



Thorsten Mehnert/Ursula Kremer-Preiß



## Nachhaltigkeit und Finanzierung

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins  
3.1.1 „Projekte mit Ansatz  
zur Quartiersentwicklung“  
des Deutschen Hilfswerks

# 5/6

## **Impressum**

### **Nachhaltigkeit und Finanzierung**

Handreichung im Rahmen des Förderbausteins  
3.1.1 „Projekte mit Ansatz zur Quartiersentwicklung“  
des Deutschen Hilfswerks

Stand: 04/14

**Auftraggeber: Deutsches Hilfswerk, Köln**

**Herausgeber: Kuratorium Deutsche Altershilfe, Köln**

**Autoren: Thorsten Mehnert, Ursula Kremer-Preiß, KDA**

**Umschlaggestaltung: typeXpress, Sabine Brand, Köln**

**Kuratorium Deutsche Altershilfe**

**An der Pauluskirche 3**

**50677 Köln**

**E-Mail: [info@kda.de](mailto:info@kda.de)**

**Internet: [www.kda.de](http://www.kda.de)**

**© 2014 Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)**

## Gliederung

<b>Einführung</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Definitionen</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Nachhaltige Organisationsformen des Quartiersmanagements</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Personelle Ausgestaltung des Quartiersmanagements</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Aufgabenprofil des Quartiersmanagements</b> .....	<b>6</b>
4.1 Koordination und Vernetzung.....	7
4.2 Sicherung von Beteiligung.....	7
4.3 Projektbezogenes Arbeiten .....	8
4.4 Sicherung von Transparenz.....	8
<b>5. Qualifikationsanforderungen</b> .....	<b>9</b>
<b>6. Finanzierungsquellen und -modelle für Quartiersprojekte</b> .....	<b>10</b>
<b>6.1 Finanzierung durch Umlage</b> .....	<b>10</b>
6.1.1 Betreuungspauschale.....	10
Praxisbeispiel: „Haus im Viertel“, Bremen.....	11
6.1.2 Mietnebenkosten.....	11
Praxisbeispiel: „Freie Scholle e. G.“ Meinolfstraße, Bielefeld.....	11
6.1.3 Quartiersstiftung .....	12
Praxisbeispiel: Niederländische Wohnpflegezonen „Moerwijk“ .....	12
<b>6.2 Finanzierung über leistungsrechtliche Ansprüche</b> .....	<b>12</b>
Praxisbeispiel: „Bielefelder Modell“ Vennhofallee, Bielefeld .....	13
<b>6.3 Finanzierung über Sozialfonds und Bürgerstiftung</b> .....	<b>14</b>
Praxisbeispiel: Lebensräume für Jung und Alt, Amtzell (Baden-Württemberg).....	15
<b>6.4 Finanzierungsformen auf Grundlage definierter Sozialräume</b> .....	<b>15</b>
6.4.1 Sozialraumbudget .....	15
6.4.2 Housing Improvement Districts (HID).....	16
Praxisbeispiel: Housing Improvement Districts (HID), Hamburg .....	17
6.4.3 Förderprogramm „Soziale Stadt“ .....	17
<b>6.5 Finanzierung im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge</b> .....	<b>18</b>
Praxisbeispiel: Alten Service Zentrum, Eching (Bayern).....	19
<b>6.6 Indirekte Finanzierung durch Bürgerbeteiligung</b> .....	<b>19</b>
Praxisbeispiel: Seniorennetzwerkarbeit, Mülheim an der Ruhr (Nordrhein-Westfalen) .....	20
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>21</b>

## Einführung

Quartierskonzepte sind sehr komplexe Ansätze deren Umsetzung normalerweise nur im Rahmen eines **längerfristigen Prozesses** und unter **fachlicher Begleitung** gelingen kann. Die Erfahrungen verschiedenster Projektinitiativen zeigen, dass die umfangreichen und vielschichtigen Anforderungen der Arbeit innerhalb eines Quartiersprojektes in der Hand eines **verantwortlichen Quartiersmanagements** liegen sollten. Die Übernahme dieser Funktionen und Tätigkeitsfelder durch eine verantwortliche „Kümmerein“, bzw. einen verantwortlichen „Kümmerer“ nimmt eine essentielle Rolle für die Verstetigung bzw. die Nachhaltigkeit eines Quartiersprojektes ein und bedarf somit auch eines entsprechend auf Dauer angelegten Finanzierungskonzeptes. Die nachhaltige Finanzierung solcher Verantwortungsstrukturen im Quartier stellt meist die größte Herausforderung dar, da für die Verstetigung dieses Tätigkeitsspektrums keine Regelfinanzierung existiert.

Der **nachhaltige Planungsansatz** ist zum einen nötig, da es in der Regel nicht sinnvoll ist, alle Projektbausteine bzw. Projektziele auf einmal anzugehen. Vielmehr sollte mit einzelnen Projektelementen begonnen werden, um in einer überschaubaren Zeit Etappenziele zu erreichen und auf diese Weise weitere Akteurs- und Bürgerbeteiligung für den Gesamtprozess zu akquirieren. Mit ihrer Unterstützung gelingt es dann leichter, Stück für Stück weitere Projektelemente zu verwirklichen. Zum anderen sollen mit Hilfe der Förderung durch das *Deutsche Hilfswerk* selbsttragende Strukturen im Quartier entstehen, die die Projektziele und ihre Umsetzung, auch über die Förderperiode hinaus, verfolgen. Der Nachhaltigkeitsaspekt von *Projekten mit Ansatz zur Quartiersentwicklung* ist somit auch direkte Bedingung für eine Förderung durch das *Deutsche Hilfswerk* nach *Förderbaustein 3.1.1*.

Mit dieser Handreichung sollen verschiedene Möglichkeiten der Organisation eines Quartiersmanagements vorgestellt und dessen Aufgabenprofile sowie Qualifikationsanforderungen beschrieben werden. Darüber hinaus sollen verschiedene in der Praxis angewandte Finanzierungsmodelle und -formen vorgestellt werden, die helfen, eine dauerhafte Finanzierung des Quartiersmanagements zu gewährleisten.

## 1. Definitionen

Der Begriff des Quartiersmanagements wird analog seiner vielschichtigen Arbeitsbereiche in der Praxis sehr uneinheitlich verwendet. Gleichmaßen existiert für die mit dem Quartiersmanagement betrauten Verantwortlichen eine Vielzahl an Synonymen wie Kümmer/in/er, QuartiersmanagerIn, QuartiersentwicklerIn, StadtteilmanagerIn, aber auch GemeinwesenarbeiterIn, Gemeinwesenbeauftragte/r, Stadtteilbeauftragte/r oder Urban-ManagerIn bzw. SozialraumassistentIn. Seinen

Ursprung hat der Begriff in den verschiedenen Städtebauförderungsprogrammen der Länder die, beginnend in den 70er Jahren, sukzessive Instrumente geschaffen haben, um Stadterneuerungsprozesse anzustoßen. Mit der Einführung des Bund-Länder-Programms „*Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt*“ wurde das Quartiersmanagement systematisch „strategisches Instrument oder schlicht als Strategie zur Umsetzung quartiersbezogener integrierter Handlungskonzepte“ eingeführt (vgl. *Krummacher et al. 2003: 206*). „Generell ist Quartiersmanagement ein strategischer Ansatz zum systematischen Aufbau selbsttragender und nachhaltig wirksamer personeller und materieller Strukturen zur Entwicklung eines Wohnquartiers [...], der in die gesamtstädtische Entwicklungspolitik integriert und bereichsübergreifend angelegt ist.“ (*Franke, Löhr 2000: 2*). Die besondere Novation des Programms „*Soziale Stadt*“, im Vergleich zu vorangegangenen Förderinitiativen, bestand vor allem in seinem integrierten und nachhaltigen Planungsansatz. Ein **integriertes Handlungskonzept** meint, dass die Ziele und Maßnahmen nicht isoliert voneinander bearbeitet sondern gebündelt werden, um auf diese Weise Synergieeffekte bei der Ressourcennutzung zu erzielen. Zudem bedient man sich bei der Projektbearbeitung der multidisziplinären Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen im Planungsraum. **Nachhaltigkeit** bedeutet, dass die Bewohnerschaft im Quartier als ExpertInnen in eigener Sache und als AkteurInnen auf gleicher Augenhöhe begriffen werden und die Partizipationsstrukturen über das bisherige Maß des „Anhörens“ deutlich hinausgehen. Diese weitreichende Beteiligung ermöglicht eng am Bedarf ausgerichtete Planungs- und Umsetzungskonzepte, bewirkt somit eine starke Identitätsbildung mit dem Quartiersprojekt und hilft bürgerschaftliches Engagement für den eigenen Stadtteil zu generieren (vgl. *Deutsches Institut für Urbanistik: 92*). Umfassende Bevölkerungsbeteiligung sind Grundlage für den Aufbau und die Festigung selbsttragender Strukturen im Quartier, sind maßgeblicher Faktor um den Fortbestand von Maßnahmen über die Förderphase hinaus zu sichern und somit auch ein grundlegendes Kriterium für die Nachhaltigkeit von Quartierskonzepten.

