



**Betreff:**  
**Gesamtkonzept für die Stadtteilarbeit ab 2018**

öffentlich

**bezüglich**  
**DS Nr.: 17/SVV/0172**

Einreicher: GB Soziales, Jugend, Gesundheit und Ordnung	Erstellungsdatum	29.08.2018
	Eingang 922:	29.08.2018

Beratungsfolge:	
Datum der Sitzung	Gremium
05.09.2018	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam

**Inhalt der Mitteilung:**

Die Stadtverordnetenversammlung nimmt zur Kenntnis:

Das vorliegende Gesamtkonzept für die Stadtteilarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam ab 2018 wurde auf Grundlage des Stadtverordnetenbeschlusses 17/SVV/0172 erstellt.

Wesentliche Inhalte des Konzepts sind

1. eine Bestandsaufnahme
2. die Formulierung von Zielstellungen
3. die Beschreibung von Maßnahmen, deren Umsetzung zu prüfen ist.

1. Bestandsaufnahme

Wesentliche Ergebnisse der Bestandsaufnahme sind, dass

- es sehr unterschiedliche räumliche Bezugsebenen für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben gibt; dies erschwert zum einen ein integriertes Handeln der Verwaltung und deckt sich zum anderen oft nicht mit den lebensweltlichen Perspektiven der Bewohnerschaft;
- es in der Landeshauptstadt Potsdam (LHP) bislang keine Organisationsstruktur gibt, die auf Ebene der Orts- und Stadtteile die Bündelung kommunaler Ressourcen und regelmäßiger Beteiligungsprozesse steuert und als Anlaufstelle für Belange von Trägerinnen und Bewohnern fungiert;
- für eine Reihe von Teilräumen zwar bereits Konzepte mit ressortübergreifenden Zielen und Maßnahmen existieren, dies aber nicht flächendeckend für alle Teilbereiche der LHP; zudem haben die bestehenden Konzepte unterschiedliche Themenschwerpunkte und Detaillierungsgrade;
- sehr gute Daten für ein kleinräumiges Monitoring bereit stehen, bisher aber keine systematische fachübergreifende Auswertung und Ableitung von Handlungsbedarfen erfolgt.



## 1. Zielstellungen:

Im Ergebnis der Bestandsaufnahme wird vorgeschlagen, die Stadtteilentwicklung in Potsdam hinsichtlich organisatorischer und methodischer Aspekte neu aufzustellen und dies sukzessive für die gesamte Stadt umzusetzen.

Dazu soll zunächst eine systematische Bestandsaufnahme bestehender Konzepte hinsichtlich fehlender bzw. unter Einbezug der Bewohnerschaft zu aktualisierender Handlungsfelder sowie von Stadtteilen mit fehlender konzeptioneller Grundlage stattfinden. Auf deren Basis, so die Herangehensweise im Konzept, werden zur Konkretisierung des Potsdamer Leitbildes zusammen mit der Bewohnerschaft in den Stadt- und Ortsteilen Potsdams Zukunftsziele je Quartier entwickelt (Stadtteil-Leitbilder).

Im Rahmen der Stadtteilarbeit wird außerdem überprüft, ob und ggf. wie im Sinne der Gleichbehandlung eine Annäherung der Beratungs- und Mitbestimmungsrechte für Vertretungen der Bewohnerschaft in den Potsdamer Stadt- und Ortsteilen erreicht werden kann. Zudem bedarf es einer Verständigung darüber, ob der Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen der Verwaltung stärker gebietsbezogen ausgerichtet und aufeinander abgestimmt werden kann.

Stadtteilarbeit im Sinne des vorgelegten Konzepts wird schließlich als Herangehensweise vorgeschlagen, mit der Lösungsideen für die sich verändernden kommunalen Aufgaben entwickelt und erprobt werden können.

## 2. Maßnahmen

Zur Erreichung der vorgenannten Ziele werden kurz-, mittel- und langfristig umsetzbare Maßnahmen vorgeschlagen, deren Wirksamkeit zu prüfen ist. Insbesondere sind die finanziellen Mittel zu ermitteln, sofern sie für die Umsetzung notwendig sind. Eine Umsetzung von Maßnahmen, die zusätzliche finanzielle Mittel erfordern, ist grundsätzlich innerhalb des laufenden Haushalts nicht möglich



Landeshauptstadt  
Potsdam



# **Gesamtkonzept für die Stadtteilarbeit der Landeshauptstadt Potsdam**

Umsetzung des Beschlusses 17/SVV/0172





**Landeshauptstadt  
Potsdam**

# **Gesamtkonzept für die Stadtteilarbeit der Landeshauptstadt Potsdam**

Umsetzung des Beschlusses 17/SVV/0172

# Impressum

**Herausgeber:**

Landeshauptstadt Potsdam  
Der Oberbürgermeister

Geschäftsbereich für Soziales, Gesundheit, Jugend und Ordnung...  
Fachbereich Soziales und Gesundheit  
Bereich Wohnen  
Ansprechpartner: Gregor Jekel

Friedrich-Ebert-Straße 79/81  
14469 Potsdam

[www.potsdam.de](http://www.potsdam.de)

**Text und Bearbeitung:**

Gregor Jekel, Bereich Wohnen

unter Mitwirkung der Arbeitsgruppe Stadtteilarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam

**Fotos:**

Eingang Rathaus, Landeshauptstadt Potsdam / Hermann&Schlicht (Titelseite)  
Rathaus Detailansichten, Landeshauptstadt Potsdam / F. Daenzer (Titel- und Rückseite)

**Stand:** August 2018

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Bestandsaufnahme</b>	<b>7</b>
2.1.	Der Stadtteilbegriff in der Landeshauptstadt Potsdam	7
2.2.	Die Rolle der Verwaltung in der Stadtteilarbeit	10
2.3.	Stadtteilkonzepte	11
2.4.	Segregation und sozialräumliche Polarisierung	12
2.5.	Fazit der Bestandsaufnahme	16
<b>3.</b>	<b>Zielstellungen</b>	<b>17</b>
3.1.	Hauptziel: Stadtteilentwicklung für ganz Potsdam neu organisieren	17
3.2.	Teilziele: Nutzerorientierung, Koproduktion, Innovation	18
3.2.1.	Nutzerorientierte Stadtteilkonzepte	18
3.2.2.	Koproduktive Stadtteilarbeit	18
3.2.3.	Innovation und Erprobung	20
<b>4.</b>	<b>Maßnahmen</b>	<b>20</b>
4.1.	Kurzfristige Maßnahmen	20
4.1.1.	Fortsetzung und Weiterentwicklung des etablierten Modells der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser	20
4.1.2.	Abstimmungsrunden und einheitliche Verfahrensweise im Umgang mit Zuwendungen	21
4.1.3.	Zuwendungsrichtlinien harmonisieren	21
4.1.4.	Studie zur Nachbarschaftskartierung	22
4.1.5.	Zusammenarbeit mit Wohnungseigentümern	22
4.2.	Mittelfristige Maßnahmen	24
4.2.1.	Stadtteilpräsenz der Verwaltung ausbauen	24
4.2.2.	Bündelung von Aufgaben und Ressourcen der Stadtteilarbeit	25
4.2.3.	Regelmäßige Stadtteilkonferenzen	26
4.3.	Langfristige Maßnahmen	26
4.3.1.	Trägerschaften der Stadtteilarbeit überprüfen	27
4.3.2.	Sukzessive flächendeckende Umsetzung von Stadtteilarbeit	27
4.3.3.	Beirat für Stadtteilarbeit	28
<b>5.</b>	<b>Quellen</b>	<b>28</b>

# 1. Einleitung

Mit dem vorliegenden Gesamtkonzept für die Stadtteilarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam werden die Ergebnisse eines Prüfauftrags der Stadtverordnetenversammlung vom 29.3.2017 umgesetzt. Mit Beschluss 17/SVV/0172 wurde die Verwaltung damit beauftragt, im Rahmen einer neuen Gesamtbetrachtung zu prüfen, wie die Stadtteilarbeit in Potsdam angesichts der Herausforderungen der wachsenden Stadt auf hohem Niveau verstetigt werden kann. Die Prüfung sollte stadtteilspezifische bestehende Strukturen betrachten, Bedarfe ermitteln, Handlungsempfehlungen aussprechen und Aufwände beziffern. Dabei war auch zu prüfen, wie der Wegfall der Förderung aus dem Programm Soziale Stadt kompensiert werden kann.

Als Herausforderungen, mit denen die bestehenden Strukturen unter anderem der Ehrenamts- und Stadtteilarbeit konfrontiert sind, wurden das Wachstum der Stadt und dabei insbesondere die Entstehung neuer neuer Wohnquartiere sowie der Zuzug von Geflüchteten genannt.

Zum Zeitpunkt der Beschlussfassung wurde vom zeitnahen Auslaufen von förderfähigen Maßnahmen in den Potsdamer Programmkulissen der Sozialen Stadt; insbesondere im Gebiet „Am Schlaatz“ ausgegangen. Um auch langfristig eine gute und umfassende Stadtteilarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam zu sichern, sollten daher auch Überlegungen zur Verstetigung der Stadtteilarbeit in den bisher aus der Städtebauförderung finanzierten Gebieten angestellt werden, auch wenn sich aktuell abzeichnet, dass mit einem neuen Handlungsansatz der Gebietsentwicklung eine Verlängerung der Städtebauförderung für das Gebiet „Am Schlaatz“ einher gehen könnte.

Für die Erarbeitung des Konzepts wurde die Zuständigkeit im Bereich Wohnen festgelegt. Zur Vorbereitung des Konzepts wurde eine Arbeitsgruppe Stadtteilarbeit gebildet. Der Bereich Wohnen dankt den Mitgliedern der Arbeitsgruppe (Michael Kroop, Fabian Dübner, Dieter Lehmann und Nils Jonas) sowie zahlreichen weiteren Gesprächspartnern für die Unterstützung bei Konzepterstellung.

Bei der Entwicklung von Stadtteilen stehen teils baulich-funktionale Anforderungen wie auch Prozesse der Beteiligung und Einbindung von Bevölkerung und Interessensgruppen an der Stadtteilentwicklung im Mittelpunkt. Die Aufgabe umfasst aber auch die soziale Integration, die sich insbesondere in der Verteilung und Entwicklung der Einkommen, der Wohnressourcen, des Zugangs zu Bildung und Kultur sowie zu gesellschaftlicher Teilhabe unter den Wohnhaushalten in ihrer räumlichen Konzentration oder Verteilung dieser Ressourcenzugänge abbildet. Für ein ausgewogenes Zusammenleben und -wohnen in den Stadtteilen kann dies je nach konkreter Anforderung vor Ort zu kommunalen Aktivitäten zur Vermeidung, Bewältigung oder Überwindung von sozialräumlichen Disparitäten führen.

