

Deutsches Institut für Urbanistik

Thomas Franke

**Prozessevaluation
Umsetzung und Wirkungen
des Stadtbezirksmanagements
in Hannover**

**Evaluationsbericht
– Kurzfassung –**

Deutsches Institut für Urbanistik (Difu)
Zimmerstraße 13-15
10969 Berlin

Berlin, Februar 2011

Inhalt

| | | |
|-----|---|----|
| | Einleitung | 3 |
| 1 | Ausgangslage: Ziele und Aufgaben von Stadtbezirksmanagement in Hannover..... | 4 |
| 2 | Evaluation des Stadtbezirksmanagements | 5 |
| 3 | Untersuchungsergebnisse | 6 |
| 3.1 | Stadtbezirksmanagement aus Sicht der Stadtbezirksmanagerinnen und -manager | 7 |
| 3.2 | Stadtbezirksmanagement aus der Sicht unterschiedlicher Fachbereiche der Stadtverwaltung | 9 |
| 3.3 | Stadtbezirksmanagement aus Sicht der Bezirkspolitik | 13 |
| 3.4 | Stadtbezirksmanagement aus der Sicht von Vor-Ort-Akteuren | 16 |
| 4 | Zusammenfassende Schlussfolgerungen | 19 |
| 5 | Handlungsempfehlungen | 24 |
| 6 | Quellen/Literatur (Auswahl)..... | 27 |

Einleitung

Ansätze integrierter Stadtentwicklung gewinnen nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen EU-Mitgliedstaaten zunehmend (wieder) an Bedeutung. Diese „Renaissance“ wird mit der „LEIPZIG CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt“ unterstrichen, die im Zuge der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im ersten Halbjahr 2007 angenommen wurde und unter anderem die Aufforderung enthält, „die Ansätze einer integrierten Stadtentwicklung stärker zu nutzen“ (LEIPZIG CHARTA: 2). Auch der Deutsche Städtetag weist immer wieder auf die Bedeutung integrierter Stadt(teil)entwicklung hin (vgl. u.a. DST 2004), die sich durch das Zusammenspiel mehrerer Elemente auszeichnet (vgl. u.a. Franke/Strauss 2007: 466f.):

- **Gebietsbezug:** Identifizierung von Problemen und Potenzialen einzelner Stadtteile als Basis für Kommunikation und Kooperation zwischen allen beteiligten professionellen und nicht-professionellen Akteuren;
- **Ressourcenbündelung:** fachübergreifende Zusammenarbeit auf der Verwaltungsebene, Vernetzung kommunaler Ressortmittel und Integration von Förderprogrammen sowie privatwirtschaftlicher Ressourcen;
- **Aktivierung, Beteiligung:** Einbeziehung verwaltungsexterner Akteure in die Gestaltung des Stadtteilentwicklungsprozesses, Unterstützung partizipativer Verfahren;
- **vernetzungsorientiertes Management:** Koordination der ressortübergreifenden Zusammenarbeit auf der Verwaltungsebene, Einbeziehung von Vor-Ort-Akteuren und Lokalpolitik, vertikale Vernetzung der Verwaltungs- und der Vor-Ort-Ebene.

Diese Elemente finden sich allesamt im Konzept „Stadtbezirksmanagement Hannover“, mit dessen Umsetzung der raumorientierte integrierte Handlungsansatz zwischen Verwaltungs- und Bezirksebenen flächendeckend gestärkt werden soll.

Die nach knapp zwei Jahren Laufzeit vorgesehene Evaluierung dieses neuen Instrumentes wurde im Zeitraum April bis Dezember 2010 vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse der Untersuchung finden sich in dieser Kurzfassung des Evaluationsberichts.

1 Ausgangslage: Ziele und Aufgaben von Stadtbezirksmanagement in Hannover

Die übergeordneten Ziele des im Juli 2008 für jeden der 13 Hannoverschen Stadtbezirke eingerichteten und mit je einer Vollzeitstelle ausgestatteten Stadtbezirksmanagements lauten (vgl. Landeshauptstadt Hannover 2007):

- generelle Verbesserung integrierter Handlungsansätze in der Verwaltung durch eine bezirksorientierte Bündelung und Koordinierung von Planungen, Maßnahmen, Dienstleistungen der verschiedenen Fachbereiche (fachbereichsübergreifende Kooperation, horizontale Vernetzung auf der Verwaltungsebene),
- stärkere Orientierung der Verwaltungsarbeit an Einwohnerbelangen und deren Lebenslagen vor Ort (Raumorientierung, vertikale Vernetzung),
- partnerschaftliche Entwicklung der Stadtbezirke durch Politik, Verwaltung, Bezirksbewohner/innen und andere lokale Akteure (Raumorientierung, horizontale und vertikale Vernetzung),
- Verbesserung des Informationsflusses zwischen jeweiligem Bezirk, Bezirksrat und Verwaltung (vertikale Vernetzung) sowie
- stärkere Vermittlung der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung nach außen (Öffentlichkeitsarbeit i.w.S.).

Um diese Ziele erreichen zu können, wurden den Stadtbezirksmanagements folgende Aufgaben und Funktionen übertragen (vgl. Landeshauptstadt Hannover 2007, 2008b und o.D.a):

- Organisation von Stadtbezirkskonferenzen als fachbereichsübergreifendes Arbeitsgremium auf der Verwaltungsebene,
- Kooperation mit der Bezirkspolitik,
- Informationstransfer zwischen Stadtbezirk und Verwaltung (unter Einbeziehung der Bezirkspolitik),
- Wahrnehmung der Funktion als zentrale Anlaufstelle für Bezirksbewohner/innen und sonstige lokale Akteure bzw. als Schnittstelle zwischen Bezirk und Verwaltung,
- Entwicklung integrierter Handlungsprogramme für die jeweiligen Stadtbezirke,
- Projektentwicklung in Kooperation mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung,
- konzeptionelle Mitarbeit bei Auf- und Ausbau eines Stadtbezirksinformationssystems bzw. einer Stadtbezirkswebsite.

2 Evaluation des Stadtbezirksmanagements

Die Fragen, inwieweit diese Aufgaben und Funktionen wahrgenommen werden (können), und bis zu welchem Grad sich damit die übergeordneten Ziele von Stadtbezirksmanagement (potenziell) erreichen lassen, waren Gegenstand der Evaluation dieses neuen Instruments.

Ziel der Evaluation

Das übergeordnete Ziel der Evaluation wurde darin gesehen, den neuen Ansatz des Stadtbezirksmanagements unter dem Leitmotiv „Stärken stabilisieren und Schwächen zu Stärken entwickeln“ weiter zu qualifizieren. Dabei stand eine Auseinandersetzung mit Positiv- und Negativeffekten von Stadtbezirksmanagement sowie mit etwaigen Modifizierungsnotwendigkeiten im Vordergrund, auf die Politik und Verwaltung im laufenden Prozess reagieren können (Prozess- oder formative Evaluation).

Arbeitsbausteine und Untersuchungsfragen

Um die Evaluationsziele zu erreichen, wurden folgende Untersuchungsschritte durchgeführt:

- Analyse bisher erzielter Wirkungen (Output und Outcome) des Bezirksmanagements vor dem Hintergrund seiner konzeptionellen Ziele,
- Identifizierung der Stärken dieses neuen Ansatzes sowie von Möglichkeiten ihrer Weiterentwicklung („Stärken stärken“),
- Identifizierung von Nachholbedarfen und gegebenenfalls Ableitung von Umsteuerungserfordernissen wie neuen Prioritätensetzungen („Schwächen zu Stärken entwickeln“),
- Identifizierung von Umsetzungsproblemen und Entwicklung von Problemlösungen sowie
- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für eine generelle (Weiter-) Qualifizierung des Ansatzes Stadtbezirksmanagement.

Dazu wurde folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Wie werden die Stadtbezirksmanagements in ihren unterschiedlichen Funktionen von Akteuren aus (Bezirks-)Politik und Verwaltung sowie der Vor-Ort-Ebene wahrgenommen?
- Wie nehmen sie selbst ihre Arbeit bzw. deren Rahmenbedingungen wahr?

- Welche Erfolge lassen sich für ihre zentralen Aufgaben nachweisen?
- In welchen Bereichen – Aufgabenstellung, Organisationsstrukturen, Ressourcenausstattung – lassen sich Nachholbedarfe bzw. die Notwendigkeit einer Neujustierung identifizieren?
- Wie schätzen unterschiedliche Akteure aus (Bezirks-)Politik und Verwaltung sowie der Vor-Ort-Ebene den Ansatz des Stadtbezirksmanagements generell ein (Vor- und Nachteile, Verbesserungsbedarfe)?

Methodische Herangehensweise

Eine „definierte“ Evaluationsmethode gibt es nicht, wenngleich die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) einige Standards entwickelt hat, die auch dieser Untersuchung zugrunde lagen (vgl. www.degeval.de). In der Praxis steht eine Reihe von Einzelmethoden aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung zur Verfügung, von denen einige auch im vorliegenden Fall zur Anwendung gekommen sind:

- **Dokumentenanalyse:** vor allem konzeptionelle Grundlagen des Stadtbezirksmanagements, Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen sowie sonstige verwaltungsinterne Dokumente;
- **leitfadengestützte Experteninterviews** mit Fachbereichsvertreter/innen, den 13 Stadtbezirksmanager/innen sowie mit zentralen Akteuren vor Ort bzw. Vertreter/innen wichtiger lokaler Institutionen und Organisationen;
- **schriftliche Befragung** der Bezirksbürgermeister/innen und Fraktionsvorsitzenden der 13 Stadtbezirksräte;
- **rückkoppelnde Gruppendiskussion:** Vorstellung und kritische Diskussion der Evaluierungsergebnisse mit Auftraggeber und Stadtbezirksmanager/innen.

3 Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse basieren wesentlich auf der Auswertung der leitfadengestützten Interviews sowie den Auswertungsergebnissen der schriftlichen Befragung.

Inhaltlich standen immer diejenigen Ziele von Stadtbezirksmanagement im Vordergrund der verschiedenen Interviews und der Befragung, die im Zusammenhang mit der jeweils befragten Akteursgruppe von besonderer Relevanz sind – beispielsweise „Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen“ für Stadtbezirksmanagement und Vertreter/innen der Fachbereiche oder „Funktion des Stadtbezirksmanagements als Informationsvermittler“ für die Vor-Ort-Akteure. Die Ausrichtung der Fragen bezog sich überwiegend auf quali-

tative Einschätzungen der Befragten sowie Modifizierungsmöglichkeiten, die sie für Stadtbezirksmanagement sehen.

