
Diskussionspapier

Johann Gerdes

**Konzept zur Einrichtung eines
Quartiersmanagements
in Rostocker Ortsteilen mit
besonderer Entwicklungspriorität**

Rostock, Mai 1999

Vorbemerkung¹

Eine intensivere Auseinandersetzung mit den sozialen Problemen und Entwicklungstendenzen der Hansestadt Rostock führt unweigerlich zu dem Schluß, daß die drohende sozialräumliche Polarisierung der Stadt mit traditionellen Handlungsstrategien nicht verhindert werden kann. Dringend erforderlich sind deshalb *neue lokale Strategien* für eine *integrierte sozialorientierte Stadtteilentwicklung*. Solche Strategien werden bereits in einigen Städten erprobt und umgesetzt (u.a. in Hamburg, Berlin, Leipzig). Auch Rostock sollte möglichst frühzeitig diesen Weg gehen, damit Ortsteile, in denen die sog. "Spirale nach unten" bereits eingesetzt hat (wie man auf der Grundlage verschiedener Indikatoren erkennen kann), stabilisiert werden können. Als ein wichtiges Instrument einer sozialorientierten Stadtteilentwicklung wird übereinstimmend das soziale *Stadtteil- oder Quartiersmanagement* angesehen. Dabei handelt es sich um keine nebensächliche Aufgabe, sondern um ein relativ umfassendes und langfristiges Konzept zur Entwicklung von Stadtteilen. Dementsprechend läßt sich Quartiersmanagement auch nicht mit ungeschulten Kräften auf z.B. ausschließlich ABM-Basis umsetzen. Gefordert ist eher Professionalität und Kompetenz bei den Quartiersmanagern sowie auf Seiten der öffentlichen und privaten Akteure der Wille, fachübergreifend und konsensorientiert neue Strategien zu entwickeln und gemeinsam zu Handeln.

Die nachstehenden Ausführungen haben den Zweck:

- die Notwendigkeit für neue lokale Strategien einer sozialorientierten Stadtteilentwicklung mit dem Mittel des Quartiersmanagements aus einer (skizzierten) Analyse der gegenwärtigen Situation in Rostock zu begründen (S. 3 – 15),
- näher zu bestimmen, was unter einer lokalen Strategie für eine sozialorientierte Stadtteilentwicklung zu verstehen ist (S. 16 – 19),
- zu beschreiben, was Quartiersmanagement ist (S. 19 – 23) und
- ein Konzept zu skizzieren, über dessen Anwendung es möglich sein könnte, in Rostock trotz knapper Kassen ein solches Quartiersmanagement zunächst für Stadtteile mit besonderer Entwicklungspriorität einzurichten (S. 24 – 30).

¹ Ein Teil der Ausführungen in den Kapiteln 2 und 3 stammt, ohne jedesmal im Einzelnen besonders gekennzeichnet zu sein, aus dem Gutachten für eine "Sozialorientierte Stadtteilentwicklung" in Berlin von Prof. Hartmut Häußermann (1998) bzw. aus dem Exposé der Berliner Senatsverwaltung, welches das genannte Gutachten zur Grundlage hat.

1. Ausgangslage – Skizze der gesamtstädtischen Problemsituation der Hansestadt

Die ökonomischen, demographischen, sozialen, räumlichen und politischen Veränderungen der Hansestadt seit 1990 sind tiefgreifend. Infolge dieser Veränderungen haben sich die sozialen Probleme innerhalb der Stadt erheblich verschärft und die Stadt beginnt sich sozialräumlich zu polarisieren. Angesichts der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung der Stadt und der Region handelt es sich dabei um keine vorübergehende Erscheinung aufgrund der gesellschaftlichen Transformation nach der Wende oder aufgrund einer zeitweisen wirtschaftlichen Krise, sondern um einen langfristig anhaltenden Zustand. Die Veränderungen und deren soziale Folgen sind Ausdruck eines grundlegenden Strukturwandels nicht nur in Ostdeutschland, sondern in der Welt insgesamt (Schlagworte dazu sind: (ökonomisch) Globalisierung, (gesellschaftlich) Individualisierung, (demographisch) Vergreisung, (sozial) Zwei-Drittel-Gesellschaft, (politisch) Politikverdrossenheit).

Diese globale Entwicklung setzt die Rahmenbedingungen für die Entwicklung Rostocks. Lokal kann dieser grundlegende Strukturwandel weder aufgehalten werden, noch kann die Stadt sich diesem Wandel entziehen. Was auf jeden Fall lokal verarbeitet werden muß, sind die sozialen Folgen dieses Wandels, denn diese zeigen sich insbesondere in den Städten, wo sich die Problemlagen in besonderer Weise konzentrieren. Es sind inzwischen in ihrem Ausmaß und in ihrer Qualität für Nachkriegsdeutschland völlig neue Problemkonstellationen für die Stadt entstanden und die Situation wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen.

Die Stadt steht vor dem grundlegenden Problem, Folgen einer Entwicklung bearbeiten zu müssen, deren Entstehen sie selbst überhaupt nicht oder nur in sehr geringem Ausmaß beeinflussen kann. Gleichwohl bleibt die Anforderung an die Stadt als demokratisches Gemeinwesen bestehen, *allen* Bürgern eine lebenswerte Umwelt sowie die Chance zu garantieren, am Wohlstand der Gesellschaft und am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Will die Stadt als Gemeinwesen funktionsfähig bleiben, muß sie versuchen, Ausgrenzung zu vermeiden, d.h. sie muß Mittel und Wege finden, um die Integration auch jener Menschen sicherzustellen, die aufgrund allgemeiner (nationaler, globaler) Entwicklungsprozesse aus der Gesellschaft herauszufallen drohen. Dies ist eine Aufgabe, die *lokal* bewältigt werden *muß* und teilweise auch kann.

Allerdings reichen die traditionellen Mittel der Politik und die klassischen Instrumente der Sozialpolitik einerseits und Stadtentwicklung andererseits allein nicht aus, diese Aufgabe zu lösen und die Probleme ausreichend bearbeiten, geschweige denn lösen zu können. Notwendig sind vielmehr neue integrative und umfassende Handlungsansätze, die ganz "unten" in den Stadtteilen und in den Wohnquartieren ansetzen, um dort endogene Potentiale frei und selbsttra-

gende Prozesse in Gang zu setzen.

Die spezifische Situation in der Hansestadt Rostock kann dabei wie folgt skizziert werden:

Ökonomisch hat die Hansestadt ihre für 40 Jahre DDR maßgebliche Bedeutung verloren. Sie ist von einem nationalen "Tor zur Welt" (wieder) auf eine Stadt von hauptsächlich nur noch regionaler Bedeutung abgestiegen. Ihre Chance liegt vielleicht darin, zum "Tor zum Ostseeraum" zu avancieren. Bis auf die Entwicklung des Fährverkehrs hat die Hansestadt diese Chance bisher aber noch nicht wahrnehmen, d.h., sie hat sich noch nicht gegen die Konkurrenz von Kiel, Lübeck und Stettin durchsetzen können. Die Hafenwirtschaft konnte durch eine Privatisierung bisher nicht wie erhofft entwickelt werden.

Neben der gewandelten Bedeutung von Hafenwirtschaft und Handel hat Rostock aber insbesondere an industrieller Basis verloren. In den maritimen Industriezweigen, dem traditionellen Standbein der lokalen Wirtschaft, ist heute nur noch ein Bruchteil der einstmals dort beschäftigten Arbeiter und Angestellten tätig. Die jüngste Entwicklung, der Rückzug Kvaerners aus dem Schiffbau sowie die drohende Schließung der DMR aufgrund einer EU-Entscheidung, läßt den fast völligen Verlust der industriellen Basis befürchten. Rostock ist so gesehen Opfer einer nationalen, wie auch internationalen Neustrukturierung der Wirtschaft, wobei die Hansestadt als Wirtschaftsstandort mit nur randständiger Bedeutung im internationalen Wettbewerb nur geringe Chancen hat.

Zur ökonomischen Entwicklung gehört auch, daß die Stadt Wirtschaftskraft an das Umland verloren hat und weiter verlieren wird. Um die Stadt legt sich allmählich ein sog. "Speckgürtel" aus mehr oder weniger prosperierenden Gemeinden, die aus der Nähe zur Stadt profitieren, billig Gewerbe- und Bauland anbieten, Neuinvestoren "abfangen" und Gewerbe aus Rostock abziehen.

Im Ergebnis der negativen wirtschaftlichen Entwicklung seit 1990 kann die Stadt heute mindestens etwa einem Viertel seiner erwerbsfähigen Bürger keinen regulären Arbeitsplatz mehr bieten. Hinzu kommt, daß etliche jener, die eine Arbeit haben, sich mit untertariflichen Löhnen zufriedengeben müssen, welche kaum noch ausreichen, eine Familie zu ernähren. Es sei in diesem Zusammenhang nur darauf hingewiesen, daß die Zahl der "normalen" Familien im Sozialhilfebezug zunimmt, weil zum niedrigen Lohn bzw. zur, wegen des geringen Lohnes, nur sehr niedrigen Arbeitslosenhilfe ergänzende Sozialhilfe notwendig ist. Eine Besserung dieser Situation ist nicht in Sicht, im Gegenteil hält der Verlust an regulären Arbeitsplätzen weiter an und steigt die Zahl der Sozialhilfeempfänger stetig.

Das aus der wirtschaftlichen Situation hervorgehende Hauptproblem ist, daß der Stadt die "Arbeit ausgegangen" ist, es also an genügend Erwerbsquellen

fehlt. Dementsprechend wird einerseits die Abwanderung anhalten und ist andererseits eine zunehmende Verarmung breiter Schichten in der Stadt zu erwarten. Über vielfältige Ausleseprozesse werden zwangsläufig immer mehr Menschen an den Rand der Gesellschaft gedrängt. Es ist eine bittere Erkenntnis, aber es gibt in Rostock immer mehr Menschen, die für das Funktionieren der Stadt schlicht "überflüssig" sind, die man nicht mehr "braucht" und die zwangsläufig dem Rest der Gemeinschaft nur noch zur "Last fallen", weil sie ihre Existenz nicht mehr selbst durch Erwerbsarbeit sichern können, sondern öffentliche Hilfen beanspruchen müssen.

Dies ist keine Entwicklung, die allein Rostock betrifft. Rostock ist, wie andere (sogar weitaus wirtschaftsstärkere) Städte in Deutschland auch, Opfer dieser allgemeinen Entwicklung, vor allem, weil deren negative soziale Folgen konkret hier vor Ort in Erscheinung treten und in der Kommune bewältigt werden müssen. In Rostock wird man die Probleme aber nicht grundsätzlich lösen können, denn es erscheint illusorisch, daß das große Defizit an Arbeitsplätzen in der Stadt in den nächsten Jahren behoben werden kann. Eine rein *soziale* Polarisierung wird also unvermeidlich sein.

Mit Hilfe der traditionellen Sozialpolitik können die Probleme ebenfalls nicht gelöst werden. Alle Instrumente der Sozialpolitik sind hauptsächlich darauf ausgerichtet, ein Herausfallen aus dem Arbeitsmarkt bzw. der Gesellschaft nur als vorübergehende "Durststrecke" zu behandeln, nicht aber als dauerhafte Erscheinung. Die vorherrschende Praxis, Arbeitslosen Brücken ins Erwerbssystem zu bauen, versagt dort, wo das Fassungsvermögen dieses Erwerbssystems erschöpft ist. Dies wirft dann die allgemeine Frage auf, wie mit dem Phänomen *dauerhaft* von der Erwerbstätigkeit ausgegrenzter Gruppen umgegangen werden soll, wenn dies durch die vorhandenen Instrumente weder verhindert noch als Problem gelöst werden kann. Diese Frage bleibt nicht nur in Rostock bisher unbeantwortet.

Bisherige (internationale) Erfahrungen zeigen, daß marginalisierte Gruppen allmählich nicht nur *sozial* an den Rand der Gesellschaft, sondern auch ganz konkret *räumlich* an den "Rand" der Stadt, in unattraktive Wohngebiete abgedrängt werden. Diese räumliche Komponente der Marginalisierung ist ein Problem, das nicht nur folgeschwer für eine Kommune ist, sondern das auch nur lokal bearbeitet werden muß und kann. Dabei muß man sich dann aber *lokal* mit der Frage auseinandersetzen, wie man mit dauerhaft marginalisierter Gruppen vor Ort umgehen will. Verzichtet man auf diese Auseinandersetzung, weil man trotz vorliegender Indizien kategorisch die Dauerhaftigkeit des Problems verneint – weil nicht sein kann, was nicht sein darf –, dann ergibt sich die "Lösung" des Problems von selbst, nämlich in Form von "amerikanischen" Verhältnissen mit ausgeprägten Slumgebieten in Rostock.

