



Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisationsentwicklung mbH

Großbeerenstraße 89 • 10963 Berlin • Tel. +49 30 25 29 76 40 • Fax + 49 30 25 29 76 41•

E-mail: info@unique-berlin.de

Studie

**Stadtteilmanagement als (ein) Weg zur
Bürgerkommune:
Ein Lern- und Entwicklungsprozess
(Das Beispiel Berlin – Lichtenberg)**

erarbeitet im Auftrag
der Rosa-Luxemburg-Stiftung

Autor/innen:

Dr. Gerda Jasper

M.A. Aziza Kiki

Dipl.Psych. Katrin Kordecky

Berlin, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

<i>Studie Stadtteilmanagement als (ein) Weg zur Bürgerkommune: Ein Lern- und Entwicklungsprozess (Das Beispiel Berlin – Lichtenberg)</i>	1
1 Anliegen, Ziel und methodisches Vorgehen	3
1.1 Anliegen und Ziel.....	3
1.2 Zum Begriff der Bürgerkommune.....	4
1.3 Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen.....	5
2 Stadtteilmanagement: Ziele, Aufgaben, Organisationsformen	7
2.1 Begriff und Ziele.....	7
2.2 Qualifikationsanforderungen im Stadtteilmanagement.....	10
2.3 Organisationsformen.....	11
3 Fallstudie Stadtteilmanagement in Berlin-Lichtenberg	15
3.1 Stadtteilmanagements in Lichtenberg: Ziele, Aufgaben und Organisation.....	15
3.2 Stadtteilmanagement in Lichtenberg: Eine Ist-Analyse.....	16
3.3 Organisation und Aufgaben: Förderliches und Hinderliches.....	16
3.3.1 Bürgeraktivierung kommt zu kurz: Ein organisationales Problem.....	16
3.3.2 Rollen der Stadtteilmanagerinnen: Operatives dominiert.....	17
3.3.3 Bedingungsgefüge für Bürgeraktivierung.....	18
4 Konzept der Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements und der Etablierung eines Bürgerhaushaltes	20
4.1 Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements als Teil und Weg der Gemeinwesenentwicklung.....	20
4.1.1 Geplante Veränderungen.....	20
4.1.2 Unterscheidung zwischen Stadtteilarbeit und Stadtteilmanagement.....	22
4.2 Bürgerhaushalt - ein Weg zur Bürgerkommune?!.....	24
4.2.1 Was ist ein partizipativer Haushalt und wie funktioniert er?.....	24
4.2.2 Bisherige Schritte auf dem Weg zum Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg.....	26
4.2.3 Aktuelle Handlungserfordernisse auf dem Weg zum Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg.....	28
5 Abschließende Betrachtung	31
6 Literaturverzeichnis	32

1 Anliegen, Ziel und methodisches Vorgehen

1.1 Anliegen und Ziel

Die Bürgerkommune ist zur Zeit in kommunaler Theorie und Praxis in vieler Munde. Es wird über Wege und Umwege zu einer solchen Kommune, über ihre Chancen und ‚Risiken‘ geschrieben und diskutiert. Allerdings ist Bugomil & Holtkamp (2003: 1) voll zuzustimmen, wenn sie feststellen:

„Mit der Bürgerkommune ist es so ähnlich wie mit dem Ungeheuer von Loch Ness – alle reden darüber, aber noch keiner hat sie gesehen. Im Gegensatz zum Neuen Steuerungsmodell existiert noch kein Konzept zur Bürgerkommune, das die Ziele konkretisiert und die zu realisierenden Reformmaßnahmen klar umreißen würde.“

Da sich in Berlin mehrere Stadtbezirke dem Ziel verschrieben haben, schrittweise eine Bürgerkommune zu entwickeln und dabei – mangels erprobter Vorbilder – auch nach der Methode des ‚trial and error‘ verfahren, erscheint es sinnvoll und lohnend, diesen Versuch analytisch zu begleiten und aus der Prozessreflexion Anregungen und Empfehlungen für die Akteure abzuleiten. Der Stadtbezirk Berlin-Lichtenberg will sich nicht nur zur Bürgerkommune wandeln; Politik und Verwaltung streben hier auch die Einführung eines Bürgerhaushaltes an. Ein wichtiger Weg zu diesen Zielen war und ist das im Dezember 2001 geschaffene Stadtteilmanagement.

In der vorliegenden Studie gilt es zu analysieren,

- welche organisationalen und personellen Faktoren sich förderlich oder hinderlich auf das Stadtteilmanagement auswirken,
- wie die verschiedenen Komponenten des Stadtteilmanagements passfähig zueinander sind (Ziele, Aufgaben, Befugnisse/Rechte, Kompetenzen/Qualifikationen)
- wie das Stadtteilmanagement den Zugang der Bürger/innen zur Beteiligung an kommunaler Entwicklung ermöglicht,
- wie das Stadtteilmanagement aus der Sicht seiner organisational-politischen Verfassheit und Ausrichtung, des Zusammenwirkens der Akteure und deren Kompetenzentwicklung wirksamer gestaltet werden kann,
- wie das Stadtteilmanagement die Einführung des Bürgerhaushaltes unterstützen und dadurch selbst eine neue Qualität erlangen kann.

Die Studie verfolgt also ausdrücklich ein praktisches Ziel und dient nicht vordergründig der Theoriebildung. Dennoch werden wir die wissenschaftlichen Standpunkte zum Thema kurz referieren und uns positionieren. Außerdem verdeutlichen wir unsere Auffassung zu wichtigen Begriffen oder machen kenntlich, welcher Definition wir uns anschließen.

1.2 Zum Begriff der Bürgerkommune

Mit der Bürgerkommune soll – so Bogumil & Holtkamp – das Kräftedreieck zwischen Bürgern, Kommunalvertretung und Verwaltung neu gestaltet werden. Die repräsentativen Formen kommunalen Entscheidens und Handelns werden durch direktdemokratische und kooperative Formen der Demokratie ergänzt (Bugomil & Holtkamp: Pdf-Datei 17.08.2004 downloaded). Beide Autoren haben die Diskussion zu den Zielen der Bürgerkommune systematisiert und aggregiert. Aus ihrer Sicht soll die Bürgerkommune:

- „- zu einer höheren Bürgerzufriedenheit mit kommunalen Dienstleistungen und Planungsprojekten führen (Akzeptanz)
 - eine stärkere Teilnahme der Bürger an der demokratischen Willensbildung und Revitalisierung der kommunalen Demokratie gewährleisten (Demokratisierung)
 - die Hilfsbereitschaft der Bürger untereinander und die Identifikation mit der Stadt stärken (Solidarität und Identität)
 - zu einer Entlastung der kommunalen Haushalte durch Bürgerbeteiligung führen (Effizienz)
 - bessere Politikergebnisse im Sinne der politischen Zielsetzungen liefern (Effektivität).“
- (Bugomil & Holtkamp, 17.08.2004: 1)

Je nach Akteursgruppe variiert selbstverständlich die Zielperspektive. Das heißt zugleich, dass je nach „Machtposition“ der Akteursgruppen auch die Teilziele mit unterschiedlicher Intensität verfolgt und realisiert werden (können). Die dem innewohnende Gefahr, dass eine Akteursgruppe die Beteiligung und das Engagement der Bürger/innen auch für seine Ziele funktionalisiert, kann nie gänzlich gebannt werden und sollte daher immer im Auge behalten werden.

Bei einer solchen Betrachtung der Ziele einer Bürgerkommune entschärft sich auch der Streit um die Rolle der Akteure im allgemeinen und die Rolle der Bürger/innen im besonderen auf produktive Weise. Es wird akzeptiert, dass die Beziehungen zwischen Bürger/innen und Kommune vielfältig sind. Bugomil & Holtkamp (2004: 2) unterscheiden idealtypisch drei verschiedene Rollen. Sie sehen die Bürger/innen in der Bürgerkommune als

- (a) *politischen Auftraggeber*, der durch Wahlrecht und gesetzliche Beteiligungsformen bestimmte politische und soziale Rechte hat;
- (b) *Mitgestalter des Gemeinwesens*, der bei der Leistungserstellung als Koproduzent agiert;
- (c) *Kunden der Leistungserstellung*.

Die drei Beteiligungsrollen haben unterschiedliche Ansatzpunkte, ergänzen einander und stehen unseres Erachtens in keinem hierarchischen Verhältnis zueinander.

„Die Beteiligung in der Auftraggeberrolle setzt bei der kommunalen Politikformulierung und Planung an (z.B. Mediationsverfahren, Planungszellen oder Bürgerumfragen), während die Mitgestalter- und Kundenrolle v. a. in der

Phase der Politikumsetzung greifen. Die Kundenrolle beinhaltet eher die passive Beurteilung des kommunalen Outputs (Kundenbefragungen, Aktives Beschwerdemanagement etc.), während unter der Mitgestalterrolle das aktive Mitproduzieren des Outputs (z.B. Pflege von Sportstätten durch Vereine) zu verstehen ist.“ (Bugomil & Holtkamp 17.08.2004: 2)

Allerdings können wir Bogumil & Holtkamp nur teilweise in der Zuordnung von Zielen und Rollen beipflichten. Aus ihrer Sicht dient nur die Auftraggeberrolle der Bürger/innen der Demokratisierung kommunalen Entscheidens und Handels. Sie argumentieren, dass die Mitgestalterrolle die Effizienz (z.B. Aufgabenübertragung auf Vereine) und die Solidarität (z.B. Nachbarschaftshilfe, Selbsthilfe, soziales Ehrenamt) fördert, während die Auftraggeberrolle in besonderem Maße dazu geeignet sei, die Revitalisierung der kommunalen Demokratie voranzutreiben (vgl. ebenda). Auch die Mitgestalterrolle der Bürger/innen kann u.E. zur Demokratisierung beitragen. Allerdings stimmen wir mit den beiden Autoren überein, dass es nicht sinnvoll ist, die Ziele und Beteiligungsrollen der Bürgerkommune gegeneinander auszuspielen. Vielmehr empfiehlt sich ein Optimierungsmodell, das versucht, alle Ziele der Bürgerkommune zu realisieren und die Beteiligungsrollen möglichst gleichberechtigt zu fördern. Unübersehbar ist jedoch, dass die Bedingungen, unter denen die unterschiedlichen Zielvorstellungen gemeinsam verwirklicht werden können, weiter zu erforschen sind.