Während sich das Quartiersmanagement im Programm „*Soziale Stadt*“ auf benachteiligte Stadtteile mit städtebaulichen, wirtschaftlichen oder sozialen Defiziten beschränkt und in erster Linie auf die Beseitigung dieser Mängel abzielt, befasst sich das Quartiersmanagement im Rahmen von Quartiersprojekten mit den Entwicklung „normaler“, d. h. nicht benachteiligter Stadtteile und Dörfer. Dieser Ansatz setzt seinen Schwerpunkt auf die Verbesserung der Versorgungs- und Lebenssituation von älteren Menschen unter Anwendung eines generationsübergreifenden Ansatzes (siehe hierzu auch die Handreichung „*Hintergrundinformationen*“ zum *Förderbaustein 3.1.1*).

Neuere Ansätze eines nachhaltigen Quartiersmanagements verfolgen in ihrem Ansatz neben sozial-integrativen Aspekten auch ökologische Zielsetzungen, wie etwa die energetische Sanierung ganzer Stadtteile, für die auf Quartiersebene auch entsprechende

Förderprogramme existieren oder auch die ökonomisch-wirtschaftliche Aufwertung von Quartieren (vgl. Wolpensinger 2013, 2). Diese Ansätze gehen jedoch über das Verständnis eines klassischen Quartiersmanagements hinaus. Im Rahmen dieser Handreichung soll unter Nachhaltigkeit die Verstetigung des Quartiersmanagementprozesses über den geförderten Projektzeitraum hinaus gesehen werden.

## 2. Nachhaltige Organisationsformen des Quartiersmanagements

Das Quartiersmanagement wird in der Praxis von unterschiedlichsten AkteurInnen und mit einem unterschiedlich hohen Grad der Einbindung der Kommunalverwaltung organisiert. Im Programm „Soziale Stadt“ ist insbesondere, wegen des geforderten Finanzierungsanteils von einem Drittel der kommunalen TrägerInnen, die Kommune mit der Gestaltung und Durchführung mit dem Quartiersmanagement betraut und lässt letzteres auch oft durch beauftragte Dritte durchführen. Die im Rahmen von Quartiersprojekten organisierte Quartiersmanagement-Konstruktionen sind dagegen seltener von kommunalen Trägerschaften organisiert.

### *Quartiersmanagement integriert in die kommunale Verwaltung*

Wenn Kommunen als TrägerInnen von Quartiersprojekten auftreten, dann sind QuartiersmanagerInnen Angestellte der Kommune oder der kommunalen Ämter und bisweilen in Außenstellen der Verwaltung beschäftigt. Sie sehen sich dabei jedoch stets mit der Aufgabe konfrontiert, die oft gleichberechtigt nebeneinander existierenden Ressorts „Soziales“ „Bauen“ und evtl. andere auf die Querschnittaufgabe der Quartiersentwicklung einzuschwören. Zudem sehen sich diese kommunalen AkteurInnen vielfach mit dem Problem einer Vielzahl oft gegensätzlicher Akteursinteressen konfrontiert, und dem Gebot der neutralen Moderatorenfunktion entsprechen zu müssen. Auf der anderen Seite birgt die Nähe zu politischen und kommunalen Gremien auch eine höhere Chance, dass Quartiersinteressen in den kommunalen Entscheidungsprozessen Beachtung finden (vgl. Austermann, Zimmer-Hegmann 2000: 56).

### *Quartiersmanagement in kommunalen Entwicklungsgesellschaften*

Ein ähnlicher Weg wird mit städtischen Entwicklungsgesellschaften beschritten, mit denen die Kommune Aufgaben auslagert und das Quartiersmanagement für die Dauer der Projektlaufzeit, im Zuge anderer Handlungsmaßnahmen, mit durchgeführt wird. In der Regel liegt der Fokus bei diesem Trägermodell auf Stadterneuerungsmaßnahmen, wie etwa baulichen Sanierungsmaßnahmen, und müssen bei einer Übertragung auf Quartiersprojekte eine deutlichere Gewichtung im Bereich der Gemeinwesenarbeit bzw. der Sozialen Arbeit erhalten.

### *Kommunen kooperieren mit dem Quartiersmanagement in Vereinsträgerschaft*

Typischer für Quartiersprojekte sind dagegen Organisationsformen des Quartiersmanagements in Form von Vereinsträgerlösungen, die in der Regel unabhängig von kommunaler Verantwortung auskommen. Zu dieser Trägerlösung zählt auch die Organisation des Quartiersmanagements durch die Wohlfahrtsverbände. Bei dieser Organisationsvariante gründen lokale AkteurInnen, Organisationen und Institutionen im Quartier einen Trägerverein, dem VertreterInnen der Stadtverwaltung nur als eine Akteursgruppe unter vielen angehören. Der Vorteil dieser Organisationsform besteht in ihrer hohen Akzeptanz durch die AkteurInnen im Quartier, da unterschiedliche Sichtweisen und spezifisches Wissen in Entscheidungen mit einfließen können. Zudem ist das Quartiersmanagement in der Lage, als unabhängige Instanz bei Konflikten der AkteurInnen untereinander oder bei abweichenden stadtteilspezifischen Interessen von gesamtstädtischen Zielen zu vermitteln. In der Praxis wird die Trägerschaft des Quartiersmanagements bei umfassenden Projekten manchmal auch durch mehrere Vereine oder Organisationen sichergestellt. Eine Variante der Vereinsträgerschaft bildet das Stadtteilbüro als Verortung des Quartiersmanagements im Stadtteil.

### *Beauftragung unabhängiger DienstleisterInnen mit dem Quartiersmanagement*

Eine weitere Möglichkeit der Organisation des Quartiersmanagements ist seine Vergabe an unabhängige, externe Dienstleister wie z. B. Planungsbüros. Hierzu werden innerhalb eines Vertrages klare Ziele, zu erbringende Leistungen und Aufgaben innerhalb der vereinbarten Laufzeit festgelegt. Die Vergabe ist insbesondere dann eine Option, wenn ProjektträgerInnen oder eine Organisation nicht über ausreichende Qualifikationen oder freie Ressourcen von MitarbeiterInnen verfügen, um die geforderte Qualität eines angemessenen Quartiersmanagements zu gewährleisten. Dies hat auch den Vorteil, dass keine eigenen Personalressourcen und -strukturen nach vergleichsweise kurzen Projektlaufzeiten wieder abgebaut werden müssen (vgl. Schubert, Spieckermann, Franzen 2002: 26ff.).

## **3. Personelle Ausgestaltung des Quartiersmanagements**

Die quantitative Ausgestaltung des Quartiersmanagements orientiert sich in der Regel an der Größe der Projekte und am Umfang der Maßnahmen. Insbesondere bei kleineren Quartiersprojekten besteht das Quartiersmanagement oft aus einer einzelnen Person, die zudem mehrheitlich über keine Vollzeitstelle verfügt. In einer Befragung von fast 100 Quartiersprojekten durch das *Kuratorium Deutsche Altershilfe* in 2011 gaben zwei Drittel aller Projekte, die eine/n verantwortliche/n QuartiersmanagerIn beschäftigten (85 %), an, dass es sich hierbei um eine einzelne Person handeln würde (vgl. *Kuratorium Deutsche Altershilfe 2011: o. S.*). Diese Diskrepanz zwischen Vielfalt und Komplexität der anfallenden Aufgaben auf der einen Seite und das naturgemäß limitierte Know-how in den relevanten Fachbereichen, stellt diese

„EinzelkämpferInnen“ mitunter vor große Probleme. Daher werden QuartiersmanagerInnen oft auch punktuell von anderen AkteurInnen unterstützt, die nicht hauptamtlich mit dem Quartiersmanagement betraut sind. Idealerweise wird statt einer Einzellösung der Arbeitsbereich des Quartiersmanagements mit einer so genannten „Tandemlösung“ besetzt, die eine Fachkraft aus dem baulichen Fachbereich wie der Architektur oder der Raumplanung und eine weitere Person aus dem Bereich der Sozialarbeit, der Gemeinwesenarbeit bzw. der Sozialplanung vorsieht. Die Fachbereiche können durch eine gemeinsame Maßnahmenkonzeption viel voneinander profitieren. Vergleichsweise unflexible planerische Komponenten können durch soziale und pädagogische Komponenten bereichert werden und entsprechen somit dem Grundsatz eines integrierten Handlungskonzeptes. Nicht selten wird auch eine Quartiersmanagement-Konstruktion gewählt, die über die Tandemlösung hinausgeht und das Quartiersmanagement als multiprofessionelles Team konzipiert. Hierbei sind mehrere QuartiersmanagerInnen mit unterschiedlichen Professionen arbeitsteilig für bestimmte Arbeitsbereiche zuständig. So übernimmt beispielsweise eine Fachkraft die Koordination des Quartiersmanagement und zieht bei Bedarf für einen Projektabschnitt zusätzliche Fachleute aus der Trägerorganisation hinzu. Zusätzlich können mit den für den jeweiligen Stadtteil verantwortlichen StadtverwaltungsvertreterInnen Kooperationen gebildet werden. Besteht in anderen Stadtteilen bereits ein Quartiersmanagement, kann gegebenenfalls ein Wissenstransfer erfolgen und Synergieeffekte genutzt werden. Auch wenn multiprofessionelle Teams einen zusätzlichen Abstimmungsbedarf erfordern, überwiegt jedoch der Vorteil von der jeweiligen Expertise profitieren zu können (vgl. Schubert, Spieckermann, Franzen 2002: 28f.).

