

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

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



Teilnehmende:

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

Bericht:

Rainer Zingler – Stadt Mannheim, Fachbereich Wohnen und Stadterneuerung

Referat

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

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

ten Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm-Norden“ mit.

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

Aufbau des Textes

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

Zusammenfassende Thesen

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

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

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

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

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

Das „sozial- und bewohnerorientierte Stadtteilentwicklungsprojekt Hamm Norden“

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

⁴ Vergleichbar mit der Funktion eines Stadtteilmanagers

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

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

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

Hauptakteure

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

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

Leitziel

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

Neue Angebote und Hilfen

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

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

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

Eigenverantwortung, Selbsthilfe und politische Beteiligung

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

Integrierte Stadtteilarbeit

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

Messbare Erfolge

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

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

JGH-Statistik Hamm-Norden im Vergleich zu NRW

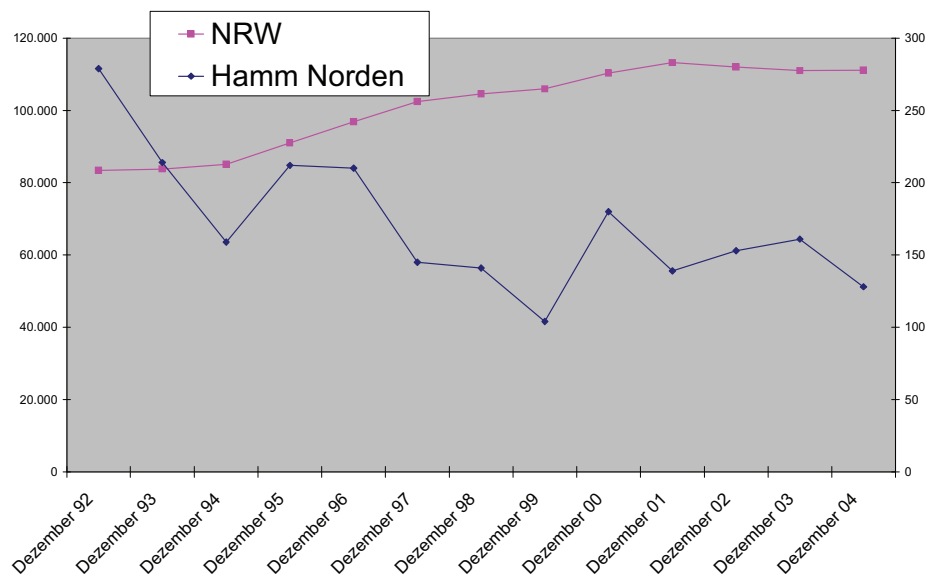


Schaubild 1: Erfolge in der Kriminalprävention

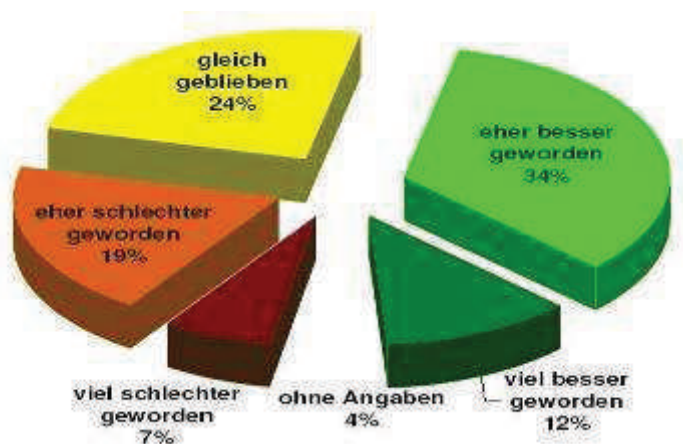


Schaubild 2: Wahrnehmung der Veränderungen in der Bevölkerung

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

den konnte⁸.

