

Ämterübergreifende Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirksverwaltungen

**– Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung des
Handbuchs zur Sozialraumorientierung –**

**Im Auftrag der
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin**



Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung der Universität Duisburg/Essen (ISSAB)
Holzstr. 7-9 – 45141 Essen
Tel. 0201-43764-0 – Fax: 0201-43764-26
eMail: issab@uni-duisburg-essen.de
www.uni-duisburg-essen.de/issab

Impressum

Ämterübergreifende Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirksverwaltungen

Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung des Handbuchs zur Sozialraumorientierung

Im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin,
Referat I A Stadtentwicklungsplanung

Sozialraumorientierung 
Integrierte Stadt(teil)entwicklung

Bearbeitung:

Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit
und Beratung der Universität Duisburg-Essen (ISSAB)

Holzstr. 7-9

45141 Essen

Tel.: 0201-43764-0

Fax: 0201-43764-26

eMail: issab@uni-duisburg-essen.de

www.uni-duisburg-essen.de/issab

Essen, im Dezember 2010

Ämterübergreifende Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirksverwaltungen

Eine Arbeitshilfe für die Umsetzung des Handbuchs zur Sozialraumorientierung

Gliederung

Vorbemerkung	3
A Grundgedanken zur Umsetzung des Handbuchs	4
1. Worum geht es?	4
2. Welche Aufgaben hat die Bezirkspolitik?	4
3. Welche grundlegenden Schritte sind nötig?	5
4. Wie kann der Prozess unterstützt werden?	5
5. Welche Partner können dazu etwas beitragen?	6
B Checkliste für die Bezirksverwaltungen	7
1. Was muss unbedingt berücksichtigt werden?	7
2. Was bringt die ämterübergreifende Sozialraumorientierung?	8
3. Welche Schritte führen zur ämterübergreifenden Sozialraumorientierung?	9
4. Prüfsteine: Woran erkennt man, ob die ämterübergreifende Sozialraumorientierung funktioniert?	12

Vorbemerkung

Der Senat des Landes Berlin hat in seiner Sitzung am 20.05.2008 die „Grundsätze einer Sozialen Stadt(teil)entwicklung Berlin“ als programmatische Grundlage für die künftigen fachbezogenen Planungen und Maßnahmen der Senats- und Bezirksverwaltungen beschlossen. Am 14.07.2009 hat der Senat den Ergebnisbericht 2009 „Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung – auf dem Weg zu einer integrierten Stadt(teil)entwicklung in Berlin“ zur Kenntnis genommen, der von der Projektgruppe „Rahmenstrategie Soziale Stadtentwicklung“ als fachlich abgestimmtes Konzept im März 2009 vorgelegt wurde. Wichtigster Bestandteil des Ergebnisberichtes ist das **„Handbuch zur Sozialraumorientierung – Grundlage der integrierten Stadt(teil)entwicklung Berlin“**, das der Senat am 24.11.2009 beschlossen hat.

Mit Hilfe dieses neuen Politik- und Planungsansatzes soll das sozialraumorientierte Arbeiten der Verwaltung in Berlin gestärkt und das ämterübergreifende Planen und Handeln speziell auf der lokalen Ebene vorangetrieben werden. Um die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirken zu unterstützen, hat die Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen beauftragt, **eine Arbeitshilfe für die Bezirksverwaltungen im Sinne einer „Checkliste“** mit entsprechenden Einschätzungen, Argumenten und Empfehlungen zu erarbeiten.

Zu diesem Zweck hat das ISSAB in den vergangenen Monaten **acht Einzel- und Gruppeninterviews sowie zwei Workshops („Fachgespräche“)** mit ausgewählten Akteuren aus den **Bezirksverwaltungen** durchgeführt. Ziel dieser Gespräche war es, die generellen Anforderungen des Handbuchs zur Sozialraumorientierung exemplarisch auf die besonderen Bedingungen in den Bezirksverwaltungen zu übersetzen, die dort vorhandenen Kenntnisse systematisiert zu nutzen und deren Logiken und Interessen bei der Erstellung der Arbeitshilfe angemessen zu berücksichtigen.

Im **vorliegenden Papier** werden die Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses vor dem Hintergrund der spezifischen Erfahrungen des ISSAB mit den Themen Sozialraumorientierung und integrierte Stadt(teil)entwicklung zusammenfassend dargestellt. In **Teil A** werden dabei zentrale Grundgedanken zur Rolle der Bezirksverwaltungen bei der Umsetzung des Reformkonzepts erläutert, in **Teil B** folgen dann die konkreten Anregungen für die Bezirksverwaltungen.