1.3 Theoretische Grundlagen und methodisches Vorgehen

Wie bereits aus dem vorangehenden Abschnitt deutlich wird, basiert die nachfolgende Studie auf einer *Literaturanalyse* zum Thema Stadtteilmanagement als Bestandteil von und als Weg zur Bürgerkommune. Diese Literaturanalyse wird durch Internetrecherchen zu dieser Thematik sowie einschlägigen Erfahrungen verschiedener deutscher Kommunen ergänzt.

Das Stadtteilmanagement in Berlin Lichtenberg wird auf zwei verschiedenen Wegen analysiert, um Empfehlungen für seine Weiterentwicklung herauszuarbeiten. Erstens werden die Ergebnisse von drei *Fallstudienworkshops* ausgewertet, die im Mai und Juni 2004 im Bezirksamt Lichtenberg stattfanden (vgl. Abschnitt 3.2). Diese Workshops dienten nicht nur der Erhebung des Ist-Zustandes aus der Sicht unterschiedlicher Akteure im Stadtteilmanagement. Vor allem im letztgenannten Workshop wurden auch Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements gewonnen, die im Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg zur Gemeinwesenentwicklung ihre Entsprechung finden. Dabei knüpften die Autorinnen an vorhandenen Analysen und Dokumentationen zum Stadtteilmanagement in Lichtenberg an¹.

¹ Vgl. Brangsch, P. 2003, Brangsch, L. 2003, Hausarbeit zum Stadtteilmanagement in Lichtenberg, Beschlüsse und Berichte der BVV.

Zweitens wurden *vier problemzentrierte Einzelinterviews* geführt – zwei mit der Bezirksbürgermeisterin und zwei mit den Führungskräften des Steuerungsdienstes, zu dem die Stadtteilmanagerinnen organisatorisch gehören.

Theoretische Ausgangsposition für die Diagnose der Verfasstheit des Stadtteilmanagements in Lichtenberg ist neben der bereits dargelegten Position zur Bürgerkommune, ihren Komponenten und Entwicklungserfordernissen die systemische Auffassung zur Entwicklung von Organisationen, die u.E. auch für das Organisationsgeflecht von Kommunen gilt. Systemische Entwicklung meint, dass sich die organisationale und individuelle Entwicklung miteinander verschränken. Die Entwicklung des Stadtteilmanagements als eine kommunale Organisation ist nicht zu trennen von der Entwicklung der Kompetenzen jener, die mit dem Stadtteilmanagement befasst sind. Nach Frei et al. (1993) lässt sich mit Hilfe des Bildes einer Doppelhelix zeigen, wie sich der Prozess der Kompetenzentwicklung vollzieht.

„Die Doppelhelix bezeichnet ein Prozessmodell der Kompetenzentwicklung, das auf die zwingende Verschränkung individueller und systemischer Veränderungen hinweist. Für die Entwicklung von Kompetenzen genügt es nämlich nicht, dass sich etwas „im Kopf“ bewegt. Es braucht überdies noch Veränderungen im sozialen System, d.h. in den sozialen Beziehungen zu anderen und in den Kommunikations- und Kooperationsmustern zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems. Ohne diese Veränderungen besteht wenig Möglichkeit, einerseits neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und andererseits neue Handlungsmuster und Kompetenzen in die Tat umzusetzen; neu erworbenes Wissen und Fähigkeiten bleiben demzufolge ungenutzt. Die Schwierigkeit, diese Notwendigkeit einer Verschränkung von individuellen und systemischen Veränderungen zu verstehen, rührt daher, dass wir es gewohnt sind, zwischen dem Individuum und seiner Umgebung eine klare Trennung zu machen. Für eine analytische Betrachtung kommen wir natürlich um diese Trennung nicht umhin, aber substantiell betrachtet ist sie eigentlich unzulässig, denn die Bestimmung des einen ohne Bezug auf das andere ist ebenso wenig möglich wie die Bestimmung einer Figur ohne ihre Abhebung vom Hintergrund.“ (Frei et al., 1993: 21f.)

Auch wenn wir im folgenden analytisch zwischen individuellen Lernprozessen und organisationalen Veränderungsprozessen im Stadtteilmanagement unterscheiden, zeigen wir auch deren Zusammenspiel als Basis für Kompetenzentwicklung für partizipative Stadtteilarbeit und –entwicklung.

2 Stadtteilmanagement: Ziele, Aufgaben, Organisationsformen

Der Begriff des *Stadtteilmanagements* wird in der gesichteten Literatur, und wohl auch in der Praxis, nicht sehr einheitlich verwendet und ausgelegt. So werden die Begriffe *Stadtteilmanagement*, *Quartiersmanagement* oder *Gebietsmanagement* teilweise synonym, teilweise unterschiedlich gebraucht. Welches der Synonyme letztlich gewählt wird, ist allerdings von nachrangiger Bedeutung und eher eine Frage des Geschmacks.

In der Praxis finden sich neben unterschiedlichen Begrifflichkeiten auch verschiedene Ansätze und Formen der Umsetzung des Stadtteilmanagements, die sich auch in verschiedenen Organisationsformen darstellen. Bestimmte grundlegende Ziele und Aufgaben sind jedoch allen Ansätzen und Organisationsformen gemein und werden in den beiden folgenden Abschnitten beschrieben. Die konkreten Organisationsformen mit möglichen Stärken und Schwächen werden anschließend dargestellt.

2.1 Begriff und Ziele

Stadtteilmanagement (SM) ist ein organisations- und ebenenübergreifender partizipativer Ansatz zur nachhaltigen Stadtteilentwicklung, der möglichst alle Akteure eines Stadtteils einbinden und so Stadtteile in ihrer ökonomischen, sozialen und/oder städtebaulichen Entwicklung fördern soll. Ziel ist es, über die Einbindung aller Akteure langfristig selbsttragende Strukturen zu etablieren und Bürgerbeteiligung zum festen Bestandteil der Stadtteilgestaltung zu machen.

In diesem Sinne ist eine organisations- und ebenenübergreifende Stadtteilentwicklung nur dann möglich, wenn Top-down- und Bottom-up-Ansätze miteinander kombiniert werden. Das bedeutet zum einen, dass es auf allen Ebenen möglich sein muss, die jeweils notwendigen Entscheidungen zu treffen², zum anderen muss der gewählte organisatorische Aufbau einen ebenen- und organisationsübergreifenden Austausch von Informationen sowie die Wirkung und Durchsetzung von Entscheidungen zulassen bzw. fördern und die Initiierung von Projekten in beide Richtungen ermöglichen. Wie dies geschieht und wie groß der Umfang der Entscheidungsbefugnisse sein soll, kann nur im Einzelfall festgelegt werden. Was jedoch nachfolgend als Voraussetzung für kommunale Beteiligungsprozesse formuliert ist³, gilt auch für Stadtteilmanagement:

- Es muss politikfeld- und verwaltungsressortübergreifend koordiniert werden.

² „Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo sie die größte Wirkung erzeugen.“ (Quelle X)

³ (vgl. Bogumil / Holtkamp 2001; zitiert nach: *Qualifizierungsbaustein Bürgerkommune* 2003: 43)

- Es muss verbindlich sein und seine Ergebnisse müssen in Entscheidungen einfließen.
- Entscheidungskompetenzen müssen an die beteiligten Akteure bzw. Gremien delegiert werden.
- Partizipation muss gelebt werden: das bedeutet Kulturwandel.

Die Erfüllung dieser Voraussetzungen korrespondiert mit den typischen Zielen⁴ und entsprechenden Maßnahmen des Stadtteilmanagements, wie sie in Literatur und Praxisberichten beschrieben werden. Alisch (2003) bringt die Kernziele und –aufgaben des Stadtteilmanagements wie folgt auf den Punkt:

„Stadtteilmanagement schafft also auf der Quartiersebene Rahmenbedingungen für nachhaltige soziale und ökonomische Entwicklungsprozesse. Es ist deshalb ein strukturschaffendes und kein betreuendes Instrument. Nicht das SM selbst wird zum aktiven Part im Gebiet, sondern es misst sich am Grad der Aktivierung der anderen im Quartier. Es verfügt selbst über breite Kompetenzen, aber es stärkt vor allem die Kompetenzen der anderen. Es arbeitet darauf hin, das Quartier verlassen zu können, ohne dass die begonnen Projekte und Prozesse abgebrochen werden müssen. Es konzentriert sich also darauf, Strukturen aufzubauen, jeweils geeignete Akteure zu identifizieren oder neue Akteure aufzubauen, d.h. dazu zu befähigen, eigene Ideen und Konzepte zu entwickeln.“

(Quelle?)