Unter den gegenwärtigen Umständen ist eine Entwicklung in diese Richtung

nicht von der Hand zu weisen und wird sich wahrscheinlich bereits in wenigen Jahren auch in Rostock einstellen. Dieses negative Szenario und die daraus resultierenden Folgen für Rostock insgesamt zu verhindern und zu mildern, liegt durchaus im Rahmen der Steuerungsmöglichkeiten einer Stadt. Allerdings gelingt dies eben nicht nur mit Hilfe der traditionellen Instrumentarien der (Stadt-) Politik – das zeigen ja gerade bereits “gekippte” Stadtteile in anderen Städten. In diesen anderen Städten versucht man nun, das bereits in den “Brunnen gefallenen Kind” mit Hilfe neuer lokaler Strategien wieder herauszuholen. In Rostock besteht die Chance, es gar nicht erst zum “Fallen” kommen zu lassen bzw. mindestens, den Fall zu bremsen und die Entwicklung sozialverträglicher zu gestalten.

Demographisch hat Rostock zwar den Vorteil, im Vergleich zu anderen Großstädten immer noch eine relativ junge Stadt zu sein (überdurchschnittlich viele 6- bis unter 18jährige, unterdurchschnittlich viele über 65jährige). Die Entwicklung läuft aber, wie andernorts auch, auf eine immer stärkere Überalterung der Bevölkerung hinaus. Durch den enormen Geburtenknick nach der Wende reduziert sich die nachwachsende Generation auf einen Bruchteil der zur Reproduktion der Altersstruktur notwendigen jungen Menschen. Gegenüber Westdeutschland wird die “Vergreisung” der Stadt wahrscheinlich etwas später als dort einsetzen, aber dennoch die gleichen Probleme verursachen. In den nächsten beiden Jahrzehnten wird aber zunächst noch das Problem eines “Überschusses” an Erwerbsfähigen eine Rolle spielen, denn die Zahl der potentiell Erwerbstätigen wird erst - bedingt durch den Geburtenknick - in fünf bis zehn Jahren sinken. Bis dahin wird sich also das Problem der fehlenden Arbeitsplätze in Rostock nicht auf demographischem Wege lösen, sondern anhalten.

Aufgrund der Stadtentwicklung in den letzten 40 Jahren, d.h. der sukzessiven Erweiterung der Stadt um eine Großwohnsiedlung nach der anderen und der Praxis, hauptsächlich junge Familien in die jeweils neuen Wohnungen einzuweisen, verfügt Rostock, wie andere Großstädte der neuen Bundesländer auch, über eine sehr ausgeprägte Alterssegregation. Die Altersstruktur in den Stadtteilen ist nicht gleichmäßig heterogen. In jedem Stadtteil dominiert jeweils jene Generation (mit ihren Kindern) das Bild, die als junge Familien zur Entstehungszeit der Siedlungen dort ihre Wohnung erhielten. So beträgt das Durchschnittsalter in der Südstadt, als nach Reutershagen ältester Großwohnsiedlung in Rostock, heute etwa 51 Jahre, während im jüngsten Stadtteil Toitenwinkel das Durchschnittsalter nur bei etwa 33 Jahren liegt.

Diese Unterschiede in der Altersverteilung zwischen den Stadtteilen haben sich in den letzten zehn Jahren trotz zunehmender Fluktuationsraten kaum wesentlich geändert. Eine Schlußfolgerung aus dieser Entwicklung ist, daß die Bevölkerung der Stadtteile sich durch die Zuzüge in ihrer Altersstruktur reproduziert, junge Menschen also eher in die jungen Großwohnsiedlungen ziehen

und ältere bevorzugt in die älteren Siedlungen. Aufgrund dieser anhaltenden Unterschiede in den Altersstrukturen zwischen den Stadtteilen ergeben sich für die Stadtteile jeweils spezifische altersbezogene Problemlagen (Kinder- und Jugendproblematik einerseits, Probleme von Senioren andererseits).

Räumlich hat sich Rostock von einer relativ kompakten Kleinstadt am Ufer der Warnow zu einem langgestreckten und "seepferdchenförmigen" Stadtgebilde rund um den Unterlauf der Warnow entwickelt. Seit den 50er Jahren entstanden neun neue Stadtteile in Form von Großwohnsiedlungen, welche überwiegend in deutlichem Abstand zur Kernstadt als (ursprünglich geplante) eigenständige Siedlungen entstanden. Die Stadt zerfällt daher heute in vier größere Teilkomplexe: die Kernstadt einschließlich Reutershagen und Südstadt, der Nordwesten (Lütten Klein, Evershagen, Lichtenhagen, Schmarl und Groß Klein), der Nordosten (Dierkow, Toitenwinkel) sowie Warnemünde. Hinzu kommen die Dörfer in den Randgebieten bzw. in der Rostocker Heide.

Während neue Wohnungen für die bis zur Wende wachsende Bevölkerung Rostocks in den Großsiedlungen entstanden, wurde für den Erhalt der Bausubstanz in den Altstadtgebieten wenig getan, d.h. eine Instandhaltung oder gar Modernisierung fand höchstens punktuell statt. Im Ergebnis konzentrierten sich bis zur Wende komfortable, modern ausgestattete Wohnungen in den Rostocker Großwohnsiedlungen, während insbesondere in den Mietskasernen aus der Wilhelminischen Zeit, aber z.T. auch in den Gebäuden aus den zwanziger und dreißiger Jahren nur der Wohnkomfort aus deren Entstehungszeit vorherrschend war. Die Stadtentwicklung war also in erster Linie nach "außen" gerichtet, erweitert wurde die Peripherie.

Das Erbe dieser Wohnungsbaupolitik ist, daß einerseits die historische Bausubstanz der Stadt sich nach der Wende in einem äußerst verfallenen Zustand befand und viele Wohnungen nicht mehr nutzbar waren bzw. keinen modernen Komfort boten. Andererseits blieb trotz der modernen Wohnungen in den neuen Großwohnsiedlungen die Situation dort weitgehend defizitär, denn die ursprünglich geplante Infrastruktur wurde nur unzureichend verwirklicht, die Siedlungen erfüllen eine reine Monofunktion des Wohnens, ihre Architektur ist aufgrund der industriellen Bauweise von großer Monotonie geprägt und das Wohnumfeld war nur in den älteren Siedlungen entwickelt. Hinzu kam, daß auch hier inzwischen Instandhaltungsarbeiten und eine Modernisierung der Wohnungen vonnöten war.

Seit 1990 hat sich die Situation verändert. Ein Teil der Stadtentwicklung ist nach wie vor auf die Peripherie gerichtet, indem hier nunmehr überwiegend Eigenheimsiedlungen innerhalb und vor allem außerhalb der Stadtgrenzen errichtet werden. In der "alten Peripherie", den Großwohnsiedlungen, wurden und werden die Wohnungen saniert und modernisiert. Zu einer Ausweitung des Wohnraumangebotes kommt es nun aber auch wieder in den Altstadtge-

bieten, indem hier mit enormem Investitionsaufwand saniert wird und alte, oft bereits unbewohnbare Behausungen in neuen, z.T. luxuriös ausgestatteten Wohnraum umgestaltet werden. Außerdem werden Baulücken durch Neubauten geschlossen. Es findet also eine Verdichtung und Aufwertung der alten Stadtgebiete statt.

Diese Entwicklung wird davon begleitet, daß ein Immobilien- und Wohnungsmarkt entstanden ist, Wohnungen also (trotz relativ starker staatlicher Regulierung des Wohnungsmarktes in Deutschland) im wesentlichen nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage und damit über den Preis vergeben werden und nicht nach dem individuellen Bedarf, wie in den 40 Jahren zuvor. Die Entwicklung eines Immobilienmarktes bedeutet, daß nunmehr auch (bzw. vor allem) private Investoren darüber entscheiden, was und in welcher Qualität wo zu welchem Preis gebaut wird. Wohnungen entstehen nicht mehr allein wegen eines tatsächlich vorhandenen Bedarfs, sondern auch aus Gründen reiner Spekulation, was Bodenpreise und Mieten (auch für Gewerberaum) in bestimmten Lagen der Stadt erheblich erhöht und z.T. überhöht hat (z.B. Warnemünde, KTV, City).

Der Immobilien- und Wohnungsmarkt zerfällt zunehmend in verschiedene Segmente, denn Wohnungen sind nicht nur nach Größe und Qualität verschieden, sondern sie befinden sich auch in mehr oder weniger attraktiven Lagen und gehören verschiedenen Eigentümern. Diese Unterschiede bestimmen letztlich die Verkäuflichkeit und damit den Preis bzw. die Preispolitik. Herausgebildet hat sich inzwischen ein Segment der gehobenen Preisklasse insbesondere in den Altstadtgebieten (Bahnhofsvorstadt, KTV) und am Stadtrand (Eigenheime) sowie ein breites Mittelfeld von Wohnungen der mittleren Preisklasse. Immer geringer hingegen wird der Anteil der Wohnungen im unteren Preissegment durch die anhaltenden Anstrengungen zur Modernisierung. Allerdings ist zu erwarten, daß dieses Segment wieder größer wird, wenn zunehmende Vermietungsschwierigkeiten auftreten. Dies dürfte besonders den von den Genossenschaften und der kommunalen Wohnungsgesellschaft kontrollierten Wohnungsmarkt betreffen, denn diese sind hauptsächlich für die langfristig weniger nachgefragten Wohnungen in den Großwohnsiedlungen zuständig, wo eine solche Entwicklung zu erwarten ist.

Diese neue räumliche Stadtentwicklung hat zur Folge, daß viel schärfer als bisher gute und schlechte Wohnlagen über den Mietpreis sozial selektiv verteilt werden. Auf der einen Seite hat der bis vor kurzem noch billige Wohnraum in den Altstadtgebieten sich enorm verteuert, andererseits wird an der Peripherie Wohnraum in Zukunft billiger bleiben bzw. wieder werden müssen, weil die Nachfrage nach Wohnungen in Großwohnsiedlungen zurückgeht. Zwangsläufig kommt es dadurch zu einer Segregation nach Einkommen, weil Besserverdienende aus den Großwohnsiedlungen wegziehen und sozial Schwache aus den Innenstadtgebieten und dem Umland vorwiegend dort hinziehen.

Das räumliche Problem der Stadt ist letztlich, daß die *Zuschreibung* von Attraktivität und Unattraktivität von Lebensräumen in der Stadt sich umgekehrt hat, daß eine neue Hierarchie von "guten" und "schlechten" Wohnlagen entstanden ist. Heute gelten nicht mehr die Großwohnsiedlungen als attraktiv, sondern entweder die neue Peripherie (Eigenheim) oder die Viertel aus der Vorkriegszeit. Dies birgt die Gefahr, daß die inzwischen als unattraktiv geltenden Großwohnlagen/Stadtteile noch weiter benachteiligt werden und damit langfristig nur noch jene Bewohner beherbergen, die wegen ihrer wirtschaftlichen Situation auf dem Wohnungsmarkt keine andere Chance mehr haben.

Eine solche Verfestigung von "schlechten" und "guten" Wohnlagen in der Stadt wird wesentlich durch die Mechanismen des Marktes beeinflusst, allerdings nicht nur dadurch. Eine stadtpolitische Steuerung spielt ebenso eine Rolle, wie die sozialen und kulturellen Entwicklungen in der Stadt. Ein Indikator, wie auch zugleich eine Folge der Neudefinition von Lebensräumen in der Stadt, sind sozial selektive Wanderungen, die wiederum - im Verlauf des gesamten Entwicklungsprozesses - eine weitere Verfestigung der Unterschiede verursachen.

Sozial hat es nach der Wende einen deutlichen Prozeß der sozialen Ausdifferenzierung gegeben. Während die einen die neuen Chancen der Marktwirtschaft für sich nutzen konnten und sozial aufgestiegen sind bzw. mindestens ihre Position im sozialen Gefüge halten konnten, sind etliche sozial abgestiegen bzw. ist es ihnen nicht gelungen, aus einem bereits zuvor bestehenden Abseits herauszukommen (z.B. sog. "Problembürger" der DDR). Die Bandbreite der sozialen Lagen hat sich erheblich erweitert, "oben" und "unten" sind heute deutlich weiter voneinander entfernt als noch vor zehn Jahren. Angesichts dieser Entwicklung läuft die Stadt Gefahr, sich sozial immer stärker zu polarisieren.

Verändert haben sich aber nicht nur die Sozialstruktur, sondern auch die Bedingungen des Zusammenlebens. Konkurrenz und Wettbewerb bestimmen heute viel stärker das soziale Leben. Im Gegensatz zur DDR sind heute Unterschiede zwischen den einzelnen Statusgruppen in der Gesellschaft sehr wichtig geworden, was letztlich auch zu räumlichen Absatzbewegungen führt. Hinzu kommt die Herausbildung verschiedener Lebensstile, welche die klassischen Milieus zu ersetzen beginnen. Die Bandbreite der Möglichkeiten, sein Leben zu gestalten, ist größer geworden und entsprechend nimmt auch die Bandbreite der unterschiedlichen Ansprüche, Bedürfnisse und Interessenlagen zu und zwar sogar innerhalb scheinbar aufgrund von Einkommen, Beruf oder ähnlichen Merkmalen homogenen Gruppen. Das soziale Leben ist damit in sehr verschiedener Weise vielfältiger geworden. Entsprechend wird es aber auch konfliktreicher und weniger eindeutig vorhersehbar. Damit wird die Entwicklung mit den herkömmlichen Instrumenten der Politik aber auch immer

weniger steuerbar (dies beginnt bei der Definition von "Zielgruppen" und geht bis zur "erwartbaren" Wirkung politischen Handelns).

