



**Vier Jahre Quartiersmanagement  
im Hamburger Schanzenviertel**  
Ergebnisse einer bezirksübergreifenden Zusammenarbeit

Vorwort

# Vorwort der Behörde für Bau und Verkehr

Das Schanzenviertel in seiner Vielfalt als Wohn- Gewerbe- und Kulturstandort zu erhalten und seine positive Entwicklung nachhaltig zu fördern, ist ein Ziel, das der Senat schon seit längerem verfolgt. Beginnend im Jahre 1980 mit dem ersten Sanierungsgebiet in Eimsbüttel wurden im Rahmen der Städtebauförderung weitere Sanierungsgebiete in Eimsbüttel, Hamburg-Mitte und Altona im Schanzenviertel festgelegt und u. a. durch Modernisierungen und Neubau von Wohnungen und Gewerbeeinheiten, Verbesserung der Infrastruktur (z. B. Kindertageseinrichtungen, Grün, Kinderspielplätze, Straßenumbau) wesentliche Verbesserungen erreicht. Die Städtebauförderung mit ihrem integrierten Handlungsansatz ist in ganz besonderem Maße eine Gemeinschaftsaufgabe von Politik, Verwaltung, Bürgern und Initiativen vor Ort. Die Bürger vor Ort empfinden zudem das Schanzenviertel als einheitliches, aber durch Bezirksgrenzen geteiltes Quartier, das eine verstärkte bezirksübergreifende Zusammenarbeit erfordert.

Insofern war die Initiative der drei Bezirke Hamburg-Mitte, Altona und Eimsbüttel ein Fortschritt, durch eine neue Form der Zusammenarbeit den Blick über die Bezirksgrenzen hinweg zu intensivieren und eine konkrete Form der Zusammenarbeit einzurichten, um bezirksübergreifende Probleme des Schanzenviertels besser lösen zu können. Daher hatte sich die Stadtentwicklungsbehörde (heute Behörde für Bau und Verkehr BBV) entschlossen,

neue Wege zu gehen und diese Initiative durch die Einrichtung eines Quartiersmanagements sowie finanziell und personell zu unterstützen.

Durch die enge Zusammenarbeit der drei Bezirke auf der Politik- und Verwaltungsebene sowie der Quartiersmanagerin und unserer Fachbehörde ist es gelungen, im Rahmen der vierjährigen Laufzeit innovative Projekte im Schanzenviertel zu initiieren und umzusetzen und die Voraussetzung für eine auch zukünftig effektivere Zusammenarbeit für das Schanzenviertel zu schaffen.

Da die drei Bezirke ihre administrative und politische Zusammenarbeit auch über das Ende des Quartiersmanagements hinaus fortsetzen wollen, stehen die Chancen gut, dass die im Rahmen des Quartiersmanagements geschaffenen Strukturen auch in Zukunft erhalten bleiben und Projekte weiter unterstützt werden. Darüber hinaus wird die Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft mbH (STEG) als Sanierungsträgerin im Schanzenviertel auch zukünftig tätig bleiben. Ebenso wird die BBV im Rahmen der Sanierungsverfahren auch in Zukunft mit öffentlichen Mitteln Maßnahmen und Projekte im Stadtteil fördern.

*Willi Rickert*  
(Amtsleiter Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung)

---

# Vorwort der Bezirksamtsleiter

Aus Sicht der drei Bezirke Hamburg-Mitte, Altona und Eimsbüttel ist das bezirksübergreifende Quartiersmanagement Schanzenviertel sehr erfolgreich verlaufen. Verbessert hat sich in den Jahren 1999 bis 2003 nicht nur die Zusammenarbeit der Bezirksverwaltungen und der Politik für die „Schanze“. Auch die Gesamtentwicklung des Stadtteils kann als positiv bewertet werden. Heute ist das Schanzenviertel ein beliebter lebendiger Stadtteil und ein attraktiver innenstadtnaher Wohn- und Arbeitsort. Dennoch wird nach dem Ende des Quartiersmanagements insbesondere die Drogenproblematik und die Gestaltung eines familienfreundlichen Stadtteils auf der Tagesordnung bleiben.

Die bezirksübergreifende Bündelung und Konzentration der Bemühungen und Aktivitäten im Rahmen des Quartiersmanagements hat dazu geführt, dass viele Projekte und Maßnahmen im Schanzenviertel gefördert und umgesetzt werden konnten. Hierzu zählen zum Beispiel die Schanzekieker, die Schanzenspiele, die Entwicklung der Schule Altonaer Straße, der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks sowie die erfolgreiche Arbeit des Kooperationsverbundes Schanzenviertel KOOP. Unser Dank gilt hier auch den Fachbehörden, die dafür Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt haben.

Diese Projekte gilt es auch weiterhin von Seiten der Bezirksverwaltungen und der Fachbehörden zu begleiten und abzusichern. Die drei Bezirksverwaltungen haben vereinbart, ihre Zusammenarbeit auch nach dem Ende des Quartiersmanagements fortzusetzen. Und auch die politische Zusammenarbeit soll weitergeführt werden. Damit stehen die Zeichen also gut für das Schanzenviertel!

Fehlen wird zukünftig das professionelle bezirksübergreifende Management, das die STEG in den vergangenen Jahren garantiert hat. Dafür gebührt ihr Dank und Anerkennung. Hier sind nun die verbliebenen Beteiligten, insbesondere die drei Bezirke gefordert, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um diese Lücke zu füllen. Als Sanierungsträgerin wird die STEG vor Ort auch weiterhin in großen Teilen des Schanzenviertels tätig bleiben und die Quartiersentwicklung mitgestalten.

*Markus Schreiber (Bezirksamtsleiter Hamburg-Mitte)*

*Hinnerk Fock (Bezirksamtsleiter Altona)*

*Dr. Jürgen Mantell (Bezirksamtsleiter Eimsbüttel)*

Erfahrungen und Ergebnisse



Gebiet für das Quartiersmanagement Schanzenviertel von 1999 bis 2003

Statistische Daten zum Gebiet des Quartiersmanagements am Beginn des Verfahrens

	QM-Gebiet	FHH
Einwohner	21.186	
Anteil der unter 18-Jährigen	12,2 %	16,0 %
Anteil der über 65-Jährigen	17,8 %	16,8 %
Nicht-deutsche Bevölkerung	25,9 %	16,1 %
Sozialhilfeempfänger	10,0 %	7,5 %
Arbeitslose	9,3 %	7,5 %
Alleinerziehende	4,0 %	3,4 %

Quelle: Statistisches Landesamt Hamburg / Zusammenstellung der Daten: STEG  
Stand: Dezember 1999

# Vier Jahre Quartiersmanagement Schanzenviertel: Erfahrungen und Ergebnisse der bezirksübergreifenden Zusammenarbeit

„Viele Probleme, aber wenige Ideen für Lösungen“ – so wurde Ende der 1990er Jahre in den Medien über die Situation im Schanzenviertel berichtet. Vor allem die Drogensituation, die mangelnde öffentliche Sicherheit und der Wegzug von Haushalten mit Kindern waren die größten Herausforderungen, als 1999 das bezirksübergreifende Quartiersmanagement eingerichtet wurde. Mit diesem neuen Instrument sollte die Situation im Stadtteil durch koordinierte und konzentrierte Anstrengungen aller Beteiligten verbessert werden.

## Anlass und Hintergründe

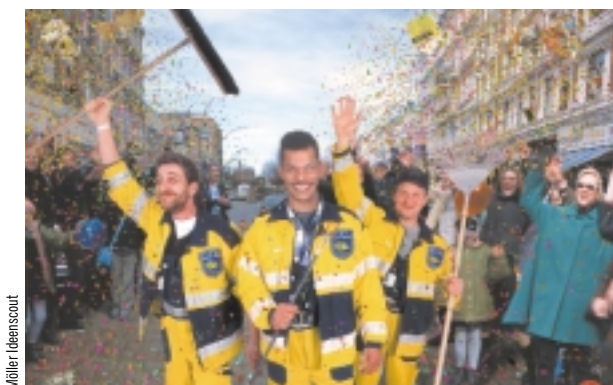
Das Schanzenviertel ist ein nutzungsgemischtes Altbauquartier im Bereich der westlichen inneren Stadt. Ende der 1990er Jahre war das Schanzenviertel in der öffentlichen Wahrnehmung gekennzeichnet durch Verdrückung, Drogenkriminalität und mangelnde öffentliche Sicherheit. Im Rahmen von mehreren Sanierungsverfahren nach BauGB wurden hier bereits seit Mitte der 80er Jahre baulich räumliche Maßnahmen mit öffentlicher Förderung realisiert. Der gesamte Sozialraum Schanzenviertel mit über 21.000 Einwohnern, der zudem drei Verwaltungsbezirke umfasst, wurde bis dahin nicht betrachtet und bearbeitet.