Im Rahmen der Interviews wurde außerdem ein Kurzfragebogen auf der Basis der jeweiligen Interviewleitfäden ausgefüllt, mit dem sich die Einschätzungen der Befragten zu verschiedenen Aufgaben und Zielen von Stadtbezirksmanagement komprimiert erfassen und miteinander vergleichen ließen. Die Auswertung dieser Einschätzungen wurde auch graphisch dargestellt (vgl. Abbildungen 1 bis 7); dabei steht „SBM“ für Stadtbezirksmanagement, „SBK“ für Stadtbezirkskonferenz(en), „SBP“ für Stadtbezirkspolitik, „SBR“ für Stadtbezirksrat sowie „FB“ für Fachbereiche.

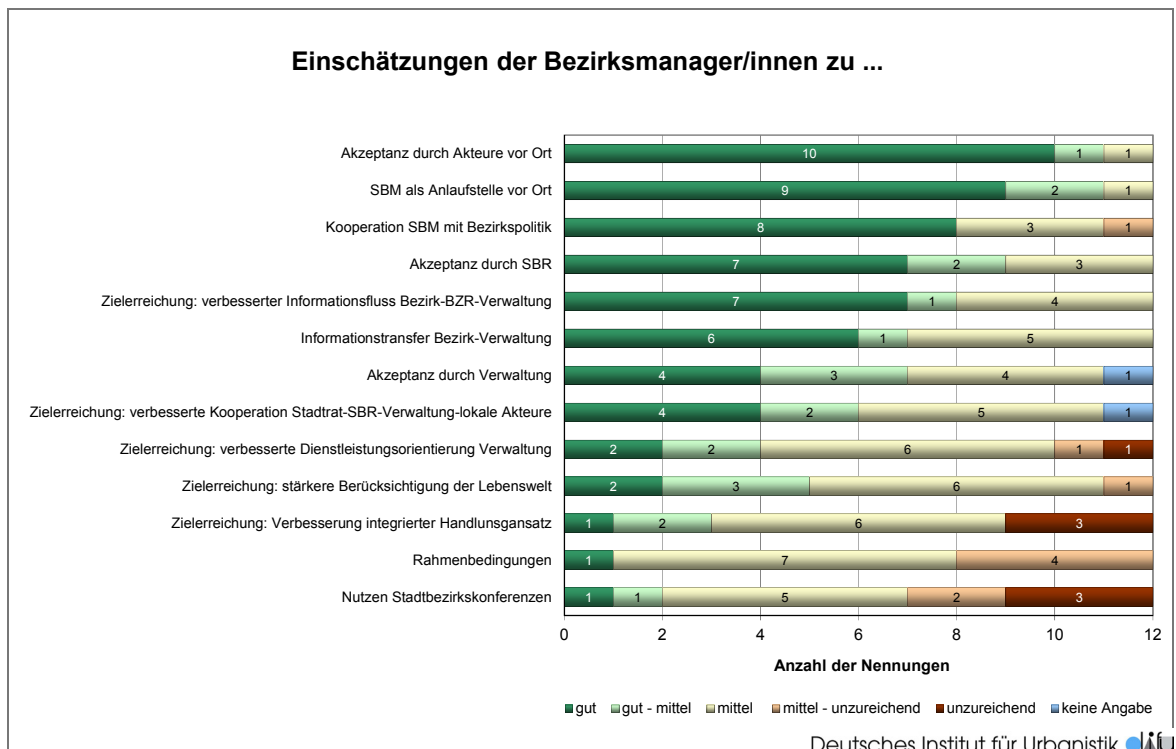
3.1 Stadtbezirksmanagement aus Sicht der Stadtbezirksmanagerinnen und -manager

Die Interviews mit den Stadtbezirksmanager/innen thematisierten unter anderem Ausgestaltung und Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen, Umfang und Qualität der Kooperation des Stadtbezirksmanagements mit Verwaltung, Bezirkspolitik und lokalen Akteuren, den Informationstransfer zwischen Stadtbezirk und Stadtverwaltung als Aufgabe der Manager/innen, ihre Funktion als Anlaufstelle vor Ort sowie die generellen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Zusätzlich wurden alle Stadtbezirksmanager/innen danach gefragt, wie sie ihre Akzeptanz innerhalb der Fachbereiche der Verwaltung, in der jeweiligen Stadtbezirkspolitik sowie bei den Vor-Ort-Akteuren „Ihres“ Bezirks einschätzen.

Die Auswertungsergebnisse des Kurzfragebogens lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Abbildung 1): Die befragten Stadtbezirksmanager/innen kamen insbesondere im Zusammenhang mit ihrer Arbeit auf der *Vor-Ort-Ebene* der Bezirke zu überwiegend positiven Bewertungen. Dies betrifft ihre Akzeptanz durch Vor-Ort-Akteure und Stadtbezirksräte, ihre Funktion als Anlaufstelle vor Ort, ihre Kooperation mit der Bezirkspolitik und die Antwort auf die Frage, ob durch ihre Arbeit der Informationsfluss zwischen Vor-Ort-Akteuren, jeweiligem Bezirksrat und Verwaltung verbessert werden konnte.

Vergleichsweise kritisch äußerten sich die Interviewpartner/innen dagegen zum Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen (generell bzw. in ihrer jetzigen Ausrichtung), zu den Rahmenbedingungen ihrer eigenen Arbeit sowie zu der Frage, ob sich durch ihr Wirken der integrierte Handlungsansatz in der Stadtverwaltung generell verbessert hat.

Abbildung 1



Quelle: Interviews mit Stadtbezirksmanagerinnen und -managern, Difu 2010.

Diese Einschätzungen wurden in den Interviews teils umfassend, teils weniger umfangreich inhaltlich unterlegt. Die zentralen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

- Im Zusammenhang mit ihrer Funktion als zentrale Anlaufstelle vor Ort sehen sich Stadtbezirksmanager/innen in starkem Maße eher als „Kümmerer“ für die Lösung vor Ort geäußerter (kleinerer) Probleme denn als „Lotse“, der Ansprechpersonen in den Fachbereichen für die Lösung bzw. Bearbeitung (komplexerer) Anliegen vermittelt bzw. aktiviert.
- In den Reihen der Stadtbezirksmanager/innen wird dadurch jedoch zumindest teilweise auch die Gefahr einer Überlastung durch „Kleinkram“ gesehen.
- Die geforderte intensive Vernetzung der Stadtbezirksmanager/innen mit Initiativen/Organisationen vor Ort wird vielfach als gut gelungen bzw. gelingend betrachtet, wobei allerdings aufgrund der Vielzahl lokaler Gruppierungen und – damit zusammenhängend – potenziell wahrzunehmender Termine offensichtlich ein Zwang zur Selektion nicht ausbleibt.
- Ihre Kooperation mit der jeweiligen Stadtbezirkspolitik wurde von den Stadtbezirksmanager/innen mehrheitlich als gut und nur in Einzelfällen als problematisch geschildert.

- Die Stadtbezirksmanager/innen konstatierten zwar in der Mehrzahl einen durch ihr Wirken generell verbesserten Informationsfluss zwischen Verwaltung und Bezirken, empfinden sich allerdings in den Augen von Mitarbeiter/innen der Fachbereiche in der Verwaltung als „Störer“ oder Konkurrenz.
- In der Wahrnehmung vieler Stadtteilmanager/innen sind ihr Nutzen und ihre (potenzielle) Nützlichkeit auf der Verwaltungsebene teilweise noch nicht (ausreichend) erkannt.
- Einige Stadtbezirksmanager/innen empfinden ihre Aufgabenstellung als zu „schwammig“ und in den eigenen Reihen als zu wenig konsensual.
- Mit Blick auf die Stadtbezirkskonferenzen konstatierte die Mehrheit der Stadtbezirksmanager/innen, dieses Instrument sei in der Verwaltung nicht ausreichend akzeptiert und führe kaum zu einer integrierten Sichtweise auf die Bezirke oder zu einer stärkeren fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit – die Grundausrichtung der Fachbereiche bleibe eine sektorale, wenngleich auf der Arbeitsebene durchaus „informelle“ Kooperationen zustande kämen.

3.2 Stadtbezirksmanagement aus der Sicht unterschiedlicher Fachbereiche der Stadtverwaltung

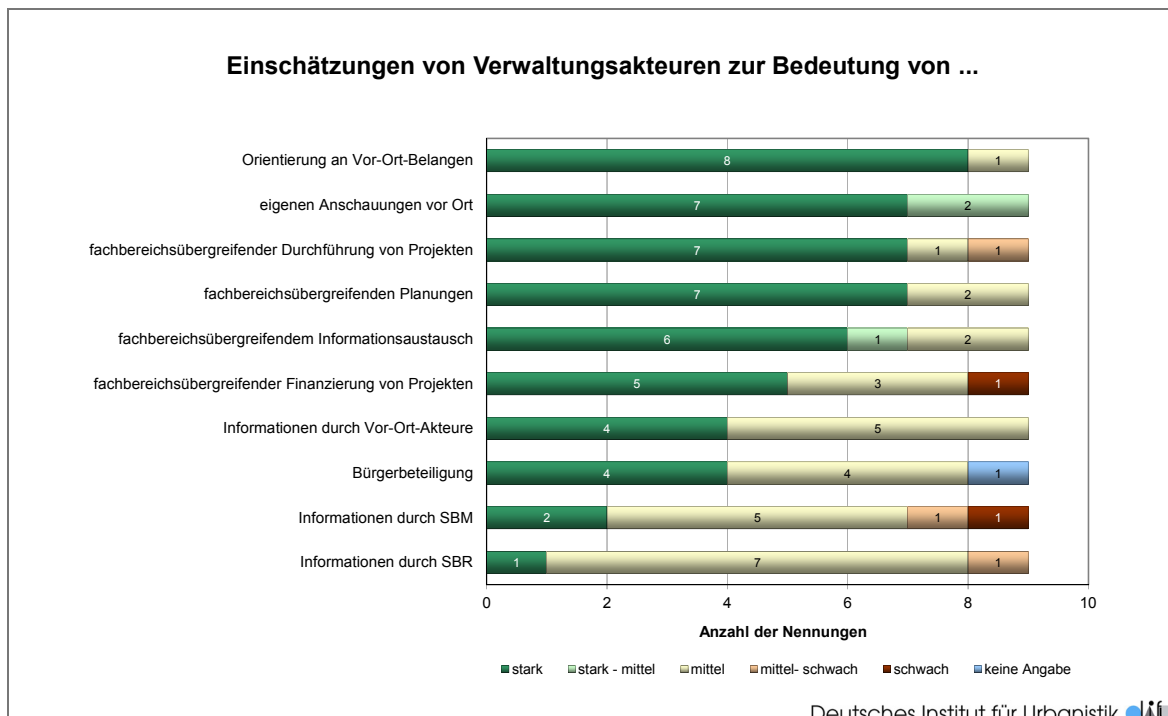
Die Interviews auf der Verwaltungsebene fanden mit Vertreter/innen von neun Fachbereichen statt, die zentrale Handlungsfelder der integrierten Stadtteilentwicklung abdecken: Planen und Stadtentwicklung, Umwelt und Stadtgrün, Wirtschaft, Soziales, Jugend und Familie, Senioren, Bildung und Qualifizierung, Bibliothek und Schule, Sport und Eventmanagement. Befragt wurden Fachbereichsleitungen, sofern sie zum Zeitpunkt der Gespräche an mindestens drei Stadtbezirkskonferenzen teilgenommen hatten, ansonsten Mitarbeiter/innen der Arbeitsebene, die dieses Kriterium erfüllten.