Die Arbeitshilfe soll einerseits einen **Handlungskorridor für alle Bezirksverwaltungen** bei der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung abstecken. Andererseits soll sie den Bezirksverwaltungen aber auch **ausreichende Gestaltungsspielräume** eröffnen für die Organisation der notwendigen internen Lernprozesse, für die Berücksichtigung der ämter-spezifischen Logiken (Sozialraumorientierung realisiert sich etwa in der Jugendhilfe anders in den Volkshochschulen) sowie für das Anknüpfen an die bezirksspezifischen Traditionen und Gegebenheiten (Netzwerke, Kooperationsformen etc.). Nur in dieser **Doppelfunktion von Verbindlichkeit und Offenheit** hat eine solche Arbeitshilfe in den Bezirksverwaltungen Aussicht auf Akzeptanz und Anwendung.

A Grundgedanken zur Umsetzung des Handbuchs

Die angestrebte Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirksverwaltungen ist ein äußerst ambitioniertes Unterfangen, das nur dann gelingen kann, wenn auf allen relevanten Ebenen die dafür **erforderlichen Rahmenbedingungen** geschaffen werden. Eine, wenn nicht die entscheidende Bedeutung kommt dabei den **Bezirksverwaltungen** selbst zu. Zu deren Rolle werden in den folgenden Abschnitten (Teil A) einige grundsätzliche Anmerkungen gemacht, bevor in Teil B des Papiers die eigentliche „Checkliste“ für die Bezirksverwaltungen dargestellt wird.

Die vorliegende Arbeitshilfe konzentriert sich auf die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Berliner Bezirksverwaltungen. Selbstverständlich wird dieses Reformvorhaben umso erfolgreicher sein, je mehr ressortübergreifende und sozialraumorientierte Handlungsansätze und Arbeitsformen auch auf der **Ebene der Senatsverwaltungen** und hier insbesondere in den Bereichen Bildung, Jugend, Soziales, Integration, Gesundheit und Stadtentwicklung praktiziert und unterstützt werden.

1. Worum geht es?

Die ämterübergreifende Sozialraumorientierung schafft die Grundlage für eine bessere **Be-arbeitung der in den städtischen Wohnquartieren auftauchenden Bedarfe und Herausforderungen**. Diese artikulieren sich nur in seltenen Fällen sektoral, sondern sind in der Regel hoch komplex und bedürfen eines guten Zusammenspiels der verschiedenen Verwaltungsbereiche (etwa Jugend, Soziales, Schule, Kultur, Umwelt, Stadtplanung usw.). Sozialraumorientierung zielt deshalb auf eine **stärkere ämter- und fachübergreifende Zusammenarbeit** zwischen den Akteuren innerhalb der Bezirksverwaltung, aber auch zwischen den Akteuren im Quartier/Stadtteil und denjenigen in der Bezirksverwaltung. Dazu gilt es einen Prozess zu organisieren, in dessen Verlauf **geeignete Kommunikations-, Arbeits- und Kooperationsformen** geschaffen werden, mit deren Hilfe die in der Bezirksverwaltung vorhandenen Ressourcen in abgestimmter Weise für die spezifischen Bedarfslagen in den Quartieren/Stadtteilen nutzbar gemacht werden.

2. Welche Aufgaben hat die Bezirkspolitik?

Die Verankerung der Grundgedanken der Sozialraumorientierung sowohl in den Strukturen der Verwaltung als auch in den Köpfen der handelnden Akteure muss als **Aufgabe der gesamten Bezirksverwaltung** begriffen werden und erfordert **grundlegende Weichenstellungen** auf der Ebene der Bezirke. Dazu gehören

- a) eine **klare politische Prioritätensetzung** durch einen – möglichst parteiübergreifend getragenen – politischen Beschluss für die Implementierung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung,

- b) eine **klare Positionierung und Willenserklärung seitens der Verwaltungsspitze** (Bezirksbürgermeister/innen und Bezirksstadträte/innen) zur Unterstützung der anstehenden Neuorientierung sowie entsprechende Aufträge der Verwaltungsspitze an die Ämter, die mit konkreten Zeitmarken und Verantwortlichkeiten zu versehen sind,
- c) die **Entscheidung zum Aufbau professioneller Steuerungs- und Durchführungsstrukturen** für die Umsetzung des Konzepts in der Bezirksverwaltung inklusive der Ausstattung der zuständigen Akteure mit den notwendigen Kompetenzen und Zeitbudgets.

