

Quelle: Walter, Uwe-Jens (Hg.) 2002: Soziale Stadt – Zwischenbilanzen. Ein Programm auf dem Weg zur sozialen Stadt? Opladen: Leske+Budrich.

Johannes Boettner

## **Vom tapferen Schneiderlein und anderen Helden**

### **Fallstricke des integrierten Handelns – eine Evaluation**

#### **1. Einleitung**

Duisburg-Marxloh ist ein Stadtteil, der bessere Zeiten gesehen hat. Davon zeugt noch ein Geschäftszentrum mit immer noch recht stattliche Hausfassaden und Bauwerken, die einmal renommierte Warenhäuser waren, bevor sie dem Ramsch als Zwischenlager dienten. Wo heute türkische Gemüsehändler, Discounter und Schnäppchenmärkte das Terrain beherrschen, da war einmal die City des gesamten Duisburger Nordens. Das war, als die Leute, die im nahegelegenen Thyssen-Stahlwerk ihr Geld verdienten, noch nicht draußen am Niederrhein wohnten und Marxloh noch kein „Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf“ war.

Vom Stahl lebt Marxloh heute nicht mehr; der Stadtteil leidet aber noch unter ihm. Für das Ruhrgebiet eher untypisch, hat sich das Stahlwerk hier nicht in eine Industriebranche verwandelt; es läuft im Vollbetrieb und beeinträchtigt die Attraktivität Marxlohs als Wohnstandort erheblich - zumal in den angrenzenden Gebiete, die den hoch verdichteten Kernbereich des Stadtteils bilden und auch das Geschäftszentrum mit einschließen. Wer im Werk Marxloh jetzt noch sein Geld verdient (und das sind trotz Stellenabbau nach wie vor viele), der hat den Wohnort Marxloh verlassen oder spielt zumindest ernsthaft mit dem Gedanken. Dieser Abwanderung steht der anhaltende Zuzug einkommensschwacher Einwohner türkischer und deutscher Nationalität gegenüber, so dass Marxloh in der Statistik nicht nur durch einen hohen Ausländeranteil - in den industrienahen Quartieren zum Teil deutlich über 50 Prozent - auffällt, sondern auch durch einen hohen Anteil an Arbeitslosen, Sozialhilfeempfängern und anderen benachteiligten Gruppen. Auch in städtebaulicher Hinsicht steht es um Marxloh nicht zum Besten; ökologisch ist der Stadtteil stark belastet, sein Image ist schlecht.

Dass hier mit herkömmlicher Stadterneuerung nicht viel auszurichten ist, hatte sich in Marxloh schon in der 80er Jahren gezeigt, als dort die üblichen Maßnahmen zur Verbesserung des Wohnumfeldes und des Verkehrsraumes durchgeführt worden waren. Forciert durch eine entsprechende Umoorientierung der NRW-Förderpolitik waren die Aktivitäten dann jedoch sukzessive auf andere Handlungsfelder ausgeweitet worden, so dass Marxloh schließlich zu einer Art „Leuchtturmprojekt“ dieser neuen Politik avancierte. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre war Marxloh Zielgebiet eines umfangreichen Handlungsprogramms, das im Rahmen der Internationalen Bauausstellung „Emscherpark“ und des Landesprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf in NRW sowie der Europäischen Gemeinschaftsinitiative URBAN I gefördert wurde. Arbeitsgrundlage des „Projekts Marxloh“ war ein integriertes Handlungskonzept, das folgende Strategien beinhaltete (MSV 1994):

- Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sollten für den städtebaulichen Erneuerungsprozess nutzbar gemacht und mit Maßnahmen zur sozialen und ökonomischen Stabilisierung des Stadtteils verknüpft werden.

- Die Probleme des Stadtteils sollten ganzheitlich wahrgenommen und ressortübergreifend bearbeitet werden.
- Lokale Kooperationsstrukturen sollten aufgebaut bzw. vorhandene unterstützt werden.
- Die unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen im Stadtteil sollten für den Erneuerungsprozess gewonnen und an ihm beteiligt werden.

Dieser integrierte Handlungsansatz weist das Projekt Marxloh als Vorläufer der heute auf Bundesebene im Rahmen des Programms Soziale Stadt verfolgten Förderpolitik aus. Somit bietet sich hier die Chance, die Praxis der integrierten Stadtteilentwicklung bereits aus einem gewissen zeitlichen Abstand heraus zu reflektieren.

Das soll im Folgenden geschehen, gestützt auf Informationen, die ich im Rahmen einer Begleitforschung des Projektes Marxloh gewonnen habe (ISK 2000). Diese Begleitforschung umfasste neben einer quantifizierenden Erfassung und Bewertung der durchgeführten Maßnahmen und Kooperationen, die sich an den vorab formulierten Projektziele orientierte, auch eine prozessbegleitende, methodisch eher qualitativ verfahrenende Analyse der praktischen Umsetzung des „integrierten Handlungsansatzes“ bzw. der darin enthaltenen Postulate.<sup>1</sup> Auf dieser Ebene der Begleitforschung wurde das Projekt nicht als ein Bündel von „Maßnahmen“, sondern akteurstheoretisch als Praxisfeld und „Arena“ begriffen. Nicht was mit welchen messbaren Effekten gemacht wurde, war hier die entscheidende Frage, sondern wie etwas gemacht wurde und warum gerade *das*. Damit kamen auch die Ziele, Leitvorstellungen, Erwartungen, Ambitionen und Zuschreibungen in den Blick, die auf Seiten der Akteure (Projektmitarbeiter, politische Funktionsträger, tatsächliche oder potentielle Kooperationspartner) die Definition der Situation und die Art der Interventionen bestimmten.