In den Interviews wurden neben Fragen der fachbereichsübergreifenden Kooperation in der Verwaltung und einer Raumorientierung von Verwaltungshandeln vor allem Einschätzungen der Funktionen, Aufgaben und Wirkungen des Stadtbezirksmanagements, zu Kooperationsmöglichkeiten zwischen Stadtbezirksmanagement und Fachbereichen und zum Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen erörtert. Die Auswertung der Kurzfragebögen ist in den Abbildungen 2, 3 und 4 zusammengefasst.

Abbildung 2 zeigt Einschätzungen der Verwaltungsakteure, die sich auf die Bedeutung einzelner Elemente raumorientierten integrierten Handelns aus der Verwaltungsperspektive beziehen. Es wird deutlich, dass der Nutzen eines raumbezogenen, integrierten Vorgehens in der Verwaltung zwar prinzipiell erkannt wird, die Interviewpartner/innen jedoch unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was unter diesem Ansatz verstanden werden kann. Generell wird der fachbereichsübergreifenden

Planung und Durchführung von Projekten, dem Informationsaustausch untereinander, der Orientierung an Vor-Ort-Belangen und eigenen Anschauungen vor Ort vergleichsweise große Bedeutung zugeschrieben. Dabei messen die Vertreter/innen der Fachbereiche jedoch Informationen, die durch Stadtbezirksräte, Stadtbezirksmanager/innen und Vor-Ort-Akteure gewonnen bzw. an die Verwaltung aktiv herangetragen werden, offensichtlich einen geringeren Stellenwert bei als der eigenen Erschließung von Informationen.

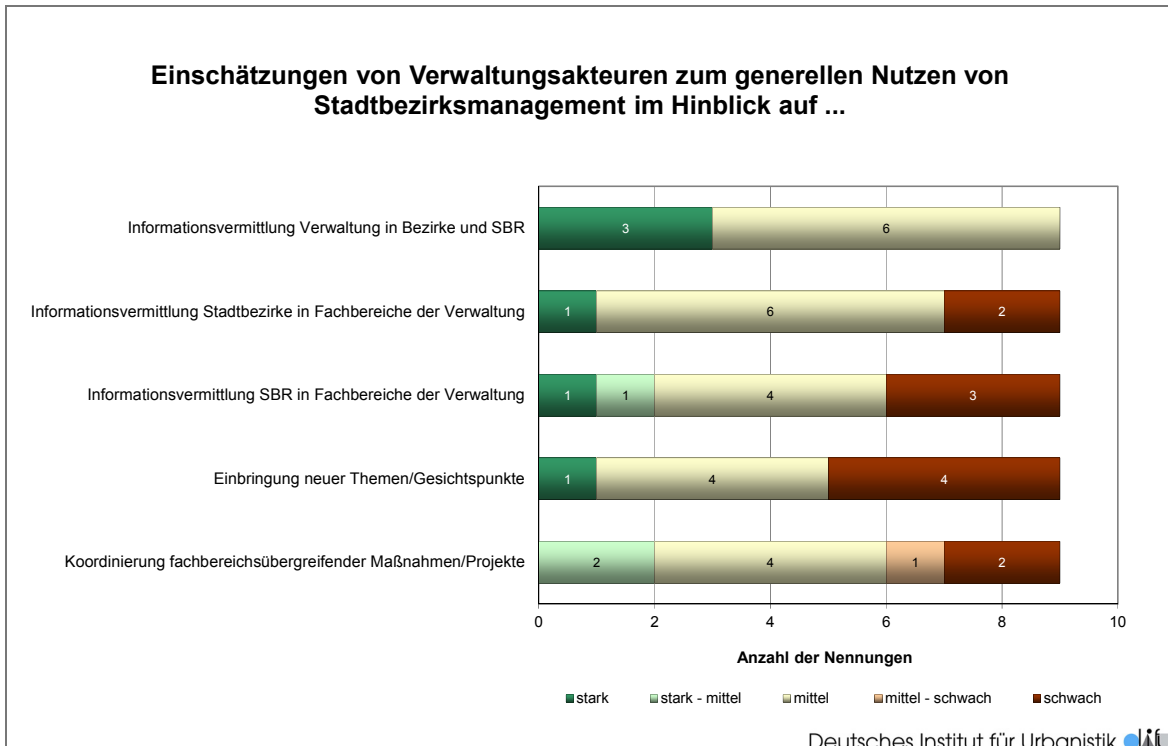
Abbildung 2



Quelle: Interviews mit Fachbereichsvertreter/innen der Stadtverwaltung Hannover, Difu 2010.

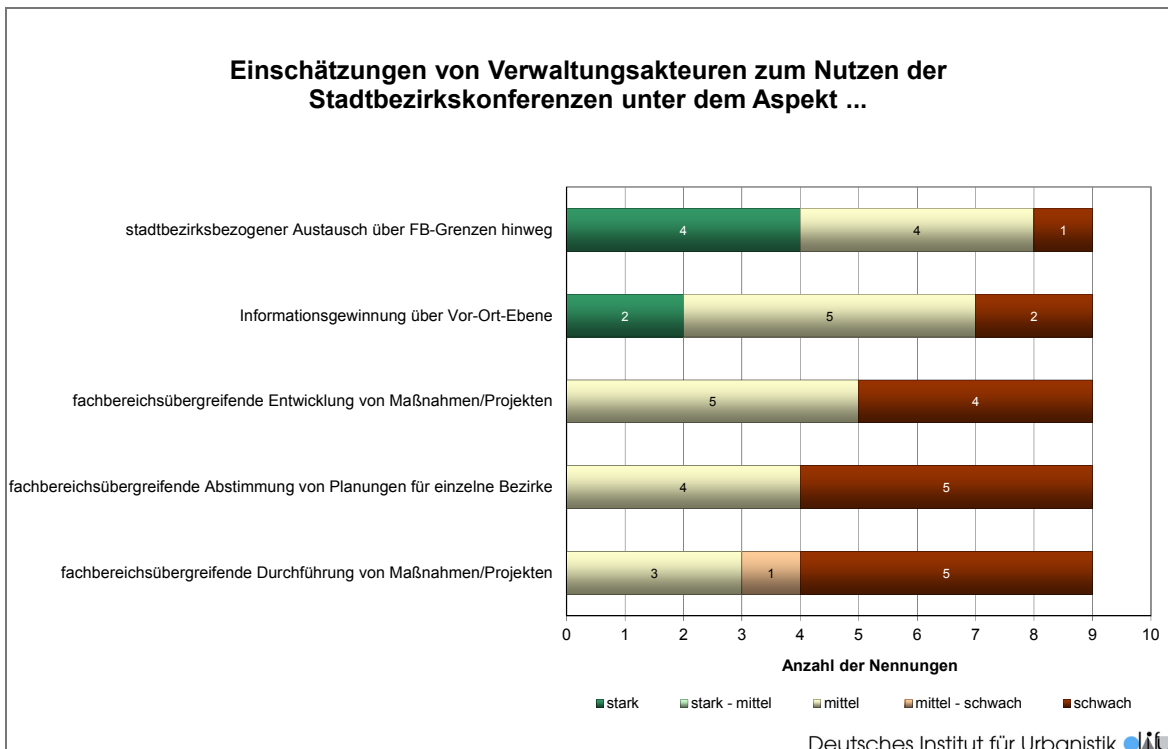
Abbildung 3 illustriert die Einschätzungen von Verwaltungsakteuren zum generellen Nutzen von Stadtbezirksmanagement. Dieser wird am vergleichsweise deutlichsten in der Informationsvermittlung von der Verwaltung in die Stadtbezirksräte und zu den Vor-Ort-Akteuren gesehen. Alle anderen Elemente werden dagegen zum Teil sehr ambivalent betrachtet. Dies gilt für den Nutzen von Stadtbezirksmanagement für die Informationsvermittlung von der Bezirksebene in die Verwaltung und die Koordinierung fachbereichsübergreifender Projekte und Maßnahmen. Am vergleichsweise wenigsten nützlich sahen die Interviewpartner/innen das Stadtbezirksmanagement im Zusammenhang mit der Einbringung neuer bezirksbezogener Themen bzw. Gesichtspunkte in die Fachbereiche.

Abbildung 3



Quelle: Interviews mit Fachbereichsvertreter/innen der Stadtverwaltung Hannover, Difu 2010.

Abbildung 4



Quelle: Interviews mit Fachbereichsvertreter/innen der Stadtverwaltung Hannover, Difu 2010.

In Abbildung 4 werden die Einschätzungen der befragten Fachbereichsmitarbeiter/innen zum Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen dargestellt. Vergleichsweise herausgehoben ist hier der stadtbezirksbezogene Informationsaustausch über Fachbereichsgrenzen hinweg, gefolgt von der Möglichkeit, Informationen über die Vor-Ort-Ebene zu erhalten. Deutlich „gedämpfter“ fallen die Einschätzungen zum Nutzen der Konferenzen für die Beförderung fachbereichsübergreifender Abstimmungen, Planungen oder gar die Durchführung von Projekten und Maßnahmen aus.

In den Interviews wurden viele der genannten Einschätzungen mit qualitativen Aussagen unterlegt, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Von der Verwaltungsseite wurde betont, integriertes Handeln sei grundsätzlich wichtig, erfolge bisher allerdings eher anlassbezogen oder „zwangsläufig“ und habe zur Ausprägung einer vergleichsweise großen Gremienvielfalt geführt; Konkurrenz zwischen den Fachbereichen verhindere teilweise eine intensivere Zusammenarbeit.
- In ihrer derzeitigen Ausrichtung werden die Stadtbezirkskonferenzen von der Mehrheit der befragten Verwaltungsakteure nicht als geeignetes Instrument für eine (weitere) Institutionalisierung integrierten raumorientierten Verwaltungshandelns betrachtet.
- Einige der befragten Verwaltungsmitarbeiter/innen lehnten eine stärkere Institutionalisierung integrierten Verwaltungshandelns ohnehin ab – unter anderem mit Hinweis auf die bereits existierende vielfältige „Gremienlandschaft“.
- Das Stadtbezirksmanagement wird in der Verwaltung teilweise als reine „Task force“ des Oberbürgermeisters empfunden, was zu Unsicherheiten bei den Mitarbeiter/innen der Fachbereichen führe.
- Angesichts der Rahmenbedingungen für Verwaltungsarbeit (Arbeitsverdichtung bei gleichzeitigen Stelleneinsparungen) werden die Aufgaben, die durch eine Kooperation mit dem Stadtbezirksmanagement entstehen, teilweise als zusätzliche Belastung empfunden.
- Das Stadtbezirksmanagement wird in der Verwaltung stellenweise eher als Konkurrenz um Themen und Vor-Ort-Kontakte denn als Kooperationspartner betrachtet.
- Einige Interviewpartner auf der Verwaltungsebene kritisierten, die Manager/innen stünden unter einem spürbaren Legitimations- bzw. Positionierungszwang; sie bewegten sich zwischen „Rollenüberfrachtung“ und „mangelnden Erfahrungen“, und ihr Aufgabenprofil zwischen Verwaltungs- und Vor-Ort-Ebene sei unklar.
- Aus der Perspektive einiger Verwaltungsmitarbeiter/innen agieren einzelne Stadtbezirksmanager/innen nicht strategisch genug bzw. widmen sich zu wenig komplexeren Problem-/Fragestellungen; wäre dies anders, stiege die Akzeptanz von Stadtbezirksmanagement in der Verwaltung.

