

Servicestelle HEGISS

HEGISS [zots'ja:le stat]

Hessische Gemeinschafts-  
initiative Soziale Stadt

**hessen »** Hier ist die Zukunft

# Soziale Stadt in Hessen - Handeln, Steuern, Verstetigen

HEGISS Materialien

**Vorträge 1**



**HessenAgentur**

HA Hessen Agentur GmbH



Die Servicestelle HEGISS ist die Kooperation der Partner **HA - Hessen Agentur GmbH** (Leitung und Koordination),  
**LAG - Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen e.V.** und **IWU - Institut Wohnen und Umwelt GmbH**

# **Soziale Stadt in Hessen - Handeln, Steuern, Verstetigen**

HEGISS Materialien

**Vorträge 1**

Servicestelle HEGISS  
Frankfurt am Main

Eine Veröffentlichung der  
Servicestelle HEGISS  
Postfach 170228  
60076 Frankfurt am Main  
Schumannstraße 4-6  
60325 Frankfurt am Main  
Telefon 069/133850-8866, Fax –88äg69  
E-Mail HEGISS@hessen-agentur.de  
Internet <http://www.hegiss.de>

Nachdruck, - auch auszugsweise - ist nur mit  
Quellenangabe gestattet.  
Belegexemplar erbeten.

## Vorbemerkung

Die Servicestelle HEGISS bietet den lokalen Akteursnetzen an den Förderstandorten für ihre Programmumsetzung „Soziale Stadt“ in Hessen Anregungen und Ideen an und schafft Foren für den Austausch der Akteure untereinander.

Arbeitstreffen, Fachtagungen und Netzwerktreffen dienen fortlaufend der Verbesserung der Projektentwicklung.

Die **HEGISS-Materialien** umfassen derzeit fünf Reihen:

- HEGISS-Materialien **Veranstaltungen**, mit der Dokumentation von Beiträgen
- HEGISS-Materialien **Begleitforschung**, mit Berichten und Ergebnissen
- HEGISS-Materialien **Arbeitshilfen**, mit der Aufbereitung von Informationen
- HEGISS-Materialien **Servicestelle**, mit Informationen aus der Servicestelle HEGISS
- HEGISS-Materialien **Vorträge**, aus der Servicestelle HEGISS

Die Servicestelle HEGISS ist für Hinweise und Ideen für Veranstaltungen oder Veröffentlichungen dankbar. In diesem Wechselstrom von Anregungen können wir die Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt produktiv und innovativ gestalten.

Das Team der Servicestelle HEGISS

**Dr. Folckert Lüken-Isberner**

**Soziale Stadt in Hessen – Handeln, Steuern, Verstetigen**  
Die Servicestelle HEGISS: Netzwerk-Agentur zwischen Landes- und kommunaler Ebene als Steuerungs- und Stützungsstruktur bei der Programmumsetzung

(dieser Beitrag wurde in der Arbeitsgruppe II im Fachseminar „Stadtumbau und Soziale Stadt“ des Instituts für Städtebau und Wohnungswesen (ISW) am 8./9.11.2005 in Kassel gehalten)

## **Soziale Stadt in Hessen, Handeln – Steuern – Verstetigen**

Die Servicestelle HEGISS: Netzwerk-Agentur zwischen Landes- und kommunaler Ebene als Steuerungs- und Stützungsstruktur bei der Programmumsetzung

### **Gliederung**

1. **Netzwerk-Agentur als prozessorientierte Stützungsstruktur und Rahmenbedingung**
2. **bisherige Arbeitsweisen und Strukturen in der modellhaften Programmbegleitung**
3. **Der Zwischenbilanzprozess als besonderes, kooperatives Verfahren**
  - 3.1 **Instrument Selbstbeschreibung**
  - 3.2 **Dezentraler Erfahrungsaustausch**
4. **Folgerungen aus bisherigen Arbeitsweisen und dem Zwischenbilanzprozess**
  - 4.1 **Kernempfehlungen für HEGISS**
  - 4.2 **Integrierte HEGISS-Projektgruppen**
  - 4.3 **Handlungskonsequenzen zur Programmfortführung in HEGISS**

## **1. Netzwerk-Agentur als prozessorientierte Stützungsstruktur und Rahmenbedingung**

In Hessen sind wir sehr früh den Weg gegangen, eine Einrichtung zu gründen, die bei der Begleitung des Programms Soziale Stadt mehrere Funktionen des Vernetzens, Koordinierens, Moderierens und Beraters im Verlauf der Programmumsetzung Soziale Stadt übernehmen sollte. Die treibende Kraft für die Implantierung war das programmverantwortliche Ministerium, gestützt durch verschiedene Akteure aus dem zweiten und dritten Sektor. Durch den Vorlauf aus einem Landesprogramm zur „Sozialen Stadterneuerung“ mit mehreren modellhaft geförderten Kommunen gab es Erfahrungen zu dem Thema der komplexen Fragestellung, die anstand. Durch die Einbeziehung der Modellkommunen in eine Förderung der EU zur Frage der Bedeutung des Dritten Sektors für den Arbeitsmarkt („Third system and employment“) wurden die Vorläuferfahrungen für die Umsetzung des Programms Soziale Stadt noch komplettiert.

Auf dieser Basis wurde im Jahre 2000 eine Servicestruktur eingerichtet, die im Sinne der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern arbeiten sollte, wonach die Länder jeweils für geeignete Stützungsstrukturen zur Optimierung der Programmumsetzung sorgen sollten.