Diese Ausdifferenzierung der Lebenslagen und der Lebensstile gilt zunächst für die gesamte Stadt gleichermaßen. In allen Stadtteilen haben diese Prozesse nach der Wende eingesetzt. Überall waren Menschen von Arbeitslosigkeit betroffen, wurden vom Arbeitsmarkt verdrängt oder konnten sozial aufsteigen. Überall mußten die Menschen sich mit den neuen Möglichkeiten auseinandersetzen und entwickelten ihre eigenen Strategien im Umgang damit.

Da die Stadt aber schon vor 1990 altersmäßig segregiert war, wirken sich die einzelnen Faktoren in den Stadtteilen unterschiedlich aus. In den älteren Stadtteilen ist zwangsläufig der Anteil an Vorruehständern sowie auch an Langzeitarbeitslosen, die überwiegend über 50 Jahre alt sind, am höchsten. Auch andere Faktoren, wie Haushaltsgröße, Einkommen, Qualifikation usw. sind unterschiedlich. Viele der sozialen Unterschiede, die heute zwischen den Stadtteilen zu beobachten sind, können demographisch erklärt werden, sie spiegeln jeweils Problemlagen wider, wie sie für unterschiedliche Lebenszyklen typisch sind. Die Menschen waren je nach Alter in unterschiedlicher Weise von der Umbruchsituation nach der Wende betroffen. Der sozial selektive Beschäftigungsabbau in den Betrieben traf die jüngeren und älteren Beschäftigten in verschiedener Weise, zugleich waren Jüngere oft flexibler in der Wahrnehmung neuer Chancen als Ältere. Aus unterschiedlichen Startbedingungen nach der Wende kann also einiges an den Unterschieden erklärt werden.

Allerdings können nicht alle Unterschiede rein demographisch erklärt werden. Es gab in Rostock vor dem Krieg traditionell eine sozialräumliche Segregation, die auch zu DDR-Zeiten nicht völlig aufgehoben wurde, denn es gab für sog. "Privilegierte" immer Mittel und Wege, sich in attraktiveren Lebensräumen anzusiedeln als dies für andere soziale Gruppen möglich war.

Die Tendenz geht dahin, daß diese Unterschiede zunehmen. Nunmehr kommt es zu Prozessen sozialräumlicher Segregation, die hauptsächlich durch selektive Wanderungen getragen werden. Seit 1990 ist nicht nur die Zahl der Fortzüge aus der Stadt gewachsen, sondern hat insbesondere die Binnenwanderung in der Stadt enorm zugenommen und stabilisiert sich inzwischen auf einem Niveau, das für vergleichbare Großstädte typisch ist.

Die hohe Fluktuation bedeutet, daß gegenwärtig in der Stadt die "Karten neu gemischt" werden, was die Frage angeht, wer wo wohnen wird, d.h., wem welcher Lebensraum zur Verfügung steht. Die Fluktuation ist so groß, daß in einigen Stadtteilen seit 1993 sich rein rechnerisch bis zu 46% der Bevölkerung inzwischen ausgetauscht haben². Wie Untersuchungen zeigen (u.a. Plattenbau-

2 In Toitenwinkel gab es z.B. zwischen 1993 und 1997 etwa 8.400 Fortzüge und 8.600 Zuzüge. Dies bei

studie 1998, Wohnbefindlichkeitsstudie 1997), sind die Wanderungen sehr selektiv, indem beim Fortzug aus den Großsiedlungen (teilweise in das Umland, teilweise in attraktivere Stadtteile) gut verdienende Erwerbstätige, insbesondere Familien, dominieren, während beim Zuzug gering Verdienende bzw. Personen, die auf Transfereinkommen angewiesen sind, überproportional vertreten sind. Noch bleiben die Durchschnittsverdiener in den Großsiedlungen. Durch den vermehrten Zuzug von gesellschaftlich marginalisierten Gruppen, die oft als "unerwünschte Nachbarn" betrachtet werden, kann es aber zu einer sich rasch vollziehenden "Spirale nach unten" und damit zu einer sehr problematischen Konzentration von sog. marginalisierten Bevölkerungsgruppen kommen. Denn auch die für die soziale Stabilität in den Ortsteilen notwendige Gruppe der "Normalverdiener" beginnt nun, sich attraktivere Wohnlagen zu suchen. In Rostock scheint aufgrund vorliegender Kennzahlen und Informationen die Gefahr einer solchen "Spirale nach unten" insbesondere für Groß Klein und Dierkow-Neu sowie - noch etwas weniger ausgeprägt - für Schmarl und Evershagen gegeben.

Statistisch ist die Situation bisher allerdings nur unzureichend beschreibbar. Bereits wahrnehmbare Anzeichen der Verwahrlosung des öffentlichen Raums, gewaltförmige Auseinandersetzungen zwischen Jugendgruppen, Störungen des nachbarschaftlichen Zusammenlebens, Alkoholismus, Drogenkriminalität sowie wachsende Gefühle von Unsicherheit und Bedrohung sind aber ebenfalls Indikatoren einer solchen Entwicklung.

Verursacht wird dieser Erosionsprozeß der vorhandenen Sozialstruktur durch verschiedene Faktoren. Dazu gehören u.a. die baulich-räumliche Struktur der Siedlungen und ihre defizitäre Infrastruktur, die Lage der Siedlungen im Verhältnis zur Kernstadt, der Wohnungsmarkt sowie die allgemeine soziale Entwicklung, zu der auch gehört, daß mit wachsendem sozialem Abstand der Wunsch nach räumlichem Abstand von anderen sozialen Gruppen wächst. Es besteht zunehmend die Neigung, vorrangig dort hin zu ziehen, wo Menschen mit gleichem sozialen Status leben bzw. sich in einer ähnlichen Lebenssituation befinden. Auch auf diese Weise sind Wanderungen dann sozial selektiv.

Das hauptsächliche sozialräumliche Problem der Hansestadt wird in naher Zukunft sein, daß sich Gebiete herausbilden, in denen sich vielfältige Problemlagen konzentrieren und in ihrer Wirkung gegenseitig verstärken werden. Erste Ansätze dazu sind bereits heute in den genannten Stadtteilen gegeben. Eine solche Konzentration von Problemlagen stellt nicht nur die Akteure der Stadt vor kaum lösbare Probleme, sondern kann auch für die Menschen in diesen dann marginalisierten Siedlungen zum Problem werden. Wie Untersuchungen aus z.B. Städten Westdeutschlands zeigen, kann der Ort, an dem man lebt, selbst zur Quelle von sozialer Benachteiligung werden und zwar über die Stigmatisierung dieses Ortes, wie auch aufgrund der spezifischen Lebensbedin-

einem Bevölkerungsbestand von etwa 19.000 (Stand Ende 1997).

gungen eines Lebens “am Rande” der Gesellschaft und der Stadt.

Politisch hat die Stadt nach der Wende auf der einen Seite ihre Hoheit als eigenständige Gemeinde wiedererlangt. Sie ist in ihren Entscheidungen nicht mehr (so direkt) von einer zentralen staatlichen Planung abhängig. Bürgerschaft, Bürger und Verwaltung können und müssen die Entwicklung der Stadt also weitgehend allein planen und betreiben. Wobei das “Wie” der Planung und Willensbildung in der Stadt heute formal geregelt ist nach den Prinzipien der repräsentativen Demokratie.

Rostock ist dabei noch einen kleinen Schritt weitergegangen als manche andere Stadt, indem auf Ortsteilebene die Institution der Ortsbeiräte geschaffen wurde, die jeweils die spezifischen Interessen der Bürger in den Stadtteilen artikulieren sollen. Nicht nur hinsichtlich der politischen Willensbildung, sondern auch einer bürgerfreundlicheren Verwaltung hat Rostock bereits stärker dezentrale Strukturen entwickelt, indem acht Ortsämter als kleinere Verwaltungsbereiche auf Stadtteilebene eingerichtet wurden. Einige davon sind bereits in moderne Bürgerbüros umgewandelt worden, in denen Bürger ressortübergreifend und bürgernah Hilfe und Beratung erhalten. Gleichwohl bleibt die Verwaltung insgesamt in die traditionellen Ressort unterteilt, mit denen immer nur jeweils Teilbereiche der o.g. Probleme bearbeitet werden können.

Zum anderen hat sich politisch die Situation in der Hansestadt gegenüber den Bedingungen der Planwirtschaft aber auch dahingehend verändert, daß Bürgerschaft und Verwaltung die Entwicklung der Stadt nicht mehr zentral bestimmen können. Regierung und Administration der heutigen Stadt sind nicht mehr das alleinige Subjekt der Stadtentwicklung, sondern nur noch ein Akteur unter vielen. Die Aufgabe der Politik besteht vorrangig darin, zwischen vielfältigen Interessen und ebenso vielen Interessenträgern zu vermitteln, d.h. in unabhängig von der Politik laufende Prozesse steuernd einzugreifen.

Insbesondere vor dem Hintergrund wachsender sozialer Probleme sind die Handlungsmöglichkeiten der Politik beschränkt. Hinzu kommen leere Haushaltskassen, die eine Steuerungspolitik, wie sie in westdeutschen Städten möglich war und z.T. heute noch ist, überhaupt nicht zulassen. Um so mehr ist die Stadt auf die Aktivitäten privater Akteure angewiesen, was aber wiederum an Politik und Verwaltung neue Anforderungen stellt, nämlich viel mehr als bisher bei lokalen Entscheidungsfindungsprozessen, wie auch bei der Umsetzung von Konzepten, nach neuen *Modellen der Kooperation und Vermittlung* zu suchen.

Eine notwendige Voraussetzungen zur Bewältigung der gegenwärtigen und für die Zukunft erwarteten Probleme sind ein weitaus größeres Ausmaß an Flexibilität sowie ein höheres Maß an Eigenverantwortung aller beteiligten Akteure

aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung sowie bei den Bürgern. Dies bedeutet letztlich, daß immer mehr Entscheidungsprozesse aus übergeordneten Institutionen nach "unten" bzw. "außen" auf verschiedene Akteure verlagert werden (müssen). Der geforderte und z.T. realisierte Umbau von Verwaltungen, Dezentralisierungen, die Privatisierung von öffentlichen Aktivitäten und die Finanzschwäche der öffentlichen Hand führen dazu, daß Aktivitäten nur noch in enger Kooperation mit meist privaten Akteuren möglich sind. Die sich immer stärker ausdifferenzierende Gesellschaft bedingt komplexer werdende Entscheidungsprozesse, auch und gerade auf Stadtteil- oder Wohnquartiersebene. Die Verlagerung öffentlicher Aufgaben auf private Träger setzt einen erhöhten Aufwand zur Koordination der Aktivitäten voraus.

Die Kommunen sind vor dem Hintergrund knapper wirtschaftlicher Ressourcen und ebenso knapper Haushaltsmittel bisher kaum darauf eingerichtet, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Ihnen fehlt meist die finanzielle und personelle Kraft, sich auf die Anforderungen veränderter Rahmenbedingungen einzustellen und die Prozesse mit eigenen Mitteln zu steuern. Es zeigt sich ein wachsender Bedarf an Beratung, Wissens- und Interessenvermittlung. Die gegebenen Verwaltungsstrukturen erlauben nur eine geringe Flexibilität, wenn es darum geht, das "bottom up" Prinzip bei Entscheidungsfindungsprozessen anzuwenden.

Insofern teilt sich Rostock trotz positiver Ansätze mit anderen Städten das grundsätzliche Problem der repräsentativen Demokratie und der ihr nachgelagerten, ressortorientierten Verwaltung: Gut gemeinten, aber "einsamen" Entscheidungen der Repräsentanten und der Verwaltung, denen früher zumindest noch ein weitgehender Konsens in der Bevölkerung unterstellt werden konnte, wird heute zunehmend von vielen Bürgern und verschiedensten Interessengruppen die notwendige Legitimität abgesprochen. Weil immer mehr Einzelinteressen das Bild bestimmen, fühlen sich immer mehr Bürger durch die Parlamente nicht mehr richtig vertreten. Die Folge sind entweder zunehmende Politikverdrossenheit, oder lautstarke Proteste bzw. mitunter auch der Ruf nach einem "starken Mann", der dafür sorgt, daß sich alle wieder am einzigen und "richtigen" Interesse orientieren. In den Augen vieler reduziert sich die Beteiligung der Bürger am politischen Geschehen nur noch auf die Stimmabgabe bei den Wahlen. Der Bürger sieht sich letztlich von den konkreten Prozessen der Willensbildung und vor allem der Planung in der Stadt ausgeschlossen. Entschieden wird über seinen Kopf hinweg. Dies ist sicherlich auch eine Ursache für die äußerst geringe Wahlbeteiligung bei den letzten Kommunalwahlen.