3. Welche grundlegenden Schritte sind nötig?

Auf der Grundlage dieser politisch gesetzten Weichenstellungen gilt es dann, die **ämterübergreifende Sozialraumorientierung** in den Bezirksverwaltungen als verbindliches Handlungsprinzip zu implementieren. Dazu sind insbesondere folgende **Arbeitsschritte** hilfreich (vgl. dazu ausführlich auch Teil B 3 dieses Papiers):

- a) Erstellen einer **Übersicht über alle bereits sozialräumlich arbeitenden Verwaltungseinheiten** bzw. sozialräumlich organisierten Funktionsbereiche sowie möglichst auch über die bereits sozialräumlich gebundenen Finanzierungsströme;
- b) Erfassung und **Analyse der seitens dieser Einheiten geäußerten Bedarfe** bezüglich einer (stärkeren) sozialraumorientierten Unterstützung aus anderen Verwaltungsbereichen;
- c) **Erfassung der Bedarfslagen in den Quartieren/Stadtteilen** (z.B. mit Hilfe der Bezirksregionenprofile);
- d) **Entwicklung tragfähiger Organisations- und Kooperationsstrukturen**
 - zur integrierten (ämterübergreifenden) Bearbeitung der aus den sozialräumlichen Einheiten gemeldeten Unterstützungsbedarfe und
 - zur stärkeren Ausrichtung der relevanten Verwaltungsbereiche an den sozialräumlich artikulierten Bedarfen.

4. Wie kann der Prozess unterstützt werden?

Der **Begriff „ämterübergreifende Sozialraumorientierung“** ist für etliche Akteure in den Bezirksverwaltungen nach wie vor offensichtlich unklar oder zumindest mit Befürchtungen besetzt (zusätzliche Arbeitsbelastungen, Entwertung der bisherigen fachlichen Arbeit, erhöhter Sitzungs- und Abstimmungsaufwand, bedrohliche Transparenz, Verlust an Entscheidungskompetenzen usw.). Falls diese **Unklarheiten und Bedenken** nicht bearbeitet und ausgeräumt werden, ist damit zu rechnen, dass der Einführungsprozess der Sozialraumorientierung auf Bezirksebene immer wieder durch Störfeuer, Verzögerungen, Widerstände und verlangsamende Defensivität der beteiligten Akteure erschwert, wenn nicht sogar verhindert wird. Insofern bedarf es

- a) möglichst klarer, nachvollziehbarer und für die Arbeitsebene aufklärender **Erläuterungen dazu, was mit „ämterübergreifender Sozialraumorientierung“ konkret gemeint ist**

- und wie sich dieses Konzept in der jeweiligen Bezirksverwaltung und in den einzelnen Ämtern abbilden soll¹ (vgl. dazu ausführlich Teil B),
- b) eine **Beschreibung des besonderen Nutzens („Mehrerts“) des Konzepts²** sowohl für das Verwaltungshandeln als auch für die Bewohner/innen der Stadtteile/Quartiere,
 - c) einer entsprechenden Unterstützung für die Beschäftigten in Form von gezielten **Informations-, Beratungs-, Fortbildungs- und Coachingangeboten**.

5. Welche Partner können dazu etwas beitragen?

Für die erfolgreiche Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung sind die Bezirksverwaltungen angesichts abnehmender eigener Handlungsmöglichkeiten (Haushaltskrise, Personalabbau etc.) in starkem Maße auf die Zusammenarbeit mit Wohnungsgesellschaften, Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsverbänden, Kirchengemeinden, bürgerschaftlichen Vereinen und Initiativen, Stiftungen und anderen nicht-staatlichen Akteursgruppen angewiesen. In den letzten Jahren haben sich hier vielerorts bereits **formelle und informelle (lokale) Partnerschaften** herausgebildet. Politik und Verwaltung sollten solche Partnerschaften als ein wichtiges Zukunftspotenzial begreifen und im Sinne einer „Urban-Governance“-Strategie aktiv pflegen und weiterentwickeln, – nicht zuletzt, weil auf diese Weise **zusätzliche Ressourcen** (Kompetenzen, Know-how, Engagement, Geld etc.) für die gebietsbezogenen Erneuerungs- und Entwicklungsprozesse erschlossen werden können.

Als Grundlage für diese **Stärkung der (lokalen) Partnerschaften** sind in den Bezirksverwaltungen u.a. folgende **Fragen** zu beantworten:

- Welche **Instanzen/Einrichtungen** gibt es auf **Quartier-/Stadtteilebene**, die intermediäre Funktionen wie Aktivierung, Koordination oder die Bereitstellung bewohnerorientierter Angebote erfüllen (Nachbarschaftsheime, Stadtteilzentren etc.)?
- Wer sind die **Träger dieser Einrichtungen**, wie werden sie finanziert und wer definiert ihre Aufgaben?
- Wie kann die Bezirksverwaltung von den **Quartierskenntnissen dieser Einrichtungen** profitieren?
- Welche **bürgerschaftlich getragenen Organisationsformen und Aktivitäten** gibt es auf **Quartiers-/Stadtteilebene** (Initiativen, Vereine, Stadtteilkonferenzen, Kiezräte, Stadtteilstellen etc.), die für die lokalen Entwicklungsprozesse von Bedeutung sind?
- Welche **sonstigen Akteure** gibt es auf **Quartier-/Stadtteilebene** (Wohnungsgesellschaften, Unternehmen etc.), die für die lokalen Entwicklungsprozesse von Bedeutung sind?
- Wie ist die **Kooperation zwischen Bezirksverwaltung und den Akteuren auf Quartiers-/Stadtteilebene** organisiert (Arbeitskreise, Beiräte, Runde Tische etc.)?