Die Hauptziele des Stadtteilmanagement bestehen somit in der Schaffung selbsttragender Strukturen, in der Aktivierung der Bewohner/innen und der Förderung ihrer Beteiligung. Entsprechende Teilziele variieren je nach Programm, letztlich richten sie sich auf Folgendes:

- Strukturen schaffen
- Vernetzung fördern
- Potenziale anderer Akteure erschließen
- Ressourcen bündeln
- Empowerment der Bürger/innen und Hilfe zur Selbsthilfe fördern
- Öffentliches und privates Handeln verknüpfen
- Übergreifend und projektorientiert arbeiten

Die folgende Übersicht veranschaulicht, mit welchen Maßnahmen die genannten Teilziele erreicht werden können:

Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele des Stadtteilmanagements	
Strukturen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aufbau von Kommunikationsstrukturen ➤ Einrichtung von Gremien, Foren, Stammtischen, Gesprächsrunden etc. ➤ Sicherstellen von Kooperations- und Koordinationsmechanismen ➤ Aushandlungsprozesse unterstützen ➤ Initiieren von Vereinen, Initiativen, Arbeitsgruppen

⁴ vgl. Franke (2003: 171)

Maßnahmen zur Verwirklichung der Ziele des Stadtteilmanagements	
Vernetzung fördern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dialoge moderieren ➤ Angebote für Begegnungsmöglichkeiten schaffen ➤ Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, Imagearbeit
Potenziale erschließen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung und Stärkung lokaler Ökonomie ➤ Konzeptentwicklung, Beratung ➤ Initiierung von Projekten ➤ Vermittlung in den Arbeitsmarkt
Bündelung von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kooperationen herstellen - gezielter Ressourceneinsatz ➤ Gemeinsame Ressourcennutzung verschiedener Akteure (Synergien)
Empowerment der Bürger/innen und Hilfe zur Selbsthilfe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bewohneraktivierung ➤ Förderung von Selbsthilfepotenzialen ➤ Akteure unterstützen ➤ Stabilisierung und Aufbau sozialer Netzwerke ➤ Etatverwaltung ➤ Förderung von Selbsthilfevereinen u.ä. ➤ Vermitteln von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten an Bewohner und Akteure (z.B. Konfliktbewältigung, Zusammenarbeit etc.)
Verknüpfen von öffentlichem und privatem Handeln	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stadtteilbüros als Mittler ➤ Bürgersprechstunde ➤ Einbindung in strategische Entscheidungen ➤ Dezentralisierung von Entscheidungen ➤ Bürger/innen und Verwaltung informieren und beraten
Arbeitsweise übergreifend und projektorientiert	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integration des SM in Gesamtstadtentwicklung ➤ Kommunikation in allen Ebenen und Organisationen

Die wichtigsten Aufgaben, die sich aus den oben genannten Teilzielen und Aufgaben für das Stadtteilmanagement ergeben, lassen sich somit wie folgt zusammenfassen:

- Vernetzung von Akteuren
- Kommunikationsstrukturen schaffen
- Konzepte entwickeln und umsetzen (helfen)
- Initiierung von Projekten und Bürgerbeteiligung
- Unterstützung von Akteuren und Akteursgruppen
- Prozesse initiieren und begleiten

Bei den genannten Aufgaben herrscht teilweise wenig Trennschärfe, die Übergänge sind vielmehr fließend. Da es sich um bei Stadtteilmanagement um einen sehr komplexen Prozess mit großer Vernetzung handelt, lassen sich sie teilweise mehrfach zuordnen und

dienen mehreren Teilzielen. Die Einführung eines Bürgerhaushaltes spielt gegenwärtig in der Literatur zum Stadtteilmanagement noch keine Rolle.

2.2 *Qualifikationsanforderungen im Stadtteilmanagement*

Wichtig ist die Erkenntnis, dass sowohl Aufgaben als auch Kompetenzen im Stadtteilmanagement nicht an bestimmte Personen oder Funktionsträger gebunden sind, sondern häufig gestreut auftreten. Es sollte jedoch sicher gestellt werden, dass die erforderlichen Kompetenzen im Gesamtprozess an den entscheidenden Stellen vorhanden sind. Allerdings wird in der Literatur häufig die Funktion des/der Stadtteilmanagers/in genannt, welche die meisten der notwendigen Kompetenzen auf sich vereint. Schubert (Pdf-Datei downloaded am 17.08.04: 2)

verweist beispielsweise auf die „herausragende Bedeutung des Stadtteilmanagers oder der Stadtteilmanagerin und ihrer beruflichen Qualifikationen“. Andererseits wendet Schubert (Pdf-Datei downloaded am 17.08.04:) auch ein:

„Es geht beim Stadtteil- und Quartiersmanagement somit nicht um die Qualifikation eines einzelnen Akteurs, sondern um die systemische Fort- und Weiterbildung aller beteiligten Akteure.“

Schubert folgert daraus, dass ein Lern- und Qualifizierungskonzept für Stadtteilmanagement auf die „Schnittstellen zwischen der traditionellen fachlichen Arbeit der einzelnen Professionen und den sozialräumlichen Managementaufgaben“ (ebenda: 5) fokussieren sollte.

Dies macht noch einmal deutlich, dass Stadtteilmanagement ein komplexer Prozess mit vielfachen Schnittstellen ist, in dem eine eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen offensichtlich nicht immer leicht ist. In diesem Prozess ist die Bestimmung der notwendigen Kompetenzen und ihrer Verortung nicht nur von den Aufgaben, sondern auch von der Aufbau- und Ablauforganisation abhängen. Ähnliches gilt für den Qualifikationsbedarf.

Zwar hängt also die Bestimmung der benötigten Kompetenzen sowohl von den konkreten inhaltlichen Zielen (in Abgrenzung zu den strukturellen) als auch von der gewählten Organisationsform ab. Es lassen sich jedoch Qualifikationsanforderungen ableiten, die für alle Organisationsformen gelten:

- Methodenkenntnisse
- Mediationskompetenz
- Kommunikative und interkulturelle Kompetenz
- Projektleitungskompetenz
- Führungskompetenz
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (z.B. Budgetplanung, -entscheidung, Etatverwaltung)
- Fachwissen (je nach Zielrichtung städtebaulich, sozialarbeiterisch etc.)

Die konkrete Bestimmung der Aufgaben sowie der erforderlichen Kompetenzen und Befugnisse bei der Implementierung von Stadtteilmanagement geht somit eng einher mit der Definition der Ziele und der Wahl der entsprechenden Organisationsform. Inwiefern auch letztere wiederum von den ganz spezifischen Zielen und lokalen Gegebenheiten abhängt, zeigt der folgende Abschnitt.

2.3 Organisationsformen

Die Tatsache, dass in der Praxis unterschiedlichste Ansätze und Organisationsformen von Stadtteilmanagement zu finden sind, ist vor allem auf die schon mehrfach erwähnte Relevanz von lokalen Zielen und Voraussetzungen zurück zu führen. Im Folgenden werden zunächst Kriterien für die Auswahl möglicher Organisationsformen umrissen und daran anschließend bereits erprobte Ansätze vorgestellt. Zum Abschluss leiten wir dann noch einmal organisatorische Voraussetzungen ab, die wiederum für alle Organisationsformen gelten.

Wichtige Kriterien für die Auswahl einer Organisationsform veranschaulicht die folgende Tabelle:

Kriterien für die Auswahl einer Organisationsform	
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ städtebaulich ➤ gemeinwesenorientiert / sozialarbeiterisch ➤ ökonomisch etc.
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Größe des Stadtteils sowie der Verwaltung (Einfluss auf Ressourcen) ➤ finanzielle und personelle Ressourcen ➤ Möglichkeit der Freistellung von Verwaltungsmitarbeitern für SM ➤ Bedarf / Möglichkeit, neue Mitarbeiter für SM einzustellen
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ im Stadtteil vorhandene Kompetenzen ➤ Qualifizierungsbedarf, Qualifizierungsmöglichkeiten ➤ Möglichkeit des ‚Zukaufs‘ von Kompetenzen
Potenzielle Konfliktfelder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mögliche Konflikte zwischen Akteuren ➤ mögliche Konflikte zwischen Verwaltung und Bürger/innen
Kommunikationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bereits vorhandene Strukturen (Foren, Gremien etc.) ➤ benötigte Kommunikationsstrukturen
Beteiligungsbereitschaft und Fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfahrung bei Bewohner/innen bzw. Akteuren ➤ Erfahrung in der Verwaltung ➤ bereits etablierte Instrumente der Bürgerbeteiligung

Die nachfolgend dargestellten Organisationsformen entstammen unterschiedlichen Quellen.

Trägerschaft durch Städtische Verwaltung	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ansiedlung aller SM-Funktionen innerhalb der Verwaltung, quer zur Versäulung der Verwaltung ➤ Einbettung der SM-Funktionsträger in Verwaltungsstrukturen ➤ Räumliche Unterbringung häufig in Verwaltungsgebäuden
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ angestrebter Etablierung neuer Steuerungsziele in der Verwaltung ➤ Pilotprojekten ➤ noch wenig Erfahrung mit Beteiligungsprojekten bei den Akteuren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ direkte, verwaltungsinterne Anbindung der Ämter ➤ kurze Wege, direkte Ansprachen ➤ Nähe zur Politik ➤ leichtere Einbettung in Gesamtstadtentwicklung
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gefahr einseitiger Vereinnahmung ➤ Wahrung der neutralen Moderationsfunktion schwierig ➤ evtl. geringe Akzeptanz bei Bürger/innen ➤ evtl. geringe Bürgerbeteiligung
Trägerschaft durch Wohlfahrtsverbände	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ lokale Wohlfahrtsverbände werden mit SM beauftragt
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielschwerpunkt Gemeinwesenorientierte Arbeit
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfahrung der Wohlfahrtsverbände in der Gemeinwesenarbeit, Nähe zu Bürger/innen
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielkonflikte zwischen Trägerinteressen und Interessen der Verwaltung
Trägerschaft durch einen örtlichen Verein	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ein oder mehrere Vereine fungieren als Träger für Maßnahmen und Projekte des SM ➤ Mitglieder: lokale Akteure, Organisationen, Institutionen des Stadtteils, Vertreter/innen der Verwaltung ➤ Mitgliederversammlung entscheidet über Einsatz der finanziellen Mittel
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bereits hoher Aktivität von lokalen Akteuren bzw. Bürger/innen ➤ Erfahrung mit Beteiligungsprozessen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interessenausgleich leichter möglich ➤ Moderation und Neutralität leichter gewährleistet ➤ Verein als unabhängiger Dritter als Mittler geeignet ➤ hohe Akzeptanz des SM bei allen Akteuren ➤ hohe Anbindung an den Stadtteil ➤ Multiplikatoreffekt durch mehrfache Schnittstellen
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entscheidungsfindung aufgrund von Interessenkonflikten unter Umständen langwierig