Die Landeshauptstadt Potsdam hat seit dem Jahr 2000 einen Bevölkerungszuwachs von 22,5 Prozent erfahren. Der Zuwachs war – wenn er auch teilweise die Gemeindegebietsreform des Jahres 2003 zurückzuführen ist – so stark wie in keinem Landkreis und keiner kreisfreien Kommune Deutschlands in diesem Zeitraum.<sup>1</sup> Das Wachstum führt unter anderem zu einem Bedarf an Wohnraum, den ein wachsender Anteil der Bevölkerung und insbesondere einkommensschwache Haushalte inzwischen nicht mehr in als angemessen anerkannter Weise decken können. Auch hat die Zahl der Haushalte, die über keine eigene Wohnung verfügen, stark zugenommen. Ein weiterer Effekt der angespannten Wohnungsmarktsituation ist die sehr niedrige Fluktuation im Wohnungsbestand, weil es an Angeboten fehlt, die einen Wohnungswechsel attraktiv erscheinen lassen. Zu den Folgen zählt vor allem eine sehr starke soziodemographische Segregation mit einer hohen Konzentration von Haushalten mit geringem Einkommen und / oder hohem Altersdurchschnitt in Stadtteilen mit Beständen des Wohnungsbaus der DDR. In den Gebieten der Stadterneuerung und Stadtentwicklung konnte bislang nur in geringem Maße eine ausgewogene, an den verschiedenen Bedarfsgruppen orientierte Erweiterung des Wohnungsbestands erreicht werden. Dort entstanden und entstehen nach wie vor überwiegend Angebote für Haushalte mit überdurchschnittlichem Einkommen.

Die Folgen für die Lebenssituation der Haushalte können vor allem in Stadtteilen erheblich sein, in denen sich Haushalte mit multiplen sozialen Problemlagen konzentrieren. Der Wohnort kann dadurch zu einer eigenständigen Quelle sozialer Benachteiligung werden. Diese kann sich beispielsweise in beschränkten Informations- und Kontaktmöglichkeiten der Bewohnerschaft ausdrücken. Das gilt insbesondere, wenn diese Kontaktmöglichkeiten, wie beispielsweise bei Jugendlichen, stark lokal orientiert sind und damit auf Grund der sozialen Homogenität der Bewohnerschaft mit einer Einschränkung der Erfahrungswelt in Bezug auf soziale Rollen (z.B. Erwerbstätigkeit, regelmäßiger Schulbesuch etc.) und gesellschaftliche Normen verbunden sind.

Besonders prägnant sind die Auswirkungen sozialer Segregation im Bildungssystem. Wenn ein hoher Anteil von Elternhaushalten einer Schule aufgrund von Notlagen ihrer Erziehungsaufgabe nicht mehr gerecht werden kann, beeinflusst das die Entwicklungsperspektiven von Kindern und Jugendlichen im Einzugsgebiet von Kitas und Schulen.

Die Folgen sozialer Segregation können bis zur Stigmatisierung ganzer Adressbereiche und der Verringerung von Berufs- und Teilhabechancen ihrer Anwohnerschaft reichen. Die Bewohnerschaft dieser Stadtteile gerät, sofern sie nicht eigenständig den Wohnort wechseln kann, in einen Kreislauf der Exklusion, der aus eigener Kraft kaum mehr zu durchbrechen ist.

Aktives ebenso wie ausbleibendes kommunales Handeln beeinflusst und verändert permanent die Zusammensetzung der Bewohnerschaft in den Stadt- und Ortsteilen sowie deren

---

<sup>1</sup> <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Service/Medien/2017/2018-deutschland-waechst.html>, aufgerufen am 24.4.2018

Lebensverhältnisse. Entscheidungen der Verwaltung über Fragen der Flächennutzung oder über die Höhe der angemessenen Kosten der Unterkunft beeinflussen beispielsweise die Zusammensetzung der Bevölkerung vor Ort. Die Lebensqualität in den Stadtteilen hängt nicht zuletzt von Entscheidungen über die Schaffung, den Erhalt oder die Schließung von öffentlicher Infrastruktur vor Ort ab.

In Kenntnis und in Folge dieser Entwicklung gibt es unterschiedliche kommunalpolitische Handlungsbedarfe:

- *Vermeidung von sozialräumlicher Segregation und Polarisierung*, z.B. durch Bereitstellung von Wohnraum und sozialen Angeboten für verschiedene Zielgruppen, Schaffung von Angeboten für ehrenamtliches Engagement und Nachbarschaftsinitiativen
- *Bewältigung von sozialräumlicher Segregation* z.B. durch zielgruppengerechte Angebote an Wohnraum, Infrastruktur, Beratung und Betreuung in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf und Aktivierung ihrer Bewohnerschaft
- *Überwindung sozialräumlicher Segregation* unter anderem durch Schaffung von räumlich möglichst gleichmäßig verteilten Zugangsmöglichkeiten zu Wohnraum für verschiedene Einkommensgruppen.

Diese Handlungsbedarfe erfordern ein an teilträumlich differenzierten Bedarfen orientiertes, eine Vielzahl von Aufgabenfeldern im strategisch-planerischen, baulich-infrastrukturellen und gemeinwesenorientiert-nutzerbezogenen Spektrum umfassendes kommunales Handeln. Damit wird ein Handlungsansatz umrissen, mit dem

- kommunale Ressourcen gezielt – das heißt geplant, gebündelt und aufeinander abgestimmt – stadtteilbezogen eingesetzt,
- gebietsbezogene Prozesse in die gesamtstädtische Entwicklung eingebettet –also in Bezug zur integrierten Stadtentwicklung der Landeshauptstadt Potsdam gesetzt,
- eine handlungsfeld- und hierarchieebenenübergreifende Arbeitsweise der Verwaltung als Ergänzung zum etablierten, an klassischen Managementmodellen orientierten Organisationsprinzip der Landeshauptstadt Potsdam aufgebaut und
- ein breites Akteursspektrum jenseits der Verwaltung beteiligt bzw. für eine Mitwirkung gewonnen werden

können.<sup>2</sup>

Für die Strukturierung und Management solch eines integrierten Ansatzes der Stadtteilarbeit kommen auf organisatorischer Ebene insbesondere

- die Etablierung von Gebietsbeauftragten innerhalb der Verwaltung, die die Bündelung von Ressourcen, die vor Ort eingesetzt werden sollen, koordinieren und die Vermittlung zwischen stadtteilbezogenen und gesamtstädtischen Entwicklungszielen organisieren,

---

2 In Anlehnung an Franke 2002

- die Bildung von Stadtteilmanagements, das die stadtteilbezogene Vernetzung und Koordination von Akteuren vor Ort übernimmt, die Mitwirkung der Bewohnerschaft an der Entwicklung ihres Stadtteils fördert und als Mittler zwischen Belangen der Bewohnerschaft und den gesamtstädtischen Zielen fungiert, und
- die (räumliche) dezentrale Bereitstellung von Leistungen und Angeboten eines Teils der Fachverwaltungen je nach Bedarfen in den Stadtteilen

in Frage.

Viele Akteure, die in den Stadtteilen aktiv sind, agieren im Selbstverständnis, dies nicht (ausschließlich) im Auftrag der Kommune zu tun. Dies gilt – mit unterschiedlichen Motiven – insbesondere für die Trägerinnen der Freien Wohlfahrtspflege sowie andere gemeinnützige Organisationen, für die Eigentümer von Wohn- und Gewerberaum sowie für Nachbarschaftsinitiativen und Interessenvertretungen. Stadtteilarbeit ist insofern nicht alleine eine Aufgabe der Verwaltung. Im Sinne der Gemeinwesenarbeit wird damit vielmehr eine koproductive Arbeitsweise beschrieben, die nicht mehr (hauptsächlich) über Kunden-Dienstleister-Beziehungen zwischen Bewohnerschaft und Verwaltung einerseits und Verwaltung und sozialen Trägern andererseits erfolgt, sondern durch partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Akteuren gekennzeichnet ist. Dies ist in Abgrenzung von der Vergabe öffentlicher Leistungen vor allem dann möglich, wenn alle Beteiligten vor dem Hintergrund eines begründeten Eigeninteresses handeln und eigene Ressourcen für die Stadtteilarbeit bereitstellen können.

## 2. Bestandsaufnahme

### 2.1. Der Stadtteilbegriff in der Landeshauptstadt Potsdam

Sozial- und Planungsraum, Stadt- und Ortsteil, Gebietskulisse, Quartier und Nachbarschaft: es gibt eine ganze Reihe von Begriffen, die für Aufgaben mit (teil-)räumlichen Bezug in der Landeshauptstadt Potsdam genutzt werden:

- *Sozial- und Planungsräume* dienen in erster Linie als Ordnungsprinzipien einer sozialraumorientierten Leistungserfüllung z.B. für Aufgaben der regionalen Kinder- und Jugendhilfe;
- Sozial- und Planungsräume sind zusammen mit Stadt- und Ortsteilen sowie *statistischen Bezirken* wiederum Gebietskategorien, für die eine regelmäßige statistische Berichterstattung erfolgt. Sie kann Grundlage für die Beobachtung von soziodemographischen Prozessen und die Ermittlung von Handlungsbedarfen sein.
- Als *Ortsteile* werden jene Teilbereiche bezeichnet, die auf Grund von Gemeindegebietsreformen erst in jüngerer Vergangenheit zur Landeshauptstadt Potsdam hinzugekommen sind. Sie verfügen über formalisierte Gremien im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung (Ortsbeiräte).