Das Land hatte einem zum Teil bereits vorhandenen und weiter zu entwickelnden Verbund von Akteuren auf Landes- und Kommunalebene mit der Einbeziehung verschiedenster Institutionen und Träger aus den Bereichen Soziales, Wohnen, Beschäftigung, Ökologie und Ökonomie die Bezeichnung „*Hessische Gemeinschaftsinitiative Soziale Stadt*“ gegeben. Das Kürzel HEGISS sollte der Identitätsstiftung aller geförderter Gemeinden und der weiteren Akteure dienen. Es stand von daher auch folgerichtig für die Einrichtung, die als „*Servicestelle HEGISS*“ seitdem etabliert ist.

Diese Servicestelle unterstützt einerseits das Fachministerium in seinen Regieleistungen als verantwortlicher Akteur des Programms, zum anderen die Förderstandorte bei der operativen Umsetzung des Programms vor Ort. Ein intermediäres, an mehrere Ebenen adressiertes Agieren der Servicestelle ist damit in der Beauftragung angelegt.

Diese Einrichtung für die Programmumsetzung ist insofern nicht schlicht bottom-up oder top-down ausgerichtet, sondern zwischen den Ebenen transferierend, vermittelnd, vernetzend. Hierin liegt für uns eine interessante Herausforderung, die immer wieder neu kommuniziert werden muß und auch nicht immer ohne Probleme akzeptiert ist.

Diese Doppelrolle bezogen auf die Adressaten manifestiert sich unter anderem darin, dass die Finanzierung der Servicestelle aus originären Landesmitteln einerseits und den bewilligten Programmmitteln der Kommunen andererseits gespeist wird. Die geförderten Kommu-

nen bekommen in ihren jährlichen Bewilligungsbescheiden die Mitteilung über ihren Umlagebetrag. Eine Nichtbeteiligung seitens der Kommunen ist nicht vorgesehen, da so die Philosophie der Gemeinschaftsinitiative, zu der die Serviceeinrichtung als integraler Bestandteil gehört, irritiert wäre.

In Hessen gehen wir mit dieser Konstruktion der Teilnahme an einer Stützungsstruktur einen sehr konsequenten Weg. Er ist anders als in NRW, wo sich das „Städtenetz Soziale Stadt“ als Landesnetzwerk freiwillig zusammengefunden hat – mit dem Effekt, dass nicht alle Förderstandorte eingeschlossen sind (allerdings vor dem Hintergrund einer allen Förderstandorten zu Gute kommenden beratenden Begleitung durch das Landesinstitut ILS). Er ist anders auch als in anderen Bundesländern wie z.B. Brandenburg, wo das Fachministerium selbst zusammen mit nachgeordneten Behörden die Stützungsstruktur des N.I.P.P. (Netzwerk integrierter Programme und Projekte) stellt. Er ist anders auch als im Saarland, das über die Vergabe an einen Träger außerhalb des Ministeriums (GIU) die Betreuung des Standort-Netzwerks sichert.

Eine innere konzeptionelle Besonderheit der Servicestelle HEGISS liegt darin, dass neben den tradierten Aufgaben im Bereich Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer in Form von Veranstaltungen und Fachberatung, die alle anderen Landesnetzwerke Soziale Stadt auch erfüllen, eine Begleitforschung als integraler Bestandteil der Servicestruktur betrachtet wird.

Neben der Servicestelle in ihrer Zusammensetzung aus der Hessen Agentur (einer landeseigenen GmbH), dem Institut Wohnen und Umwelt (einer GmbH des Landes und der Stadt Darmstadt) und der Landesarbeitsgemeinschaft Soziale Brennpunkte Hessen e.V. wurde in 2002 als weiteres Element der Stützungsstruktur eine „Arbeitsgemeinschaft HEGISS“ (ARGE HEGISS e.V.) eingerichtet, die das Land bei der Ausrichtung der Programmziele beraten sollte. In dieser ARGE saßen als Schlüsselpersonen Vertreter aus den lokalen Netzwerken der geförderten Standorte, aus der Wohnungswirtschaft, aus der Landschaft der Sozialen Träger und aus der Bewohnerschaft. Die Arbeitsweise erwies sich als zu schwerfällig, weshalb dieser Stützungsstrang Ende 2003 wieder aufgelöst wurde. An seiner statt wird derzeit ein neues Element eingerichtet, das noch zu erwähnen sein wird.

## **2. Bisherige Arbeitsweisen und Strukturen im Prozess einer modellhaften Programmbegleitung**

Zu den vielfältigen Leistungen der hessischen Serviceeinrichtung für die Soziale Stadt gehört, die Diskussion über verschiedenste strategische Verfahren und Vorgehensweisen ein-

zubringen in das Netzwerk, diese Diskussion zu kultivieren und zielorientiert für die Umsetzungsebene operationabel werden zu lassen.

Hintergrund für die inhaltliche und strategische Ausrichtung der Transferleistungen sind dabei die *HEGISS-Leitlinien* (2000), die sich das Akteursnetz gegeben hat. Sie sind von dem seinerzeitigen Leitfaden der ARGEBAU (1999) hergeleitet und stellen die Grundlage für jegliches integriertes Handeln auf lokaler Ebene, für die Steuerung des Programmumsetzungsprozesses vor Ort und die Umsetzung der Projekte in den Handlungsfeldern dar.

Als Medium werden hierzu Transferveranstaltungen unterschiedlicher Art, die elektronischen Informationsmedien und Direktberatungen vor Ort eingesetzt.