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

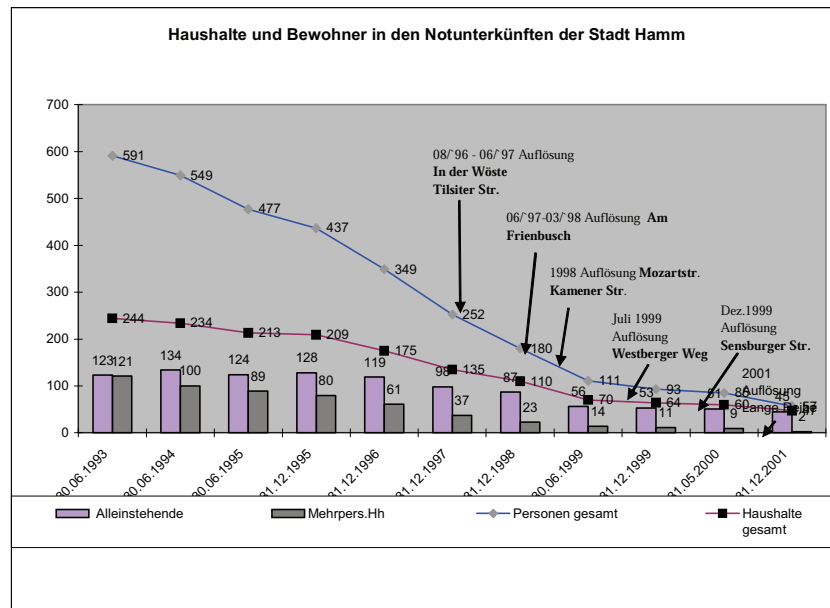


Schaubild 3: Abbau der Obdachlosenunterkünfte und Senkung der dortigen Bewohnerzahlen

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

Aktuelle Schwerpunkte

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

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

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

Konsequenzen aus den Erfahrungen - Stadtteilarbeit⁹ als strategische

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

Ausrichtung einer bürgernahen Verwaltung

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

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

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

Bausteine der strategischen Einführung von Stadtteilarbeit

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Defizite der traditionellen Aufbauorganisation als Herausforderung an die Organisationsentwicklung

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

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

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

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

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

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

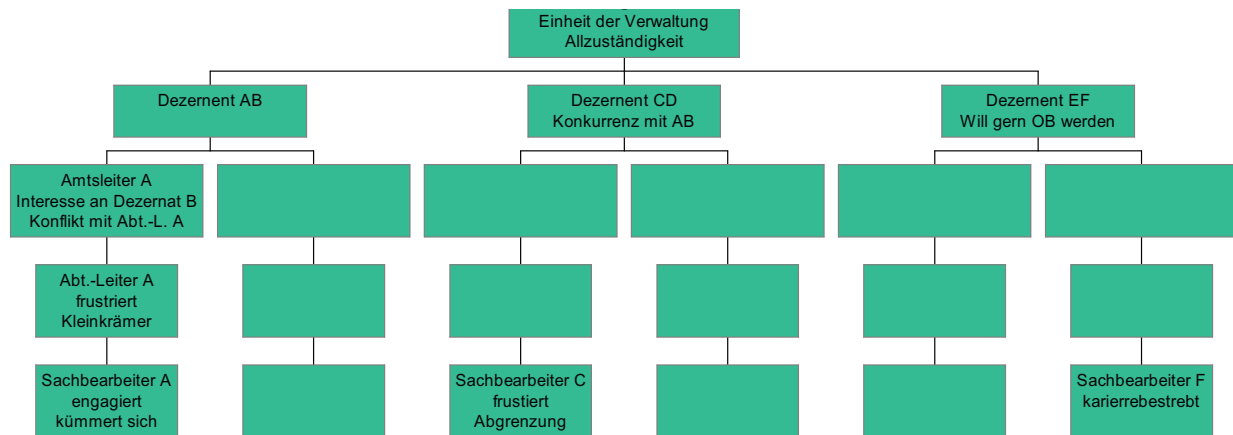


Schaubild 5: Schematische Darstellung einer Aufbauorganisation

Stadtteilarbeit als Organisationslösung für mangelnde Ganzheitlichkeit und Lebensweltbezug von Verwaltungshandeln

