

„Stadtteilentwicklung = Soziale Stadtentwicklung + Verwaltungsreform“. Formel der Zukunft?

Moderation: Rainer Schwarz, Regiestelle E&C

Rainer Schwarz

Zum Abschluss unserer Konferenz wollen wir nun eine Diskussion mit Perspektive auf künftige Entwicklungen starten. Wir wollen hier auf dem Podium miteinander sprechen, aber auch – und das hat dann in jedem Fall den Vorrang – in das Gespräch mit Ihnen im Plenum kommen. Wir möchten also vorrangig mit Ihnen gemeinsam und nicht nur hier auf dem Podium diskutieren.

Auf das Podium haben wir gebeten:

- Frau Elfi Finke-Bracker; sie trägt die Verantwortung für den Allgemeinen Sozialen Dienst einer Region von vieren in ihrer Heimatstadt Oldenburg.
- Herrn Matthias Bartscher, Kinderbeauftragter und zugleich in der Funktion der Stadtteilkoordination eines sozialen Brennpunktes in der Stadt Hamm.
- Herrn Hermann Dorenburg, Jugendamtsleiter aus der Stadt Offenbach – dem Offenbach, dass, wie wir gestern gehört haben, die Rhein-Main-Metropole ist und das ehrgeizigen Ziel verfolgt, die Bildung der 0 bis 10-Jährigen in die vollständige kommunale Verantwortung zu überführen.
- Herrn Volker Hausdorf aus der Leitung des Jugendamtes der Stadt München mit einer Stabsstellenfunktion für regionale Kinder- und Jugendhilfeplanung, für den Sozialraumorientierung, vor allem eine Haltung kennzeichnet.
- Herrn Dr. Peter Marquard, er leitet das Sozial- und Jugendamt in der sonnigsten Stadt Deutschlands, in Freiburg, hat aber seine Erfahrung mit der Regionalisierung sozialer Dienste durchaus auch schon im kühlen Norden gemacht als Jugendamtsleiter der Stadt Schwerin.
- Herrn Klaus Römisch, er ist aus zwei Gründen so ein bisschen der Exot hier in der Runde – zum einen ist er nicht öffentlich angestellt wie alle anderen, die ich bis jetzt vorgestellt habe, sondern berät öffentliche und freie Träger bei deren Reformbemühungen und zum anderen gilt für ihn die hier diskutierte Gleichung eher in der Form: ‚Gemeindeentwicklung = soziale Landkreisentwicklung + Verwaltungsreform‘. Soll heißen: er ist jemand, der sehr intensiv Entwicklungen in Landkreisen und

kreisangehörigen Gemeinden begleitet hat, während alle anderen aus der Runde hier für Städte und kreisfreie Städte stehen.

- Last but not least, Herrn Hartmut Brocke, in seiner Funktion als Projektleiter von E&C und LOS, der die Kommunen, die Gemeinden und die Landkreise ein wenig vor sich her treibt. Selbiges gilt übrigens auch für die Mitarbeiter/innen der beiden Regiestellen: sie werden von ihm voran getrieben.

Ich begrüße Sie alle recht herzlich in dieser Runde.

Das Thema, das wir uns vorgenommen haben, geht der Frage nach: „Ist die Formel: ‚Stadtteilentwicklung = soziale Stadtentwicklung + Verwaltungsreform‘ zukunftsweisend?“. Dieser Aufmacher ist einer Idee von Herrn Dr. Hummel entlehnt und soll dazu dienen, den Bogen von den Referaten ganz am Anfang unserer Konferenz über die Foren und Arbeitsgruppen zu unserer Diskussion jetzt zu schließen.

Der Titel soll hierbei nicht zu sehr mathematisch verstanden werden. Ich hatte gehofft, dass Herr Dr. Hummel in seinem Referat auf diese Formel explizit eingeht. Aber Sie haben ja gemerkt, wie kreativ er mit seinen eigenen Scripten umgeht. Diese Hoffnung erfüllte sich leider nicht. Also mussten wir uns selber Gedanken machen, wie wir dies verstehen wollen, wenn nicht nur als mathematische Gleichung sondern als Formel mit einer Entwicklungsperspektive. (Abb. 1)

Stellen wir uns ein Feld mit den Koordinaten soziale Stadtentwicklung und Stadtteilentwicklung vor. In diesem Spannungsfeld findet eine Aufwärtsentwicklung administrativer Strukturen und Prozesse in Spiralenform statt, wobei jede Spiralenrunde einen bestimmten Stand der Verwaltungsreform kennzeichnet. Triebfedern dieser Entwicklung könnten die integrierten Handlungskonzepte oder die lokalen Aktionspläne sein. Ich würde gern mit Ihnen diskutieren, welche Faktoren eine so verstandene Entwicklung kennzeichnen. Nehmen wir einmal an, es gibt eine solche Aufwärtsentwicklung, die auf der einen Seite die Stadtteilentwicklung kennzeichnet, auf der anderen Seite die soziale Stadtentwicklung zum Hintergrund hat und in deren Aufwind die Verwaltungsreform voranschreitet, getrieben von den Instrumentarien von E&C und „Soziale Stadt“. Dann ist meine erste Frage verbunden mit der Bitte um ein Statement von allen Po-

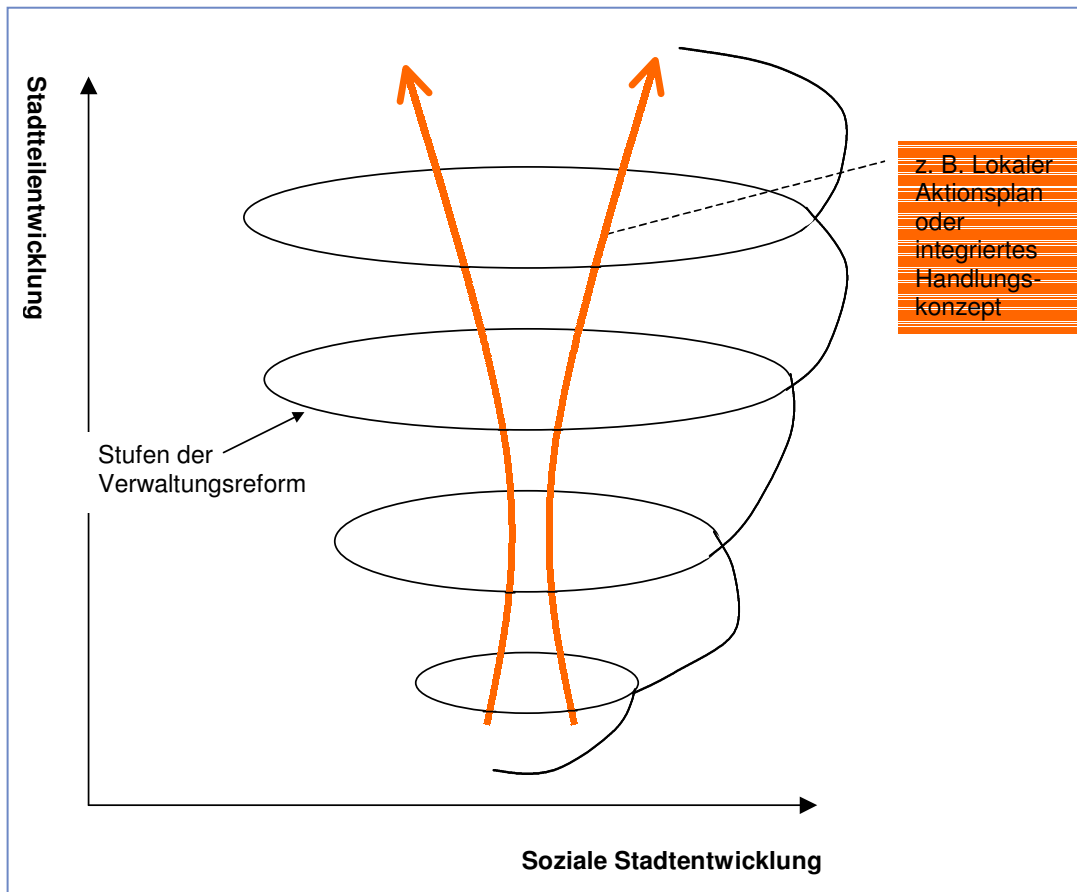


Abb. 1

diumsgästen: Welches sind die wichtigen, die unverzichtbaren, die bestimmenden Variablen einer solchen Entwicklung? Bitte lassen Sie ihrer Phantasie freien Lauf.

Matthias Bartscher

Ich würde das einfach mal umdrehen wollen, weil ich am Ende dieser Tagung den Eindruck habe, dass die Standards sozialer Stadtentwicklung mittlerweile relativ klar sind, nicht zuletzt durch die Arbeit von E&C. Hartmut Brocke hat das ja auch gerade noch mal gut zusammengefasst. Das sind die heiligen Monstranzen, die wir vor uns hertragen, wie er das in der Arbeitsgruppe formuliert hat. Die Standards sind also klar. Doch, wo sind die Schnittstellen, die Probleme mit Verwaltungsreform, mit Verwaltung insgesamt? Da, finde ich, sind zwei Punkte noch unklar oder entwickelnswert. Das eine ist der Gebietsbezug, weil die Verwaltung eben sektoral, also fachlich gegliedert ist und wie können wir trotzdem den Gebietsbezug umsetzen. Das war in unserer Arbeitsgruppe gestern Thema und heute morgen auch: Es macht eigentlich keinen Sinn, die fachbezogene Verwaltung aufzulösen hin zu einer gebietsbezogenen – also die Kommunalreform komplett zurückzunehmen. Aber wie kriegen wir es trotzdem hin, in der gesamten Verwaltung den Gebietsbezug zu realisieren, jedenfalls dort, wo es notwendig ist?

Und die zweite Frage, die – für mich wenigstens – offen bleibt, ist die Frage: Was ist eigentlich Steuerung? Da haben wir das Problem mit einem immer wieder (und vielleicht auch hier) auftretenden, implizit naiven Steuerungsmodell: es funktioniert wie beim Auto. Wenn ich das Lenkrad nach links drehe, fährt das Auto links und wenn ich nach rechts drehe, fährt es rechts. In der Stadtbücherei funktioniert diese Steuerungslogik ganz gut. Wenn ich die Bestände oder die Öffnungszeiten verändere, dann kann ich auch zum Beispiel Besucherzahlen oder Ausleihzahlen verändern. Aber das funktioniert in der Sozialen Arbeit nicht so unmittelbar. Es steht also die Frage: Was für ein Wirkungsmodell haben wir eigentlich, wie verändern wir Wirklichkeit und wie genau sieht unser Steuerungsmodell aus? Aber auch: Wie kommen wir mit diesem Steuerungsmodell, mit Controllingssystemen in den Stadtverwaltungen, die eher nach diesem anderen Modell aufgestellt sind, klar?