¹ Dazu sollte in jeder Bezirksverwaltung ein ressort- und ämterübergreifender Verständigungsprozess über Ausgangslage, Zielsetzungen, Inhalte und Umsetzungsstrukturen der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung organisiert werden.

² Dieser Nutzen kann z.B. dadurch verdeutlicht werden, dass im Rahmen konkreter, zeitlich befristeter Projekte (Quartiersmanagementverfahren, Modellprojekte zum demographischen Wandel etc.) positive Erfahrungen mit ämterübergreifenden und sozialraumorientierten Arbeitsformen gemacht werden, oder auch dadurch, dass mit Hilfe ämterübergreifender Abstimmungsprozesse zusätzliche Fördermittel für die Bezirke akquiriert werden.

B Checkliste für die Bezirksverwaltungen

Aufbauend auf den konzeptionellen Grundgedanken in Teil A der Arbeitshilfe werden im Folgenden **praxisorientierte Einschätzungen, Argumente und Empfehlungen** formuliert, die den Bezirksverwaltungen als **Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung** dienen sollen. Dabei werden vier zentrale Aspekte unterschieden:

1. **Strategische Eckpfeiler** für die ämterübergreifende Sozialraumorientierung
2. **Nutzen** der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung
3. **Konkrete Schritte** zur ämterübergreifenden Sozialraumorientierung
4. **Prüfsteine** für das Funktionieren der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung

1. Was muss unbedingt berücksichtigt werden?

Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn dabei einige **zentrale Rahmenbedingungen („strategische Eckpfeiler“)** berücksichtigt werden. Diese Eckpfeiler werden den weiteren Ausführungen der „Checkliste“ im Sinne einer **Präambel** vorangestellt:

- (1) **Jeder Bezirk ist anders!** Dies gilt im Hinblick auf Größe, Bevölkerungsstruktur, Probleme und Potenziale, Traditionen und Erfahrungen, Interessen und Bedarfe der Bevölkerung, Beschaffenheit der lokalen Politik und vieles andere mehr.
- (2) **Jeder Bezirk geht bei der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung seinen eigenen Weg mit der ihm jeweils angemessenen Geschwindigkeit!** Dieser Weg knüpft an die jeweiligen bezirksspezifischen Gegebenheiten und Strukturen an und nutzt die vorhandenen Ressourcen und Potenziale innerhalb und außerhalb der Verwaltung.
- (3) **Alle Bezirke verfolgen zentrale gemeinsame Ziele in Bezug auf die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung!** Diese Ziele bestehen in einer besseren Abstimmung und Koordination innerhalb der Verwaltung und einer Stärkung der Bezüge zwischen Verwaltung und den Lebenswelten der Bewohner/innen vor Ort.
- (4) **Zwischen den Bezirken existiert bei der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten!** Diese Gemeinsamkeiten beziehen sich auf Haltungen, Arbeitsformen und organisatorische Grundstrukturen des Reformprojekts.
- (5) **Das Ressortprinzip ist und bleibt zentral für die Struktur der Bezirksverwaltungen!** Mit der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung wird die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung ebenso wenig in Frage gestellt wie die Geschäftsverteilung und die Aufgaben der Mitglieder des Bezirksamtes (§ 38 BezVG).

2. Was bringt die ämterübergreifende Sozialraumorientierung?

Für die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen sprechen **zahlreiche Gründe**, die von den an der Diskussion beteiligten Akteuren in unterschiedlicher Kombination und Gewichtung immer wieder genannt werden:

- (1) Die Ämter in den Bezirksverwaltungen erledigen ihre jeweiligen Aufgaben hoch spezialisiert und professionell. In den letzten Jahren entstehen in den Bezirken jedoch vermehrt **neue Aufgabenstellungen und Konstellationen**, für deren erfolgreiche Bearbeitung fachspezifische Ansätze allein nicht mehr genügen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die **Zunahme von Themen „quer zur Linie“** (Sprachförderung, Aufbau von lokalen Bildungslandschaften, interkulturelle Öffnung von Einrichtungen und Organisationen, stadtteilbezogene Gesundheitsförderung, alters- und familiengerechte Quartiergestaltung etc.). Diese Themen erfordern verstärkt ämterübergreifende Handlungsansätze und Arbeitsformen sowie eine bessere Abstimmung der Fachplanungen.
- (2) Die **Quartiere/Sozialräume sind sehr unterschiedlich** und müssen deshalb individuell („passgenau“) behandelt werden³ (z.B. in Bezug auf die Bereitstellung von sozialen Hilfeangeboten oder die Erarbeitung von lokalen Entwicklungskonzepten). Die ämterübergreifende Sozialraumorientierung und hier insbesondere die Erarbeitung einheitlicher sozialräumlicher Datengrundlagen – z.B. durch die Bezirksregionenprofile – ermöglichen den einzelnen Ämtern sowohl ein **besseres Wissen über die Probleme, Bedarfe und Ressourcen vor Ort** („Informationsgewinn“) als auch einen **zielgenaueren und effektiveren Ressourceneinsatz** („sozialraumorientierte Mittelbündelung“).
- (3) Diese **strukturiert aufbereiteten Informationen** über die Probleme, Bedarfe und Ressourcen vor Ort stellen für die Bezirksverwaltungen zudem eine wichtige Grundlage dar, **um die Politik aus einer sozialräumlichen Perspektive heraus informieren** und diesbezügliche Anfragen besser beantworten zu können.
- (4) Die **Bearbeitung der komplexen lebensweltlichen Probleme und Bedarfe der Menschen** (z.B. in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Versorgung und Integration) geht häufig über die fachlichen Möglichkeiten einzelner Ämter hinaus und erfordert ebenfalls ämterübergreifende Handlungsansätze und Arbeitsformen sowie eine bessere Abstimmung der einzelnen Fachplanungen.
- (5) Auch der **Zugang zu staatlichen Förderprogrammen** wird in Zukunft verstärkt an das Vorliegen von ämterübergreifend erarbeiteten integrierten Handlungskonzepten und die Existenz entsprechender Kooperations- und Arbeitsformen gebunden sein. Durch die ämterübergreifende Sozialraumorientierung wird es zudem leichter möglich, die verschiedenen **Förderkulissen gezielt aufeinander und auf den Einsatz in bestimmten Gebieten abzustimmen**.

³ Die Notwendigkeit, dabei immer auch die Entwicklungen des Gesamtbezirks im Blick zu behalten, bleibt davon unberührt.

- (6) Die ämterübergreifende Sozialraumorientierung trägt wegen der damit verbundenen stärkeren **Berücksichtigung der Probleme, Bedarfe und Ressourcen vor Ort** wesentlich dazu bei, die **Dienste und Angebote der Fachämter bewohnernäher zu gestalten und deren Qualität zu verbessern**.
- (7) Angesichts der desolaten Haushaltslage der öffentlichen Hand einerseits und zunehmender komplexer Aufgabenstellungen andererseits wird es in Zukunft noch wichtiger sein, die **Ressourcen der Bezirks- und Senatsverwaltungen möglichst effektiv und zielgenau einzusetzen**. Die ämterübergreifende Sozialraumorientierung ermöglicht
 - a) **wichtige Synergieeffekte des Verwaltungshandelns,**
 - b) **die Vermeidung von Doppelarbeit und -angeboten sowie**
 - c) **die Aktivierung von zusätzlichem bürgerschaftlichen Engagement.**
- (8) Schon heute wird in den Bezirken an verschiedenen Stellen **ämterübergreifend und sozialraumorientiert gearbeitet**. Diese Arbeit erfolgt aber mehrheitlich fall- oder projektbezogen. Durch die ämterübergreifende Sozialraumorientierung erhalten solche Arbeitsformen und -strukturen nicht nur eine **größere Bedeutung**, sondern auch die notwendige **Kontinuität und Verbindlichkeit**.
- (9) Die bisherigen **Erfahrungen mit der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, aber auch mit sozialraumorientierten „Modellprojekten“, wie z.B. den Quartiersmanagementverfahren**, sind trotz ihrer spezifischen rechtlichen und förderrechtlichen Rahmenbedingungen wichtige Belege für die Chancen und Potenziale, die mit der Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen verbunden sind.
- (10) Durch die größere Wohnernähe und Bedarfsorientierung der Dienste und Angebote leistet die ämterübergreifende Sozialraumorientierung außerdem einen wichtigen **Beitrag zur Stärkung der lokalen Demokratie**.