Das Beratungs-Setting ist differenziert:

Für Stadtteile, die neu in das Programm gelangen wollen oder neu im Programm sind, ist die Frage nach der angepassten Steuerungsstruktur vor Ort eine der Standardklärungen, die zu erfolgen haben. Hier setzt die *Vorlauf-* und *Starterberatung* ein. Die gegebenen Strukturen der zuständigen Kommunalverwaltung, die gegebenen Sozialen Trägerstrukturen, die Wohnversorgungsbedingungen, die bürgerschaftlichen Traditionen im jeweiligen Stadtteil und andere Bedingungen sind die dabei zu berücksichtigenden Gegebenheiten für den zu wählenden Typ von Steuerungsmodell für den Stadtteil bzw. für das Management im Stadtteil.

In der späteren *Prozessberatung* können bereits die Erfahrungen über einen längeren Arbeitszeitraum für eventuelle Revisionen in den Steuerungsstrukturen vor Ort reflektiert bzw. auch Modelle oder Erfahrungen aus vergleichbaren Kommunen anempfohlen werden.

Demnächst wird eine *Verstetigungsberatung* für den an einigen Standorten bevorstehenden Phasing-out-Prozeß hinzu kommen.

In der Kommunikation der Servicestelle mit den Kommunen treten diese an die Servicestelle heran mit verschiedensten Erwartungen an diese bzw. mit Erwartungen an das Land, die sie über die Servicestelle transportiert sehen wollen. Zum Beispiel bezüglich einer einheitlichen Regelung zum Quartiersfonds, zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Ressourcenbündelung durch verstärktes interministerielles Handeln, etc.. So gesehen fungiert die Servicestelle aus kommunaler Sicht als bottom-up-Akteur.

Aus Landessicht ist die Servicestelle top-down-Akteur, indem seitens des federführenden Ressorts Aufträge an sie vergeben bzw. Erwartungen an sie herangetragen werden. Zum Beispiel, wenn es um Qualitätsvereinbarungen in der Projektdurchführung geht, die Einfüh-

rung von Standards für die Integrierten Handlungskonzepte, oder das Berichtswesen. Die Transferaktivitäten in Richtung kommunale Ebene zielen darauf ab, solche Erwartungen einzulösen.

Auftrag, Erwartung und praktische Arbeit weisen die Servicestelle also vornehmlich als Transmissionsebene aus, die zwei Adressatenrichtungen zugleich beinhaltet.

Durch die Integration einer *HEGISS-Begleitforschung* in die Servicestruktur ist die Servicestelle nicht zuletzt eine Innovationsplattform in der Gesamtstruktur.

Zu einem *strategischen* Thema (Politiknetzwerke auf Stadtteilebene) bzw. zu drei zentralen *inhaltlichen* Themen (Aktivierung der BewohnerInnen, Lokale Beschäftigung und Ökonomie, Lokales Bildungs- und Integrationsmanagement) waren seit 2001 Forschungsaufträge vergeben worden. Das Netzwerk hatte im Vorfeld der Beauftragung die Forschungsthemen bestätigt. Die Forschungsgruppen arbeiteten methodisch unterschiedlich, jedoch größtenteils eng mit den befragten Förderstandorten zusammen, z.B. wurden Zwischenergebnisse durch feed-back-Konferenzen an die „Beforschten“ vor Ort rückgekoppelt. Im Falle dieses Vorgehens war die Akzeptanz der Forschungstätigkeit recht groß (1).

### **3. Der Zwischenbilanzprozeß als besonderes, kooperatives Verfahren**

Die Aktivitäten der Servicestelle im Jahr 2005 waren vorrangig geprägt durch die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Zwischenbilanzprozesses, der allen Akteuren im Netzwerk dienlich sein sollte, um nach fünf Jahren Programmlaufzeit Grundlagen über die Vereinbarungen zur weiteren Arbeit zu erhalten. Es sollte das Land einen Einblick in den Stand der Programmumsetzung bekommen - über das Niveau der nach den Durchführungsrichtlinien hinausgehenden regelmäßigen Verwendungsnachweise -, es sollten die Förderstandorte den Anreiz erhalten, sich selbst zu Zielformulierung und Zielerreichung zu reflektieren, und es sollte die Begleitforschung durch begleitende Beobachtung des Bilanzprozesses ihre bisherigen Erkenntnisse vervollständigen können.

Insofern wurde keine Zwischenevaluation auf den Weg gebracht, die vom Verfahren her die tradierte „Fremdbeobachtung“ durch einen Dritten bedeutet, sondern es wurde ein Prozess mit klarer Rollenteilung aller Beteiligten strukturiert, der schließlich zu kooperativen Einschätzungsaussagen kommen sollte. Das hessische Zwischenbilanzverfahren wurde bereits auf der ISW-Tagung vor einem Jahr dargestellt (2), wird hier jedoch in einem anderen Kontext erneut eingebracht.

### 3.1 Instrument Selbstbeschreibung

Die Servicestelle entwickelte ein Set mit qualitativen Indikatoren für eine Selbstbeschreibung der Förderstandorte. Das Set war entlang der strategischen und inhaltlichen Handlungsfelder aufgebaut, wie sie durch die HEGISS-Leitlinien gegeben und allen vertraut sind. Das Set enthielt in dem Sinne keine Fragen, die zu beantworten waren, sondern für jedes Feld waren eine Reihe von Feststellungen formuliert, die eine Aussage zum Stand oder der Qualität der Projektumsetzung in dem jeweiligen Feld beinhaltete. Die Feststellungen sollen der „Erfolgsmessung“ dienen, weshalb wir sie qualitative bzw. Erfolgs-Indikatoren nennen. Zum Einen war jeder Indikator auf die status-quo-Situation hin zu bewerten mittels einer numerischen Bewertungsskala (Skalierung von 1 bis 5) und eines offenen Textes, zum Anderen sollte jeder Indikator eine Aussage zur Perspektive in einem offenen Text anregen.