Rainer Schwarz

Danke. Was kann man verändern durch Steuerung, wie gehen wir um mit der Gebietsaufteilung? Was sind Ihre Variablen hierfür, Herr Dr. Marquard?

Peter Marquard

Zwei, drei Gedanken zu Deiner Ausgangsfrage

und zu Ihrer Bemerkung Herr Bartscher.

Vorbemerkung: Bei der Frage "wichtige Variablen" könnte ich sicherlich die Liste vervollständigen oder auffüllen, aber ich habe mir als erstes zwei Begriffe aufgeschrieben: Teilhabe und Wissen. Teilhabe meine ich in dem Sinne, dass eine wichtige Variable für die Stadtteilentwicklung zunächst ist, mit den Betroffenen, mit Menschen, Einrichtungen, Institutionen, der Wirtschaft in so einem Quartier die richtigen Fragen zu entwickeln und sich darüber zu verständigen, was ist eigentlich Fakt hier bei uns im Quartier. Darauf haben unterschiedliche Institutionen, betroffene Gruppen, Personengruppen durchaus einen unterschiedlichen Blick und diese Differenz muss erst mal auf den Tisch.

Meines Erachtens ist – zweiter Aspekt von Teilhabe – die Voraussetzung dafür, Ziele und Entwicklungsperspektiven zu definieren eben auch, dass Teilhabe im Quartier entwickelt werden muss. Dabei spielt der Quartierszuschnitt (Größe, Begrenzung, Verwaltungsorganisation) und dessen unterschiedliche Wahrnehmung durch die Menschen keine Rolle. Die Ziele müssen gemeinsam definiert werden und können nicht von irgendwem, auch nicht vom Stadt- oder Gemeinderat einfach vorgegeben werden. Soviel zum Stichwort: Teilhabe im doppelten Sinne.

Zweites Sichtwort: Wissen. Wenn man die Probleme und die Entwicklungsperspektiven im Schwierigen wie im Guten benennt, dann muss man wissen, worüber man redet. Das heißt, wir müssen unsere Instrumente verbessern. Die sind zum Teil vorhanden. Ich habe in meiner AG einige Dinge berichtet, wie wir das in Freiburg versuchen, aber auch, wie wir an schlichten technischen Fragen, wenn zum Beispiel die EDV bestimmte Dinge nicht hergibt, scheitern. Wir müssen aber wissen, worüber wir eigentlich reden. Wir müssen die Überlegungen: Wo drückt der Schuh und welche Entwicklungsperspektive könnte es geben?, auf eine sachliche Basis stellen. Und wir müssen uns mit den Betroffenen darüber verständigen: Ist das denn wirklich so, was ihr da wahrnehmt? Wie sind die Verhältnisse in diesem Stadtteil im Vergleich zu anderen? Es gibt Instrumente, die man hierfür benutzen kann, die auch durchaus bewährt sind. Aber es ist nicht ganz einfach, diese in der Praxis einzusetzen.

Ein kleines Beispiel, welches ich vorhin schon zitiert habe. Meine Idee im Hinblick auf eine sozialraumbezogene Steuerung wäre: all die Ressourcen, die in einem bestimmten Sozialraum eingesetzt werden („die da reinfließen“) überschauen zu können. D.h. zum Beispiel die Ressourcen, die die Arbeitsverwaltung tatsächlich in ein bestimmtes Quartier einbringt. Das

bekomme ich derzeit nicht in den Griff. Die Arbeitsverwaltung ist nicht in der Lage, mir zu sagen, wie viele Arbeitslose es im Quartier gibt und das nach einer bestimmten Struktur. Erst recht kann sie mir nicht sagen – was mich noch mehr interessiert – welche Ressourcen, welche Mittel, welche Fördermaßnahmen eigentlich in einem bestimmten Quartier eingesetzt werden. Meine Idee wäre, insgesamt zu überlegen, was machen wir mit all den Ressourcen in diesem Stadtteil. Ich habe das am Beispiel Arbeitslosigkeit und Berufsorientierung einmal durchgespielt: Wir haben die Jugendberufshilfe im Jugendamt organisiert. Es gibt darüber hinaus aber auch die Förder- und die Integrationsmaßnahmen der ARGE sowie die Mittel nach dem SGB III, die die Bundesagentur verwaltet. Das alles ist überhaupt nicht in den Blick zu kriegen: welche unterschiedlichen Ressourcen, im Prinzip für das selbe Problem, aber von unterschiedlichen Institutionen eingesetzt werden. Da sehe ich die Grenze, an der wir ein bestimmtes Wissen noch nicht richtig operationalisieren können, um daraus Strategien abzuleiten.

Zwei Sätze zu dem Kollegen mit dem Gebietsbezug der Gesamtverwaltung: Ja, ich finde, dass das Programm „Soziale Stadt“ die richtige Philosophie propagiert, die richtige Strategie. Ich bin aber relativ frustriert, weil große Teile der Verwaltung von anderen Ansatzpunkten, eben immer noch von ihren Ressorts, ihren Zuständigkeiten her denken. Auch durch das Programm „Soziale Stadt“ ist es meines Erachtens nicht wirklich umfassend gelungen, etwa die Zuständigkeiten der Bauverwaltung aufzubrechen. Natürlich, es gibt immer gute Beispiele. Das will ich auch überhaupt nicht in Abrede stellen.

Letzter Punkt: Steuerungsmodell. Da ist mein großes Problem, dass *die* Politik (damit meine ich keine bestimmte Partei, ich meine eher auch Leute wie uns – Amtsleiter sowie Verantwortungsträger in der Verwaltung – und ich meine auf alle Fälle die Ebene von Sozial- und Oberbürgermeistern) mit ihren mangelhaften Aushandlungsprozessen in notwendigen Auseinandersetzungen (Probleme real beschreiben, Lösungsperspektiven andeuten, aber sich auch auf die konfliktreiche Debatte einlassen, wo die Ressourcen einzusetzen sind) schlichte Grenzen setzt. Als Beispiel: Alle gehen her und sagen, wir brauchen mehr Kindergärten. Aber hinter verschlossenen Türen wird diskutiert, dass die Mittel, die wir dafür einsetzen, begrenzt oder sogar reduziert werden. Ich spreche von dem Problem, dass man sich dem öffentlichen Diskussionsprozess über den Ressourceneinsatz für bestimmte Aufgaben nicht stellt. Ich spreche über die fehlende Praxis, sich

dem öffentlich zu stellen, was gesellschaftspolitisch ausgehandelt werden muss. Das ist meines Erachtens ein ganz großes demokratiepolitisches Defizit in unserer Gesellschaft auf allen Ebenen und für mich eines der Haupthindernisse für die Entwicklung einer effizienten Steuerung. Wenn ich diesen Konflikt nicht öffentlich diskutieren kann, so weiß ich nicht, wie ich ernsthaft einen Kontrakt und entsprechende Strategien aushandeln soll.

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Bitte, eine Meldung aus dem Plenum.

Beate Schiffer, Heiligenhaus

Ja, ich möchte nur ganz kurz darauf eingehen. Sie hatten gesagt, die Arbeitsverwaltung kann keine Zahlen nennen. Auch uns ging das natürlich so, aber über ein LOS-Projekt haben wir eine kleinräumige Sozialraumstudie erstellen bzw. fortführen lassen und wir haben genau die detaillierten Zahlen von der Arbeitsverwaltung bekommen. Daten, ganz klar nach Straßenzügen, nach Häusern sortiert. Also die Möglichkeiten gibt es schon, obwohl uns auch vorher gesagt wurde, dass dies nicht geht. Man muss sich bemühen, dann klappt es. Also vielleicht eine Anregung, dass diese Möglichkeiten bestehen.

Rainer Schwarz

Vielen Dank für diese Anregung.
Herr Römisch.

Klaus Römisch

Ergänzend: Demnächst soll man das alles auf der Homepage des Arbeitsamts ablesen können. Man muss es nicht mal mehr beantragen, hat man mir erzählt.

Aber zurück zur Eingangsfrage. Ich würde gern an das anknüpfen, was Sie (Rainer Schwarz) gesagt haben hinsichtlich des Blicks von Außen. Aus dieser Nicht-Verwaltungsperspektive fallen mir zwei Dinge dazu auf: Das eine – dazu sage ich Verinselung – ist, dass jeder immer in seinem Garten bleibt und glaubt, er könnte die Welt in seinem Garten sanieren. Dies sowohl in Amtsbezügen, aber auch hinsichtlich der Ressourcen, die vor Ort sind. Jeder Kindergarten versucht für sich das Heil der Welt herzustellen, statt sich zusammenzutun mit der Gärtnerei nebenan und gemeinsam das Heil der Welt in diesem Bereich herzustellen. Ein böses Wort (oder ein Unwort) zwar, aber für mich zur Zeit die Patentlösung, ist immer die Suche nach cross-over-Lösungen. Wie kriege ich zwei Abteilungen, zwei, drei Bereiche, die eigentlich nichts miteinander zu tun haben, in eine konstatierte Aktion?

Und etwas anderes zieht sich für mich auch als Grundgedanke durch die ganze Tagung: Wir gehen ja noch sehr vorsichtig im Beschreiben der Missstände miteinander um. Wir benennen nicht, wie desolat es zugeht. Wir reden zwar darüber, dass gerade alles schlechter wird, doch dann überlegen wir sofort wieder, wie können wir uns denn einrichten mit dem, was wir zur Verfügung haben. Wir überlegen, wie können wir uns einrichten mit dem was wir zur Verfügung haben und überlegen nicht, wie können wir uns vielleicht auch deutlicher wehren und wie können wir uns notfalls einrichten mit dem, was wir noch nicht zur Verfügung haben. Was brauchen wir denn, um uns auf das Neue einzurichten, welches sich deutlich in den nächsten zehn Jahren von dem unterscheidet, was wir vor 10 Jahren gelebt haben. Wir gehen in gängige Denkkonzepte und gängige Lösungskonzepte und eines davon ist die Verinselung.

Rainer Schwarz

Herr Hausdorf bitte.

