

## DIPLOMARBEIT

**Zwischendrin.**

**Intermediäre Organisationen  
in der gemeinwesenorientierten  
Quartiersentwicklung in Wien**

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades  
eines Diplom-Ingenieurs unter der Leitung von

Ao. Univ. Prof. Dr. Alexander Hamedinger  
E280/6 Department für Raumplanung – Fachbereich Soziologie

eingereicht an der Technischen Universität Wien  
Fakultät für Architektur und Raumplanung  
von

Bernhard Siquans  
0826339

Venusweg 5, 1140 Wien  
[bernhard@siquans.at](mailto:bernhard@siquans.at)

Wien, am 21. März 2016

## ABSTRACT

In recent years the political-administrative system had to acknowledge that its actions are nowadays much more influenced by other stakeholders than in the past. One way to cope with this situation is to collaborate with them and by that to keep legal capacity. Caused by the limited capabilities of former negotiation processes, a demand for new ways of decision-making arose. The consequence of that was the emergence of intermediary organisations within an intermediary level which act inbetween the stakeholders of the three domains state, market and private households, and therefore fostering collaborations.

Neighbourhood managements became established as intermediary organisations on the spatial level of city neighbourhoods, as it happened in Vienna for a community-oriented support of neighbourhood development. The purpose of the present research paper is to explore the field of tension of intermediary organisations in the community-oriented neighbourhood development in Vienna and to generate recommendations for the further development in this area.

## KURZBESCHREIBUNG

In den vergangenen Jahren musste das politisch-administrative System erkennen, dass sein Handeln viel mehr von anderen AkteurInnen beeinflusst wird, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Eine Möglichkeit, diesem Umstand gerecht zu werden und damit handlungsfähig zu bleiben, ist das Eingehen von Kooperationen. Da bisherige Aushandlungsprozesse an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen waren, erwuchs ein Bedarf für neue Wege der Entscheidungsfindung. Die Folge war die Entstehung eines intermediären Bereichs mit darin agierenden intermediären Organisationen, welche zwischen AkteurInnen aus den drei Sphären Staat, Markt und private Haushalte vernetzend tätig sind und damit Kooperationen fördern.

Für die räumliche Ebene des Quartiers haben sich dafür vor allem Quartiers- bzw. Stadtteilmanagements etabliert, wie sie auch seit einigen Jahren in Wien zur gemeinwesenorientierten Begleitung neu entstehender Quartiere eingesetzt werden. Am Beispiel dreier Wiener Stadtteilmanagements wird das Spannungsfeld intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung eingehend untersucht, um daraus Handlungsempfehlungen für die zukünftige Weiterentwicklung zu generieren.



# DANKE

Die Möglichkeit eine Forschungsarbeit wie diese zu erarbeiten, verdanke ich vielen Menschen. Ein paar wenige davon möchte ich hier benennen und ihnen damit ganz herzlich dafür danken, dass sie mich auf unterschiedlichste Art und Weise ein Stück des Weges begleitet haben.

Mag. Dr. **Alexander Hamedinger** danke ich für die stets sehr unterstützende und kooperative Zusammenarbeit und Begleitung meiner Diplomarbeit.

Bei **Franzi** möchte ich mich für ihre kritischen Gedanken zum theoretischen Teil dieser Arbeit und Obdach in Berlin bedanken.

Meiner Lieblingsbibliothekarin **Maria** danke ich für unzählige Leihfrist-Verlängerungen und den exklusiven »Neuerscheinungs-Newsletter«.

**Meinen Eltern** sowie **meinen Brüdern** und **ihren Familien** möchte ich für ihre kompromisslose Unterstützung danken, die mich zu dem werden ließ, der ich bin.

Ohne **Wencke** wäre ich heute nicht da, wo ich stehe – vielen Dank für die Unterstützung und das Vertrauen in der Zusammenarbeit.

Den **KollegInnen im Stadtteilmanagement** danke ich, dass sie mir in den dichten Phasen des Forschungsprozesses den Rücken freigehalten haben und mich damit mehr unterstützten, als ihnen bewusst ist.

Vielen **FreundInnen** verdanke ich unzählige schöne Momente, die mir willkommene Abwechslung bescherten und von denen es in Zukunft hoffentlich wieder viel mehr geben wird.

Abschließend bedanke ich mich besonders bei **Leni**, die nicht nur während der Diplomarbeit eine große Unterstützung war. Sie gibt mir Halt und ist immer da, egal welches Gespinnst schon wieder in meinem Hirn heranwächst.



Bernhard Siquans

# ZWISCHENDRIN

Intermediäre Organisationen  
in der gemeinwesenorientierten  
Quartiersentwicklung in Wien

Wien • 2016





# INHALTSVERZEICHNIS

## **06 Einleitung**

- 06 Ausgangslage
- 10 Forschungsinteresse und Forschungsfragen
- 13 Methoden
- 26 Aufbau der Arbeit

## **28 Kapitel 1: Der intermediäre Bereich – Intermediäre Organisationen in der Quartiersentwicklung**

- 29 Hintergrund für das Entstehen eines intermediären Bereichs
- 37 Definition intermediärer Bereich und intermediäre Organisationen
- 43 Funktionen und Anforderungen von intermediären Organisationen
- 46 Herausforderungen, Ziele und Tätigkeiten von intermediären Organisationen
- 53 Legitimation, Grenzen und Kritik von intermediären Organisationen
- 58 Die aktuelle Debatte über Intermediäre – ein kritischer Kommentar

## **64 Kapitel 2: Gemeinwesen(orientierung) – Entwicklung und Bedeutung für die Stadt- und Quartiersentwicklung**

- 65 Annäherung an den Begriff ›Gemeinwesen‹
- 66 Exkurs: Analyseebenen von Gemeinwesen
- 70 Geschichtlicher Abriss der gemeinwesenorientierten Arbeit
- 78 Gegenüberstellung von Gemeinwesen- und Sozialraumorientierung – eine Orientierungsschwierigkeit?!
- 82 Gemeinwesenorientierte Stadt(teil)- bzw. Quartiersentwicklung (in Wien)
- 88 Exkurs: Soziale Stadt und integrierte Stadt(teil)entwicklung in Deutschland

**104 Kapitel 3: Das Quartier als räumliche Ebene –  
Raumtheoretische Überlegungen**

- 106 Vom Behälterraum zu einem relationalen Ordnungsraum
- 109 Die Produktion/Konstruktion von Raum
- 111 Gesellschaftlicher Raum
- 113 ›Spacing‹ und ›Syntheseleistung‹
- 115 Die räumliche Ebene des Quartiers bzw. Stadtteils

**122 Kapitel 4: Intermediäre Organisationen in der  
gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung –  
Die Wiener Praxis**

- 123 Einblick in das politisch-administrative System Wiens
- 127 Kontextuelle Einbettung des  
Stadtteilmanagements Sonnwendviertel
- 132 Kontextuelle Einbettung des  
Stadtteilmanagements Nordbahnviertel
- 140 Kontextuelle Einbettung des  
Stadtteilmanagements Seestadt aspern
- 149 Das intermediäre Spannungsfeld

**192 Conclusio: Intermediäre Organisationen in der  
gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung in Wien**

**204 Zusammenfassung**

**206 Anhang**

- 206 Literaturverzeichnis
- 216 Onlinequellen
- 220 Bildnachweise
- 224 Diagramme
- 225 Interviewleitfaden



# EINLEITUNG

## AUSGANGSLAGE

In den letzten Jahrzehnten stieg der Bedeutungsgewinn von Städten rasant. Ab dem Jahr 2008 lebten erstmals mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten – laut Prognosen wird dieser Anteil weiter steigen und im Jahr 2050 sollen bereits zwei Drittel der Weltbevölkerung StadtbewohnerInnen sein<sup>1</sup> (vgl. United Nations 2015: xxi). Ohne Zweifel sind die Zugpferde dieser Entwicklung vor allem auf dem afrikanischen und dem asiatischen Kontinent zu finden, doch auch im europäischen Raum ist der Interessenszuwachs für das Thema Stadt ungebrochen. Längst wird Stadtentwicklung nicht nur noch in Fachkreisen diskutiert, sondern ist Gegenstand von Strategien großer Unternehmen oder von Debatten vieler Menschen, die sich aktiv in der Entwicklung ihrer Stadt engagieren.

Stadtverwaltungen, die es in der Vergangenheit gewohnt waren, den Hoheitsanspruch auf die Steuerung von Stadtentwicklung zu haben, sind mit dem Auftreten dieser neuen AkteurInnen oft überfordert (vgl. Alisch 2002: 109). Die öffentliche Verwaltung ist an klare Regeln gebunden und muss nachvollziehbare, den Gesetzen entsprechende und reproduzierbare Entscheidungen treffen. Das daraus resultierende Vorgehen ist stark formalisiert, wenig flexibel und versucht eine Standardisierung des Vorgehens zu schaffen (vgl. Bernt/Fritsche 2005: 208f.). Die vielen Interessen und Bedürfnisse, die mit und von den neuen AkteurInnen nun herangetragen werden, zeigen die Grenzen dieses Vorgehens auf.

Der Staat, in diesem Fall in Form des politisch-administrativen Systems einer Stadt, muss sich eingestehen, dass das vormals besonders input-orientierte Vorgehen und die damit verbundenen Methoden keine zufriedenstellenden Ergebnisse mehr erbringen. Sein Handeln wird viel mehr von anderen AkteurInnen beeinflusst, als dies in der Vergangenheit

1 Die Anteile der in urbanen Bereichen lebenden Menschen sind global gesehen sehr unterschiedlich. Während in Nord- bzw. Südamerika (82 bzw. 80 Prozent), aber auch in Europa (73 Prozent) bereits heute weit mehr als zwei Drittel in urbanen Bereichen leben, sind es in Afrika (40 Prozent) und Asien (48 Prozent) weniger als die Hälfte der Menschen. Diese beiden Kontinente erleben jedoch heute im Vergleich zu den anderen eine schnellere Urbanisierung (vgl. United Nations 2015: xxi).

der Fall war. Die einzige Möglichkeit, diesem Umstand gerecht zu werden und damit handlungsfähig zu bleiben, ist das Eingehen von Kooperationen (vgl. Gustedt 1999: 157ff.). Diese neue Situation hatte zur Folge, dass eine intermediäre Ebene, »die im klassischen ›Wohlfahrts-Dreieck‹ zwischen Markt, Staat und privaten Haushalten (informeller Bereich) agieren soll« (Alisch 2002: 109), entstanden ist. Ihre Aufgabe ist es, sowohl zwischen den verschiedenen AkteurInnen eines bestimmten Teilraums, etwa eines Quartiers, vernetzend tätig zu sein, als auch zum politisch-administrativen System zu vermitteln (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 9f.). Klassische Top-Down-Entscheidungen werden vermehrt von Entscheidungsprozessen abgelöst, die in Netzwerkbeziehungen ausgehandelt werden. Intermediäre Instanzen sind hier gefragt, um zwischen den Knotenpunkten dieser Netzwerke zu vermitteln und die Aushandlungsprozesse im besten Falle kooperativ zu gestalten. Bisweilen haben sie darum, je nach Betrachtungswinkel, viele verschiedene Bezeichnungen erhalten, von der generellen Bezeichnung »Netzwerk«, über »Brücken-Instanzen«, »Bypass-Organisationen« bis hin zur »Vermittlungs- und Innovationsagentur« (Bischoff/Selle/Sinning 2007: 195; Gustedt 1999: 151).

Einfacher als ihre Aufgaben, lassen sich jedoch die Herausforderungen benennen, denen sich intermediäre Organisationen stellen müssen. Die neu aufeinandertreffenden AkteurInnen verfolgen unterschiedliche Interessen und damit verbunden prallen teilweise stark abweichende Bedürfnisse und Handlungslogiken aufeinander. Intermediäre Organisationen stehen damit vor der Herausforderung, in diesem Spannungsfeld umsetzungsorientiert und den raum-zeitlichen Rahmenbedingungen entsprechend zu agieren. Zielkonflikte sind dabei ebenso zu vermeiden wie der Verlust der Allparteilichkeit (vgl. Gustedt 1999: 173f.). In der Theorie nimmt das Idealbild einer intermediären Organisation dabei eine reine Mittlerrolle ein, die kein Eigeninteresse besitzt (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 14). Dem gegenüber stehen in der Praxis jedoch auftretende Organisationsformen, die immer in einen institutionellen Rahmen eingebettet sind und (zumeist) AuftragnehmerInnen von einer geldgebenden Stelle sind (vgl. Gruber 2007: 67). Innerhalb dieses Spannungsfelds eröffnen

## EINLEITUNG

sich sich viele Fragen nach der theoretischen Positionierung, den Funktionen, Aufgabenfeldern, und Zielsetzungen von intermediären Organisationen und dem gegenübergestellt deren Ausformung in der Praxis.

Der beschriebene Bedeutungsverlust von Top-Down-Entscheidungen des Staates führte allerdings nicht allorts und in allen Bereichen zur Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationsformen, in deren Mittelpunkt Netzwerke und darin stattfindende Aushandlungsprozesse stehen. Eine weitere Ausformung dieser Entwicklung ist ein Rückzug des Staates aus (vormals) öffentlichen Aufgaben und damit verbunden die Gefahr, dass Partikularinteressen bestimmter Gruppen einen deutlichen Bedeutungsgewinn gegenüber den Interessen des Gemeinwesens erlangen (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 4ff.). Das Ergebnis sind Vorteile für »Privilegierte« und Nachteile für alle anderen Mitglieder des Gemeinwesens. Diesem Trend versucht gemeinwesenorientierte Stadt- und Quartiersentwicklung entgegenzuarbeiten. Sie hat ihren Ursprung zur Zeit der Industrialisierung, als Städte einen rasanten Zuzug verzeichneten und eine breite Bevölkerungsgruppe prekären Lebensverhältnissen ausgesetzt war. Der Fokus war damals, wie etwa bei der »Toynbee Hall« in London oder dem »Hull House« in Chicago, auf Quartieren, die vor allem von einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen bewohnt wurden. Auch heute werden unter anderem mit der Bezeichnung »Soziale Stadtentwicklung« vor allem jene Quartiere betrachtet, »die als »problematisch«, »benachteiligt« oder »erneuerungsbedürftig« erachtet werden« (Alisch 2002: 97). Mittlerweile gibt es auch weitere Projekte im Kontext von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung, die sich nicht ausschließlich auf »problematisierte« Teilbereiche der Stadt konzentrieren, sondern den Begriff der Gemeinwesenorientierung weiter fassen. Als Bezugsebene wird dafür zumeist das Quartier bzw. der Stadtteil<sup>2</sup> gewählt. Denn das Quartier gilt als zentraler Handlungsraum, in dem ein Großteil des Alltags stattfindet und damit verbunden die Identifikation bzw. Bindung mit dieser räumlichen Ebene sehr hoch ist (vgl. Hinte 2001: 83). Unter Gemeinwesenorientierung ist also ein Handeln zu verstehen, dass sich dem

<sup>2</sup> Für nähere Erläuterungen zur Verwendung der Begriffe »Quartier« und »Stadtteil« siehe die entsprechenden Ausführungen in »Die räumliche Ebene des Quartiers bzw. Stadtteils« in Kapitel 3 ab Seite 115.

Gemeinwesen, d.h. den verschiedenen Organisationsformen gesellschaftlichen Zusammenlebens, zuwendet und mit den vorhandenen Ressourcen arbeitet, um Lebensverhältnisse und Handlungsspielräume der beteiligten Gruppen zu verbessern (vgl. Oelschlägl o.J.).

Die Stadt Wien ist in der privilegierten und zugleich herausfordernden Situation, eine wachsende Stadt zu sein. Laut aktuellen Prognosen werden in Wien im Jahr 2029 erstmals seit rund 100 Jahren über zwei Millionen Menschen leben. Das sind über 200.000 Menschen mehr als es noch im Jahr 2015 waren und entspricht damit einem Wachstum, das über der gesamten BewohnerInnenzahl der drittgrößten Stadt Österreichs, dem oberösterreichischen Linz, liegt (vgl. Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2014: 20; Stadt Wien, online [a]; Magistrat Linz, online). Der große Bevölkerungszuwachs und der damit verbundene Wohnungsdruck führen dazu, dass große Entwicklungsgebiete in Wien ein steter Begleiter der letzten Jahre sind. Bereits im Stadtentwicklungsplan aus dem Jahre 2005 wurden explizit dreizehn Zielgebiete definiert, deren Entwicklung im Fokus der Wiener Stadtentwicklung stand bzw. noch immer steht (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2005). Mit der Auflösung der Kopfbahnhof-Struktur wurden außerdem große, ehemals für Eisenbahninfrastruktur genutzte, Flächen in prominenter Lage frei. Für diese und weitere Neubaugebiete haben sich in Wien in den vergangenen Jahren Stadtteilmanagements als Instrument der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung etabliert. Drei dieser Stadtteilmanagements werden in der vorliegenden Arbeit näher betrachtet, um ihre theoretische Position als intermediäre Organisation in der Praxis zu analysieren.

### FORSCHUNGSINTERESSE UND FORSCHUNGSFRAGEN

#### Zielsetzung der Forschungsarbeit

Im aktuellen Wiener Stadtentwicklungsplan, welcher 2014 beschlossen wurde und bis zum Jahr 2025 rahmengebendes Dokument für die Wiener Stadtentwicklung ist, wird zu Beginn die Herausforderung formuliert, »die Entwicklung der Stadt als kollektive Verantwortung und Kooperationsaufgabe von Politik, Wirtschaft und Bevölkerung in den Vordergrund zu rücken und dementsprechend Prozesse der Planung, des Managements und der Umsetzung von Stadtentwicklung partizipativ und effizient zu gestalten« (Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2014: 13). Die hier angesprochenen Aushandlungsprozesse zwischen VertreterInnen der drei Welten Staat, Markt und private Haushalte in Form von Kooperationen wird in weiterer Folge mehrfach thematisiert und damit der Bedeutungsgewinn für den intermediären Bereich, welcher nicht abzurechnen scheint, festgehalten. Dementsprechend hat auch der deutsche Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. (vhw) im April 2015 eine Debatte über das Potential von Intermediären in der Stadtentwicklung gestartet. Mittlerweile wurde dazu auch ein Debattenbuch veröffentlicht, welches auf einer Tagung am 12. November 2015 in Berlin präsentiert und zur Diskussion gestellt wurde<sup>3</sup> (vgl. vhw, online).

Im Vergleich dazu gab es in Österreich in der Vergangenheit zwar vereinzelt Beiträge zu der Thematik (vgl. etwa Dangschat/Breitfuss 2000; Gruber 2007; Karasek 2007), doch finden sich aktuell keine neuen Impulse. Die vorliegende Forschungsarbeit möchte diese Ruhe angesichts der aktuellen Entwicklungen in Wien stören und einen Diskussionsbeitrag zu dem Spannungsfeld intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung darstellen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in konkrete Handlungsempfehlungen für AuftragnehmerInnen und AuftraggeberInnen der intermediären Ebene in Wien übersetzt.

3 Ein (kritischer) Kommentar zu den Inhalten dieses Debattenbuchs findet sich in der vorliegenden Arbeit ab Seite 58.



### **Forschungsfrage(n)**

Die (übergeordnete) Forschungsfrage dieser Arbeit zielt auf das *Verstehen* des Spannungsfelds intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung Wiens ab. Dazu werden die Wirkungskräfte untersucht, welche sowohl strukturell, akteurs- als auch prozessbezogen die Ausgestaltung intermediärer Organisationen und ihr Handeln beeinflussen. Zur hinreichenden Beantwortung dieser Frage wird sie daher in Unterfragen gegliedert, welche die verschiedenen relevanten Aspekte beleuchten. Der theoretische Teil beschäftigt sich dabei vor allem mit dem Wesen und den handlungsleitenden Eigenschaften (Funktionen, Aufgaben und Ziele) von intermediären Organisationen (I1 und I2) sowie der Bedeutung und Entwicklung von Gemeinwesen(orientierung) in der Stadt- und Quartiersentwicklung im Allgemeinen und im Besonderen ihrer Rolle in der Wiener Stadtentwicklungspolitik (G1 und G2). Im empirischen Teil werden Wiener Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen herangezogen und auf ihre strukturellen, akteurs- und prozessbezogenen Rahmenbedingungen im Kontext von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung in Wien eingehend betrachtet. Abschließend wird der Versuch unternommen, daraus positive und negative Wirkungskräfte für ihr intermediäres Handeln zu identifizieren und in konkrete Handlungsempfehlungen zu übersetzen (W1 bis W4).

### ***Übergeordnete Forschungsfrage***

*Wie gestaltet sich das Spannungsfeld intermediärer Organisationen im Kontext von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung in Wien?*

*(Untergeordnete Forschungsfragen siehe nächste Seite)*

***Untergeordnete Forschungsfragen***

*I1 Wie sind intermediäre Organisationen im Kontext von Stadt- und Quartiersentwicklung zu verstehen?*

*I2 Welche Funktionen, Aufgaben und Ziele haben intermediäre Organisationen im Kontext von Stadt- und Quartiersentwicklung?*

*G1 Welche Bedeutung hat Gemeinwesenorientierung in der Stadtentwicklungspolitik und wie hat sich diese Bedeutung verändert?*

*G2 Welche Bedeutung hat Gemeinwesenorientierung in der Wiener Stadtentwicklungspolitik und wie hat sich diese Bedeutung verändert?*

*W1 Wie gestaltet sich die intermediäre Position von Wiener Stadtteilmanagements im Kontext gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung?*

*W2 Wie gestaltet sich die handlungsleitende Einbettung (Funktionen, Aufgaben und Ziele) von Wiener Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen im Kontext von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung?*

*W3 Welche Interessen werden von welchen AkteurInnen an die Wiener Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen herangetragen? Wie werden diese den verschiedenen AkteurInnen vermittelt?*

*W4 Welche strukturellen, akteurs- und/oder prozessbezogenen Rahmenbedingungen stärken bzw. schwächen die intermediäre Position von Wiener Stadtteilmanagements im Kontext von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung?*

## METHODEN

### Allgemeiner Zugang

Das Interesse der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, das Spannungsfeld von intermediären Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung und damit verbundene (soziale) Phänomene, d.h. soziale Wirklichkeiten *zu deuten, zu verstehen und darauf aufmerksam zu machen*. Von Kardorff (1995) beschreibt, dass »soziale Wirklichkeit [...] nur als sinnhaft durch Kommunikation und Interaktion der Menschen konstituiertes Gebilde begriffen werden [kann]« (7), und als solches »nur auf dem Wege der Rekonstruktion kollektiver Deutungsmuster verstanden werden [kann]« (ebd.). Soziale Wirklichkeit ist damit nichts statisch Abbildbares, sondern Ergebnis gemeinsam in sozialer Interaktion hergestellter Bedeutungen und Zusammenhänge. Sie ist damit Grundlage für unser Handeln und Produkt von stetig ablaufenden Konstruktionsprozessen. Ein Forschungsprozess, der sich mit dieser sozialen Wirklichkeit auseinandersetzt, versucht mittels entsprechender Methoden das Ergebnis dieses Konstruktionsprozesses zu rekonstruieren (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2000: 20f.). Es ergibt sich daraus die Wahl von *qualitativen* Methoden für die Ergründung der genannten Forschungsfragen. Dabei sei jedoch angemerkt, dass damit kein Anspruch gestellt werden kann »Wirklichkeit« darzustellen, sondern vielmehr das Besondere, d.h. das »Außer-Gewöhnliche« der Untersuchungsgegenstände abzubilden, um in weiterer Folge daraus Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. ebd.: 14).

### Die Rolle der Forscherin bzw. des Forschers

Es liegt nahe, dass die Forscherin bzw. der Forscher selbst in solch einem Forschungsprozess ebenfalls Teil des Ganzen wird und damit einen Einfluss auf das Ergebnis bzw. die gewonnenen Erkenntnisse hat. Zum einen betrifft das die Position(ierung) der Forscherin bzw. des Forschers, als auch – daraus resultierend – der (Nicht-)Zugang zu bestimmten Informationen.

## EINLEITUNG

Uwe Flick (1995a) beschreibt dies als Aushandlungsprozess zwischen Forschenden und Beforschten. Weiters ist in diesem Zusammenhang der Zugang zur Innen- und Außensicht und damit verbunden der Fremdheit bzw. Vertrautheit gegenüber dem Forschungsfeld entscheidend für die Wahl der richtigen Methoden (vgl. ebd.: 154f).

Im Falle der hier vorliegenden Arbeit ist diese Thematik von besonderer Relevanz, da der Autor selbst im Untersuchungsfeld tätig ist und sogar Teil eines der vorgestellten Fallbeispiele ist<sup>4</sup>. Die daraus resultierenden Vorteile sind eine hohe Vertrautheit gegenüber dem Forschungsfeld, eine ausgeprägte Innenperspektive und damit eine hohe Zugänglichkeit zu Informationen. Das zeitaufwendige Identifizieren von »gatekeepers«, d.h. Schlüsselpersonen auf dem Weg zu entscheidenden Informationen (vgl. Merkens 2000: 288f.), bleibt ebenso aus wie die schwierige Aufgabe, diese Personen für die persönliche Forschungsarbeit zu gewinnen. Diese starke Innenperspektive kommt dem Ziel qualitativer Forschung entgegen, Forschungssubjekte »aus ihren eigenen (handlungsleitenden) Vorstellungen heraus [zu] begreifen« (Wahl/Honig/Gravenhorst 1982: 77). Dem gegenüber steht jedoch die Gefahr, aufgrund von Handlungsroutinen, also unbewussten handlungsleitenden Vorstellungen, eine gewisse Blindheit gegenüber bestimmten Aspekten des Untersuchungsgegenstands zu haben. Diesem Umstand muss durch eine saubere Methodenwahl und -anwendung entgegengewirkt werden. Außerdem soll zu einem gewissen Grad bzw. punktuell mit einigen Schritten Abstand (Außenperspektive) ein Blick auf den Forschungsprozess geworfen werden, um diesen zu reflektieren und ein stringentes Vorgehen zu gewährleisten. Dazu empfiehlt es sich, den Forschungsprozess von zumindest einer »externen« Person, in diesem Fall des Diplomarbeitbetreuers Mag. Dr. Alexander Hamedinger, begleiten zu lassen.

4 Bernhard Siquans arbeitet seit Jänner 2014 – und damit von Beginn an – im Stadtteilmanagement Seestadt aspern und ist als solcher Angestellter der Caritas der Erzdiözese Wien.

### **Fallauswahl**

Für die vorliegende Arbeit wurden drei Fallbeispiele für intermediäre Organisationen im Spannungsfeld gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung in Wien ausgesucht. Die Auswahl der herangezogenen Fälle ist bereits eine erste Entscheidung der Forscherin bzw. des Forschers, die wesentlichen Einfluss auf den weiteren Verlauf der Arbeit und der Ergebnisse haben kann. Flick (1995b) nennt die Fallauswahl – neben der Interpretation der Daten und der Darstellung der Ergebnisse – als eine der drei Auswahlentscheidungen in einem Forschungsprozess (vgl. ebd.: 78). Es ist daher notwendig zu begründen, wie es zur Entscheidung für die herangezogenen Fälle kam.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem Phänomen, das als solches eine Besonderheit darstellt, und somit galt auch die Besonderheit von Fällen als Kriterium für die Fallauswahl. Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der räumlichen Ebene des Quartiers auseinander und auf welche Weise intermediäre Organisationen eine gemeinwesenorientierte Entwicklung fördern können. Für die Begleitung von neu entstehenden und den an sie angrenzenden Quartieren werden in Wien seit wenigen Jahren Stadtteilmanagements eingesetzt, die als solches eine Neuheit bzw. Besonderheit in Wien darstellen. Für die Fallauswahl wurden darum drei verschiedene Stadtteilmanagements ausgewählt, welche unterschiedliche Hintergründe bezogen auf ihre institutionelle Einbettung, finanzielle Ausstattung und Beginn ihrer Tätigkeit haben. Zum einen sind dies das Stadtteilmanagement Sonnwendviertel und das Stadtteilmanagement Nordbahnviertel, welche als zwei der ersten dieser Einrichtungen seit 2012 in Wien Favoriten das Sonnwendviertel bzw. in Wien Leopoldstadt das Nordbahnviertel begleiten und in die Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingebettet sind. Eine neue Form der institutionellen Einbettung und darausfolgenden Konsequenzen wurde im Falle des Stadtteilmanagements Seestadt aspern angewendet, welches zu gleichen Teilen von der Stadt Wien und der Entwicklungsgesellschaft Wien 3420 Aspern Development AG beauftragt wurde.

Die Besonderheit eines Falles als Auswahlentscheidung heranzuziehen folgt dem Paradigma, dass klassische qualitative Untersuchungen das Besondere zum Thema haben (vgl. Merkens 2000: 287, 294).

### **Leitfadengestützte Interviews**

Im Zuge der vorliegenden Forschungsarbeit wurden qualitative Interviews geführt, um ein besseres Verständnis für Sachverhalte und (soziale) Phänomene rund um das Spannungsfeld intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung zu entwickeln. Qualitative Interviews eignen sich dafür in besonderer Weise, da, wie Christel Hopf (2000) erläutert, *»[d]urch die Möglichkeit, Situationsdeutungen oder Handlungsmotive in offener Form zu erfragen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen differenziert und offen zu erheben, und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen [...] mit offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen [...] gegeben [sind]«* (ebd.: 350).

Da für die vorliegende Arbeit ExpertInneninterviews als Methode herangezogen werden, erscheint es wichtig, den Begriff des Experten bzw. der Expertin näher zu beschreiben. Mit dieser Bezeichnung werden hier nicht (nur) Menschen verstanden, die aufgrund ihrer (beruflichen) Position oder Laufbahn landläufig als ExpertIn bezeichnet werden. Stattdessen soll die Definition von Jochen Gläser und Grit Laudel (2009) herangezogen werden, denn für sie beschreibt es vielmehr *»[...] die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews [...] sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen«* (ebd.: 12). Diesem Verständnis folgend, werden für die vorliegende Arbeit solche Personen interviewt, die unabhängig von ihrer beruflichen Position oder Tätigkeit potentiell über das zu ergründende Spezialwissen verfügen. Außerdem sind die Bereitschaft, diese Informationen zu geben, und die Erreichbarkeit der betreffenden Personen für die Auswahl relevant (vgl. ebd.: 117f.).

Die InterviewpartnerInnen der vorliegenden Arbeit sind daher Personen, die aufgrund ihrer Rolle und dem damit verbundenen Wissen als AkteurInnen im Handlungsfeld tätig sind, d.h. beispielsweise entscheidungsbefugte MitarbeiterInnen der Stadtteilmanagements. Die Erreichbarkeit der InterviewpartnerInnen sowie deren Bereitschaft ihr Wissen mit dem Autor zu teilen, ist, wie bereits beschrieben, dadurch erleichtert, dass der Autor selbst im Handlungsfeld der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung tätig ist. Es besteht dadurch eine gewisse Art Vertrauen durch ähnliches Tun bzw. eine tatsächliche Vertrautheit, da in der Vergangenheit bereits gemeinsam gearbeitet wurde. Die möglichen Risiken dieser ›Nähe‹ wurden bereits beschrieben und müssen auch bzw. im Besonderen in den Interviewsituationen berücksichtigt werden.

Um das Spezialwissen der InterviewpartnerInnen möglichst effektiv zu nutzen und ihnen dabei dennoch Freiheiten zu lassen, um Wissensbereiche nicht auszuklammern, wurden leitfadengestützte Interviews geführt. Mittels Leitfaden soll gewährleistet sein, dass in allen Interviews zuvor definierte Fragestellungen bzw. Themenbereiche behandelt werden und in entsprechender Weise Interviews dahingehend gelenkt werden können. Gleichzeitig soll der Gesprächsfluss nicht zu sehr eingeschränkt werden, um von den InterviewpartnerInnen angesprochene Themen zuzulassen, da diese für die Forschung sehr relevant sein können, aber bisher zu wenig bzw. keine Beachtung im Forschungsdesign gefunden haben. Ein Leitfaden lässt Freiheiten, um dementsprechend Adaptierungen im Interviewverlauf vorzunehmen, hilft aber gleichzeitig eine strukturierte Vorgehensweise beizubehalten (vgl. ebd.: 37ff.).

Die Herausforderung von leitfadengestützten Interviews ist es, die Forschungsfragen des Leitfadens im Interviewgespräch so zu übersetzen, dass eine möglichst alltägliche Gesprächssituation erreicht wird. Dies begünstigt ein spontanes Antwortverhalten der InterviewpartnerInnen und damit authentische Aussagen zu den behandelten Themen. Gleichzeitig muss die interviewende Person die Antworten ›in Echtzeit‹ ob deren Relevanz

## **EINLEITUNG**

abwiegen und entsprechend reagieren können (vgl. Hopf 1978: 107ff.).

Nach jedem Interview wird ergänzend unter Nicht-Anwesenheit des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin ein Interviewbericht verfasst, der Eindrücke und Hinweise zur Interviewsituation beinhaltet. Dieser soll dabei helfen, äußere Faktoren oder auch Störungen bzw. spezifisches, nicht durch ein Aufnahmegerät festzuhaltendes, Verhalten des Interviewpartners bzw. der Interviewpartnerin zu dokumentieren und so die Ergebnisse bei der Auswertung der Interviews besser einordnen zu können (vgl. Gläser/Laudel 2009: 192). Dieser Bericht soll nach Gläser und Laudel (2009) insbesondere enthalten:

- *ein Kommentar zum Zustandekommen des Interviews (Grad der Bereitschaft des Interviewpartners, eventuelle Einwendungen seinerseits usw.)*
- *Beschreibung der konkreten Rahmenbedingungen (Dauer, Ort, allgemeine Störfaktoren, insbesondere Unterbrechungen durch Telefon oder durch andere Personen)*
- *Bemerkungen zum Gesprächsverlauf*
- *Bemerkungen zur Nachinterviewphase*  
(ebd.)

Alle geführten Interviews werden vollständig transkribiert, um in weiterer Folge mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet zu werden.

### **Qualitative Inhaltsanalyse**

Die methodische Idee von Inhaltsanalysen ist es, aus Erhebungsmaterial Inhalte zu entnehmen und sie systematisch aufzubereiten bzw. auszuwerten. Der Vorläufer einer qualitativen Inhaltsanalyse war die quantitative Inhaltsanalyse, die in den 1920er Jahren erstmals in größerem Maßstab in den USA zum Einsatz kam. Sie wurde beispielsweise zur Analyse von Massenmedien genutzt, um festzustellen, wie oft bestimmte politische Parteien oder Bevölkerungsgruppen Erwähnung fanden. Diese Methode



bestach besonders durch ihr theorie- und regelgeleitetes Vorgehen, welches eine wissenschaftlich fundierte Analyse großer Erhebungsdaten ermöglichte. Es regte sich jedoch auch bald Kritik an diesen Verfahren und ihnen wurde vorgeworfen, sehr oberflächlich an Textinhalten festzuhalten ohne dabei den Kontext, die Form etc. miteinzubeziehen. In weiterer Folge wurde vermehrt versucht, qualitative Aspekte für Inhaltsanalysen zu entwickeln (vgl. Mayring 2000: 468ff.; Gläser/Laudel 2009: 197).

Im deutschsprachigen Raum war es Philipp Mayring, der die Entwicklung einer qualitativen Inhaltsanalyse vorantrieb. Wesentlicher Bestandteil dieser Methode ist es, durch eine vorangestellte theoretische Auseinandersetzung Kategorien zu bilden, mit Hilfe derer das Erhebungsmaterial analysiert wird. Diese Kategorien können zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Erhebungsmaterial jedoch noch modifiziert werden, um unberücksichtigten Inhalten Rechnung zu tragen. Im Vergleich zu quantitativen Methoden wird so mehr Offenheit in das Analyse- und Auswertungsverfahren gebracht (vgl. Flick 1995b: 212; Gläser/Laudel 2009: 198). Es wird außerdem der Kontext bzw. der »*Kommunikationszusammenhang*« (Mayring 2000: 471) miteinbezogen und somit berücksichtigt, wer den Inhalt wem in welchem Zusammenhang und mit welchen Hintergründen vermittelt hat. Nach der Auswahl des zu erhebenden Materials und der Berücksichtigung des Kontexts werden unter Einbezug des erhobenen Materials die Kategorien gebildet. Diese Kategorien sollen in weiterer Folge dabei helfen, die zuvor festgelegte(n) Forschungsfrage(n) anhand des zu analysierenden Materials zu beantworten (vgl. ebd.; Flick 1995b: 212f).

## EINLEITUNG

Mayring (2000) unterscheidet vier unterschiedliche Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse:

- die ›zusammenfassende Inhaltsanalyse‹: Hier wird das Erhebungsmaterial stark reduziert, indem irrelevante Inhalte gestrichen werden und übereinstimmende Inhalte zusammengefasst werden. Am Ende sollen nur die wesentlichen Inhalte übrig bleiben;
- die ›induktive Kategorienbildung‹: Bei dieser Variante werden 10-50 Prozent des Erhebungsmaterials herangezogen, um ausgehend davon Kategorien zu bilden. Mit diesen Kategorien wird dann das gesamte Erhebungsmaterial analysiert;
- die ›explizierende Inhaltsanalyse‹: Im Gegensatz zur zusammenfassenden Inhaltsanalyse werden hier Inhalte, die nicht selbsterklärend sind, durch weiteres (Sekundär-)Material ergänzt. Dieses können beispielsweise Lexikaeinträge oder Hintergrundinformationen zur interviewten Person o.ä. sein;
- die ›strukturierende Inhaltsanalyse‹: Die strukturierende Inhaltsanalyse kommt dann zum Einsatz, wenn bestimmte (Ordnungs-)Kriterien festgelegt wurden und anhand dieser Inhalte aus dem Erhebungsmaterial hervorgehoben werden sollen. Für die Durchführung wird ein Codierleitfaden empfohlen, der die Strukturierung der entsprechenden Inhalte möglichst genau bewerkstelligen soll.

(ebd.: 472f.; vgl. auch Flick 1995b: 213f.)

Jochen Gläser und Grit Laudel (2009) kritisieren an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, dass sie sich zu wenig von der quantitativen Inhaltsanalyse löst. Zwar wird die Kategorienbildung ein Stück weit geöffnet und zu Beginn noch modifizierbar gestaltet, doch spätestens nach der Hälfte der Materialsichtung sind die Kategorien festgelegt und werden unverändert für die Analyse des gesamten Materials herangezogen (vgl. Gläser/Laudel 2009: 198f.). Sie schlagen darum eine leicht adaptierte

Form der qualitativen Inhaltsanalyse vor. Dabei lösen sie sich von dem Begriff der ›Codierung‹ und führen stattdessen die ›Extraktion‹ ein. Die benötigten Informationen werden also dadurch gewonnen, dass sie aus den Ursprungstexten herausgelöst und den zu ergründenden Forschungsfragen entsprechend strukturiert werden. »Die qualitative Inhaltsanalyse ist das einzige Verfahren der qualitativen Textanalyse, das sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren« (ebd.: 200).

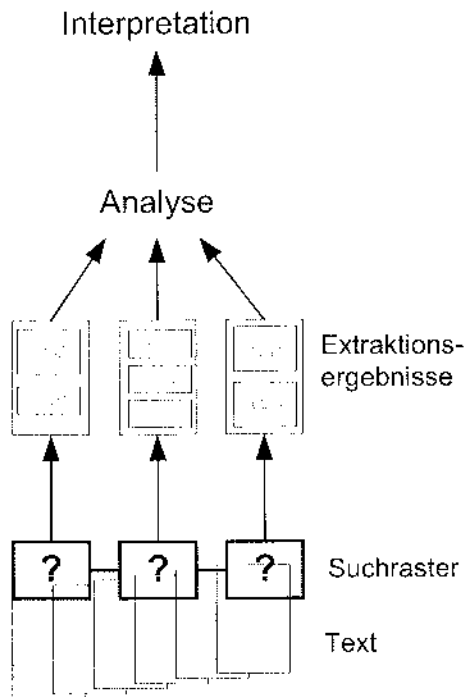


Abbildung 1  
Prinzip der qualitativen  
Inhaltsanalyse  
(© Gläser/Laudel)

## EINLEITUNG

Sie stellen damit die ›Extraktion‹ in den Mittelpunkt des Analyseverfahrens, welche durch jene Kategorien strukturierend geleitet wird, die auf Basis theoretischer Vorüberlegungen erstellt wurden. Diese Kategorien sind jedoch im Gegensatz zu Mayrings Ausführungen den gesamten Analyseprozess hindurch noch veränderbar. Dadurch hat das gesamte Erhebungsmaterial noch potentiell Einfluss auf die Kategorienbildung. Eine Regelgebundenheit bleibt, wie bei allen Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse, dennoch erhalten und sichert so, dass das gesamte Material ›gleichberechtigt‹ behandelt wird, d.h. jede Information wird aufgrund und anhand der angewandten Systematik potentiell eingebunden. Die Anknüpfung an vorangestellte theoretische Überlegungen sorgt außerdem dafür, dass die Kategorienbildung möglichst zielsicher zur Beantwortung der Forschungsfrage(n) führt (vgl. ebd.: 199ff.).

In der vorliegenden Arbeit wurde zur Auswertung der geführten Interviews die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayerling mit den Adaptionen nach Gläser und Laudel herangezogen. Als theoretische Vorüberlegungen gelten hier sowohl die Erarbeitung der Forschungsfrage(n), wie auch die tiefgreifende theoretische Auseinandersetzung in den Kapiteln über (1) den intermediären Bereich, (2) Gemeinwesen(-orientierung) in der Stadt- und Quartiersentwicklung und (3) das Quartier als räumliche Ebene. Aufbauend auf diesem erarbeiteten Wissen entstand der Leitfaden für das erhobene Material, d.h. die ExpertInneninterviews. In weiterer Folge wurde unter Einbezug des ›Kommunikationszusammenhangs‹ ein erstes Kategoriensystem erarbeitet anhand dessen die transkribierten Interviews bearbeitet wurden. Im Laufe der Analyse ergaben sich noch Adaptierungen der Kategorien, um im Vorfeld unbeachtete und in den Interviewsituationen aufkommende Inhalte berücksichtigen zu können. Die Interpretation der Inhalte bzw. die Antworten auf die Forschungsfrage(n) in der vorliegenden Arbeit basieren, neben der theoretischen Auseinandersetzung, auf der soeben beschriebenen qualitativen Inhaltsanalyse.

### **Anmerkungen zur Erhebung, Transkription und Zitation**

Für die Ergebnisse des empirischen Teils wurden acht leitfadengestützte ExpertInneninterviews geführt, die anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Für die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurden Personen ausgewählt, die in unterschiedlichen Zusammenhängen mit Wiener Stadtteilmanagements vertraut sind und den folgenden Bereichen zuzuordnen sind:

- drei AuftragnehmerInnen der betrachteten Stadtteilmanagements (IP2\_l, IP3\_f, IP5\_d)
- zwei AuftraggeberInnen der betrachteten Stadtteilmanagements (IP4\_b, IP7\_j)
- zwei VertreterInnen der übergeordneten Planung der Wiener Stadtverwaltung (IP6\_i, IP8\_i)
- einE VertreterIn aus der Wissenschaft (IP1\_m)

Bei der Transkription der Interviews und der Erarbeitung dieser Arbeit wurde besonderen Wert auf die Anonymität der InterviewpartnerInnen gelegt. Abgesehen von den Institutionen, denen sie angehören, wurden in den Transkripten Stellen anonymisiert, die eventuelle Rückschlüsse auf sie möglich machen würden. Weiters wurden jene Stellen in den Transkripten zensiert, die auf Wunsch der InterviewpartnerInnen nicht veröffentlicht werden sollen und sind durch entsprechende Vermerke in eckigen Klammern kenntlich gemacht. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und eventuelle Störungen, Unterbrechungen, für das Interview relevante nonverbale Kommunikation der InterviewpartnerInnen (lachen, Pausen, Gesten etc.) oder dergleichen ebenfalls festgehalten.

Im Text selbst werden Verweise oder direkte Zitate aus den Transkripten mit dem entsprechenden Kürzel der interviewten Person und den Zeilenziffern gekennzeichnet. Die Bezeichnung IP4\_b: 1000-1001 bezeichnet so beispielsweise jene Textstelle, die sich im Transkript der interviewten Person IP4\_b in der Zeile 1000 bis 1001 befindet.

Neben den Interviews wurden weiters Onlinequellen, Planmaterial/-dokumente und Projektpublikationen herangezogen, um Informationen zu den einzelnen Stadtentwicklungsgebieten oder Hintergrundinformationen zu den Stadtteilmanagements zu erlangen.

### **Reflexion des Forschungsprozesses**

Die Auswahl des Themas für die vorliegende Arbeit war motiviert von dem Wunsch eine Thematik zu wählen, zu der aufgrund des beruflichen Hintergrunds ein Naheverhältnis besteht. Die dadurch erhofften Mehrwerte bestanden darin, einerseits durch bereits bestehendes Wissen den Forschungsprozess aufwerten zu können und andererseits diese Arbeit als Möglichkeit zu nutzen, um sich der beruflichen Tätigkeit aus einer anderen Perspektive in einer Intensität und Reflektiertheit zu widmen, wie es der Arbeitsalltag im Regelfall nicht zulässt.

Die Schattenseite dieser Themenwahl ist es, Gefahr zu laufen, aufgrund der eigenen Tätigkeit bzw. Position eine möglichst unabhängige und reflektierte Perspektive zu verlieren (vgl. »Die Rolle der Forscherin bzw. des Forschers« ab Seite 13). Tatsächlich erwies es sich als sehr wertvoll, sich diesen Umstand von Beginn an bewusst zu machen und während des gesamten Forschungsprozesses selbst sowie mit Hilfe des Diplomarbeitsbetreuers die eigene Haltung in der Arbeit zu reflektieren. In den Augen des Autors gelang es so, konsequent die Perspektive des Forschers während der Erarbeitung der vorliegenden Publikation zu behalten, doch möge sich der/die geneigte LeserIn selbst davon ein Bild machen.

Die Vorteile des Nahverhältnisses zum Forschungsgegenstand liegen auf der Hand und haben sich im Forschungsprozess auch als sehr hilfreich erwiesen. Durch einen tiefen Einblick in die Thematik und die »Wiener Szene« war der Zugang und das Erschließen relevanter Informationen erleichtert und bereits bestehende Kontakte konnten genutzt werden, um benötigte Hintergrundinformationen zu spezifischen Thematiken zu erlangen. In diesem Zusammenhang erklärt sich auch, dass die Zeit für das Identifizieren

relevanter AkteurInnen und damit auch relevanter InterviewpartnerInnen sehr kurz gehalten werden konnte.

Dennoch sehr (positiv) überraschend war die äußerst kooperative und bereitwillige Art, mit der die InterviewpartnerInnen auf die schriftlichen Interviewanfragen reagierten. Die Vereinbarung aller acht Interviewtermine dauerte in keinem Fall länger als drei Tage von dem Zeitpunkt der Anfrage bis zur Fixierung des Termins, im Falle von vier InterviewpartnerInnen gar nur einen Tag. Für diese sehr hohe, und für Forschungsprozesse eher ungewohnte, Kooperationsbereitschaft werden in den Augen des Autors zwei Gründe vermutet. Zum einen dürfte die ›Insider-Rolle‹ des Autors doch eine gewisse Vertrautheit schaffen bzw. die Bereitschaft zu Kooperation erhöhen und zum anderen ist die Thematik aufgrund der aktuellen Wiener Situation von hoher Relevanz und darum für die InterviewpartnerInnen selbst von großem Interesse. Vor allem erstgenannte Annahme bestätigte sich in den Interviewsituationen, in denen im Allgemeinen eine sehr vertraute und angenehme Gesprächsatmosphäre herrschte.

In den Gesprächen bestätigte sich die hohe Aktualität der Forschungsthematik, da zeitgleich zum Forschungsprozess für die vorliegende Arbeit (interne) Gespräche über die Zukunft der Wiener Stadtteilmanagements geführt werden. In Anbetracht dieser aktuell stattfindenden Aushandlungsprozesse könnten die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit durchaus von Interesse für die (nicht-)beteiligten AkteurInnen sein.

Rückblickend betrachtet war die Themenwahl und der Forschungsprozess für den Autor in jedem Fall eine große Bereicherung, von der nicht zuletzt die berufliche Tätigkeit in einem hohen Maße profitiert hat und weiterhin profitieren wird. Es bleibt die Hoffnung, dass der eine oder die andere LeserIn ebenfalls von der vorliegenden Arbeit profitieren kann und sie so einen Diskussionsbeitrag zur Debatte über intermediäre Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung im Allgemeinen und der Wiener Situation im Speziellen darstellen kann.

### AUFBAU DER ARBEIT

Nach der Darstellung der Ausgangslage, dem Forschungsinteresse und der methodischen Herangehensweise gliedert sich die Forschungsarbeit in zwei Teile. Der erste Teil dient dazu, um sich intermediären Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung theoretisch anzunähern. Dafür ist es notwendig, sich mit der Entstehung eines intermediären Bereichs und den darin befindlichen AkteurInnen – den intermediären Organisationen – auseinanderzusetzen (Kapitel 1). Die Funktionen und Anforderungen intermediärer Organisationen und die daraus entspringenden Herausforderungen, Ziele und konkreten Tätigkeiten sind Gegenstand eingehender Betrachtung, um auch die Grenzen ihres Handelns begreifen zu können. Eine historische Einordnung und Darlegung der heutigen Bedeutung von ›Gemeinwesen‹ beschreibt den Bedarf bzw. die Notwendigkeit für gemeinwesenorientiertes Handeln in der Stadt- und Quartiersentwicklung (Kapitel 2). Der Bogen spannt sich dazu von den Anfängen der Settlement-Bewegung im anglosächsischen Raum bis zu heutigen Ansätzen der gemeinwesenorientierten Stadt(teil)entwicklung in Wien. Abschließend wird das Quartier in den Mittelpunkt raumtheoretischer Betrachtungen gestellt (Kapitel 3). Insbesondere die Zugänge von Lefebvre, Löw und Läßle eignen sich, um den dahinterliegenden Konstruktionsprozess dieser räumlichen Ebene darzustellen.

Das im ersten Teil theoretisch aufgespannte Spannungsfeld wird im zweiten Teil der Arbeit anhand dreier Wiener Stadtteilmanagements empirisch untersucht (Kapitel 4). Nach der kontextuellen Einbettung dieser Einrichtungen werden einige der Wirkungskräfte, welche zu diesem Spannungsfeld beitragen, identifiziert und analysiert. Daraus gewonnene Erkenntnisse werden am Ende in Handlungsempfehlungen übersetzt, die zur Stärkung der intermediären Position von Stadtteilmanagements bzw. ihrer zukünftigen Ausformung dienen können.





# KAPITEL 1

## DER INTERMEDIÄRE BEREICH – INTERMEDIÄRE ORGANISATIONEN IN DER QUARTIERSENTWICKLUNG



Auf der Suche nach der Bedeutung des Begriffs ›intermediär‹ bietet bereits der Titel der vorliegenden Arbeit eine Kurzdefinition an: ›zwischen-drin‹. Ein Blick in Lexika verrät die lateinische Wortherkunft und bietet als Erklärung ebenfalls nur die Umschreibungen »*in der Mitte liegend, dazwischen befindlich, ein Zwischenglied bildend*« (Dudenredaktion 2015: 498) an. Diese bildhafte Verortung des Ausdrucks ›intermediär‹ gibt wenig Auskunft darüber, welche Pole ein solches intermediäres Feld aufspannen bzw. wie sich dieses selbst näher beschreiben lässt. Bevor das Wesen eines intermediären Bereichs Gegenstand eingehender Beleuchtung ist, erscheint es jedoch als unumgänglich, zu erklären, welche Entwicklungen zur Herausbildung einer solchen ›Zwischensphäre‹ führten. In weiterer Folge soll der Blick auf die AkteurInnen innerhalb des intermediären Bereichs gelenkt werden, um das Besondere an ihrer Position ›zwischen-drin‹ zu ergründen.

## HINTERGRUND FÜR DAS ENTSTEHEN EINES INTERMEDIÄREN BEREICHS

Als Ausgangspunkt für das Entstehen eines intermediären Bereichs soll die These der Inkongruenz des deutschen Planers Klaus Selle (1991a) herangezogen werden: »*Die Inkongruenz von Aufgaben einerseits und Leistungsvermögen bzw. Handlungsinteresse bestehender Institutionen andererseits ist eine wesentliche Voraussetzung für die Herausbildung intermediärer Organisationen*« (168). Gründe und Beispiele für dieses Auseinanderdriften von Aufgaben und entsprechendem Leistungsvermögen sind vielfältig. Einige davon seien an dieser Stelle herausgegriffen.

Spätestens seit den 1980er Jahren beschleunigte sich ein sozio-ökonomischer Wandel, der bereits in den 1960er und 1970er Jahren seinen Anfang erlebt, aber mit der Deindustrialisierung eine neue treibende Kraft erfuhr. Dangschat und Breitfuss (2000) identifizieren als prägende Faktoren »(a) Effekte wirtschaftlicher Globalisierung, die eine (b) Flexibilisierung von

Abbildung 2  
(linke Seite)  
›Ort der Kooperation‹

*Arbeitsverhältnissen und die Deregulierung staatlicher Kontrolle und Verfahren fordern sowie (c) gleichzeitige Regionalisierungsbestrebungen und die steigende Bedeutung von Standortpolitik nach sich ziehen« (7). Die Veränderungen am Arbeitsmarkt ziehen einen Anstieg sozialer Ungleichheit und damit verbunden wachsende Unzufriedenheit mit politisch-administrativen Strukturen mit sich, die sich in sinkenden Wahlbeteiligungen niederschlagen. Zusätzlich steigt die Anzahl der an Entscheidungsprozessen beteiligten AkteurInnen und damit auch die Anforderungen an die Formen der Entscheidungsfindung. Vormals hierarchische Entscheidungsabläufe (›government‹) werden zusehends von informellen Instrumenten begleitet oder gar abgelöst (›governance‹). Die zunehmende Komplexität in Entscheidungsprozessen überfordern das politisch-administrative System gleichermaßen wie Privatunternehmen und die privaten Haushalte (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 10; Grimm 2004: 49f.).*

Ergänzend zu seiner These der Inkongruenz nennt Selle (1991a) zwei Grundbedingungen für das Entstehen intermediärer Strukturen: *»Es muß ein (gesellschaftlich relevantes) Interesse an der Bearbeitung bestimmter (oft: neuer) Probleme geben (›Bedarf‹)« (168) und »[v]orhandene Institutionen, Gruppen, Organisationen reagieren (zunächst) nicht angemessen auf diesen Handlungsbedarf (›Defizit‹)« (ebd.).*

Diese recht simpel erscheinende Erklärung birgt ein hohes Erklärungspotential für das Entstehen eines intermediären Bereichs. Um dies zu verdeutlichen, müssen die zwei genannten Komponenten ›Bedarf‹ und ›Defizit‹ näher beleuchtet werden. Für den Bedarf nennt Selle selbst sechs Punkte, die den Handlungsbedarf verdeutlichen:

- ›Verlagerung‹, d.h. BewohnerInnen füllen Aufgabenlücken, die durch den Rückzug des Staats entstanden sind;
- ›Konflikt‹, d.h. es werden möglichst neutrale Instanzen zur Bearbeitung von etwaigen Konflikten gesucht;
- ›Engagement‹, d.h. durch professionelle Begleitung sollen BewohnerInnen bei ihren Projekten und insbesondere in der Kommunikation zu anderen AkteurInnen unterstützt werden;

- ›Endogenes Potential‹, d.h. bestehende Potentiale sollen in den Quartieren sichtbar gemacht und aktiviert werden;
- ›Neue Standards‹, d.h. die Kooperation mit BürgerInnen wird von Professionellen als wertvoll erachtet und bedarf geeigneter (neuer) Formen der Zusammenarbeit;
- ›Neue Arbeit‹, d.h. nicht zufriedenstellende Arbeitsverhältnisse sind Motor für das Ausloten neuer Beschäftigungsmöglichkeiten.  
(vgl. ebd.: 168)

Mit dieser Liste umschreibt Selle nichts anderes als die Folgen eines zuvor bereits angesprochenen gesellschaftlichen Wandels. Durch den Neo-Liberalismus getrieben, zieht sich der Staat aus vielen Bereichen zurück, um einzusparen und so eine vermeintlich effiziente Verwaltung gewährleisten zu können. Das hinterlassene Vakuum wird, wenn es potentiell ökonomisch profitabel ist, schnell von Unternehmen gefüllt. Andere entstandene weniger rentable Lücken, die etwa zur Einbüßung von sozialen Leistungen führten, wurden hingegen gezwungenermaßen von der Zivilgesellschaft gefüllt. Ein wachsendes Bewusstsein für die eigene Lebenswelt und der damit steigende Wunsch nach Selbstbestimmung in Privat- (Individualisierung) und Berufsleben (Spezialisierung) sind Zeichen eines sozio-kulturellen Wandels (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 7f.). Die ›Grundbedingung Bedarf‹ wird durch den gesellschaftlichen Wandel und die damit verbundenen Folgen somit recht deutlich begründet. Spannender für die vorliegende Arbeit hingegen ist die Frage, warum weder das *politisch-administrative System*, die *Privatunternehmen*, noch die *privaten Haushalte* entsprechend zu agieren wissen und damit ein ›Defizit‹ entsteht.

Wenn im Kontext von Städten vom *politisch-administrativen System* die Rede ist, so sind neben den politischen VerantwortungsträgerInnen auch die Stadtverwaltungen gemeint. Diese bestehen selbst aus einem komplexen, teils unübersichtlichen Netz von unterschiedlichen Abteilungen, die (zum überwiegenden Teil) hierarchisch organisiert sind und strikte

funktionale Arbeitsteilung einhalten. In der Vergangenheit waren die Verwaltungen gewohnt, den Hoheitsanspruch auf die Steuerung von Stadtentwicklung innezuhaben. Mit den neu auftretenden AkteurInnen, ihren (meist auf sehr lokale Orte bezogenen) Ansprüchen und Forderungen sind sie nun oft überfordert. Die öffentliche Verwaltung ist an klare Regeln gebunden und muss nachvollziehbare, den Gesetzen entsprechende und reproduzierbare Entscheidungen treffen. Das daraus resultierende Vorgehen ist stark formalisiert, wenig flexibel und versucht eine Standardisierung des Vorgehens zu schaffen. In dieser Logik sind Stadtverwaltungen regelrecht zu einem konservativen Handeln gezwungen, das sich nur schwergängig an verändernde Rahmenbedingungen anpassen kann (vgl. Bernt/Fritsche 2005: 208f.; Alisch 2002: 109). In den vergangenen Jahren wurden die Grenzen dieses Vorgehens aufgezeigt. Die Stadtverwaltungen müssen sich eingestehen, dass ihr vormals besonders input-orientiertes Vorgehen und die damit verbundenen Methoden keine zufriedenstellenden Ergebnisse mehr erbringen. Die Folgen daraus sind die zunehmende Entfernung des politisch-administrativen Systems von den Lebenswelten der BürgerInnen und der entsprechende Verlust an Vertrauen (»Politikverdrossenheit«).

Aber nicht nur das politisch-administrative System ist von dieser Entwicklung betroffen. Ebenso *Privatunternehmen*, als Repräsentanten des Marktes, erfahren kein ungebrochenes Vertrauen in ihr Handeln. Das hat vor allem zwei Gründe: sie sind überfordert und zeigen – teilweise als Reaktion darauf – Desinteresse. Am Beispiel der Wohnungsunternehmen zeigt sich, dass diese dem Anstieg sozialer Ungleichheiten, für die in den 1970er und 1980er Jahren vor allem die Großsiedlungen mit überdurchschnittlich hohen Kriminalitätsraten Sinnbild waren, keine angemessenen Mittel entgegensetzen konnten. Eine Folge daraus war der Rückzug bzw. das schlichte Nicht-Agieren, verbunden mit dem entsprechenden Vertrauensverlust von Seiten der BewohnerInnen. Die entstandene Handlungslücke wurde in weiterer Folge vor allem von Sozial- bzw. GemeinwesenarbeiterInnen und später auch von Planungsbüros gefüllt. Diese agieren meistens im

Auftrag des politisch-administrativen Systems und sind als Teil des Marktes ebenfalls zumindest auf Kostendeckung angewiesen. Da diese nicht immer gewährleistet ist, nimmt hier auch das Ehrenamt eine nicht unwesentliche Rolle ein (vgl. Alisch 2002: 109f.; Selle 1991a: 175).

Wird von Teilen der *privaten Haushalte* ein Problem identifiziert, um das sich aber keinE AkteurIn des Staates oder des Marktes entsprechend annimmt, so greifen sie zur Selbsthilfe. Joseph Huber (1987) beschreibt dies bereits in seinen Studien über die Zukunft der Selbsthilfebewegung in den 1980er Jahren: »Die meistgenannten Motive, sich einer Selbsthilfegruppe anzuschließen, rühren zunächst (von 78% angeführt) aus einem spezifischen Problem, desbezüglich [sic!] man nirgendwo sonst die nötige Unterstützung, Verständnis- und Zuwendungsbereitschaft findet, über das man sich nirgendwo sonst in befriedigender Weise aussprechen und Erfahrungen austauschen kann, und über das man nirgendwo sonst genügend Wissen und Informationen bekommt.« (54). Die neu erstandene Protestkultur ab den späten 1960er Jahren mit ihrem Höhepunkt in den 1970er und 1980er Jahren wies mit aktivistischen Mitteln auf viele Missstände hin und (über-)forderte damit die alteingesessenen Institutionen. Aus dieser Bewegung entstanden Teile der Zivilgesellschaft mit großer Bereitschaft selbst Verantwortung zu übernehmen und Zeit zu investieren (vgl. Knieling 1994: 116f.; Selle 1991b: 35). Diese Motivation ist wiederum der unzureichenden Deckung von Bedarf (der privaten Haushalte) und Leistungsvermögen (des politisch-administrativen Systems und der Privatunternehmen) geschuldet (Inkongruenz-These). Die privaten Haushalte werden im Rahmen ihres Engagements jedoch immer mit ihrer Ressourcenknappheit konfrontiert. Im Gegensatz zum privaten Markt sind sie meist nicht mit finanziellen Mitteln und entsprechenden Handlungsmöglichkeiten ausgestattet und haben auch nicht den gleichen Zugang zu Wissen über das Verwaltungs- und Rechtswesen wie das politisch-administrative System. Eine Überforderung, die in hohe Fluktuation innerhalb der Gruppen und allzu leicht in gänzliche Resignation führen kann, ist die Folge (vgl. Alisch 2002: 108f.).



