

## SCHRIFTEN

zur Stadtentwicklung

### Stadtteilmanagement Emmertsgrund

Expertise zur Organisation eines Stadtteilmanagements im Emmertsgrund durchgeführt vom Heidelberger Institut für Sozial- und Verhaltenswissenschaften

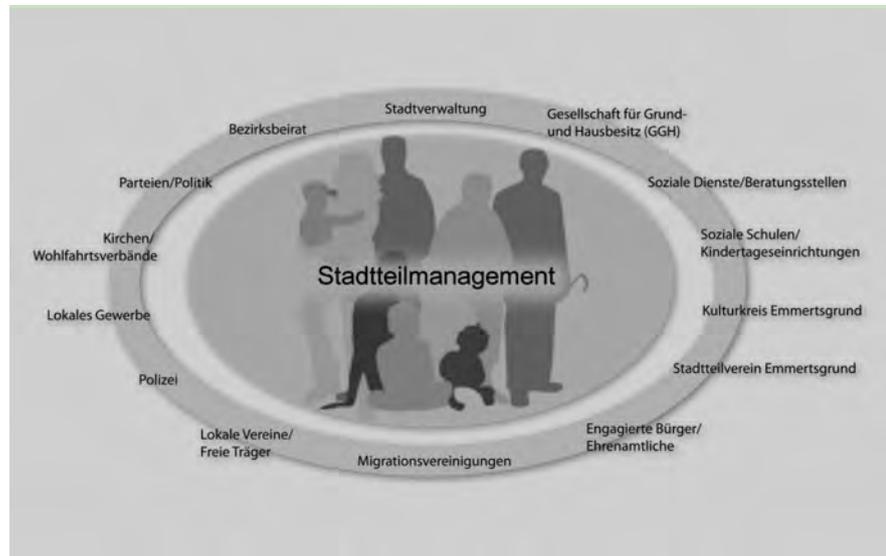


## S C H R I F T E N

zur Stadtentwicklung

### Stadtteilmanagement Emmertsgrund

Expertise zur Organisation eines Stadtteilmanagements im Emmertsgrund durchgeführt vom Heidelberger Institut für Sozial- und Verhaltenswissenschaften



#### Auftragnehmer:

Heidelberger Institut für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
an der SRH Hochschule Heidelberg  
Projektleitung: Prof. Dr. Martin Albert  
Wissenschaftliche Mitarbeiter: Nicole Rüksamen, Maren Bude

#### Herausgeber:

Der Oberbürgermeister der Stadt Heidelberg  
Amt für Stadtentwicklung und Statistik

Heidelberg, April 2009

## **Danksagung**

Herzlichen Dank an alle Personen, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben. Bedanken möchten wir uns bei Frau Barbara Leibig für die professionelle Gestaltung der Graphiken und bei Frau Desiree von Künsberg für die begleitende Unterstützung des Projekts.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Auftragsbeschreibung .....	3
3	Forschungsmethode .....	5
3.1	Qualitative versus quantitative Forschungsstrategie.....	5
3.2	Auswahl und Begründung.....	6
3.3	Interviewform .....	7
3.4	Auswahl und Begründung.....	7
4	Ablauf der Untersuchung .....	8
4.1	Materialsichtung .....	8
4.2	Vor-Ort-Begehungen und Sammlung von Fotomaterial (Sozialraumanalyse) .....	8
4.3	Abgleich Stadtteilrahmenplan und Maßnahmenumsetzung .....	8
4.4	Durchführung von Experteninterviews .....	9
4.4.1	Erarbeitung eines Interviewleitfadens .....	9
4.4.2	Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen .....	9
4.4.3	Durchführung der Interviews.....	10
4.4.4	Auswertung der Interviews .....	10
4.5	Zusammentragen und Verdichtung der Teilergebnisse.....	11
4.6	Erarbeitung eines Konzeptes "Stadtteilmanagement im Emmertsgrund" .....	11
5	Darstellung der Ergebnisse .....	12
5.1	Materialsichtung .....	12
5.2	Sozialraumanalyse.....	12
5.3	Abgleich Stadtteilrahmenplan und Maßnahmenumsetzung .....	15
5.3.1	Zielgruppe Kinder .....	20
5.3.2	Zielgruppe Jugendliche .....	21
5.3.3	Eltern/Familien.....	23
5.3.4	Erwachsene .....	24
5.3.5	Senioren.....	24
5.3.6	Wohnen/Freizeit .....	24
5.3.7	Empfehlungen.....	25
5.4	Experteninterviews .....	26

5.5	Gesamtergebnis .....	29
6	Darstellung des Konzeptes .....	30
6.1	Ausgangslage .....	30
6.2	Empfehlungen für die Organisationsform von Stadtteilmanagement .....	33
6.2.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen .....	33
6.2.2	Lenkungsgruppe bzw. Arbeitskreis Emmertsgrund.....	36
6.2.3	„Kordinierungsstelle Emmertsgrund“ .....	37
6.2.4	Einrichtung eines lokalen Stadtteilmanagement .....	40
6.2.4.1	Zielsetzung und Aufgabenbereich.....	40
6.2.4.2	Trägerschaft und Beirat.....	43
6.2.4.3	Materielle und personelle Ausstattung .....	46
6.2.4.4	Einrichtung von dezentralen Quartiersanlaufstellen .....	47
6.2.5	Schaffung eines Stadtteifonds .....	49
6.3	Erfolgsfaktoren für Stadtteilmanagement .....	50
6.3.1	Politische Integration .....	50
6.3.2	Qualitätsentwicklung .....	52
6.3.3	Zeitliche Perspektiven der Umsetzung .....	56
7	Abschließende Empfehlungen .....	59
8	Literaturverzeichnis.....	63

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Schematische Darstellung der Forschungsstrategien (entnommen aus Witt 2001: 6)	6
Abbildung 2	Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Tennisplätze	13
Abbildung 3	Jellinekstraße	14
Abbildung 4	Emmertsgrundpassage 31a, Blick auf Otto-Hahn-Platz	15
Abbildung 5	Jellinekplatz	20
Abbildung 6	Emmertsgrundpassage 13, Plakat vbi	23
Abbildung 7	Emmertsgrundpassage 17, Concierge	25
Abbildung 8	Bürgerhaus	30
Abbildung 9	Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Emmertsgrundpassage	32
Abbildung 10	Emmertsgrundpassage 31a, Blick auf Spielplatz	33
Abbildung 11	Akteure Stadtteilmanagement	35
Abbildung 12	Emmertsgrundpassage 31a, Gang	36
Abbildung 13	Organisationsstruktur des Stadtteilmanagements Emmertsgrund	38
Abbildung 14	Emmertsgrundpassage 31a, Briefkästen	41
Abbildung 15	Planungs- und Handlungsschritte des Stadtteilmanagement	42
Abbildung 16	Trägerschaft lokales Stadtteilmanagement	45
Abbildung 17	Otto-Hahn-Platz	47
Abbildung 18	Otto-Hahn-Straße 6	48
Abbildung 19	Emmertsgrundpassage 33, oberhalb der Feuerwehr	50
Abbildung 20	Verbindungsbrücke zur Sparkasse	52
Abbildung 21	Zeitliche Umsetzung	57
Abbildung 22	Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Heidelberg	61

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Unterscheidungsmerkmale quantitativer und qualitativer Forschungsansätze (in Anlehnung an Witt 2001)	5
Tabelle 2	Interviewpartner und –partnerinnen	10
Tabelle 3	Gegenüberstellung Empfehlungen Stadtteilrahmenplan und Umsetzung durch LOS-Projekte	15
Tabelle 4	Vor- und Nachteile verschiedener Trägerschaftsmodelle	43
Tabelle 5	Strukturmerkmale und Qualitätsstandards von Stadtteilmanagement	54

# 1. Einleitung

Der Emmertsgrund ist der jüngste Stadtteil Heidelbergs. Er zeichnet sich durch seine besondere Entstehungsgeschichte und städtebauliche Ausprägung aus. Fast die Hälfte des Wohnungsbestandes besteht aus sozial gebundenen Wohnungen. Damit nimmt der Emmertsgrund eine Spitzenstellung in der Stadt Heidelberg bei der Versorgung einkommensschwächerer Haushalte mit Wohnraum ein. Die Konzentration der Sozialwohnungen in den baulich hoch verdichteten Bereichen, die Zunahme von Haushalten mit persönlichen und wirtschaftlichen Schwierigkeiten, das Zusammenleben von fast 90 Nationalitäten auf engstem Raum haben in den letzten Jahren zunehmend zu überbeanspruchten Nachbarschaften und sozialen Brennpunkten geführt. Die Stadt Heidelberg hat früh versucht diesen Tendenzen entgegen zu wirken. So ist der Emmertsgrund seit 2001 Bestandteil des Bund-Länder-Programms "Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die soziale Stadt". Durch die Europäische Union werden seit 2004 im Rahmen des Programms "Lokales Kapital für soziale Zwecke" (LOS) Mikroprojekte unterstützt, die z.B. die Berufschancen der Bewohner und Bewohnerinnen erhöhen, Netzwerke aufbauen und Toleranz und Demokratie fördern sollen. Zahlreiche Aktivitäten verschiedenster Institutionen ergänzen die städtischen Maßnahmen. Dennoch zeigen aktuelle Sozialstatistiken weiterhin eine weit überdurchschnittliche Betroffenheit an sozialen Problemlagen bei einem Teil der Bewohnerschaft des Emmertsgrundes. Das Image des Stadtteils bereitet den Vermietern Schwierigkeiten. Die Wahrnehmung des Stadtteils in der öffentlichen und politischen Diskussion lässt es daher zweckmäßig erscheinen, eine Bestandsaufnahme durchzuführen, Erfolge und Mängel auszuloten und schließlich mit einem Konzept für ein Stadtteilmanagement einen Weg aufzuzeigen, der für den Emmertsgrund gangbar ist und zu seiner positiven Veränderung beitragen kann.

So wird im zweiten Kapitel der vorliegenden Expertise sozusagen als Startpunkt der Untersuchung zugrundeliegende Auftrag wiedergegeben.

Das dritte Kapitel erläutert, eingeleitet durch einen kurzen theoretischen Input zu verschiedenen Forschungsstrategien, die für die Untersuchung ausgewählte Forschungsmethode.

Daran an schließt sich mit dem vierten Kapitel die Darstellung des Ablaufs der Untersuchung. Die einzelnen Arbeits- und Analyseschritte werden jeweils kurz erläutert, um dann im fünften Kapitel ausführlich die Ergebnisse darzustellen. Hierzu werden zuerst die Teilergebnisse der einzelnen Analyseschritte präsentiert, die dann im zweiten Schritte zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt und verdichtet werden.

Das sechste Kapitel umfasst schließlich das auf der Basis der Untersuchung entwickelte Konzept für ein Stadtteilmanagement im Emmertsgrund.

Das siebte und letzte Kapitel enthält noch einmal komprimiert die abschließenden Empfehlungen für die Implementierung eines Stadtteilmanagements.

## 2. Auftragsbeschreibung

Der an die Gutachtergruppe am 12.01.2009 vergebene Auftrag lautete folgendermaßen:

1. Die im Stadtteilrahmenplan aus dem Jahre 1999 angeratenen Maßnahmen sollten auf Ihre Umsetzung hin überprüft werden.
2. Die laufenden Aktivitäten sowie etwaig bestehende Defizite sollten erhoben und kritisch bewertet werden.

Ein Konzept für ein passgenaues Stadtteilmanagement für den Emmertsgrund sollte auf der Grundlage der Untersuchung erarbeitet werden.

### 3. Forschungsmethode

Entscheidend für das Gelingen eines Forschungsvorhabens ist die Wahl von Forschungsstrategie und -methode. Sie müssen so gewählt werden, dass sie den Untersuchungsgegenstand erfassen und abbilden können. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle kurz Auswahl und Begründung der dieser Expertise zugrunde liegenden Methode erläutert werden.

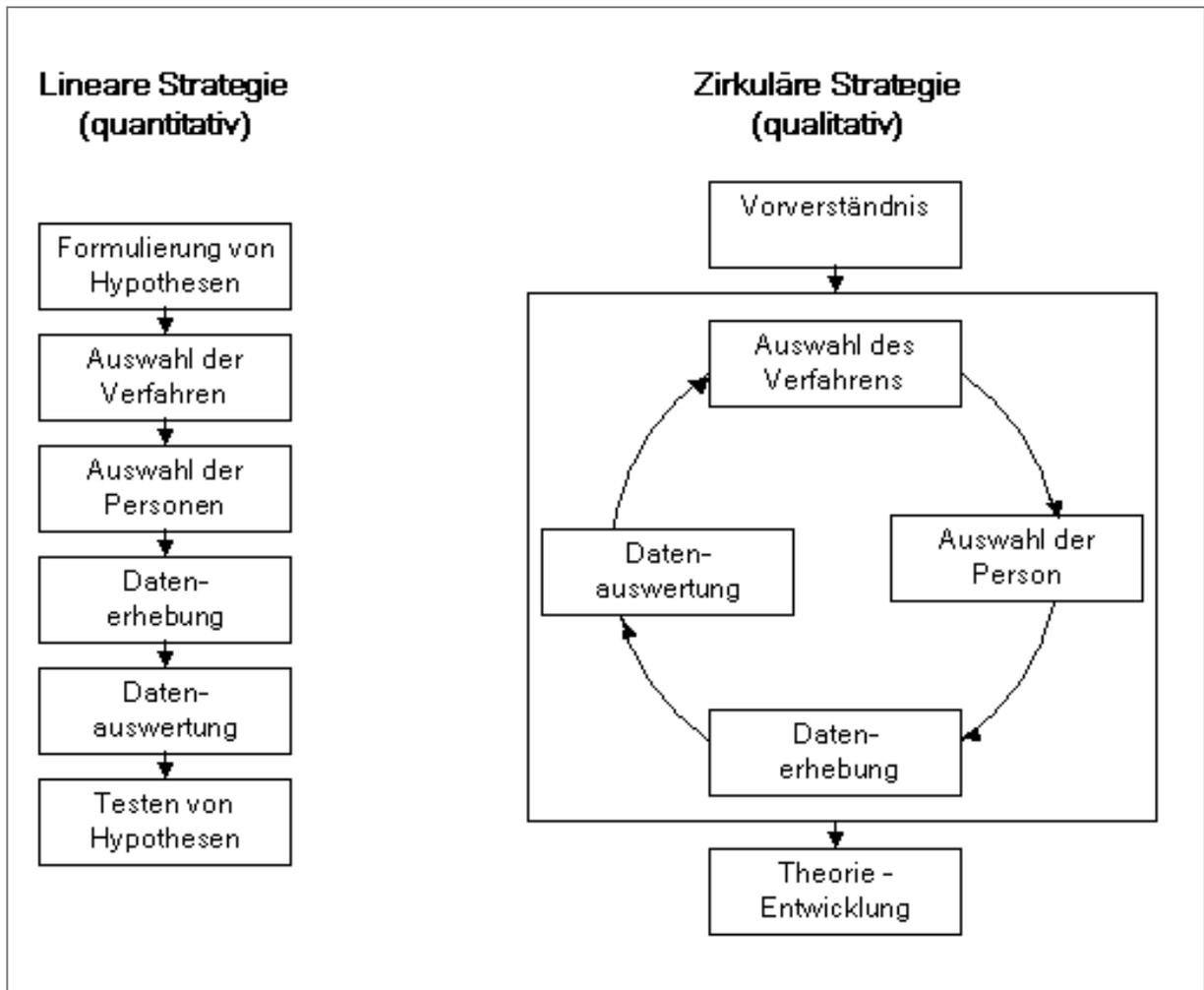
#### 3.1. Qualitative versus quantitative Forschungsstrategie

Grundlegend wird zwischen qualitativer und quantitativer Forschung unterschieden. Je nachdem welche Vorgehensweise gewählt wird, ändert sich die Forschungsstrategie und damit auch die Methode des Datengewinns. Quantitative Forschungsansätze entsprechen einer linearen Vorgehensweise, qualitative Ansätze einer zirkulären Strategie (Witt 2001: 1). Die grundsätzlichen Unterschiede der beiden Ansätze sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale quantitativer und qualitativer Forschungsansätze (in Anlehnung an Witt 2001)

Quantitativ	Qualitativ
<b>Form der Daten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· zahlenmäßig darstellbar</li> <li>· abstrakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· zahlenmäßig nicht darstellbar</li> <li>· konkret</li> </ul>
<b>Methode des Datengewinns</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· standardisiert (z.B. Fragebogen)</li> <li>· linear</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nicht-standardisiert (z.B. Interview)</li> <li>· zirkulär</li> </ul>
<b>Methode der Datenanalyse</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Datenaggregation</li> <li>· Statistische Auswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Datensammlung</li> <li>· Interpretative Auswertung</li> </ul>
<b>Ziel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· hypothesenprüfend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· hypothesengenerierend</li> </ul>

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Forschungsstrategien (entnommen aus Witt 2001: 6)



Maßgeblich für die Entscheidung sind also vor allen Dingen der zu Beginn einer Untersuchung vorliegende Wissensstand über den Untersuchungsgegenstand und die aufgeworfene Fragestellung.

### 3.2. Auswahl und Begründung

Die Wahl der Forschungsstrategie für die vorliegende Untersuchung erklärt sich aus der aufgeworfenen Fragestellung. Dem Auftrag entsprechend soll ein Konzept für ein Stadtteilmanagement im Emmertsgrund erarbeitet werden. Es handelt sich hierbei also um die Frage nach dem Wie und weniger nach dem Ob. In der Sprache der Methodenwahl bedeutet dies, dass die Untersuchung nicht dazu dienen soll, eine Hypothese zu prüfen, was der Frage nach dem Ob entspräche, sondern Hypothesen aufzustellen, wie Stadtteilmanagement im Emmertsgrund gelingen kann. Oder um es mit den Worten Witts zu sagen: „V.a. der Wissensstand zum Thema [...] bestimmt, ob es sinnvoll und möglich ist, eine begründete Hypothese zu formulieren und auf die Probe zu stellen oder ob es sinnvoll und erforderlich ist, mögliche Annahmen über das Untersuchungsfeld auf empi-

rischen Wege erst einmal zu gewinnen“ (Witt 2001: 5). Ein quantitativer Ansatz wäre somit nicht zielführend gewesen.