Volker Hausdorf

Es wurde nach den Variablen gefragt und es war der Anspruch zu hören, integrierte Handlungskonzepte für Stadtteile zu entwickeln, möglichst mit Teilhabe. Also die Bewohner sollen beteiligt werden, möglichst viele Verwaltungsteile, möglichst viele Referate, Dezernate sollen zusammen Strategien entwickeln. Für mich ist eine Schlüsselvariable die Person bzw. die Stelle, die die Verantwortung für die Gestaltung dieses Prozesses und für dessen Steuerung hat, sie nehmen kann, der sie gegeben wird oder die das Mandat dafür besitzt. Es ist immer wieder das Problem: Man setzt sich zusammen, aber letztlich derjenige, der das dann bis zum Lösungsansatz oder zu einer Lösungsperspektive vorantreiben kann und die Leute zusammenhält, der fehlt. Gerade der wäre für mich so eine wichtige Variable. Zugegeben, Versäulung, Verinselungstendenzen sind bei uns genauso in der Verwaltung vorhanden wie übrigens auch bei den freien Trägern oder Leistungsanbietern. Diese verhalten sich ebenso. Das sei als Fakt hingenommen. Nur, wer sorgt dafür, dass wir zu einer gemeinsamen Strategie kommen?

Zu der Formel wollte ich auch noch mal was sagen. Formel – da habe ich erst mal an Physik oder Mathematik gedacht und gemeint, es ergäbe sich also eine Gesetzmäßigkeit. Das würde für mich für diese Formel nicht zutreffen. Je nachdem, wie die Rahmenbedingungen gesetzt sind, wie die Verwaltungsreform in einer Kommune oder Gebietskörperschaft umgesetzt wird oder welche Ausprägung sie hat, wird diese Formel anders ausschauen. Deswe-

gen kann es eigentlich keine Formel sein, die für alle gleich gültig ist.

Elfie Finke-Bracker

Ich würde gerne hieran anschließen, weil auch ich glaube, dass die Menschen, die die Steuerung übernehmen müssen, eine ganz wichtige Funktion haben. Es ist sehr hilfreich, wenn Leitung auch wirklich über mehrere Leitungsbereiche verfügt oder wenn zum Beispiel auch bestimmte Ämter in einem Dezernat organisiert sind. Wir erleben immer wieder, dass es letztendlich um Macht geht. Es geht darum, was kann ich am besten nach außen tragen und soziale Probleme gehören nicht unbedingt dazu.

Zum Zweiten möchte ich noch etwas anderes ansprechen: Ich glaube, dass wir in Oldenburg auf einem ganz guten Weg sind, wirklich auf dem Weg. Auf der anderen Seite hat sich durch diese Tagung an manchen Stellen eine Befürchtung verstärkt. Gibt es nicht im Moment unter dem Druck der Finanzen eher eine Rückentwicklung? Ich habe von einigen Kollegen gehört: wir hatten das schon mal alles und bei uns ist es wieder zurückgedreht worden, weil man ja dann besser steuern kann, wenn man über ganz bestimmte Bereiche alleine verfügt. Ja, ich bin mir nicht ganz sicher, wo die Entwicklung hin geht.

Rainer Schwarz

Herr Dorenburg. Sie haben schon gleich zum Mikrofon gegriffen, bitte.

Hermann Dorenburg

Kein Widerspruch zu dem, was hier vorgetragen worden ist, aber vielleicht ein paar nachdenkliche Bemerkungen dazu.

Was sind Variablen? Und wie können sie genutzt werden? Ich habe gelernt, dass Variablen der Teil sind, den ich verändern, modellieren und beeinflussen kann. Bezüglich unseres Diskussionsgegenstandes würde ich ein wenig Nachdenklichkeit empfehlen. Ich glaube, wenn man die 50 Jahre Stadtentwicklung in der Bundesrepublik seit der Nachkriegszeit nachvollzieht, könnte man behaupten, dass die Beteiligung der sogenannten Steuerer, also derer, die die Variablen beeinflusst haben, eher zufällig war, als strukturiert und geplant. Im Gegenteil, es scheint, ganz andere Kräfte haben über Wohl und Wehe der Stadtentwicklung entschieden. Ich zum Beispiel lebe in Frankfurt und arbeite in Offenbach. Wenn ich in Frankfurt aus dem Fenster sehe, zeigen mir die Banktürme und die Veränderungen der Stadtteile in den letzten 40 Jahren, wer geplant, gesteuert, modelliert hat: Alle, aber nicht die Stadtplanung Frankfurt

oder jemand anderes, der in der Kommunalverwaltung beschäftigt ist. In der Verwaltung sind Voraussetzungen geschaffen worden, aber wenn man die politischen Debatten nachvollzieht und sieht, wer da wie und wo Druck gemacht hat, kann man die Kräfte, die hier Einfluss nahmen, schon erkennen. Also erstens, so glaube ich, müssen mögliche Variablen bestimmt werden.

Zweitens: Was ist Steuern? Und, wer steuert was? Bitte keine Steuerillusionen! All diejenigen von Ihnen, die in Verwaltungen arbeiten und Steuerungsaufgaben wahrnehmen, wissen, wie komplex das ist. Ich mache mir selbst keine Illusionen und unterstelle nicht, dass ich das Jugendamt der Stadt Offenbach steuere. Ich bin am Entwicklungsprozess dieses Amtes, an seinen Veränderungen und vielen anderen Prozessen beteiligt. Aber ich sitze doch nicht in meinem Büro und habe ein Lenkrad in der Hand. Das ginge auch schief, denn wir müssen Sinnstiftung betreiben. Wir müssen Menschen mitnehmen und wir müssen sie überzeugen. Wenn ich das abbilde auf unsere Diskussion, finde ich das Projekt „Stadtteilorientierung und Steuerung“ interessant, wenn es um Beteiligungsstrukturen, Partizipationsmomente und um Aushandlungsprozesse geht. Also um Aushandlung dessen, was sich in diesen Stadtteilen entwickeln könnte. Natürlich gilt es Ausgrenzung, Segregation usw. zu verhindern. Aber das wird nur gelingen, wenn wir es mit den Menschen gemeinsam erreichen. Ich glaube, wir dürfen nicht einer Steuerillusion folgen, sondern müssen Aushandlungsprozesse wirklich noch lernen. Hierfür kann es hinderlich sein, wenn Verwaltung fachtechnisch sortiert ist. Ich habe vorhin in der Arbeitsgruppe dazu gesagt, dass ich eher jemand bin, der dies für richtig hält, weil ich davon ausgehe, dass wir nicht zufällig so organisiert sind, wie wir organisiert sind. Wir haben handwerklich gute Arbeit zu leisten und die muss fachspezifisch organisiert werden. Das muss jedoch kein Hinderungsgrund sein, darüber hinaus andere Prozesse gemeinsam zu initiieren und zu steuern, wie es längst auch Praxis ist. So schlimm wie sie oft geredet wird, ist die Situation nicht. Heute gelingt in dieser Beziehung viel mehr, als etwa vor 25 Jahren möglich war.

Es wurde hier die Frage aufgeworfen, wie die Verwaltungsreform und die sozialräumliche Orientierung zusammenzubringen wären. Wir wissen, wenn man die Fahrtrichtung von diesem ‚Tanker‘ verändern will, dauert das 10 bis 15 Jahre. 80 % aller Fusionen in der freien Wirtschaft – und angeblich können deren Akteure alles viel besser als wir – misslingen. Sie scheitern, weil genau diese Prozesse sehr unbeherrschbar sind und von einer hohen

Komplexität. Ich möchte nicht auf die nächste Verwaltungsreform warten müssen, um das, was wir hier diskutieren, gestalten zu können. Ich würde lieber sofort beginnen. Ich glaube, dass es auch zu einem großen Teil mit den vorhandenen Strukturen gelingen kann. Denn man kann institutionelle Grenzen, wenn man es will, schon heute überschreiten. Sie sind in der Praxis viel niedriger, als sie inszeniert werden. Man muss sich eher fragen: Wer inszeniert in diesen Prozessen etwas und warum? Hierbei können Partizipationsprozesse sehr dienlich sein, weil sie die Verwaltung unter Druck bringen. Wenn die Bürger Fragen stellen, können wir Antworten schwerlich verweigern. Wir müssen uns so jeden Tag erneut legitimieren und das wird natürlich schwieriger mit Aushandlungsprozessen. Hierüber wird kommunale Selbstverwaltung in Bewegung kommen und vielleicht viel effizienter, als wenn wir die 25. interne Verwaltungsreform inszenieren.

Rainer Schwarz

Die Wortmeldungen auf dem Podium häufen sich. Bitte nutzen auch Sie im Plenum Ihre Chance. Ich gebe sofort ins Plenum, wenn Wortmeldungen von Ihnen vorliegen. Wenn Sie sich nicht zu Wort melden, habe ich die Befürchtung, bleibt das Gespräch hier auf dem Podium und wenn die Podiumsteilnehmer/innen nichts sagen, rede ich. Also noch mal die Aufforderung: mischen Sie sich ein in diese Diskussion. Zwei Wortmeldungen gab es noch auf dem Podium und Hartmut Brocke konnte noch kein Eingangsstatement abgeben.

Bitte Hartmut.

Hartmut Brocke

Erstens es gibt aus meiner Sicht nur eine Formel, die wir diskutieren sollten, das ist $E=mc^2$.

Rainer Schwarz

Damit sind wir bei Einstein.

Hartmut Brocke

Ja, ich glaube nicht an eine Formel, sondern ich denke, der zentrale Punkt ist die Verknüpfung des Formellen – hier im Sinne unserer Diskussion verstanden als Synonym für Verwaltungsreform – mit dem Informellen – hier verstanden als Synonym für alle Initiativen der Beteiligung und Vernetzung von Akteuren.

Das Zweite ist der Faktor Zeit. Es ist schon darauf hingewiesen worden, diese Prozesse benötigen ihre Zeit und das geht mit unserer Haushaltsjährlichkeitstradition nicht konform. Daher bin ich immer ganz neidisch auf die Briten, die 10-Jahres-Programme auflegen wie z.B.: „Education for you“, in dem für 10 Jahre 50 Mio. Pfund garantiert sind. Unter solchen

Bedingungen sind Entwicklungsprozesse besser gestaltbar.