Abbildung 3  
 Arena Besetzung, 1976  
 (© Hirsch/Wien  
 Museum)

Waren Entscheidungsprozesse bis zur Zeit der Industrialisierung vor allem in den Händen des Staates bzw. des politisch-administrativen Systems (›government‹), drängte immer mehr der Markt bzw. die Privatunternehmen auf die Bildfläche und griff teils direkt, teils gemeinsam mit dem Staat in Form von ›Private-Public-Partnerships‹ in (räumliche) Entscheidungen ein. Mit dem Erstarken des Selbstbewusstseins der (Protest-)Gesellschaft in den 1970er und 1980er Jahren erweiterte sich dieses Feld um eine weitere Sphäre: die privaten Haushalte (vgl. Selle 1991b: 35). Ergänzend sei erwähnt, dass die Medien in diesem Geflecht eine (zu diskutierende) Sonderstellung einnehmen. Beschränken sich die meisten AutorInnen dabei, die Medien nicht gesondert zu erwähnen, so argumentiert Beck (2014) die Medien als vierten Bereich neben Staat, Markt und private Haushalte zu ›erheben‹, da »sie mittlerweile ein eigenständiges Referenzsystem dar[stellen], das für die Kommunikation aller Intermediären untereinander, gegenüber der Politik und gegenüber den Bürgern eine strukturelle Relevanz besitzt« (245). Die Diskussion über die Rolle der Medien soll aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein und darum wird in weiterer Folge von dem ›klassischen Wohlfahrtsdreieck‹ Staat–Markt–private Haushalte ausgegangen. In jedem Fall ist festzuhalten, dass die Grenzen dieser grundsätzlich eigenständigen Bereiche jedoch zum Teil nicht klar zu ziehen



sind und »Ambiguitäts- und Übergangszonen« (Selle 1991b: 35) entstehen, die in weiterer Folge als »intermediärer Bereich« bezeichnet werden.

Abbildung 4  
Der intermediäre Bereich in zwischen Staat, Markt und privaten Haushalten bei Klaus Selle (© Selle)

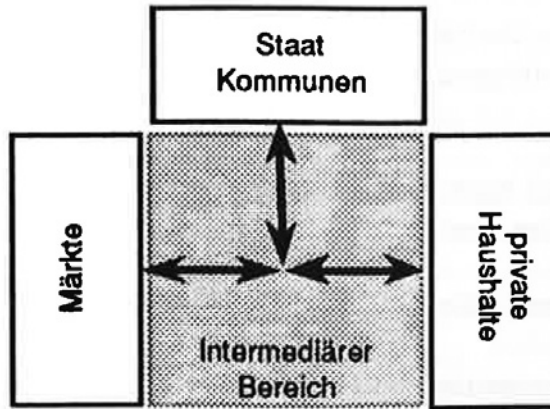
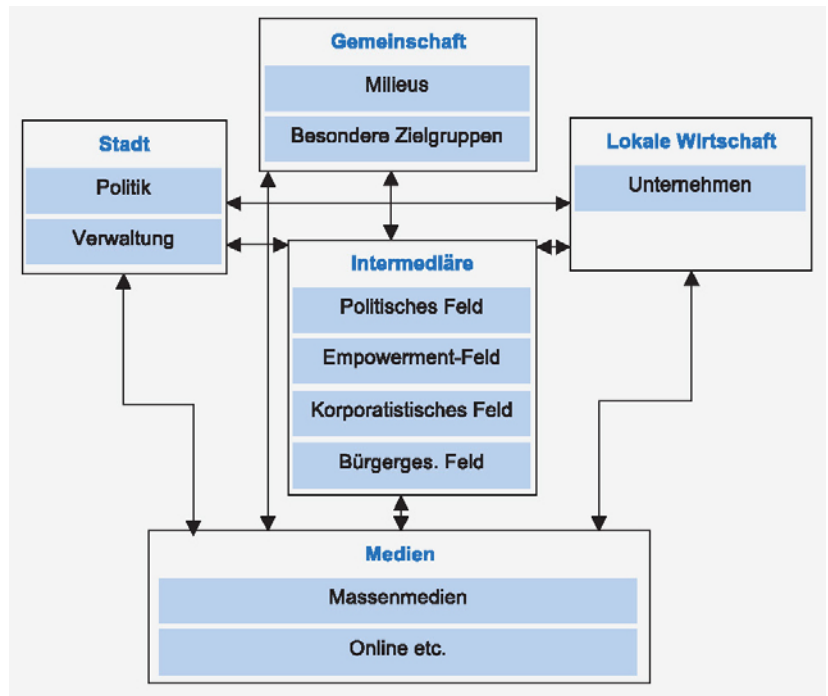


Abbildung 5  
Intermediäre in zwischen Staat, Markt, privaten Haushalten und Medien bei Sebastian Beck (© Beck)



Das Erwachen des AkteurInnen-Dreiecks Staat, Markt und private Haushalte war von keiner Seite bewusst geformt worden, sondern entstand aufgrund beschriebener gesellschaftlicher Umwälzungen. Veränderungen dieser Art stellen immer eine Herausforderung für den Zusammenhalt eines sozialen Gefüges dar. Der Soziologe Émile Durkheim (1988; orig. 1930) war davon überzeugt, dass die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wie gemeinsame Werte und entsprechende Strukturen, den sozialen Zusammenhalt beeinflussen. Zur Zeit der Industrialisierung identifizierte er ob der zunehmenden Arbeitsteilung eine neu entstandene Solidarität. Neben der ›mechanischen Solidarität‹, die er als die Solidarität des Kollektivs bezeichnet, beschreibt er das Erwachen einer ›organischen Solidarität‹. Die ›mechanische Solidarität‹ löst individuelle Unterschiedlichkeiten im Kollektiv auf und vereint, was allen im Kollektiv gemein ist. Dies führt so weit, dass sich das Individuum nicht mehr selbst gehört. Im Gegensatz dazu ist die ›organische Solidarität‹ davon abhängig, wie sehr sich die individuelle Persönlichkeit entfalten kann und von den anderen Individuen im Kollektiv unterscheiden kann (ebd.: 181ff.). Diese beiden Solidaritäten stehen somit im krassen Widerspruch zueinander und können nur wachsen, wenn die jeweils andere dabei kleiner wird. Durkheim spricht sich klar für die ›organische Solidarität‹ aus, indem er auch beschreibt, dass »[...] die Einheit des Organismus um so größer [ist], je stärker die Individualisierung der Teile ausgeprägt ist.« (ebd.: 183).

Heiko Geiling (2005) bedient sich dieses Solidaritätsmodells von Durkheim, wenn er beschreibt, dass in Zeiten gesellschaftlicher Veränderungen die Herausbildung von solcher ›organischer Solidarität‹ gehemmt ist aufgrund der allseitigen Überforderung (vgl. ebd.: 17). In seinen Augen fußt das auch auf einem Vermittlungsmangel zwischen System- und Sozialintegration. Systemintegration bezeichnet dabei »[...] die Steuerung, Organisation und Beziehung staatlicher und nicht-staatlicher Organisationen und Akteure [...]« (ebd.: 14) während bei Sozialintegration von dem »[...] Anspruch der rechtlichen, politischen und sozialkulturellen Gleichstellung von Individuen und sozialen Gruppen [...]« (ebd.) gesprochen

wird. Beide beeinflussen sich gegenseitig und stehen in einem prekären Spannungsverhältnis zueinander. Um dieses zu stabilisieren und das Entstehen von ›organischer Solidarität‹ wieder zu fördern, gibt es einen Bedarf für einen intermediären Bereich, der wichtige Vermittlungsaufgaben übernimmt (vgl. ebd.: 14ff.). Siegfried Frick (1996) geht dabei sogar so weit, und bezeichnet als öffentliches Gut, welches von AkteurInnen des intermediären Bereichs geleistet wird, die Vermeidung von Staatsversagen (304).

## DEFINITION INTERMEDIÄRER BEREICH UND INTERMEDIÄRE ORGANISATIONEN

### Intermediärer Bereich

*»Bildlich gesprochen liegen zwischen dem Heimatplaneten des privaten Haushalts und dem Universum der Großrauminstitutionen in Markt und Staat ausgedehnte Asteroidengürtel von intermediären Strukturen«* (Huber 1987: 52), postuliert der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Joseph Huber in seinem 1987 erschienenen Buch über die Zukunft der Selbsthilfebewegung. Nachdem bereits beschrieben wurde, wie es zu der Bildung dieses ›Asteroidengürtels‹ kam, soll er selbst, d.h. der intermediäre Bereich sowie die darin agierenden AkteurInnen Gegenstand näherer Betrachtung sein.

Mangels Aussagekraft eingangs erwähnter Lexika-Definitionen bemüht Klaus Selle (1991a) eine Negativbestimmung für den ›intermediären Bereich‹, die er ›weder-noch-noch‹ nennt: *»Es handelt sich weder um private Haushalte, noch um staatliche Institutionen, noch um privatwirtschaftliche Unternehmen in Bau-, Planungs- oder Dienstleistungsmärkten«* (33). Es fällt hier bereits auf, dass eine strikte Trennung zwischen dem ›intermediären Bereich‹ und den darin agierenden AkteurInnen, oftmals als ›intermediäre Organisationen‹ oder ›intermediäre Instanzen‹ bezeichnet, schwer fällt. Auch der Versuch einer Positivbestimmung von Selle umgeht die Schwierigkeit einer klaren Definition, indem das (geforderte) Leistungsspektrum des

intermediären Bereichs beschrieben wird (vgl. ebd.: 33f.). Bereits jetzt wird deutlich, dass die eingangs erwähnte und viel zitierte Universum-Metapher von Joseph Huber wohl auch weniger ein romantisierendes Bild war, sondern zumindest ein Stück weit auch ein Ausweg vor der Aufgabe, einen konkreten Bestimmungsversuch zu unternehmen. Es soll hier dennoch nicht unversucht bleiben, dem intermediären Bereich eine Form zu geben.

Zwischen den Sphären des Staats, des Markts und der privaten Haushalte ist es der intermediäre Bereich, der keine selbstständige Logik verfolgt, sondern vielmehr versucht die ihn umgebenden Logiken in sich zu vereinen. Es ist jener Ort, den Selle (1996) als »Ort der Kooperation« (66) bezeichnet.

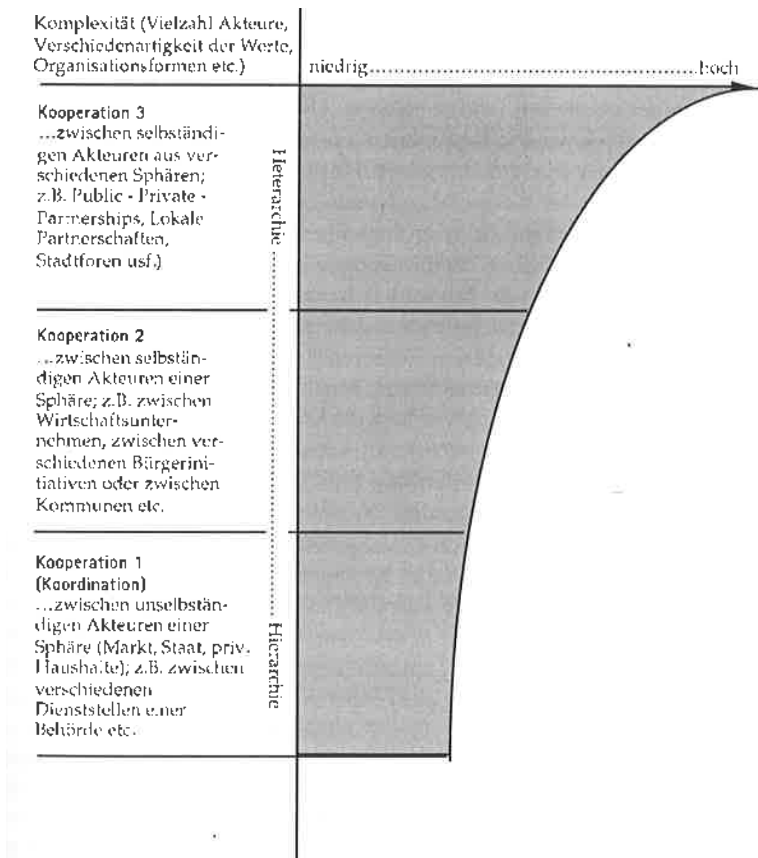


Abbildung 6  
Dreiteilung des Kooperationsbegriffs  
(© Selle)

In der Grafik von Selle zum Kooperationsbegriff wird deutlich, dass im Falle des intermediären Bereichs von der dritten Stufe, der Kooperation zwischen verschiedenen Sphären die Rede ist. Es zeigt sich außerdem, dass hierarchische Strukturen im Falle von diesen Kooperationen durch Heterarchie abgelöst werden (vgl. Selle 1996: 65ff.). Ein Bild, das für viele Autoren an dieser Stelle passend für den intermediären Bereich erscheint, ist jenes des Netzwerks (vgl. Huber 1991: 44ff.; Selle 1991a: 39f.; Beck 2014; Schuppert 2014). Eine hierarchische Struktur wirkt auf netzartige Beziehungen hemmend und informelle Strukturen zeigen sich als deutlich effektiver. Statt einer linearen Kette von teilweise weit entfernten entscheidungsbefugten Stellen, können Netzwerke weit agiler auf spezifische Situationen abgestimmte Prozesse entwickeln, die somit auch näher an der Lebenswelt der Betroffenen und im Allgemeinen näher am Geschehen sind. Entscheidende Merkmale dieser Netzwerke sind ein dezentrales (und oft informelles) Agieren, das fehlerfreundlich ist, Rückkopplungsschleifen zulässt und damit lernfähig ist (vgl. Huber 1991: 44f.). Diese These unterstützt auch Olaf Schnur (2003), wenn er ausgehend von der Stadtregime-Theorie die Frage stellt, wie die vielen unterschiedlichen AkteurInnen auf die gesellschaftlich wandelnden Bedingungen reagieren können. Als Antwort wird auch hier die breit angelegte Vernetzung gesehen, bei der sich aber, wie auch in Selles Grafik ersichtlich, die Komplexität drastisch erhöht (vgl. ebd.: 33ff.). Die Form des (heterarchischen) Netzwerks lässt es dabei zu, dass die beteiligten AkteurInnen miteinander interagieren, obwohl sie möglicherweise grundsätzlich unterschiedliche Interessen verfolgen. Der Antrieb ist das gemeinsame Aushandeln von Ergebnissen, welche ohne die Beteiligung der anderen nicht im gleichen Maße zufriedenstellend hergestellt werden könnten (vgl. Güntner 2007: 22ff.). Dabei handelt es sich jedoch nicht um Netzwerke, die sich nur situationsbezogen zeitlich befristet konstruieren, sondern vielmehr um *»auf größere Dauer angelegte Verhandlungssysteme«*<sup>5</sup> (ebd.: 23).

Es mag nun nahe liegen, den Begriff des »intermediären Bereichs« für jeglichen Vernetzungsraum zwischen zwei oder mehr Instanzen zu bemühen.

<sup>5</sup> Güntner (2007) spricht in diesem Fall von »Policy-Netzwerken« (vgl. ebd.: 23).

Dem entgegen appelliert Klaus Selle (1996) jedoch, dass der Begriff doch für den Bereich zwischen Staat, Markt und privaten Haushalten vorbehalten sein soll (92). Damit soll eine inflationäre Verwendung des Begriffs vermieden werden, welche den Erkenntnisgewinn aus der Beschäftigung mit diesem intermediären Bereich und der damit verbundenen Weiterentwicklung von (Planungs-)Instrumentarien behindern könnte.

### **Intermediäre Organisationen**

Die wohl kürzeste Definition von intermediären Organisationen wäre, dass es sich dabei um jene Institutionen handle, die im intermediären Bereich agieren. Gleichwohl diese Feststellung nicht falsch sein mag, bleibt sie jedoch unbefriedigend. Im Sinne des Wortes »intermediär« befinden sich intermediäre Organisationen zwischen den Welten von Staat, Markt und privaten Haushalten. Diese unterschiedlichen Sphären zeichnen sich unter anderem auch dadurch aus, dass sie – angetrieben von bestimmten Wertvorstellungen, Zielen und Strukturen – voneinander abweichenden Handlungslogiken folgen. Die Leistung von intermediären Organisationen ist es nicht nur, auf diese unterscheidenden Sprachen hinzuweisen, sondern auch als Mittlerinnen zwischen ihnen zu dienen (vgl. Bischoff/Selle/Sinning 2007: 195; Selle 1991a: 46f.; Selle 1996: 315). Es sei dabei noch einmal erinnert, dass im Rahmen dieser Arbeit der intermediäre Bereich als Übergangszone zwischen Staat, Markt und privaten Haushalten verstanden wird und nicht als jeglicher Kommunikationsraum zwischen mehreren Instanzen. Diese Eingrenzung des Begriffs ist durchaus erwähnenswert, da *»[i]m klassischen soziologischen Verständnis die Institutionen bzw. Organisationen, die zwischen dem/der einzelnen und der Gemeinschaft vermitteln [...] als intermediäre Instanz bezeichnet [werden]«* (Grimm 2004: 43). Diesem, von Émile Durkheim geprägten, Verständnis folgend werden als klassische intermediäre Instanzen – den »corps intermédiaires« (vgl. Grimm 2004: 42; Kaufmann 1987: 9f.) – etwa der Familienverbund, Religionsgemeinschaften und Wohlfahrtsverbände bzw. Vereine genannt

(vgl. Grimm 2004: 46; Labisch 1987: 102). Mit der Intensivierung der Begriffsauseinandersetzung in den 1990er Jahren, die vor allem auch von Klaus Selle geprägt war, erfuhr der intermediäre Bereich den Versuch einer Fokussierung auf den Zwischenraum im klassischen Wohlfahrtsdreieck.

Die Position ›inzwischen‹ der drei Sphären ist tatsächlich der entscheidende (Ausgangs-)Punkt für die Tätigkeit intermediärer Organisationen. Wie der Name ›intermediärer *Bereich*‹ auch schon suggeriert, befinden sich intermediäre Organisationen dabei nicht genau im Umkreismittelpunkt des Dreiecks, d.h. das Näheverhältnis zu den drei umgebenden Welten ist durchaus unterschiedlich ausgeprägt. Das Nahestehen zu Instanzen des Staats, des Markts oder der privaten Haushalte ist vielmehr eine Regel, als eine Ausnahme (vgl. Selle 1991a: 46f.). Eine schärfere Begriffsdefinition, die über diese ›Positionsbestimmung‹ hinausgeht, fällt jedoch tatsächlich schwer. Dies mag anfänglich eine Enttäuschung darstellen, doch können aufgrund ihrer besonderen ›Lage‹ viele Aussagen zu intermediären Organisationen getroffen werden. Losgekoppelt von Regel- und Erwartungszwängen, die den drei Welten innewohnen, sind sie deutlich agiler in ihrem Handeln und können ihrer Kommunikationsaufgabe sehr gezielt nachkommen. Die Vernetzung findet dabei sowohl auf horizontaler (zwischen beteiligten AkteurInnen zu einer spezifischen Thematik), als auch auf vertikaler (zwischen VertreterInnen des politisch-administrativen Systems und der Zivilgesellschaft) statt (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 9; Gustedt 1999: 151ff.). Aus dieser Funktion heraus ergeben sich auch viele assoziative Bezeichnungen, die intermediären Organisationen zuteil wurden. Sie werden von verschiedenen AutorInnen etwa als ›Brücken-Instanzen‹, ›Bypass-Organisationen‹, ›Drehpunktpersonen‹ oder ›kontaktschaffende und kontakthaltende Instanzen‹ bezeichnet, um nur einige wenige zu nennen (vgl. dazu ausführlich Grimm 2004: 48f.; Selle 1996: 68). Sabine Gruber (2007) geht sogar so weit von »*Steuerungsinstrumenten*« (13) zu sprechen, die bewusst als Reaktion auf gesellschaftliche Transformationsprozesse eingesetzt werden (vgl. ebd.: 13f.). Die Autorin führt ihr Verständnis des Begriffs ›Instrument‹

nicht weiter aus und es kann daher nur gemutmaßt werden, wie er in diesem Fall zu verstehen sei. Es sei jedoch angemerkt, dass die Bezeichnung im Sinne von ›Werkzeug‹ in den Augen des Autors der vorliegenden Arbeit zu kurz greift. Denn ein Werkzeug wird von jemanden mit einem bestimmten (und befristeten) Ziel angewendet und besitzt damit im engeren Sinne kein eigenes Wesen. Nun mag der intermediäre Bereich und die darin agierenden AkteurInnen zwar die umgebenden Logiken in sich vereinen (*»Ort der Kooperation«*, vgl. Selle 1996: 66), doch entsteht daraus ein (Handlungs-)Raum, der eigenen (Handlungs-)Logiken und Dynamiken folgt, die weit über die Bezeichnung eines Werkzeugs hinausgehen.

In welcher Form intermediäre Organisationen nun auftreten können, ist ebenso vielfältig wie das mögliche Aufgabenspektrum. Das AutorInnen trio Bischoff, Selle und Sinning (2007) unterscheiden dabei *»in [die] Handlungsebene (Projekt, Quartier, Stadt, Region), [die] inhaltlichen Themenschwerpunkt[e] [...] und [die] Sphären (Staat, Markt, Haushalte), die sie in besonderer Weise verbinden«* (196). Im Falle eines Stadtteilmanagements, wie es im empirischen Teil dieser Arbeit noch vorgestellt wird, wäre die Handlungsebene das Quartier, der inhaltliche Themenschwerpunkt im Kontext der (gemeinwesenorientierten) Quartiersentwicklung angesiedelt und die Beziehung zu den Sphären abhängig von der Struktur, Auftragsvergabe und Arbeitsweise des Stadtteilmanagements. Ebenso vielfältig wie die Kombinationsmöglichkeiten der drei Punkte Handlungsebene, Themenschwerpunkt und Beziehung zu den drei Sphären sind, so unterschiedlich können auch die Erscheinungsformen von intermediären Organisationen sein. Dementsprechend können einzelne Projektbeauftragte, bundesweit agierende Einrichtungen, Beratungsgremien zu Fachthemen und vieles mehr als solche eingesetzt werden (vgl. ebd.).



## FUNKTIONEN UND ANFORDERUNGEN VON INTERMEDIÄREN ORGANISATIONEN

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits ein Annäherungsversuch an die Entstehungshintergründe und Definitionen des intermediären Bereichs und der intermediären Organisationen unternommen. Es wurde bereits bemerkt, dass eine allgemein gültige Einordnung von intermediären Organisationen kaum möglich ist. Ihr hybrides Wesen<sup>6</sup> gründet auf der Vermittlungstätigkeit zwischen – und damit auch der Überlagerung von – den verschiedenen Welten mit ihren unterschiedlichen Werthaltungen und daraus resultierenden Strukturen, Zielen und Handlungslogiken. Die Strukturen sind jedoch nicht statisch, sondern veränderlich und müssen dies auch sein. Denn intermediäre Organisation arbeiten mit den vorhandenen Strukturen, sind damit von ihnen abhängig in Bezug auf das Gelingen ihrer Arbeit. Somit ist oft auch eine Veränderung der vorhandenen Strukturen notwendig, um den ›Outcome‹ von intermediären Organisationen zu optimieren. Es ergibt sich daraus ein *Spannungsfeld*, das hoch dynamisch ist (vgl. Selle 1991a: 37; Selle 1996: 68f.). Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch dieses Spannungsfeld ein Stück weit näher zu betrachten (vgl. Forschungsfragen ab Seite 11).

Eine Gemeinsamkeit von intermediären Organisationen ist das von Klaus Selle (1996) beschriebene Paradoxon »*Schwäche ist Stärke*« (237). Gemeint ist damit, dass intermediäre Organisationen im Regelfall nicht über jene Entscheidungs-/Machtinstrumente verfügen, wie dies etwa VertreterInnen des Staats tun – das ist auf den ersten Blick als Schwäche zu verstehen. Doch auf den zweiten Blick ergibt sich daraus ihre Stärke: sie sind deutlich beweglicher als die ›mächtigen‹ Instanzen um sie herum. Selle beschreibt intermediäre Organisationen als »*informelle Segelboote [...] in Gewässern, die zugleich mehreren Hoheitsbereichen planender Institutionen zuzurechnen sind*« (ebd.). Das Nichtvorhandensein von Machtinstrumenten darf nicht als auferlegte Bürde verstanden werden, sondern vielmehr als notwendiger Verzicht, um überhaupt in diesem Kontext handlungsfähig zu

6 Matthias Bernt und Miriam Fritsche (2005) sprechen von einer ›Zwitterstellung‹ zwischen Markt und Staat im Falle von Intermediären. Sie gehen dabei vom Beispiel des Quartiersmanagements aus, das in den von Ihnen beschriebenen Fällen von privaten Planungsbüros (Markt) im Auftrag von Stadtverwaltungen (Staat) betrieben wird. Private Haushalte werden dabei eher als KlientInnen wahrgenommen und nicht als Bestandteil des Quartiersmanagements, d.h. der intermediären Organisation (vgl. ebd.: 210ff.)

sein. Dabei ist Informalität wichtig, um der Diskussion über Hoheitsansprüche zu entkommen und eine breite Akzeptanz für die eigene Arbeit zu erlangen (vgl. ebd.: 237f.). Dies ist Grundvoraussetzung für die elementarste Aufgabe von intermediären Organisationen, die mittlerweile schon mehrfach verdeutlicht wurde: das Vermitteln zwischen Staat, Markt und privaten Haushalten. »Zentrale Funktion der intermediären Organisationen ist es verschiedene Sphären (Unternehmen, Märkte, Bükratien, Bewohnergruppen mit ihren jeweiligen Denk- und Arbeitsformen), Sachbereiche (Wohnungs-, Beschäftigungs-, Sozial-, Gesundheits-, Umwelt-, Kulturpolitik etc.) und Handlungsebenen (Konzeptentwicklung, Projektrealisierung) miteinander in Verbindung zu bringen« (Bischoff/Selle/Sinning 2007: 196). Joseph Huber (1987) bemüht dafür das Gleichnis eines Reißverschlusses zwischen den Welten (52), doch trifft es dieses Bild wohl nicht ganz, da ein Reißverschluss eine feste (unveränderliche) Verbindung darstellt ohne einen merklichen Zwischenraum zu belassen. Treffender ist die Idee von der Herstellung loser (d.h. informeller) Verbindungen, die in einem Pufferraum (intermediärer Bereich) stattfindet (vgl. Selle 1991a: 34f.). Denn dieser Zwischenraum erscheint als entscheidende Komponente in der Zusammenarbeit mit den AkteurlInnen der verschiedenen Welten, um ein gewisses Maß an Informalität und Beweglichkeit zu gewährleisten.

Je nach Betrachtungswinkel setzen sich verschiedene Disziplinen vorrangig mit unterschiedlichen Funktionen intermediärer Organisationen auseinander. Neben der vermittelnden Funktion werden dabei auch ihre Integrationsfunktion (vgl. auch die Ausführungen zu Durkheims mechanischer und organischer Solidarität) oder die Aushandlungsfunktion in der Entwicklung neuer Entscheidungsfindungen hervorgehoben (vgl. vhw 2014: 24f.). Vor allem die Soziologie ist an der integrierenden Komponente intermediärer Organisationen interessiert und beschreibt diese mit Durkheim bereits im 19. Jahrhundert vor dem Hintergrund einer ausdifferenzierenden Gesellschaft. In diesem Zusammenhang bezeichnet Sebastian Beck (2014) vom deutschen »Bundesverband für Stadtentwicklung

und Wohnen« Intermediäre als »Netzwerker der ersten Stunden unseres demokratischen Systems« (246). Die soziale Integration wird auch von Joseph Huber (1987) gemeinsam mit fachlichen Interventionen als *die* Funktion von Intermediären, im konkreten Fall spricht er von Selbsthilfegruppen als intermediäre Instanzen, genannt (vgl. ebd.: 54f.). Selbsthilfegruppen als intermediäre Organisationen zu verstehen, muss dabei jedoch hinterfragt werden. Stark an die Welt der privaten Haushalte gekoppelt, sind sie in der Regel weniger an der Vermittlungstätigkeit zu den anderen Welten, als an der Durchsetzung ihrer Forderungen interessiert. Oft mangelt es jedoch gerade an Fachwissen und Erfahrungen aus der Praxis, um Anknüpfungspunkte und konstruktive Gesprächsformen mit AkteurInnen der anderen Welten zu ermöglichen. Daraus ergibt sich ein Bedarf an intermediären Organisationen, die diese Selbsthilfegruppen auf ihrem Weg begleiten und in der Zusammenarbeit mit Stadtverwaltungen und VertreterInnen des Markts unterstützen (vgl. Selle 1991a: 58ff.).

Die Auseinandersetzung mit intermediären Organisationen und ihren Funktionen erfordert ein stetes Nachschärfen des Fokus. Wurde zu Beginn die Vermittlungsfunktion relativ alleinstehend genannt, wurden in weiterer Folge daraus ableitend die drei Funktionen Vermittlung, Integration und Aushandlung erläutert. Diese Vertiefung kann mehrmals durchgeführt werden und es ergibt sich eine immer differenziertere Gliederung an Funktionen. Einmal noch soll eine solche Differenzierung, in Form einer Funktionsliste von Klaus Selle (1991a), stattfinden, da diese als sinnvolle Ergänzung und Veranschaulichung dient. Demnach sind die Funktionen von intermediären Organisationen:

- *Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsfunktionen*; die drei K's gehören zu den Kernfunktionen intermediärer Organisationen. Sie führen unterschiedliche Interessen zusammen, übersetzen sie und schaffen Voraussetzungen für (neue) Kooperationen.

(Fortsetzung der Auflistung auf der nächsten Seite)

- *Innovationsfunktion/Pionierfunktion*; aufgrund ihrer Position und den damit verbundenen (Netzwerk-)Beziehungen sind intermediäre Organisationen besonders geeignet, um neue Arbeits- und Kooperationsformen zu entwickeln und anzuwenden.
- *Mobilisierungsfunktion*; d.h. das Entdecken und Aktivieren von endogenen Potentialen der AkteurInnen aus allen drei Sphären.
- *Entlastungsfunktion*; durch ihre Arbeit können sie vor allem das politisch-administrative System, aber auch die privaten Haushalte entlasten.
- *Stabilisierungsfunktion*; das Übernehmen bestimmter Dienstleistungen und stete Reflexionsangebote zu ablaufenden Prozessen der Projektentwicklung haben eine stabilisierende Wirkung. (vgl. ebd.: 40ff.)

## HERAUSFORDERUNGEN, ZIELE UND TÄTIGKEITEN VON INTERMEDIÄREN ORGANISATIONEN

### Herausforderungen und Anforderungen

Das Erfüllen der oben beschriebenen Funktionen stellt hohe Ansprüche an die AkteurInnen des intermediären Bereichs. Es macht deutlich, dass diese Tätigkeiten nicht von einzelnen VertreterInnen einer der drei Welten ›nebenher‹ betrieben werden können, sondern es professioneller und kompetenter AusführerInnen bedarf. Neben einem hohen Gespür für die drei K's (Kommunikation, Kooperation und Koordination) ist dabei die Schwierigkeit, besonders effizient zu bleiben, um von allen AkteurInnen (und insbesondere etwaigen AuftraggeberInnen) Akzeptanz zu erfahren (vgl. Selle 1991a: 43f). Die VertreterInnen aus den drei Welten verfolgen meist unterschiedliche Interessen und damit verbunden treffen teilweise stark abweichende Bedürfnisse und Handlungslogiken aufeinander. Die Herausforderung für intermediäre Organisationen ist es hierbei, in diesem Spannungsfeld

umsetzungsorientiert und den raum-zeitlichen Rahmenbedingungen entsprechend zu agieren. Zielkonflikte sind dabei ebenso zu vermeiden wie der Verlust der Allparteilichkeit (vgl. Gustedt 1999: 173f.).

Dafür benötigt es einerseits genügend Nähe zu allen Seiten, um akzeptiert zu werden und genügend Erfahrungen aus allen Perspektiven zu erlangen. Andererseits bedarf es aber gleichzeitig genügend Distanz, um einen gewissen Grad an Unabhängigkeit zu bewahren. Dies ist sowohl in politischer, wie auch in finanzieller Form zu verstehen. In der Praxis sollte die Finanzierung daher nicht rein von einer Seite kommen und auch die Auftragsvergabe sollte unter diesen Gesichtspunkten gestaltet sein (vgl. Bischoff/Selle/Sinning 2007: 167f.). Neben der hohen Kommunikationsfähigkeit der intermediären Organisationen ist es ebenfalls notwendig, entsprechende Anknüpfungspunkte in den umgebenden Sphären zu haben. Eine solche Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft beschreibt Grimm (2004) im Falle des Staats als *»Kommunalverwaltung, die an den Rändern offen ist«* (69). Solch offene Ränder sind auch im Falle des Markts bzw. der Märkte und der privaten Haushalte notwendig, wenn diese auch ein deutlich schwerer zu fassendes Gebilde darstellen bzw. gar nicht als Gebilde gefasst werden können.

Entgegen der Annahme, dass intermediäre Organisationen auch als AnwältInnen meist für die weniger organisierten und ressourcenbegrenzteren privaten Haushalte auftreten sollen (vgl. dazu etwa Knieling 1994: 117f.), beschreibt Grimm, dass dies keinesfalls eine anzustrebende Rolle sein sollte: *»Intermediäre dürfen nur in Ausnahmefällen Anwälte/Anwältinnen für die Lebenswelt sein, sondern sie erschließen in erster Linie Einflussmöglichkeiten, d.h. sie schaffen Voraussetzungen für Diskurse und Beteiligung. Bürger/innen selbst müssen Interessensträger/innen werden. Das Anwaltsmodell fördert keine Demokratisierung«* (Grimm 2004: 69). Dieser Punkt erscheint als besonders essentiell, da Intermediäre als AnwältInnen nicht in der Lage sind, die oben angesprochenen Distanz-Nähe-Verhältnisse zu wahren und ihr innewohnendes Potential damit verspielen. Sieht man intermediäre

Organisationen als demokratiefördernde, d.h. auf »Empowerment« ausgerichtete Instanzen, so muss das Übernehmen von Verantwortung möglich gemacht und gefördert, nicht jedoch selbst auferlegt werden. Denn dann würden sie Gefahr laufen zu einer weiteren nach (Entscheidungs-)Macht strebenden Instanz zu werden, die keine ihrer zugeordneten Funktionen erfüllen kann (vgl. ebd.: 68ff.; Selle 1996: 233f.).

Eine entscheidende Ressource für das Gelingen der Arbeit von intermediären Organisationen ist »Wissen«. Dabei geht es nicht vorrangig darum, das Wissen aller drei Sphären zu sammeln und zu bündeln, sondern vielmehr um die Erschließung und das Zugänglichmachen dieser Ressource. Das beinhaltet zum einen Verständnis für Strukturen, Ziele und Handlungslogiken der drei Sphären, aber immer mit dem Ziel der Förderung von Teilhabe und Vermehrung vorhandenen Wissens, oder mit anderen Worten: der Förderung von Lernen. Die Lernbereitschaft aller Beteiligten vorausgesetzt, werden von Intermediären Räume geschaffen, in denen alle AkteurInnen durch eigenständiges und gemeinsames Lernen endogenes Potential mobilisieren und davon profitieren. Vor dem Hintergrund veränderlicher Strukturen und Rahmenbedingungen sind Räume für iterative Lernprozesse unbedingt notwendig und Intermediäre besonders geeignet solche zur Verfügung zu stellen. Dabei werden auch Informations- und Kommunikationslücken zwischen den Welten geschlossen, wechselseitiges Verständnis gefördert und dadurch umsetzungsorientiertes Handeln ermöglicht (vgl. Gustedt 1999: 187ff.; Selle 1991a: 79f; Selle 1996: 233f.).

### **Ziele**

Stellt sich nun die Frage nach übergeordneten Zielsetzungen von intermediären Organisationen, so lässt sich an soeben beschriebene Lernprozesse anknüpfen. Selle (1991b) stellt solche Zielsetzungen nämlich hinten an und argumentiert, »[d]amit ein solcher projektorientierter, iterativer (Lern-) Prozess gelingen kann, treten an die Stelle einmal fixierter Zielvorgaben dynamisch sich entwickelnde Wertorientierungen« (37). In seinen Augen werden durch die

Entstehung neuer Kooperationen die klassischen Planungsprozess-Phasen überwunden. Statt linear ablaufender Prozesse ist Gleichzeitigkeit das Gebot der Stunde und damit verbunden der Fokus auf der Umsetzung von spezifischen Projekten, die erst in zweiter Linie zu sehr breit gesteckten Zielen beitragen (vgl. ebd.: 36f.). Wie breit diese Ziele sein können, zeigen andere AutorInnen auf, wenn sie etwa über »Sicherung des sozialen Friedens und de[n] Erhalt bzw. die Entwicklung ziviler demokratischer Strukturen sowie die Verbesserung von Lebensbedingungen« (Grimm 2004: 51) oder über das »Erreichen gemeinsamer, gesellschaftlich wünschenswerter Zustände« (Gustedt 1999: 173) schreiben.

### Aufgabenbündel

Ähnlich den Zieldefinitionen sind auch konkrete Aufgaben von intermediären Organisationen als hoch dynamisch anzusehen. Eine mögliche Kurzzusammenfassung wäre, dass »intermediäre Organisationen vor allem dort Aufgaben wahr[nehmen], wo die funktionale und strukturelle Reichweite öffentlicher bzw. kommerzieller Dienstleistungssysteme oder informelle Netze und solidarischer Gemeinschaften begrenzt ist« (Effinger 1993: 21). Diese, sehr an die Inkongruenz-These Selles erinnernde, Beschreibung mag jedoch nur in einem begrenztem Ausmaß befriedigen. Auf der Suche nach konkreteren Aufgabenbeschreibungen stellt sich allerdings bald heraus, dass diese entweder sehr allgemein bleiben oder bereits sehr konkrete Beispiele beschreiben. Beides soll hier kurz angerissen werden.

Unter den allgemeinen Aufgabenzuweisungen finden sich teilweise recht alleinstehende Zuweisungen wie etwa die Generierung von Fach- und Ortskenntnis (Selle 1991a: 113), die Entlastung der Verwaltung (ebd.) oder eine Anwaltsfunktion<sup>7</sup> (Knieling 1994: 117), doch gibt es über weite Strecken Übereinstimmungen. Die meisten AutorInnen listen da in unterschiedlichster Benennung die drei K's (Kommunikation – Kooperation – Koordination) vor allem mit dem Fokus auf die MittlerInnenrolle sowie einhergehend das Setzen von Impulsen und die Mobilisierung endogener Potentiale (vgl. etwa Gustedt 1999: 156; Knieling 1994: 117f.; Selle 1991a: 113).

<sup>7</sup> Es sei an die Gegenargumentation von Gaby Grimm (2004: 69) erinnert, die eine Anwaltsfunktion von Intermediären als zu vermeiden erachtet.

Einen etwas anderen, vielversprechenden Ansatz verfolgt Sebastian Beck (2014), wenn er die Aufgaben von Intermediären anhand von Handlungsfeldern beschreibt, die in der Betrachtung der Kommunikationslandschaft der unterschiedlichen Welten zu Tage tritt. Diese seien (1) das Handlungsfeld der Information, (2) das Handlungsfeld des Dialogs, (3) das Handlungsfeld der Gestaltung und (4) das Handlungsfeld der Entscheidungen. Zuvor beschriebene Aufgaben und Funktionen lassen sich in den unterschiedlichen Handlungsfeldern wiederfinden. Beck beschreibt, dass Intermediäre wohl nicht in allen vier Feldern tätig seien, sondern stattdessen Spezialisierungen auftreten werden, da jedes Feld eigene Qualifikationen und Fachkenntnisse erfordert und eigene Machtstrukturen beinhaltet (ebd.: 247f.).

Im Handlungsfeld der Information nutzen Intermediäre vor allem ihre Position, um relevantes Wissen aus den verschiedenen Welten für andere zugänglich zu machen. Das beinhaltet sowohl das Sammeln und Filtern der Informationen, wie auch das Übersetzen in eine verständliche Sprache. Das Handlungsfeld des Dialogs beinhaltet vor allem jene Aufgaben, die intermediären Organisationen die Zuschreibung als ›Vermittler‹ einbringt. Im Gegensatz zum Handlungsfeld der Information steht hier die Interaktion zwischen den Welten im Mittelpunkt. Auch an dieser Stelle sind neben Moderation und Koordination vor allem wieder ›Übersetzungskompetenzen‹ gefragt, um eine konstruktive Zusammenarbeit aller AkteurInnen zu ermöglichen. Sobald es um die konkrete Bearbeitung von Problem- bzw. Fragestellungen geht, ist das Handlungsfeld der Gestaltung gefordert. Intermediäre Organisationen leisten hier mit ihren Fähigkeiten einen wichtigen Beitrag zur tatsächlichen Mitgestaltung bzw. gemeinsamen Gestaltung von Lösungsansätzen für spezifische Aufgaben. Überschneidungen gibt es hier teilweise auch schon zum vierten Handlungsfeld, jenem der Entscheidungen. Der Zutritt zu diesem Handlungsfeld ist intermediären Organisationen oft verwehrt, handelt es sich hierbei nämlich um die Einbindung in Entscheidungsprozesse. Dennoch ist es möglich, dass sie punktuell eingebunden werden, vor allem in heiklen Situationen, welche die üblichen EntscheidungsträgerInnen überfordern (vgl. ebd.).





**Abbildung 7**  
 Vier Handlungsfelder  
 intermedialer Auf-  
 gaben  
 (eigene Darstellung  
 nach Beck 2014)

Da sich die vorliegende Arbeit im Besonderen auf intermediäre Organisationen in der Quartiersentwicklung bezieht, sollen Aufgaben für diese Ebene kurz skizziert werden. Monika Alisch (2005) sieht als eine wesentliche Aufgabe sozialer Stadtentwicklungsstrategien »neue Formen der Entscheidungsfindung und Prozessgestaltung zu erproben und dabei außerhalb der öffentlichen Verwaltung kompetente Akteure zu finden« (129). Diese kompetenten AkteurlInnen sieht sie in intermediären Instanzen, und das Finden neuer Entscheidungs- und Prozessgestaltungen als deren Aufgabe (vgl. ebd.). Eine besondere Stellung nehmen dabei Stadtteilmanagements<sup>8</sup> ein, die vermutlich als eine der wenigen intermediären Organisationen im Kontext von Quartiersentwicklung tatsächlich in allen von Beck beschriebenen Handlungsfeldern aktiv sind bzw. sein können.

Die Aufgabenbündel von intermediären Organisationen in der Quartiersentwicklung sind den raum-zeitlichen Bedingungen entsprechend unterschiedlich, doch entstammen sie immer aus den Bereichen Aktivierung,

8 Alisch schreibt insbesondere über Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen in der Quartiersentwicklung. Auch wenn der Autor der vorliegenden Arbeit in weiterer Folge verschiedene Stadtteilmanagements beschreiben wird, so möchte er den Begriff der intermediären Instanzen in der Quartiersentwicklung nicht als exklusiv reserviert für Stadtteilmanagements verstanden sehen.

Kommunikation und Koordination, Projektentwicklung sowie Administration und Organisation (vgl. Alisch 2002: 107f.; Grimm 2004: 53f.). Diese sehr breit zu fassenden Handlungsbereiche lassen bereits erahnen, dass die Anforderungen und Herausforderungen, wie sie oben für intermediäre Organisationen im Allgemeinen beschrieben wurden, auf der Ebene des Quartiers nicht weniger anspruchsvoll sind. Ein Schwerpunkt liegt jedoch sehr deutlich auf der Ermächtigung bzw. Befähigung (»Empowerment«) der Personen, welche im Quartier aktiv sind<sup>9</sup>. Durch das Wahrnehmen von Verantwortung für die Stadt bzw. das Quartier sollen Quartier-Aktive selbst initiativ werden und ihre Rolle in der Entwicklung des Quartiers aktiv und bewusst wahrnehmen. Eine weitere (bewusst angestrebte) Folge dieser Mobilisierung endogenen Potentials ist das Herausbilden bzw. Erstarken eines tragfähigen Netzwerks für das Quartier (vgl. Bernt/Fritsche 2005: 212f.).

Die Arbeit von intermediären Instanzen wird zuweilen sehr oft von PlanerInnen wahrgenommen. Klaus Selle (1991a), der selbst aus der Planung kommt, hat sich darum im Besonderen auch mit der (verändernden) Rolle der Planung in diesem Kontext auseinandergesetzt. In seinen Augen müssen sich die PlanerInnen weg vom Planen und hin zum planvollen Handeln wenden (ebd.: 101). Er übersetzt damit die Überlegungen von John Friedmann (1987), der in seinen planungstheoretischen Überlegungen die Frage stellt, wie Wissen (»knowledge«) und Handlung (»action«) miteinander verbunden werden kann<sup>10</sup> (ebd.: 40ff.). Diese Handlungsorientierung schlägt sich auch in drei Prinzipien nieder, die Selle (1991b) an anderer Stelle als Anforderungen an die Planung nennt: das Prinzip der Ortsnähe (Vor-Ort-Entwicklung von Handlungsansätzen), das Prinzip der Fehlerfreundlichkeit und Revidierbarkeit (Bereitschaft Fehler zuzulassen und deren Folgen zu korrigieren) und das Prinzip der Offenheit von Prozessen gemäß dem vielzitierten Leitspruch von Karl Ganser<sup>11</sup>, dass Prozesse organisiert werden müssen, deren Ausgang ungewiss ist (41f.). Alle diese Prinzipien orientieren sich an *planvoller Handlungsorientierung*, welche als Leitgedanke für Aufgaben von intermediären Organisationen gelten kann.

9 Sehr oft werden im Kontext von Quartiersentwicklung die BewohnerInnen als primäre oder gar ausschließliche Zielgruppe genannt. In den Augen des Autors sind weit mehr Menschen von der Entwicklung eines Quartiers betroffen bzw. an seiner Entwicklung beteiligt und als solche auch wahrzunehmen. Es wird daher in weiterer Folge von Quartier-Aktiven gesprochen und damit alle Personen gemeint, die im Quartier im weitesten Sinne leben. Dazu zählt neben wohnen auch arbeiten, eine Ausbildung besuchen, für Freizeitaktivitäten nutzen, durchreisen etc.

10 »The basic question here is how knowledge is to be linked to action. It is an instrumental question to which an answer can be forthcoming only when we have satisfactorily responded to the prior questions about both knowledge and action, the two phenomena that are to be linked.« (Friedmann 1987: 40)

11 Karl Ganser war Geschäftsführer der Internationalen Bauausstellung Emscher Park.

### LEGITIMATION, GRENZEN UND KRITIK VON INTERMEDIÄREN ORGANISATIONEN

Die vorangegangenen Beschreibungen des intermediären Bereichs, der darin aktiven AkteurInnen und ihren Aufgaben erwecken zeitweise den Eindruck, dass intermediäre Organisationen *die eine* Lücke füllen, welche schuld an Unzulänglichkeiten in verschiedensten Prozessen ist. An dieser Stelle muss auch sogleich die erste Kritik an intermediären Organisationen ansetzen. Sie werden oft überschätzt, mit allen in der Vergangenheit unzureichend erfüllten Aufgaben betraut und als ›Lösung‹ für jegliches Problem in der Zusammenarbeit zwischen den drei Welten gesehen (vgl. Selle 1996: 234). Es tritt teilweise die paradoxe Annahme auf, dass intermediäre Instanzen die *Kooperation* zwischen den drei Welten *übernehmen*. Frei nach dem Sprichwort ›*it needs two to tango*‹ muss jedoch festgehalten werden: ›*it needs more than one to cooperate*‹. Intermediäre Organisationen können einen nicht unwesentlichen *Beitrag* zu Kooperationen liefern, sie jedoch nicht *übernehmen*. Der Einsatz von Intermediären ersetzt nicht die Arbeit von Staat, Markt und privaten Haushalten, sondern ergänzt und unterstützt an den Übergangszonen. Der Innovationsgrad und damit auch der Erfolg dieser Arbeit ist somit immer auch von der Innovations- und Entwicklungsbereitschaft der VertreterInnen aus diesen drei Welten abhängig. Die vorliegende Arbeit soll daher nicht suggerieren, dass die Betrachtung des intermediären Bereichs die eingehende Betrachtung der anderen Welten ersetzt. Denn die Weiterentwicklung in diesen Bereichen ist notwendig, um auch eine Weiterentwicklung des intermediären Bereichs zu ermöglichen (vgl. Gustedt 1999: 222; Selle 1996: 92).

Die Arbeit in diesen »*Ambiguitätszonen*« (Selle 1991b: 35) birgt, wie beschrieben, die Schwierigkeit einer klaren Abgrenzung in der Rollendefinition. Vor allem skeptische Fremdwahrnehmungen, die das Agieren in diesem Bereich mit sich bringen, können die Arbeit von Intermediären erschweren. Je nach Betrachtungswinkel werden sie immer wieder als verlängerter

Arm der öffentlichen Verwaltung, als bemühte ehrenamtliche HelferInnen, als vorderste Front von BürgerInneninitiativen, als rein profitorientiertes Planungsbüro oder – allgemeiner – einfach als GegnerInnen der eigenen Interessen identifiziert (vgl. Alisch 2002: 105, 110; Selle 1991a: 177ff.). Die erste Aufgabe von intermediären Organisationen besteht daher meist im Aufbau von Vertrauen und Verständnis zu den jeweiligen AkteurInnen, um so eine tragfähige Basis für die gemeinsame (kooperative) Arbeit herzustellen.



Abbildung 8  
Zwischen den Stühlen  
(© STATTBAU Berlin)

Der Aufbau eines solchen Vertrauens verlangt jedoch vorab das Beziehen klarer Positionen und damit das Herausbilden eines klaren Selbstverständnisses in Bezug auf die eigenen Aufgaben, Ziele und Handlungsweisen. Dies ist nicht zuletzt deshalb notwendig, da der hohen ›Beweglichkeit‹ intermediärer Organisationen (vgl. Ausführungen zu ›Schwäche ist Stärke‹) auch ein gewisses Maß an Instabilität geschuldet ist. Dies ergibt sich ebenfalls wieder aus der Position von Intermediären

zwischen den Stühlen und den Einflüssen, denen sie aus den verschiedenen Welten ausgesetzt sind. Adalbert Evers (1990) sieht zwei Pole am Rande dieser Instabilität. Zum einen ist dies der Pol der Assimilation, wenn sich intermediäre Organisationen an die Logiken und Arbeitsweisen von bestehenden AkteurInnen aus Markt und Staat anpassen. Der zweite Pol ist jener der Exklusion, wenn sich Intermediäre davon klar abgrenzen und sich in weniger anerkannte Bereiche zurückziehen (Protest etc.). Beide Positionen sind kein erstrebenswertes Ziel für die Arbeit im intermediären Bereich. Die Herausforderung ist es, die Mitte zwischen diesen Polen zu finden und vor allem sich dort auch halten zu können. Evers nennt diese Mitte »*konfliktuelle Kooperation*« (ebd.: 190) und meint damit eine Situation, in der nicht nur eine gegenseitige Akzeptanz für die jeweilige Eigenlogik und damit verbundene Arbeitsweise herrscht, sondern das dadurch entstehende Potential auch anerkannt und gefördert wird. Die verschiedenen AkteurInnen definieren so ihre wechselseitigen Leistungen und behalten sich dennoch genügend Spielraum für eigenständiges Arbeiten. Das Anderssein des Gegenübers wird als wertvolles Element der gemeinsamen Kooperation wahrgenommen.

Entscheidend für das Gelingen des soeben Beschriebenen und weiterer oft genannter Kritikpunkt im Zusammenhang mit intermediären Organisationen ist die Frage ihrer Unabhängigkeit. Tatsächlich handelt es sich bei intermediären Organisationen zumeist um AuftragnehmerInnen einer geldgebenden Stelle, meist ist dies die öffentliche Hand. Mag der gewährte Handlungsspielraum auch ein großer sein, so findet sich trotzdem eine klare Hierarchiestufe vor. Intermediäre Organisationen müssen dann Jahres-, Projekt- und Budgetplanungen vorlegen, diese genehmigen lassen und gegebenenfalls den Anforderungen der AuftraggeberInnen entsprechend adaptieren, um auch in Zukunft die Auftragsvergabe an sie zu rechtfertigen. Im Gegensatz zu VertreterInnen aus der Verwaltung stehen Intermediäre vor der Herausforderung ihre Arbeitsleistung regelmäßig zu präsentieren und benötigen dafür plakative Ergebnisse, die sich gut verkaufen (vgl. Bernt/Fritsche 2005: 211f.). Die Gefahr dabei

ist, dass einfach zu realisierende und gut herzeigbare Projekte den Vorzug gegenüber heiklen Angelegenheiten bekommen, deren Bearbeitung aber wichtiger bzw. dringender wäre (vgl. ebd.: 216). Das theoretische Idealbild einer intermediären Organisation als Mittlerin ohne Eigeninteresse (vgl. Dangschat/Breitfuss 2000: 14) trifft dementsprechend nur bedingt zu (vgl. auch Gruber 2007: 67). Im Verständnis von Bourdieu wäre damit zu argumentieren, dass ein machtfreier Raum nicht möglich ist: *»Insoweit die zur Konstruktion des Raums herangezogenen Eigenschaften wirksam sind, lässt sich dieser auch als Kräftefeld beschreiben, das heißt als ein Ensemble objektiver Kräfteverhältnisse, die allen in das Feld Eintretenden gegenüber sich als Zwang auferlegen und weder auf die individuellen Intentionen der Einzelakteure noch auf deren direkte Interaktionen zurückführbar sind«* (Bourdieu 1985: 10). Innerhalb dieses *Kräftefelds* bleiben auch Intermediäre nicht davon verschont, eine Position zu beziehen und damit ein Freisein von Eigeninteresse aufzugeben (vgl. dazu auch die Ausführungen zur »konfliktuellen Kooperation«). Es sei jedoch darauf verwiesen, dass Macht nicht als Wesen verstanden werden darf, welches von jemandem besessen oder ausgeübt werden kann. Vielmehr ist Macht als ein Handeln zu verstehen, das einen Einfluss auf die aktuellen oder zukünftigen Handlungen eines anderen hat. Michel Foucault (2005) nennt Macht *»auf Handeln gerichtetes Handeln«* (256).

Eine zu stark ausgeprägte finanzielle Abhängigkeit, d.h. fehlende Unabhängigkeit der intermediären Organisationen kann für die Arbeit sehr hinderlich sein. Es belastet die (Bereitschaft zu) Kooperation mit AkteurInnen aus dem Bereich der privaten Haushalte, welche die intermediären Organisationen dann (teilweise nicht zu Unrecht) als verlängerten Arm des politisch-administrativen Systems wahrnehmen und birgt die Gefahr großer inhaltlicher Einflussnahme von Seite der geldgebenden Stellen (vgl. Selle 1991a: 50ff, 88, 177ff; Maier/Sommerfeld 2005: 60). Eine Loslösung von dem klassischen AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Verhältnis hin zu etwa genossenschaftlichen Strukturen könnte eine mögliche Strategie sein, um ein freieres und nachhaltigeres Arbeiten von Intermediären zu

ermöglichen und letztlich das Festhalten an dem Prinzip der ›konfliktuellen Kooperation‹ erleichtern (vgl. Beck 2014: 248; Selle 1991a: 196). In Deutschland kommt beispielsweise das Konzept gemeinnütziger Stiftungen zur Anwendung, wie etwa im Falle der ›Montag Stiftung Urbane Räume. Diese Stiftung setzt sich laut Eigendefinition dafür ein, dass *›die Räume, in denen wir wohnen, arbeiten und freie Zeit verbringen, so entwickelt werden, dass sie ein selbstbestimmtes und chancengerechtes Leben ermöglichen‹* (vgl. Carl Richard Montag Stiftung, online). In Österreich gibt es an dieser Stelle definitiv viel Spielraum nach oben, um die Möglichkeiten alternativer Finanzierung gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung weiterzudenken.

Eine weitere Folge der zu ausgeprägten Abhängigkeit einer geldgebenden Stelle, ist eine soziale Selektivität. Wie bereits beschrieben, müssen intermediäre Organisationen nachweisbare Erfolge erbringen, um ihren Auftrag zu legitimieren. Es entsteht somit ein Leistungsdruck und der Bedarf an gut und schnell, d.h. einfach umzusetzenden Projekten. Als PartnerInnen bieten sich dafür vor allem Gruppen an, die ohnedies engagiert und handlungsfähig sind. Die Zusammenarbeit mit schwerer zu erreichenden Gruppen, d.h. mit jenen Menschen, denen es meist an Ressourcen und Anknüpfungspunkten in einem Gemeinwesen ohnehin mangelt, wird vernachlässigt zugunsten des zu erbringenden ›Projekterfolgs‹ (vgl. Selle 1991a: 200; Bernt/Fritsche 2005: 215f.). Durch dieses ›Stärken der Starken‹ können zwar recht einfach herzeigbare Ergebnisse produziert werden, doch droht gleichzeitig eine Verstärkung von Disparitäten innerhalb des Gemeinwesens und damit eines sozialen Ungleichgewichts. Zur Stärkung des Gemeinwesens sollte für Intermediäre jedoch vor allem das Einbeziehen benachteiligter Gruppen (›Empowerment‹) ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsweise sein. Es besteht damit die Gefahr, dass der daraus resultierende Mehraufwand in einer hierarchisch strukturierten AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Situation kaum zu rechtfertigen ist. Viel mehr als der ›Output‹ (unmittelbare Leistungen) von intermediären Organisationen müsste jedoch der ›Outcome‹ (Folgen von Leistungen) Berücksichtigung finden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Dauer des Bestehens von intermediären Organisationen. Viele der beschriebenen Eigenschaften, wie etwa das hohe Maß an Beweglichkeit und Impulsfähigkeit sind ein Produkt des recht informellen Charakters von intermediären Organisationen. Mit der Dauer des Fortbestehens von intermediären Organisationen ist auch immer die Gefahr verbunden, dass entstandene Strukturen und Arbeitsabläufe mehr und mehr verfestigen und damit ihre Innovationsfähigkeit einbüßen. Die Folge ist der Verlust eben jener Eigenschaften, die in vielen Fällen der Grund für den Einsatz von intermediären Organisationen ist (vgl. Gustedt 1999: 186; Selle 1991a: 182). Die Frage muss immer kontextabhängig untersucht und beantwortet werden. Während in vielen Fällen der temporäre Einsatz und damit das erklärte Ziel des ›sich-überflüssig-Machens‹ durchaus sinnvoll sind, kann auch der längerfristige Einsatz intermediärer Organisationen förderlich sein. In solchen Fällen ist jedoch auf die entsprechenden Strukturen, Einbettungen und Arbeitsweisen im Besonderen zu achten, um ein hohes Maß an Selbst-reflexion, Innovations- und Impulsfähigkeit sowie die schwierige Aufgabe der (immer zu reproduzierenden) Positionierung in zwischen den Welten gewährleisten zu können.

### **DIE AKTUELLE DEBATTE ÜBER INTERMEDIÄRE – EIN KRITISCHER KOMMENTAR**

Ungefähr zeitgleich mit der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit hat der deutsche ›vhw - Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung‹ eine neue Debatte über Intermediäre in der Stadtentwicklung in Deutschland angestoßen. Geführt wurde diese Debatte von einer Runde wissenschaftlicher und kommunaler ExpertInnen, die sich mehrmals zur Diskussion getroffen hat. Die Ergebnisse dieser Gespräche und die Überlegungen eigener MitarbeiterInnen des ›vhw‹ wurden mittlerweile in Form eines Debattenbuchs



zusammengeführt, um »seinen [des vhw; Anm. B.S.] Impuls für die Debatte um die intermediären Akteure in der Stadtentwicklung ein[zubringen]« (vhw, online). Der Intention eines Debattenbuchs folgend, sollen an dieser Stelle einige der darin enthaltenen Punkte dargestellt und kritisch hinterfragt werden, um mit der vorliegenden Arbeit einen weiteren Beitrag für die Diskussion zu leisten.

Ein Kernelement des Debattenbuchs ist die Erstellung einer »Typologie der Intermediären«. Darin unterscheidet der »vhw« in:

- traditionelle Intermediäre
- Neo-Intermediäre
- Para-Intermediäre

(vhw 2015: 30)

Die »traditionellen Intermediären« werden als die alteingesessenen, institutionalisierten AkteurInnen beschrieben, wie es etwa Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Stiftungen etc. seien. In ihrer Rolle als Interessensvertretung ihrer »Zielgruppe« seien sie aktuell jedoch mit der Herausforderung rückläufigen Interesses und damit verbunden einer Legitimationskrise konfrontiert. Die gesellschaftlichen Trends (über-)fordere diese Gruppe der Intermediären und zwingen sie zu Erneuerung, um weiterhin ihre Rolle wahrnehmen zu können (ebd.: 30ff.). Unter »Neo-Intermediären« hingegen versteht der »vhw« jene Intermediäre, die es verstünden, eben solche zu erreichen, welche die »Traditionellen« nicht mehr zu erreichen vermögen. Einen wichtigen Beitrag soll hier der gekonnte Umgang mit den »neuen Medien« spielen, wie auch generell Kompetenz in dem Bereich der Projektentwicklung jenseits klassischer Strukturen und Finanzierungswege (e.g. »Crowdfunding« etc.), um proaktiv Gestaltungsvorschläge für die Stadt(teil)entwicklung zu bieten (ebd.: 33ff.). Als dritte Gruppe werden »Para-Intermediäre« angeführt, die getrieben von eigenen Zielen und Interessen sich lediglich das »Federkleid« von Intermediären überstreifen, um von ihrer Rolle und Position innerhalb von Kommunikationsnetzwerken zu profitieren.

Tatsächlich handle es sich aber um ›Lobbyisten‹, die als solches vom ›vhw‹ auch neben dem intermediären Bereich positioniert werden. (ebd.: 36ff.).