Der vorliegende Beitrag bezieht sich ausschließlich auf diese zweite Ebene.<sup>2</sup> Es handelt sich also nicht um eine bilanzierende Gesamtdarstellung und Bewertung des Projekts. Beleuchtet werden soll vielmehr die „Pragmatik“ des integrierten Ansatzes - und auch das nur in Ausschnitten, zugespitzt auf die Probleme, die sich ergeben können, wenn integrierte „Maßnahmenpakete“ vor dem Hintergrund divergierender Stadtteilpolitiken geschnürt werden.

## **2. Die Arena und ihre Akteure - Ansichten zu Marxloh**

Der integrierte Ansatz postulierte eine „ganzheitliche“ Sicht auf die Probleme des Stadtteils und seine Potentiale. Außerdem sollten die vor Ort schon tätigen Gruppen, Organisationen und Individuen für das Projekt Marxloh gewonnen und an der Umsetzung der Projektziele beteiligt werden. Somit lag es nahe, im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung erst einmal auszuloten, wie die Probleme und Potentiale des Stadtteils von den am Projekt Beteiligten bzw. zu Beteiligten überhaupt gesehen wurde. Daher wurde in den Interviews mit Projektmitarbeitern, Lokalpolitikern und sonstigen lokalen Akteuren zunächst nicht über

---

<sup>1</sup> Parallel wurde von dem beim Amt für Statistik, Stadtforschung und Europaangelegenheiten der Stadt Duisburg angesiedelten N.U.R.E.C.-Institut ein Monitoring kleinräumiger Entwicklungsprozesse durchgeführt. Auf Landesebene war das Projekt außerdem in die Evaluation des Landesprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf durch das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NRW einbezogen (Zimmer-Hegmann/Austermann 2000).

<sup>2</sup> Basis sind teilnehmende Beobachtungen, Gruppengespräche und 62 offene Interviews, die von mir in den Jahren 1997 und 1998 durchgeführt wurden.

das Projekt, sondern generell über den Stadtteil gesprochen.<sup>3</sup> Auch über Visionen wurde gesprochen, wobei sich alsbald herausstellte, dass Visionen nicht nur der Zeit voraus greifen, sondern zeitlich durchaus auch „nach hinten losgehen“ können. Eine gewisse Wehmut war jedenfalls in einigen Gesprächen nicht zu überhören. Die Verhältnisse im Stadtteil wurden an einer besseren alten Zeit gemessen und vor diesem Hintergrund bewertet. Am stärksten war diese Haltung verständlicherweise bei den Gesprächspartnern, die mit dem Stadtteil biographisch verbunden waren, sei es, dass sie dort aufgewachsen waren, sei es auch nur, dass sie dort Schule gegangen waren und/oder dort andere lebensgeschichtlich wichtiger Erfahrungen gemacht hatten.

Zum Verständnis der Handlungsarena Marxloh ist dieser Personenkreis wichtig, weil sich aus ihm durchweg jene Vertreter der lokalen Politik rekrutierten, die als Mitglieder eines vom Rat der Stadt eingesetzten Projektbeirats oder in anderer Funktion mit dem Projekt unmittelbar befasst waren. Einen Eindruck von dieser Sicht auf Marxloh gibt folgende „virtuelle Stadtteilfehrung“<sup>4</sup>:

„Zunächst würde ich mit ihnen die Weseler Straße hinuntergehen und Ihnen die Stelle zeigen, wo früher der Westfälische Hof war. Da konnte man nachmittags tanzen, das war so ein Tanzcafe. Dann würde ich ein Stückchen weitergehen. Da war früher das Café Schmitz. Da trafen sich die Pennäler vom Leibniz-Gymnasium und vom Elly-Heuss-Knapp-Gymnasium und oben von der Realschule. Auf der rechten Seite war das Türmchen, da ging man nachmittags schon mal ein Bier trinken. Ein Stückchen weiter ging es in die Wolfstraße rein, über den großen Garagen war die Tanzschule Parker. Alle Hamborner Schüler sind irgendwann durch die Tanzschule Parker gegangen. Auf der rechten Seite waren die drei großen Kinos. Da ging man hin. Das alles ist natürlich heute nicht mehr da, sondern es sind dort bedauerlicherweise überwiegend Spielsalons. Außerdem Dönerbuden und türkische Geschäfte, in denen man den Tagesbedarf, aber keinen außergewöhnlichen Bedarf mehr decken kann. Also, nichts Hochwertiges mehr. Das ganze ist mittlerweile etwas heruntergekommen...“

Wer den Stadtteil in diesem biographisch verklärten Licht sah, registrierte im heutigen Marxloh zwar nicht nur Negatives; aber die Wertschätzung bezog sich beinahe ausschließlich auf das, was von der glorreichen Vergangenheit noch übrig geblieben war: Neben den Bauwerken und Fassaden im Geschäftszentrum waren dies vor allem die industrieferner gelegenen Wohngebiete mit ihrer immer noch recht bürgerlichen Atmosphäre und einer ganz überwiegend deutschen Bevölkerung. Dass auch diese Gebiete zu Marxloh gehören, wurde betont und mit einer Kritik an der Medienberichterstattung verknüpft: Diese beziehe sich nahezu ausschließlich auf die Verhältnisse im türkisch dominierten Zentrum von Marxloh und vermittele so ein einseitiges Bild des Stadtteils.