Gerade in einer Stadt, noch mehr im unmittelbaren Wohnquartier, ist ein solches Verhältnis zur Politik und umgekehrt, von der Politik zum Bürger, wenig hilfreich, um eine sinnvolle sozialorientierte Stadtentwicklungspolitik zu betreiben und die anwachsenden Probleme zu lösen. Die Schärfe dieses Problems wird zwar in der Hansestadt durch die Ortsbeiräte etwas gemildert, aber nicht

grundsätzlich aufgehoben. Die Ortsbeiräte müssen sich zwangsläufig um die Probleme kümmern, können dies aber oft nur punktuell, weil sie nicht mit den entsprechenden Mitteln ausgestattet sind, systematisch ein notwendiges und arbeitsintensives Sozial- und Konfliktmanagement im Ortsteil zu betreiben.

Die genannten Probleme können deshalb auf die herkömmliche Weise nicht gelöst werden. Daher sind neue, das bisherige System der Willensbildung und Verwaltung *ergänzende* und innovative Elemente sozialorientierter Stadtentwicklung notwendig. Insbesondere muß der Bürger mehr einbezogen werden und zwar gerade dort, wo es um seinen direkten Lebensraum in der Stadt geht. Die Einbeziehung beinhaltet dabei sowohl mehr Rechte bei der Willens- und Entscheidungsfindung, als auch mehr Pflichten in Hinsicht auf seine Verantwortung bei der Gestaltung.

Dem bisherigen Politikmodell folgend wurde bisher hauptsächlich versucht, über rein bauliche Maßnahmen Einfluß auf die soziale Entwicklung in den Stadtteilen zu nehmen (Sanierung, Modernisierung, Umfeldverbesserung, Verbesserung der Infrastruktur). Eine gewisse Stabilisierung in einigen Stadtteilen war damit durchaus verbunden und zwar hauptsächlich in den älteren, wo zuerst damit begonnen wurde (z.T. aus Sachzwang, weil der Sanierungsbedarf am höchsten war), wo aber auch die sozialen und die räumlichen Problemlagen deutlich weniger gravierend waren. Die allgemeine Entwicklung konnte damit aber nicht aufgehalten werden, sondern sie wurde eher noch verschärft, weil die Stadtteile mit eigentlicher Entwicklungspriorität (in sozialer Hinsicht) erst mit Jahren Verspätung an der Reihe sind. Inzwischen hat sich aber der Prozeß der sozialräumlichen Segregation bereits in Gang gesetzt und zwar zum Vorteil der bereits aufgewerteten und zum Nachteil der noch nicht aufgewerteten Großsiedlungen. Nunmehr besteht das Problem für die "jungen" Stadtteile nicht mehr darin, den Prozeß nicht in Gang kommen zu lassen, sondern darin, den bereits in Gang gekommenen Prozeß so zu steuern, daß die oben genannten unerwünschten Folgen sozial-räumlicher Segregation nicht in der zu erwartenden Schärfe auftreten.

Die bisherigen Maßnahmen haben zwar zur Aufwertung der Wohnungen geführt und z.T. ist das Umfeld verbessert worden, aber die Defizite im Bereich der Arbeitsplätze im Umfeld bleiben bestehen. Auch die soziale Infrastruktur ist in vielen Stadtteilen nach wie vor unzureichend, insbesondere was den Bereich freizeitorientierter Versorgungseinrichtungen (in den älteren Stadtteilen seniorengeeignete Einrichtungen, in den jüngeren Stadtteilen die jugendbezogene Infrastruktur) angeht. Die durch traditionell sektorale Handlungsansätze geprägte bisherige Praxis der Problembewältigung durch die Kommune reicht für die Lösung der Probleme längst nicht mehr aus. Die baulich-räumlichen Eingriffe (als städtebauliche Aufgabe) stehen immer noch unverbunden neben der ebenso traditionellen Sozialarbeit, die versucht im sozialen Bereich zu intervenieren, indem sie sich auf die fürsorgliche Betreuung einzelner Personen

bzw. sozialer Gruppen konzentriert. Weil sich in den verschiedenen Quartieren der Stadt aber differenzierte Problemlagen ergeben, denen die konflikthafte *Überlagerung* von ökonomischen, sozialen und städtebaulichen Problemen eigen ist, sind zur Problemlösung neue Herangehensweisen in Form eines komplexen integrierten Handelns erforderlich.

Ein solches praktikables Modell zur Entwicklung und Umsetzung lokaler Strategien sozialorientierter Stadtteilentwicklung ist angesichts der gegebenen und vor allem der zu erwartenden Verschärfung der Probleme in der Hansestadt dringend erforderlich.

2. Lokale Strategien für sozialorientierte Stadtteilentwicklung

Wie auch im Konzept für die "Soziale Stadt" des Bundesbauministeriums dargelegt, reichen aufgrund der komplexen Problemsituationen die herkömmlichen Lösungsansätze nicht mehr aus, um eine *nachhaltige* soziale, wirtschaftliche, ökologische und städtebauliche Entwicklung zu erreichen und vor allem, um die Integration aller Bürger der Stadt in das Gemeinwesen, in die Gesellschaft sicherzustellen. Gefordert sind vielmehr Ansätze, die auf *integriertes* Handeln und *vernetzte* Maßnahmen in den Stadtteilen zielen. Nur so können *Synergieeffekte* der begrenzten öffentlichen Mittel erzielt werden. In den Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf müssen jene Potentiale, Ressourcen und Synergien freigesetzt werden, die bei einer traditionellen, rein sektoralen/ressortorientierten Förderung nicht erreicht werden können.

Entwickelt werden müssen innovative *zielgenaue Maßnahmebündel*, die, verbunden mit einer ebenso intelligenten Kombination vorhandener Investitions- und Förderhilfen möglichst effiziente Wirkungen haben. Entwickelt werden müssen ebenso *ressortübergreifende, integrierte Strukturen*, welche gezielt Ressourcen, Geldströme, Kompetenzen in die Stadtteile lenken. Dabei geht es nicht um die Erarbeitung von zentral vorgegebenen Gesamtstrategien, die "oben" am grünen Tisch entwickelt werden und ebenso "von oben" verordnet werden, sondern darum, sie "von unten", aus den konkreten Lebenswelten der Bewohner heraus zu entwickeln. Gefordert ist unkonventionelles projektbezogenes Denken und Handeln und ein entsprechender organisatorischer Rahmen dafür. Nur so lassen sich vorhandene endogene Potentiale aktivieren. Den gegenwärtigen formalen und bürokratischen Strukturen auf der einen Seite und den weitgehend unkoordinierten Aktivitäten privater Institutionen und Einzelakteure gelingt dies jedenfalls nicht in ausreichendem Maße.

Das Feld der Maßnahmen reicht von der lokalen Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik, über die Verbesserung der Infrastruktur bis hin zum Aufbau sich selbst tragender sozialer Netzwerke im Wohnquartier. Handlungsfelder sind:

- Wohnen,
- Wohnumfeld,
- Umwelt,
- Stadtteilökonomie,
- soziale und kulturelle Infrastruktur,
- soziale Integration,
- Nachbarschaftsarbeit,
- Schule und Bildung,
- Gesundheitsförderung usw.

Im Sinne eines integrierten Ansatzes dürfen sie aber nicht als getrennte Handlungsfelder betrachtet werden, sondern müssen als vernetzte Bestandteile des

Handlungsfeldes "Stadtteil" oder "Wohnquartier" gesehen werden, denn das letztendliche Ziel der Anstrengungen ist die soziale Stabilisierung von gefährdeten Stadtteilen.

Es gibt gegenwärtig in Rostock bereits eine Vielzahl von Anstrengungen, eine solche Stabilisierung zu erreichen bzw. eine fortschreitende negative Entwicklung von Stadtteilen zu verhindern. Und es ist keineswegs die Stadt allein, die über die Verwaltung und andere Institutionen hier tätig ist. Vielmehr gibt es eine Vielzahl von Akteuren, die zur Problemlösung in den Stadtteilen bereits beitragen oder die potentiell beitragen können und wollen. Dazu gehören Wohnungsunternehmen, Gewerbetreibende, Vereine, Schulen, Kirchen, Verbände, Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen und schließlich auch die Bewohner selbst, die gefragt oder ungefragt auf Mißstände aufmerksam machen und ggf. zur Lösung selbst mit Hand anlegen. Eine Unterscheidung der Akteure in reine Planer, "Zielformulierer" einerseits und in "Betroffene", Adressaten oder Zielgruppen von Planung andererseits ist kaum möglich. Zu vielfältig und miteinander verwoben sind die Interessen der einzelnen Akteure, so daß sog. "objektive" Interessen, die i.d.R. eine Grundlage der Planung "von oben" sind, überhaupt nicht mehr identifiziert werden können.

Aus dieser Interessenvielfalt, die auf sehr unterschiedliche Bedarfe und Bedürfnisse zurückgeht, ergibt sich für die Stadtpolitik das Erfordernis, von der bisherigen Praxis der Planung "von oben" *für* die Stadtteile zu einer kooperativen Planung *in*, *mit* und *aus* den Stadtteilen zu kommen. Zu leisten ist also *keine* neue Art von traditioneller (Sozial)Planung oder von einer Kooperation nur innerhalb der Verwaltung (z.B. durch Lenkungsgruppen), sondern vorrangig zu leisten ist eine spezifische *Vermittlungs- und Koordinierungsaufgabe* in den Stadtteilen zwischen den verschiedenen Akteuren einschließlich der Einwohner. Im Rahmen dieser Aufgabe geht es darum, zwischen den verschiedenen Interessen zu vermitteln, isolierte Aktivitäten zu vernetzen, neue Aktivitäten zu initiieren, Ressourcen zu bündeln, selbsttragende Strukturen zu schaffen usw. Dabei dürfen nicht nur jene einbezogen werden, die ihre Interessen gut und lautstark artikulieren können, sondern vor allem jene, die keine Erfahrung mit einer öffentlichen Interessenartikulation haben – die sog. schweigende Mehrheit und die bereits marginalisierten Gruppen.

Letztlich geht es bei dem ganzen Problemkreis nicht nur um ausführende Maßnahmen, sondern auch um Stadtteilpolitik im weitesten Sinne, d.h. um die Formulierung von Zielen und Strategien für die Stadtteilentwicklung und um entsprechende *Willenfindungsprozesse*. Deren Zustandekommen bzw. der dazu führende sozial-kommunikative Prozeß ist integrativer Bestandteil der Quartiersentwicklung. Auf der Grundlage solcher Zielformulierungen, die sich wiederum erst aus einem ebenso sozial-kommunikativen Prozeß der gemeinsamen Problemfindung ergeben können, wird zielgerichtetes integriertes Handeln erst möglich.

Die Umsetzung lokaler Strategien für eine sozialorientierte Stadtteilentwicklung steht und fällt aufgrund bisheriger Erfahrungen mit der Einsicht, daß keiner der genannten Bereiche ausgenommen werden darf, weil er z.B. in die Zuständigkeit der einen oder anderen Behörde, des einen oder anderen politischen Gremiums fällt, welches eine alleinige Kompetenz für sich beansprucht. Es geht dabei überhaupt nicht darum, daß die letztliche Entscheidung nicht bei den dafür zuständigen Instanzen liegen soll. Selbstverständlich liegen die eigentlichen Entscheidungen weiterhin bei den demokratisch legitimierten Instanzen bzw. büßen die Behörden nichts an ihrer Entscheidungskompetenz ein. Worum es vielmehr geht, ist die größtmögliche *Transparenz* hinter solchen Entscheidungen sowie die grundsätzliche Konsensorientierung bei allen Planungen und Vorhaben. Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein und alle Argumente müssen gehört werden. Dies erfordert die Einbeziehung der (Stadtteil-) Öffentlichkeit in einem weitaus größeren Umfang als bisher, was wiederum geeignete Verfahren, Organisationen und Einrichtungen erfordert, die zwischen den verschiedenen Bereichen (=intermediär) interessenneutral vermitteln können. Nur über eine solche neutrale Vermittlungsinstanz wird man lokale Konflikte frühzeitig wahrnehmen und im Sinne einer konsensfähigen Lösung bearbeiten können.

Der erste Schritt für eine Strategie integrierter sozialorientierter Stadtteilentwicklung besteht mithin darin, zunächst eine integrierte Quartiersentwicklungspolitik einzuleiten, die zum Ziel hat, den eigentlichen Prozeß zur sozialen Stabilisierung in Gang zu setzen. Die allgemeinen Ziele und Grundsätze sollten dabei sein,

- eine nachhaltige, selbsttragende stadtteilnahe Wirtschaftsstruktur zu schaffen,
- unter den Bewohnern Selbstkontrolle, Selbstbestimmung und Gestaltungskompetenz zu entwickeln helfen,
- funktionierende Kooperationen zwischen Bewohnern, Gewerbetreibenden und anderen Akteuren zu entwickeln (u.a. lokale Partnerschaften, feste Kooperationen),
- den lokalen Arbeitsmarkt für die Beschäftigung der Bewohner zu erschließen und
- die lokale Infrastruktur bedürfnisgerecht anzupassen.