### **3.3. Interviewform**

Das Interview stellt die am häufigsten angewandte qualitative Methode dar. Dementsprechend haben sich zahlreiche Interviewformen mit unterschiedlichen Akzentuierungen herausgebildet, deren Darstellung im Einzelnen an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde. Stattdessen soll hierfür auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen werden (vgl. Rosenthal 2008:13; Helfferich 2005: 24). Qualitative Forschung ist vor allen Dingen durch ihre Offenheit dem Forschungsgegenstand gegenüber gekennzeichnet. Erst durch diese Offenheit der Verfahren, wird es möglich, dass sie sich sozialen Realitäten, die die Untersuchungsgegenstände darstellen, annähern und so abbilden kann (vgl. Rosenthal 2008:15).

### **3.4. Auswahl und Begründung**

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein teilstrukturiertes Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument gewählt und erarbeitet (siehe Anlage 1). Leitfadeninterviews ermöglichen die Rekonstruktion der subjektiven Theorien und des Alltagswissens der Interviewten zu dem und über den Untersuchungsgegenstand. Sie lassen durch ihre offene Form genügend Raum für die Einführung neuer Themen durch die Befragten und ermöglichen es dem Interviewer gleichzeitig strukturierend in die Erzählungen einzugreifen (Helfferich 2005: 159). Ziel der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Interviews war es, die verschiedenen Erklärungsansätze, Wahrnehmungen und Einschätzungen der Befragten zu erfassen, daraus ein Abbild der sozialen Realität im Emmertsgrund zu rekonstruieren und die gewonnenen Erkenntnisse in die Erarbeitung des Konzeptes Stadtteilmanagement einfließen zu lassen.

Der Aspekt der Teilstrukturierung trägt vor allen Dingen der Notwendigkeit einer ökonomischen Erhebungsmethode Rechnung, die durch die Rahmenbedingungen der Untersuchung gesetzt waren (kurzer Erhebungs- und Auswertungszeitraum). Die Gestaltung als teilstrukturiertes Interview erleichtert durch die inhaltliche Strukturierung des Erzählten die Auswertung der Daten (Helfferich 2005: 159).

Neben dieser strukturellen Dimension der Interviews handelt es sich auf der inhaltlichen Ebene um so genannte Experteninterviews, die dazu dienen Expertenwissen von Laienwissen zu sondieren. Als Experte wird dabei derjenige bezeichnet, der durch seine Position im zu untersuchenden Feld über einen „Wissensvorsprung“ (Holzbrecher o.J.: 1) gegenüber dem Laien verfügt. Da es sich mit dem Stadtteilmanagement um ein Koordinierungs- und Steuerungsinstrument handelt, gelten als Experten in dem Untersuchungsfeld solche Personen, die steuernd und koordinierend in die Belange und Entwicklungen im Emmertsgrund involviert sind.

## **4. Ablauf der Untersuchung**

Der Ablauf der Untersuchung gliedert sich in sechs übergeordnete Arbeitsabschnitte, die sich wiederum teilweise aus Unterabschnitten zusammen setzen und im Folgenden dargestellt werden.

### **4.1. Materialsichtung**

Der erste Arbeitsabschnitt bestand aus der Sichtung des über den Emmertsgrund bereits erhobenen Datenmaterials. Die Materialsichtung beschränkte sich hierbei nicht nur auf die zahlreichen vorhandenen statistischen Erhebungen, wie der Begriff der Daten fälschlicherweise nahe legen könnte, sondern geschah unter Einbeziehung der der Gutachtergruppe vom Amt für Stadtentwicklung und Statistik zur Verfügung gestellten Entwürfe, Stellungnahmen, Gutachten, Berichte, Anfragen und Beschlüsse, die sich mit der Stadtteilentwicklung des Emmertsgrundes befassen. Die Sichtung des Materials diente in erster Linie der thematischen Einarbeitung in den Untersuchungsgegenstand, gleichwohl ergaben sich hieraus erste Implikationen für den weiteren Verlauf der Untersuchung, auf die unter Punkt 5.1 näher eingegangen wird.

### **4.2. Vor-Ort-Begehungen und Sammlung von Fotomaterial (Sozialraumanalyse)**

Unter den zweiten Arbeitsschritt fallen insgesamt zehn Termine, an denen der Emmertsgrund von den Gutachtern besichtigt sowie umfangreiches Fotomaterial erstellt wurde. Die ersten drei Besichtigungstermine dienten der Überprüfung und schließlich Verknüpfung der aus der Materialsichtung gewonnenen ersten Eindrücke, welche Faktoren für den weiteren Verlauf der Untersuchung eine Rolle spielen würden. Es handelte sich hierbei somit um eine Vertiefung der ersten Erkenntnisse. Die sieben Folgetermine erstreckten sich über den gesamten Untersuchungszeitraum und stellten die Grundlage für die vorgenommene Sozialraumanalyse des Stadtteils dar. Darüber hinaus fand anhand der Begehungen und des Fotomaterials eine die Untersuchung begleitende Überprüfung und somit Sicherung der sich im Verlauf herauskristallisierenden Befunde statt und diente somit der Verdichtung der Ergebnisse.

### **4.3. Abgleich Stadtteilrahmenplan und Maßnahmenumsetzung**

Der dritte Arbeitsschritt bestand aus der Erhebung der im Stadtteilrahmenplan aus dem Jahre 1999 angeratenen Maßnahmen sowie der in den Folgejahren initiierten LOS-Projekte und sonstiger Maßnahmen. Dies diente der Gegenüberstellung und somit Überprüfung der Umsetzung der Empfehlungen des Stadtteilrahmenplans. Auch dieser Arbeitsschritt führte zur weiteren Verdichtung der Ergebnisse.

## **4.4. Durchführung von Experteninterviews**

Der vierte Arbeitsschritt umfasste die Durchführung und Auswertung von insgesamt 19 Experteninterviews und lässt sich wiederum in vier Arbeitsschritte untergliedern.

### **4.4.1. Erarbeitung eines Interviewleitfadens**

Im ersten Schritt wurde der den Gesprächen zugrunde liegende Interviewleitfaden (siehe Anlage 1) erstellt. Der Leitfaden umfasst die folgenden Themengebiete:

1. Funktion und Grad der Involviertheit im Stadtteil Emmertsgrund
2. Beschreibung des Emmertsgrundes
3. Beurteilung des Außenimages des Stadtteils
4. Nennung und Beschreibung der Bereiche mit höchstem Handlungsbedarf
5. Grad der Bekanntheit von Fördermaßnahmen
6. Definition und Aufgabenbeschreibung eines Quartiersmanagements sowie durch die Einrichtung entstehendes Veränderungspotential
7. Dringlichkeit des Handlungsbedarfs
8. Lösungsansätze für eine Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation

Die sich in den Fragen widerspiegelnden Themengebiete ergaben sich aus den unter Punkt 4.1 bis 4.3 dargestellten Untersuchungsschritten, sie stellen damit Ableitungen aus den ersten Untersuchungsergebnissen dar.

### **4.4.2. Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen**

Die Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen erklärt sich aus Funktion und Verortung des Instrumentes des Stadtteilmanagements. Wie unter Punkt 1 bereits erläutert sowie aus dem Bund-Länder-Programm Soziale Stadt ersichtlich wird, handelt es sich hierbei um ein instrumentell-strategisches Handlungsfeld, das die Bereiche des Koordinierungs-, Kooperations- und Partizipationsmanagements umfasst und somit von den inhaltlichen Handlungsfeldern abzugrenzen ist (<http://www.sozialestadt.de/programm/handlungsfelder/>). Für die Auswahl der Interviewten bedeutet dies, dass im Sinne der vorliegenden Untersuchung solche Personen als Experten in Frage kommen, deren Position und Funktion auf der Steuerungsebene für die Stadtteilentwicklung des Emmertsgrundes liegt oder Einsicht in und Kenntnis von diesem Bereich besteht. Hieraus ergab sich folgende Liste an Interviewpartnern und -partnerinnen:

Tabelle 2: Interviewpartner und –partnerinnen

Interviewpartner	Funktion
Herr Bareuther	Geschäftsführer IB
Herr Deutschmann	Vorsitzender Kulturkreis Emmertsgrund, Mitherausgeber Em-Box
Frau Domzig	Leiterin Amt für Chancengleichheit der Stadt Heidelberg
Frau Fabig	Abteilungsleiterin Senioren und Soziale Dienste
Frau Feldhaus	Amtsleiterin Kinder- und Jugendamt der Stadt Heidelberg
Frau Stadträtin Greven-Aschoff	Bündnis 90/Die Grünen, Ehrenamtliche
Herr Hahn	Leiter Amt für Stadtentwicklung und Statistik, Geschäftsführer Lenkungskreis und Städtischer Arbeitskreis Emmertsgrund
Herr Herd	Jugendsachbearbeiter Polizeiposten Emmertsgrund
Herr Hippelein	Stadtteilverein Emmertsgrund, Mitherausgeber Em-Box
Herr Kaiser	Schulsozialarbeiter päd.aktiv e.V.
Herr Kempf	Stadtteilbeauftragter Emmertsgrund
Frau Kindler	Kinderbeauftragte Emmertsgrund, Bezirksbeirätin Emmertsgrund
Frau Meyer	Geschäftsführerin päd.aktiv e.V.
Herr Nick	Bereichsleiter GGH
Herr Ritter	Leiter Jugendzentrum Emmertsgrund
Herr Stadtrat Schladitz	SPD, Vorstandsmitglied Stadtteilverein Emmertsgrund
Frau Schwöbel	Dekanin evangelischer Kirchenbezirk Heidelberg
Frau Weinmann-Abel	Redaktion Em-Box
Frau Weiß	Schulsozialarbeiterin päd.aktiv e.V.

#### 4.4.3. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in dem Zeitraum vom 17.02. bis 26.03.2009 von zwei Gutachtern der Gutachtergruppe durchgeführt.

#### 4.4.4. Auswertung der Interviews

Der Auswertungszeitraum erstreckte sich vom 02.03. bis 30.03.2009. Um unerwünschte Lenkungseffekte zu vermeiden, wurden Durchführung und Auswertung der Interviews

personell getrennt. Die Auswertung oblag damit der Gutachterin, die nicht in der Interviewführung involviert war.

#### **4.5. Zusammentragen und Verdichtung der Teilergebnisse**

Der fünfte Arbeitsschritt bestand im Zusammentragen der Ergebnisse, die durch die unter Punkt 4.1 bis 4.4 dargestellten Teilarbeitsschritte herausgearbeitet wurden. Die sich anschließende erneute Verdichtung aller Teilergebnisse diente letztlich als Entwicklungsgrundlage für das im abschließenden Schritt zu erstellende Konzept eines Stadtteilmanagements.

#### **4.6. Erarbeitung eines Konzeptes "Stadtteilmanagement im Emmertsgrund"**

Als sechster und letzter Arbeitsschritt wurde auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse sowie unter Einbeziehung der einschlägigen Literatur ein Konzept für ein passgenaues Stadtteilmanagement für den Emmertsgrund erarbeitet (siehe Punkt 6).

## 5. Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung werden analog der im vorherigen Kapitel geschilderten Arbeitsschritte erläutert. Lediglich die Darstellung des Konzeptes findet sich als eigenständiges Kapitel unter Punkt 6.

### 5.1. Materialsichtung

Die Sichtung des über den Emmertsgrund bereits vorhandenen Materials führte zu folgenden Ergebnissen:

Es existiert eine kaum zu überschauende Fülle an Untersuchungen, Gutachten, Stellungnahmen, Berichten, Anfragen und Beschlüssen zu zahlreichen Themenkomplexen. So banal diese Feststellung auf den ersten Blick klingen mag, handelt es sich hierbei doch bereits um ein wichtiges Ergebnis. Erstens wird hieraus die Bedeutung, die dem Emmertsgrund seitens der Stadt Heidelberg beigemessen wird, ersichtlich. Zweitens fällt auf, dass die bisherigen Untersuchungen sich in der Regel auf jeweils sehr spezifische Aspekte und Bereiche beschränken. Durch diese Zergliederung des Emmertsgrundes in viele kleine Einzelbereiche wird dem Verlust des Blickes für das Ganze Vorschub geleistet. Dieser erste Eindruck, der den Startpunkt der vorliegenden Untersuchung markierte, verdichtete und bestätigte sich im weiteren Verlauf.

### 5.2. Sozialraumanalyse

Bei der Begehung fiel auf, dass der Stadtteil eine sehr schöne Lage besitzt. Schon bei der Auffahrt kann man immer wieder die Aussicht auf die Rheinebene und ganz Heidelberg bestaunen. Auch die Weinberge lassen ein fast „südländisches Flair“ aufkommen. Auch liegt der Emmertsgrund – wie sein Nachbar Boxberg- direkt am Wald und in Nachbarschaft zu Weingütern.

Abbildung 2: Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Tennisplätze



Schon bei der ersten Begehung fiel jedoch auf, dass das Straßensystem sehr unübersichtlich ist.

Frage man Bewohner des Emmertsgrundes, wussten diese selbst oft nicht, wo sich welche Straße befindet.

Auffällig ist die sehr vielfältige Bebauung: im Norden die massive Hochhausbebauung mit sehr enger Hochhausdichte und im Süden neben einzelnen Mehrfamilienwohnblocks, Einfamilienhäuser, die wiederum unterschiedliche Bauweisen zeigen. Ganz im Süden finden sich fast villenähnliche große Einfamilienhäuser mit weitläufigem Blick über die Weinberge.

Abbildung 3: Jellinekstraße



Innerhalb der Hochhausbebauung sind von Westen nach Osten deutlich einzelne Wohnquartiere zu erkennen: Mombertplatz, die Passage, Otto-Hahn-Platz, Jellinekplatz und Augustinum. Das bauliche Zentrum bildet das ehemalige MLP Gebäude.

Ein Kern des Stadtteils mit Freiflächen (z.B. Marktplatz, Kaffee mit Außenbestuhlung) ist nicht zu erkennen.

Auch die Passage mit ihren Läden bietet nicht den Eindruck, dass dort ein Kommunikationstreffpunkt der Bewohner sei.

Insgesamt herrschte eine außergewöhnliche Stille bei der Begehung, trotz einer hohen Einwohnerzahl, großen Dichte und kulturellen Vielfalt der dort lebenden Menschen, vor.

Bei der Begehung der Passage waren vereinzelt Familien mit Kindern anzutreffen und Kinder, die auf dem Beton spielten. Die Spielplätze, außer in der Nähe des Kindergartens und der Grundschule, waren nicht besucht.

Insgesamt fiel die Vermüllung auf und die beschädigten Fassaden, Türen und Türklingeln vorwiegend in der Emmertsgrundpassage 1.

Die Hochhausbebauung v.a. in der Passage wirkt durch ihre Massivität erschlagend und beklemmend.

Abbildung 4: Emmertsgrundpassage 31a, Blick auf Otto-Hahn-Platz



### 5.3. Abgleich Stadtteilrahmenplan und Maßnahmenumsetzung

Der Abgleich der im Stadtteilrahmenplan empfohlenen Maßnahmen mit deren Umsetzung gliedert sich in zwei Abschnitte. Im ersten Teil werden die Empfehlungen des Stadtteilrahmenplans den seit 2004 umgesetzten LOS-Projekten aufgeschlüsselt nach Zielgruppe und Förderzeitraum gegenübergestellt (siehe Tabelle 3). Der zweite Teil bietet eine ebenfalls nach Zielgruppen aufgeschlüsselte Darstellung sämtlicher aus dem Datenmaterial ersichtlicher Aktivitäten auf dem Emmertsgrund.