Städtische Entwicklungsgesellschaft	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Externalisierung von Verwaltungsaufgaben ➤ Gesellschaft im Besitz der Stadt ➤ temporäre Vergabe von Aufträgen / Aufgaben ➤ Konkrete Auftragsbeschreibung mit Kooperationsverträgen
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fehlenden Kapazitäten in der Verwaltung ➤ spezifischen Erfordernissen an Fachwissen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisatorische Unabhängigkeit von Verwaltung ➤ Zuständigkeiten klar abgegrenzt ➤ zeitliche Beschränkung ➤ Synergieeffekte durch Zusammenarbeit von Experten
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ u.U. geringe Bürgerbeteiligung bzw. zusätzliche Instrumente der Bürgerbeteiligung notwendig ➤ u.U. erhöhter Kommunikationsbedarf ➤ „Kulturkonflikte“ zwischen Verwaltung und Gesellschaft ➤ Beeinflussung von Entscheidungen durch Gesellschafter der Stadt
Beauftragung von privaten Planungsbüros	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beauftragung externer Planungsbüros mit Einzelaufträgen nach Bedarf
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zeitlich und inhaltlich/strukturell begrenzten Aufgaben ➤ fehlenden Kapazitäten innerhalb der Verwaltung ➤ spezifischen Erfordernissen an Fachwissen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ unabhängige Bearbeitung der Aufgaben ➤ kostengünstige Umsetzung von Aufgaben ➤ klare Ausarbeitung von Zielen bei Auftragsvergabe erforderlich
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ u.U. geringe Bürgerbeteiligung ➤ Wirtschaftlichkeit versus Bedarf
Trägerschaft durch Stadtteilbüro (Variante zu Trägerschaft durch Verein)	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gründung eines Stadtteilbüros in Vereinsform als Träger ➤ Mitglieder setzen sich aus verschiedenen Akteuren zusammen
Einsatz bei	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bereits hoher Aktivität von lokalen Akteuren bzw. Bürger/innen ➤ Erfahrung mit Beteiligungsprozessen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ➤ klarer Auftrag an das Stadtteilbüro ➤ geringere Interessenkonflikte ➤ dennoch Einbindung verschiedener Akteure möglich ➤ hohe Akzeptanz bei allen Akteuren
Kritische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entscheidungsfindung aufgrund von Interessenkonflikten u.U. schwierig

Bei Betrachtung der kritischen Aspekte wird deutlich, dass bei den meisten Organisationsformen das Augenmerk darauf gerichtet werden muss, keinen der Stadtteilakteure außen vor zu lassen. Deshalb sind beispielsweise bei einer Trägerschaft durch die Stadt unter Umständen verstärkte Bemühungen in Richtung lokale Akteure notwendig, bei anderen Trägerschaften muss darauf geachtet werden, Politik und Verwaltung in ausreichendem Maße einzubeziehen. Bei allen Formen der Realisierung kristallisieren sich jedoch folgende Aspekte als Voraussetzung für erfolgreiches Stadtteilmanagement heraus:

- Einrichten einer übergeordneten Lenkungsfunktion durch einen oder mehrere Funktionsträger (evt. auch als Projektverantwortliche)
- Etablierung von Begegnungs- und Kommunikationsmöglichkeiten für alle beteiligten Akteure
- Integration verschiedener Handlungsfelder
- Bestimmung von Auftrag, Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Organisationen/beteiligten Akteure (bei externen Auftragnehmern auch durch Kooperationsverträge).

3 Fallstudie Stadtteilmanagement in Berlin-Lichtenberg

3.1 Stadtteilmanagements in Lichtenberg: Ziele, Aufgaben und Organisation

Das Stadtteilmanagement in Berlin-Lichtenberg war von Beginn an politisch gewollt und wurde 2001 mit einem Beschluss der BVV auf den Weg gebracht. Das erklärte Anliegen war und ist, eine integrierte Entwicklung der fünf Stadtteile durch Vermittlung zwischen den Bürger/innen, lokalen Akteuren und der Bezirksverwaltung zu ermöglichen.

Das umfasst folgende Ziele (vgl. Albrecht, 2003: 12):

- Neue Formen der kommunalpolitischen Gestaltung etablieren - unter Einbeziehung der Menschen, „die es angeht“.
- Verantwortung auf viele Schultern verteilen.
- Nutzen aller kreativen Potenziale.
- Offene Diskussion über einen Bürgerbeteiligungshaushalt.

Stadtteilmanagement wurde nicht nur funktionsbezogen als Tätigkeit der dafür eingestellten fünf Stadtteilmanagerinnen aufgefasst, sondern in einem weiteren Sinne. Für das Stadtteilmanagement wurden zwei Aufgabenfelder umrissen, die weiter mit ‚Einzelaufgaben‘ unteretzt waren, in ihrer Formulierung allerdings eher Teilzielen ähneln. Wir stellen diese beiden Aufgabenfelder Stadtteilkoordination und Bewohneraktivierung nachfolgend vor (vgl. Albrecht 2003: 11):

Zwei Aufgabenfelder des Stadtteilmanagements	
Stadtteilkoordination	Bewohneraktivierung
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vernetzen der verschiedenen lokalen Interessengruppen und Akteure ➤ Initiieren bzw. Ausbau von Kooperationen zwischen Bezirksamt, Institutionen, Initiativen, Trägern, Unternehmen ➤ Unterstützung der Kooperation innerhalb der Bezirksverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktivierung der Bürger/innen zur Beteiligung ➤ Mitwirkung an kommunalen Entscheidungsprozessen im Stadtteil ➤ Information über relevante stadtteilbezogene kommunalpolitische Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten ➤ Unterstützung lokaler Projekte und Ideen

Das Stadtteilmanagement wurde in der Verwaltung im Steuerungsdienst – einer Stabsstelle bei der Bezirksbürgermeisterin – angesiedelt. Damit ist es organisational direkter Bestandteil der Verwaltung – mit allen Vor- und Nachteilen, die diese Organisationsform hat (vgl. Abschnitt 2.3 und 3.3.1).

3.2 *Stadtteilmanagement in Lichtenberg: Eine Ist-Analyse*

Wie bereits erwähnt, fanden zur Analyse der förderlichen und hemmenden Bedingungen der Entwicklung des Stadtteilmanagements in Lichtenberg drei Fallstudienworkshops zu folgenden Themen und mit den aufgeführten Beteiligten statt:

- *Workshop zum Thema: Stadtteilmanagement in Lichtenberg – wichtiger Weg zu Bürgerkommune?*
mit fünf Stadtteilmanagerinnen, der Bezirksbürgermeisterin und Bezirkstadträtin für Finanzen und Kultur sowie einem Vertreter des Steuerungsdienstes des Bezirksamtes (06.05.2004)
- *Workshop zum Thema: Die Rolle der Stadtteilmanagerinnen in Lichtenberg.*
mit fünf Stadtteilmanagerinnen des Stadtbezirks Lichtenberg (08.06.2004)
- *Workshop zum Thema: Stadtteilmanagement in Lichtenberg – Potenziale und Möglichkeiten ihrer Nutzung.*
mit fünf Stadtteilmanagerinnen, der Bezirksbürgermeisterin und Bezirkstadträtin für Finanzen und Kultur, dem stellvertretenden Bezirksbürgermeister und Bezirkstadtrat für Wirtschaft und Immobilien, dem Bezirksstadtrat für Bildung, Jugend und Sport, der Bezirksstadträtin für Stadtentwicklung, dem Bezirksstadtrat für Bürgerdienste und Soziales, dem Leiter des Steuerungsdienstes des Bezirksamtes und dem Verantwortlichen der Agenda 2010 Gesundheit des Steuerungsdienstes des Bezirksamtes (21.06.2004)

Die Ergebnisse dieser Workshops und Erkenntnisse aus Dokumentenanalysen stellen wir in den folgenden Abschnitten vor.

3.3 *Organisation und Aufgaben: Förderliches und Hinderliches*

3.3.1 Bürgeraktivierung kommt zu kurz: Ein organisationales Problem

In der Diskussion zur Organisationsform des SM im Workshop im Mai 2004 kristallisierte sich heraus, dass gegenwärtig mehr Gründe für die organisationale Anbindung des Stadtteilmanagements an die Verwaltung sprechen als dagegen.

Für die Verortung des SM in der Verwaltung sprechen:

- Kurze Wege zur Verwaltung erleichtern die Durchsetzung von Bürgerinteressen.
- Viele Anregungen für Politik über die Verwaltung aus dem SM.
- Die Verwaltung selbst wird durch SM transparenter.

Problematisch ist: Die Stadtteilmanagerinnen werden als der verlängerte Arm der Verwaltung betrachtet. Neuerungen werden ihnen nur bedingt zugetraut. Teilweise puffern sie (nach eigener Aussage) die Verwaltung gegenüber der Bürgerschaft auch ab und „baden Politikentscheidungen“ aus.

Zudem wurde deutlich, dass sich das Stadtteilmanagement hauptsächlich auf die *Stadtteilkoordination* konzentriert. Diese Koordination ist allerdings bis dato weniger eine wirkliche Koordination kommunalen Handelns im Stadtteil. Um wirklich Entwicklungsprozesse koordinieren zu können, bräuchte es klare Vorgaben seitens der Verwaltung bzw. der Politik – in denen Interesse und Wille der Bürger/innen manifestiert ist.

Die Aufgabe der *Bürgeraktivierung* kommt durch die vielfältigen operativen Aufgaben der Stadtteilmanagerinnen zu kurz. Aber gerade dieser Aufgabe möchten sich die Stadtteilmanagerinnen angesichts des Ziels, schrittweise eine Bürgerkommune zu etablieren, stärker widmen. Sie suchen dafür nach unterstützenden Instrumenten und Methoden. Letztere können aber nur dann wirksam eingesetzt werden, wenn der organisationale Rahmen stimmt (vgl. Abschnitt 3.3.2)

3.3.2 Rollen der Stadtteilmanagerinnen: Operatives dominiert

Aus dem Workshop mit den Stadtteilmanagerinnen, aus der Dokumentenanalyse und auch aus den Einzelinterviews ließen sich folgende Rollen der Managerinnen herauschälen, die sie Mitte 2004 wahrnahmen:

- Kommunikator/Moderator, Mittler/Netzwerker
- Unterstützer anderer Akteursgruppen
- Organisator
- Prozessgestalter
- Initiator von Bürgerbeteiligungen
- Konzeptentwickler

In diesen Rollen, die alles andere als trennscharf sind, nehmen die Stadtteilmanagerinnen unterschiedliche Aufgaben wahr, die aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich sind. Es fällt ins Auge, dass die operativen Aufgaben stark überwiegen und nur wenig Zeit und Raum für das Mitwirken an strategischen Konzepten und für die Bürgeraktivierung bleibt. Beides sind jedoch originäre Anliegen des Stadtteilmanagements in Lichtenberg.