Diese Typologisierung ist der Versuch des ›vhw‹, der unübersichtlichen Vielfalt an Intermediären etwas Ordnung zu geben und so greifbar(er) für weitere Diskussionen zu machen. Es scheint jedoch, dass mit diesem Versuch etwas über das Ziel hinausgeschossen wurde. Zweifellos lassen sich Unterscheidungen bei den Intermediären machen, doch die hier vorgenommene Differenzierung in – etwas überspitzt formuliert – veraltete Intermediäre, dem Zeitgeist entsprechende Intermediäre und eine dritte Gruppe, die keinerlei Eigenschaften von Intermediären aufweist, erscheint doch befremdlich. Die vorliegende Arbeit geht von einem Verständnis der intermediären Rolle aus, die sich an Michel Foucaults Ausführungen zu Machtbeziehungen orientiert (vgl. Michel Foucault 2005). In diesem Sinne ist Intermediarität relational zu verstehen und muss als solches immer (re-)produziert werden. Daraus folgt jedoch auch, dass sie nicht besessen geschweige denn selbst übergestülpt werden kann, wie dies bei den ›Para-Intermediären‹ beschrieben wird. Womöglich gibt es AkteurInnen, die zu ihren Gunsten versuchen, günstige Positionen in einem Netzwerk einzunehmen, um wichtige Knoten darin zu werden. Doch stellen sie aufgrund der dahinter liegenden Motivation (d.h. ihrer Ziele) und den darausfolgenden Handlungslogiken zu keinem Zeitpunkt Intermediäre dar. Ebenso wenig können ›Traditionelle Intermediäre‹ ihre intermediären Funktionen verlieren, denn ab diesem Zeitpunkt sind sie schon keine Intermediären mehr. Es sei an dieser Stelle noch einmal an die kurze Definition intermediärer Instanzen erinnert, als jene, die im intermediären Bereich agieren. Sobald nicht (wie im Falle der ›Para-Intermediären‹) bzw. nicht mehr (wie teilweise im Falle der ›Traditionellen Intermediären‹) innerhalb des intermediären Bereichs agiert wird, sind sie keine intermediären Instanzen mehr. Den Beschreibungen des ›vhw‹ liegt offensichtlich ein absolutes Verständnis des intermediären Bereichs und den darin agierenden AkteurInnen zu Grunde. Doch gerade hier, wo es sich um die vermittelnde Rolle in zwischen der drei großen Sphären

in einem komplexen Netzwerk handelt, kann in den Augen des Autors der vorliegenden Arbeit nur ein relationales Verständnis herangezogen werden.

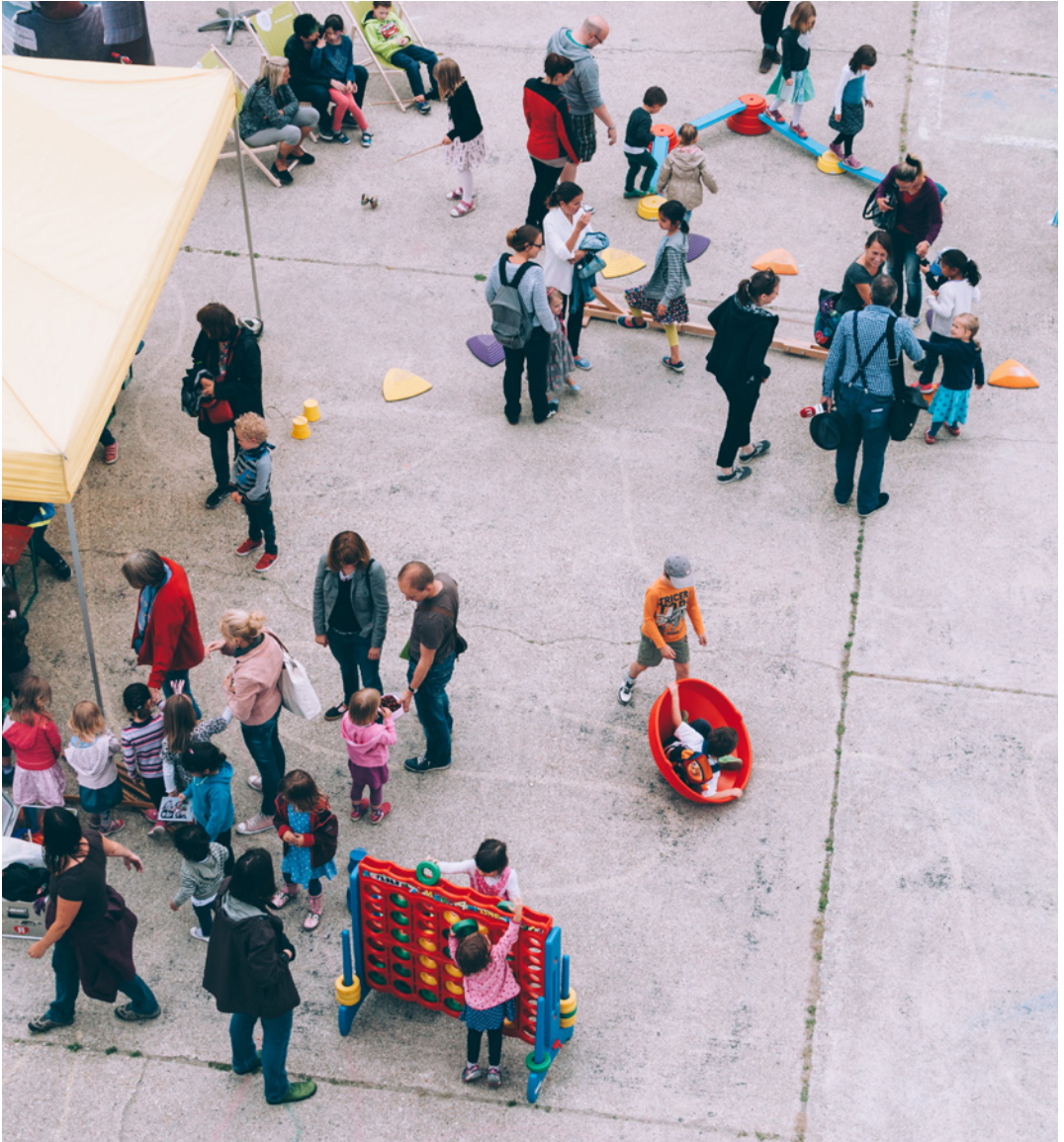
Der Eindruck eines absoluten Verständnis des intermediären Bereichs wird auch an anderer Stelle im Debattenbuch deutlich, wenn es dort heißt: *»Außerdem bringen sich nicht alle intermediären Akteure proaktiv in diese Prozesse [Aushandlungsprozesse; Anm. B.S.] ein. Hier und da gibt es immer auch ›schlafende Intermediäre‹, die erst einmal aktiviert und eingebunden werden müssen. Das bedeutet: Jenseits dieser Abläufe sind intermediäre Akteure oft nichts weiter als ein Verein, eine Institution oder ein lokales Netzwerk, Akteure, die akut keinen intermediären Funktionen nachgehen«* (vhw 2015: 57). Wie bereits zuvor erwähnt, kann niemand eine intermediäre Rolle *haben*, wenn sie nicht ausgeübt, d.h. *produziert* wird. Die Existenz von ›schlafenden Intermediären‹ muss in diesem Verständnis schlichtweg negiert werden. Die Ausführungen des ›vhw‹ erwecken den Eindruck, als würde es sich in der Debatte weniger um Intermediäre handeln, als vielmehr um (potentielle) MultiplikatorInnen für Stadtentwicklungsthemen. So schreiben sie etwa weiter: *»Viele intermediäre Akteure sind sich ihrer intermediären Funktionen gegebenenfalls gar nicht bewusst. Oft sind sie Gruppen, die einfach ›nur machen‹, ›nur‹ Künstlerinitiative sind, ›nur‹ Moscheeverein, [...] ›nur‹ gut vernetzte Einzelpersonen im Stadtteil, ›nur Hansdampf in allen Gassen«* (ebd.). Es steht außer Frage, dass (potentielle) MultiplikatorInnen eine wichtige Rolle zur Erreichung von verschiedenen Zielgruppen und auch zur Artikulation von Interessen spielen. Doch kann nicht daraus der zwingende Schluss gezogen werden, dass dies ausreicht, um automatisch im intermediären Bereich zu agieren. Dafür bedarf es weit mehr, wie in diesem Kapitel ausführlich dargestellt wurde.

Das Debattenbuch nimmt sich auch der Frage an, welche Intermediäre (nicht) in Stadtentwicklungsprozesse eingebunden werden sollen (vgl. ebd.: 65ff.) und empfiehlt dafür in weiterer Folge einen *»Repräsentations- und Inklusions-Check«* (ebd.: 78) der Intermediären. Die Beschreibungen zur Entstehung einer intermediären Ebene zu Beginn der vorliegenden Arbeit haben deutlich gemacht, dass die AkteurInnen

der drei Sphären Staat, Markt und private Haushalte mit den Folgen eines sozioökonomischen und soziokulturellen Wandels überfordert sind und daraus ein Bedarf für Intermediäre erwuchs (vgl. »Inkongruenzthese«). Die aktuelle Diskussion über die etwaige (Nicht-)Einbindung von Intermediären und entsprechenden Instrumenten zur Auswählerleichterung, wird aus einer reinen »Top-down-Perspektive« geführt und vermittelt ein hierarchisches »Government-Verständnis«. Es wird der Eindruck erweckt, als gäbe es eine absolute Steuerungshoheit der Stadtentwicklung auf Seiten des politisch-administrativen Systems, obwohl gerade die Debatte um Intermediäre aus den 1990er Jahren verdeutlichte, dass dies schon lange nicht mehr der Fall ist. Die verschiedenen angesprochenen AkteurInnen warten nicht darauf »mitspielen« zu dürfen, sie sind schon längst dabei – und gehen dazu über, sich ihre »Spielregeln« selbst zu schreiben.



## KAPITEL 2 GEMEINWESEN(ORIENTIERUNG) – ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG FÜR DIE STADT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG



Eine ›gemeinwesenorientierte Stadt- und Quartiersentwicklung‹ ist vielerorts die politisch-strategische Antwort auf nahezu jegliche Herausforderung, die sich heute in unseren Städten stellt: sozialräumliche Polarisierung, Abwärtsspiralen bestimmter Stadtteile, Rückgang von Wahlbeteiligung und damit verbundene Fragen der Legitimation politisch-administrativen Handelns, Gentrifizierung, Schrumpfungsprozesse und Rückbau alter Stadtteile, Zuzug und Entwicklung neuer Stadtteile etc. Sie erscheint als ›Allheilmittel‹ und treffsichere Strategie für die Verbesserung der Lebensqualität in den Städten. Doch welche Bedeutung hat Gemeinwesenorientierung in der Stadtentwicklungspraxis und vor allem mit welchen Konsequenzen ist eine dementsprechende konsequente Ausrichtung verbunden? Das folgende Kapitel versucht diese Fragen etwas näher zu beleuchten und vor allem auch erste Antworten auf Fragen zur Bedeutung und Entwicklung von Gemeinwesenorientierung in der Wiener Stadtentwicklungspolitik zu finden.

### ANNÄHERUNG AN DEN BEGRIFF ›GEMEINWESEN‹

Ein ›Gemeinwesen‹ beschreibt »einen sozialen Zusammenhang von Menschen, der über einen territorialen Bezug (Stadtteil, Nachbarschaft), Interessen und funktionale Zusammenhänge (Organisation, Wohnen, Arbeit, Freizeit) oder kategoriale Zugehörigkeit (Geschlecht, Ethnie, Alter) vermittelt ist bzw. darüber definiert wird« (Stövesand/Stoik 2013: 16). Es wird somit deutlich, dass sich Gemeinwesen auf Basis von Gemeinsamkeiten nach außen hin abgrenzt. Diese Abgrenzungen dürfen jedoch nicht als klar definiert und für sich stehend begriffen werden, wie es etwa bei administrativen Grenzen von Gemeinden, Bezirken etc. der Fall ist. Es handelt sich vielmehr um »politische, gesellschaftlich bedingte Handlungsräume und -zusammenhänge, die von Menschen wahrgenommen, ausgedeutet und erlebt, gestaltet, umkämpft und verändert werden können« (Schreier 2011, o.S.).

### EXKURS: ANALYSEEBENEN VON GEMEINWESEN

Schreier (2011) nennt fünf Analyseebenen des ›Konstrukts‹ Gemeinwesen und macht damit seine Komplexität noch einmal deutlich. Gemeinwesenarbeit bzw. Gemeinwesenorientierung versucht diesen Dimensionen Rechnung zu tragen:

- territoriale Dimension: d.h. definierte geographische Orte, wie etwa ein bestimmter Stadtteil
- materielle Dimension: d.h. Zustand von Bausubstanz und Grünanlagen, Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr etc.
- politische Dimension: d.h. Sichtbarkeit/Spürbarkeit bestehender Regelungen und Normen
- soziale Dimension: d.h. Handlungsweisen, Interaktions-/Aneignungs-/Nutzungspraktiken etc.
- symbolisch-diskursive Dimension: d.h. Blick auf vorhandene (Re-)Konstruktionsprozesse von ›Wirklichkeit(en)‹ (vgl. Schreier 2011, o.S.)

Daraus ergeben sich bereits zwei wichtige Aspekte von Gemeinwesenorientierung bzw. gemeinwesenorientierter Arbeit. Einerseits ist dies die Förderung des Bewusstseins für Gemeinsamkeiten innerhalb eines Gemeinwesens, und zum Anderen der Fokus auf Einbeziehung der Betroffenen und die Stärkung von Handlungsfähigkeit und Selbstorganisation, d.h. ›Empowerment‹ (vgl. Schönig 2014: 108; Stövesand/Stoik 2013: 21). Durch das Erkennen von Gemeinsamkeiten sollen gemeinsame Bedürfnisse sichtbar werden und durch das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit das eigenständige Verbessern der Lebenssituation aktiviert werden. Für die Gemeinwesenarbeit sind daher vor allem (bewusstseins-)bildende und aktivierende Momente wichtige Bestandteile der täglichen Praxis. Die Mitglieder eines Gemeinwesens sollen Kompetenzen erlangen, um selbst aktiv an der Verbesserung ihrer Lebenssituation zu arbeiten. Damit verbunden sind



etwa Fähigkeiten der Kommunikation, Koordination und (Selbst-)Organisation, Konfliktlösung etc. (vgl. Landhäußer 2009: 57f.). Übergeordnete Ziele sind dabei immer »die Verbesserung von Lebensbedingungen sowie [...] (soziale) Gerechtigkeit und gerechtere Lebensverhältnisse« (ebd.: 76). Weniger defizitär, d.h. weniger ausgehend von einer Verbesserung einer (Problem-)Lage, beschreibt es Hubbertz (1990), wenn er als Ziele »[...] Handlungsfähigkeit, Selbstbestimmung und sozial[e] Gleichheit [...]« (67) nennt. Diese Formulierung erscheint insofern geeigneter, da sie sich von einer Problemzentriertheit löst und den Handlungsbereich von gemeinwesenorientierter Arbeit dadurch deutlich erweitert.

Auch wenn in der Praxis meist ein Schwerpunkt auf die territoriale, funktionale oder kategoriale Gemeinwesenarbeit gelegt wird, so schließen sie sich untereinander nicht aus. In der Stadt(teil)entwicklung ist der Zusammenhang mit der territorialen Gemeinwesenarbeit aufgrund des geographischen Bezugs am augenscheinlichsten, wenn etwa Zielgebiete für gewisse Maßnahmen oder Projekte definiert werden. Doch auch die funktionale und die kategoriale Gemeinwesenarbeit finden in der Stadt(teil)entwicklung ihre Anwendung, wenn es sich etwa um sektorale Verbesserungen (e.g. im Bereich Bildung, Verkehr etc.) oder um bestimmte Zielgruppen (e.g. Jugendliche, PendlerInnen etc.) handelt (vgl. Stövesand/Stoik 2013: 21f.). Schubert (2012) meint dazu gar, dass die territoriale Gemeinwesenarbeit den Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels, und damit verbunden einer Spezialisierung der Gemeinwesenarbeit, nicht mehr gewachsen ist und daher vor allem die funktionale und kategoriale Gemeinwesenarbeit an Bedeutung gewinnt. Sie berücksichtigt zwar noch immer einen geographischen Ort, richtet sich jedoch nicht mehr etwa an *alle* BewohnerInnen des Gebiets (vgl. ebd.: 20f.).

Das Wesen der Gemeinwesenarbeit wurde in der Vergangenheit viel diskutiert, insbesondere die Frage, worum es sich bei Gemeinwesenarbeit tatsächlich handle. Dabei hat vor allem Dieter Oelschlägel die Diskussion seit den 1980er Jahren mitgeprägt, indem er Gemeinwesenarbeit vom Begriff

einer Methode befreite und es als ›Arbeitsprinzip‹ bezeichnete. In diesem Verständnis ist Gemeinwesenarbeit kein klar definiertes und anzuwendendes Werkzeug, sondern gleicht stattdessen mehr einer prozesshaften Haltung bzw. einer Grundorientierung und kann in unterschiedlichen Bereichen handlungsleitend sein (vgl. Oelschlägel 2001b: 65ff.). Doch für wen und in welchen Bereichen Gemeinwesenarbeit nun tatsächlich handlungsleitend sein sollte, war und ist bis heute Gegenstand von Debatten sowohl außerhalb wie auch innerhalb der Sozialen Arbeit, woraus sich das Arbeitsprinzip entwickelte (vgl. Schnee 2004: 108; Schönig 2014: 110f.). Diesem Streit um Besitzanspruch und Handlungshoheit soll hier nicht weiter Raum gegeben werden, stattdessen wird festgehalten, dass das beschriebene Arbeitsprinzip – bisweilen unter verschiedenen Bezeichnungen – ebenfalls Einzug in die Stadt- und Quartiersentwicklung und damit in weitere Professionen gefunden hat (vgl. Oehler/Drilling 2013: 23ff.; Landhäußer 2009: 75f.).

Eine enge Verknüpfung des Arbeitsfeldes der Gemeinwesenarbeit (als klassisches Metier der Sozialen Arbeit) und der Stadt(teil)entwicklung (als klassisches Metier von PlanerInnen) entstand nicht zuletzt auch durch den Diskurs über den Nutzen von Intermediären für die jeweilige Disziplin. Vor allem seit den 1990er Jahren diskutieren VertreterInnen beider Fachrichtungen, allen voran Klaus Selle aus Planungssicht und Wolfgang Hinte aus der Perspektive der Sozialen Arbeit, wie durch den Einsatz intermediärer Strukturen die eigene Arbeit profitieren könne (vgl. Fehren 2013: 61). Hinte (1994, o.S.) beschreibt das Potential der intermediären Neupositionierung von GemeinwesenarbeiterInnen als »[...] auf der Stadtteilebene akzeptierte Personen, die die vielfältigen Stadtteilressourcen zusammenführen, Leute an einen Tisch bringen, Bedarfe eruieren und Interessen organisieren, sind aber auf der anderen Seite gleichsam ein Bindeglied zwischen Ressourcen der Verwaltung und anderen Einrichtungen und der Lebenswelt des Stadtteils: vergleichbar mit einem Gelenkstück, über das auf allen Ebenen und zwischen verschiedenen Ebenen Vernetzungen hergestellt werden« (ebd.). Die (zugeschriebenen) Fähigkeiten und Möglichkeiten von Intermediären, wie in Kapitel 1 ausführlich

beschrieben, bemächtigen im gemeinwesenorientierten Handeln dazu, die Kommunikationsfähigkeit in mehr Richtungen zu erweitern und dadurch auch das Aktivierungspotential zu erhöhen (vgl. Fehren 2013: 61ff.). Eine besondere Herausforderung im Hinblick auf die Gemeinwesenarbeit stellt jedoch die ohnehin für Intermediäre schwierige Frage der Unabhängigkeit dar. Mit dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit vor Augen, sieht die Gemeinwesenarbeit es immer auch als ureigene Aufgabe an, Ungerechtigkeiten innerhalb eines Gemeinwesens mit ihrer Arbeit zu beseitigen bzw. abzubauen. Daraus folgt eine klar parteiliche Positionierung zu Gunsten artikulierungsschwächerer Gruppen, um diesen in Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen Gehör zu verschaffen<sup>12</sup> (vgl. Hubbertz 1990: 66f.). Bleibt die Frage, ob diese Parteilichkeit als Notwendigkeit, um ausgewogene Gegebenheiten für möglichst viele AkteurInnen in der Stadt- und Quartiersentwicklung zu schaffen, in Einklang zu bringen ist mit einer (vermeintlich) neutralen Positionierung von Intermediären, um für möglichst viele Beteiligte des Gemeinwesens ›ansprechbar‹ zu sein.

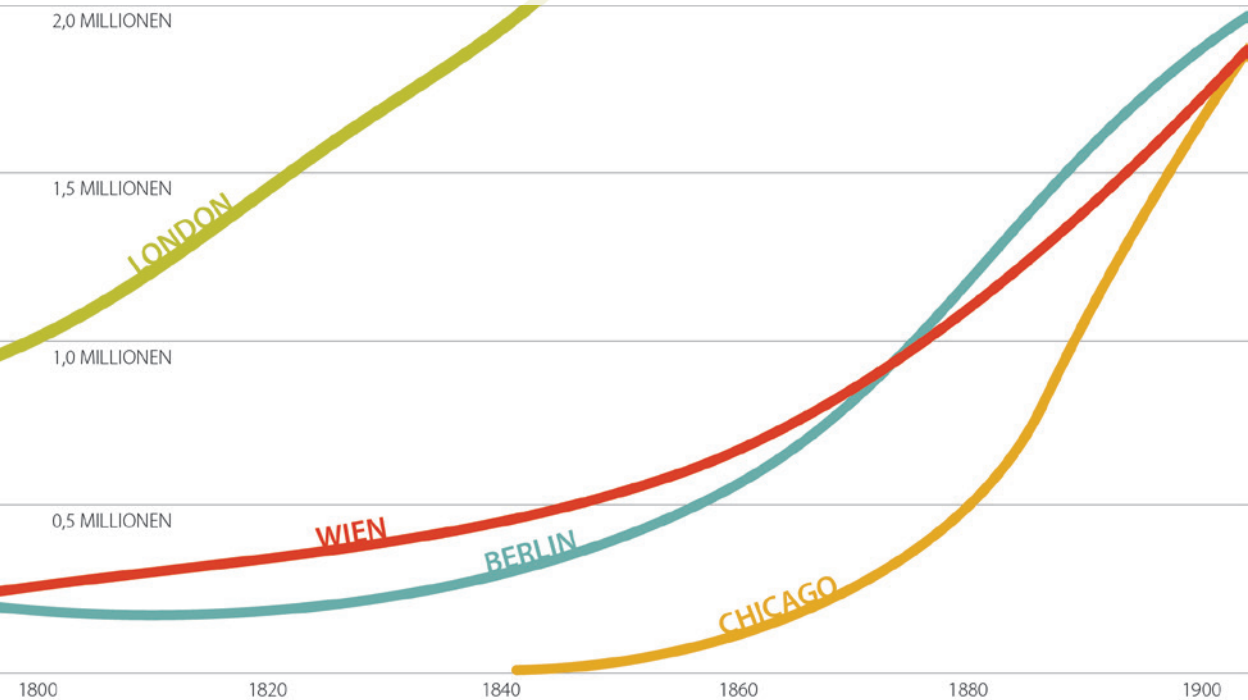
In den letzten Jahren fand wieder vermehrt eine Diskussion darüber statt, ob Gemeinwesenorientierung noch in der Lage ist, den aktuellen Herausforderungen des sozioökonomischen Wandels gerecht zu werden. Verschiedene AutorInnen berufen sich dabei auf weiterentwickelte oder abgewandelte Ansätze wie etwa die Sozialraumorientierung. Bevor diese Diskussion vorgestellt wird, erscheint ein Blick auf die Entwicklung von gemeinwesenorientierter Arbeit notwendig, um die aktuellen Argumente einordnen zu können.

12 Diese Haltung knüpft an ein pluralistisches Demokratieverständnis an, demzufolge die individuellen Rechte aller Gruppen geachtet und gesichert werden müssen, auch oder gerade eben wenn sich eine Gruppe in irgendeiner Hinsicht von der Mehrheitsgesellschaft unterscheidet. Allen Menschen soll es ermöglicht werden in einem möglichst gerechten Maße an Entscheidungsfindungen teilzuhaben (vgl. Göllner 2001: 387ff.). Diese theoretischen Überlegungen sind meist weit entfernt von der tatsächlichen Praxis und werden deshalb auch von GemeinwesenarbeiterInnen als Auftrag für ihr Handeln gesehen.

## GESCHICHTLICHER ABRISS DER GEMEINWESENORIENTIERTEN ARBEIT

### Die Settlement-Bewegung

Sucht man nach den Anfängen der gemeinwesenorientierten Stadt- und Quartiersentwicklung muss der Blick unweigerlich auf die Zeit der Industrialisierung ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gerichtet werden, als bestehende Städte einen großen Bevölkerungsanstieg verzeichneten und viele neue Städte entstanden. Vor allem die Ansiedlung von Industriebetrieben und die damit entstehenden Arbeitsplätze waren Grund für den rasanten Zuzug von Landbevölkerung. Fortschritte in der Medizin, die daraus steigende Lebenserwartung und ein starker Anstieg der Geburtenraten trugen ebenfalls zu diesem Urbanisierungsprozess bei (vgl. Häußermann/Siebel 2004: 19ff.). Gut ablesen lässt sich das ebenfalls anhand der historischen Bevölkerungszahlen vieler europäischer und US-amerikanischer Städte.



Ausgangspunkt der Industrialisierung, und dem damit einhergehenden Bedeutungsverlust der agrarischen Produktion als Arbeitgeberin, war vor allem England. Der schnelle und unkontrollierte Bevölkerungsanstieg in den Städten brachte viele Herausforderungen mit sich. Es war auch London, wo aktiv damit begonnen wurde, der zunehmenden Segregation etwas entgegenzusetzen. Bereits im Jahr 1884 gründete das Ehepaar Barnett die ›Toynbee Hall‹ und legte damit den Grundstein für die sozialreformerische ›Settlement-Bewegung‹. Grundidee war es, dass sozioökonomisch gut situierte BewohnerInnen in ärmere Quartiere ziehen, um vor Ort mit den BewohnerInnen konkrete Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Lebenssituation zu setzen. Ein Schwerpunkt lag dabei auch darauf, Austauschmöglichkeiten zwischen unterschiedlich situierten BewohnerInnen-Gruppen zu ermöglichen, um so gegenseitiges Verständnis und daraus entstehend gegenseitige Bereicherung zu fördern (vgl. Landhäußer 2009: 31f.; Maier/Sommerfeld 2005: 23f.; Schönig 2014: 107f.). Wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung dieser Ideen war die Gründung bzw. Etablierung eines ›Settlement-Houses‹ in einem Quartier mit überdurchschnittlich hohem Anteil an sozioökonomisch benachteiligten BewohnerInnen. Die ›Toynbee Hall‹ wurde als erstes ›Settlement-House‹ viel beachtet und war Anstoß für die Eröffnung vieler weiterer solcher Häuser. Alleine in Großbritannien entstanden in den darauffolgenden knapp 30 Jahren 46 solche ›Settlement-Houses‹ (vgl. Landhäußer 2009: 33).

Eine der wohl berühmtesten VertreterInnen der Settlementbewegung ist die US-Amerikanerin Jane Addams. Sie lernte bei einem Besuch in London die ›Toynbee Hall‹ kennen und wollte die Settlement-Idee in den USA etablieren (vgl. ebd.: 36f.). Ähnlich zu Europa erlebten auch die US-Städte einen erheblichen Zuzug von Menschen, die auf Arbeit hofften. Es war jedoch weder ausreichend adäquate Infrastruktur, noch einem solchen Bevölkerungsanstieg entsprechende Regelungen vorhanden. Die Folge waren sehr schlechte Lebensbedingungen für einen großen Teil der StadtbewohnerInnen, insbesondere der Neuzugezogenen (vgl. Rütimann 2013: 234).

**Diagramm 1**  
(linke Seite)  
Bevölkerungsentwicklung London, Wien, Berlin und Chicago von 1800 bis 1900  
(eigene Darstellung)

Motiviert dieser Situation etwas entgegen zu setzen, eröffnete Jane Addams gemeinsam mit ihrer Freundin Ellen Gates Starr im Jahr 1889 das ›Hull House‹, welches sich aufgrund seiner unzähligen Projekte und Aktivitäten in unterschiedlichsten Bereichen wohl nicht viel konkreter beschreiben lässt, als die »erste soziale Einrichtung Chicagos« (Staub-Bernasconi 2013: 38). Im ›Hull House‹ fanden ausgegrenzte Menschen Zuflucht: alleinstehende Frauen mit ihren Kindern, Prostituierte, Obdachlose, MigrantInnen etc. Viele Impulse und Initiativen wurden durch das ›Hull House‹ und seine AkteurInnen gesetzt wie etwa die Gründung eines Kindergartens, öffentlicher Bäder, Sportmöglichkeiten, Kinderspielplätze, einer Müllabfuhr, verschiedener Interessensgemeinschaften und vieles mehr. Es waren auch die MitarbeiterInnen des ›Hull House‹, die bereits vor der heute viel bedachten Gründung des Instituts für Anthropologie und Soziologie der Universität Chicago (›Chicago School of Sociology‹) erste Studien über die Lebensverhältnisse der armen Bevölkerung in Chicago veröffentlichten (vgl. ebd.: 37f.) Jane Addams und Ellen Starr suchten sich für ihr ›Settlement-House‹ dezidiert ein Quartier aus, in dem eine Vielzahl unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen lebte, um gemeinsam mit der diversen Nachbarschaft vor Ort Bedürfnisse zu eruieren und entsprechende Aktivitäten zu setzen (vgl. Landhäußer 2009: 38). Das erklärte Ziel des ›Hull House‹ ist in seiner Charta beschrieben: »To provide a center for a higher civic and social life; to institute and maintain educational and philanthropic enterprises, and to investigate and improve the conditions in the industrial districts of Chicago« (Addams 1945; orig. 1910: 112). Jane Addams nennt als Gründe für die Eröffnung ihres ›Settlement-House‹ das Verlangen Demokratie sozial zu interpretieren, den Fortschritt der Menschheit zu unterstützen und eine christlich motivierte Menschlichkeit<sup>13</sup> (Addams 1945; orig. 1910: 125). Sie bezeichnet es als experimentellen Versuch, zu einer Lösung für die sozialen und industriellen Probleme beizutragen, welche durch die gegenwärtigen Lebensbedingungen in einer großen Stadt entstehen<sup>14</sup> (ebd.). Damit adressiert sie eben nicht nur die mangelhaften materiell-physischen Rahmenbedingungen für soziökonomisch benachteiligte BewohnerInnen, sondern auch

13 »It is quite impossible for me to say in what proportion or degree the subjective necessity which led to the opening of Hull-House combined the three trends: first, the desire to interpret democracy in social terms; secondly, the impulse beating at the very source of our lives, urging us to aid in the race progress; and thirdly, the Christian movement toward humanitarianism.« (Addams 1945; orig. 1910: 125)

14 »The Settlement, then, is an experimental effort to aid in the solution of the social and industrial problems which are engendered by the modern conditions of life in a great city.« (Addams 1945; orig. 1910: 125)

die (Re-)Produktion des sozialen Lebens auf Stadt- und Quartiersebene (vgl. Landhäußer 2009: 39). Jane Addams gilt als »die Pionierin der Gemeinwesenarbeit« (Staub-Bernasconi 2013: 37) und erhielt als erste Frau im Jahre 1931 den Friedensnobelpreis für ihr soziales Wirken (vgl. Rütimann 2013: 235).

### **Von der Community Organization zum Tod der Gemeinwesenarbeit**

Chicago blieb, nicht zuletzt aufgrund der AkteurInnen rund um die »Chicago School of Sociology«, auch noch einige Zeit federführend bei der (Weiter-)Entwicklung von gemeinwesenorientierten Arbeitsansätzen. Murray George Ross prägte die Entwicklung der Gemeinwesenarbeit mit seinem 1955 erschienenen Lehrbuch »Community Organization«, das ab 1968 auch in deutscher Sprache verfügbar war. Er propagierte darin eine integrative Gemeinwesenarbeit, welche das Erkennen gemeinsamer Bedürfnisse (des Gemeinwesens) und das Bewusstwerden der eigenen Handlungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt. Die Aushandlung kollektiver Bedürfnisse wird als Grundlage für kooperatives Agieren, um eine Verbesserung für das Gemeinwesen zu erreichen und so integrativ zu wirken. Damit wurden wichtige Grundsätze der Gemeinwesenarbeit bzw. der »Community Organization« in Form eines Buches systematisch zusammengefasst und werden seitdem oft zitiert (vgl. Landhäußer 2009: 56ff.).

Rückblickend werden auch die »Settler« selbst zur »Community Organization« gezählt, doch differenzierten sich im Laufe des 20. Jahrhunderts unterschiedliche Stoßrichtungen aus. So entstand etwa eine konservativ-wohlfahrtsstaatliche Variante, die vor allem darauf abzielte, das vorhandene sozialstaatliche Dienstleistungs- bzw. Förderangebot zu verbessern und zugänglich zu machen. Diese Stoßrichtung arbeitet eng mit den vorhandenen Angeboten der gegenwärtigen Sozialpolitik zusammen und versucht diese effizienter zu gestalten (vgl. Schönig 2014: 109; Stövesand 2013: 48). KritikerInnen werfen dieser Art von Gemeinwesenarbeit jedoch vor, allein für die Koordination und Zuweisung von sozialen Dienstleistungen zu sorgen

und so bestehende gesellschaftliche Ungleichgewichte zu stärken, statt die Menschen zu bemächtigen (›Empowerment‹), um selbst an der Änderung ihrer Lebensumstände mitzuwirken (vgl. Landhäußer 2009: 72).

Eine klare Gegenposition dazu nimmt die integrativ-konfliktorientierte Gemeinwesenarbeit ein, als deren Hauptvertreter Saul D. Alinsky bekannt ist. Er studierte an der ›Chicago School of Sociology‹ und vertrat die Meinung, dass die konservativ-wohlfahrtsstaatliche Gemeinwesenarbeit lediglich befriedenden Charakter hat und die vorherrschenden Missstände nicht nachhaltig adressiert. In seinen Augen sollten Betroffene sich zusammenschließen und organisieren, um so eine Umverteilung von Macht zu erwirken, die es ihnen erlaubt, ihre Interessen durchzusetzen. Alinskys Schriften sind dahingehend auch als Anleitungen zur Selbstorganisation gedacht und beinhalten konfliktorientierte Strategien und Methoden zivilen Ungehorsams. Er zielt im Gegensatz zur konservativ-wohlfahrtsstaatlichen Variante klar auf gesellschaftliche Strukturveränderungen und Umverteilung ab, spricht daher oft auch von Revolution (vgl. Landhäußer 2009: 63f.; Oehler/Drilling 2013: 18ff.; Stövesand 2013: 48ff.).

*»Remember we are talking about revolution, not revelation; you can miss the target by shooting too high as well as too low. First, there are no rules for revolution any more than there are rules for love or rules for happiness, but there are rules for radicals who want to change their world; there are certain central concepts of action in human politics that operate regardless of the scene or the time. To know these is basic to a pragmatic attack on the system. These rules make the difference between being a realistic radical and being a rhetorical one who uses the tired old words and slogans, calls the police ›pig‹ or ›white fascist racist‹ or ›motherfucker‹ and has so stereotyped himself that others react by saying, ›Oh, he's one of those,‹ and then promptly turn off« (Alinsky 1989; orig. 1971: xviii).*

Saul D. Alinsky spricht dabei aber nicht von einer Revolution im Sinne einer umfassenden Umstürzung des Systems, sondern vielmehr über das Bewirken von weitgreifenden Veränderungen innerhalb des Systems. *»As an organizer I start from where the world is, as it is, not as I would like it to be. That*



*we accept the world as it is does not in any sense weaken our desire to change it into what we believe it should be – it is necessary to begin where the world is if we are going to change it to what we think it should be. That means working in the system« (ebd.: xix).*

Die integrativ-konfliktorientierte Gemeinwesenarbeit nach Alinsky wird heute als aggressiv-marxistische Gemeinwesenarbeit als wichtig für die Entwicklung der Gemeinwesenarbeit erachtet, jedoch vielerorts als gescheitert beurteilt. Schubert (2012) argumentiert, dass sie sich einer marxistisch geprägten Dichotomie aus Besitzenden und Nicht-Besitzenden bedient und auf eine Umverteilung der Macht durch aktives Stören des Systems abzielt. Die Folge wäre ein Demokratie-Defizit, da das Aufbauen einer Gegenmacht nicht dienlich für ein harmonisches Gemeinwesen sei. Diese Form der Gemeinwesenarbeit hätte auch dazu geführt, dass sich vor allem in den 1980er Jahren ein schlechtes Image der Gemeinwesenarbeit etabliert hätte und dadurch eine Neuinterpretation bzw. Weiterentwicklung notwendig war (vgl. ebd.: 15ff.; Schubert 2011, o.S.). Vor allem unter der Prämisse von ›Governance‹ als Steuerungslogik ist die integrativ-konfliktorientierte Gemeinwesenarbeit nicht mehr zeitgemäß. In diesem Sinne muss Gemeinwesenarbeit demokratiefördernd sein und dementsprechend auf den Abbau von Hierarchien, folglich auch dem Dichotomie-Verständnis, setzen und stattdessen Kooperation zwischen VertreterInnen des politisch-administrativen Systems, des Markts und der Zivilgesellschaft fördern – im besten Fall hier auch intermediär tätig sein (vgl. Schubert 2012: 17, 23ff.).

Die katalytisch-aktivierende Gemeinwesenarbeit stellt einen Hybrid zwischen der konservativen und der konfliktorientierten Variante dar. Mit dem Ideal einer herrschaftsfreien und hierarchielosen Gesellschaft wird zwar auf Strukturveränderungen abgezielt, jedoch nicht durch große Umbrüche des bestehenden Systems, sondern durch ›viele kleine Schritte‹, d.h. eine Vielzahl unmittelbar realisierbarer Verbesserungen der eigenen Lebensbedingungen. Durch die vielen kleinen Erfolge soll das Selbstbewusstsein der Betroffenen gestärkt werden und ihre Motivation für eigenmächtiges Handeln (Selbsthilfe)

steigen. Wie schon bei den zuvor beschriebenen Varianten stehen auch hier die Bedürfnisse der Menschen im Mittelpunkt und sie sollen sich auch selbst organisieren, solidarisieren und tätig werden, um diese zu befriedigen. Professionelle Hilfe soll nur bei Bedarf unterstützend eingreifen. Offen bleibt jedoch die Frage, wie – ohne kontinuierlicher Begleitung – dabei ein Schritt Richtung hierarchieloser Gesellschaft getan wird (vgl. Oehler/Drilling 2013: 25f.; Landhäußer 2009: 67ff.; Schönig 2014: 109f.).

Der bereits genannten deutschen Übersetzung des Lehrbuchs von Ross im Jahre 1968 folgte ein großes Interesse mit vielen Publikationen über die unterschiedlichen Strömungen der Gemeinwesenarbeit in den 1970er Jahren. Dieser Höhenflug war jedoch nicht von langer Dauer und einige Jahre später wurde sogar bei einer Tagung der ›Tod der Gemeinwesenarbeit‹ verkündet (vgl. Oehler/Drilling 2013: 22). Gründe dafür waren Interessenskonflikte unter den VertreterInnen, eine Unzufriedenheit ob der unzureichenden Erfüllung des eigenen Anspruchs sowie Zweifel am erarbeiteten Fachwissen (Schönig 2014: 111). Das Image der Gemeinwesenarbeit war in weiterer Folge beschädigt und das Interesse daran rückläufig. Eine Neuinterpretation bzw. Neuausrichtung war von Nöten, um gemeinwesenorientierter Arbeit wieder einen höheren Stellenwert zu geben.

### **Der ›Spatial Turn‹ und die Neuinterpretation der Gemeinwesenorientierung**

Etwa zur gleichen Zeit fand in den 1970er und 1980er Jahren, nicht zuletzt dem technischen Fortschritt geschuldet, ein Fort-Schritt, d.h. eine Abwendung vom Räumlichen statt. Der Geograph David Harvey (1989) sprach in diesem Zusammenhang von »*time-space-compression*« (240) und meinte einen Bedeutungsrückgang des Raumes, der auf die Möglichkeit, ihn immer schneller überwinden zu können, zurückzuführen ist. Er spricht damit sowohl über die ›analoge Form‹ der Fortbewegung, wie auch die digitale Raumüberwindung in Zeiten von neuen Kommunikations- und Medienwelten (vgl. ebd.: 240ff.; Döring/Thielmann 2008: 14f.). In den 1990er Jahren wird

15 Auf die sehr wichtige Ausnahme ›La production de l'espace‹ von Henri Lefèbvre wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

als Gegenbewegung ein ›Spatial Turn‹ eingeleitet, welcher der Bedeutung des Raumes in den Sozialwissenschaften wieder mehr Gewicht gab. Nachdem in der Vergangenheit mit wenigen Ausnahmen<sup>15</sup> vor allem die Zeit Gegenstand von kultur- und sozialwissenschaftlichen Untersuchungen war, wurde nun die Wichtigkeit des Räumlichen propagiert und damit nachhaltig das Raumverständnis geprägt. Wesentlich war dafür insbesondere das Negieren eines Behälterraum-Verständnisses und ein klares Bekenntnis zu einem relationalen Raum-Modell (vgl. Döring/Thielmann 2008: 7ff.; weitere Ausführungen in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit). Im Sog des ›Spatial Turn‹ konnte auch die Gemeinwesenarbeit dank einer Neuorientierung wieder verstärkt auf die Bühne der Aufmerksamkeit treten. Angelehnt an ein relationales Raumverständnis und die daraus folgende (soziale) Konstruktion von Raum, eröffnete sich ein neues Arbeitsfeld für gemeinwesenorientierte Arbeit. Da zu diesem Zeitpunkt die Gemeinwesenarbeit als Disziplin der Sozialen Arbeit keine Erfahrung in diesem Arbeitsfeld hatte, wurde in weiterer Folge die Zusammenarbeit mit den klassischen ›Raumdisziplinen‹ wie Raumplanung, Stadtplanung etc. gesucht (vgl. Schubert 2011, o.S.). Eine Konsequenz war auch die, von Wolfgang Hinte eingeführte, neue Bezeichnung ›stadtteilbezogene Soziale Arbeit‹ (vgl. Hinte 2001a). Allerdings handelte es sich dabei nicht bloß um ein neues ›Label‹, sondern einen Ansatz, der die katalytisch-aktivierende Gemeinwesenarbeit weiterentwickelt und sich dazu auch von der sogenannten Antipädagogik inspirieren lässt (vgl. ebd.: 76). In deren Sinne ist es zu unterlassen, ein selbst- oder fremdgesteuertes Idealbild für gegeben hinzunehmen und zu versuchen, die betroffenen Menschen an dieses heranzuführen. »Der Verzicht auf pädagogische Ambitionen, der immer wieder neu zu erbringende Mut, die Sicherheit verleihende Bastion erzieherischer Besserwisserei zu verlassen und nicht mehr danach zu schielen, was denn nun ›pädagogisch richtig‹ sei, sind die Voraussetzung für eine solidarische, parteiliche Kontaktaufnahme.« (ebd.). Es wird damit klar Abstand genommen von einem Anspruch, das Gemeinwesen durch die Veränderung individueller Einstellungen oder Lebensweisen zu verändern. »Wir akzeptieren, dass es unendlich viele Lebensstile gibt, mit denen

*Menschen zufrieden sein können. Der soziale Raum ist unser Adressat, nicht die Menschen«* (ebd.: 78). Die ›stadtteilbezogene Soziale Arbeit‹ legt einen besonderen Schwerpunkt auf Kooperation mit bestehenden bzw. relevanten Institutionen und AkteurInnen. Das beinhaltet auch die Zusammenarbeit mit dem politisch-administrativen System, etwa in Form der Verwaltung, und grenzt sich damit deutlich von der konfliktorientierten Gemeinwesenarbeit ab. Es lässt somit auch bereits eine Nähe zu Tätigkeiten des intermediären Bereichs erahnen, wenn Vermittlungsaufgaben zwischen den verschiedenen AkteurInnen wahrgenommen werden (vgl. Oehler/Drilling 2013: 26f.; Schubert 2011, o.S.).

Hinte blieb jedoch bisweilen nicht der einzige, der mit dem Begriff der Gemeinwesenorientierung zu kämpfen hatte. In weiterer Folge und vermehrt auch wieder in den letzten Jahren wurde dieser Begriff zur Diskussion gestellt und im Speziellen durch Sozialraumorientierung zu ersetzen versucht. Eine differenzierte Betrachtungsweise dieser ›Orientierungsschwierigkeiten‹ soll eine Hilfestellung für die weitere Vertiefung in das Thema bieten und gleichzeitig auch begründen, warum in der vorliegenden Arbeit von Gemeinwesenorientierung gesprochen wird.

### **GEGENÜBERSTELLUNG VON GEMEINWESEN- UND SOZIALRAUMORIENTIERUNG – EINE ORIENTIERUNGSSCHWIERIGKEIT?!**

Zu Beginn des Kapitels wurde bereits deutlich, dass der Begriff Gemeinwesen lediglich konstitutiv relational verstanden werden kann und als solches eine eindeutige Bestimmung nicht zulässt. In der Vergangenheit wurde dieser Umstand oftmals als unbefriedigend empfunden und Diskussionen über das Ende bzw. den Tod der Gemeinwesenarbeit befeuerten diesen Unmut. Eine Reaktion darauf waren Versuche, neue Begriffe einzuführen, die eine vermeintlich bessere Beschreibung des Gemeintenen zulassen bzw. eine Weiter-

entwicklung des Bisherigen darstellen sollten. Allen voran fällt dabei die Bezeichnung ›Sozialraum(orientierung)‹ als vermeintliche Weiterentwicklung der vormals verwendeten Gemeinwesenorientierung. Tatsächlich finden sich für beide Begriffe sehr unterschiedliche Auffassungen. Oftmals wird Gemeinwesen rein auf seine territoriale Dimension reduziert, wenn etwa im Zuge von sozial-/stadtpolitischen Programmen Zielgebiete im geographischen Sinne als Gemeinwesen abgegrenzt werden. Das andere Extrem wäre die Reduktion auf die soziale Dimension und somit nur Handlungslogiken und Aneignungspraktiken verschiedener Gruppen darunter verstanden werden. Beide Zuweisungen vermögen es nicht Gemeinwesen zu beschreiben, da das schwierige Unterfangen unternommen werden muss, alle Dimensionen zusammenzudenken<sup>16</sup> (vgl. Stövesand/Stoik 2013: 23f.).

16 Siehe dazu auch noch einmal die Textbox ›Analyseebenen von Gemeinwesen‹ zu Beginn des Kapitels auf Seite 66.

17 Für eine ausführlichere Auseinandersetzung mit raumtheoretischen Ansätzen vgl. Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit.

Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff des Sozialraums<sup>17</sup>. Auch hier finden sich unterschiedliche Erklärungsversuche, denen jedoch allen die Wiederhinwendung zum Räumlichen als Folge des ›Spatial Turn‹ bzw. eine Rückbesinnung auf die weiter zurückliegenden Überlegungen von Lefèbvre (1991; orig. 1974) gemein ist. »Im kritischen Anschluss an Bestimmungen der Gemeinwesenarbeit als ›Arbeitsprinzip‹ (Oelschlägel 2001: 64ff.) sucht das Modell der Sozialraumarbeit und das damit verbundene Modell einer reflexiven räumlichen Haltung von professionellen Fachkräften daher seinen Ausgangs- und Ansatzpunkt in den (Re-)Produktionsmustern vorherrschender Raumordnungen wie -deutungen, [...] [d]en in der Sozialraumarbeit Tätigen stellt sich somit die Frage der räumlichen Dimensionierung von Machtverhältnissen und Herrschaftsstrukturierungen [...]« (Kessl/Reutlinger 2013: 130). Dem Sozialraumbegriff bleibt es jedoch ebenfalls nicht erspart teilweise auf ein territoriales Verständnis oder auch auf ein sehr subjektorientiertes Verständnis reduziert zu werden. Diese Reduktionen verlieren in allen Fällen den Blick auf übergeordnete Zusammenhänge und Wirkungskräfte. Die darausfolgende Annahme, auf welche sich viele politische Programme stützen, ist dann etwa, dass ein »Entwicklungsbedarf« (vgl. das deutsche Bund-Länder-Programm ›Soziale Stadt‹) immer durch Lösungen innerhalb eines Stadtteils – im territorialen

Sinne – gedeckt werden kann. Oft liegen die Gründe dafür jedoch auch an anderer Stelle und müssen im gesamtgesellschaftlichen Kontext gesehen werden (vgl. Stövesand/Stoik 2013: 24ff.; Stoik 2011, o.S.).

Stellt man nun die Gemeinwesenorientierung und die Sozialraumorientierung nebeneinander und betrachtet sie eingehend, so fallen viele Gemeinsamkeiten auf, aber bzw. gerade eben auch einige Unterscheidungen, die hier benannt werden sollen. Beiden gemein ist es, dass sie sich nicht auf die Verbesserung einzelner Individuen konzentrieren, sondern auf die strukturellen Gegebenheiten abzielen, die ausschlaggebend für das Auftreten solcher Einzelfälle sind. Dabei ist das Ziel, vorhandene (endogene) Ressourcen zu entdecken und zu aktivieren. Die Unterscheidung von Gemeinwesenorientierung und Sozialraumorientierung erweist sich auch in der Literatur, aufgrund durchaus unterschiedlicher Erklärungsansätze, als nicht einfach. Schönig (2012) beschreibt als Besonderheit der Gemeinwesenarbeit gegenüber der Sozialraumorientierung, *»dass sie paradigmatisch von der Bewohnerperspektive ausgeht [...] und ›Sand in das Getriebe‹ der vielschichtigen Ausgrenzungsprozesse streuen muss«* (33). Im Gegensatz dazu sei die Sozialraumorientierung *»tendenziell als ›Öl in ihrem [der kommunalen Sozialverwaltung; Anm. B.S.] Getriebe‹ aufzufassen«* (34) und *»eher die Verbesserung und Vernetzung des professionellen Dienstleistungsangebots vor Ort, die konzeptionelle Integration ehrenamtlicher Arbeit und letztlich die Aktivierung im Sinne staatlicher Zielerreichung im Fokus [steht]«* (ebd.). Wolfgang Hinte (2014) hingegen bemüht sich nicht feine Unterschiede in unterschiedlichen Ausprägungen der Arbeitspraxis herauszutreiben, sondern macht eine klare Unterscheidung aufgrund ihrer ›Form‹. In diesem Sinne ist Gemeinwesenarbeit als ein ›Arbeitsfeld‹ zu verstehen, innerhalb dessen Sozialraumorientierung als ›Fachkonzept‹ zur Anwendung kommen kann (vgl. ebd.: 16f.). Gemeinwesenorientierung und Sozialraumorientierung sind daher als solches gar nicht auf der gleichen Ebene anzusiedeln und damit auch nicht zueinander in Konkurrenz zu stellen. Viel eher muss die Sozialraumorientierung als Bereicherung für die gemeinwesenorientierte Arbeit betrachtet werden. *»Sozialraumorientierung als Fachkonzept*

*nimmt eine Brückenfunktion ein zwischen großen Entwürfen und kleinteiligen, in unterschiedlichen Kontexten entwickelten Methoden. Das Fachkonzept konkretisiert theoretische, notwendigerweise abstrakte Aussagen in einer Art und Weise, dass sie für professionelles Handeln nutzbar sind – es erdet gleichsam Theorie, ohne dabei handlungsmethodisch zu sehr ins Detail zu gehen« (ebd.: 17).*

Die handlungsleitenden Prinzipien, auf die sich die Sozialraumorientierung dabei bezieht sind:

- die Interessen der betreffenden Menschen als Ausgangspunkt der Arbeit
- Aktivierung vor Betreuung der betreffenden Menschen
- personale und sozialräumliche Ressourcen bieten Orientierung für die Zielerreichung der Arbeit
- zielgruppen- und bereichsübergreifendes Handeln im Rahmen der Arbeit sind essentiell
- vorhandene soziale Dienste müssen vernetzt und integriert werden (Hinte 2014: 15)

Wenn in der vorliegenden Arbeit von Gemeinwesenorientierung bzw. gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung geschrieben wird, so bezieht sich dies auf das ›Arbeitsfeld‹ Gemeinwesenarbeit (vgl. Oelschlägel 2001b) ohne dabei das ›Fachkonzept‹ Sozialraumorientierung (vgl. Hinte 2014) auszugrenzen oder abzulehnen. Vielmehr sind die Prinzipien der Sozialraumorientierung als Teil davon mitzudenken, auch wenn sie nicht mehr explizit als solches in ihrer Gesamtheit genannt werden. Ein einfaches Ersetzen oder synonymes Verwenden der Begriffe erscheint hingegen wenig hilfreich und stiftet wohl mehr Verwirrung, als die Diskussion zu bereichern. Stattdessen muss eine Auseinandersetzung mit Sozialraum(orientierung) stattfinden, um die gemeinwesenorientierte (Stadtteil-)Arbeit qualitativ aufzuwerten und in ihrer Position zu stärken (vgl. Stövesand/Stoik 2013: 28; Stoik 2011, o.S.). Die Debatte um die Verwendung der Begriffe sollte weniger als arbeitshemmende ›Orientierungsschwierigkeit‹ wahrgenommen werden, sondern für eine

konstruktive zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der eigenen Disziplinen zu Nutzen gemacht werden.

Die Aktualität der Diskussion um Gemeinwesenorientierung und Sozialraumorientierung in Österreich bzw. womöglich ein Versuch des ›Fruchtbarmachens‹ der Diskussion stellt die Gründung der ›Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialraumentwicklung – BASE‹ im Jahr 2015 dar. Als Vereinszweck wird in den Statuten unter anderem die Förderung der Gemeinwesenarbeit in Österreich angegeben, wie auch die Förderung von Sozialraumentwicklung in Österreich und die Förderung integrativer Stadt- und Raumentwicklung (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialraumentwicklung – BASE 2015, o.S.). Es bleibt abzuwarten, in welchem Ausmaß diese Arbeitsgemeinschaft die Debatte bereichern wird.

### **GEMEINWESENORIENTIERTE STADT(TEIL)- BZW. QUARTIERSENTWICKLUNG (IN WIEN)**

#### **Gemeinwesenorientierte Stadteilerneuerung**

Stadteilerneuerung lässt sich unterscheiden in die Entstehung neuer Stadtteile auf ehemals andersartig genutzten Flächen (e.g. ehemalige Gleisflächen von Bahnhöfen, Industriebrachen, landwirtschaftlich genutzte Flächen etc.) und in die ›Stadterneuerung‹, d.h. ›Aufwertung‹<sup>18</sup> von bestehenden Stadtteilen. Welche Stadtteile, wann und wie ›erneuert‹ werden sollen, ist abhängig von sich stetig verändernden Zielvorstellungen und entsprechenden Handlungsansätzen. Die übergeordnete Absicht dahinter lautet immer, nicht den aktuellen Zielvorstellungen entsprechende Stadtteile durch konkrete Maßnahmen einen positiven, d.h. meist den Vorstellungen des politisch-administrativen Systems entsprechenden, Entwicklungsimpuls zu geben. Diese Eingriffe der Stadtverwaltung treffen immer wieder auch auf Widerstand von der ansässigen Bevölkerung. Zum einen sind dies EigentümerInnen, die nicht die nötigen Mittel für die Erneuerungsmaßnahmen

18 Der Begriff ›Aufwertung‹ wird sehr oft auf Maßnahmen, zur Steigerung des ökonomischen (Verkaufs-)Werts reduziert. Einem gemeinwesenorientierten Verständnis folgend ist der Indikator für eine ›Aufwertung‹ jedoch vielmehr (die Steigerung der) Lebensqualität möglichst aller Quartier-Aktiven.



aufbringen können bzw. wollen und andererseits gegenwärtige BewohnerInnen, die fürchten, sich nach der ›Aufwertung‹ die Mieten nicht mehr leisten zu können (vgl. Häußermann/Wurtzbacher 2005: 514ff.).

Mittels ›Flächensanierung‹, d.h. großflächigen baulichen Eingriffen, wurde Mitte des 20. Jahrhunderts versucht, die als sehr rückständig eingestuft Wohnsituationen in den Städten zu verbessern. Die Hypothese dahinter war, dass der Grund für die Konzentration unterprivilegierter Bevölkerungsgruppen lediglich in der schlechten baulichen Situation der Quartiere zu suchen war und deren Verbesserung eine integrative Wirkung für die ansässigen BewohnerInnen habe. Diese ›Feuerwehrpolitik‹ des ›Missstände-beseitigens‹ wurde im deutschsprachigen Raum langsam beginnend in den 1970er Jahren<sup>19</sup> zusehend abgelöst von dem Ziel, präventiv zu wirken und Ungleichheiten zu hemmen bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen. Vermehrt ab den 1990er Jahren begannen verschiedene Disziplinen zusammenzuarbeiten, um integrative Handlungsansätze zu entwickeln. Der Fokus verlagerte sich somit von der Bewertung und Verbesserung der baulichen Substanz hin zu gemeinwesenorientierten Konzepten, welche die Verbesserung der Lebenssituation von ansässiger Bevölkerung ganzheitlicher zu begreifen versuchte (vgl. ebd.: 518ff.; Grimm 2004: 74f.). *»Es zeigt sich, dass diejenigen Zustände, die früher Rechtfertigung für einen Eingriff darstellten, heute immer häufiger zu endogenen Ressourcen umdefiniert werden, die einen wichtigen Beitrag zur Stadterneuerung leisten sollen. [...] Insgesamt geht es bei der Quartierserneuerung nicht mehr darum, die sozialen Problemgruppen zu vertreiben oder durch bauliche Maßnahmen einem ›rückständigen‹ Milieu Räume zu nehmen, sondern die Sozialräume zu gestalten und Lebenschancen zu verbessern«* (Häußermann/Wurtzbacher 2005: 527). Oliver Fehren und Birgit Kalter (2014) warnen jedoch vor einer *»Überbetonung des Raums«* (30) und meinen damit vor allem die Festlegung von zu erneuernden Gebieten, da dies suggerieren würde, dass die Gründe für soziale Ungleichheiten durch Eingriffe innerhalb des Quartiers ausgeglichen werden können. Stattdessen sind die Gründe dafür auf einer übergeordneten gesamtgesellschaftlichen Ebene zu

19 Siehe dazu die Ausführungen zu den Anfängen der gemeinwesenorientierten Stadt(teil)- bzw. Quartiersentwicklung in Wien ab Seite 93 der vorliegenden Arbeit.

suchen (vgl. ebd.: 30ff.). Wie Raum im Verständnis von (gemeinwesenorientierter) Stadt- und Quartiersentwicklung (nicht) zu verstehen ist bzw. (nicht) verstanden wird, soll in Kapitel 3 der vorliegenden Arbeit Gegenstand einer vertiefenden Auseinandersetzung sein.

Die (Wieder-)Hinwendung zu Quartieren begann bereits langsam in den 1970er Jahren und löste in verschiedenen Disziplinen die Entwicklung neuer Ansätze aus. Von Seiten der Planung wurden Programme wie die ›Behutsame Stadterneuerung‹ in Berlin bzw. die ›Sanfte Stadterneuerung‹ in Wien entwickelt und von Seiten der Sozialen Arbeit entstand, wie schon zuvor erläutert, die ›Stadtteilbezogene Soziale Arbeit‹ und die ›Stadtteilarbeit‹ als neue Impulse für die, in die Krise geratene, Gemeinwesenarbeit (vgl. Oelschlägel 2013: 48; Stadt Wien, online [b]; Litges/Lüttringhaus/Stoik 2005: 560f.; Franke/Grimm 2007: 312). Das Quartier wird als zentraler Handlungsort der dort lebenden Menschen angesehen, der das meiste Potential hinsichtlich Selbstorganisation und Mitgestaltung der eigenen Lebenssituation birgt, aber gleichzeitig auch soziale Ungleichheiten am unmittelbarsten abbildet, auch wenn deren Ursachen nicht zwingend im Quartier selbst zu suchen sind (vgl. Hinte 2001b: 83).

Für die herausfordernde Operationalisierung der quartierszentrierten und gemeinwesenorientierten Arbeit hat sich die Bezeichnung Stadtteilmanagement bzw. Quartiersmanagement<sup>20</sup> etabliert. Je nachdem welcher Disziplin man Glauben schenken mag, ist das Stadtteilmanagement eine logische Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit bzw. stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit (vgl. Hinte 2001: 156f.) oder aber der behutsamen bzw. sanften Stadterneuerung (vgl. Alisch 2002: 100). Monika Alisch (2002) beschreibt in Anlehnung an die Managementlehre darum als allgemeine Intention, »[...] eine Organisationsform zu schaffen, die das gemeinsame Ziel für die Entwicklung des Quartiers nicht aus dem Auge verliert, den Prozess der Entwicklung inklusive Bewohnerbeteiligung gestaltet und in die Richtung des vereinbarten Ziels lenkt, ohne dabei die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure (Kooperationsbereitschaft) zu vernachlässigen« (104).

20 In Wien werden die hier behandelten Einrichtungen alle unter der Bezeichnung ›Stadtteilmanagement‹ geführt. Es gibt zwar auch ein unter der Bezeichnung ›Quartiersmanagement‹ laufendes Projekt in Wien, doch ist dies eine serviceorientierte Dienstleistungseinrichtung für Unternehmen und Betriebe am Wirtschaftsstandort Liesing und wird von der Wirtschaftskammer Wien gemeinsam mit der Wirtschaftsagentur Wien und der Stadt Wien getragen (vgl. Wirtschaftskammer Wien, online). Es ist keine gemeinwesenorientierte Einrichtung und ist eher im Bereich der Standortprofilierung anzusiedeln. Die Bezeichnung ›Quartiersmanagement‹ ist in den Augen des Autors daher irreführend. Das Projekt wird auch in der vorliegenden Arbeit nicht weiter behandelt.