Auch wenn die Probleme, Konflikte und Herausforderungen nicht an den Bezirksgrenzen oder den Grenzen von Sanierungsgebieten aufhören, so waren die Zuständigkeiten auf Seiten der bezirklichen Verwaltung vor dem Quartiersmanagement doch eher an diesen Grenzen orientiert. Aber auch die Wahrnehmung der Menschen im Stadtteil orientiert sich nicht an den Verwaltungsgrenzen. Zudem mussten die Instrumente der klassischen Stadterneuerung an die vielfältigen Problemlagen und Handlungsanforderungen der integrierten Stadtteilentwicklung angepasst werden. Den meisten Fachbehörden fehlte in

der Regel das Verständnis für ein integriertes Vorgehen auf lokaler Ebene bzw. die langwierigen Abstimmungswege erschwerten schnelles Handeln.

Die drei für das Schanzenviertel zuständigen Bezirke Eimsbüttel, Hamburg-Mitte und Altona waren weder auf der parlamentarischen noch auf der Verwaltungsebene in der Lage, gemeinsam nach Lösungen für das Schanzenviertel zu suchen. Handlungsansätze endeten stets an den Bezirksgrenzen und unflexible Ressortpolitiken reagierten nicht auf neue Herausforderungen. Die zentral organisierten Hamburger Fachbehörden hielten sich in der Regel im Hintergrund und wurden nicht aktiv. Die Bewohner, die Grundeigentümer und die Gewerbetreibenden im Stadtteil waren über diese Situation verärgert und angesichts der offensichtlichen Drogenproblematik im Stadtteil auch zunehmend verunsichert. So hatten vor allem Frauen nachts Angst, im Schanzenviertel und insbesondere im Schanzepark unterwegs zu sein, denn einige Ecken wurden beinahe rund um die Uhr von Dealern und Drogenkonsumenten in Beschlag genommen. Auch Kinder und Jugendliche reagierten häufig verängstigt auf diese Situation. Eltern sahen sich genötigt, ihre Kinder täglich zur Schule zu begleiten und auch wieder abzuholen. Viele Familien haben aufgrund der Entwicklungen den Stadtteil verlassen.

## Erfahrungen und Ergebnisse



Möller Lebenscout

**Schanzenkieker**

**Handlungsfeld: Sauberkeit und Sicherheit im öffentlichen Raum**

Von der STEG gemeinsam mit der Umweltbehörde und der Stadtteilreinigungsgesellschaft entwickeltes Modellprojekt zur Verbesserung der Reinigung im öffentlichen Raum aus einer Hand. Begleitet mit intensiver Öffentlichkeitsarbeit sowie verschiedenen Präventions-Aktionen zur Verbesserung des individuellen Müllverhaltens. Nach einer Erprobungsphase von 2000 bis Ende 2002 im Schanzenviertel hat der Hamburger Senat das Schanzenkieker-Prinzip als neues Regelsystem der Stadtreinigung Hamburg für die Stadtteile St. Georg, Schanzenviertel und St. Pauli übernommen. Hierzu zählt u. a. eine regelmäßige Sprechstunde der Stadtreinigung vor Ort.

Die mangelnde Zusammenarbeit auf den Ebenen der Verwaltung und der Politik der drei Bezirke sowie der Fachbehörden zu einer Verbesserung der Situation, hat zum Ende der 1990er Jahre zu einer Zuspitzung der Lage im Schanzenviertel geführt, die insbesondere die Themenfelder Familien- und Jugendhilfe, Bekämpfung der Drogenproblematik, Sicherheit und Sauberkeit sowie das Image des Stadtteils betraf. Zur Bearbeitung und Lösung dieser Problemlagen waren neue Strukturen und Instrumente erforderlich.

**Strukturen**

Im Zusammenhang mit der Einleitung Vorbereitender Untersuchungen nach BauGB für das Gebiet Eimsbüttel Süd/St. Pauli Nord im nördlichen Bereich des Schanzenviertels hat der Hamburger Senat 1999 die beteiligten Bezirke und Fachbehörden zu einer bezirksübergreifenden Zusammenarbeit für das Schanzenviertel verpflichtet: dem Quartiersmanagement Schanzenviertel.

Als Instrumente dieses innovativen und bis heute einmaligen Ansatzes wurde eine neue Struktur mit drei zentralen Elementen geschaffen:

**KOOP Schanze**

**Handlungsfeld: Familien bzw. Haushalte mit Kindern**

Im Kooperationsverbund KOOP Schanze haben sich über 25 Träger der Jugendhilfe, Vereine, Organisationen, Schulen sowie die Bezirksämter zusammengeschlossen. Ziel des KOOP ist, bedarfsgerechte Angebote für Familien im Schanzenviertel zu initiieren, die Kommunikation und damit die Zusammenarbeit untereinander zu verbessern sowie die Verknüpfung mit anderen Aufgaben, wie z. B. der Arbeitsmarktpolitik herzustellen. Die Geschäftsführung des KOOP haben sich die STEG und eine soziale Einrichtung geteilt. Der KOOP Schanze, finanziert durch die Behörde für Soziales und Familie, soll präventive Angebote leisten, um teure Hilfen zur Erziehung zu vermeiden. Er ist ein Instrument zur schnelleren Reaktion auf anfallende Problemlagen sowie zur Verbesserung und Aktualisierung der Angebotsstruktur im Schanzenviertel.

- das politische 9er-Gremium, später 13er-Gremium (jeweils drei Politiker aus den drei später vier bzw. fünf Fraktionen der Bezirksversammlungen Eimsbüttel, Hamburg-Mitte und Altona)
- das administrative 6er-Gremium (jeweils zwei Mitarbeiter aus den drei Bezirksverwaltungen, ergänzt um die damalige federführende Stadtentwicklungsbehörde STEB, später Behörde für Bau und Verkehr BBV, und die STEG)
- das Quartiersmanagement, mit dem die STEG Hamburg beauftragt wurde, die bereits als Sanierungsträgerin in mehreren Gebieten im Schanzenviertel tätig war

Hiermit wurde ein Instrumentarium geschaffen, das politische Entscheidungsprozesse verkürzen und schnelles operatives Handeln vor Ort ermöglichen sollte. Diese Ziele wurden im Rahmen der vierjährigen Zusammenarbeit auch erreicht.

Die Beauftragung und die Finanzierung des Quartiersmanagements lagen während des gesamten Verfahrens bei der STEB bzw. später der BBV. Ausführlich wird das Verfahrensmodell auf den Seiten 10 und 11 dargestellt.



## Publikationen

### Handlungsfeld: Öffentlichkeitsarbeit

Mit verschiedenen Veröffentlichungen hat die Quartiersmanagerin über die Aktivitäten im Rahmen des Quartiersmanagements sowie die umfangreichen öffentlichen Angebote im Stadtteil informiert. Beispielhaft zu nennen sind hier die SCHANZE-Zeitung, der Internetauftritt [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de), das Kinder-Stadtteilposter, das Memory-Spiel Schanzen-Duo und das Wer-Wo-Was Stadtteilheft. Die Nachfrage nach diesen Publikationen war sehr groß.

Die intensive Nutzung des Internets hat ermöglicht, nicht nur tagesaktuell über Projekte und Entwicklungen zu informieren. Auch eine Vielzahl von Hintergrundinformationen, z. B. Protokolle und Gutachten, wurden öffentlich zugänglich. Unter [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de) sind diese Materialien auch nach dem Ende des Verfahrens online verfügbar.

## Schanzenspiele

### Handlungsfeld: Imageverbesserung

Mit diesem großen unkommerziellen Stadtteilfest im Schanzenpark ist es gelungen, vor allem Kindern und Jugendlichen sowie Vereinen, Einrichtungen und Initiativen an einem Tag im Jahr eine Bühne zu bieten und ein großes Sport-, Spiel- und Spaßfest zu organisieren. Die Schanzenspiele sind auch eine Werbung für den Schanzenpark, dessen Qualitäten und Angebote.

Darüber hinaus wird die Vernetzung von Vereinen, Einrichtungen und Initiativen im Stadtteil gefördert. Ohne das große ehrenamtliche Engagement der mitwirkenden über 40 Einrichtungen und Vereine wäre es nicht gelungen, die Schanzenspiele in 2002 und 2003 durchzuführen. Die Schanzenspiele sollen sich als jährliche Veranstaltung im Schanzenpark etablieren und zukünftig von den Vereinen und Initiativen aus der Schanze in Eigenregie getragen werden ([www.schanzenspiele.de](http://www.schanzenspiele.de)).