Die nachfolgende Übersicht zeichnet ein detailliertes Bild der unterschiedlichen Aufgaben der Stadtteilmanagerinnen:

Kommunikator/Moderator/Mittler/Netzwerker	Unterstützer anderer Akteure wie...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulturgespräch im Mittelbereich ➤ Mitarbeit in Arbeitsgruppen ➤ Kontakte zu Gewerbetreibenden ➤ Info-Austausch mit Soziokulturellen Zentren ➤ Infos an Kiezbeiräte ➤ Sprechstunden für Bürger/innen ➤ Foren mit Kommunalpolitikern, Gesprächsstunden zu aktuellen Themen ➤ Beschwerdemanagement ➤ Vernetzung von Aktivitäten „Kultur& Club im öffentlichen Raum 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kiezbeiräte ➤ Gebietsbeiräte ➤ Gewerbestammtisch ➤ Foren in Stadtteilen (z.B. Forum Fennfuhr) ➤ Begleiten von Projekten des soziokulturellen Zentrums mit anderen Akteuren ➤ Unterstützung der Maßnahmen von Vereinen, Initiativen, Wohnungsbaugesellschaften ➤ Zusammenarbeit mit unabhängiger Anlaufstelle für Bürgerbeteiligung ➤ Feste anderer Akteure
Organisator	Prozessgestalter
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kiezspaziergänge ➤ Tag der offenen Tür ➤ Parkbegehung ➤ Feste, Feierlichkeiten (inkl. Unterstützung von Händlerverbänden) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Umsetzen von Aktionsplänen ➤ Betreuung der soziokulturellen Zentren, gemeinsame Förderung bürgerschaftlichen Engagements ➤ Zusammenarbeit mit Sanierungsträgern ➤ Förderung von Projektkooperationen
Initiator von Bürgerbeteiligung	(Mit)Strategie
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kiezbeiräte ➤ Arbeitsgruppen ➤ Dialog mit Bürger/innen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitwirkung an kommunalem Handlungsprogramm (Feedback) ➤ Mitwirkung an Gebietskonzepten

3.3.3 Bedingungsgefüge für Bürgeraktivierung

Der Grund für die noch gering ausgeprägte Bürgeraktivierung liegt nicht nur im Zeitlichen bzw. in der Vielfalt paralleler operativer Aufgaben. So sprachen die Stadtteilmanagerinnen selbst von einem gewissen ‚Aktionismus‘. Ein noch wichtigerer Grund sind die organisationalen Rahmenbedingungen in einem weiter gefassten Sinn.

Die Bereitschaft von Bürger/innen sich auf kommunaler Ebene zu engagieren, hängen von einem Bedingungsgefüge ab, das man auch als Bedingungsquadrat bezeichnen kann:

Wollen (Motivation)	Können (Fähigkeiten, Fertigkeiten)
Dürfen (Möglichkeit)	Sollen (Erwartung, Auftrag)

Der Bürger, die Bürgerin muss also ein Motiv, ein bestimmtes Interesse am Engagement im Kiez oder Stadtteil haben. Das kann das Streben nach Anerkennung und Bestätigung, aber auch Ärger und Trauer über Missratenes oder Fehlendes sein. Ein solches Interesse lässt sich nicht mit Appellen und auch nicht mit Schelte erzeugen. Bürger/innen müssen in irgendeiner Weise einen Nutzen von ihrem Tun auf kommunaler Ebene haben (können), sonst bringen sie sich auch nicht ein.

Sie brauchen dafür natürlich auch die Möglichkeit und den Spielraum. Aber auch das Dürfen genügt noch nicht, weil es leicht in unverbindliches Dabeisein-Dürfen abgleiten kann, aus dem keine verbindliche Konsequenz folgt. Das Verbindliche sollte sowohl im zielgerichteten Einplanen und ‚Einholen‘ von Bürgermeinung und –beteiligung bei den verschiedensten kommunalen Entwicklungsprozessen liegen, wie auch im verbindlichen Einspeisen der Ergebnisse von Partizipation in die Initiierung und Gestaltung dieser Prozesse. Selbstverständlich brauchen Bürger/innen auch bestimmte methodische, fachliche und soziale Kompetenz, um ihre potenzielle Rolle als Mit-Gestalter oder Auftraggeber in der Kommune spielen zu können. Kompetenzentwicklung ist also eine wichtige Bedingung. Aber nicht nur für Bürger/innen, sondern auch für Politiker/innen und Verwalter/innen. Denn es verändern sich nicht nur kommunale Basisprozesse („Dezentrale“), sondern auch die Wahrnehmung und Ausformung in Verwaltung und Politik („Zentrale“).

Fehlt nur eine der Komponenten dieses Bedingungsgefüges von Wollen, Können, Dürfen und Sollen, so kann die Bürgeraktivierung nicht gelingen. Diese Einsicht ist vor allem für die beabsichtigte Einführung eines Bürgerhaushaltes von elementarer Bedeutung.

4 Konzept der Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements und der Etablierung eines Bürgerhaushaltes

4.1 Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements als Teil und Weg der Gemeinwesenentwicklung

4.1.1 Geplante Veränderungen

Die Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements in Lichtenberg ist eingeordnet in die „Fortentwicklung der Gemeinwesenarbeit durch Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Vernetzung mit den sozialen und kulturellen Angeboten von öffentlichen und freien Trägern in den Stadtteilen des Bezirkes“ (Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg 2004: 1). In dem Konzept wird vom Leitbild eines ‚aktivierenden Staates‘ ausgegangen. Bezugnehmend auf die „Neuordnungsaenda 2006 zur Steuerung der Verwaltungsmodernisierung in Berlin“ wird angestrebt, mit einem um- und neustrukturierten öffentlichen Dienst die kommunale Selbstorganisation zu fördern und damit weitere Schritte auf dem Weg zur Bürgerkommune zu gehen. Damit verändern sich mittelfristig auch die Aufgaben und Funktionen der Verwaltung insgesamt wie auch die des Stadtteilmanagements.

Das Bezirksamt „wird gewährleisten, dass notwendige Leistungen erbracht werden; aber es wird sich selbst aus der operativen Leistungserbringung in zahlreichen Aufgabenfelder zurückziehen und in verstärktem Maße das Subsidiaritätsprinzip beachten. Mittelfristig werden die Aufgaben der Bezirksverwaltung auf die Funktionen strategische Steuerung und Planung, hoheitliche Kernverwaltung und Gewährleistung zurückgeführt werden.“ (Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg 2004: 23).

Zur Neuordnung des Handlungsrahmens der öffentlichen Hand gehört die „Errichtung eines Stadtteilmanagements mit der Priorität, bürgerschaftliche Selbsthilfe und Selbstorganisation zu fördern“ (Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg 2004: 23).

Als Akteure eines so verstandenen strategischen Stadtteilmanagements werden das Bezirksamt als Kollegialorgan, die BVV sowie die Bezirksverwaltung verstanden. Ausdrücklich wird die strategische Funktion des Stadtteilmanagements hervorgehoben:

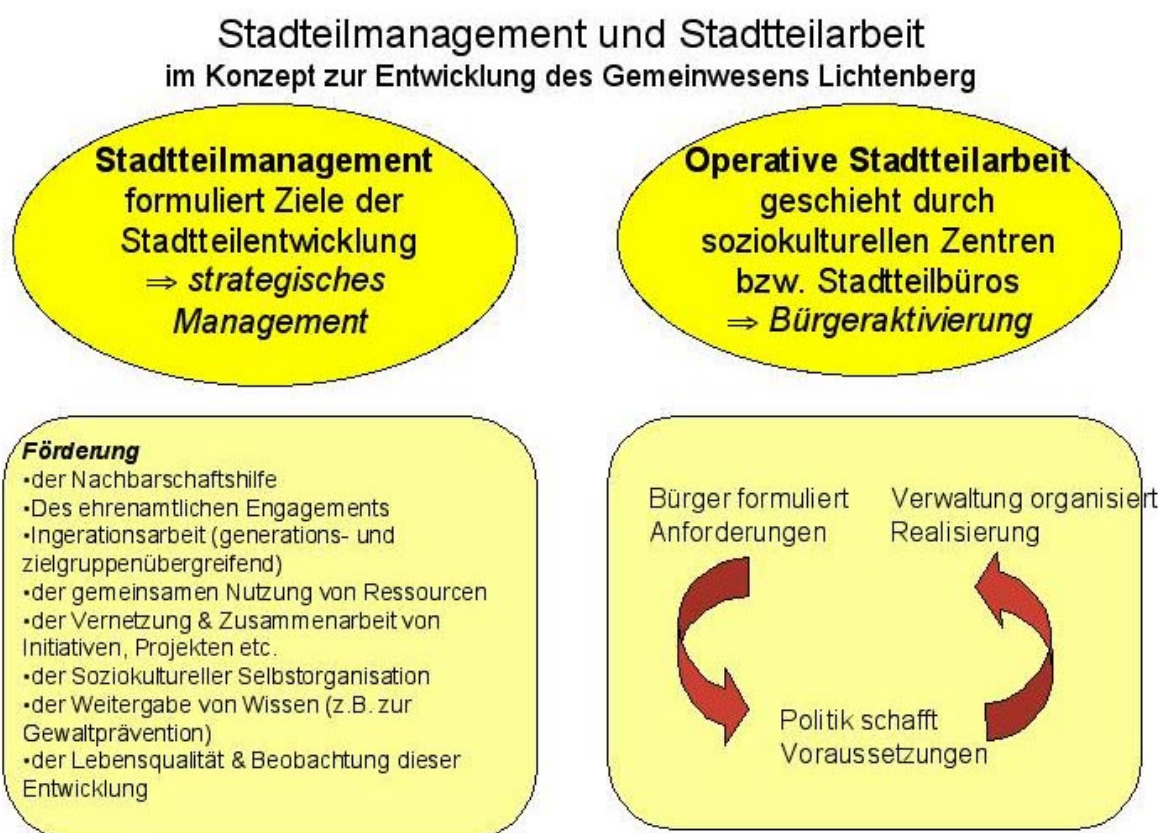
„Im Stadtteilmanagement werden die stadtteilbezogenen Ziele erarbeitet, die als Grundlagen für die operationale Aufgabenerfüllung dienen.“ (ebenda: 23)

