



# Quartiersmanagement im Rahmen der integrierten Stadterneuerung

## Anforderungen, Aufgaben und Hinweise für die Vorbereitung und Vergabe

*Mit der wachsenden Bedeutung der integrierten Stadtteilentwicklung in der Planungspraxis haben sich neue Aufgabenbereiche für Architekten, Stadtplaner und Landschaftsarchitekten ergeben. Unser Berufsstand ist in diesem Arbeitsgebiet mit vielseitigen und herausfordernden Aufgaben befasst. Der vorliegende Praxishinweis richtet sich sowohl an verantwortliche und projektbetreuende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kommunalverwaltung als auch an extern beauftragte Fachleute.*

*Ein zentrales Element im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung ist dabei die Einsetzung eines Quartiersmanagements. In Abgrenzung zu weiteren Formen des Quartiersmanagements, wie z. B. den häufig ebenso benannten Anlaufstellen mit rein sozialen Angeboten in einem Quartier, ist hier eine Organisationseinheit gemeint, in der bereits heute mit entsprechender fachlicher Expertise viele Architekten, Stadtplaner und Landschaftsarchitekten mit zentralen Planungs-, Koordinations- und Moderationsaufgaben im Rahmen der integrierten Stadtteilentwicklung arbeiten. Neben einer fundierten Berufsausbildung sind in diesem vielseitigen Aufgabenfeld weitere Kompetenzen gefordert.*

### 1. Einleitung

Für einen erfolgreichen Stadtentwicklungsprozess hat die Entwicklung der einzelnen Stadtteile und Wohnquartiere in unseren Städten schon immer eine herausgehobene Bedeutung. Die Attraktivität der einzelnen Quartiere, die Qualität des Wohnungsangebotes und des öffentlichen Raums, der Grün- und Freiflächen oder das Vorhandensein wichtiger Infrastrukturangebote bestimmen ganz wesentlich das Lebensgefühl der Stadtgesellschaft. Wo die Situation in den Stadtteilen und Wohnquartieren beklagt wird, sind in der Regel gleich mehrere Faktoren für die negative Entwicklung ausschlaggebend. Die Kommunen allein können nur begrenzt Einfluss auf die Entwicklung nehmen. Erfolge können nur in Zusammenarbeit mit vielen Beteiligten erreicht werden.

Die Aufgabe der integrierten Stadtteil- und Quartiersentwicklung ist entsprechend vielschichtig. Unterschiedliche öffentliche Maßnahmen der einzelnen Ressorts sind aufeinander abzustimmen und miteinander zu verknüpfen. Es sind nicht nur städtebauliche Aspekte zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen beispielsweise auch das soziale

Gemeinwesen, die lokalökonomische Situation, die kulturellen Angebote oder das bürgerschaftliche Engagement mit in den Blick genommen werden. Zudem sind im Erneuerungsprozess unterschiedliche



Interessenslagen zusammenzuführen. Investitionen, Maßnahmen und Aktivitäten privater Akteure können den Erneuerungsansatz maßgeblich befördern. Hierzu muss es gelingen, eine gegenseitige Abstimmung und Zusammenarbeit zu erreichen. Nicht zuletzt ist die Bewohnerschaft in einem Stadtteil oder in einem Wohnquartier umfassend an der Planung und Umsetzung der Maßnahmen zu beteiligen, um diese treffsicher entwickeln und deren Wirkung nachhaltig gestalten zu können.

Das Quartiersmanagement ist das zentrale Instrument, um derartig komplexe Erneuerungsprozesse vor Ort steuern und organisieren zu helfen. Die Städtebauförderung unterstützt die Beauftragung eines Quartiersmanagement finanziell. Viele operative Aufgaben der Projektvorbereitung und -umsetzung können von einem personell gut aufgestellten Quartiersmanagement mit ausreichenden Ressourcen und entsprechenden Kompetenzen übernommen werden. Die Anforderungen an ein Quartiersmanagement in diesem Sinne sind dementsprechend vielfältig.

## **2. Anforderungen an das Quartiersmanagement**

### **Städtebauliches/planerisches Know-how:**

Üblicherweise sind die hier betrachteten umfassenden und integrierten Erneuerungsprozesse mit einer ‚städtebaulichen DNA‘ bei den Stadtplanungs- bzw. Stadtentwicklungsämtern angesiedelt. Das Quartiersmanagement sollte über Qualifikationen im Planungs- und Sanierungsrecht, über Kenntnisse in der Bauleitplanung und in städtebaulichen Fragen, wie z. B. Denkmalschutz, Gestaltungs- und Erhaltungssatzungen verfügen sowie in der Lage sein, städtebauliche Qualitäten zu beurteilen.

### **Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Fachkompetenzen:**

Das breite Aufgabenfeld erfordert das Grundverständnis für die Belange der anderen beteiligten Fachressorts und eine ausgeprägte Teamfähigkeit. In vielen Projektzusammenhängen ist es sinnvoll, dass ein Quartiersmanagement soziale-integrative Prozesse und Beratungsangebote initiieren, begleiten und steuern kann. Auch deshalb ist das Quartiersmanagement idealerweise interdisziplinär zusammengesetzt.

#### **Kenntnisse über Verwaltungsabläufe:**

Das Quartiersmanagement arbeitet eng und loyal mit den beteiligten Fachressorts in der Kommunalverwaltung zusammen. Es muss mit Verwaltungsabläufen vertraut sein und Verwaltungshandeln bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten ‚mitdenken‘. Nahezu alle Projekte und Maßnahmen in einem Stadterneuerungsprogramm bedürfen vor ihrer Umsetzung einer kommunalpolitischen Entscheidung.

#### **Kompetenz und Erfahrung in der Städtebauförderung:**

Die Städtebauförderung bildet einen wichtigen finanziellen Hintergrund für die Kommunen bei der Umsetzung der meisten Stadterneuerungsprojekte. Das Quartiersmanagement sollte nicht nur die Förderfähigkeit von Projekten einschätzen können, sondern auch über Erfahrungen in den verfahrenstechnischen Fragen zur Antragstellung, Abwicklung und Abrechnung der Fördermaßnahmen verfügen.