Tabelle 3: Gegenüberstellung Empfehlungen Stadtteilrahmenplan und Umsetzung durch LOS-Projekte

Empfehlungen Stadtteilrahmenplan	Umsetzung in LOS-Projekten
<b>Zielgruppe: Kinder</b>	
Zahl der <b>Kindererbetreuungsplätze</b> erhöhen	Projekte, die sich speziell an Kinder richten und herausgelöst vom Kindergarten- und Schulbereich sind, finden sich nicht in den LOS- Projekten. Projekte beziehen sich hauptsächlich gemeinsam auf Eltern und Kinder oder werden durch Schulsozialarbeit abgedeckt.
<b>Kernzeitbetreuung</b>	
<b>Spielflächen</b> und <b>Sportplätze</b> schaffen und neu gestalten	
Hilfe bei Integration bieten – <b>Sprachförderung</b>	
<b>Logopäden</b> und <b>Heilpädagogen</b> auf dem Emmertsgrund	
<b>Psychologische Beratungsstelle</b> einrichten	
<b>Zeitung</b> mit Kinderartikeln (Kinder als „Sprachrohr“)	

Zielgruppe: Jugendliche	
<b>Streetwork</b> und <b>soziale Gruppenarbeit</b>	Keine Umsetzung in Projektform
<b>Einbezug der Eltern</b> in allen Projekten	Bestandteil der Projekte - siehe Zielgruppe Eltern
Ergebnisse der Jugendbefragung nutzen: <b>Freizeit- und Bewegungsangebote</b> schaffen:	(2004-2005) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Integrative Schacharbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen (Kulturkreis)</li> <li>· Intensivsprachtraining für jugendliche Migranten als Vorbereitung für den Haupt- und Realschulabschluss (päd.aktiv)</li> </ul>
Umbau <b>Hallenbad, Sportplätze</b>	Kein Projekt
Angebote der <b>Mädchen- und Jungenarbeit</b> schaffen	LOS-Projekte wenden sich an beide Geschlechter
Angebote zur <b>sozialen Integration</b>	Schwerpunkt der Projekte berufliche Integration/Übergang Schule/Beruf:
	(2004-2005) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lernhilfepatenschaften (JuZ)</li> <li>· „Durchblick“ Lebensperspektiven und Unterstützung anbieten beim Übergang von der Schule in den Beruf (IB)</li> <li>· Jugend-Kulturen-Fest (Stadtteilverein)</li> <li>· Intensiv–Sprachtraining für jugendliche Migranten als Vorbereitung auf den Realschulabschluss (päd. aktiv e.V.)</li> </ul>
	(2005-2006) <ul style="list-style-type: none"> <li>· „Endspurt“ Lernhilfen für Jugendliche zur Stabilisierung des Schulerfolgs (IB)</li> <li>· Lernhilfepatenschaften Schüler helfen Schülern/Azubis (JuZ)</li> <li>· Workshopangebot für Jugendliche (werkstatt gGmbH)</li> </ul>
	(2006-2007) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lernhilfepatenschaften (JuZ)</li> <li>· „Plan 4 You“ Planung und Vorbereitung des Einstiegs in Dein Berufsleben (IB)</li> <li>· das tapfere Schneiderlein (Barbara Beer-mann)</li> <li>· handwerklich-künstlerischer Workshop für Jugendliche und junge Erwachsene (werkstatt gGmbH)</li> </ul>

	(2007-2008) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lernhilfepatenschaften (JuZ)</li> <li>· Übergang Schule-Beruf (IB)</li> <li>· Handwerklich-künstlerischer Workshop für Jugendliche und junge Erwachsene (werkstatt gGmbH)</li> </ul>
<b>ÖPNV</b> nach Mitternacht	Kein LOS Projekt
<b>Vernetzung</b> der Angebote untereinander	nicht in Projektform
<b>Übergang Schule- Beruf</b> begleiten	siehe soziale Integration
<b>Politische Beteiligung</b> der Jugendlichen	keine speziellen Projekte dazu
<b>Schule und Jugendhilfe</b> verzahnen (ASD); hier auch <b>Vernetzung</b> mit dem Stadtteil Boxberg (Schüler der Waldparkschule kommen zu 2/3 vom Emmertsgrund)	Schulsozialarbeit, kein LOS Projekt
Emmertsgrundschule soll für Vereine geöffnet werden	
<b>Schulsozialarbeit</b> auf dem Emmertsgrund	Kein spezielles Projekt dazu, bereits institutionalisiert
<b>Kooperation JuZ</b> und andere Einrichtungen	kein LOS Projekt
<b>Beratungsstelle</b> für Jugendliche	kein Projekt vorliegend
Schaffen eines „ <b>Präventionsnetzwerks</b> “	kein LOS Projekt, jedoch zum z.B. Thema Gewaltprävention vorhanden
<b>Zielgruppe: Eltern</b>	
Empfehlungen richten sich bei Zielgruppe „Kinder“ und Jugendliche an Eltern	(2004-2005) <ul style="list-style-type: none"> <li>· „Help yourself“ Projekt zur praktischen Elternhilfe (Waldparkschule)</li> <li>· Elternkurse zum Thema Erziehung für Eltern mit Migrationshintergrund (päd.aktiv e.V., Schulsozialarbeit Emmertsgrund)</li> <li>· Familie und Gesundheit, Vortragsreihe (Kinderschutzbund)</li> <li>· Eltern-Kind Gruppe (Interkultureller Elternverein e.V.)</li> </ul>
	(2005-2006) <ul style="list-style-type: none"> <li>· Deutsch am Arbeitsplatz (Interkultureller Elternverein e.V.)</li> </ul>

Zielgruppe: Erwachsene	
Empfehlungen richten sich an <b>soziale Integration</b> allgemein	(2004-2005) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauenforum (Frauenforum, vbi)</li> <li>• Kompetenzerwerb Ehrenamtliche (Paritätischer Wohlfahrtsverband)</li> <li>• Aufbau von Angeboten zur Schuldnerberatung auf dem Emmertsgrund (Paritätischer Wohlfahrtsverband)</li> </ul>
	(2005-2006) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauenforum: soziale und erste berufliche Eingliederung über integrierte Sprachförderung (BiBeZ- ganzheitliches Bildungs-und Beratungszentrum)</li> <li>• LOS-ISIS, Integration durch Selbständigkeit, Identifikation durch Selbstbewusstsein (Merkur-startup Existenzgründerzentren)</li> <li>• Deutsch am Arbeitsplatz (Interkultureller Elternverein e.V.)</li> </ul>
	(2006-2007) <ul style="list-style-type: none"> <li>• AQB Existenzgründungsberatung (AQB GmbH – Arbeit und Qualifizierung für behinderte Menschen)</li> <li>• Frauenforum (BiBeZ)</li> <li>• LOS-QVM&amp;50 Qualifizierung- und Vermittlungsmaßnahme für über 50-jährige Arbeitslose (Merkur-startup Existenzgründerzentren)</li> </ul>
	(2007-2008) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauenforum (BiBeZ)</li> <li>• AQB Lebensmittelladen (AQB- Arbeit und Qualifizierung für behinderte Menschen)</li> </ul>
Zielgruppe: Senioren	
<b>Vernetzung mit dem Stadtteil Boxberg</b>	Es sind keine LOS-Projekte vorzufinden, die sich an die Zielgruppe Senioren wenden
<b>Ambulantes betreutes Wohnen</b>	
<b>Nachbarschaftshilfe</b>	
Nutzung/Wiederbelebung des <b>Hallenbads</b>	
<b>Begrünung</b> von Außenflächen	
Verbesserung <b>Versorgung mit niedergelassenen Ärzten</b>	
Verbesserung <b>Nahversorgung</b>	

Zielbereich: Wohnen	
Einrichten von <b>Concierge Stellen</b>	vbi als Träger, LOS-Projekt bis heute umgesetzt
<b>Nutzung von Außenflächen</b> (Wohnumfeldverbesserung), Begrünung	weitere Empfehlungen als einzelne Maßnahmen, nicht als LOS-Projekte  erfolgt
<b>Fehlbelegungsabgabe aufheben</b> (Freisetzung von Bindung an Einkommensgrenze)	
<b>„Durchmischung“</b> der Quartiere	
Öffnung des Emmertsgrundes für Studenten	
Schaffen von <b>kleineren Wohnungen</b> (Umbaumaßnahmen)	
Nachfrage an Wohnungen auf dem Emmertsgrund erhöhen (Image verbessern)	
<b>Nutzung und Sanierung von Erdgeschosswohnungen</b> in der Passage	
Nutzung von Erdgeschosswohnungen für <b>Läden, Praxen, Treffpunkte</b> etc.	
Bildung von <b>Aufenthalts- und Kommunikationsräumen</b> (Sanierung und Wiederbelebung Bürgersaal)	
Schaffen von <b>Müllplätzen/Vermüllung</b> vermeiden	
<b>Straßen- und Hausnummernleitsystem</b>	
Umbau <b>Hallenbad</b>	
Zielbereich: Kultur und Freizeit	
Umnutzung Hallenbad	(2004-2005) Stadtteilstadt
Öffnung für Vereine	
Mehr kulturelle und gesellschaftliche Treffpunkte schaffen	
Wiederbelebung Bürgersaal	
Zielbereich: Image	
Das Thema „Imageaufwertung“ und Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich in allen Empfehlungen.	Spezielle Projekte dazu sind nicht vorzufinden

Insgesamt ist festzustellen, dass viele Empfehlungen in LOS-Projekten umgesetzt wurden und zum Teil fester Bestandteil der Angebotsstruktur des Emmertsgrundes wurden. Die Recherche ergab zudem, dass viele Maßnahmen nicht als ESF geförderte Projekte durchgeführt werden, sondern konstante Angebote von freien und öffentlichen Trägern darstellen.

Der Stadtteil Emmertsgrund weist eine sehr hohe Dichte und Vielfalt an vorwiegend sozialpädagogischen Angeboten auf, Schwerpunkt stellen Kinder und Jugendliche dar.

Auffällig ist auch, dass sich eine feste freie Trägerstruktur etabliert hat, die sich auf unterschiedliche Zielgruppen konzentriert und professionalisiert ist (IB, Heidelberger Dienste, Kinderschutzbund, päd.aktiv, vbi, BiBeZ, Caritas, Diakonisches Werk). Netzwerke finden sich zu einzelnen Themen- und Problemkomplexen (Bsp. Jugendkriminalität und Präventionsarbeit) zwischen den Trägern unter Beteiligung der städtischen Seite.

Im Folgenden sollen die einzelnen Aktivitäten mit aktuellem Stand nach Zielgruppe aufgelistet werden.

### 5.3.1. Zielgruppe Kinder

Auch hier findet sich ein großes und vielfältiges Angebot.

Im Stadtteil Emmertsgrund gibt es die teilgebundene **Ganztagschule** mit **Schulsozialarbeit** (päd.aktiv), **sozialpädagogischer Gruppenarbeit**, Mittagstisch. Zudem gibt es die Angebote der städtischen, offenen Arbeit mit Kindern auf der **Kinderbaustelle** und in der OASE der **Kinderstadt**. Es gibt für Kinder verschiedene **AG Angebote**, durchgeführt von Lehrern oder dem Turnerbund Rohrbach und dem BudoClub. Zudem werden kontinuierlich **themengebundene Ferienangebote** zur Verfügung gestellt.

Abbildung 5: Jellinekplatz



In den Kindertagesstätten (3 städtische und 1 kirchlich getragene) gibt es verschiedene Förderprogramme wie:

- | systematische **Sprachförderung** in Kooperation mit dem Seminar für Deutsch als Fremdsprachenphilosophie
- | **heilpädagogische Angebote** für Kinder mit Entwicklungsverzögerung und Verhaltensauffälligkeiten.

Der **Kinderschutzbund** bietet unterschiedliche Angebote im **Kinderzentrum** an:

- | Kinderbistro
- | Musik- und Tanzangebote
- | Sport- und Geschicklichkeitsspiele auf dem Spielplatz
- | Kinderkino
- | Schulstarthilfe zur Förderung von Kindern mit Problemen im sprachlichen Bereich und mit Konzentrations- und Lernstörungen
- | Spieltherapie für Kinder mit emotionalen und sozialen Schwierigkeiten
- | Problemhilfen in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen
- | Elternberatung Starke Eltern-starke Kinder
- | Kleiderstube
- | Kindertelefon

Eine Sprechstunde der **psychologischen Beratungsstelle** des Caritasverbandes wurde im Bürgerhaus eingerichtet.

Die Spielplätze wurden in Kooperation mit der werkstatt gGmbH neu gestaltet. Eine **Kinderbeauftragte** ist fester Bestandteil des Emmertsgrundes und vertritt die Belange der Kinder im Bezirksbeirat.

### 5.3.2. Zielgruppe Jugendliche

Der Emmertsgrund besitzt im Vergleich zu anderen Stadtteilen ein dichtes und gut vernetztes Angebot an Maßnahmen für Jugendliche.

Als Zielgruppe der meisten Projekte gelten Jugendliche mit **Migrationshintergrund**. Die aktuellen Projekte konzentrieren sich vorwiegend auf die Begleitung des **Übergangs Schule-Beruf und Unterstützung bei schulischen Problemen**.

Die **Schulsozialarbeit** (päd.aktiv e.V.) ist als Bindeglied zwischen Schule und Jugendhilfe an der Ganztagschule Emmertsgrund etabliert. Sie richtet sich an alle im Erziehungsprozess beteiligten Personen. Sie beinhaltet die Beratung von Eltern und Lehrern sowie die Vernetzung zu Einrichtungen auf dem Emmertsgrund und außerhalb der Stadtteile.

**Lernpatenschaften** werden im Rahmen der Arbeit des **Jugendzentrums Emmertsgrund** als Projekt durchgeführt und werden von den Jugendlichen besonders in den Fächern Deutsch und Mathematik sehr stark nachgefragt. Besonders wichtig ist dieses Angebot für Jugendliche mit Migrationshintergrund, bei denen Deutsch neben Englisch und der Muttersprache die dritte Sprache ist, die sie lernen müssen.

Zur sozialen und beruflichen Integration von Jugendlichen gibt es den **Integrationsdienst** des IB, der sowohl individuelle als auch Gruppenangebote durchführt. Eine Vernetzung mit anderen Trägern und Angeboten außerhalb des Emmertsgrundes findet statt. Vorrangiges Ziel ist die Integration in ein reguläres Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis. Der **Treff „Miteinander“** des Jugendmigrationsdienstes (IB) hilft bei der Stellensuche und führt Bewerbungstrainings durch.

**Beschäftigungsmaßnahmen** für Jugendliche wurden über die Jahre hinweg im künstlerisch-kreativen Bereich in Zusammenarbeit mit der Werkstatt e.V. immer wieder installiert. Jugendliche werden auch bei der Instandhaltung des Jugendzentrums eingesetzt und dafür motiviert. Eine Zusammenarbeit mit einem Träger erfolgt bei der Gestaltung der Außenanlagen des JuZ.

Eine **Vernetzung** mit dem Stadtteil Boxberg findet durch die Schulsozialarbeit statt. Präventionsarbeit wird in Kooperation mit der Polizei durchgeführt – diese vor allem im Bereich Gewalt.

Die Anbindung an den **öffentlichen Nahverkehr** ist selbst in den Nachtstunden gut – dies birgt den Nachteil, dass sich Jugendliche auch von außerhalb am Platz vor dem Café und in der Emmertsgrundpassage treffen und es dort zu Lärmbelästigungen kommt.

Angebote, die sich speziell an Jungen oder Mädchen richten, finden sich hauptsächlich im Jugendzentrum als freie Sportangebote wie Fußball, Rugby oder Tanzen. Dort finden die Jugendlichen auch Sozialpädagogen als Ansprechpartner und es finden regelmäßig „events“ statt (z.B. Fußballnacht, Tauschbörse, Jugendkulturenfest, Musikworkshops) neben den regelmäßigen **offenen Angeboten** (Jugendcafé).

Als offenes Angebot gibt es auch einen **Schachklub** „Makkabi“.

Im Jugendzentrum finden auch Projekte zum Thema **Öffentlichkeitsarbeit** gemeinsam mit den Jugendlichen statt.

Ein **Koordinations- und Schnittstellenmanagement** findet sich unter der Leitung des Jugendamtes Heidelberg im Jugendzentrum Harlem.

Der Stadtteilverein und Kulturkreis zusammen mit dem Stadtteilbeauftragten und dem JuZ sind engagiert und organisieren vielfältige Angebote für Jugendliche, Kinder und deren Eltern.

Eine **politische Beteiligung** der Jugendlichen in den Gremien ist nicht ersichtlich; eine **Jugendbefragung** wurde aktuell nicht mehr durchgeführt.

Es gibt einen **Arbeitskreis „Junge Migranten“** unter Beteiligung des IB, JuZ Emmertsgrund und Boxberg, Polizei, Sportkreis und dem Stadtteilbeauftragten.

Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist Bestandteil der Projekte besonders der Schulsozialarbeit – die **Erreichbarkeit der Eltern** ist schwierig. Dies ist vorwiegend auf die Sprachbarrieren und Einstellung zu sozialen Einrichtungen zurückzuführen.

Eine **Beratungsstelle** speziell für Jugendliche wurde nicht eingerichtet, Jugendliche können über die Erziehungsberatungsstelle angesprochen werden. Individuelle Unterstützung finden sie an den Schulen durch Sozialarbeiter, im Integrationsdienst, in den Lernpatenschaften und in der Begegnungsstätte JuZ.

**Streetwork** für Jugendliche wurde nicht eingerichtet - hier fungiert wiederum das JuZ als zentrale Anlaufstelle und die Angebote an Schulen.

**Soziale Gruppenarbeit** ist ein Angebot der Schulsozialarbeit und soziales Lernen gehört zum festen Bestandteil der offenen Jugendarbeit des Jugendzentrums.

Im Stadtteil gibt es Angebote von privaten Trägern (Coccius und Friedrichsstift auf dem Boxberg), die ambulante Gruppen für Jugendliche anbieten, die dem Begriff „soziale Gruppenarbeit“ sehr nahe kommen.

Der Kinderschutzbund bietet zudem ein **Jugendtelefon** an.

Abbildung 6: Emmertsgrundpassage 13, Plakat vbi



Auf dem Emmertsgrund gibt es 3 **Bolzplätze**, denen teilweise Netze oder Ballfangzäune fehlen. Zudem gibt es ein **Basketballspielfeld**, das auch nicht mehr auf dem neuesten Stand ist.

Weiterhin gibt es Sportangebote vom TBR und dem BudoClub.

### 5.3.3. Eltern/Familien

Der Einbezug der Eltern findet sich in den einzelnen Angeboten für Kinder und Jugendliche. Weiter sind hier aufzuführen:

- | Familie und Netzwerk (Projekt zur Stärkung der Familien auf dem Emmertsgrund (Diakonie und Evangelische Kirche HD))
- | Kursangebote für Mütter und Babys speziell für Migrantenfamilien (ProFamilia)
- | Geburtsvorbereitung und Hebammensprechstunde
- | Familienberatung, Schwangerschaftsberatung (ProFamilia)

#### 5.3.4. Erwachsene

Auffällig ist, dass im Stadtteilrahmenplan keine speziellen Projektempfehlungen für die Zielgruppe der Frauen ausgesprochen wurden, die LOS-Projekte hingegen stark auf diese Zielgruppe fokussieren. Besonders für die Zielgruppe Frauen werden verschiedene Angebote unterbreitet, so vom Frauen Gesundheitszentrum Heidelberg e.V., Pro Familia und der VHS. Weitere Angebote sind:

- | Migrationserstberatung in Heidelberg (Caritasverband Heidelberg e.V., diakonisches Werk HD e.V.) : Angebot ist in HD Altstadt/Weststadt und richtet sich nicht speziell an Emmertsgrundbewohner
- | Nähstube auf dem Emmertsgrund (Caritasverband Heidelberg e.V. Migrationsdienst)
- | Sprachkurse der SRH mit Kinderbetreuung
- | Fraueninitiative- Tauschbörse in Zusammenarbeit mit dem JUZ

#### 5.3.5. Senioren

Hier ist das **Augustinum** maßgebliche Einrichtung. Dort finden Kulturprogramme statt. Das Theater im Augustinum bietet regelmäßig Aufführungen an.

Zudem gibt es einen Seniorentreffpunkt „Aktiv auf dem Emmertsgrund“.

#### 5.3.6. Wohnen/Freizeit

Im Bereich Wohnen und Freizeit finden sich vielfältige Aktivitäten. So wurde ein **Dienstleistungszentrum** gegründet, welches folgende Institutionen beinhaltet:

- | Bürgeramt
- | Sitz des Stadtteilbeauftragten
- | GGH (Mietservice)
- | AOK Kundencenter und
- | Concierge (vbi)

.Abbildung 7: Emmertsgrundpassage 17, Concierge



Im Freizeitbereich befinden sich Angebote der VHS, des Stadtteilvereins und des Kulturkreises, die Gemeindefarbeit der ev. Pfarrgemeinde.