- Insgesamt wird die „Performance“ von Stadtbezirksmanagement in der Verwaltung als in starkem Maße von den jeweiligen Einzelpersonen abhängig erlebt.

3.3 Stadtbezirksmanagement aus Sicht der Bezirkspolitik

Die schriftliche Befragung der Bezirkspolitiker/innen beschränkte sich aus Ressourcen Gründen auf Fraktionsvorsitzende und die Bezirksbürgermeister/innen. An sie wurden insgesamt 62 Fragebögen verschickt; der Rücklauf liegt bei 25 Fragebögen (40 Prozent). Rechnet man Reaktionen per Telefon, Email oder Brief in den Rücklauf ein, liegt er bei insgesamt 44 Prozent.

Bei der Betrachtung der ausgefüllten Fragebögen fällt auf, dass die Einrichtung des Stadtbezirksmanagements in je 5 Fällen ausschließlich positiv oder ausschließlich negativ sowie in 14 Fällen – also mehrheitlich – stärker differenzierend, abwägender beurteilt wurde. Dabei zeigt sich, dass die Frage nach der Relevanz des Stadtbezirksmanagements für die Bezirksratsfraktionen und Bezirksbürgermeister/innen mit großer Mehrheit positiv beantwortet wird, während sich aus den Antworten auf die Frage, ob sich durch die Einrichtung dieses Instrumentes auch die Bezirksratsarbeit selbst verändert hat, deutlich relativierender ausfällt. Die Möglichkeit, alle Fragen durch textliche Ergänzungen zu kommentieren, nutzten lediglich 11 Befragte. Hinzu kommen 5 Fälle, in denen dies zumindest sporadisch erfolgt ist, während in 9 Fragebögen auf eine inhaltliche Kommentierung verzichtet wurde.

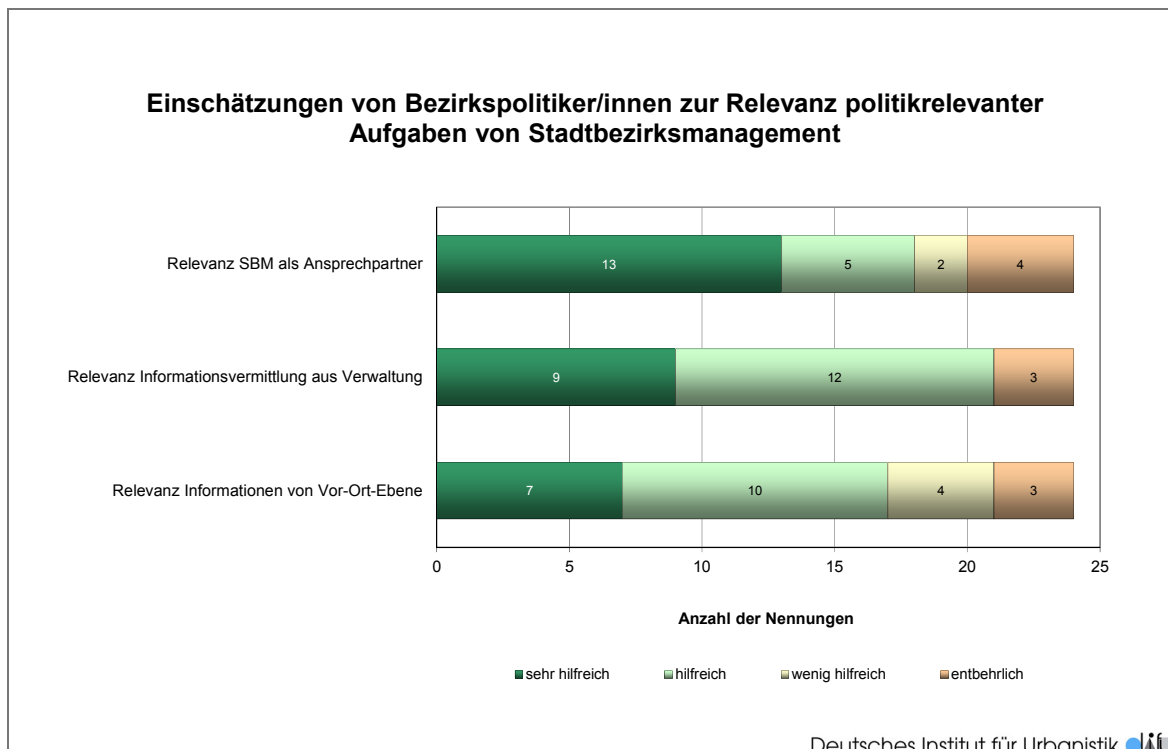
Einschätzungen zur Relevanz der Aufgaben des Stadtbezirksmanagements

Im ersten Frageblock ging es um Einschätzungen der Befragten zur Relevanz der Aufgaben des Stadtbezirksmanagements, die als „sehr hilfreich“, „hilfreich“, „wenig hilfreich“ oder „entbehrlich“ bewertet werden konnten (vgl. dazu die graphische Übersicht zu den Befragungsergebnissen in Abbildung 5):

- Zur Relevanz der *Funktion des Stadtbezirksmanagements als Ansprechpartner für die jeweilige Bezirksratsfraktion* gaben 18 der 24 Personen, die den Fragebogen ausführlich beantwortet haben, an, diese Funktion sei „hilfreich“ (5 Nennungen) oder sogar „sehr hilfreich“ (13 Nennungen). Dem stehen vergleichsweise wenige negative Einschätzungen gegenüber („wenig hilfreich“: 2 Nennungen; „entbehrlich“: 4 Nennungen).
- Auch zur Bedeutung der *Vermittlung von Informationen aus der Verwaltung durch das Stadtbezirksmanagement* überwiegen bei weitem positive Einschätzungen: In 9 Fällen wurde diese Informationsvermittlung als „sehr hilfreich“, in 12 Fällen als „hilfreich“ und lediglich von 3 Personen als „entbehrlich“ eingestuft.

- Die Bewertungen der Relevanz der *Informationsvermittlung über Probleme, aktuelle Entwicklungen, dringende Handlungsbedarfe auf der Vor-Ort-Ebene durch das Stadtbezirksmanagement* fallen – wie schon bei den vorherigen Fragebogenteilen – ebenfalls überwiegend positiv aus. 7 Personen bezeichneten die Informationsvermittlung von der Vor-Ort-Ebene in die Stadtbezirksräte als „sehr hilfreich“, 10 als „hilfreich“. Dem stehen 7 eher negative Bewertungen gegenüber („wenig hilfreich“: 4 Nennungen; „entbehrlich“: 3 Nennungen).

Abbildung 5



Quelle: schriftliche Befragung von Stadtbezirkspolitiker/innen, Difu 2010.

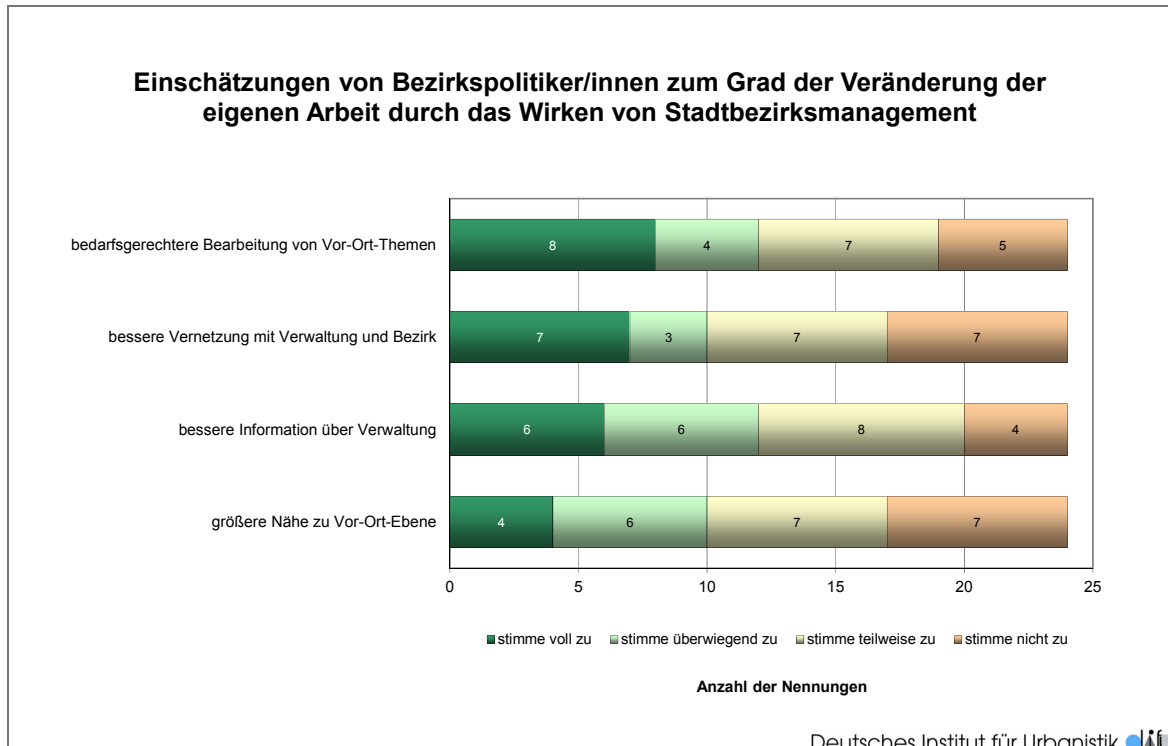
Einschätzungen zu potenziellen Veränderungen der Bezirksratsarbeit durch Stadtbezirksmanagement

Im zweiten Frageblock ging es darum, auf vorformulierte Aussagen zu potenziellen Veränderungen der Bezirksratsarbeit durch Stadtbezirksmanagement mit den Antwortmöglichkeiten „stimme voll zu“, „stimme überwiegend zu“, „stimme teilweise zu“ oder „stimme nicht zu“ zu reagieren (zu den Ergebnissen vgl. Abbildung 6):

- Die Ansicht, *durch die Informations- und Vermittlungsarbeit des Stadtbezirksmanagements könnten Stadtbezirkspolitiker/innen effizienter und bedarfsgerechter Themen/Probleme der Vor-Ort-Ebene bearbeiten*, teilt die Hälfte der Befragten, die den Fragebogen ausgefüllt haben, deutlich („stimme voll zu“: 8 Nennungen, „stimme

überwiegend zu“: 4 Nennungen), 7 Einschätzungen sind eher ambivalent („stimme teilweise zu“), und 5 Befragte äußerten sich ablehnend („stimme nicht zu“).