Es liegt damit in der Natur des Stadtteilmanagements, dass es an einer Schnittstelle sitzt und mit der Aufgabe konfrontiert ist, weitreichende Aushandlungsprozesse über verschiedene ›Welten‹ hinweg zu koordinieren. Diese Position ›zwischen den Stühlen‹ ist bereits aus dem ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit bekannt, als über die Situation von intermediären Organisationen im Allgemeinen geschrieben wurde. Es erscheint daher auch nicht verwunderlich, wenn Wolfgang Hinte (2001c) StadtteilmanagerInnen idealtypisch beschreibt als »[...] ›intermediäre Instanzen‹, die zwischen Lebenswelt und Bürokratie angesiedelt sind und sich in beiden Welten kompetent bewegen« (157). Dabei gehe es nicht nur um die Frage, wie das politisch-administrative System die BewohnerInnen mehr beteiligen kann, sondern auch darum, wie BewohnerInnen das politisch-administrative System mehr in ihre Lebenswelt einbinden können (ebd.). Die Einführung des, aus der Unternehmenswelt stammenden, ›Management-Begriffs‹ macht jedoch auch den Versuch von Seiten des politisch-administrativen Systems deutlich, mittels unternehmerischer Führungskonzepte wieder ein Mehr an Steuerungsmöglichkeiten zu erlangen (vgl. Alisch 2002: 100ff.).

Eine etwas differenziertere Beschreibung der Handlungsebenen von Quartiersmanagement beschreiben Franke und Grimm (2007), wenn sie unterscheiden in eine Ebene des Quartiers, eine intermediäre Ebene und das politisch-administrative System (vgl. ebd.: 309ff.). Die vorwiegenden Aufgaben auf der Quartiersebene umfassen das Aktivieren und Beteiligen der BewohnerInnen und lokalen AkteurInnen, wohingegen auf der Ebene des politisch-administrativen Systems Koordinationsaufgaben mittels reproduzierbarer und Rechtsnormen entsprechenden Verfahren abgewickelt werden. Die intermediäre Ebene übernimmt eine verbindende Aufgabe und profitiert hier vor allem von der Kompetenz die ›Sprachen beider Welten‹ zu sprechen. Aktiv alle drei Ebenen zu bespielen ist für StadtteilmanagerInnen in den seltensten Fällen auf konstruktive Art und Weise möglich. Stattdessen bilden sich meist unterschiedliche Rollen heraus, die von verschiedenen Personen besetzt werden (vgl. Litges/Lüttringhaus/Stoik 2005: 569f.; Franke/Grimm 2007: 309ff.).

Wie im ersten Kapitel ausführlich dargestellt, ist ein gewisses Maß an Unabhängigkeit für intermediäre Instanzen essentiell und darum ein Abhängigkeits- oder besonderes Näheverhältnis zu einer der Ebenen zu vermeiden (vgl. Bischoff/Selle/Sinning 2007:167f.; Landhäußer 2009: 83f.).

Aus einer kritisch-reflexiven Haltung heraus ist nun die Frage zu stellen, inwiefern Stadtteilmanagements gemeinwesenorientiert handeln können. Von KritikerInnen wird es, im Gegensatz zur Gemeinwesenarbeit, als »*Top-down-Strategie*« (Oelschlägel 2013: 50) des politisch-administrativen Systems betrachtet, die vor allem unter Berücksichtigung eines effizienten Einsatzes öffentlicher Gelder vordefinierte Ziele erreichen soll (vgl. Schreier 2011, o.S.; Oelschlägel 2013: 50ff.). »*Damit entspringt Quartiersmanagement unmittelbar den Prinzipien neoliberaler, aktivierender Sozialpolitik – eben jener Politik, die selektiert, ausgrenzt und beispielsweise soziale Problemlagen individualisiert und territorialisiert*« (Schreier 2011, o.S.). Diese Diagnose erscheint doch sehr drastisch und würdig, sie kritisch zu hinterfragen. Dennoch wird hier eine Thematik angesprochen, die wieder das schwierige (Abhängigkeits-)Verhältnis von Stadtteilmanagements zum politisch-administrativen-System deutlich macht und auf das im empirischen Teil noch eingegangen werden soll.

### **Gemeinwesenorientierter Stadtteilaufbau**

In Sachen Quartiers- bzw. Stadtteilmanagement im Rahmen von Stadterneuerung ist vor allem das deutsche Programm »Soziale Stadt« zu beachten<sup>21</sup>. Bezogen auf die Entstehung neuer Stadtteile haben Konrad Maier und Peter Sommerfeld (2005) mit ihrem Projekt »Quartiersaufbau Rieselfeld« und der dazugehörigen Publikation »Inszenierung des Sozialen im Wohnquartier« einen wichtigen Beitrag für die Debatte geliefert. Im Gegensatz zur Arbeit in bestehenden Quartieren handelt es hier nicht um Verbesserungen der aktuellen Situationen, sondern um die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, um soziale Ausgrenzung zu verhindern und möglichst gerechte Bedingungen für alle

21 Siehe dazu den Exkurs »Soziale Stadt und integrierte Stadt(teil)entwicklung in Deutschland« ab Seite 88.

Beteiligten zu schaffen (vgl. ebd.: 38f.). Zwar kommen teilweise sehr ähnliche Methoden wie in der Stadterneuerung zum Einsatz, doch ist ein einfaches Umlegen nicht möglich, da die Ausgangssituation eine gänzlich andere ist. Im Sinne einer integrierten Stadtteilentwicklung wird bereits frühzeitig versucht, Menschen in den Planungsprozess einzubinden, d.h. im Führen von Diskussionen über verschiedene Qualitäten (und seltener auch Quantitäten) des zukünftigen Stadtteils. Die dort lebenden Menschen existieren bereits, doch weiß vor Realisierung weder das politisch-administrative System, noch die PlanerInnen oder die Menschen selbst, wer dort tatsächlich einmal leben wird. Das birgt zwar auch Vorteile, denn die ganze Aufmerksamkeit kann darauf gerichtet werden, einen möglichst attraktiven und gute Rahmenbedingungen bietenden Stadtteil zu entwickeln. Gleichzeitig stellt sich jedoch die Herausforderung, dass mit innovativen Konzepten die noch nicht greifbaren QuartiersbewohnerInnen und -aktiven mitgedacht und eingebunden werden müssen (vgl. ebd.: 47ff.). Maier und Sommerfeld entwickelten dafür die Methode ›Inszenierung des Sozialen‹<sup>22</sup> und meinen damit die Inszenierung von *»Kommunikation, gegenseitige[r] Hilfe im Alltag, Konfliktregelungen, Mitbestimmung beim Ausbau des Stadtteils, sozio-kulturelle[n] Aktivitäten, Aktionen zur Identifikation mit dem Stadtteil usw. entlang ihrer Leitziele und normativen Orientierungen, die Bewohner entscheiden durch ihre Reaktion, durch ihr konkretes, alltägliches Handeln darüber, welche Form und welcher Grad sozialer Kultur im Stadtteil von ihnen schließlich realisiert wird«* (ebd.: 57). In den Augen der beiden Autoren müssen diese Aufgaben von einer intermediären Instanz übernommen werden, die den Prozess zu Beginn begleitet und sich in weiterer Folge immer weiter zurückzieht (vgl. ebd.: 58ff.).

22 Maier und Sommerfeld beschreiben diese Methode als Aufgabe der Sozialen Arbeit. Aufgrund der interdisziplinären Zusammenarbeit im Bereich der Stadt- und Quartiersentwicklung stellt die Beschäftigung mit dieser Methode für PlanerInnen und VertreterInnen anderer Disziplinen ebenso einen Mehrwert dar.

## EXKURS: SOZIALE STADT UND INTEGRIERTE STADT(Teil)ENTWICKLUNG IN DEUTSCHLAND

Vor allem in Deutschland wird seit den 1990er Jahren über ›Soziale Stadtentwicklung‹ ein Diskurs geführt, der im Wesentlichen Ansätze der integrierten Stadtteilentwicklung zur Reduzierung sozialer Ungleichheiten umfasst. Ein Produkt daraus war das Bund-Länder-Programm ›Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt‹, das sich, wie der Name bereits verrät, ausgesuchten Stadtteilen widmete und eine gemeinwesenorientierte Stadtteilentwicklung anstrebte. Um jedoch eine gemeinwesenorientierte Stadtteilentwicklung überhaupt erst möglich zu machen, muss – so simpel es auch klingen mag – Stadt als Gemeinwesen begriffen werden (vgl. Alisch 2002: 265ff.; Alisch 2005: 128f.). Die eingangs erwähnten wichtigen Aspekte von Gemeinwesenorientierung<sup>23</sup> machen deutlich, dass die Integrationsfunktion entscheidend ist für ein Gemeinwesen. Monika Alisch (2002) weist auf die wichtige Differenzierung dieser Integrationsfunktion bzw. Teilhabemöglichkeiten hin:

»Das umschließt:

- *erstens die Chancen zur Teilhabe, die durch politische Rechte, Zugang zu Bildung, zu formellen und informellen Netzen und durch Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Lebensumfeld eröffnet werden (Ermächtigung: Verantwortungsaspekt).*
- *Zweitens beziehe ich den Integrationsbegriff auch auf die tatsächliche Teilhabe und gehe davon aus, dass auch diese nicht ohne Voraussetzungen möglich ist (Befähigung: Qualifizierungsaspekt).*«  
(ebd.: 268)

Dementsprechend reicht es also nicht, einfach nur Angebote der Mitsprache zu eröffnen, wie beispielsweise Diskussionsformate, Befragungen, Abstimmungen, offene Planungswerkstätten etc. Es müssen ebenso Rahmenbedingungen innerhalb des alltäglichen Lebens der Menschen geschaffen werden, um eine tatsächliche Teilhabe zu ermöglichen. Dazu zählt

23 Die angesprochenen Aspekte sind die Förderung des Bewusstseins für Gemeinsamkeiten innerhalb eines Gemeinwesens und der Fokus auf Einbeziehung der Betroffenen und die Stärkung von Handlungsfähigkeit und Selbstorganisation.

der Zugang zu (Lohn-)Arbeit ebenso wie Bildung und weitere existenzsichernde Maßnahmen (vgl. ebd.: 268f).

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Wiedervereinigung Deutschlands sowie den Globalisierungs- (Stichwort Städtewettbewerb und damit verbunden die Konzentration auf die Profilierung von Wirtschaftsstandorten) und Deregulierungstrends (Stichwort Rückzug des Staates und Aufgabe vormals wohlfahrtsstaatlicher Aufgaben) waren in den 1990er Jahren viele Städte in Deutschland weit davon entfernt ›soziale Stadtentwicklung‹ zu betreiben: soziale Disparitäten nahmen immer weiter zu, Steuerungsmöglichkeiten des politisch-administrativen Systems drohten zusehends zu entgleiten, die Wahlbeteiligung sank etc. Bis zu diesem Zeitpunkt konzentrierten sich Programme und Förderstrategien vor allem auf die ohnehin privilegierteren Stadtteile, um diese im ›Vorzeige-Wettbewerb‹ weiter zu profilieren. Benachteiligte bzw. benachteiligende Stadtteile kamen hingegen kaum als Gegenstand darin vor und es wurde maximal auf ›trickle-down-effects‹ für diese Bereiche gehofft. Es wurde immer deutlicher, dass eine integrierte Stadtentwicklungspolitik und entsprechende Ansätze vonnöten sind, um einer Abwärtsspirale, die vor allem auf der Ebene der Quartiere sichtbar wurde, entgegenwirken zu können (vgl. Grimm 2004: 19ff.; Koller-Tejeiro 2001: 53ff.). Entscheidend dafür war es, die Perspektive auf diese Quartiere zu verändern und einen gesamtstädtischen Blick einzunehmen. *»Denn die benachteiligten Gebiete sind kein Problem, das gelöst werden kann, sondern eine Wirklichkeit, die es zu erfahren gilt und die auf eine politische-strategische Antwort wartet«* (Grimm 2004: 21).

In diesem Sinne war es notwendig, von der traditionell sektoralen Orientierung der Stadtteilentwicklungspolitik wegzukommen. Statt dem ›Kochen des eigenen Süppchens‹ sollten die vielen verschiedenen Abteilungen und AkteurInnen ressortübergreifend zusammenarbeiten, d.h. sich an der Entwicklung des Stadtteils orientieren. Dazu ist eine zentrale Koordinationsstelle ebenso notwendig, wie die Einführung bzw. Einbeziehung von stadtteilnahen Instanzen, die sich mit den Menschen vor Ort Gedanken über die Entwicklung des Quartiers machen. Schlussendlich gewinnen auch die

AkteurInnen der intermediären Ebene in diesem Zusammenhang wieder an Bedeutung, da diese Neuaufstellung ein hohes Maß an Kommunikations-, Koordinations- und damit auch Übersetzungs- bzw. Vermittlungsleistung bedarf. Das Bund-Länder-Programm ›Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt‹ war der Versuch, diese Überlegungen gepaart mit Erfahrungen aus vergangenen Länder-Programmen und internationalen Beispielen umzusetzen (vgl. Franke/Grimm 2007: 307f.).

Zu Beginn des Programms wurden 16 Pilotgebiete ausgesucht, deren Anzahl sich jedoch in den darauffolgenden Jahren deutlich steigern sollte. Bis zum Jahr 2014 wurden 659 Maßnahmen in 390 Städten und Gemeinden umgesetzt (vgl. Landhäußer 2009: 89; BMUB, online [a]). Der Fokus der Investitionen, die in den Programmperioden 1999 bis 2012 insgesamt über drei Milliarden Euro<sup>24</sup> betrug, liegt vor allem auf Groß- und Mittelstädte.

24 Es standen in diesem Zeitraum über eine Milliarde Bundesmittel zur Verfügung. Da der Anteil an Bundesmitteln immer ein Drittel beträgt, setzen sich die zwei weiteren Drittel aus Mitteln der betreffenden Länder und Gemeinden zusammen (vgl. BMUB, online [b]).

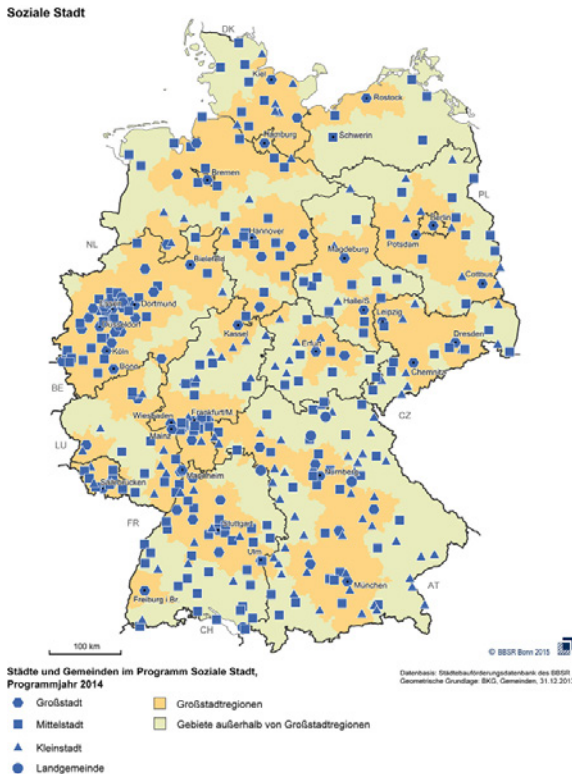


Abbildung 10  
 Städte und Gemeinden  
 im Programm Soziale  
 Stadt, Programmjahr  
 2014  
 (© BBSR Bonn 2015)



Ab 2012 veränderte sich der Titel des Förderprogramms auf ›Soziale Stadt – Investitionen im Quartier‹ und somit wurde der stigmatisierende Begriff des ›Entwicklungsbedarfs‹ entfernt. Erklärtes Ziel ist weiterhin »in den betreffenden Quartieren den sozialen Zusammenhalt und die Integration aller Bevölkerungsgruppen zu verbessern« (BMUB, online [b]). Im Jahr 2014 wurden die Bundesmittel auf 150 Millionen Euro aufgestockt und stiegen damit um 375 Prozent im Vergleich zum Jahr 2013 bzw. waren sie mehr als doppelt so hoch als die durchschnittliche Jahressumme der vergangenen 15 Programmjahre<sup>25</sup>. Auch für das Jahr 2015 ist die Summe von 150 Millionen Euro Bundesmittel vorgesehen (vgl. BMUB, online [a] und [c]).

25 In den Jahren 1999 bis 2013 betrug die jährliche Bundesmittelsumme im Durchschnitt 72,89 Millionen Euro (vgl. BMUB, online [c]).

Das Programm unterscheidet in instrumentell-strategische und inhaltliche Handlungsfelder, die bei der Förderung von Projekten berücksichtigt werden müssen.

*Instrumentell-strategische Handlungsfelder:*

- Integrierte Entwicklungs- bzw. Handlungskonzepte
- Gebietsbezug
- Ressourcenbündelung
- Quartiersmanagement
- Aktivierung und Beteiligung
- Evaluierung
- Monitoring

(BMUB, online [d])

*(Fortsetzung mit inhaltlichen Handlungsfeldern siehe nächste Seite)*

### *Inhaltliche Handlungsfelder:*

- Wohnen und Wohnumfeld
- Soziale Aktivitäten und soziale Infrastruktur
- Zusammenleben unterschiedlicher sozialer und ethnischer Gruppen
- Schule und Bildung
- Lokale Ökonomie
- Gesundheitsförderung
- Umwelt und Verkehr
- Stadtteilkultur
- Sport und Freizeit
- Imageverbesserung und Öffentlichkeitsarbeit

(BMUB, online [e])

Die stark schwankende Höhe der Bundesmittel<sup>26</sup> für das Programm ›Soziale Stadt‹ und die damit verbundene extern gesteuerte zeitliche Befristung bringt immer mehr Kommunen dazu, auch unabhängig davon Projekte der integrierten Stadtteilentwicklung umzusetzen und so mehr Steuerungshoheit in ihrer Planung zu erreichen. Zwar sind finanzielle Fördermittel für die Realisierung nach wie vor essentiell, doch können in einem größerem Ausmaß selbst inhaltliche Schwerpunkte gestaltet werden und ein größeres Augenmerk auf Verstetigung der Angebote, unabhängig von externen Programmen, gesetzt werden (vgl. Sauter 2015: 151). Beispiele für solche Projekte wären etwa ›Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln‹ (vgl. Stadt Köln, online; Sauter 2015), der flächendeckende Einsatz von ›Stadtbezirksmanagements‹ in Hannover (vgl. Hannover.de, online) oder das ›Essener Modell Quartiermanagement‹ (vgl. Stadt Essen, online; Fehren 2013: 58ff.). Ihnen allen gemein ist der Einsatz von intermediären Instanzen, die als unabhängige AkteurInnen zwischen den Welten vermitteln (vgl. Sauter 2015: 152ff.).

26 Die Spannweite reicht von 28,5 Millionen Euro im Jahr 2011 bis zu 150 Millionen Euro im Jahr 2014 sowie 2015 (vgl. BMUB, online [c]).

## Die Anfänge gemeinwesenorientierter

### Stadt(teil)- bzw. Quartiersentwicklung in Wien

Die Settlement-Bewegung, welche in Großbritannien ihren Anfang nahm, führte auch um die Jahrhundertwende zu Aktivitäten in Wien, das damals ebenfalls wie London oder Berlin einen sehr starken Bevölkerungsanstieg zu verzeichnen hatte (vgl. Diagramm 1 ›Bevölkerungsentwicklung London, Wien, Berlin und Chicago von 1800 bis 1900‹ auf Seite 70). Im Jahr 1901 wurde der Verein Wiener Settlement von Marie Lang, welche die Settlement-Bewegung während eines London-Aufenthalts kennenlernte, und einigen Mitstreiterinnen in Wien Ottakring gegründet. Der Verein widmete sich vor allem den Anliegen von Frauen, Müttern und ihren Kindern und steht damit nicht nur in der Tradition der Settlement-Bewegung, sondern repräsentiert auch eine wichtige Einrichtung der Frauen-Bewegung (vgl. Österreichische Nationalbibliothek, online; Sing 2013: 213).

Es sollte bis in die 1970er Jahre dauern bis der Diskurs um Gemeinwesenorientierung in die Wiener Stadt(teil)entwicklung Einzug fand und nicht mehr nur von Seiten SozialarbeiterInnen geführt wurde. In den Jahren zuvor wurde in Wien damit begonnen, Sanierungen von Altbestandswohnungen und -wohnhäusern vorzunehmen. Das erklärte Ziel war es, den hohen Anteil an Substandard Wohnungen<sup>27</sup> zu reduzieren und große Teile der Stadt zu erneuern. Die Folgen dieser Sanierungen waren meist, dass die ehemaligen MieterInnen aufgrund der für sie entstehenden Kosten fortziehen mussten und die BewohnerInnen-Struktur gänzlich ausgetauscht wurde. Getrieben von der Unzufriedenheit dieser ungewollten Effekte und den neu geschaffenen bundesweiten Richtlinien für Stadterneuerung durch das Bundesgesetz für Stadterneuerung 1974 (vgl. Bundesgesetz – Stadterneuerungsgesetz 1974) war es wieder der ArbeiterInnenbezirk Ottakring, der zum Ausgangspunkt gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung in Wien wurde und als Untersuchungsgebiet festgelegt wurde (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [a]). Dieser Zeitpunkt wird heute als Geburtsstunde der ›Sanften Stadterneuerung‹

27 Rund 42 Prozent der Wohnungen in Wien waren Substandard-Wohnungen, d.h. es war keine Toilette und teilweise kein fließendes Wasser innerhalb der eigenen Wohnung vorhanden (vgl. Stadt Wien, online [b]).

in Wien gesehen, dessen Ziel es ist, »eine umfassende Qualitätsverbesserung städtischer Lebensbedingungen herbeizuführen – und zwar auf behutsame Art und Weise unter Einbindung der Bevölkerung, auch wenn dies ein mühsamer Prozess ist« (ebd.). Der Nachsatz am Ende zeigt, dass das Verhältnis zu BürgerInnenbeteiligung in Wien ein durchaus ambivalentes ist bzw. vor allem in der Vergangenheit war.



Abbildung 11  
Gebietsbetreuungs-  
lokal in Ottakring  
(© MA 21)

Abbildung 12  
(linkes Bild)  
Erste Diskussions-  
veranstaltungen der  
Gebietsbetreuung  
(© MA 21)



Abbildung 13  
(rechtes Bild)  
Parkprojekt der  
Gebietsbetreuung im  
Jahr 1981  
(© MA 21)



Im ersten Stadtentwicklungsplan Wiens wurde 1985 die ›sanfte Stadterneuerung‹ zu den wichtigsten Grundsätzen der räumlichen Entwicklung Wiens erhoben (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtstrukturplanung 1985: 83). Dort wird auch festgehalten, dass *»die Interessen der Betroffenen in den Erneuerungsgebieten im Vordergrund stehen, heißt damit, der Erhaltung und Verbesserung Vorrang vor dem Abbruch geben. Sicher kommt keine Stadterneuerung ohne Neubauten – und vorausgehendem Abbruch – aus. Ziel ist nicht die – wenn auch nur vorübergehende – Verdrängung der Bewohner aus ihren Wohnungen, sondern die Verbesserung der Lebensbedingungen in der gewohnten Umwelt«* (ebd.: 23). In diesem Plandokument findet sich auch die erste dezidierte Benennung gemeinwesenorientierter Stadtteilentwicklung: *»Die Gebietsbetreuung soll als stadtteilbezogene Gemeinwesenarbeit Voraussetzungen für eine bessere Zusammenarbeit der Bewohner untereinander und mit der Stadtverwaltung schaffen«* (ebd.: 168). Eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik findet innerhalb des Dokuments zwar nicht statt, doch können die Gebietsbetreuungen in Wien und der Stadtentwicklungsplan 1985 als wichtige Meilensteine der gemeinwesenorientierten Stadtteilentwicklung in Wien angesehen werden.

Ein weiterer wichtiger Impuls ging etwa zur selben Zeit auch von einer anderen Stelle aus. Ebenfalls in den 1980er Jahren nahm in der Wiener Wohnsiedlung ›Am Schöpfwerk‹ die ›Bassena‹, damals noch als ›Familienzentrum‹ bezeichnet, ihre Arbeit auf. Als Projekt des Vereins ›Wiener

Jugendzentren« sollten mit den, unter einem schlechten Ruf leidenden, BewohnerInnen Maßnahmen zur Lebensqualitätssteigerung entwickelt werden (vgl. Schnee 2004: 110f.). Zwar wurde die »Bassena« damals eingesetzt, um im Bereich Freizeitgestaltung tätig zu sein, doch ermöglichte ein nicht näher definierter Arbeitsauftrag und ein sehr ambitioniertes Team die Entstehung eines weit beachteten gemeinwesenorientierten Stadtteilzentrums. Im Verständnis einer konfliktorientierten Gemeinwesenarbeit war »Empowerment«, d.h. die Mobilisierung der Selbsthilfekräfte und gegebenenfalls das anwaltschaftliche Handeln für die BewohnerInnen gegenüber dem politisch-administrativen System, Kernaufgaben für die Bassena-MitarbeiterInnen (vgl. ebd.: 111ff.). Damals zwar noch nicht als solches bezeichnet, ist die »Bassena« aber als wichtige Vertreterin in Richtung einer gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung anzusehen. Während die Wiener Stadtregierung mit der »sanften Stadterneuerung« langsam erste Gehversuche in Sachen BürgerInnenbeteiligung und Gemeinwesenorientierung unternahm, ging die »Bassena« bereits viel weiter und sah Gemeinwesenorientierung kompromisslos als den zu gehenden Weg an.

Seit dem Jahr 2015 haben nun die »wohnpartner« das ursprüngliche Team im »Stadtteilzentrum Bassena« in der Wohnsiedlung »Am Schöpfwerk« abgelöst. Die »wohnpartner« sind ein, im Jahr 2010 geschaffenes, Angebot des »Wohnungsservice der Stadt Wien« und richten ihr Augenmerk rein auf gemeindeeigene Wohnbauten, wie auch die Siedlung »Am Schöpfwerk« eine ist. Laut eigenen Angaben arbeiten sie dort aufbauend auf den drei Säulen Gemeinwesenarbeit, Konfliktarbeit und überregionale Vernetzung (Wohnservice Wien, online). Diese »Zäsur« innerhalb der »Bassena« nach 33 Jahren ihres Bestehens wird von vielen einschlägigen Fachleuten mit Misstrauen beobachtet. Das Ersetzen einer Einrichtung, welche sich in der Tradition von konfliktorientierter Gemeinwesenarbeit sah, durch eine unmittelbar in das Stadtverwaltungssystem eingegliederte Serviceeinrichtung, dürfte dabei keine unwesentliche Rolle spielen. Die Befürchtung ist, dass die daraus entstehenden Konsequenzen keine ähnlich qualitätsvolle und umfangreiche

Arbeit wie in der Vergangenheit zulassen. Stattdessen werden im Sinne einer konservativ-wohlfahrtstaatlichen Gemeinwesenarbeit »nur noch« die sozialen Dienste vor Ort koordiniert und die Arbeit auf die Befriedung der geäußerten BewohnerInnenbedürfnisse reduziert (vgl. Landhäußer 2009: 72). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen bekommt ein Kommentar von der ehemaligen »Bassena«-Leiterin Renate Schnee aus dem Jahr 2004 bezüglich der Serviceorientierung der Stadt Wien eine ganz besondere Bedeutung: *»Die Stadtpolitik und -verwaltung ist bemüht, die BürgerInnen bestens zu bedienen, ihnen möglichst als optimales kundenorientiertes Dienstleistungsimperium einen überwältigenden Eindruck zu hinterlassen. Es existieren erstklassige Beschwerdestellen und -hotlines, wo die BürgerInnen alle störenden Unzulänglichkeiten deponieren und delegieren können. Das ist unzweifelhaft in vielen Bereichen anerkennungswürdig und notwendig. Wer den Menschen allerdings ständig alles abnimmt und bis ins Detail für sie regelt, schafft Abhängigkeit, Unmündigkeit und Unzufriedenheit«* (Schnee 2004: 116).

Auch wenn die »wohnpartner« nun das »Stadtteilzentrum Bassena« betreuen, darf auch der tatsächliche Stadtteilbezug hinterfragt werden. Mit dem reinen Fokus auf gemeindeeigene Wohnbauten scheint der Brückenschlag zu anderen AkteurInnen im Stadtteil als wenig aussichtsreich. Die »wohnpartner« werden darum in der vorliegenden Arbeit auch nicht als AkteurInnen der (gemeinwesenorientierten) Quartiersentwicklung angesehen, sondern vielmehr als Serviceeinrichtung für BewohnerInnen von Gemeindebauten, und daher auch nicht weiter behandelt.

### **Die weitere Entwicklung gemeinwesenorientierter Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung in Wien – vom Grätzelmanagement zum Stadtteilmanagement**

Der Stadtentwicklungsplan für Wien aus dem Jahr 1994 behält den Weg der ›sanften Stadterneuerung‹ als wesentlichen Inhalt bei, konzentriert sich aber mit Hinblick auf das Stadtwachstum zusätzlich bereits immer mehr auf die Entwicklung von Neubaugebieten. Als eines der generellen Planungs- und Stadtentwicklungsprinzipien für die Stadterweiterung, werden auch der frühestmögliche Einbezug von Teilen der künftigen BewohnerInnen sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten genannt, um die Integration in das neue Wohnumfeld zu fördern (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 1994: 118f.). Neue Instrumente dafür werden nur einmal in einem Nebensatz angesprochen, wenn es heißt: *»Es wird daher in Zukunft notwendig sein, neue und eigenständige Formen der Planungsorganisation und des Projektmanagement einzusetzen. Ansätze dazu bieten das ›Stadtteilmanagement‹, längerfristig angelegte Projektentwicklungsformen und die Etablierung entsprechender Trägerorganisationen als neue Akteure in der Stadtentwicklung«* (ebd.: 58). Das unter Anführungszeichen gesetzte, und damals tatsächlich noch recht neue, Stadtteilmanagement kommt im gesamten Stadtentwicklungsplan kein weiteres Mal vor und wird auch nicht eingehender behandelt.

Es sollte bis zum Jahr 2002 dauern, bis ein Vorstoß in diese Richtung gewagt wurde. Der entscheidende Auslöser war die Möglichkeit einer Kofinanzierung durch die Europäische Union für Ziel-2-Fördergebiete. Diese EU-Förderung für die Förderperiode 2000 bis 2006 sah die *»Unterstützung der wirtschaftlich und sozialen Umstellung der Gebiete mit Strukturproblemen«* (Europäische Union, online) vor und meinte im städtischen Kontext damit *»dicht besiedelte Gebiete, die mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllen:*



- *eine über dem Gemeinschaftsdurchschnitt liegende Langzeitarbeitslosenquote;*
- *ein hohes Armutsniveau, einschließlich unzureichender Wohnverhältnisse;*
- *eine in besonderem Maße geschädigte Umwelt;*
- *eine hohe Kriminalitätsrate;*
- *ein niedriges Bildungsniveau der Bevölkerung«*  
(ebd.)

Um diesen ›Entwicklungsrückständen‹ etwas entgegen setzen zu können, wurde Österreich für die Förderperiode 2000 bis 2006 eine Summe von 578 Millionen Euro aus den beiden Europäischen Strukturfonds<sup>28</sup> für Ziel-2-Fördergebiete zur Verfügung gestellt (vgl. ebd.). Grundsätzlich ist für die Realisierung von Projekten immer eine Europäische Kofinanzierung von maximal 50 Prozent der Projektsumme vorgesehen, wodurch sich ein Bedarf für nationale Kofinanzierung der anderen 50 Prozent ergibt. Die Wiener Landesregierung hatte bereits im Jahr 1999 ein zusammenhängendes Gebiet von rund 440 Hektar Fläche mit etwa 60.100 BewohnerInnen im 2. (Leopoldstadt) und 20. (Brigittenau) Wiener Gemeindebezirk als Ziel-2-Fördergebiet definiert<sup>29</sup>. Als Arbeitsschwerpunkte für das Ziel-2-Programm wurde die Entwicklung der lokalen Stadtstruktur, wettbewerbsfähige Unternehmen sowie Gesellschaft und Humanressourcen festgelegt (Magistratsabteilung 27 – EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung, online [a] und [b]).

*(Abbildung des Ziel-2-Fördergebiets siehe nächste Seite)*

28 Die Europäischen Strukturfonds setzen sich zusammen aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF).

29 Für das in weiterer Folge erläuterte Pilotprojekt Grätzelmanagement wurde nicht das gesamte Ziel-2-Fördergebiet herangezogen. Das Projektgebiet dafür bezog sich auf das ›Volkert- und Alliiertenviertel‹ in Wien Leopoldstadt und auf das ›Viertel um den Wallensteinplatz‹ in Wien Brigittenau. Dieses Gebiet fasst zusammen rund 27.000 BewohnerInnen (vgl. Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2. Bezirk 2007: 23).

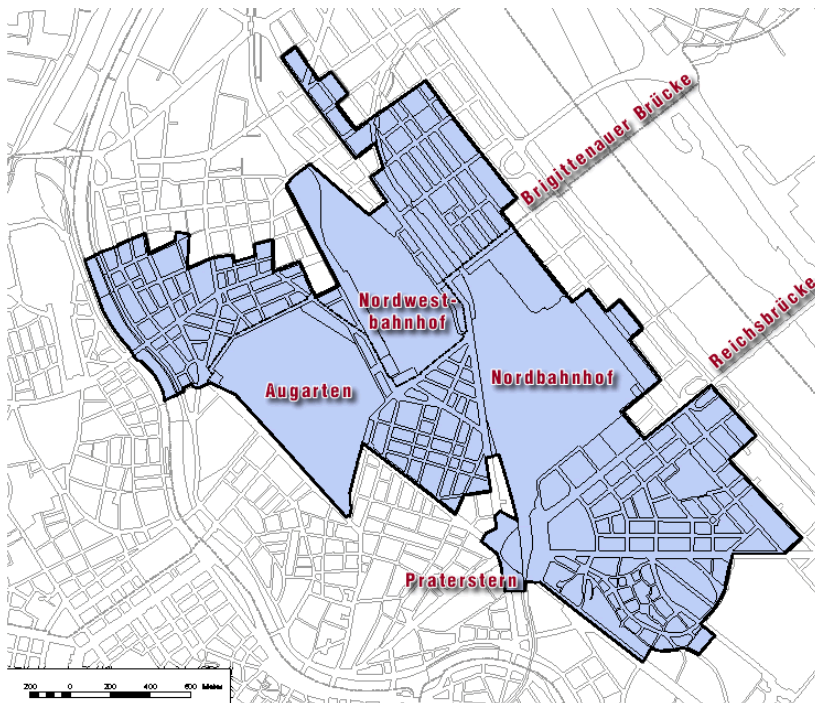


Abbildung 14  
Ziel-2-Fördergebiet  
(© MA 27)

30 Jens S. Dangschat ist seit 1998 Leiter des Fachbereichs Soziologie am Department für Raumplanung der Technischen Universität Wien.

31 Andrea Breiffuss war zum damaligen Zeitpunkt Universitätsassistentin am Fachbereich von Jens S. Dangschat und zusätzlich bis zum Jahr 2000 Mitarbeiterin der Gebietsbetreuung Gumpendorf/Schottenfeld in Wien. Nach Ende ihrer Assistentinnenstelle an der Technischen Universität gründete sie ihr heutiges Büro »kon-text« für raumbezogenes Management und sozialwissenschaftliche Beratung.

32 »Grätzek« (oder auch »Grätzli«) ist der Wienerische Ausdruck für Quartier, vergleichbar etwa mit dem Berliner »Kiez« oder dem Kölner »Veedek«.

Der Universitätsprofessor Jens S. Dangschat<sup>30</sup> und seine damalige Mitarbeiterin Andrea Breiffuss<sup>31</sup> wurden beauftragt Konzeptpapiere für ein Grätzelmanagement<sup>32</sup> zu erarbeiten. Wesentlicher Inhalt war dabei unter anderem eine Abwendung von der traditionellen Zuständigkeitentrennung in die jeweiligen Ressorts und stattdessen eine stadtteilorientierte, d.h. ressortübergreifende Zusammenarbeit mit Bündelung der Ressourcen zur Förderung bestimmter Stadtteile zu forcieren. Ein wichtiger Grundgedanke hinter diesen Überlegungen war, dass Strukturprobleme nur im vernetzten Sinne verstanden werden können, d.h. (soziale) Phänomene treten aufgrund der Verknüpfung verschiedener Umstände auf. Eine sektorale Trennung in Ressorts kann diesem Umstand nicht Rechnung tragen. Das Konzept sah ursprünglich eine Einbindung möglichst aller stadtteilbezogenen Institutionen vor. Am Ende waren es jedoch »nur« der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds, die Magistratsabteilung 25 und das Wissenschaftszentrum Wien, welche als nationale Kofinanziers

auftraten (vgl. Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2. Bezirk 2007: 15ff.). Ziel dieses Pilotprojekts für Quartiersmanagement war es, »Initiativen und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation im Grätzel gemeinsam mit der ansässigen Bevölkerung und den UnternehmerInnen auszuarbeiten, wobei darauf geachtet wird, dass auch die Umsetzung von der Bevölkerung selbst vor Ort getragen wird« (ebd.: 18). Der Ansatz war damit klar gemeinwesenorientiert ausgerichtet und beinhaltete methodische Schwerpunkte in den Bereichen Aktivierung und Empowerment. Die BewohnerInnen und ansässigen UnternehmerInnen waren in Form von Arbeitskreisen, Ideenwerkstätten, Grätzelforen, einem Grätzelbeirat und der Entwicklung eines eigenen Grätzelkonzepts unmittelbar an der (Weiter-)Entwicklung ihres Quartiers aktiv (vgl. ebd.: 19ff.).

Aufgrund des Umstands, dass dieses Projekt EU-kofinanziert wurde, musste hinsichtlich Organisation und Struktur auf die entsprechende Förderlogik Rücksicht genommen werden. Eine Folge war die Teilung des Projekts in zwei unterschiedliche Förderanträge – einen an den EFRE und einen an den ESF – und unmittelbaren Konsequenzen für die operative Umsetzung. So gab es von Beginn an einen bzw. eine GrätzelmanagerIn für »Soziales«<sup>33</sup> und einen bzw. eine GrätzelmanagerIn für die Wirtschaft, getragen von unterschiedlichen ProjektpartnerInnen und damit jeweils eigenen MitarbeiterInnen, zuständig für die entsprechenden Bereiche. Das »Grätzelmanagement Wirtschaft« bestand in weiterer Folge auch zwei Jahre länger (bis 2008) als jenes für soziale Belange (vgl. ebd.: 42ff.). Auch wenn viele und wichtige Erkenntnisse durch das Pilotprojekt »Grätzelmanagement« gewonnen werden konnten, zeigt sich doch ausgehend von der EU-Förderlogik eine gewisse »Ressort-Schaffung« innerhalb des Projekts, die doch eigentlich überwunden werden sollte. Um die Erfahrungen nachhaltig zu sichern, wurde beschlossen, das Aufgabenfeld des Grätzelmanagements in das bestehende Gerüst der Gebietsbetreuungen überzuführen. Für die neue Ausschreibung der Gebietsbetreuungen im Jahr 2012 wurde das »Arbeitsfeld gemeinwesenorientiertes Stadtteilmanagement« in den Aufgabenkatalog aufgenommen (vgl. ebd.: 60).

33 Das »Grätzelmanagement Soziales« wurde nach zwei Jahren in »Grätzelmanagement für materielle Infrastruktur« umbenannt, um ab diesem Zeitpunkt wie das »Grätzelmanagement Wirtschaft« ebenfalls über den EFRE finanziert zu werden. Die Finanzierung über den ESF stellte sich in den ersten beiden Jahren als weniger praktikabel heraus (vgl. Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2. Bezirk 2007: 42f.).

Zwei wichtige Papiere der Wiener Stadtentwicklung, der Strategieplan 2004 und der Stadtentwicklungsplan 2005, fielen mit ihrer Veröffentlichung in die Pilotprojektphase des ›Grätzelmanagements‹. Es finden sich darin auch keine neuen Aussagen bezogen auf gemeinwesenorientierte Quartiersentwicklung in Wien. Lediglich Hinweise auf die Fortführung des bisherigen Wegs der ›sanften Stadterneuerung‹ werden dort angeführt und gleichzeitig sogar ein wenig abgeschwächt, wenn es heißt: *»Die Strategie der ›Sanften Stadterneuerung‹ soll grundsätzlich fortgesetzt werden. Dabei ist allerdings verstärkt der Tatsache Rechnung zu tragen, dass innerstädtische Bereiche zunehmend in (internationaler und regionaler/suburbaner) Konkurrenz zu anderen Standorten stehen«* (Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2005: 108; wie auch im fast gleichen Wortlaut in: Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2004: 135). Dennoch wird der Ausbau der Wiener Gebietsbetreuung erwähnt, die seit 2003 allen WienerInnen als Anlaufstelle zur Verfügung steht (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2004: 139).

Die Wiener Gebietsbetreuungen, welche von privaten Büros getragen, jedoch von der Stadtverwaltung beauftragt und finanziert werden, hat seit ihren Anfängen einige Entwicklungen durchgemacht. Heute gibt es 17 Standorte, die 19 der 23 Wiener Bezirke als Aufgabengebiete betreuen sowie eine mobile Einheit. Zu den anfänglichen Tätigkeitsfeldern (v.a. Beratungsleistungen zu Sanierungsthemen, MieterInnenberatung) sind im Laufe der Zeit, wie bereits zu lesen war, einige dazu gekommen. Allen voran sind hier heute die Arbeitsfelder Partizipation bzw. Teilhabe ermöglichen und Stadtteilmanagement für die Begleitung von Neubaugebieten zu nennen (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [b]). Durch die teilweise Auflassung von Wiener (Kopf-)Bahnhöfen wurden vor allem in den 2000er Jahren große Flächen frei, die im Angesicht einer wachsenden Bevölkerungszahl<sup>34</sup> und dem entsprechenden Wohnungsdruck, als Entwicklungsgebiete der Stadtentwicklung definiert wurden. Im Jahr 2012 wurde dafür ›Stadtteilmanagement in Neubaugebieten‹ als weiteres

34 Die Stadt Wien verzeichnet derzeit starken Zuzug und wird laut aktuellen Prognosen im Jahr 2029 über zwei Millionen EinwohnerInnen haben, aktuell sind es knapp 1,8 Millionen (vgl. Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2014: 20).

Handlungsfeld für die Wiener Gebietsbetreuung definiert und in weiterer Folge im Sonnwendviertel (auf Teilen des ehemaligen Südbahnhofgeländes), im Nordbahnviertel (auf Teilen des ehemaligen Nordbahnhofgeländes), auf den Aspanggründen (auf dem Gelände des ehemaligen Aspangbahnhofes) und in Monte Laa (auf einer Überplattung der Südost-Tangente) installiert (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [c]). Neben dem Stadtteilmanagement durch die Gebietsbetreuungen gibt es in Wien seit 2014 auch ein gesondert beauftragtes Stadtteilmanagement im Stadtentwicklungsgebiet »Aspern Seestadt«. Dieses ist anders strukturiert und in einem höheren Maße personell und finanziell ausgestattet als die Stadtteilmanagements der Wiener Gebietsbetreuung. Diese Stadtteilmanagements bilden – gemeinsam mit weiteren ImpulsgeberInnen wie etwa der Lokalen Agenda 21<sup>35</sup> – die Speerspitze der organisierten gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung in Wien. Aus diesem Grund widmet die vorliegende Arbeit ihren empirischen Teil diesen Stadtteilmanagements und stellt sie in weiterer Folge im Kontext ihrer intermediären Rolle in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung Wiens näher vor.

35 Auf die Arbeit der Lokalen Agenda 21 wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen. Zur weiteren Auseinandersetzung mit Lokaler Agenda 21 im Kontext von Gemeinwesenorientierung vgl. Diebäcker 2004 und Kellner 2013.

Der aktuellste Stadtentwicklungsplan Wiens bietet keine neuen aufschlussreichen Aussagen zu gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung. Ein kurzer Absatz fasst jedoch – mehr rückblickend, als in die Zukunft gerichtet – die oben beschriebenen Entwicklungen der vergangenen Jahre zusammen: *»Der Anspruch der Wienerinnen und Wiener, ihr Lebensumfeld entlang ihrer Interessen und Bedürfnisse mitzugestalten, findet seinen Ausdruck in unterschiedlichsten Initiativen. Formate, wie die Lokale Agenda 21, die Gebietsbetreuung Stadterneuerung oder Stadtteilmanagements schaffen den Rahmen für eine enge Verschneidung mit den städtischen Planungsprozessen. Stadtentwicklung ist heute ohne transparente Information und aktive Einbindung der betroffenen Bevölkerung nicht mehr denkbar«* (Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2014: 25).

### KAPITEL 3

## DAS QUARTIER ALS RÄUMLICHE EBENE – RAUMTHEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN



Die vorangegangenen Kapitel und die gesamte vorliegende Arbeit setzen sich insbesondere mit der räumlichen Ebene des Quartiers bzw. des Stadtteils auseinander. In weiterer Folge sollen raumtheoretische Überlegungen von verschiedenen AutorInnen erörtert werden, ohne dabei den Anspruch einer vollständigen Darstellung des raumtheoretischen Diskurses zu erheben. Stattdessen sollen sie dazu dienen, das Verständnis der vorliegenden Arbeit, mit welchem über ›Raum‹ im Allgemeinen und über ›Quartier‹ oder ›Stadtteil‹ im Speziellen geschrieben wird, darzulegen. Die Auswahl der raumtheoretischen Darstellungen beginnt mit dem weit verbreiteten Verständnis eines absoluten Raums als ›Behälter‹, welcher losgekoppelt von seinem ›Inhalt‹ existiert und vor allem durch den Aufschwung der (Natur-)Wissenschaften an Popularität gewann. Zu diesen Überlegungen gesellten sich im 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts Vorstellungen eines relationalen Raumverständnisses, bei dem sich Raum bereits abhängig von ›Objekten‹ und ihren Lagebeziehungen aufspannt. Für das Verständnis der vorliegenden Arbeit jedoch sind jene AutorInnen entscheidend, die von einem (gesellschaftlich) konstruierten Raum ausgehen und zu denen sich allen voran Henri Lefèbvre und in weiterer Folge auch Dieter Läßle und Martina Löw zählen. Das folgende Kapitel verzichtet auf die explizite Erläuterung eines ›sozialen Raums‹<sup>36</sup> und geht von der Annahme aus, dass jeder Raum sozial (produziert) ist (vgl. Lefèbvre 1991; orig. 1974: 26; Löw/Steets/Stoetzer 2008: 51). Hartmut Häußermann und Jens Wurtzbacher (2005) beschreiben diese Tautologie im Zusammenhang mit Stadtentwicklung so: *»Räume sind aus soziologischer Sicht immer soziale Räume, denn es geht um die Beziehungen unterschiedlicher Akteure zueinander bzw. um die Reichweite von Institutionen [...] Soziologisch relevante Qualitäten gewinnt der Raum also erst durch die darin stattfindenden Handlungsprozesse, durch seine Nutzung und Gestaltung. Das bauliche Substrat ist dabei insofern bedeutsam, als dessen Anordnung selbst das Ergebnis von Handlungs- und Entscheidungsprozessen ist und dadurch wiederum Einfluss auf die soziale Praxis ausübt. Die Stadterneuerungspolitik ist in diese Wechselwirkung auf zweierlei Arten verstrickt. Sie bezieht erstens ihre Begründung*

36 Die Interpretation des Konstrukts ›Sozialraum‹ fällt je nach Disziplin unterschiedlich aus. Für eine ausführliche Darstellung vgl. dazu Kessl/Reutlinger/Maurer/Frey 2005.

**Abbildung 15**  
(linke Seite)  
Großwohnsiedlung in  
Wien Donaustadt

*und Legitimation aus den normativ unerwünschten Folgen der Wechselwirkung zwischen baulicher Gestaltung und sozialem Leben in einem städtischen Gebiet. Zweitens übt sie als Handlungsprozess selbst wiederum Einfluss auf diese Wechselwirkung aus, bleibt dabei jedoch viel stärker als der Mechanismus des Marktes an normative Leitbilder des ›guten Zusammenlebens‹ gebunden« (513f.).*

### **VOM BEHÄLTERRAUM ZU EINEM RELATIONALEN ORDNUNGSRAUM**

Ein absolutes Raumverständnis macht eine klare Trennung zwischen dem Raum und *darin befindlichen* Körpern. Aus der Überlegung heraus, dass Raum auch *ohne den darin platzierten* Körpern existieren kann, hat sich der Begriff ›Container‹ bzw., ins Deutsche übersetzt, ›Behälter‹ etabliert. Diese Vorstellungen vertrat zwar bereits Aristoteles in der Antike (vgl. Löw 2012: 24), doch sind sie damals keinesfalls die gängige Idee von Raum gewesen. Es stellte zu dem damaligen Zeitpunkt und auch noch lange danach eine gänzlich neue Denkweise dar, waren doch zuvor die bekannten Raumvorstellungen vor allem anthropozentrisch und naturzentriert. An Popularität gewann das Behälterraumverständnis erst viel später mit dem Aufschwung der (Natur-)Wissenschaften ab dem 13. Jahrhundert (vgl. Läßle 1992: 202f.). Raum bietet demnach den ›Rahmen‹ für ›seinen Inhalt‹ und wirkt so auf ihn, doch ist er dennoch losgekoppelt von den Körpern und es findet keine Wechselwirkung – also auch eine entgegengesetzte Wirkung der Körper auf den Raum – statt. Es ist somit möglich, dass Raum auch ohne Materie besteht, jedoch nicht umgekehrt, d.h. Materie ohne Raum kann dem Verständnis zufolge nicht existieren. Raum ist als solches lediglich:

- Teil der uns umgebenden Natur (oberste Schicht der festen Erde)
- natürlicher Träger von Bauwerken
- und geometrisches Objekt (durch Vermessung bestimmter Positionen)  
(Holm 2004: 6)



Das Behälterraum-Verständnis erwies sich in weiterer Folge sehr erfolgreich, da sich seine vereinfachte Darstellung für die Untersuchung physikalischer Phänomene sehr gut eignete, die ab dem 17. Jahrhundert wichtige Erkenntnisse zu Tage brachten wie etwa Newtons Beschreibungen zum Trägheitsverhalten (vgl. Läßle 1992: 190). Zwar gibt es bereits zu Lebzeiten von Newton Vertreter<sup>37</sup> eines relationalen Raumverständnisses, doch ist es erst Albert Einstein und seine KollegInnen, die im Zuge ihrer Relativitätstheorie ein relationales Raumverständnis empirisch belegen. Dem Behälter-Raum stellt Einstein das Verständnis von »*Raum als Lagerungs-Qualität der Körperwelt*« (Einstein 1980: XV) gegenüber und meint damit die relationale Beziehung von Körpern zueinander. Körper und Raum sind somit unweigerlich miteinander verbunden und können beide nicht unabhängig voneinander existieren. Dieter Läßle (1992) benennt diese Beschreibung Einsteins als »*relationalen Ordnungsraum*« (189). »*Während Absolutisten einen Dualismus annehmen, das heißt, es existieren Raum und Körper, sind relativistische Traditionen der Auffassung, dass Raum sich aus der Struktur der relativen Lagen der Körper ergibt. Raum ist relativistisch gesehen das alleinige Ergebnis der Beziehungsverhältnisse*« (Löw/Steets/Stoetzer 2008: 9). Immer noch lassen sich beide dieser Verständnisse mathematisch beschreiben. Sind es beim Behälterraum noch die Körper für sich, die mit ihrer Position *im* Raum *absolut* beschrieben werden können, so sind es im »relationalen Ordnungsraum« die *Lagebeziehungen* der Körper, die *relativ* zueinander, d.h. auch zur Position des Betrachters bzw. der Betrachterin, definiert werden können. Diese Sichtweise kann, wie Dieter Läßle deutlich macht, nach wie vor keine Aussagen zu ökonomischen oder sozialen Phänomenen treffen und dennoch findet sie sich weit verbreitet in den unterschiedlichen Wissenschaften wieder (vgl. Läßle 1992: 193; Läßle 1993: 41f.). Dass dies nicht nur um 1900 so war, sondern nach wie vor von Relevanz ist, zeigt dieses Zitat von Läßle aus den 1990er Jahren: »*Die Reduktion des »Raumes« auf geometrische Beziehungen ist offensichtlich so selbstverständlich geworden, daß kaum mehr bewußt wird, daß damit nur bestimmte Aspekte des menschlichen Um-Raumes erfaßt und unsere*

37 Bei den Vertretern handelte es sich zu dieser Zeit um Männer, darum wird hier auch auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet. Zu nennen ist hier vor allem Gottfried Wilhelm Leibniz, der für ein relationales Raumverständnis plädierte (vgl. Löw 2012: 27ff.).

*alltäglichen sinnlichen Raumerfahrungen in dem ›erlebten‹ und ›gelebten Raum‹ ausgeblendet werden« (Läpple 1993: 29).*

Zwar haben sich bereits einige Wegbereiter und Gründungsfiguren der Sozialwissenschaften wie Marx, Weber und Durkheim vor dem Hintergrund der Urbanisierung im 19. Jahrhundert mit unterschiedlichen Ansätzen des Räumlichen auseinandergesetzt, doch waren die Ergebnisse daraus weniger neue Raumverständnisse, als vielmehr methodische Zugänge zum Räumlichen für die Sozialwissenschaften (vgl. Holm 2004: 9ff.). Hervorzuheben ist an dieser Stelle der Soziologe Georg Simmel, der sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit dem Spannungsfeld des Räumlichen und Gesellschaft auseinandersetzte. Er benennt dazu neben den ›Raumqualitäten‹, wie etwa Lagebeziehungen, geometrische Grenzen etc., nun auch ›Raumgebilde‹ und meint damit Nationalstaaten, Gebäude etc. als »*Projektion sozialer Prozesse auf den (Erd-)Raum*« (Läpple 1992: 166). Simmel entwirft damit jedoch kein neues Raumverständnis, sondern beschreibt wieder einen Behälterraum, in dem die für die Soziologie zu untersuchenden sozialen Phänomene *verortet* sind (vgl. Grimm 2004: 75f.; Läpple 1992: 166f.; Löw 2012: 58ff.). Dieses Bild findet sich auch heute noch weit verbreitet und nicht zuletzt in der Debatte um Sozialraum wieder. Der Wirtschaftswissenschaftler Werner Schönig (2014) schreibt etwa in seinem Buch über Sozialraumorientierung: »*Wer also über den Raum an sich und den Sozialraum nachdenkt, muss zwei Aspekte unterscheiden: Zum einen die physikalisch-materiellen Gegebenheiten einer gegenständlichen Welt. Deren oberflächliche Anordnung wird in drei Dimensionen beschrieben. [...] Es bleibt jedoch nicht bei diesem gegenständlichen Aspekt. Vielmehr – dies ist der zweite Aspekt – konstruiert der Mensch durch sein Handeln und seine Sinnzuschreibung gesellschaftlich relevante Räume, d.h. Sozialräume*« (16). Der anschließende Kommentar, dass beide Aspekte als real zu erachten seien und nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen (ebd.), versucht den Dualismus, welcher soeben aufgebaut wurde, abzuschwächen. Doch das gelingt nur bedingt. In einem konsequenten Verständnis eines produzierten Raumes kann diese strikte Trennung nicht stattfinden. »*Strukturen können*

38 Für die vorliegende Arbeit wird aus der englischen Übersetzung »The Production of Space« (Lefèbvre 1991; orig. 1974) aus dem Jahr 1991 zitiert.

39 »When codes worked up from literary texts are applied to spaces – to urban spaces – we remain, as easily be shown, on the purely descriptive level [...] Yet did there not at one time, between the sixteenth century (the Renaissance – and the Renaissance city) and the nineteenth century, exist a code at once architectural, urbanistic and political, constituting a language common to country people and townspeople, to the authorities and to artists – a code which allowed space not only to be ›read‹ but also to be constructed?« (Lefèbvre 1991; orig. 1974: 7).

40 »A triad: that is, three elements and not two. Relations with two elements boil down to oppositions, contrasts or antagonisms. They are defined by significant effects: echoes, repercussions, mirror effects. Philosophy has found it very difficult to get beyond such dualisms as subject and object, Descartes's *res cogitans* and *res extensa*, and the Ego and non-Ego of the Kantians, post-Kantians and neo-Kantians« (Lefèbvre 1991; orig. 1974: 39).

nicht losgelöst vom Handeln betrachtet werden. Sie ermöglichen und verhindern Handeln, aber sie bleiben an den Handlungsverlauf gebunden« (Löw 2012: 166).

## DIE PRODUKTION/KONSTRUKTION VON RAUM

Der große Wegbereiter für das Verständnis eines produzierten Raumes war der französische Soziologe Henri Lefèbvre, dessen Publikation aus dem Jahre 1974 »La production de l'espace«<sup>38</sup>, bzw. in seiner englischen Übersetzung »The Production of Space« (Lefèbvre 1991; orig. 1974) vor allem in den vergangenen Jahren auf großes Interesse stößt. In seinen Augen verblieb die Wissenschaft bislang dabei, Raum deskriptiv zu behandeln bzw. darüber nachzudenken, wie er gelesen werden kann. Stattdessen plädiert Lefèbvre dafür, sich damit auseinanderzusetzen, wie Raum produziert wird bzw. werden kann<sup>39</sup> (vgl. ebd.: 7). Dazu wendet er sich von der Annahme einer wesensartigen Gestalt des Raumes ab und beschreibt Raum konsequent als das Ergebnis gesellschaftlicher Produktionsprozesse, die damit stets im Wandel begriffen werden müssen (vgl. Holm 2004: 35f.) Daraus ergibt sich auch die eingangs erwähnte Folgerung, dass aufgrund seiner (sozialen) Produktion jeder Raum auch Sozialraum ist.

Henri Lefèbvre entwirft mit einem marxistisch geprägten Vokabular eine ›Raum-Triade‹ zur Beschreibung dieser Raumproduktion. Er überwindet damit die »klassisch[e] Trennung von Produktion und Konsumtion und geht davon aus, dass der Raum seinen Gebrauchswert gleichsam in der Nutzung als auch im Akt der Produktion erhält« (Holm 2004: 37). Er betont bewusst die Vorteile seiner Theorie mit drei gleichberechtigten und sich nicht ausschließenden Elementen gegenüber einer zweipoligen Theorie, bei der es zwangsläufig zu gegenseitiger Konkurrenz komme<sup>40</sup> (vgl. Lefèbvre 1991; orig. 1974: 39). Die drei Teile der Triade sind (1) räumliche Praxis, (2) Repräsentationen von Raum und (3) Räume der Repräsentation. ›Räumliche Praxis‹ meint die Aneignung des Raumes durch alltägliche Routinen und Verhaltensweisen und damit

verbunden dem ›Erleben‹ des Raumes. Die ›Repräsentationen von Raum‹ hingegen beschreiben nichts unmittelbar Erlebtes, sondern die kognitive Schaffung bzw. Konzeptualisierung des Raumes. Es ist jener Raum, den vor allem – aber nicht nur – WissenschaftlerInnen ›entwerfen‹, um ihn (für sich) begreifbar zu machen. Es kann darum auch von der »Wahrnehmung und Interpretation der verschiedenen Codes und Zeichen, die mit einer bestimmten räumlichen Gestaltung verbunden werden« (Holm 2004: 38), gesprochen werden. Das dritte Element von Lefèbvres Triade sind schließlich ›Räume der Repräsentation‹ und entspricht handlungsleitenden (Ziel-)Vorstellungen und Ideen des Raums und können damit bisherige Praktiken hinterfragen (vgl. Lefèbvre 1991; orig. 1974: 38f.; Löw/Steets/Stoetzer 2008: 52ff.; Holm 2004: 37ff.). Die drei Elemente der Raum-Triade stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern beeinflussen sich in einer steten Wechselbeziehung gegenseitig und ergänzen einander.

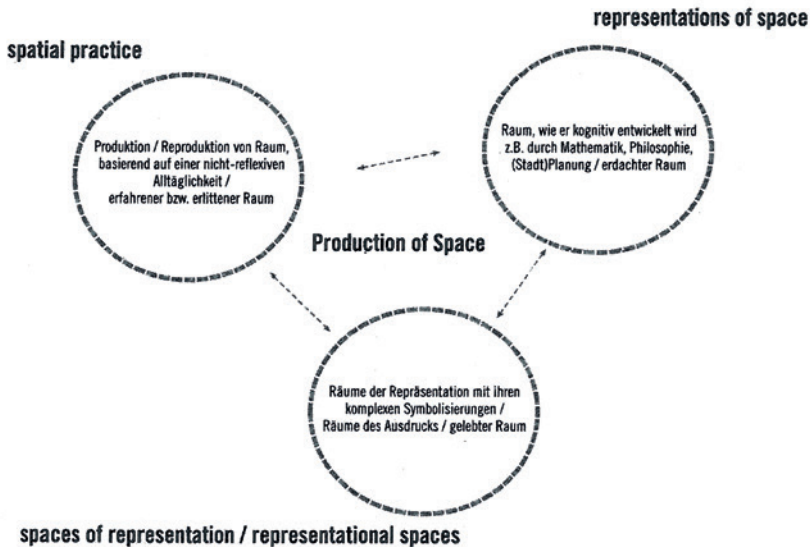


Abbildung 16  
Raum-Triade von  
Lèfebvre  
(© Steets)

Die Überlegungen Lefèbvres waren ein wichtiger Schritt hin zu einem neuen Raumverständnis, das sich erstmals konsequent von einem Behälterraum-Verständnis und damit von dem Dualismus

(Behälter-)Raum und Körper löste. Der britische Soziologe Anthony Giddens greift die Zweipoligkeit in den 1980er Jahren wieder auf, wenn er sich mit der Wechselbeziehung zwischen ›Struktur‹ und ›Handeln‹ beschäftigt. Doch verneint er mit seiner »Dualität der Struktur«<sup>41</sup> (Giddens 1988 zit. in: Löw/Steets/Stoetzer 2008: 59) eine Gegensätzlichkeit bzw. mögliche Loslösung der beiden Pole voneinander. Sie bedingen und beeinflussen sich unweigerlich gegenseitig, können nicht isoliert voneinander betrachtet oder gar produziert werden und entsprechen somit auch keinem Behälterraum-Verständnis (vgl. Löw/Steets/Stoetzer 2008: 59; Löw 2012: 53).