- *Gebietskulissen* gibt es im Zusammenhang mit Programmen der Städtebau- und Wohnraumförderung. Sie bestimmen den räumlichen Umgriff, innerhalb dessen bestimmte Förderbaumittel eingesetzt werden können, z.B. im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ für das Quartiersmanagement,
- Der *Quartierbegriff* wird unter anderem im Standortmarketing („Erlebnisquartier Schiffbauer Gasse“, „Cityquartier“) sowie im Zusammenhang mit der Koordinierung von Stadterneuerungsprozessen (Quartiersmanagement) verwendet.
- *Stadtteile* bilden in der „Kernstadt“ einen Orientierungsrahmen für lokale Identitäten und zivilgesellschaftliches Engagement (z.B. im Stadtteilnetzwerk Potsdam-West);
- *Nachbarschaften* bestehen aus in nahe beieinander liegenden Wohnungen lebenden Haushalten. Mit dem Ziel, stabile Nachbarschaften zu entwickeln, betreiben Wohnungsunternehmen Nachbarschaftstreffs. Nachbarschafts- und Begegnungshäuser sind soziale und kulturelle Zentren, die Raum für verantwortliches Mitmachen, bürgerschaftliche Selbsthilfe, kommunalen Informationsaustausch und gemeinschaftsstärkendes Engagement bieten.<sup>3</sup>

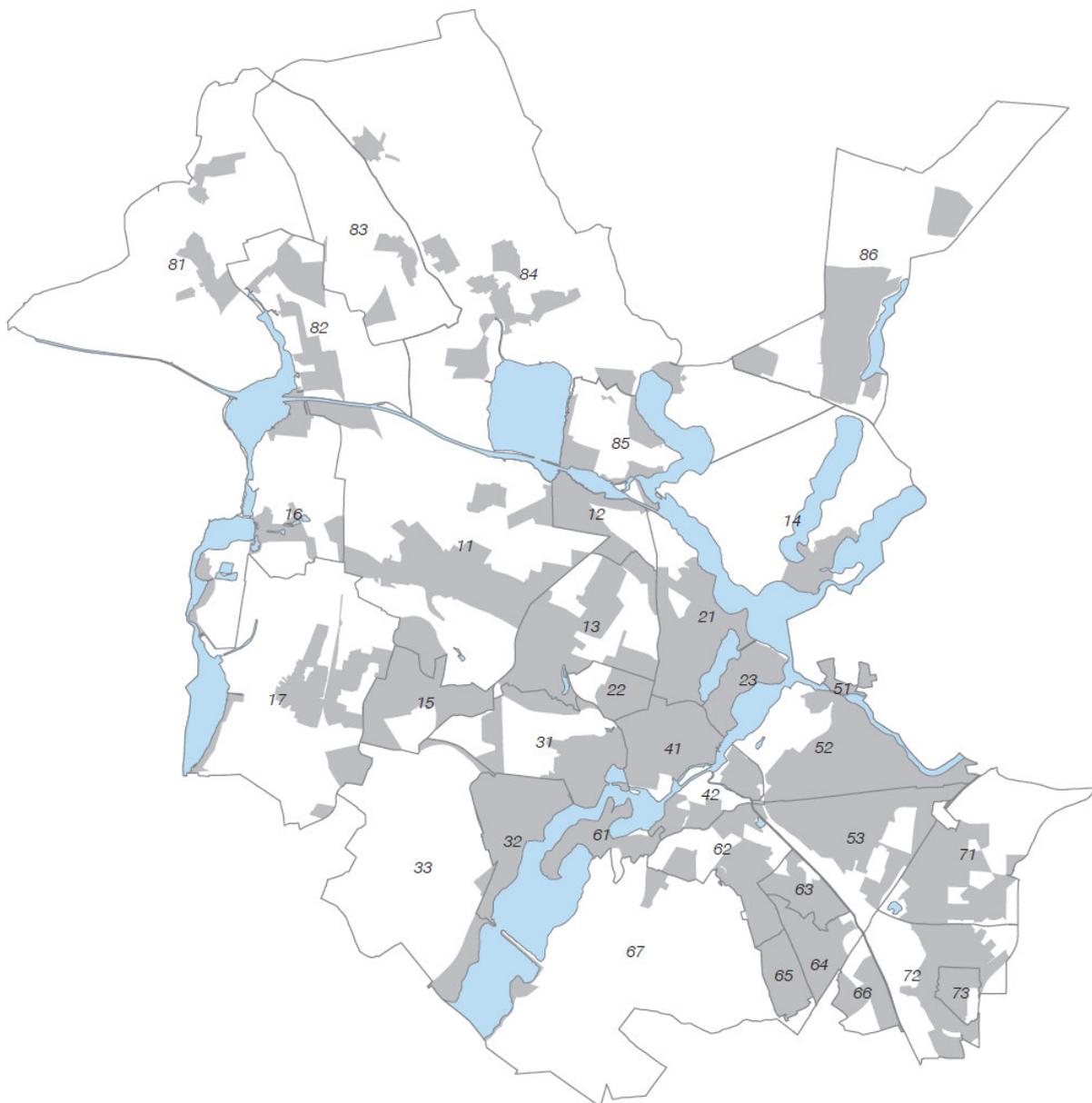
Die uneinheitliche Verwendung des Raumbezugs ist in vielen Fällen problematisch, ein Beispiel sind die Einzugsgebiete der im Bornstedter Feld derzeit diskutierten Stadtteilerrichtungen. Sie werden an den Bedarfen der Städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme ausgerichtet und darüber finanziert, ihre Nutzung wird sich aber an den Lebensräumen der Bewohnerschaft im gesamten Einzugsgebiet der Einrichtungen orientieren. Die uneinheitliche Begriffsverwendung kann selbst dort, wo es unproblematisch erscheint, etwa in den Ortsteilen und den Plattenbaugebieten, zu Abstimmungsproblemen und Missverständnissen führen: Die Gebietskulisse des Programms Soziale Stadt im Schlaatz ist z.B. nicht deckungsgleich mit dem Umgriff des statistischen Stadtteils. Und wenn von Krampnitz die Rede ist, ist damit der gleichnamige Ortsteil oder der Entwicklungsbereich im Ortsteil Fahrland gemeint?

---

<sup>3</sup> <http://www.nachbarschaftshaeuser-potsdam.de>; aufgerufen am 24.4.2018

Abbildung 1: Die Stadtteile der Landeshauptstadt Potsdam

11 Bornim	31 Brandenburger Vorstadt	61 Templiner Vorstadt	81 Uetz-Paaren
12 Nedlitz	32 Potsdam West	62 Teltower Vorstadt	82 Marquardt
13 Bornstedt	33 Wildpark	63 Schlaatz	83 Satzkorn
14 Sacrow		64 Waldstadt I	84 Fahrland
15 Eiche	41 Nördliche Innenstadt	65 Waldstadt II	85 Neu Fahrland
16 Grube	42 Südliche Innenstadt	66 Industriegelände	86 Groß Glienicke
17 Golm		67 Forst Potsdam Süd	
21 Nauener Vorstadt	51 Klein Glienicke	71 Am Stern	
22 Jägervorstadt	52 Babelsberg Nord	72 Drewitz	
23 Berliner Vorstadt	53 Babelsberg Süd	73 Kirchsteigfeld	



Quelle: Landeshauptstadt Potsdam

Im Sinne der Stadtteilarbeit ist die entscheidende Betrachtungsebene ohnehin eine andere: die Lebensräumen der Bewohnerschaft sind individuelle und greifen über die genannten Gebietskategorien hinaus. Stadt- und Ortsteile bilden insofern eine Grundlage, um sich den Lebensräumen der Bewohnerschaft zu nähern und diese in Verwaltungshandeln zu übertragen. Diese Stadt- und Ortsteile sind vielfältig. Die Aufgaben in der Stadtteilarbeit sind daher auch vielgestaltig und erfordern eine differenzierte Herangehensweise.

**Handlungsbedarf:** Angesichts der konkreten Auswirkungen von Entscheidungen durch Politik und Verwaltung auf die Lebensverhältnisse vor Ort bedarf es einer Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der räumliche Bezugsebenen im Verwaltungshandeln. Dabei muss der Lebensraumbezug der Stadt- und Ortsteilbewohnerschaft stärkere Berücksichtigung finden und die Begriffe eine einheitliche, präzise und transparente Verwendung erfahren.

## 2.2. Die Rolle der Verwaltung in der Stadtteilarbeit

In der Landeshauptstadt Potsdam gibt es gute Voraussetzungen für die Umsetzung eines gesamtstädtischen Konzepts der Stadtteilarbeit, weil sehr gute kleinräumige Statistiken bereitstehen (vgl. Kap. 2.4). Zu jedem Stadtteil wird ein Set an Daten und Indikatoren öffentlich abrufbar verfügbar gehalten, aus dem sich bereits wichtige Hinweise zur Situation und zu den Handlungsbedarfen vor Ort ableiten lassen. In einzelnen Stadtteilen gibt es zudem bereits langjährige Erfahrungen mit der gemeinsamen regelmäßigen Analyse der Stadtteil- bzw. Orteilentwicklung durch Verwaltung und Akteure vor Ort. Dies gilt namentlich für die Programmgebiete des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“, mit dessen Hilfe unter anderem die strategische Zielsetzung für die Gebietsentwicklung (Integrierte Entwicklungskonzepte), die Steuerung des Fördermitteleinsatzes und die Einbindung der Akteure vor Ort (Quartiersmanagement) erfolgen.

Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Förderprogramm Soziale Stadt ist, dass Stadtteilarbeit nur auf Grundlage einer engen Kooperation der Verwaltung mit Akteuren im Stadtteil gelingen kann. Dazu zählen beispielsweise die Eigentümerinnen von Wohn- und Gewerberäumen, soziale Träger, Bildungseinrichtungen, Interessenvertretungen und nicht zuletzt die Bewohnerschaft. Von besonderem Interesse für eine erfolgreiche Arbeit im Stadtteil ist daher, wie die Rolle der Landeshauptstadt Potsdam in der Nachbarschaftsarbeit von den Kooperationspartnern und Trägerinnen der Nachbarschaftsarbeit wahrgenommen wird. Im Rahmen der strukturierten Neuausrichtung der unternehmensbezogenen Aktivitäten der ProPotsdam im Quartiersmanagement wurde die Rolle der ProPotsdam aus Sicht der verschiedenen Akteursgruppen erhoben. Beschrieben werden von dort

- *unklare Aufgabenstellung* und Entscheidungswege für das Quartiersmanagement,
- eine *nicht an den Praxisbedarfen ausgerichtete Organisationsstruktur*, in der die verschiedenen Geschäftsbereiche ohne eine gemeinsame Steuerung und Vernetzung agieren,
- *fehlende Anlaufstellen* für stadtteilbezogene Belange aus der Bewohnerschaft,

- *geringe Ressourceneffizienz* durch das Vorherrschen von Spartenfinanzierungen in Verbindung und mangelnde personelle Ressourcen auf Seiten der Verwaltung,
- eine zum Teil *zu geringe Grundfinanzierung* für Angebote der Träger in den Stadtteilen und
- eine *fehlende gemeinsame Einschätzung* der verschiedenen Beteiligten über die Situation und zu den Bedarfen in den Potsdamer Stadtteilen.