Die Stadtbücherei hat eine Zweigstelle im Stadtteil.

Im Bereich Nahversorgung wurden bei Nah Kauf (Unternehmen der AQB GmbH) für Menschen mit Leistungseinschränkungen Arbeitsstellen geschaffen.

Ein Polizeiposten vor Ort mit Postenleiter und Jugendsachbearbeiter ist fester Bestandteil des Emmertsgrundes.

Im Bereich Begrünung der Außenanlagen wurden Maßnahmen unternommen.

### 5.3.7. Empfehlungen

1. Trotz Vielfalt und Dichte der Angebote ist ersichtlich, dass eine stärkere und kontinuierliche **Vernetzung** der Angebote untereinander erfolgen sollte. Auch ist eine **Abstimmung** unter den Akteuren über zukünftige und bestehende Maßnahmen unerlässlich. Dies entspricht der Zielsetzung der LOS-Projekte insgesamt, die eine „Vernetzung der lokalen Akteure“ fordert (BMFSFJ 2008).
2. Es sollte eine **Aktivierung** und Befragung der Bewohnerinnen stattfinden, um zu erfahren, worin die Bewohner selbst einen Bedarf an Unterstützung sehen, um weitere Maßnahmen zu planen. Dies entspricht wiederum der Intention der LOS-Projekte, die eine „Förderung der Teilhabe, Chancengleichheit und Bildung der Adressaten durch ihre Aktivierung vorsieht (BMFSFJ 2008).
3. Die Bewohner sollten einen Überblick über die Aktivitäten erhalten bzw. sollte eruiert werden, ob die Bewohner selbst Kenntnis über die einzelnen Angebote besitzen. Auch hier ist wiederum eine **Bewohnerbefragung**- und Aktivierung notwendig.

4. Die **Erreichbarkeit (Erfolgskontrolle)** der Maßnahmen für einzelne Zielgruppen sollte evaluiert werden, um eine Entscheidungsgrundlage für die Fortführung oder weitere Etablierung von Projekten zu begründen. Dabei ist eine Abstimmung unter den Trägern unerlässlich.
5. Die **Bewohner** sollen bei der Umsetzung von v.a. auch baulichen Maßnahmen (Z.B. Verschönerung Außenanlagen) **beteiligt** werden – auch dies im Sinne der Zielsetzung LOS-Projekte.
6. Die **Anschlussfähigkeit** der Projekte v.a. im Kinder- und Jugendlichenbereich sollte überprüft werden (z.B. Schulsozialarbeit-Weiterführung bei Wechsel eines Schülers/Schülerin in eine Schule außerhalb des Stadtteils) und Strategieprinzip sein.
7. Alle Projekte sollten eine Vernetzung zu anderen Stadtteilen darstellen und sollten eine **finanzielle und** personelle Kontinuität erhalten.

## 5.4. Experteninterviews

Die Ergebnisse der Interviews zu den unter Punkt 4.4.1 dargestellten Themenbereichen sollen im Folgenden in verdichteter Form dargestellt werden (Hinweis: Der Begriff „Quartiersmanagement“ wurde zum Zeitpunkt der Interviews noch verwendet):

### 1. Beschreibung des Emmertsgrundes:

Das Bild, das die Befragten vom Emmertsgrund zeichnen, lässt sich in einen positiven und einen negativen Pol einteilen. Als **positive Elemente** werden hervorgehoben die **Lage** des Stadtteils, das **hohe Engagement vieler Bewohner und Bewohnerinnen** für die Entwicklung des Emmertsgrundes sowie die **Vielfalt der** dort ansässigen **Kulturen**. Der **negative Pol** wird dominiert von dem negativen **Außenimage** des Stadtteils, seiner **Strukturschwäche**, der **dichten Bebauung** sowie einer Vielzahl an **sozialen Problemlagen** innerhalb der Bewohnerschaft. Darüber hinaus wird die Vielfalt der Kulturen, hier benannt als **hoher Ausländeranteil** oder Bewohnerstruktur, gleichzeitig als ursächlich für verschiedene Problemlagen erachtet. Bei all diesen als negativ bezeichneten Aspekten, fällt auf, dass auf Seiten der Befragten ein hohes Maß an Emotionalität und Engagement für den Emmertsgrund nicht nur in der Interviewsituation sicht- und spürbar, sondern auch hörbar wurde. Exemplarisch seien hier zwei Äußerungen aus den Interviews wiedergegeben: Der Emmertsgrund ist „der spannendste Stadtteil Heidelbergs“, der den „Versuch der Moderne und ihre ganze Tragik widerspiegelt“. An anderer Stelle wird er als „der unspektakulärste Stadtteil Heidelbergs“ bezeichnet.

### 2. Beurteilung des Außenimages des Stadtteils

Den Einschätzungen des Außenimages des Emmertsgrundes lag eine Skala von 1 = vollkommen negatives Image bis 10 = vollkommen positives Image zugrunde. Die Skalierungen der Befragten bewegen sich durchgängig im Bereich von zwei bis vier, das **Außenimage** wird also als **weitestgehend negativ** eingestuft.

Weiterhin fällt auf, dass alle Befragten zusätzlich, d.h. ungefragt, eine **Differenzierung entweder in Außen- und Innensicht** vornehmen, wobei mit Außen-sicht die Sicht der Bewohner und Bewohnerinnen anderer Stadtteile Heidelbergs gemeint ist, **oder in Außen- und persönliche Sicht** differenziert wird. Sowohl die Innen- als auch die je persönliche Sicht der Befragten fallen weit positiver aus, ein Schwerpunkt lässt sich hier bei einem Skalenwert von fünf bis sechs ausmachen.

### 3. Nennung und Beschreibung der Bereiche mit höchstem Handlungsbedarf

Für die Nennung und Beschreibung der Bereiche im Emmertsgrund, in denen die Befragten den höchsten Handlungsbedarf sehen, lässt sich folgendes Bild zeichnen: Die größten Handlungsbedarfe werden von den Befragten in der Regel in dem Bereich gesehen, in den sie durch ihre Position, Funktion und Tätigkeit involviert sind. Hieraus ergibt sich eine **Bandbreite an auszumachenden Bedarfen** zu den Themenfeldern Integration unterschiedlicher Kulturen und Sprachförderung, Bewohnerstruktur, Armut und deren soziale Folgeprobleme, hohe Erwerbslosenquote, niedriges Bildungsniveau der Hauptbewohnerschaft, Belästigung durch Lärm und Vandalismus und die durch die Inselbebauung entstehende Künstlichkeit des Wohnumfeldes. **Übergreifend** findet sich die Einschätzung, dass **hoher Handlungsbedarf hinsichtlich des Außenimages des Emmertsgrundes** bestünde, was sich mit den Ergebnissen der Beurteilung des Außenimages deckt (vgl. 2. Beurteilung des Außenimages des Stadtteils). Als weiteres durchgängiges Thema wird von den Befragten hoher Handlungsbedarf auf dem Gebiet der **Vernetzung aller Akteure und Aktivitäten** gesehen.

### 4. Grad der Bekanntheit von Fördermaßnahmen

Als Ergebnis für die Frage nach dem Wissen um über Fördergelder finanzierte Maßnahmen im Emmertsgrund lässt sich feststellen, dass bei den Befragten einerseits vor allen Dingen die Maßnahmen bekannt sind, die mit dem eigenen Arbeitsbereich verknüpft sind. Dies deckt sich mit der Einschätzung nach den Bereichen mit hohem Handlungsbedarf (vgl. 3. s.o.). Andererseits fällt auf, dass **weniger die konkreten Maßnahmen und Projekte** bekannt sind, **als vielmehr die dahinterstehenden Einrichtungen** bzw. verantwortlich zeichnenden Personen.

### 5. Definition und Aufgabenbeschreibung eines Quartiersmanagements sowie durch die Einrichtung entstehendes Veränderungspotential

Übergreifend ergeben sich aus Definition und Aufgabenbeschreibung eines Quartiersmanagements die folgenden Gebiete:

§ **Vernetzung und Koordination** von Akteuren und Aktivitäten

§ **Bedarfsermittlung und -überprüfung**

§ **Anlaufstelle vor Ort und Ansprechpartner für externe Schnittstellen**

§ **Kommunikationsfunktion** in mehrfacher Hinsicht: als Bindeglied zwischen Bewohnern und Akteuren auf der einen und Verwaltung und Politik auf der anderen Seite, als Repräsentanz des Emmertsgrundes gegenüber den anderen Stadtteilen Heidelbergs sowie als Übersetzer den Bewohnern und Bewohne-

rinnen gegenüber, der Prozesse und die dafür erforderlichen Zeitaufwände transparent und nachvollziehbar macht.

## § **Impulsgeber und Katalysator** für Veränderungsprozesse im Stadtteil

In den Ausführungen der Befragten zeigen sich wiederum **Akzentuierungen je nach eigenem Tätigkeitsfeld**.

### 6. **Dringlichkeit des Handlungsbedarfs**

Die Antworten auf die Frage danach, wo die Befragten den Emmertsgrund in zehn Jahren sehen, wenn nicht gehandelt würde, stellen sich folgendermaßen dar: Erste Reaktionen auf diese Frage sind, dass die Zukunft des Emmertsgrundes **schwer einzuschätzen** sei, da es viele verschiedene äußere Faktoren, wie z.B. Erwerbslosigkeit und Baustruktur, gebe, die Einfluss auf die Entwicklung des Stadtteils haben. Weiterhin wird durchgängig betont, dass es nicht so sei, dass nicht gehandelt worden sei und werde, sondern **dass es nun** an der Zeit sei, anders im Sinne von **strukturell neu auf die Problemlagen eingegangen werden müsse**. Überwiegend findet sich so die Einschätzung, dass sich, sollte dies nicht geschehen, das **Außenimage weiterhin verschlechtern** werde sowie der Emmertsgrund allmählich durch **Wegzug der Bewohner und Bewohnerinnen** ausbluten werde.

### 7. **Lösungsansätze für eine Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation**

Konkrete Lösungsansätze für eine Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation auf dem Emmertsgrund werden vor allen Dingen in einer **Rückbebauung** gesehen, durch die einerseits der Leerstand reduziert, andererseits mehr Raum für die Bewohner und Bewohnerinnen geschaffen werden würde, der nach Ansicht der Befragten zu einer Entzerrung sozialer Reibungspunkte führen würde. Darüber hinaus findet sich auch in diesem Bereich das Thema **Verbesserung des Außenimages durch Öffentlichkeitsarbeit und Öffnung des Stadtteils** für Nicht-Emmertsgrunder. Insgesamt fällt auch hier auf, dass es den Befragten schwer fällt, sich gedanklich und thematisch von den eigenen Arbeits- und somit Themenbereichen zu lösen. Es werden über die bereits genannten Bereiche hinaus **kaum Lösungsansätze formuliert**, als vielmehr bereits vorhandene und implementierte Aspekte und Maßnahmen reflektiert und erläutert. Dies deutet darauf hin, dass auf Seiten der Befragten ob der bestehenden Problematik und trotz zahlreicher in der Vergangenheit durchgeführter Maßnahmen mittlerweile eine **gewisse Hilflosigkeit** vorherrscht. Dies wird darüber hinaus gestützt durch im gesamten Verlauf der Interviews immer wieder auftretende Äußerungen, dass es so viele Ansätze schon einmal gegeben habe, diese jedoch immer wieder im Sande verlaufen seien.

## 5.5. Gesamtergebnis

Die verschiedenen Analyseebenen kommen allesamt zu dem Ergebnis, dass der Emmertsgrund von zwei auf den ersten Blick gegensätzlich erscheinenden Aspekten geprägt ist: Das Vorliegen einer enorm hohen Dichte bei gleichzeitiger starker Zergliederung in den Bereichen der städtebaulichen Gestaltung, der Bewohnerstruktur, der Angebotsstruktur sowie der Verantwortlichkeiten. Als dicht können darüber hinaus auch die Eindrücke, Beobachtungen und Äußerungen, die die Gutachtergruppe während der Untersuchung in verschiedenen Kontexten erlebt haben, bezeichnet werden. Es entstand der Eindruck, dass bei allen Beteiligten, egal ob Bewohner, Ehrenamtliche oder Funktionsträger, ein hohes Maß an Emotionalität die Debatten und Auseinandersetzungen mitgestaltet. Vor dem Hintergrund dieser Untersuchung tritt deutlich hervor weswegen: Für alle, die den Emmertsgrund kennen, werden die aufgeführten Ergebnisse nichts grundlegend Neues darstellen, sondern zum Großteil bereits bekannte Aspekte. Das Entscheidende an den Ergebnissen ist also nicht die Frage nach ihrem inhaltlichen Neuwert, sondern nach ihrer Bedeutung. Auf den Punkt gebracht heißt das: Durch die hohe Dichte in den erwähnten Bereichen kommt es und muss es zu einer Zergliederung im Sinne einer Differenzierung kommen. Diese Differenzierung erhöht die Komplexität, die wiederum die Überschaubarkeit und Handhabbarkeit erschweren, so dass vor lauter Differenzierung der Blick für das Ganze verloren gegangen ist. Dieses Ergebnis ist richtungweisend für das Stadtteilmanagement, dessen Funktion darin liegt, die Dichte zu durchdringen und zu strukturieren sowie der Zergliederung entgegenzuwirken und die verschiedenen Akteure auf den verschiedenen Handlungsebenen zusammen zu bringen.

## 6. Darstellung des Konzeptes

### 6.1. Ausgangslage

Die Einrichtung von Maßnahmen, die unter dem Begriff „Stadtteilmanagement“ zu verorten sind, bestehen seit Mitte der 1980er Jahre. Zwischenzeitlich kann auf eine Vielzahl von erfolgreichen Projektentwicklungen verwiesen werden. Eine wesentliche Grundlage zur Einrichtung von Stadtteilmanagement findet sich im Bund-Länder-Programm "Soziale Stadt", das insbesondere benachteiligte und problematische Wohnviertel („Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf“) im Visier städtebaulicher und soziokultureller Maßnahmen hat. Die Soziale Stadt begann im Jahr 1999 mit 161 Stadtteilen in 124 Gemeinden und umfasst nach der letzten Erhebung im Jahre 2007 498 Gebiete in 318 Gemeinden (Soziale Stadt 2009). Dieses seit 1999 bestehende Bund-Länder-Programm richtet die Aufmerksamkeit der Kommunen auf Stadt- und Wohngebiete mit besonderem sozialem sowie städtebaulichem Handlungsbedarf. Besonders unterstützt werden lokale Strategien zur integrierten Sozialraumentwicklung, um das Abgleiten in ein „Problemviertel“ zu verhindern. Im Grunde geht es bei diesem Programm um drei wesentliche Zielsetzungen:

1. Physische Wohn- und Lebensbedingungen zu verbessern
2. Lebenschancen zu erhöhen
3. Identifikation mit Wohngebieten zu stärken

Abbildung 8: Bürgerhaus



Wesentliche Impulse zur Implementierung von Stadtteilmanagement finden sich in sozialräumlichen Handlungsansätzen aus dem Bereich der Jugendhilfe. Eine effektive Unterstützung bei Problemlagen im familiären Bereich benötigt nicht nur eine individuell orientierte Sichtweise, sondern wird um die Aspekte von Wohnumfeld, sozialem Raum und Alltagsnähe ergänzt. So verweist der elfte Kinder- und Jugendbericht (Bundesministerium für Familie, Senioren und Frauen 2002) auf Handlungsprinzipien einer lebensweltorientierten Jugendhilfe mit den Elementen von Prävention, Dezentralisierung, Regionalisierung, Alltagsorientierung, Integration und Partizipation. Dies betrifft insbesondere jene Wohngebiete, in denen Faktoren, welche die Lebensbedingungen ihrer Bewohner und insbesondere die Entwicklungschancen von Kindern und Jugendlichen negativ bestimmen, gehäuft auftreten. Das SGB VIII § 1 Abs. 3 Nr.1 fordert explizit, dass positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt erhalten und geschaffen werden sollen.

Hinweise zu Einrichtung von Stadtteilmanagement finden sich in vielfältigen fachpolitischen Gremien und Veröffentlichungen von Stadtentwicklungsprogrammen. Stadtteilmanagement wird durch Förderprogramme auf der Bundes- und Landesebene nachhaltig gefördert – gesonderte Schwerpunkte finden sich unter anderem in den Vorgaben des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“. Die Einrichtung eines „Stadtteilmanagements“ wird empfohlen, um damit die grundlegenden Ziele des Programms und hier insbesondere „Aktivierung örtlicher Potenziale, Hilfe zur Selbsthilfe, Entwicklung von Bürgerbewusstsein für den Stadtteil sowie Schaffung selbsttragender Bewohnerorganisationen und stabiler nachbarschaftlicher Netze“ zu erreichen (Deutsches Institut für Urbanistik 2003). Es wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass Stadtteilmanagement ein unerlässlicher Bestandteil der Programmumsetzung ist. Die beteiligten Städte und Gemeinden werden aufgefordert, ein entsprechendes Stadtteilmanagement sicherzustellen und eine angemessene Bürgerbeteiligung zu gewährleisten. Hierzu ist es unerlässlich, neue Formen für die Trägerschaft zu erproben, um eine breite Beteiligung der Wohnbevölkerung am Gestaltungsprozess zu ermöglichen. Entscheidend für das Gelingen ist in diesem Zusammenhang die Kooperationsbasis der Fächerressorts und Dezernate organisatorisch sicherzustellen, um ein schnelles und zielgerichtetes Handeln zu gewährleisten. Die Länder sollen von den projektgeförderten Gemeinden den Nachweis einfordern, dass sie die notwendigen Vorkehrungen für eine effektive Ämterkoordination treffen und sowohl den Einsatz von Stadtteilmanagement als auch eine damit geforderte angemessene Bürgerbeteiligung ermöglichen.