Mit dem ›Spatial Turn‹ in den 1990er Jahren lassen sich im Allgemeinen zwei Stoßrichtungen bezogen auf den Zusammenhang und die Wechselwirkung von Gesellschaft und Raum erkennen. Zum einen sind das jene, die Gesellschaft als Produzentin von Raum ansehen und die damit in der ›Tradition‹ von Lefèbvre stehen. Zum anderen sind das diejenigen, die Raum als strukturierendes Element der Gesellschaft ansehen. Letztgenannte neigen dazu lokale physisch-materielle Gegebenheiten als Grund für soziale Phänomene anzusehen und dementsprechend auch ihre Lösung beispielsweise lediglich in der Verbesserung der Bausubstanz o.ä. zu suchen ohne auf den gesamtgesellschaftlichen Kontext zu achten<sup>42</sup> (vgl. Holm 2004: 15ff.; 32ff.).

## GESELLSCHAFTLICHER RAUM

Mit seinem in den 1990er Jahren entworfenen Konzept ›gesellschaftlicher Räume‹ gehört Dieter Läßle zu jenen WissenschaftlerInnen, die bedeutend am ›Spatial Turn‹ mitwirkten. In seinen Augen beschäftigten sich zu diesem Zeitpunkt die Sozialwissenschaften zu wenig mit räumlichen Strukturen und sahen sie nur als »externe Restriktionen sozialer Prozesse, die für die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit durch die handelnden Subjekte keine oder keine nennenswerte Relevanz zu besitzen scheinen« (Läßle 1993: 36f.).

41 Giddens unternimmt eine Wandlung weg von einem Dualismus hin zu einer Dualität. Eine Dualität bezeichnet im Gegensatz zu einem Dualismus nicht potentiell entgegengesetzte Pole, sondern eine Zweifaltigkeit (Löw/Steets/Stoetzer 2008: 59). Wobei Alexander Hamedinger (1998) in einer eingehenden Betrachtung von Giddens' Überlegungen darlegt, dass seine Dualität auf der Verkürzung der verwendeten Begriffe ›Struktur‹ und ›Handeln‹ aufbaut und damit nicht den vermeintlich abgelösten Dualismen entfliehen kann (vgl. ebd.: 161ff., 206ff.).

42 Vgl. dazu auch die Ausführungen zu gemeinwesenorientierter Stadt(teil)erneuerung in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

Er stellt sich klar gegen ein Behälterraum-Verständnis, das gesellschaftliche Wirkungskräfte ausklammert und auch gegen einen relationalen Ordnungsraum, in dem der Raum nur ein passives Ergebnis von Körpern darstellt. Läßle plädiert für ein neues Raumkonzept, in dem Raum »die Qualität eines aktiven Wirkungsfeldes, eines gesellschaftlichen Milieus [erhält], dessen formschaffende Kraft die gesellschaftliche Praxis der Menschen ist, die den physischen Raum gestaltet, aneignet, mit Symbolen besetzt und ihn damit zu einem gesellschaftlichen macht. Der gesellschaftliche Raum ist also nicht nur ein ›Umraum‹ der handelnden Menschen, sondern schließt sie [in] ihrer eigenen Leiblichkeit, ihren räumlich vermittelten Interaktionen und ihren Ausdrucks- und Verwirklichungsformen mit ein« (ebd.: 43).

In seinem viel beachteten ›Essay über den Raum‹ beschreibt Läßle (1992) sein Raumkonzept als ›Matrix-Raum‹, der aus vier Komponenten besteht:

- das materiell-physische Substrat gesellschaftlicher Verhältnisse, d.h. die materielle Erscheinungsform des gesellschaftlichen Raumes
  - die gesellschaftlichen Interaktions- und Handlungsstrukturen, d.h. die gesellschaftliche Praxis im Sinne der Aneignung und Nutzung des Raumsubstrats, wobei an dieser Stelle Klassen- und Machtverhältnisse einen wesentlichen Einfluss auf die Handlungsstrukturen haben
  - ein institutionalisiertes und normatives Regulationssystem, d.h. Regelungen und Normen als vermittelndes Glied zwischen materiell-physischem Substrat und gesellschaftlicher Praxis
  - ein räumliches Zeichen-, Symbol- und Repräsentationssystem, d.h. Gestaltungen des Raumes als vorstrukturierende Handlungsanleitungen
- (ebd.: 196f.)

Der von Läßle beschriebene (gesellschaftliche) Raum ist daher immer von der Gesellschaft (re-)produziert. Es ist demnach auch das menschliche Handeln, das ihn sein lässt und ihm seine Bedeutung gibt (vgl. ebd.: 197). In

letzter Konsequenz weist Dieter Läßle auch darauf hin, dass Raum nichts Gegebenes darstellt, sondern ein »*Resultat menschlicher Syntheseleistung*« (ebd.: 202) ist, welche Zusammenhänge und Bezüge herstellt und so elementar für einen (Re-)Produktionsprozess von Raum ist.

### ›SPACING‹ UND ›SYNTHESELEISTUNG‹

An dieser Stelle knüpft eine weitere wichtige Raumtheoretikerin an. Die deutsche Soziologin Martina Löw (2012) greift den Gedanken der ›Syntheseleistung‹ von Läßle auf und entwickelt ihn weiter. Läßle äußert den Gedanken zwar in seinem Essay, doch findet er keine Aufnahme in seinem Modell des ›Matrix-Raums‹ (vgl. ebd.: 137ff.). Löw hingegen macht ihn zu einem wesentlichen Eckpunkt ihrer Überlegungen eines prozessualen Raums. Neben der menschlichen ›Syntheseleistung‹, im Zuge derer »über Wahrnehmungs-, Vorstellungs- oder Erinnerungsprozesse [...] Güter und Menschen zu Räumen zusamm[en]faßt [werden]« (ebd.: 159), führt Löw den Begriff des ›Spacing‹ ein. Sie meint damit, wie das Wort vermuten lässt, »das Plazieren [sic!] von sozialen Gütern und Menschen bzw. das Positionieren primär symbolischer Markierungen, um Ensembles von Gütern und Menschen als solche kenntlich zu machen (zum Beispiel Ortseingangs- und -ausgangsschilder)« (ebd.: 158).

Es darf jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass diese zwei Prozesse voneinander entkoppelt verstanden werden können. Beide sind miteinander verwoben und lassen sich nicht bzw. kaum<sup>43</sup> voneinander trennen. Martina Löw schließt damit an relationale Raumverständnisse an, denen entsprechend Handeln und Raum nicht voneinander getrennt werden können (vgl. ebd.: 131, 159). Ihre zentrale These lautet daher, dass »Raum eine relationale (An)Ordnung von Lebewesen und sozialen Gütern ist. Raum wird konstituiert durch zwei analytisch zu unterscheidende Prozesse, das Spacing und die Syntheseleistung. Letzteres ermöglicht es, Ensembles von Gütern und Menschen zu einem Element zusammenzufassen« (ebd.: 159f.).

43 Martina Löw (2012) argumentiert, dass im Zuge wissenschaftlicher bzw. analytischer Arbeiten eine Loskoppelung der Syntheseleistung von gleichzeitigem bzw. anschließendem ›Spacing‹ möglich ist, in der alltäglichen Praxis jedoch nicht (vgl. ebd.:159).

Das ›Spacing‹ bedarf konkrete Stellen, wo die Güter und Lebewesen platziert werden können. Diese Stellen werden als Orte bezeichnet und unterscheiden sich dadurch vom Raumbegriff, dass sie im Gegensatz zum Raum klar ›verortet‹, d.h. konkret und meist geographisch beschrieben, werden können. Durch das ›Spacing‹ werden Orte jedoch oft erst wahrnehmbar und durch die ›Syntheseleistung‹ von Menschen sind Orte sowohl Ergebnis, wie auch Bestandteil des Produktionsprozesses von Raum (vgl. ebd.: 224; Läßle 1993: 32). Die Beschreibung des schwierigen Verhältnisses zwischen Raum und Ort wurde wie auch der Raum selbst von den verschiedenen RaumtheoretikerInnen unterschiedlich behandelt. Bei den VertreterInnen eines relationalen Ordnungsraums waren es die (Lage-)Beziehungen zwischen den Orten, die einen Raum aufspannten. Wiederum bei den VertreterInnen der Raumproduktion sind Orte, wie beschrieben, Produkt und Zutat des Konstruktionsprozesses selbst (vgl. dazu ausführlich Holm 2004: 25ff.).

Mit der These, dass Raum (gesellschaftlich) produziert wird und sich an konkreten Orten manifestiert, ist ebenfalls die Annahme verbunden, Raum entstehe aufgrund (gesellschaftlicher) Aushandlungsprozesse. Diese sind geprägt von Machtbeziehungen bzw. -verhältnissen, welche sich wiederum an konkreten Orten widerspiegeln. Die (ungleiche) Verteilung von (Entscheidungs-)Macht ist abhängig vom Zugang zu Ressourcen und damit verbunden den Verfügungsmöglichkeiten der beteiligten AkteurInnen. Nun ist davon auszugehen, dass durch eine stark hierarchisch organisierte Gesellschaft und damit verbunden steigende (soziale) Ungleichheit ebenfalls Orte entstehen, denen kein gleichberechtigter Aushandlungsprozess zu Grunde liegt und somit Segregation reproduziert und verstärkt wird (vgl. Löw 2012: 228; Holm 2004: 29ff.). Dieser Umstand kann als raumtheoretische Argumentation für gemeinwesenorientierte Stadt- und Quartiersentwicklung gelten, wie sie in Kapitel 2 dargestellt wurde. In den vergangenen Jahren wurde vor allem das Quartier als jene räumliche Ebene identifiziert, auf der sich (soziale) Ungleichheit am unmittelbarsten ablesen lässt.



## DIE RÄUMLICHE EBENE DES QUARTIERS BZW. STADTTEILS

Die zunehmende Segregation in Städten hat, wie in den Ausführungen zur historischen Entwicklung der Gemeinwesenorientierung in Kapitel 2 dargestellt, den Fokus auf die Quartiere gelenkt. Dabei ist die Feststellung wichtig, dass gerade Menschen mit weniger Verfügungsmöglichkeiten sehr oft auch einen geringeren Mobilitätsradius bzw. Aktionsradius haben. Zu diesen zählen sich jedoch nicht nur sozioökonomisch benachteiligte Menschen, sondern auch Kinder und (ältere) Menschen mit Mobilitätseinschränkung. Es ergibt sich daraus für sie ein Bedeutungsgewinn für den unmittelbaren Nahraum um den Wohnungsstandort – ihr Quartier. Aufgrund des oben beschriebenen (Re-)Produktionsprozesses von Machtbeziehungen und der daraus folgenden Manifestation an Orten, sind gewisse Quartiere nicht nur der einzige leistbare Wohnstandort für diese Gruppe von Menschen, sondern auch mit der Grund für die Ungleichverteilung – aus benachteiligten Quartieren werden benachteiligende Quartiere (vgl. Wehrheim 2015: 21f.). Der Soziologe Walter Siebel (2009) meint dazu, *»früher war Nachbarschaft eine räumliche Tatsache, die sich sozial organisiert, heute ist sie eine soziale Tatsache, die sich räumlich organisiert«* (12) und spricht damit die, im Vergleich zu früher, höhere Auswahlmöglichkeit des Wohnstandortes an. Waren es in der Vergangenheit oft Familienverbände, Dorfgemeinschaften, landwirtschaftliche Tätigkeiten etc., von denen man abhängig war und welche die Wohnstandortwahl bestimmten, so ist die Standortabhängigkeit heute geringer. *»Soziale Beziehungen lösen sich von unmittelbarer räumlicher Nähe. Solche Enträumlichung von Verwandtschaft, Bekanntschaft und Freundschaft ist technisch ermöglicht worden durch die modernen Verkehrs- und Informationstechnologien, ökonomisch durch steigenden Wohlstand und zeitlich durch die Ausweitung der arbeitsfreien Zeit«* (ebd.: 9). Diese Freiheit der Wohnstandortwahl trifft freilich nicht auf alle Bevölkerungsgruppen zu. Mit dem Aufklaffen der Wohlstandsscheere werden einige immer unabhängiger und mobiler, andere hingegen sind an jene Orte gebunden, die sie sich

leisten können. Doch worin liegt nun der Unterschied zwischen den sehr oft synonym verwendeten Begriffen Nachbarschaft, Quartier und Stadtteil?

Wenn Siebel von Nachbarschaft spricht, meint er *»ein soziales Beziehungsgeflecht aufgrund räumlicher Nähe des Wohnens«* (ebd.: 8). In diesem Sinne entstehen soziale Beziehungen aufgrund einer Lagebeziehung von Menschen, unabhängig davon, ob die Standorte freiwillig (bei ökonomisch besser ausgestatteten Gruppen) oder unfreiwillig (bei ökonomisch schlechter ausgestatteten Gruppen) stattfand. Weniger deutlich ist die Dimension dieser räumlichen Nähe definiert, so kann es sich sowohl um die Nachbarschaft innerhalb eines Wohngebäudes aber auch die innerhalb eines Wohnquartiers handeln. Anschaulicher, wenn auch ebenfalls nicht genau bestimmt, wird der Maßstab, wenn von Quartieren oder Stadtteilen gesprochen wird. Hierbei handelt es sich um Bezeichnungen für Teilgebiete einer Stadt, wobei je nach Disziplin der eine oder andere Begriff häufiger zur Anwendung kommt. Bei einem ›Stadtteil‹ handelt es sich um ein von politisch-administrativer Seite definiertes (administratives) Teilgebiet und findet daher innerhalb des politisch-administrativen Systems, aber auch in der Planung Anwendung. Daraus erklärt sich beispielsweise auch die Verwendung des Begriffs ›Stadtteilmanagement‹ in Wien, da dieses durch das politisch-administrative System für eigens definierte Entwicklungsgebiete zum Einsatz kommt. Der Begriff ›Quartier‹ wird hingegen häufiger in den Sozialwissenschaften eingesetzt, da hier die (sozialen) Beziehungsgeflechte und Begriffe wie ›Lebenswelt‹<sup>44</sup> mehr im Mittelpunkt stehen. Die Abgrenzung erfolgt daher in der Regel auch von den StadtbewohnerInnen selbst<sup>45</sup> (vgl. Wehrheim 2015: 22ff.; Alisch 2002: 97).

Einhergehend mit dem ›Spatial Turn‹ und verschiedenen Diskussionen zu Segregation in Städten, ›Abwärtsspiralen‹ in städtischen Teilgebieten etc. wurde das Quartier als wichtiges Handlungsfeld (wieder-)entdeckt. Monika Alisch (2002) beschreibt die Abwendung von einer sektoralen, hin zu einer (teil-)räumlichen Politikorientierung als ›Quartiersansatz‹. Diesem zu Folge sind die Gründe für bestimmte – in diesem Zusammenhang oft negativ konnotierte – räumliche Manifestationen in Quartieren in

44 Dieter Oelschlägel bezeichnet als Lebenswelt einen *»Möglichkeitsraum, der aus der Schnittmenge von objektiven Rahmenbedingungen und der jeweiligen subjektiven Einschätzung des Menschen (Binnenperspektive) entsteht«* (Hinte/Lüttringhaus/Oelschlägel 2001: 37) und beschreibt weiter *»Lebenswelt ist der Ort, wo das Individuum oder die Gruppe handelt. Sie ist der Raum täglicher Aktionen der Menschen. Damit ist sie Schnittpunkt von Individuum und Gesellschaft«* (Oelschlägel 2001a: 40).

*Text zu Fußnote 45 auf nächster Seite*

einem gesamtgesellschaftlichen Kontext zu suchen und die lokalen Eingreifmöglichkeiten dementsprechend beschränkt. Doch stellt das Quartier dennoch eine bzw. *die* geeignete räumliche Einheit dar, um als »Ebene sozialer Integration« (ebd.: 98) zu fungieren (vgl. ebd.: 97ff.; Schnur 2003: 112ff.). Dies liegt daran, dass das Quartier »nicht nur der überschaubare und gestaltbare Lebensraum der Menschen [ist], sondern bietet [es] auch die ›wesentlichen Ressourcen zur Lebensbewältigung‹ (Herlyn et al. 1991: 234). Gemeint ist damit, daß das Quartier nicht nur der Ort ist, an dem man wohnt, sondern daß hier auch die Grundlage der Existenzsicherung geschaffen, der Ort des sozialen Austauschs und zur Teilhabe an den gesellschaftlichen Institutionen gewährleistet werden kann« (Alisch 2001: 8). Diese Aufzählung an Stärken von Quartieren propagiert auch deutlich eine Abwendung von der weit verbreiteten defizitären Sicht auf die ›Misstände‹ in bestimmten städtischen Teilgebieten hin zu einer ressourcenbetonenden Perspektive. In der Praxis ist dies hingegen nach wie vor oft noch nicht der Fall. Zwar wurde das Quartier zur präsentesten räumlichen Ebene von verschiedenen politischen Programmen, doch meist mit dem Ziel, negative Trends in den Bereichen Wohnen, Arbeit, Bildung, Kriminalität etc. aufzuhalten (vgl. Maier/Sommerfeld 2005: 12ff.; Wehrheim 2015: 26f.). Dieses Vorgehen ist häufig von einem Behälterraum-Verständnis geprägt, welches gesamtgesellschaftliche Verflechtungen zu wenig beachtet bzw. völlig außer Acht lässt. Viel eher müssten Quartiere als »Demokratieschmieden« (Grimm 2004: 74) wahrgenommen werden. Statt Top-down geplanten Musterstrategien rückt dabei ›Empowerment‹ in den Fokus von Quartiersentwicklung, um »neue Formen der Entscheidungsfindung und Prozessgestaltung zu erproben und dabei außerhalb der öffentlichen Verwaltung kompetente Akteure zu finden« (Alisch 2005: 129). Aufgrund seiner Eigenschaften scheint das Quartier tatsächlich eine gut geeignete räumliche Einheit für die Stärkung demokratischer Strukturen darzustellen. Dies zeigt sich vor allem bei jenen Quartieren, die nicht primär und ausschließlich als Wohnstätte (›Schlafstadt‹) dienen, sondern welche multifunktional verschiedenste Aufgaben übernehmen und somit potentiell als Zentrum des

45 Der teilweise unscharfen Verwendung der Begriffe bei verschiedenen AutorInnen und in der Praxis ist es geschuldet, dass eine konsistente Verwendung der Begriffe, laut der soeben gemachten Definitionen, kaum möglich ist. Für die vorliegende Arbeit erscheint der Begriff ›Quartier‹ am ehesten geeignet, um ein Raumverständnis im Sinne von Lefebvre, Läßle und Löw zu verdeutlichen. Der, in der (Wiener) Praxis weit häufiger zur Anwendung kommende, Begriff ›Stadtteil‹ läuft diesen Bestrebungen doch zuwider. Es werden darum in der vorliegenden Arbeit die Begriffe ›Quartier‹ und ›Stadtteil‹ den Definitionen entsprechend angewendet, doch kann es zu Abweichungen kommen, wenn dies aufgrund der Verwendung bei gewissen AutorInnen oder in beschriebenen Praxisbeispielen der Fall ist.

Alltags für die dort aktiven Menschen dienen. »Eine Politik, die das Quartier als zentralen Ort der Entwicklung ziviler demokratischer Strukturen vernachlässigt, verzichtet auf enormes Potenzial der dort lebenden [und aktiven; Anm. B.S.] Menschen. [...] Städtische Quartiere sind die gesellschaftlichen Orte, an denen es gelingen kann, sowohl lebensweltliche Teilaspekte als auch komplexe räumliche Gemengelagen in Entwicklungs-, Aushandlungs- und Planungsprozessen unter Beteiligung möglichst vieler Akteure/Akteurinnen zu berücksichtigen und Mitwirkungsbereitschaft zu mobilisieren. In Quartieren ist Demokratie sinnlich erfahrbar, lebbar und gestaltbar. Zentrale Aspekte zivilgesellschaftlicher Gestaltung sind die Herstellung von Öffentlichkeit, Aktivierung, Beteiligung und Konfliktmanagement.« (Grimm 2004: 93f.). Als ein Instrument zur Begleitung und Förderung dieser Prozesse haben sich in den letzten Jahren Stadtteil- bzw. Quartiersmanagements, wie sie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben und im empirischen Teil dieser Arbeit behandelt werden, etabliert.







KAPITEL 4  
INTERMEDIÄRE ORGANISATIONEN  
IN DER GEMEINWESENORIENTIERTEN  
QUARTIERSENTWICKLUNG – DIE WIENER PRAXIS





Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das intermediäre Feld im Kontext gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung theoretisch aufgespannt wurde, soll im folgenden Kapitel die Situation in Wien näher betrachtet werden. Dazu wird zu Beginn noch einmal kurz ein differenzierterer Blick auf das politisch-administrative System Wiens geworfen, um danach drei ausgewählte Wiener Stadtteilmanagements hinsichtlich ihrer kontextuellen Einbettung im Einzelnen vorzustellen und zu beschreiben. In weiterer Folge wird das intermediäre Spannungsfeld, in welchem sich diese Wiener Stadtteilmanagements bewegen, anhand der geführten ExpertInneninterviews skizziert und dabei im Besonderen auf die wirkenden Kräfte, d.h. die Interessen der verschiedenen AkteurInnen eingegangen, welche die Position in diesem Spannungsfeld wesentlich beeinflussen. Die tatsächliche Positionierung ist auch Gegenstand der Betrachtung, aus der sich bereits einige Herausforderungen und Grenzen der Wiener Stadtteilmanagements ablesen lassen. Zusammenfassend werden am Ende Handlungsempfehlungen formuliert, die sich aus den Erkenntnissen des Dargelegten ergeben und die für die zukünftige Programmierung der intermediären Begleitung von Quartieren in Wien relevant erscheinen.

**Abbildung 17**  
(Seite 120/121)  
Orthofoto Wien  
(Ausschnitt) mit dem  
Sonnendviertel,  
Nordbahnviertel und  
asperrn Seestadt  
© MA 41

**Abbildung 18**  
(linke Seite)  
Wir lieben den Nord-  
bahnhof

46 Dieses Amt  
bekleideten in der Ver-  
gangenheit bis heute  
immer Männer.

## **EINBLICK IN DAS POLITISCH-ADMINISTRATIVE SYSTEM WIENS**

Das politisch-administrative System Wiens ist geprägt von der langen sozialdemokratischen Geschichte der Stadt. Bei allen demokratischen Wahlen seit der ersten Republik ging die sozialdemokratische Partei (SPÖ) als Stimmenstärkste hervor und stellt darum seither bis heute den Bürgermeister<sup>46</sup>. Den Großteil der Zeit davon konnte die SPÖ aufgrund einer absoluten Stimmenmehrheit eine Alleinregierung stellen und damit ohne KoalitionspartnerIn die Geschicke der Stadt lenken (vgl. Stadt Wien, online [jj]).

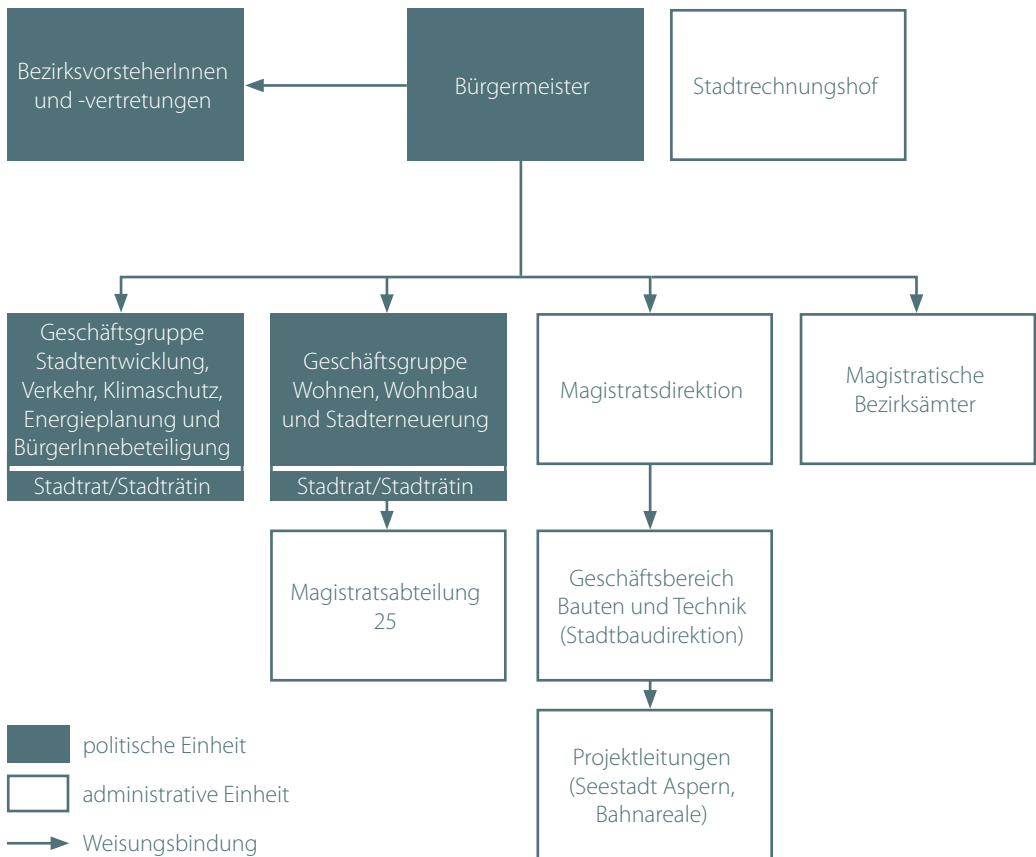
Nicht zuletzt aufgrund des, bereits in Kapitel 1 dargestellten, sozioökonomischen Wandels und der ab den 1990er Jahren zunehmend drohenden Haushalts- und Legitimationskrise begann die Stadtregierung mit Umstrukturierungen des politisch-administrativen Systems. Diese orientierten sich vor allem an Modellen aus der Privatwirtschaft (›new public management‹) und reagierten auch auf das gestiegene Interesse der Zivilgesellschaft an Planungsprozessen, indem mehr Beteiligungsmöglichkeiten geboten wurden. Die Veränderungen versuchten das ehemals Input-orientierte Vorgehen durch Output-Orientierung zu ersetzen sowie Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Ressourcen zu dezentralisieren (vgl. Dangschat/Hamedinger 2009: 101).

Auch wenn in der vorliegenden Arbeit politische EntscheidungsträgerInnen der Stadt und administrative Verwaltungseinheiten oft in einem Atemzug erwähnt werden (›politisch-administratives System‹), so ist es doch essentiell eine Unterscheidung zwischen diesen zu machen. Während die VertreterInnen der Politik, von ihren (politischen) Interessen geleitet, Vorgaben formulieren, sind die administrativen Verwaltungseinheiten damit beschäftigt, diese umzusetzen. Das administrative System verfolgt keine eigenen politischen Interessen, transportiert allenfalls die Interessen ihrer übergeordneten politischen Einheit(en) oder bringt eigene fachlich motivierte Interessen ein. Für die betrachteten Stadtteilmanagements sind in weiterer Folge beide relevant und darum sollen an dieser Stelle auch einige VertreterInnen sowohl des politischen, als auch des administrativen Bereichs genannt werden.

Das Magistrat der Stadt Wien wird als Verwaltungsbehörde der Stadt in Geschäftsgruppen (Ressorts) eingeteilt, denen jeweils ein Stadtrat oder eine Stadträtin zugewiesen sind. Die verschiedenen Magistratsabteilungen sind wiederum den jeweiligen Geschäftsgruppen untergeordnet und damit gegenüber dem/der amtsführenden Stadtrat/Stadträtin weisungsgebunden. Sie sind damit, wie beschrieben, angehalten die politischen Interessen des/der Stadtrats/Stadträtin umzusetzen, verfolgen selbst jedoch

kein politisches Interesse. Nicht den Geschäftsgruppen zugeordnet sind hingegen der Stadtrechnungshof, die magistratischen Bezirksämter und die Magistratsdirektion, welcher auch die Stadtbaudirektion zugeordnet ist (vgl. Magistratsdirektion der Stadt Wien 2016; Stadt Wien, online [k]). In Abbildung 19 werden jene Bereiche des politisch-administrativen Systems abgebildet, welche in der Forschungsarbeit Erwähnung finden und soll dabei helfen, diese besser im politisch-administrativen Kontext einordnen zu können.

**Abbildung 19**  
Organigramm (Ausschnitt) des politisch-administrativen System Wiens (eigene Darstellung nach: Magistratsdirektion der Stadt Wien 2016)





## KONTEXTUELLE EINBETTUNG DES STADTEILMANAGEMENTS SONNENDVIERTEL

### Das Gebiet – Sonnendviertel

Das Sonnendviertel ist ein neuer Stadtteil in Wien Favoriten, welcher auf Flächen des ehemaligen Südbahnhofs bzw. des dazugehörigen Frachtenbahnhofs entsteht. Die Schaffung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen für einen durchgehenden Zugverkehr in Wien, machten die Kopfbahnhof-Struktur obsolet und ermöglichten die Schaffung eines Hauptbahnhofes, über den der Fern- und Regionalverkehr in alle Himmelsrichtungen Wiens abgewickelt werden kann. Die Debatte um einen Wiener Zentralbahnhof schwelte bereits in den 1990er Jahren hoch und führte in weiterer Folge zur Entwicklung eines Masterplans und der Festlegung als Zielgebiet im Stadtentwicklungsplan 2005 (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung Stadtplanung 2005: 210ff.). Ab dem Jahr 2009 wurde der Bahnverkehr am bisherigen Südbahnhof eingestellt und mit dem Abriss des 53 Jahre alten Bahnhofgebäudes und den nicht mehr benötigten Gleisflächen begonnen. Der Hauptbahnhof Wien ersetzte damit den damals bereits größten Bahnhof Österreichs (vgl. Stadt Wien, online [c]).

**Abbildung 20**  
(linke Seite)  
Das Sonnendviertel  
und seine Umgebung  
© MA 41

**Abbildung 21**  
(linkes Bild)  
Der Südbahnhof  
im Jahr 2005  
(CC wikimedia)

**Abbildung 22**  
(rechtes Bild)  
Der Hauptbahnhof  
im Jahr 2016



Auf den frei werdenden Flächen entstehen aktuell das Quartier Belvedere direkt rund um den neuen Wiener Hauptbahnhof und im Südosten angrenzend das Sonnwendviertel, benannt nach der gleichnamigen Gasse. Herzstück des neuen Stadtteils ist der rund sieben Hektar große Helmut-Zilk-Park, der bis 2017 fertiggestellt werden soll. Rund um den Park entstehen etwa 5.000 Wohnungen für circa 13.000 Menschen und entsprechende soziale Infrastruktur. Der überwiegende Teil des Sonnwendviertels ist für Wohnzwecke vorgesehen und bildet damit das Gegenstück zum Quartier Belvedere, in welchem vor allem Hotel- und Büroflächen errichtet werden. Das Sonnwendviertel wird im Norden vom Quartier Belvedere und im Osten von den verbleibenden Bahngleisen abgegrenzt. Im Westen und Süden hingegen stoßen die gewachsenen Quartiere des historischen Favoriten an den neu entstehenden Stadtteil. Ab dem Jahr 2012 wurde mit dem Bau der Wohnungen begonnen, welche über Bauträgerwettbewerbe<sup>47</sup> für geförderten Wohnbau und eine Wohnbauinitiative<sup>48</sup> für freifinanzierten Wohnbau realisiert werden. Die ersten BewohnerInnen zogen Ende 2013 in ihre neuen Wohnungen. Ein Schulcampus wurde ebenfalls bereits realisiert und ging mit dem Schuljahr 2014/15 in Betrieb. Aktuell laufen die Bewerbungs- und Auswahlverfahren für die Bebauung östlich des Helmut-Zilk-Parks. Die bauliche Fertigstellung des Sonnwendviertels ist für 2019 vorgesehen (vgl. Stadt Wien, online [d]).

### **Hintergründe für den Einsatz des Stadtteilmanagements Sonnwendviertel**

Bereits 1985 wurde Wien Favoriten, der bevölkerungsreichste Gemeindebezirk Wiens<sup>49</sup>, angesichts der zahlreichen Substandard-Wohnungen und dem daraus abgeleiteten Sanierungsbedarf zum Stadterneuerungsgebiet erklärt und eine Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingerichtet. Das Tätigkeitsfeld umfasste damals vor allem Aufgaben rund um die Sanierung des Altbaubestands, doch weitete es sich im Laufe der Jahre immer mehr aus. Neben Projekten rund um die Gestaltung des öffentlichen

47 Bei Bauträgerwettbewerben bilden Bauträger gemeinsam mit ArchitektInnen, FreiraumplanerInnen, RaumplanerInnen etc. ein Team und erarbeiten ein Konzept für einen ausgeschriebenen Bauplatz. Eine Jury bewertet die eingereichten Projekte und empfiehlt, welches Team sein Projekt auf dem entsprechenden Bauplatz realisieren darf. Für den ersten Bauträgerwettbewerb im Sonnwendviertel wurde erstmals das Beurteilungsspektrum – bisher bestehend aus Architektur, Ökonomie und Ökologie – erweitert um die Säule der ›Sozialen Nachhaltigkeit‹. Diese sieht nicht nur Aspekte des leistbaren Wohnens, sondern auch der flexiblen Wohnbedürfnisse, der Alltagstauglichkeit und des gemeinschaftlichen Wohnens vor (vgl. Wohnfonds Wien, online; Wohnfonds Wien 2015: 1).

*Text zu Fußnoten 48 und 49 auf nächster Seite*

48 Die Wohnbauinitiative wurde im Jahr 2011 gestartet und stellt ein städtisches Programm für freifinanzierten Wohnungsbau dar. Obwohl freifinanziert, sollen die Wohnungen aufgrund günstiger Darlehen der Stadt Wien für MieterInnen erschwinglich bleiben. Da es sich jedoch um freifinanzierte Wohnungen handelt, gibt es kein Wettbewerbsverfahren, wie es etwa bei Bauträgerwettbewerben der Fall ist (vgl. Stadt Wien, online [e]).

49 In Wien Favoriten leben mit aktuell rund 190.000 BewohnerInnen über 10 Prozent aller WienerInnen (vgl. Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2015: 296f.).

50 Die Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung werden von externen AuftragnehmerInnen im Auftrag der Magistratsabteilung 25 durchgeführt. Siehe dazu auch die Erläuterungen unter ›Struktur und Organisation des Stadtteilmanagements Sonnwendviertel.

Raums, Mitsprache und Teilhabe, Infrastruktur und Nahversorgung, erweiterten auch die Themen Zusammenleben und Nachbarschaft stetig das Anforderungsprofil der Gebietsbetreuung Stadterneuerung (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [d]); Ausführungen zu den Anfängen gemeinwesenorientierter Stadtteil- und Quartiersentwicklung in Wien ab Seite 93). Mit der Entstehung des neuen Stadtteils Sonnwendviertel wird dieses Profil wiederum um einige Herausforderungen reicher. Die neu erwachsenden Aufgaben wurden von einigen AuftragnehmerInnen<sup>50</sup> der Gebietsbetreuung Stadterneuerung, deren Auftragsgebiete in unmittelbarer Nachbarschaft von großen Stadtentwicklungsgebieten waren, zum Anlass genommen, um sich proaktiv an die Verantwortlichen der Stadt zu wenden. Mittels eines ausgearbeiteten Konzeptpapiers wiesen sie auf die Notwendigkeit hin, dass bei künftigen Ausschreibungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung nicht nur die gewachsenen Altbaugebiete Gegenstand des Aufgabenspektrums sind, sondern dass das Auftragsgebiet um die neu entstehenden Quartiere bzw. Neubaugebiete erweitert wird (vgl. Breitfuss/Mann 2014; IP2\_l: 98-113; IP3\_f: 65-76; IP8\_i: 15-18). Dieses Konzeptpapier hat gemeinsam mit parallel laufenden Bestrebungen der EntwicklungsträgerInnen in der Seestadt (vgl. Hintergründe für den Einsatz des Stadtteilmanagements Seestadt aspern) einen Diskurs ausgelöst, der in der neuen Ausschreibung der Gebietsbetreuungen im Jahr 2012 zur Erweiterung des Arbeitsauftrags um den Bereich ›Stadtteilmanagement in Neubaugebieten‹ führte.

### **Struktur und Organisation des Stadtteilmanagements Sonnwendviertel**

Die Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung arbeiten im Auftrag der Magistratsabteilung 25 der Stadt Wien, werden jedoch an private AuftragnehmerInnen vergeben. Der Auftragszeitraum umfasst drei Jahre mit der Möglichkeit bis zu drei Mal um ein Jahr zu verlängern und entspricht damit im längsten Fall einer Auftragsdauer von sechs Jahren

bevor neu ausgeschrieben werden muss. Die letzte Auftragsperiode begann mit dem Jahr 2012 und dauert mit den, im Regelfall genehmigten, drei Jahren Verlängerung bis inklusive 2017. Sollte sich an diesem Auftragsmodell nichts ändern, muss für die neue Periode ab dem Jahr 2018 wieder neu ausgeschrieben werden (vgl. IP5\_d: 55-57).

Die AuftragnehmerIn der Gebietsbetreuung Stadterneuerung Favoriten (GB\*10), und damit auch des Stadtteilmanagements Sonnwendviertel, ist das Büro Werkstatt Wien – Spiegelfeld Holnsteiner + Co Ges.m.b.H. & Co KG. Dieses Büro hat bereits von Beginn an im Jahre 1985 den Auftrag von der Magistratsabteilung 25 und auch den Zuschlag bei allen weiteren Ausschreibungen für den zehnten Bezirk erhalten, d.h. dieses Büro ist seit 30 Jahren im Einsatz als GB\*10 (vgl. IP3\_f: 12-13; Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [d]). Mit der aktuellen Auftragsperiode kam das Aufgabengebiet ›Stadtteilmanagement in Neubaugebieten‹ hinzu und das Auftragsgebiet wurde um das Sonnwendviertel erweitert. Das Stadtteilmanagement Sonnwendviertel ist damit als ein Teilbereich innerhalb des Auftrags der GB\*10 anzusehen. Durch die Eingliederung der Stadtteilmanagements in die Gebietsbetreuungen ergibt sich auch die AuftraggeberInnenschaft durch die Magistratsabteilung 25 (vgl. IP3\_f: 20-26, 34-38; IP8\_i: 24-31). Im Rahmen des Stadtteilmanagements betreibt die GB\*10 ein ›Stadtteilbüro‹ in unmittelbarer Nachbarschaft zum neu entstehenden Sonnwendviertel, um eine sichtbare Ansprechstelle vor Ort zu haben. Die im Sonnwendviertel aktiven BauträgerInnen konnten dafür gewonnen werden, als kleinen Beitrag zum Stadtteilmanagement die Miete dieses Erdgeschoßlokals zu tragen. Die eigentliche Finanzierung des Stadtteilmanagements erfolgt jedoch über das Gesamtbudget der GB\*10, welches zu 100 Prozent von der Magistratsabteilung 25 gestellt wird (vgl. IP3\_f: 34-38; IP4\_b: 100-102).

Eine neue Entwicklung in Sachen Finanzierung hat sich für die aktuell laufende Periode Anfang des Jahres 2016 ergeben. In einem Kooperationsvertrag wurde festgehalten, dass die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB)

**Abbildung 23-28**  
(rechte Seite)  
Impressionen aus dem  
Sonnwendviertel





als Entwicklungsträgerin für das Sonnwendviertel ein zusätzliches Budget für das Stadtteilmanagement bereitstellen. Damit verbunden sind gewisse Vorstellungen der ÖBB hinsichtlich Schwerpunktsetzung der Stadtteilmanagement-Arbeit vor Ort, welche auch Verwertungslogiken folgen, wenn es sich etwa beispielsweise um die Verwertung der Erdgeschoßzonen handelt. Mit diesen nun neu zur Verfügung stehenden Mitteln wird die Magistratsabteilung 25 einen, entsprechend den Vereinbarungen mit den ÖBB formulierten, Zusatzauftrag an die bestehende GB\*10 erteilen. Die Magistratsabteilung 25 bleibt jedoch weiterhin alleinige Auftraggeberin der GB\*10 und damit des Stadtteilmanagements Sonnwendviertel (vgl. IP4\_b: 262-284).

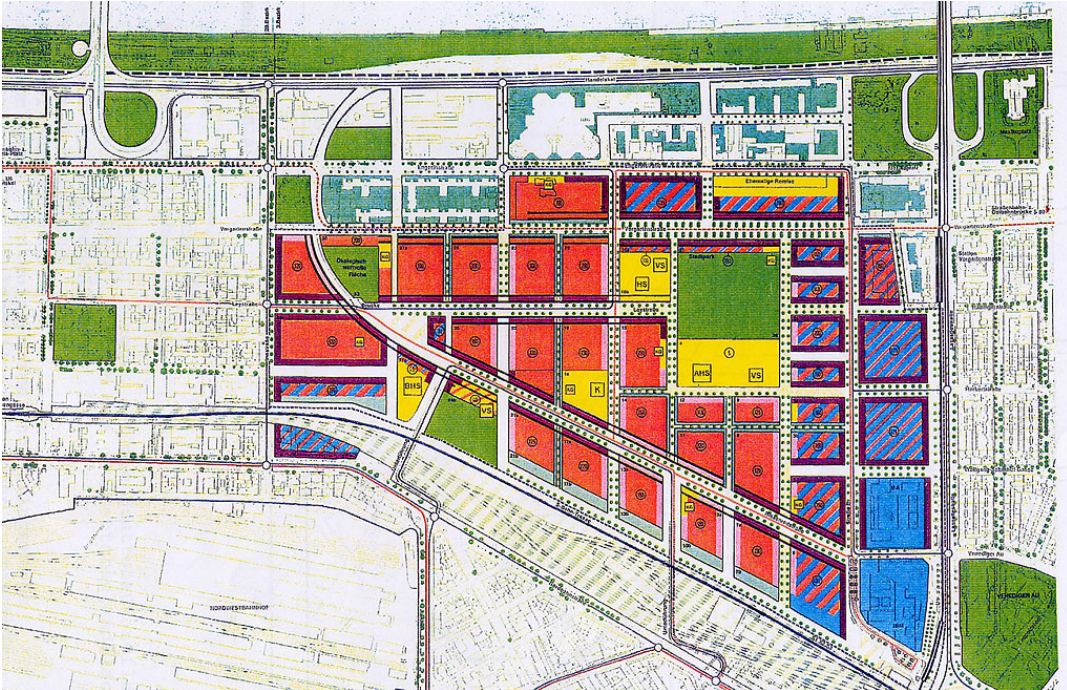
### KONTEXTUELLE EINBETTUNG DES STADTTEILMANAGEMENTS NORDBAHNVIERTEL

#### **Das Gebiet – Nordbahnviertel**

Bei dem Nordbahnviertel handelt es sich, wie auch beim Sonnwendviertel, um einen neuen Stadtteil, der auf ehemals für Eisenbahninfrastruktur genutzten Flächen im zweiten Wiener Gemeindebezirk (Leopoldstadt) entsteht. Mit der Transformation des Nordbahnhofs von einem Kopfbahnhof zu einem Durchgangsbahnhof, waren große vormals benötigte Gleisflächen nicht mehr notwendig. In weiterer Folge wurde dieses Areal stückweise zur Bebauung freigegeben. Bereits im Jahr 1979 wurde ein etwa 200 Meter breiter Streifen entlang der Lassallestraße von den Österreichischen Bundesbahnen aufgegeben und daraufhin überwiegend mit Bürogebäuden bebaut. In den 1990er Jahren wurden Leitlinien und ein städtebauliches Leitbild für die Entwicklung des Geländes entwickelt und fanden in dieser Form auch Eingang in den Stadtentwicklungsplan 1994 (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 1994: 128ff.; Stadt Wien, online [f], [g] und [h]).

**Abbildung 29**  
(rechte Seite)  
Das Nordbahnviertel  
und seine Umgebung  
© MA 41





Insgesamt sollen im Nordbahnviertel bis 2025 rund 10.000 Wohnungen und 20.000 Arbeitsplätze geschaffen werden. Ab dem Jahr 2000 wurden bereits einzelne Wohn- und Bürobauten realisiert und auch der Stadtentwicklungsplan 2005 benennt das Areal als Teil des Zielgebiets ›Waterfront‹ weiterhin als eines der wichtigsten Zielgebiete der Wiener Stadtentwicklung. Der erste große Teil des Nordbahnviertels rund um den circa 3,1 Hektar großen Rudolf-Bednar-Park ist mittlerweile fertiggestellt und beherbergt neben Wohnungen auch eine Schule, Geschäfte, Büros und Lokale (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2005: 225f.).

Ein weiterer EU-weiter Ideenwettbewerb im Jahr 2012 widmete sich der Aktualisierung und Adaptierung des zu diesem Zeitpunkt fast 20 Jahre alten städtebaulichen Leitbilds 1994, welche auch aufgrund teilweiser neuer Rahmenbedingungen<sup>51</sup> notwendig waren. Aus diesem Wettbewerb entstand das neue städtebauliche Leitbild Nordbahnhof 2014 und widmete sich den noch un bebauten und teilweise neu hinzukommenden Flächen des Nordbahnhofgeländes (vgl. Magistratsabteilung 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung 2014: 3; Stadt Wien, online [i]).

### **Hintergründe für den Einsatz des Stadtteilmanagements Nordbahnviertel**

Ende der 1980er Jahre bewarb sich Wien gemeinsam mit Budapest erfolgreich um eine gemeinsame Weltausstellung, welche 1991 jedoch aufgrund einer mehrheitlichen Ablehnung der Wiener Bevölkerung bei einer Volksbefragung abgesagt wurde. Die Ankündigung der ›Expo'95‹ auf der dafür vorgesehenen Fläche in unmittelbarer Nähe zum zweiten Wiener Gemeindebezirk war auch Auslöser für ausgedehnte Spekulationstätigkeiten am Wiener Immobilienmarkt. Um diesen vorzubeugen bzw. MieterInnen bei den damit verbundenen drohenden Verdrängungseffekten zu unterstützen, wurden weite Teile des Bezirks als Assanierungsgebiete ausgewiesen und eine Gebietsbetreuung Stadterneuerung vor Ort installiert. Ihre Tätigkeiten

**Abbildung 30**  
(linke Seite)  
Städtebauliches Leit-  
bild Nordbahnhof 1994  
© MA 18

51 Eine weitere Reduktion der Gleisanlagen schuf eine zusätzliche rund zehn Hektar große Fläche, die für neue Nutzungen zur Verfügung steht. Außerdem machen weitere Veränderungen der Situation aus dem Jahr 1994 eine Adaptierung des Leitbilds unumgänglich. Dazu zählen die zukünftige Entwicklung des benachbarten Nordwestbahnhofgeländes, drei neue Unterführungen der noch bestehenden Gleisanlagen, der Wegfall einer Gleisschleife und neue gesamtstädtische Rahmenbedingungen für die Errichtung sozialer Infrastruktur (vgl. Magistratsabteilung 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung 2014: 3).

**Abbildung 31**  
(linke Seite)  
Städtebauliches Leit-  
bild Nordbahnhof 2014  
© studiovlay

konzentrierten sich vor allem auf Spekulationsbekämpfung, MieterInnenberatung und sogenannte ›Brennpunkte‹ im Bezirk. Ähnlich wie bei der Gebietsbetreuung Stadterneuerung in Wien Favoriten hat sich auch in Wien Leopoldstadt das Aufgabenfeld jedoch stetig erweitert bis hin zu ›Stadtteilmanagement in Neubaugebieten‹ (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [e]).

Ein wegberbeitendes Pilotprogramm für Wiener Stadtteilmanagements fand ebenfalls seinen Ursprung im zweiten Wiener Bezirk. Im Jahr 1999 hatte die Wiener Landesregierung für die neue EU-Programperiode eine zusammenhängende Fläche von 440 Hektar im zweiten und zwanzigsten Bezirk als Ziel-2-Fördergebiet definiert und es damit als Gebiet mit Strukturschwierigkeiten ausgewiesen (vgl. Magistratsabteilung 27 – EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung, online [a] und [b]). Im Zuge des darauf folgenden EU-kofinanzierten Projekts ›Grätzelmanagement‹<sup>52</sup> konnten in den Jahren 2002 bis 2006 neue gemeinwesenorientierte Arbeitsweisen erprobt und (weiter-)entwickelt werden. Ein darauf aufbauend geführter Diskurs und das, bereits beschriebene, von betroffenen GebietsbetreuerInnen proaktiv erarbeitete Konzeptpapier, führten in weiterer Folge zur Erweiterung des Arbeitsauftrags der Gebietsbetreuung Stadterneuerung um das Arbeitsfeld gemeinwesenorientierter Stadtteilmanagements. Die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Grätzelmanagement konnten so zum Teil auch nachhaltig gesichert werden. Auch die Gebietsbetreuung Stadterneuerung in Wien Leopoldstadt war damit seit 2012 als Stadtteilmanagement im entstehenden Nordbahnviertel und seiner Umgebung aktiv, um die Besiedelung des neuen Stadtteils zu begleiten und zwischen bestehenden und neuen Nachbarschaften zu vernetzen. Seit 2014 ist das Stadtteilmanagement auch mit einem eigenen Infopoint direkt im Nordbahnviertel vor Ort (vgl. Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung, online [f]).

52 Vgl. dazu die ausführliche Darstellung des Pilotprogramms ›Grätzelmanagement‹ in der vorliegenden Arbeit ab Seite 98.

**Abbildung 32-37**  
(rechte Seite)  
Impressionen aus dem  
Nordbahnviertel

# KONTEXTUELLE EINBETTUNG DES STADTEILMANAGEMENTS NORDBAHNVIERTEL







### **Struktur und Organisation des Stadtteilmanagements Nordbahnviertel**

Das Stadtteilmanagement Nordbahnviertel folgt der gleichen Struktur wie das Stadtteilmanagement Sonnwendviertel. Aufgrund der Einbettung in die Gebietsbetreuung Stadterneuerung für den zweiten und zwanzigsten Bezirk (GB\*2/20) ist die Magistratsabteilung 25 alleinige Auftraggeberin und finanziert auch zu 100 Prozent die GB\*2/20. Eine Aufteilung des Budgets in Gebietsbetreuungs-Tätigkeiten und Stadtteilmanagement-Tätigkeiten ist nicht klar definierbar und veränderlich, doch macht das Stadtteilmanagement laut eigenen Aussagen in etwa 20 Prozent des Gesamtbudgets aus. Das Stadtteilmanagement ist damit wieder als eine Teilaufgabe bzw. ein Teilbereich des Aufgabenspektrums der Gebietsbetreuung Stadterneuerung vor Ort anzusehen (vgl. IP2\_I: 19-25, 88-92). AuftragnehmerIn für die GB\*2/20 ist seit 2012 die ARGE Mlczoch and Mann, wobei bereits zuvor für viele Jahre die ARGE Mann & Mlczoch Architekten in sehr ähnlicher Besetzung AuftragnehmerInnen waren (vgl. IP2\_I: 12-14; ARGE mlczoch and. mann, online; Mann & Mlczoch Architekten, online).

**Abbildung 38**  
(linke Seite)  
Ehemalige und neue  
Nutzungen im Nord-  
bahnviertel

**Abbildung 39**  
(linke Seite)  
Büchertasche der  
Gebietsbetreuung  
Stadterneuerung

## KONTEXTUELLE EINBETTUNG DES STADTTEILMANAGEMENTS SEESTADT ASPERN

### Das Gebiet – aspern Seestadt

Der 22. Gemeindebezirk (Wien Donaustadt) bildet gemeinsam mit dem 21. Gemeindebezirk (Wien Floridsdorf) die transdanubische Seite der Bundeshauptstadt, d.h. jene Bezirke, die an der linken Uferseite der Donau liegen. Wien Donaustadt ist der flächenmäßig größte Bezirk Wiens und hat aufgrund seiner naturräumlich günstigen Lage auch die meisten landwirtschaftlich genutzten Flächen innerhalb der Stadt, die zu einem überwiegenden Teil für Gemüseanbau genutzt werden<sup>53</sup> (vgl. Amt der Wiener Landesregierung 2013: 15). Im Angesicht einer wachsenden Stadt stellen diese landwirtschaftlich genutzten Flächen oft potentielles Bauland dar und dementsprechend viele Bauvorhaben wurden in den vergangenen Jahren in Wien Donaustadt realisiert. Der Bezirk verzeichnet darum auch das stärkste Bevölkerungswachstum der gesamten Stadt. Seit 1961 hat sich die BewohnerInnenzahl verdreifacht und bewegt sich derzeit bei rund 173.000 Menschen (vgl. Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2014: 68; Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2015: 320). Das prominenteste Stadtentwicklungsprojekt, welches bis 2028 für 20.000 Menschen Wohnort und für ebenfalls so viele Arbeitsstandort sein soll, ist »aspern Seestadt«. Auf der Fläche nordöstlich des historischen Ortskerns von Aspern wurde im Jahr 1912 einer der dazumals größten Flughäfen Europas errichtet, der erst im Jahr 1977 geschlossen wurde. Vielen Menschen ist das Flugfeld Aspern auch aufgrund der »Flugplatzrennen« ein Begriff, bei denen bereits ab 1956 viele (später) berühmte Rennfahrer gegeneinander antraten. Nach der Schließung des Flughafens wurde es für längere Zeit still um das Gelände und es erfuhr lediglich eine Nutzung als Verkehrsübungsplatz (vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2015; Technisches Museum Wien, online).

53 Das Bundesland Wien ist nach Niederösterreich und Oberösterreich der drittgrößte Gemüseproduzent Österreichs. Bei Fruchtgemüse liegt Wien mit 36,7 Prozent der österreichweit produzierten Gesamtmenge sogar vor allen anderen Bundesländern (vgl. Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik 2015: 212).

**Abbildung 40**  
(rechte Seite)  
Die Seestadt und ihre Umgebung  
© MA 41





Im Jahr 1989 wurde erstmals ein städtebaulicher Wettbewerb für das Gebiet gestartet, den der Architekt Rüdiger Lainer zwar für sich entscheiden konnte, doch wurden seine Planungen nicht weiter verfolgt. Im Stadtentwicklungsplan 1994 findet sich das »Alte Flugfeld Aspern«, wie auch unter anderem das Nordbahnhofgelände, unter den räumlichen Entwicklungsschwerpunkten wieder. Dort wird festgehalten, dass ein Ausbau des öffentlichen Verkehrs, Schaffung von Wohnraum, sozialer Infrastruktur und Arbeitsplätzen bei gleichzeitiger Sicherung der grünräumlichen Gegebenheiten angestrebt wird (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 1994: 140ff.). Die Erschließung des alten Flugfelds

**Abbildung 41-44**  
 Flugplatzrennen 1965  
 © Jelinek/Technisches  
 Museum Wien

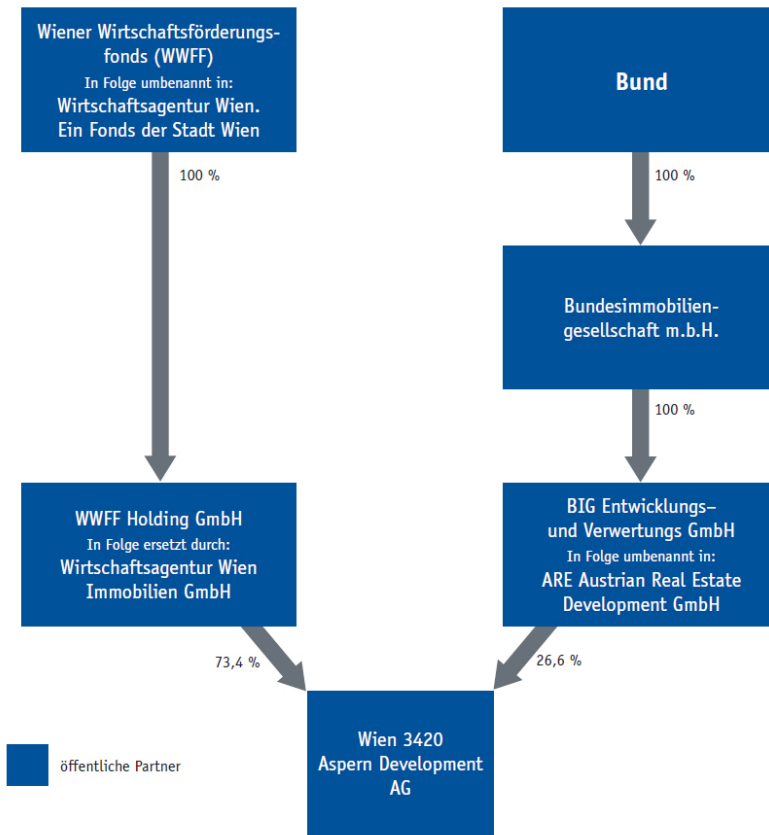
am Wiener Stadtrand mit höherrangigen öffentlichen Verkehrsmitteln war Grundvoraussetzung für ein Stadtentwicklungsprojekt größeren Maßstabs. Vier Jahre später wurde mit Planungen für eine Verlängerung der Ubahnlinie 2 bis nach Aspern begonnen und damit der Weg für die weitere Entwicklung geebnet. Eine Konsequenz daraus war die Ernennung des Areals rund um die Ubahn-Verlängerung zu einem Zielgebiet im Stadtentwicklungsplan 2005. Der Name des Zielgebiets war zu diesem Zeitpunkt noch ›U2 Donaustadt – Flugfeld Aspern‹ und verdeutlichte den Schwerpunkt auf einer Entwicklung des ehemaligen Flugfelds. Später wurde das Zielgebiet umbenannt auf ›Zielgebiet U2 – Donaustadt‹ (vgl. Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2001: 9; Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung 2005: 216ff.).

Ebenfalls 2005 wurde ein EU-weiter Wettbewerb für die Erarbeitung eines Masterplans für das rund 240 Hektar große Gelände am ehemaligen Flugfeld ausgeschrieben. Diesen gewann das schwedische Büro Tovatt Architects mit dem Entwurf eines zentral gelegenen Sees, um den in radialer Struktur ein Stadtteil angelegt ist. Dieser Masterplan und damit die Entstehung der Seestadt wurde zwei Jahre später vom Wiener Gemeinderat beschlossen. Ab diesem Zeitpunkt wurde auch ein Infopoint auf dem ehemaligen Flugfeld installiert, um AnrainerInnen und Interessierte über das Projekt und die weiteren Entwicklungsschritte zu informieren (vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2015).

Zur Entwicklung der Seestadt wurde bereits im Jahr 2004 vom Wiener Wirtschaftsförderungsfonds<sup>54</sup> und der BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH<sup>55</sup> die Entwicklungsgesellschaft ›Asperner Flugfeld Süd Entwicklungs- und Verwertungs AG‹ gegründet, welche später in Wien 3420 Aspern Development AG<sup>56</sup> umbenannt wurde. Die Eigentumsverhältnisse waren damit – über Tochtergesellschaften – zu 100 Prozent in öffentlicher Hand, nämlich zu 73,4 Prozent in Händen der Stadt Wien und zu 26,6 Prozent in Händen des Bundes (vgl. Rechnungshof 2015: 117f.).

54 Der Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) wurde 1982 von der Stadt Wien, der Wiener Handelskammer (heute: Wirtschaftskammer Wien), der Zentralsparkasse (heute: UniCredit Bank Austria AG) und der Erste Österreichische Sparkasse (heute: Erste Bank der Österreichischen Sparkassen AG) gegründet. Ab dem Jahr 2010 wurde der WWFF umbenannt in Wirtschaftsagentur Wien. Zum aktuellen Zeitpunkt ist Renate Brauner (Stadträtin für Finanzen, Wirtschaft und Internationales) Präsidentin und Michael Ludwig (Stadtrat für Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung) Vizepräsident (vgl. Wirtschaftsagentur Wien, online).

Text zu Fußnoten 55 und 56 auf nächster Seite



**Abbildung 45**  
Eigentumsverhältnisse  
der Wien 3420 Aspern  
Development AG,  
Stand: 1. Juli 2009  
© Rechnungshof

55 Die Bundesimmobiliengesellschaft (BIG) wurde zunächst im Jahr 1992 zur Verwaltung von Bundesimmobilien gegründet und befindet sich zu 100 Prozent im Besitz der Republik Österreich. Ab den 2000er Jahren erweiterte sich das Aufgabengebiet um die Entwicklung, Realisierung und Verwertung von Neubauprojekten. Damit einhergehend war auch die Gründung mehrerer Tochtergesellschaften wie etwa die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH (vgl. Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H., online).

Um zusätzliche finanzielle Mittel für den neu entstehenden Stadtteil zu lukrieren, wurden weitere private Partner gesucht. Dies führte im Jahr 2007 zur Gründung der GELUP GmbH, an welcher zu gleichen Teilen die Wirtschaftsagentur Wien, die Vienna Insurance Group Wiener Städtische Versicherungen AG und die Bausparkasse der Österreichischen Sparkassen AG beteiligt sind. Dieser GELUP GmbH verkaufte die Wirtschaftsagentur Wien ihre Anteile an der Entwicklungsgesellschaft Wien 3420 Aspern Development AG. Die Stadt Wien war damit ab diesem Zeitpunkt nur noch zu einem Drittel Miteigentümerin der Entwicklungsgesellschaft für die Seestadt (vgl. ebd.: 119f.; Wien 3420 Aspern Development AG, online).

56 Diese Entwicklungsgesellschaft ist später auch an der Beauftragung des Stadtteilmanagements Seestadt aspern beteiligt. Aus diesem Grund wird ihr in der vorliegenden Arbeit auch mehr Beachtung geschenkt, als den Entwicklungsgesellschaften, welche bei der Entstehung des Sonnwendviertels bzw. des Nordbahnviertels involviert sind.