Von Seiten der Verwaltung wurde zum letzten Punkt eingeschätzt, dass die Situation und die Bedarfe in den Programmgebieten der Sozialen Stadt (Stern / Drewitz und Schlaatz) im Zuge der Programmdurchführung erhoben und regelmäßig aktualisiert werden. Für Fragen zu einzelnen Bereichen innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam wurde weiterhin eingeschätzt, dass die sich durch

- praktische Berührungspunkte (z.B. finanzielle Förderung, Anträge etc.),
- Anträge und Anfragen aus dem politischen Raum und
- Anfragen und Themen aus der Zivilgesellschaft zur Entwicklung ihrer Stadtgebiete

ergebende Zusammenarbeit gut funktioniert. Dies beruht aber bislang nicht auf einer entsprechenden Organisation der Arbeitsprozesse, sondern auf guten Kontakten auf Arbeitsebene und auf dem anlassbezogenen Informationsaustausch auf kurzem Dienstweg. Die Verwaltungsstruktur bildet die Arbeitszusammenhänge hingegen nicht ab. Derzeit führen verschiedene Organisationseinheiten, die über drei Geschäftsbereiche (GB) der Landeshauptstadt Potsdam verteilt sind, Aufgaben der Stadtteilarbeit aus.

**Handlungsbedarf:** Etablierung und regelmäßige Überprüfung von Strukturen und Prozessen, mit denen künftig ein einheitliches Verwaltungshandeln über die fachlichen Zuständigkeiten hinaus in den Stadtteilen erreicht werden kann.

## 2.3. Stadtteilkonzepte

Eine systematische und flächendeckende Analyse der Stadtteile als Grundlage dieses Konzepts war angesichts zeitlicher Vorgaben und bereit stehender Ressourcen nicht möglich. Es gibt aber eine Reihe von Stadtteilen, für die bereits eine Rahmenplanung vorliegt, die solch eine Analyse enthält und auch Entwicklungsziele für den Stadtteil beschreibt. Dies sind insbesondere

- Stadtteile, die Gebietskulissen der Städtebauförderung beinhalten: dazu zählen bspw. die Stadtteile Stern / Drewitz, Schlaatz (jeweils Soziale Stadt) und Babelsberg (Sanierungsgebiete Babelsberg Nord / Süd);
- Stadtteile mit weiteren Maßnahmen des besonderen Städtebaurechts: dazu zählen bspw. die Stadtteile Bornstedt (Entwicklungsmaßnahme Bornstedter Feld), Fahrland (Entwicklungsmaßnahme Kramnitz) und in der Innenstadt (Sanierungsmaßnahme Potsdamer Mitte);

- Stadt- und Ortsteile, für die eine Rahmenplanung („Masterplanungen“) erstellt wurde: dazu zählt bspw. Golm.

Diese Konzepte sind in der Regel „integriert“, indem sie ressort- und fachübergreifend Aussagen zur Entwicklung des Stadtteils treffen. Insbesondere die Konzepte, Planungen und formalen Verfahren in den Gebietskulissen des Besonderen Städtebaurechts sollen der Formulierung oder Konkretisierung der Gebietsziele zur Behebung struktureller, funktionaler oder sozialer Mängel und Missstände oder der Aktivierung von Entwicklungspotentialen dienen. Sie sind gleichzeitig Grundlage für die Erteilung von Genehmigungen.

Gebiets- und verfahrensbezogen ergeben sich in Bezug auf Stadtteilkonzepte unterschiedliche dadurch inhaltliche Schwerpunkte und Instrumente.

**Handlungsbedarf:** Diese Planungen sollen sukzessive einer Überprüfung hinsichtlich der Zielstellungen für Gemeinwesenarbeit, der Entwicklung von nachbarschaftlichen Aktivitäten und der Bereitstellung von sozialen Angeboten unterzogen werden. Auch eine Konkretisierung der Ziele für die Sozialstruktur in den bestehenden und neu zu entwickelnden Stadtteilen sowie ein Identifizieren von Stadtteilen ohne Konzeptgrundlage sind erforderlich.

## 2.4. Segregation und sozialräumliche Polarisierung

Das Maß der sozial ausgewogenen Stadtentwicklung kann durch Erhebung und Analyse soziodemographischer Kennzahlen beobachtet werden. Räumliche Segregation kann zur Bestimmung des Grades der gesellschaftlichen Integration bzw. Isolation herangezogen werden, indem die Verteilung der Bewohnerschaft nach verschiedenen soziodemographischen Merkmalen aufgezeigt wird. Merkmale, für die dies gilt und die ein zielgerichtetes und abgestimmtes Handeln der Landeshauptstadt Potsdam auf Stadtteilebene erfordern, sind beispielsweise die Anzahl der Kita- und Schulplätze sowie des barrierefreien oder seniorengerechten Wohnungsangebots, aber auch der Anteil einer bestimmten Altersgruppe, eines Haushaltstyps oder von Bedarfsgemeinschaften im öffentlichen Leistungsbezug an der Stadtteilbewohnerschaft. In Potsdam gibt es bereits ein an den Durchschnittswerten der Gesamtstadt ausgerichtetes Stadtteilmonitoring, das für die Beobachtung von Stadtteilen und die Identifizierung von Handlungsbedarfen genutzt werden kann (vgl. als Beispiel Abb. 2).<sup>4</sup>

Das vorhandene Berichtswesen zur sozial-räumlichen Entwicklung macht bereits deutlich sichtbar, dass es sehr starke Unterschiede in der Infrastrukturausstattung und soziodemographischen Situation zwischen den Stadtteilen Potsdams gibt. Im interkommunalen Vergleich zählt Potsdam zu den Großstädten Deutschlands mit dem höchsten Ausmaß an sozialer Segregation. Auch die Dynamik der sozial-räumlichen Entwicklung ist im Städtevergleich besonders hoch: Von einem besonders geringen Segregationsindex in der Nachwendezeit

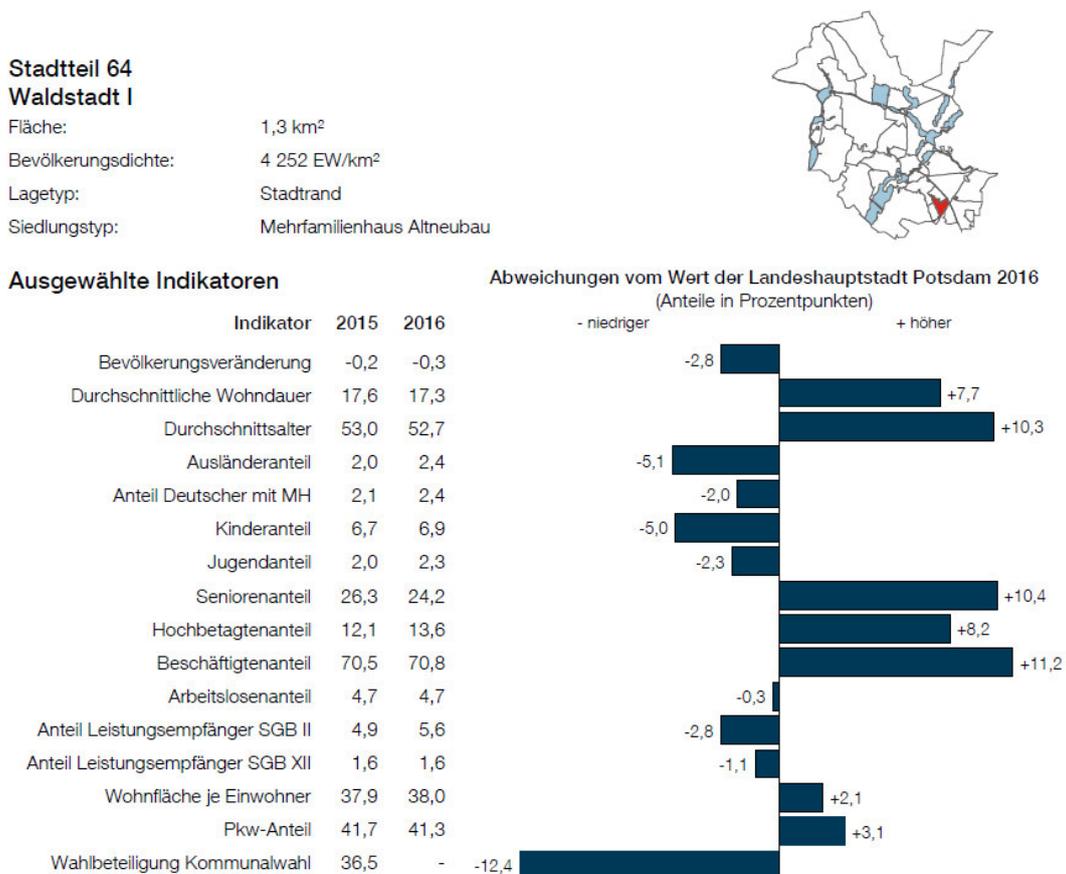
---

<sup>4</sup> <https://www.potsdam.de/content/stadtteilkatalog-der-landeshauptstadt-potsdam>; aufgerufen am 24.4.2018

ausgehend fallen damit die baulich-infrastrukturelle Aufwertung und die sozial-räumliche Entmischung zeitlich zusammen.<sup>5</sup>

Eine sehr wichtige Kennzahl, die bereits im Zusammenhang mit dem Potsdamer Baulandmodell Verwendung findet, ist der Anteil an Haushalten im Stadtteil, die Transferleistungen erhalten.<sup>6</sup> In einigen wenigen Stadtteilen liegt dieser Wert weit über dem gesamtstädtischen Durchschnitt (vgl. Abb. 3).

Abbildung 2: Stadtteile im Blick 2016: Waldstadt I (Auszug)



Quelle: Landeshauptstadt Potsdam, Bereich Statistik und Wahlen

Im Falle des Baulandmodells bedeutet dies, dass die Sozialstruktur im räumlichen Umgriff des Plangebiets in diesen Stadtteilen gegen die Schaffung weiterer Belegungsbindungen spricht, durch die der Anteil an Haushalten mit geringem Einkommen im Gebiet weiter steigen würde. Die weitere Zunahme der Konzentration von Mietpreis- und Belegungsbindungen auf wenige Stadtteile soll dadurch begrenzt werden. Weil der Versorgungsbedarf für Haushalte mit geringem Einkommen anhaltend hoch ist, ergibt sich zugleich daraus Bedarf für die Schaffung von Bindungen in anderen Stadtteilen.