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

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

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

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

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

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

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

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

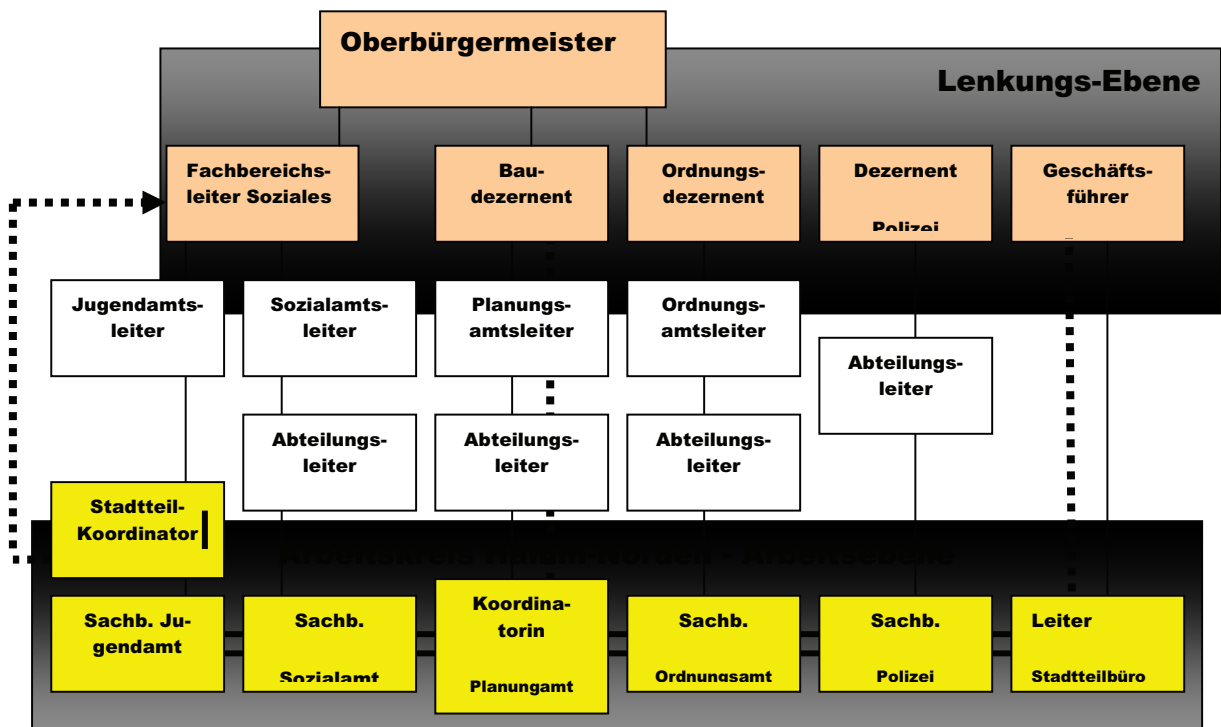


Schaubild 6: Schematisiertes Organisationsmodell der Stadtteilarbeit in Hamm

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

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

Beispiele aus der erfolgreichen Vernetzung und Zusammenarbeit

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

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

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

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

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

Konzeptionelle Entwicklungsnotwendigkeiten in den einzelnen Disziplinen

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

„Entsäulung“ und „Lebensweltorientierung“ in der Jugendhilfe

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

Case Management in der Arbeitsmarktpolitik als Konzept eines neuen Um-

gangs mit Transferleistungsbeziehenden

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

Bürgerbeteiligung, Aktivierung und Selbsthilfe als fachlich-konzeptionelle Integrationsaufgabe