Abbildung 6



Quelle: schriftliche Befragung von Bezirkspolitiker/innen, Difu 2010

- Zu der Aussage *„Durch die Informations- und Vermittlungsarbeit des Stadtbezirksmanagements sind wir besser mit der Verwaltung und den Vor-Ort-Akteuren in unserem Bezirk vernetzt“* finden sich tendenziell mehr ambivalente oder auch ablehnende als positive Einschätzungen: 7 Personen stimmten der Aussage „voll“ zu, in 3 Fällen wurde die Antwortmöglichkeit „stimme überwiegend zu“ gewählt. 7 Einschätzungen lauteten „stimme teilweise zu“, ebenfalls 7 Befragte stimmten „nicht zu“.
- Der Aussage *„Durch die Informations- und Vermittlungsarbeit des Stadtbezirksmanagements sind wir besser über die stadtbezirksrelevante Arbeit der Verwaltung informiert (Planungen, Maßnahmen, Projekte)“* stimmte die Hälfte der 24 Befragten, die den Fragebogen ausgefüllt haben, relativ deutlich zu („stimme voll zu“: 6 Nennungen; „stimme überwiegend zu“: 6 Nennungen); ambivalent äußerten sich 8 Befragte („stimme teilweise zu“), und 4 Nennungen lauteten „stimme nicht zu“.
- 10 der 24 Befragten, die den Fragebogen ausgefüllt haben, stimmten der Aussage *„Durch die Informations- und Vermittlungsarbeit des Stadtbezirksmanagements sind wir näher an die Entwicklungen, Probleme, Bedarfe, Themen auf der Vor-Ort-Ebene unseres Bezirks herangerückt“* „voll“ (4 Fälle) oder „überwiegend“ zu (6 Fälle);

7 Antworten fielen eher ambivalent aus („stimme teilweise zu“), weitere 7 waren ablehnend („stimme nicht zu“).

Die Zusammenfassung von ergänzenden Textkommentaren, die im Rahmen der Befragung ebenfalls geäußert wurden, zeigen Details zu diesem Ergebnisbild, wobei es sich allerdings oftmals um die Aussagen weniger oder einzelner Befragter handelt:

- Mit den Stadtbezirksmanager/innen hat man nur noch eine/n zentrale/n Ansprechpartner/in der Verwaltung, und es ist ein „kurzer/kleiner Dienstweg“ zwischen Verwaltung, Stadtbezirksräten und Stadtbezirksmanagement entstanden; unnötige Anfragen in der Verwaltung können so vermieden werden.
- Stadtbezirksmanager/innen lösen kleinere Probleme eigenständig und zeitnah; Anliegen der Vor-Ort-Ebene werden durch die Informations- und Vermittlungsarbeit der Stadtbezirksmanager/innen effizienter bearbeitet.
- Stadtbezirksmanagement unterstützt die Stadtbezirkspolitiker/innen dabei, schneller ein vertieftes Problemverständnis von der Situation vor Ort zu erhalten.
- Lokale Akteure haben mit dem Stadtbezirksmanagement einen zusätzlichen Ansprechpartner auf der Vor-Ort-Ebene; lokale Akteure, Vereine und Organisationen, die bisher keinen Kontakt zur Bezirkspolitik hatten, können über das Stadtbezirksmanagement in die Quartiersentwicklung eingebunden werden.
- Das Stadtbezirksmanagement entlastet die ehrenamtlich tätigen Bezirkspolitiker/innen.

- Die Stadtbezirkspolitik verfügte und verfügt über eigene Kontakte zur Verwaltung und zu Vor-Ort-Akteuren und war/ist daher auch ohne Stadtbezirksmanagement gut informiert.
- Der/die Bezirksbürgermeister/in wird als „erste“ Anlaufstelle vor Ort wahrgenommen, nicht das Stadtbezirksmanagement.
- Die Vernetzung lokaler Akteure findet auch ohne Stadtbezirksmanagement statt.
- Die direkte Ansprache von Verwaltungsmitarbeiter/innen durch die Bezirkspolitiker/innen ist effizienter als über das Stadtbezirksmanagement.

3.4 Stadtbezirksmanagement aus der Sicht von Vor-Ort-Akteuren

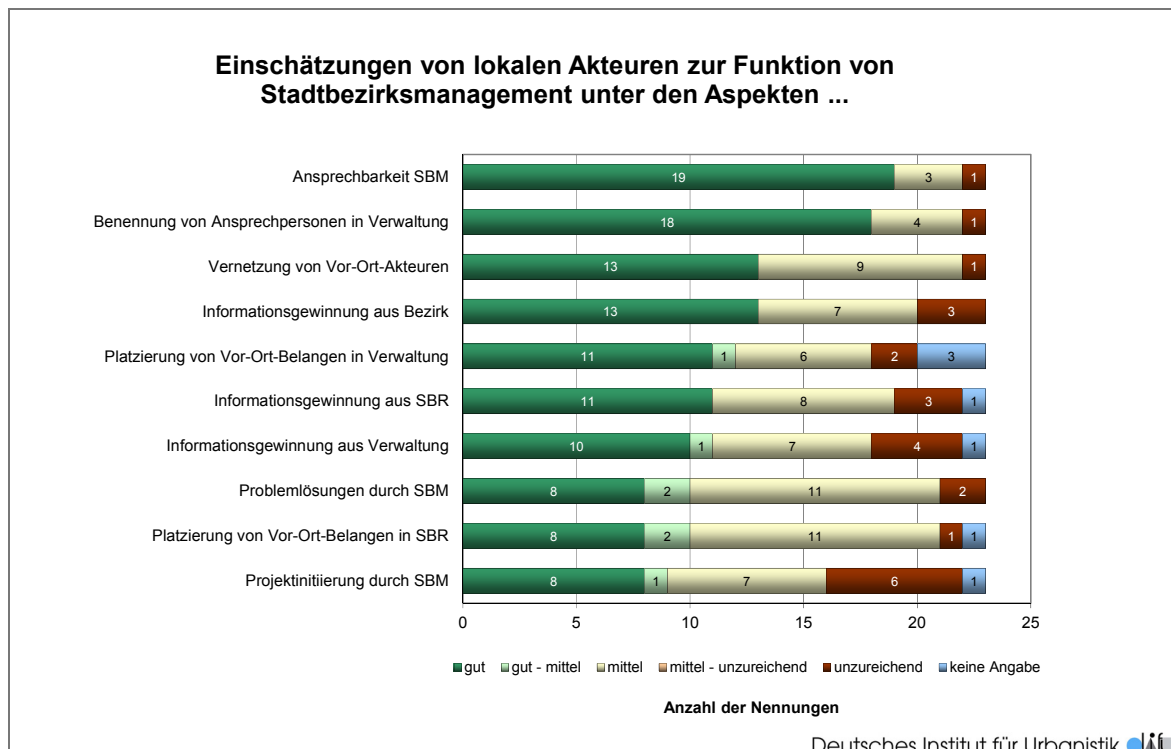
Mit Vertreter/innen von Vereinen bzw. Initiativen und Organisationen der lokalen Stadtbezirks- oder Stadtteilebene aus sechs Stadtbezirken wurden sechs Gruppeninterviews mit jeweils bis zu fünf Personen durchgeführt. Die Auswahl der Stadtbezirke, aus denen Vor-Ort-Repräsentanten eingeladen wurden, basierte auf siedlungs- bzw. sozialstrukturellen oder sozioökonomischen Kriterien und fiel auf die Bezirke Ahlem-

Badenstedt-Davenstedt, Buchholz-Kleefeld, Döhren-Wülfel, Kirchrode-Bemerode-Wülferode, Linden-Limmer sowie Mitte.

Gegenstand des Interviewleitfadens sowie des zugehörigen Kurzfragebogens für die lokalen Akteure waren ihre Einschätzungen zum Nutzen des Stadtbezirksmanagement in ihren Funktionen als Informationsvermittler („Kümmerer“ und „Lotse“) und als Netzwerker. Auch Fragen zu den Wirkungen dieses neuen Instruments auf die Arbeit der Gesprächspartner/innen wurden erörtert.

Die Auswertungsergebnisse sind in Abbildung 7 graphisch dargestellt. Danach zeigt sich, dass von den lokalen Akteuren vor allem die Erreichbarkeit und Offenheit „Ihrer“ Stadtbezirksmanager/innen sowie die Vermittlung von Ansprechpersonen in den Fachbereichen der Verwaltung durch die Manager/innen sehr positiv eingeschätzt wird. Ebenfalls überwiegend positiv bewertet werden die Vernetzungstätigkeiten der Stadtbezirksmanager/innen vor Ort, ihre Vermittlung von Informationen über andere Akteure im Bezirk sowie ihre Möglichkeiten, Vor-Ort-Belange in der Verwaltung zu platzieren. Noch in starkem Maße positiv schätzten die Vor-Ort-Akteure die Möglichkeiten des Stadtbezirksmanagements ein, (mehr) Informationen aus dem Stadtbezirksrat und aus der Verwaltung auf die lokale Ebene zu transportieren.

Abbildung 7



Quelle: Interviews mit lokalen Akteuren, Difu 2010.

Eher ambivalent wurden die Möglichkeiten der Stadtbezirksmanager/innen bewertet, Problemlösungen zügig und bürgerfreundlich herbeizuführen und Vor-Ort-Belange im jeweiligen Stadtbezirksrat zu platzieren. Die meisten Negativeinschätzungen der Vor-Ort-Akteure bezogen sich auf die Möglichkeiten der Stadtbezirksmanager/innen, eigene Projekte zu initiieren.