#### 4. Aufgabenprofil des Quartiersmanagements

Für QuartiersmanagerInnen in Quartiersprojekten, die sich um eine altersgerechte Gestaltung des sozialen Nahraums bemühen, gibt es bisher weder ein einheitlich definiertes Aufgabenprofil, noch ein klar definiertes Qualifikationsprofil. Dennoch können Erfahrungen aus anderen Bereichen, wie etwa dem Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die soziale Stadt“, zu ihrer Bestimmung herangezogen werden und durch die praktische Erfahrungen von Quartiersprojekten entsprechend modifiziert bzw. erweitert werden. Auch wenn die Aufgaben und Ziele eines Quartiermanagements unmittelbar von den individuellen Ausgangsbedingungen, Problemen und Potenzialen in den jeweiligen Planungsräumen abhängen, lassen sich doch vier zentrale Aufgabenbereiche definieren.



## 4.1 Koordination und Vernetzung

Die QuartiersmanagerInnen koordinieren als zentrale Aufgabe vor Ort die Vernetzung der verschiedenen AkteurInnen und Interessengruppen im Planungsraum und ihren Einbezug in das Gesamtkonzept. Die Kümmer/innen/er bauen neue Kooperationsformen innerhalb des Stadtteils auf, indem sie bürgerschaftliche Initiativen, private TrägerInnen von stationären und ambulanten Einrichtungen und VertreterInnen der Wohlfahrtspflege mit anderen lokalen AkteurInnen wie etwa aus der Wohnungswirtschaft, politischen und kommunalen EntscheidungsträgerInnen zusammenbringen, ihren Austausch moderieren und auf dieser Weise Kooperationsstrukturen zu einer Verstetigung verhelfen. Solche Vernetzungsprozesse werden dabei beispielsweise in Form von organisierten Quartiersforen, -workshops, Stadtteilkonferenzen oder Runden Tischen implementiert. Das Quartiersmanagement nimmt dabei die Rolle einer intermediären Instanz ein, die zwischen divergierenden BewohnerInnen-, Verwaltungs- und Wirtschaftsinteressen vermittelt (vgl. Franke, Löhr 2000: 3 f.). Zugleich setzt sich das Quartiersmanagement für die Stärkung sozialer Netze ein, fördert und initiiert Strukturen der Nachbarschaftshilfe und leistet auf diese Weise Hilfe zur Selbsthilfe. Für Initiativen mit nachbarschaftlichen Unterstützungscharakter fungiert das Quartiersmanagement als AnsprechpartnerIn, Ideenpool und Motivationshilfe. Die Handreichung „*Kooperation und Netzwerkarbeit*“ gibt weiterführende Informationen zu Aufbau, Unterhalt sowie zu den Erfolgsfaktoren von Netzwerken im Rahmen von Quartiersprojekten.

## 4.2 Sicherung von Beteiligung

Ein weiteres zentrales Aufgabenfeld des/der QuartiersmanagerIn stellt die Aktivierung von QuartiersbewohnerInnen, die Sicherung der Beteiligung sowie der Aufbau (selbst-)tragender Beteiligungsstrukturen dar. Hierbei ist das Quartiersmanagement diejenige Instanz, die zum einen die Beteiligung aktiv einfordert und zum anderen auch zulässt. Von Beginn an – schon bei der Bestands- und Bedarfsanalyse im Quartier – sollte der „Kümmerer“ bzw. die „Kümmerin“ die Bevölkerung umfassend beteiligen, da diese Beteiligung wiederum bürgerschaftliches Engagement induziert und somit die Nachhaltigkeit von Quartiersentwicklungsprozessen sichern kann. Gleichzeitig sollten Aktivitäten, Vertretungen und Initiativen der BewohnerInnen unterstützt werden, damit diese selbstständig Netzwerkarbeit verrichten können. Die TrägerInnen anderer Projekte im Planungsraum sollten ihrerseits beim Aufbau projektbezogener kooperativer Beteiligungsformen gefördert werden. Ebenso fungiert das Quartiersmanagement oft als erste Anlaufstelle für BewohnerInnen im Stadtteil. Das Quartiersmanagement kann darüber hinaus Qualitätsstandards für eine nachhaltige Beteiligungsstruktur im Quartier entwickeln (vgl. Stadt Freiburg 2004: 6). Die Handreichung „*Partizipation*“ bietet eine

breite Übersicht an Methoden, die sich zur Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements und zur Beteiligung der Quartiersbevölkerung eignen.

#### 4.3 Projektbezogenes Arbeiten

Das Quartiersmanagement ist gleichermaßen für die Moderation, Begleitung und Steuerung des gesamten Maßnahmenentwicklungsprozesses und die Umsetzung einzelner Maßnahmen und Projekte verantwortlich. Die Kümmer/innen/er beschaffen Informationen, bereiten diese auf und stellen diese Daten Initiativen im Quartier bei der Entwicklung von Projekten zur sozialen, baulichen und demographischen Stabilisierung des Quartiers bereit. Daneben unterstützen sie Bürgervereine und andere Organisationen bei der Konzeptformulierung ihrer Projekte. Sie bündeln die von unterschiedlichster Seite eingebrachten Projektideen und übertragen diese in einen integrativen, quartiersbezogenen Projektansatz. Sie können auch Kleinprojekte eigenverantwortlich durchführen (*vgl. Staroste 2000: 5*). Hierzu zählen beispielsweise Projekte der Begegnung wie z. B. Stadtteilcafés zur Verbesserung der Nachbarschaft im Quartier, wie Stadtteilstefte und Kulturprojekte oder aber kleinere Vorhaben zur Optimierung des Wohnumfeldes, wie die Grünflächen- oder Parkraumgestaltung (*vgl. Groeger-Roth, Neumaier, Thies 2010: 201f.*). Ebenso werden häufig Projekte durchgeführt, die auf eine bessere Nutzbarkeit des Quartiers für besondere Nutzergruppen z. B. ältere BewohnerInnen abzielen, wie etwa die Verbesserung der Versorgung mit öffentlichen Toiletten oder Sitzgelegenheiten im Quartier. Zu den wesentlichen Projekten gehören auch Quartiersanalysen.

#### 4.4 Sicherung von Transparenz

Letztendlich übernimmt das Quartiersmanagement auch die verantwortungsvolle Rolle als Ansprechperson für das Quartier in der Öffentlichkeit und präsentiert den Stadtteil in den Medien. Es berät und informiert über Maßnahmen und baut Kommunikationsstrukturen auf. Die QuartiersmanagerInnen engagieren sich für ein positives Image des Quartiers, initiieren identitätsfördernde Maßnahmen und setzen diese mit den QuartiersbewohnerInnen gemeinsam um. Eine höhere Identifikation mit dem eigenen Sozialraum beeinflusst die Bereitschaft, sich für den eigenen Stadtteil zu engagieren, steigert die Wohnzufriedenheit, hilft somit einer Bewohnerfluktuation vorzubeugen und trägt damit direkt zur Stabilität der Wohnungsbestandes im Quartier bei (*vgl. Peters 2010: 13*). Über diese Außendarstellungsfunktion vertreten die QuartiermanagerInnen den Stadtteil ebenso „nach innen“, indem sie an kommunalen Lenkungsgruppen, Steuerungsgremien und Runden Tischen teilnehmen und für die Bedarfe und Potenziale des Sozialraums und seiner BewohnerInnen eintreten. Umgekehrt können auf diese Weise Sachzwänge und Interessen der Kommunalverwaltung und anderer nicht-lokaler

AkteurInnen Beachtung in der Maßnahmenplanung für das Quartier finden (vgl. Franke, Löhr 2000: 3).