#### **Kommunikative Fähigkeiten:**

Die Notwendigkeit, unterschiedliche Akteure und eine breite Bürgerschaft anzusprechen und einzubeziehen, erfordert sehr gute kommunikative Fähigkeiten. Akteure und Gesprächspartner sind beispielsweise Geschäftsführer von Wohnungsgesellschaften, Gewerbetreibende, Haus- und Grundstückseigentümer, Vereine und Initiativen und selbstverständlich die Bewohnerinnen und Bewohner selbst. Die Bandbreite der Gesprächspartner verdeutlicht die Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten des Quartiersmanagements. Die Akzeptanz des Teams ist zudem in einem hohen Maß abhängig von der Persönlichkeit und dem persönlichen Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **3. Einsatzzwecke und -orte sowie inhaltliche Themen**

Ein Quartiersmanagement kommt in nahezu allen Förderkulissen der Städtebauförderung als Instrument der Prozessbegleitung zum Einsatz. Entsprechend können Quartiersmanagements in Innenstädten und Ortskernen oder auch in Nebenzentren sowie in historischen Stadtzentren, aber auch in reinen Wohnquartieren sowohl der Vor- und auch Nachkriegszeit hilfreich sein, um Erneuerungsaufgaben zu begleiten. Quartiersmanagements helfen somit dabei, z. B. städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligte oder strukturschwache Stadt- und Ortsteile zu stabilisieren. Auch die Aufwertung von Innenstädten und Ortskernen, die Revitalisierung von Brachen, die Qualifizierung von Wohnquartieren oder die Anpassung städtischer Infrastrukturen können Tätigkeitsinhalte von Quartiersmanagements sein. Insofern kommen Quartiersmanagements aktuell u. a. in den Förderkulissen Soziale Stadt, Stadtumbau oder auch Städtebaulicher Denkmalschutz zum Tragen.



#### Einsatzorte

- Innenstädte, Ortskerne
- Nebenzentren sowie Grund- und Nahversorgungszentren
- Historische Stadtzentren
- Wohnquartiere aus dem Beginn des 20. Jahrhunderts, der 1930/50 oder 60er Jahre
- Monofunktionale große Wohnsiedlungen aus den 1960/70er Jahren
- Industrie-, Gewerbe- und Militärbrachen
- und weitere

Die gängigste Form des Quartiersmanagements hat eine feste Adresse und agiert mit einem fest vereinbarten Stundenkontingent in dem jeweiligen Erneuerungsgebiet. Die Vor-Ort-Arbeit wird in enger inhaltlicher Abstimmung mit der Programmkommune erbracht.

Inhaltlich bedient ein Quartiersmanagement ein breites Spektrum von Themen, die für die Quartiers- und damit auch Stadtentwicklung von Bedeutung sind. Städtebauliche Aufwertung i. S. einer Qualitätssteigerung in Gestalt und Nutzbarkeit ist dabei nur ein Aspekt. Von Belang ist in einzelnen Quartieren ebenso die soziale Stabilisierung, was Aspekte wie Integration und Qualifizierung sowie Beschäftigungsförderung umfasst. Themen wie Mobilität und Klimaanpassung gehören zum Aufgabenspektrum eines Quartiersmanagements dazu.

Darüber hinaus gibt es auch die gesonderte Aufgabe „Quartiersplaner“. Diese Vor-Ort-Tätigkeit erfolgt innerhalb des Teams „Quartiersmanagement“. Die zentrale Aufgabenstellung der/s Quartiersplaner/in ist die Aktivierung und Beratung privater Gebäudeeigentümer im Zuge der Sanierung des örtlichen Gebäudebestandes. Für die Aufgabe „Quartiersplaner“ ist Fachkenntnis in Fragen der Bestandserhaltung, der Gebäudeanalyse und -gestaltung sowie auch Wissen über die Pflege und Steuerung der Baukultur von Bedeutung.

Vor-Ort-Aufgaben bestehen zudem nicht nur im Rahmen der Städtebauförderung, sondern auch im Kontext der Finanzierung z. B. über KFW-Programme. Hier sind dann meist nicht die Programmkommunen die ersten Ansprechpartner, sondern die örtlichen Stadtwerke bzw. Energiedienstleister.

#### **4. Aufgaben des Quartiersmanagements**

Die Umsetzung der integrierten Stadterneuerungsprogramme stellen hohe Anforderungen an die Kommunalverwaltungen. Das Quartiersmanagement sollte nicht nur Vor-Ort innerhalb der Programmgebiete wirken, sondern auch eine konkrete Unterstützung für die prozessverantwortlichen Verwaltungsstellen bieten. Ein gut installiertes Quartiersmanagement bietet nicht nur das notwendige fachliche Know-how, sondern stellt im Hinblick auf die vielfach bestehenden personellen Engpässe in der Stadt- oder Gemeindeverwaltung eine notwendige zusätzliche personelle Ressource dar.

Der genaue Zuschnitt oder vielmehr das inhaltliche Konzept für das Quartiersmanagement

orientiert sich an den jeweiligen spezifischen Ausgangssituationen in der jeweiligen Kommunalverwaltung und dem betreffenden Programmgebiet. Der detaillierte Aufgabenkatalog sollte sich bereits in der Leistungsbeschreibung der Ausschreibung widerspiegeln. Dem entsprechend kann das Aufgabenfeld des Quartiersmanagements sehr vielschichtig sein:

#### Aufgaben zur Umsetzung der GESAMTMASSNAHME



Entwicklung und Begleitung Umsetzungsstrategie	Vorbereitung politischer Beschlüsse	Beantragung Fördermittel
Administrative Aufgaben	Durchführung Öffentlichkeitsarbeit	Installierung und Geschäftsführung Gremien

#### Aufgaben zur Umsetzung der EINZELMASSNAHMEN



Projektsteuerung Einzelmaßnahme	Erarbeitung von Planungskonzeptionen	Begleitung und Unterstützung beauftragter Fachplaner
Umsetzung und Moderation von Planungsverfahren	Durchführung der Bürger- und Anwohnerbeteiligung	Federführung bei Einzelprojekten

#### Aufgaben in Bezug auf die Umsetzung der Gesamtmaßnahme



##### Kommunalberatung zur Entwicklung einer Umsetzungsstrategie:

Langjährige Planungs- und Umsetzungsprozesse bringen es in der Regel mit sich, dass sich Ausgangssituation und Umsetzungs Voraussetzungen fortwährend ändern. Demnach ist auch der Maßnahmenzeitplan aus den Integrierten Handlungskonzepten regelmäßig zu überprüfen und anzupassen. Handlungsschwerpunkte können sich in den Programmjahren verändern und Prioritäten neu gesetzt werden. Entsprechend sind Anträge zur Städtebauförderung und Haushaltsplanung auszutarieren. Das Quartiersmanagement kann die Programm- und Projektleitung in diesen strategischen Fragen beraten.