## Ziele und Handlungsfelder

Zielsetzung für das Quartiersmanagement war, dass 9er-Gremium, 6er-Gremium und Quartiersmanagerin gemeinsam bezirksübergreifende Strategien zur Verbesserung der Situation im Schanzenviertel erarbeiten, daraus konkrete Projekte entwickeln und diese zügig umsetzen. Hiermit wurde eine zeitlich begrenzte neue Struktur für die Bearbeitung der oben genannten Themen geschaffen – dies war ein Novum in Hamburg.

Nach einer teilweise schwierigen Phase der Klärung der verschiedenen Interessenlagen und des Einübens der jeweiligen Rollen zu Beginn des Verfahrens, hat das politische 9er-Gremium im Mai 1999 schließlich die Bearbeitung folgender Handlungsfelder durch das 6er-Gremium und das Quartiersmanagement beschlossen:

- Sauberkeit und Sicherheit im öffentlichen Raum
- Familien bzw. Haushalte mit Kindern, sowie Schule und Nachbarschaft
- Drogenproblematik und Reintegration sozialer Randgruppen

- Ladengeschäfte und Kleingewerbe
- Stadtkultur und Infrastrukturmaßnahmen
- Imageverbesserung

Der von der Politik beschlossene Arbeitsplan für das Quartiersmanagement sah zunächst die Bearbeitung der Handlungsfelder Sauberkeit und Sicherheit, Familien bzw. Schule sowie Drogenproblematik vor. Neben der Verbesserung der Situation in den genannten Handlungsfeldern gab es folgende übergeordnete Zielsetzungen für das Quartiersmanagement:

- Aktivierung von Akteuren
- Stärkung der Vernetzung im Stadtteil
- Nutzung vorhandener Potenziale und Ressourcen
- Bündelung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Schaffung von selbsttragenden Strukturen
- Information und Transparenz der Prozesse

Erfahrungen und Ergebnisse



Stefan Alsen



**Untersuchung ‚Haushalte mit Kindern‘  
Handlungsfeld: Familien bzw. Haushalte mit Kindern**

Diese Grundlagenuntersuchung zur Situation von Haushalten mit Kindern im Schanzenviertel hat viele Erkenntnisse über die Wünsche und Bedarfe von Familien im Stadtteil geliefert. Die Ergebnisse waren der Ausgangspunkt für eine Vielzahl von Aktivitäten und Projekten in diesem Handlungsfeld und dienten als Argumentationshilfe für die Politik.

Unter der Überschrift ‚Familienfreundliches Schanzenviertel‘ wurden viele Projekte im Rahmen des QM realisiert. Ziel war dabei, den Wegzug von Haushalten mit Kindern zu stoppen und den Stadtteil für Familien attraktiver zu machen (siehe auch KOOP, Schanzenspiele und Schule).

Das von Beginn an auf vier Jahre begrenzte Quartiersmanagement sollte also die vorhandenen Potenziale im Schanzenviertel entwickeln, um dauerhaft selbsttragende Strukturen zu schaffen.

**Information, Aktivierung und Beteiligung**

Voraussetzung für die erfolgreiche Projektarbeit im Quartiersmanagement war die Sicherstellung der notwendigen Transparenz und Information über die Arbeit im Schanzenviertel. Daher hat die STEG von Anfang an eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit für das QM entwickelt und umgesetzt, die folgende Aktivitäten umfasste: Regelmäßige Herausgabe der SCHANZE Zeitung (3 Ausgaben pro Jahr), die in einer Auflage von 12.000 Exemplaren an alle Haushalte und Betriebe im QM-Gebiet verteilt wurde. Realisierung des Internetauftritts [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de) mit knapp 70.000 Zugriffen im Jahr 2003. Produktion von verschiedenen Sonderveröffentlichungen zu Einzelthemen (z. B. Wer-Wo-Was Poster, Stadtteilheft, Schanzenkicker-Flyer). Veranstaltung von Pressekonferenzen und schließlich eine im Laufe der Zeit zunehmend intensivere Nutzung des Internets für einzelne Projekte ([www.machsweg.de](http://www.machsweg.de) und [www.schanzenspiele.de](http://www.schanzenspiele.de)).

**Umgestaltung der Schule Altonaer Straße  
Handlungsfeld: Schule und Nachbarschaft**

Gemeinsam mit dem Kollegium sowie der Eltern- und Schülerschaft wurden im Rahmen eines offenen Beteiligungsverfahrens die Plangrundlagen für die Umgestaltung des Schulhofes geschaffen. An zahlreichen Arbeitswochenenden wurde die Umsetzung befördert und der geforderte Eigenanteil („Muskelhypothek“) von den Beteiligten erbracht. Auch die interne Umgestaltung der Schule Altonaer Straße zur Stadtteilschule wurde vorangebracht. So wurde mit der Ausstattung als PROREGIO Schule die inhaltliche Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Akteuren aus Jugendhilfe und Sport fest verankert. Die Konzeptentwicklung für ein Ganztagsangebot der Schule wurde Ende 2003 mit einem Antrag an die zuständige Behörde für Bildung und Sport abgeschlossen.

Um das notwendige Engagement der Bürgerinnen und Bürger, der Vereine und Initiativen wie auch der Grundeigentümer und Gewerbetreibenden im Stadtteil zu wecken, wurde von der STEG eine Vielzahl von themen- und vor allem projekt- sowie zielgruppenspezifischen Beteiligungsangeboten gemacht. Hierzu zählten öffentliche Informationsveranstaltungen, Workshops und projektbezogene Arbeitswochenenden, Internet-Foren zur Diskussion sowie Präventionsaktionen im Rahmen des Schanzenkicker-Projektes. Daher ist kein gesondertes Beteiligungsgremium, z. B. ein Stadtteilforum, für das Quartiersmanagement eingerichtet worden.

**Resultate**

Nach vier Jahren Quartiersmanagement hat sich die Situation in der Schanze in vielen Handlungsfeldern im Vergleich zu 1999 stark verändert und positiv entwickelt. Viele Entwicklungen wurden vom Quartiersmanagement der STEG initiiert und gefördert, andere Prozesse haben sich entweder ungesteuert ergeben oder wurden durch externe wirtschaftliche und politische Entwicklungen beeinflusst. So konnten der Medienboom und der folgende Mediencrash in der Schanze ebenso wenig vom





### Standpunkt SCHANZE/Unternehmensnetzwerk Handlungsfeld: Ladengeschäfte und Kleingewerbe

Zur Verbesserung der Kommunikation der über 1.000 Unternehmen im Stadtteil untereinander sowie zur Vernetzung der Gewerbetreibenden wurden zwei Projekte realisiert. Neben der Unterstützung der Bildung der Standortinitiative Standpunkt SCHANZE, die sich vor allem aus Einzelhändlern rund um das Schulterblatt gebildet hat, wurde in 2003 ein Newsletter für Unternehmen aus der Schanze von der STEG entwickelt und realisiert. In den monatlichen Ausgaben erhielten die Unternehmen „Tipps und News aus dem geschäftigen Schanzenviertel“. Dieser Newsletter wird auch über das Ende des Quartiersmanagements hinaus fortgeführt.

Quartiersmanagement beeinflusst werden, wie die Entwicklung der Schanze zu einer der beliebtesten Ausgehadressen in Hamburg. Auch wenn mit der baulichen Umgestaltung des Schulterblatts diese Entwicklung sicherlich eingeleitet worden ist.

Neben den sichtbaren Projekten und Aktionen waren im Rahmen des Quartiersmanagements eine Fülle von Koordinationsaufgaben durch die STEG zu leisten, um die rasche Umsetzung vieler Projekte zu ermöglichen.

So tagten das 6er-Gremium und das 9er- bzw. 13er-Gremium während der vier Jahre regelmäßig monatlich. Die Geschäftsführung des 6er-Gremiums und das Quartiersmanagement-Team haben sich wöchentlich und in „heißen Phasen“ sogar täglich getroffen. Abstimmungen mit dem Senat, einzelnen Fachbehörden oder auch der Bürgerschaft fanden nach Bedarf statt. Die Kooperation der beteiligten Akteure aus Politik und Verwaltung hat sich im Laufe des Quartiersmanagements intensiviert und etabliert. Auf diese Weise sind neue Strukturen und Formen des Aushandelns zwischen Politik und Verwaltung entstanden. Hierbei haben gerade auch die informellen Kontakte zwischen den relevanten Akteuren der drei Strukturelemente eine nicht unerhebliche Rolle gespielt.

