagements neu bestimmt und Änderungen in der methodischen Vorgehensweise bei der Prozesssteuerung angezeigt?</li> </ul>

Konzeptbestandteile	Qualitätskriterien
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Lokale Partnerschaften</i>: Kann die Bildung strategischer Netzwerke örtlicher Akteure und Organisationen jetzt bereits auf einer qualitativ höheren Stufe weiterverfolgt werden und eine konkrete Perspektive für die Phase nach Ende der Förderlaufzeit beschrieben werden?</li> <li>▪ <i>Bürgerbeteiligung</i>: Werden Angaben dazu gemacht, in welcher Hinsicht die Verfahren und Formen der Bürgerbeteiligung und -aktivierung erweitert oder verbessert werden müssen?</li> <li>▪ <i>Projektportfolio</i>: Ist geplant die bisherige Zusammensetzung des Projektportfolios durch die gezielte Neuaufnahme bestimmter Arten von Projekten konzeptionell zu verbessern?</li> <li>▪ <i>Schwerpunktsetzung</i>: Werden für die folgende Phase des Quartiersentwicklungsprozesses neue inhaltliche Schwerpunkte bestimmt und wird die Prioritätensetzung bei der Maßnahmendurchführung neu aufgestellt?</li> <li>▪ <i>Exit-Strategie</i>: Wird die Handlungsperspektive für das Auslaufen des Förderzeitraums konkreter beschrieben? Werden Netzwerke, Projekte, Strukturen und Vorgehensweisen benannt, die für den weiteren, sich selbst tragenden Quartiersentwicklungsprozess benötigt werden?</li> </ul>
<p><b>Bilanzierung</b></p>	<p>Sechs Monate vor dem Ende der Programmförderung im Gebiet soll eine Bilanzierung vorgelegt werden, die sowohl den erreichten Stand der Quartiersentwicklung als auch den Handlungsbedarf für eine Nachsorge des Entwicklungsprozesses und für die Verstetigung einzelner Projekt bzw. Maßnahmen beschreibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zielerreichung</i>: Wird auf der Grundlage eines Selbstevaluierungs-Verfahrens und/oder einer externen Programmgebiets-Evaluation ausreichend dargestellt, in welcher Hinsicht die Programmziele und die Ziele des Integrierten Entwicklungskonzepts erreicht wurden und in welcher Hinsicht sie nicht erreicht werden konnten?</li> <li>▪ <i>Entwicklungsperspektive</i>: Wird eine begründete Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Quartiers unter den Gesichtspunkten der ursprünglichen Problem- und Potenzialanalyse gegeben?</li> <li>▪ <i>Lokale Partnerschaften</i>: Wird der Stand der Herausbildung von strategischen Netzwerken örtlicher Akteure und Organisationen beschrieben und deren Rolle für die Weiterentwicklung des Quartiers deutlich gemacht?</li> <li>▪ <i>Bürgerschaftliches Engagement</i>: Werden erhaltenswerte Selbsthilfestrukturen und ihre Aufgaben für die Quartiersentwicklung beschrieben? Werden die Voraussetzungen für eine Fortführung dieser ehrenamtlichen Aktivitäten benannt?</li> <li>▪ <i>Beteiligungsstrukturen</i>: Werden diejenigen Formen der quartiersbezogenen Interessensvertretung und Beteiligung beschrieben, die weiterhin wichtige Funktionen erfüllen können? Werden die Voraussetzungen für ein Fortbestehen dieser Gremien benannt?</li> <li>▪ <i>Trägerorganisationen</i>: Werden realisierbare Träger- und Finanzierungsformen aufgezeigt, die auf Quartiersebene einen eigenständigen organisatorischen Rahmen für die dauerhafte Unterstützung der benannten Netzwerke, Selbsthilfeaktivitäten und Beteiligungsstrukturen bilden können?</li> <li>▪ <i>Projekte</i>: Werden einzelne der bisher geförderten Projekte und Maßnahmen vorgeschlagen, die aufgrund ihrer strategischen Bedeutung und/oder ihrer hohen Qualität auf Dauer gestellt werden sollen? Werden alternative Finanzierungsmöglichkeiten für diese Projekte aufgezeigt?</li> <li>▪ <i>Bürgerbeteiligung</i>: Ist die Erarbeitung der Bilanzierung – ähnlich wie bei der Aufstellung des Entwicklungskonzepts – von einem Diskussionsprozess unter aktiver Beteiligung von lokalen Akteuren und Bewohnern begleitet worden? Werden die Formen dieses Beteiligungsprozesses beschrieben? Wird das Feedback aus ihm dargestellt und bewertet?</li> </ul>