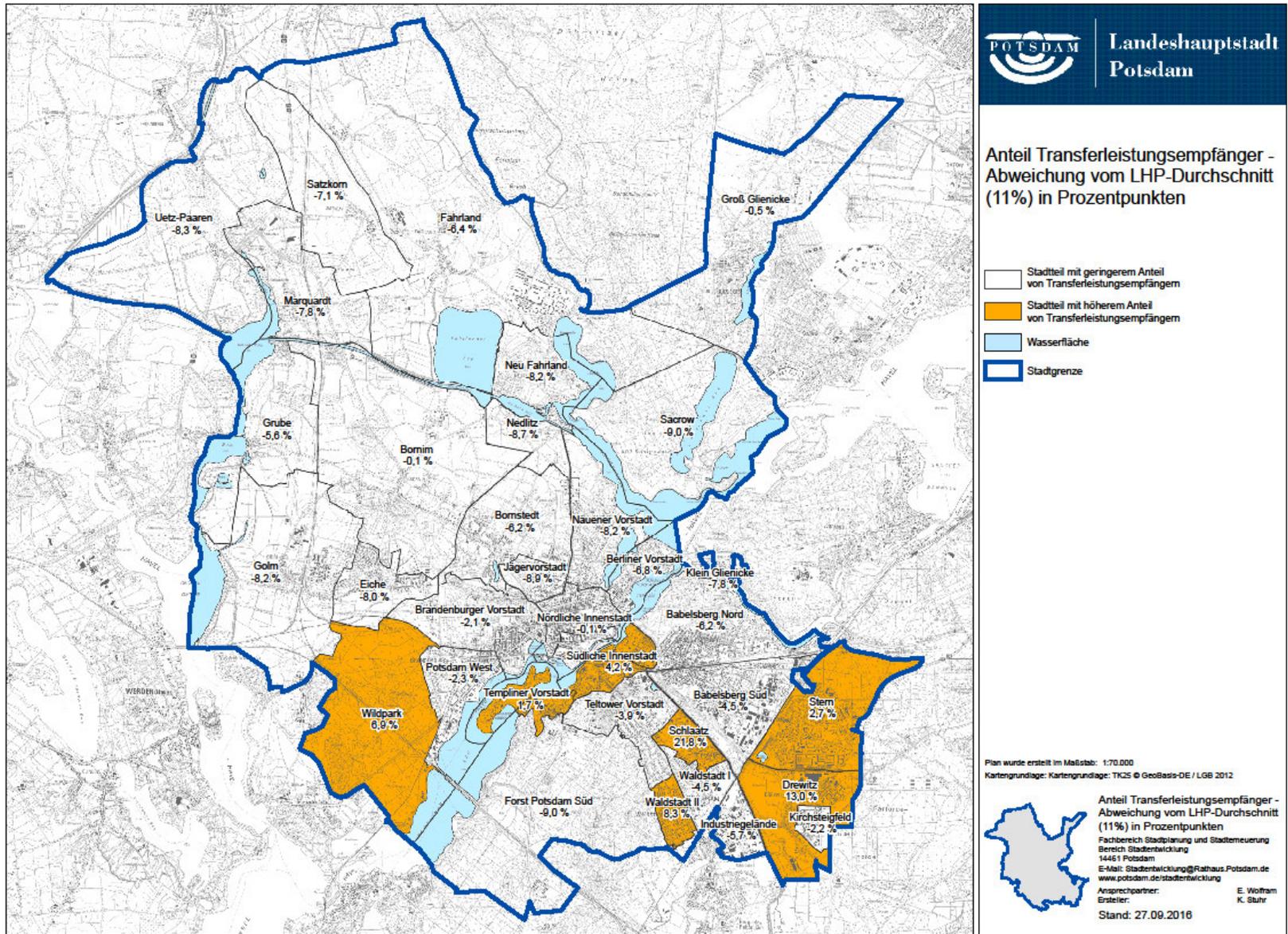
<sup>5</sup> Vgl. Helbig /Jähnen 2018

<sup>6</sup> <https://www.potsdam.de/potsdamer-baulandmodell>, aufgerufen am 24.4.2018

Die Datenlage zur Beobachtung und Analyse kleinräumiger Entwicklungen ist sehr gut und ermöglicht der Verwaltung ein gezieltes Handeln. Es gibt jedoch bislang keine fachübergreifende Auswertung und Ableitung von Handlungsbedarfen in der Verwaltung. Es gibt keine verbindliche Festlegung über die Nutzung dieser Daten durch die Fachverwaltungen.

**Handlungsbedarf:** Systematische regelmäßige und bereichsübergreifende Auswertung der kleinräumigen statistischen Daten, Abgleich mit den Planungsgrundlagen und Ableiten von Handlungsbedarfen für die einzelnen Stadtteile.

Abbildung 3: Anteil der Transferleistungsempfänger in den Stadtteilen Potsdams 2016



Quelle: Landeshauptstadt Potsdam, Bereiche Statistik und Wahlen, Stadtentwicklung, Stand: Oktober 2016

## 2.5. Fazit der Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme hat gezeigt, dass es, wenngleich mit unterschiedlichen Zielstellungen, Handlungsbedarf für die Etablierung einer systematischen Stadtteilentwicklung gibt.

1. Dies gilt weiterhin, aber nicht ausschließlich in den derzeitigen Programmgebieten der „Sozialen Stadt“ im Potsdamer Süden, die weiterhin durch einen hohen Anteil an Haushalten mit geringem Einkommen gekennzeichnet sind. Während städtebauliche und funktionale Defizite dort weitgehend behoben sind und die entstandene Bau- und Infrastruktur im verstetigten Regelbetrieb gesichert und weiterentwickelt werden kann, haben sich – im Zuge einer sich dynamisch verändernden Bevölkerungsstruktur in diesen Stadtteilen – die Anforderungen an eine auf die Bewohnerschaft der Stadtteile und ihre Bedarfe ausgerichteten Stadtteilarbeit verändert und vergrößert.
2. Zugleich werden die aus diesen Bedarfen abgeleiteten Maßnahmen Wechselwirkungen mit anderen Stadtteilen zeitigen, ganz praktisch z.B. durch die erforderliche vermehrte Bereitstellung von Wohnraum für Haushalte mit geringem Einkommen im gesamten übrigen Stadtgebiet.
3. Insbesondere dort, wo aus der Bewohnerschaft noch Defizite in der Infrastruktur benannt werden, wie in den sich stark entwickelnden Stadtteilen in Potsdams Norden, zugleich aber auch eine hohe Bereitschaft aus der Bewohnerschaft heraus besteht, sich selbst einzubringen, bedarf es ebenfalls der Neujustierung kommunalen Handelns.
4. Der Bedarf nach integriertem Verwaltungshandeln umfasst schließlich auch Stadtteile, die wie Waldstadt I oder die Teltower Vorstadt derzeit keine sehr hohe Veränderungsdynamik erfahren, von denen aber beispielsweise bekannt ist, dass ihrer Wohnbevölkerung ein demographischer Umbruch oder eine durch große Bauvorhaben verursachte Änderung der Bevölkerungsstruktur bevorsteht oder bereits im Gange ist.

## 3. Zielstellungen

### 3.1. Hauptziel: Stadtteilentwicklung für ganz Potsdam neu organisieren

Mit diesem Konzept wird das Ziel verbunden, die Stadtteilentwicklung in Potsdam hinsichtlich organisatorischer und methodischer Aspekte neu aufzustellen und dies sukzessive für die gesamte Stadt umzusetzen.

Organisatorisch umfasst Stadtteilarbeit mehrere Schritte. Im Sinne einer wohnort- und nachbarschaftsbezogenen Steuerung kommunalen Handelns

- werden stadtteilbezogene Entwicklungsziele definiert. Diese werden unter anderem aus gesamtstädtischen Leitbildern und Entwicklungskonzepten „heruntergebrochen“;
- erfolgt daraus abgeleitet auf Stadtteilebene zunächst eine Analyse / Bestandsaufnahme von Ressourcen und Bedarfen unter Mitwirkung der Stadtteilbevölkerung als wesentlicher (künftiger) Nutzergruppe der kommunalen Leistungsangebote;
- mündet der Abgleich zwischen Bestand und erforderlichen Ressourcen zur Erreichung der stadtteilbezogenen Entwicklungsziele in der Entwicklung von Maßnahmenvorschlägen und deren Umsetzung;
- findet eine regelmäßige Wirkungskontrolle unter Anwendung eines auf die Entwicklungsziele abgestimmten Stadtteilmonitorings statt.

Methoden, die in diesem Zusammenhang durch Stadtteilarbeit anzuwenden sind, können unter anderem die

1. analytisch-konzeptionelle Arbeit sowie die Organisation des Zielfindungsprozesses im Wesentlichen unter Mitwirkung der Bevölkerung und aller weiterer Interessenträger (Nutzerorientierung);
2. Koordination und Vernetzung der im Stadtteil vorhandenen Akteure (Ressourcenorientierung);
3. Planung und Steuerung der eingesetzten kommunalen Mittel (Umsetzungsorientierung);
4. Entwicklung und Erprobung von innovativen und modellhaften Ansätzen und Suche nach Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten (Lösungsorientierung);
5. regelmäßige Überprüfung der Zielerfüllung sowie ggf. die Anpassung der Ziele (Zielorientierung)

umfassen.

Empirische Studien zeigten, dass das Sozialkapital, also der Nutzen aus sozialen Netzwerken, sich nicht am sozialen Status des Quartiers festmachen lässt. Es bedarf daher einer Verständigung darüber, ob in Weiterentwicklung des Organisationsmodells der Landeshauptstadt Potsdam das Verwaltungshandeln stärker als bisher auf die Entwicklung der einzelnen Stadtteile ausgerichtet werden soll.

Dazu gehören kann

- das Erarbeiten von konzeptionellen Grundlagen für jeden Stadt- und Ortsteil der Landeshauptstadt Potsdam, in dem sowohl die gesamtstädtischen Zielsetzungen als auch die Perspektiven und Bedarfe der Nutzerinnen und Nutzer des Stadtteils aufgegriffen werden,
- die Dezentralisierung von Leistungen und Angeboten der Verwaltung durch das Etablieren von Gebietsteams je nach Schwerpunkten kommunalen Handelns in den jeweiligen Stadtteilen;
- die Weiterentwicklung des Bürgerhaushalts durch Bereitstellung von Stadtteilbudgets im Rahmen der kommunalen Haushaltsplanung auf Basis der bereits erfolgten sozialräumlichen Ansätze;
- die modulare Umsetzung der Bausteine von Stadtteilarbeit jeweils in Bezug auf die Erfordernisse vor Ort.