## 5. Qualifikationsanforderungen

Unabhängig der Aufgabenbereiche und Organisationsformen des Quartiersmanagements, lassen sich die Anforderungen der Qualifikation die sich den QuartiersmanagerInnen im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit als überaus vielschichtig bezeichnen. Schubert verortet die Tätigkeitsanforderungen des Quartiers- bzw. Stadtteilmanagements im Bereich der Schnittstelle „[...] zwischen der traditionellen fachlichen Arbeit der einzelnen Professionen und den sozialräumlichen Managementaufgaben.“ (Schubert 2001: 22). Diese verlangen den QuartiersmanagerInnen in erster Linie soziale Schlüsselkompetenzen wie etwa Empathie, Kontaktfreudigkeit, Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz ab, die – angereichert mit Kompetenzen verschiedener Fachbereiche wie etwa der Sozialen Arbeit, Gemeinwesenarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, dem Projektmanagement oder auch unterschiedlichem Methodenwissen insbesondere im Bereich der empirischen Sozialforschung – die mit dem Quartiersmanagement beauftragten Fachkräfte als sozialraumbezogene Generalisten ausweist. Diese Generalisten behalten den fachübergreifenden Gesamtüberblick über die Quartiersmaßnahmen und können somit zielgerichtet und flexibel auf Veränderungen reagieren (vgl. Schubert 2001: 24; vgl. Jasper, Kiki, Kordecky 2004: 10; vgl. Krummacher et al. 2003: 246).

Ergänzt werden diese Kompetenzen idealerweise um quartiersspezifische Kenntnisse, wie etwa zu besonderen Problemlagen und Potenzialen oder zu politischen Strukturen und Interessensgruppen im Planungsraum. Diese umfassenden Qualifikationen sind kaum durch eine singuläre Ausbildung zu erwerben. Vielmehr hat sich die große Mehrheit der QuartiersmanagerInnen ihre Kenntnisse, die über ihre ursprüngliche Profession hinausgehen, durch „Training on the job“, also durch ihre alltägliche Arbeit selbst angeeignet oder aber ziehen andere Fachkräfte nach Bedarf hinzu.

In der Praxis gibt es nur vereinzelt Qualifizierungsangebote für solche „Kümmer/innen/rer“. Im Rahmen des „Netzwerks: Soziales neu gestalten (SONG)“ wurden im Projekt „Lokale Verantwortungsgemeinschaften in kleinen Lebenskreisen“ (LoVe) drei verschiedene Akteursebenen während der Umsetzung von Quartiersprojekten ihrer Trägerorganisationen berufs- bzw. alltagsbegleitend qualifiziert. Insgesamt konnten auf diese Weise 110 MitarbeiterInnen der SONG-Netzwerkunternehmen und eine Vielzahl an BürgermoderatorInnen für ihre Arbeit im Sozialraum weitergebildet werden. Die Qualifizierung ist inzwischen für externe TeilnehmerInnen geöffnet worden und wird von mehreren SONG-Unternehmen durchgeführt (vgl. [www.netzwerk-song.de](http://www.netzwerk-song.de)). Darüber hinaus bieten verschiedene Institutionen Weiter-

bildungen zur Umsetzung von Quartierskonzepten an, die auch das Quartiersmanagement thematisieren, wie etwa das *Evangelische Zentrum für Innovative Seniorenarbeit beim Evangelischen Erwachsenenbildungswerk Nordrhein* mit dem Beratungskonzept „*WohnQuartier<sup>4</sup> – Inklusive Quartiersentwicklung*“ oder auch das *Kuratorium Deutsche Altershilfe* mit der Fortbildung „*Umsetzung von Quartierskonzepten – Rollen und Herausforderungen für die Akteure*“.

## 6. Finanzierungsquellen und -modelle für Quartiersprojekte

Häufig stellt bei der Umsetzung von Quartiersprojekten die dauerhafte Finanzierung des Quartiersmanagements die größte Herausforderung dar, weil es im Rahmen der Finanzierungsmöglichkeiten der bestehenden sozialen Sicherungssysteme bisher dafür keine Regelfinanzierung gibt. Unter den bisher umgesetzten Projekten gibt es eine Vielzahl an Finanzierungsquellen und -modellen, die sich für die individuellen Projekte als nachhaltige Finanzierung bewährt haben. In diesem Kapitel wird eine Palette an Finanzierungsmöglichkeiten vorgestellt, deren einzelne Möglichkeiten jedoch nicht für alle Projektinitiativen gleichermaßen als Finanzierungsoption in Anspruch genommen werden können.

### 6.1 Finanzierung durch Umlage

Viele Quartiersprojekte finanzieren das Quartiersmanagement durch eine Umlage bzw. Pauschale, die von allen oder einem Teil der QuartiersbewohnerInnen getragen wird. Dies kann beispielsweise eine Betreuungspauschale sein, die von BewohnerInnen eines Wohnprojektes bezahlt wird, kann aber auch als solidarische Finanzierung des Quartiersmanagements durch eine freiwillige Abgabe im Rahmen von Mietzusatzkosten gestaltet sein, die von allen MieterInnen eines Wohnungsunternehmens entrichtet wird. Daneben existiert das Finanzierungsmodell über sogenannte Quartiersstiftungen.

#### 6.1.1 Betreuungspauschale

Bei Projekten, die das Quartiersmanagement über eine Betreuungspauschale finanzieren, handelt es sich z. B. häufig um Projekte des „Betreuten Wohnens“. Die Finanzierung erfolgt über eine Grundpauschale der BewohnerInnen, die einen Betreuungsvertrag mit einem sozialen Dienstleister abschließen. Neben allgemeinen Betreuungsangeboten werden hiermit teilweise auch die erforderlichen Leistungen zur Quartiersentwicklung finanziert. Dies setzt voraus, dass die BewohnerInnen eines Wohnprojektes auch bereit sind, für Leistungen zu zahlen, die ihnen nicht direkt sondern nur mittelbar zugute kommen.

### Praxisbeispiel: „Haus im Viertel“, Bremen

Das Motiv für die Entwicklung des Quartiersprojekts „*Haus im Viertel*“ der *Bremer Heimstiftung* – ursprünglich als Wohnprojekt im Bereich des Betreuten Wohnens konzipiert – war 1997 der vor Ort konkret konstatierte Mangel an Pflegeplätzen bzw. barrierefreien Wohnangeboten im Viertel. Das Konzept sollte älteren und/oder behinderten Menschen ermöglichen, in ihrem vertrauten Stadtteil wohnen zu bleiben. Die MieterInnen profitieren von der offenen und vernetzten Konzeption der Häuser, in der auch nachbarschaftliches Engagement eine zentrale Rolle spielt. Durch eine Öffnung der sozialen Angebote für das Quartier entstehen Synergieeffekte, die nicht nur den BewohnerInnen der Wohnanlage, sondern auch der BewohnerInnen im umliegenden Quartier zugute kommen, jedoch ausschließlich von den ca. 100 MieterInnen über die Servicepauschale finanziert wird. Dieses Sozialmanagement wird von Betreuungskräften des „*Hauses im Viertel*“ mit 1,5 Vollzeitstellen erbracht. 20 % ihrer Arbeitskraft wenden sie speziell für Aktivitäten im Quartier auf (vgl. *Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) 2008: 188 ff.*).

### 6.1.2 Mietnebenkosten

Eine weitere Umlagefinanzierung kann im Rahmen einer freiwilligen, zusätzlichen Mietzusatzkostenabgabe als eine Art „*Quartiers-Pfennig*“ konzipiert werden. Dies setzt voraus, dass es eine/n VermieterIn für mehrere Wohneinheiten oder sogar für eine ganze Siedlung gibt und alle MieterInnen sich bereit erklären, freiwillig diese zusätzliche Abgabe zu zahlen. Eine rechtliche Verpflichtung zur Zahlung einer solchen Zusatzkostenabgabe für das Quartiersmanagement gibt es nicht.

### Praxisbeispiel: „Freie Scholle e. G.“ Meinolfstraße, Bielefeld

Eine solidarische Form der Finanzierung des Quartiersmanagements ist die Finanzierung durch Wohnungsunternehmen, indem sie einen Teil der Mieteinnahmen für die Finanzierung des Quartiersmanagements ausgeben. Die Wohnungsgenossenschaft der „*Freien Scholle*“ in Bielefeld z. B., die seit vielen Jahren Quartiersprojekte in ihren Siedlungsbeständen umsetzt, hat mit allen MieterInnen einen genossenschaftlichen Generationenvertrag abgestimmt. Darin wurde festgelegt, dass etwa 2 % der Mieteinnahmen für soziale Aufgaben verwendet werden. In dem Quartiersprojekt in der *Meinolfstraße* mit ca. 10.000 EinwohnerInnen werden u. a. damit die jährlich anfallenden Kosten von ca. 50.000 Euro für die Koordination des Quartiersprojekts durch eine Teilzeitkraft finanziert.