##### Vorbereitung politischer Beschlüsse:

In der Programmlaufzeit ist in der Regel zu jedem einzelnen, vor der Umsetzung stehendem Projekt ein Umsetzungsbeschluss von den kommunalpolitischen Gremien einzuholen. Die Einplanung der notwendigen Zeiträume (Beratungsfolgen in den verschiedenen Gremien, Vorlagenschluss etc.) ist unerlässlich, um konkret geplante Maßnahmen auch im vorgesehenen Zeitraum umsetzen zu können. Das Quartiersmanagement kann die Programm- und Projektleitung bei der Erstellung der notwendigen Vorlagen und der Präsentation in den Gremien unterstützen.

#### **Beantragung Fördermittel:**

Die Städtebauförderung ist für die jeweils aktuell umzusetzenden Projekte jährlich zu einem festen Termin zu beantragen. Hierzu müssen Anträge und Projektdatenblätter gefertigt werden. Dabei sind die Anforderungen des Fördermittelgebers (Plangrundlagen, Kostenschätzungen, erläuternde Texte, Nutzungskonzepte etc.) zu berücksichtigen und entsprechende Unterlagen den Anträgen hinzuzufügen.

Darüber hinaus müssen für die nicht städtebaulichen Projekte Förderanträge bei anderen Stellen, wie z. B. anderen Ministerien, gestellt werden, die jeweils unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen haben. Das Quartiersmanagement bereitet auch diese Anträge vor, unterstützt andere Verwaltungsstellen oder Projektträger bei der Antragstellung.

#### **Installierung und Geschäftsführung Gremien und Prozesssteuerung:**

Im Zuge des Umsetzungsprozesses hat sich die Einrichtung bestimmter Abstimmungsrunden zur Prozesssteuerung und die Einführung von bestimmten Gremien bewährt. Zur Steuerung des Gesamtprozesses sollte es eine verbindliche ressortübergreifende Arbeitsgruppe innerhalb der Kommunalverwaltung geben, in der die beteiligten Fachämter auf Mitarbeiterebene vertreten sind. Diese ‚Kerngruppe‘ trifft sich idealerweise regelmäßig, tauscht sich zum aktuellen Stand des Umsetzungsprozesses aus und stimmt die verschiedenen Projekte und Aktivitäten ab. Auf Leitungsebene werden vielfach Lenkungs- oder Steuerungsgruppen etabliert, in denen die wesentlichen Weichenstellungen für den Stadterneuerungsprozess erfolgen.

Für den Kreis der Stadtteilakteure haben sich Beiräte bewährt, die ebenfalls den Prozess begleiten und Einfluss auf den Gesamtprozess oder einzelne Projekte nehmen können. Die Zusammensetzung dieser Beiräte richtet sich nach der jeweiligen Akteursstruktur und ist in dem einen Fall auch politisch und im anderen Fall ohne Beteiligung der örtlichen Politik besetzt. Diese Gremien bilden in vielen Fällen auch die Entscheidungsgremien für die Vergabe der Mittel aus den Verfügungsfonds (z. B. nach Ziff. 14 und/oder Ziff. 17 der Richtlinien der Städtebauförderung in NRW).

Das Quartiersmanagement erarbeitet Vorschläge für diese Strukturen und die Besetzung der Lenkungs-/Arbeitsgruppen und Gremien. Es bereitet die Sitzungen inhaltlich und organisatorisch vor, lädt hierzu ein, moderiert und sichert die Arbeitsergebnisse in Form von Protokollen und anderen Niederschriften.

### **Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit:**

Stadterneuerungsprozesse werden vielfach nur von wenigen Interessierten wahrgenommen. Selbst direkt Betroffene können den Prozess teilweise nicht umfassend überblicken und richtig einschätzen. Eine intensive Pressearbeit alleine reicht oft nicht aus. Es gilt daher, den gesamten Erneuerungsprozess so zu gestalten, dass er eine breite Wahrnehmung erfährt und von vielen Akteuren aktiv unterstützt wird. Eine tragfähige Kommunikationsstrategie mit einer eigenen Wort-/Bildmarke als Erkennungszeichen wird daher häufig als Basis für die Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Zudem sind aufsuchende analoge Formate, wie z. B. Infostände und Projektmessen, genauso einzusetzen wie die mittlerweile gängigen digitalen Formate.

### **Unterstützung der Kommunalverwaltung bei administrativen Aufgaben:**

Das Quartiersmanagement unterstützt zudem die Kommunalverwaltung beim Abruf der Fördermittel, bei der Ermittlung der notwendigen Haushaltsmittel, bei der Projektdokumentation und bei der Erstellung der Verwendungsnachweise. Zudem wirkt das Stadtteilmanagement bei der Vorbereitung und Ausschreibung von Vergaben für weitergehende planerische Leistungen mit.



### **Aufgaben in Bezug auf die Umsetzung der Einzelmaßnahmen**

#### **Projektsteuerung:**

Bei den einzelnen Projekten handelt es sich nur zum Teil um öffentliche Maßnahmen. Vielfach sind ‚Dritte‘, wie beispielsweise Investoren, Haus- und Grundstückseigentümer, Gewerbetreibende, Wohlfahrtsverbände, Vereine oder andere Beteiligte als Projektträger oder -beteiligte Kooperationspartner involviert. Das Quartiersmanagement spricht die Akteure und Beteiligten an und leitet die Zusammenarbeit ein. Es koordiniert und organisiert die notwendigen projektbezogenen Abstimmungsprozesse und bereitet verbindliche Grundlagen der Zusammenarbeit und Umsetzung (Letter of Intents, städtebauliche Verträge, Kooperationsvereinbarungen) entsprechend vor.