## **3.2. Teilziele: Nutzerorientierung, Koproduktion, Innovation**

### **3.2.1. Nutzerorientierte Stadtteilkonzepte**

Integrierte Konzepte liegen bereits für eine Reihe von Stadtteilen vor, sie wurden oder werden in der Regel im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Fördermitteln, z.B. als Integrierte Entwicklungskonzepte und Folgekonzeptionen („Verstetigungskonzept“) in den Programmgebieten, als in Sanierungsgebieten oder als Rahmenplanungen („Masterpläne“) in größeren zusammenhängenden Baugebieten wie Krampnitz und dem Potsdamer Norden aufgestellt. Den unterschiedlichen Anforderungen an die Konzepte folgend sind der Entstehungsprozess, die Inhalte hinsichtlich Handlungsfeldern und Darstellungstiefe sowie deren Verbindlichkeit sehr unterschiedlich.

Hier ist zunächst eine systematische Bestandsaufnahme bestehender Konzepte hinsichtlich fehlender bzw. unter Einbezug der Bewohnerschaft zu aktualisierender Handlungsfelder sowie von Stadtteilen mit fehlender konzeptioneller Grundlage erforderlich.

Auf Basis dieser Bestandsaufnahme werden zur Konkretisierung des Leitbildes zusammen mit der Bewohnerschaft der Landeshauptstadt Potsdam Zukunftsziele je Gebiet entwickelt („Stadtteil-Leitbild“). Zu prüfen ist zudem, inwieweit sich diese Stadtteilkonzepte strategisch als Grundlage zur Steuerung kommunaler Mittel genutzt werden können und ob der Mitteleinsatz in Teilen unter Mitwirkung der Bewohnerschaft erfolgen kann, z.B. in Form von Stadtteifonds oder durch Weiterentwicklung des Bürgerhaushalts.

### **3.2.2. Koproduktive Stadtteilarbeit**

Nachbarschaftliche Initiativen und Netzwerke sowie stadtteilbezogene Gremien gibt es in nahezu allen Stadt- und Ortsteilen Potsdams. Sie sind teils aus zivilgesellschaftlichem Enga-

gement, teils mit Unterstützung der Landeshauptstadt Potsdam entstanden. In einigen Fällen gibt es Gremien und Beiräte, die den Einsatz von investiven Mitteln begleiten (Bürgervertretungen, Stadtteilräte) und als Vermittler von Informationen in die Bewohnerschaft eines Stadtteils fungieren; schließlich gibt es in den Ortsteilen Gremien, die gemäß Hauptsatzung eigene Entscheidungs- und Beratungsbefugnisse haben (Ortsbeiräte). Die Vertretungen haben in unterschiedlichem Maße Zugang zu räumlichen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen.

Im Rahmen der Stadtteilarbeit wird überprüft, ob und ggf. wie im Sinne der Gleichbehandlung eine Annäherung der Beratungs- und Mitbestimmungsrechte für Vertretungen der Bewohnerschaft in den Potsdamer Stadtteilen erreicht werden kann. Unter anderem kann dadurch auch die Wirksamkeit demokratischer Beteiligung im System der kommunalen Selbstverwaltung stärker erfahrbar gemacht werden.

Themen, die auf Stadtteilebene durch die Landeshauptstadt Potsdam zu bearbeiten sind, orientieren sich nicht am Zuschnitt von Verwaltungseinheiten. Die Erfahrungen aus dem Programm Soziale Stadt zeigen, dass es hingegen häufig Aufgaben sind, die quer zur Zuständigkeit der Fachbereiche liegen. Ein zu prüfender Lösungsansatz liegt darin, den Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen der Fachbereiche stärker gebietsbezogen auszurichten und aufeinander abzustimmen. Der dezentralen Bereitstellung von Leistungen sowie aufsuchender Arbeit kommt dabei besondere Bedeutung zu, lebenslagenbezogen insbesondere im Umgang mit Familien, alleinerziehenden Haushalten und Personen mit eingeschränkter Mobilität, thematisch unter anderem in der Verknüpfung der Themenfelder Wohnen und Arbeiten.

Im Sinne eines koproduktiven Aufgabenverständnisses müssen Akteure der Zivilgesellschaft, also neben den Bürgerinnen und Bürgern soziale Träger, Wohnungsunternehmen und Gewerbetreibende, Vereine und Initiativen sowie sonstige gesellschaftliche Gruppen zur Mit- und Zusammenarbeit gewonnen werden.

Dazu bedarf Stadtteilarbeit fester Anlaufpunkte im Stadtteil mit Räumen für bürgerschaftliches Engagement und Aneignung sowie einer professionellen Begleitung,

- die Unterstützung bei der Entwicklung von Projekten bietet,
- die Bewohnerschaft dazu einlädt, sich für die Entwicklung ihres Stadtteils zu interessieren, sich zu engagieren, mit der Nachbarschaft in Austausch zu treten und ihn sich darüber anzueignen,
- die lokalen Akteure und Interessenträger einbezieht und vernetzt,
- die auftretenden Interessengegensätze und Zielkonflikte moderiert,
- Hilfestellungen bei der Suche nach Ressourcen bietet und
- dabei als intermediärer Akteur zwischen Verwaltung und Stadtteil fungiert.

### **3.2.3. Innovation und Erprobung**

Aus den Beteiligungsprozessen auf Stadtteilebene gibt es auch in Potsdam die Erfahrung, dass klassische Formate wie Bürgerversammlungen oder offene Workshops nur für einen Teil der Bevölkerung geeignete Instrumente der Beteiligung darstellen. Insbesondere Menschen in sozial prekären Situationen werden durch diese kaum erreicht. Mit der Neuausrichtung der Stadtteilarbeit in Potsdam werden daher auch in Zusammenarbeit mit der „Werkstadt für Beteiligung“ Ideen für Beteiligung über die herkömmliche Formen hinaus entwickelt, erprobt und die Erfahrungen damit ausgewertet. Ziel ist es dabei auch, einer weiteren Fragmentierung der städtischen Gesellschaft und einem weiteren Voranschreiten sozialräumlicher Segregationsprozesse entgegenzuwirken.

Aus den Beteiligungsprozessen, aber auch aus den Analyseergebnissen der Stadtteilarbeit, können sich Lösungsideen entwickeln, für die es bislang noch keinen rechtlichen und organisatorischen Rahmen gibt, z.B. weil es sich um eine neue Entwicklung handelt. Stadtteilarbeit bietet die geeignete Plattform, um diese Innovationen auf instrumenteller Ebene in einem überschaubaren Rahmen zu entwickeln und zu erproben.

## **4. Maßnahmen**

Zur Erreichung der vorgenannten Ziele ist die Wirksamkeit nachfolgender Maßnahmen zu prüfen. Insbesondere sind die finanziellen Mittel zu ermitteln, sofern sie für die Umsetzung notwendig sind. Eine Umsetzung von Maßnahmen, die zusätzliche finanzielle Mittel erfordern, ist grundsätzlich innerhalb des laufenden Haushalts nicht möglich.

### **4.1. Kurzfristige Maßnahmen**

Die nachfolgend vorgeschlagenen Maßnahmen lassen sich kurzfristig und ohne zusätzliche finanzielle Mitteln der Landeshauptstadt Potsdam aufgegriffen.

#### **4.1.1. Fortsetzung und Weiterentwicklung des etablierten Modells der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser**

Die Potsdamer Nachbarschafts- und Begegnungshäuser leisten in den Stadtteilen, in denen es sie bereits gibt, einen zentralen Beitrag für die Stadtteilarbeit und die Arbeit in den Ortsteilen. Sie sind soziale und kulturelle Zentren, die nach den regionalen Bedarfen Leistungen in den Bereichen Soziales, Kultur, Bildung, Freizeit sowie Stadtteilentwicklung für die gesamte Bewohnerschaft anbieten. Mit ihnen stellt die Landeshauptstadt Potsdam die bauliche Infrastruktur für wesentliche Handlungsfeldern der Stadtteilarbeit bereit, beispielsweise indem Räume für Initiativen, Vereine und Gruppen und Mitwirkungsangebote aus der Nachbarschaft bereitgestellt. Sie tragen dazu bei, das gemeinwesenorientierte solidarische Handeln im Stadtteil zu fördern und direktdemokratische Mitbestimmung zu ermöglichen.

Die bestehenden Angebote der Nachbarschafts- und Begegnungsarbeit werden erhalten und entsprechend der Bedarfe in den Stadtteilen weiterentwickelt. Es wird darüber hinaus geprüft, wie in geeigneter Form Orte der Begegnung in weiteren Stadtteilen etabliert werden können. Dort, wo neue Stadtteile entstehen, wird die Bereitstellung von nachbarschaftlichen Begegnungsangeboten regelhaft in die Nutzungsplanung und Bereitstellung von Liegenschaften aufgenommen.

Zur Weiterentwicklung und Steuerung der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser in der Landeshauptstadt Potsdam erfolgt im Konsens mit der Arbeitsgruppe der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser eine Fortschreibung des bestehenden Rahmenkonzeptes.

- *Verantwortung: Koordinierungsstelle Nachbarschafts- und Begegnungshäuser / sozial-kulturelle Stadtteilarbeit*
- *Beteiligung: Trägerinnen der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser, Steuerungsgruppe*

#### **4.1.2. Abstimmungsrunden und einheitliche Verfahrensweise im Umgang mit Zuwendungen**

Als wesentliches Defizit wurde die zersplitterte Struktur der Förderung und Zuständigkeiten thematisiert (Kap. 2.2). Um künftig ein einheitliches Verwaltungshandeln in Bezug auf Maßnahmen in den Stadtteilen zu erreichen, werden in einem ersten Schritt regelmäßige fachbereichsübergreifende Abstimmungsrunden zur gegenseitigen Information über Fördermaßnahmen und inhaltliche Schwerpunkte ins Leben gerufen.

An diesen Abstimmungsrunden nehmen insbesondere die für Stadterneuerung, Wohnen, Nachbarschafts- und Begegnungshäuser, Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung sowie Beteiligung zuständigen Organisationseinheiten teil.

Die Abstimmungsrunden werden formalisiert und regelmäßig fortgeführt. Weitere Organisationseinheiten können künftig bei Bedarf und Interesse einbezogen werden.