Viele der genannten Einschätzungen wurden mit qualitativen Aussagen unterlegt, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Bei den Vor-Ort-Akteuren ist Stadtbezirksmanagement in starkem Maße akzeptiert; insbesondere Engagement, Vertrauen, Verlässlichkeit, Erreichbarkeit, gute Informationsarbeit, Fähigkeiten zur Problemlösung sowie erfolgreiche Aktivierung und Vernetzung werden bei vielen Stadtbezirksmanager/innen positiv hervorgehoben, wenngleich auch hier auf Unterschiede hingewiesen wird, die von der Person der/des einzelnen Managerin/Managers abhängen (personenabhängige „Performance“).
- Ein Großteil der Vor-Ort-Akteure konstatiert, durch das Stadtbezirksmanagement einen verbesserten Zugang zur Stadtbezirkspolitik zu erhalten sowie mehr Informationen aus dem jeweiligen Stadtbezirksrat vermittelt zu bekommen.
- Mehrheitlich begrüßt werden ein verbesserter Zugang zu den Fachbereichen der Verwaltung, eine größere Transparenz über Verwaltungshandeln sowie ein besserer Informationsfluss aus der Verwaltung als Ergebnisse der Arbeit des Stadtbezirksmanagements.
- Auch eine stärkere Aktivierung und Vernetzung der Vor-Ort-Akteure wird vom Gros der Befragten als positives Ergebnis des Stadtbezirksmanagements gesehen.
- Viele Vor-Ort-Akteure berichteten von einer Erleichterung der eigenen Arbeit durch die Tätigkeit „ihres“ Stadtbezirksmanagements.
- Dennoch äußerten mehrere Vor-Ort-Akteure den Wunsch nach einer klareren Darstellung, für welche Aufgaben Stadtbezirksmanagement zuständig ist bzw. für welche nicht, um unter anderem Transparenz darüber zu erhalten, ob und inwieweit sie die Manager/innen in ihre eigenen Tätigkeitsbereiche „einbinden“ können (z.B. als Moderator/innen).
- Auch wurde angeregt, Stadtbezirksmanagement solle vor Ort eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit betreiben, um mehr Gebietsbewohner/innen und andere lokale Akteure zu erreichen.
- Zwecks besserer Ansprechbarkeit für die lokale Bevölkerung wurde von einigen Befragten vorgeschlagen, gegebenenfalls Vor-Ort-Büros einzurichten oder zumindest feste Sprechzeiten vor Ort anzubieten.
- Vereinzelt, in starkem Maße an der jeweiligen Person des/der Stadtbezirksmanagerin/-managers festgemachte Kritik bezog sich unter anderem auf eine stellenwei-

se unzureichende Informations-, Netzwerk- und Koordinierungsarbeit bzw. allgemein auf ein zu geringes Engagement für die Aufgaben eines Stadtbezirksmanagements. Gute Verwaltungskennnisse, Managementkompetenzen, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit, aktiv auf Personen zuzugehen, zu motivieren, zu vernetzen, „quer“ und kreativ zu denken sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung seien Grundvoraussetzungen für die Aufgabenerfüllung.

4 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Werden die Ergebnisse der Interviews mit den Stadtbezirksmanager/innen, Vertreter/innen verschiedener Fachbereiche der Stadtverwaltung Hannover und lokaler Initiativen und Organisationen aus sechs Stadtbezirken sowie die Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung aller Bezirksbürgermeister/innen und Fraktionsvorsitzenden der Bezirksräte zusammengefasst, ergeben sich – bei aller Ausschnitthaftigkeit und Subjektivität dieser „empirischen Kulisse“ – generalisierend die folgenden Trends.

Betrachtet man die übergeordneten Ziele von Stadtbezirksmanagement (vgl. Kapitel 1), kann konstatiert werden, dass es durch seinen Einsatz in der bisherigen kurzen Laufzeit von rund zwei Jahren bereits zu einer weitgehenden Verbesserung des Informationsflusses zwischen jeweiligen Vor-Ort-Akteuren, Bezirksrat und Verwaltung und damit in Teilen auch zu einer stärkeren Vermittlung der Dienstleistungsorientierung der Verwaltung nach außen gekommen ist – mit positivem Entwicklungstrend. Auch die Annäherung an das Ziel einer partnerschaftlichen Entwicklung der Stadtbezirke auf der Grundlage ihrer Potenziale und Ressourcen scheint auf einem guten Weg zu sein, wenngleich dies wesentlich vom individuellen Zusammenspiel der jeweiligen Akteure aus Stadtbezirksmanagement, Bezirkspolitik, lokalen Vereinen und Initiativen bzw. deren Einstellungen und Interessen bestimmt zu werden scheint. Zu einer ähnlich optimistischen Einschätzung kann man für die Ziele einer generellen Verbesserung integrierter Handlungsansätze in der Verwaltung sowie einer stärkeren Orientierung der Verwaltungsarbeit an Einwohnerbelangen und deren Lebenslagen vor Ort allerdings nicht kommen.

Im Detail ist vielmehr deutlich geworden, dass innerhalb der Stadtverwaltung der generelle Nutzen eines raumbezogenen, integrierten Vorgehens zwar vielfach erkannt wird, die Vorstellungen darüber, was dies im Einzelnen bedeutet, stellenweise jedoch stark auseinandergehen, es der Verwaltung in dieser Hinsicht also an einer gemeinsamen „integrativen Identität“ mangelt. Die Interviewergebnisse zeigen, dass der fachbereichsübergreifenden Planung und Durchführung von Projekten ebenso wie dem Informationsaustausch untereinander vergleichsweise große Bedeutung beigemessen wird. Gleiches gilt für die Raumorientierung der Verwaltungsarbeit, also die Bedeutung der

Orientierung an Vor-Ort-Belangen und eigenen Anschauungen vor Ort. Allerdings wird in diesem Zusammenhang den Informationen, die durch Stadtbezirksräte, Stadtbezirksmanager/innen und Vor-Ort-Akteure gewonnen bzw. an die Verwaltung aktiv herangetragen werden, offensichtlich ein geringerer Stellenwert als der eigenen Erschließung von Informationen zugeschrieben. Entsprechend wird in der Verwaltung der Nutzen von Stadtbezirksmanagement für das Einbringen relevanter Themen in die Fachbereiche nicht überall gesehen. Gleiches gilt für die Informationsvermittlung der Stadtbezirksmanager/innen zwischen Stadtbezirksräten und Fachbereichen.

In der generellen Betrachtung finden sich auch im Verhältnis des Stadtbezirksmanagements zu den Bezirksräten und zu den Vor-Ort-Akteuren sowohl Annäherungs- als auch Abgrenzungstendenzen, wobei letztere allerdings weitaus weniger stark ausgeprägt zu sein scheinen als bei der Zusammenarbeit der Manager/innen mit ihren anderen Verwaltungskolleg/innen. So schätzt die große Mehrheit der befragten Bezirkspolitiker/innen und Vor-Ort-Akteure die Informations- und Vernetzungsarbeit der Stadtbezirksmanagements als Erleichterung und Ergänzung der eigenen Arbeit ein. Gleichzeitig wurde vereinzelt auch auf bereits bestehende, „eingespielte“ Netzwerke hingewiesen, die selber auf der Vor-Ort-Ebene „traditionell“ aktiv sind und ihre eigenen Informationskanäle in die Verwaltung sowie zu (anderen) lokalen Akteuren aufgebaut haben und nutzen.

In diesem Spannungsfeld zwischen „Neuem“ und „Althergebrachtem“ sollten die „Stärken“ und „Schwächen“ von Stadtbezirksmanagement im Einzelnen betrachtet werden.

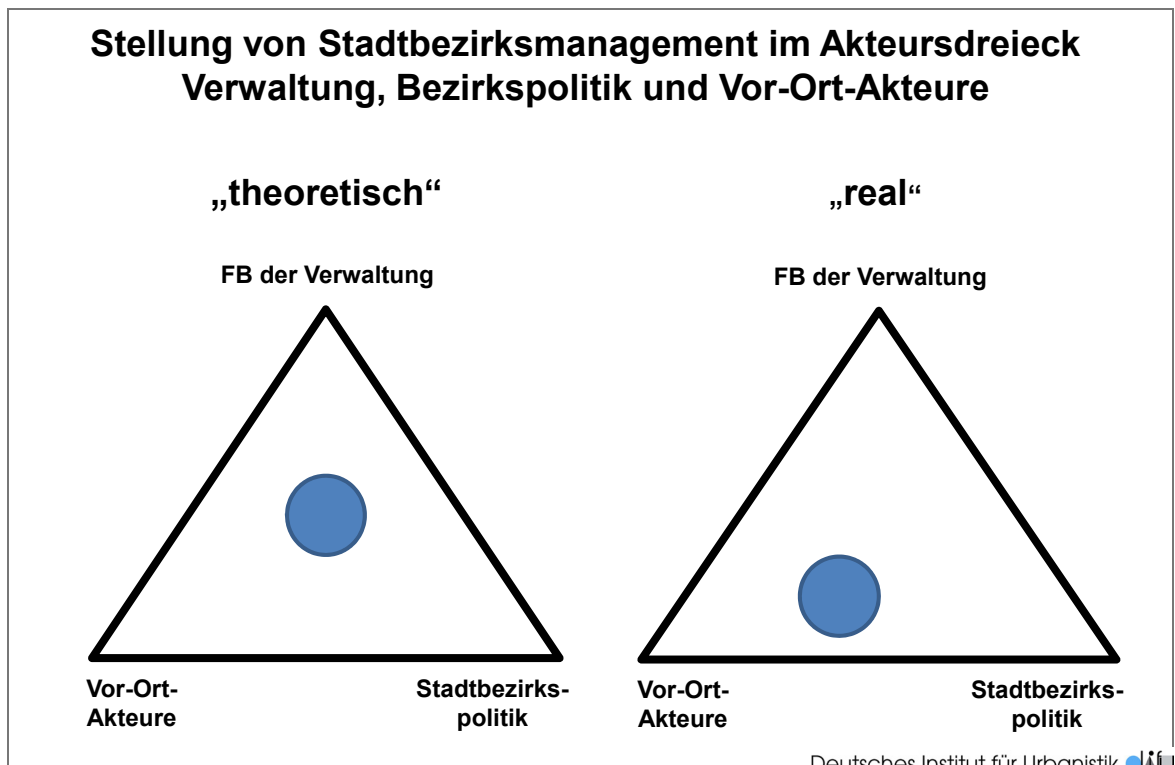
„Stärken“ von Stadtbezirksmanagement

In dem „Akteursdreieck“ Fachbereiche – Stadtbezirkspolitik – lokale Akteure scheint Stadtbezirksmanagement vor allem auf der Vor-Ort-Ebene „angekommen“ zu sein (vgl. Abbildung 8). Es stößt hier augenscheinlich auf eine relativ große Akzeptanz, wobei – dies wurde in den Interviews immer wieder betont – die Persönlichkeit der/des jeweiligen Stadtbezirksmanagerin bzw. -managers sowie ihre/seine spezifische Herangehensweise und Erfahrungen offenbar entscheidend für die Umsetzung sind. Hier kommt es zwischen den Stadtbezirken offensichtlich zu teilweise deutlichen Unterschieden sowohl bei Aufgabenverständnis und -wahrnehmung als auch – damit zusammenhängend – bei der Akzeptanz von Stadtbezirksmanagement vor Ort.