Und das Dritte ist, und es irritiert mich, dass noch niemand heute darüber sprach, der lokale Aktionsplan. Dieser ist aus meiner Sicht ein Instrument, auf das fachlich implizit auf dem Podium schon hingewiesen worden ist. Worum geht es bei einem Lokalen Aktionsplan? Ein Lokaler Aktionsplan formuliert zeitlich befristete, klare Ziele und trifft Verabredungen zu deren Erreichung. Es geht darum, diese öffentlich zu machen. Lokale Akteure und Verwaltung erklären durch ihre Unterschrift: Jawohl, das machen wir gemeinsam so. Bestandteil von lokalen Aktionsplänen sind natürlich auch die gemeinsam gefundenen Indikatoren, an denen alle, die an dem Prozess beteiligt sind, überprüfen können, ob man auf dem richtigen Weg ist. Zusätzlich muss die Verabredung gelten, dass man nachsteuert, wenn man sich geirrt hat – wir sprachen bereits von der notwendigen Fehlerfreundlichkeit als positivem Korrektiv. D.h. Fehler darf man machen, aber nicht ständig wiederholen. Auf so einer pragmatischen Ebene hat ein Veränderungsprozess auf der Aktionsebene im konkreten sozialen Raum, mit konkreten Menschen, mit konkreten Schulen, mit konkreten Freizeiteinrichtungen eine Chance. Dabei ist die Debatte müßig, wer zuerst anfangen muss, ob zuerst die Politik dafür sein muss und dann machen es die Akteure oder umgekehrt. Die Erfahrung, die wir aus den Gebieten der „Sozialen Stadt“ einsammeln, ist: Auf Dauer laufen sich die Akteure vor Ort einen Wolf, wenn die kommunalen Eliten nicht mit an dem Strang ziehen oder ziehen wollen. Es ist eine wichtige Erfahrung, dass trotz des Selbstbewusstseins der lokalen Akteure, sie gute Voraussetzungen haben, organisiert zu scheitern, wenn sie sich um ihre Kommunalpolitik in der Stadt nicht kümmern.

Rainer Schwarz

Danke, es gibt noch zwei Meldungen, die würde ich gerne zu Wort kommen lassen und dann geht selbiges an Herrn Dr. Hammer. Herr Bartscher und dann Herr Hausdorf.

Matthias Bartscher

Ich wollte einen Punkt noch klarstellen. Diese Analogie vom Tanker ist ja auch ein Steuerungsmodell – der Tanker braucht zwar fünf Kilometer bis er nach links fährt, aber der Impuls ist einfach nur links. Insofern ist diese Analogie für Sozialarbeit nicht zuträglich, jedoch hinter Deinem (Hartmut Brocke) Konzept von einem lokalen Aktionsplan, verbirgt sich ein anderes Modell von Steuerung. Eines, dass der sozialen Wirklichkeit gerechter wird. Dieses Modell „Lokaler Aktionsplan“ jetzt in die Verwaltung

einzubringen und als angemesseneres Steuerungsmodell zu vermitteln, bedeutet, einen Beitrag zur Verwaltungsreform zu leisten. Auch in anderen Bereichen haben viele Kollegen relativ ähnliche Probleme wie wir und könnten erfahren, dass manche Dinge auch für sie funktionieren. Damit würde der Prozess – oder diese Formel – dann zu einer interaktiven Entwicklung, bei der die „Soziale Stadt“ etwas zur Verwaltungsreform beitragen kann und zwar in Richtung eines komplexeren aber lebenswirklichkeitsnäheren Steuerungsmodells.

Rainer Schwarz

Also um im Bild zu bleiben, wären das die kleinen Beiboote, die ausgesetzt werden und bei denen man sich vorher geeinigt hat, dass sie schneller in eine andere Richtung fahren?

Matthias Bartscher

Nein, ich glaube, man muss sich von diesem impliziten Steuerungsmodell verabschieden, weil viele Leute noch glauben, Steuerung findet statt, indem ich – das scheint oft fest verankert in den tieferen Hirnregionen – wie beim Fahrradfahren nach links steuere und nach links fahre und so müsste ich auch eine Kommune steuern können. Also man muss erst einmal klar sagen: Dieses Steuerungsmodell ist für Kommunen nicht angemessen. Für Soziale Arbeit nicht und für andere Bereiche auch nicht. Erst wenn das klar ist, kann man darüber reden: Was haben wir denn für ein Wirklichkeitsmodell und wie funktioniert Steuerung? Es gibt natürlich auch Leute, die sagen, man kann überhaupt nicht steuern. Soziale Wirklichkeit sei nicht messbar. Ich glaube schon, dass man auch in diesem Bereich vieles messen kann, aber dann kommt man zu komplexeren Steuerungsmodellen.

Rainer Schwarz

Gut wir nähern uns – mathematisch gesehen – der Stochastik, um beim Ausgangsbild zu bleiben. Hartmut Brocke hat ja seinerseits die Relativitätstheorie ins Spiel gebracht. Da sind wir also schon ganz nah bei den zufälligen Prozessen? Herr Hausdorf, ich sehe bei Ihnen Widerspruch.

Volker Hausdorf

Ich wollte noch etwas zum Steuerungs-begriff sagen. Wir haben uns auch zehn Jahre lang mit Verwaltungsreform und Neuem Steuerungsmodell beschäftigt und darüber zum Beispiel vergessen, was im Sozialgesetzbuch VIII über die Planung aufgeführt ist. Der Planungsprozess generiert die Ziele auch für Soziale Stadtgebiete. Wir vergaßen, hier mehr Energie aufzuwenden. Wir haben sehr viele Energien

in Instrumente des Neuen Steuerungsmodells investiert und das wurde dann als Steuerung verstanden. Aber dass zu einer Steuerung, einer gemeinsamen und partizipativen, die Planung gehört und dass das ein Prozess ist, den man gestalten muss, das wird häufig vergessen. Wir verstehen Steuerung heute in diesem erweiterten Sinn und können nun, glaube ich, mit diesem Begriff besser umgehen. Man versteht sich so nicht als Marionettenspieler, der die Einrichtungen, Dienste und so weiter in dem Gebiet steuert.

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Herr Dr. Hammer.

Wolfgang Hammer, Hamburg

Ich sehe zwei ganz wesentliche Ansatzpunkte, gerade, wenn es um das Stichwort Verabredungen geht. Die erste Frage ist, wer mit wem Verabredungen schließt. Da habe ich zwei Grundüberzeugungen:

Erstens, wenn diese Verabredungen sich nur auf Verabredungen innerhalb der Kommunalverwaltung zwischen verschiedenen Dienststellen beschränken, dann ist das ein erster hilfreicher Schritt. Jedoch dieser verhungert, wenn es nicht auch noch Verabredungen in zweierlei Weise gibt: Einerseits Verabredungen mit der Politik über bestimmte Rahmenbedingungen, weil sonst gute Ansätze in der Verwaltung sehr schnell stecken bleiben oder durch neue politische Weichenstellungen unmöglich gemacht werden. Das heißt, wenn ich das ernsthaft will für eine soziale Stadt, muss ich versuchen zu erreichen, Mindestarrangements mit der Politik zu treffen. Andererseits Verabredungen mit denjenigen, für die ich was tun will. Das heißt, wenn ich nicht irgendwann auch außer denen, die für andere sprechen, Menschen habe, die für sich selbst sprechen, bekomme ich keine genügende kommunalpolitische Dynamik und Kraft, die z. B. in Krisensituationen (selbst bei einem guten Dialog zwischen Politik und Verwaltung) eine eigenständige demokratische Kraft darstellt. Diese beiden Komponenten sind für mich unverzichtbar.

Die Zweite mindestens genauso wichtige Bedingung ist aber die Frage, welche Art von Verabredungen treffe ich. Ich glaube, dass wir in vielen Bereichen auf der Ebene von Verwaltungsreform, von technokratischen Strukturmodellen, von Steuerung und Sozialraumbudgets am Anfang zuviel Zeit verschwendet haben, anstatt zu sehen, das Ganze lebt doch von Ideen. Von Ideen dazu, was ich in meinem Stadtteil brauche, damit es den Menschen besser geht als bisher. Wo fehlt etwas? Diese Ideen sind letztlich die Triebfeder, durch die Menschen in der Verwaltung und Politik oder

auch die Bevölkerung zu Bündnispartnern in Veränderungsprozessen werden. Nur aus Ideen, wenn ich diese ausfülle und dann auch erkennen kann, dass sich etwas verbessert, nur daraus entsteht die gewisse Kraft eines solchen Prozesses. Wenn ich zuviel Zeit dafür investiere, vor allem am Anfang, über Struktur nachzudenken, dann ist häufig ein Teil dieser Kraft vergeudet. Ich glaube, dass viele Projekte, die sehr erfolgreich waren, davon gelebt haben, dass gute Ideen da waren, die transportiert wurden und auch Erfolg zeigten.

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Herr Römisch steht noch auf der Rednerliste. Zuvor aber eine Wortmeldung aus dem Publikum.

Andrea Macher, Essen

Ich empfinde die Diskussion augenblicklich etwa so, wie die Verwaltungsdiskussion in den letzten Jahren – zumindest bei uns in Essen – gelaufen ist. Da beschäftigen sich Leute mit sich selbst und etwas wird zum Selbstzweck. Vieles was Sie sagten war ja richtig: Es geht um Steuerungsinstrumente, um Steuerungseinflüsse, um Steuerungsgrößen. Aber zum Steuern gehört auch immer die Frage nach dem Ziel: Was will ich überhaupt erreichen und für wen will ich was erreichen? Das ist mir bis jetzt ein bisschen zu kurz gekommen.

Klaus Römisch

Vielen Dank für diesen Aspekt. Das ist ein Punkt, zu dem ich – meinen Freifahrtschein des Exoten nutzend – gern noch etwas sagen würde. Ich bewege mich relativ viel auf der Ebene von Stadtteilen, Gemeinden sowie Landkreisen und ich finde das alles nicht, worüber wir hier reden. Ich moderiere Runde Tische und stelle beim zweiten Treffen fest, dass die Leute sagen, es ist gut, dass es endlich den Runden Tisch gibt, jetzt kennen wir uns. So ist die Situation vor Ort manchmal, Menschen die miteinander schon jahrelang arbeiten, kennen sich nicht. Da stellt sich doch die Frage, ob es so ist, dass der Kopf sich mit sich selber beschäftigt und am Schluss des Tages sagt: „Jetzt sind wir müde, wie sind wir heut weit gekommen!“ und die Füße sind noch keinen Schritt gegangen. Und für mich ist die Frage: Wie kriegen wir das wieder zusammen? Wie gelingt es, dass die Bewegungsnot der Füße – weil es vielleicht gerade drückt, sie auf einem Kieselstein oder auf einer Glasscherbe stehen – in den Kopf gelangt, so dass der Kopf als Dienstleister für die Füße funktioniert, seine Sinne bemüht, um den Füßen zu zeigen, wo es jetzt kluger Weise hingeht.