### Verbesserung der Drogensituation Handlungsfeld: Drogenproblematik und Reintegration sozialer Randgruppen

Die Diskussionen über die Drogenhilfeeinrichtung FixStern und die Drogensituation in der Schanze waren sicher das schwierigste Projekt des QM. Für die zunächst geplante Verlagerung des FixStern konnte ein mit allen drei Bezirken abgestimmter und von allen Parteien akzeptierter Ersatz-Standort im Stadtteil gefunden werden. Die veränderte Drogenpolitik des neuen Hamburger Senates hat jedoch zur Schließung der Einrichtung zum Jahresende 2003 geführt. In dem von der STEG moderierten Arbeitskreis AK Drogen fanden die lokalen Akteure aus dem Spannungsfeld der Drogenproblematik (Träger sozialer Einrichtungen, Polizei und Drogenreferat) ein geeignetes Instrument zur gegenseitigen Vertrauensbildung und zur Bewältigung der Alltagsschwierigkeiten.

Ohne einen gegenseitigen Vertrauensvorschuss der Beteiligten, der sich im Laufe des Verfahrens zu einem Vertrauensverhältnis entwickelte, wären die positiven Ergebnisse des Quartiersmanagements nicht denkbar gewesen.

Die federführende Behörde für Bau und Verkehr hat im Laufe der vier Jahre das Quartiersmanagement und die Vielzahl der Projekte mit Mitteln in Höhe von rund 1,3 Millionen Euro gefördert. Hinzu kamen nicht nur Fördermittel verschiedener Fachbehörden für Einzelprojekte sondern auch Mittel von Stiftungen und von privaten Sponsoren, die über das Quartiersmanagement und die Partner im Stadtteil akquiriert werden konnten.

*Stefan Kreutz/Martin Brinkmann, STEG Hamburg*

## Kooperation und Koordination durch Projekt- und Prozessmanagement – Das QM-Verfahrensmodell

Die bezirksübergreifende Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen in Verwaltung und Politik war ebenso eine Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit des Quartiersmanagements wie die gebietsbezogene Verzahnung unterschiedlicher Einzelmaßnahmen und Projekte in den verschiedenen Handlungsfeldern. Wenn nur auf fachpolitische Sichtweisen Rücksicht genommen worden wäre, hätten zwar möglicherweise kurzfristige Erfolge erzielt werden können, hierdurch wäre aber die Chance verspielt worden, vorhandene Ressourcen zu bündeln sowie erforderliches und vorhandenes Engagement im Stadtteil und in den zuständigen Bezirken zu wecken. Auch die Schaffung von selbsttragenden Strukturen über das zeitlich begrenzte Quartiersmanagement hinaus, wäre nicht gelungen.

### Bezirksübergreifende Zusammenarbeit der Politik

Die entscheidende strukturelle Besonderheit des Quartiersmanagement-Verfahrens im Schanzenviertel war die institutionalisierte Zusammenarbeit von drei Bezirken (Verwaltung und Politik), einer federführenden Fachbehörde und dem Träger des Quartiersmanagements im Rahmen der Stadtteilentwicklung über die Bezirksgrenzen hinweg. Die beiden entsprechend für das QM geschaffenen Instrumente waren das politische 9er- bzw. 13er-Gremium und das administrative 6er-Gremium.

Das politisch verantwortliche Gremium für das Quartiersmanagement war zu Beginn das 9er-Gremium (VertreterInnen aus jeweils drei Fraktionen der drei Bezirksversammlungen Altona, Eimsbüttel und Hamburg-Mitte) bzw. nach der Hamburger Bürgerschaftswahl Ende 2001 das 13er-Gremium (VertreterInnen aus jeweils vier und einmal fünf Fraktionen der drei Bezirksversammlungen). Die jeweiligen VertreterInnen waren in der Regel gewählte Bezirksabgeordnete, die auf Bestellung durch ihre Fraktionen von den Bezirksversammlungen in das Gremium berufen wurden.

Während des gesamten Verfahrens hat sich das Gremium monatlich zu öffentlichen Sitzungen getroffen. Das Gremium hat sich eine eigene Geschäftsordnung (in Anlehnung an die Geschäftsordnung der Bezirksversammlung Altona) gegeben und einen Vorsitzenden gewählt. Die Wahl des Vorsitzenden spiegelte die Mehrheitsverhältnisse in den drei Bezirksversammlungen wider. Die administrative Geschäftsführung lag in den ersten beiden Jahren beim Bezirksamt Altona und in den letzten zwei Jahren beim Bezirksamt Hamburg-Mitte. Das Gremium hatte beratende Funktion für die drei Bezirksversammlungen, d. h. Beschlüsse des Gremiums hatten immer nur empfehlenden Charakter. Die überwiegend einstimmig gefassten Beschlüsse sind aber in der Regel von den drei Bezirksversammlungen auch einstimmig übernommen worden.

Aufgabe des Gremiums war die Sicherstellung eines parteiübergreifenden politischen Auftrages für das Quartiersmanagement und die bezirksübergreifende Zusammenarbeit der Bezirksverwaltungen. Dem Gremium ist es über die gesamte Laufzeit gelungen, die Stadtteilentwicklung im Schanzenviertel als parteiübergreifende Aufgabe wahrzunehmen. Auch die Ergebnisse der Hamburger Wahlen von Ende 2001 und der daraus folgende Regierungswechsel haben zu keiner grundsätzlichen Änderung der Aufgabenwahrnehmung innerhalb aller beteiligten Fraktionen geführt. Wenngleich es veränderte politische Vorgaben, z. B. bei dem Thema ‚Drogenpolitik‘ gab.

### Bezirksübergreifende Zusammenarbeit der Verwaltung

Für die koordinierte Zusammenarbeit der drei Bezirksverwaltungen wurde das 6er-Gremium gebildet, dem auch die federführende Fachbehörde (Stadtentwicklungsbehörde STEB und später Behörde für Bau und Verkehr BBV/Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung) sowie die Quartiersmanagerin angehörten. Mitglieder des Gremiums waren die für Sanierung bzw. soziale Stadtteilentwicklung verantwortlichen Mitarbeiter der Bezirksämter.

Das administrative Gremium hat bei seinen monatlichen Treffen die Sitzungen des politischen Gremiums vor- und nachbereitet, einzelne Projekte intensiver diskutiert und das weitere Vorgehen besprochen sowie die Abstimmung in die Bezirksverwaltungen hinein übernommen.

Andere Fachbehörden wurden im Laufe des Verfahrens jeweils projekt- und themenbezogen nach Bedarf eingebunden. Dies waren vor allem die Behörde für Bau und Verkehr, die Behörde für Bildung und Sport, die Behörde für Soziales und Familie sowie die Behörde für Umwelt und Gesundheit.



Struktur des Quartiersmanagements Schanzenviertel von 1999 bis 2003

## Übergreifendes Prozess- und Projektmanagement

Als Schnittstelle für alle beteiligten Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen fungierte während des gesamten Verfahrens die STEG als Quartiersmanagerin und operative Einheit vor Ort. Neben der regelmäßigen Berichterstattung über aktuelle Sachstände und einzelne Projekte wurden von der Quartiersmanagerin auch neue Projektideen vorgeschlagen und in die Gremien eingebracht. Das politische Gremium hat die vorgeschlagenen inhaltlichen Schwerpunkte für das Quartiersmanagement jeweils beraten und als Auftrag an die Verwaltung und die Quartiersmanagerin beschlossen.

Zentrale Aufgabe der Quartiersmanagerin war die Moderation von Interessen, Ansprüchen und Konflikten auf den unterschiedlichen Ebenen von Stadtteil, Politik und Verwaltung. Die Quartiersmanagerin hat zudem erfolgreich Mittel für die Umsetzung von Projekten eingeworben – in der Regel bei den zuständigen Fachbehörden aber auch projektbezogen bei Stiftungen oder privaten Sponsoren. Zudem initiierte sie Projekte und motivierte die erforderlichen Akteure zur Mitarbeit. Hierdurch konnten teilweise selbsttragende Strukturen im Stadtteil geschaffen und der Einsatz öffentlicher Mittel effizienter gestaltet werden.

## Bewertung der Strukturen und Instrumente

Nach anfänglichen Startschwierigkeiten hat die bezirksübergreifende Zusammenarbeit sowohl auf der Ebene der Politik als auch der Verwaltung sehr gut und in der Regel reibungslos funktioniert. Ohne die bezirksübergreifende Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung als Voraussetzung für das Gelingen vieler Projekte und die Durchsetzung von Forderungen gegenüber den Fachbehörden, wäre dem Quartiersmanagement die erfolgreiche Umsetzung vieler Projekte und die Durchsetzung von Forderungen

nicht gelungen. Die administrative Zusammenarbeit braucht zudem einen politischen Auftrag, um durchsetzungsfähig zu sein. Im Rahmen des Verfahrens wurden somit neue Strukturen und Formen des Aushandelns zwischen Politik und Verwaltung für das Schanzenviertel entwickelt und erfolgreich erprobt. Diese Strukturen sollen auch über das Ende des Quartiersmanagements hinaus bestehen bleiben (siehe auch Seite 18 und 19).