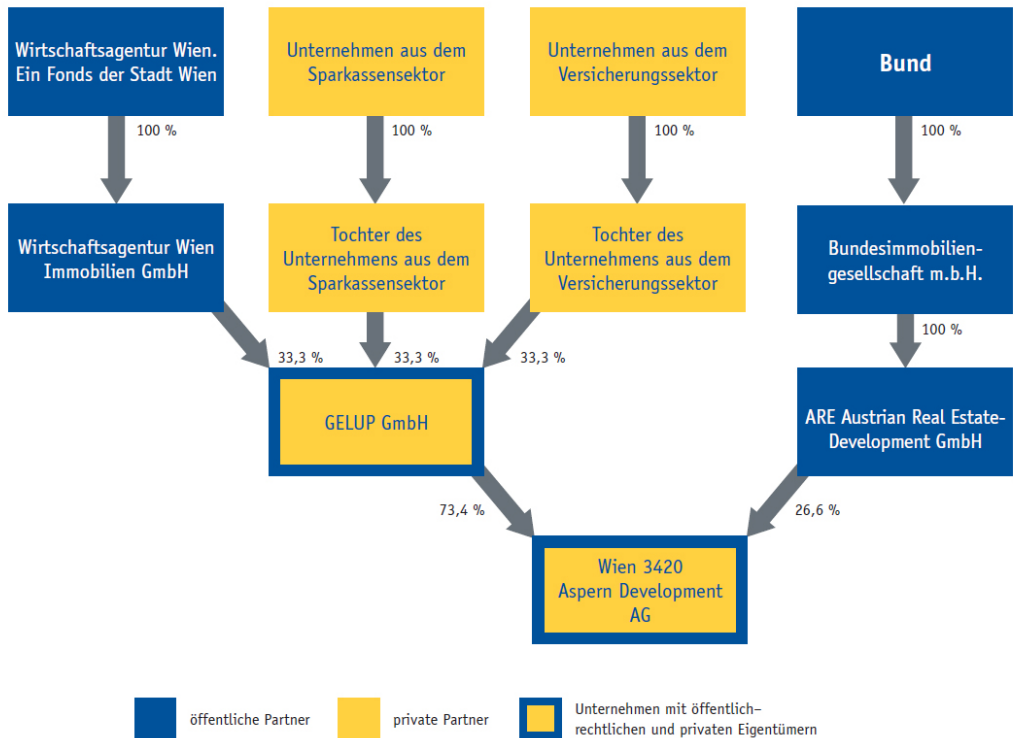


Abbildung 46  
Eigentumsverhältnisse  
der Wien 3420 Aspern  
Development AG,  
Stand: 1. Juli 2013  
© Rechnungshof

Im Jahr 2013 wurde mit dem Bau der ersten Wohnbauten begonnen und auch die U-bahn-Verlängerung wurde in jenem Herbst bis in die Seestadt fertiggestellt. Die erste Bauetappe umfasste neben Geschäften, Lokalen, Einrichtungen sozialer Infrastruktur und vier Parks, rund 2.500 Wohnungen, welche ab September 2014 bis Herbst 2015 von etwa 6.200 Neo-SeestädterInnen besiedelt wurden. Als nächste Etappe folgt die Entwicklung des Seeparkquartiers auf der Fläche der ehemaligen Rollbahn des Flughafens Aspern (vgl. Wien 3420 Aspern Development AG 2015).

## Hintergründe für den Einsatz des Stadtteilmanagements Seestadt aspern

Das Stadtteilmanagement Seestadt aspern wurde zwar erst zwei Jahre nach den anderen Stadtteilmanagements eingesetzt, doch war einige Jahre zuvor ein ausgedehnter Diskurs über den Einsatz eines Quartiersmanagements in der Seestadt mit ausschlaggebend, dass in Wien überhaupt solche Einrichtungen zum Einsatz kommen. Denn bereits im Jahr 2008 ging die Entwicklungsgesellschaft für die Seestadt auf die Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung zu, um über die Begleitung durch ein Quartiersmanagement nachzudenken. Im Rahmen eines von den EntwicklungsträgerInnen geführten Prozesses mit Workshops, externer Fachberatung, Klausuren etc. wurde unter Einbindung der Stadt ein Grobkonzept erarbeitet, das Grundlage für weitere Diskussionen war. Diese Vorarbeit der EntwicklungsträgerInnen war gemeinsam mit dem bereits erwähnten Konzeptpapier einiger GebietsbetreuerInnen wegbereitend für den späteren Einsatz von Stadtteilmanagements in Wien. Es erwuchs ein Bewusstsein, dass die Entstehung von Neubaugebieten dieser Größenordnung nicht auf ihre technische Umsetzung reduziert werden können, sondern eine Begleitung des (neu entstehenden bzw. sich verändernden) Gemeinwesens bedürfen (vgl. IP4\_b: 199-206; IP5\_d: 176-183; IP6\_i: 157-161; IP7\_j: 12-30, 119-128, 136-143; IP8\_i: 38-49, 76-87).

Nachdem als Folge daraus ab 2012 Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingesetzt wurden, bezog ab Jänner 2014 das Stadtteilmanagement Seestadt aspern sein Büro in dem – zu diesem Zeitpunkt – einzig fertiggestellten Gebäude in der Seestadt. Es hatte damit rund ein dreiviertel Jahr ›Vorsprung‹ gegenüber den ersten BewohnerInnen, welche ab September 2014 laufend ihre neuen Wohnungen bezogen. Mit der Fertigstellung des ›Stadthauses‹ am neuen Hannah-Arendt-Park im Sommer 2015 zog das Stadtteilmanagement in ein Erdgeschoßlokal inmitten des neuen Quartiers.

**Abbildung 47-49**  
(rechte Seite)  
Impressionen aus  
aspern Seestadt

**Abbildung 50-51**  
(rechte Seite)  
Impressionen aus  
aspern Seestadt  
© Chapalain/STM  
Seestadt aspern

**Abbildung 52**  
(rechte Seite)  
Luftaufnahme der  
Seestadt  
© Fürthner/MA 18





### **Struktur und Organisation des Stadtteilmanagements Seestadt aspern**

Das Besondere an dem Stadtteilmanagement Seestadt aspern ist seine Beauftragung, da es erstmals nicht in die Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingebettet ist. Aufbauend auf dem bereits beschriebenen Entwicklungsprozess entstand eine Kooperation zwischen der teilprivaten Entwicklungsgesellschaft Wien 3420 Aspern Development AG und der Magistratsabteilung 25, welche bis dahin die alleinige Auftraggeberin von Stadtteilmanagements (im Rahmen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung) war. Gemeinsam wurde eine EU-weite Ausschreibung erarbeitet, für die sowohl die Wien 3420 Aspern Development AG, wie auch die Magistratsabteilung 25 zu gleichen Teilen als AuftraggeberInnen fungieren. Die Rahmenbedingungen wurden jedoch stark an die Ausschreibungen für Gebietsbetreuungen angelehnt, so ist etwa auch für das Stadtteilmanagement in der Seestadt die Auftragsdauer drei Jahre, mit der Option drei Mal um ein Jahr zu verlängern (vgl. IP4\_b: 54-59; IP5\_d: 11-15, 39-59; Stadtteilmanagement Seestadt aspern, online).

Aus den Bewerbungen für das Stadtteilmanagement Seestadt aspern ging als SiegerIn ein Konsortium hervor, bestehend aus Caritas Wien und dem Wiener Planungsbüro Plansinn mit den beiden SubauftragnehmerInnen abz\*austria, ein Non-Profit-Unternehmen für Gleichstellung am Arbeitsmarkt, und tatwort, ein Büro für nachhaltige Projektentwicklung. Die Beauftragung eines solch breit aufgestellten Projektkonsortiums stellte ebenfalls ein Novum in der kurzen Geschichte Wiener Stadtteilmanagements dar (vgl. IP5\_d: 61-67). Die Vergabe an ein Konsortium in dieser Form ist nicht zuletzt darum möglich, da die finanzielle Ausstattung deutlich höher ist als jene der übrigen Wiener Stadtteilmanagements. Die Gelder kommen zu gleichen Teilen von der Stadt Wien und der teilprivaten Entwicklungsgesellschaft und in diesem Sinne wird auch die übergeordnete Steuerung des Stadtteilmanagements geteilt (vgl. IP4\_b: 59-68, 94-96). Die Mitfinanzierung durch die Entwicklungsgesellschaft sollte ursprünglich in deren

Augen nur ein Anreiz für die Stadt darstellen, dieses Instrument einzusetzen und in weiterer Folge stetig in die gänzliche Verantwortung der Stadt Wien übergehen. Dazu gab es Überlegungen, denen zufolge der finanzielle Anteil der Entwicklungsgesellschaft am Anfang sehr hoch und mit Fortlauf des Projekts immer kleiner werden würde. Im Laufe der Verhandlungen einigte man sich jedoch auf die gleichteilige Finanzierung für die ersten drei Jahre. Der ursprüngliche Gedanke findet sich jedoch noch im Vertrag, für den Fall der Auftragsverlängerung(en), indem die Geldmittelhöhe der AuftraggeberInnen von der Lukrierung zusätzlicher Geldmittel abhängig gemacht wurde (vgl. IP7\_j: 31-62).

### DAS INTERMEDIÄRE SPANNUNGSFELD

Das bisher theoretisch dargelegte intermediäre Spannungsfeld soll nun in der Wiener Praxis betrachtet und analysiert werden. Die geführten ExpertInneninterviews legen eine Vielzahl von Interessen aus dem komplexen AkteurInnen-Umfeld der Stadtteilmanagements dar. Diese Interessen und damit verbundene Erwartungen werden an die Stadtteilmanagements herangetragen und beeinflussen damit wesentlich ihre Arbeit. Aufgrund dieser unmittelbaren Einflussnahme können diese Interessen als Wirkungskräfte verstanden werden. Ihre Divergenz, d.h. die voneinander abweichenden (Ziel-)Richtungen erzeugen ein komplexes Spannungsfeld, in dem sich die Stadtteilmanagements wiederfinden. Dies erinnert an die Darstellung Klaus Selles (1996), demnach der intermediäre Bereich als »Ort der Kooperation« (66) von einer hohen Komplexität geprägt ist, die sich aufgrund der Anzahl an AkteurInnen mit ihren unterschiedlichen, teils divergierenden Interessen ergibt. Es sind eben diese Interessen bzw. Wirkungskräfte, die es intermediären Organisationen, hier den Stadtteilmanagements, so schwer machen eine Position zwischendrin, im Sinne einer »konfliktuellen Kooperation«<sup>57</sup> (Evers 1990: 190), in dem Kräftefeld einzunehmen und zu halten.

57 Vgl. dazu die Ausführungen in der vorliegenden Arbeit ab Seite 55.

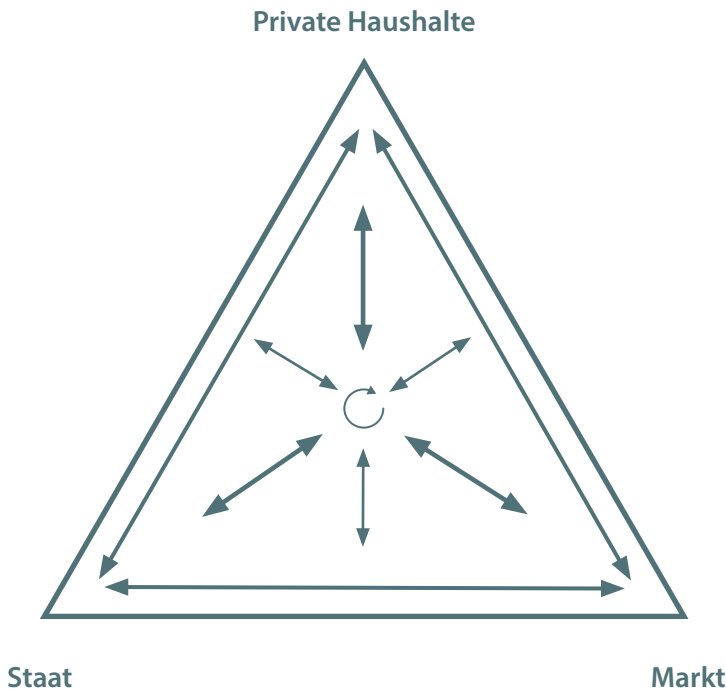


Abbildung 53  
Wirkungskräfte in  
einem intermediären  
Spannungsfeld

Für die weitere Betrachtung wurden die AkteurInnen (und ihre Interessen), analog zu dem Vorgehen anderer AutorInnen (vgl. dazu die Darstellungen in Kapitel 1), im klassischen Wohlfahrtsdreieck eingeordnet. Es sei an dieser Stelle jedoch angemerkt, dass die drei Ecken Staat, Markt und private Haushalte hier Idealtypen darstellen, denen die verschiedenen AkteurInnen in der Praxis so nicht eindeutig zugewiesen werden können. Dies würde nämlich vortäuschen, dass sich die VertreterInnen der unterschiedlichen Sphären rein auf ihre Werthaltungen, Ziele etc. konzentrieren können ohne dass diese von den anderen Sphären beeinflusst wären. Noch offensichtlicher wird die Schwierigkeit, wenn etwa eine Entwicklungsgesellschaft sowohl privatwirtschaftliche wie staatliche TeilhaberInnen aufweist, wie es auch bei der Wien 3420 Aspern Development AG der Fall ist. Um dennoch eine Zuordnung gewährleisten zu können, wurden die AkteurInnen aufgrund ihrer handlungsleitenden Einbettung betrachtet und entsprechend einer Sphäre zugeordnet. Die teilprivate Entwicklungsgesellschaft

für die Seestadt weist so beispielsweise primär ein Verwertungsinteresse auf (vgl. IP7\_j: 284-285) und wird damit der Sphäre des Markts zugewiesen. Die Zuweisungen durch den Autor erfuhren im Rahmen der ExpertInneninterviews eine »Überprüfung«, da alle GesprächspartnerInnen dazu angehalten waren, relevante AkteurInnen zu benennen und ebenfalls einer der drei Sphären zuzuweisen.

Es sollen in weiterer Folge einige der Wirkungskräfte benannt und näher betrachtet werden, um das Zustandekommen und Wirken dieses Spannungsfelds in der Wiener Situation ein Stück weit zu verstehen und Erkenntnisse zu gewinnen, wie zukünftige Adaptierungen eine intermediäre Position stärken könnten. Dieser Erkenntnisgewinn ist nicht zuletzt darum von Interesse, da aktuell innerhalb der Stadtverwaltung ein Diskurs über die Zukunft von Stadtteilmanagements geführt wird. Im Jahr 2017 läuft die aktuelle Auftragsperiode der Gebietsbetreuung Stadterneuerung aus und muss neu ausgeschrieben werden. Das betrifft damit auch jene Stadtteilmanagements, welche in die Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingebettet sind. Damit besteht die Möglichkeit diese Stadtteilmanagements sowie die Gebietsbetreuung Stadterneuerung selbst neu aufzustellen bzw. inhaltlich zu adaptieren (vgl. IP4\_b: 665-666, 675-678; IP6\_j: 574-583; IP8\_j: 196-200). Das aktuelle Regierungsübereinkommen, welches nach den Wahlen 2015 von der SPÖ und den Grünen unterschrieben wurde, benennt hier beispielsweise schon eine »*mögliche Aufgabenerweiterung der Gebietsbetreuungen (GB\*) zu Stadtteilagenturen (Partizipation, Stadtteilmanagement, Beratung)*« (SPÖ Wien/Die Grünen Wien 2015: 87). Auch die derzeit startende und bis ins Jahr 2022 reichende Internationale Bauausstellung Wien (IBA Wien) könnte einen geeigneten Rahmen bieten, um über durchaus innovative und gewagte Ansätze für die zukünftige gemeinwesenorientierte Quartiersentwicklung unter Mitwirkung von intermediären Organisationen nachzudenken.

Zu Beginn sollen nun jene Wirkungskräfte betrachtet werden, die in besonderer Weise auf die Stadtteilmanagements wirken. Einfluss gewinnen

Wirkungskräfte nämlich vor allem dann, wenn Abhängigkeitsverhältnisse von den intermediären Organisationen zu einzelnen AkteurInnen bestehen. Es soll darum anfangs hier auf die AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Konstellationen, die Finanzierung, daraus folgende Einflussnahmen, aber auch auf andere potentiell einflussreiche AkteurInnen und ihre Interessen geblickt werden. Daraus ergeben sich unmittelbare Konsequenzen für die handlungsleitende Einbettung, d.h. die Ziele und Handlungsfelder der Wiener Stadtteilmanagements, welche ebenfalls Gegenstand der Betrachtung sein sollen. Die tatsächliche Positionierung von Stadtteilmanagements im klassischen Wohlfahrtsdreieck aus der Perspektive der InterviewpartnerInnen bietet Einblick in die Eigen- und Fremdwahrnehmung hinsichtlich einer (potentiellen) intermediären Position. Am Ende werden die Herausforderungen und Grenzen von Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen noch einmal konkret benannt und daraus folgend Handlungsempfehlungen für die künftige Entwicklung formuliert.

### **AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Konstellation und Finanzierung**

Die wohl prägendste Verbindung von Wiener Stadtteilmanagements im Bezug auf die Gestaltung ihrer Arbeit ist jene zwischen AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen. Aktuell finden sich in Wien zwei Modelle von Stadtteilmanagements. Zum einen sind das jene, welche als Teilbereich der Gebietsbetreuung Stadterneuerung von privaten AuftragnehmerInnen im Auftrag der Magistratsabteilung 25 durchgeführt werden, und zum anderen das Stadtteilmanagement Seestadt aspern, das zwar angelehnt an die Ausschreibungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung beauftragt wurde, jedoch mit zwei AuftraggeberInnen in Form der teilprivaten Entwicklungsträgerin für die Seestadt und der Magistratsabteilung 25 eine Sonderstellung einnimmt. Diese uneinheitlichen Formen legen die Vermutung nahe, dass zumindest von Seiten der Stadtverwaltung eine Harmonisierung für die Zukunft gewünscht wird. Dies bestätigen auch VertreterInnen der über-

geordneten Planung, wenn sie etwa in Bezug auf derzeitige Stadtteilmanagement-Modelle sagen »[d]as sind Pilotversuche gewesen, das sind Übergangslösungen« (IP8\_i: 196-197) oder »[i]ch glaube auch, dass wir in Wien ja eher ein differenziertes Instrumentarium auch zur Verfügung haben [...] das könnte zumindest Ineffizienzen vermuten lassen. Was aber nicht so sein muss, wenn man genau hinschaut« (IP6\_i: 26-51).

Wenn die Neuaufstellung von Stadtteilmanagements im Raum steht, wie es derzeit der Fall ist, stellt sich unweigerlich auch die Frage der strukturellen Einbettung an oder in das politisch-administrative System. Die Ausschreibung und Vergabe an externe AuftragnehmerInnen ist keineswegs als gegeben anzusehen, wie andere Beispiele zeigen. Mit »wohnpartner« wurde etwa eine stadtinterne Serviceeinrichtung für gemeindeeigene Anlagen installiert. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile für die verschiedenen Seiten. Die Eingliederung in die Stadtverwaltung schafft für das politisch-administrative System unmittelbare Einflussmöglichkeiten in die inhaltliche Arbeit, schwächt gleichzeitig aber die Möglichkeit intermediär tätig zu sein. Auf der anderen Seite muss nicht, wie im Falle von befristeten Auftragsvergaben, um Auftragsverlängerungen gebangt werden und es wird dadurch ein höheres Maß an Kontinuität und Sicherheit für die eigene Arbeit geschaffen. »Ich bin, nach wie vor, kein Befürworter für diese Auftragsvergaben. Ich finde das erzeugt eine unheimliche Abhängigkeit und die Kontinuität ist in Frage gestellt und der Druck kann unheimlich erhöht werden. Ich bin, nach wie vor kein Freund, obwohl ich weiß, dass das Gegenmodell, das wir in Wien haben, wohnpartner, auch nicht die Lösung aller Probleme darstellt. Aber ich finde, dass die momentane Situation nicht die ist, die nachhaltige Entwicklungsprozesse, die ja über längere Zeiträume als drei bis fünf Jahre bestehen, so gut begleiten kann« (IP1\_m: 898-905). Aus einer intermediären Perspektive muss die Eingliederung in eine Verwaltungseinheit der Stadt jedoch kritisch gesehen werden, da die Unabhängigkeit, welche eine wichtige Stärke intermediärer Organisationen darstellt, damit entkräftet wird. Eine Ausschreibung bringt auch den Vorteil, aus einem potentiell vielfältigen Angebot das geeignetste

Programm für die Begleitung eines Quartiers auszuwählen. Diese attraktive Eigenschaft von Ausschreibungen blieb in der Vergangenheit jedoch bereits mehrmals Theorie. Denn in der Praxis bewerben sich auf Ausschreibungen, wo etablierte Einrichtungen seit mehreren Jahren tätig sind keine weiteren Teams und die vermeintliche Vielfalt und Auswahl ist damit nicht existent (vgl. IP8\_j: 504-522).

Ein InterviewpartnerIn spricht auch die – aktuell nicht zur Diskussion stehende – Möglichkeit einer gänzlich anderen Organisationsform an und nennt als Beispiel etwa jenes eines gemeinnützigen Vereins, wie es im Falle des Vereins ›Wiener Jugendzentren‹ für Kinder- und Jugendarbeit zur Anwendung kommt. Dieser ist zwar auch durch die öffentliche Hand beauftragt und finanziert – was jedoch nicht so sein müsste – aber aufgrund seiner Organisationsform als auftragnehmender Verein relativ unabhängig, da interne Vermarktungslogiken, wie es etwa im Falle eines auftragnehmenden Planungsbüros der Fall ist, weniger zur Anwendung kommen (vgl. IP1\_m: 790-799).

Die existierenden AuftraggeberInnen-Modelle in Wien werden von den einzelnen InterviewpartnerInnen sehr ambivalent beurteilt. Hinsichtlich einer intermediären Positionierung ist es grundsätzlich erstrebenswert AuftraggeberInnen aus mehreren Ecken des Wohlfahrtsdreiecks für eine intermediäre Organisation zu gewinnen. In der Praxis hat das Stadtteilmanagement in der Seestadt zumindest zwei AuftraggeberInnen aus zwei verschiedenen Bereichen des Wohlfahrtsdreiecks, woraus sich in der Theorie ein klarer Vorteil gegenüber den Stadtteilmanagements im Rahmen der Gebietsbetreuungen für eine intermediäre Position ergeben würde. Die Meinungen der InterviewpartnerInnen gehen hierbei jedoch auseinander. So sehen das manche InterviewpartnerInnen kritisch, wenn sie etwa meinen, »es gibt doch so dieses Bild, eine geteilte Finanzierung schafft auch mehr Freiraum für die Stadtteilmanagement-Akteure/Akteurinnen, weil ich Spielräume habe. Dieses Bild zeigt sich für mich gerade in der Seestadt nicht. Mir zeigt sich das Bild, dass der Druck eher zunimmt. [...] Das führt eher zu einer Verdichtung von



Erwartungen« (IP1\_m: 145-152) oder »[s]chwierig finde ich nur diese Auftraggeber-Konstellation, aber die wird man nicht ändern können. Das ist halt dort so. [...] Ich weiß es gar nicht, wie es jetzt in der Realität ist, ob die zwei viel mitreden oder ob die anderer Meinung sind oder ob einmal der das will und einmal will der das. [...] Aber das habe ich mir im Vorfeld gedacht, dass ich das als schwierig empfinde« (IP3\_f: 986-996). Auf der anderen Seite bestätigt jedoch einE InterviewpartnerIn die These, dass durch eine breiter aufgestellte AuftraggeberInnenschaft auch mehr Freiheiten entstehen, denn »[...] durch dieses Setting aus zwei AuftraggeberInnen, die auch in der Form noch nicht zusammen gearbeitet haben, und auch quasi sich selber in diesem Prozess ein Stück weit finden und auch positionieren müssen und dann auch miteinander natürlich viel zu tun haben [...] fällt die Aufmerksamkeit manchmal so weg auch vom Stadtteilmanagement auch als solches, wo wieder Freiheiten entstehen. Also man kann quasi durch zwei AuftraggeberInnen durchaus anders einen Diskurs führen, anders verhandeln, die Dinge anders platzieren« (IP5\_d: 102-109).

Zum Thema der Finanzierung wird der Diskurs deutlich pragmatischer geführt. In Anbetracht einer wachsenden Stadt und dem voraussichtlich nicht abreißenden Bedarf für gemeinwesenorientierte Begleitung neuer Quartiere formuliert einE VertreterIn der übergeordneten Planung die Herausforderung, »[...] sie (die Stadtteilmanagements; Anm. B.S.) uns aber als Stadt, auch bei einer 50-prozentigen Kofinanzierung nicht mehr leisten werden können [...] wir sind ziemlich sicher, dass das Geld mit Sicherheit, also das Budget mit Sicherheit nicht mehr werden wird. Das heißt, es wird neue Lösungen brauchen« (IP8\_j: 111-205). Der Versuch einer breiter aufgestellten Finanzierung folgt demnach nicht dem Ziel, Stadtteilmanagements damit eine geeignete Basis für intermediäre Arbeit zu schaffen, sondern vielmehr um Kosten der öffentlichen Hand zu reduzieren. Ein möglicher Lösungsansatz wurde bereits, wie schon beschrieben, Anfang des Jahres 2016 im Sonnwendviertel umgesetzt. Die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) stellen dort als Entwicklungsträgerin für das Sonnwendviertel der Stadt ein Budget zur Verfügung, um die Stadtteilmanagement-Tätigkeiten in der

bestehenden Auftragsperiode zu erweitern. Mit diesem Geld vergibt die Magistratsabteilung 25 einen Zusatzauftrag an die bestehenden AuftragnehmerInnen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung, der maßgeblich auf den Kooperationsvereinbarungen und damit den Interessen der ÖBB beruht. Als Auftraggeberin fungiert weiterhin alleinig die Magistratsabteilung 25 (vgl. IP4\_b: 262-284). Die Beteiligung von EntwicklungsträgerInnen wird von anderen InterviewpartnerInnen zwar grundsätzlich begrüßt, die weiter bestehende alleinige AuftraggeberInnenschaft dieses Modells jedoch kritisch betrachtet, da die EntwicklungsträgerInnen in ihren Augen ebenfalls Steuerungsverantwortung übernehmen sollten und die Beschränkung auf eine reine Kostenbeteiligung dem widerspricht (vgl. IP6\_i: 67-71; IP8\_i: 172-180). Die Finanzierung aus mehreren Sphären ist für eine intermediäre Positionierung durchaus sinnvoll, doch sollte sie sich tatsächlich nicht nur auf eine reine Kostenbeteiligung beschränken. Diese könnte sich nämlich im schlechtesten Falle sogar kontraproduktiv auf die Arbeit einer intermediären Organisation auswirken, wenn die Entwicklungsträgerin dadurch etwa die Meinung vertreten würde, mit dieser Kostenbeteiligung ihren Beitrag zur Quartiersentwicklung geleistet zu haben und sich darüber hinaus weitgehend zurückzieht.

### **Einflussnahme der AuftraggeberInnen bzw. GeldgeberInnen**

Überall dort, wo es AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen gibt, da wirken auch Abhängigkeiten und damit verbunden (Möglichkeiten der) Einflussnahme. Im Falle der Wiener Stadtteilmanagements ist diese am augenscheinlichsten, wenn sie ihr Handeln mit bestimmten AkteurInnen abstimmen müssen. Alle Stadtteilmanagements erarbeiten Jahresprogramme, in denen sie festhalten, welche Arbeitsschwerpunkte sie im kommenden Jahr setzen werden bzw. möchten, welche Projekte umgesetzt und wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen dafür eingesetzt werden. Diese Jahresprogramme müssen den AuftraggeberInnen, d.h. im Falle der Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext der Magistratsabtei-

lung 25 und im Falle des Stadtteilmanagements Seestadt aspern zusätzlich der Wien 3420 Aspern Development AG, vorgelegt und in weiterer Folge besprochen, gegebenenfalls adaptiert und schlussendlich von den AuftraggeberInnen freigegeben werden. Da diese Jahresprogramme handlungsleitend für die Arbeit der Stadtteilmanagements sind, stellt dieser Prozess der Abstimmung bereits eine hohe Einflussnahme auf der Steuerungsebene dar. Die AuftragnehmerInnen schreiben ihre Jahresprogramme immer selbst, wenn auch berücksichtigt werden muss, dass die Inhalte bereits mit einer Art »vorausseilenden Gehorsam« (IP5\_d: 133) im Sinne der AuftraggeberInnen-Vorstellungen formuliert werden (vgl.: IP2\_l: 56-60; IP3\_f: 526-528; IP4\_b: 113-119; IP5\_d: 122-133, 636-640).

Neben den AuftraggeberInnen werden bei allen Wiener Stadtteilmanagements auch die jeweiligen Bezirksvertretungen in den Prozess der Jahresprogramm-Abstimmung eingebunden, die auch die Möglichkeit haben Adaptierungswünsche zu äußern. Diese einflussreiche Position wird den Bezirksvertretungen deshalb zugesprochen, da durch die Arbeit der Stadtteilmanagements teilweise sehr unmittelbar Bezirks-Agenden bzw. -Kompetenzen berührt werden und dies gegebenenfalls in weiterer Folge auch Budgetmittel des Bezirks betreffen kann (vgl. IP2\_l: 60-67; IP3\_f: 528-557). EinE StadtteilmanagerIn formuliert es mit den Worten »ohne Bezirk geht gar nichts« (IP3\_f: 405) und an anderer Stelle »wenn wir ihnen (dem Bezirk; Anm. B.S.) etwas nicht sagen oder sie sind nicht eingebunden, dann ist es ganz mühsam. Also dann ... dann werden sie ganz (betont) ungut« (ebd.: 572-574).

Abgesehen von der Abstimmung der Jahresprogramme finden auch während dem ›laufenden Betrieb‹ regelmäßig Abstimmungen statt. Das sind beispielsweise Jour fixes, Steuerungsgremien mit externen Fachleuten, Quartalsberichte etc., um in regelmäßigen Abständen die Arbeit der AuftragnehmerInnen zu überprüfen und gegebenenfalls von AuftraggeberInnen-Seite steuernd eingreifen zu können (vgl. IP4\_b: 140-152; IP7\_j: 78-88). Im Falle der Stadtteilmanagements im Rahmen der Gebietsbetreuung

Stadterneuerung gibt es zusätzlich für die Auftraggeberin die Möglichkeit sogenannte »15-Prozent-Aufträge« zu formulieren. Mittels dieses Instruments können Projekte außerhalb des Basisauftrags zusätzlich beauftragt werden, wenn im Laufe des Jahres unvorhergesehene Themen aufkommen. Diese Zusatzaufträge, die laut Vergaberichtlinien maximal 15 Prozent des Gesamtbudgets umfassen dürfen, können auch proaktiv von den AuftragnehmerInnen angeregt werden, wenn diese dafür Bedarf sehen (vgl. IP4\_b: 121-132).

Neben diesen institutionalisierten Möglichkeiten gibt es jedoch auch eine Vielzahl an informelleren Eingriffen. Diese äußern sich dadurch, dass von AuftraggeberInnen zu bestimmten Zeitpunkten gewisse Schwerpunktsetzungen gewünscht werden oder auch laufend bestimmte Wordings oder Themen der Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt werden müssen (vgl. IP2\_l: 73-78; IP5\_d: 139-144). Diese Eingriffe entspringen im Falle der städtischen AuftraggeberInnen zumeist politischen Interessen der übergeordneten Geschäftsgruppe (Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung) und passieren einerseits subtil, wenn es sich etwa um gewisse Wordings im Sinne einer politischen Linie handelt, aber auch deutlich offensichtlicher, wenn die Teilnahme oder sogar Mitorganisation von Veranstaltungen gefordert wird, die politischen VertreterInnen als Bühne dienen sollen. Im Falle des Stadtteilmanagements Seestadt aspern kommen zusätzlich noch Eingriffe von Seiten der marktorientierten Auftraggeberin hinzu, die auch klare Verwertungsinteressen verfolgt (vgl. IP1\_m: 835-841; IP2\_l: 78-82, 585-590; IP5\_d: 84-94, 133-138).

Aufgrund der Einflussnahmen von Seiten der AuftraggeberInnen aus den beiden Sphären Staat und Markt, stehen die AuftragnehmerInnen der Stadtteilmanagements immer vor der Herausforderung, diesen Kräften etwas entgegen zu wirken, um eine intermediäre Position halten zu können. Ein InterviewpartnerIn beschreibt es mit den Worten, dass »die (privaten Haushalte; Anm. B.S.) muss man sich auch immer ein Stück zurück erobern« (IP1\_m: 401-402). Den AuftraggeberInnen ist dieser Umstand teilweise bewusst, sie sind aber natürlich daran interessiert, ihre Einflussmöglichkeiten

zu wahren. Darum müssen sie in ihren Augen »die Ausschreibung so schnitzen, dass man eben das notwendige Maß an Einflussmöglichkeit behält. Aber das darf natürlich für den Auftragnehmer nicht zu belastend werden, weil sonst ist ja das kein gedeihliches Zusammenarbeiten, wenn der alles fragen muss, macht ja das keinen Spaß mehr. Also das ist ... die Gratwanderung zu machen dabei« (IP4\_b: 771-776).

Im Vergleich der beiden Modelle von Wiener Stadtteilmanagements lassen sich durchaus Unterschiede erkennen. Den politisch motivierten Einflussnahmen sind beide ausgesetzt. Im Falle des Stadtteilmanagements Seestadt aspern gestaltet es sich jedoch noch etwas differenzierter. Auf der einen Seite kommen hier zwar noch stärker verwertungsorientierte Einflussnahmen hinzu und damit auch vermehrt das Thema der Abgrenzung von Zuständigkeitsbereichen, doch andererseits können aufgrund der zwei unterschiedlichen AuftraggeberInnen Themen auch anders diskutiert werden und so gewisse Freiräume gewonnen werden, wie ein bereits dargelegtes Zitat<sup>58</sup> zur AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Konstellation zeigt (vgl. IP1\_m: 161-165; IP5\_d: 99-109, 145-153).

58 »[...] durch dieses Setting aus zwei AuftraggeberInnen, die auch in der Form noch nicht zusammen gearbeitet haben, und auch quasi sich selber in diesem Prozess ein Stück weit finden und auch positionieren müssen und dann auch miteinander natürlich viel zu tun haben ... dann fällt die Aufmerksamkeit manchmal so weg auch vom Stadtteilmanagement auch als solches, wo wieder Freiheiten entstehen. Also man kann quasi durch zwei AuftraggeberInnen durchaus anders einen Diskurs führen, anders verhandeln, die Dinge anders platzieren« (IP5\_d: 102-109)

### Weitere AkteurInnen und ihre Interessen

Es liegt in der Natur der Sache, dass eine intermediäre Organisation rund um sich eine Vielzahl unterschiedlicher AkteurInnen vorfindet, die ihre verschiedenen und teils divergierenden Interessen an sie heranträgt. Nachdem die AuftraggeberInnen als besonders einflussreiche AkteurInnen bereits gesondert thematisiert wurden, soll der Fokus nun etwas aufgespannt werden und einige AkteurInnen vor den Vorhang geholt werden, die mit ihren Interessen ebenfalls zu dem intermediären Spannungsfeld beitragen. Die folgenden Darstellungen stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, können dies gar nicht, da sich das AkteurInnenfeld als so dynamisch und schwer durchschaubar erweist, dass bestenfalls ein momenthafter Ausschnitt abgebildet werden kann.

»Ich glaube es gibt ein Interesse, das alle teilen: das sind keine Bröseln<sup>59</sup>« (IP7\_j: 465-466) fasst es einE InterviewpartnerIn zusammen. Eine Ausdifferenzierung zeichnet ein etwas komplexeres Bild und zeigt auch, dass nicht alle AkteurInnen das Gleiche darunter verstehen. Zur Veranschaulichung sollen im Folgenden einige dieser Interessen herausgegriffen und dargestellt werden.

59 »Brösel« (oder auch: »bresl«) ist ein Wienerischer Dialektausdruck für Ärger oder Schwierigkeiten.



**Abbildung 54**  
AkteurInnenumfeld von Stadteilmanagements (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

### ***Die Sphäre des Staats***

Als wesentlichste VertreterInnen der Sphäre des Staats wurden für alle Wiener Stadtteilmanagements von den InterviewpartnerInnen die jeweiligen Bezirke, die unterschiedlichen Magistratsdienststellen, allen voran die Magistratsabteilung 25 (mit der Koordinationsstelle Gebietsbetreuung Stadterneuerung) als Auftraggeberin, die magistratsübergreifenden Projektleitungen (Seestadt Aspern bzw. Wien Bahnareale), die Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung, die Geschäftsgruppe Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung, die Magistratsdirektion-Baudirektion, das Wohnservice Wien, der Wohnfonds Wien, die ZielgebietskoordinatorInnen und die Polizei genannt (vgl. IP1\_m: 467-470, 487-500; IP2\_l: 312-324; IP3\_f: 463-470; IP4\_b: 430-431, 434-447, 456-457; IP5\_d: 487-493; IP7\_j: 417-419; IP8\_i: 660-661). Diese lange – jedoch sicher nicht vollständige – Liste lässt bereits mutmaßen, dass die Liste an herangetragenen Interessen umso länger ist.

Einerseits sind es vor allem politisch motivierte Interessen, welche die Arbeit der Stadtteilmanagements durchaus zu ihrem Missfallen beeinflusst. *»Bei Parteien halten wir uns dann natürlich total zurück, was manchmal recht schwierig ist [...] ja klar, die wollen auch alle etwas bewegen und etwas bewirken [...] wir versuchen halt da sehr ... parteifrei zu sein«* (IP3\_f: 485-489). Diese Ansicht der AuftragnehmerInnen teilen nicht alle, wie sich bei der letzten Gemeinderatswahl 2015 zeigte. Nachdem in der Seestadt, welche durchaus als ein Vorzeigeprojekt der rot-grünen Stadtregierung gilt, die rechts-populistische FPÖ einen hohen Stimmenanteil erlangte, wurde dies von einigen politischen VertreterInnen auch als Anlass für Kritik an der Arbeit des dortigen Stadtteilmanagements genommen (vgl. IP1\_m: 572-581; IP5\_d: 442-453). *»Da sieht man halt auch, welchen Anspruch PolitikerInnen und politische Bereiche oder die Stadt Wien halt auch auf ein Stadtteilmanagement hat. Aber wir sind keine politische Einrichtung, also wir haben auch keinen politischen Auftrag in Wirklichkeit«* (IP5\_d: 448-452).

Im Zusammenhang mit politisch motivierten Interessen sind jedenfalls auch die Bezirksvertretungen zu nennen. Die Arbeit der Stadtteilmanagements wird dort mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgt, da sich deren Arbeitsbereich einerseits weit in Bezirkskompetenzen lehnt, wenn es etwa um die Gestaltung des öffentlichen Raums, Verkehrslösungen o.ä. geht, andererseits die Stadtteilmanagements aber nicht im Auftrag der Bezirke handeln. Aus diesem Grund mussten sich manche Stadtteilmanagements ihre Akzeptanz von Seiten der Bezirksvertretung erst erarbeiten und müssen in ihrer Arbeit auch immer darauf bedacht sein, den Bezirk miteinzubinden (vgl. IP2\_i: 463-468; 535-560; IP3\_f: 567-576). Ein InterviewpartnerIn fasst das Interesse des Bezirks zusammen und erklärt, *»der Bezirk hat seine politischen Vorstellungen, die er natürlich umgesetzt haben möchte. Der Bezirk möchte natürlich auch möglichst wenig Probleme haben, die da bei ihm aufschlagen. [...] daraus ergibt sich das Ziel, gewisse auf- oder hochkommende Probleme rechtzeitig abfangen zu können oder überhaupt nicht aufkommen zu lassen, weil die Information schon rechtzeitig gekommen ist«* (IP4\_b: 513-518).

Als nicht unwesentlichen Einfluss auf die politischen Interessen sehen einige InterviewpartnerInnen die Tatsache, dass die städtische Auftraggeberin der Stadtteilmanagements mit der Magistratsabteilung 25 der Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung unterliegt. Daraus ergibt sich von Seiten der Auftraggeberin ein starker Fokus auf die Interessen des Bereichs Wohnen bzw. der Wohnzufriedenheit der BewohnerInnen (vgl. IP3\_f: 621-623; IP5\_d: 551-557; IP6\_i: 353-371; IP7\_j: 375-383). Diese Eingrenzung kann jedoch zuweilen den vielfältigeren Handlungsfeldern von Stadtteilmanagements nicht Rechnung tragen bzw. schränkt sie im schlechtesten Falle in ihren Aktivitäten ein, wenn etwa Jahresprogramme und Ähnliches dahingehend geschrieben bzw. adaptiert werden. *»Ja klar, weil die MA25 aus dem Wohnbau kommt und das Interesse hat, hauptsächlich die Probleme, die es gibt zwischen Wohnungseigentümern, Hauseigentümern, Mietern zu verbessern. [...] Das ist eine ganz andere Herangehensweise, als wenn du aus einem Wirtschaftsbetrieb kommst und sagst, ich will dass das Leben gut*



*funktioniert, aber auch die Arbeit« (IP7\_j: 375-383).*

Weitere essentielle AkteurInnen für die Stadtteilmanagements sind die Projektleitungen innerhalb der Magistratsdirektion-Baudirektion. Diese werden als magistratsübergreifende Koordinationsstellen von Seiten der Stadtverwaltung für große Stadtentwicklungsgebiete eingesetzt, wie eben auch die Projektleitung Seestadt Aspern für die Seestadt bzw. die Projektleitung Wien Bahnareale für die Stadtentwicklungsgebiete auf ehemaligen Bahnflächen. Aus ihrer Funktion heraus haben diese Projektleitungen ein großes Interesse an einem möglichst reibungslosen Ablauf ›ihrer‹ Projekte, der sich einerseits als Projektzufriedenheit, andererseits aber auch als politische Zufriedenheit beschreiben lässt. Im Fall der Seestadt ist das Interesse an den Aktivitäten des Stadtteilmanagements noch größer, da dieses aufgrund seiner doch deutlich höheren finanziellen Ausstattung im Vergleich zu den Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext ein breiteres Handlungsfeld hat und damit auch generell präsenter im Quartiersentwicklungsprozess ist (vgl. IP4\_b: 161-164m 477-497; IP7\_j: 487-491; IP5\_d: 559-564).

Die anfangs angesprochene Divergenz von Interessen wird beispielsweise anhand des Wohnfonds Wien oder des Wohnservice Wien deutlich. Diese haben zwar einerseits Interesse mit den Stadtteilmanagements zu kooperieren, um vor Ort Informationen an (zukünftige) BewohnerInnen zu spielen, doch ist deren übergeordnetes Interesse, leistbaren Wohnraum zu bieten und entsprechende Wohnzufriedenheit zu erreichen. Andere Konzepte, wie sie etwa im Bereich der Mobilität oder der Aufteilung des öffentlichen Raums erprobt werden, werden dagegen nicht für die eigene (Informations-) Arbeit berücksichtigt und finden darum auch nicht unbedingt den Weg zu den zukünftigen BewohnerInnen (vgl. IP1\_m: 601-617; IP4\_b: 520-525). Denn dem Wohnservice gehe es eher darum, *»[...] leistbares Wohnen, so halbwegs leistbares Wohnen möglichst zu vermitteln und nicht Konzepte zu verkaufen, nämlich Konzepte einer gewissen Parkraumbewirtschaftung, die anders ist. Das ist natürlich das, was man dann vor Ort dann spürt. Dass man dann*

*so Bewohner hat, die nicht in die Seestadt wollen, weil sie die Seestadt wollen, sondern weil sie eine Wohnung brauchen. Die wollen ihr Auto vor ihrem Haus parken, das ist man gewohnt, wenn ich in Wien eine Wohnung bekomme, dann erwarte ich das und da gibt es dann Interessenswidersprüche, die dann sichtbar werden, man kann sagen, aufschlagen auf die Seestadt. Diese Interessenswidersprüche sind aber eigentlich bedingt aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen und Akteursinteressen wieder« (IP1\_m: 606-617).*

Eine entscheidende Stärke von Stadtteilmanagements ist ihre Vor-Ort-Präsenz und dem damit verbundenen ›lokalen Wissen‹ und lokalen Netzwerken. An diesen sehr wertvollen Ressourcen sind verschiedene AkteurInnen aus dem städtischen Umfeld interessiert. Neben den bereits genannten AkteurInnen sind es vor allem auch jene Magistratsdienststellen, die im Bereich der Planung tätig sind und damit der Geschäftsgruppe Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung unterstellt sind. Sie sind für ihre Arbeit sehr an lokalen Bedingungen interessiert bzw. auf Informationen angewiesen und konsultieren dazu vermehrt Stadtteilmanagements (vgl. IP2\_l: 535-547; IP3\_f: 606-609; IP6\_i: 219-225). Für die zukünftige Weiterentwicklung von Stadtteilmanagements ist von dieser Seite durchaus das Interesse gegeben, hier mehr Verfügungsmöglichkeiten zu erlangen. »[D]er Teil, der uns dann dabei interessieren würde, wäre klarerweise jetzt eher [...] stadtplanerische Qualitätssicherung in der Feinjustierung [...] insofern brauche ich dort eine Prozessunterstützung, die zum richtigen Zeitpunkt im Stande ist auch sozial angemessen zu vermitteln, zu erklären und natürlich auch im Konfliktfall zu eskalieren« (IP6\_i: 77-100). Der Umstand, dass die für Stadtteilmanagements zuständige Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung in SPÖ-Hand ist und die vermehrt an Zugriff interessierte Geschäftsgruppe Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung in Hand der Grünen ist, lässt vermuten, dass Diskussionen und Aushandlungen zur Zukunft von Stadtteilmanagements auch an dieser Stelle von politischen Interessen nicht unberührt bleiben.

### ***Die Sphäre des Markts***

Die marktorientierten AkteurInnen unterscheiden sich im Gegensatz zu den VertreterInnen der staatlichen Sphäre doch deutlicher in ihrer Erscheinungsform und in ihrer Relevanz für die Wiener Stadtteilmanagements. Zusammengefasst sind es die verschiedenen BauträgerInnen, VertreterInnen von Handel und Gewerbe, die jeweiligen ProjektentwicklerInnen, Baulogistik und durchaus auch die Hintergrundorganisationen der Stadtteilmanagements, d.h. die AuftragnehmerInnen (vgl. IP1\_m: 473-481; IP2\_l: 308-312; IP3\_f: 494-497; IP4\_b: 447-448; IP5\_d: 493-497; IP7\_j: 424-426; IP8\_i: 661-662). Wie auch schon beim Staat ist bei einigen hier genannten AkteurInnen die eindeutige Zuweisung zur Sphäre des Markts als schwierig zu beurteilen, vielmehr handelt es sich um Mischformen. Dies ist sowohl bei BauträgerInnen der Fall, die teilweise genossenschaftliche Strukturen aufweisen, aber auch etwa bei den Entwicklungsgesellschaften, wie bereits zu Beginn dargestellt wurde (vgl. »Das intermediäre Spannungsfeld« ab Seite 149; IP1\_m: 487-500).

Die Interessen der BauträgerInnen an den Stadtteilmanagements sind durchaus jeweils unterschiedlich, aber im Allgemeinen an allen Standorten als gering zu bezeichnen. Teilweise wird Kontakt zu den Stadtteilmanagements aufgenommen, wenn etwa Erdgeschoßlokale noch leer stehen und Unterstützung für die Vermietung/Verwertung gesucht wird. Vereinzelt werden die Stadtteilmanagements auch zu Informationsveranstaltungen der BauträgerInnen geladen, um so (zukünftige) BewohnerInnen über Entwicklungen und Aktivitäten im Stadtteil zu informieren. Es zeigt sich aber, dass sobald alle Wohnungen vergeben und alle Erdgeschoßlokale belegt sind, kaum bis kein Interesse von Seiten der BauträgerInnen an den Aktivitäten des Stadtteilmanagements vorhanden ist (vgl. IP1\_m: 555-571; IP4\_b: 506-510; IP8\_i: 739-739). *»Und die Bauträger, die haben, glaube ich, am allerwenigsten Interessen, die sie an uns herantragen. Noch am ehesten der Wunsch, dass wir sie unterstützen, bei der Findung von Mietern im Erdgeschoß, also so Erdgeschoß-Management, da sind sie angestanden oder da haben sie*

*immer wieder Probleme gehabt Mieter zu finden oder nicht gewusst, wie sie das überhaupt angehen sollen. [...] jetzt wo eh alles voll ist, [...] hört man von denen nichts mehr eigentlich« (IP2\_1: 468-475). Dieser Umstand wird teilweise mit Argwohn betrachtet, da die BauträgerInnen eine wichtige bzw. teilweise die einzige Schnittstelle zu den zukünftigen BewohnerInnen eines Stadtteils sind. Um diese zu erreichen und über gewisse Themen bereits vor ihrem Einzug informieren zu können, braucht es an dieser Stelle Optimierungen. »[D]a gibt es noch gehörigen (betont) Aufholbedarf [...] Die Wohnbauträger wussten nicht so genau, was sie jetzt mit dem Stadtteilmanagement anfangen sollen, ja. Und man musste sie immer so schubsen, zu Terminen zu kommen [...] und ihnen klar zu machen, es geht nicht nur darum, dass ihr euer Haus dort hinbaut und dass ihr eure Leute dort einsiedelt, sondern dass dort quasi städtisches Gefüge, Sozialgefüge entsteht« (IP8\_i: 265-283).*

Die Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext sind darum auch bisher deutlich weniger mit Verwertungsinteressen in Berührung gekommen<sup>60</sup>, als es beispielsweise für das Stadtteilmanagement Seestadt aspern der Fall ist. Mit der teilprivaten Wien 3420 Aspern Development AG hat das Stadtteilmanagement in der Seestadt neben der städtischen Auftraggeberin auch eine marktorientierte Auftraggeberin, welche ihre Interessen sehr unmittelbar an das Stadtteilmanagement heranträgt. Diese Interessen sind einerseits geprägt von einer erfolgreichen Abwicklung des Projekts und dem Festhalten an den hohen – teilweise für Wien neuartigen – Qualitäten, die im Entwicklungsprozess erarbeitet wurden, andererseits ist aber das übergeordnete Interesse immer Standortverwertung. Dazu zählt auch eine breit angelegte Marketingstrategie, um dem Projekt ein positives Image zu verleihen. Deutlich wird das auch durch die Beschreibung eines/einer Interviewpartners/-in von Seiten der Entwicklungsgesellschaft, wenn er/sie meint, *»um die Fläche entwickeln zu können, musst du etwas Besonderes tun. Und dann holt man sich natürlich Leute herein, die Ideen haben, wie das etwas Besonderes sein könnte [...] Aber das hätte nie stattgefunden, wenn es nicht den Druck gegeben hätte, die Fläche erfolgreich zu verwerten. [...]*

60 Es bleibt abzuwarten, wie sich das im Sonnwendviertel weiter entwickeln wird, nachdem die Österreichischen Bundesbahnen als Projektentwicklerin derzeit Gelder für eine Extra-Beauftragung des Stadtteilmanagements bereitstellt und dazu einen Kooperationsvertrag mit der Magistratsabteilung 25 unterschrieben hat (vgl. IP4\_b: 262-284, 310-313)

*Ja, die Fläche ist da, soll verwertet werden und kein Mensch interessiert sich für Aspern, wo der Wind geht. Also musst du diesen Standort aufwerten. Und das haben wir gemacht konsequent über Jahre. [...] Da gehört die Bespielung dazu, da gehört der Kontakt mit den Nachbarn dazu oder die internationale Ausrichtung [...] Jetzt ist es in Gang gesetzt, jetzt ist vieles übergeben, jetzt kann man sich rückbesinnen auf die wirtschaftlichen Aufgaben und aus dem heraus die gleiche Schleife für die nächste Phase starten. Sonst landet man irgendwo und hat eigentlich seinen Zweck verloren. Also das war ... ist gesund wieder zurück zu kommen auf die Marktzwecke. Von da kommt das Unternehmen, sonst hätte es keine Berechtigung» (IP7\_j: 240-285). Vor diesem Hintergrund ist auch das Interesse der Entwicklungsgesellschaft gegenüber dem Stadtteilmanagement zu verstehen. Der Einsatz des Stadtteilmanagements ist ein Versuch, die privaten Haushalte mehr in die Entwicklung miteinzubeziehen ohne selbst die Verwertung der Flächen zu sehr aus dem Auge zu verlieren (vgl. IP7\_j: 234-238), doch soll es gleichzeitig mit seinen Aktivitäten »gute Bilder produzieren« (IP5\_d: 533-534) und damit auch der Vermarktung des Projekts dienen (vgl. IP1\_m: 205-219; IP5\_d: 531-541, 566-570).*

Von den meisten InterviewpartnerInnen unerwähnt, blieben im Zusammenhang mit den an das Stadtteilmanagement herangetragenen Interessen die »Herkunftsorganisationen«, welche hinter den Stadtteilmanagements stehen, d.h. die Büros und Arbeitsgemeinschaften, welche als AuftragnehmerInnen auftreten. In der Realität sind diese auch nach außen kaum sichtbar, da die Stadtteilmanagements bzw. die Gebietsbetreuung Stadterneuerung auf Wunsch der AuftraggeberInnen eigene optische Auftritte haben und die Herkunftsorganisationen im Hintergrund gehalten werden sollen. Im Sinne der Vollständigkeit sollen sie hier aber nicht unerwähnt bleiben. Zumeist als private Büros oder Arbeitsgemeinschaften organisiert, ist ihre Existenz ebenfalls von Beauftragungen abhängig und sie können sich damit gewissen Marktlogiken nicht entziehen. Im Falle des Stadtteilmanagements Seestadt aspern könnte dies in der Theorie schwächer ausgeprägt sein, da sich im Konsortium mit der Caritas Wien und dem Non-Profit-Unternehmen

abz\*austria zumindest teilweise andere Organisationsformen als klassische Büros wiederfinden. Dies erlaubt zwar in manchen Belangen mehr Freiheiten in der Haltung und Herangehensweise, doch bleiben am Ende dennoch Abhängigkeiten und es wirken ebenfalls Marktlogiken, derer man sich aufgrund von Wettbewerbs- und Auftragsvergabe-Modellen nicht entziehen kann bzw. will (vgl. IP1\_m: 841-850; IP5\_d: 400-407).

Sebastian Beck (2014) hat, wie bereits in Kapitel 1 dargestellt, neben Staat, Markt und privaten Haushalten auch die Medien als eigenständigen Bereich hervorgehoben (vgl. ebd.: 245). Ein InterviewpartnerIn benennt die Medien ebenfalls als AkteurInnen, die Einfluss auf Stadtteilmanagements ausüben. Im Gegensatz zu Beck werden sie jedoch der Sphäre des Markts zugeordnet, da bei der Berichterstattung auch immer im Vordergrund steht, *»was kann ich medial verkaufen und dann stürze ich mich dort hin, auf das was medial verkaufbar ist«* (IP1\_m: 538-539). Als Beispiel für diesen Einfluss wird auch die Nachberichterstattung zur Gemeinderatswahl 2015 genannt (vgl. IP1\_m: 529-542). Die Zuordnung der Medien zur Sphäre des Markts wirkt in den Augen des Autors auch stimmiger, als sie zu einem eigenständigen Bereich zu erheben, wie Beck es tut. Ihrem Einfluss auf die drei Sphären des Staats, des Markts, der privaten Haushalte und damit auch auf intermediäre Organisationen tut dies keinen Abbruch.

### ***Die Sphäre der privaten Haushalte***

Die relevanten AkteurInnen dieser Sphäre lassen sich grundsätzlich in zwei Gruppen unterteilen. Einerseits sind es einzelne Personen bzw. Personengruppen (BewohnerInnen, AnrainerInnen, im Quartier Arbeitende, etc., d.h. einzelne Quartier-Aktive) und auf der anderen Seite sind es organisiertere Formen von privaten Haushalten. Dazu zählen Quartiers-Initiativen, Baugruppen, in den sozialen Medien organisierte Gruppen, aber auch organisierte lokale AkteurInnen wie ein Jugendzentrum o.ä. (vgl. IP1\_m: 506-514; IP2\_l: 324-332; IP3\_f: 473-480; IP4\_b: 431-434; IP5\_d: 475-477; IP7\_j: 414-416). Die Stadtteilmanagements fördern teilweise die Entstehung organisierter

Formen von privaten Haushalten, um so ihre Mitsprachemöglichkeiten zu stärken und bieten dafür Instrumente wie Initiativenförderung, BürgerInnenforen oder Grätzelbeiräte (IP1\_m: 512-513; IP2\_l: 209-215; IP5\_d: 234-241, 313-325).

Da Stadtteilmanagements in Wien immer noch eine recht neue Einrichtung sind, ist der Bekanntheitsgrad dementsprechend gering. »Das heißt Stadtteilmanagement selbst muss sich erst etablieren, wenn die Haushalte einziehen, ja. Das heißt, die muss man sich erarbeiten« (IP8\_l: 735-736), erklärt es einE VertreterIn der übergeordneten Planung. Der Kontakt zwischen BewohnerInnen des Stadtteils und Stadtteilmanagement wird auch von beiden Seiten aktiv gesucht. Das Stadtteilmanagement ist vor Ort, hat Überblick darüber, wann wo Schlüsselübergaben stattfinden und die BewohnerInnen selbst nehmen tendenziell gerne Hilfe an, wenn es sich anfangs um Informationsbeschaffung und Orientierung am neuen Wohnstandort und später um Konflikte, Ideen und Veränderungsvorschläge für das Quartier handelt (vgl. IP1\_m: 301-316; IP2\_l: 485-488; IP5\_d: 220-221, 572-574).

### **Ziele und Handlungsfelder von Stadtteilmanagements**

Konkrete Zielsetzungen gestalten sich für intermediäre Organisationen je nach ihrem Kontext sehr unterschiedlich. Es sei an Klaus Selle (1991b) erinnert, der an die Stelle von konkreten Zielen »*dynamisch sich entwickelnde Wertorientierungen*« (37) stellt. Im Falle der Wiener Stadtteilmanagements lässt sich als übergeordnetes Ziel, die begleitende Unterstützung eines Stadtteils im Werden beschreiben. Verschiedene InterviewpartnerInnen bezeichnen hier als Ziel einen »*funktionierenden Stadtteil*« (IP7\_j: 162-163), einen »*lebendigen Stadtteil*« (IP4\_b: 330) bzw. eine »*tragfähige Nachbarschaft*« (IP5\_d: 256-257). EinE InterviewpartnerIn geht gar so weit und beschreibt es als »*Herstellung des Sozialen begleitend zur Herstellung des physischen Raums*« (IP1\_m: 285-286), bemerkt aber gleichzeitig kritisch, dass dies eine zu umfangreiche Erwartung für eine einzelne Einrichtung darstellt (vgl. IP1\_m: 284-289).

Im Folgenden sollen die Funktionen und Aufgaben von Wiener Stadtteilmanagements anhand der vier Handlungsfelder Information, Dialog, Gestaltung und Entscheidungen nach Beck (2014) dargestellt werden<sup>61</sup>. Diese bieten in den Augen des Autors insbesondere für Stadtteilmanagements einen guten Rahmen und schaffen so einen Überblick über ihre handlungsleitende Einbettung.

Das Handlungsfeld der Information ist für die Wiener Stadtteilmanagements bezogen auf ihren Auftrag, als auch in ihrem Selbstverständnis ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt. Alle betrachteten Stadtteilmanagements haben direkt im Stadtteil oder in unmittelbarer Nachbarschaft ihr Büro bzw. eine Außenstelle, um als AnsprechpartnerIn sichtbar zu sein. Vor allem in der Anfangsphase, bevor das Neubaugebiet besiedelt ist, bekommt dieses Handlungsfeld im Vergleich zu den anderen einen deutlich höheren Stellenwert. Insbesondere von AnrainerInnen, aber auch von den ersten zukünftigen BewohnerInnen oder interessierten Personen werden diese Angebote in Anspruch genommen, um Informationen über den Baufortschritt, das Projekt im Allgemeinen oder zukünftige Entwicklungen zu erhalten (vgl. IP1\_m: 58-62; IP2\_l: 183-189; IP3\_f: 167-170, 180-185, 653-660; IP4\_b: 337-338; IP5\_d: 276-282; IP6\_i: 532-534; IP7\_j: 149-150). Ein InterviewpartnerIn fasst diese Aufgabe noch weiter und spricht nicht nur von Informationsweitergabe, sondern von Sensibilisierung für Planungen durch Informationsarbeit. »[E]s geht darum, das so weit zu kommunizieren, abzuklopfen, für Akzeptanz zu sorgen, zu reagieren, dass das, was dann entstanden ist, etwas ist, dass auch gesellschaftspolitisch mehrheitlich akzeptiert ist. Weil wenn es das nicht ist, dann wird es verändert werden wieder, ja. Ob uns das jetzt fachlich gefällt oder nicht gefällt« (IP6\_i: 207-213).

Die operative Umsetzung dieser Informationsarbeit gestaltet sich sehr vielfältig. Es reicht von einfachen Öffnungszeiten bzw. Sprechstunden, telefonische und digitale Erreichbarkeit bis hin zu Weblogs, Ausstellungen über aktuelle Planungen und die Gestaltung von verschiedenem Informationsmaterial. In zwei Gebieten wurden für die Neuhinzuziehenden

61 Die vier Handlungsfelder Information, Dialog, Gestaltung und Entscheidungen werden in Kapitel 1 ab Seite 50 in der vorliegenden Arbeit erläutert.



Abbildung 55-56  
(obere Reihe)

Willkommenspaket  
Seestadt  
© Chapalain/STM  
Seestadt aspern  
Stadtteil Starterset  
Nordbahnviertel  
© GB\*2/20

Informationspakete zusammengestellt, die jeder Haushalt kostenfrei beziehen kann. Darin enthalten sind etwa ein Stadtteilplan, Informationsbroschüren zum Projekt und zur Infrastruktur oder auch aktivierende Inhalte, die beispielsweise zum Kennenlernen der NachbarInnen oder der Umgebung einladen (vgl. IP2\_I: 194-204, 229-238; IP3\_f: 204-206, 662-666; IP5\_d: 285-290).