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

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

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

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

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

Finanzierung der Arbeit

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

Finanzierungsquellen

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

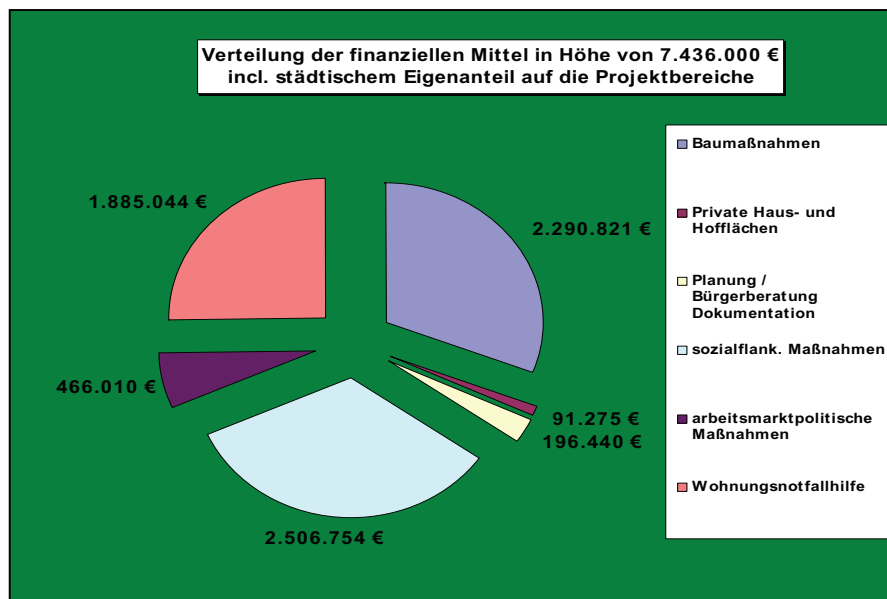
¹⁰ Wobei es natürlich in der kommunalen Praxis einer Reihe von Arbeitsfeldern gibt, die – wie zum Beispiel der Kindergarten – oder Jugendarbeitsbereich - durch Landesmittel gefördert sind

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

rem Erneuerungsbedarf" des Landes Nordrhein-Westfalen.

Fördermittel aus dem Bundes-Länderprogramm „Soziale Stadt“

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



Mittel des Bundesverwaltungsamtes

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

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

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

Fördermittel von Stiftungen

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

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

Mittel aus dem Landes-Jugendförderplan

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

Finanzierungsstrategien

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der Konsolidierungsprozess stellte sich zahlenmäßig folgendermaßen dar:

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

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

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

Resümee

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

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

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

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

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

Kontakt:

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

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

Internet: www.hammer-norden.de

Literatur

Bartscher, Matthias; Kriener, Martina (2001): Rechte von Kindern und Jugendlichen als Herausforderung an die Jugendhilfe; in: Schröder/Struck/Wolff (Hg.): Handbuch Kinder- und Jugendhilfe, Weinheim

Bartscher, Matthias (1998): Partizipation von Kindern in der Kommunalpolitik, Freiburg

Bartscher, Matthias (2000): Politische Beteiligung von Kindern und Jugendlichen: Chancen und Grenzen - Ermutigung zur Partizipation durch Stadtteilarbeit in: Kern, Uta Maria; Waldmann, Klaus (Hg.) fit for politics – Projekte lebensweltorientierter politischer Jugendbildung (Bezug: Broschürenstelle des BFSFJ, Postfach 201551, 53145 Bonn)

Bartscher, Matthias (1993): Kinderfreundlicher Gestaltungsvorschlag für ein Wohnumfeld, in: MBW – Ministerium für Bauen und Wohnen des Landes NRW (Hg.): Bau- und Wohnhits von Kids, Unna

Bartscher, Matthias; Claussen, Wiebke (2001): Soziale Dienste und lokale Ökonomie – Arbeitsmarktbezogene Aktivitäten im Stadtteilprojekt Hamm-Norden, in: Sahle, Rita; Scurell, Bavette (Hg.): Lokale Ökonomie – Aufgaben und Chancen für die Soziale Arbeit, Freiburg

Claussen, Wiebke (2001): Niedrigschwellige und präventive Projektansätze im Stadtteilprojekt Hamm Norden: Jobtreff und Assessment Center an der Karlsschule. In: Sozialpädagogisches Institut SPI (Hrsg.): Dokumentation der Quartiersmanagertagung des SPI i.R.d. E&C-Programmes am 7./8.5.2001 in Berlin.

Evers, A., Schulze-Böing, Wecke, S., Zühlke, W. (1998): Soziales Kapital mobilisieren, Gemeinwesenorientierung als Defizit und Chance lokaler Beschäftigungspolitik. Enquete Kom-

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