Die Information und Beteiligung der Bürger wurde im Rahmen des Quartiersmanagements über die verschiedenen Sanierungsbeiräte im QM-Gebiet, die intensive Öffentlichkeitsarbeit der STEG sowie die öffentlichen Sitzungen des politischen Gremiums gewährleistet. Auf die Bildung eines Stadtteilbeirates o. ä. wurde zu Beginn des Verfahrens bewusst verzichtet. Durch die Aktivierung von Akteuren auf der Ebene konkreter Projekte in den Handlungsfeldern wurden vorhandene Potenziale gestärkt sowie Akteure gezielt befähigt, auch nach dem Ende des Quartiersmanagements weiterzuarbeiten.

Die Bündelung und Steuerung aller Aktivitäten durch ein verwaltungsexternes Instrument, das gleichzeitig dem 13er-Gremium gegenüber verantwortlich war, ist sicher der Schlüssel für den insgesamt erfolgreichen Projektverlauf gewesen. Gleichzeitig hat die Flexibilität der auftraggebenden Fachbehörde dazu beigetragen, dass die Quartiersmanagerin über den Tellerrand hinausblicken konnte, um innovative Lösungen zu entwickeln und auf den Weg zu bringen. Das der STEG von allen Seiten attestierte professionelle Prozess- und Projektmanagement, die Unterstützung durch die Auftraggeberin und das Vertrauen der Politik haben es in der Summe erst möglich gemacht, auch Widerstände – nicht nur innerhalb der Verwaltung – gegenüber Erneuerungsprojekten abzubauen und die Stadtteilentwicklung im Schanzenviertel voranzubringen.

## Auswertung des Quartiersmanagements

Das Quartiersmanagement-Verfahren war eine große Herausforderung für alle Beteiligten, die in dieser Form bislang nicht zusammengearbeitet hatten. Zur Bewertung des Verfahrensmodells und seiner verschiedenen Strukturen sowie der gemeinsam geschaffenen Resultate in den Handlungsfeldern, wurde zum Abschluss des Quartiersmanagements ein mehrstufiges Auswertungsverfahren durchgeführt. Hieran haben sich alle relevanten Partner des Quartiersmanagements aus Verwaltung, Politik und Stadtteil konstruktiv beteiligt.

### Auswertungsverfahren

Im Auftrag der Behörde für Bau und Verkehr und des 13er-Gremiums hat die STEG im zweiten Halbjahr 2003 ein mehrstufiges Auswertungsverfahren des Quartiersmanagements durchgeführt, um die Prozesse und Ergebnisse der bezirksübergreifenden Kooperation zu bewerten und Empfehlungen für die zukünftige Zusammenarbeit im Schanzenviertel zu entwickeln.

Zu Beginn des Auswertungsverfahrens hat die STEG zunächst zusammenfassende Übersichten für die relevanten Projekte aus den Handlungsfeldern des Quartiersmanagements erstellt. Diese Übersichten enthielten alle projektspezifischen Informationen im Überblick und wurden den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt. Hierdurch wurde ein gemeinsamer Kenntnisstand über den Sachstand der verschiedenen Projekte geschaffen.

Im Anschluss an die Verteilung der Projektübersichten wurden zwei Workshops mit Projektbeteiligten und Experten aus der Verwaltung und von freien Trägern durchgeführt. Beim ersten Workshop stand die Auswertung des Quartiersmanagements im Mittelpunkt, beim zweiten Workshop die zukünftige bezirks- und fachübergreifende Zusammenarbeit nach Beendigung des Quartiersmanagements. Die Ergebnisse beider Veranstaltungen wurden dem 13er-Gremium vorgestellt und dort diskutiert. Mit einer öffentlichen Veranstaltung zur Zukunft der Schanze wurde die Auswertung des Quartiersmanagements im November 2003 abgeschlossen.

Im Dezember haben die Bezirksverwaltungen und das 13er-Gremium beschlossen, ihre Zusammenarbeit für das Schanzenviertel auch zukünftig fortzusetzen. Ende März 2004 erfolgte eine Veranstaltung zur Übergabe der QM-Projekte an die drei Bezirke. Ziel dieser Veranstaltung war die Klärung der zukünftigen Zuständigkeiten für die Handlungsfelder und Projekte des Quartiersmanagements.

### Ergebnisse der beiden Workshops

Teilnehmer der beiden Workshops waren die Beteiligten aus den Verwaltungen und von den freien Trägern, die an der Koordination des Quartiersmanagements und der Umsetzung der einzelnen Projekte federführend mitgewirkt haben. Die Auftraggeberin BBV und das Quartiersmanagement-Team der STEG haben ebenfalls an den Workshops teilgenommen, die von einem externen Moderator durchgeführt wurden.

Im Folgenden werden die zentralen Aussagen und Ergebnisse der Workshops zum Prozess, den projektbezogenen Resultaten sowie der Kooperation der beteiligten Akteure zusammenfassend dargestellt.

### Bewertungen der Projekte und Handlungsfelder

Die Beteiligten waren sich einig, dass im Rahmen des Quartiersmanagements ein professionelles Prozess- und Projektmanagement geleistet wurde. Dies sei eine entscheidende Grundlage für die Entwicklung und Realisierung der Projekte in den verschiedenen Handlungsfeldern sowie für einen erfolgreichen Gesamtprozess gewesen. Bezogen auf konkrete Projekte in fast allen Handlungsfeldern wurde die fach- und bezirksübergreifende Zusammenarbeit ebenfalls als erfolgreich bewertet.

Durch die umfangreiche und vielfältige Öffentlichkeitsarbeit der STEG im Rahmen des Quartiersmanagements mit intensiver Nutzung verschiedener Medien wurde die Transparenz des Verfahrens und der Ergebnisse sichergestellt. Neben der regelmäßigen Veröffentlichung der SCHANZE Zeitung wurde vor allem die Nutzung des Internets hervorgehoben. Dieses Medium eröffnete neue Möglichkeiten der Informationsvermittlung und Beteiligung. Hinzu kommen die zahlreichen themen- bzw. zielgruppenspezifischen Veröffentlichungen, z.B. Stadtteil-



Im Rahmen des Quartiersmanagements wurde sowohl für ein familienfreundliches als auch für ein geschäftiges Schanzenviertel mit Erfolg gearbeitet

poster für Kinder, Infoheft mit sozialen Einrichtungen sowie Flyer mit Angeboten für Kinder und Jugendliche in den Sommerferien.

Durch die Aufnahme von Initiativen aus dem Stadtteil und die Nutzung vorhandener Potenziale ist es nach Aussage der Beteiligten gelungen, Akteure vor Ort zu aktivieren und zu mobilisieren. Die Vielzahl der unterschiedlichen Beteiligungsangebote im Rahmen des Verfahrens wurde ebenso hervorgehoben. Die in bestimmten Bereichen sehr intensive Vernetzung von Akteuren vor Ort wurde als erfolgreich bewertet. Beispielhaft können hier der Kooperationsverbund KOOP und die Schanzenspiele genannt werden. Hier konnten Strukturen geschaffen werden, die über die Dauer des Quartiersmanagements hinaus (hoffentlich) tragfähig sind. Die Einwerbung von zusätzlichen Ressourcen für einzelne Projekte bzw. Handlungsfelder wird ebenfalls als positiv bewertet, da sie die Finanzierungsbasis der Projekte verbreitert hat.

Kritisch bewertet wurde der teilweise mangelnde Kooperationswille einzelner Fachämter in Bezug auf konkrete Projekte, z. B. die Schanzenkicker. Die teilweise schwierigen Rahmenbedingungen für Sachauseinandersetzungen, vor allem die unklaren bzw. veränderten politischen Rahmenbedingungen (Diskontinuität durch den Regierungswechsel), führten zu zeitintensiven Abstimmungsprozessen ohne Entscheidungen. Diese Schwierigkeit trat vor allem im Handlungsfeld „Drogenpolitik“ auf, speziell bei der geplanten Verlagerung der Drogenhilfeeinrichtung FixStern innerhalb des Stadtteils.

Angemerkt wurde ebenfalls, dass die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen bzw. die Verankerung von geschaffenen Strukturen nicht immer gesichert sei, z. B. die Verbesserung der Sauberkeit im Stadtteil oder die Fortführung der Schanzenspiele. Hier wurden daher im letzten halben Jahr des Quartiersmanagements noch Anstrengungen unternommen, um die Nachhaltigkeit der

Ergebnisse und Strukturen weitestgehend zu sichern. Auch die erfolgte Übergabe der Projekte an die drei Bezirke im März 2004 soll dazu beitragen, die erzielten Resultate und Strukturen längerfristig zu sichern.