Die Akzeptanz ist nicht nur in der Eigenwahrnehmung der Stadtbezirksmanager/innen kontinuierlich gestiegen – letztlich durch den zunehmenden Bekanntheitsgrad von Stadtbezirksmanagement und seine (wenn auch aus Ressourcengründen zwangsläufig oft selektive) Vernetzung mit lokalen Vereinen und Initiativen. Vor allem die starke Nachfrage nach ihrer „Kümmerer“-Funktion hat sie zu einer wichtigen Anlaufstelle vor

Ort werden lassen. Auch viele Stadtbezirkspolitiker/innen schätzen „Ihr“ Stadtbezirksmanagement als zentralen Ansprechpartner der Verwaltung, über den sie vor allem kleinere Probleme ohne längere Befassung im Stadtbezirksrat schnell einer Lösung zuzuführen versuchen. Obwohl vielerorts teilweise mit großer Skepsis betrachtet, wird Stadtbezirksmanagement von vielen Bezirkspolitiker/innen mittlerweile als nutzbringendes Bindeglied zwischen Bürger/innen und Politik und – angesichts ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit – damit auch als (potenzielle) Entlastung betrachtet.

Abbildung 8



Quelle: Difu 2010.

Eine besonders starke Akzeptanz erfährt Stadtbezirksmanagement von den Vor-Ort-Akteuren in den Stadtteilen, die eine in der Regel sehr gute Ansprechbarkeit „Ihrer“ Managerinnen und Manager, ein in vielen Fällen großes Engagement und vor allem die Tatsache schätzen, mit dem Stadtbezirksmanagement nur noch eine Ansprechperson in der Verwaltung zu haben.

Ein weiterer großer Pluspunkt von Stadtbezirksmanagement, über den sich sowohl die Fachbereiche der Verwaltung als auch Bezirkspolitik und Vor-Ort-Akteure mehr oder weniger einig zu sein scheinen, ist der Informationsfluss zwischen Verwaltung und Bezirken, der durch die Manager/innen in der Gesamtbetrachtung offenbar verbessert werden kann. Viele Stadtbezirksmanager/innen selbst weisen in diesem Zusammenhang auf gute Kontakte vor allem zur „Arbeitsebene“ der Verwaltung hin. Auch das Gros der Bezirksbürgermeister/innen und Fraktionsvorsitzenden, die sich an der Befra-

gung beteiligt haben, betont, die Informationsvermittlung aus der Verwaltung sei durch die Arbeit der Stadtbezirksmanager/innen einfacher, schneller, verbindlicher und zielgerichteter geworden. Auf einer verbesserten Informationsgrundlage kann ein Stadtbezirksrat schneller und angemessener reagieren bzw. Anfragen an die Verwaltung reduzieren.

Auf der Verwaltungsebene wird der Nutzen von Stadtbezirksmanagement für die (eigene) Informationsvermittlung aus den Fachbereichen in die Stadtbezirksräte und den Kreis der Vor-Ort-Akteure deutlich stärker gesehen als – umgekehrt – für die Informationsgewinnung von der Bezirks- bzw. Stadtteilebene. Genau diese Informationsmöglichkeit betrachten jedoch die lokalen Akteure – so äußerten sich zumindest einige von ihnen – als besonders wertvoll: Die Stadtbezirksmanager/innen als Bindeglied zwischen Vereinen/Vor-Ort-Akteuren und Verwaltung sorgen aus ihrer Wahrnehmung nicht nur für die Platzierung von Bezirks- bzw. Stadtteilbelangen in den Fachbereichen, sondern auch dafür, dass sie dort weiter bearbeitet werden.

„Schwächen“ von Stadtbezirksmanagement

Allerdings scheint der generelle Nutzen von Stadtbezirksmanagement vor allem innerhalb der Stadtverwaltung auf deutliche Vorbehalte zu stoßen. Das übergeordnete Anliegen, mit diesem Ansatz die Verwaltungsstrukturen näher in Richtung eines raumorientierten, integrierten Ansatzes zu rücken, scheint zu Unsicherheiten in den Fachbereichen geführt zu haben: Hier betrachten offenbar viele Mitarbeiter/innen die Stadtbezirksmanager/innen vor allem als Konkurrent/innen um die Bearbeitung aktueller Themen und um Kontakte zu Vor-Ort-Akteuren. Aufgrund der Ansiedlung von Stadtbezirksmanagement im Bereich des Oberbürgermeisters gibt es außerdem Verwaltungsmitarbeiter/innen, die in den Stadtbezirksmanager/innen eher „Kontrolleure“ als Kooperationspartner/innen aus den eigenen Reihen sehen. Dazu kommt die zumindest teilweise verbreitete Einschätzung, das Stadtbezirksmanagement verursache in der Verwaltung zusätzliche Arbeit, weil es eine als unnötig erachtete neue Ebene zwischen Informationsquelle vor Ort und Fachbereichen darstelle.

Auch in den Reihen der Stadtbezirksmanager/innen wurde bemerkt, in den Fachbereichen im Vergleich zu Bezirkspolitiker/innen und lokalen Akteuren mit den größten Akzeptanzproblemen konfrontiert zu sein: Die große Mehrheit der Stadtbezirksmanager/innen sieht ihre Rolle und Funktion von vielen Kolleg/innen in der Verwaltung offenbar nur eingeschränkt anerkannt. Neben den bereits genannten Gründen wurden von vielen Befragten eine strukturelle Überlastung der Verwaltung (Personalabbau bei Aufgabenzuwachs), aber auch eine unzureichende Vermittlung des Nutzens von Stadtbezirksmanagement für die Verwaltung als Hinderungsgründe für eine bessere Akzeptanz angeführt.

Damit ist ein Themenkomplex angesprochen, der sich aus der Perspektive einiger Stadtbezirksmanager/innen sowie eines Teils der befragten Mitarbeiter/innen in den Fachbereichen als „Schwäche“ des neuen Instruments herauskristallisiert: die Aufgabenbeschreibung von Stadtbezirksmanagement und das Rollenverständnis der Stadtbezirksmanager/innen. Einige Interviewpartner/innen in den Fachbereichen äußerten die Einschätzung, das Stadtbezirksmanagement bewege sich oftmals zwischen „Überfrachtung“ und „Erfahrungsmangel“; zum Teil wird ein (daraus resultierender) Legitimationszwang der Managerinnen und Manager beobachtet. Auch in den Reihen der Stadtbezirksmanager/innen selbst gibt es Kritiker/innen, die eine nur „schwammige“, wenig verbindliche Aufgabenstellung, zu wenige Verabredungen über Vorgehensweisen und (daher) ein teilweise sehr unterschiedliches Aufgaben- und Rollenverständnis innerhalb des eigenen Teams bemängeln.

Ebenfalls aus den Reihen der Fachbereiche und der Stadtbezirksmanager/innen selbst wurde Kritik am Instrument den Stadtbezirkskonferenzen geäußert, das in seiner jetzigen Form zumindest mit der Zielsetzung einer Beförderung der raumorientierten, integrierten Herangehensweise in der Verwaltung nur wenig gewinnbringend sei – wenn auch je nach Akteursperspektive aus unterschiedlichen Gründen. Seitens des Stadtbezirksmanagements wird vielfach bemängelt, die Verwaltung bringe keine interessanten bzw. geeigneten Themen ein, öffne sich nicht genügend für einen Ideenaustausch, nehme nur teilweise mit entscheidungsbefugten Fachbereichsleitungen teil und engagiere sich zumindest im Rahmen der Konferenzen insgesamt zu wenig im Sinne einer integrierten Vorgehensweise.

Viele Interviewpartner/innen in den Fachbereichen sahen diesen Anspruch allerdings als eine generelle Überforderung der Konferenzen. Als alleinige Mittlerstruktur zwischen den Fachbereichen sei sie ungeeignet – zumal in der Konstruktion von nur einem Treffen pro Jahr und Bezirk –, und der Anspruch von „ad hoc“-Entscheidungen stelle eine Überfrachtung dar. Außerdem beklagten einige Verwaltungsmitarbeiter/innen das Auseinanderklaffen zwischen dem Wunsch ihrer Leitungen, eher „große“ strategische Themen besprechen zu wollen, und der Erfahrung, in vielen Konferenzen lediglich kleinteilige Informationen zu erhalten. Allerdings wird die von vielen Stadtbezirksmanager/innen vorgebrachte Kritik einer unzureichenden Bereitschaft der Fachbereiche, Themen offen zu diskutieren bzw. gemeinschaftlich kritisch zu reflektieren, in den Reihen der Verwaltungsakteure teilweise bestätigt. Der Nutzen der Stadtbezirkskonferenzen liegt aus der Sicht einiger Interviewpartner/innen in der Verwaltung eher in der Möglichkeit eines bezirksbezogenen informellen Informationsaustausches auf der Arbeitsebene.

5 Handlungsempfehlungen

Insgesamt kristallisieren sich vier Elemente von Stadtbezirksmanagement bzw. bei dem Ansatz einer stärker integrativen raumorientierten Handlungsweise der Verwaltung heraus, bei denen Nachjustierungen erwogen werden sollten:

So erscheint es ratsam, den *Zielkatalog von Stadtbezirksmanagement* nochmals kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Dabei dürfte die Frage entscheidend sein, welchen Stellenwert das Ziel einer generellen Intensivierung raumorientierter integrierter Handlungsansätze in der Verwaltung einnehmen soll. Steht es im Vordergrund von Stadtbezirksmanagement, muss die Frage gestellt werden, ob sich eine solche Umorientierung allein durch das kontinuierliche Wirken der Stadtbezirksmanager/innen sowie die – bisher wenig angenommenen – Stadtbezirkskonferenzen als Strukturelement tatsächlich erreichen lässt. Sicherlich können gute Beispiele, Lerneffekte und sich allmählich ergebende Routinen der Zusammenarbeit dazu beitragen, dem Ziel integriertes Handeln näherzukommen – dies scheint vor allem auf informeller Ebene bereits vielfach der Fall zu sein. Es stellt sich dennoch die Frage, ob es für ein systematisches Hinsteuern auf integrierte raumorientierte Handlungsansätze nicht stärkerer Anreize bedarf. Die Praxis in vielen Kommunen zeigt, dass vor allem die Kopplung der Vergabe von Fördermitteln (vgl. unter anderem die Bund-Länder-Programme Soziale Stadt und Stadtumbau Ost) an die Erstellung integrierter Entwicklungskonzepte und die (damit zusammenhängende) Institutionalisierung ressortübergreifender Arbeitsgremien ein solcher Anreiz ist. Andere, von externen „Zwängen“ eher unabhängige Beispiele zeigen die große Bedeutung einer stringenten „Rückendeckung“ und „Motorenfunktion“ der Stadtspitze für den integrierten Ansatz – ein Beispiel ist die Einrichtung des Referates „Nachhaltige Stadtentwicklung“ in Ludwigsburg als Stabsstelle des Oberbürgermeisters (siehe Beispielkasten auf der nächsten Seite).