Weitere Grundlagen für die Einrichtung von Stadtteilmanagement finden sich in der nachhaltigen Stadtentwicklung der Lokalen Agenda 21 und den damit zusammenhängenden Grundgedanken eines neuen Verständnisses von Planungs- und Managementsystemen. Im Wesentlichen geht es darum, der Entkoppelung von der „Lebenswelt“ der Bewohner und „Systemwelt“ von staatlichen Institutionen entgegenzuwirken. Dies geht einher mit neuen Formen von Vernetzung, Beteiligung und Kooperation im sozialen Raum. In einem modernen Quartiers- bzw. Stadtteilmanagement vernetzen sich zwei weitere wichtige Bezüge: Auf der einen Seite die sozialen Aspekte im Stadtteil, wie zum Beispiel die Gestaltung der sozialen Beziehungssysteme, die Herstellung von Sozial- und Vertrauenskapital unter den Bewohnern und die Schaffung von sozialen und gemeindepolitischen Beteiligungsformen, auf der anderen Seite der Einsatz notwendiger städtebaulicher Planungsstrategien wie zum Beispiel eingeleitete Sanierungsmaßnahmen und der Neugestaltung von öffentlichen Räumen bzw. Plätzen. Im Quartiersmanagement

verbinden sich die unterschiedlichen lokalen Teilsysteme, um damit die Identität mit dem Quartier zu stärken. Die Stärkung der lokalen Beziehungsstrukturen bedeutet in diesem Sinne auch die Wiederbelebung eines positiven „emotionalen“ Bezugs zum Wohnort, welcher wiederum die Eigenständigkeit und Verantwortung gegenüber dem Gemeinwesen stärkt. Darüber hinaus hat Stadtteilmanagement zum Ziel kulturelle, ökonomische, ökologische und gesundheitsbezogene Entwicklungskonzepte zu integrieren, um damit die Lebensqualität im Stadtteil zu verbessern. Stadtteilmanagement ist vorerst dort angezeigt, wo Stadtteile sowohl objektiv als auch in der subjektiven Wahrnehmung der Bevölkerung benachteiligt sind bzw. sich benachteiligt fühlen und insbesondere die Entwicklungschancen von Kindern und Jugendlichen eingeschränkt sind. In diesem Sinne stellt Quartiersarbeit sowohl einen kurativen als auch einen präventiven Ansatz dar, der zukünftige neue Problemlagen verhindern soll.

Abbildung 9: Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Emmertsgrundpassage



Die Aufgabenstellung an das Gutachten beinhaltet eine Expertise in Bezug auf den Begriff „Quartiersmanagement“. Es erscheint jedoch wichtig darauf hinzuweisen, dass unter dem Begriff „Quartier“ ein räumliches Teilgebiet eines Stadtteils mit einer Bevölkerungsanzahl von ca. 1500-2000 Bewohnern verstanden werden kann. Ein Quartier kann sogar eine wesentlich geringere Personenanzahl umfassen z.B. in Bezug auf einen klar abgrenzten Wohnblock, eines einzelnen Hochhauses oder eines gesonderten Straßenzuges. Der Emmertsgrund stellt organisatorisch, verwaltungstechnisch und räumlich einen eigenen Stadtteil dar. In entsprechenden Fachveröffentlichungen wird Quartiersmanagement als ein Teilkonzept von Gemeinwesenarbeit bzw. Stadtteilarbeit eingeordnet, insofern sollte im Rahmen der Umsetzung des Konzeptes überprüft werden, den Begriff „Quartiersmanagement“ durch den Begriff „Stadtteilmanagement“ zu ersetzen. In den folgenden Ausführungen wird der Begriff „Quartier“ ersetzt durch den Begriff „Stadtteil“.

## 6.2. Empfehlungen für die Organisationsform von Stadtteilmanagement

### 6.2.1. Grundlagen und Rahmenbedingungen

Auf der Grundlage der Auswertung von bundesdeutschen Stadtteilmanagementkonzepten zeichnet sich ein Verständnis ab, dass insbesondere solche Strategien entwickelt werden sollen, mit denen die unterschiedlichen Akteure im Stadtteil eingebunden werden (vgl. Alisch 2003). Die Vielfalt der damit verbundenen Aufgaben kann nur bewältigt werden, wenn eine breite bzw. dezentrale Streuung der Aktionsbezüge erreicht wird. Des Weiteren muss Klarheit vorhanden sein, welche Entscheidungs- und Handlungsebenen miteinbezogen werden bzw. mit welchen Kompetenzen diese ausgestattet sind. Ein erfolgreich wirkendes Stadtteilmanagementkonzept benötigt organisatorische Rahmenbedingungen, damit der Mitteleinsatz optimal umgesetzt werden kann. Letztendlich sollte Stadtteilmanagement die optimale Verbindung von so genannten „Bottom-Up-Ansätzen“ und „Top-Down-Ansätzen“ sicherstellen. Ein derartiges Konzept benötigt Eindeutigkeit und Verbindlichkeit in den Strukturen, aber Offenheit und Flexibilität in den Umsetzungsprozessen.

.Abbildung 10: Emmertsgrundpassage 31a, Blick auf Spielplatz



Im Endbericht „Soziale Stadt“ (Deutsches Institut für Urbanistik 2003) wird Stadtteilmanagement als strategischer Ansatz bezeichnet, welcher den systematischen Aufbau von selbsttragenden sowie nachhaltig wirksamen personellen und materiellen Strukturen im Stadtteil ermöglichen und sicherstellen sollte. Mit den Akteuren vor Ort sollte ein gemeinsames Verständnis von Stadtteilentwicklung erreicht werden. Folgende Ziele bilden den Rahmen für das Konzept:

- | Bündelung sämtlicher Ressourcen im Stadtteil (Bewohner, Soziale Dienstleister usw.)
- | Gezielter Einsatz der kommunalen Ressourcen und deren Vernetzung im Quartier
- | Einbettung des gebietsbezogenen Entwicklungsprozesses in eine gesamtstädtische Stadtteilpolitik
- | Koordinierung der Angebote von freien Trägern im Stadtteil
- | Initiierung und Begleitung von bürgerschaftlichem Engagement und deren Selbstorganisation
- | Handlungs- und ebenenübergreifende Arbeitsweisen und methodische Ansätze
- | Aktivierung und Befähigung („Empowerment“) des sozialen „Raumes“ unter intensiver Einbeziehung der lokalen Wirtschaft, ortsansässigen Institutionen, Schulen, Kindertageseinrichtungen, Kirchen, Polizei, kulturellen Organisationen sowie lokaler Vereine, Initiativen und Verbände

Stadtteilmanagement stellt sich als eine äußerst komplexe Aufgabe dar. Der Stadtteil Emmertsgrund zeichnet sich durch eine Vielfalt von Organisationen und Akteuren vor Ort aus, auf deren Tradition und Engagement aufzubauen ist. Stadtteilmanagement geht auf die Bedürfnisse der Wohnbevölkerung ein („Geh-Struktur“ als aufsuchender Ansatz), initiiert Bürgerversammlungen bzw. Stadtteilkonferenzen und ist an der Umsetzung ressourcenübergreifender Projekte beteiligt. Im Wesentlichen übernimmt sie eine Moderations- und Koordinationsfunktion für alle beteiligten Akteure. Gerade weil in schwierigen Stadtteilen äußerst unterschiedliche Interessenslagen vorliegen, fungiert Stadtteilmanagement als objektiver und unabhängiger Moderator.

Abbildung 11: Akteure Stadtteilmanagement



Stadtteilmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn die Vernetzung der unterschiedlichen Interessenslagen aller Akteure gelingt. Das grundlegende Ziel sollte jedoch nochmals deutlich formuliert werden: Es geht um die Aktivierung der Bewohner im Stadtteil. Deren Interessen und Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten eines integrierten Handlungskonzeptes (vgl. Alisch 2003).

Um die Lebensbedingungen im Stadtteil Emmertsgrund nachhaltig zu sichern bzw. zu stärken muss Stadtteilmanagement folgende zentrale Elemente enthalten:

1. Etablierung der Lenkungsgruppe auf Dezernatsebene bzw. des „Arbeitskreises Emmertsgrund“
2. Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ auf städtischer Seite
3. Einrichtung eines lokalen Stadtteilbüros Emmertsgrund als lokale Anlaufstelle unter freier Trägerschaft
4. Einrichtung einer oder mehrerer dezentraler „Quartiersanlaufstellen“
5. Schaffung eines Stadtteiffonds zur Stärkung bzw. als Anreiz für Bürgerbeteiligung
6. Schaffung eines integrierten und sich ständig weiterentwickelnden sozialraumorientierten Handlungskonzeptes

Nur auf der Grundlage einer breiten Streuung der Aufgabenbereiche des Stadtteilmanagements kann es gelingen, dass ein zukunftsweisendes und nachhaltig wirkendes Kon-

zept zur Stadtteilentwicklung zum Tragen kommt und den Bedürfnissen der Bewohner vor Ort gerecht wird.

.Abbildung 12: Emmertsgrundpassage 31a, Gang



### 6.2.2 Lenkungsgruppe bzw. Arbeitskreis Emmertsgrund

Das Konzept Stadtteilmanagement ist eingebunden in ein neues Verständnis von vernetzender Zusammenarbeit im Rahmen der bestehenden kommunalen Strukturen. Das Konzept kann nur erfolgreich wirken, wenn es von Kooperation, ressourcenübergreifender Verständigung und Kommunikation „auf Augenhöhe“ getragen wird. Die Implementierung von Stadtteilmanagement steht somit in der Entwicklung und Nachhaltigkeit neuer Steuerungsmodelle, wie sie in vielfältiger Weise in kommunalen Stadtverwaltungen erprobt und zu erfolgreichen Strukturreformen geführt hat. Insbesondere die „Barrieren“ innerhalb der Stadtverwaltung und seinen vertikal ausgerichteten Handlungsräumen müssen auf der horizontalen Ebene geöffnet werden. Die Stadtverwaltung Heidelberg hat mit der Einrichtung des Arbeitskreises Emmertsgrund und der Lenkungs-

gruppe auf der Ebene der Dezernate einen wichtigen Schritt bereits vollzogen, um damit einen offenen und ressortübergreifenden Handlungsansatz erfolgreich zu installieren.

Die bisherige Arbeit der Lenkungsgruppe auf Dezernatsleitungsebene unterstreicht die Bedeutung, welche der Stadtteil Emmertsgrund in der städtischen Sozial- und Stadtentwicklungspolitik einnimmt. Dadurch wird sowohl den Bewohnern des Emmertsgrundes als auch der Öffentlichkeit vermittelt, dass die Probleme des Stadtteils ernst genommen und oberste Priorität in der Stadtpolitik haben. Gerade weil vergleichbare Stadtteile unter einer verstärkten sozialpsychologischen „Stigmatisierung“ bzw. einem negativen Image in der Öffentlichkeit leiden - wobei dies oftmals nicht den tatsächlichen Sachverhalten entspricht, wie dies eine Reihe von Untersuchungen im Bereich „Öffentlicher Sicherheit“ belegen - erscheint eine aktive und dauerhafte öffentliche Unterstützung politisch Verantwortlicher und der Stadtverwaltung zwingend nötig.

Die Lenkungsgruppe stellt die strategische Ebene von Seiten der Stadtverwaltung dar. Hier werden die vom Gemeinderat zu beschließenden Leitziele und Programme formuliert. Die daraus folgernden konkreten Handlungsziele werden auf die operative Ebene der Dezernate und der einzelnen Fachämter übertragen.

Der dauerhaft einzurichtende „Arbeitskreis Emmertsgrund“ übernimmt eine wichtige Abstimmungs- und Planungsfunktion zwischen strategischer und operativer Ebene. Im Arbeitskreis konkretisieren und verdichten sich die Aufgabenstellungen, Zielsetzungen und Projektentwicklungen von städtischer Seite. Insbesondere unter den Amtsleitungen ist ein ständiger Informationsaustausch über die ressortübergreifenden Maßnahmen zu gewährleisten. Laufende und geplante Projekte sollten vorgestellt und mit den übergreifenden Zielen abgestimmt werden. Die Abstimmung innerhalb des Arbeitskreises ist für den Erfolg eines Stadtteilmanagements von zentraler Bedeutung. Erst die erfolgreiche Zusammenarbeit auf dieser Ebene garantiert, ob die Leitziele und Projektmaßnahmen quasi „interdisziplinär“ innerhalb der Stadtverwaltung vermittelt und auch passgenau umgesetzt werden. Aufgrund der bisher geringen zeitlichen Bestandsdauer des Arbeitskreises ist noch nicht erkennbar, ob dadurch bereits nachhaltige Synergieeffekte in dem Abstimmungsprozess entstanden sind. Das Gutachten empfiehlt auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse, dass der Arbeitskreis eine regelmäßige, zumindest jährliche Bestandsaufnahme der Zusammenarbeit in Bezug auf Qualität und Quantität unter den Dezernaten durchführen sollte.

### **6.2.3 „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“**

Das Gutachten kommt zu dem Ergebnis, dass die vielfältigen Maßnahmen der unterschiedlichen Dezernate und Ämter in der Vergangenheit einen wesentlichen Beitrag zu einer positiven Stadtentwicklung im Emmertsgrund beigetragen haben. In Bezug auf eine erfolgreiche Implementierung des Stadtteilmanagements benötigt es aber für die Zukunft neue Organisationsstrukturen. Um die kommunalen Ressourcen besser zu koordinieren und zu steuern, ist eine nachhaltige Einbindung des Konzepts in die kommunalen Strukturen unabdingbar. Das Gutachten empfiehlt auf der Grundlage der ausgewerteten Daten und Interviews die dauerhafte Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ auf städtischer Seite. Als neue Koordinierungs- und Steuerungsinstanz soll sie gewährleisten, dass ein zusätzliches Stadtteilmanagement vor Ort mit einer zielgerichteten Rückkoppelung in die städtischen Verwaltungsstrukturen effektiv arbeiten

kann. Bei Betrachtung der Vielfältigkeit und Heterogenität der unterschiedlichen Dezernate erscheint die Einrichtung einer Koordinierungsstelle als unverzichtbar, damit neue Synergieeffekte innerhalb der Stadtverwaltung entstehen können. Die Koordinierungsstelle sollte in alle Planungsprozesse der Dezernate einbezogen werden. Hinzu kommt die Beteiligung der Koordinierungsstelle an allen wichtigen Gremien, welche im Zusammenhang mit der Implementierung des Stadtteilmanagements zukünftig eingerichtet werden. Damit ist gewährleistet, dass es gegenüber dem Träger des Stadtteilbüros, den Vereinen, den lokalen Organisationen und den Bewohnern einen verlässlichen und zentralen Ansprechpartner gegenüber der Stadtverwaltung gibt. Die Koordinierungsstelle sollte fortlaufend ermitteln, welche Beteiligungsformen von Seiten der Bewohner an Planungsprozessen der unterschiedlichen Dezernate möglich sind. Zusammengefasst kann formuliert werden: Die Koordinierungsstelle hat eine Steuerungsfunktion im Binnenbereich der Stadtverwaltung und eine Koordinierungsfunktion im Außenbereich.

Abbildung 13: Organisationsstruktur des Stadtteilmanagements Emmertsgrund



Das Gutachten empfiehlt die zeitnahe Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“, damit weitere vorbereitende Steuerungsmaßnahmen optimal geplant werden können. Eine organisatorische Anbindung an ein bestimmtes Dezernat erscheint zumindest in der Anfangsphase, in der es einen erhöhten Klärungs- und Abstimmungsbedarf unter den Fachämtern benötigt, als nicht ratsam. Damit eine effiziente und insbesondere schnell wirksame Arbeitsgrundlage entstehen kann, sollte die Koordinie-

rungsstelle als Stabsstelle eingerichtet werden. Eine organisatorische Einbindung in die Gesellschaft für Haus- und Grundbesitz (GGH) wäre anzustreben. Damit ist die zentrale Bedeutung der Stelle gewährleistet und ermöglicht eine direkte Kooperation mit den Dezernaten. Die Aufgabenschwerpunkte sind wie folgt:

- | Weiterentwicklung, Koordination und Steuerung des Konzepts Stadtteilmanagement im Emmertsgrund
- | Unterstützung von laufenden Projekten im Rahmen der sozialen Stadtentwicklung
- | Einbindung, Beteiligung und Mitbestimmung in allen von der Stadt beantragten Förderprogrammen (insbesondere Bund-Länder-Programm „Soziale Stadt“, „LOS“ usw.)
- | Mitspracherecht und teilweise Zuständigkeit für damit verbundene Finanzplanungen
- | Akquise von neuen Fördermitteln
- | Geschäftsführung der Lenkungsgruppe und des städtischen Arbeitskreises Emmertsgrund
- | Entwicklung neuer Formen von dezernats- bzw. bereichsübergreifenden Vernetzungsstrukturen
- | Berichterstattung an die politischen Gremien (Gemeinderat, Bezirksbeirat)
- | Koordination der damit verbundenen Öffentlichkeitsarbeit
- | Initiierung einer vorbereitenden Stadtteilkonferenz
- | Ansprechpartner gegenüber allen im Stadtteil tätigen Organisationen und Vereinen
- | Gewährleistung des Informationsflusses zwischen lokalen Interessensgruppen und städtischer Verwaltungsebene

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig darauf hinzuweisen, dass für Einzelprojekte weiterhin die Mitarbeiter der Fachressorts selbstständig verantwortlich sind. Die Koordinierungsstelle soll und darf nicht mit operativen Aufgaben überfrachtet werden, sondern muss eher auf der strategischen Ebene tätig sein. Die Einrichtung der Koordinierungsstelle bietet die Möglichkeit, dass heterogene Zielsetzungen innerhalb der Verwaltungsstruktur gebündelt, gefiltert und effizienter gestaltet werden. In diesem Zusammenhang ist auf den Endbericht Soziale Stadt hinzuweisen, der zu dem Ergebnis kommt, dass für die Wirksamkeit von Quartiersmanagement die Überwindung der Ressortgrenzen und der Aufbau kooperativer Strukturen auf der Verwaltungsebene von zentraler Bedeutung sind. Diese Organisationsform würde innerhalb der Stadtverwaltung für Klarheit und Transparenz sorgen. Auf der Grundlage neuer Kommunikations- und Austauschstrukturen könnten Synergieeffekte entstehen, die sowohl für die Weiterentwicklung aber auch für Effizienz der städtischen Maßnahmen als dringend notwendig erachtet werden. Gerade in der Anfangsphase besteht in vielen Handlungsfeldern noch Klärungsbedarf. Es wäre zu empfehlen, dass die Koordinierungsstelle als wesentlicher „Anschubmotor“

für die Schaffung eines Stadtteilmanagements im Stadtteil auftritt. Hierzu erscheint die Organisation einer Stadtteilkonferenz unter Beteiligung aller Vereine, freien Träger, Schulen usw. sowie von bisher tätigen Ehrenamtlichen und neu zu gewinnenden engagierten Bürgern als unerlässlich.