### Bewertungen der Kooperation der Akteure

Bezogen auf die Zusammenarbeit der Akteure aus Politik und den Verwaltungen wurde die professionelle, kontinuierliche und erfolgreiche Steuerung und Koordination des komplexen Verfahrens durch das 6er- und das 13er-Gremium hervorgehoben. Die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen diesen Strukturen habe sehr gut funktioniert. Ein Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit sei die verbesserte Kooperation der drei Bezirke gewesen.

Die gute Zusammenarbeit des Quartiersmanagements mit einzelnen Fachbehörden wurde ebenso betont wie die intensive Zusammenarbeit mit den freien Trägern im Stadtteil. Dies hat vor allem zu einer starken gegenseitigen Bindung zwischen der Quartiersmanagerin und den Trägern vor Ort geführt. Hierdurch konnten viele Projekte realisiert werden, die ohne ein vertrauensvolles Verhältnis der Beteiligten nicht möglich gewesen wären. Im Rahmen des Quartiersmanagements ist es ebenfalls gelungen, die Kontakte zwischen den freien Trägern und den Verwaltungen zu verbessern. Auch diese Kontakte werden über das Ende des Quartiersmanagements hinaus bestehen bleiben und genutzt werden.

Bezogen auf bestimmte Projekte ist die enge Einbindung einzelner Fachbehörden in das Quartiersmanagement nicht oder nur teilweise gelungen. Dies hat verschiedene Ursachen, die von einem solchen Verfahren teilweise nicht beeinflusst werden können. So gibt es teilweise konflikträchtige Beziehungen zwischen den Bezirken und einzelnen Fachbehörden. Hierdurch wurden sachgerechte Lösungen behindert bzw. erschwert.

## Auswertung



Hier ist noch fast alles beim Alten: die Flora symbolisiert die Vielfalt und die Gegensätze im Stadtteil

Bezogen auf die Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Bereichen wurde im Rahmen der Workshops festgestellt, dass diese häufig einseitig zu Lasten der Quartiersmanagerin waren. So mussten nicht nur die Akteure im Stadtteil von der Quartiersmanagerin aktiviert und motiviert werden, sondern teilweise auch die Akteure auf Seiten der bezirklichen Verwaltungen.

### Bewertung des Gesamtverfahrens

Da die bezirksübergreifende Zusammenarbeit für das Schanzenviertel von allen beteiligten Akteuren aus den Verwaltungen als erfolgreich, positiv und sinnvoll bewertet wurde, haben die Bezirksverwaltungen die Fortführung ihrer Zusammenarbeit auch nach Beendigung des Quartiersmanagements beschlossen.

Nachdem es über die Ergebnisse der Workshops und die Verabredungen für die zukünftige Zusammenarbeit der Bezirke informiert wurde, hat sich auch das politische 13er-Gremium für eine Fortsetzung der bezirksübergreifenden politischen Zusammenarbeit für das Schanzenviertel ausgesprochen (siehe hierzu Seite 18 und 19).

### Öffentliche Veranstaltung

Nach der Durchführung dieser Auswertung mit den direkten Prozessbeteiligten hat die STEG Ende November 2003 im Auftrag des 13er-Gremiums zu einer öffentlichen Diskussionsveranstaltung zur Zukunft des Schanzenviertels eingeladen („Wo geht's lang, Schanze?“). Diese Veranstaltung machte gemeinsam mit einer Abschlussausgabe der SCHANZE-Zeitung das Ende des Quartiersmanagements auch stadtteilöffentlich bekannt. In der letzten Ausgabe der Zeitung kommentierten u. a. Akteure aus dem Stadtteil die Ergebnisse des Quartiersmanagements und die Entwicklungen im Stadtteil.

Bei der öffentlichen Veranstaltung, die von Fernsehjournalist Herbert Schalthoff (Hamburg 1) moderiert wurde, haben Podiumsgäste aus Verwaltung, Politik und Stadtteil mit den gut 120 Gästen im Publikum über aktuelle Themen im Schanzenviertel und die zukünftige Entwicklung des Stadtteils diskutiert. Auf dem Podium saßen der Eimsbütteler Bezirksamtsleiter Dr. Jürgen Mantell, die stellvertretende Vorsitzende des 13er-Gremiums Elisabeth Will, der Eigentümer und Projektentwickler Holger Cassens, die Unternehmerin Yvonne Trübger, der Schulleiter der Schule Altonaer Straße Jürgen Seemann und der Geschäftsführer des Jesus Center Holger Mütze. Im Mittelpunkt der engagierten und lebhaften Diskussion standen die Forderungen nach dem Erhalt eines Druckraums für Drogenabhängige im Stadtteil (FixStern) und die kritischen Fragen zur Umwandlung des Wasserturms im Schanzepark in ein Hotel. Darüber hinaus wurden auch grundsätzliche Aussagen zur Entwicklung des Stadtteils getroffen.

Bezogen auf die Erwartungen zur Zukunft der Schanze betonten die Podiumsteilnehmer, dass die Entwicklung des Stadtteils vor allem positiv zu bewerten sei, es aber auch Herausforderungen und Risiken für die zukünftige Entwicklung gäbe. So wurde darauf hingewiesen, dass derzeit viele Großprojekte im Stadtteil und im direkten Umfeld innerhalb kurzer Zeit realisiert würden, z.B. die Erweiterung der Messe, der Ausbau des Fleischgroßmarktes sowie der Umbau des Wasserturms im Schanzepark zu einem Hotel. Zudem würde das Angebot bezahlbarer und großer Wohnungen, vor allem für Familien, immer knapper. Aus Sicht des Einzelhandels wurde eine Verbesserung der Gesamtsituation betont, da die Aufwertungen im Stadtteil der Wirtschaft gut tun würden.

Grundsätzlich wurde von den Teilnehmern auf dem Podium und im Publikum gefordert, die Stadterneuerungspolitik im Schanzenviertel fortzusetzen, um die zukünftigen Veränderungen zu begleiten und in ihren Auswirkungen



*Hier hat sich viel verändert: die Gastronomie am neu gestalteten Schulterblatt ist nicht nur bei Sonnenschein eine beliebte Adresse*

sozialverträglich zu gestalten. Es wurde betont, dass auch die Strukturen der bezirksübergreifenden Zusammenarbeit auf den Ebenen der Politik und der Verwaltung erhalten bleiben müssten. Das übergreifende Quartiersmanagement sei jedoch nicht weiter finanzierbar. Zu der Frage, wer die Aufgaben übernehme, die von der STEG in den vergangenen Jahren als Quartiersmanagerin geleistet wurden, wurde darauf hingewiesen, dass die STEG in den Sanierungsgebieten im Schanzenviertel auch weiterhin aktiv sei. Hierdurch sei eine Kontinuität in begrenzterem Umfang als bisher gewährleistet. Es sei zudem noch nicht so weit, dass die Stadt den Stadtteil jetzt wieder sich selbst überlassen könne.

Das Quartiersmanagement Schanzenviertel ist ausführlich im Internet dokumentiert. Unter [www.schanzen-info.de](http://www.schanzen-info.de) finden sich neben den 13 Ausgaben der SCHANZE-Zeitung auch zahlreiche Protokolle, Sachstandsberichte und Materialien zu einzelnen Projekten und Handlungsfeldern sowie zum gesamten Verfahren. Die Materialien können auch bei der STEG angefordert werden.

*Stefan Kreutz/Martin Brinkmann, STEG Hamburg*

Bewertung aus Sicht der drei Bezirke

## Bewertung der Zusammenarbeit aus Sicht der drei Bezirke

Die drei Bezirksverwaltungen Altona, Eimsbüttel und Hamburg-Mitte haben in den vier Jahren Quartiersmanagement neue Strukturen für ihre bezirksübergreifende und stadtteilbezogene Zusammenarbeit erfolgreich etabliert. Nach einer schwierigen Start- und Findungsphase entwickelte sich eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen und Institutionen. Auch nach dem Ende des Verfahrens werden die Bezirke ihre Zusammenarbeit fortsetzen und gemeinsam für das Schanzenviertel arbeiten.

### Anfänge der Zusammenarbeit

Drogen, Dreck und düstere Gestalten ... So wurde die Schanze in den 90er Jahren in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Auch wenn die Realität bereits damals durchaus andere – positivere – Facetten zeigte, waren die vielschichtigen Probleme in diesem dichtbesiedelten Gründerzeitquartier unübersehbar. Die drei zuständigen Bezirke reagierten im Rahmen ihrer jeweiligen Handlungsstrategien, Schwerpunktsetzungen und ihrer – durch die Verwaltungsgrenzen definierten – räumlichen Zuständigkeiten. Eine gemeinsame Suche nach Lösungsansätzen war sowohl auf der Ebene der Bezirksverwaltungen wie auch der Bezirkspolitik nicht mal ansatzweise erkennbar, im Gegenteil. Zuweilen wurde je nach Bezirk bei gleichen Sachverhalten unterschiedlich agiert. Dass dieses isolierte Handeln unter Verweis auf Bezirksgrenzen im Quartier nicht gut ankam, vermag zumindest aus heutiger Sicht niemanden mehr verwundern.