- *Verantwortung: Abstimmungsgremium aus den beteiligten Organisationseinheiten im GB 2, 3, 4 und GB 9*

#### **4.1.3. Zuwendungsrichtlinien harmonisieren**

Um der Vielfalt der Anlaufstellen und der Vielgestaltigkeit der formalen Anforderung an die Beantragung und den Einsatz von Zuwendungsmitteln der Landeshauptstadt Potsdam zu begegnen, ist eine Änderung der bisherigen Zuwendungspraxis erforderlich. Im Sinne einer „One Stopp Agency“ sollen bei Zuwendungen durch verschiedene Organisationseinheiten

künftig feste Ansprechpartnerschaften nach außen und Verfahrensführerschaften nach innen etabliert werden.

Konkrete Schritte sind eine Vereinfachung bei der Gewährung von Zuwendungen an soziale Träger und Initiativen der Stadtteilarbeit. Zu prüfen ist insbesondere, ob Punkt 2.4 der Richtlinie zur Bewilligung und Steuerung von Zuwendungen in der Landeshauptstadt Potsdam vom 12.8.2016 auf fachbezogene Richtlinien in Geschäftsbereichen übertragen wird. Dieser Punkt regelt, dass für eine Einrichtung oder eine Maßnahme, wenn sie Zuwendungen von mehreren Stellen der Landeshauptstadt Potsdam beantragt hat, die Bewilligung federführend durch jene Stelle in der Landeshauptstadt Potsdam erfolgt, die den höchsten Zuwendungsbetrag bewilligt.

- *Verantwortung: Abstimmungsgremium aus den beteiligten Organisationseinheiten im GB 2, 3 und 4 unter Koordination des GB 9 (FB 93)*
- *Beteiligung: Zentrale Servicestellen innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*

#### **4.1.4. Studie zur Nachbarschaftskartierung**

Die Vielgestaltigkeit der Begriffe und Verwendungsweisen für Stadtteile und verwandte Gebietsbezeichnungen wurde bereits thematisiert. Die Orientierung auf Stadt- und Ortsteile für die Weiterentwicklung der Stadtteilarbeit bildet aus Verwaltungssicht einen praxistauglichen Weg. Um diese Gebietszuschnitte in Abgleich mit den Lebensräumen ihrer Bewohnerschaft zu bringen, die entscheidend für die Identifikation mit dem Stadtteil sein können und damit Einfluss auf die Bereitschaft und das Engagement in Beteiligungsprozessen ausüben, wird eine Studie zur Nachbarschaftskartierung (Mental Mapping) durchgeführt. Ergebnis dieser Studie können bspw. Anpassungen bei der Gebietsabgrenzung der Stadtteile sein.

- *Verantwortung: WerkStadt für Beteiligung*
- *Beteiligung: Bereich Wohnen, Fachhochschule Potsdam (FHP)*

#### **4.1.5. Zusammenarbeit mit Wohnungseigentümern**

Eine besondere Rolle für die Entwicklung in den Stadtteilen spielen die Wohnungseigentümerinnen. Dort, wo Wohnungsunternehmen größere Siedlungsbestände bewirtschaften, gibt es ein hohes gemeinsames Interesse zwischen Verwaltung und Eigentümerseite an einer Abstimmung über bauliche Maßnahmen, die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur und konkrete operative Fragestellungen.

Die Landeshauptstadt Potsdam wird daher die Zusammenarbeit mit den Wohnungseigentümern in der Stadtteilarbeit intensivieren. Für die in Potsdam ansässigen Wohnungsgenossenschaften, die ProPotsdam und das Studentenwerk sollen dafür die bestehenden Formate der Zusammenarbeit im Rahmen des Arbeitskreises Stadtspuren genutzt werden.

Der ProPotsdam kommt im Rahmen der Stadtteilarbeit eine besondere Rolle zu. Die Aufgaben der Holding umfassen zum einen bereits heute Aufgaben der Stadtentwicklung (z.B. am Luftschiffhafen) sowie in der Stadterneuerung Aufgaben als Treuhänder für ausgewählte Gebiete (z.B. Potsdamer Mitte, Bornstedter Feld, Krampnitz). Sie ist darüber hinaus die mit Abstand größte Wohnungseigentümerin in Potsdam mit großen Siedlungsbeständen im gesamten Stadtgebiet. Die Aufgaben der ProPotsdam gehen dabei über die kaufmännische und technische Bewirtschaftung der Wohnungen hinaus; dies schon deshalb, weil strategische Entscheidungen zur Instandsetzung / Modernisierung und zur Wohnraumvergabe in Wechselwirkung beispielsweise zur Ausstattung mit Infrastruktur- und Betreuungsangeboten im Wohnumfeld stehen. Stadtteilarbeit ist insofern ein Teil der Kernstruktur der ProPotsdam. Das kommunale Wohnungsunternehmen wird daher in enger Abstimmung mit der Landeshauptstadt Potsdam mit der Neuorganisation bereits vorhandener Aktivitäten in der Stadtteilarbeit und der der Weiterentwicklung des Aufgabenfeldes beauftragt.

- *Verantwortung: Bereich Wohnen*
- *Beteiligung: Zentrale Servicestellen innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam, Wohnungseigentümer*

Auch in Gebieten mit einer heterogenen Eigentümerstruktur gibt es Erfahrungen mit Formaten, mit denen sich eine Zusammenarbeit gestalten lässt. *Maßnahme 2.E* des wohnungspolitischen Konzepts der Landeshauptstadt Potsdam sieht vor, dass „in Potsdam erprobt [wird], wie durch Kooperation mit [privaten] Wohnungseigentümern im Quartier gemeinsam Maßnahmen der Quartiersentwicklung umgesetzt werden können.“<sup>7</sup> Zur Vorbereitung der Kooperation und zur Auswahl geeigneter Stadtteile und Handlungsbereiche werden Gespräche mit Vertretungen der Haus- und Grundeigentümer geführt.

- *Verantwortung: Haus und Grund e.V.*
- *Beteiligung: Bereich Wohnen, Wohnungseigentümer, themenbezogen weitere Organisationseinheiten*

---

<sup>7</sup> Landeshauptstadt Potsdam (2015), S. 44

## 4.2. Mittelfristige Maßnahmen

Die nachfolgenden Ziele können nicht ohne Bereitstellung zusätzlicher Mittel durchgeführt werden. Sie sind, bei einer positiven Einschätzung ihrer Eignung und Wirksamkeit, frühestens in Verbindung mit der Aufstellung eines neuen Haushalts umsetzbar.

### 4.2.1. Stadtteilpräsenz der Verwaltung ausbauen

Zentral für die Aufgabenerfüllung der Stadtteilarbeit ist nach einschlägiger Erfahrung die Einrichtung eines gut erreichbaren Stadtteilbüros als niedrighschwelliges Angebot für alle Bewohnergruppen. Das Stadtteilbüro fungiert als Koordinierungsstelle der Stadtteilarbeit vor Ort. Je nach Größe des Stadtteils und Aufgabenspektrum der Stadtteilarbeit kann diese Vor-Ort-Präsenz mit unterschiedlich großem Aufwand betrieben werden. Sie kann grundsätzlich durch die Verwaltung selbst, durch Träger der Gemeinwesenarbeit vor Ort oder ehrenamtlich organisiert werden. Das Anforderungsprofil für die Besetzung des Stadtteilbüros umfasst auch, dass es die eines lokal sichtbaren „Kümmerers“ übernimmt, der eine intermediäre Rolle zur Abstimmung und Vermittlung zwischen verschiedenen Akteursinteressen einschließlich der Verwaltung sichert.

Das Aufgabenspektrum, das von den Stadtteilbüros aus organisiert wird, wird je nach Bedarf in den einzelnen Stadt- und Ortsteilen festgelegt und kann Folgendes umfassen:

- Koordination, Aufbau von Netzstrukturen zwischen den Akteuren vor Ort,
- Projektentwicklung und -umsetzung,
- Beratung/Ansprechpartner vor Ort,
- Förderung interkultureller Zusammenarbeit,
- Öffentlichkeitsarbeit in den Stadtteil hinein und nach außen,
- Gemeinwesenarbeit (zusammen mit Sozialdiensten, Sozialverwaltung),
- Mittelakquisition,
- Abstimmung/Ansprechpartner mit/für Verwaltung und Politik,
- Planungsbegleitende Evaluationen und Überwachung,
- Betreuung von Stadtteilbudgets (Verfügungsfonds),
- Aktivierung der Bewohnerschaft und Sicherung der Partizipation.

Zielgruppen sozialer Leistungen können durch eine aufsuchende Ansprache und Bereitstellung niedrighschwelliger Angebote vor Ort insbesondere im präventiven Bereich besser erreicht werden. Dieses Vorgehen hat sich in der Sozialen Arbeit und in anderen Städten im Rahmen des Programms Soziale Stadt bewährt, wurde in Potsdam bisher aber nur in Ansätzen und nicht als fester Baustein von Stadtteilarbeit umgesetzt.

Die Landeshauptstadt Potsdam selbst wird eine dezentralisierte Bereitstellung von Leistungen prüfen. Dies kann die Neuaufstellung von Organisationsteilen der Verwaltung mit stärkerer Lebensraumorientierung durch Bereitstellung eigener Ressourcen, den Ausbau von Angeboten vor Ort und verstärkt aufsuchende Ansätze nach sich ziehen, beispielsweise in

den Bereichen der Wohnen und Arbeit. Für den letztgenannten Punkt kann die neu eingerichtete Vor-Ort-Präsenz der Fachstelle Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung im Schlaatz als Pilotprojekt genannt werden. Es ist zu prüfen, welche Leistungen eine dezentrale Bereitstellung geeignet sind. Die für eine Umsetzung erforderlichen finanziellen Mittel sind vorab zu ermitteln und zu planen.

- *Verantwortung: Zuständige Organisationseinheit innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
- *Ressourcenbedarf: Ggf. Kosten für die Nutzung von Räumen, Sachkosten für Arbeitsmittel / IT; Prüfbedarf hinsichtlich zusätzlichen Personalaufwands*

#### **4.2.2. Bündelung von Aufgaben und Ressourcen der Stadtteilarbeit**

Die bestehenden Ansätze und Organisationsformen sind, der Förder- und Interventionslogik von Städtebauförderung folgend, auf Projektarbeit ausgerichtet. Stadtteilarbeit ist jedoch keine Aufgabe „auf Zeit“. Daher muss eine regelhafte Organisationsform in der Verwaltung geschaffen und implementiert werden.