Das Prinzip der „*Freien Scholle*“ ist es, dass jedes Mitglied, unabhängig von seinem Alter oder einer Leistungsanspruchnahme, diese sozialen Betreuungsleistungen mitbezahlt. Die Personal- und Sachkosten im Bereich Altenarbeit beliefen sich im Jahr 2001 z. B. auf insgesamt 550.000 Euro. Dabei entstanden der Genossenschaft

Personalkosten in Höhe von 178.000 Euro sowie Sachkosten in Höhe von knapp 96.000 Euro. Je Wohnung sind dies monatliche Kosten von 4,48 Euro. Auf den Quadratmeter Wohnfläche bezogen, entstehen durch die Altenarbeit jeder/m NutzerIn einer Genossenschaftswohnung Kosten in Höhe von 7 Cent im Monat. Dies sind 1,76 % der Nettokaltnutzungsgebühr (vgl. Bertelsmann Stiftung, Kuratorium Deutsche Altershilfe 2004: 24 f.).

### 6.1.3 Quartiersstiftung

Eine weitere Form der Finanzierungsumlage kann über eine „Quartiersstiftung“ organisiert werden. Hierbei entrichten AkteurInnen im Quartier freiwillig eine Abgabe zur Finanzierung von Maßnahmen der Quartiersentwicklung oder zur Durchführung eines Sozialmanagements.

#### Praxisbeispiel: Niederländische Wohnpflegezonen „Moerwijk“

Beispiele für die Finanzierung des Quartiersmanagements über eine freiwillige Abgabe aller AkteurInnen im Quartier gibt es in europäischen Nachbarländern. So wurde in den Niederlanden im Jahr 2000 das erste Quartiersprojekt im Sinne der *betreuten Wohnpflegezonen* in *Moerwijk*, einem Stadtviertel von *Den Haag* mit ca. 18.800 EinwohnerInnen, eingerichtet. Grundlage für die Umsetzung der „Woonzorgzone“ ist der Beschluss des Gemeinderates. Die Gemeinde *Den Haag* ist damit Initiatorin für die Einrichtung einer Wohnpflegezone. Trägerin des Projektes ist eine „Quartiersstiftung“ – *Stichting Woonzorgzone Moerwijk* –, die durch die ansässigen Wohnungsunternehmen, private EntwicklerInnen und Pflege- und ServicedienstleisterInnen gegründet wurde. Die Stiftung legt das Programm und die Höhe der Ausgaben für jedes Projektjahr fest. Für die Finanzierung der abgestimmten Maßnahmen sind die Stiftungsmitglieder selbst verantwortlich, für die Umsetzung gemeinsamer Projekte zahlen die Stiftungsmitglieder einen festen jährlichen Betrag ein, bzw. es werden gemeinsame Förderanträge gestellt. Die Gemeinde *Den Haag* nimmt eine beratende Rolle für die Stiftung ein und ist mit zwei Sitzen im Ausschuss der Stiftung vertreten. Ein Beratungsbüro, Bürgerforen aus dem Quartier und die Seniorenkommission der Stadt beraten die Stiftung bei der Planung und Umsetzung (vgl. [www.woonzorgzone.nl](http://www.woonzorgzone.nl)).

### 6.2 Finanzierung über leistungsrechtliche Ansprüche

Andere Initiativen kommen bei der Bewältigung der anfallenden Arbeit des Sozialmanagements auch ohne Betreuungspauschalen aus. Beim „*Bielefelder Modell*“ wird das Quartiersmanagement durch die leistungsrechtlichen Ansprüche der SozialleistungsträgerInnen – Kranken- und Pflegekassen sowie die örtlichen und überörtlichen SozialhilfeträgerInnen – finanziert. Dabei werden Synergieeffekte bei der Betreuung Einzelner genutzt, um die Gemeinwesenarbeit finanzieren zu können.

Rechtlich basiert die Finanzierung auf der Grundlage von den drei Finanzierungswegen: Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung (z. B. *SGB XII Sozialhilfe*, § 53), Hilfe zur Pflege „Andere Verrichtungen“ (*SGB XII Sozialhilfe*, §§ 61–65) und Niedrigschwellige Betreuungsangebote (*SGB XI*, § 45) (vgl. *Stolarz 2010a: 16*).

#### **Praxisbeispiel: „Bielefelder Modell“ Vennhofallee, Bielefeld**

Motiv für die Entwicklung des „*Bielefelder Modells*“ war die Erfahrung, dass BewohnerInnen klassischer Seniorenimmobilien mit Betreuungspauschalen häufig unzufrieden mit dem Verhältnis von Kosten und erhaltenen Leistungen sind. Das neue Konzept sollte sicherstellen, dass in einem integrativen Wohnangebot, welches Menschen auch bei steigender Hilfs- und Pflegebedürftigkeit das Leben in der vertrauten Umgebung ermöglicht, eine Rund-um-die-Uhr-Versorgungssicherheit gewährleistet ist, ohne dass ein Pauschalbetrag für Betreuungsleistungen berechnet wird. Das Wohnprojekt „*Vennhofallee*“ wurde 2006 in der Stadtrandsiedlung *Bielefeld – Sennestadt* mit ca. 10.000 EinwohnerInnen errichtet. Die *Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft mbH (BGW)* baute hierfür zehn barrierefreie Wohnungen sowie ein Café für BewohnerInnen, eine Gästewohnung und ein Pflegebüro. In dem Wohnprojekt leben zehn BewohnerInnen zusammen, von diesen sind sechs jüngere und ältere Pflegebedürftige. Ein Gemeinwesenteam organisiert eine 24-Stunden-Betreuung für die BewohnerInnen und gewährleistet Versorgungssicherheit für die anderen QuartiersbewohnerInnen. Das Gemeinwesenteam wird von dem Verein „*Alt und Jung*“ koordiniert, die einzelnen MitarbeiterInnen sind selbstständig. Neben den sechs Pflegebedürftigen aus dem Wohnprojekt betreuen sie regelmäßig 20 KundInnen im Quartier und 30 Personen im Quartier erhalten unregelmäßig Hilfe. 17 Ehrenamtliche unterstützen das Gemeinwesenteam.

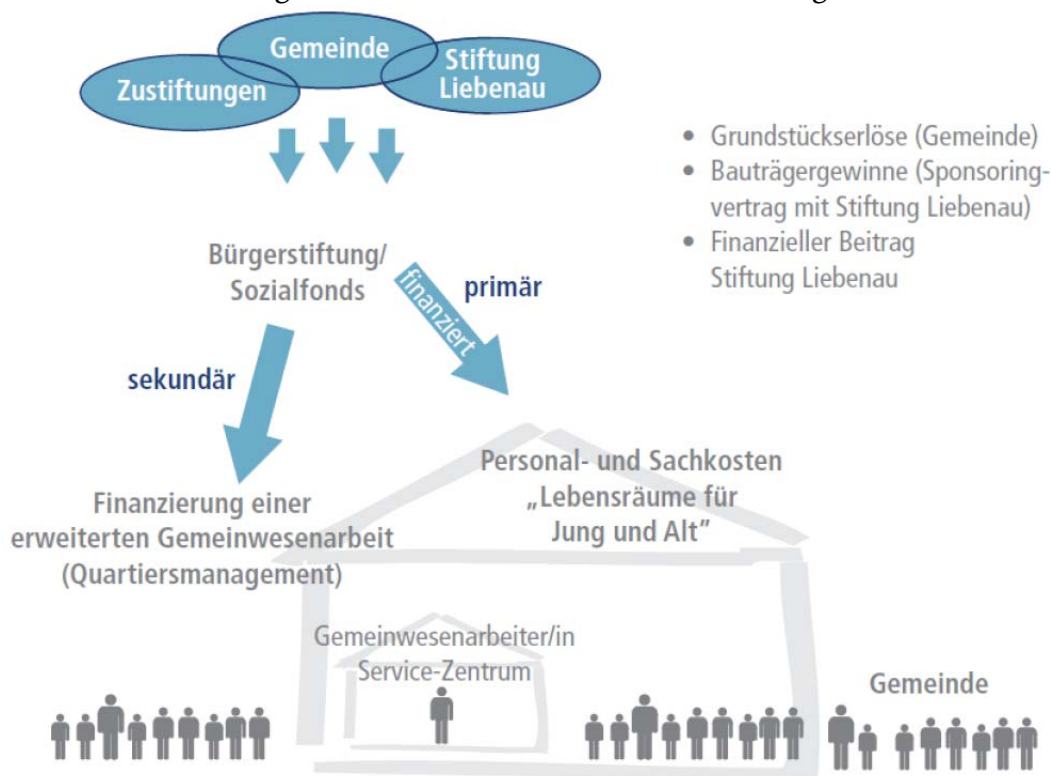
Das Gemeinwesenteam erwirtschaftet pro Jahr ca. 50.000 Euro für Pflege- und Betreuungsleistungen oder hauswirtschaftliche Hilfen. Ca. 20 % ihrer Arbeitskraft wenden sie für die Gemeinwesenarbeit auf, wobei Maßnahmen für „Hilfe zur Selbsthilfe“ zur Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe den größten Anteil haben. Die Regiekosten für „allgemeine Gemeinwesenarbeit“ betragen 500 Euro pro Monat. Die Leistungen für die Gemeinwesenarbeit werden über individuelle Leistungsansprüche bei den Versicherungen und bei den örtlichen und überörtlichen KostenträgerInnen, im Rahmen der oben genannten rechtlichen Grundlagen, finanziert (vgl. *Stolarz 2010a: 1 ff.*).