Rostock hat dabei den Vorteil, in Gestalt der Ortsbeiräte und der Ortsämter bereits über stadtteilbezogene Einrichtungen bzw. Strukturen zu verfügen, denen eine zentrale Rolle in einem solchen Prozeß zufällt. Hier sind insbesondere bereits durch die Ortsbeiräte Kristallisationspunkte einer stadtteilbezogenen Entwicklung gegeben, weil sie als demokratisch legitimierte Gremien einen solchen Prozeß der Quartiersentwicklungspolitik initiieren und zugleich auch

kontrollieren und in Form von demokratisch getroffenen Entscheidungen gegenüber der Bürgerschaft auch vertreten können. Sie sind neben den Ortsämtern bereits ein erster wichtiger Schritt zur notwendigen Dezentralisierung der Verantwortung für jeweils lokal zu entwickelnde und umzusetzende Strategien.

Gleichwohl können weder die Ortsbeiräte noch die Ortsämter allein den schwierigen Weg einer integrierten Stadtteilentwicklung bewältigen. Die konkret zu erfüllenden Aufgaben sind zu umfassend und arbeitsintensiv, als daß sie "nebenbei" von ehrenamtlichen Parlamentariern oder von den Bediensteten der Ortsämter zusätzlich bewältigt werden könnten. Hinzu kommt, daß die zentrale Aufgabe einer solchen Entwicklungspolitik die Vermittlung von Interessen und die Koordinierung der Arbeit verschiedenster Interessenträger ist. Eine solche Aufgabe setzt *Neutralität in der Sache* voraus, kann also weder von Parlamentariern (die ja auch Interessen vertreten, nämlich die *ihrer* Wähler und *ihrer* Partei), noch von Verwaltungsangestellten (die zwangsläufig Vertreter der Interessengruppe "Verwaltung" oder "der Stadt" sind) geleistet werden. Erfahrungen aus anderen Städten zeigen, daß vielmehr eine neutrale Instanz, welche die notwendigen Aufgaben *professionell* managt, erforderlich ist. Wobei sowohl die allgemeinen Vorgaben dieser Tätigkeit, wie auch deren Kontrolle demokratisch legitimierten Instanzen (der Bürgerschaft, ggf. beraten durch einem erweiterten Kreis eines "Stadtentwicklungsforums" aus ortsansässigen Akteuren, Wissenschaftlern, Parlamentariern und Experten der Verwaltung) obliegen muß. Integrierte Stadtteilentwicklung erfordert ein zusätzliches *Instrument*, das man als *Stadtteil- oder Quartiersmanagement* definieren kann.

3. Stadtteil- oder Quartiersmanagement als Instrument integrierter Stadtteilentwicklung

Integrierte Stadtteilentwicklung bedeutet, daß die jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen, städtebaulichen, ökologischen, infrastrukturellen, gesundheitlichen und kulturellen Probleme eines Stadtteils abgestimmt und koordiniert bearbeitet werden müssen. Das zentrale Ziel ist dabei einerseits die Verbesserung der Lebensqualität und die soziale und wirtschaftliche Lage in den Stadtteilen sowie andererseits die Aktivierung endogener Potentiale u.a. dadurch, die Bewohner selbst zu Akteuren der Entwicklung zu machen und sie zu befähigen, ihre Lebenssituation selbst zu verändern.

Integrierte Stadtteilentwicklung bedeutet nicht, die Bewohner nur an "von außen" oder "von oben" gesteuerten Planungsprozessen zu "beteiligen", sondern sie zu befähigen, sowohl ihre Probleme, wie auch ihre Ideen zur Problemlösung zu artikulieren und letztlich selbst am Planungsprozeß und möglichst auch an der konkreten Umsetzung teilzunehmen. Dies erfordert einen Lernprozeß bei den Bürgern wie auch in Politik und Verwaltung. Quartiersmanagement kann und sollte dazu dienen, diesen Lernprozeß in Gang zu setzen.

Quartiersmanagement ist ein intermediäres *Verfahren*, das stadtteilbezogen, prozeßhaft und akteurs- und bewohnerbezogen ist. Die Vorgaben dafür sollten sein:

- daß alle Vorhaben von den personellen und sächlichen Ressourcen ausgehen, die im Stadtteil vorhanden sind,
- daß an die vorhandenen Potentiale in der Bewohnerschaft angeknüpft und diese gestärkt werden,
- daß die Strategien kleinteilig angelegt sind und sich an den räumlichen und infrastrukturellen Bedingungen anlehnen,
- daß Projekte und Verfahren sozial- und umweltverträglich sind und Nebenwirkungen beachtet werden,
- daß für eine Kooperation notwendige Bedingungen gefördert werden (Beratungs-, Entscheidungs- und Unterstützungsstrukturen),
- daß vorhandene Initiativen und Organisationen gestützt werden,
- daß keine Akteursgruppe systematisch ausgegrenzt wird,
- daß zur Verbesserung der Bewohnerbeteiligung beigetragen wird,
- daß neue Organisationsformen der Bürgerbeteiligung ermöglicht werden,
- daß keine Vorstellung eines "Idealquartiers" (z.B. einer idealtypischen "Lindenstraße") verfolgt wird, sondern
- daß sich Quartiermanagement an dem, was im Stadtteil machbar und mi lieugerecht ist, orientiert.

Wichtig ist, daß für alle Akteure im Quartier erkennbar wird, welche Vorteile gemeinsames Handeln für alle Beteiligten hat. Erfahrbar wird dies u.a. durch eine verbesserte Lebenssituation der Haushalte, ein höheres Maß an Sicherheit, eine geringere Leerstandsquote für Hauseigentümer, den Rückgang der Fortzüge sowie eine verbesserte Ertragslage für Gewerbetreibende.

Eine solche Strategie läuft darauf hinaus, zu versuchen, das "Beste aus den Leuten herauszuholen" und zum Wohle aller in Taten umzusetzen. Dies ist eine klassische Aufgabe des Managements. Deshalb ist *Stadtteil- oder Quartiersmanagement* die treffendste Bezeichnung dafür und setzt auch den inhaltlichen Rahmen für die zu leistende Arbeit.

Ein Manager ist weder dazu da, die Ziele seiner Arbeit aus sich heraus zu formulieren, noch soll er die eigentlich anfallende Arbeit innerhalb des Entwicklungsprozesses selbst erledigen. Seine ausschließliche Aufgabe ist es, über sozial-kommunikative Prozesse mit und zwischen den verschiedenen Akteuren herauszufiltern,

- welche Bedarfe/Bedürfnisse vor Ort gegeben sind,
- welche Probleme es gibt,
- welche Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme gesehen werden,
- was bereits unternommen wird,
- welche Defizite, welche Potentiale, welche Möglichkeiten zur Bündelung dieser Potentiale es gibt usw.

Dies muß ausgewertet und es müssen daraus in einem ebenfalls sozial-kommunikativen Prozeß Konzepte entwickelt werden, um den benannten Problemen zu begegnen. Kooperationen müssen hergestellt und gepflegt werden, Personen gefunden und motiviert werden, um konkrete Aufgaben zu übernehmen.

Die Hauptaufgabe eines Stadtteilmanagers ist die der *Moderation*. Er ist also ein Stadtteilmoderator, ein reiner Organisator, der sich der Probleme im Stadtteil annimmt und der das *Zusammenwirken* von Verwaltung, Wohnungswirtschaft, Gewerbe, Handel, Dienstleistung, Vereinen, Verbänden, Initiativen und vor allem Bürgern *organisiert*. Er steht in direktem Kontakt mit den Ortsbeiräten, dem Ortsamt, dem zu schaffenden Gremium eines lokalen "Stadtteilforums" und dem ebenfalls sinnvollerweise zu schaffenden übergeordneten "Stadtentwicklungsforum" für die Stadt insgesamt. Die wesentlichen Aufgaben des Managers neben allgemeinem **Sozial- und Konfliktmanagement** sind:

- die **Stadtteilkoordination**, was das Vernetzen verschiedener Initiativen vor Ort, die Initiierung und den Aufbau projektbezogener Kooperationen, die Beteiligung der Verwaltung und der parlamentarischen Gremien, die Einrichtung und Nutzung eines "Stadtteilbüros", das Sammeln von Informationen über die Gebietsentwicklung, das Bereitstellen und Verbreiten von Informationen sowie Öffentlichkeitsarbeit beinhaltet,
- die **Projektinitiierung**, welche das Bündeln der lokalen Projekt-Ideen, die Moderation von Projektentwicklungsprozessen, Unterstützung bei Konzeptformulierungen und bei der Umsetzung von Vorhaben sowie Hilfe bei der Akquisition von Fördermitteln beinhaltet,
- die **Organisation der Bewohnerbeteiligung**, die das Erarbeiten von geeigneten Formen der Beteiligung vor Ort, Entwickeln von entsprechenden Organisationsformen, Unterstützung von Bewohneraktivitäten und -initiativen, Aktivierung und Einbindung des Kleingewerbes beinhaltet,
- die **Mitwirkung an der Erfolgskontrolle**, was hauptsächlich die kontinuierliche Berichterstattung gegenüber dem Auftraggeber (den o.g. Gremien) beinhaltet sowie die Mitwirkung an einem ggf. eingerichteten Evaluationsverfahren.

Ein Stadtteilmanager ist nicht dazu da, einzelfallbezogene Sozialarbeit zu leisten, sich fürsorglich um einzelne Bewohner zu kümmern, oder nur für einzelne

Bewohner oder Bewohnergruppen direkt zu managen und zu organisieren. Der Gegenstand seiner Arbeit ist ausschließlich der Stadtteil. Er ist im übrigen auch nicht dazu da - weil er gar nicht dazu in der Lage ist - irgendwelche Probleme grundsätzlich zu lösen (*die* Arbeitslosigkeit, *die* ungerechte Einkommensverteilung o.ä.), sondern er soll unter diesen schwierigen Bedingungen "nur" versuchen, das wenige, das noch an Potential vorhanden ist, so zu bündeln, daß ein Gewinn für Einzelne im Stadtteil, wie auch für das Gemeinwesen insgesamt daraus entsteht.

Stadtteilmanagement kann nicht von außen erfolgen, der Manager muß vor Ort präsent sein, d.h. er benötigt ein eigenes Vor-Ort-Büro. Im günstigsten Fall sollte ein eigenes Stadtteilbüro Teil eines "Stadtteilladens" sein, welcher als Anlaufstelle für die Bürger dient. Ein solcher "Stadtteilladen" bildet einen *räumlichen Bezugspunkt* für die Bewohner. Hier können Informationen ausgetauscht werden (Informationsbörse), können bei geeigneter Größe Treffen abgehalten werden, kann beraten werden, kann eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit stattfinden, kann ein Nachbarschaftstreff entstehen usw.

Stadtteilmanagement muß, wie schon erwähnt, von einer neutralen Position aus erfolgen, weil ansonsten keine ausreichende Glaubwürdigkeit bzw. ausreichendes Vertrauen hergestellt werden kann. Ein Stadtteilmanager kann daher kein Angestellter der Stadtverwaltung sein oder aus den Initiativen vor Ort hervorgehen. Interessenkonflikte wären dann vorprogrammiert und die Aufgabe der Moderation könnte nicht unbeeinflusst wahrgenommen werden. Erforderlich sind vielmehr eine neutrale Person sowie ein neutraler Träger, der weder im Stadtteil aktiv, noch allgemein interessengebunden ist. Reine Büros für Sozialplanung existieren in Rostock nicht, deshalb ist eine Anbindung an einen spezifisch zu schaffenden Trägerverein, der ausschließlich der Aufgabe sozialintegrativer Stadtteilarbeit verpflichtet ist, sinnvoller.

Der Stadtteilmanager selbst muß über relativ hohe Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen verfügen. Er braucht im Idealfall hohe soziale Kompetenz, hohe Kommunikationsfähigkeiten, hohe fachliche Kompetenz in Hinblick auf soziale, ökonomische, kulturelle und ökologische Fragen sowie auf die Fähigkeit, konzeptionell zu denken, er muß sprachlich gewandt und insgesamt integer sein. Er benötigt betriebswirtschaftliche Kenntnisse, einschlägige Erfahrungen im Projektmanagement, Kenntnisse in sozialer Ökonomie, Kenntnisse und Erfahrungen über das Funktionieren von Verwaltungen, Kenntnisse über einschlägige Fördermöglichkeiten. Schließlich muß er moderieren können, muß Konfliktmanagement beherrschen, sich in den Methoden und Verfahren der Bewohnerbeteiligung auskennen und etwas von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verstehen. Viel wichtiger noch als fachliche Qualifikationen ist die charakterliche Fähigkeit, den enormen Druck auszuhalten, der sich zwangsläufig aus seiner Rolle als Mittler ergibt. Er ist den verschiedensten Interessen und unterschiedlichsten Formen der Interessenwahrnehmung und –

durchsetzung ausgesetzt und muß dem standhalten können.