Ein Beispiel:

***HEGISS-Selbstbeschreibung im Handlungsfeld C III***

*Verbesserung des sozialen und kulturellen Lebens*

***Feststellung (qualitativer/Erfolgs-Indikator 32):***

*„Die Schulen sind als Integrationsakteure im Stadtteil maßgeblich beteiligt.“*

<b>Bewertung:</b>	1	2	3	4	5
<i>Beschreibung status-quo (offener Text):</i>					
<i>Perspektive (offener Text):</i>					

50 Indikatoren sind auf diese Weise bearbeitet worden. In der Addition ergab sich ein durchaus plastisches übersichtliches Bild über den Stand der Projektentwicklung und die Perspektive an jedem Förderstandort.

Übrigens sind das Verfahren und die Methode zur Selbstbeschreibung parallel zu den Empfehlungen entwickelt worden, die das ILS für NRW kürzlich veröffentlichte; die uns aber zu dem Zeitpunkt jedoch nicht bekannt waren (3).

Alle Förderstandorte nahmen an dem Verfahren teil, sowohl diejenigen, die seit Beginn der Laufzeit des Programms in der Förderung sind, als auch diejenigen, die in einer späteren Bewilligungswelle dazu gekommen waren. Die zweite Gruppe konnte zwar noch keine fünf Jahre Laufzeit für eine Zwischenbilanz vorweisen, wurde jedoch durch die Teilnahme mit dem Verfahren vertraut, denn die Zwischenbilanz soll nach einem bestimmten Turnus wiederholt werden.

Im Ergebnis hatte jeder der Förderstandorte mit fünfjähriger Laufzeit einen differenzierten Überblick über die eigene Situation, d.h. die Zielerreichungsgrade in allen strategischen und inhaltlichen Handlungsfeldern.

### **3.2 Dezentraler Erfahrungsaustausch**

Um über die Erkenntnisse zur eigenen Situation hinaus Erkenntnisse zur Situation an anderen Förderstandorten zu erhalten, wurden die durch die Servicestelle gesammelten Ergebnisse in einer standortbezogenen Clusterung (s. weiter hinten) an die Standorte zurückgegeben. Damit sollte der Vergleich zu anderen Standorten animiert werden und wurden regionale Workshops vorbereitet, auf denen die Standorte ihre eigenen bilanzierenden Selbstbeschreibungen in den Austausch mit anderen Standorten bringen sollten.

Diese Vorgehensweise war für alle Beteiligten neu und unterschied sich inhaltlich und methodisch deutlich von bis dahin ausschließlich eingesetzten Verfahren zum Erfahrungsaustausch (Referats-, Diskussions-, Arbeitsgruppen-Veranstaltungen verschiedener Art). Bis dahin durchgeführte Veranstaltungen (ob als Arbeitstreffen, Fachtagung oder Netzwerktreffen ausgewiesen) hatten immer *alle in der Förderung befindlichen Standorte gemeinsam* mit einer bestimmten Thematik im Visier oder aber *ausgewählte Adressatengruppen* von dort (BewohnerInnen, QuartiersmanagerInnen).

Jetzt dagegen waren die Standorte für die regionalen Workshops nach einer *Problem- und Gebietstypik* gruppiert.

Der Austausch wurde also dezentralisiert. Nunmehr waren vier Standort-Gruppierungen mit der jeweils gleichen Vorstrukturierung, dem gleichem Ablauf und der gleichen Adressatengruppe - *Projektverantwortliche vor Ort* - in den Austausch gebracht.

Die Standort-Gruppierungen („weiche Steuerung“) wurden seitens der Servicestelle für besonders wichtig erachtet, um einen möglichst effektiven vergleichenden Austausch der Bericht erstattenden Akteure zu sichern.

In den Flächenländern wie Hessen ist die Spannweite der Gebietstypen und -größen, der Problemlagen, der administrativen Bedingungen, etc. sehr groß, weswegen die Unterscheidung nach den Gebietstypen „Innerstädtische Gemengelage“ versus „monostrukturierte Großsiedlung am Stadtrand“, wie sie in der bundesweiten Programmbegleitung seit der Einrichtung der Modellvorhaben (Programmbegleitung vor Ort) vorherrscht, dafür nicht tauglich erschien. Diese grobe Gebietstypisierung mit dem großstädtischen Blick dominiert bis heute die Programmbegleitung auf Bundesebene, wodurch eine umfängliche Zahl von Förderstandorten aus der gleichberechtigten Betrachtung fallen. Hier kommt eine Gebietstypisierung, wie sie die Zwischenbilanz des IfS vornimmt, unseren Vorstellungen deutlich näher (4).

Der u. a: durch ehemalige Militärnutzung geprägte Stadtteil in dem Oberzentrum W. z.B. hat von seiner städtebaulichen und sozialstrukturellen Gegebenheit und Entwicklungsperspektive sehr wenig mit der Gegebenheit und Perspektive der solitären Kleinsiedlung in dem Ortsteil T. der Samtgemeinde S. zu tun.

Dieses berücksichtigend, nahmen wir die Clusterung der Standorte für Workshops deswegen nach drei Kriterien vor.

- Stadtgröße,
- Lage in der Region,
- Angehörigkeit zur Gebietskörperschaft Kreis.

Mit diesen Kriterien bilden wir vier Gruppen.