Die bestehenden Ansätze und Organisationsformen ergeben sich in Teilen aus dem im Programmkontext erhobenen Handlungsbedarf in Gebieten der „Sozialen Stadt“ (Stern/Drewitz und „Schlaatz“). Bund und Land unterstützen diese Maßnahmen zeitlich begrenzt durch die Städtebauförderung mit der Ausrichtung auf eine Hilfe zur Selbsthilfe und deren Verstetigung in eigener Regie der Stadt bzw. der Akteure. Schon deswegen muss in Vorbereitung auf den Zeitraum nach der Förderung und für Gebiete außerhalb der Förderung eine regelhafte Organisationsform in der Verwaltung geschaffen und deren Aufgaben finanziell untersetzt werden.

Um dauerhaft, kontinuierlich und strategisch Stadtteilarbeit zu betreiben und damit Verwaltungshandeln wirksamer und effizienter zu gestalten, ist mittelfristig die Zusammenführung von Kompetenzen, personellen und finanziellen Ressourcen innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt Potsdam erforderlich. Im Rahmen einer Neustrukturierung des Geschäftsbereichs 3 erfolgt dazu die Gründung einer neuen Organisationseinheit. In dieser werden die kommunalen Aufgaben in den Handlungsfeldern Wohnen, Arbeit und Beschäftigung zusammengeführt. Damit werden zwei wesentliche Handlungsfelder der Stadtteilkoordination in einer gemeinsamen organisatorischen Verantwortung liegen. Hinzukommen wird außerdem die Aufgabe der Koordination der Nachbarschafts- und Begegnungshäuser, die bislang im Geschäftsbereich 2 angesiedelt ist. Darüber hinaus erfolgt mit externer Begleitung eine Evaluierung unter der Fragestellung, wie der eingangs beschriebenen Verlagerung der Handlungsbedarfe auch in den Gebieten der „Sozialen Stadt“ künftig besser Rechnung getragen werden kann. Dies betrifft insbesondere die künftige Bedeutung sozialer und demographischer Prämissen im Rahmen der Konzepterstellung sowie die Steuerung nichtinvestiver Aufgaben aus den Programmgebieten der Städtebauförderung im Geschäftsbereich 4 (Quartiersmanagement, Ordnungs-

maßnahmen). Im Zuge der Evaluierung wird auch das Zusammenwirken von Stadtteilarbeit und Maßnahmen der „Sozialen Stadt“ untersucht werden. Die Zuständigkeit für die Projektmittel der „Sozialen Stadt“ verbleiben bis zum Vorliegen der Ergebnisse im Geschäftsbereich 4. Die Planung und Umsetzung der Maßnahmen in den Programmgebieten erfolgt bis dahin in enger Abstimmung zwischen den Geschäftsbereichen 4 und 3.

- *Verantwortung: Geschäftsbereiche 3 und 4*
- *Beteiligung: Bereiche Wohnen und Stadterneuerung, Fachstelle Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung, Koordinierungsstelle Nachbarschafts- und Begegnungshäuser / sozial-kulturelle Stadtteilarbeit*

### **4.2.3. Regelmäßige Stadtteilkonferenzen**

Ein in Potsdam mittlerweile etabliertes Format für die Einbindung von Bewohnerschaft und Akteuren vor Ort sind Stadtteilkonferenzen, in denen gemeinsam stadtteilbezogene Bedarfe ermittelt werden, um sie in die Planungen der Verwaltung einbeziehen zu können. Aktuelle Beispiele sich ähnelnder Veranstaltungsformate finden sich in Drewitz, im Schlaatz und in Bornstedt. Bislang erfolgt die Durchführung von Stadtteilkonferenzen abgesehen von Drewitz, wo es mit dem Jahresauftakt einen regelmäßigen Termin zur gegenseitigen Information über die im jeweils laufenden Jahr geplanten Aktivitäten gibt, überwiegend anlassbezogen – insbesondere weil Akteure wie die im Stadtteil aktiven Wohnungsunternehmen (Schlaatz) oder Initiativen aus der Bewohnerschaft (Bornstedt) dies initiiert haben. Auf Grund der guten Erfahrungen mit der Durchführung von Stadtteilkonferenzen wird die Landeshauptstadt Potsdam dieses Format auf weitere Stadtteile ausweiten und verstetigen. In Abhängigkeit von der Veränderungsdynamik und Größe eines Stadtteils sollen die Konferenzen im Turnus von durchschnittlich 5 Jahren stattfinden.

- *Verantwortung: Zuständige Organisationseinheit innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
- *Beteiligung: Akteure der Stadtteilarbeit, Vertretung der Bewohnerschaft, Verwaltung und Politik, Wohnungseigentümer*
- *Ressourcenbedarf: Raummiete, Sachkosten für Veranstaltungsorganisation, Personalressourcen in geringem Umfang (ca.0,25 VZE)*

### **4.3. Langfristige Maßnahmen**

Die nachfolgenden Ziele können nicht ohne Bereitstellung zusätzlicher Mittel durchgeführt werden. Sie bedürfen weiterer konzeptioneller Vorarbeiten und Abstimmungen innerhalb der Verwaltung und sind, auch bei einer positiven Einschätzung ihrer Eignung und Wirksamkeit, ihrem Charakter nach erst sukzessive innerhalb eines mehrjährigen Zeithorizonts umsetzbar.

### 4.3.1. Trägerschaften der Stadtteilarbeit überprüfen

Auch die Aufgabenverteilung zwischen Trägern und Landeshauptstadt Potsdam muss überprüft und neu justiert werden. Die Erfahrungen der Verwaltung selbst beispielsweise im Umgang mit Mitteln der Städtebauförderung zeigen, dass eine grundsätzliche Abhängigkeit des eigenen Handelns von zeitlich befristeten Förderprogrammen nicht zielführend ist, wenn keine eigenen Ressourcen für das Fortführen langfristiger Entwicklungsprozesse („Verstetigung“) in den Stadtteilen in ausreichendem Maße bereit gestellt werden können.

Dazu soll eine Überprüfung der Zusammenarbeit mit den Trägern durch die Landeshauptstadt Potsdam finanzierter Angebote mit dem Ziel erfolgen, eine langfristige Bereitstellung der Angebote zu sichern. Dafür können grundsätzlich zwei Wege gewählt werden: die Verlängerung der Beauftragungszeiträume oder eine Rückübertragung der Leistungen in den „Konzern Stadt“.

- *Verantwortung: Zuständige Organisationseinheit innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
- *Beteiligung: Zentrale Servicestellen innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
- *Ressourcenbedarf: in Abhängigkeit von den getroffenen Entscheidungen*

### 4.3.2. Sukzessive flächendeckende Umsetzung von Stadtteilarbeit

Die beschriebenen Maßnahmen der Stadtteilarbeit können nicht in allen Stadtteilen gleichzeitig umgesetzt werden. Daher erfolgt zunächst eine Auswahl von Gebieten, in denen die Umsetzung auf Basis bereits vorhandener Vorüberlegungen und Planungsgrundlagen erfolgen soll. Dies können z.B. der Schlaatz und Bornstedt sein. Aber auch für Stadtteile, die sich derzeit noch in der Konzeption befinden und die noch nicht bewohnt werden, sind die Erfordernisse der Stadtteilarbeit je nach Zielvorstellungen über die Bewohnerstruktur zu berücksichtigen. Ein solcher Stadtteil, für den dies erfolgen kann, ist Krampnitz. Die ausgewählten Stadtteile stehen exemplarisch für drei wesentliche Herausforderung der Stadtteilarbeit:

- Gemeinwesenarbeit in einem „Soziale-Stadt“-Stadtteil ;
  - Initiierung von neuen Nachbarschaften in einem stark wachsenden Stadtteil
  - Konzeption und planerische Sicherung von Stadtteilarbeit in einem neu entstehenden Stadtteil.
- 
- *Verantwortung: Zuständige Organisationseinheit innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
  - *Beteiligung: Akteure der Stadtteilarbeit, Vertretung der Bewohnerschaft, Verwaltung und Politik, Wohnungseigentümer*
  - *Voraussichtlicher Ressourcenbedarf: Finanzmittel für die Beauftragung der Durchführung; siehe 4.7 Ressourcenbedarf: Personalbedarf (je 1 VZE zur*

*Koordination der Stadtteilarbeit im Sozialraum = 6 VZE), Finanzmittel für die Beauftragung der Durchführung in den Stadtteilen (zusätzlich zu vorhandenen Mitteln ca. 750.000 EUR p.a.)*

### **4.3.3. Beirat für Stadtteilarbeit**

Das vorliegende Konzept bildet einen neuen Rahmen für die Aktivitäten der Landeshauptstadt Potsdam im Themenfeld der Stadtteilarbeit. Das Konzept soll unter Einbeziehung der im Feld tätigen Akteursgruppen wie auch der Bevölkerung in geeigneter Weise regelmäßig überprüft und weiterentwickelt werden. Dazu wird ein Beirat für Stadtteilarbeit gebildet. Der Beirat setzt sich aus Akteuren der sozialen Träger, der Wohnungseigentümer, zivilgesellschaftlicher Initiativen, aus der Bewohnerschaft sowie aus Verwaltung und Politik zusammen. Er tagt jährlich und berät die Verwaltung in grundsätzlichen Fragen zur Weiterentwicklung der Stadtteilarbeit in der Landeshauptstadt Potsdam.

- *Verantwortung: Zuständige Stelle innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam*
- *Beteiligung: Akteure der Stadtteilarbeit, Wohnungseigentümer, Vertretung der Bewohnerschaft, Verwaltung und Politik*
- *Voraussichtlicher Ressourcenbedarf: Raummiete, Sachkosten für Veranstaltungsorganisation, Personalressourcen in geringem Umfang*

## **5. Quellen**

Franke (2002): in *Netzwerkknoten Quartiermanagement* (Hrsg.) Quartiermanagement. Ein strategischer Ansatz der Stadt(teil)entwicklung. Hannover

Landeshauptstadt Potsdam (2015): *Wohnungspolitisches Konzept für die Landeshauptstadt Potsdam*. Potsdam

Landeshauptstadt Potsdam (2016): *Richtlinie zur sozialgerechten Baulandentwicklung in der Landeshauptstadt Potsdam (Potsdamer Baulandmodell)*. Potsdam

Landeshauptstadt Potsdam (2016): *Richtlinie zur Bewilligung und Steuerung von Zuwendungen in der Landeshauptstadt Potsdam*. Potsdam

Landeshauptstadt Potsdam (2017): *Stadtteile im Blick 2016*. Statistischer Informationsdienst 2/2017. Potsdam

BBSR (2018): *Deutschland wächst*. Abgerufen am 24.4.2018 von <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Service/Medien/2017/2018-deutschland-waechst.html>

Städte-Netzwerk für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf (2001): *Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung- Positionspapier*. Essen





**Landeshauptstadt  
Potsdam**