Das Gutachten empfiehlt, dass die „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ mit einer vollen Personalstelle einzurichten ist. Die Stelle benötigt ein hohes Maß an Kommunikations-, Sozial- und Verwaltungskompetenz und bedarf einer spezifischen Qualifikation. Empfehlenswert wäre das Einstellungsmerkmal „Diplom- bzw. Masterabschluss Sozialarbeit“ mit einer Zusatzqualifikation in „Sozialmanagement“ und nachgewiesener Berufserfahrung in diesem Handlungsbereich.

## **6.2.4 Einrichtung eines lokalen Stadtteilmanagement**

### 6.2.4.1 Zielsetzung und Aufgabenbereich

Der zweite zentrale Baustein in der Umsetzung des Gesamtkonzeptes stellt die Einrichtung eines lokal einzurichtenden Stadtteilbüros dar. Im Rahmen des Bund-Länder-Programms wird ausdrücklich auf die unverzichtbare Notwendigkeit von „Vor-Ort-Büros“ verwiesen. Das Stadtteilbüro kann als Anlaufstelle für Bewohner, aber auch als Treffpunkt für Vereine, als Beratungsstelle und als allgemeiner Bürgertreff genutzt werden. Aus den bisherigen Projekterfahrungen mit Stadtteilbüros erscheinen folgende Aspekte von Bedeutung

- | Offenheit für alle Probleme des Stadtteils
- | Regelmäßige Besetzung
- | Personelle Kontinuität vor Ort

Ein Stadtteilbüro stellt somit einen Knotenpunkt für die umfassende Vernetzung von Bürgern, lokalen Organisationen und der Stadtverwaltung dar. Die Aufgaben der Fachkräfte liegen vor allem in den Bereichen von Aktivierung, Beteiligung, Öffentlichkeitsarbeit, Koordination und Moderation. Die Mitarbeiter bewegen sich in einem offenen intermediären Bereich. Sie sind auf der Stadtteilebene verantwortlich für die permanente Initiierung und Anleitung von Arbeitskreisen, Bürgergruppen, Stadtteilkonferenzen und sozialpolitischen Diskussionsforen. Sie schaffen Angebote für bürgerschaftliches Engagement und garantieren dessen fortlaufende Begleitung. Auf der anderen Seite halten sie engen Kontakt zur städtischen „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“, den relevanten Dezernaten und dem Bezirksbeirat.

Durch diese intermediäre Funktion ergibt sich ein eindeutiger Schwerpunkt in der Netzwerk- und Bündelungsarbeit. In diesem Zusammenhang muss ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass die Fachkräfte keine spezifische Fallarbeit (Einzelfallhilfe) leisten können. Individuelle Probleme wie zum Beispiel soziale Auffälligkeiten im Wohnbereich, Arbeitslosigkeit, Überschuldung, Räumungsklagen usw. verfehlen die Intention eines erfolgreichen Stadtteilmanagements. Sie können auch keine Verantwortung für bestimmte Problembereiche wie zum Beispiel im Bereich von wohnstruktureller Verwahr-

lösung (Müll, Sachbeschädigungen, Sicherheit) übernehmen. Dies würde einerseits zu einer Überforderung, andererseits auch zu einer Rollendiffusion führen. Es gehört jedoch zur wesentlichen Aufgabenstellung des Stadtteilmanagements fortlaufend soziale Problemlagen vor Ort zu erfassen und entsprechende Lösungskonzepte und Projekte mit den zuständigen Ämtern und Trägern gemeinsam zu entwickeln und durchzuführen.

Abbildung 14: Emmertsgrundpassage 31a, Briefkästen



Stadtteilmanagement benötigt ein besonderes Maß an Neutralität und Objektivität, um zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen erfolgreich vermitteln zu können. Ein zentraler Aufgabenbereich liegt in der wissenschaftlich fundierten Analyse der sozialen Gegebenheiten des Stadtteils. Professionelle Stadtteilarbeit bedient sich den methodisch bewährten Verfahren und Techniken wie zum Beispiel Stadtteilbefragungen, Aktivierende Befragung (Interviews), Beobachtungsverfahren, Vor-Ort-Begehungen, Bürgerversammlungen, Zukunftswerkstätten. Professionelle Stadtteilarbeit folgt bestimmten Planungs- und Aktivierungsschritten, welche in vielen Stadtteilprojekten eingesetzt wird.

Abbildung 15: Planungs- und Handlungsschritte Stadtteilmanagement



Gerade in Stadtteilen mit einem besonderen Entwicklungsbedarf gibt es in Teilen der Bevölkerung latente Vorbehalte weder in Projektentscheidungen eingebunden, noch an der Durchführung beteiligt zu sein. Insbesondere engagierte Bürger des Stadtteils reagieren sensibel, wenn Prozesse eingeleitet werden, die letztlich aber zu keinem konkreten Ergebnis führen. Umso wichtiger erscheint es, dass die Bewohner als „Experten ihrer Lebenswelt“ ernst genommen werden und selbst bestimmen sollten, welche Maßnahmen und Projekte sie wünschen. Dies bedeutet, dass die verantwortlichen Institutionen Vertrauen in die Mitwirkungsmöglichkeiten von „beteiligungsfernen“ Bewohnergruppen haben. Die Bürger des Emmertsgrundes benötigen und wünschen sich Mitspracherechte in der Gestaltung ihrer Lebenswelt. Stadtteilmanagement übernimmt hier eine entscheidende intermediäre Funktion, zwischen den unterschiedlichen äußeren Systemwelten als auch den heterogenen Interessenslagen innerhalb des Stadtteils zu moderieren. Dieser Prozess ist schwierig und konfliktreich, ist aber letztlich zum erfolgreichen Gelingen ohne Alternative. Erst in einer längerfristigen Perspektive kommt die konstruktive und vertrauensbildende Netzwerk- und Moderierungsfunktion des Stadtteilmanagements zum Tragen.

Der Stadtteil Emmertsgrund wird entscheidend durch seine bauliche Form und Lage geprägt. Der Einbindung des Stadtteilmanagements in alle städtebaulichen Maßnahmen, Sanierungsprojekte, Ansiedelung von Gewerbe bis hin zur Gestaltung von öffentlichen Plätzen und Räumen erscheint zwingend erforderlich. Stadtteilmanagement sollte in diesem Sinne zuständig sein, die tatsächlichen Bedürfnisse der Bewohner in Bezug auf ihr Wohnumfeld zu ermitteln und notwendige Beteiligungs-, Mitsprache- und Entscheidungsformen mitzugestalten.

#### 6.2.4.2 Trägerschaft und Beirat

Auf der Grundlage der Auswertung der vorliegenden Daten und unter Heranziehung von bereits erfolgreich verlaufenden Stadtteilmanagementprojekten in anderen Städten empfiehlt das Gutachten die Trägerschaft definitiv nicht auf städtische Seite zu übertragen. Durch eine städtische Trägerschaft wäre die Gefahr von Aufgabenhäufung und Rollendiffusion nicht auszuschließen – ein entsprechendes Stadtteilmanagement könnte ihre intermediäre Funktion zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen nicht ausfüllen, wenn sie unter Dienst- und Fachaufsicht von nur einer beteiligten Instanz stünde.

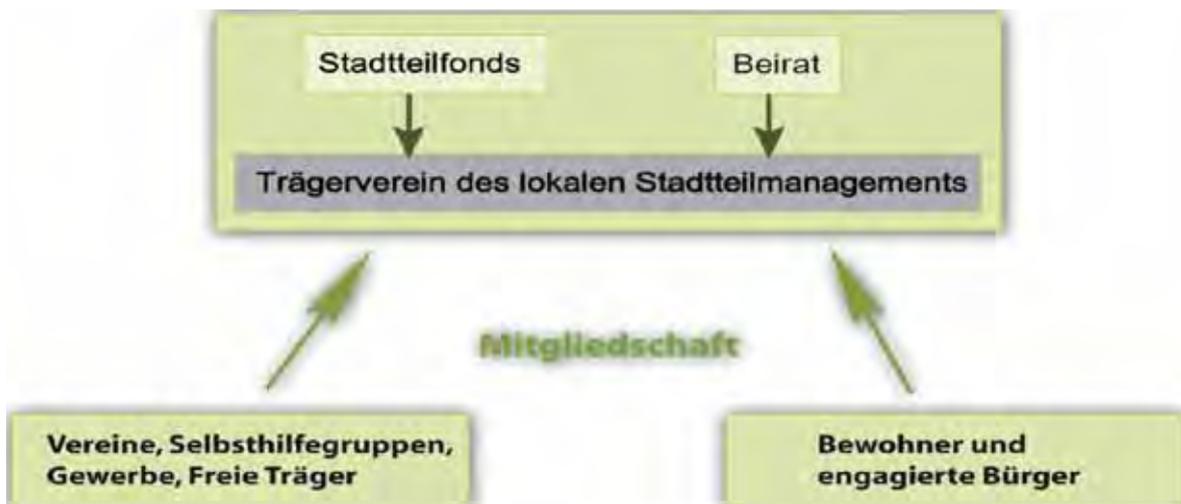
Tabelle 4: Vor- und Nachteile verschiedener Trägerschaftsmodelle

Vorteile	Nachteile
<b>Freier Wohlfahrtsverband (z.B. Caritas)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>  zeitnahe Projektbeginn</li> <li>  klar vorgegebene Verbandsstrukturen</li> <li>  event. Synergieeffekte mit verbandsinternen Institutionen (Kirchengemeinden, Kindertageseinrichtungen usw.)</li> <li>  Einbindung des Fachpersonals in übergeordnete Organisationsstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Implementierung externer Strukturen („Top-down-Ansatz“)</li> <li>  zu Beginn keine Bewohnerbeteiligung</li> <li>  geringe städtische Einflussmöglichkeiten</li> <li>  Übernahme von vorgegebenen Verbandsstrukturen (Personalauswahl, Präsenz, Kontinuität)</li> </ul>
<b>Bereits bestehender Verein (z.B. Stadtteilverein)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>  keine Vereinsgründung nötig</li> <li>  Aufbau und Weiterentwicklung vorhandener Netzwerke</li> <li>  umgehende Beteiligung von bisher engagierten Bürgern und Schlüsselpersonen</li> <li>  Herausgabe der Stadtteilzeitung „EM-Box“</li> <li>  Vermeidung einer Doppelstruktur durch eine neue Vereinsgründung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Keine Erfahrungswerte im Bereich von Stadtteilmanagement</li> <li>  „Überforderung“ in der Zielsetzung des Vereins und der Vereinsorganisation</li> <li>  „Blockade“ in Bezug auf die Mitwirkung von „beteiligungsfernen“ Bewohnergruppen</li> <li>  Ausgrenzung gegenüber anderen Vereinen und Gruppen</li> </ul>
<b>Eigener Trägerverein</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>  Neubeginn in der qualitativen Umsetzung des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Langsamer und eventuell schwieriger Aufbauprozess</li> <li>  Reibungsverlust durch die Schaf-</li> </ul>

<p>Stadtteilmanagementkonzepts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Erprobung neuer Beteiligungsformen für die Bewohner (Bottom-Down-Ansatz)</li> <li>  Entwicklung spezifischer Identifikationsmöglichkeiten</li> <li>  Einbindung sowohl von Einzelpersonen wie auch Vereinen, Gruppen, Verbänden, Experten usw.</li> </ul>	<p>fung neuer Organisationsstrukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>  Doppelbelastung von bereits engagierten Bürgern</li> </ul>
---	---

Es gibt verschiedene Modelle für die Trägerform, die eine gesonderte dezidierte Überprüfung benötigen. Jede dieser Varianten weist sowohl eine Reihe von Vorteilen, als auch von Nachteilen auf. Als Alternative wäre es möglich, die Trägerschaft öffentlich auszuschreiben und eventuell einem freien Wohlfahrtsverband zu übertragen. Gegen diese Trägerform gibt es jedoch folgende Einwände: Die geplante Einrichtung des Stadtteilmanagements folgt im Grunde genommen einem „Top-Down-Ansatz“ – den Gutachtern sind keine Bewohnerinitiativen bekannt, die ein solches Konzept vehement einfordern. Zwar wird unter den Verantwortlichen und Fachleuten dessen Notwendigkeit nicht angezweifelt, es gibt aber bisher keine eindeutigen Rückmeldungen, ob dies überhaupt von Seiten der Bewohner in dem gleichen Maße bewertet wird. Es fehlen im Wesentlichen immer noch wichtige und umfassende Erkenntnisse über die „Innenansichten“ des Stadtteils. Eine Trägerschaft unter dem Dach eines Wohlfahrtsverbandes hat in der Regel zur Folge, dass dessen bestehende Arbeits- und Organisationsstrukturen übernommen werden müssen, ohne dass die Bewohner zumindest am Anfang in irgendeiner Weise konzeptionell, personell und materiell daran beteiligt sind. In der Regel werden mit Wohlfahrtsverbänden relativ offene Verträge abgeschlossen; deren Finanz- und Personalhoheit bleibt hier in wesentlichen Bereichen jedoch unangetastet. Aus städtischer Sichtweise bestehen nur im eingeschränkten Maße Möglichkeiten, auf die tatsächliche bzw. praktische Umsetzung des Stadtteilmanagementkonzeptes direkten Einfluss zu nehmen. Besonders hervorzuheben ist jedoch, dass derartige Träger ein „externes“ System darstellen und nicht direkt im sozialen Netzwerk und Wohnumfeld verankert sind.

Abbildung 16: Trägerschaft des lokalen Stadtteilmanagements



In Anbetracht der Besonderheiten des Emmertsgrundes und des dringend neu zu entwickelnden Potentials an Bürgerbeteiligung empfiehlt das Gutachten die Einrichtung und Gründung eines eigenständigen Trägervereins, wie es bisher in vielen bundesweiten Stadtteilprojekten erfolgreich durchgeführt wird. Ein eigener Trägerverein stellt zwar eine komplexe Entwicklungsvariante dar, zumal passgenaue und tragfähige Organisationsstrukturen erst langsam entstehen können. Ein derartiger Prozess ist schwierig zu gestalten, würde aber längerfristig der Komplexität des Emmertsgrund am ehesten gerecht werden. Ein eigener Trägerverein würde ein erhöhtes Maß an Unabhängigkeit, Transparenz und Kontinuität garantieren. Die Zielsetzung des Trägervereins beinhaltet im Wesentlichen, die Bewohner zu einer aktiven Auseinandersetzung mit Fragen ihrer Wohngebietsbedürfnisse anzuregen. Die Bewohner sollen motiviert werden in einem kontinuierlichen Kommunikations- und Handlungsprozess lebendige Begegnungen und bessere Nachbarschaftsbezüge zu erproben.

Die Mitgliedschaft im Verein sollte sowohl für Einzelpersonen als auch für alle ansässigen Gruppen im Emmertsgrund offen sein. Eine ständige Mitgliedschaft der lokalen Gruppen würde garantieren, dass sämtliche Erfahrungswerte der bisher gewachsenen Strukturen in den Neuaufbau miteinfließen und in die weiteren Entscheidungsprozesse integriert werden können.

Eine Trägerschaft unter einer bereits bestehenden Vereinsstruktur (z.B. Stadtteilverein Emmertsgrund usw.) wäre eine weniger zu empfehlende Variante, zumal dies auch teilweise nicht den Zielsetzungen der jeweiligen Vereinsordnung entspricht. Es besteht jedoch ein wesentlicher Einwand: Durch diese Vorgehensweise würde die Heterogenität und damit die Vielfalt der gesamten Vereinslandschaft und bestehenden Gruppen mit ihren eigenen Ressourcen unberücksichtigt bleiben. Es ist eine grundlegende Zielsetzung von Stadtteilmanagement, neue Ressourcen von Bürgerbeteiligung zu ermöglichen und anzuregen. Bereits der Prozess der Vereinsgründung, die Festlegung der Vereinsordnung, Präambel, Zielsetzung, Aufgabenstellung bis hin zur Namensfindung wäre ein aktivierender Prozess. Maßgebliche Hilfestellung und Unterstützung müsste hier von Seiten der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ geleistet werden.

Sinnvoll wäre die Schaffung eines Beirats, in dem externe wie auch städtische Experten vertreten sind. Der Beirat hat die Funktion, einerseits gegenüber der Öffentlichkeit die Zielsetzung und die Umsetzung des Konzepts Stadtteilmanagement zu vertreten. Nach Einschätzung der Gutachter hat der Stadtteil Emmertsgrund in der öffentlichen Wahrnehmung auch ein nicht zu unterschätzendes Imageproblem: Subtile Vorbehalte bis hin zu offen formulierten Vorurteilen gegenüber dem Stadtteil entsprechen zwar oftmals nicht der Realität, sind aber innerhalb der Stadt Heidelberg als „Lebenswelt“ dauerhaft „präsent“ – der Emmertsgrund besitzt für die „Heidelberger“ einen hohen innerstädtischen Diskussionsbedarf. Die Besetzung des Beirats mit kompetenten Experten, aber auch mit Repräsentanten aus Politik und Öffentlichkeit hätte eine nicht zu unterschätzende Außenwirkung auf die Stadtbevölkerung. Im Innenverhältnis des Trägervereins sollte der Beirat an allen wichtigen Personalauswahlverfahren, Finanzplanungen und Projektentwicklungen beteiligt werden. Damit wäre auch indirekt ein Einfluss auf zentrale Vereinsentscheidungen möglich. Im Übrigen sollte der Beirat auch auf die Einhaltung von Qualitätsstandards achten, die noch speziell für das Stadtteilmanagement im Emmertsgrund entwickelt werden müssten.