#### **Erarbeitung von Planungskonzeptionen:**

Für die meisten Projekte müssen im Zuge des laufenden Stadterneuerungsprozesses weitergehende Planungsleistungen an externe Fachbüros vergeben werden, wenn nicht die jeweilige Stadt- oder Gemeindeverwaltung selbst Planungsleistungen erbringt. Für beide Fälle müssen aber häufig erst wichtige Grundlagen, wie z. B. die Interessenslagen der Projektbeteiligten, Sichtweisen aus der Einwohnerschaft oder auch die Vorgaben relevanter Fachplanungen ermittelt und in die Planung eingegeben werden. Das Quartiersmanagement erarbeitet entsprechende Grundlagenpapiere und erste Planungskonzeptionen.

### Begleitung und Unterstützung der beauftragten Fachplaner:

Die Zusammenstellung entsprechender Planungsgrundlagen, das ausführliche mündliche Briefing und die Unterstützung extern beauftragte Fachplaner gehören mit zum Aufgabenbereich des Quartiersmanagements. Oftmals sind Planungsleistungen von Dritten verzahnt mit Leistungen des Quartiersmanagements, wie z. B. die Durchführung von Beteiligungsaktionen oder die Moderation von entsprechenden Veranstaltungen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen externen Fachplanern und dem Quartiersmanagement ist von daher unerlässlich.

### Unterstützung bei der Umsetzung von Planungsverfahren:

In Zusammenhang mit Planungsvorhaben für bedeutende Bauprojekte in Stadterneuerungsprojekten ist es angezeigt, innovative Planungsvorhaben durchzuführen, um eine entsprechende Umsetzungsqualität und durch eine ‚Inszenierung‘ des Planungsprozesses eine größere Öffentlichkeit und eine intensive Bürgerbeteiligung zu gewährleisten. Erfahrungsgemäß sind insbesondere die Planungsvorhaben zu wählen, die den Planungsprozess in verschiedenen Phasen mit Formen der Bürgerbeteiligung verschränken, wie z. B. offene Planungswerkstätten. Auch Planungswettbewerbe kämen hier als erprobte Qualifizierungsverfahren zum Einsatz. In diesem Zusammenhang fallen viele moderierenden und organisatorischen Aufgaben an, die das Quartiersmanagement übernehmen kann.

### Durchführung der Bürger- und Anwohnerbeteiligung:

Insbesondere in integrierten Stadterneuerungsprojekten ist eine intensive Bürgerbeteiligung nicht nur wünschenswert, sondern vom Fördergeldgeber ausdrücklich gefordert, so dass die aktive Beteiligung privater Eigentümer, gewerblich Tätiger, bürgerschaftlicher Gruppen sowie der Bürgerschaft Zielsetzung sein sollte. Dieser Anspruch stößt in der Praxis auf nicht geringe Umsetzungsschwierigkeiten. Bürgerschaft sollte vor allem durch niederschwellige Angebote angesprochen werden. Zielgruppenbezogene Beteiligungsange-



bote beispielsweise für Kinder und Jugendliche sollten entwickelt werden. Online Beteiligungsformate können die Beteiligungsansätze unterstützen. Die umfassenden Aufgaben zur Kommunikation und Beteiligung sind ein Aufgabenschwerpunkt des Quartiersmanagements und nehmen erfahrungsgemäß einen bedeutenden Teil der personellen Ressourcen ein.

#### **Federführung bei Einzelprojekten:**

Im Rahmen integrierter Stadterneuerungsvorhaben werden vielfach bestimmte Instrumente der Städtebauförderung standardgemäß eingesetzt. Dazu gehören beispielsweise die Verfügungsfonds (nach Ziff. 14 und/oder Ziff. 17), die eine aktive Beteiligung Privater initiieren und privates Engagement unterstützen soll, oder ein Haus- und Hofflächenprogramm, das von privaten Haus- und Grundstückseigentümern genutzt und somit die städtebauliche Aufwertung im Quartier unterstützen soll. Für die Abwicklung dieser Maßnahmen sind Richtlinien zu entwerfen und für die Vergabe der Mittel aus den Verfügungsfonds sind Entscheidungsgremien zu installieren und für die Gremienarbeit entsprechende Geschäftsordnungen zu entwerfen. Zudem muss für die Förderangebote breit geworben und die Antragsteller beraten und unterstützt werden. Die Federführung bei diesen Förderangeboten liegt vielfach beim Quartiersmanagement.

### **5. Hinweise und Empfehlungen für die Installation des Quartiersmanagements**

Die Vergabe eines Quartiersmanagements ist allein aufgrund der Komplexität der Aufgabe sorgfältig vorzubereiten. Zu bedenken ist insbesondere ein angemessener zeitlicher Vorlauf zur Vorbereitung der Vergabe. Die Klärung der Anbindung des Quartiersmanagements an die Verwaltung, die Festlegung der genauen Arbeitsinhalte, die Erstellung des Leistungsverzeichnisses, die möglicherweise erforderliche Einholung eines politischen Beschlusses und auch die Vorbereitung der formalen Aspekte einer Vergabe nehmen einen gewissen Zeitraum in Anspruch. Zudem sind praktische Fragen für die Installation des Quartiersmanagements vor Ort zu klären. Im Einzelnen sei auf nachfolgende Empfehlungen für die Installation des Quartiersmanagement hingewiesen:

#### **Empfehlungen**

- Anbindung an die Verwaltung klären.
- Inhaltliche Konzeption und Kompetenzen des Teams und Umfang der personellen Ressourcen bestimmen.
- Geeigneten Standort für das Vor-Ort-Büro finden.
- Sonstige Kosten für das Quartiersmanagement berücksichtigen.
- Ausreichenden Ausführungszeitraum vorsehen.
- Zeitraum für Vergabe der Leistungen einplanen und zentrale Vergabegrundsätze (z. B. VgV, VOF, UVgO, TVgG u. a.) beachten.