Den Interviewpartnern war zwar in der Regel klar, dass eine Rückkehr zum alten Zustand ausgeschlossen war; sie gaben aber gleichzeitig sehr deutlich zu erkennen, dass alles andere für sie im Grunde genommen nur die zweitbeste Möglichkeit darstellte. So war ihre Bereitschaft, das „gute Alte“ aufzugeben und sich auf das „schlechte Neue“ einzulassen, gewöhnlich mit der Erwartung verknüpft, das Neue möge dem Alten möglichst schnell, möglichst ähnlich werden. Nach dem Motto: nichts gegen Türkenläden, aber deren Inhaber sollen doch bitteschön deutsch reden, ein gehobenes Sortiment offerieren und sich mehr Mühe mit der Gestaltung und Pflege des äußeren Erscheinungsbildes geben.

---

<sup>3</sup> Die lokalen Akteure wurden nach dem Scheeballprinzip als Kenner der lokalen Verhältnisse und/oder als Kooperationspartner ermittelt.

<sup>4</sup> Alle Interviewpartner wurden aufgefordert zu erzählen, was sie mir zeigen würden, wenn sie mit mir eine Führung durch den Stadtteil unternähmen.

Die Alternative zu dieser nostalgischen Sicht bestand darin, den Stadtteil weniger an dem zu messen, was er einmal war, als an dem, was es in Duisburg oder auch darüber hinaus sonst noch gibt. Auch in diesem Vergleich schnitt Marxloh in der Grundtendenz schlecht ab: ein Magnet für soziale Probleme und Problemgruppen. Diese Einstufung als „Problemstadtteil“ schloss aber nicht aus, dass im Vergleich mit anderen – womöglich weniger belasteten - Stadtteilen auch positive Besonderheiten vermerkt wurden.

Auch hier stand für viele Reiz des städtebaulichen Rahmens im Vordergrund: die urbanen Bauformen, die man in einem Ruhrgebietsstadtteil nicht erwartet hätte. Aber auch das, was sich in diesem äußeren Rahmen zuträgt, das öffentliche Leben, wurde in einigen Aspekten positiv bewertet. Betont wurde, dass Marxloh kein „toter Schlafstadtteil“ sei, nicht so langweilig wie Walsum und nicht so spießbürgerlich wie Neudorf oder Duisern. Was ihn auszeichne, sei die Lebendigkeit auf den Straßen – „das Südländische“, das sich zum Beispiel in der Tatsache manifestiere, dass man auch sonntags beim Türken frisches Brot kaufen könne, in den Läden persönlich begrüßt werde und überhaupt leicht in Kontakt komme. Es sei Raum für unkonventionelle Verhaltensweisen und Lebensstile, die in anderen Stadtteilen schwerlich geduldet würden.

Für die integrierte Entwicklung eines Stadtteils stellen solche Unterschiede in der Wertschätzung eine wichtige Rahmenbedingung dar, wenn sie auf die Wahrnehmung der Probleme durchgreifen, die vordringlich bearbeitet werden müssen, und auch die Einschätzung der endogenen Potentiale bestimmen, die dazu mobilisiert werden können. Sie verweisen dann auf divergierende *Problemmuster*.

Unter einem Problemmuster verstehe ich einen Deutungsrahmen, der festlegt, *inwiefern* ein sozialer Sachverhalt problematisch ist (Schetsche 1996). Das Problemmuster umfasst neben dem Sachverhalt auch bestimmte Wertmaßstäbe, an denen der Sachverhalt gemessen wird, ferner Einschätzungen zum Kreis der Betroffenen sowie zu der Frage, wer und was zur Lösung des Problems beitragen kann.

Zu vielen dieser Punkten divergierten die Aussagen der Marxloher Akteure mehr oder weniger deutlich. Man war sich zwar darin einig, dass Armut, Arbeitslosigkeit und hoher Ausländeranteil Marxloh prägen, Divergenzen ergaben sich aber bei der Deutung dieser Sachverhalte. Die Vielfalt der Aussagen künstlich polarisierend, lassen sich unter dem Titel „Gegensteuern oder Optimieren“ hier zwei Muster von einander abheben.

Das erste Problemmuster fasst jene Aussagen zusammen, bei denen es nicht um die Probleme ging, die sich aus Armut, Arbeitslosigkeit und/oder ethnischer Diskriminierung in der Lebensbewältigung der davon unmittelbar Betroffenen ergeben, sondern um die Auswirkungen der veränderten Bevölkerungsstruktur auf das Geschäftsleben und das Leben der „respektablen Marxloher“. Thematisiert wurde, dass die Kaufkraft schwinde und der eingesessene Fachhandel sich nicht halten könne, dass man in Marxloh keine hochwertigen Waren mehr einkaufen könne, dass die verbliebenen Alteingesessenen sich in Marxloh nicht mehr Zuhause fühlten, dass ihr subjektives Sicherheitsgefühl auf den von türkischen Jugendlichen und Obdachlosen allzu belebten Straßen nicht mehr gewährleistet sei. Folglich ging es bei der Lösungssuche hier hauptsächlich um Möglichkeiten, der Konzentration sozial Benachteiligter entgegenzuwirken, den Stadtteil für Normalverdiener durch entsprechende Wohn-, Arbeits- und Einkaufsmöglichkeiten attraktiver zu machen und die als Niedergang bewertete Anpassung des lokalen Geschäftslebens an die heutige Bevölkerungsstruktur nicht hinzunehmen.