Nur wenn diese Anforderungen wenigstens teilweise erfüllt sind, kann ein professionelles Quartiermanagement erwartet werden, das tatsächlich zum Erfolg führen kann. Werden die Anforderungen nicht erfüllt, dann läuft jede Entwicklung Gefahr, an Dilettantismus zu scheitern. Aufgrund der erforderlichen Professionalität und ebenso der Langfristigkeit der Aufgabe kann Quartiersmanagement deshalb weder ehrenamtlich noch über ABM umgesetzt werden. Ebenso wenig kann es eine Aufgabe der Ortsbeiräte sein oder der Ortsämter. Diesen Einrichtungen im Ortsteil muß vielmehr ein professionelles Quartiersmanagement zur Seite gestellt werden, aufgrund des Neutralitätserfordernisses aber als eigenständige Institution. Quartiersmanagement als neutrale und professionelle Einrichtung kann so die vorhandenen Institutionen stärken.

4. Stadtteil³- bzw. Quartiersmanagement in Rostock

Rostock benötigt insbesondere für die Ortsteile Groß Klein, Dierkow-Neu (evtl. incl. der älteren Bauabschnitte von Toitenwinkel), Schmarl und Evershagen dringend eine Form des oben geschilderten Stadtteilmanagements, um die sich abzeichnenden Probleme der Stadtteilentwicklung lösen zu können. Wobei das Stadtteilmanagement freilich kein Allheilmittel ist. Es ist "nur" eine besondere Form der Organisation verschiedenster Aktivitäten, mit dem Ziel, verschiedene Interessen "unter einen Hut" zu bekommen, einen effizienten Einsatz der Mittel zu ermöglichen und einen Stadtteil zum Vorteil der Bewohner und Gewerbetreibenden sowie zum Vorteil der Stadt insgesamt zu entwickeln. Positive Erfahrungen des URBAN-Modellprojekts in der Kröpeliner-Tor-Vorstadt (Beirat, Bürgerversammlungen, Bürgerhaus) bestätigen die Notwendigkeit und Praktikabilität eines solchen Ansatzes. Gleichwohl können diese Erfahrungen nicht einfach auf die genannten Ortsteile übertragen werden. Hier sind aufgrund völlig anderer Ausgangsbedingungen und Problemkonstellationen andere Vorgehensweisen und Strukturen erforderlich, was aber nicht ausschließt, daß man die gemachten Erfahrungen einbezieht. Ebenso müssen bei der praktischen Umsetzung die Erfahrungen der Ortsbeiräte und Ortsämter sowie der "Runden Tische" in den Ortsteilen mit einbezogen werden. Auf Einzelheiten dazu kann und soll in diesem Papier nicht eingegangen werden, da hier grundlegende Überlegungen im Vordergrund stehen.

Ohne neue Formen des "sozialen Managements", der Interessenvermittlung und der aktiven Förderung endogener Potentiale in Form des Quartiersmanagements läuft die Stadt Gefahr, sich in wenigen Jahren nicht nur sozial, sondern auch räumlich zu polarisieren, was eine Vielzahl von dann unlösbaren Konflikten mit sich bringt. Gerade jetzt kann noch präventiv eingegriffen werden und können solche Konflikte vermieden werden. Deshalb wird im Folgenden der Vorschlag gemacht, wenigstens ein nicht ganz so ambitioniertes und eher halb-professionelles Quartiersmanagement gekoppelt mit der zusätzlichen Einrichtung von "Stadtteilläden" in der Hansestadt umzusetzen.

Rostock verfügt gegenwärtig weder über die geeigneten Einrichtungen noch über das geschulte Personal, um eine integrative Stadtteilentwicklungspolitik umsetzen zu können und hat wahrscheinlich auch keinen finanziellen Spielraum, sich ausreichend professionellen Sachverstand einkaufen zu können. Zu prüfen wäre immerhin, ob durch Haushaltsumschichtungen o.ä. und/oder Einwerben von Fördermitteln (z.B. auch privaten aus der Wohnungswirtschaft, Gewerbetreibenden, Stiftungen) die Umsetzung eines integrativen Stadtteilentwicklungskonzepts möglich ist. Aufgrund der gegenwärtigen Haushaltslage erscheint dies aber wenig realistisch.

Eine wichtige Bedingung für das Funktionieren des Konzepts wäre es, wenn

³ Der allgemeine Begriff "Stadtteil" wird synonym für den Rostocker Begriff "Ortsteil" benutzt.

zunächst auf der Ebene der Stadt insgesamt ein Konsens darüber hergestellt wird, daß eine sozialorientierte, integrierte Stadtteilentwicklungspolitik notwendig und gewollt ist und daß dies mit Hilfe eines gezielten Quartiersmanagements umgesetzt werden soll. So wäre ein Bürgerschaftsbeschluß in dieser Sache eine wichtige Voraussetzung. Andererseits beinhaltet ja bereits der Beschluß zur Agenda 21 im Prinzip eine solche Entscheidung.

Neben dem erklärten Willen der Stadt, über das Instrument des Quartiersmanagements eine sozialorientierte Stadtteilentwicklung zu betreiben, ist eine weitere Voraussetzung für das Funktionieren des Konzepts bzw. von Stadtteilmanagement überhaupt, daß es von einer neutralen Position aus erfolgt. D.h. der eigentliche Träger der Maßnahmen muß eine neutrale Institution sein, die zu keiner der in die Stadtteilentwicklung involvierten Interessenparteien gehören darf. Ansonsten wäre das zentrale Anliegen der Maßnahme, nämlich das *Vermitteln zwischen verschiedenen Interessen*, nicht als konsensorientierter Prozeß durchführbar, weil von vornherein eine einseitige Parteinahme unterstellt werden kann. Der eigentliche Träger der Maßnahmen sollte daher ein eigenständiger, noch zu gründender Verein sein. Dieser Verein soll dann mit der eigentlichen Aufgabe des Stadtteilmanagements beauftragt werden, was entweder von der Stadt (teil-)finanziert oder durch (von der Stadt oder vom Verein selbst) einzuwerbende Fördermittel realisiert wird.

Die größte Hürde ist dabei natürlich die Finanzierung eines solchen Projekts. Da davon auszugehen ist, daß die Stadt kaum die Mittel für, in der Startphase zunächst mindestens vier qualifizierte, erfahrene und wahrscheinlich von auswärts anzuwerbende Quartiersmanager zur Verfügung stellen kann (als Grundausstattung wäre mit 120.000 DM bis 150.000 DM pro Jahr pro Manager incl. Sachkosten zu rechnen), sieht das Konzept der halb-professionellen Umsetzung eine teilweise Finanzierung durch arbeitsmarktpolitische Fördermittel vor.

Vollständig kann das Quartiersmanagement allerdings nicht über solche arbeitsmarktpolitischen Mittel finanziert werden, denn die weitere *unabdingbare* Voraussetzung für das Funktionieren des gesamten Konzepts ist die Beauftragung vom zumindest einem, aber besser zwei professionellen Quartiersmanagern. Einen solchen Prozeß allein mit ungeschulten Kräften durchzuführen und ausschließlich auf "Learning by doing" zu setzen bzw. nach dem Trial-and-Error-Prinzip vorzugehen würde alles eher nur verschlimmern statt verbessern. Insbesondere würde ein völlig ungeübter Manager kaum in der Lage sein, sich auf dem glatten Parkett der Interessenauseinandersetzung durchzusetzen und wahrscheinlich bald das Handtuch werfen oder am Druck psychisch "zerbrechen". Abgesehen davon, daß Dilettantismus nie besonders produktiv ist, erscheint es auch unnötig, das "Rad" in Rostock neu zu "erfinden". Es gibt bereits Erfahrungen auf diesem Gebiet und diese Erfahrungen braucht man sich nur einzukaufen.

Der Grundpfeiler des Konzepts ist also, daß mindestens *ein/eine professionel-le/r* Stadtteilmanager/in mit einschlägigen Erfahrungen und Kompetenzen auf diesem Gebiet (von außen eingekauft Sachverstand) damit beauftragt wird, den *gesamten* Prozeß sozialorientierter Stadtteilentwicklung in Rostock für mindestens zwei bis drei Jahre als Chefmanager/in/-koordinator/in zu leiten. In dieser Zeit soll diese/r Chefmanager/in zugleich zehn "Hilfsmanager/innen" (für jeden der genannten Ortsteile zwei – einschließlich Toitenwinkel) soweit qualifizieren, daß diese nach Ablauf von ein bis zwei Jahren in der Lage sind, ein Quartiersmanagement in den Stadtteilen eigenständig zu gestalten. Ganz im Sinne des Zieles, endogene Potentiale zu entwickeln, soll auf diesem Wege dazu beigetragen werden, den notwendigen Sachverstand für eine solch langfristige Entwicklung in Rostock selbst zu schaffen und später nicht mehr von außerhalb einkaufen zu müssen.

Das größte Problem ist dabei die Finanzierung einer solchen Fachkraft. Zu prüfen ist hier, inwieweit die Stadt selbst die Mittel aufbringen kann, bzw. welche Möglichkeiten es gibt, eine Mischfinanzierung auf die Beine zu stellen, bei der nicht nur Fördermittel des Landes, des Bundes, der EU oder private Stiftungen eine Rolle spielen, sondern auch die Wohnungswirtschaft in der Stadt, sowie andere Gewerbetreibende und Sponsoren, die eine Teilfinanzierung leisten könnten. Die Kosten dürften relativ hoch sein, denn Stadtteilmanagement wird gegenwärtig in vielen Städten erprobt, so daß wirklich qualifizierte Personen nur schwer abzuwerben sind (hier sind realistischerweise pro Jahr Personalkosten von ca. 100.000 DM sowie etwa 50.000 DM Sachkosten anzusetzen). Möglicherweise ergeben sich aus dem neuen Bundesprogramm "Soziale Stadt" Fördermöglichkeiten (bedingt nur für Groß Klein).

Die Finanzierung der zunächst als "Hilfsmanager" eingestellten Personen soll dann über Mittel des Arbeitsamtes (SAM) und eine Ko-Finanzierung des Landes sichergestellt werden. Das Modell-Projekt der "Gemeinwohlorientierten Arbeitsförderprojekte" (GAP) bietet sich hier als spezifisches Instrument zur Installation eines Quartiersmanagements an, allerdings nur unter der genannten Bedingung einer professionellen Leitung. Wobei das vorgeschlagene Projekt nicht zu den völlig sachmittelfreien gehören kann, es sei denn, die Stadt (oder andere Institutionen, Sponsoren o.ä.) leistet eine zusätzliche Sachmittelbeihilfe.

Wenn das Projekt beantragt und durch den GAP-Beirat positiv entschieden wurde, stellt der Träger zehn Rostocker Arbeitslose ein, die mit Grundqualifikationen, Kompetenzen, Kenntnissen und Fähigkeiten ausgestattet sind, welche möglichst nahe an jene "idealen" heranreichen, die sich aus der Anforderung an Quartiersmanagement ergeben.

Hier müssen weitere Hürden genommen werden, denn es ist fraglich, ob in der

Zielgruppe für die GAP-Projekte (über 45jährige Langzeitarbeitslose) tatsächlich ausreichend qualifiziertes Personal zu finden ist. Hier sollte auf jeden Fall von der Ausnahmeregelung in den Förderrichtlinien für GAP Gebrauch gemacht werden und sollten auch andere, jüngere Arbeitslose in die Auswahl einbezogen werden. Die zweite Hürde ist das Auswahlverfahren. An Quartiersmanagement werden hohe Anforderungen gestellt. Entsprechend kann es nur funktionieren, wenn die Personen diese Anforderungen auch tatsächlich erfüllen. Deshalb kommt eine Auswahl durch das Arbeitsamt allein aus sozialen Erwägungen nicht in Frage. Der Träger bzw. der/die "Chefmanager/in" muß die Möglichkeit haben, sich sein Personal aus einer Vielzahl von Vorschlägen durch das Arbeitsamt aussuchen zu können und es muß ebenso die Möglichkeit bestehen, das Personal bei Nichteignung wieder auszutauschen.

Es sollten im übrigen Rostocker sein, da es in diesem Konzept vorrangig darum geht, die endogenen Potentiale zu aktivieren und zu entwickeln. Dazu gehört es entsprechend, Einheimische zu Quartiersmanagern zu qualifizieren. Hinsichtlich der Qualifikation sollte ein Fachhoch- bzw. Hochschulabschluß Voraussetzung sein. Weiterhin sind Erfahrungen aus dem Managementbereich wünschenswert. Die zukünftigen Manager sollten wortgewandt sein, eine gute Ausdrucksfähigkeit haben, kommunikativ eingestellt sein, den Umgang mit Menschen gewohnt sein, eine hohe Toleranz besitzen usw.

Im nächsten Schritt beginnt der Träger nach der Einstellung der zukünftigen Quartiersmanager mit deren Qualifizierung in zunächst theoretischer Form, was ggf. durch Fortbildungskurse und Praktika in anderen Städten ergänzt werden sollte (dies müßte und könnte geförderter (Qualifizierungs-)Bestandteil des Projekts sein).