### **Anbindung an die Verwaltung klären:**

Das Quartiersmanagement sollte feste Ansprechpartner in der Verwaltung haben und einer Verwaltungsstelle und einer Projekt-/Programmleitung in der Verwaltung zugeordnet sein. Schon vor dem Start des Quartiersmanagements sollten diese Zuordnung und entsprechende Arbeitsstrukturen (Jour-fixe, ressortübergreifende Kerngruppe in der Verwaltung, ggf. Lenkungs-/Steuerungskreis auf Ebene der Fachbereichsleitungen etc.) festgelegt sein.

### **Inhaltliche Konzeption und Kompetenzen des Teams und Umfang der personellen Ressourcen bestimmen:**

Ein Quartiersmanagement muss in den verschiedenen Gebietskulissen unterschiedlich arbeiten. Auch die personellen und strukturellen Voraussetzungen in der jeweiligen Kommunalverwaltung sind bestimmende Faktoren für den Zuschnitt des Quartiersmanagements. Zudem verlangen bestimmte Akteurskonstellationen oder spezielle Problemlagen eine inhaltlich unterschiedliche Ausrichtung der Arbeit. In diesem Zusammenhang sind auch die Kompetenzen, wie beispielsweise Kenntnisse im Hinblick auf die spezielle Bevölkerungs- und Sozialstruktur, Know-How in immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen oder Erfahrungen in lokalökonomischen Zusammenhängen zu klären. Angaben hierzu sind zentraler Bestandteil in der Leistungsbeschreibung innerhalb der Ausschreibung.

Auch der vorzusehende Stundenumfang des Quartiersmanagements sowie auch die Frage, wie viele Personen vor Ort arbeiten sollen, sind abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen im Programmgebiet, wie beispielsweise die Größe des Gebietes, die Anzahl der Einwohner, das Engagement der örtlichen Akteure oder auch die Anzahl und Vielfalt der vorgesehenen Projekte im jeweiligen Stadterneuerungsprogramm. In der Regel ist das Quartiersmanagements mit mehreren Personen besetzt, die möglichst auch unterschiedliche fachliche Hintergründe aufweisen.

Die Besetzung in einem Team ermöglicht eine bessere inhaltliche Rückkopplung und auch eine kontinuierliche Besetzung des Vor-Ort-Büros z. B. im Falle von Urlaub oder Krankheit. Die Erfahrung zeigt, dass für die Vor-Ort-Aufgaben eine Stundenzahl zwischen 15 bis zu 60 Wochenstunden vorgesehen sind, die einem Gesamtstundenaufwand von ca. 600 bis 2.800 Stunden im Jahr entsprechen. Bei einem kleineren Stundenumfang sollte das Quartiersmanagement mindestens zwei Mal pro Woche im Programmgebiet erreichbar und aktiv sein.

### **Geeigneten Bürostandort finden:**

Die richtige Standortwahl für das Büro des Quartiersmanagements erscheint profan, ist in der Praxis allerdings oft nicht einfach zu erfüllen. Selbstverständlich sollte das Büro inmitten des Programmgebietes liegen und gut auffindbar sein. Ein Büroraum oder ein Ladenlokal an einem frequentierten Standort sind zu bevorzugen. Dagegen sind Räume am Rande eines Gebietes oder in einem Obergeschoss weniger geeignet. Häufig stellt sich in größeren Gebieten die Frage nach der richtigen Lage, weil das Gebiet nicht selten unter-

schiedliche Teilräume aufweist und durch die Standortwahl nicht alle Akteure/Bewohner gleichermaßen erreicht werden können.

Weitere praktische Fragen sind darüber bei der Wahl der Räumlichkeiten zu beachten. Neben den erforderlichen Büroräumen sollte ein Besprechungsraum in ausreichender Größe und auch ein Lagerraum vorhanden sein. Bei der Beschilderung und Möblierung ist auf das äußere Erscheinungsbild zu achten.

#### **Sonstige Kosten für das Quartiersmanagement berücksichtigen:**

Aus dem Budget für das Quartiersmanagement sind nicht nur die Honorare für die beauftragte Leistung zu finanzieren. Hinzu kommen die Kosten für die Erstausrüstung des Büros, für die Miete, Heiz- und Nebenkosten sowie für den Bürobetrieb des Quartiersmanagements. Ebenfalls hinzuzurechnen sind Bewirtungskosten und weitere Sachkosten, wie z. B. für die Bürgerbeteiligung und Öffentlichkeitsarbeit.

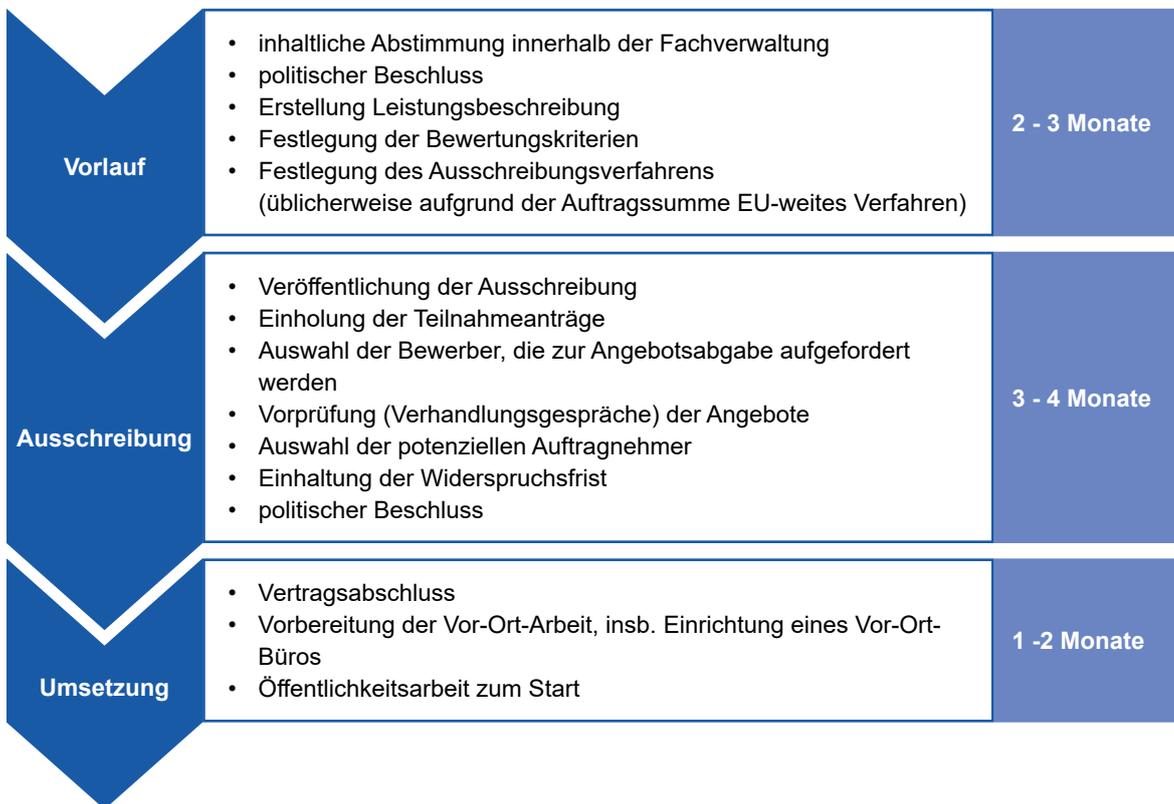
#### **Ausreichenden Ausführungszeitraum vorsehen:**