## Fördergebiete der Stadterneuerung – Stand Juli 2009

Stadtteil / Name Fördergebiet	Größe in ha (gerundet)	Einwohner- zahl *	Förderzeitraum von bis ca.		Bestandssicherung und Überleitung (I)		Förderstruktur (II)
<b>Bezirk Hamburg-Mitte</b>							
<b>Billstedt</b>		<b>68.982</b>					
Entwicklungsraum Billstedt/Horn	2.044	105.000	2005	2016	3	c)	ER
S 3 Mümmelmannsberg	181	21.000	1991	2010	3	c)	SAN
<b>Hamm-Süd</b>		<b>4.022</b>					
Osterbrookviertel	26	3.500	2008	2011	3	b)	THE
<b>Hammerbrook</b>		<b>1.697</b>					
Münzviertel	4,3	1.100	2008	2011	3	b)	THE
<b>Horn</b>		<b>37.351</b>					
Horner Geest	127	13.400	1999	2009	1		EQU
<b>Rothenburgsort</b>		<b>8.938</b>					
Marckmannstraße	35	3.800	1997	2007	3	b)	VER
<b>St. Georg</b>		<b>10.666</b>					
St. Georg-Mitte	50,5	8.300	2006	2011	3	b)	EQU
St. Georg S 2 - Böckmannstraße -	6	1.200	1995	2010	1		SAN
<b>St. Pauli</b>		<b>21.703</b>					
St. Pauli S 1 Schilleroper	15	2.100	1980	2009	1		SAN
St. Pauli S 3 Karolinenviertel (A)	31	6.000	1988	2010	2		SAN
St. Pauli S 5 Wohlwillstraße	26	9.000	1997	2012	2		SAN
<b>Veddel</b>		<b>4.909</b>					
Veddel	23	4.920	1996	2007	3	b)	VER
<b>Wilhelmsburg</b>		<b>49.803</b>					
Sonderfördergebiet Wilhelmsburg	2.514	49.132	1993	2013	2		Sonder
W.burg S 5 - südl. Reiherstieg.	61	6.600	2005	2015	3	b)	SAN, AOS
W.burg S 6 - Zentrum	11	2.100	2008	2013	3	b)	SAN, AOS
<b>Bezirk Altona</b>							
<b>Altona-Altstadt</b>		<b>26.595</b>					
Altona-Altstadt	189	27.000	2006	2015	3	a)	EQU
Altona-Altstadt S5 Große Bergstr.	26	2.600	2005	2017	3	b)	SAN, STU
<b>Iserbrook</b>		<b>10.753</b>					
Am Botterbarg	60	3.000	2008	2011	3	b)	THE
<b>Lurup</b>		<b>33.421</b>					
Flüsseviertel, Lüdersring-Lüttkamp	140	11.500	1992	2006	3	b)	VER
<b>Osdorf</b>		<b>25.070</b>					
Osdorfer Born	104	12.800	1992	2007	3	b)	VER
<b>Ottensen</b>		<b>32.865</b>					
Ottensen S 2 Osterkirchenviertel	15	3.100	1991	2009	1		SAN
<b>Sternschanze</b>		<b>7.665</b>					
Eimsbüttel S 2 Sternschanze (A)	39	4.300	2003	2012	2		SAN
Altona - Altstadt S 4 - Eiffelstraße	6	1.200	1995	2009	1		SAN
St. Pauli S 3 Karolinenviertel (B)	31	6.000	1988	2010	2		SAN