Parallel zur personellen Besetzung der Stellen müssen Vor-Ort-Büros, vorzugsweise in ausgeprägten *Stadtteilläden* geschaffen werden. Dazu sollte der Träger in Zusammenarbeit mit der Stadt die Möglichkeiten einer Finanzierung von Stadtteilbüros bzw. Stadtteilläden in den Ortsteilen Groß Klein, Dierkow Neu (ggf. einschließlich Toitenwinkel), Schmarl und Evershagen als eine Sachmittelförderung z.B. über die Städtebauförderung oder anderer Programme (Wohnumfeld, soziale Stadt) eruieren und beantragen. Angesichts der bisherigen Förderrichtlinien dürfte eine Sachmittelförderung im Rahmen z.B. des Wohnumfeldverbesserungsprogramms möglich sein. Zusätzliche Möglichkeiten ergeben sich prinzipiell aus dem Programm "Soziale Stadt". Gleichzeitig müssen in jedem der vier (fünf) Stadtteile geeignete Objekte für solche Läden gesucht und eingerichtet werden. Hier sollte wiederum geprüft werden, welche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit den Wohnungsunternehmen gegeben sind (zur Verfügung stellen von leerstehenden Wohnungen/Räumen im Erdgeschoß). Bei den Stadtteilläden kann ggf. auf Erfahrungen und vorhandene Strukturen des Bürgerhauses in der KTV zurückgegriffen werden. Gleichwohl muß deutlich bleiben, daß Stadtteilläden und Quartiersmanager letztlich unter-

schiedliche Institutionen mit verschiedenen Aufgaben und möglichst auch Trägern sind. Stadtteilläden sind Einrichtungen des Ortsteils, aktiv ausgestaltet von Akteuren aus dem Stadtteil. Quartiersmanagement ist dagegen eine neutrale Instanz, für das der Stadtteilladen ein Akteur unter vielen ist. Wären beide zu eng gekoppelt, könnten schnell Konflikte auftreten, z.B. wenn der Stadtteilladen in Konkurrenz zu anderen Trägern versucht, wichtige Projekte an sich zu ziehen. Als Angestellter des Stadtteilladens wäre die Neutralität des Managers damit gefährdet.

Der Stadtteilladen könnte andererseits den Quartiersmanager von Routine- und Verwaltungsarbeit entlasten. Um dies zu gewährleisten und damit die Stadtteilläden zusätzliche Leistungen anbieten bzw. sie laufend betreiben werden können, sollten nach deren Einrichtung weitere, über ABM, SAM oder GAP geförderte Arbeitskräfte eingestellt werden. Diese sollten Verwaltungs-, Büro- und technische Arbeiten übernehmen, sowie nach einer Anlernphase auch für die Informationsvermittlung usw. zuständig sein. Je nach Größe und Ausstattung könnten die Stadtteilläden auch Stützpunkt weiterer stadtteilbezogener Projekte sein (Serviceprojekte o.ä.).

Die eigentliche Arbeit des Quartiersmanagements könnte dann nach einer mindestens sechsmonatigen Vor-Qualifizierung beginnen. Die Quartiersmanager würden ihre Arbeit vor Ort in den Stadtteilbüros zunächst unter Anleitung des Chefmanagers aufnehmen und erste Schritte des Prozesses einleiten. Dazu gehört es, Beteiligungs- und Kooperationsstrukturen im Stadtviertel aufzubauen, eine Bedarfs-, Ressourcen- und Defizitanalyse zu betreiben und auf die gemeinsame Erarbeitung eines Stadtteilentwicklungskonzepts hinzuarbeiten.

Nachdem erste Kontakte geknüpft sind und eine Übersicht über die Akteurslandschaft gegeben ist, sollte aus Vertretern der Verwaltung, des Ortsbeirates sowie der Initiativen vor Ort ein "Ortsteilforum", als sinnvolle Ergänzung des Ortsbeirates, der die Arbeit des Quartiersmanagers vor Ort begleitet, gegründet werden, wobei man hier auf die bestehenden "Runden Tische" aufbauen müsste. Dieses "Ortsteilforum" wäre die zentrale Diskussionsrunde im Ortsteil. Hier sollten öffentlich unter Einbeziehung aller Akteursgruppen aus dem Ortsteil sowie, bei Bedarf, unter Einbeziehung externen Sachverständigen, u.a. aus der Verwaltung, der Wissenschaft, von Planern, Architekten usw., die Probleme des Ortsteils erörtert, sollten Lösungsansätze gesucht und diskutiert sowie Strategien und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Aus den Diskussionen sollte deutlich werden, was im jeweiligen Fall konsensfähig wäre, was in der Quartiersöffentlichkeit als vorteilhaft für den Ortsteil und seine Bewohner angesehen wird bzw. wo sich Konfliktfelder ergeben und welche Lösung man sich hier vorstellen kann. Das Forum sollte, moderiert vom Stadtteilmanager, themenbezogen arbeiten und könnte damit auch in verschiedener Zusammensetzung tagen. Mindestens zweimal jährlich sollte ein "Gesamtforum" stattfinden.

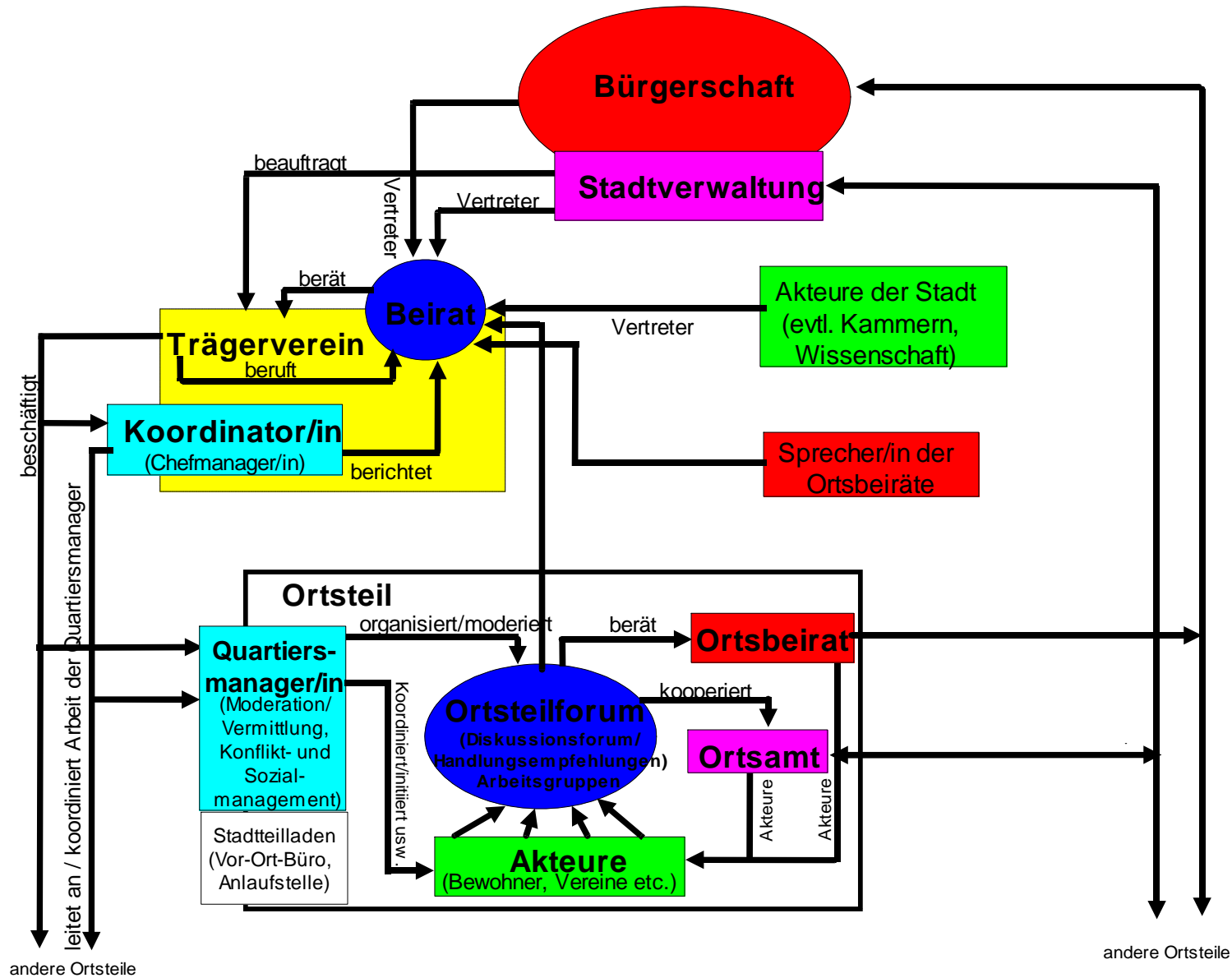
den. Das Ortsteilforum hätte so eine beratende Funktion für den Ortsbeirat und das Ortsamt.

Über das "Ortsteilforum" hinaus sollte im Sinne der verfolgten Inhalte aber auch von vornherein ein breiterer Konsens in der Hansestadt insgesamt angestrebt werden. Dieser könnte hergestellt werden, indem man ein "*Stadtentwicklungsforum*" einrichtet, in dem Wissenschaft, Politik, Verwaltung, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, die Wohnungswirtschaft, Vertreter von Vereinen und Verbänden sowie aktive Bürger und Bürgerinnen der Stadt vertreten sind. Dieses "*Stadtentwicklungsforum*" könnte eine eigenständige Institution werden, regelmäßig tagen und sich vielleicht zum zentralen Diskussionsforum für die zukünftige Stadtentwicklung entwickeln. Hier könnten Ziele diskutiert, Strategien entwickelt und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Ein "*Rostocker Stadtentwicklungsforum*" wäre also durchaus wünschenswert, weil es eine wichtige Stütze für die sozialorientierte, integrierte Stadtteilentwicklungspolitik und das Quartiersmanagement vor Ort sein würde.

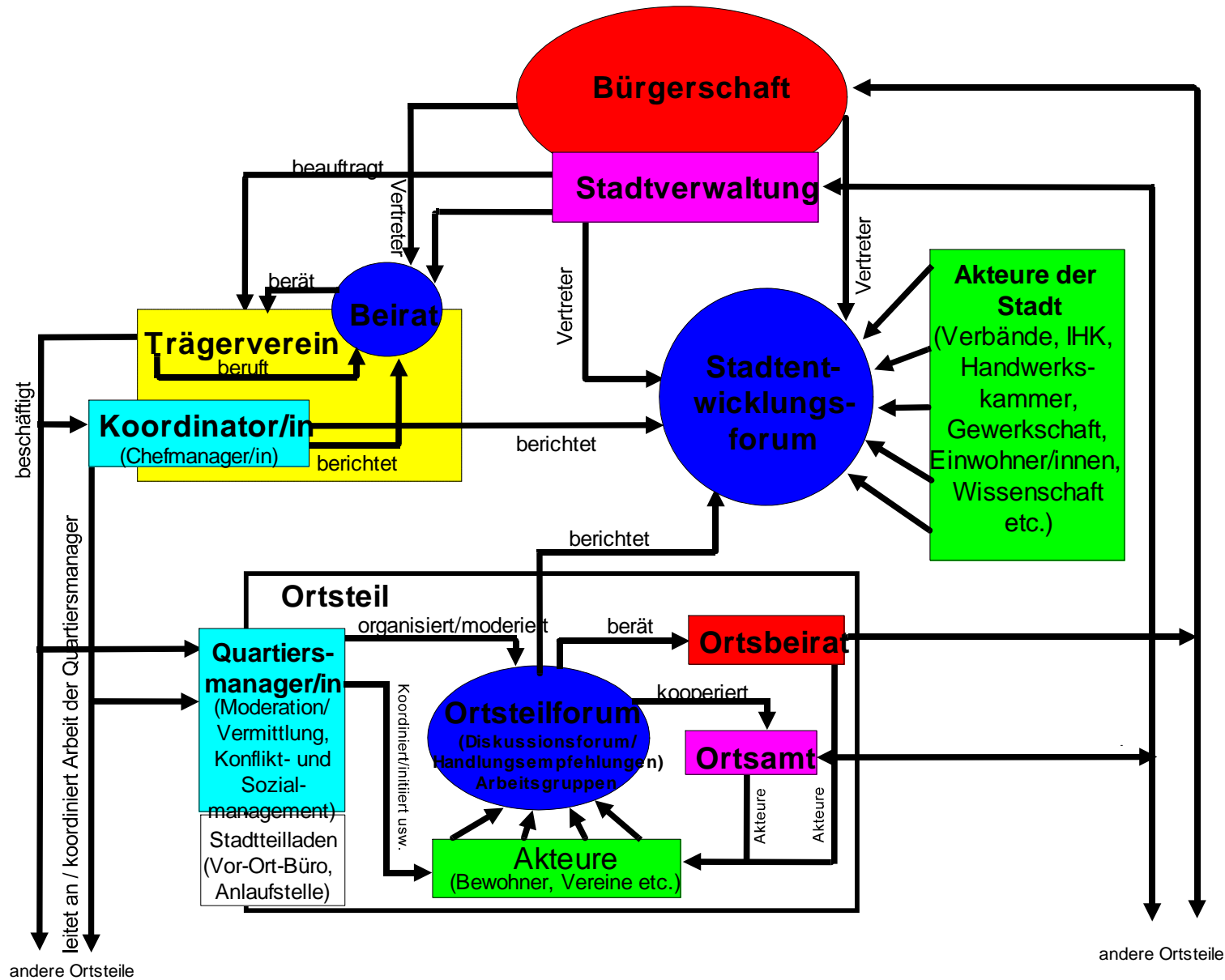
Die beschriebene "Nebenstruktur" des Trägers, des Managements und der Foren soll die vorhandenen Strukturen nicht ersetzen, sondern sie stärken. Als zusätzliche Struktur ist sie notwendig, einerseits aufgrund des Neutralitätserfordernisses und andererseits, um den Einwohnern der Stadt ein eigenständiges öffentliches Forum zu geben, wo sie unbeeinflusst von formalen Gesichtspunkten ihre Argumente vorbringen und sich auch mit Experten auseinandersetzen können. Es gibt bisher in der Hansestadt trotz Ortsbeiräten, Bürgerfragestunden u.ä. kein solch relativ "niedrigschwelliges" Angebot für einen echten gleichberechtigten und vor allem kontinuierlichen Dialog insbesondere zwischen Einwohnern und Verwaltung, aber auch zwischen Bürger und Politik. Die beschriebene "Nebenstruktur" hat den Zweck, die lokale Demokratie unter Zuhilfenahme von professionellen Moderatoren zu stärken, was ganz im Sinne der Ziele der Agenda 21 ist.