Ich erlebe es eher umgekehrt. Der Kopf denkt

sich für sich was aus. Etwas, was vielleicht wehtun könnte oder was Schmerz verhindern sollte. Zum Beispiel das Argument: Es geht uns doch gut! Da bin ich anderer Meinung: Wir sind über den Berg und träumen noch immer von dem, was wir früher erlebt haben, wie gut es uns gegangen ist. Wenn ich an die Menschen denke, die es unmittelbar betrifft, dann merken sie, dass es nicht mehr so ist, wie es mal vor zehn Jahren war und dass die Not gewaltig wird. Die Füße merken die Mühe, die es uns bereitet abzusichern, dass Kinder was zu essen bekommen, dass Kindern Schulbücher zur Verfügung stehen. Das sind ganz aktuelle Entwicklungen, aber wir reagieren noch nicht unmittelbar mit den Betroffenen darauf. Hier müssen die Ideen entstehen – dort wo es drückt, müssen Ideen entstehen und der Kopf ist der Dienstleister für das Ganze.

Hermann Dorenborg

Ich habe nicht gesagt, dass es uns allen gut geht. Ich habe nur darauf hingewiesen, dass ich glaube, dass die Mittel, das Personal und die Infrastruktur, die wir haben, also unsere ökonomischen Ressourcen – insbesondere im internationalen Vergleich – gut aufgestellt sind. Eigentlich haben wir alles, was wir brauchen. Nur, wir verteilen es nicht richtig und wir machen unsere Arbeit mangelhaft. Ich kann inzwischen nicht mehr damit umgehen, die Fürchterlichkeiten an die Wand zu malen, auseinander zu gehen und alle sind sich nur darin einig, dass es einfach nur fürchterlich ist.

Hinsichtlich der Runden Tische und der Kommunikation bin ich auch ein Skeptiker. Was haben die Kinder in einer Kindertagesstätte davon, wenn die Leiterin der Kindertagesstätte im Stadtteil am Runden Tisch sitzt, jetzt den Zuständigen im Allgemeinen Sozialen Dienst kennt und noch andere Menschen aus dieser und jener Institution? An diesen Runden Tischen wird, im Sinne des Wortes, über das Klientel geredet und meist nicht sonderlich professionell. Die Beteiligten erzeugen für sich in der Regel ein Gefühl besonderen professionellen Wohlfühlens. Schließlich haben sie ein Netzwerk gebildet, kooperieren nun miteinander und kennen sich. Können die Kinder in der Kindertagesstätte jetzt deutsch? Nein. Hier liegt das Problem. Radikaler gesagt: Es gibt zuviel Talk und zu wenig Action. In unserer Stadt z.B. gehen hohe Ressourcen in Runde Tische, in Kommunikationskreise und ähnliches. Der Effekt ist gering. Ein Supervisor, der viel im Business-Bereich supervidiert, wies mich darauf hin, dass er keinen anderen Arbeitsbereich kenne, wo soviel geredet wird und dabei der Gegenstand der Arbeit so wenig vorkommt wie bei uns. Ich glaube, es geht eher darum, gutes

Handwerk zu organisieren. Wir organisieren kein gutes Handwerk mehr. Die Ergebnisse der Pisa-Studie haben ihre Ursache im schlechten Handwerk in unserem Bildungssystem (und zwar von unten bis oben). Das muss uns meines Erachtens mehr beschäftigen. In dieser Hinsicht bin ich eher ein Skeptiker bezogen auf die Steuerer. Ich glaube, dass wir über Projekte mithelfen sollten, den Druck derer, mit denen und für die wir eigentlich etwas entwickeln wollen, auf uns selbst zu organisieren. Das wäre eine zeitgemäße Aufgabe im Gegensatz zur nächsten internen Verwaltungsreform oder der Ausweitung Runder Tische. Diese kann man auch organisieren, aber nur, wenn man genau weiß, warum und mit welchen Zielen.

Es hat mir gut gefallen, dass hier noch mal jemand etwas zur Wichtigkeit von Zielen gesagt hat. Diese müssten eigentlich diskutiert werden. Ein Ziel für mich könnte z. B. sein, dass in zehn Jahren alle Schüler, die aus dem Grundschulbildungssystem kommen, ausreichend Deutsch können. Im ganzen Land. Das wäre bereits eine beachtliche Leistung!

Rainer Schwarz

Lernen mit Hilfe von Zielen, die mit denen ausgehandelt worden sind, um die es geht? Hartmut Brocke.

Hartmut Brocke

Ich verstehe im Moment den Widerspruch nicht, weil so wie ich jetzt die Runde hier wahrgenommen habe, war Verwaltungsreform und Steuerung nie Selbstzweck. Es geht doch immer darum, die Lebenssituation von Kindern und Jugendlichen und ihre Zukunftschancen zu verbessern. Daran halte ich fest. Und auch Netzwerkarbeit oder Runde Tische sind kein Selbstzweck. Auch setzen sie nicht automatisch Machtasymmetrien außer Kraft. Man wird nicht gleicher, nur weil man zusammen sitzt.

Wenn ich etwas erreichen will – und zwar ein konkretes Ziel, z. B.: „Kein Schüler verlässt die Schule ohne Abschluss.“ – geht es darum, zu definieren: wen brauche ich dazu, dass ich dieses Ziel erreiche und was tut jeder an seinem Platz dafür. Integrierte Dienstleistung heißt ja nicht, jeder macht alles, sondern dass die einzelnen Professionen (oder Handwerke) sich aufeinander beziehen.

Natürlich gehört gutes Handwerk dazu. Das ist eine Frage der Weiterbildung. Hier entsteht die Frage nach geeigneten Weiterbildungsangeboten, z. B. Tandemfortbildung. D. h. Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen mit Lehrerinnen und Lehrern und diese mit Erzieherinnen und Erziehern zusammen an der Frage fortbilden, wie schaffen wir es, dass alle Kinder die deutsche Sprache lernen. Deutsch

so lernen, dass ihnen alle kognitiven Chancen erwachsen und nicht nur die Chance im Alltag zu bestehen. Das ist das Thema, dem sich die Erzieherinnen und Erzieher genauso stellen müssen wie die Grundschule, die im Prinzip auch heute schon – trotz Fächerkanon – praktisch nichts anderes mehr macht als Sprachbildung. In Berlin gibt es Schulen, da gibt es nicht ein Kind deutschsprachiger Familien mehr.

Volker Hausdorf

Noch kurz zur Netzwerkarbeit, zu dem Netzwerkmanagement und zur Effizienz und Effektivität von Netzwerken: Die Kaffeetassenpolitik, das Unbefriedigende, was man auch von Netzwerken kennt, liegt meiner Meinung nach auch daran, dass sich Gleiche mit Gleichen unterhalten. Haben die Teilnehmenden das Mandat, die Durchsetzungsstärke um z. B. Ressourcen irgendwie anders zu bündeln für das Ziel, dass alle Hauptschüler einen qualifizierten Abschluss erreichen? Wer holt die Runde legitimiert zusammen? Sind es die Steuerer, die Planung oder das Quartiersmanagement, die die Beliebigkeit aus den Diskussionen nehmen können? „Wenn ich die gut leiden kann, machen wir ein Projekt zusammen.“ darf nicht das Erfolgsrezept sein. Es bedarf Personen, die Ziele und Vorhaben auch in die Verwaltung und die Politik transportieren können. Die aber auch durchsetzen können, dass die Umsteuerung oder der Einsatz von Ressourcen, die nötig sind, um das Ziel auf das man sich geeinigt hat, zu erreichen, auch tatsächlich erfolgen.

Rainer Schwarz

Wer sitzt zusammen und wer entscheidet auf welcher Ebene was? Wo werden die Entscheidungen hin delegiert? Matthias Bartscher hat sich mit diesen Fragen in seiner Arbeitsgruppe beschäftigt, aus seinen Erfahrungen mit intermediärem Agieren berichtet. Ich denke, wir sind jetzt bei diesem Thema.

Matthias Bartscher

Noch mal von der Steuerungsdiskussion her gesehen: Wenn ich mit dem Auto nach links fahre, habe ich ja auch ein Ziel. Ich will nach links. Bezogen auf Soziale Arbeit ist aber, wenn ich Ziele unter Einbeziehung der Betroffenen und, was noch komplizierter ist, unter Einbeziehung verschiedener Fachbereiche definiere, die Frage: Was ist das gemeinsame Ziel? Das *gemeinsame* Ziel ist zu finden und eben nicht in Abgrenzung voneinander. Wir operieren in unserer Stadt eigentlich immer mehr mit dem übergreifenden Ziel zusammen: Jedes Kind, jeder Jugendliche soll am Ende seines Bildungsprozesses beruflich, sozial, kulturell, politisch integrationsfähig und auch -willig sein.

Diesem Ziel müssen sich alle unterordnen. Die Erziehungshilfe kann nicht mehr sagen: „Wir sind nur für Erziehungsfragen zuständig, nur in erzieherischen Krisen.“ Die Schule kann nicht mehr sagen: „Wir sind nur für Bildungsfragen zuständig.“ Wenn der Runde Tisch die gemeinsamen Ziele definiert hat, gilt es herauszufinden, was jeder zur Erreichung des gemeinsamen Zieles beitragen kann. Dann geht es darum zu überprüfen, haben wir diese Ziele auch erreicht. Das sind die wesentlichen Prozesse, so wie Du (Hartmut Brocke) sie auch am Beispiel des lokalen Aktionsplans auf einer übergreifenden Ebene benannt hast. So, glaube ich, sind wir auf einem guten Weg. Hierbei aber bitte darauf achten, dass mindestens zwei, drei oder vier Fachbereiche zusammensitzen. Dann kann ich vieles von dem, was hier gesagt worden ist, auch nur unterstützen.