noch Anlage 2

Stadtteil / Name Fördergebiet	Größe in ha (gerundet)	Einwohner- zahl *	Förderzeitraum von bis ca.		Bestandssicherung und Überleitung ( I )		Förderstruktur ( II )
<b>Bezirk Eimsbüttel</b>							
<b>Eidelstedt</b>							
Eidelstedt-Ost	17,5	2.200	2006	2010	3	b)	THE
<b>Eimsbüttel</b>							
Eimsbüttel S 2 Sternschanze (B)	39	4.300	2003	2012	2		SAN
<b>Lokstedt</b>							
Lenzsiedlung	8	3.030	1990	2006	3	b)	VER
<b>Schnelsen</b>							
Schnelsen-Süd (Spanische Furt)	15	2.740	1990	2006	3	b)	VER
<b>Bezirk Hamburg-Nord</b>							
<b>Barmbek-Nord</b>							
Barmbek-Nord S 1 - Fuhlsb. Str.	18	2.000	2005	2015	3	b)	SAN, AOS
Barmbek-Nord / Rümkerstraße	51	6.200	2009	2012	2		THE
<b>Barmbek-Süd</b>							
Barmbek-Süd - Parkquartier – Fr.	23	3.000	1999	2009	3	b)	EQU
<b>Dulsberg</b>							
Dulsberg	74	10.500	2009	2017	2		SDE
<b>Langenhorn</b>							
Essener Straße	70	5.100	2006	2013	3	b)	EQU
<b>Bezirk Wandsbek</b>							
<b>Steilshoop</b>							
Steilshoop	84	14.800	2007	2014	3	a)	EQU, AOS
Appelhoff	71	4.000	2006	2010	3	b)	THE
<b>Farmsen-Berne</b>							
Birckholtzweg	38	3.700	2006	2010	3	b)	THE
<b>Rahlstedt</b>							
Hohenhorst	178	9.500	2006	2015	3	b)	EQU
Großlohe	63	4.380	1994	2005	1		VER
<b>Bezirk Bergedorf</b>							
<b>Bergedorf</b>							
Bergedorf-Süd	27	3.700	2009		3	a)	VU
<b>Lohbrügge</b>							
Lohbrügge-Ost	200	13.600	2007	2014	3	a)	EQU
Lohbrügge-Nord	83	7.500	1999	2007	3	b)	VER
<b>Bezirk Harburg</b>							
<b>Harburg</b>							
S 5 Phoenix-Viertel	21	4.500	2005	2015	3	b)	SAN
Harburger Binnenhafen	47	190	2009	2017	2		SDE
<b>Hausbruch</b>							
Zentrum Neuwiedenthal	6,1	5.000	2006	2010	3	b)	THE
Neuwiedenthal	103	11.530	1991	2006	3	b)	VER
<b>Neugraben-Fischbek</b>							
Neugraben Zentrum	44	3.400	2007	2014	3	a)	EQU, AOS

**Anmerkungen:**

noch Anlage 2

- \* zum Stand der Einwohnerdaten für die Stadtteile:  
31.12.2008 (Gebietsstand: 01.03.2008), Fördergebiete: Zeitpunkt der förmlichen Festlegung  
Quelle: Statistikamt Nord

**I Verfahren für die Bestandsicherung, Überleitung und Implementation**

- 1 Förderverfahren, die im Jahr der Programmerstellung enden und nicht mehr übergeleitet werden.
- 2 Förderverfahren, die schrittweise nur in die neuen (technischen) Steuerungsstrukturen der Integrierten Stadtteilentwicklung einbezogen werden sollen.
- 3 Förderverfahren, die ergänzend zur schrittweisen Einbeziehung in die neuen (technischen) Steuerungsstrukturen in einem strukturierten Prozess übergeleitet werden sollen.
  - a) **Direkte** Überleitung (nach Abstimmung mit Bezirksämtern und Fachbehörden)
  - b) Überleitung nach Überleitungs-Evaluation
  - c) Überleitung nach Zwischenbericht und Strukturierung des weiteren Vorgehens