**HEGISS-Standort-Clusterung**

<i>Stadtteil(e) Soziale Stadt in</i>	<i>Anzahl Stadtteile</i>
<b>1. Großstädten landesweit</b> <i>(kreisfrei)</i>	8
<b>2. mittelgroßen Städten landesweit</b> <i>(kreisfrei/Sonderstatus)</i>	7
<b>3. Kleinstädten ländlicher Raum</b> <i>Nord-, Mittel-, Osthessen</i> <i>(kreisangehörig)</i>	6
<b>4. Kleinstädten Ballungsraum</b> <i>Südhessen</i> <i>(kreisangehörig)</i>	8

1. *Grossstädte*: sie haben über die innere Verwaltungsstruktur einen vergleichbaren Zugang zu den Stadtteilen, da sie kreisfrei sind. Sie haben über den Städte- und Gemeindegtag des Landes bereits vielfältige gegebene Austauschstrukturen. Bei den Stadtteilen ist die Spannweite von der innerstädtischen Gemengelage bis zur monostrukturierten Grosssiedlung mit allen Zwischenvarianten gegeben. Die regionale Einbindung - Ballungsraum, Ordnungsraum, ländlicher Raum – wird hier vernachlässigt.

2. *mittelgrosse Städte*: sie sind über ihre Kreisfreiheit oder aber einen Sonderstatus (der ihnen teilweise Unabhängigkeit vom Landkreis zubilligt) zusammengefasst. Bei den Stadtteilen ist ebenfalls die Spannweite von der innerstädtischen Gemengelage bis zur monostrukturierten Grosssiedlung mit allen Zwischenvarianten gegeben. Die regionale Einbindung wird hier ebenfalls vernachlässigt (obwohl sie aus der Sicht der Regionalentwicklung anders zu gewichten wäre).

Die Kleinstädte sind in zwei Gruppen gebündelt.

3. *Kleinstädte im ländlichen Raum*: sie sind kreisangehörig und von daher in vielen Fachfragen zur Sozialen Stadt verwaltungsmäßig vollständig von der Gebietskörperschaft Landkreis abhängig. Der ländliche Raum ist in unserem Fall weitgehend identisch mit strukturschwa-

chem Raum. Die Städte verbindet ein relativ hoher erwarteter Bevölkerungsrückgang und teilweise eine besondere regionale Förderkulisse.

4. *Kleinstädte im Ballungsraum* schliesslich: sie sind gleichermaßen in die Strukturen der Landkreisverwaltung eingebunden. Aber sie liegen innerhalb der Metropolregion des Landes oder in dessen Speckgürtel. Das Partizipieren vom Ballungsraum mit z.T. erwartetem Bevölkerungszuwachs ist eine primär wichtige Determinante.

Die Kleinstädte haben oft Problemlagen und Gebietstypen, die nicht in dem Spektrum Innerstädtisches Mischgebiet – Grosssiedlung am Stadtrand auftauchen.

Die hier skizzierte Gruppierung hat sich als förderlich und ausgesprochen motivierend für die projektverantwortlichen Berichtersteller bei den Querdiskussionen auf den regionalen Workshops erwiesen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen. So waren unter den kreisangehörigen Städten die an der Umsetzung Soziale Stadt maßgeblich mit beteiligten Landkreisverwaltungen in den Austausch relativ gut integriert. Es waren somit in den Kleinstadt-Gruppen Darstellungen, Bewertungen und Diskussionen möglich, die die Großstadtakteure naturgemäß nicht interessieren können – wie auch umgekehrt.

Das gesamte Verfahren der Zwischenbilanz hat sich als besonders effektiv, animierend, akzeptiert und standortnah erwiesen und ist damit als Element der fortzuschreibende Methode der Selbstbeschreibung für weitere Zwischenbilanzen in der nächsten Programmphase eingeführt. Das Verfahren verkörpert eine interkommunale multilaterale Kommunikationskultur mit hoher Akzeptanz, die künftig auch für andere Felder des Erfahrungsaustausches einen festen Platz in der Netzwerkarbeit haben kann. Die bundesweite Evaluation zum Programm seitens des Instituts für Stadtforschung und Strukturpolitik bestätigt im Übrigen die Bedeutung des hessischen Vorgehens (5).

Das bis hier beschriebene Verfahren ist von der HEGISS-Begleitforschung aktiv beobachtend mit getragen worden. Mittels „Fremdbeschreibungen“ der Selbstbeschreibungen sind die Begleitforscher zu weiteren themenspezifischen Erkenntnissen gelangt, die in deren Schlussberichte eingearbeitet wurden.

Wir möchten den Austausch unseres hessischen Weges zur Erfolgskontrolle mit anderen Landesnetzwerken und -zwischenevaluationen hier ausdrücklich anregen und werden Initiativen dazu ergreifen.

## **4. Folgerungen aus bisherigen Arbeitsweisen und dem Zwischenbilanzprozeß**

### **4.1. Kernempfehlungen für HEGISS**

Der Zwischenbilanzprozeß wurde von der Servicestelle zusammen mit der Begleitforschung ausgewertet (6).

Zur Vorbereitung des Netzwerktreffens (Ende 2004), das der zusammenschauenden Auswertung des Zwischenbilanzverfahrens dienen sollte, wurden gemeinsam sog. Kernempfehlungen entwickelt, die auf den Erkenntnissen aus den Selbstbeschreibungen der Förderstandorte, den Diskussionen über die Weiterarbeit auf den dezentralen Standort-Workshops, den Erkenntnissen der Fachberatung und der Begleitforschung beruhen (7)

Die Kernempfehlungen sind bewusst prägnant formuliert, um die Hauptausrichtung der Weiterarbeit plakativ zu markieren. Sie wurden auf dem o.g. Netzwerktreffen vorgestellt und erörtert und dienen nunmehr als Richtschnur für alle HEGISS-Beteiligten für den nächsten Programmphase.