Dem steht ein Problemmuster entgegen, das von seinen Kritikern bisweilen als „sozialpflegerisch“ etikettiert wurde. In der Tat waren es vor allem die Mitarbeiter der sozialen und kulturellen Einrichtungen sowie die im Projekt Marxloh beschäftigten Sozialarbeiter, die bei ihren Problembeschreibungen die Lebensbewältigung sozial Benachteiligter selbst in den Vordergrund rückten: Überschuldung, Krankheit, Überforderung der familiären Beziehungen, Resignation usw. Auch in dieser Perspektive konnte die einseitige Bevölkerungsstruktur zum Problem werden - nämlich dann, wenn sich ihr zusätzliche Belastungen für die Betroffenen selbst zurechnen ließen. Daneben wurden aber auch positive Segregationseffekte gesehen: eine auf die Situation sozial Benachteiligter zugeschnittenen öffentliche und private Infrastruktur, informelle Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung, unkomplizierte Kontaktmöglichkeiten im öffentlichen Raum, Verlagerung des Stigmatisierungsdrucks vom Individuum auf die Ebene des Stadtteils etc. Entsprechend zielten die Lösungen darauf ab, die positiven Aspekte der Konzentration zu entwickeln und die negativen soweit als möglich zu kompensieren - etwa durch Förderung von gemeinwesen-ökonomischen Ansätzen und Selbsthilfestrukturen, durch räumliche Konzentration von subventionierten Beschäftigungsmöglichkeiten gerade auch für Leute, die auf dem regulären Arbeitsmarkt chancenlos sind, durch nützliche Dienstleistungen für die am stärksten Benachteiligten (Marxloher Tafel etc.), durch kompensatorische Förderung in Kindergärten und Schulen.

Soweit - idealtypisch zusammengefasst - die divergierenden Sichtweisen meiner Gesprächspartner. Keiner dieser Sichtweisen ließ sich das Handlungsprogramm des Projektes Marxloh vollständig zurechnen. In dem umfangreichen Maßnahmenpaket fanden sich zu beiden Optionen passende Komponenten – mit einem gewissen Übergewicht zugunsten von Komponenten, die man im Sinne einer Optimierungsstrategie interpretieren kann. Deren Bezug zu divergierenden Problemmustern wurde von den Akteuren zunächst nicht thematisiert. Statt sich darüber umständlich zu verständigen, hatte sich das Projektmanagement auf das pragmatische Zusammenstellen von Lösungen bzw. „Maßnahmen“ konzentriert. Schon der enorme, durch das Antragsverfahren erzeugte Zeitdruck, unter dem v.a. das operative Programm zum Urban-Antrag erstellt werden musste, legte diese pragmatische Vorgehensweise nahe.

Freilich lehrt die Konflikt- und Verhandlungsforschung, dass die divergierenden Problem-sichten sich bei der Umsetzung solcher eilig geschnürten Lösungspakete wieder bemerkbar zu machen pflegen (Jüngling 1998). Das war auch in Marxloh so, wie wir noch sehen werden.

### **3. Das Schneiderleinprinzip**

Auch seiner offiziellen Selbstbeschreibung nach war das Projekt Marxloh durch Vielfalt geprägt. Das Attribut bezog sich indes nicht auf die unter seinem Dach versammelten strategischen Optionen, sondern meint eine Vielfalt von Handlungsbereichen. Es wurden nicht nur bauliche Verbesserungen vorgenommen, sondern auch Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt; außerdem wurden zusätzliche soziale Dienstleistungen angeboten und zur Förderung der lokalen Ökonomie wurden Geschäftsleute und Existenzgründer beraten sowie zusätzliche Gewerbeflächen bereitgestellt. Der Zusammenhang zwischen diesen Handlungsfeldern wurden durch Mehr-Ziel-Maßnahmen hergestellt, deren Prinzip in einem viel benutzten Textbaustein wie folgt formuliert wird:

„Verkürzt und vereinfacht bedeutet das integrierte Handlungsprogramm: Projekte in einem Handlungsfeld sollen möglichst vielfältige Wirkungen in mehreren anderen Handlungsfeldern auslösen („mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen“)“ (MASSKS 1998: 7).

Mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen – wie das tapfere Schneiderlein in dem berühmten Märchen. In Marxloh ermöglichte dieses „Schneiderleinprinzip“ Mischfinanzierungen im Rahmen einer äußerst komplexen Förderkulisse. Verknüpft wurden damit zugleich unterschiedliche Funktionssysteme und Berufsgruppen mit ihren je eigenen Prioritäten, Qualitätsstandards und Erfolgskriterien. Das kann zu Synergieeffekten führen, aber auch Reibungsverluste sind möglich, wie die folgenden Zitate zeigen.

Eine Architektin: „Wenn das integrierte Handlungskonzept bedeutet, dass man AB - Kräfte in die Bewältigung städtebaulicher Aufgaben einbezieht, dann muss ich sagen: Ich sehe zwar den sozialen Aspekt, ich sehe auch die Notwendigkeiten, aber für meine Terminpläne, für die Ansprüche, die ich an die Gewährleistung stellen muss - ich kann die Leute streckenweise nicht gebrauchen. Ohne das Konzept grundsätzlich in Frage stellen zu wollen, aber für den reinen Baubereich muss man sagen: Die Leute kosten wahnsinnig viel Zeit, Material und Nerven, weil sie unzuverlässig sind. Die bringen alle Terminpläne und Kostenpläne durcheinander. Man sagt zwar, die Leute würden qualifiziert, aber das sehe ich im Baubereich nicht.“

Ein Sozialarbeiter: „Wir könnten auch über die jetzt angelaufene Praktikumsvermittlung hinaus noch weit mehr machen, wenn die Rahmenbedingungen dafür da wären. Das heißt, die Arbeitsvermittlung müsste erklärtes Ziel innerhalb der Projektarbeit werden. Wenn es aber so ist, dass Bauzeitenpläne, Organisation vor Ort und auch andere Tätigkeiten mindestens den gleichen Stellenwert bekommen, ist es sehr schwierig mit vernünftigen Vermittlungszahlen zu glänzen.“