Die operativen Aufgaben der Stadtteilarbeit übernehmen nach diesem Konzept die soziokulturellen Zentren und Stadtteilbüros. Das Stadtteilmanagement wird als ein Steuerungskreis-

lauf zwischen Politik, Verwaltung und Bürger/innen betrachtet und vereinfacht bzw. idealisiert folgendermaßen dargestellt:

„Der Bürger formuliert Anforderungen an öffentlich zu erbringende Leistungen, die Politik schafft die Voraussetzungen zur Erfüllung dieser Anforderungen, und die Verwaltung organisiert die Leistungserstellung. Hierfür ist ein fachübergreifendes und abgestimmtes Handeln in räumlich überschaubaren Bereichen sowie eine Rückkopplung mit dem Bürger unerlässlich.“ (Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg 2004: 24)

In der nachfolgenden Abbildung ist dargestellt, wie künftig das Stadtteilmanagement eingeordnet und ausgerichtet und sein Zusammenwirken mit den soziokulturellen Zentren bzw. Stadtteilbüros organisiert sein soll.



Mit den vorgeschlagenen Veränderungen strebt das Bezirksamt neben den bereits angeführten zwei weitere Ziele an:

1. *Von der Zielgruppenorientierung zur Sozialraumorientierung: Integrierte Stadtteilentwicklung*

Die Entwicklung im Stadtbezirk und in den Stadtteilen soll integriert und nicht mehr vorrangig zielgruppenorientiert (z.B. ausgerichtet auf Kinder, Jugendliche, Alte, Behinderte) erfolgen, sondern sozialraumorientiert. Die Sozialräume werden dann nicht mehr die bisherigen „sta-

tistischen Stadtteile“, sondern gewachsene soziale Räume innerhalb des Stadtbezirks sein. Aus den bisherigen fünf Stadtteilen entstehen 13 neue, die gewissermaßen „selbstredende“ Bezeichnungen tragen (wie Karlshorst, Rummelsburg, Friedrichsmelde-Süd, Alt-Lichtenberg).

2. Ressortübergreifendes Denken und Handeln in Verwaltung und Politik verstärken

Auch bisher schon hat das Stadtteilmanagement wesentlich dazu beigetragen, die Zusammenarbeit nicht nur zwischen Bürger/innen, Politik und Verwaltung, sondern auch zwischen den Fachbereichen der Verwaltung zu fördern. Dieses ressortübergreifende Denken und Handeln soll gestärkt und Planung wie Planrealisierung noch mehr vernetzt werden.

4.1.2 Unterscheidung zwischen Stadtteilarbeit und Stadtteilmanagement

Während sich das Stadtteilmanagement künftig hauptsächlich strategischen Aufgaben einer integrierten Stadtteilentwicklung widmen soll, werden sich die soziokulturellen Zentren und/oder Stadtteilbüros der operativen Stadtteilarbeit widmen. Die Steuerung der Entwicklung des Gemeinwesens als Ganzes und der Stadtteile im einzelnen wird sich über sogenannte Regelkreise vollziehen. Solche Regelkreise sind

„1. Einrichtungen, Dienste, Angebote (Lebenswelt- und Raumbefragung; Bestandserfassung; Vernetzung, Motivierung und Aktivierung)

2. Evaluation (Gruppendiskussionen, Kosten-Nutzen-Analysen, Alternativvergleiche)

3. Fachplanungen als Gesamtplanung für die einzelnen Stadtteile sowie für den Gesamtbezirk

(Zielgruppenpläne, Standardfestlegung, Indikatorenentwicklung)

4. Monitoring / Strategisches Controlling (sind Mittel richtig eingesetzt? Werden Standards eingehalten? etc.) / Stadtteilmonitoring“

(Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg 2004: 24).

Nachfolgend werden die Felder der Gemeinwesenentwicklung und die Einordnung des Stadtteilmanagements im Überblick dargestellt.

	Gesamtplanung	Monitoring/Strategisches Controlling
Strategische Ebene	<p>Stadtteilmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stadtplanung ➤ Gesundheits-, Jugend- & Sozialplanung ➤ Haushalts- und Budgetplanung <p>Umfasst zugleich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zielgruppenplanung ➤ Standardfestlegung ➤ Indikatorenentwicklung für Evaluation ➤ Einrichtung einer AG Planungsvernetzung 	<p>Stadtteilmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entwicklung fachlicher Normen (BV, Träger, Verbände, Sachverständige) ➤ partizipative Aufstellung des Haushaltsplanes (Instrumente: Hearings, Verbesserungsvorschläge) ➤ Anpassung der Steuerungsvorgaben für Stadtteilentwicklung ➤ Gemeinsame Erarbeitung eines Stadtteilreaders durch Akteure des SM <p>Umfasst zugleich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stadtteilmonitoring: Datenerhebung zum SM (Datenbank) ➤ Erarbeitung von Stadtteilprofilen (Stärken, Schwächen, Potenziale des SM) durch BA in intensiver Diskussion mit Akteuren
		<p>Einrichtungen, Dienste, Angebote</p> <p>Stadtteilarbeit</p> <p>Lebenslagen und Bedürfnisse der Nutzer auf der Basis rechtlich-fachlicher Standards ermitteln und interpretieren.</p> <p>Das beinhaltet:</p> <p>Lebenswelt- und Raumb Beobachtung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bestandserfassung ➤ Motivierung und Aktivierung <p>Träger: Soziokulturelle Zentren</p>
Operative Ebene		

Bei dem hier reflektierten Ausarbeitungsstand des Konzeptes „Weiterentwicklung des Gemeinwesens in Berlin-Lichtenberg“ bleiben folgende Fragen bzw. Widersprüchlichkeiten, die der weiteren Klärung bedürfen:

- Das Stadtteilmanagement wird sehr stark auf Strategisches ausgerichtet. Unklar ist, welche operativen Aufgaben beim Stadtteilmanagement bleiben bzw. wie Strategisches und Operatives künftig miteinander werden sollen.

- Die Bürgeraktivierung ist überwiegend auf die Stadtteilarbeit der soziokulturellen Zentren konzentriert. Ist es realistisch, dass das Stadtteilmanagement künftig prüft, ob soziokulturelle Zentren ihre Aufgaben als Netzknoten erfüllt haben?
- Die Bürgeraktivierung wird nur als Herausforderung und Aufgabe genannt und kaum ausgeführt. Wie soll sie konkret erfolgen?
- Die Stadtteilarbeit umfasst einen großen Teil der Prozesssteuerung des Stadtteilmanagements, aber das Controlling wird explizit beim SM angesiedelt.
- Wie kann überwiegend verhindert werden, dass die Konzentration des Bezirksamtes auf Kernprozesse nicht zu einer ‚Mangelverwaltung‘ bzw. Subsidiarität im nicht gewollten Sinne wird?

Die Klärung dieser Fragen ist von entscheidender Bedeutung für die Etablierung des Bürgerhaushaltes.

4.2 *Bürgerhaushalt - ein Weg zur Bürgerkommune?!*

4.2.1 **Was ist ein partizipativer Haushalt und wie funktioniert er?**

Politische Entscheidungen über kommunale Haushaltsmittel haben vielfältige Auswirkungen auf die Qualität des gesellschaftlichen Zusammenhaltes. Indem durch gezielten Einsatz finanzieller Mittel grundlegende Standards in verschiedenen Bereichen geschaffen und Ansprüche konkurrierender sozialer Gruppen ausgeglichen werden, wird die Stabilität eines bestimmten Modells gesellschaftlicher Umverteilung gesichert. Die Wirkungen haushaltspolitischer Entscheidungen werden um so komplexer, je komplexer auch die Gesellschaft wird. Die Bedingungen innerhalb unserer Gesellschaft wandeln sich ständig, z.B. durch die Verschiebung politischer Kräfteverhältnisse, Veränderungen von Wertevorstellungen und Lebensweisen, den demographischen Wandel, aber auch Anforderungen der Umweltreproduktion und globale Probleme.⁵ Eine Möglichkeit, diesen komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden, sind Konzepte zur Einbindung der Bürger/innen in umfassende Um- bzw. Abbauprozesse öffentlicher Leistungen.