#### 6.2.4.3 Materielle und personelle Ausstattung

Der Trägerverein benötigt, um erfolgreich arbeiten zu können, eine solide Finanzierungsgrundlage. Die kurz- und mittelfristige Finanzierung könnte durch die Fördermittel des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ und durch städtische Zuschüsse garantiert werden. Längerfristig wäre eine Mischfinanzierung über Spendenmittel und eigenständige Projektakquise anzustreben. Eine angemessene räumliche und personelle Ausstattung muss gewährleistet sein. Hierbei sind folgende Bewertungskriterien heranzuziehen:

1. Vergleichswerte von ähnlich gelagerten Stadtteilmanagementprojekten
2. die Besonderheit der Lage des Emmertsgrundes und seine Problembereiche
3. die Bevölkerungsanzahl
4. die anvisierten Entwicklungsziele

Um Kontinuität und Nachhaltigkeit des Stadtteilmanagementkonzepts garantieren zu können, bedarf es der Einrichtung von mindestens zwei vollen Personalstellen zusätzlich einer halben Stelle als Verwaltungsfachkraft. Empfehlenswert wäre das Einstellungsmerkmal „Diplom- bzw. Masterabschluss Sozialarbeit“ mit einer Zusatzqualifikation in „Community Development“ bzw. „Gemeinwesenarbeit“. Berufliche Erfahrungen in Gemeinwesen- und Stadtteilarbeit wären für die Personalauswahl unabdingbar. Die Umsetzung des Konzeptes wird maßgeblich durch eine sorgfältige Personalentscheidung und dem entsprechenden Nachweis von Kompetenzen geprägt.

Die Lage des Stadtteilbüros sollte die lokalen Besonderheiten des Emmertsgrundes berücksichtigen. Empfehlenswert wäre die Einrichtung im Bereich der Emmertsgrundpassage, eventuell in der Nähe des Bürgeramtes. Die Größe des Stadtteilbüros sollte mindestens zwei Büroräume zusätzlich eines großzügigen Versammlungsraumes umfassen.

#### 6.2.4.4 Einrichtung von dezentralen Quartiersanlaufstellen

Bereits unter Betrachtung der Bewohneranzahl und -struktur ist der Stadtteil relativ komplex und heterogen. Die Umsetzung des sogenannten „Inselkonzepts“ hat im sozialen Wohnumfeld dazu geführt, dass es innerhalb des Stadtteils unterschiedliche Raum- und damit Lebenswelten gibt. Es gab in den Interviews vielfältige Hinweise, dass der Wohnbereich im „Süden“ im Vergleich zum „Norden“ unproblematisch sei. Allgemeine Aussagen über den Stadtteil sind insofern schwierig einzuordnen - dahinter verbirgt sich eine äußerst heterogene „Landschaft“ des Wohnumfeldes, die sich von „Wohninsel“ zu „Wohninsel“, von Straße zu Straße bis hin zu einzelnen Gebäudekomplexen erheblich unterscheiden kann, die oftmals miteinander in keiner Beziehung stehen. Es erscheint von elementarer Bedeutung, das Konzept Stadtteilmanagement auf kleinere und überschaubarere Wohnsysteme modellhaft zu übertragen, um hier neue Formen von Netzwerken, Nachbarschaften und Bewohneraktivitäten anzuregen. In diesem Zusammenhang erscheint es notwendig, auf einige wissenschaftliche Erkenntnisse von baustrukturellen Einflüssen hinzuweisen (vgl. Eitmann 2002: 7 f.):

Abbildung 17: Otto-Hahn-Platz



- I Je höher die Gebäude sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit sozialer Kontakte ihrer Bewohner. Eine Geschößzahl von zirka fünf scheint die kritische Grenze zu sein, unterhalb derer Kontakte deutlich leichter möglich sind als oberhalb.
- I Eine Infrastruktur, die zufällige Begegnungen möglich macht oder sogar erzwingt (z. B. bei Briefkästen, Mülltonnen, im Hauseingang), wirkt kontaktfördernd.

- | In Nachbarschaften überschaubarer Größe (höchstens 25 Haushalte) entstehen leichter soziale Netze.
- | Übergänge zwischen privaten, halböffentlichen und öffentlichen Räumen erleichtern die Privatheitsregulation. Sind halböffentliche gemeinsam genutzte Räume klar von öffentlichen Räumen abgegrenzt, kann in der Nachbarschaft ein "Wir-Gefühl" entstehen.

Abbildung 18: Otto-Hahn-Straße 6



Ziel müsste es sein, die vorhandenen sozialen Strukturen der Wohninseln zu erfassen bzw. konkret zu ermitteln. Bei der Analyse der vorhandenen Daten ist auffällig, wie wenig Informationen über die Lebenswelt der Bewohner im Stadtteil vorliegen. Wenn die tatsächlichen Bedürfnisse vor Ort nicht bekannt sind, besteht die Gefahr Maßnahmen zu implementieren, die vorhandene Potentiale ungenutzt lassen oder im ungünstigsten Falle sogar auf den Widerstand der Bewohner stoßen. Wenn jedoch die sozialen Beziehungen und Ressourcen der Bewohner bekannt sind, können sie für die geplanten Interventionen genutzt werden und damit deren Effektivität wesentlich erhöhen.

Das Gutachten empfiehlt bereits im Vorfeld Strukturen zur Dezentralisierung des Quartiermanagements zu schaffen. Es wäre empfehlenswert, in einer Modellphase eine erste dezentrale Quartiersanlaufstelle in jenen Wohnbereichen einzurichten, bei denen zumindest von außen die größte Problemkumulation zu beobachten ist – also Häuser mit schwieriger Bewohnerstruktur, häufigem Mieterwechsel, hohem Ausmaß an baulichen Sanierungsmaßnahmen. Auch dezentrale Quartiersanlaufstellen brauchen eine längere Entwicklungsphase, um die Vielfalt der unterschiedlichen Lebensräume erfassen und passgenaue Lösungen und Projekte entwickeln zu können. Deren Aufgabenstellung sollte ausdrücklich offen gehalten sein und könnte sich an folgenden Merkmalen und Zielsetzungen orientieren:

1. Analyse der Bewohnerstruktur in Bezug auf nachbarschaftliche Bezugssysteme und soziale Netzwerke
2. Schaffung eines Bewohnertreffs
3. Begleitung und Moderation von gebäudespezifischen städtebaulichen Sanierungsmaßnahmen
4. In deren Folge Beratung in Bezug auf hausspezifische Wohnangelegenheiten
5. Plattform für dezentrale Beratungs- und Betreuungsangebote (z.B. Einrichtung eines Kindertreffs)
6. Unterstützung von Bewohnerinitiativen zur Verbesserung der allgemeinen Wohnqualität (Problembereiche Lärmbelästigung, Müll, Meldungen über Sachbeschädigungen usw.)
7. Einrichtung und Moderation eines Mitbestimmungsmodells „Mieterbeteiligung“

Das Gutachten empfiehlt in diesem Zusammenhang neue Formen der Mieterbeteiligung in Erwägung zu ziehen. In Freiburg-Weingarten wird erfolgreich ein Modell praktiziert, die Mieter auf Stockwerksebene unter Moderation des Quartiersmanagers an der Neubelegung von Wohnungen zu beteiligen. Diese Maßnahme stützt das Verantwortungsgefühl unter den Mietern und schafft mehr Verbindlichkeiten in sozialen Netzwerken. Gerade Menschen aus unteren sozialen Milieus sind nur über sehr direkte und persönliche Kontakte und Beteiligungsformen zu erreichen.

Die GGH als Bauträger sollte hier ihre Erfahrungswerte zu Verfügung stellen, damit ein passgenauer Lösungsansatz gefunden werden kann. Das Gutachten ist davon überzeugt, dass dies zu einer wesentlichen Erhöhung der Identifikation mit dem direkten Wohnumfeld führt und betreuungs- und beratungsintensive Wohnbereiche sozial „befriedet“ werden können. Über ein derartiges lebensweltorientiertes bürgerschaftliches Engagement könnte die Verantwortlichkeit in Bezug auf die Wohnumfeldbedingungen erhöht werden. Hier wäre auch der Einsatz von ehrenamtlichen Helfern zu diskutieren, welche für einzelne Stockwerke, Häuserabschnitte oder Grünflächen „Patenschaften“ und damit Verantwortung für einen klar abgegrenzten Bereich übernehmen. Auch wenn entsprechende Nachweise schwierig zu erbringen sind, dürfte dies längerfristig zu einer Kostenreduzierung z.B. in Bereich von Personal und Reparaturleistungen führen.

### **6.2.5 Schaffung eines Stadtteifonds**

Ein wichtiges Element von Stadtteilmanagement ist die Schaffung eines sogenannten Stadtteifonds, wie er bereits in vielen Stadtteilmanagementprojekten eingesetzt wird. Ein Stadtteifonds stellt kurzfristig Fördermittel zur Verfügung, um gezielt und umgehend soziokulturelle Maßnahmen finanzieren zu können. Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln ist für die Arbeit im Stadtteil unerlässlich, um die tatsächlichen Wünsche und Bedürfnisse von Seiten der Bewohner umgehend zu unterstützen und umsetzen zu können. Ein Teil der Bewohner des Emmertsgrundes habe oftmals die Einschätzung, dass sie keine direkten Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung ihres Wohnumfeldes haben. Die Schaffung eines Stadtteifonds könnte diesen oftmals unbegründeten Vorbehalten

entgegenwirken. Durch den kurzfristigen Einsatz von finanziellen Mitteln kann unbürokratisch die umgehende Durchführung kleinteiliger Maßnahmen vor Ort ermöglicht werden. Dadurch entsteht ein wesentlicher Beitrag zur Belebung der Stadtkultur und der Vernetzung unter den Bewohnern. Beispielhaft wären folgende Bereiche förderungswürdig:

1. allgemeine Verschönerungsaktionen
2. Zuschüsse für Hausfeste
3. Spielplatzbau
4. Förderung des ehrenamtlichen Engagement durch Fortbildungen

Abbildung 19: Emmertsgrundpassage 33, oberhalb der Feuerwehr



Der Stadtteilstiftungs sollte ausdrücklich nicht für Korrekturmaßnahmen städtebaulicher Mängel (Reparaturen) oder struktureller Missstände (Zerstörungen, Müllbeseitigung) verwendet werden. Über die Vergabe der Fördermittel sollte eine „Bürgerjury“ entscheiden, die vornehmlich aus der Bewohnerschaft unter Leitung des Quartiersmanagers gebildet werden sollte.

## 6.3 Erfolgsfaktoren für Stadtteilmanagement

### 6.3.2 Politische Integration

Aufgrund der Komplexität und des Einflusses verschiedener Faktoren ist es äußerst schwierig, den Erfolg von Stadtteilmanagement objektiv messen zu können. Aus den

bisherigen Erfahrungsberichten von Stadtteilmanagementkonzepten lassen sich aber eine Reihe von grundlegenden Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung ableiten:

- | Integration in politische Strukturen
- | Klärung von Entscheidungskompetenzen
- | Zeitliche Kontinuität

Stadtteilmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn es Unterstützung von allen politischen Gremien erhält. Gerade weil Stadtteilmanagement „... großes Engagement, hoher persönlicher Einsatz und oftmals auch das 'Durchhalten' in einer phasenweise aufreibenden Tätigkeit“ benötigt, ist eine dauerhafte Rückendeckung der Kommunalpolitik für dieses Konzept unerlässlich. Missverständnisse und Reibungsverluste sind dort vorgeplant, wo Unklarheiten bestehen, was eigentlich die Zielsetzung und die Aufgabenstellung dieses Konzeptes darstellt. Es benötigt vorerst eine gemeinsame Verständigungsbasis über die Definitionen und Handlungsfelder. Der Einsatz von Stadtteilmanagement bedeutet, sich für neue Formen der Partnerschaft mit den Bürgern zu entscheiden und der Einwohnerschaft im ausreichenden Maße Beteiligungsformen zu ermöglichen. Dies sollte nicht als „Machtverlust“ der damit betrauten Verwaltungsstellen verstanden werden, sondern vielmehr zu einer „Win-Win-Situation“ führen, von der alle Beteiligten nur profitieren können. Die Einführung des Stadtteilmanagements muss von den politisch Verantwortlichen sowohl im Innenverhältnis als auch in der Außenwirkung aktiv organisiert werden. Erst durch diesen Rückhalt kann sich ein qualitatives Stadtteilmanagement im Rahmen seines intermediären Ansatzes nachhaltig entfalten. Blockadehaltungen und Konkurrenzdenken wirken sich für den Einsatz von Stadtteilmanagement kontraproduktiv aus. Gerade weil integrierte Stadtentwicklung einen komplexen Prozess darstellt und an Außenstehende nur schwer zu vermitteln ist, benötigt es die breite Unterstützung und den Einbezug von Politikern.

Es muss eine tatsächlich festzustellende Offenheit für eine übergreifende Zusammenarbeit innerhalb städtischer Systeme vorhanden sein, damit Stadtteilmanagement handlungsfähig sein kann. Ein Vergleich mit dem Ansatz des „Gender-Mainstreaming“ scheint angebracht. Auch hier handelt es sich nicht nur um ein „neues“ Konzept, sondern um eine neue Denkweise, die vorhandenen Strukturen unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten, zu analysieren und zu verändern. Dieser Klärungsbedarf erscheint auch innerhalb der spezifisch organisierten Stadtverwaltung von Heidelberg unerlässlich. Stadtteilmanagement weckt eventuell auch Erwartungen der einzelnen Dezernate und Fachbereiche, um spezifische Aufgabenbereiche abgeben zu können. Gerade dies ist nicht die Intention von Stadtteilmanagement, sondern es stellt vielmehr eine Ergänzung im Rahmen einer integrierten Stadtentwicklung dar.

Formal und organisatorisch muss Stadtteilmanagement auf allen Steuerungs- und Handlungsebenen implementiert werden. Beteiligungsprozesse vor Ort sind oftmals schwierig zu gestalten – deren Ergebnisse sind das Produkt zäher Aushandlungsprozesse in einem schwierigen Umfeld. Überhaupt Bürgerengagement anzuregen, sich auf derartig schwierige Prozesse einzulassen, bedarf eines hohen Einsatzes. Für viele Menschen, die von Armut, Arbeitslosigkeit und sozialen Problemlagen betroffen sind, stellt bereits die Mög-

lichkeit, sich an Diskussionsprozessen zu beteiligen, eine Überforderung dar. Das Gefühl, nichts bewirken zu können wie auch die erlebten Einschränkungen, eigene Bedürfnisse zu artikulieren und an tatsächliche Veränderungen zu glauben, setzen Stadtteilmanagement enge Grenzen. Umso wichtiger erscheint es, dass die Ergebnisse solcher Prozesse auch tatsächlich umgesetzt werden. Als Grundlage hierfür ist eine enge Kommunikationsstruktur zwischen städtischen Stellen, der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ und der lokalen Ebene vor Ort unabdingbar. Regelmäßige Besprechungen und Austauschforen sind zum Gelingen unerlässlich. Die Gestaltungsräume der Stadtteilmanager sind in diesem Zusammenhang eindeutig zu klären. Bestehende Arbeitsgruppen und noch zu schaffende Gremien sollten sich eine eigene Geschäftsordnung geben können, damit sie nach außen hin auch in ihrer Beschlussfassung legitimiert sind.

### 6.3.3 Qualitätsentwicklung

Das Gutachten empfiehlt ein eigenes Qualitätskonzept für Stadtteilmanagement zu entwickeln. Es wurde bereits darauf verwiesen, dass eindeutige Erfolgsfaktoren aufgrund der sozialwissenschaftlichen Komplexität der Thematik nur im eingeschränkten Maße ermittelbar sind. In der sozialen Stadtteilentwicklung kann zwischen sogenannten „harten“ und „weichen“ Indikatoren unterschieden werden. Harte Indikatoren sind vornehmlich statistische Kennzahlen wie zum Beispiel Quotenberechnungen, Anteile und Fakten. Weiche Faktoren können unter anderem Bedarfsmeldungen innerhalb des Stadtteils sein. Bedarfsmeldungen können sich auf aktuelle Entwicklungen, Problemstellungen und Themen beziehen, welche vor Ort artikuliert werden. Bedürfnislagen von Menschen in Großraumwohnsiedlungen können sich aufgrund neuerer Entwicklungen ständig ändern.

Abbildung 20: Verbindungsbrücke zur Sparkasse



Ein wesentlicher Teil der Themen und Problembereiche kann nur in eingeschränktem Maße einem konkreten Indikator zugeordnet werden. Gerade in schwierigen Stadtteilen ist es bereits nur mit Einschränkungen möglich, Problembereiche und Bedürfnisse, aber auch den „emotionalen“ Bezug zum Stadtteil und die damit verbundene Identifikation eindeutig zu definieren. Als Beispiel könnte das Thema „Jugendgewalt“ aufgeführt werden: Während die Öffentlichkeit bzw. die Bewohner sozial auffälliges Verhalten (z.B. in Form von Pöbeleien) von Jugendlichen bereits als „gewalttätig“ definieren und in deren Folge ein Defizit an öffentlicher Sicherheit beklagen, kommt die Polizei aufgrund tatsächlich registrierter Gesetzesüberschreitungen zu einer völlig anderen Einschätzung. In der Regel werden die weichen Faktoren durch die Selbsteinschätzung der Bewohner und der Fachkräfte vor Ort ermittelt.

In Bezug auf den Stadtteil Emmertsgrund könnten folgende Bereiche für die Arbeit und für die Qualitätsentwicklung des Stadtteilmanagements von Bedeutung sein.