### 6.3 Finanzierung über Sozialfonds und Bürgerstiftung

Die *Stiftung Liebenau* finanziert ihre in mittlerweile mehr als 20 Gemeinden umgesetzten Quartiersprojekte *„Lebensräume für Jung und Alt“* über einen Sozialfonds, der eine enge Kooperation mit der Kommune vorsieht. Während die Kommune das Grundstück in der Regel kostenlos zur Verfügung stellte, baut die Stiftung darauf altersgerechte Wohnungen, die sie verkauft. Der Erlös des Grundstücks und der BauträgerInnengewinn sowie Spenden der Gemeinden, der *Stiftung Liebenau* oder private Zuwendungen gehen in den Sozialfonds ein. Aus den Zinsen des Sozialfonds wird die Gemeinwesenarbeit bezahlt.

Erfahrungen mit diesem Finanzierungsmodell haben gezeigt, dass über den Zinsertrag des Sozialfonds nicht genügend Einnahmen erwirtschaftet werden können, um die geplanten Ausgaben abzudecken. Bei neuen Projekten wird im Grundlagenvertrag daher vereinbart, dass die Defizite je zur Hälfte von den Gemeinden und den TrägerInnen übernommen werden. Außerdem versucht man über die Einrichtung von Bürgerstiftungen mehr Spendengelder einzuwerben. Auf Initiative der *Stiftung Liebenau* werden Bürgerstiftungen ins Leben gerufen. Es wird dabei ein Vertrag zwischen der/dem BetreiberIn einer Wohnanlage, der Kommune und der *Stiftung Liebenau* geschlossen. GeldgeberInnen für die Bürgerstiftung sind neben den VertragspartnerInnen BürgerInnen des Ortes, Banken und sonstige Unternehmen. Es wird jeweils eine eigene Stiftung pro Standort gebildet (vgl. *Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) 2009: 31 ff.*).

#### Grafik: Finanzierung der Gemeinwesenarbeit in der Stiftung Liebenau



(Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) 2009: 32)



### Praxisbeispiel: Lebensräume für Jung und Alt, Amtzell (Baden-Württemberg)

Die Gemeinde *Amtzell* mit ca. 3.500 EinwohnerInnen hat ein solches Wohnprojekt in Kooperation mit der *Stiftung Liebenau* 1996 umgesetzt. Insgesamt wurden 40 barrierefreie Wohnungen geschaffen sowie ein Gemeinschaftsraum und ein Büro für eine Gemeinwesenarbeiterin in einem Servicezentrum errichtet. Zwei Drittel der Wohnungen sollen für BewohnerInnen über 60 Jahre zur Verfügung stehen. Die Gemeinwesenarbeiterin, die über den Sozialfonds finanziert wird, unterstützt mit der einen Hälfte ihrer Arbeitskraft die BewohnerInnen im Wohnprojekt, mit der anderen Hälfte aktiviert sie die BewohnerInnen im Quartier zum sozialen Austausch und zur gegenseitigen Hilfe. Sie steht dem Projekt mit 15 Wochenstunden zur Verfügung (ca. eine 40 %-Stelle). Für die Finanzierung der Personal-, Sach- und Raumkosten des Servicezentrums in *Amtzell* entstehen jährliche Kosten von 45.000 Euro, die über den Sozialfonds abgedeckt werden (vgl. *Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) 2008: 94 ff.*).

## 6.4 Finanzierungsformen auf Grundlage definierter Sozialräume

Daneben gibt es eine Reihe von Finanzierungsmodellen mit deutlichem Sozialraumbezug. Diese Modelle können unter anderem auch als (Mit-)Finanzierung eines Quartiers-, bzw. Sozialmanagements in Anspruch genommen werden, sofern vorher entsprechende Gebietseinheiten förmlich festgelegt und ausgewiesen wurden. Hierzu gehören das Sozialraumbudget, die inzwischen in einigen Bundesländern erprobten *Housing Improvement Districts (HID)* und das etablierte Bund-Länder-Programm „*Soziale Stadt*“. Besonders an diesen Finanzierungsmodellen ist die in der Regel zeitliche Befristung der Fördermaßnahmen, das manchmal langwierige und aufwendige Bewilligungsverfahren und die inhaltliche Anpassung des Quartiersmanagements an die Fördermodalitäten. Das Quartier muss darüber hinaus bestimmte Voraussetzungen erfüllen und eine Förderung ist häufig nur für sozial oder wirtschaftlich benachteiligte – und seltener für „normale“ – Quartiere möglich.

### 6.4.1 Sozialraumbudget

In diesen Kontext gehört auch die Finanzierung des Quartiersmanagements über *Sozialraumbudget (SRB)*. *Sozialraumbudget* ist die Bezeichnung für ein behördliches Finanzierungssystem, mit dem Soziale Arbeit pauschal und raumbezogen und nicht mehr per Einzelfallabrechnung vergütet wird. Mit diesem Finanzierungssystem wird seit 1998 in der sozialraumorientierten Jugendarbeit experimentiert, wo das pauschale und raumbezogene Abrechnungsverfahren in den Hilfen zur Erziehung die Einzelfallfinanzierung über Fachleistungsstunden oder Tagessätze durch öffentliche TrägerInnen ersetzen kann.

Mit *Sozialraumbudget* übernehmen freie TrägerInnen oder Trägerverbände die Versorgungsverantwortung für einen geographischen Raum. Das *Sozialraumbudget* umfasst dieses zur Verfügung stehende, vorab kalkulierte monetäre Äquivalent für alle Hilfen, die von Leistungsberechtigten in Anspruch genommen werden. Kalkulationsbasis sind üblicherweise die bisherigen Ausgaben. Die betriebswirtschaftliche Sicherheit, die das Budget darstellt, ermöglicht es TrägerInnen alle Hilfen aus einer Hand in Form maßgeschneiderter Lösungsarrangements zu entwickeln, die sich flexibel den Veränderungen im individuellen Fall anpassen, die Ressourcen des Sozialraums nutzen und (fallunspezifische Arbeit) entwickeln und in wohnort- und lebensweltnahe Lösungen einbringen. Dabei lohnt sich präventives Arbeiten. Der finanzielle Anreiz liegt darin, dass den TrägerInnen Budgetunterschreitungen zur Verfügung bleiben und gemäß entsprechender Vereinbarungen im Interesse präventiver Effekte im Sozialraum erneut investiert werden können.

Die Einführung von *Sozialraumbudgets* wird immer wieder kritisiert. BudgetkritikerInnen vermuten einschränkende Wirkungen auf das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten und auf die Ausübung der Berufsfreiheit von LeistungsanbieterInnen, die durch die Budgetverträge mit nach spezifischen Qualitätskriterien ausgesuchten LeistungsanbieterInnen zusammenarbeiten müssen. Außerdem steigere die Zuständigkeit einer Trägerin bzw. eines Trägers oder auch eines Trägerverbundes für einen Raum dessen Definitionsmacht gegenüber den Leistungsberechtigten (vgl. Budde, Früchtel 2007: 903). An dieser Stelle muss auch angemerkt werden, dass sich diese Finanzierungsmöglichkeit rechtlich auf die Kinder- und Jugendhilfe beschränkt und bisher nicht auf Projekte der Altenhilfe angewendet werden kann.