Die Erfahrungen zeigen, dass es ratsam ist das Quartiersmanagement von Beginn an über den gesamten Sanierungszeitraum zu installieren. Zu Beginn des Prozesses sind umfangreiche Vorarbeiten zu leisten: Akteure sind anzusprechen, die Öffentlichkeitsarbeit muss vorbereitet werden, Akteursnetzwerke und Gremien müssen installiert und die ersten Schritte zur Projektrealisierung vorbereitet werden. Am Ende der Laufzeit sind häufig noch Restarbeiten für die letzten Projekte zu erledigen, Projektdokumentationen und Verwendungsnachweise zu erstellen oder die Verstetigung zentraler Projektansätze einzuleiten. Bereits bei der Ausschreibung der Leistungen des Quartiersmanagements ist daher ein entsprechend ausreichender Ausführungszeitraum und das notwendige Budget im Stadterneuerungsprogramm einzuplanen. Erfahrungsgemäß sollten die Leistungen des Quartiersmanagements auf einen Zeitraum von etwa fünf bis zu acht Jahren ausgerichtet sein.

#### **Zeitraum für Vergabe der Leistungen einplanen und zentrale Vergabegrundsätze beachten:**

Die inhaltliche Vorbereitung der Ausschreibung, die formalen Schritte des Ausschreibungsverfahrens und die letztendliche Vergabe der Leistungen für das Quartiersmanagement nehmen einen gewissen Zeitraum ein (s. nachfolgende Übersicht) und sind bei der Vorbereitung der Stadterneuerungsprogramme einzuplanen. Bei der Vergabe sollte das Verständnis der Anbieter für die anstehende Aufgabe naturgemäß grundsätzlich Voraussetzung sein.

Die Vergabe sollte unbedingt auch mit der Eignung des jeweils für die Bearbeitung vorgesehenen Personals verknüpft werden. Die jeweilige Qualifikation und auch der praktische Erfahrungshintergrund der möglichen Bearbeiter sind höher zu bewerten als die grundsätzliche Eignung, welche die Referenzliste des anbietenden Unternehmens vermittelt. Ein weiteres zentrales Vergabekriterium ist die Gewährleistung der erforderlichen Präsenz vor Ort durch das vorgesehene Personal.



### ***Installation eines Quartiersmanagements im Rahmen der Stadterneuerung - Kalkulation und inhaltlich relevante Leistungen***

Die zentrale Angebots- und Abrechnungsgrundlage einer Quartiersmanagement-Aufgabe ist die zu erbringende Stundenzahl, die den Rahmen vorgibt für die Bearbeitung der inhaltlich relevanten Leistungen. Die Stunden werden in einer detaillierten Stundenaufstellung mit einer kurzen Leistungsbeschreibung dokumentiert. Die Programmleitung der jeweiligen Kommune prüft und genehmigt die Stundenlisten als Leistungsnachweis. Es empfiehlt sich, diesen Nachweis mind. in einem vierteljährlichen Rhythmus zu prüfen, um den aktuellen Leistungsstand bestimmen und gegebenenfalls eine gleichmäßige Leistungserbringung sicherstellen zu können. Üblicherweise wird zudem eine monatliche oder vierteljährliche Abschlagszahlung mit dem Auftragnehmer vereinbart.

Das Quartiersmanagement unterstützt die Programmleitung in der Prozessorganisation und sollte deshalb mit einer erfahrenen Projektleitung mit einer Planungsqualifikation (Stadt-, Landschafts- oder Raumplanung) besetzt sein. Diese Fachkraft sollte mehrjährige Erfahrungen in der Umsetzung derartiger Projekte aufweisen und in der jeweiligen Auftragsarbeit mit einem deutlichen Stundenanteil selbst tätig sein. Ergänzt werden sollte die Projektleitung durch eine Fachkraft, die je nach inhaltlichem Schwerpunkt der Erneuerungsaufgabe ebenfalls eine Planungsqualifikation oder eine ergänzende qualifizierte Ausbildung, wie beispielsweise im Schwerpunkt der Gemeinwesen-/Sozialarbeit aufwei-

sen sollte. Die Höhe der Stundensätze kann frei ausgehandelt werden und ergibt sich aus dem Ausschreibungs- und Vergabeverfahren. Auskömmliche Stundensätze werden u. a. in einem Merkblatt der Architektenkammer und der Ingenieurkammer Baden-Württemberg genannt. Sie betragen 98,- Euro (netto) für Büroinhaber/Projektleiter und 77,- Euro (netto) für Ingenieure. Der Umfang der Leistung ist, wie bereits ausgeführt, sehr unterschiedlich. In der Regel sind etwa 2-3 Tage in der Woche vor Ort anzusetzen. Bei kleinen Projekten sollte aber eine Untergrenze von einem Arbeitstag vor Ort nicht unterschritten werden. Einzukalkulieren sind gelegentliche Zusatztermine an anderen Tagen sowie weitere Termine im Rahmen von Abend- oder Wochenendveranstaltungen. Auf ein Kalenderjahr bezogen sind Urlaubs- und Krankheitstage zu berücksichtigen, so dass etwa 46 Arbeitswochen im Jahr anzusetzen sind.