Abbildung 57-58  
(untere Reihe)

Info-Ausstellungen  
© GB\*2/20  
Infopoint Seestadt  
© Sattmann/STM  
Seestadt aspern

Eine wichtige und oft genannte Funktion von Stadtteilmanagements ist jene der Vermittlung und Vernetzung, die hier dem Handlungsfeld des Dialogs zugeordnet wird. Die Schwerpunkte liegen hier auf Vernetzung im Sinne von Herstellung von Kontakten zwischen unterschiedlichen AkteurInnen und gegebenenfalls Vermittlung durch »Übersetzungsarbeit« in eine, für die jeweiligen betreffenden AkteurInnen, verständliche Sprache. In der

operativen Umsetzung finden in diesem Handlungsfeld ad-hoc Gespräche und Treffen statt, aber auch institutionalisierte Formen wie regelmäßige Austauschformate in unterschiedlichsten Besetzungen, beispielsweise zum Austausch zwischen lokalen AkteurInnen (e.g. Regionalforum), zwischen BewohnerInnen (e.g. Nordbahnvierteltreff) oder aber auch zwischen VertreterInnen von Staat, Markt und privaten Haushalten (e.g. SeestadtForum). Für die Vermittlung zwischen allen drei Sphären kommt Stadtteilmanagements eine besondere Rolle zu, da sie aufgrund ihrer intermediären Position besonders gute Voraussetzungen dafür bieten. Aber auch das Organisieren von Festen, die zum Kennenlernen und Austausch unter BewohnerInnen einladen, dienen zur Vernetzung und in weiterer Folge auch zur Identitätsstiftung mit dem Quartier (vgl. IP2\_l: 189-190, 229-238, 256-257; IP3\_f: 174-175, 185-195; IP5\_d: 208-217, 221-230, 290-302). *»Wir sind so ein bisschen Verbindungsscharnier zwischen ganz vielen verschiedenen AkteurInnen und zum Gemeinwesen. Das ist eine Aufgabe und die hat einen stärkeren Raum, [...] als wir ursprünglich alle miteinander gedacht haben«* (IP5\_d: 214-216).

Ebenfalls von Bedeutung ist in diesem Handlungsfeld die Verbindung zu bereits bestehenden Strukturen, da diese in einem neuen Stadtteil erst im Aufbau begriffen sind. Für das Sonnwendviertel und das Nordbahnviertel ist hier im Besonderen die Verbindung zum Altbauggebiet ein besonderes Anliegen der Stadtteilmanagements, da einerseits das Neubaugebiet an bestehende Strukturen des Altbauggebiets, etwa in Form des vorhandenen Einkaufsangebots, anknüpfen und profitieren kann, auf der anderen Seite kann das Neubaugebiet auch für das Altbauggebiet eine Bereicherung bzw. Entlastung darstellen, wenn etwa neue Schulen, Freiräume etc. geschaffen werden und so Defizite des bestehenden Quartiers ausgeglichen werden können. Die Entwicklungen im Neubaugebiet können auch Investitionen direkt in den Altbaubestand auslösen und eine potentielle Aufwertung des Quartiers bedeuten. Hier sind dann jedoch auch die Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung wieder im Besonderen gefragt, um drohenden Verdrängungseffekten entgegenwirken zu können (vgl. IP2\_l: 266-275;

IP3\_f: 78-80, 241-246. 288-299; IP5\_d: 255-267). Ziel dieser angeregten Wechselwirkungen zwischen Alt und Neu ist eine Verknüpfung der Quartiere. »Also wir wollen verhindern, dass so eine Inselbildung entsteht durch dieses Neubauviertel, sondern das soll ein zusammengewachsener Stadtteil werden« (IP2\_l: 274-275).

Ein wenig anders gestaltet sich das in der Seestadt, da die unmittelbare Nachbarschaft aus monofunktionalen Einfamilienhaus- und Kleingartensiedlungen besteht und die ersten tragfähigen gewachsenen Strukturen, auf die zurückgegriffen werden könnte, der alte Asperner Ortskern in einer Entfernung von über einen Kilometer darstellt. Zwar hat das Stadtteilmanagement Seestadt aspern ebenfalls das Anliegen, Verbindungen in die umliegende Nachbarschaft zu fördern und Verbindungen herzustellen, doch findet das aufgrund der genannten Rahmenbedingungen weniger Raum, als es bei den Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext der Fall ist, die auch das Altbauggebiet in ihrem Auftrag inkludiert haben (vgl. IP3\_f: 260-262; IP5\_d: 221-255, 480-485; IP8\_i: 242-251).



Abbildung 59-60

BürgerInnenforum  
© STM Seestadt aspern

Nachbarschaftsfest  
© STM Seestadt aspern

In der Zeit vor und während der Besiedelung der Neubauten liegt der Schwerpunkt der Arbeit vor allem auf dem Handlungsfeld der Information und immer mehr werdend auch dem Handlungsfeld des Dialogs. Das Handlungsfeld der Gestaltung wird ebenfalls erst vermehrt wahrgenommen, nachdem die Menschen sich im Quartier zurecht gefunden haben und

nicht zuletzt auch die ersten Dinge auffallen, die man sich anders wünschen würde oder erste eigene Ideen für das Quartier aufkommen. Die Stadtteilmanagements nehmen die daraus entspringenden Aufgaben in zweierlei Formen wahr. Einerseits sind sie selbst BeobachterInnen der Vor-Ort-Situation und erfahren neben der Eigenwahrnehmung auch durch Gespräche und Kontaktaufnahmen mit Menschen im Quartier über Änderungs- bzw. Gestaltungsbedarf. Dieser wird dann entweder direkt oder aber auch in Verbindung mit einem (Mit-)Gestaltungsprozess an die zuständigen Stellen kommuniziert, so dass die entsprechenden EntscheidungsträgerInnen für deren Umsetzung bzw. die Genehmigung der Umsetzung sorgen (vgl. IP2\_l: 506-509; IP3\_f: 314-332; IP7\_j: 151-154).

Die zweite Form sind Empowermentprozesse, mit deren Hilfe Menschen im Quartier aktiv zur (Mit-)Gestaltung motiviert und dabei entsprechend unterstützt werden. Dafür werden von Seiten der Stadtteilmanagements konkrete Formate wie aktivierende oder gemeinsam organisierte Veranstaltungen initiiert, aber es kommen auch institutionalisierte Formen der Förderung zur Anwendung wie sie etwa Grätzelbeiräte, Initiativenförderung oder Ideenwettbewerbe zu konkreten Themengebieten darstellen. Grätzelbeiräte sind BewohnerInnenbeiräte, die in regelmäßigen Abständen zusammenkommen, um über aktuelle Themen im Quartier zu sprechen, die aber in der Vergangenheit auch bereits als BewohnerInnenvertreterInnen zu Wettbewerbsverfahren eingeladen wurden, um ihre Perspektive und Anregungen einzubringen. Initiativenförderung hingegen zielt darauf ab, bewohnerInnengetragene Initiativen anzuregen und bei der Organisation und Umsetzung konkreter Ideen zu unterstützen. Neben der Unterstützung der Gesamtquartiersentwicklung sollen diese Formate auch identitätsstiftenden Charakter haben, um ein Verantwortungsgefühl der BewohnerInnen für ihr Quartier zu wecken. Dementsprechend liest sich auch der Spruch *»Stadt ist das, was wir gemeinsam daraus machen«*, welcher die Auslage des Stadtteilmanagement-Lokals in der Seestadt ziert (vgl. IP2\_l: 207-215; IP4\_b: 340-345; IP5\_d: 230-246, 298-325).



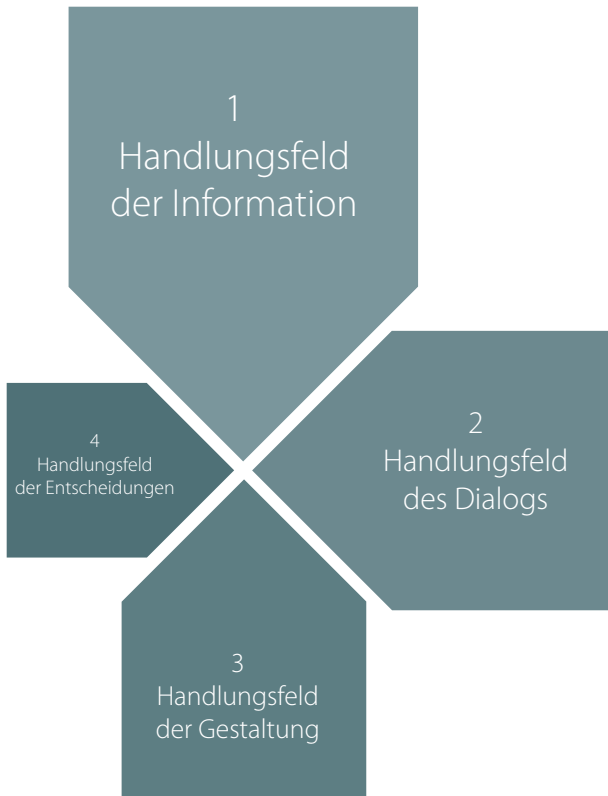
Abbildung 61-62

BewohnerInnen-  
Initiative ›Flohmarkt‹  
© Chapelain/  
STM Seestadt aspern

BewohnerInnen-  
Initiative ›Seestimmen‹  
© Kerbler

Das Handlungsfeld der Entscheidungen bleibt, wie Beck (2014) beschrieben hat, den meisten intermediären Organisationen verwehrt (vgl. ebd.: 248.). Dies bestätigt sich auch bei der Betrachtung der Wiener Stadtteilmanagements. Zwar gibt es punktuell doch Aktivitäten in diesem Handlungsfeld, wenn man beispielsweise in die Jury eines Wettbewerbs eingeladen wird oder bei heiklen Entscheidungen hinzugezogen wird, doch über weite Strecken ist dies nicht der Fall (vgl. IP3\_f: 609-613; IP5\_d: 589-603). EinE InterviewpartnerIn streicht das ganz klar heraus, wenn er/sie sagt, *»wir sind uns dieser Rolle bewusst, [...] dass wir keine Entscheidungskompetenz haben, also so lange es nicht unsere eigenen Projekte sind. Aber wenn eben andere Dinge betroffen sind, haben wir keine Entscheidungsbefugnis, sondern halt einfach nur eine Vermittlungsfunktion«* (IP5\_d: 589-593). Gleichzeitig wird aber die Wichtigkeit dieser Funktion hervorgehoben, denn *»es geht auch darum, Entscheidungsprozesse zu unterstützen und die entsprechenden AkteurInnen an einen Tisch zu holen, um darüber halt auch diskutieren zu können«* (ebd.: 601-603; vgl. auch IP4\_b: 900-909; IP7\_i: 642-651). An dieser Stelle sei auch noch einmal an Selles (1996) Paradoxon *»Schwäche ist Stärke«* (237) erinnert, mit dem er beschreibt, dass die fehlenden Entscheidungsbefugnisse auf Seiten intermediärer Organisationen zwar vorerst den Anschein eines Nachteils bzw. einer Schwäche darstellen, doch ihr Fehlen die Voraussetzung für ihre Beweglichkeit und Flexibilität ist und damit ihre große Stärke im Vergleich zu den anderen AkteurInnen ausmacht (vgl. ebd.).

Die vier Handlungsfelder Information, Dialog, Gestaltung und Entscheidungen finden sich somit bei den Wiener Stadtteilmanagements zwar wieder, doch ist ihre Gewichtung durchaus unterschiedlich ausgeprägt. Während das Handlungsfeld der Information von Beginn an sehr stark ist, wachsen das Handlungsfeld des Dialogs und das Handlungsfeld der Gestaltung erst im Laufe der Zeit heran, bilden dann aber ebenfalls wichtige Arbeitsfelder der Stadtteilmanagements. Das Handlungsfeld der Entscheidungen hingegen ist deutlich unterrepräsentierter und bestätigt damit Selles Überlegungen zu Macht versus Flexibilität.



**Abbildung 63**  
Die vier Handlungsfelder von intermediären Organisationen (nach Beck 2014) symbolhaft gewichtet für die Situation der Wiener Stadtteilmanagements

Nachdem die Funktionen und Aufgaben von Stadtteilmanagements in diese vier Handlungsfelder unterteilt dargestellt wurden, sollen noch einmal einige übergeordnete Stärken thematisiert werden, welche sie für diese Arbeit im Besonderen qualifizieren. Ganz wesentlich erscheint die Tatsache, dass die Stadtteilmanagements vor Ort sind. Daraus ergibt sich eine Bündelung lokalen Wissens, das sonst in dieser Form kaum verfügbar ist. Dazu zählen die, aufgrund der Präsenz, aufgebauten persönlichen Kontakte zu verschiedenen lokalen AkteurInnen, wie auch – nicht selten als Folge daraus – Informationen über Gegebenheiten, Entwicklungen und Besonderheiten des Quartiers. Dieser Umstand ist auch ausschlaggebend dafür, dass neben dem auftraggebenden Wohnressort der Stadt Wien bereits auch das Planungsressort für die nächste Auftragsperiode Interesse bekundet, mehr Zugriff auf Stadtteilmanagements zu erlangen (vgl. IP2\_1: 605-613, 733-743; IP3\_f: 787-790; IP6\_i: 76-79, 108-121). *»Ich finde es ist kein Luxus, sondern ich finde es ist eine qualitätssichernde Maßnahme, so ein Stadtteilmanagement und ich glaube, [...] dass man damit viele Folgeschwierigkeiten und -probleme frühzeitig ausräumen kann. Man kann rechtzeitig auf etwas reagieren und [...] so eine Anlaufstelle [...] ist einfach eine wahnsinnige Ressource und kostet im Vergleich nicht so viel zu dem was man vielleicht an Reparaturmaßnahmen später braucht, weil der Teil sich so falsch entwickelt hat«* (IP2\_1: 733-743).

Die hier angesprochene Reaktionsfähigkeit begründet sich auf der bereits mehrfach herausgestrichenen Flexibilität von Stadtteilmanagements, die sie auch brauchen, um in ihrem sehr dynamischen Arbeitsfeld handlungsfähig zu bleiben. Diese Flexibilität erklärt sich nicht zuletzt auch dadurch, dass die Stadtteilmanagements keine direkt in das politisch-administrative System eingegliederte Verwaltungseinrichtung sind, sondern als externe AuftragnehmerInnen deutlich freier agieren können (vgl. IP4\_b: 887-888; IP6\_i: 436-443; IP8\_i: 909-912).

Gestützt wird diese Flexibilität zusätzlich von der Vielfalt innerhalb der Stadtteilmanagement-Teams. Das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Professionen erlaubt es aufkommenden Themen mit den entsprechenden

Expertisen zu begegnen und auch einen differenzierten Blick zu behalten (vgl. IP4\_b: 741-755, 888-891; IP5\_d: 671-675). Dem kann jedoch auch entgegengehalten werden, dass die Wiener Stadtteilmanagements wie auch die Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung relativ planungslastig sind bzw. immer waren, wie auch einE InterviewpartnerIn bemängelt (vgl. IP7\_j: 730-732). Dies zeigt sich nicht zuletzt anhand der AuftragnehmerInnen, die bei den betrachteten Beispielen vor allem Architektur- und Planungsbüros bzw. -Arbeitsgemeinschaften sind. In der Seestadt wurde bereits mit der Ausschreibung des Stadtteilmanagements der Versuch unternommen, dem entgegen zu wirken, indem die bewerbenden Teams für Vielfalt der Expertisen zusätzliche Punkte erhielten. Dementsprechend ist in der Seestadt ein Konsortium bestehend aus Organisationen mit verschiedenen Hintergründen als AuftragnehmerIn hervorgegangen (vgl. IP5\_d: 721-732).

Die nun benannten Stärken der Vor-Ort-Präsenz, der Flexibilität und der Vielfalt sind wesentliche Voraussetzungen für ihre wohl entscheidendste Stärke – ihre konsequente Konzentration auf dem Aufbau von Kooperationen. Im Wesentlichen haben nahezu alle Aktivitäten der Stadtteilmanagements das Ziel Kooperationen aufzubauen oder sind Ergebnis eben solcher. Reduziert man die Funktion von Stadtteilmanagements auf eine Tätigkeit, so ist es wohl der Aufbau von Kooperationen, und die Begründung dafür ihre Position im intermediären Bereich, den Klaus Selle (1996) daher auch als *»Ort der Kooperation«* (66) bezeichnet (vgl. IP2\_l: 616-625; IP4\_b: 882-885; IP6\_i: 407-422; IP7\_j: 609-618). Dementsprechend ist die Begründung für diese Stärke, wie es einE InterviewpartnerIn formuliert, *»weil sie in keiner dieser drei Ecken wirklich zuhause sind. Das ist wichtig, weil man Distanz bewahren kann und auch Nähe gleichzeitig [...] sogar wenn es Konflikt innerhalb der privaten Haushalte ist, darf man da nicht dazugehören, sondern muss so viel Distanz haben, dass es möglich ist zu vermitteln und da auch einen bisschen kritischeren Blick darauf zu werfen oder einen differenzierten Blick zu haben. Das heißt sie können spielen in dem Umfeld mit den Akteuren und können gleichzeitig Verständnis für alle sich erarbeiten, aber auch einbringen«* (IP7\_j: 610-617).



### Die intermediäre Positionierung Wiener Stadtteilmanagements

Im Zuge der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit wurden die InterviewpartnerInnen auch gebeten, das bzw. die Stadtteilmanagement(s) in einem klassischen Wohlfahrtsdreieck bestehend aus Staat, Markt und privaten Haushalten zu positionieren und zu erklären, warum sie es dort hingestellt haben. Das Ergebnis war durchaus ambivalent, wie auch die folgende Darstellung zeigt.

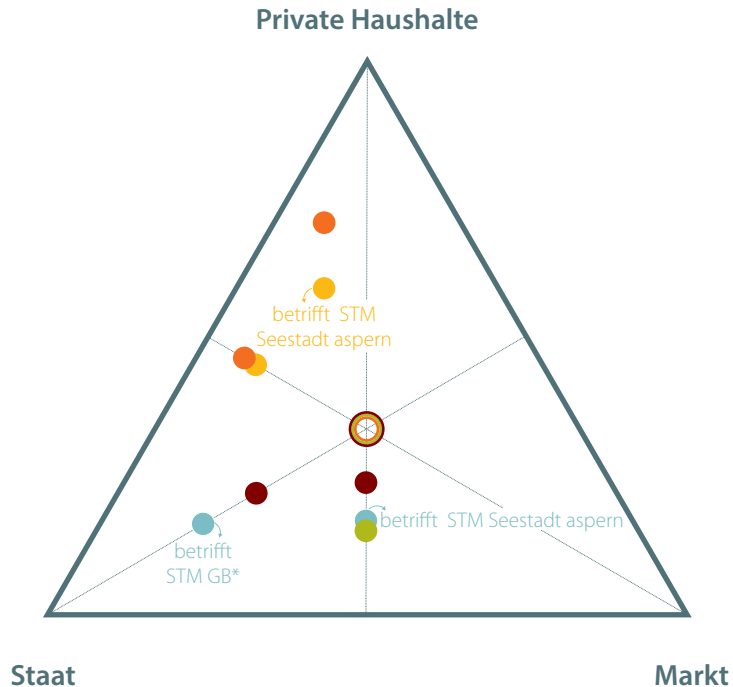


Abbildung 64  
Positionierung der Wiener Stadtteilmanagements im klassischen Wohlfahrtsdreieck

- 
- AuftraggeberInnen STM GB\* (real/ideal)
  AuftraggeberInnen
- AuftraggeberInnen STM Seestadt aspern (real/ideal)
  Wissenschaft
- Übergeordnete Planung (real/ideal)

Alle drei interviewten VertreterInnen der AuftragnehmerInnen und auch einE InterviewpartnerIn der übergeordneten Planung haben als Idealposition für Stadtteilmanagements die Mitte des Dreiecks angegeben (vgl. IP2\_l: 300-301; IP3\_f: 373; IP5\_d: 385-387; IP8\_i: 594-597). Die anderen InterviewpartnerInnen benannten in ihren Darstellungen keine Idealposition. Bei der Betrachtung der Abbildung fallen sogleich mehrere Besonderheiten auf, die sich zu vier Punkten zusammenfassen lassen:

- Es gibt eine große Distanz zwischen den Positionierungen der AuftragnehmerInnen von Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext im Vergleich zu jener des/der Auftragnehmers/-in des Stadtteilmanagements Seestadt aspern.
- Die AuftraggeberInnen positionieren Stadtteilmanagements deutlich näher zu den privaten Haushalten als im Vergleich die übrigen InterviewpartnerInnen (mit Ausnahme der AuftragnehmerInnen von Stadtteilmanagements im Gebietsbetreuungskontext) dies tun.
- Die InterviewpartnerInnen, welche nicht unmittelbar an der Beauftragung und/oder Umsetzung der Stadtteilmanagements beteiligt sind (Wissenschaft und übergeordnete Planung) sehen eine größere Nähe zu Staat und Markt als zu den privaten Haushalten.
- KeinE InterviewpartnerIn hat ausschließlich den Markt als größtes Näheverhältnis für Stadtteilmanagements genannt.

Die interviewten AuftragnehmerInnen der Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung positionieren sich klar mit der größten Distanz zum Markt. Zu VertreterInnen dieser Sphäre haben sie die wenigsten Anknüpfungspunkte, da die BaurägerInnen, wie schon dargestellt, eher wenig Interesse am Stadtteilmanagement zeigen und auch die primäre Zielgruppe der Aktivitäten des Stadtteilmanagements nicht unter MarktakteurInnen zu finden ist. Mit der Magistratsabteilung 25 als einzige AuftraggeberIn spüren sie auch von dieser Seite wenig marktorientierten

Druck auf sich lasten (vgl. IP2\_l: 414-432; IP3\_f: 373-379, 411). Eine größere Nähe zu den privaten Haushalten als zum Staat ergibt sich bei einer der beiden interviewten Personen daher, »weil wir auf der Planungsebene, auf der Entwicklungsebene zwar institutional schon wahrgenommen werden und in gewissen Gremien dabei sind, aber dann immer wieder auch vergessen werden und nicht eingeladen werden zu strategischen Sitzungen oder Planungen. Wo ich den Eindruck habe, das haben sie jetzt einfach vergessen, die denken jetzt nicht daran uns da einzubinden [...] mit den Bewohnern, da dürfen wir irgendwie machen und tun und die dürfen wir einbinden und die dürfen wir vernetzen [...] darum sitzen wir dort« (IP2\_l: 420-423).

Der/die interviewte AuftragnehmerIn aus der Seestadt zeichnet ein gänzlich anderes Bild. Zwar sieht er/sie das Stadtteilmanagement von seiner Haltung in der Mitte oder sogar ein Stück weit zu den privaten Haushalten hin orientiert, doch ziehen nicht unerhebliche Kräfte aus den Ecken des Staats und des Markts das Stadtteilmanagement näher zu sich. Das ergibt sich zum einen durch die doch starken Einflüsse und Ansprüche, die von Seiten der AuftraggeberInnen an das Stadtteilmanagement herangetragen werden, aber auch aufgrund der Konsortiumsstruktur, die hinter dem Stadtteilmanagement Seestadt aspern steckt. Das Ausmaß der Wirkungskräfte aus der Richtung des Staats und des Markts variieren je nach Zeitpunkt und Situation. So war der Einfluss aus der Ecke des Staats zu Zeiten der Gemeinderatswahlen deutlich höher, dafür sind zu anderen Zeitpunkten die Kräfte aus der Ecke des Markts stärker, wenn es sich um Themen der Standortentwicklung und Verwertungsfragen handelt. Der Vorteil von zwei AuftraggeberInnen aus unterschiedlichen Sphären ist, wie schon erwähnt, dass Themen teilweise anders diskutiert werden können und so zwischen den beiden Welten ausgleichend gewirkt werden kann (vgl. IP5\_d: 385-448, 456-465).

Die AuftraggeberInnen hingegen sehen diese Kräfte, an denen sie maßgeblich beteiligt sind, nicht in diesem Ausmaß wirken, wie ihre Positionierungen zeigen. Sie sehen die Stadtteilmanagements in beiden Fällen

zwischen Staat und privaten Haushalten, wobei die Nähe zu den privaten Haushalten bei einem der InterviewpartnerInnen noch deutlich größer ausgeprägt war, denn *»die Erstadressaten sind die privaten Haushalte ... also Klientel oder wie man es bezeichnen will«* (IP7\_j: 354-355). Eine gewisse Nähe zum Staat wird auch gesehen, da in diese Richtung die Kooperation zu den Verwaltungsschnittstellen als wesentlich erachtet wird. Die von dem/der VertreterIn des Stadtteilmanagements Seestadt aspern beschriebenen Kräfte aus der Sphäre des Markts wurden in den Interviews nur in Bezug auf Beziehungen zu Geschäften in den Erdgeschoßen oder in geringem Maße zu den BauträgerInnen erwähnt, nicht jedoch in Bezug auf Themen der Standortverwertung o.ä. (vgl. IP4\_b: 377-379; IP7\_j: 333-362).

Anders sieht die Situation in der Seestadt hingegen der/die interviewte VertreterIn aus der Wissenschaft. *»Da wirken ganz stark staatliche Erwartungen und Markt-Erwartungen, also Verwertungslogiken und Steuerungslogiken von Staat-Seite und denen muss man entgegensetzen können. Und die greifen ja viel stärker auf das Stadtteilmanagement zu als jetzt die Haushalte«* (IP1\_m: 395-398). Darum positioniert er/sie das Stadtteilmanagement Seestadt aspern auch näher an der Ecke des Staats und des Markts, als an den privaten Haushalten. Diese greifen zwar aufgrund der Vor-Ort-Situation auch auf das Stadtteilmanagement zu, doch *»wenn ich darüber nachdenke, bekomme ich einen weiteren Folgeauftrag, dann sind die zwei auf jeden Fall stärker (zeigt auf Staat und Markt). Und die (zeigt auf die privaten Haushalte) muss man sich auch immer ein Stück zurück erobern, da muss man irgendwie immer schauen, dass die einen Platz bekommen«* (ebd.: 399-403). Diese Situation sieht er/sie für Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung ähnlich. Doch da dort die AuftraggeberIn aus der Sphäre des Markts wegfällt, schiebt sich die Position deutlich näher an die Ecke des Staats heran ohne dabei an Nähe zu den privaten Haushalten zu gewinnen (vgl. ebd.: 416-432, 440-456). Auffallend ist, dass sich die Positionierung des/der Vertreters/-in aus der Wissenschaft mit jener des/der Auftragnehmers/-in aus dem Stadtteilmanagement Seestadt aspern deckt, jedoch von

jenen der AuftragnehmerInnen der Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung deutlich abweicht.

Die beiden interviewten VertreterInnen der übergeordneten Planung sehen Stadtteilmanagements zwar eher zentral gelegen, aber aktuell doch mit einem Hang zum Staat bzw. zu Staat und Markt (vgl. IP6\_i: 298-325; IP8\_i: 623-639). EineR der beiden erläutert, dass dafür aber nicht – wie von anderen InterviewpartnerInnen beschrieben – gewisse Kräfte aus den Sphären des Staats bzw. des Markts verantwortlich wären, sondern vielmehr die noch fehlende Akzeptanz von Seiten der privaten Haushalte für Stadtteilmanagements. *»[I]ch habe nicht gemeint, dass die Stadt und der Markt, quasi, das Stadtteilmanagement näher an sich zieht, sondern ich habe es umgekehrt gemeint. Die Haushalte haben das Stadtteilmanagement noch nicht in dem Ausmaß als Mehrwert erkannt, als sie es im Idealzustand tun sollten«* (IP8\_i: 635-639).

### **Herausforderungen und Grenzen**

Aufgrund der Vielzahl an AkteurInnen und ihren Interessen sowie der intermediären Positionierung der Stadtteilmanagements, mag es nicht verwundern, dass die am häufigsten genannte Herausforderung das Thema der Abgrenzung war. Den nicht ganz einfach zu definierenden Funktions- und Aufgabenbereichen ist es geschuldet, dass sie in der heterogenen AkteurInnenlandschaft oft als ›LückenfüllerInnen‹ für nicht eindeutig zugewiesene Aufgaben missbraucht werden und so eine Überfrachtung ihrer Zuständigkeiten erfahren. Besonders ausgeprägt scheint dies vor allem in der See-stadt zu sein und ist vermutlich wiederum auf die größere AkteurInnenanzahl und Dimensionierung dieses Stadtteilmanagements zurückzuführen. Die Abgrenzung findet einerseits in Richtung der privaten Haushalte statt, für die es nicht einfach ist, einen Überblick im ›Dschungel‹ der Zuständigkeiten zwischen Entwicklungsgesellschaft, politisch-administrativen System und eben einem intermediären Stadtteilmanagement zu bewahren. Aber genauso findet andererseits die Abgrenzung in Richtung der Entwicklungs-

gesellschaft (Markt) statt, vor allem wenn es sich um Fragen der Standortvermarktung handelt oder in Richtung des politisch-administrativen Systems (Staat) mit seinen vielen unterschiedlichen AkteurInnen (vgl. IP1\_m: 98-100, 271-294, 652-657; IP4\_b: 152-159, 408-416, 538-543; IP5\_d: 643-647; IP6\_i: 453-462).

Um so schwerer fällt diese Abgrenzung, wenn eine gewisse Form der Abhängigkeit zu den jeweiligen AkteurInnen besteht, wie es insbesondere bei AuftraggeberInnen der Fall ist. *»Also die größte Herausforderung ist klare Kommunikation und Abgrenzung. Also mit allen Ansprüchen, die an uns herangetragen werden, [...] geht es schon auch immer darum bei der eigenen Haltung und bei der eigenen Rolle zu bleiben und bei dem eigenen Auftrag zu bleiben, bei den eigenen Zielen zu bleiben, bei den eigenen Projekten zu bleiben. [...] das kann nicht immer erfüllt werden, weil die Kräfte viel zu stark sind, die auf uns einwirken und wir quasi halt dann am Ende nur AuftragnehmerInnen sind und keine AkteurInnen, wo man sich auf Augenhöhe begegnet«* (IP5\_d: 614-624). Das aktuelle Auftragsmodell mit der begrenzten Auftragsdauer und den sehr kurzfristigen Verlängerungsoptionen<sup>62</sup> erzeugt einen hohen Druck und, damit verbunden, starke Wirkungskräfte von Seiten der AuftraggeberInnen. *»Man muss sich immer wieder selber vermarkten. Und ich finde da verliert man so ein bisschen diese Rolle der intermediären Organisation, weil dann erfüllt man einen Auftrag, sage ich einmal. Und der Auftrag wird nicht im oberen Bereich des Dreiecks formuliert (zeigt auf die Ecke der privaten Haushalte), sondern der Auftrag wird im unteren Bereich des Dreiecks formuliert (zeigt auf den Bereich bei der Ecke des Staats und der Ecke des Markts)«* (ebd.: 798-804). Die teilweise durchaus divergierenden Interessen von verschiedenen AuftraggeberInnen bzw. GeldgeberInnen sind zwar, wie bereits dargestellt, teilweise für die intermediäre Positionierung nicht unbedingt als hindernd anzusehen, doch bindet die Vermittlung zwischen diesen Interessen (und damit verbundene Abgrenzung) durchaus ein hohes Maß an Ressourcen, um nicht zum *»Spielball von unterschiedlichen Interessen«* (ebd.: 630-631) zu werden (vgl. IP1\_m: 696-700, IP2\_l: 771-776; IP5\_d: 614-636; IP6\_i: 450-453). In dieser

62 Nach einer Auftragsdauer von drei Jahren besteht drei Mal die Option um ein Jahr verlängert zu werden, d.h. insgesamt beträgt die maximale Auftragsdauer sechs Jahre. Die einjährigen Auftragsverlängerungen, die in der Regel gewährt werden, erfolgen rund ein halbes Jahr vor offiziellem Auftragsende.

Situation kommt noch erschwerend hinzu, wie es ein InterviewpartnerIn formuliert, »dass der Auftraggeber zum Akteur wird und der Auftraggeber sieht sich aber nicht als Akteur im Sinne von, jetzt kommt da das Stadtteilmanagement und vermittelt die Interessen des Auftraggebers mit den BewohnerInnen-Interessen. Das ist eigentlich ein Widerspruch, ich bin im Stadtteilmanagement nicht in die Lage versetzt worden, dass ich die AuftraggeberInnen als AkteurInnen verstehe und thematisiere« (IP1\_m: 663-668). Hier wird auch noch einmal deutlich angesprochen, dass aktuell die AuftraggeberInnen Stadtteilmanagements dafür einsetzen, um sich den Bedürfnissen der privaten Haushalte zu widmen ohne dabei ihre eigene Rolle in diesem Spannungsfeld prägend wahrzunehmen. Diese These bestätigt sich bei der Betrachtung der Abbildung 64, wenn die von den AuftraggeberInnen eingezeichneten Positionen der Stadtteilmanagements unter diesem Gesichtspunkt noch einmal betrachtet werden.

Die starke Anbindung an das politisch-administrative System und die Arbeit im Kompetenzbereich unterschiedlicher VertreterInnen dieses Bereichs, lassen auch politische Einflüsse bzw. Interessen teilweise zu einer Herausforderung für Stadtteilmanagements werden. Das zeigt sich auf der einen Seite durch politische Wünsche, die an das Stadtteilmanagement herangetragen werden, aber auch durch fachlich unbegründbare Erschwernisse der eigenen Arbeit, die einen politischen Hintergrund haben (vgl. IP2\_l: 571-579, 590-595; IP4\_b: 914-919; IP6\_i: 403-407). »Das Stadtteilmanagement arbeitet eigentlich vor Ort ressortübergreifend und wird aber nur vom Wohnbau (Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau und Stadterneuerung; Anm. B.S.) finanziert und das ist eine Diskrepanz, die da aufgehoben werden sollte, weil dann heben sich diese ganzen politischen Vermarktungsstrategien auf, dann gibt es einfach ein gemeinsames Interesse, das vorab definiert und deklariert wurde und damit kommen wir nicht mehr in dieses Spannungsfeld, dieses politische, das macht eigentlich die Arbeit dann am schwierigsten und am mühsamsten, weil das eigentlich an der Sache vorbeigeht oft« (IP2\_l: 706-713).

Ebenfalls mehrfach genannt, wurde von den InterviewpartnerInnen der Umstand, dass Stadtteilmanagements nach wie vor zu wenig Akzeptanz und, damit verbunden, Einbindung in relevante Prozesse erfahren. Dies ist von Seiten der Sphäre des Staats der Fall, wenn Stadtteilmanagements sehr oft nach wie vor nicht zeitgerecht über relevante Entwicklungen in ihren Auftragsgebieten (oder in unmittelbarer Umgebung davon) informiert, geschweige denn in deren Entstehung eingebunden werden. Während in manchen Bereichen des politisch-administrativen System die Stadtteilmanagements gut etabliert sind, und durchaus auch als Informationsquelle genutzt werden, gibt es andere Bereiche, die diese Vor-Ort-Einrichtungen nicht in ihre Überlegungen einbeziehen, sofern sie überhaupt bekannt sind (vgl. IP1\_m: 62-80; IP2\_l: 629-637, 648-652; IP3\_f: 712-716, 737-773; IP8\_i: 921-927). Bei den VertreterInnen des Markts sind es vor allem die BauträgerInnen, die wichtige KooperationspartnerInnen für die Stadtteilmanagements wären. Das Interesse der BauträgerInnen ist zwar unterschiedlich ausgeprägt, aber im Allgemeinen als sehr gering zu beurteilen. Hier wäre mehr Akzeptanz und Einbindung wichtig, da die BauträgerInnen nicht zuletzt in einigen Fällen die einzige Schnittstelle zu zukünftigen BewohnerInnen darstellen. Viele der BauträgerInnen beschränken sich jedoch auf die Errichtung und Verwaltung ihrer Liegenschaft und interessieren sich nur in einem sehr beschränktem Maße für einen ganzheitlichen Quartiersentwicklungsprozess (vgl. IP8\_i: 277-289, 670-673). Die Bekanntheit und Akzeptanz von den privaten Haushalten ist schwer zu beurteilen. Zum Teil ist sie durchaus gegeben, muss aber aufgrund des geringen Bekanntheitsgrads von Stadtteilmanagements immer erst erarbeitet werden. Die Beurteilungen der InterviewpartnerInnen sind dazu durchaus ambivalent und reichen von »[d]ie saugen uns aus. Die wollen Infos haben. Die wollen wissen, was ist. Die suchen Unterstützung, wenn sie irgendwelche Bedürfnisse haben« (IP2\_l: 486-487) bis hin zu »[d]ie Haushalte haben das Stadtteilmanagement noch nicht in dem Ausmaß als Mehrwert erkannt, als sie es im Idealzustand tun sollten« (IP8\_i: 637-639).



Die Spannweite dieser beiden Zitate beschreibt bereits eine weitere Herausforderung für die Arbeit der Wiener Stadtteilmanagements – die Messbarkeit ihres Erfolgs. *»Weil wie stelle ich denn fest, wie war deine Wirkung dabei? Ich meine, ich kann schon sagen, ich habe so und so viele Stunden beraten, ich habe so und so viele Feste gemacht, ich habe so und so viele Tage offen gehabt, oder was auch immer, aber was habe ich denn in dem Stadtteil wirklich bewirkt?«* (IP4\_b: 804-816). Diese Aussage einer interviewten Person macht die Schwierigkeit deutlich, mit der sich die AuftraggeberInnen gegenüber Rechnungshöfen, internen Revisionen etc., und als Konsequenz daraus AuftragnehmerInnen von Stadtteilmanagements gegenüber ihren AuftraggeberInnen konfrontiert sehen. Denn viele Tätigkeiten von Stadtteilmanagements haben keinen unmittelbaren ›Output‹ als Ergebnis, sondern tragen (im besten Falle) zu einem nachhaltig tragfähigen Quartiersentwicklungsprozess bei, der sich schwer in Zahlen fassen lässt (vgl. IP7\_j: 528-541; IP8\_j: 931-935). Die Dynamik der dabei ablaufenden Prozesse ist selbst eine Herausforderung für sich, die es nicht einfach macht *»[...] trotzdem eine Linie zu entwickeln, die man einhält und gleichzeitig die Offenheit, dass man reagieren kann [...]«* (IP7\_j: 554-555), zu bewahren (vgl. IP1\_m: 701-707; IP7\_j: 549-555).

### **Handlungsempfehlungen für die zukünftige Ausrichtung**

Die Frage nach notwendigen Veränderungen bzw. Handlungsempfehlungen ist eine heikle, aber sehr aktuelle Thematik vor dem Hintergrund, dass 2017 die Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung neu ausgeschrieben werden müssen. Damit verbunden ist mit einer inhaltlichen Neuausrichtung zu rechnen, die nicht zuletzt bereits im Stadtregerungsübereinkommen aus dem Jahr 2015 Erwähnung findet (vgl. SPÖ Wien/ Die Grünen Wien 2015: 87). Die in weiterer Folge beschriebenen Handlungsempfehlungen sind gewonnene Erkenntnisse aus den geführten ExpertInneninterviews und können in ihrer Kürze nur als Denkanstöße für die Stärkung der intermediären Position Wiener Stadtteilmanagements verstanden werden.

Für eine eingehende Auseinandersetzung mit der zukünftigen Begleitung Wiener Quartiere – und damit als erste Handlungsempfehlung – ist die Einrichtung von Diskursräumen notwendig, die eine offene und breite Auseinandersetzung ermöglichen. Derzeit finden nur stadtinterne Gespräche ohne Beteiligung weiterer AkteurInnen statt und auch der Diskurs zwischen den unterschiedlichen Stadtteilmanagements ist – vermutlich aufgrund der gegebenen Konkurrenzsituationen – als sehr überschaubar zu bezeichnen (vgl. IP1\_m: 863-892; IP4\_b: 662-666; IP5\_d: 815-832; IP6\_i: 574-577; IP8\_i: 197-200). Im Sinne einer intermediären Ausrichtung ist es jedoch entscheidend, dass sich VertreterInnen aus allen Bereichen des klassischen Wohlfahrtsdreiecks gleichberechtigt auf einer Augenhöhe begegnen können und gemeinsam an der Entwicklung einer möglichen zukünftigen Ausrichtung arbeiten. Möglichst unabhängig von politischen und ökonomischen Interessen, wenngleich diese wichtige Themen innerhalb des Diskurses selbst sein müssen, soll über strukturelle Rahmenbedingungen (Auftragsmodell, Finanzierung etc.), handlungsleitende Einbettungen (Ziele, Funktionen, Aufgaben) und die dafür notwendigen Kompetenzen offen diskutiert werden. Auch wenn der Zeitraum bis zur Neuausschreibung bereits überschaubar ist, braucht es dennoch einen solchen Entwicklungsprozess, um die Erfahrungen der bisherigen »Testsituationen« (IP6\_i: 14) nachhaltig und fachlich fundiert in mögliche zukünftige Modelle zu übersetzen. Ein Ergebnis eines solchen Prozesses könnte auch eine klarere Auftragsformulierung für Stadtteilmanagements sein, an der es derzeit teilweise in den Augen einiger InterviewpartnerInnen mangelt (vgl. IP1\_m: 722-730, 735-746; IP3\_f: 821-839; IP6\_i: 489-497; IP8\_i: 829-833). Wichtig ist es dabei jedoch, »dass man eben eine Balance findet zwischen einerseits präziser Auftragsformulierung und andererseits hinreichend Spielraum lassen für eigene Initiativen und eigene Konkretisierung« (IP6\_i: 489-492).

Aufgrund der bisherigen Darstellungen, wäre in jedem Fall über strukturelle Adaptionen nachzudenken, da sich vor allem im Falle der Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung

die AuftraggeberInnen- und Finanzierungssituation sehr einseitig gestaltet und eine intermediäre Ausrichtung dadurch erschwert ist. Die möglichen Formen dieser Neuaufstellung sind vielfältig und müssen eingehend diskutiert werden. Die Ideen von den InterviewpartnerInnen reichen an dieser Stelle von der Finanzierung aus mehreren Stadt-Ressorts (vgl. IP2\_i: 676-680, 706-727; IP6\_i: 108-138), die stärkere Einbindung von privaten Haushalten (vgl. IP1\_m: 919-933; IP8\_i: 125-145) bis hin zur gänzlichen Auflösung von Marktlogiken durch alternative Finanzierungsformen (vgl. IP5\_d: 762-785). In jedem Fall würde es dem Diskurs gut tun, sich bezüglich der strukturellen Rahmenbedingungen sehr offen verschiedene Modelle der Beauftragung, Finanzierung etc. anzusehen und ihre Vor- und Nachteile im Sinne der intermediären Positionierung abzuwägen. Es wäre dabei zu empfehlen, dass die Wirkungskräfte aus möglichst allen Sphären des Wohlfahdreiecks kommen und auch ausgleichend wirken können, um eine intermediäre Position zu begünstigen. Es ist zu vermeiden, dass einzelne AkteurInnen zu großes Gewicht und damit zu einseitigen Einfluss auf die Stadtteilmanagements ausüben, dem andere AkteurInnen nichts entgegenzusetzen haben. Stadtteilmanagements können immer nur mit den sie umgebenden Strukturen arbeiten und ihre Handlungsmöglichkeiten bezüglich ihrer Positionierung sind entsprechend eingeschränkt, wenn die strukturellen Rahmenbedingungen dafür nicht gegeben sind.

Eine entsprechende Neuausrichtung brächte auch die Chance einer Akzeptanzsteigerung von AkteurInnen aus den drei Sphären Staat, Markt und private Haushalte gegenüber diesen intermediären Einrichtungen. Die erhoffte Folge ist nicht zuletzt mehr Einbindung bei relevanten Themen, an der es bislang, wie dargestellt, zuweilen mangelt. Es bleibt zu diskutieren, ob eine breitere oder auch alternative Finanzierungs- und AuftraggeberInnen-Situation dazu schon genügend beitragen könnte, wie manche InterviewpartnerInnen es sich erhoffen, oder ob die deutliche Ausweitung der Kompetenzen dafür ein notwendiger Schritt ist (vgl. IP2\_i: 684-694; IP8\_i: 397-402, 452-454, 938-941, 1002-1005). Zweiteres begründet einE InterviewpartnerIn

aus einer politisch-administrativen Logik heraus, »[w]eil es ist leider Gottes in der Stadt so, je weniger Kompetenz eine Institution hat, auch wenn sie im Auftrag der Stadt tätig ist, umso weniger Akzeptanz hat sie auch in den Strukturen« (IP8\_i: 961-963). Eine solche Ausweitung der Kompetenzen könnte tatsächlich einen Akzeptanzgewinn bedeuten, doch ist besonders darauf Acht zu geben, dass – frei nach Selle – aus den »informellen Segelbooten«, welche sich sehr flexibel und wendig im intermediären Spannungsfeld bewegen können, keine »schwerfälligen Containerschiffe« werden, die sich dann nur noch bedingt von den großen AkteurInnen der unterschiedlichen Sphären unterscheiden und damit ihre Daseinsberechtigung »zwischen« verlieren.



**CONCLUSIO**  
**INTERMEDIÄRE ORGANISATIONEN IN DER**  
**GEMEINWESENORIENTIERTEN QUARTIERSENTWICKLUNG IN WIEN**



Die Folgen eines, seit den 1980er Jahren beschleunigten, sozio-ökonomischen Wandels stellen die VertreterInnen des politisch-administrativen Systems (Sphäre des Staats), wie auch marktorientierte AkteurInnen (Sphäre des Markts) und die Zivilgesellschaft (Sphäre der privaten Haushalte) vor große Herausforderungen. Vormalig angewandte Aushandlungsprozesse stoßen an die Grenzen ihres Leistungsvermögens (Defizit) und es entsteht ein Bedarf für neue Wege der Entscheidungsfindung. Diese Inkongruenz führte zur Entstehung eines Bereichs zwischen den klassischen Sphären von Staat, Markt und privaten Haushalten (vgl. Selle 1991a: 168). Der neu erwachsene intermediäre Bereich bildet eine Übergangs- bzw. Pufferzone, in der die Logiken der umgebenden Sphären vereint werden und der dadurch zum »Ort der Kooperation« (Selle 1996: 66) wird. Darin werden hierarchische Strukturen abgelöst von heterarchischen Netzwerken, die es den verschiedenen AkteurInnen erlauben miteinander zu agieren, auch wenn möglicherweise grundsätzlich unterschiedliche Interessen verfolgt werden. Der Antrieb dies zu tun, ist das gemeinsame Aushandeln von Ergebnissen, die ohne der Beteiligung der anderen AkteurInnen nicht im gleichen Maße zufriedenstellend hergestellt werden könnten.

Die (teilweise vorhandene) Divergenz von Interessen ergibt sich, da die AkteurInnen der Sphären Staat, Markt und private Haushalte durchaus voneinander abweichende Handlungslogiken verfolgen, die sich aus ihren jeweiligen Wertvorstellungen, Zielen und Strukturen ergeben. Darum haben sich innerhalb des intermediären Bereichs (intermediäre) Organisationen etabliert, die auf diese unterschiedlichen Handlungslogiken der einzelnen Sphären hinweisen und als MittlerInnen zwischen ihnen auftreten. Dies können sie vor allem aufgrund ihrer intermediären Position »zwischen-dring-tun, die sie keiner der drei klassischen Sphären zuordnen lässt und sie damit grundsätzlich losgekoppelt von Regel- und Erwartungszwängen deutlich agiler in ihrem Handeln sein können. Das ist notwendig, da die sie umgebenden Strukturen in einem steten Wandel begriffen sind und sich daraus ein hoch dynamisches Arbeitsfeld ergibt.

**Abbildung 65**  
(linke Seite)  
Die eigene Stadt  
gestalten

## CONCLUSIO

Die Herausforderung ihrer Arbeit ist es, genügend Nähe zu allen Seiten zu schaffen, um Akzeptanz für das eigene Handeln zu erfahren und gleichzeitig aber eine nötige Distanz zugunsten eines unabhängigen Handelns zu bewahren. Es bedarf daher professioneller AusführerInnen mit einer hohen Kompetenz für Aufgaben der Kommunikation, Koordination und Kooperation, die es erlauben möglichst umsetzungsorientiert den raum-zeitlichen Rahmenbedingungen entsprechend zu agieren und Zielkonflikte dabei ebenso zu vermeiden wie den Verlust von Allparteilichkeit (vgl. Gustedt 1999: 173f.). Intermediäre Organisationen richten ihr Handeln konsequent auf die Förderung von Kooperationen aus ohne dabei selbst über jene Entscheidungs-/Machtinstrumente zu verfügen, wie sie vor allem die VertreterInnen der staatlichen und der marktorientierten Sphäre besitzen. Das ist entscheidend, da dieses Nicht-Streben nach (Entscheidungs-)Macht sie grundsätzlich unterscheidet von den anderen AkteurInnen und Grundlage für die, ihnen zgedachten Funktionen, ist (vgl. Selle 1996: 237).

Für die gemeinwesenorientierte Entwicklung von Stadtquartieren kommt insbesondere Quartiers- und Stadtteilmanagements eine besondere Rolle als intermediäre Organisationen zu, da sie ihre Arbeitsschwerpunkte vor allem auf die Bereiche Kommunikation, Koordination und Kooperation sowie Aktivierung und Empowerment legen und damit das Erstarke tragfähiger Strukturen in Quartieren fördern. Im Fokus steht dabei das Quartier, welches als zentraler Handlungsort der dort lebenden Menschen wichtige Ressourcen des Lebensalltags bereitstellen kann. Besondere Bedeutung hat das Quartier vor allem für jene Menschen, die aufgrund geringerer Verfügungsmöglichkeiten weniger mobil sind und deren unmittelbare Wohnumgebung deswegen ihren wichtigsten räumlichen Bezugsraum darstellt. Dabei darf jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass die Gründe für bestimmte (negative) räumliche Manifestationen nicht im Quartier selbst liegen, sondern in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext zu suchen sind. Die lokalen Eingriffsmöglichkeiten sind entsprechend beschränkt, stellen aber dennoch einen wichtigen Beitrag für den Zugang



zu gesellschaftlicher Teilhabe dar. Dieser demokratiefördernde Zugang ist vor allem in Anbetracht steigender (sozialer) Ungleichheit ein wichtiger Beitrag für die (gemeinwesenorientierte) Stadt- und Quartiersentwicklung (vgl. Alisch 2001: 8f.; Alisch 2002: 97ff.).

Raum als Produkt (gesellschaftlicher) Aushandlungsprozesse ist geprägt von Machtbeziehungen und -verhältnissen, die sich wiederum an konkreten Orten manifestieren. Die (ungleiche) Verteilung von (Entscheidungs-)Macht ist abhängig vom Zugang zu Ressourcen und, damit verbunden, von den Verfügungsmöglichkeiten der verschiedenen AkteurInnen. In Anbetracht dessen schafft eine stark hierarchisch organisierte Gesellschaft Orte, deren Entstehung nicht auf gleichberechtigten Aushandlungsprozessen beruht und damit (soziale) Ungleichheit stetig reproduziert (vgl. Löw 2012: 228; Holm 2004: 29ff.). Einer neoliberalen Logik folgend zieht sich der Staat immer weiter aus vormals wohlfahrtsstaatlichen Aufgaben zurück, um Kosten zu sparen. Die dadurch entstehenden Lücken werden, sofern sie profitabel sind, schnell von marktorientierten Unternehmen gefüllt. Die weniger rentablen Aufgaben, die nicht selten zu Einbußen von sozialen Leistungen führen und darum vor allem Menschen mit ohnehin geringeren Verfügungsmöglichkeiten betreffen, werden gezwungenermaßen von zivilgesellschaftlichen AkteurInnen übernommen oder bleiben gänzlich unerfüllt. Die Folge ist, dass jene AkteurInnen mit einem hohen Maß an Ressourcenzugang, ihre Position auf Kosten anderer im Gemeinwesen weiter ausbauen.

In Wien wurde in den 1970er Jahren als Reaktion auf Verdrängungseffekte bei vergangenen Flächensanierungen die ›Sanfte Stadterneuerung‹ als stadtpolitisches Programm geschaffen, um diesem Trend etwas entgegenzuhalten. Im Zuge dieses gemeinwesenorientierten Ansatzes wurden Einrichtungen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung eingesetzt, die im Laufe der Jahre eine stete Ausweitung ihrer Handlungsfelder erlebten. So auch im Jahr 2012, als durch die Entstehung großer Stadtentwicklungsgebiete das Handlungsfeld gemeinwesenorientierter Stadtteilmanagements

in Neubaugebieten das Aufgabengebiet erweiterte, um die neuen Quartiere im Entstehungsprozess zu begleiten und Verbindungen zu bestehenden Quartieren zu fördern. Zwei Jahre später wurde neben den bereits bestehenden Stadtteilmanagements ein weiteres außerhalb der Gebietsbetreuung Stadterneuerung im Stadtentwicklungsgebiet aspern Seestadt eingesetzt. Für die betrachteten Fallbeispiele in der vorliegenden Forschungsarbeit wurden darum das Stadtteilmanagement Sonnwendviertel in Wien Favoriten, das Stadtteilmanagement Nordbahnviertel in Wien Leopoldstadt (beide im Rahmen der Gebietsbetreuung Stadterneuerung beauftragt) und das Stadtteilmanagement Seestadt aspern (unter Anwendung eines neuen Auftragsmodells) in Wien Donaustadt herangezogen.

Mit der bevorstehenden Neuausschreibung der Aufträge für die Gebietsbetreuung Stadterneuerung steht – zumindest für die davon berührten Stadtteilmanagements – eine mögliche Neuausrichtung der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung in den nächsten Jahren bevor. Auch die aktuelle Wiener Stadtregierung hat den Wunsch nach Adaptierungen der derzeitigen Situation im gemeinsamen Regierungsübereinkommen aus dem Jahr 2015 festgehalten (vgl. SPÖ Wien/Die Grünen Wien 2015: 87). Die im Jahr 2016 gestartete Internationale Bauausstellung Wien (IBA Wien) bietet ebenfalls Gelegenheit, um sich (innovative) Gedanken zur Weiterentwicklung gemeinwesenorientierter Ansätze der Quartiersentwicklung Wien zu machen. Die Betrachtung von Wiener Stadtteilmanagements hinsichtlich ihrer intermediären Position und ihrer handlungsleitenden Einbettung kann hierbei Erkenntnisse liefern, die einen konstruktiven Beitrag zur Diskussion über neue Ansätze darstellen. Dabei sind nicht nur sie selbst, sondern auch die sie umgebenden AkteurInnen und ihre Interessen von Relevanz, um stärkende sowie schwächende Rahmenbedingungen der intermediären Position zu identifizieren.

### **Die intermediäre Position von Wiener Stadtteilmanagements**

Die betrachteten Fallbeispiele können ohne weiteres als intermediäre Organisationen im Rahmen der Wiener Stadtentwicklungspolitik bzw. der Wiener Stadt- und Quartiersentwicklung betrachtet werden. Denn alle drei finden sich inzwischen einer Vielzahl an AkteurInnen aus den drei Sphären Staat, Markt und private Haushalte wieder, die ihre (teils divergierenden) Interessen an die Stadtteilmanagements herantragen und so ein komplexes Spannungsfeld erzeugen. Als Idealposition ist eine möglichst zentrale Platzierung anzustreben, um möglichst ausgeglichene Distanz-Nähe-Verhältnisse zu den AkteurInnen und damit verbunden unabhängiges Handeln zu begünstigen (vgl. Bischoff/Selle/Sinning 2007: 167f.). Im Falle der beschriebenen Wiener Stadtteilmanagements benennen zwar alle interviewten AuftragnehmerInnen ebenfalls eine zentrale Platzierung als Idealposition (vgl. IP2\_l: 300-301; IP3\_f: 373; IP5\_d: 385-387), doch ist in der Praxis keines im intermediären Sinne optimal positioniert. Die »Wege«, die es dahingehend zu überwinden gilt, unterscheiden sich jedoch durchaus bei den verschiedenen Fallbeispielen. Die Stadtteilmanagements im Kontext der Gebietsbetreuung Stadterneuerung weisen eine große Distanz zur Sphäre des Markts auf und erleben dementsprechend wenig Akzeptanz von dieser Seite. Die auf sie wirkenden Kräfte kommen hauptsächlich von den privaten Haushalten im Sinne der Inanspruchnahme des Stadtteilmanagements und von der Sphäre des Staats aufgrund der AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Konstellation. Im Stadtteilmanagement Seestadt aspern scheinen die Wirkungskräfte im Allgemeinen stärker ausgeprägt, als es bei den beiden anderen Stadtteilmanagements der Fall ist. Der Grund hierfür liegt wohl in der größeren Dimensionierung bzw. Ausstattung des Stadtteilmanagements und damit verbunden der höheren Anzahl an AkteurInnen und Interessen, die an das Stadtteilmanagement herangetragen werden. Zwar hat das Stadtteilmanagement Seestadt aspern neben der Sphäre des Staats auch Anknüpfungspunkte zu jener des Markts (aufgrund der Entwicklungsträgerin als zusätzliche Auftraggeberin), doch sind die

Wirkungskräfte von diesen beiden Seiten so groß, dass es schwer fällt die Nähe zu den privaten Haushalten zu wahren und es damit einen Weg in Richtung dieser zu überwinden gilt, um die intermediäre Position zu stärken. Wie sich diese Wanderungen Richtung Mitte gestalten können, ist relativ offen. Im Wesentlichen gilt es entweder die Wirkungskräfte zu den nahegelegenen Sphären zu schwächen und/oder die Wirkungskräfte zu den weiter entfernten Sphären zu stärken.

### **Die handlungsleitende Einbettung der Wiener Stadtteilmanagements**

Für die handlungsleitende Einbettung der Wiener Stadtteilmanagements eignet sich die Darstellung der vier Handlungsfelder von Intermediären nach Beck (2014), die sich in Information, Dialog, Gestaltung und Entscheidungen gliedern. Im Wesentlichen sind das Ziel – einen Stadtteil im Werden zu begleiten –, die wahrgenommenen Funktionen und die Aufgaben bei allen drei Fallbeispielen sehr ähnlich und unterscheiden sich hauptsächlich in ihrem Ausmaß aufgrund der unterschiedlichen (finanziellen) Ausstattung der Stadtteilmanagements.

Das Handlungsfeld der Information hat von Beginn an – bereits vor Bezug des neuen Quartiers – einen hohen Stellenwert und ist mit entsprechendem Aufwand für alle betrachteten Wiener Stadtteilmanagements verbunden. Dieser Schwerpunkt ist darum wesentlich, da nicht so sehr die Aneignung dieses Wissens im Vordergrund steht, sondern vielmehr das Zugänglichmachen der Ressource Wissen, die wesentlich ist für (gesellschaftliche) Teilhabe und damit die Grundlage für alle Mitglieder eines Gemeinwesens bildet, um ebenfalls in den weiteren Handlungsfeldern tätig sein zu können.

Für das Handlungsfeld des Dialogs ist es gerade die intermediäre Position und damit die Nicht-Zugehörigkeit zu einer der drei Sphären, die Wiener Stadtteilmanagements besonders befähigt, zwischen verschiedenen AkteurInnen (unterschiedlicher Sphären) zu vernetzen und vermittelnd tätig

zu sein. Ihre vor-Ort-Präsenz spielt dabei eine wesentliche Rolle. Im Falle der Stadtteilmanagements Sonnwendviertel und Nordbahnviertel liegt an dieser Stelle auch ein besonderer Schwerpunkt auf der Verbindung zu den bestehenden Quartieren in der Nachbarschaft. Der Grund dafür, dass dies weniger für das Stadtteilmanagement Seestadt aspern zutrifft, liegt jedoch mehr an den örtlichen Gegebenheiten (Distanz zu nächsten tragfähigen bestehenden Strukturen), als an inhaltlich abweichenden Zielsetzungen. Nachdem die ersten Quartier-Aktiven<sup>63</sup> die Stadtteile belebt hatten, erhielt auch das Handlungsfeld der Gestaltung für alle drei Fallbeispiele einen hohen Stellenwert. Die betrachteten Stadtteilmanagements sind hier auf zwei Arten tätig. Einerseits ist dies der Fall, wenn sie als BeobachterInnen der vor-Ort-Situation und durch Gespräche mit Quartier-Aktiven über Änderungs- und Gestaltungsbedarf erfahren und dies an die zuständigen Stellen kommunizieren und andererseits, wenn sie durch Empowermentprozesse Menschen vor Ort zur aktiven (Mit-)Gestaltung und damit zum Übernehmen von Verantwortung motivieren und dabei unterstützen.

Das Handlungsfeld der Entscheidungen ist im Vergleich zu den anderen deutlich schwächer ausgeprägt. Teilweise werden VertreterInnen der Stadtteilmanagements in (Vor-)Jursitzungen eingeladen und als lokale ExpertInnen konsultiert, doch sind die Wiener Stadtteilmanagements weitgehend nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden. Dieser Umstand bestätigt Klaus Selles (1996) Paradoxon »Schwäche ist Stärke« (237), welches das Fehlen von (Entscheidungs-)Macht bei Intermediären als notwendig erachtet, um – im Gegensatz zu den VertreterInnen des Staats und des Markts – beweglicher, d.h. flexibler und reaktionsfähiger sein zu können. Die vermeintliche Schwäche entpuppt sich damit als große Stärke von intermediären Organisationen, oder hier: von den Stadtteilmanagements. Weitere Stärken der betrachteten Fallbeispiele, die sie zum Agieren in den genannten Handlungsfeldern besonders qualifizieren, sind ihre vor-Ort-Präsenz und damit verbunden eine Bündelung von lokalem Wissen und der Zugang zu lokalen Netzwerken sowie die Vielfalt innerhalb der Stadtteil-

63 Siehe Fußnote 9 auf Seite 52 zur Erläuterung des Begriffs.

management-Teams, welche die Arbeit mit unterschiedlichen Expertisen bereichert. Diese drei Stärken Flexibilität, vor-Ort-Präsenz und Vielfalt sind die wesentlichen Voraussetzungen für ihre wohl größte Stärke: die konsequente Ausrichtung auf dem Aufbau von Kooperationen.