### **4.2. Integrierte HEGISS-Projektgruppen**

Die Diskussion der Kernempfehlungen mit ihren Hinweisen zu weiteren Arbeitsschritten führte zu der Überlegung, die Begleitforschung, die ihre Arbeit abgeschlossen hatte, in ein ganz neues Format des Weiterarbeitens zu integrieren. Es sollten die Erkenntnisse der Begleitforschung in den praxisbezogenen Austausch mit den Projektakteuren von ausgewählten Standorten gebracht werden, um vor dem Hintergrund der Forschungsergebnisse modellhafte Empfehlungen für die Weiterarbeit geben zu können. Somit wurden Projektgruppen eingerichtet, die je Thema das Wissen aus Begleitforschung, aus der Fachberatung der Servicestelle und aus dem Standort-know-how bündeln. Die themenorientierte Bündelung erfolgte nach strukturierenden Vorgaben seitens der Servicestelle relativ autonom und dezentral je Gruppe. Jede Gruppe hat ihr eigenes Koordinationssystem. Für eine Transparenz im Netz sorgt eine eigens neu geschaffene Rubrik auf der website des Projekts, in der die Projektarbeit zeitnah verfolgt werden kann.

Die Projektgruppen sollen vorerst zeitlich begrenzt (für ein Jahr) arbeiten und mit der Erstellung einer Arbeitshilfe und der Durchführung eines abschliessenden Arbeitstreffens für das ganze Netz zu einem vorläufigen Abschluss kommen. Über die Fortsetzung der Arbeit an einem Projektgruppenthema oder die inhaltliche Neuorientierung auf andere Themen wird in der Jahresplanung für die Servicestelle HEGISS neu befunden werden.

Die derzeitigen Integrierten Projektgruppen (für das Jahr 2005) sind:

**Integrierte HEGISS-Projektgruppen**

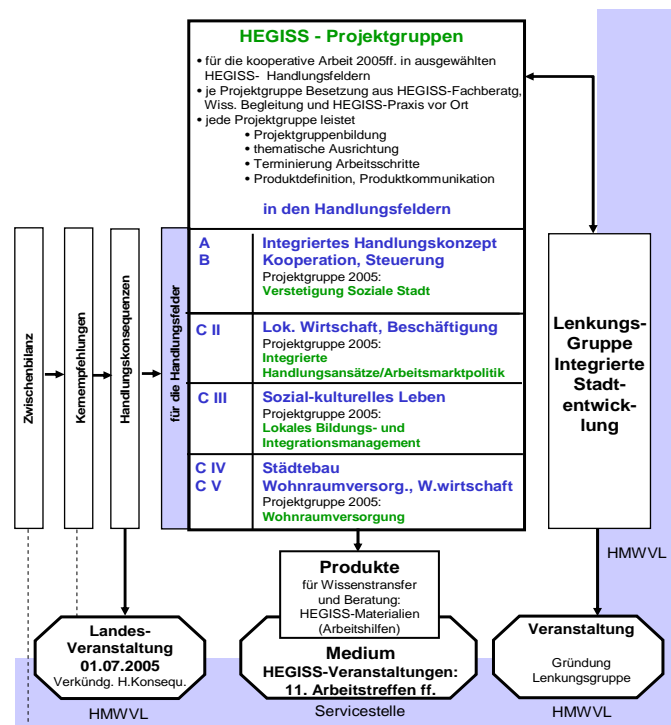
im Handlungsfeld	Projektgruppe
A, B: Kooperation, Steuerung	<b>1. Verstetigung Soziale Stadt</b>
C II: Lokale Wirtschaft, Beschäftigung	<b>2. Integrierte Handlungsansätze - Arbeitsmarktpolitik</b>
C III: Sozial-kulturelles Leben	<b>3. Lokales Bildungs- und Integrationsmanagement</b>
C IV, V: Städtebau, Wohnraumversorgung, Wohnungswirtschaft	<b>4. Wohnraumversorgung</b>

(siehe auch die Abb. Arbeits- und Organisationsstruktur in der Servicestelle HEGISS 2005ff.)

Das neue Format der Projektgruppen in dieser besonderen integrierten Zusammensetzung stellt eine besondere Qualität der Arbeitsstruktur und -methode dar in der nicht mehr trennscharfen Gegenüberstellung von Forschung bzw. wissenschaftlicher Beratung und Projektrealisierung. Modellhaft „interveniert“ Wissenschaft prozesshaft in ausgewählte Beispielprojekte, und ebenso modellhaft sagt die projektverantwortliche Umsetzungsebene, was von der Wissenschaft erwartet wird. Erkenntnis- und Erfahrungswissen aus beiden Richtungen kann sich so auf hohem Niveau agglomerieren.

Abbildung

**Arbeits- und Organisationsstruktur in der Servicestelle HEGISS 2005 ff.**



2004 11/04

Datei: Integriertes Handlungskonzept 2005.ppt

### **4.3. Handlungskonsequenzen zur Programmführung in HEGISS**

Nachdem sich die Arbeitsebene Anfang 2005 in der bis hierhin dargestellten Weise neu aufgestellt hatte, wurde Mitte des Jahres eine landesweite Veranstaltung durchgeführt, auf der insbesondere die verantwortliche Kommunalpolitik angesprochen war, um sie mit den Konsequenzen aus der Zwischenbilanz und den Vorschlägen für die Weiterarbeit zu konfrontieren und dafür zu gewinnen.