Siegfried Scheidereiter, Würzburg

Als Sie die Eingangsfrage nach den Variablen gestellt haben, bin ich ein bisschen erschrocken und dachte, zum Glück stehe ich jetzt nicht da vorne. Es ist eine verdammt schwierige Frage, die sehr abstrakt ist. Ich fand die Antworten bisher sehr interessant, sehr spannend und ich will eine Variable einführen, von der ich glaube, dass sie sehr wichtig ist. Sicher muss man Maßnahmen und Projekte umsetzen, die sich aus der Kommunikation, aus der Beteiligung ergeben. Aber sie müssen relativ kurzfristig umgesetzt werden und ermutigenden Charakter haben. Sonst ist keine soziale Stadtentwicklung möglich, weil die Bevölkerung, weil die Menschen resignieren während der Zeit, in der man nachdenkt und Steuerungsmodelle einführt. Wir müssen genau darauf achten, dass wir keinen Etikettenschwindel betreiben mit diesen Projekten und Pflästerchen auflegen. Wir müssen auch die Schwierigkeiten aufzeigen, die mit einer Projektumsetzung verbunden sein können.

Hartmut Brocke

Eine Bemerkung zu den Quartiersmanagements. Ich habe große Sympathie und bewundere, mit welcher Power da losgelegt wird. Wenn man so eine Person nicht hat, dann müsste man sie erfinden und zwar in einer Funktion, die auch in diesem Prozess, den wir hier alle beschrieben haben, eine Rolle spielt. Es geht nicht um das Umlegen eines Schalters. Ab morgen machen wir alles neu, haben wir neue Produkte definiert und dann können wir loslegen. Sondern es geht um ein prozesshaftes Lernen, mit dem wir jeweils einen bestimmten Status erreichen und noch nicht mal sicher sein können, ob wir diesen Status auch halten können. Wir müssen jedes Mal wieder

neu darum ringen. Daher finde ich es wichtig, dass diese Prozesse dokumentiert werden, damit sie auch von Menschen nachvollzogen werden können, die nicht unmittelbar beteiligt sind. Es ist eine wesentliche Anforderung an Transparenz, dass man weiß: „Wer hat was, wann und wo entschieden?“ Aber auch: „Wie ist man zu diesen Zielen gekommen und warum werden Förderentscheidungen getroffen und warum werden Förderentscheidungen korrigiert?“ Nur so kann der alte Gutsherrenstil – irgendwo im Kämmerchen wird diskutiert und durch den Jugendhilfeausschuss anschließend sanktioniert, aber niemand weiß warum und keiner kontrolliert, ob die Projekte wert sind, wofür sie ihr Geld kriegen – überwunden werden. Das finde ich, ist eine neue Qualität in der Debatte und natürlich macht das möglicherweise auch Angst.

Noch eine Bemerkung zum Handwerk: Schlechtes Handwerk bleibt schlechtes Handwerk, und wir brauchen gutes Handwerk! Wir müssen überlegen, was brauchen wir an methodischen Instrumenten, also an Handwerksrüstzeug, damit wir unsere Arbeit gut erledigen können? Was brauchen wir möglicherweise an neuen Tools? Ich halte es schon für eine Herausforderung, zu überlegen, was brauche ich an Qualifikationsprofil und an Basiswissen, um den Anspruch von koproduktiver Arbeit umsetzen zu können. Zum Beispiel eben Netzwerkarbeit nicht nur als großes Meeting zu begreifen, sondern als Methode von Sozialer Arbeit. Als Methode mit wohl definierten Elementen und nicht als Quasselbude, die den Namen „entwickelter Filz“ verdient. Als Methode mit Elementen, bei denen auch überprüfbar ist und überprüft wird, ob sie eingehalten werden. Das ist eine wichtige Funktion von Intermediärem. Ich will nicht die zentrale Debatte der letzten 20 Jahre, ob diese Funktion in der Verwaltung oder außerhalb der Verwaltung angesiedelt sein muss, fortführen. Ich weiß, es kommt auf die Persönlichkeiten an, die diese Funktion erfüllen und es kommt auf die Persönlichkeiten an, die für die konkreten Projekte stehen, weil ohne engagierte, professionelle Menschen funktioniert die ganze Sache nicht.

Marion Tempel, Neumünster

Ich arbeite als Quartiermanagerin in Neumünster im Vicelinviertel. Ich habe es vorhin in der Arbeitsgruppe schon angesprochen: Mir fehlt hier ganz und gar die Frage der Machtverteilung und dazu würde ich Sie alle um ein Statement bitten: Wie viel wären Sie denn bereit, an Macht abzugeben? Es reicht nicht, nur zu sagen, ihr seid alle mit verantwortlich und wir wollen gemeinsam Verantwortung übernehmen. Für mich ist Machtverteilung eine ganz

zentrale Frage, sonst kommen wir nicht weiter im Demokratisierungsprozess.

Wir diskutieren in Schleswig-Holstein als Quartiermanager/innen über den Nachhaltigkeitsprozess. Wie können wir wirklich Nachhaltigkeit erzeugen? Wir sind einer Meinung, dass es diese demokratischen Prozesse braucht, dass die Entscheidungen in den Stadtteilen vor Ort getroffen werden müssen, scheitern aber an der Verwaltung. Diese sagt: Wenn wir euch schon Geld geben, dann wollen wir bitte selber entscheiden, wie dieses Geld eingesetzt wird. Das ist bei LOS anders. Ich versuche, den Unterschied an diesem Beispiel zu erläutern. Für LOS gilt: Der Begleitausschuss setzt sich zusammen aus Bürgerinnen, Bürgern, Vertreter/innen von Einrichtungen, Institutionen und auch der Verwaltung. Und ich spreche eben auch von kommunalen Sozialraumbudgets oder Verfügungsfonds. Dahin wollen wir gern alle kommen, denn das ist für mich auch Sozialraumorientierung oder sozialraumausgerichtete Arbeit. Dazu braucht es eben Prozesse von Ein-Stück-Macht-Abgeben und Vertrauen-Haben in die Experten und Expertinnen vor Ort.

Rainer Schwarz

Danke. Wie funktioniert das Machtabgeben? Dabei würde ich ganz gerne noch einen Augenblick bleiben. Kann man so etwas über lokale Aktionspläne oder z.B. über die Gründung einer Bildungsregion tatsächlich organisieren und wenn ja, wie? Oder geht das nur über Bundesprogramme, wie LOS?

Vor ungefähr zwei Jahren hat die Regiestelle E&C hat mit Ihnen gemeinsam, eine Kommunenkonferenz durchgeführt, auf der wir versucht haben, lokale Aktionspläne mal ganz unabhängig von externen Förderungen, also tatsächlich als „kommunale“ lokale Aktionspläne in einem Planspiel zu entwickeln. Nach der letzten Frage aus dem Plenum habe ich den Eindruck, es ist ein Planspiel geblieben. Daher die Frage an Sie: Wo gelingt es und wie gelingt es? Wie gestaltet sich der Prozess der Abgabe von Macht? Wie kann man ihn intermediär organisieren?

Matthias Bartscher

Ich bin auch so eine Art Stadtteilmanager. Als solcher hat man natürlich Punkte, wo man etwas beeinflussen kann, auch Macht oder Machtinstrumente hat. Aber eher, glaube ich, ist es meine Aufgabe, die Entscheidungen transparent zu machen und dafür zu sorgen, dass Entscheidungen getroffen werden. Manchmal ist es ja auch schon gut, wenn jemand mit der Macht, eine Entscheidung zu treffen, diese auch nutzt, ein Rat oder ein Amtsleiter zum Beispiel. Konkret gibt es bei uns in Hamm

durchaus eine Diskussion, um ein Nachfolgeprojekt auf kommunaler Basis zu etablieren. Etwas ähnliches wie LOS, vielleicht nicht in der Größenordnung von 100.000,00 € und auch unter Ablösung vom Arbeitsmarktbezug. Die Einsicht ist da, dass das ein gutes Instrument ist, um Demokratie zu fördern. Auch wenn die Leute, die bei uns seit drei Jahre das LOS-Komitee besetzen, müde sind und sich vielleicht verabschieden werden. Aber wie gesagt, wir glauben, dass es eine gute Möglichkeit ist in Richtung Demokratisierung.

Das ist aber nur eine Baustelle. Grundsätzlich ist es wichtig, die Entscheidungsprozesse überhaupt jeweils transparent zu machen von der Basis, z.B. vom Mieterbeirat, zur Politik und umgekehrt.

Hermann Dorenburg

Sie (Marion Tempel) haben eine sehr direkte Frage gestellt, die würde ich auch gern direkt beantworten. Natürlich bin ich nicht bereit, auch nur einen Zipfel von dieser Macht abzugeben, weil dazu habe ich zu lange kämpfen und organisieren müssen, damit ich von ihr überhaupt etwas abbekomme.

Aber Spaß beiseite. Warum sage ich das? Ich glaube, man muss erst einmal ein bisschen sortieren. Wenn sie die Machtfrage an den Anfang eines solchen Prozesses stellen, dann provozieren Sie meine ironische Antwort als reale. Und wenn es nicht laut gesagt wird, wird es still gedacht und gemacht. Ich würde es immer aussprechen, andere machen es einfach. Ich glaube, dass es vielleicht die falsche Fragestellung ist. Wer kann so ohne weiteres feststellen, welche Prozesse demokratisch sind und welche nicht? Man muss schon von den formellen und institutionellen Regeln und der Verfasstheit der Gesellschaft ausgehen. Die Politiker/innen, die gewählt sind in der kommunalen Selbstverwaltung, besitzen legitimierte Macht, weil sie gewählt sind – befristet zwar und abwählbar, aber sie haben auf Zeit legitimierte Macht. Ich als Amtsleiter verfüge hierüber nicht. Ich gehöre zur Exekutive. Ich werde im Zweifelsfall machen müssen, was die Gewählten beschließen, weil genau *sie* dafür legitimiert sind. Wie erreicht man trotzdem im Stadtteilmanagement, in der Region oder im Quartier überhaupt noch etwas? Ich rate, indem man die Machtfrage nicht stellt, sondern indem man etwas unternimmt. Das heißt, in der Region in der Tat Partizipationsprozesse, Diskussionsprozesse und Transparenz organisiert. Das verträgt sich auch mit meiner ‚Exekutivrolle‘. Ich kann an jedem Runden Tisch teilnehmen kann Budgets veröffentlichen und meine Möglichkeiten und Kompetenzen transparent machen. Transparenz verstößt nicht gegen die Regeln. Das bedeutet

aber auch nicht, Macht abgegeben zu haben. Das heißt auch für die gewählten Mächtigen noch nicht, Macht abgegeben zu haben. Budgets, formelle Strukturen und institutionelles Wissen sind öffentlich in unserem Land.