Die folgende Kalkulation soll für ein fiktives Quartiersmanagement beispielgebend sein:

<b>Arbeitsstunden:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Stunden pro Woche in 46 Wochen pro Jahr, d. h. 1.380 Stunden pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Arbeitsstunden sind auf zwei Personen aufzuteilen, die Projektleitung sollte den höheren Stundenanteil haben.</li> <li>• Zwei Präsenztage sind vor Ort vorzugeben, die restlichen Stunden sind für Zusatztermine, Abend- und Wochenendveranstaltungen.</li> </ul>
<b>Honorar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.380 Stunden mit einem gemittelten Stundensatz von 90,00 Euro (netto), d. h. 124.200,00 Euro zzgl. MWSt. (19 %) ergibt 147.798,00 Euro (brutto).</li> <li>• Bezogen auf fünf Programmjahre im angenommenen Fall sind 738.990,00 Euro einzuplanen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Stundensatz ist ein gemittelter Satz für die für das Quartiersmanagement im Angebot benannten Fachkräfte.</li> <li>• Städtebauliche Gesamtmaßnahmen sind innerhalb von acht Jahren durchzuführen. (Der Einsatz städtischen Personals ist nicht förderfähig)</li> </ul>
<b>Vor-Ort-Büro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im angenommenen Fall fallen Kosten für eine Ersteinrichtung (erforderliche Modernisierung, Möbel, technische Ausstattung wie z. B. Telefon, Drucker etc.) in Höhe von ca. 3.000,00 Euro an.</li> <li>• Mietkosten in Höhe von 600,00 Euro pro Monat.</li> <li>• Kosten für den laufenden Betrieb (Büromaterial, Telefon- und Portokosten etc.) in Höhe von 300,00 Euro pro Monat.</li> <li>• Ergeben pro Jahr 10.800,00 Euro und als Gesamtsumme für die Programmlaufzeit 57.000,00 Euro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kosten für das Vor-Ort-Büro können bei kommunalen Immobilien entsprechend niedriger ausfallen, laufende Kosten für den Betrieb (d. h. Büromaterial, Telefon- und Portokosten etc.) sind aber generell einzukalkulieren.</li> <li>• Die Kosten für das Büro sind ebenso wie die Kosten für das Honorar förderfähig.</li> </ul>



**Öffentlichkeitsarbeit:**

- Kosten für die Einrichtung und Pflege einer Internetseite, Kosten für den Druck von Plakaten, Flyern und Broschüren usw. in Höhe von 10.000,00 Euro pro Jahr, als Gesamtsumme für die Programmlaufzeit 50.000,00 Euro.

- Die Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit sind ebenfalls förderfähig.

- Im hier betrachteten Fall werden in der Summe jährliche Kosten in Höhe von 127.543,00 Euro für das Quartiersmanagement verausgabt. Als Gesamtsumme für die Programmlaufzeit ergeben sich 640.715,00 Euro

Ergänzend zur Kalkulation der entstehenden Kosten gibt die nachfolgende Aufstellung einen Überblick über mögliche Leistungsbausteine als Basis für eine Ausschreibung eines Quartiersmanagements. Diese Übersicht ist nur beispielgebend, so dass die jeweilige Ausschreibung auf die örtliche Aufgabe und die spezifischen Anforderungen einzeln zugeschnitten werden muss. Dementsprechend sind möglicherweise einzelne Handlungsfelder zu kürzen oder ganz zu streichen bzw. durch weitere zusätzliche Leistungen zu ergänzen.

**Programmkoordination**

- Unterstützung der Kommunalverwaltung bei der Projektantragstellung und Projektentwicklung
- Mitwirkung bei der Vorbereitung der Vergabe für die Beauftragung von Fachbüros und Gutachtern
- Identifizierung von Förderwegen für Planungen, Projekte und Maßnahmen
- Unterstützung bei Antragsverfahren
- Mitwirkung beim Finanz- und Fördermittelmanagement
- Mitwirkung an der Erarbeitung von Zuwendungsanträgen für Maßnahmen des gebietsbezogenen integrierten Handlungskonzeptes

**Anlaufstelle und Vor-Ort-Präsenz**

- Einrichtung und Betrieb eines Vor-Ort-Büros
- Sicherstellung einer regelmäßigen Vor-Ort-Präsenz
- Angebot von Sprechstunden für Bewohner und Akteure
- Aufsuchende Beratung von Akteuren und Durchführung von Vor-Ort-Terminen



#### Vernetzung- und Arbeitsstrukturen

- Prozesssteuerung bei dem Aufbau und der Etablierung effizienter interner und externer Organisations- und Vernetzungsstrukturen
- Schnittstelle zwischen der Stadtverwaltung und den in den Stadterneuerungsprozess eingebundenen Akteuren und Bewohnern
- Abstimmung sämtlicher Maßnahmen und Aktivitäten mit den zuständigen städtischen Dienststellen, Behörden, etc.
- Leitung und/oder regelmäßige Teilnahme an Besprechungen z.B. eines verwaltungsinternen Arbeitskreises

#### Begleitung der Umsetzung des integrierten Handlungskonzeptes

- Weiterentwicklung, Konkretisierung und Umsetzung einzelner Projekte und Maßnahmen
- Unterstützung der Kommunalverwaltung sowie von ihr beauftragter Planer und Dienstleister
- Visualisierung von Planungen, Fragestellungen und Herausforderungen (Handskizzen, Ansichten, städtebauliche Konzeptskizze, Schaupläne, etc.)
- Mitwirkung an der Fortschreibung des integrierten Handlungskonzeptes

#### Öffentlichkeits- arbeit

- Begleitung der Erarbeitung eines gestalterisch-künstlerischen Leitbildes
- zielgruppengerechte Aufarbeitung von Informationen und Vermittlung der Grundlagen und Fortschritte des Stadterneuerungsprozesses
- Einrichtung und Pflege einer Internetseite
- Erstellung von Presseberichten, Infolyern, ggf. auch Newsletter etc. in jeweiliger Absprache mit der Pressestelle
- Pflege von Social Media-Kanälen