### **Weitere AkteurInnen und ihre Interessen als Wirkungskräfte des intermediären Spannungsfelds von Wiener Stadtteilmanagements**

Die Wirkungskräfte im Spannungsfeld intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung in Wien lassen sich vereinfacht als Interessen (und ihre Ausformungen) beschreiben. Besonders stark sind Wirkungskräfte dann, wenn ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis besteht und dadurch eine einseitige Einflussnahme einzelner AkteurInnen die Position intermediärer Organisationen unmittelbar erheblich beeinflussen kann. Die aktuell existierenden Auftragsmodelle von Wiener Stadtteilmanagements stellen hinsichtlich AuftraggeberInnen-AuftragnehmerInnen-Konstellationen und Finanzierungsformen eine starke Beschränkung auf die Sphären des Staats und des Markts dar. Wenn Stadtteilmanagements beauftragt werden, so tritt entweder die öffentliche Hand oder teilweise zusätzlich VertreterInnen des Markts als AuftraggeberInnen/GeldgeberInnen auf, AuftragnehmerInnen sind im überwiegendem Maße private Büros oder Arbeitsgemeinschaften. Die Ebene der privaten Haushalte ist weitestgehend auf die Funktion der ›Zielgruppe‹ reduziert. Für die intermediäre Arbeit von Stadtteilmanagements wäre es aber spannend zu überlegen, wie private Haushalte darüber hinaus eingebunden werden könnten. Es gibt verschiedene Modelle, die bisweilen nicht diskutiert werden, den Diskurs über die Zukunft von Stadtteilmanagements aber durchaus bereichern könnten. Zu nennende Beispiele wären hier Stiftungen, wie sie vor allem in Deutschland Anwendung finden, Modelle mit genossenschaftlichen Strukturen oder auftragnehmende gemeinnützige Vereine. Damit verbunden wäre eine stärkere Anknüpfung an die Sphäre der privaten Haushalte, die neben einem größeren Maß an Unabhängigkeit ebenfalls für mehr Sensi-

bilität und Akzeptanz von dieser Seite sorgen könnte. Die Beteiligung von privaten Haushalten an der Finanzierung von Stadtteilmanagements wird ebenfalls derzeit nicht (mehr) diskutiert. An dieser Stelle kann argumentiert werden, dass die öffentliche Hand als Treuhänderin von Steuergeldern eigentlich Gelder der privaten Haushalte verwaltet, doch könnte eine unmittelbarere Finanzierung von Stadtteilmanagements durch Quartier-Aktive durchaus einen intermediären Mehrwert für ihre Arbeit bedeuten. Die aktuellen Auftragsmodelle und die damit verbundenen starken Einflussmöglichkeiten der AuftraggeberInnen machen es den AuftragnehmerInnen der Wiener Stadtteilmanagements nicht leicht eine intermediäre Position einzunehmen und zu halten. Sie stehen vor der Herausforderung sich trotz des starken Abhängigkeitsverhältnisses ein Stück weit emanzipieren und gegenwirken zu müssen, um eine intermediäre Position gewährleisten zu können.

Über die AuftraggeberInnen hinaus gibt es noch eine Vielzahl weiterer AkteurInnen, die in unterschiedlichem Ausmaß auf die Stadtteilmanagements zugreifen bzw. ihre Interessen heranzutragen. Bei allen betrachteten Fallbeispielen spielen sowohl politische als auch fachlich motivierte Interessen von verschiedenen VertreterInnen des politisch-administrativen Systems eine wesentliche Rolle, die sich durchaus auch gegenseitig widersprechen. In Bezug auf marktorientierte Interessen ist das Stadtteilmanagement Seestadt Aspern, aufgrund der Wien 3420 Aspern Development AG als weitere Auftraggeberin, weit mehr betroffen, als dies bei den anderen beiden Stadtteilmanagements der Fall ist. Für eine intermediäre Positionierung könnte das durchaus von Vorteil sein, doch ist die Verdichtung von Interessen und damit die Wirkungskräfte seitens Staat und Markt in diesem Fall so hoch, dass die Interessen der privaten Haushalte dabei auf der Strecke zu bleiben drohen. Doch auch wenn die Wirkungskräfte von Seiten der privaten Haushalte deutlich schwächer ausgeprägt sind, so greifen sie dennoch in einem hohen Maß auf die Stadtteilmanagements zu, um sich Informationen zu holen oder Unterstützung bei Ideen und Konflikten zu erhalten.

### **Schwächende und stärkende Rahmenbedingungen für die intermediäre Position der Wiener Stadtteilmanagements**

Das bereits beschriebene Abhängigkeitsverhältnis der AuftragnehmerInnen von Wiener Stadtteilmanagements führt dazu, dass das Distanz-Nähe-Verhältnis zu den entsprechenden Sphären stark beeinflusst wird und damit ihre intermediäre Position unmittelbar schwächt. Aber nicht nur Eingriffe der AuftraggeberInnen, auch weitreichende Einflussnahmen von anderer Stelle sind kontraproduktiv für intermediäres Handeln im Sinne einer »*konfliktuellen Kooperation*« (Evers 1990: 190). Damit einhergehend sind Fragen der Abgrenzung stete Begleiterinnen im Arbeitsalltag der betrachteten Fallbeispiele. Nicht eindeutig zugewiesene Aufgaben finden in den Augen anderer AkteurInnen sehr oft den Weg in den Zuständigkeitsbereich der Stadtteilmanagements, die sich damit konfrontiert sehen, ihre (Nicht-)Kompetenzen laufend zu kommunizieren und damit ihre intermediäre Position ein Stück weit zu verteidigen. Gleichzeitig erfahren die Stadtteilmanagements von einigen AkteurInnen noch nicht die nötige Akzeptanz und erhalten als Folge daraus nicht immer (rechtzeitig) relevante Informationen oder werden zu wenig eingebunden. Das vorhandene Potential von Stadtteilmanagements bleibt so unausgeschöpft und die fehlende Einbindung wirkt sich im schlechtesten Falle sogar kontraproduktiv für die Quartiersentwicklung aus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die intermediäre Position der betrachteten Wiener Stadtteilmanagements durch ihre handlungsleitende Einbettung, die Expertise und Zusammensetzung der AuftragnehmerInnen sowie ihrer grundsätzlichen Haltung (Idealposition im Wohlfahrtsdreieck) gestärkt wird. Aktuelle Rahmenbedingungen der Auftragsmodelle und Finanzierung führen jedoch zu Möglichkeiten der starken Einflussnahme von Seiten einzelner AkteurInnen und wirken damit entgegen einer intermediären Idealposition der Stadtteilmanagements. Um diese Situation zu verbessern, gibt es in den Augen der interviewten ExpertInnen unterschiedliche Herangehensweisen, die von Adaptionen hinsichtlich der Finanzierung, über Kompetenzerweiterungen bis hin zur gänzlichen Neuauf-



stellung des derzeitigen Modells reichen. Anhand der bisher dargelegten Ergebnisse, ist in den Augen des Autors bei einer zukünftigen Neuausrichtung darauf zu achten, dass die Wirkungskräfte, d.h. die herangetragenen Interessen aus allen drei Sphären Staat, Markt und private Haushalte möglichst gleichberechtigt kommen und damit auch ausgleichend hinsichtlich einer intermediären Position wirken können.

Für eine qualitätsvolle und nachhaltige Weiterentwicklung der bisherigen Modelle wird die Einrichtung von Diskursräumen empfohlen, die unter Beteiligung von VertreterInnen aller drei Sphären eine offene Auseinandersetzung mit der zukünftigen Entwicklung von gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung hinsichtlich struktureller und handlungsleitender Rahmenbedingungen und dafür notwendige Kompetenzen erlauben. Es muss diskutiert werden, welche Modelle zu einer Stärkung der intermediären Position von künftig eingesetzten Einrichtungen führen könnten und so Themen der Abgrenzung und mangelnden Akzeptanz besser gestalten würden. Ein solcher Diskurs unter breiter Einbeziehung relevanter AkteurInnen ist notwendig, um die Erfahrungen aus der Vergangenheit fruchtbar in zukünftige (intermediäre) Modelle gemeinwesenorientierter Quartiersentwicklung übersetzen zu können.

## ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es, das Spannungsfeld intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung Wiens darzustellen und zu verstehen. Neben der theoretischen Aufarbeitung der Thematik wurden im Zuge des Forschungsprozesses drei Wiener Stadtteilmanagements als Fallbeispiele ausgewählt, um sie hinsichtlich ihrer intermediären Position zu analysieren. Der Autor führte dazu leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit Personen, die in unterschiedlichen Kontexten mit Wiener Stadtteilmanagements zu tun haben. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wurden die geführten Interviews ausgewertet, um neben der intermediären Position der Wiener Stadtteilmanagements auch Aussagen zu ihrer handlungsleitenden Einbettung und den Wirkungskräften zu treffen, welche sowohl strukturell-, akteurs- als auch prozessbezogen ihre Ausgestaltung und ihr Handeln beeinflussen. Die gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf (un)geeignete Rahmenbedingungen für intermediäre Organisationen wurden in einem abschließenden Schritt in Handlungsempfehlungen für die zukünftige (Weiter-)Entwicklung intermediärer Organisationen in der gemeinwesenorientierten Quartiersentwicklung in Wien übersetzt.

Das Wesen und die grundsätzlichen Funktionen von intermediären Organisationen werden deutlich, wenn man die Entstehungshintergründe des intermediären Bereichs betrachtet. Die begrenzte Leistungsfähigkeit bisheriger Aushandlungsprozesse, und die damit verbundene allseitige Überforderung der beteiligten AkteurInnen, schufen den Bedarf für neue Wege der Entscheidungsfindung. Intermediäre Organisationen treten hier als MittlerInnen zwischen den Welten Staat, Markt und private Haushalte auf, um auf die unterschiedlichen Handlungslogiken aufmerksam zu machen und ihre Aufmerksamkeit konsequent auf die Förderung von Kooperationen zu richten.

Im Kontext von Stadtentwicklung erhält Gemeinwesenorientierung eine immer wichtigere Bedeutung angesichts steigender (sozialer) Ungleichheit in den Städten. Insbesondere auf der räumlichen Ebene des Quartiers, als zentralen Handlungsort der dort lebenden Menschen, kann angesetzt werden, um die Handlungsfähigkeit der Mitglieder eines Gemeinwesens zu stärken, Selbstbestimmung zu fördern und so einen Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit zu leisten. Diese Aufgabe ergibt sich nicht zuletzt aus raumtheoretischen Überlegungen, wenn Raum als Produkt (gesellschaftlicher) Aushandlungsprozesse verstanden wird. Stark hierarchisch organisierte Gesellschaften produzieren Orte, die soziale Ungleichheit reproduzieren und damit Menschen mit geringerem Zugang zu Ressourcen weiter benachteiligen.

In Wien werden seit einigen Jahren Stadtteilmanagements eingesetzt, die als intermediäre Organisationen die gemeinwesenorientierte Begleitung neu entstehender Quartiere – d.h. die Stärkung tragfähiger Strukturen – zur Aufgabe haben. Sie finden sich dabei inmitten eines komplexen Spannungsfelds wieder, das durch die teils divergierenden Interessen einer Vielzahl von AkteurInnen aus den unterschiedlichen Sphären Staat, Markt und private Haushalte erzeugt wird. Die Herausforderung der Stadtteilmanagements besteht darin, unter dem Einfluss teilweise stark wirkender Einflusskräfte eine intermediäre Position einnehmen und halten zu können, um so ihr innewohnendes Potential als MittlerInnen zwischen den Welten ausschöpfen zu können.

# ANHANG

## LITERATURVERZEICHNIS

- Addams**, Jane (1945; orig. 1910): Twenty years at Hull-House. New York: The Macmillan Company.
- Alinsky**, Saul David (1989; orig. 1971): Rules for Radicals. A Pragmatic Primer for Realistic Radicals. New York: Random House.
- Alisch**, Monika (2001): Stadtteilmanagement – Zwischen politischer Strategie und Beruhigungsmittel. In: Alisch, Monika; Hrsg. (2001): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 7-22.
- Alisch**, Monika (2002): Soziale Stadtentwicklung. Widersprüche, Kausalitäten und Lösungen. Opladen: Leske+Budrich.
- Alisch**, Monika (2005): Soziale Stadtentwicklung – Widersprüche und Lernprozesse in der Politikimplementation. In: Greiffenhagen Sylvia; Neller, Katja; Hrsg. (2005): Praxis ohne Theorie? Wissenschaftliche Diskurse zum Bund-Länder-Programm »Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt«. Wiesbaden: VS Verlag. S. 125-140.
- Amt der Wiener Landesregierung** (2013): Wiener Landwirtschaftsbericht 2013. Online abrufbar unter: <https://wien.lko.at/media.php?filename=download%3D%2F2014.02.13%202F1392289365189141.pdf&rn=Wiener%20Landwirtschaftsbericht%202013.pdf> (17.01.2016)
- Beck**, Sebastian (2014): Intermediäre: der Schlüssel für die Kommunikation in der Netzwerkgesellschaft? In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung. Ausgabe 05/2014 (Oktober-November 2014). S. 244-248.
- Bernt**, Matthias; **Fritsche**, Miriam (2005): Von Programmen zu Projekten: Die ambivalenten Innovationen des Quartiersmanagements. In: Greiffenhagen Sylvia; Neller, Katja; Hrsg. (2005): Praxis ohne Theorie? Wissenschaftliche Diskurse zum Bund-Länder-Programm »Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die Soziale Stadt«. Wiesbaden: VS Verlag. S. 202-218.
- Bischoff**, Ariane; **Selle**, Klaus; **Sinning**, Heidi (2007): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren und Methoden. Dortmund: Verlag Dorothea Rohn.
- Bourdieu**, Pierre (1985): Sozialer Raum und »Klassen«. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Breitfuss**, Andrea; **Mann**, Andrea (2014): Stadtteilmanagement in Neubaugebieten. Konzeptpapier zum Einsatz von Stadtteilmanagements in Wiener Neubaugebieten. Überarbeitete Version Juni 2014.

**Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialraumentwicklung – BASE** (2015): Statuten des Vereins »Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialraumentwicklung – BASE«. Online abzurufen unter: [http://sozialraumentwicklung.at/wp-content/uploads/2015/11/BASE\\_Vereinsstatuten-17042015.pdf](http://sozialraumentwicklung.at/wp-content/uploads/2015/11/BASE_Vereinsstatuten-17042015.pdf) (08.12.2015)

**Bundesgesetz – Stadterneuerungsgesetz** (1974): Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich. Jahrgang 1974. 287. Stadterneuerungsgesetz. 288. Bodenbeschaffungsgesetz. Online abzurufen unter: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bg-blPdf/1974\\_287\\_0/1974\\_287\\_0.pdf](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Bg-blPdf/1974_287_0/1974_287_0.pdf) (15.12.2015)

**Dangschat**, Jens S.; **Breitfuss**, Andrea (2000): Lokale Agenda 21 in Wien – Von der Betroffenenbeteiligung zur Akteurskooperation. Studie am Institut für Stadt- und Regionalforschung (Bereich Siedlungssoziologie und Demographie) der TU Wien.

**Dangschat**, Jens S.; **Hamedinger**, Alexander (2009): Planning Culture in Austria – The Case of Vienna, the Unlike City. In: Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Hrsg. (2009): Planning Cultures in Europe. Farnham/Burlington: Ashgate Publishing. S. 95-112.

**Diebäcker**, Marc; Hrsg. (2004): Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21. Diskurse – Methoden – Praxis. Wien: Edition Volkshochschule.

**Döring**, Jörg; **Thielmann**, Tristan (2008): Einleitung: Was lesen wir im Raume? Der Spatial Turn und das geheime Wissen der Geographen. In: Döring, Jörg; Thielmann, Tristan; Hrsg. (2008): Spatial Turn. Das Raumparadigma in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Bielefeld: transcript Verlag. S. 7-45.

**Dudenredaktion**; Hrsg. (2015): Duden. Das Fremdwörterbuch. 11. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Band 5. Berlin: Dudenverlag.

**Durkheim**, Émile (1988; orig. 1930): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt: Suhrkamp.

**Effinger**, Herbert (1993): Neue Soziale Bewegungen und personenbezogene Dienstleistungen in der Risikogesellschaft. Partizipativ strukturierte Kooperativen als intermediäre Organisationen. In: Bauer, Rudolph; Hrsg. (1993): Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem Neuen Europa. Rheinfelden/Berlin: Schäuble Verlag. S. 17-35.

**Einstein**, Albert (1980): Vorwort. In: Jammer, Max (1980): Das Problem des Raumes. Die Entwicklung der Raumtheorien. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. S. XII-XVII.

**Evers**, Adalbert (1990): Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. In: Journal für Sozialforschung, 30. Jg. (1990), Heft 2. S. 189-210.

**Fehren**, Oliver (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung aus einer intermediären Perspektive. In: Drilling, Matthias; Oehler, Patrick; Hrsg. (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS. S. 57-69.

**Fehren**, Oliver; **Kalter**, Birgit (2014): Zur Debatte um Sozialraumorientierung in Theorie- und Forschungsdiskursen. In: Fürst, Roland; Hinte, Wolfgang; Hrsg. (2014): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: facultas.wuv. S. 29-43.

**Flick**, Uwe (1995a): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe; et. al. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 147-173.

**Flick**, Uwe (1995b): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Flick**, Uwe; **von Kardorff**, Ernst; **Steinke**, Ines (2000): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines; Hrsg. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 13-29.

**Foucault**, Michel (2005): Analytik der Macht. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

**Franke**, Thomas; **Grimm**, Gaby (2007): Quartiermanagement als Instrument integrativer Stadtteilentwicklung – konzeptionelle Grundlagen und Praxiserfahrungen. In: Sinning, Heidi; Hrsg. (2007): Stadtteilmanagement. Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region). Dortmund: Verlag Dorothea Rohn. S. 307-319.

**Frick**, Siegfried (1996): Bessere Steuerung durch „Intermediäre Institutionen“? Zur Theorie der Institutionen zwischen Staat und Markt und ihrer Bedeutung für eine Politik der Dematerialisierung. In: Köhn, Jörg; Welfens, Maria J.; Hrsg. (1996): Neue Ansätze in der Umweltökonomie. Marburg: Metropolis-Verlag. S. 285-325.

**Friedmann**, John (1987): Planning in the public domain. From Knowledge to Action. Princeton: Princeton University Press.

**Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2. Bezirk**; Hrsg. (2007): Grätzelmanagement in Wien – ein Erfahrungsbericht. Zusammenfassender Bericht über die Pilotprojekte Grätzelmanagement im Volkert- und Alliiertenviertel sowie Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz über die Jahre 2002-2006 einschließlich Empfehlungen aus den damals gesammelten Erfahrungen. Bericht in Zusammenarbeit mit der Gebietsbetreuung Stadterneuerung 20. Bezirk und im Auftrag der Magistratsabteilung 25 der Stadt Wien. Eigenverlag.

**Geiling**, Heiko (2005): Gegen Probleme sozialer Integration – Für lebendige Öffentlichkeit und intermediäre Einrichtungen. In: Geiling, Heiko; Hrsg. (2005): Soziale Integration als Herausforderung für kommunale und regionale Akteure. Frankfurt: Peter Lang – Europäischer Verlage der Wissenschaften. S. 13-23.

**Gläser**, Jochen; **Laudel**, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Göllner**, Ralf Thomas (2001): Pluralistische Demokratie und Minderheitenschutz. In: Südost-Europa. Journal of Politics and Society. 50. Jahrgang. 7-9/2001. S. 386-402.

**Grimm**, Gaby (2004): Stadtentwicklung und Quartiermanagement. Entwicklung und Aufbau lokalspezifischer Organisations- und Steuerungsstrukturen. Essen: Klartext Verlag.

**Gruber**, Sabine (2007): Intermediäre Organisationen in der Stadtentwicklung. Möglichkeitsräume für kollektives Lernen und Demokratieentwicklung. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.

**Güntner**, Simon (2007): Soziale Stadtpolitik. Institutionen, Netzwerke und Diskurse in der Politikgestaltung. Bielefeld: transcript Verlag.

**Gustedt**, Evelyn (1999): Nachhaltige Regionalentwicklung durch intermediäre Organisationen? Stuttgart: ibidem Verlag.

**Hamedinger**, Alexander (1998): Raum, Struktur und Handlung als Kategorien der Entwicklungstheorie. Eine Auseinandersetzung mit Giddens, Foucault und Lefebvre. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

**Harvey**, David (1989): The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change. Cambridge/Oxford: Blackwell Publishers.

**Häußermann**, Hartmut; **Siebel**, Walter (2004): Stadtsoziologie. Eine Einführung. Frankfurt: Campus Verlag.

**Häußermann**, Hartmut; **Wurtzbacher**, Jens (2005): Stadterneuerungspolitik und Segregation. In: Kessel, Fabian; Reutlinger, Christian; Maurer, Susanne; Frey, Oliver; Hrsg. (2005): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 513-528.

**Hinte**, Wolfgang; **Lüttringhaus**, Maria; **Oelschlägel**, Dieter; Hrsg. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster: Votum Verlag.

**Hinte**, Wolfgang (1994): Intermediäre Instanzen in der Gemeinwesenarbeit: Die mit den Wölfen tanzen. In: Bitzan, Maria; Klöck, Tilo; Hrsg. (1994): Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 5: Politikstrategien – Wendungen und Perspektiven. München: AG SPAK. S. 77ff. Online abzurufen unter: [http://www.stadtteilarbeit.de/seiten/lernprogramm/gwa/aufsaeetze/hinte\\_intermediaere\\_instanzen.htm](http://www.stadtteilarbeit.de/seiten/lernprogramm/gwa/aufsaeetze/hinte_intermediaere_instanzen.htm) (06.06.2015)

**Hinte**, Wolfgang (2001a): Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und soziale Dienste – Lebensweltbezug statt Pädagogisierung. In: Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter; Hrsg. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster: Votum Verlag. S. 74-81.

**Hinte**, Wolfgang (2001b): Von der Stadtteilarbeit zum Stadtteilmanagement. In: Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter; Hrsg. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster: Votum Verlag. S. 83-89.

**Hinte**, Wolfgang (2001c): Bewohner ermutigen, aktivieren, organisieren. Methoden und Strukturen für ein effektives Stadtteilmanagement. In: Alisch, Monika; Hrsg. (2001): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 153-170

**Hinte**, Wolfgang (2014): Das Fachkonzept »Sozialraumorientierung« - Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln. In: Fürst, Roland; Hinte, Wolfgang; Hrsg. (2014): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: facultas.wuv. S. 9-28.

**Holm**, Andrej (2004): Sozialwissenschaftliche Theorien zu Raum und Fläche. UFZ – Bericht 26. Text als Werkauftrag für das Umweltforschungszentrum Leipzig-Halle. Eigenverlag. Online abrufbar unter: [https://www.ufz.de/export/data/1/29295\\_ufz\\_bericht\\_26\\_04.pdf](https://www.ufz.de/export/data/1/29295_ufz_bericht_26_04.pdf) (27.12.2015)

- Hopf**, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Heft 2, April 1978. S. 97-115. Online abzurufen unter: <http://zfs-online.org/index.php/zfs/article/view-File/2350/1887> (29.06.2015)
- Hopf**, Christel (2000): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe; et. al. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 349-360.
- Hubbertz**, Karl-Peter (1990): Gemeinwesenarbeit in Neubauvierteln. Ansätze zu einem integrativen Handlungsmodell. Münster: Lit Verlag.
- Huber**, Joseph (1987): Die neuen Helfer. Das „Berliner Modell“ und die Zukunft der Selbsthilfebewegung. München: Piper.
- Huber**, Joseph (1991): Die Netzwerk-Idee. Rückblick und Ausblicke. In: Burmeister, Klaus; Canzler, Weert; Kreibich, Rolf; Hrsg. (1991): Netzwerke. Vernetzungen und Zukunftsgestaltung. Weinheim/Basel: Beltz Verlag. S. 43-53.
- Karasek**, Stefan (2007): Intermediäre Organisationen für eine soziale Stadt(teil)entwicklung in Wien – Die Vernetzung am Beispiel des Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel. Diplomarbeit an der Universität Wien.
- von Kardorff**, Ernst (1995): Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Flick, Uwe; et. al. (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Psychologie Verlags Union. S. 3-8.
- Kaufmann**, Franz-Xaver (1987): Zur Einführung: Ein sozialpolitisches Schwerpunktprogramm der DFG – und was daraus wurde. In: Kaufmann, Franz-Xaver; Hrsg. (1987): Staat, intermediär Instanzen und Selbsthilfe. Bedingungsanalysen sozialpolitischer Intervention. München: R.Oldenburger Verlag. S. 9-40.
- Kellner**, Johannes (2013): Lokale Agenda 21 und Gemeinwesenarbeit. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 293-298.
- Kessl**, Fabian; **Reutlinger**, Christian; **Maurer**, Susanne; **Frey**, Oliver; Hrsg. (2005): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessl**, Fabian; **Reutlinger**, Christian (2013): Sozialraumarbeit. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 128-140.
- Knieling**, Jörg (1994): Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung. Am Beispiel des FORUMs für ländlichen Raum e.V. – Initiative zur Förderung der regionalen Entwicklung in Nordhessen. In: Raumforschung und Raumordnung, 52. Jahrgang, Ausgabe 1, 1994. S. 116-126.



- Koller-Tejeiro**, Yolanda M. (2001): Sozialplanung: Zaubermittel oder zahnloser Tiger? In: Alisch, Monika; Hrsg. (2001): Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die soziale Stadt. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 53-68.
- Labisch**, Alfons (1987): Problemsicht, Problemdefinition und Problemlösungsmuster der Gesundheitssicherung durch Staat, Kommunen und primäre Gemeinschaften. In: Kaufmann, Franz-Xaver; Hrsg. (1987): Staat, intermediäre Instanzen und Selbsthilfe. Bedingungsanalysen sozialpolitischer Intervention. München: R. Oldenbourg Verlag. S. 91-118.
- Landhäußer**, Sandra (2009): Communityorientierung in der Sozialen Arbeit. Die Aktivierung von sozialem Kapital. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Läpple**, Dieter (1992): Essay über den Raum. In: Häußermann, Hartmut; Ipsen, Detlev; Krämer-Badoni, Thomas; Läpple, Dieter; Rodenstein, Marianne; Siebel, Walter; Hrsg. (1992): Stadt und Raum. Soziologische Analysen. 2. Auflage. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft. S. 157-207.
- Läpple**, Dieter (1993): Thesen zu einem Konzept gesellschaftlicher Räume. In: Mayer, Jörg; Hrsg. (1993): Die aufgeräumte Welt – Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft. Rehburg-Loccum: Evangelische Akademie Loccum. S. 29-52.
- Lefèbvre**, Henri (1991; orig. 1974): The Production of Space. Malden/Oxford/Victoria: Blackwell Publishing.
- Litges**, Gerhard; **Lüttringhaus**, Maria; **Stoik**, Christoph (2005): Quartiermanagement. In: Kessl, Fabian; Reutlinger, Christian; Maurer, Susanne; Frey, Oliver; Hrsg. (2005): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 559-576.
- Löw**, Martina; **Steets**, Silke; **Stoetzer**, Sergej (2008): Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie. Opladen & Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Löw**, Martina (2012): Raumsoziologie. 7. Auflage. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Magistratsabteilung 18 – Stadtstrukturpanung** (1985): Stadtentwicklungsplan 1985. Online abzurufen unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b004541a.pdf> (15.12.2015)
- Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung** (1994): STEP 1994. Stadtentwicklungsplan für Wien. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b006750.pdf> (17.12.2015)
- Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung** (2001): U2. Begleitende Öffentlichkeitsarbeit. Werkstattbericht Nummer 40. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b007324.pdf> (17.01.2016)
- Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung** (2004): strategieplanwien. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b007505.pdf> (21.12.2015)
- Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung** (2005): STEP 05. Stadtentwicklung Wien 2005. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/strategien/step05/download/pdf/step-gesamt.pdf> (21.12.2015)

**Magistratsabteilung 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung** (2014): STEP 2025. Stadtentwicklungsplan Wien. Online abrufbar unter: <http://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008379a.pdf> (13.07.2015)

**Magistratsabteilung 21 – Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung** (1984): Gebietserneuerung 1974-1984. Das Wiener Modell. Online abzurufen unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b003548.pdf> (24.01.2016)

**Magistratsabteilung 21 – Stadtteilplanung und Flächennutzung** (2014): Städtebauliches Leitbild Nordbahnhof. Präsentation vom 11.03.2014 zum Städtebaulichen Leitbild Nordbahnhof 2014. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/nordbahnhof/pdf/leitbild-nordbahnhof-2014.pdf> (17.01.2016)

**Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik** (2014): Wien wächst... Bevölkerungsentwicklung in Wien und den 23 Gemeinde- und 250 Zählbezirken. Online abzurufen unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/wien-waechst.pdf> (15.12.2015)

**Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik** (2015): Statistisches Jahrbuch der Stadt Wien 2015. Online abzurufen unter: <https://www.wien.gv.at/statistik/publikationen/jahrbuch.html> (16.01.2016)

**Magistratsdirektion der Stadt Wien** (2016): Die Organisation der Wiener Stadtverwaltung. Organigramm vom 22. Jänner 2016. Online abzurufen unter: <https://www.wien.gv.at/english/politics/translation/pdf/organigramm-2016-deutsch.pdf> (02.03.2016)

**Maier, Konrad; Sommerfeld, Peter** (2005): Inszenierung des Sozialen im Wohnquartier. Darstellung, Evaluation und Ertrag des Projekts 'Quartiersaufbau Rieselfeld'. Freiburg: FEL Verlag Forschung – Entwicklung – Lehre.

**Mayring, Philipp** (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines; Hrsg. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 468-475.

**Merkens, Hans** (2000): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines; Hrsg. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 286-299.

**Oehler, Patrick; Drilling, Matthias** (2013): Soziale Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Stadtentwicklung. Eine theoretische Spurensuche. In: Drilling, Matthias; Oehler, Patrick; Hrsg. (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS. S. 13-41.

**Oelschlägel, Dieter** (o.J.): Selbstständig in der Lebenswelt – der Beitrag der Gemeinwesenarbeit. Rede an der Alice Salomon Hochschule Berlin. Online abzurufen unter: <http://www.ash-berlin.eu/hsl/docs/3025/selbststaendigkeit.pdf> (17.07.2015)

**Oelschlägel, Dieter** (2001a): Lebenswelt oder Gemeinwesen? Anstöße zur Weiterentwicklung der Theorie-Diskussion in der Gemeinwesenarbeit. In: Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter; Hrsg. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster: Votum Verlag. S. 38-43.

- Oelschlägel**, Dieter (2001b): Strategiediskussionen in der Sozialen Arbeit und das Arbeitsprinzip Gemeinwesenarbeit. In: Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter; Hrsg. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster: Votum Verlag. S. 54-72.
- Oelschlägel**, Dieter (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung aus einer parteilichen Perspektive. In: Drilling, Matthias; Oehler, Patrick; Hrsg. (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS. S. 45-56.
- Rechnungshof** (2015): Bericht des Rechnungshofes. Reihe Wien 2015/2. Online abrufbar unter: [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/\\_jahre/2015/berichte/berichte\\_laender/wien/Wien\\_2015\\_02.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/_jahre/2015/berichte/berichte_laender/wien/Wien_2015_02.pdf) (17.01.2016)
- Rütimann**, Ursula (2013): Quartierkoordination im Geiste der Pionierin Jane Addams. In: Drilling, Matthias; Oehler, Patrick; Hrsg. (2013): Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS. S. 233-244.
- Sauter**, Matthias (2015): Integrierte Stadt(teil)entwicklung durch intermediäre Sozialraumkoordinatoren\_innen. Erfahrungen mit dem Modellprojekt »Lebenswerte Veedel – Bürger- und Sozialraumorientierung in Köln.«. In: Knabe, Judith; van Rießen, Anne; Blandow, Rolf (2015): Städtische Quartiere gestalten. Kommunale Herausforderungen und Chancen im transformierten Wohlfahrtsstaat. Bielefeld: transcript Verlag. S. 149-166.
- Schnee**, Renate (2004): Gemeinwesenorientierung in Ballungszentren. Zum Beispiel in Wien, Am Schöpfwerk. In: Rohrmoser, Anton; Hrsg. (2004): GemeinWesenArbeit im ländlichen Raum. Zeitgeschichtliches und aktuelle Modelle aus den Bereichen Bildung, Kultur, Sozialarbeit und Regionalentwicklung. Innsbruck: Studienverlag. S. 107-121.
- Schnur**, Olaf (2003): Lokales Sozialkapital für die »soziale Stadt«. Politische Geographien sozialer Quartiersentwicklung am Beispiel Berlin-Moabit. Opladen: Leske+Budrich.
- Schönig**, Werner (2012): Born to be wild? Akteuelle Varianten, Zielgruppen und Haltungen der Gemeinwesenarbeit. In: Blandow, Rolf; Knabe, Judith; Ottersbach, Markus; Hrsg. (2012): Die Zukunft der Gemeinwesenarbeit. Von der Revolt zur Steuerung und zurück?. Wiesbaden: Springer VS. S. 28-42.
- Schönig**, Werner (2014): Sozialraumorientierung. Grundlagen und Handlungsansätze. Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Schreier**, Maren (2011): Gemeinwesenarbeit (re-)politisiert!?. In: sozialraum.de (3) Ausgabe 1/2011. URL: <http://www.sozialraum.de/gemeinwesenarbeit-re-politisiert.php> (05.10.2015)
- Schubert**, Herbert (2011): Die GWA im sozialräumlichen »Governancekonzert«. In: sozialraum.de (3) Ausgabe 1/2011. URL: <http://www.sozialraum.de/die-gwa-im-sozialraeumlichen-governancekonzert.php> (05.10.2015)
- Schubert**, Herbert (2012): Die Gemeinwesenarbeit im gesellschaftlichen Wandel. In: Blandow, Rolf; Knabe, Judith; Ottersbach, Markus; Hrsg. (2012): Die Zukunft der Gemeinwesenarbeit. Von der Revolt zur Steuerung und zurück?. Wiesbaden: Springer VS. S. 15-27.

**Schuppert**, Olaf (2014): Inklusion als Eckpfeiler einer resilienten Stadtgesellschaft. Eine kommunikations- und governancetheoretische Perspektive. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung. Ausgabe 06/2014 (Dezember 2014). S. 286-291.

**Selle**, Klaus (1991a): Mit den Bewohnern die Stadt erneuern. Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere – Band 1. Dortmund/Darmstadt: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur/Wohnbund Verlag.

**Selle**, Klaus (1991b): Planung im Wandel: Vermittlungsaufgaben und kooperative Problemlösungen. In: disP. Jahrgang 27, Band 106, Ausgabe 2, 1991. S. 34-45.

**Selle**, Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. In: Institut für Raumplanung; Hrsg.: Dortmunder Beiträge zur Raumplanung. Blaue Reihe, Bd. 69. 2. Auflage. Dortmund.

**Siebel**, Walter (2009): Ist Nachbarschaft heute noch möglich? In: Arnold, Daniel; Hrsg. (2009): Nachbarschaft. München: Callwey Verlag. S. 7-13. Online abrufbar unter: [http://www.reihenhaus.de/fileadmin/Magazin/nachbarschaft/Nachbarschaft\\_Essay\\_Siebel.pdf](http://www.reihenhaus.de/fileadmin/Magazin/nachbarschaft/Nachbarschaft_Essay_Siebel.pdf) (02.01.2016)

**Sing**, Eva (2013): Entwicklungen der Gemeinwesenarbeit in Österreich. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 213-221.

**SPÖ Wien; Die Grünen Wien** (2015): Eine Stadt, zweil Millionen Chancen. Das rot-grüne Regierungsübereinkommen für ein soziales, weltoffenes und lebenswertes Wien. Online abrufbar unter: <https://www.wien.gv.at/politik/strategien-konzepte/regierungsuebereinkommen-2015/pdf/regierungsuebereinkommen-2015.pdf> (16.02.2016)

**Statistik Austria** (2014): Statistisches Jahrbuch 2015. Bevölkerung. Bevölkerung 1527 bis 2013 nach Bundesländern. S. 40.

**Staub-Bernasconi**, Silvia (2013): Integrale soziale Demokratie als gemeinwesenbezogener Lernprozess und soziale Vision: Jane Addams. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 37-43.

**Stoik**, Christoph (2011): Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung – Ein „entweder – oder“ oder ein „sowohl – als auch“?. In: sozialraum.de (3) Ausgabe 1/2011. Online abrufbar unter: <http://www.sozialraum.de/gemeinwesenarbeit-und-sozialraumorientierung.php> (05.10.2015)

**Stövesand**, Sabine (2013): Community Organization als Soziale Aktion: Saul D. Alinsky und Co. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 48-52.

**Stövesand**, Sabine; **Stoik**, Christoph (2013): Gemeinwesenarbeit als Konzept Sozialer Arbeit – eine Einleitung. In: Stövesand, Sabine; Stoik, Christoph; Troxler, Ueli; Hrsg. (2013): Handbuch Gemeinwesenarbeit. Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 14-36.

**United Nations** (2015): World Urbanization Prospects: The 2014 Revision. Publication of the Department of Economic and Social Affairs – Population Division. Online abrufbar unter: <http://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Report.pdf> (15.01.2016)

**vhw** (2014): Tätigkeitsbericht 2013/14 des Bundesverbands für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. Online abrufbar unter: [https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/04\\_wir-ue-ber-uns/Taetigkeitsbericht/Archiv/PDFs/Taetigkeitsbericht\\_2013\\_2014.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/04_wir-ue-ber-uns/Taetigkeitsbericht/Archiv/PDFs/Taetigkeitsbericht_2013_2014.pdf) (27.07.2015)

**vhw** (2015): Mittler – Macher – Protestierer. Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung. Ein neuer Impuls für die Debatte zur Stärkung der lokalen Demokratie. Entwurf eines Debattenbuches vorgelegt zum vhw-Verbandstag am 12. November 2015. Berlin: Eigenverlag.

**Wahl, Klaus; Honig, Michael-Sebastian; Gravenhorst, Lerke** (1982): Wissenschaftlichkeit und Interessen. Zur Herstellung subjektivitätsorientierter Sozialforschung. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

**Wehrheim, Jan** (2015): Quartier – Stadt – Gesellschaft. In: Knabe, Judith; van Rießen, Anne; Blandow, Rolf; Hrsg. (2015): Städtische Quartiere gestalten. Kommunale Herausforderungen und Chancen im transformierten Wohlfahrtsstaat. Bielefeld: transcript Verlag. S. 21-40.

**Wien 3420 Aspern Development AG** (2015): aspern Die Seestadt Wiens. Das Projekt. Auflage 7/Okttober 2015. Online abrufbar unter: <http://www.aspern-seestadt.at/infocenter/downloads/179,aspern-die-seestadt-wiens-das-projekt-vol-7.html> (17.01.2016)

**Wohnfonds Wien** (2015): Beurteilungsblatt 4-Säulen Modell. Stand: März 2015. Online abrufbar unter: <http://www.wohnfonds.wien.at/media/file/Neubau/4-Saulen-Modell.pdf> (16.01.2016)

**Zentral- und Landesbibliothek Berlin (2002a)**: Berliner Adreßbuch 1877. Teil 6. S. 75. Online abrufbar unter: [http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470\\_1877/1691/](http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470_1877/1691/) (30.11.2015)

**Zentral- und Landesbibliothek Berlin (2002b)**: Berliner Adreßbuch 1895. Teil 4. S. 183. Online abrufbar unter: [http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470\\_1895/2933/](http://digital.zlb.de/viewer/image/10089470_1895/2933/) (30.11.2015)

## ONLINEQUELLEN

**ARGE mlczoch and. mann**, online: Projekte. URL: <http://www.argemam.at/projekte/> (16.02.2016)

**BMUB**, online [a]: Soziale Stadt. Website des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale\\_stadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html) (14.12.2015)

**BMUB**, online [b]: Soziale Stadt. Programm Soziale Stadt. Website des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/programm\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/programm_node.html) (14.12.2015)

**BMUB**, online [c]: Soziale Stadt. Programm Soziale Stadt. Grundlagen und Finanzierung. Website des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/GrundlagenFinanzierung/grundlagen\\_inhalt.html?nn=766208](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/GrundlagenFinanzierung/grundlagen_inhalt.html?nn=766208) (14.12.2015)

**BMUB**, online [d]: Soziale Stadt. Programm Soziale Stadt. Instrumentell-strategische Handlungsfelder. Website des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/Handlungsfelder/Instrumentell-strategisch/instrumentell-strategisch\\_inhalt.html?nn=766208](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/Handlungsfelder/Instrumentell-strategisch/instrumentell-strategisch_inhalt.html?nn=766208) (14.12.2015)

**BMUB**, online [e]: Soziale Stadt. Programm Soziale Stadt. Inhaltliche Handlungsfelder. Website des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/Handlungsfelder/Inhaltlich/inhaltlich\\_inhalt.html?nn=766208](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/Programm/Handlungsfelder/Inhaltlich/inhaltlich_inhalt.html?nn=766208) (14.12.2015)

**Boston University**, online: Population history of Chicago from 1840 – 1990. Website der Boston University. URL: <http://physics.bu.edu/~redner/projects/population/cities/chicago.html> (22.12.2015)

**Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.**, online: Geschichte. Vom Verwalter zum aktiven Immobilienbewirtschafter. URL: <http://www.big.at/ueber-uns/unternehmen/geschichte/> (15.02.2016)

**Carl Richard Montag Förderstiftung**, online: Montag Stiftung Urbane Räume. Die Stiftung. Website der Carl Richard Montag Förderstiftung. URL: <http://www.montag-stiftungen.de/urbane-raeume/stiftung-urbane-raeume.html> (21.12.2015)

**Europäische Union**, online: Ziel 2. EUR-Lex 1998-2015. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=URISERV%3Ag24206> (19.12.2015)

**Hannover.de**, online: Stadtbezirksmanagement Nord. Offizielles Informationssystem der Landeshauptstadt sowie Region Hannover. URL: <http://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/B%C3%BCrger-Service/Stadtbezirksportale-Hannover/Stadtbezirk-Nord/Den-Stadtbezirk-mitgestalten/Ansprechpartner-und-Unterst%C3%BCtzung/Stadtbezirksmanagement-Nord> (14.12.2015)

**Magistrat Linz**, online: Bevölkerung. Bevölkerungsentwicklung. URL: [http://www.linz.at/zahlen/040\\_Bevoelkerung/](http://www.linz.at/zahlen/040_Bevoelkerung/) (22.01.2016)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [a]: »Sanfte Stadterneuerung«. Milestones. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung. URL: <http://www.gbstern.at/ueber-die-gb/taetigkeitsbereiche/sanfte-stadterneuerung/> (15.12.2015)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [b]: Sanfte Stadterneuerung. Die GB\* im Einsatz. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung. URL: <http://www.gbstern.at/ueber-die-gb/taetigkeitsbereiche/> (15.12.2015)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [c]: Stadtteilmanagement in Neubaugebieten. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung. URL: <http://www.gbstern.at/projekte-und-aktivitaeten/stadtwohnen/stadtteilmanagement-in-neubaugebieten/> (15.12.2015)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [d]: 30 Jahre GB\*10. Im Einsatz für Favoriten. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung. URL: <http://www.gbstern.at/ueber-die-gb/standorte/gb10/30-jahre-gb10/> (16.01.2016)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [e]: 20 Jahre Gebietsbetreuung Stadterneuerung im 2. Bezirk. Zwei Jahrzehnte erfolgreiche Arbeit für die Leopoldstadt. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung URL: <http://www.gbstern.at/stadterneuerung/awards-jubilaeen/20-jahre-gb2/> (17.01.2016)

**Magistratsabteilung 25 – Wiener Gebietsbetreuung**, online [f]: Infopoint Nordbahnviertel. Website der Wiener Gebietsbetreuung Stadterneuerung. URL: <http://www.gbstern.at/projekte-und-aktivitaeten/stadtwohnen/stadtteilmanagement-nordbahnviertel/infopoint-der-gb220/> (17.01.2016)

**Magistratsabteilung 27 – EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung**, online [a]: Gebiet. Ziel 2 Wien. EU-Fördergebiet. Website des Ziel-2 Gebiets der Stadt Wien. URL: [http://ziel2.wien.at/06/index0074.html?ccpage=mission\\_gebiet](http://ziel2.wien.at/06/index0074.html?ccpage=mission_gebiet) (19.12.2015)

**Magistratsabteilung 27 – EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung**, online [b]: Schwerpunkte und Maßnahmen. Ziel 2 Wien. EU-Fördergebiet. Website des Ziel-2 Gebiets der Stadt Wien. URL: [http://ziel2.wien.at/06/index6d86.html?ccpage=mission\\_massnahmen](http://ziel2.wien.at/06/index6d86.html?ccpage=mission_massnahmen) (19.12.2015)

**Mann & Mlczoch Architekten**, online: Leistungen. URL: <http://www.mann-mlczoch.com/pages/leistungen-Frameset.htm> (16.02.2016)

**Österreichische Nationalbibliothek**, online: Verein Wiener Settlement. Website der Österreichischen Nationalbibliothek. URL: [http://www.onb.ac.at/ariadne/vfb/fv\\_sett.htm](http://www.onb.ac.at/ariadne/vfb/fv_sett.htm) (15.12.2015)

**Stadt Essen**, online: Quartiermanagement in Essen. Website der Stadt Essen. URL: [https://www.essen.de/rathaus/aemter/ordner\\_68/soziale\\_stadt/Quartiermanagement.de.html](https://www.essen.de/rathaus/aemter/ordner_68/soziale_stadt/Quartiermanagement.de.html) (14.12.2015)

**Stadt Köln**, online: Lebenswerte Veedel. Website der Stadt Köln. URL: <http://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/soziales/lebenswerte-veedel> (14.12.2015)

**Stadt Wien**, online [a]: Bevölkerung nach Staatsangehörigkeit und Geschlecht 2014 und 2015. Website der Stadt Wien. URL: <https://www.wien.gv.at/statistik/bevoelkerung/tabellen/bevoelkerung-staat-geschl-zr.html> (22.01.2016)

**Stadt Wien**, online [b]: Geschichte der »Sanften Stadterneuerung«. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/verkehr-stadtentwicklung/sanfte-stadterneuerung-geschichte.html> (11.12.2015)

**Stadt Wien**, online [c]: Südbahnhof. Wien Geschichte Wiki des Wiener Stadt- und Landesarchivs und der Wienbibliothek des Rathauses. URL: <https://www.wien.gv.at/wiki/index.php/S%C3%BCdbahnhof> (16.01.2016)

**Stadt Wien**, online [d]: Neuer Stadtteil im Sonnwendviertel. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/bauen-wohnen/sonnwendviertel.html> (16.01.2016)

**Stadt Wien**, online [e]: Wohnbauinitiative schafft günstigen Wohnraum. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/bauen-wohnen/wohnbauinitiative.html> (16.01.2016)

**Stadt Wien**, online [f]: Ausgangslage – Nordbahnhof. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/nordbahnhof/ausgangslage.html> (17.01.2016)

**Stadt Wien**, online [g]: Leitbild Nordbahnhof 1994. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/nordbahnhof/leitbild.html> (17.01.2016)

**Stadt Wien**, online [h]: Bisherige Entwicklung des Nordbahnhofs. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/projekte/nordbahnhof/bisherige-entwicklung.html> (17.01.2016)

**Stadt Wien**, online [i]: Städtebauliches Leitbild Nordbahnhof 2014. Website der Stadt Wien URL: <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/grundlagen/leitbilder/nordbahnhof/> (17.01.2016)

**Stadt Wien**, online [j]: Gemeinderat. Wien Geschichte Wiki des Wiener Stadt- und Landesarchivs und der Wienbibliothek des Rathauses. URL: <https://www.wien.gv.at/wiki/index.php/Gemeinderat> (02.03.2016)

**Stadt Wien**, online [k]: Einteilung des Magistrats – Organisation der Stadtverwaltung. URL: <https://www.wien.gv.at/verwaltung/organisation/koerperschaft/gemeinde/magistrat/einteilung.html> (02.03.2016)

**Stadtteilmanagement Seestadt aspern**, online: Über uns. Das Stadtteilmanagement. Website des Stadtteilmanagements Seestadt aspern. URL: <http://meine.seestadt.info/ueber-uns/> (17.01.2016)

**Technisches Museum Wien**, online: Motorsport in Österreich. Flugplatzrennen Wien-Aspern 1965. Website des Technischen Museums Wien. URL: <http://www.technischesmuseum.at/motorsport-in-oesterreich/veranstaltung/articleid/2150> (17.01.2016)

**University of Portsmouth**, online: GB Historical GIS. London GovOf through time. Population Statistics. Total Population, A Vision of Britain Through Time. URL: [http://www.visionofbritain.org.uk/unit/10097836/cube/TOT\\_POP](http://www.visionofbritain.org.uk/unit/10097836/cube/TOT_POP) (30.11.2015)



**vhw**, online: Debatte zu Intermediären. Website des vhw – Bundesanstalt für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. URL: <http://www.vhw.de/forschung-und-politik/schwerpunkt-lokale-demokratie/intermediaere-debattenbuch-debatte/> (21.12.2015)

**Wien 3420 Aspern Development AG**, online: Wien 3420. URL: <http://www.wien3420.at/wien-3420.html> (15.02.2016)

**Wirtschaftsagentur Wien**, online: Über uns. Das Unternehmen. Organisation. Website der Wirtschaftsagentur Wien. URL: <https://wirtschaftsagentur.at/ueber-uns/das-unternehmen/organisation/> (17.01.2016)

**Wirtschaftskammer Wien**, online: Das Quartiersmanagement – Beratung auf den Punkt gebracht. Webauftritt des Quartiersmanagement Standpunkt Liesing. Website des Quartiersmanagement Standpunkt Liesing. URL: <http://www.standpunkt-liesing.at/das-quartiersmanagement/> (03.01.2016)

**Wohnfonds Wien**, online: Bauträgerwettbewerbe. Website des Wohnfonds Wien – Fonds für Wohnbau und Stadterneuerung. URL: <http://www.wohnfonds.wien.at/articles/nav/118> (16.01.2016)

**Wohnservice Wien**, online: Wohnpartner. Über uns. Website der Wohnpartner Wien. URL: [http://www.wohnpartner-wien.at/ueber\\_uns/](http://www.wohnpartner-wien.at/ueber_uns/) (15.12.2015)

## BILDNACHWEISE

Buchumschlag

### **Erster Nachbarschaftstag in aspern Seestadt**

© Walter Schaub-Walzer/PID

Abbildung 1 – Seite 22

### **Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse**

© Jochen Gläser und Grit Laudel

In: Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 200.

Abbildung 2 – Seite 28

### **Ort der Kooperation**

© Bernhard Siquans/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 3 – Seite 34

### **Arena Besetzung, 1976**

© Peter und Burgi Hirsch/Wien Museum

In: Nußbaumer, Martina; Schwarz, Werner Michael (2012): Besetzt! Kampf um Freiräume seit den 70ern. Ausstellungskatalog zur gleichnamigen Ausstellung im Wien Museum. Wien: Czernin Verlag. S. 121.

Abbildung 4 – Seite 35

### **Der intermediäre Bereich inzwischen Markt, Staat und privaten Haushalten bei Klaus Selle**

© Klaus Selle

In: Selle, Klaus (1991): Mit den Bewohnern die Stadt erneuern. Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere – Band 1. Dortmund/Darmstadt: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur/Wohnbund Verlag. S. 33.

Abbildung 5 – Seite 35

### **Intermediäre inzwischen Markt, Staat, privaten Haushalten und Medien bei Sebastian Beck**

© Sebastian Beck

In: Beck, Sebastian (2014): Intermediäre: der Schlüssel für die Kommunikation in der Netzwerkgesellschaft? In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung. Ausgabe 05/2014 (Oktober-November 2014). S. 247.

Abbildung 6 – Seite 38

### **Dreiteilung des Kooperationsbegriffs**

© Klaus Selle

In: Selle, Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. In: Institut für Raumplanung; Hrsg.: Dortmunder Beiträge zur Raumplanung. Blaue Reihe, Bd. 69. 2. Auflage. Dortmund. S. 67.

Abbildung 7 – Seite 51

### **Vier Handlungsfelder intermediärer Aufgaben**

eigene Darstellung nach Beck 2014

Abbildung 8 – Seite 54

**Zwischen den Stühlen**

© STATTAU Berlin

In: Selle, Klaus (1991): Mit den Bewohnern die Stadt erneuern. Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere – Band 1. Dortmund/Darmstadt: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur/Wohnbund Verlag. S. 187.

Abbildung 9 – Seite 64

**Kultursommer in aspern Seestadt**

© Amélie Chapalain/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 10 – Seite 90

**Städte und Gemeinden im Programm Soziale Stadt, Programmjahr 2014**

© BBSR Bonn 2015

In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, online. URL: [http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale\\_stadt\\_node.html](http://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html) (30.11.2015)

Abbildung 11 – Seite 94

**Gebietsbetreuungslokal in Ottakring**

© MA 21

In: Berger, Horst (1984): Gebietserneuerung 1974-1984. Das Wiener Modell. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung. Band 15. S. 8.

Abbildung 12 – Seite 95

**Erste Diskussionsveranstaltungen der Gebietsbetreuung**

© MA 21

In: Berger, Horst (1984): Gebietserneuerung 1974-1984. Das Wiener Modell. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung. Band 15. S. 8.

Abbildung 13 – Seite 95

**Parkprojekt der Gebietsbetreuung im Jahr 1981**

© MA 21

In: Berger, Horst (1984): Gebietserneuerung 1974-1984. Das Wiener Modell. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung. Band 15. S. 7.

Abbildung 14 – Seite 100

**Ziel-2-Fördergebiet**

© MA 27

In: Magistratsabteilung 27 – EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung, online [a].

Abbildung 15 – Seite 104

**Großwohnsiedlung in Wien Donaustadt**

© Bernhard Siquans

Abbildung 16 – Seite 110

**Raum Triade von Lèfebvre**

© Silke Steets

In: Löw/Steets/Stoetzer 2007: 53.

## ANHANG

Abbildung 17 – Seite 120/121

### **Orthofoto Wien (Ausschnitt) mit dem Sonnwendviertel, Nordbahnviertel und aspern Seestadt**

© MA 41

Abbildung 18 – Seite 122

### **Wir lieben den Nordbahnhof**

© Bernhard Siquans

Abbildung 19 – Seite 125

### **Organigramm (Ausschnitt) des politisch-administrativen System Wiens**

eigene Darstellung nach Magistratsdirektion der Stadt Wien 2016

Abbildung 20 – Seite 126

### **Das Sonnwendviertel und seine Umgebung**

© MA 41 (Orthofoto)

Abbildung 21 – Seite 127

### **Der Südbahnhof im Jahr 2005**

CC-Lizenz (wikimedia)

Abbildung 22 – Seite 127

### **Der Hauptbahnhof im Jahr 2016**

© Bernhard Siquans

Abbildung 23-28 – Seite 131

### **Impressionen aus dem Sonnwendviertel**

© Bernhard Siquans

Abbildung 29 – Seite 133

### **Das Nordbahnviertel und seine Umgebung**

© MA 41 (Orthofoto)

Abbildung 30 – Seite 134

### **Städtebauliches Leitbild Nordbahnhof 1994**

© MA 18

In: Stadt Wien, online [g].

Abbildung 31 – Seite 134

### **Städtebauliches Leitbild Nordbahnhof 2014**

© studiovlay

Abbildung 32-37 – Seite 137

### **Impressionen aus dem Nordbahnviertel**

© Bernhard Siquans

Abbildung 38 – Seite 138

### **Ehemalige und neue Nutzungen im Nordbahnviertel**

© Bernhard Siquans

Abbildung 39 – Seite 138

**Büchertasche der Gebietsbetreuung Stadterneuerung**

© Bernhard Siquans

Abbildung 40 – Seite 141

**Die Seestadt und ihre Umgebung**

© MA 41 (Orthofoto)

Abbildung 41-44 – Seite 142

**Flugplatzrennen 1965**

© Erwin Jelinek/Technisches Museum Wien (CC Lizenz)

Abbildung 45 – Seite 144

**Eigentumsverhältnisse der Wien 3420 Aspern Development AG,  
Stand: 1. Juli 2009.**

© Rechnungshof

In: Rechnungshof 2015: 118

Abbildung 46 – Seite 145

**Eigentumsverhältnisse der Wien 3420 Aspern Development AG,  
Stand: 1. Juli 2013.**

© Rechnungshof

In: Rechnungshof 2015: 120

Abbildung 47-51 – Seite 147

**Impressionen aus aspern Seestadt**

© Bernhard Siquans (Abb. 47-49)

© Amélie Chapalain/Stadtteilmanagement Seestadt aspern (Abb. 50-51)

Abbildung 52 – Seite 147

**Luftaufnahme der Seestadt**

© Christian Fürthner/MA 18

Abbildung 53 – Seite 150

**Wirkungskräfte in einem intermedären Spannungsfeld**

eigene Darstellung

Abbildung 54 – Seite 160

**AkteurInnenumfeld von Stadtteilmanagements  
(ohne Anspruch auf Vollständigkeit)**

eigene Darstellung

Abbildung 55 – Seite 171

**Willkommenspaket Seestadt**

© Amélie Chapalain/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 56 – Seite 171

**Stadtteil Starterset Nordbahnviertel**

© Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2/20

## ANHANG

Abbildung 57 – Seite 171

### **Info-Ausstellungen**

© Gebietsbetreuung Stadterneuerung 2/20

Abbildung 58 – Seite 171

### **Infopoint Seestadt**

© Didi Sattmann/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 59 – Seite 173

### **BürgerInnenforum**

© Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 60 – Seite 173

### **Nachbarschaftstest**

© Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 61 – Seite 175

### **BewohnerInnen-Initiative ›Flohmarkt‹**

© Amélie Chapalain/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

Abbildung 62 – Seite 175

### **BewohnerInnen-Initiative ›Seestimmen‹**

© Philipp Kerbler

Abbildung 63 – Seite 176

### **Die vier Handlungsfelder von intermediären Organisationen (nach Beck 2014) symbolhaft gewichtet für die Situation der Wiener Stadtteilmanagements**

eigene Darstellung

Abbildung 64 – Seite 179

### **Positionierung der Wiener Stadtteilmanagements im klassischen Wohlfahrtsdreieck**

eigene Darstellung

Abbildung 65 – Seite 192

### **Die eigene Stadt gestalten**

© Amélie Chapalain/Stadtteilmanagement Seestadt aspern

## DIAGRAMME

Diagramm 1 – Seite 70

### **Bevölkerungsentwicklung London, Wien, Berlin und Chicago von 1800 bis 1900**

eigene Darstellung

Quelle für London: University of Portsmouth, online

Quelle für Wien: Statistik Austria 2014

Quellen für Berlin: Zentral- und Landesbibliothek Berlin 2002a und 2002b

Quelle für Chicago: Boston University, online

## INTERVIEWLEITFADEN

Die Leitfäden für die ExpertInneninterviews wurden für die verschiedenen GesprächspartnerInnen adaptiert und angepasst. Die Essenz der Fragestellungen hingegen blieb immer unverändert, um für die Auswertung vergleichbares Material zu gewährleisten. Der folgende Interviewleitfaden ist jene Fassung, welche für die AuftragnehmerInnen der Stadtteilmanagements herangezogen wurde.

### **Kontextuelle Rahmenbedingungen und Einbettung**

**1. *Beschreiben Sie bitte die kontextuellen Rahmenbedingungen und die Einbettung des Stadtteilmanagements.***

- 1.1 Wer tritt als AuftraggeberIn und wer als AuftragnehmerIn auf?
- 1.2 Wie ist das Stadtteilmanagement finanziert?
- 1.3 Wie bewerten Sie die Einflussnahme der AuftraggeberInnen auf die inhaltliche Arbeit des Stadtteilmanagements?
- 1.4 Was waren in Ihren Augen die politisch-strategischen Beweggründe für die Einrichtung des Stadtteilmanagements?

### **Handlungsleitende Einbettung**

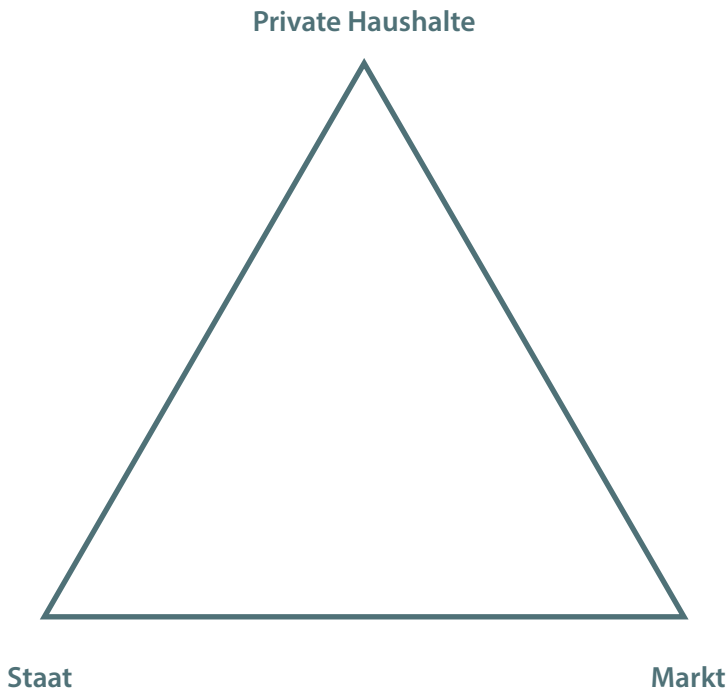
**2. *Welche sind die Funktionen, Aufgaben und Ziele des Stadtteilmanagements?***

- 2.1 Welche Funktionen hat das Stadtteilmanagement in der Quartiersentwicklung?
- 2.2 Welche Ziele verfolgt das Stadtteilmanagement mit seiner Arbeit?
- 2.3 Welche Aufgaben ergeben sich daraus und wie haben sich diese im Laufe der Zeit verändert?

### Position des Stadtteilmanagements

#### 3. **Wie bewerten Sie die Position des Stadtteilmanagements?**

- 3.1 Wo würden Sie das Stadtteilmanagement innerhalb eines klassischen Wohlfahrtsdreiecks bestehend aus Staat, Markt und privaten Haushalten positionieren?
- 3.2 Benennen Sie einige AkteurInnen, welche die drei Eckpunkte im Arbeitsalltag des Stadtteilmanagements repräsentieren.
- 3.3 Wer sind KooperationspartnerInnen für das Stadtteilmanagement und welche Bedeutung haben diese für das Stadtteilmanagement?
- 3.4 Welche Interessen werden von welchen AkteurInnen an das Stadtteilmanagement herangetragen?
- 3.5 Wie funktioniert die Vermittlung dieser Interessen zu den verschiedenen AkteurInnen?





## Herausforderungen und Grenzen

4. ***Wo sehen Sie Herausforderungen, Chancen und Grenzen des Stadtteilmanagements (als intermediäre Organisation)?***
  - 4.1 Mit welchen besonderen Herausforderungen sieht sich das Stadtteilmanagement bei seiner (intermediären) Arbeit konfrontiert?
  - 4.2 Welche Stärken qualifizieren das Stadtteilmanagement für seine Arbeit als intermediäre Organisation?
  - 4.3 Welche sind die Grenzen des Stadtteilmanagements für seine Arbeit als intermediäre Organisation?
  - 4.4 Welche Veränderungen der strukturellen und akteursbezogenen Rahmenbedingungen wären notwendig, um den Einsatz von Stadtteilmanagements als intermediäre Organisationen in Wien zu verbessern?