Man musste auch sonst mit allerlei Kompromissen leben. Das zeigte sich besonders deutlich bei einer der komplexesten Vorhaben, die im Rahmen des Projektes Marxloh realisiert wurden: dem Projekt „Schwelgernstadion“. Dabei ging es um ein Fußballstadion, das in den 20er und 30er Jahren Schauplatz von bedeutenden Sportereignissen gewesen war, seine einstige Bedeutung inzwischen eingebüßt hatte und dem baulichen Verfall preisgegeben war. Die gesamte Anlage wurde mit Projektmitteln instandgesetzt, ausgebaut und als Ortsteilzentrum in Betrieb genommen, woran eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen beteiligt war.

Nun ist die Sanierung eines denkmalwerten Gebäudes mittels ABM sowie die Einrichtung und Inbetriebnahme eines Ortsteilzentrums ebenfalls mittels ABM, gewiss sinnvoll, wenn ein Ortsteilzentrum tatsächlich gebraucht wird und das Gebäude nicht nur denkmalwert, sondern von seiner Lage und seinen sonstigen Eigenschaften her für die Funktion auch geeignet ist. Nur wenn diese Bedingungen gleichermaßen erfüllt sind, ist das Schneiderleinprinzip optimal anwendbar. Auch in dem Märchen gelang dem Schneiderlein die vielzitierte Heldentat nur, weil die mit einer Klappe zu erschlagenen Fliegen sich im entscheidenden Moment alle an derselben Stelle befanden. Solche günstigen Fügungen sind jedoch selten, was dem Schneiderleinprinzip Grenzen setzt und dazu zwingt, in die eine oder andere Richtung Abstriche zu machen.

Das war auch im vorliegenden Fall so. Aufgrund der extremen Randlage des Stadions war die stadtbildprägende Wirkung eher gering. Und aus dem gleichen Grund wurde die Idee, in dem Gebäude ein Ortsteilzentrum mit Gastronomie, Veranstaltungsprogramm, Ausleihstelle und Bürgerbüro einzurichten von den meisten Marxloher Sozialexperten als äußerst problematisch – oder sogar schlicht als „abwegig“ eingeschätzt.

Nun wussten natürlich auch die Projektakteure, dass das Schwelgernstadion nicht ideal war für den Zweck, den man ihm zugedacht hatte. Das Gebäude bot sich jedoch nicht nur

seines äußeren Charmes wegen an; es befand sich im städtischen Besitz und die Stadt war ohnehin für seine Instandhaltung und Nutzung verantwortlich. Daher konnte man hier mit den Arbeiten kurzfristig und im großen Stil beginnen. Das war für das Projektmanagement ein entscheidender Vorteil. Da das Projekt sehr kurzfristig zustande gekommen und von seinem Volumen her ziemlich stattlich ausgefallen war, mussten innerhalb kürzester Zeit zahlreiche Teilnehmer, Anleiter und sonstige Mitarbeiter nicht nur beschäftigt, sondern auch schlicht untergebracht werden. Ein Bauwerk von der Größe des Schwelgernstadions bot hier in der Tat die Möglichkeit, „mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen“.

#### **4. Des Schneiderleins Gelegenheitssinn**

Nicht nur die Entscheidung für das Schwelgernstadion, die gesamte Geschichte des Projekt Marxloh, war eine Geschichte von Gelegenheiten, die pragmatisch genutzt wurden. Diese „gelegenheitsorientierte“ Vorgehensweise hatte erhebliche Vorteile gegenüber dem bürokratischen „Abarbeiten“ einmal gefasste Pläne über Jahre hinweg, als stünde die Welt still. Die Bereitschaft, auf Gelegenheiten zu achten und zu reagieren, erübrigt aber nicht, sondern provoziert erst recht die Frage, auf welche Arten von Gelegenheiten vorzugsweise reagiert wird und woran man „günstige“ Gelegenheiten als solche erkennt.

Ein besonderer einfaches und eindeutiges Selektionsprinzip ist das Prinzip der Fördermittelmaximierung nach dem Motto: „Hauptsache das Geld fließt nach Marxloh!“ Eine solche Präferenz zugunsten von Marxloh als besonders benachteiligtem Stadtteil bringt zunächst und vor allem die Förderlandschaft als ein Feld günstiger Gelegenheiten in den Blick. Das hieße im Extremfall: Man sondiert die Fördergelegenheiten nicht um einer sinnvollen Maßnahme willen, sondern man „strickt“ Maßnahmen, um Fördermittel zu binden.

Letzteres wurde dem Projekt Marxloh in der Tat von einigen Kritikern vorgeworfen, und auch eine der Verantwortlichen selbst stellte den Faktor „Mittelbindung“ selbstkritisch in Rechnung:

„Also, wir haben das immer aus einer Art Zwangslagen heraus gemacht - aber ich finde es nicht unbedingt gut, nur auf Geld zu reagieren. Es gibt Geld, und dann stricken wir Maßnahmen. Vielleicht geht das auch gar nicht anders. Und wir hatten ja auch immer große Vorteile daraus. Ich weiß nicht, ob man es anders machen sollte. Aber wir haben uns immer sehr stark nach Fördermitteln der Arbeitsverwaltung gerichtet und dann Maßnahmen gestrickt, wenn die Geld hatten, um die Mittel, wenn die durch Dritte nicht abgerufen wurden, auch zu binden. Damit Duisburg die Mittelzuwendungen behält. Das halte ich nach wie vor für wichtig. Es werden ja auch Arbeitskräfte gebraucht, Arbeit ist ja massig da, nur das Geld für bezahlte Arbeit fehlt.“

Die Gelegenheitsorientierung hatte neben dieser aber auch noch eine andere Seite. Es wurde auch auf Gelegenheiten reagiert, die sich quasi im „sozialen Handgemenge“ ergaben, wie sich exemplarisch an der KinderpflegerInnen-Ausbildung zeigen lässt.