#### 6.4.2 Housing Improvement Districts (HID)

Nicht immer sind alle ProfiteurInnen von Maßnahmen im Stadtteil auch bereit, sich an deren Finanzierung oder Umsetzung zu beteiligen. In den 70er Jahren entstand daher in Kanada auf Initiative von GrundstückseigentümerInnen ein Konzept, das ein räumlich abgegrenztes Geschäftsviertel als „*Business Improvement District (BID)*“ auswies und zum Ziel hatte, über einen befristeten Zeitraum Aufwertungsmaßnahmen zur Finanzierung zu ergreifen, um einer drohenden Leerstandsproblematik entgegenzuwirken. Dieses Konzept wurde in den 80er Jahren insbesondere auf Planungsräume in kanadischen und nordamerikanischen Städten übertragen und an die örtlichen Verwaltungsvorschriften angepasst. Die Finanzierung dieser Maßnahmen erfolgt stets über eine Zwangsabgabe, die von der Gemeinde nach vorheriger Abstimmung von allen im BID-Bereich ansässigen GrundstückseigentümerInnen eingezogen und vollständig an die BID-Organisation weitergeleitet wird. Das BID-Konzept ist in der Regel rein wirtschaftlich ausgerichtet und hat vor allem die Aufwertung städtischer Einzelhandelslagen zum Ziel. Das erfolgreiche Konzept wurde schließlich als „*Housing*

*Improvement Districts (HID)*“ auf die Immobilienbranche zur Aufwertung von Wohngebieten übertragen. In Deutschland wurde durch die Novellierung des Baugesetzbuches (§ 171 f. BauGB) im Jahr 2007 die gesetzliche Rahmenbedingung zur Einrichtung von HID festgeschrieben. Auf diese Weise kann über eine „freiwillige Zwangsabgabe“ eine verlässliche Einnahmequelle generiert werden, die zur Finanzierung der Handlungsfelder Wohnumfeldverbesserung, Infrastrukturmaßnahmen, wohnbegleitende Dienstleistungen aber auch soziales Management innerhalb der Quartiersentwicklung herangezogen werden kann (vgl. Gorgol 2008: 278 ff.).

#### **Praxisbeispiel: Housing Improvement Districts (HID), Hamburg**

Hamburg hat als erstes deutsches Bundesland die HID-Idee aufgegriffen und 2007 ein Gesetz zur Stärkung von Wohnquartieren durch private Initiativen in Kraft gesetzt, womit die landesgesetzliche Grundlage zur Einführung von HIDs geschaffen wurde. Seit 2009 wird in dem Quartier *Steilshoop* gemeinsam mit VertreterInnen der Stadt und GrundstückseigentümerInnen das erste deutschlandweite HID umgesetzt.

Zur Vorbereitung des HID bildeten interessierte GrundeigentümerInnen zunächst eine Lenkungsgruppe, die das HID-Gebiet bestimmten, und gemeinsam mit der städtischen Verwaltung und anderen AkteurInnen Maßnahmen und ihre Kosten für das Wohngebiet definierten. In einer Informationsphase wurde versucht, einen ausreichenden Anteil von GrundeigentümerInnen zu finden, die die HID-Implementierung unterstützen und ein Antrag bei den öffentlichen Stellen eingereicht (hier ein Drittel der GrundstückseigentümerInnen, die mindestens ein Drittel der Gesamtgrundstücksfläche im HID-Bereich inne haben). Nach einem gesetzlichen Verfahren wurden dann alle betroffenen GrundeigentümerInnen befragt, die erforderliche Mehrheit wurde erzielt und die Stadt richtete ein HID ein. Ein Aufgabenträger wurde bestimmt, der sich gegenüber der Stadt vertraglich verpflichtet, die HID-Maßnahmen durchzuführen (vgl. Gorgol 2008: 277 ff.)

#### **6.4.3 Förderprogramm „Soziale Stadt“**

Das renommierteste und umfassendste Förderprogramm zur Finanzierung von Aufgaben des Quartiersmanagements ist das Bund-Länder-Städtebauförderungsprogramm „*Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Soziale Stadt*“ das beim *Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)* angesiedelt ist. Bereits im Jahr seiner Einführung 1999 gingen Anmeldungen von 124 Kommunen und 161 Gebieten ein und bis 2012 kann von Erfahrungen von nunmehr 376 Gemeinden und 607 Fördergebieten profitiert werden. Das Programm wurde 2012 weiterentwickelt und unter dem Namen „*Soziale Stadt – Investitionen im Quartier*“ weitergeführt. Ziel des Programms ist es, die „Abwärtsspirale“ in benachteiligten

Stadtteilen zu durchbrechen und die Lebensbedingungen vor Ort umfassend zu verbessern.

Die inhaltliche Handlungsfelder des Programms „*Soziale Stadt*“ umfassen:

- Wohnen und Wohnumfeld
- Soziale Aktivitäten und soziale Infrastruktur
- Zusammenleben unterschiedlicher sozialer und ethnischer Gruppen
- Schule und Bildung
- Lokale Ökonomie
- Gesundheitsförderung
- Umwelt und Verkehr
- Stadteilkultur
- Sport und Freizeit
- Imageverbesserung und Öffentlichkeitsarbeit

Zudem bedient sich das Programm instrumentell-strategischer Handlungsfelder wie einem integrierten Entwicklungs- und Handlungskonzept, dem Gebietsbezug, der Ressourcenbündelung, dem Quartiersmanagement, der Aktivierung und Beteiligung, der Evaluierung sowie dem Monitoring. Das Gesamtfördervolumen des Programms wird seit einigen Jahren jedoch sukzessive heruntergefahren. Der Bund stellte 2013 Finanzhilfen in Höhe von 40 Mio. Euro bereit, die grundsätzlich zu gleichen Teilen von Ländern und Kommunen ergänzt werden. Die Umsetzung der Städtebauförderung, und damit auch des Programms "*Soziale Stadt – Investitionen im Quartier*", liegt bei den Ländern und Kommunen (*vgl. BMUB 2014a: o. S.*). Nach massivem Widerstand zur Einstellung des Programms zum Jahr 2014 soll die „*Soziale Stadt*“ voraussichtlich in 2015 wieder mit einer deutlich höheren Förderkulisse ausgestattet werden (*vgl. BMUB 2014b: o. S.*).

## 6.5 Finanzierung im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge

Einige Städte und Gemeinden verstehen die vollständige oder teilweise Übernahme der nicht refinanzierbaren Kosten des Quartiersmanagements als Teil ihres gesetzlichen Auftrages zur Daseinsvorsorge. Ein besonderer Chance liegt darin, dass Kommunen dabei eine vermittelnde Rolle zum gerechten Ausgleich unterschiedlicher Interessengruppen einnehmen können. Sicherlich kommt eine entsprechende Lösung nur für solvente Gemeinden in Betracht. Die angespannte kommunale Haushaltslage verbietet oftmals derartige über die Grundversorgung hinausgehenden „freiwilligen Leistungen“. Umso wichtiger ist es für Kommunen, die sich in Haushaltssicherungsverfahren befinden, trägerübergreifende Kooperationen zur Finanzierung zu unterstützen und zu begleiten und gegebenenfalls mit den AkteurInnen im Quartier ein gemeinsames Finanzierungskonzept zu erarbeiten.

### Praxisbeispiel: Alten Service Zentrum, Eching (Bayern)

*Eching* ist eine Gemeinde mit 13.640 EinwohnerInnen. Hier wurde 1999 von einem Bürgerverein „*Älter werden in Eching*“ das *Alten Service Zentrum Eching* gegründet. Vom *Alten Service Zentrum* aus werden altersgerechte Wohnangebote, Beratung, Pflegeleistungen, niedrigschwellige Dienstleistungen sowie Freizeitangebote für die QuartiersbewohnerInnen aus organisiert. Der Bürgerverein ist Träger der Leistungen des *Alten Service Zentrums*.

Der Verein beschäftigt insgesamt 20 hauptamtliche MitarbeiterInnen mit ca. 14 Vollzeitstellen, hinzukommen 20 HelferInnen mit „Aufwandsentschädigung“ und zehn HelferInnen als geringfügig Beschäftigte. Dafür entstehen pro Jahr ca. 1 Mio. Euro für Personalkosten sowie ca. 0,5 Mio. Euro für Sachkosten. 33 % von diesen Kosten werden im Rahmen der kommunalen Daseinsvorsorge von der Gemeinde erstattet, 67 % werden über Entgelte für erbrachte Leistungen finanziert, die von den NutzerInnen privat oder von öffentlichen Kostenträgern im Rahmen von sozialhilferechtlichen Ansprüchen getragen werden. Die Kommune kommt insbesondere für die Finanzierung der Koordinations- und Vernetzungsleistungen durch die Leitstelle des *Alten Service Zentrums* sowie für soziale Beratung und Organisation des Aktivierungsprogramms auf. Damit finanziert sie im Prinzip die Kosten für das Quartiersmanagement (*vgl. Stolarz 2010b: 1 ff.*).