Der sogenannte Bürgerhaushalt stellt ein Element einer solchen partizipativen Kommunalpolitik dar. In einem partizipativen Verfahren votieren Bürger/innen über ihre Prioritäten bei der Verwendung der öffentlichen Mittel, bevor die gewählten Institutionen ihre Entscheidungen treffen. Somit erhalten Bürger/innen die Möglichkeit, ihre Vorstellungen vom Umgang mit den

⁵ Vgl. Rosa-Luxemburg-Stiftung (19.10.2003): Partizipative Haushaltspolitik – Erste Schritte, Chancen, Probleme

kommunalen Finanzen zu artikulieren und in Kooperation mit Legislative und Exekutive umzusetzen.⁶ Mit der Bündelung der Kompetenzen von Politik, Verwaltung und Bürger/innen fließt der Sachverstand aller drei beteiligten Seiten in den Prozess der Haushaltsplanaufstellung ein. Das Bürgervotum kommt in einem Verfahren eigenständiger Willensbildung zustande, das parallel zur institutionellen Haushaltsplanaufstellung verläuft und mit ihm kooperativ verbunden ist.⁷

Der Kritik, dass dieses Verfahren zu einem Machtverlust klassischer Fachleute führt, steht das Argument entgegen, dass ein kooperativer Bürgerhaushalt eher dazu beitragen könnte, die (latente) Ohnmacht der Entscheider vor dem Moloch „Haushalt“ zu überwinden und zu neuer Handlungsfähigkeit zu gelangen. Letztlich bleibt der Budget-Beschluss in der Hand der Abgeordneten, wird jedoch durch die Bürgerbeteiligung qualifizierter. Den notwendigen Aufwendungen für Moderation und Organisation stehen finanzielle und mentale „Gewinne“ infolge des effektiveren Umgangs mit den Haushaltsmitteln gegenüber.⁸

Das Potential einer partizipativen Haushaltspolitik liegt in der Aktivierung der Bürger/innen, deren beratender Funktion hohes Gewicht beigemessen wird. In einer öffentlichen Auseinandersetzung über Ressourcen und Bedürfnisse wird eine höhere Transparenz der Haushaltssituation erreicht. Korruption und Lobbyismus geschwächt werden. Haushaltsentscheidungen könnten auf den Bedarf der Bürger/innen abgestimmt und der Einsatz finanzieller Mittel effektiver gestaltet werden. Ursachen der Begrenztheit finanzieller Spielräume werden auch für die Bürger/innen sichtbar. Insgesamt kann die Solidarität und Motivation der Bürger/innen gestärkt und die Standortqualität erhöht werden.⁹

Allerdings ist hier festzuhalten, dass ein Bürgerhaushalt nicht automatisch zu einer effektiveren Verwendung kommunaler Mittel führt. Die Beteiligung der Bürger/innen beinhaltet die Chance, die Handlungsfähigkeit angesichts knapper Haushaltskassen zu erhöhen. Doch sollten Verantwortlichkeiten nicht einfach auf die Bürger/innen verlagert werden. Nicht die Beteiligungsform des Bürgerhaushaltes ergibt im Selbstlauf eine optimale Prioritätensetzung in der Verteilung von Kompetenzen und finanziellen Mitteln. Inwieweit sich positive Wirkungen einstellen, hängt von der Qualität der Etablierung des Bürgerhaushaltes ab. Nicht zuletzt sollte die Mitwirkungsbereitschaft der Bürger/innen erhalten bleiben und unrealistische Erwartungen vermieden werden. Während des gesamten Prozesses sollten Informationen zwischen allen Beteiligten aus Verwaltung, Politik und Bürgerschaft kontinuierlich fließen und die Bürger/innen regelmäßige Rückmeldungen erhalten. Daraus wird deutlich, dass die Etab-

⁶ Vgl. Klaus Brake (04.04.2003): Statement im Strategieforum der Arbeitsgruppe Bürgerhaushalt Berlin

⁷ Vgl. Drucksachen der Bezirksverordnetenversammlung Lichtenberg von Berlin (V. Wahlperiode), 27.08.2003

⁸ Vgl. Klaus Brake (04.04.2003): Statement im Strategieforum der Arbeitsgruppe Bürgerhaushalt Berlin

lierung des Bürgerhaushaltes ein Lernprozess für alle Beteiligten darstellt und der ständigen Reflektion und Evaluation bedarf.

4.2.2 Bisherige Schritte auf dem Weg zum Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg

In Berlin wurde auf Initiative der Arbeitsgruppe Bürgerhaushalt Berlin und unter Moderation der Bundeszentrale für politische Bildung ein gemeinsamer Diskussionsprozess der in der Stadt agierenden parteinahen Stiftungen in Gang gesetzt. Im Ergebnis dieser Diskussion, die sowohl auf der Ebene der Berliner Bezirke wie auch des Senates und Abgeordnetenhauses geführt wurde, entschied sich der Stadtbezirk Lichtenberg, ernsthaft an die Einführung eines Bürgerhaushaltes heranzugehen und bei der Aufstellung des Haushaltsplanentwurfes 2006 die Lichtenberger Bürger/innen zu beteiligen.

Im Juni 2003 stellte das Bezirksamt Berlin-Lichtenberg einen Projektantrag¹⁰ im Rahmen der Neuordnungsagenda 2006. Der Projektantrag wurde von der Senatsverwaltung für Finanzen (Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung) in die Neuordnungsagenda 2006 aufgenommen.¹¹ Das Ziel des Projektes ist die Wandlung des Bezirkes Lichtenberg zu einer Bürgerkommune. Eine der Maßnahmen auf diesem Weg soll die Umsetzung einer Bürgerbeteiligung bei der Haushaltsplanaufstellung sein. Im Beschluss des Bezirksamtes¹² rückt das Argument der Defizitreduktion des Berliner Haushaltes sehr stark in den Vordergrund. Allerdings können Bürgerorientierung und Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements bei der Haushaltsplanaufstellung allein diese Aufgabe nicht erfüllen. In Richtung auf das Konsolidierungsziel müssen weitere Neuordnungsmaßnahmen getroffen werden und verschiedene Aktivitäten ineinander greifen.

Das langfristige Ergebnis des kooperativen Planungsprozesses in Berlin-Lichtenberg soll in einem abgeschlossenen Beteiligungsverfahren für den Haushaltsplanentwurf 2007 bestehen. Danach wird Nachhaltigkeit auf dem Weg zum strategischen Ziel der „Bürgerkommune“ angestrebt. Von besonderer Bedeutung sollen für den Bezirk Berlin-Lichtenberg folgende Zielelemente sein:¹³

- „Besser leben“ in Lichtenberg als strategisches Ziel der Förderung von Kindern und Familien sowie Durchsetzung der Geschlechtergerechtigkeit
- Schaffung neuer Möglichkeiten für die Zusammenarbeit von Bürger/innen, Politik und Verwaltung

⁹ Vgl. Rosa-Luxemburg-Stiftung (19.10.2003): Partizipative Haushaltspolitik – Erste Schritte, Chancen, Probleme

¹⁰ Projektantrag vom 17.06.2003 im Rahmen der Neuordnungsagenda 2006, vgl. Bezirksamtsbeschluss V/134/03

¹¹ Weiterleitung des Projektantrages an die Senatsverwaltung für Finanzen am 17.07.2003, vgl. Bezirksamtsbeschluss 378/03

¹² Vgl. Drucksachen der Bezirksverordnetenversammlung Lichtenberg von Berlin (V. Wahlperiode), 27.08.2003

¹³ Vgl. Anlage zum Bezirksamtsbeschluss Nr. 250 vom 12.10.2004

- Partizipation im Sinne von Lesbarkeit, Verständlichkeit und Transparenz
- Information an die Bürger/innen über die Hintergründe von haushaltspolitischen Entscheidungen
- Ablegen öffentlicher Rechenschaft sowie Begründung der Annahme/Ablehnung von Vorschlägen

Besonderer Klärungsbedarf besteht neben organisatorischen Fragen derzeit in der Präzisierung der Zeiträume für die Vorbereitung, Umsetzung und Evaluation des Bürgerbeteiligungsverfahrens. Für die Etablierung eines Bürgerhaushaltes in Berlin-Lichtenberg lassen sich jedoch folgende Projektphasen eingrenzen, wobei die Phasen zeitlich ineinander greifen und ständig Rückmeldungen an die Bürger/innen weitergegeben werden sollten.

Phasen des bezirklichen Projekts
<p>Konzeption</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verständigung zum Verfahren der Erstellung eines partizipativen Haushaltes
<p>Transparente Aufbereitung des Bezirkshaushaltes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erstellung einer lesbaren Fassung des Bezirkshaushaltsplanes
<p>Bürgerbeteiligung bei der Haushaltsaufstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Information und Mobilisierung der Bürger/innen ➤ Entwicklung, Beratung und Festlegung von Empfehlungen und Vorschlägen ➤ Übergabe der Empfehlungen und Vorschläge an die Politik ➤ Rechenschaft über die Umsetzung der Vorschläge
<p>Partizipative Evaluation des Projekts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Benennung eines Erfolgskriteriums für das bezirkliche Projekt ➤ Betroffenheit und Mitwirkungsbereitschaft der Bürger/innen ➤ Empfehlungen für weitere Durchgänge, u.a. an den Rat der Bürgermeister ➤ Entscheidung, ob das bezirkliche Projekt auch über den 31.12.2006 weiterzuführen ist <p>Mögliche Fragen zur Evaluation des Projekts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was hat der/die Bürger/in davon? Und was die Politik? ➤ Ist ein Bürgerhaushalt in einer Großkommune in Zeiten der Finanzkrise eine effektive Möglichkeit zum Einsatz von Haushaltsmitteln? ➤ Welche Haushaltsmittel wurden einbezogen? ➤ Welche Kosten entstehen im Zusammenhang mit dem partizipativen Haushalt? ➤ Wie wurden die Bürger/innen aktiviert und einbezogen? ➤ Wurden unrealistische Erwartungen bei der Bevölkerung geweckt?

Im Rahmen der Projektphase „Transparente Aufbereitung des Bezirkshaushaltes“ organisierten parteinahe Stiftungen in Berlin und die Bundeszentrale für politische Bildung im September 2004 den Workshop „Bürgerhaushalt Berlin: Lesbar, verständlich, für und mit Bürgern“. Ein Ergebnis des Workshops ist eine lesbare Fassung des Bezirkshaushaltsplanes, die als Beilage bereits in der aktuellen Ausgabe der Lichtenberger Rathausnachrichten (November

2004) erschienen ist. Während des Workshops wurden zudem weitere Aufgabenbereiche im Rahmen der Projektplanung Bürgerhaushalt konkretisiert, um ein funktionierendes Bürgerbeteiligungsmo- dell für den Bezirk Berlin-Lichtenberg zu schaffen (siehe folgender Abschnitt).

4.2.3 Aktuelle Handlungserfordernisse auf dem Weg zum Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg

Es wird deutlich, dass bereits erste Schritte zur Beteiligung der Bürger/innen gegangen wur- den, doch die Fortführung des Prozesses der Schaffung eines Bürgerhaushaltes in Berlin- Lichtenberg bedarf nun weiterer Entscheidungen und Handlungen. Bevor diese eingegrenzt werden, soll zunächst der Personenkreis eingegrenzt werden, der das Projektmanagement übernehmen soll: Für das Management des bezirklichen Projektes zeichnen sich zum einen die *Arbeitsgruppe Bürgerhaushalt* und zum anderen das *Projektteam Bürgerhaushalt* ver- antwortlich.