Das vom programmverantwortlichen Landesressort dort eingebrachte Papier fasst in den „Handlungskonsequenzen des Landes“ den bis hierher dargelegten Prozess in seinen zentralen Erkenntnissen zusammen. Es hat dabei drei Adressatengruppen im Blick:

- das Land,
- die Servicestelle und
- die Kommunen (8)

- ***Das Land selbst will seine Steuerung in der zweiten Programmphase definieren durch***

- die Verstetigung sozialraumorientierter Förderstrategien
- die Weiterentwicklung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit (z.B. Ressourcenbündelung durch Einräumung von Vorrängen in den einschlägigen Förderprogrammen und Harmonisierung)
- die Einrichtung einer „Lenkungsgruppe Integrierte Stadtentwicklung“ (9), die als Stützungsstruktur an der Steuerung mitwirkt
- die Fortschreibung der HEGISS-Leitlinien (wobei besonders die Nachhaltigkeits- und Verstetigungsaspekte mehr Gewicht bekommen sollen)
- die verstärkte Berücksichtigung des bisher untergewichtig behandelten Handlungsfeldes Migration und Integration (wie dies so auch in der Neuauflage der Leitlinien Soziale Stadt der ARGEBAU enthalten ist (10))

- ***Von den Kommunen erwartet das Land***

- ein höheres Maß an Verbindlichkeit bei der Formulierung und Umsetzung der leitbildorientierten Integrierten Handlungskonzepte
- ein verbessertes Verhältnis von Konzeptqualität zu Durchführungsqualität (was stringenter Steuerung bedeutet)
- Herstellung von mehr Verbindlichkeit für die lokalen Steuerungskonzepte durch entsprechende Gemeindebeschlüsse
- rechtzeitige Entwicklung von Strategien für den Zeitraum nach der Förderung (siehe die bereits eingerichtete Projektgruppe Verstetigung)

- aktive Mitwirkung an der Fortschreibung der Qualitätsentwicklung und -sicherung, d.h. beim künftigen Einsatz des Evaluationsinstruments Selbstbeschreibung/Selbstbewertung und eines noch einzuführenden Monitoringsystems.

• ***Von der Servicestelle HEGISS wird erwartet***

- die Fortsetzung des Erfahrungsaustausches und Wissenstransfers auf verschiedenen Ebenen
- die Weiterentwicklung des Evaluationsinstruments Selbstbeschreibung/Selbstbewertung
- die Entwicklung eines Monitoringsystems
- die weitere Moderation der integrierten Projektgruppen

Damit ist auch eindeutig die Bestätigung der Servicestelle HEGISS in ihrer Rolle als Vernetzungs-Akteur im hessischen Netzwerk Soziale Stadt erfolgt.

Interessant wird für uns, in wie weit durch die Auflegung der neuen Programme „Stadtumbau in Hessen“ und „Baukultur in Hessen“ Querschnittsbereiche zur Sozialen Stadt gefunden und definiert werden, die auch das Profil und den Fundus an Erfahrungen der Transfer-Arbeit in der Servicestelle einbeziehen. Über die im Aufbau befindliche „Lenkungsgruppe Integrierte Stadtentwicklung“, die als Programm stützendes Strukturelement für die Förderprogramme Soziale Stadt, Stadtumbau und Ab-in-die-Mitte in Hessen gleichermaßen zuständig sein soll, ist mit der Option von gemeinsamen Arbeitsgruppen, Einiges an Synergien denkbar.

(1) Die Zwischenberichte sind zu finden als:

Servicestelle HEGISS (Hrsg.), Vier Jahre Soziale Stadt in Hessen – Zwischenbilanz, HEGISS-Materialien Begleitforschung 2, Frankfurt am Main, unter: [www.hegiss.de](http://www.hegiss.de), Menüpunkt: Dokumentationen. Die Schlussberichte sind ebenda demnächst eingestellt

(2) A. Boos-Krüger, Erfahrungen mit dem Programm Soziale Stadt in Hessen und Ausblick auf die Weiterführung des Programms, in: ISW, Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen und Soziale Stadt – aktuelle Aufgaben und zukünftige Perspektiven, Tagungsbeitrag (unveröff. Man.), München 2004

(3) Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung und Bauwesen des Landes Nordrheinwestfalen (ILS NRW) (Hrsg.), Handbuch. Zielentwicklung und Selbstevaluation in der Sozialen Stadt NRW, Dortmund 2004

(4) R. Aehnelt, Zwischenevaluierung des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ – zentrale Ergebnisse, in: BBR (Hrsg.), Informationen zur Raumentwicklung, H.2/3.2005, S. 64 f.

(5) „Eine wesentliche Triebkraft (für Monitoring, Controlling und Evaluierung) bildeten (...) die Zusammenschlüsse der Programmstädte zu Netzwerken bzw. die Aktivitäten der Länder. Das gebietsübergreifende Vorgehen erleichtert die Entwicklung geeigneter Indikatoren und Verfahren und entlastet so das einzelne Gebiet. Zugleich bietet der Einsatz identischer Indikatoren und Systeme die Möglichkeit, Gebiete und Städte miteinander zu vergleichen und hierdurch Aufschlüsse zur Entwicklung in den Programmgebieten und den Ergebnissen der Sozialen Stadt zu gewinnen, die bei einem isolierten Vorgehen nicht möglich wären“.  
R. Aehnelt, a.a.O., S. 72

(6) siehe:

Servicestelle HEGISS (Hrsg.), Fünf Jahre Soziale Stadt in Hessen – Zwischenbilanz, Empfehlungen für die Programmdurchführung 2005ff., HEGISS Materialien Servicestelle 3, Frankfurt am Main, 2004, [www.hegiss.de](http://www.hegiss.de), Menüpunkt: Dokumentationen und  
R. Raabe, Fünf Jahre „Soziale Stadt“ in Hessen – Zwischenbilanz, in: BBR (Hrsg.), Informationen zur Raumentwicklung, H.2/3.2005, S. 133ff.