Im Rahmen einer stärker institutionalisierten integrativen Ausrichtung der Verwaltung können die *Stadtbezirkskonferenzen* als Plattform für die Erstellung integrierter Bezirksentwicklungskonzepte oder von räumlichen Teilbereichen eines gesamtstädtischen Entwicklungskonzeptes dienen – insbesondere wenn das Spektrum der beteiligten Akteure durch die Einbeziehung der Arbeitsebene der Verwaltung und von Vertreter/innen der Vor-Ort-Ebene erweitert wird. In jedem Fall erscheint es ratsam, Ziele und Funktion der Stadtbezirkskonferenzen zu überprüfen. Sollte der jetzige Modus beibehalten werden, erscheint es sinnvoll, für die Durchführung der jährlich 13 Konferenzen zumindest eine stärkere Standardisierung und in Teilen auch eine Qualitätsverbesserung anzustreben (Moderation, Präsentation, Aufbereitung von Themen/Inhalten).

Integrierte Stadtentwicklung in Ludwigsburg

Die wesentlichen Elemente integrierter Stadtentwicklung in Ludwigsburg sind das Stadtentwicklungskonzept (SEK) „Chancen für Ludwigsburg“ als Instrument und als Prozess, die Einrichtung einer Stabsstelle „Nachhaltige Stadtentwicklung“ beim Oberbürgermeister als organisatorischer Anker und als ressortübergreifende Schnittstelle sowie umfangreiche Bürger- bzw. Akteursbeteiligung neben einer kontinuierlichen Einbeziehung der Kommunalpolitik. Zur Genese des Ansatzes (vgl. Spec/Geiger/Kurt 2010: 263ff.):

- Ende 2003: inhaltliche und organisatorische Vorbereitung durch ein Vorbereitungsteam bzw. im Rahmen einer Klausurtagung der Führungskräfte, Feststellung der Notwendigkeit integrierten Handelns; Einrichtung einer Geschäftsstelle beim Oberbürgermeister;
- Herbst 2004: Klausurtagung des Gemeinderats; Erarbeitung relevanter Themen in Workshops;
- Ende 2004: formale Zustimmung des Gemeinderats zum Prozess integrierter Stadtentwicklung mit intensiver Bürgerbeteiligung; fortan regelmäßige und intensive Einbindung sowie Letztentscheidungen der Kommunalpolitik;
- Anfang 2005: Durchführung von rund 80 leitfadengestützten Interviews mit Vertreter/innen aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen im Rahmen einer Umfeldanalyse („Meinungsbild“);
- Mai 2005: öffentliche Auftaktveranstaltung;
- „Dialogsommer 2005“: verschiedene Beteiligungsangebote im Rahmen der Erarbeitung des Stadtentwicklungskonzeptes (Informationsangebote, Stadtteilspaziergänge, themenbezogene Veranstaltungen, Kinder- und Jugendkonferenz);
- September 2005: Durchführung einer Zukunftskonferenz als zentrales Element der Beteiligung von Öffentlichkeit; Erarbeitung von Ideen für Leitprojekte und Maßnahmen;
- Frühjahr 2006: Fortführung der Zukunftskonferenz;
- 2009: dritte Zukunftskonferenz unter anderem zur Überprüfung des Stands der Konzeptarbeiten.

Bestandteile dieses komplexen und sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Prozesses waren: Bestandsaufnahme (Vor-Ort-Begehungen, Kontaktaufnahme zu Vor-Ort-Akteuren etc.), Zieldefinition (Weiterentwicklung der im Beteiligungsprozess erarbeiteten strategischen Ziele), politische Beschlussfassungen, Umsetzung von Teilbereichen des Stadtentwicklungsplans im Rahmen von Masterplänen sowie Berichterstattung und indikatorenbasierte Überprüfung der Zielerreichung (ebd.: 270ff.).

Für die Unterstützung der Beteiligungsprozesse wurde in der Verwaltung der Fachbereich „Bürgerschaftliches Engagement“ eingerichtet. Ende des Jahres 2008 folgte das Querschnittsreferat „Nachhaltige Stadtentwicklung“ mit dem Teilbereich „Integrierte Stadtentwicklung“, das dem Oberbürgermeister direkt zugeordnet bzw. den anderen Ämtern vorgeschaltet ist und mit Blick auf das Stadtentwicklungskonzept vor allem die Vernetzung der verschiedenen Verwaltungsbereiche zur Aufgabe hat (ebd.: 273).

„Der Weg, den Ludwigsburg geht, war nur möglich, weil die notwendigen organisatorischen Maßnahmen für eine Steuerung des Prozesses von innen heraus geschaffen wurden. (...) Die Stadt [verfügt] über Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich (...) mit diesem Prozess identifizieren, ihn mitprägen und mittragen. Zu den Erfolgsfaktoren zählt zudem, dass die Dezernenten einschließlich des Oberbürgermeisters hinter dem Prozess stehen, diesen im Bewusstsein der Vorbildrolle ‚leben‘“ (Spec/Geiger/Kurt 2010: 264).

Damit sind *Aufgabenverständnis und Rollenwahrnehmung der Stadtbezirksmanager/innen* angesprochen, die angesichts der Untersuchungsergebnisse präzisiert, qualifiziert und zwischen den 13 Mangerinnen und Managern stärker vereinheitlicht werden sollten – beispielsweise zur Frage ob sie eher als „Kümmerner“, „Lotsen“ und/oder „Gebietsanalytiker/innen“ agieren sollten. Im Zuge des weiteren Teambildungsprozesses kann es darum gehen, Erfahrungen systematischer auszutauschen, gemeinsam Stärken und Schwächen zu erkennen und beispielsweise über kollegiale Unterstützung, externes Coaching oder auch eine dezidierte Teamleitung die bisherigen individuellen Herangehensweisen mehr untereinander anzugleichen. Inhaltlich kann dazu eine stärkere Verabredung und ggf. Qualifizierung in Richtung komplexer Gebietsanalysen gehören (Identifizierung von Problemen, Entwicklungspotenzialen, ihren jeweiligen Interdependenzen sowie von Kontexteffekten der Quartiere; Einordnung in die bestehende und geplante Projektlandschaft; eigenständige Entwicklung von Lösungs- bzw. Entwicklungsstrategien). Damit würde Stadtbezirksmanagement noch stärker die von Verwaltungsmitarbeiter/innen erhoffte „Seismographen“- oder „Scoutfunktion“ vor Ort übernehmen.

In jedem Fall ist die Notwendigkeit einer intensiveren und systematischeren *Informations- und Kommunikationspolitik* durch und über die Stadtbezirksmanager/innen deutlich geworden. Aufgaben und Rollenverständnis sollten nach erfolgter genereller wie auch interner Klärung sowohl in die Verwaltung als auch in Richtung Bezirkspolitik und Vor-Ort-Akteure stärker kommuniziert werden, um hier unter anderem Transparenz darüber herzustellen, was Stadtbezirksmanagement leisten kann und was nicht („Marketing“ von Stadtbezirksmanagement). Das Thema „proaktiv informieren“ sollte – sofern dies noch nicht der Fall ist – auch in der alltäglichen Vor-Ort-Arbeit der Stadtbezirksmanager/innen einen größeren Stellenwert erhalten (z.B. über regelmäßige Berichte in Stadtteilzeitungen); nicht nur Lokalpolitiker/innen und „professionelle“ lokale Akteure, sondern auch Bürger/innen, die nicht in Vereinen organisiert sind und keinen Zugang zur Lokalpolitik haben, können davon profitieren.

In der Gesamtbetrachtung hat sich Stadtbezirksmanagement als „intermediäre Instanz“ zwischen Verwaltung, Bezirkspolitik und Vor-Ort-Ebene etablieren können und wird vor allem in den Stadtteilen als Anlaufstelle, „Kümmerner“ und Verwaltungsdienstleister in starkem Maße akzeptiert. Dabei scheint sich die bisherige Ressourcenausstattung – personeller Besatz, Arbeitszeiten, materielle Budgets – allerdings an der unteren Grenze dessen zu bewegen, was die Managerinnen und Manager als Informations- und Vernetzungs-„Agenten“ angesichts ihrer vergleichsweise großen räumlichen Zuständigkeitsbereiche benötigen. Dies sollte in Überlegungen der Stadt Hannover zu Einsparpotenzialen im Personalbereich berücksichtigt werden.

6 Quellen/Literatur (Auswahl)

- DST – Deutscher Städtetag (2004): Zukunftssicherung durch integrierte Stadtentwicklungsplanung und kooperatives Stadtentwicklungsmanagement. Positionspapier des Deutschen Städtetages zum II Nationalen Städtebaukongress, 10. Bis 11. Mai 2004. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.; 2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderungen und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung Heft 4.2010: 321-323.
- Franke, Thomas, und Wolf-Christian Strauss (2010): Integrierte Stadtentwicklung in deutschen Kommunen – eine Standortbestimmung. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.; 2010): Integrierte Stadtentwicklung – politische Forderungen und Praxis. Informationen zur Raumentwicklung Heft 4.2010: 465-477.
- Franke, Thomas, und Wolf-Christian Strauss (2007): Integrierte Stadtentwicklungspolitik für benachteiligte Stadtteile in Europa. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.; 2007): Die deutsche EU-Ratspräsidentschaft – Impulse für die Stadt- und Raumentwicklungspolitik in Europa. Informationen zur Raumentwicklung Heft 7/8.2007: 465-477.
- Landeshauptstadt Hannover, OE 18.63 (2009a): Stadtbezirkskonferenzen (Überarbeitetes Konzept). Unveröffentlichtes Dokument. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover (2009b): Zwischenbericht zum Einführungsprozess des Stadtbezirksmanagements. Unveröffentlichtes Dokument. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover, AG Stadtbezirkskonferenz (2008a): Verwaltungsinterne Stadtbezirkskonferenzen. Vorschläge zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Unveröffentlichtes Dokument. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover, Der Oberbürgermeister. Fachbereich Steuerung, Personal und Zentrale Dienste (2008b): Organisationsverfügung – Stadtbezirksmanagement. Internes Schreiben. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover, Der Oberbürgermeister (2008c): Einrichtung eines Stadtbezirksmanagements für die Landeshauptstadt Hannover im Fachbereich Steuerung, Personal und Zentrale Dienste – OE 18.6. Abschlussbericht. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover. Der Oberbürgermeister (2008d): Interne Stellenausschreibung Stadtbezirksmanagement. Hannover.
- Landeshauptstadt Hannover, Fachbereich Steuerung, Personal und Zentrale Dienste (2007): Konzept zur Einführung eines Stadtbezirksmanagements Hannover.
- LEIPZIG CHARTA zur nachhaltigen europäischen Stadt. Angenommen anlässlich des Informellen Ministertreffens zur Stadtentwicklung und zum territorialen Zusammenhalt in Leipzig am 24. / 25. Mai 2007.
- Spec, Werner, Albert Geiger und Martin Kurt (2010): Es geht ums Ganze: „Chancen für Ludwigsburg“ – das Stadtentwicklungskonzept. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2010: 263-275.