Die Aufgaben des Managers gehen aber über die Moderation eines "Ortsteilforums" hinaus. Er soll Sozial- und Konfliktmanagement betreiben, konkrete Projekte initiieren, Vor-Ort-Initiativen und Projektträger beraten, Öffentlichkeitsarbeit betreiben usw. Wesentliche Punkte seiner Arbeit werden das "Zugehen" auf die Einwohner sein. Die Bewohner müssen zur Mitarbeit motiviert werden, müssen über aktives Vorgehen des Managers aus Politikverdrossenheit und Lethargie geweckt werden usw. Seine Aufgabe ist es nicht, Ideen von außen in den Stadtteil zu tragen, sondern die Menschen im Stadtteil zu ermuntern, eigene Ideen zu entwickeln und ihr Wissen und Können in den Entwicklungsprozeß einzubringen (Wecken/Nutzen endogener Potentiale).

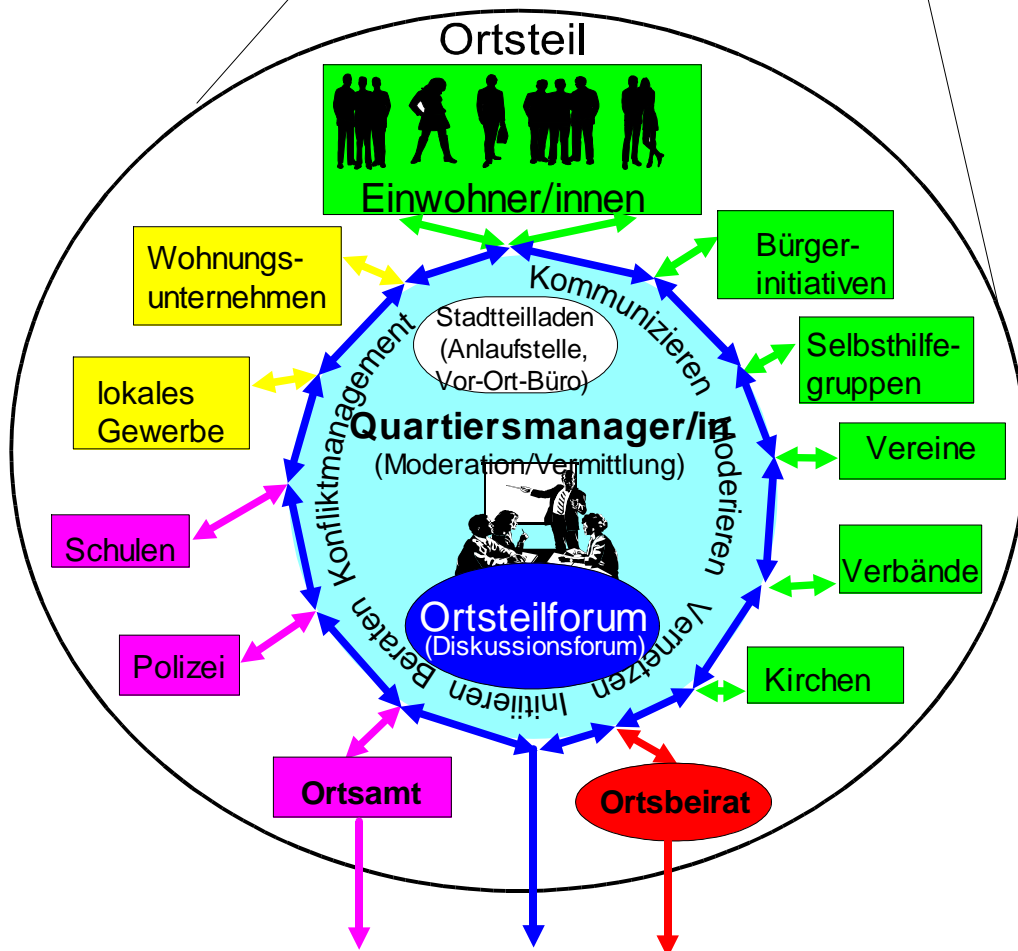
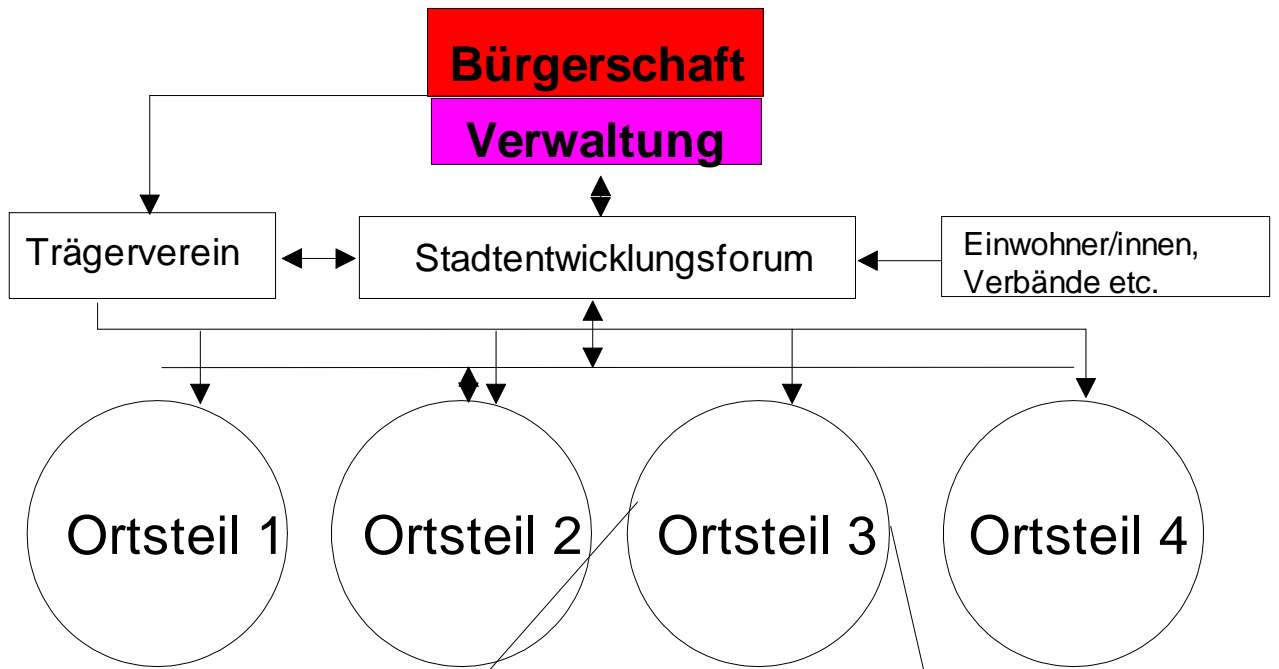
Organisatorische Einbindung des Quartiersmanagements (ohne Stadtentwicklungsforum)



Organisatorische Einbindung des Quartiersmanagements (mit Stadtentwicklungsforum)



Quartiersmanagement im Ortsteil



Welche Schritte im Einzelnen notwendig und sinnvoll sind, kann und soll in diesem allgemeinen Konzept nicht festgelegt werden. Dies hängt von den konkreten Bedingungen, Ressourcen und Problemlagen vor Ort ab. Folgende Aufgaben könnten und sollten vom Quartiersmanager und dem Stadtteilladen als zusätzlichem Instrument aber allgemein wahrgenommen werden:

- Zusammenführen von Menschen
- Teilnahme an den Ortsbeiratssitzungen, runden Tischen usw.
- konzeptionelle Verknüpfung verschiedener Ansätze zur Quartiersentwicklung,

- laufende Defizit- und Ressourcenanalyse
 - Aufnahme von Problemen vor Ort,
 - Zielgenauere Ermittlung lokaler Handlungsfelder für künftige Gemeinwohlarbeit

- Information und Beratung
 - möglichst frühzeitige Information über Planungen der Stadt und privater Investoren,
 - allgemeine Beratung und Vermittlung von Ratsuchenden an die "richtige Stelle",
 - aktivierende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit durch:
 - direktes "Zugehen" auf die EinwohnerInnen
 - regelmäßige Aushänge (verteilt an festgelegten Schwarzen Brettern im Stadtteil)
 - Förderung von Initiativen zur Herausgabe einer (un)regelmäßigen Stadtteil"zeitung"
 - Pressemitteilungen
 - Nutzung der Möglichkeiten des lokalen Fernsehens/Radios (ROK-TV, Welle-i)
 - Aufbau und Begleitung von Selbsthilfeinitiativen
 - Unterstützung bei der Erarbeitung von Konzepten
 - Beratung zu Fördermöglichkeiten und Vermittlung von Ansprechpersonen

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Bürgerbeteiligung
 - Bei der Planung von Wohnumfeldverbesserungsmaßnahmen
 - Durch Stadteilkonferenzen
 - Durch Förderung der Mieterbeteiligung bei Sanierung usw.

- Anregen privatwirtschaftlichen Engagements
 - Durch Unterstützung von Existenzgründungen
 - Durch Ideenworkshops
 - Durch Zusammenarbeit mit den Kammern (Informationen vor Ort bieten) usw.

- Konzipierung von Aktionen/Veranstaltungen und Finden/Aktivieren von geeigneten Akteuren dafür
 - Straßenfeste
 - Stadtteulfeste

- Moderation/Vermittlung
 - Moderation von runden Tischen
 - Moderation in Konfliktfällen
 - Koordinierung der verschiedenen Aktivitäten im Stadtteil
 - Vermittlung von Nachbarschaftshilfe
 - Vernetzung von Projekten und Akteuren
 - Unterstützung von Agenda 21-Aktivitäten

- Der Stadtteilladen als allgemeine Ansprechstelle für Bewohner des Stadtteils
 - Ermöglichen von Veranstaltungen und Treffen von Vereinen u.a. örtlichen Akteuren im Stadtteilladen.

Das Vorhaben des Quartiersmanagements erfordert auf jeden Fall einen langen Atem. Man darf also nicht auf kurzfristige Erfolge hoffen. Sozialorientierte Stadtteilentwicklung ist ein allmählicher *Prozeß*, dessen Erfolge sich erst nach und nach einstellen werden. Den Erfolg allein daran zu messen, wieviele Projekte im ersten oder zweiten Jahr schon auf den Weg gebracht wurden, ob die Leerstandsquote bereits nach kurzer Zeit zurückgeht oder gar die Arbeitslosigkeit nach ein oder zwei Jahren gesunken ist, verfehlt das Ziel der Maßnahmen, nämlich eine langfristige Stabilität zu schaffen. Die Erfolge werden erst in einigen Jahren sichtbar werden. Deshalb sei an dieser Stelle vor übereiltem Aktionismus gewarnt. Von einem langsameren, dafür aber gründlicheren Vorgehen sind auf jeden Fall positivere Effekte zu erwarten. Das soll nicht heißen, daß man nun nur "kleckern" statt "klotzen" soll. Im Gegenteil ist die Umsetzung eines Gesamtkonzeptes, selbst wenn, wie im vorliegenden, relativ hohe Ansprüche formuliert sind, immer noch erfolgversprechender als zum wiederholten Male unkoordinierte Einzelmaßnahmen zu starten. Man sollte sich deshalb zunächst durchaus an den Ansprüchen orientieren und nicht von vornherein, ohne es überhaupt versucht zu haben, deren Machbarkeit in Frage stellen und - wie es leider oft der Fall ist - dann nichts unternehmen.