#### Beteiligung

- Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Öffentlichkeitsbeteiligungen (Moderation und ggf. Präsentation)
- Initiierung, Durchführung und Koordination der Stadtteilkonferenz (1 bis 2 mal jährlich)
- Kontaktaufbau und -pflege, Aktivierung (Bürgerbeteiligung und -aktivierung)
- Einbindung von Bewohnern, Eigentümern und Akteuren in Stadtteilaktivitäten
- Unterstützung bei Initiativprojekten und nachbarschaftlichen Aktivitäten von Bewohnern, Einzelhändlern, Gastronomen, Eigentümern, Gruppen, Vereinen und Trägern

#### Verfügungsfonds

- Verwaltung und Abwicklung des Verfügungsfonds (Geschäftsführung) (z. B. Ziffer 14 und/oder 17 FRL Stadterneuerung 2008) als Instrument für Investitionen und die dafür notwendigen vorbereitenden Maßnahmen
- Installierung und Geschäftsführung von Vergabegremien, Erarbeitung von Richtlinien und Geschäftsordnungen
- Einwerbung von Beiträgen Privater zur Finanzierung des Verfügungsfonds und Mitwirkung an der Umsetzung des Fonds
- Entwicklung, Qualifizierung und Begleitung von Projekten für den Verfügungsfonds



#### Hof- und Fassadenprogramm

- Begleitung bei der Erstellung und Umsetzung eines Hof- und Fassadenprogrammes
- Aktivierung, Unterstützung und Fachberatung für Maßnahmen der Fassaden- und Hofflächenverbesserungen und -begrünung
- Unterstützung und Beratung der Eigentümer bei der Beantragung von Fördermitteln
- fachlich-technische Prüfung der Anträge und Vorbereitung von Fördervereinbarungen (Beachtung der Einhaltung der Förderrichtlinien)
- Beratung zu den Themen Finanzierungsmöglichkeiten, Förderprogramme (...)

#### Lokale Ökonomie und Einzelhandel

- Leerstandsmanagement gewerblicher Flächen
- Einzelfallberatungen mit den Eigentümern, Einzelhändlern und Gastronomen u. a. zu den Fragen Instandsetzung, Nutzung, Umnutzung und Umbau von Ladenlokalen, barrierefreie Zugänge, Gestaltung von Werbeanlagen

#### Unterstützung und Begleitung von Einzelmaßnahmen

- u. a. Unterstützung bei der Umsetzung privater Maßnahmen/Aktivitäten
- Begleitung bei der Konzeption und Durchführung öffentlicher Maßnahmen, z. B. im Verkehrsbereich, der Erstellung von Nutzungskonzeptionen etc.
- Durchführung von Wettbewerben und/oder Mehrfachbeauftragungen für die Entwicklung von Planungskonzeptionen

#### Programmdokumentation

- Dokumentation der Beratungsleistungen, Öffentlichkeitsarbeit und Mediengestaltung
- Berichterstattung vor kommunalen Gremien

#### Programmevaluation

- Durchführung der Selbstevaluation von der Zielentwicklung, Datenerhebung bis zur Datenauswertung und Dokumentation,
- regelmäßige Evaluation des Projektfortschritts (Zwischenbericht)
- Erstellung der abschließenden Dokumentation (Endbericht)

### **Interessante Quellen zur Erfassung des Themas:**

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (2016): Innenstädte und Zentren strategisch entwickeln. Eine Arbeitshilfe zur Erstellung von integrierten Handlungskonzepten. (v.a. Seite 45-46).

Zugriff: [https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/\\_pdf\\_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf](https://www.mhkgb.nrw/stadtentwicklung/_pdf_container/Handreichung-Innenstaedte-und-Zentren-strategisch-entwickeln.pdf)

Ministerium für Umwelt, Energie und Verkehr des Saarlandes (2010): Aktive Zentren - Leitfaden zum Städtebauförderungsprogramm. (v.a. Seite 30-31).

Zugriff: [http://www.stadtentwicklung-saar.de/fileadmin/stadtentwicklung\\_saar/medien/pdfs/foerderprogramme\\_richtlinien/100923\\_Leitfaden\\_Aktive\\_Zentren.pdf](http://www.stadtentwicklung-saar.de/fileadmin/stadtentwicklung_saar/medien/pdfs/foerderprogramme_richtlinien/100923_Leitfaden_Aktive_Zentren.pdf)

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt – Ein Ansatz für integriertes Handeln, Endbericht. (v.a. Seite 24-34 sowie 41-51).

Zugriff: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/Staedtebaufoerderung/Forschungsprogramme/SozialeStadt/Projekte/Quartiersmanagement/endbericht-quartiersmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/Staedtebaufoerderung/Forschungsprogramme/SozialeStadt/Projekte/Quartiersmanagement/endbericht-quartiersmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2016): Quartiersmanagement Soziale Stadt, Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung vor Ort. (v.a. Seite 8-31).

Zugriff: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen/wohnen/soziale-stadt-quartiersmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen/wohnen/soziale-stadt-quartiersmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2018): Aktive Stadt- und Ortsteilzentren – Management der Zentrenentwicklung (BBSR-Online-Publikation Nr. 10/2018). (v.a. Seite 85-92).

Zugriff: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2018/bbsr-online-10-2018-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2018/bbsr-online-10-2018-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Städtenetz Soziale Stadt Nordrhein-Westfalen: Stadtteilmanagement.

Zugriff: [https://www.soziale-stadt.nrw.de/kooperation\\_steuerung/stadtteilmanagement.php](https://www.soziale-stadt.nrw.de/kooperation_steuerung/stadtteilmanagement.php)

Autoren:

PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO

Dirk Ruß - Dipl.-Ing. für Raumplanung, Stadtplaner AKNW  
Carsten Schäfer - Dipl.-Ing. für Raumplanung, Stadtplaner AKNW

Huckarder Straße 8-12  
44147 Dortmund

0231 / 973 20 73  
info@stadtbuero.com  
www.stadtbuero.com

Fotos: PLANUNGSGRUPPE STADTBÜRO