Also, man muss sich Ziele vornehmen und etwas organisieren und das wiederum wird einen Reflex in den formellen Strukturen auslösen. Wenn es Ihnen gelingt in einer Region bestimmte Probleme, die sie angehen (im Zweifelsfall ganz Kleine – weil es nicht Erfolg versprechend ist, wenn man sich gleich zu Beginn eine blutige Nase holt), zu lösen, dann werden die Erfolge in das formelle politische System zurückgeführt und dieses gerät unter Veränderungsdruck. Die Folgen sind oftmals demokratische Veränderungsprozesse im formellen System. Am Ende gelingt ein Plan für den Stadtteil. Einen Plan, der mit den Menschen, die im Stadtteil leben, verhandelt, diskutiert und abgestimmt ist. Aber dieses Ziel erreichen Sie nicht, wenn der Plan am Anfang steht. Entweder haben sie dann einen Top-down-Plan aus den formellen Strukturen, der nichts taugt, weil er mit den Menschen, die im Stadtteil leben, nichts zu tun hat. Oder sie kriegen irgendeinen Forderungskatalog von unten, der formell abgeblockt wird, von denen, die keinen Zipfel Macht teilen wollen. Also, wenn sie etwas erreichen wollen, müssen sie – möglichst übergreifend – reale Prozesse organisieren: in den Kindertagesstätten, in den Schulen, in den Institutionen, wo immer Sie Verantwortung tragen. Das führt mich zum Kollegen Römisch. Sicher, so kann man die Diskussion um Macht auch organisieren und dann gibt es die entsprechenden Rückmeldungen. Ich kenne die Debatte aus den frühen 70er Jahren in den sozialen Brennpunkten. Damals hat die Sozialarbeit ganz systematisch genau diesen Fehler gemacht. Sie hat sich für die eigentliche demokratische Vertretung der Bevölkerung in den Brennpunkten gehalten. Weil sie nicht verstanden hat, was eigentlich passiert und welche Bedeutung formelle Strukturen haben, ist sie in neun von zehn Fällen gescheitert.

Mein Fazit: die Machtfrage nicht stellen, sondern die Machtfrage im Prozess erledigen. Umgekehrt wird ein Schuh draus: Die Machtfrage erledigt sich, wenn man partizipative Prozesse organisiert.

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Ich möchte diese Frage gern an Peter Marquard, der ja auch in seiner Rolle des Amtsleiters hier steht, weitergeben. Wie ist das mit dem Festhalten oder Abgeben von Macht und wie mit den Prozessen, die man organisieren kann oder muss, damit es funktioniert?

Peter Marquard

Ich habe mich ziemlich bewusst aus der Diskussion zurückgehalten, weil ich mich erstens mit meinen Gedanken nicht so richtig verorten kann in den bisherigen Beiträgen. Zum Zweiten haben wir einige grundsätzliche philosophische Ausführungen gemacht zur Verwaltungsreform. Dabei ist mir der Bezug zum Thema Sozialraumorientierung verloren gegangen und zum Dritten bin ich bei mehreren Bemerkungen, jetzt auch zweimal bei Herrn Dorenburg, so genau dazwischen. Am Anfang wäre ich Ihnen fast ins Wort gefallen. Dann haben Sie wieder Gedanken vorgetragen, bei denen ich dachte, ja natürlich, so ist es auch.

Wenn Sie der Kollegin antworten, Macht abgeben würde auf das Problem der Differenz zwischen demokratisch und undemokratisch verweisen: Das war meines Erachtens, überhaupt nicht die Frage. Und wenn Sie am Schluss sagen: „Die Sozialarbeiter der 70er Jahre sind gescheitert“, finde ich, hat das mit der Fragestellung auch nichts zu tun. Es geht nicht darum, Macht an Sozialarbeiter abzugeben, sondern an die Menschen, die konkret damit zu tun haben. Das sind erst einmal die Betroffenen. Das sind dann alle möglichen Leute, die mitarbeiten, Soziale Dienste, Jugendrichtungen u.s.w. Es geht darum, für diese zu definieren, das könnt ihr entscheiden und das behält sich nicht der Gemeinderat vor, das behält sich auch nicht der Amtsleiter vor. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, habe ich dazu also eine andere Auffassung als Sie. Ich verstehe mich nicht als der, der die Macht, die ihm förmlich zusteht, an dieser Stelle verteidigen muss. Ich bin gebunden an Gemeinderatsbeschlüsse, an Weisungen meines Oberbürgermeisters und meines Bürgermeisters, das ist überhaupt keine Frage. Aber da, wo man mir die Spielräume lässt, würde ich gerne solche Entscheidungsfreiheiten tatsächlich delegieren an bestimmte definierte „Einheiten“ vor Ort.

Ich finde erstens, dass es in der Tat – und da greife ich dann Ihre Hinweise wieder positiv auf – tatsächlich darum geht, Entscheidungen transparent zu machen und das tun wir als Verwaltung in der Regel eben nicht. Das tun wir oft bewusst nicht, weil wir unsere Macht genau damit schützen. Ich kann Ihnen aus meinem gewöhnlichen Alltag die Beispiele erzählen, wo ich die Lösungen mit bestimmten Trägern hinter verschlossenen Türen suche, weil ich genau weiß, wenn ich das öffentlich diskutiere, komme ich nicht zu einem vernünftigen Ergebnis. Das hängt aber mit meinem Hauptproblem zusammen, dass die Politik sich sehr ambivalent verhält. In Wirklichkeit ist man heilfroh, dass ich diese Dinge still und ordentlich und zum Wohle der gesamten Stadt erledigen kann-

te in solchen korporatistischen Gesprächen mit ganz bestimmten Trägern.

Die erste Grundsatzentscheidung ist, transparent zu sein. Das ist aber meines Erachtens nicht die Entscheidung des Amtsleiters oder der Leitungskraft in der Verwaltung, sondern hat immer damit zu tun, welches Verhältnis sie als Person oder als Struktur, als Amt oder als Amtsleitung zu politischen Gremien haben.

Das Zweite: Bevor man auf die praktische Ebene geht, ist es meines Erachtens ganz wesentlich, die Spielregeln zu definieren. Wir haben das gerade am Beispiel Haslach, ein Gebiet der Sozialen Stadt, erlebt: Das Bürgerforum im Quartier votierte gegen den Abriss ganz bestimmter Häuser, der Gemeinderat hat aber anders entschieden. Das ganze Problem, was an dieser Stelle meines Erachtens strukturell zum Ausdruck kommt, ist, dass die Spielregeln entweder nicht klar waren oder zumindest nicht klar kommuniziert worden sind. Natürlich hat der Gemeinderat am Ende das Recht und natürlich kann eine mehr oder weniger zufällig, nicht demokratisch gewählte und legitimierte Gruppierung bestimmten Gremien, die in freien geheimen Wahlen bestimmt worden sind, die Verantwortung letztlich nicht abnehmen. Insofern muss man die Spielregeln definieren.

Drittens bin ich aber der Meinung – und ich versuche jetzt mal aus dem Bauch ein, zwei kleine Beispiele zu nennen – dass man sehr wohl überlegen kann, wie man im Rahmen bestimmter gesetzlicher Vorschriften, Tarifvorschriften, Finanzen u.s.w. Bereiche definiert, für die gilt: Das muss nicht der Amtsleiter entscheiden, das muss nicht im Amt entschieden werden, das muss die Politik nicht machen, das könnt ihr vor Ort entscheiden! Kleines Beispiel: Warum können Kindergärten nicht über ihre Öffnungszeiten befinden? Wenn sich die Betroffenen in den Einrichtungen, die Mitarbeiterschaft und die Eltern zusammensetzen würden und sagen, wir wollen das hier irgendwie ändern, geht das in der Regel nicht. Sie können einen Antrag stellen und irgendwann geht das durch die Verwaltung, wie wir alle es kennen, alles auf seinem Wege, schriftliche Drucksache, Mitzeichnung von mehreren Ämtern, die das prüfen müssen, und irgendwann kann es dann auch beschlossen werden. Aber warum kann man an solchen Stellen nicht strukturell sagen: Das definieren wir, ihr habt soviel Personal, ihr habt soviel Geld und jetzt müsst *ihr euch* über alles weitere verständigen. Das ist dann – um mein Stichwort „Spielregeln“ aufzugreifen – natürlich nicht ganz einfach. Wenn sie sagen, wir öffnen morgens später, damit wir abends länger aufhaben. Jetzt haben sie aber drei Mütter, die sind darauf angewiesen, dass die Kinder morgens um sieben schon betreut

werden. Es ist also nicht damit erledigt, eine Zuständigkeit abzugeben, sondern es müsste eben im Rahmen der definierten Spielregeln geschehen.

Das Ganze hat mit persönlicher Zuständigkeit, mit persönlicher Befindlichkeit, Kompetenzen, die ich habe und andere nicht haben, zu tun. Es hat aber auch mit politischen Rahmenbedingungen zu tun. Zumindest in meiner Stadt ist das so: Knapp über 200.000 Einwohner, man kennt sich, da ist alles noch sehr überschaubar. Man kennt sich gut, ist nah beieinander, so dass man sich in der Tat auch für Details verantwortlich fühlt und nicht den klaren Trennstrich zieht und nur entscheidet, das können wir delegieren, dafür sind Andere zuständig.

In diesem Sinne meine ich, dass wir mehr solcher Projekte definieren könnten. Das könnte dann in der Tat auch konstruktive Erfahrungen der Betroffenen hervorrufen. Erfahrungen der Art: das nehmen wir mal jetzt in die Hand und das schaffen wir auch. Dafür müssen von der Leitungsebene politisch und auch von uns, der Administration, Impulse ausgehen, diese Bereiche zu definieren und den Menschen Themen anzubieten, die sie in die eigene Hand nehmen können. Das passiert viel zu wenig.

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Vielen Dank auch für diese Frage, mit der Sie hier auf dem Podium eine konstruktive Kontroverse ausgelöst haben. Wir sollten nun zum Abschluss unserer Diskussion kommen. Ich will nicht versuchen, das Viele, was gesagt worden ist, zusammenzufassen, nur einige Stichworte:

- 10-15 Jahre dauern solche Prozesse.
- Es geht nicht darum, große Tanker ganz langsam nach links oder rechts zu steuern, sondern insgesamt mehr Beweglichkeit zu erzeugen.
- Es geht auch darum, die Bereiche zu definieren, in denen Macht abgegeben werden kann, in denen Veränderungen stattfinden können.
- Die Prozesse sind zu definieren, Spielregeln zu finden und Transparenz ist zu organisieren.