Den Aussagen der federführenden Mitarbeiterin zufolge war die Entwicklung dieses Qualifizierungsprojekts eng mit der Projektkarriere einer ausländischen Frau verknüpft, die zunächst im Rahmen einer „Küchenmaßnahme“ beim Stadtteilprojekt beschäftigt gewesen sei. Das Arbeiten habe der Frau sehr gut gefallen und ihr Selbstbewusstsein erkennbar gestärkt. Umso mehr habe ihr die Angst im Nacken gesessen, nach einem Jahr wieder daheim bleiben zu müssen. Von seiten des Projekts sei ihr daher ein weiteres Jahr ABM angeboten worden, verbunden mit einem Hauptschulabschlusskurs. Dann habe die Frau das Bürgercafe und den Frauenbereich mehr oder weniger selbständig organisiert. Während dieser Zeit hätten sich in ihrem Umkreis einige Frauen gesammelt, die an einer beruflichen Qualifizierung interessiert gewesen seien. Also habe man die Bildungsvoraussetzungen

der Frauen „abgecheckt“ und nach einer möglichen Perspektive gesucht. Das Ergebnis dieser Bemühungen sei faktisch die Ausbildung für KinderpflegerInnen gewesen. Man habe sich einfach gesagt: Es werden ausländische Fachkräfte gebraucht, es gibt den Kindergartenbedarfsplan, die Chancen sind an sich gut; die normale Ausbildung könnte für diese Frauen zwar schwierig werden, aber mit besonderen Begleitmaßnahmen und Förderprogrammen müssten sie es schaffen. Daraufhin sei gemeinsam mit der Marxloher Kollegschule die erste Maßnahme auf den Weg gebracht worden.

Fragt man nach dem Kriterium, das die Gelegenheiten hier als günstige Gelegenheiten ausweist, so stößt man auf das einfache Prinzip, jene Leute zu fördern, die hier und jetzt da sind, und die soziale Infrastruktur entsprechend umzubauen, selbst wenn dadurch der soziale und ethnische Charakter des Stadtteils eher bestätigt als verändert wird. Das Prinzip entspricht der „Optimierungsstrategie“; in diesem Rahmen machte die Maßnahme Sinn. Dieser Sinn erschloss sich indes längst nicht jedem.

Ein leitender Repräsentant der Duisburger Stadtverwaltung: „Bisher ist das so gelaufen: Da haben wir ein Haus, da gibt es Fördergelder - Schwupp, machen wir eine Maßnahme. Da haben wir sieben türkische Mädchen, die haben Kinder und wollen qualifiziert werden - Schwupp, machen wir einen Antrag.“

Ähnliche Vorbehalte wurden auch von anderen Gesprächspartnern geäußert. Die Gelegenheiten waren eben nicht immer so, wie man sie sich gewünscht hätte - man denke an die ungünstige Lage des Schwelgernstadions. Und auch die Gelegenheiten, die sich aus der intimen Kenntnis der Förderkulisse ergaben, waren mit dem, was vor Ort gebraucht wurde, immer nur mehr oder weniger kompatibel. Vor allem aber kann man sehr unterschiedlicher Ansicht darüber sein, was denn eigentlich vor Ort vorrangig gebraucht wird.

Der letzte Punkt führt zu den divergierenden Problemmustern zurück - Divergenzen, die zunächst mit unscharfen Formulierungen wie „Revitalisierung des Stadtteils“, „Verbesserung der Sozialstruktur“ zugedeckt worden waren und nun in der Bewertung einzelner Maßnahmen wieder zur Geltung kamen. Man kann sagen: Je mehr die Interviewpartner sich von dem Projekt Marxloh eine Verbesserung der Sozialstruktur im Sinne einer Aufwertung als Wohnstandort für sozialstärkere Bevölkerungsgruppen, eine Revitalisierung des Einzelhandels im Sinne eines höherwertigen Angebots und eine Förderung der lokalen Ökonomie im Sinne einer Ansiedlung von zusätzlichen gewerblichen Arbeitsplätzen versprochen hatte, desto stärker neigten sie im Projektverlauf dazu, Aktivitäten wie die eben beschriebenen als „sozialpflegerische Verzettelung“ zu interpretieren.

Das lässt sich gut illustrieren an dem Beispiel einer Projektidee, die *nicht* realisiert wurde. Die Idee bestand kurz gesagt darin, in einem ehemaligen Warenhaus ein großes, für den gesamten Duisburger Norden attraktives Second-Hand-Kaufhaus einzurichten. Der Vorschlag, der im Umfeld der IBA erarbeitet worden war, entsprach der faktischen Entwicklung des Marxloher Geschäftszentrums zu einem Discounter-Zentrum, das als eine Art „Kö für Arme“ sogar eine gewissen Ausstrahlung über den unmittelbaren Einzugsbereich hinaus hatte. Ein Second-Hand-Kaufhaus hätte diesen Trend aufgegriffen und durch ein qualitativ neues, an den Strukturen der informellen Ökonomie orientiertes Element bereichert. Weil es so den Charakter Marxlohs als Arme-Leute-Viertel nicht in Frage gestellt, sondern eher noch unterstrichen hätte, war es für die Marxloh-Nostalgiker und die Repräsentanten der lokalen Politik im Projektbeirat völlig inakzeptabel, ja, es wurde zum Symbol einer aus ihrer Sicht verfehlten Politik: „Marxloh darf kein Second-Hand-Stadtteil werden!“<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> So die empörte Zurückweisung des Vorschlags durch ein Beiratsmitglied gegenüber der lokalen Presse.