Die AG Bürgerhaushalt erfüllt die Aufgabe eines bezirklichen Lenkungsgremiums und be- steht aus Mitgliedern des Bezirksamtes, Vertretern der Bezirksverordnetenversammlung so- wie Vertretern der Verwaltung. Das Projektteam Bürgerhaushalt ist derzeit noch nicht gebil- det. Es soll nach Möglichkeit paritätisch besetzt werden mit je einem Mitarbeiter aus den ver- schiedenen Abteilungen der Verwaltung, interessierten Bürger/innen und einer externen Mo- deration. Die Aufgabe des Projektteams Bürgerhaushalt besteht darin, beginnend mit dem 01.01.2005 das Beteiligungsverfahren inhaltlich und organisatorisch als Entscheidungsgrund- lage für das Bezirksamt und die Bezirksverordnetenversammlung vorzubereiten und die Um- setzung der dort getroffenen Entscheidungen zu veranlassen.

Aus den Projektphasen (siehe vorausgehender Abschnitt) ergeben sich bestimmte aktuelle Handlungserfordernisse, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind. Nicht für alle Aufga- benbereiche sind die Zuständigkeiten derzeit geklärt. Die baldige Bildung des Projektteams ist unumgänglich. Wichtiger Klärungsbedarf besteht weiterhin in der Präzisierung von Zeit- rahmen und Terminen, wobei die in der nachfolgenden Tabelle beschriebenen Aufgabenbe- reiche von den jeweiligen Verantwortlichen zum Teil parallel angegangen werden müssten.

Aktueller Handlungsbedarf im Rahmen des Projektes „Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg“	Zuständigkeit
Rollenverteilung klären <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auftraggeber / Geschäftsführung (des Verfahrens) ➤ Prozessberatung und Moderation ➤ interne und externe Fachgutachter ➤ Teilnehmer von Arbeitsgruppen / Entscheider 	BA

Aktueller Handlungsbedarf im Rahmen des Projektes „Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg“	Zuständigkeit
<p>Projektmittel akquirieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektmittel für 2004 (EURO 53.000) ✓ ➤ Bewilligung von Projektmitteln für 2005 ➤ Akquirierung von Sponsoren 	BA
<p>Beteiligungsprozess innerhalb des BA und der BVV sichern</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ In welchem Rahmen wird die Ergebnisoffenheit gesichert? ➤ Gibt es eine klare Unterstützung des Projekts und wie ist der Stellenwert? ➤ Ressourcen, z.B. Arbeitszeit der betroffenen Mitarbeiter, Räume, Technik, Veranstaltungsaufwand, evtl. Kinderbetreuung, Aufwandsentschädigung, Publikationen, Budget für externe Dienstleistungen ➤ Ist der Einstieg der Umsetzung der Ergebnisse gesichert? 	Zuständigkeit klären AG Bürgerhaushalt?
<p>Projektleitung und Projektteam bilden</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einbindung in die Verwaltungsstruktur (Kompetenzen) und Gremien ➤ Klärung von Arbeitskapazitäten ➤ Klärung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ➤ Freigabe von Ressourcen (Personal, Finanzen, Material, Räume) 	Zuständigkeit klären AG Bürgerhaushalt?
<p>Projektorganisation konkretisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ziele und Rahmenbedingungen ➤ Voraussichtliche Tätigkeiten ➤ Beteiligte Personen ➤ Zeitlicher Rahmen, Phasen ➤ Kompetenzregelungen (Unterschriften / Genehmigungen) ➤ „Spielregeln“ der Projektabwicklung ➤ Wer muss was wann erfahren? (Informations- und Berichtswesen) ➤ Konsequenzen (auch interne) aufzeigen ➤ Qualifizierung der (Projekt-)Beteiligten 	Auftrag der AG Bürgerhaushalt an das Projektteam
<p>Form und Ausgestaltung der Beteiligung der Bürger/innen klären</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Welche Teile des Haushaltes sollen auf welche Weise „partizipativ“ verhandelt werden? 	Projektteam
<p>Struktur des Beteiligungsangebotes klären</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ niederschwellige Anlaufstellen für die Bürger/innen ➤ unterstützende Angebote für das erwünschte Engagement der Bürger/innen ➤ Zeitpunkt der Erstinformation über Pläne und Maßnahmen ➤ Was kann das BA selbst abdecken? Wo wird externe Unterstützung benötigt? 	Projektteam

Aktueller Handlungsbedarf im Rahmen des Projektes „Bürgerhaushalt 2007 in Berlin-Lichtenberg“	Zuständigkeit
<p>Bürger/innen informieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Information und Dialog mit den Bürger/innen im Laufe des gesamten Projektes ➤ Veröffentlichung des „lesbaren“ Haushalts in der November-Ausgabe der Lichtenberger Rathausnachrichten ✓ ➤ Veröffentlichung einer analogen Fassung des lesbaren Bezirkshaushaltes im Internet – mit der Möglichkeit der Interaktion ➤ Einrichtung einer Hotline 	<p>Zuständigkeit klären</p> <p>November 2004 ✓</p> <p>Januar 2005</p>
<p>Bürger/innen mobilisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bürgerversammlungen in fünf Stadtteilen mit je 150 Teilnehmern: Verwaltungsexperten stellen die Prozedur der Haushaltsaufstellung vor 	<p>BA</p> <p>Januar – April 2005</p>
<p>Bürgerbeteiligung vorbereiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erarbeitung von Fragen, mit welchen interessierte Bürger/innen sowohl über das Internet als auch durch Fragebogenaktionen zum Haushalt (etwa 5000 Bürger/innen) befragt werden 	<p>Projektteam</p> <p>Januar – April 2005</p>
<p>Entscheidungen der Bürger/innen umsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auswertung und Gewichtung der per Frageaktion ermittelten Vorschläge der Bürger/innen ➤ Übergabe der Vorschläge und Empfehlungen der Bürger/innen an die Politik 	<p>AG Bürgerhaushalt und Projektteam</p>
<p>Haushaltsplanbeschluss unter Einbezug der Vorschläge der Bürger/innen</p> <p>Rechenschaftslegung über den Umgang mit den Vorschlägen der Bürger/innen</p>	<p>BVV</p>
<p>Dokumentieren und Nachbereiten des Prozesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachbereitung des kooperativen Planungsprozesses ➤ Dokumentation (Inhalt und Ablauf) ➤ Information über (politische oder administrative) Entscheidungsfindung/ Abweichungen von Empfehlungen sind zu begründen ➤ Information über die Umsetzung der Ergebnisse 	<p>Projektteam</p>

5 Abschließende Betrachtung

Im Verlauf der vorliegenden Studie wurde deutlich, daß die Verknüpfung politischer Entscheidungen mit verwaltungsbezogenen Aufgaben und den Bedürfnissen der Bürger/innen ein komplexes System darstellen, in dem sowohl organisationale als auch personelle Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen. Der Bezirk Berlin-Lichtenberg hat in seinem Umstrukturierungsprozess eine Vielzahl von Interessen und Ressourcen zu koordinieren. Um die verschiedenen Handlungsstränge auf das Ziel der Bürgerkommune auszurichten und fortzuführen, bedarf es einer ständigen aufmerksamen Beobachtung des Prozesses und des Vergleichs des Erreichten mit ursprünglichen Vorstellungen und Erwartungen.

Neben der anspruchsvollen Aufgabe der Organisation anstehender Aktivitäten im Wandlungsprozess zur Bürgerkommune sollte die personelle Komponente nicht übersehen werden. Denn die Weiterentwicklung des Stadtteilmanagements und die Etablierung eines Bürgerhaushaltes greifen teilweise tief in die Arbeitsweise von Politiker/innen, Verwaltungsfachleuten und Stadtteilmanagerinnen ein, verändern ihre Rollen und Arbeitsanforderungen

Im Ergebnis der Studie wird deshalb dem Bezirksamt Lichtberg ein Vorschlag für die weitere Kompetenzentwicklung auf dem Weg zur Qualifizierung des Stadtteilmanagements und der Etablierung des Bürgerhaushaltes unterbreitet. Dieser Vorschlag wird der Studie gesondert beigelegt.

6 Literaturverzeichnis

Alisch, M. (2003): „Philosophie“ und Ansatz von Quartiermanagement – 12 Thesen als Versuch, ein Konzept der Realität anzupassen.

URL: <http://www.stadtteilarbeit.de/seiten/theorien/alisch/quartiersmanagement.htm>

A lbrecht, Bernt: Qualifikationsprofil der Stadtteilmanagerinnen. Unveröffentlichtes Papier o.J.

Bogumil, Jörg / Holtkamp, Lars: Das Konzept der Bürgerkommune. Pdf-Datei downloadet am 17.08.2004.

Brangsch, Lutz: Demokratie im Haushalt. Partizipative Haushaltspolitik. Partizipative Haushaltspolitik als Einstieg in eine andere Politik. rls-Standpunkte 9/2003

Frei, Felix/Hugentobler, Margrit/ Alioth, Andreas/Duell, Werner/Ruch, Luzian: Die kompetente Organisation. Zürich 1996.

Konzept des Bezirksamtes Lichtenberg zur Gemeinwesenentwicklung. Bezirksamt Berlin-Lichtenberg. Entwurfsfassung BVV 02.08.2004.

Schreier, Michaela / Süring, Jana: Möglichkeiten und Grenzen des Stadtteilmanagements. Sind die Zielvorgaben des Stadtteilmanagements in Lichtenberg umsetzbar? Semesterarbeit, geschrieben an der HUB, Institut für Sozialwissenschaften, August 2003.

Schubert, Herbert: Qualifikationen und Kompetenzen des Quartiermanagements. Pdf-Datei downloaded am 17.08.04.

Spiekermann, Holger: Stadtteil- und Quartiersmanagement. Sozialräume, Handlungsansätze und Arbeitsformen. Forschungsprojekt „Integriertes Stadtteilmanagement“. Arbeitspapier 1. Fachhochschule Köln. Pdf-Datei.