- | Äußeres Erscheinungsbild, Attraktivität und öffentlich wahrgenommenes „Image“ des Stadtteils
- | Bewertung der strukturellen Versorgung
- | Einschätzung der Problembereiche (öffentliche Sicherheit, Müll, Beschädigungen) und deren umgehende Bearbeitung bzw. Beseitigung
- | Einschätzung des „emotionalen“ Bezugs zum Stadtteil (Wunsch nach Verbleib im Stadtteil, „Wohlfühlfaktor“)
- | Bewertung des soziokulturellen Netzwerkes (Nachbarschaftsbezüge, Vertrauensbeziehungen)
- | Einschätzung der „Verantwortungsbereitschaft“ gegenüber dem Gemeinwesen
- | Übernahme von ehrenamtlichem bzw. bürgerschaftlichem Engagement

Bei der Einführung von Standards für Stadtteilmanagement können die konkreten Aufgaben und Tätigkeiten nur im eingeschränkten Maße qualifiziert werden. Die Bewertung der strukturellen Versorgung des Stadtteils oder die Beseitigung von Sachbeschädigungen kann aber quantitativ über Fragebögen sehr genau erfasst werden. In diesem Bereich setzt ein erfolgreiches Stadtteilmanagement an: Es erfasst Problemlagen, versucht diese zu definieren und zu beschreiben, ermittelt objektive Daten für deren Bewertung und interpretiert die Ergebnisse. Nach dieser Analyse muss jedoch die Entwicklung von Lösungsstrategien und deren konkrete Umsetzung einsetzen.

Wesentlicher Untersuchungsgegenstand bzw. Qualitätsmerkmal ist die damit verbundene „Tiefenwirkung“ des Stadtteilmanagements und kann in folgende Fragestellung münden: In welchem Maße erreichen die durchgeführten Projektmaßnahmen die Lebenswelt der Bewohner und führen tatsächlich zu einer Verbesserung der Wohn- und Lebensverhältnisse. Es muss in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, dass ein Teil von Stadtteilmanagementprojekten auch eine Reihe von Mängeln in der Planung

und Umsetzung aufweisen und somit keinen nennenswerten qualitativen Beitrag zur sozialen Stadtteilentwicklung geleistet haben. Dies ist gerade dort festzustellen, wo grundlegende Qualitätsstandards nicht eingehalten wurden. Mit hohem finanziellem und personellem Aufwand wurde beispielsweise ein Begegnungscafe für Frauen eingerichtet, welches aufgrund seiner Intension und räumlichen Lage nicht von der Zielgruppe angenommen wurde. Des weiteren wurde eine groß angelegte Fragebogenaktion bei ca. 3000 Haushalten durchgeführt, deren Rücklaufquote unter 5 % lag, weil die Abgabemodalitäten nicht bewohnergerecht gestaltet wurden bzw. bei den Frageformulierungen die interkulturellen Aspekte im Stadtteil (hoher Migrantanteil) keine Berücksichtigung fanden. Derartige qualitative Defizite in der Handlungspraxis sind nicht nur kontraproduktiv, sondern können teilweise sogar zu einer weiteren Resignation der Bewohnerschaft führen.

Eine wesentliche Grundlage für Stadtteilmanagement ist die konkrete Vorgehensweise der Handlungsschritte wie sie unter Punkt 6.3.3 beschrieben wird und stellt einen ersten Handlungsrahmen zur Umsetzung dar. In der folgenden Übersicht sind wesentliche Strukturmerkmale und daraus resultierende Standards als Grundlage zur Entwicklung eines Qualitätskonzepts aufgelistet.

Tabelle 5: Strukturmerkmale und Qualitätsstandards von Stadtteilmanagement

Ziele	Standards
Einführung von Stadtteilmanagement zur Förderung sozialer Stadtteilentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Beschluss des Gemeinderates über die Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Emmerstrund“ und der Einrichtung eines lokalen Stadtteilbüros unter freier Trägerschaft</li> <li>  Materielle und personelle Absicherung des Stadtteilmanagement innerhalb der Verwaltung bzw. vor Ort</li> <li>  Einhaltung der Umsetzungsschritte des Rahmenkonzepts und dessen Weiterentwicklung</li> </ul>
Beteiligungsformen ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Durchführung einer umfassenden Fragebogenaktion</li> <li>  Einrichtung von regelmäßigen Stadtteilkonferenzen, Zukunftswerkstätten und „Workshops“</li> <li>  Erarbeitung eines spezifischen Stadtteilkonzepts</li> </ul>
Bürgerschaftliches Engagement fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Angebote schaffen und Engagierte unterstützen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Kontaktaufnahme mit „beteiligungsfernen“ Bewohnern</li> <li>  Initiierung und Aufbau von Projekt- und Selbsthilfegruppen</li> </ul>
Ressourcen nutzen und erschließen	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Kontaktaufnahme mit Schlüsselpersonen</li> <li>  Erfahrung von Institutionen vor Ort ermitteln und zur Verfügung stellen</li> <li>  Anregungen und Durchführung von gemeinwesenökonomischen Projekten</li> </ul>
<b>Strukturen und Aufgabenbereiche</b>	<b>Standards</b>
Organisation „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einrichtung der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ in der Verwaltung</li> <li>2. Einbindung in die Führungs- und Entscheidungsebene</li> <li>3. Vorbereitende Maßnahmen zu Gründung eines Trägervereins</li> <li>4. Erarbeitung eines Fördervertrages</li> <li>5. Planung des Einsatzes der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel</li> <li>6. Bildung von übergreifenden Arbeitskreisen</li> <li>7. Einrichtung eines Qualitätszirkels</li> </ol>
Organisation „Lokales Stadtteilmanagement“ vor Ort	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Einrichtung eines Stadtteilbüros vor Ort unter freier Trägerschaft</li> <li>  Bereitstellen des Fachpersonals</li> <li>  Einhaltung regelmäßiger Sprechzeiten</li> <li>  Förderung, Aktivierung und Begleitung der Selbsthilfe und von Beteiligungsformen</li> <li>  Mitwirkung bei Sanierungsmaßnahmen</li> <li>  Planung und Controlling der Fördermittel und Zuschüsse</li> </ul>
<b>Qualifikationsmerkmale</b>	<b>Standards</b>
Berufliche Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Diplom bzw. Masterabschluss in Sozialarbeit</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Zusätzliche Qualifizierung in „Gemeinwesenentwicklung“ bzw. Sozialmanagement (Eingruppierung TVÖD 11)</li> </ul>
Weiterbildung/Fortbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Regelmäßige Fortbildung in Gemeinwesenarbeit und stadtteilspezifische Verfahren (z.B. Mediation, Konfliktschlichtung)</li> <li>  Verbindliche Teilnahme an Supervision und Qualitätszirkel</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Berufliche Erfahrung in Gemeinwesenentwicklung</li> <li>  Schwerpunktkompetenzen in Methoden der Stadtteilarbeit, Moderation, Präsentation, Mediation</li> </ul>
<b>Sozialberichterstattung</b>	<b>Standards</b>
Stadtteilbezogene Statistiken	Auswertung statistischer Daten als Aufgabe der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ im mindestens jährlichen Modus
Analyse der Bewohnerdaten	Erfassung und Auswertung der Daten auf der Grundlage quantitativer Erhebungen in mindestens zweijährigen Modus

Das Gutachten empfiehlt die Einrichtung eines Qualitätszirkels unter Federführung der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“. Diese ständige Einrichtung dient dem fachlichen Austausch, aber auch zur Weiterentwicklung des Konzeptes. Die Initiative zur Gründung sollte in der Zuständigkeit der Koordinierungsstelle liegen. Teilnehmer könnten unter anderem das Fachpersonal vor Ort, Fachpersonal aus anderen Stadtteilprojekten im Rhein-Neckar-Kreis, Experten aus der Stadtverwaltung und Wissenschaftler der ansässigen Hochschulinstitutionen sein. Dieser Expertenkreis könnte aufgrund seiner interdisziplinären Zusammensetzung einen wichtigen Beitrag zur zukünftigen sozialen Stadtentwicklung beitragen. Es wäre empfehlenswert, dass der Qualitätszirkel ständiges Mitglied in der „Landesarbeitsgemeinschaft Gemeinwesenarbeit“ wird, um hiermit auch einen überregionalen Austausch zu garantieren.

#### 6.3.4 Zeitliche Perspektiven der Umsetzung

Aus den bisherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass Stadtteilmanagement kein Instrument zur kurzfristigen Lösung von Teilaufgaben der Stadtentwicklung darstellt, sondern vielmehr über eine längerfristige Perspektive verfügen muss. Für die Einführung, Planung und Umsetzung benötigt es eine solide zeitliche Grundlage. Der mit dem Stadt-

teilmanagement verbundene Personal- und Finanzaufwand rechtfertigt eine Perspektive von einer mindestens fünfjährigen Planungs-, Umsetzungs- und Evaluationsphase. Für eine vorerst mittelfristige Perspektive im Zeitraum von ca. zwei Jahren empfiehlt das Gutachten folgende Planung:

Abbildung 21: Zeitliche Umsetzung



Der konkreten Umsetzung des Stadtteilmanagementkonzepts steht eine Befristung der Projektmittel und der damit verbundenen Ausgestaltung zentral entgegen. Die Erfahrungswerte aus anderen Projekten weisen deutlich darauf hin, dass die Förderung aus öffentlichen Mitteln viel länger andauert als ursprünglich geplant. Die Einrichtung einer „Koordinierungsstelle Stadtteilmanagement“ als auch die Einrichtung eines lokalen Stadtteilbüros muss unter diesen Gesichtspunkten als eine dauerhafte Maßnahme betrachtet werden.

## 7 Abschließende Empfehlungen

### 1. Quartiers- versus Stadtteilmanagement

Das Gutachten empfiehlt kritisch zu überprüfen, die Begriffe „Quartiersmanagement“, und „Quartiersbüro“ durch die Begriffe „Stadtteilmanagement“ und „Stadtteilbüro“ zu ersetzen. Dies erscheint insofern konsequent, da der Emmertsgrund einen eigenständigen Stadtteil darstellt.

### 2. Koordinierungsstelle Emmertsgrund

Das Gutachten empfiehlt, innerhalb der städtischen Verwaltung eine „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ einzurichten. Um die zentrale Bedeutung des Emmertsgrundes im städtischen Bereich herauszuheben und die Nachhaltigkeit des Konzeptes zu sichern, sollte die Koordinierungsstelle als Stabsstelle eingerichtet werden. Eine organisatorische Einbindung in die Gesellschaft für Haus- und Grundbesitz (GGH) wäre anzustreben.

### 3. Lokales Stadtteilbüro unter freier Trägerschaft

Das Gutachten empfiehlt die Einrichtung eines lokalen Stadtteilbüros unter einer freien Trägerschaft. Bei Betrachtung der Besonderheiten des Emmertsgrundes erscheint die Gründung eines eigenen Trägervereins im Rahmen einer längerfristigen Perspektive am effektivsten. Eine Vereinsmitgliedschaft sollte sowohl für Einzelpersonen als auch für ortsansässige Gruppen, Vereine und Wohlfahrtsverbände möglich sein. Die damit verbundenen Prozessplanungen und -entwicklungen sollten in der Anfangsphase zentral von der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ übernommen werden.

### 4. Beirat und Stadtteiffonds

Das Gutachten empfiehlt die Einrichtung eines begleitenden Beirats, um die Aktivitäten des Vereins nachhaltig zu unterstützen. Zusätzlich sollte ein eigenständiger Stadtteiffonds eingerichtet werden, der in eigener Verantwortung finanzielle Mittel und Zuschüsse vergeben kann.

### 5. Dezentrale Quartiersbüros

Das Gutachten empfiehlt in speziellen Teilgebieten, Wohnblocks und Straßenzügen, welche einen besonderen Entwicklungs- bzw. Sanierungsbedarf aufweisen, die Einrichtung von dezentralen Quartiersbüros. Hierfür bedarf es eventuell noch weiterführender Untersuchungen.

### 6. Personalstellen

Das Gutachten empfiehlt, die „**Koordinierungsstelle Emmertsgrund**“ mit einer **vollen Personalstelle** einzurichten. Empfehlenswert wäre das Einstellungsmerkmal „Diplom- bzw. Masterabschluss Sozialarbeit“ mit einer Zusatzqualifikation in „Sozialmanagement“ und nachgewiesener Berufserfahrung in diesem Handlungsbereich. Um Kontinuität und Nachhaltigkeit des Stadtteilmanagementkonzeptes garantieren zu können, benötigt die Einrichtung des **lokalen Stadtteilbüros mindestens zwei volle Personalstellen zusätzlich einer halben Stelle als Verwaltungsfachkraft**. Empfehlenswert wäre das Einstellungsmerkmal „Diplom- bzw. Masterabschluss Sozialarbeit“ mit einer Zusatzqualifikation in „Gemeinwesen- bzw. Stadtteilentwicklung“.

## 7. Qualitätszirkel

Das Gutachten empfiehlt unter Federführung der „Koordinierungsstelle Emmertsgrund“ ein gesondertes Konzept zur Qualitätsentwicklung zu erstellen. Sinnvoll wäre die Einrichtung eines „Qualitätszirkels“, um die Wirksamkeit von umgesetzten Projektmaßnahmen zu sichern.

## 8. Evaluation

Das Gutachten empfiehlt, sich an dem vorgeschlagenen Zeitrahmen zu orientieren. Gesicherte Erkenntnisse in Bezug auf die Nachhaltigkeit des Konzeptes sind erst in einem Zeitraum von ca. fünf Jahren möglich. Eine **Zwischenevaluation nach drei Jahren** wäre dringend erforderlich.

Fazit:

Es wäre zu wünschen, dass der Emmertsgrund in der städtischen Entwicklungs-, Planungs- und Sozialpolitik eine herausgehobene Stellung einnimmt. Dies kann nur gelingen, wenn von politischer und öffentlicher Seite ein hohes Maß an finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Alle beteiligten Stellen und Dezernate sollten verstärkt in einem aufeinander abgestimmten Prozess tätig werden. Einsetzende Projektmaßnahmen sollten sich an den Bedürfnissen der Bewohner orientieren und müssen eventuell noch eindeutiger vermittelt und umgesetzt werden. Die Bürger des Emmertsgrunds benötigen und wünschen sich längerfristig Mitspracherechte in der Gestaltung ihrer Lebenswelt. Stadtteilmanagement übernimmt hier eine entscheidende intermediäre Funktion zwischen den unterschiedlichen äußeren Ansprüchen, den städtebaulichen Erfordernissen und den heterogenen Interessenslagen innerhalb des Stadtteils zu moderieren. Dieser komplexe Prozess ist schwierig und konfliktreich, aber letztlich zum erfolgreichen Gelingen ohne Alternative. Bürgerbeteiligung und Identifikaktion mit einem Stadtteil ist nicht immer einfach umzusetzen, genauso wenig wie sich das öffentliche Image eines Stadtteils innerhalb kürzester Zeit verändern lässt. Erst in einer längerfristigen Perspektive und einer kontinuierlichen Umsetzung kommt die konstruktive und vertrauensbildende Netzwerk- und Moderierungsfunktion des Stadtteilmanagement zum Tragen.

Der Stadtteil Emmertsgrund besitzt ein hohes Entwicklungspotenzial und außergewöhnliche Ressourcen, die eine gute Grundlage für das Gelingen des Konzeptes darstellen. Wir hoffen, dass wir mit diesem Gutachten einen qualitativen Beitrag hierzu leisten können, die Lebens- und Wohnsituation der dort lebenden Bürger nachhaltig zu verbessern.

Abbildung 22: Otto-Hahn-Platz 3, Blick auf Heidelberg





## 8 Literaturverzeichnis

Alisch, Monika (2003). Philosophie und Ansatz von Quartiersmanagement in:  
[http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=259](http://212.12.126.151/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=259) vom 5.3.2009

Bundesministerium für Familie, Senioren und Frauen (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht - Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Berlin.

Deutsches Institut für Urbanistik (2003). Strategien für die Soziale Stadt  
Erfahrungen und Perspektiven – Umsetzung des Bund-Länder-Programms  
„Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“, Bericht der Programmbegleitung, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen

Eitmann, Jens (2002). Netzwerkanalyse im Wohnbereich. Egozentrierte Netzwerkkarten als umweltpsychologisches Erhebungsinstrument Veröffentlichungsreihe der Technischen Universität Berlin: Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften. Berlin.

Helfferrich, Cornelia (2005). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2.Aufl. Wiesbaden.

Rosenthal, Gabriele (2008). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. aktual. Aufl. Weinheim.

Soziale Stadt (2009). Programm Soziale Stadt  
in: <http://www.sozialestadt.de/programm/> vom 5.3.2009

Witt, Harald (2001). Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung [36 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research 2 (1), Art. 8. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010189>

## Anlage 1

Interviewleitfaden „Quartiersmanagement im Emmertsgrund“

1. Bevor wir uns über den Emmertsgrund unterhalten, möchte ich Sie bitten, sich mir kurz namentlich vorzustellen.
2. Dann kommen wir auch schon zum Emmertsgrund. Sind Sie in einer Funktion direkt im Emmertsgrund tätig?

Wenn ja, in welcher und wie lange?

3. Wenn nein, über welchen Zusammenhang sind Sie dann mit dem Emmertsgrund verbunden?
4. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit entfallen auf die Beschäftigung mit dem Emmertsgrund?
5. Stellen Sie sich nun vor, Sie müssten jemandem, der Heidelberg nicht kennt, die verschiedenen Stadtteile beschreiben. Was würden Sie ihm über den Emmertsgrund erzählen?
6. Bewerten Sie nun bitte auf einer Skala von 1 bis 10 das Image des Emmertsgrundes, wobei 1 für ein vollkommen negatives Image und 10 für ein vollkommen positives Image stehen.
7. Was sind für Sie die wichtigsten Problembereiche im Emmertsgrund?
8. Es gibt zahlreiche Maßnahmen, die unter anderem auch über Fördergelder unterstützt werden. Sind Ihnen welche davon bekannt?  
Wenn ja, welche?  
Und wie beurteilen Sie die jeweilige Maßnahme?
9. Seit einiger Zeit ist das Thema des Quartiersmanagements für den Emmertsgrund im Gespräch. Wie würden Sie den Begriff „Quartiersmanagement“ definieren?
10. Welche Aufgaben sollte ein/oder mehrere Quartiersmanager im Emmertsgrund übernehmen?
11. Was kann die Einrichtung eines Quartiersmanagers Ihrer Ansicht nach im Emmertsgrund verändern?
12. Wo sehen Sie den Emmertsgrund in 10 Jahren, wenn in naher Zukunft nicht gehandelt wird?
13. Haben Sie konkrete Lösungsvorschläge, wie die Wohn- und Lebenssituation im Emmertsgrund verbessert werden kann?



**Stadt  
Heidelberg**

| Amt für Stadtentwicklung  
und Statistik