Als sich in der zweiten Hälfte der 90er Jahre der Problemdruck in der Schanze immer mehr verstärkte und der Hamburger Senat schließlich 1999 den drei zuständigen Bezirken und der damaligen Stadtentwicklungsbehörde (heute Behörde für Bau und Verkehr) eine in dieser Form bisher einmalige übergreifende Zusammenarbeit ermöglichte, war dies der Beginn des Quartiersmanagements Schanze.

Viele haben sich damals gefragt, warum zusätzlich zu den förmlich festgelegten Sanierungsgebieten noch eine übergeordnete Struktur dieser Art nötig sein soll. Würde das nicht die Situation noch unübersichtlicher machen, weiteren kaum zu zügelnden Konfliktstoff in sich bergen und zu einem nicht zu bewältigenden Abstimmungsaufwand führen?

Und tatsächlich war der Beginn des Verfahrens nicht einfach. Jede/r der noch heute im 6er-Gremium aktiven

Gründungsmitglieder aus den Bezirksverwaltungen erinnert sich noch gut an das bzw. die ersten Zusammenkünfte mit den KollegInnen aus den anderen Bezirken, in deren Verlauf gemeinsam mit der damaligen STEB und der STEG als Auftragnehmerin die Inhalte und Ziele formuliert und abgestimmt werden sollten. Hier prallten teilweise fremde Welten, zumindest aber unterschiedliche Kulturen aufeinander. Gemeinsam mit den Mitarbeitern der STEG begannen acht Personen aus verschiedenen Behörden mit unterschiedlichen Vorstellungen über Ziele, Inhalte und Kompetenzen – übrigens mit erheblich mehr öffentlicher und politischer Aufmerksamkeit bedacht als erwartet – das bezirksübergreifende Schanzenviertelmanagement als gemeinsame Aufgabe zu definieren und mit Inhalten und Strukturen zu füllen.

Dank der engagierten Auseinandersetzungen aller Beteiligten war diese schwierige Start- und Findungsphase schnell überwunden und es entwickelte sich eine vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen und Institutionen, die bis heute anhält und fortgesetzt werden soll.

Neben regelmäßigen Arbeitstreffen, einem gemeinsam erarbeiteten Eckpunktepapier zu den Zielen, Aufgaben und Grenzen der gemeinsamen Zusammenarbeit, gemeinsam erstellten Arbeitsplänen, in denen zu den Einzelvorhaben Ziele, Zeiträume und Zuständigkeiten festgeschrieben wurden, war es vor allem die offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten, die diese konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht hat.

Die von den drei Bezirksversammlungen eingesetzten Vertreter der jeweiligen Fraktionen bildeten das 9er- bzw. 13er-Gremium. Dieses beschloss zu Beginn des Verfahrens verschiedene thematische „Körbe“, die – mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichem Erfolg – in den folgenden Jahren gemeinsam bearbeitet wurden. Dabei kam die Schlüsselposition der STEG zu, die als Quartiers-





Trotz der vielen Veränderungen in der Schanze gibt es sie immer noch, die fast unberührten Orte, Hinterhöfe und Plätze

managerin die einzelnen Projekte kreierte und umsetzte, gleichzeitig aber auch mit hoher Professionalität das gesamte Verfahren koordinierte und steuerte.

## Ergebnisse der Zusammenarbeit

Auch wenn das 9er- bzw. 13er-Gremium lediglich Empfehlungen aussprechen kann, haben diese zumindest in den Bezirksversammlungen der drei Bezirke erhebliches Gewicht. Zwar konnte nicht jede Idee oder Vorstellung realisiert werden, keinem der Beteiligten aber kann das Ringen um die beste Lösung abgesprochen werden.

Im Ergebnis muss der Prozess des QM aus Sicht der Bezirke als erfolgreich bezeichnet werden. Dabei sind der KOOP Schanze mit dem positiven Prozess um die Schule Altonaer Straße und das Modellprojekt „Schanzenkieker“, welches inzwischen als Regelsystem der Stadtreinigung auch in anderen innerstädtischen Bereichen eingeführt wurde, besonders hervorzuheben.

Eine wichtige und zentrale Rolle spielte auch das Thema Drogen und hier die Suche nach einem Ersatzstandort für den „FixStern“. Auch wenn der Senat letztendlich anders entschieden hat, war der Diskussionsprozess im Rahmen des QM parteiübergreifend sachlich und angemessen. Andererseits muss aber auch konstatiert werden, dass sich in der Schanze parallel zum QM ein eigendynamischer Entwicklungs- und Veränderungsprozess vollzog.

Die Schanze gilt inzwischen weit über die Grenzen Hamburgs hinaus als „megahip“. Dies brachte aber auch zusätzliche Belastungen für das Quartier mit sich, wie z.B. überbordende Aktivitäten der Gastronomen am neu gestalteten Schulterblatt. Diese konnten im Zuge eines vom QM begleiteten Mediationsverfahrens wieder „eingefangen“ werden.

## Zukünftige Zusammenarbeit

Aus Sicht der Bezirke wird die Beobachtung weiterer Veränderungsprozesse, die sich durch anstehende Großprojekte wie die Messeerweiterung abzeichnen, und deren Steuerung eine wichtige gemeinsame Aufgabe bleiben. Während des QM reduzierte sich die Arbeit an den Themen Imageverbesserung und Stadtteilkultur auf die Entwicklung einzelner Bausteine, wie zum Beispiel die erfolgreichen „Schanzenspiele“.

Nach vier Jahren zieht sich nun die STEG als Quartiersmanagerin zurück. Damit entfällt die bisher wichtigste treibende Kraft des Prozesses. Es besteht aber sowohl auf der politischen Ebene wie auch bei den Vertretern der drei Bezirke der feste Wille, das Erfolgsmodell der letzten Jahre, wenn auch in leicht reduzierter Form und mit veränderter Schwerpunktsetzung, fortzuführen. Das bedeutet insbesondere, dass gerade die Bezirksverwaltungen zukünftig mehr gefordert sein werden als bisher.

Erste Strukturen dafür sind bereits geschaffen. Der Bezirk Hamburg-Mitte wird bis zum Sommer die Geschäftsführung für die übergreifende Zusammenarbeit fortführen. Danach wird diese Aufgabe an den Bezirk Eimsbüttel übergeben. In Anlehnung an die während des Quartiersmanagements bearbeiteten Handlungsfelder haben die Bezirke Themenpatenschaften übernommen und die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Projekte geregelt. Eine regelmäßige Absprache sowie eine umfassende Zusammenarbeit sind somit auch zukünftig geplant. Mit den Erfahrungen der gemeinsamen Arbeit der vergangenen Jahre sind die Voraussetzungen für eine auch zukünftig erfolgreiche bezirksübergreifende Zusammenarbeit gegeben.

Vertreterinnen und Vertreter der drei Bezirke im 6er-Gremium:  
Andreas Lange, Jonna Schmoock, Rolf Schuster,  
Peter Thomsen und Axel Vogt

## Ausblick auf das zukünftige Verfahren: Wie geht es weiter nach dem Ende des Quartiersmanagements?

Mit dem Ende des Quartiersmanagements endet nicht die bezirksübergreifende Zusammenarbeit der Beteiligten. Politik und Verwaltungen der drei Bezirke haben beschlossen, auch zukünftig gemeinsam für das Schanzenviertel zu arbeiten. Als zentrale Handlungsfelder wurden zunächst die Themen „Familienfreundliches Schanzenviertel“ sowie „Auswirkungen der Drogenproblematik“ festgelegt. Aus den Erfahrungen und Ergebnissen der vierjährigen Zusammenarbeit werden zum Abschluss Anregungen für zukünftige Verfahren der Stadtteilentwicklung abgeleitet.

### Fortsetzung der Zusammenarbeit

Zum 31.12.2003 wurde das Quartiersmanagement Schanzenviertel nach vier Jahren wie geplant beendet. Hiermit endet jedoch nicht die bezirksübergreifende Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung für das Schanzenviertel. Das politische 13er-Gremium hat auf seiner letzten Sitzung im Dezember 2003 beschlossen, die bezirksübergreifende Zusammenarbeit auf der politischen Ebene mit reduzierter und themenbezogener Sitzungsfrequenz (zwei- bis viermal pro Jahr) auch nach dem Ende des Quartiersmanagements fortzusetzen. Hierdurch soll eine „politische Klammer“ für die zukünftige Zusammenarbeit auf der Verwaltungsebene gewährleistet werden. Über diese Empfehlung des 13er-Gremiums müssen die drei Bezirksversammlungen noch entscheiden und dann entsprechende Vertreter für das Gremium benennen. Eine Verankerung der politischen Zusammenarbeit wäre damit gesichert.