3. Welche Schritte führen zur ämterübergreifenden Sozialraumorientierung?

Für die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung kann es **keine allgemeingültige Strategie** geben, sondern nur maßgeschneiderte bezirksspezifische Lösungswege. Die Bezirksverwaltungen sollten deshalb die für sie **geeigneten Aufbau- und Ablauforganisationen** zur Verankerung des Reformansatzes auf der Grundlage der jeweiligen örtlichen Gegebenheiten **passgenau entwickeln**. Dafür ist die **Benennung von verbindlichen, generellen fachlichen Rahmenbedingungen durch die Senatsverwaltungen** ebenso notwendig wie ein (ggf. extern begleiteter/moderierter) **ressort- und ämterübergreifender Verständigungsprozess in den Bezirksverwaltungen** über Ausgangslagen, Zielsetzungen, Inhalte und Umsetzungsstrukturen der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung.

- (1) Im Rahmen des **Einführungsprozesses** der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung sollten u.a. **folgende Fragen** geklärt werden:
 - a) In welchen Bereichen der Bezirksverwaltung gibt es schon **Ansätze** der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung und/oder **Erfahrungen** mit ämterübergreifenden (integrierten) Projekten?
 - b) Welche Ämter bilden den **Sozialraum** bereits in ihren normalen **Arbeitsstrukturen** ab bzw. sind zumindest für Einzelprojekte sozialräumlich aufgestellt?
 - c) Welche Ämter verfügen über ausgelagerte **Standorte im Quartier**, die für die ämterübergreifende Sozialraumorientierung genutzt werden können?
 - d) In **welchen Bereichen** der Bezirksverwaltung ist die ämterübergreifende Sozialraumorientierung sinnvoll und in welchen Bereichen nicht?
 - e) Wie soll bei der **Einführung** der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in der Bezirksverwaltung **vorgegangen** werden? (Durchführung von Befragungen und/oder Workshops? Nutzen einer externen Beratung? ...)
 - f) Wer übernimmt die **Verantwortung für die Organisation** der notwendigen Klärungsprozesse? (Alle LuV- und SE-Leitungen zusammen? Einzelne Innovationszentren in der Bezirksverwaltung? Eine ämterübergreifende AG? Die neue Organisationseinheit Sozialraumorientierte Planungscoordination? ...)
 - g) Welche **Voraussetzungen und Unterstützung** braucht es für die Klärungsprozesse? (Politische Beschlüsse? Festlegung der Federführung? Einrichtung einer AG? ...)
 - h) Was bedeutet die ämterübergreifende Sozialraumorientierung für die konkrete **Arbeit der einzelnen Ämter**?

- (2) Gegenüber den Fachämtern muss glaubwürdig vermittelt werden, dass die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung **die fachliche Arbeit der Linien nicht ersetzen, sondern lediglich um eine sozialraumorientierte Perspektive ergänzen** und beide Ebenen auf eine gute Art miteinander verknüpfen soll. Dazu gehört auch die **Präzisierung möglicherweise missverständlicher Begriffe** wie z.B. „Bezirkskoordination“, damit klar wird, dass das **Ressortprinzip der Bezirksverwaltungen nicht infrage gestellt** werden soll. Die Linien bleiben also in ihren Kernfunktionen erhalten, öffnen sich im Rahmen ihrer jeweiligen Arbeit aber gegenüber sozialräumlich begründeten Abstimmungs- und Kooperationsbedarfen.

- (3) Zur Unterstützung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen sind **drei Funktionsebenen** von Bedeutung:
 - a) die Ebene „**Datenkoordination**“,
 - b) die Ebene „**Bezirkskoordination**“ sowie
 - c) die Ebene „**Stadtteilkoordination**“.

Die konkrete Ausgestaltung dieser Funktionsebenen ist **Aufgabe der Bezirke**. Insbesondere für die Ebene der Datenkoordination müssen die Senatsverwaltungen die erforderliche Unterstützung leisten.

- (4) Im „Handbuch zur Sozialraumorientierung“ werden diese **drei Funktionsebenen** der **Organisationseinheit Sozialraumorientierte Planungscoordination** zugeordnet. Die Organisationseinheit sollte keinesfalls als eine Art „Überamt“ konzipiert werden, son-