Eine letzte Frage an Sie alle auf dem Podium: Stellen Sie sich vor, wir sind 15 Jahre weiter und jetzt greife ich mal ein Bild auf, das Hartmut Brocke gern benutzt: Sie haben alle in Ihren Stadtteilen das lokale Amt für soziale Integration und Ressourcenoptimierung. Jeder von Ihnen als Berater, als Amtsleiter war beteiligt. Mittlerweile gibt es diese lokalen Ämter für soziale Integration und Ressourcenoptimierung.

Wir sind also ca. 15 Jahre weiter, Sie sind aber plötzlich verantwortlich in Ihrer Kommune für das Weiterdenken von kommunaler Steuerung. Worüber denken Sie jetzt nach?

Peter Marquard

Ich weiß nicht, was sich auf dem Wege dahin, zu einer solchen anderen Struktur, schon für Dinge entwickelt hätten. Die kann ich mir so spontan auf Deine Frage nicht alle vorstellen. Aber ich glaube, dass die Hauptherausforderung darin liegt, das Zusammenspiel zwischen formellen, nonformellen und informellen Entscheidungsstrukturen neu zu regeln. Das ist vielleicht nicht die ganz korrekte Begrifflichkeit; was ich meine ist: Auf der einen Seite klare Zuständigkeiten und Kompetenzen bei demokratisch gewählten, legitimierten Gremien. Darauf können wir nicht verzichten zur Steuerung und zur Konfliktregelung. Auf der anderen Seite, wirklich positiv gemeint, Spielwiesen, Felder, auf denen man Bewohnern/innen etwas gibt und sie gewähren lässt. Ich glaube, dass die sozialen Probleme unserer Gesellschaft nicht mehr generell und zentral zu steuern sind, sondern dass man den Menschen sagen muss: Ja, ich sehe, da läuft etwas schief, da ist etwas nicht in Ordnung. Überlegt euch mal, was man da unternehmen kann und wenn wir euch ein bisschen helfen können, versuchen wir es. Es ist egal, ob das dann Zivilgesellschaft, Bürgerschaft oder wie auch immer genannt wird. Zwischen diesen beiden Bereichen wird es meines Erachtens Quartiersräte, Bürgervereine und ähnliches geben, als eine Vermittlungsinstanz, die in beide Richtungen einen ordentlichen Kontakt haben, die wissen, was sich im Quartier tut, die wissen, wie die Menschen leben, wo sie der Schuh drückt, die aber auch umgehen können mit öffentlicher Meinung, mit Verwaltungsstrukturen und die versuchen, dazwischen etwas auf die Schiene zu setzen.

Also meine Vorstellung wäre, wenn ich eine solche umfassendere Zuständigkeit hätte, dass man diese drei Ebenen in den Griff kriegen muss, weil nur das neben der Aktivierung und der Beteiligung der Betroffenen, meiner Meinung nach die Möglichkeit ist, ganz unterschiedliche Entwicklungsperspektiven in diesem Prozess einfließen zu lassen. Die Einen denken über mehr Kindergartenplätze nach, aber die Anderen wollen vielleicht mehr Bäume vor der Tür haben und die Dritten wollen bessere Straßenbahnen. Diese ganz unterschiedlichen und im Prinzip berechtigten Anliegen der Bürgerschaft müssen in einen Entwicklungsprozess integriert werden und dafür braucht es diese differenzierte Struktur zwischen den formal Zuständigen, zwischen denen, die einfach was machen im Alltag, und denen, die im

Bereich Zivilgesellschaft versuchen, sich zu engagieren und etwas zu organisieren.

Rainer Schwarz

Vielen Dank.

Worüber denken die anderen nach in 15 Jahren?

Hermann Dorenburg

Zu Beginn ein Reflex auf meinen Vorredner. Ich glaube, im ersten Teil bin ich ordentlich missverstanden worden. Ich dachte, es war deutlich, dass meine Intervention ironisch war und nicht meine letztendliche analytische Position. Also, wenn ich mein eigenes Haus betrachte, haben wir das längst. Bei uns entscheiden die Kindertagesstätten über Öffnungszeiten. Wir haben regionale Budgets in den Jugendeinrichtungen etc. Da ist von der Zentralmacht schon ganz viel Macht abgegeben. Ich wollte mit meinen Ausführungen beschreiben, über welchen Prozess das funktionieren kann und ich glaube, dass die alten Strategien nicht zu solchen Ergebnissen führen. Das ist das Problem, auf das ich hinweisen wollte. Klar ist, das geht nur, wenn man genau das, was gerade beschrieben wurde, dieses Spiel zwischen formellen und informellen Strukturen erstens versteht und zweitens intelligent nutzt.

Über meine Arbeit in 15 Jahre denke ich nicht mehr nach, es sei denn, die Rentenversicherung macht mir einen Strich durch die Rechnung, dann habe ich mich geirrt. Ich habe noch 11 Jahre zu arbeiten und mag die großen abstrakten Problemfelder nicht mehr regeln. Das, was Kollege Peter Marquard vorgetragen hat, wird nicht in der Bürokratie entwickelt, das wird sich im wesentlichen auf anderen Feldern entscheiden. Wir sind zwar Beteiligte, aber nicht sehr bedeutungsvoll Beteiligte. Ich habe mir vorgenommen, dass wir in den 11 Jahre, die ich noch überblicke, es in Offenbach vielleicht hinkriegen, die Horte mit den Schulen zusammenzulegen und damit Ganztagschulen durch Kombination der Ressourcen etablieren. Ich habe mir vorgenommen, dass aus unseren Kindertagesstätten zumindest im Elementarbildungsbereich wirkliche Bildungseinrichtungen werden. Ich komme aus einer Stadt, in der demnächst 80 % aller Kinder und Jugendlichen aus Migrantenfamilien stammen werden. Wir haben kein demographisches Problem; wir sind weder eine alternde Stadt noch eine Stadt, die keine Kinderzuwächse hat. Wir haben Kinderzuwächse und nachdem, was wir im Moment wissen, wird sich dies in den nächsten 20 Jahren fortsetzen. Ich würde mir also wünschen, dass für alle diese Kinder wenigstens ab dem

sechsten Monat Krabbelstuben zur Verfügung stehen. Dann könnte die Bildungsfrage wesentlich besser gelöst werden. Kinder lernen hier fast von alleine Deutsch, ohne sich anstrengen zu müssen und ohne hohen pädagogischen Aufwand, während es später viel Kraft kostet. Ich wäre sehr, sehr zufrieden, wenn davon ein Teil gelänge, bis ich aufhören muss oder darf.

Rainer Schwarz

Vielleicht gibt es eine Regelung, so dass Sie noch 15 Jahre weiter arbeiten. Das scheint noch nicht ganz sicher.

Hermann Dorenburg

Lieber nicht, ich habe schon noch ein paar andere Interessen.

Rainer Schwarz

In 15 Jahren, Sie sind wieder für Steuerung verantwortlich oder denken über Steuerung nach. Worüber denken Sie nach?

Klaus Römisch

Also wenn das alles schon so weit voran ist, brauchen wir ja gar nicht mehr über viel nachzudenken. Dann würde ich mich erst mal entspannt zurücklegen, um anschließend den klugen Mechanismus herauszufinden, der mir immer sagt, wenn jemand was will, wem es nützt, was er will. Um rauszukommen aus diesem Dilemma, dass vieles zum Nutzen anderer gewollt wird, aber noch ein versteckter Nutzen hinten drinsteckt. Das wäre so mein zentrales Thema, wenn man schon so weit ist und wir uns um diese Feinheiten kümmern können.

Volker Hausdorf

Wenn ich davon ausgehe, dass in 15 Jahren regionalisierte Strukturen geschaffen sind und das, wofür ich jetzt kämpfe, Regionalisierung und Sozialraumorientierung, nicht erst noch in den zentral organisierten Diensten umgesetzt werden muss, sondern das bereits geschafft ist, dann glaube ich, ist aber die Aneinanderreihung der Stadtteilentwicklung nicht automatisch die Stadtentwicklung. Es wird vielmehr eine gewisse Zentrale, eine Übersicht, eine Draufsicht auf die Stadt brauchen, die dann die Stadtteilentwicklung oder die regionalisierten Zentren miteinander ins Verhältnis setzt, um zu einer sozialen Stadtgesamtentwicklung zu gelangen. Es gibt auch den Sozialraum Stadt und ich glaube, dann würde ich mich womöglich damit wieder mehr beschäftigen müssen, was noch zentral geschehen muss.

Matthias Bartscher

Ich bin nun ein bisschen schon in der geschilderten Situation. Wir haben ca. 15 Jahre

Stadtteilarbeit hinter uns und haben wirklich auch den Stadtteil nach vorne gebracht und wir können uns schon heute ein wenig zurücklehnen. Einen Knackpunkt sehe ich in der Ankopplung von Beteiligungsprozessen an formale Politik. Wir haben eine Situation, dass wir in Hamm trotz dieser Entwicklung die niedrigste Wahlbeteiligung hatten und eine hohe Ablehnung gegen formale Politik. Wir haben ein Projekt zur Förderung des Verständnisses für formale Politik aufgelegt, haben damit aber überhaupt nichts erreicht. Ich glaube, wenn es uns nicht gelingt, auf unserem Weg auch eine Akzeptanz für Politik, für formale Politik zu finden, steht damit auch die Demokratie auf der Kippe.

Elfi Finke-Bracker

Ich bin nicht in der beruflichen Position und werde auch in 15 Jahren nicht in der beruflichen Position sein, um das so beeinflussen zu können. Ich kann aber sagen, was ich mir wünschen würde: Ich würde mir wünschen, dass wir dann an einem Punkt sind, wo Kindertagesstätten, die Jugendhilfe und Schule wirklich zusammenarbeitet, wirklich die Ziele, die wir vielfach hier gehört haben, umsetzt und nicht immer dann, wenn es auch nur ein bisschen schwierig wird, auf andere verweist, die Schuld daran tragen, dass alles nicht klappt.

Hartmut Brocke

Meine Parole wäre: „Liebe Kolleginnen und Kollegen, lasst uns wieder von vorne anfangen!“

Rainer Schwarz

Vielen Dank. Ich bedanke mich bei all denen, die hier auf dem Podium so standkräftig gewesen sind, hier über eine Stunde zu stehen und miteinander zu diskutieren. Ich bedanke mich bei Ihnen für das Mitdiskutieren. Bei Ihnen allen vielen Dank für die Runde.