Als zentrale Handlungsfelder für die weitere Bearbeitung durch Politik und Verwaltung werden die Themen „Familienfreundliches Schanzenviertel“ (Schule, KOOP, Schanzenspiele, Jobladen) sowie „Auswirkungen der Drogenproblematik“ gesehen. Weitere Themen sollten jederzeit auf Empfehlung der Sanierungsbeiräte im Gremium behandelt werden können.

Auch die drei Bezirksamtsleiter haben entschieden, die Zusammenarbeit für das Schanzenviertel auf der Verwaltungsebene fortzusetzen. Der Sitzungsturnus wird voraussichtlich zweimonatlich sein. Somit kann auch hier von einer nachhaltigen Sicherung der bezirksübergreifenden, administrativen Strukturen für den Stadtteil gesprochen werden.

Die STEG wird als Sanierungsträgerin in mindestens vier Sanierungsgebieten im Schanzenviertel weiterhin aktiv die Stadtteilentwicklung vorantreiben. Entfallen wird nach dem

Ende des Quartiersmanagements jedoch die übergreifende Koordination und unabhängige Steuerung der Stadtteilentwicklung im gesamten Stadtteil in der bisherigen Form.

Die Projekte, die im Rahmen des Quartiersmanagements begonnen wurden, werden teilweise im Rahmen der Sanierung von der STEG selber weiterbearbeitet, teilweise erfolgt eine Übergabe an die jeweils zuständigen Verwaltungsabteilungen der Bezirksämter. Hierfür hat es eine entsprechende Projektübergabe durch die STEG gegeben, um Erfahrungen und Wissen zu sichern und Kontakte zu erhalten.

### Übertragung der Erfahrungen auf andere Verfahren der Stadtteilentwicklung

Das Quartiersmanagement Schanzenviertel kann als Modellprojekt Anregungen für die Weiterentwicklung nicht nur der Verfahren der integrierten Stadtteilentwicklung liefern. Eine 1:1 Übertragbarkeit auf andere Verfahren ist sicher nicht möglich, da die spezifischen Rahmenbedingungen des bezirksübergreifenden Modells in dieser Form eher ungewöhnlich sind. Auf Grundlage der Erfahrungen und Ergebnisse des über vierjährigen Prozesses lassen sich aber folgende Aspekte als erfolgreiche Voraussetzungen bzw. erforderliche Rahmenbedingungen für ein integriertes Quartiersmanagement benennen:

- Ein erklärter politischer Wille über Parteigrenzen hinweg kann als Legitimation für die Aktivitäten und Maßnahmen vor Ort dienen und die Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entscheidend befördern.
- Eine ämterübergreifende Zusammenarbeit der verschiedenen Verwaltungsebenen (Bezirke und Fachbehörden) trägt zur Beschleunigung von Abstimmungen und Entscheidungen bei. Hierfür sollte ein entsprechendes handlungsfähiges Gremium geschaffen werden.



*Ausblick für den Stadtteil: auch nach dem Ende des Quartiersmanagements wird die bezirksübergreifende Zusammenarbeit für das Schanzenviertel fortgesetzt*

- Die zügige Umsetzung von Projekten und sichtbaren Maßnahmen vor Ort verdeutlicht, dass etwas im Stadtteil geschieht und befördert die Aktivierung von Akteuren.
- Ein unabhängiger verwaltungsexterner Träger zur Steuerung des Verfahrens und zur Umsetzung von Maßnahmen kann Konflikte vermitteln und Prozesse beschleunigen.
- Die Anwendung professioneller Methoden des Prozess- und Projektmanagements gepaart mit den notwendigen fachlichen und administrativen Kenntnissen sowie hoher sozialer Kompetenz sind Voraussetzung für ein effektives und effizientes Quartiersmanagement.
- Ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis der beteiligten Akteure dient als Basis für die reibungslose und zügige Realisierung von Projekten und Maßnahmen.
- Die Transparenz des Verfahrens und die Vermittlung von Informationen auf allen Ebenen mit konkreten Beteiligungsangeboten sichert die Einbeziehung der für den Erfolg erforderlichen Akteure.
- Kontrolle und Verantwortung für das Verfahren müssen gewährleistet werden. So ist der Träger gegenüber Verwaltung und Politik verantwortlich. Gleichzeitig sind alle drei Ebenen gemeinsam für den Erfolg verantwortlich.
- Eine von Beginn an begrenzte Laufzeit des Verfahrens ermöglicht es, allen Beteiligten den erforderlichen Handlungsdruck zu vermitteln und zur zeitlich begrenzten Mitarbeit zu motivieren. An dieser Stelle sei auch auf entsprechende Programmverfahren aus anderen europäischen Ländern verwiesen, beispielsweise auf das dänische Kvaterløft-Programm.
- Die Kombination von Finanzmitteln verschiedener Fachbehörden erhöht die Effizienz des Mitteleinsatzes und dokumentiert gleichzeitig die gemeinsame Erfolgsverantwortung der beteiligten Behörden.
- Die Konkretisierung von Maßnahmen und Projekten vor Ort durch die lokalen Akteure garantiert ebenso die Effizienz des Mitteleinsatzes und ist zudem eine unabdingbare Voraussetzung zur Förderung von Eigenverantwortung und zur Schaffung von selbsttragenden Strukturen.

*Stefan Kreutz/Martin Brinkmann, STEG Hamburg*

## Adressen

### Behörde für Bau und Verkehr

Amt für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung  
Wexstraße 7  
20355 Hamburg  
Dagmar Kluczny  
Telefon: (040) 4 28 40 84 39  
Telefax: (040) 4 28 40 84 62  
E-Mail: dagmar.kluczny@bbv.hamburg.de

### Bezirksamt Altona

Koordinationsstab  
Platz der Republik 1  
22765 Hamburg  
Jonna Schmoock  
Telefon: (040) 4 28 11 31 30  
Telefax: (040) 4 28 11 25 79  
E-Mail: jonna.schmoock@altona.hamburg.de

### Bezirksamt Eimsbüttel

Soziale Stadtteilentwicklung  
Grindelberg 66  
20139 Hamburg  
Axel Vogt  
Telefon: (040) 4 28 01 34 91  
Telefax: (040) 4 28 01 29 79  
E-Mail: axel.vogt@eimsbuettel.hamburg.de

### Bezirksamt Hamburg-Mitte

Sanierungsbeauftragter  
Klosterwall 8  
20095 Hamburg  
Peter Thomsen  
Telefon: (040) 4 28 54 46 24  
Telefax: (040) 4 28 54 29 09  
E-Mail: peter.thomsen@hamburg-mitte.hamburg.de

### STEG Hamburg

Schulterblatt 26-36  
20357 Hamburg  
Martin Brinkmann  
Telefon: (040) 43 13 93 30  
Telefax: (040) 43 13 93 10  
E-Mail: martin.brinkmann@steg-hh.de

### Sanierungsgebiete Schulterblatt und Rosenhofstraße

STEG Hamburg/Ulf Spiecker  
Telefon: (040) 43 13 93 17  
Telefax: (040) 43 13 93 10  
E-Mail: ulf.spiecker@steg-hh.de

### Sanierungsgebiet Eifflerstraße

STEG Hamburg/Julia Dettmer  
Telefon: (040) 43 13 93 46  
Telefax: (040) 43 13 93 10  
E-Mail: julia.dettmer@steg-hh.de

### Sanierungsgebiet Karolinenviertel

STEG Hamburg/Marianne Heimfarth  
Telefon: (040) 43 13 93 68  
Telefax: (040) 43 13 93 10  
E-Mail: marianne.heimfarth@steg-hh.de



Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft Hamburg mbH



soziale  
stadtteilentwicklung  
in hamburg

→ ein programm der behörde für bau und verkehr

## Impressum

Herausgeber:  
STEG Hamburg mbH  
Schulterblatt 26-36  
20357 Hamburg

Redaktion:  
Stefan Kreutz  
Telefon (040) 43 13 93 24  
Telefax (040) 43 13 93 10  
stefan.kreutz@steg-hh.de

Fotos:  
STEG und IconScreen, wenn  
nicht anders gekennzeichnet  
Druck:  
Druckerei in St. Pauli  
Auflage: 1.000

Gestaltung (Print/Online):  
www.IconScreen.de  
(040) 41 34 32-60