- dern als eine **schlanke und hochflexible Serviceeinheit („Dienstleister“)** für die **Bezirksstadträte und die Ämter**. Zu deren **Aufgaben** sollte es u.a. gehören,
- a) **Daten und Informationen** zu bündeln und zu vermitteln,
 - b) Hinweise auf wichtige **Entwicklungen und Handlungsbedarfe** in den Sozialräumen zu geben (z.B. über die Bezirksregionenprofile),
 - c) die notwendigen sozialraumbezogenen **Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse** in der Verwaltung zu organisieren,
 - d) gemeinsam mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung angemessene **Lösungsstrategien** (Projekte, Maßnahmen ...) zu entwickeln und deren Umsetzung zu koordinieren sowie
 - e) dafür zu sorgen, dass in den relevanten Bereichen der Bezirksverwaltung ein **sozialraumorientiertes Vorgehen** (weiter-)entwickelt wird.
- (5) Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe der gesamten Bezirksverwaltung. **Die ersten Schritte dazu sollten jedoch in denjenigen Verwaltungsbereichen unternommen werden, in denen dafür die größte Bereitschaft vorhanden ist** („Flexibles Andocken an die jeweiligen Energiezentren“) und in denen dafür ein besonderes **Engagement zumindest einzelner Personen mit Leitungsfunktion** besteht („Motivierte Leute sind in der Regel wichtiger als Strukturen“). Dabei ist darauf zu achten, dass diese Personen – z.B. mangels unterstützender Rahmenbedingungen – nicht als „Einzelkämpfer“ strukturell überfordert und verschlissen werden.
- (6) Wichtig ist, dass für die Einführung der neuen Arbeitsformen und -strukturen ein **mehrwähriger Lern- und Qualifizierungsprozess** vorgesehen wird, denn die notwendigen Änderungen im Verwaltungsdenken und -handeln können nicht einfach angeordnet werden. Die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in den Bezirksverwaltungen benötigen dafür eine **fachliche Weiterbildung und Qualifikation** zu den wesentlichen Aspekten ämterübergreifender und sozialraumorientierter Arbeitsformen, die sich möglichst eng an ihren jeweiligen realen Arbeitszusammenhängen orientieren sollte. Zu berücksichtigen ist dabei außerdem, dass das Reformkonzept nur dann erfolgreich realisiert werden kann, wenn die beteiligten Verwaltungsbereiche darin einen **Nutzen für die eigene Arbeit** erkennen und sich aus **Eigeninteresse** dafür engagieren.
- (7) Die ämterübergreifende Sozialraumorientierung sollte in den Ämtern nicht als eine zusätzliche Aufgabe verstanden werden, sondern als **eine grundsätzliche Haltung im Rahmen eines modernen Verwaltungshandelns**. Angesichts knapper Ressourcen und umfangreicher Aufgaben in den Bezirksverwaltungen sollten **ämterübergreifende Kooperationen und Vernetzungen** jedoch nur für solche Themen initiiert werden, denen **für die bezirkliche Entwicklung eine besondere Priorität** beigemessen wird.
- (8) Unerlässlich für die Umsetzung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung ist deshalb auch die **Organisation eines regelmäßigen Fachaustausches innerhalb der Bezirksverwaltungen**⁴, z.B. im Rahmen von ämterübergreifenden Arbeitsgruppen,

⁴ Notwendig ist auch ein regelmäßiger „vertikaler“ Fachaustausch zwischen den Fachressorts der Bezirks- und der Senatsverwaltungen.

der es den Ämtern ermöglicht, ihre Fach- und Infrastrukturplanungen sowie ihre konkrete Aktivitäten in den einzelnen Sozialräumen besser aufeinander abzustimmen⁵.

- (9) Die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung ist kein Selbstzweck, sondern ein **strategischer Ansatz, um das Verwaltungshandeln gezielter auf die Bedarfe und Interessen der Bewohner/innen auszurichten** und deren gesellschaftliche Teilhabechancen zu erhöhen. Deshalb ist es **wichtig, die Bevölkerung angemessen in den Gesamtprozess einzubeziehen und die bewohnerschaftliche Selbstorganisation zu stärken** (z.B. über entsprechende Aktivitäten von Stadtteilzentren oder die Organisation von Zukunftswerkstätten). Sozialraumorientiertes Handeln der Verwaltung und die Beteiligung von Bewohner/innen und lokaler Politik gehören untrennbar zusammen.
- (10) Die Verankerung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen kann zudem dadurch gefördert werden, dass die Befürworter/innen dieses Ansatzes und hier v.a. die Mitarbeiter/innen der Organisationseinheit Sozialraumorientierte Planungscoordination gezielt **„Verbündete“ bei den Akteuren in den Stadtteilen und Quartieren suchen und gewinnen** (Stadtteilzentren, Nachbarschaftszentren, Treffpunkte, Freie Träger, Regionalleitungen der Jugendhilfe, Wohnungsgesellschaften, Kirchengemeinden, lokale Arbeitskreise, Stadtteilkonferenzen, Kiezräte etc.). Durch die **Berücksichtigung und Einbindung dieser „Energien von unten“**
- a) werden **lokale Bedarfslagen und problematische Entwicklungstendenzen** früher sichtbar,
 - b) können **lokale Ressourcen und Potenziale** besser erkannt und genutzt werden,
 - c) ergeben sich praxisnahe **Hinweise auf die Notwendigkeit von ämterübergreifenden Handlungsansätzen** und Arbeitsformen vor Ort.