(7) die Kernempfehlungen sind enthalten in:

Servicestelle HEGISS (Hrsg.), Arbeits- und Organisationsstruktur zur Programmförderung Soziale Stadt in Hessen 2005ff., HEGISS Materialien, Servicestelle 4, Frankfurt am Main, 2005, [www.hegiss.de](http://www.hegiss.de), Menüpunkt: Dokumentationen

(8) der Text ist wiedergegeben in:

Servicestelle HEGISS (Hrsg.), Fünf Jahre Soziale Stadt in Hessen - Erkenntnisse und Handlungskonsequenzen, HEGISS-Materialien Servicestelle 5, Frankfurt am Main, 2005, [www.hegiss.de](http://www.hegiss.de), Menüpunkt: Dokumentationen

(9) die „Lenkungsgruppe Integrierte Stadtentwicklung“ ersetzt die frühere ARGE HEGISS e.V. und soll die Programme „Stadtumbau Hessen“ und „Ab-in-die-Mitte“ gleicher Massen mit begleiten

(10) ARGEBAU, Leitfaden zur Ausgestaltung der Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“, o.A. (Stand 29.8.2005)

Soziale Stadt in Hessen

Vorträge

HEGISS [zots'ja:le ftat]

Hessische Gemeinschafts-  
initiative Soziale Stadt

**hessen »** Hier ist die Zukunft

**Materialien**

## HEGISS-Materialien

In der Reihe „**Veranstaltungen**“ sind bisher erschienen:

- |                   |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veranstaltungen 1 | <b>Lernort Soziale Stadt</b><br>HEGISS-Hochschulnetzwerk Städtebau-Planung-Gestaltung.<br>Dokumentation des Treffens am 26.10.2001 an der Universität Kassel                                                                                                  |
| Veranstaltungen 2 | <b>Bewegungsräume für Jugendliche</b><br>Dokumentation des 3. Arbeitstreffens am 11. April 2002 im Haus der Volksarbeit in Frankfurt am Main                                                                                                                  |
| Veranstaltungen 3 | <b>Schule im Stadtteil</b><br>Dokumentation des 4. Arbeitstreffens in Kooperation mit der Landesservicestelle Jugendhilfe/Schule am 27. August 2002 im Haus der Volksarbeit in Frankfurt am Main                                                              |
| Veranstaltungen 4 | <b>Steuerungsmodelle und Verwaltungsmodernisierung</b><br>Aus dem Stadtteil in die Verwaltung – aus der Verwaltung in den Stadtteil<br>Dokumentation des 5. Arbeitstreffens am 05. Dezember 2002 im Haus der Volksarbeit in Frankfurt am Main                 |
| Veranstaltungen 5 | <b>BürgerInnenbeteiligung in benachteiligten Quartieren</b><br>Dokumentation des 6. Arbeitstreffens am 20. März 2003 im Haus der Volksarbeit in Frankfurt a.M.                                                                                                |
| Veranstaltungen 6 | <b>Lokale Beschäftigung und Ökonomie in benachteiligten Quartieren</b><br>Dokumentation der Fachtagung vom 05. Juni 2003 im Bürgerhaus Gutleut in Frankfurt a. M. und des 7. Arbeitstreffens am 11. September 2003 im Haus der Volksarbeit in Frankfurt a. M. |

In der Reihe „**Begleitforschung**“ sind bisher erschienen:

- |                    |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Begleitforschung 1 | <b>PIA für Dienstleistungen</b><br>Produkt-Innovations-Agentur (PIA) für die Entwicklung von Dienstleistungen und Dienstleistungsnetzwerken<br>Ergänzung zu den Vorschlägen der Hartz-Kommission aus der Sicht der Stadtentwicklung |
| Begleitforschung 2 | <b>Vier Jahre Soziale Stadt in Hessen - Zwischenbilanz</b>                                                                                                                                                                          |

In der Reihe „**Arbeitshilfen**“ sind bisher erschienen:

- |                 |                                                |
|-----------------|------------------------------------------------|
| Arbeitshilfen 1 | <b>Lokale Ökonomie</b>                         |
| Arbeitshilfen 2 | <b>Leitfaden Förderprogramme Soziale Stadt</b> |

In der Reihe „**Servicestelle**“ sind bisher erschienen:

Servicestelle 1	<b>Vier Jahre Soziale Stadt in Hessen – Zwischenbilanz</b>
Servicestelle 2	<b>Vier Jahre Soziale Stadt in Hessen – Bilanz Standorte</b>
Servicestelle 3	<b>Fünf Jahre Soziale Stadt in Hessen - Zwischenbilanz - Empfehlungen für die Programmfortführung</b>
Servicestelle 4	<b>Arbeits- und Organisationsstruktur zur Programmfortführung Soziale Stadt in Hessen 2005 ff. (<i>Kernempfehlungen</i>)</b>
Servicestelle 5	<b>Fünf Jahre Soziale Stadt in Hessen - Erkenntnisse und Handlungskonsequenzen</b>