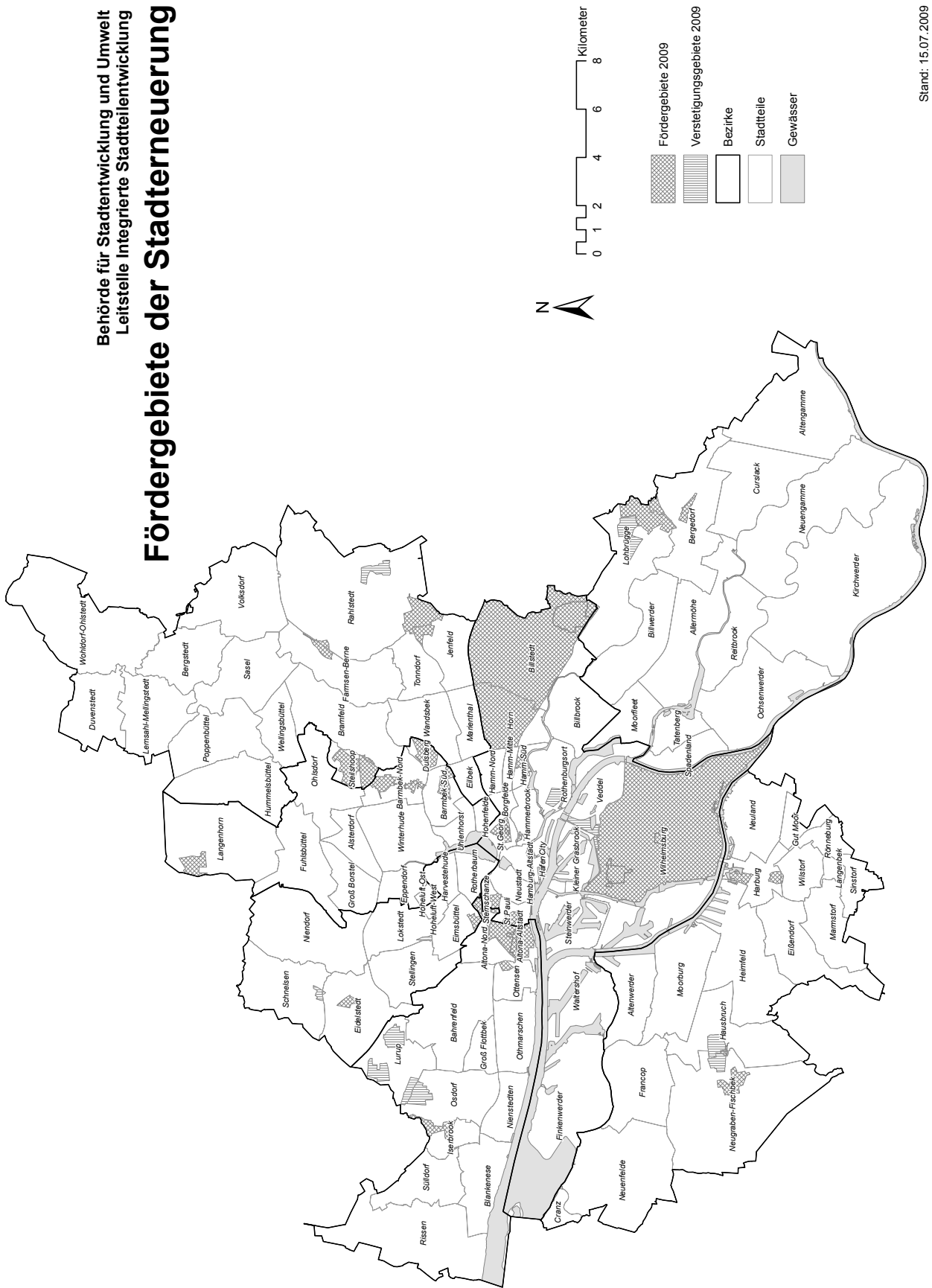
**II zu den Abkürzungen in der Spalte „Förderstruktur“:**

<b>SAN</b>	<b>Sanierungsgebiet</b>	12
<b>EQU</b>	<b>Entwicklungsquartier</b>	9
<b>VER</b>	ehemalige Fördergebiete in der Nachsorgephase („ <b>Verstetigungsgebiet</b> “)	9
<b>THE</b>	<b>Themengebiet</b>	8
<b>AOS</b>	<b>Aktive Orts- u. Stadtteilzentren</b>	5
<b>SDE</b>	<b>Städtebaulicher Denkmalschutz</b>	2
<b>STU</b>	<b>Stadtumbaugebiet</b>	1
<b>ER</b>	<b>Entwicklungsraum Billstedt/ Horn</b>	1
<b>Sonder</b>	ehem. Bürgerbeteiligungsverfahren Wilhelmsburg, heute IBA <b>Sonderfördergebiet</b>	1
<b>VU</b>	lfd. <b>Vorbereitende Untersuchung § 141 BauGB</b>	1



Anlage 3

Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt  
 Leitstelle Integrierte Stadtteilentwicklung  
**Fördergebiete der Stadterneuerung**



Stand: 15.07.2009