### 6.6 Indirekte Finanzierung durch Bürgerbeteiligung

Bei vielen Projekten findet eine indirekte Finanzierung der Leistungen statt, indem Personal eingesetzt wird, das für TrägerInnen kostengünstig finanziert wird, z. B. im Rahmen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen oder so genannten 1-Euro-Jobs. Dadurch werden erhebliche Kosten gespart, bzw. es können Leistungen erbracht werden, die sonst nicht finanzierbar wären. Für die Arbeit gemeinnütziger Organisationen und auch bei Quartiersprojekten spielen derartige (staatlich subventionierte) Beschäftigungsverhältnisse eine wichtige Rolle. Sie können aber auch negative Auswirkungen haben, da in der Regel nur eine kurzfristige Beschäftigung möglich ist. Gerade wenn in diesem Rahmen qualifizierte Aufgaben wie im Quartiersmanagement übernommen werden, kann die auf Kontinuität angewiesene Arbeit gefährdet sein, wenn es nicht gelingt, eine Weiterförderung der Personalstelle zu erreichen. Dennoch können solche Arbeitsverhältnisse einen Beitrag leisten, um eine Quartiersentwicklung in Gang zu setzen.

Einen besonders wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Quartiersprojekten leisten zum anderen die vielen BürgerInnen, indem sie aus **bürgerschaftlichem Engagement** ihre Arbeitskraft kostenlos (oder mit geringem Entgelt) zur Verfügung stellen. Gerade bei

Projekten, die von Initiativen getragen werden, leisten Vereins- bzw. Genossenschaftsmitglieder teilweise auch die ehrenamtliche Aufbau- und Koordinationstätigkeit.

#### **Praxisbeispiel: Seniorennetzwerkarbeit, Mülheim an der Ruhr (Nordrhein-Westfalen)**

Der Sozialraum des Projektes *Saarn* umfasst den größten Stadtteil der Kommune *Mülheim an der Ruhr* mit rund 23.000 EinwohnerInnen. Die Projektträgerin *Evangelische Kirchengemeinde Saarn* gründete nach einer ausführlichen Stadtteil- und Sozialraumanalyse ein Seniorennetzwerk, um die Lebenssituation insbesondere der älteren QuartiersbewohnerInnen zu verbessern, für sie eine Anlaufstelle im nachberuflichen Lebensabschnitt zu schaffen, die Kooperation und Vernetzung der örtlichen AkteurInnen, Vereine, Institutionen und Interessensgruppen zu fördern sowie neue Gestaltungsmöglichkeiten in der Kirche anzubieten. Die Koordination dieser dem klassischen Quartiersmanagement zuzuordnenden Maßnahmen übernimmt eine von der Kirchengemeinde beauftragte Sozialpädagogin mit 10 Wochenstunden. Diese von der Kirchengemeinde finanzierte hauptamtliche Kraft wird von 10 bis 20 NetzwerkerInnen bei ihrer Arbeit unterstützt. In 14 Interessengruppen sind rund 180 NetzwerkerInnen organisiert, sind zum Teil als *SeniortrainerInnen* ausgebildet worden und haben neben Gruppenprojekten auch zwei Wohnprojekte entwickelt und umgesetzt. Aus dem Haushalt der Kirchengemeinde werden Schulungen, Seminare und Fortbildungen für die freiwillig Engagierten mitfinanziert. Die Gemeindemitglieder bringen wiederum ihr Engagement ins Netzwerk ein und übernehmen somit Aufgaben des Quartiersmanagements wie Netzwerkarbeit, Sicherung von Beteiligung und projektbezogenes Arbeiten (vgl. *Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. 2011: 27 f.*).

## Literaturverzeichnis

- Bertelsmann Stiftung; Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.) (2004): Leben und Wohnen im Alter, Quartiersbezogene Wohnkonzepte – Expertenworkshop. Band 3. Gütersloh, Köln.
- Budde, W.; Früchtel, F. (2007): Sozialraumbudget. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. 6. Auflage. Baden-Baden. S. 903). [http://sozialwesen.fh-potsdam.de/fileadmin/FB1/user/fb1Fruechtel/Dateien/Sozialraumbudget\\_Fachlexikon.pdf](http://sozialwesen.fh-potsdam.de/fileadmin/FB1/user/fb1Fruechtel/Dateien/Sozialraumbudget_Fachlexikon.pdf) (Stand: 10.03.2014)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2014a): Soziale Stadt - Investitionen im Quartier. Berlin, Bonn. [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale\\_stadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html) (Stand: 25.03.2014)
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (Hrsg.) (2014b): Hendricks will Integration von Zuwanderern vorantreiben. Programm "Soziale Stadt" wird aufgestockt. Pressemitteilung Nr. 002/14. Berlin.
- Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (Hrsg.) (2002): Die Soziale Stadt Eine erste Bilanz des Bund-Länder-Programms »Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt«. Berlin.
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (Hrsg.) (2011): Altenarbeit im Gemeinwesen. Demografisch geboten – politisch notwendig – verlässlich finanziert. Finanzierung gemeinwesenorientierter Altenarbeit – von der Projektförderung zur Nachhaltigkeit. Stuttgart.
- Franke, T; Löhr R. P. (2000): Überlegungen zum Quartiersmanagement. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Difu) (Hrsg.): Soziale Stadt Info. 2/2000. Berlin.
- Gorgol, A. (2008): Housing Improvement Districts (HIDs): Ein neues Instrument für die Quartiersentwicklung. In Olaf Schnur (Hrsg.): Quartiersforschung – Zwischen Theorie und Praxis. Wiesbaden. S. 277–298.
- Groeger-Roth, F.; Neumaier, M.; Thies, R. (2010): Beschäftigungsförderung im und für den Stadtteil. Erfahrungen und Konzepte aus der Gemeinwesenarbeit.: In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Heft 2/3. Berlin. S. 197–206.
- Jasper, G.; Kiki, A.; Kordecky, K. (2004): Studie Stadtteilmanagement als (ein) Weg zur Bürgerkommune: Ein Lern- und Entwicklungsprozess (das Beispiel Berlin – Lichtenberg). Berlin.
- Kamp-Murböck, M. (2006): Kontinuität in der Sozialen Stadt - Erste Erkenntnisse aus NRW. In: Regiestelle E&C der Stiftung SPI (Hg.): Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche. Berlin. S. 49–53.

- Krummacher, M. et al. (2003): Soziale Stadt – Sozialraumentwicklung – Quartiersmanagement. Opladen.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.) (2013): Quartiersentwicklung. KDA-Ansatz und kommunale Praxis. Köln.
- Kuratorium Deutsche Altershilfe (2011): „Befragung zu den Qualifikationsanforderungen an Quartiersmanager in Quartiersprojekten“ im Rahmen des EU-Projektes „Lokale Verantwortungsgemeinschaften“. Köln (unveröffentlichter Bericht).
- Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) (Hrsg.) (2008): Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden, Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte. Gütersloh.
- Peters, S. (2010): Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement. Bausteine für ein systematisches quartiersbezogenes soziales Management in Wohnungsunternehmen. Abschlussarbeit. Berlin.
- Schubert, H. (2001): Qualifikationen und Kompetenzen des Quartiersmanagements. – In: wohnbund-informationen. 4. Jahrgang. Heft 2. München. S. 21–29.
- Schubert, H.; Spieckermann, H.; Franzen, D. (2002): Stadtteil- und Quartiermanagement – Handlungsgrundlagen für Management und Organisation der sozialen Stadterneuerung. Abschlussbericht Forschungsprojekt „Integriertes Stadtteilmanagement“. Arbeitspapier 7. Köln.
- Stadt Freiburg im Breisgau (Hrsg.) (2004): Konzept Quartiersmanagement. Freiburg im Breisgau.
- Staroste, K. (2000): Quartiersmanagement: Anforderungen – Erwartungen – Chancen. Thesen und Leitgedanken. Frankfurt/Oder.  
[http://www.nipp.brandenburg.de/nipp\\_data/pdf/quartiersmanagement\\_anforderungen\\_erwartungen\\_chancen\\_k.pdf](http://www.nipp.brandenburg.de/nipp_data/pdf/quartiersmanagement_anforderungen_erwartungen_chancen_k.pdf) (Stand: 10. 02.2014)
- Stolarz, H. (2010a): Bielefelder Modell. Wohnen mit Versorgungssicherheit. Köln.  
<http://www.isa-platform.eu/best-practice/bielefelder-modell-de.html> (Stand: 14.02.2014)
- Stolarz, H. (2010b): Alten Service Zentrum Eching. Köln.  
<http://www.isa-platform.eu/best-practice/eching-de.html> (Stand: 14.02.2014)
- Wolpensinger, H. (2013): Nachhaltigkeit im Quartiersmanagement. In: Wissenschaftsladen Bonn e. V. (Hrsg.): Arbeitsmarkt. Bildung. Kultur. Sozialwesen. Heft 26/2013. Bonn.



## Nachhaltigkeit und Finanzierung



Kuratorium  
Deutsche Altershilfe

Wilhelmine-Lübke-Stiftung e.V.

An der Pauluskirche 3

50677 Köln

Tel.: +49 221 931847-0

Fax: +49 221 931847-6

**Internet: [www.kda.de](http://www.kda.de)**

© Kuratorium Deutsche Altershilfe, 2014