## 5. Ein Leitbild als „disziplinarische Maßnahme“

In der Selbstdarstellung des Projektes Marxloh stand die kreative Verknüpfung von Handlungsfeldern, Fördertöpfen und feldspezifischen Bürokratien durch Mehr-Ziel-Aktivitäten immer sehr im Vordergrund; das „Schneiderleinprinzip“ repräsentierte gleichsam die innere Einheit des Gesamtprogramms. Gegenüber dieser formellen Einheit blieb die stadtteilpolitische „Stoßrichtung“ des Programms eher vage. Ihre diesbezüglichen Intentionen wurden von den maßgeblichen Projektakteuren zwar operativ bei der Selektion günstiger Gelegenheiten umgesetzt, aber nur sehr verhalten kommuniziert - wohl auch aus der taktischen Erwägung heraus, nicht durch allzu dezidierte Äußerungen „schlafende Hunde zu wecken“ und die politische Rückendeckung des Projekts auf die Probe zu stellen. Es passt in dieses Bild, dass erst ziemlich spät (zwei Jahre nach Projektbeginn) und eher zum Unwillen der Projektmitarbeiter<sup>6</sup> ein stadtentwicklungspolitisches Leitbild für Marxloh entworfen wurde.

Die Initiative ging zurück auf eine Diskussion, die 1996 im Anschluss an die Vorlage des ersten Projektberichts im Rat der Stadt geführt worden war und in deren Verlauf die damaligen SPD-Fraktionsvorsitzenden und heutige Oberbürgermeisterin öffentlich einen „Kassensturz“ für die in Marxloh verausgabten Millionenbeträge verlangt hatte. Im Anschluss an diese Diskussion wurde unter dem Titel „Leitbild für Marxloh“ ein Strategiepapier erarbeitet und von der SPD-Fraktion als Antrag in den Rat eingebracht. Als ein Instrument, die Richtlinienkompetenz der politischen Institutionen zur Geltung zu bringen, fiel dem Leitbild hier also eine defensive, eindämmende und „Wildwuchs“ verhindernde Funktion zu.

Beiratsmitglied: „Wenn einer eine Idee hat, was er hier im Marxloh machen will, dann muss man das - politisch gesehen - anhand des Leitbildes bewerten. Man muss das Leitbild da drüber legen und fragen: Passt das da rein, ja oder nein? Wenn es nicht da rein passt, wird es auch nicht gemacht, denn wir geben die politische Zielrichtung mit dem Leitbild vor.“

Was nun den Inhalt dieser Zielrichtung betrifft, so wurde zunächst auf ein IBA-Papier zurückgegriffen, das dafür plädierte, die türkischen Gewerbetreibenden als das eigentliche Potential der lokalen Ökonomie zu begreifen, diese Potential zu fördern und Marxloh gegenüber anderen Stadtteilen positiv als „türkisches Handelszentrum“ zu profilieren. Diese positive Neubewertung der „türkischen Ökonomie“ wurde als Absichtserklärung in das Leitbild übernommen, das Label aber mit Hinweis auf die Gefühle der deutschen Bevölkerung als völlig inakzeptabel zurückgewiesen und durch „internationales Handels- und Gewerbezentrum“ ersetzt. Wie diese Umbenennung schon ahnen lässt, wurde bei den konkreten Zielvorgaben, die in das Leitbild dann aufgenommen wurden, auf klassische Standortförderung gesetzt: auf Bereitstellung von Gewerbeflächen, um Investoren zu locken, auf den Bau von Eigenheimen, um den Stadtteil für Besserverdienende attraktiv zu machen, auf eine forcierte Verschönerung der Fassaden und eine Verbesserung der ökologischen Situation durch das Anpflanzen von 500 Bäumen. Kulturpolitisch wurde der Schwerpunkt auf die Förderung der Deutschkenntnisse in der türkischen Bevölkerung gelegt. „Sozialpflegerisches“ - etwa in Gestalt von gemeinwesenökonomischen Elementen, Unterstützung von Selbsthilfeinitiativen etc. - war im Leitbild nicht mehr enthalten.

---

<sup>6</sup> Von den 23 interviewten Projektmitarbeitern äußerten sich gut Zweidrittel skeptisch bis offen ablehnend zum Leitbild.

## 6. Resümee

Das Projektmanagement hatte - dem Schneiderleinprinzip folgend - relativ pragmatische Maßnahmen durchgeführt, darunter gerade auch solche, die sich an den begrenzten Möglichkeiten und spezifischen Bedarfslagen eines deutsch-türkischen Armutsquartiers orientierten. Von dieser Orientierung war kein großes Aufhebens gemacht worden - wie auch die übrigen im Rahmen der Interviews geäußerten Marxloh-Ansichten und Visionen keineswegs Gegenstand einer großen öffentlichen Kontroverse gewesen waren. Virulent wurde die unterschiedlichen Sichtweisen erst im Projektverlauf; als man unter den konkreten Aktivitäten neben allerlei Sinnvollem auch Elemente beobachtete, die in der jeweils präferierten Sichtweise keinen rechten Sinn machten. So ging es nicht allein den Vertretern der lokalen Politik. Nur diese verfügten aber über die institutionellen Mittel, das organisatorisch in die Stadtverwaltung integrierte Projektmanagement politisch „an die Kandare zu nehmen“ und ihm quasi eine Dienstanweisung in der Form eines Leitbildes zu erteilen. Damit wurde eine Politik der sozialen Aufwertung durchgesetzt, die zwar den Gefühlen der Marxloh-Nostalgiker entgegenkam, gleichzeitig aber in ihren Erfolgsaussichten, zumindest was das industrienaher Kerngebiet von Marxloh betrifft, höchst zweifelhaft ist, weil die Nachbarschaft eines prosperierenden Stahlwerks für die angrenzenden Wohngebiete heute ein Fluch und kein mehr Segen ist.