4. Prüfsteine: Woran erkennt man, ob die ämterübergreifende Sozialraumorientierung funktioniert?

Für die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung in den Bezirksverwaltungen gibt es **keine allgemeingültige „Blaupause“, sondern nur maßgeschneiderte bezirksspezifische Lösungen**. Gleichwohl existieren **Kennzeichen („Prüfsteine“)**⁶, an denen man erkennen kann, ob das Konzept wirksam umgesetzt wurde. Also: wenn eine Bezirksverwaltung die ämterübergreifende Sozialraumorientierung praktiziert, dann sieht es dort folgendermaßen aus⁷:

⁵ Angesichts der prekären Haushaltslage liegt diese Abstimmung auch ohne die Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung im ureigensten Interesse der Fachämter (z.B. in Bezug auf Standortplanungen für Familienzentren, Nachbarschaftszentren etc. im Zuge des demographischen Wandels).

⁶ Die Konkretisierung und Operationalisierung der hier dargestellten Prüfsteine – z.B. die Festlegung, was unter den Begriffen „besser“, „effektiver“ etc. jeweils konkret verstanden werden soll – kann sinnvoll nur im Rahmen eines ämterübergreifenden Verständigungsprozesses in den einzelnen Bezirksverwaltungen geschehen.

⁷ Wenn diese Effekte nicht ersichtlich sind, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die hehren Konzeptvorgaben lediglich Papiertiger geblieben sind.

- (1) Die Ämter in der Bezirksverwaltung haben ihre jeweiligen – durchaus unterschiedlichen – **Rollen und Aufgaben im Rahmen der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung präzise definiert** und festgelegt.
- (2) Die Amtsleitungen haben ihren Mitarbeiter/innen verbindlich vorgegeben, dass **ämterübergreifende und sozialraumorientierte Arbeitsformen** in einer jeweils amtsspezifischen Ausgestaltung **integraler Bestandteil der jeweils eigenen Fachlichkeit** sind.
- (3) Die Ämter in der Bezirksverwaltung verfügen über gute Kontakte zu **lebensweltnahen „Seismografen“ in den Stadtteilen und Quartieren** (Fachdienste, Beratungsstellen, Stadtteilzentren, Stadtteilbüros etc.) und kennen dadurch die **Bedarfe und Interessen der Bewohner/innen** sowie die **örtlichen Ressourcen** besser als vor Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung.
- (4) Auch über **die sonstigen Gegebenheiten und Entwicklungsprozesse in den Stadtteilen und Quartieren** sind die Ämter in der Bezirksverwaltung – durch die örtlichen „Seismografen“, aber auch durch die Bezirksregionenprofile – besser informiert als vor Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung.
- (5) Die **Ämter in der Bezirksverwaltung informieren sich wechselseitig und aktiv über alle Erkenntnisse, Planungen und Aktivitäten**, die für die Entwicklungsprozesse in den Stadtteilen und Quartieren von besonderer Bedeutung sind.
- (6) Zwischen den Ämtern innerhalb der Bezirksverwaltung, aber auch zwischen den Ämtern und den verschiedenen Senatsverwaltungen gibt es **funktionierende Abstimmungsverfahren und -strukturen** im Hinblick auf ämterübergreifende und sozialraumorientierte Handlungsansätze (Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung), die über die herkömmlichen Mitzeichnungsverfahren deutlich hinausgehen. An diesen Verfahren und Strukturen beteiligen sich die Ämter mit kompetentem Personal.
- (7) In die ämterübergreifenden Informations- und Abstimmungsprozesse werden **raumbegzogene Förderprogramme** (z.B. Städtebauförderungsprogramme wie Soziale Stadt, Stadtumbau, Aktionsräume plus etc.) sowie die **Arbeit von Stadtteilzentren, Nachbarschaftszentren, Bewohnertreffs und vergleichbaren Einrichtungen** einbezogen.
- (8) Zwischen den Ämtern in der Bezirksverwaltung und den Akteuren in den Stadtteilen und Quartieren (Einrichtungen, Träger, Vereine etc.) existieren **verbindlich geregelte Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen auf Augenhöhe** (Stadtteilkonferenzen, Arbeitskreise, Runde Tische, Beiräte etc.).
- (9) Der **Ressourceneinsatz der Bezirksverwaltung in den Stadtteilen und Quartieren** (Regelmittel und Fördermittel) wird zwischen den Ämtern besser abgestimmt und erfolgt effektiver als vor Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung.
- (10) Die **Qualität der Leistungen der Bezirksverwaltung in den Stadtteilen und Quartieren** ist durch die Orientierung an den örtlichen Bedarfslagen und die verwaltungsinternen Abstimmungsprozesse besser als vor Einführung der ämterübergreifenden Sozialraumorientierung.