Was wäre die Alternative gewesen?

Leitbilder können unterschiedlich eingesetzt werden. Im günstigen Fall stimulieren sie den „Möglichkeitssinn“ - gerade auch jener lokalen Akteure, die nicht in städtischen Diensten stehen und daher auch nicht „dienstangewiesen“ werden können. Ein derart *stimulierendes* Leitbild schließt eine gelegenheitsorientierte Prozesssteuerung nicht aus; es schärft den Blick für günstige Gelegenheiten. In dieser Funktion entspräche es ungefähr dem im Rahmen der IBA verfolgten Planungsverständnis des „perspektivischen Inkrementalismus“ (Ganser u.a.1993). In Marxloh hatte das Leitbild indes schon von seiner Entstehung her eine andere Bedeutung; es diente weniger der Stimulation als der nachträglichen Disziplinierung.

Gesetzt, das Projektmanagement hätte sich die Leitbildentwicklung von Anfang an zur eigenen Sache gemacht und darüber eine offene Kontroverse unter den lokalen Akteuren entfacht. Es ist gewiss recht unwahrscheinlich, dass man sich dann konsensuell auf eine gemeinsame Vision für ganz Marxloh verständigt hätte. Das wäre allerdings auch gar nicht nötig gewesen, hätte man aus der kleinräumigen Segregation eine Tugend gemacht und auch entwicklungspolitisch zwischen den Quartieren, insbesondere zwischen den industrienahen und den industriefernen, differenziert.<sup>7</sup> Man hätte dann nicht ein einziges Leitbild für ganz Marxloh entwickelt sondern mehrere, darunter auch eines, das - den unumkehrbaren Attraktivitätsverlust des industrienahen Wohnens Rechnung tragend - sich auf die Optimierung eines deutsch-türkischen Armenviertels kapriziert hätte. Und auch ein „türkisches Handelszentrum *in* Marxloh“ hätte dann womöglich die Akzeptanz gefunden, die ein „türkisches Handelszentrum Marxloh“ nicht finden konnte.

Hier schließt sich ein letzter Konjunktiv an: Um in der beschriebenen Weise vorgehen zu können, hätte es einer anderen Organisationsstruktur bedurft. Die organisatorische Einbindung des Projektmanagements und auch der meisten im Rahmen des Projekts Marxloh

---

<sup>7</sup> Etwa im Sinne des von Schubert (1999) als Alternative zum Ideal der sozialen Mischung in die Diskussion gebrachten Konzeptes des „Segregativen Mischung“.

durchgeführten Aktivitäten in die städtische Verwaltungsstruktur hatte für das „Stricken“ und pragmatische Durchführen von Maßnahmen gewiss große Vorteile. Für die Funktion des stadtteilpolitischen Diskursmanagement ist eine solche Konstellation jedoch ungünstig. Hierzu braucht man einen Akteur, der hinreichend unabhängig ist, um die Rolle des Moderators und ggf. auch Mediators glaubwürdig ausfüllen zu können.

#### Literatur:

Ganser, Karl, Siebel, Walter, Sieverts, Thomas: Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park. In: Raumplanung Nr. 61 (1993).

ISK (Institut für Sozial- und Kulturforschung e.V.) (Hrsg.): Endbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Projekt Marxloh (unveröff.). Duisburg 2000.

Jüngling, Christiane: Wenn Gruppenaufgaben politisch sind: Entscheidungsstrategien bei komplexen Problemen mit Interessenkonflikten. In: E. Ardelt-Gattinger, Leohner, H., Schlögel, W.: Gruppendynamik: Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Verlag für angewandte Psychologie. Göttingen 1998.

MASSKS (Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1998.

MSV (Ministerium für Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen): Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union für städtische Gebiete URBAN. Operationelles Programm. Anmeldung des Landes Nordrhein-Westfalen für den Stadtteil Duisburg-Marxloh. Düsseldorf 1994.

Schetsche, Michael: Die Karriere sozialer Probleme. Soziologische Einführung. München, Oldenburg 1996.

Schubert, Herbert: Soziale Segregation in der Stadt – Signale zur Jagd auf einen Mythos der Sozialplanung. In: VSOP (Verein für Sozialplanung e.V.): Soziale Stadtgestaltung und Wohnraumversorgung. Kommunen zwischen Versorgungsauftrag und ausgewogener Bewohnerstruktur in Stadtgebieten mit Wohnungs(neu)bau. Workshop-Dokumentation Nr. 8, Speyer 1999, S. 7-24.

Zimmer-Hegmann, Ralf/Klaus Austermann: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf. ILS-Schriften Bd. 166, Dortmund 2000.

Autor: Johannes Boettner, Prof. Dr., Professor für Soziologie/Netzwerk- und Gemeinwesenarbeit an der FH Neubrandenburg.

Anschrift: FH Neubrandenburg, Postfach 11 01 21, 17041 Neubrandenburg. E-mail: boettner@fh-nb.de