

**Folgeevaluierung des Pilotprojektes
„Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel“
im 2. Bezirk**

Endbericht 01/2006

Projektleitung: Mag^a. Karin Steiner

Autor: Mag. Thomas Kreiml

Mitarbeit: Claudia Cesky
Beatrix Gruber



wiedner hauptstraße 39/2/11a
A - 1040 wien
T 43 - 1 - 522 48 73
F 43 - 1 - 522 65 77
www.abif.at
office@abif.at

Auftraggeber: Wissenschaftszentrum Wien

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Das Pilotprojekt Grätzelmanagement im Ziel 2-Gebiet Brigittenau-Leopoldstadt	4
1.2	Ziele der Evaluierung	6
2	Methodisches Design	8
3	Ergebnisse der Evaluation	10
3.1	Aktivitäten in den Entwicklungs- und Diskussionsforen des Grätzelmanagements (Grätzelforen, Arbeitskreise)	10
3.1.1	Aktivierung und Koordination der Beteiligungsprozesse	10
3.1.2	Initiierung und Begleitung von Arbeitskreisen	12
3.1.3	Beratung im Zuge des Grätzelmanagements	15
3.1.4	Die Meilensteine des Pilotprojektes	17
3.1.5	Zusammenfassung	18
3.2	Projektumsetzungen der Arbeitskreise	19
3.2.1	Die Förderfähigkeit von Kleinprojekten	19
3.2.2	Neuausrichtung der Projektgelder	19
3.2.3	Im Grätzelbeirat eingereichte Kleinprojekte (laut Projektlaufbögen)	20
3.2.4	Weitere durchgeführte Aktionen laut Protokollen und Einladungen	23
3.2.5	Umgesetzte Projekte nach Arbeitskreisen	25
3.2.6	Nicht-umgesetzte Projekte	27
3.2.7	Zusammenfassung	28
3.3	Bewertung der internen Organisation und Planung	29
3.4	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Grätzelmanagements	30
3.4.1	Öffentlichkeitsarbeit	30
3.4.2	Pressearbeit	31
3.5	Veränderungen im Grätzelmanagement seit Herbst 2003	32
3.5.1	Projektstruktur	32

3.5.2	Zusammenstellung der Grätzelmanagementteams	36
3.5.3	Zusammenfassung	37
3.6	Bewertung der Projektabläufe – Zielerreichung und Erwartungserfüllung	38
3.6.1	Etablierung des Grätzelmanagements	38
3.6.2	Die Aktivierungsprozesse	41
3.6.3	Zusammenarbeit und Vernetzung	44
3.6.4	Mehr Transparenz der Budgetvorgaben	44
3.6.5	Die Organisation des Grätzelmanagements und Strukturverbesserungen in der Praxis	45
3.6.6	Zusammenfassung	47
3.7	Die Projekte des Grätzelmanagements	48
3.7.1	Projektumsetzungen im öffentlichen Raum	49
3.7.2	Projektumsetzungen im kulturellen Bereich	50
3.7.3	Projektumsetzungen im wirtschaftlichen Bereich	51
3.7.4	Probleme bei der Umsetzung von Projekten	52
3.7.5	Bewertung der entwickelten Projekte anhand der Ziel 2-Vorgaben	61
3.7.6	Zusammenfassung	62
3.8	Zusammenfassende Bewertung des Pilotprojektes	63
4	Anforderungsprofil „GrätzelmanagerIn“	72
5	Resümee	75
6	Literatur	83
7	Anhang	84

1 Einleitung

Nachdem die Mid-Term-Evaluation der Pilotprojekte „Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel“ im 2. Bezirk und „Grätzelmanagement Viertel um den Wallensteinplatz“ im 20. Bezirk im Oktober 2003 abgeschlossen wurde, beauftragte das Wissenschaftszentrum Wien (WZW) das Forschungsinstitut abif - Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung im April 2004 mit der Folgeevaluierung.

Das in den verschiedenen Erhebungsschritten (vgl. Kapitel 2) gesammelte Material wurde inhaltlich strukturiert und thematisch aufbereitet, wobei der Fokus zunächst auf einer Anknüpfung an die Abläufe der ersten eineinhalb Jahre des Grätzelmanagements lag. So waren die Veränderungen, die in den Strukturen und Prozessen des Pilotprojektes seit der letzten Evaluation stattgefunden haben, von unmittelbarem Interesse. Von diesem Anknüpfungspunkt ausgehend wurden sowohl die bisherigen Ergebnisse als auch die weiterhin bestehenden oder hinzugekommenen Problemstellungen und Zielsetzungen analysiert. Auf diese Weise konnten Lernerfahrungen der Beteiligten nachvollzogen und Erkenntnisse über anfängliche Defizite im Projektdesign sowie über Strategien ihrer Behebung gewonnen werden. In der letzten Evaluationsphase wurde insbesondere auch auf die Einbeziehung der Perspektive der beteiligten BürgerInnen Wert gelegt.

An den so gewonnenen Erkenntnissen setzte anschließend die Bewertung der Prozesse innerhalb des Grätzelmanagements an. Diese beinhaltet zum einen die Erfolge, die erzielt werden konnten, und öffnet zum anderen den Blick für weitere, nach Ansicht der Beteiligten, notwendige Verbesserungen. Auch im planmäßig letzten Jahr des Grätzelmanagements galt es für das Pilotprojekt, Ziele zu erreichen, die für die evaluative Begleitung eine bedeutende Rolle spielen. Die Ergebnisse der Kleinprojekte und Diskussionsprozesse, das heißt die (sich abzeichnenden) Veränderungen in den Grätzeln, waren dabei von besonderem Interesse. Darüber hinaus bildet das Grätzelmanagement einen enorm wichtigen Rahmen für Lernerfahrungen im Bereich des Stadtteilmanagements. Dieser Fokus wurde in der Evaluation berücksichtigt, indem aus den verschiedenen Verbesserungsvorschlägen der Beteiligten eine Aufstellung von Erfolgsfaktoren für zukünftige Stadtteilmanagementprojekte erarbeitet wurde.

1.1 Das Pilotprojekt Grätzelmanagement im Ziel 2-Gebiet Brigittenau-Leopoldstadt

Die beiden Grätzel, in denen das Grätzelmanagement aktiv ist, liegen im Ziel 2-Fördergebiet Brigittenau-Leopoldstadt. In den Anträgen für das Pilotprojekt „Grätzelmanagement“ werden deshalb auch Fördermittel im Rahmen des EU-Zielprogrammes „Ziel 2 – Wien“ beantragt. Die Ziel 2-Fördergebiete in Wien sind laut dem „Einheitlichen Programmplanungsdokument (EPPD) für Ziel 2 Wien 2000 bis 2006“ städtische Problemgebiete.

Diese Gebiete werden gemäß der allgemeinen Strukturfondsverordnung bei Förderungen verstärkt berücksichtigt: „Zielvorgabe ist es, die Probleme der unmittelbar betroffenen Bevölkerung zu lösen, sodass sich deren sozioökonomische Lage an den Standard in der Gesamtstadt annähert. Die Bevölkerung soll in die Lage versetzt werden, an dem langfristig zu erwartenden Aufholprozess des Zielgebietes aktiv zu partizipieren.“¹

Ausgehend von den bestehenden lokalen Verwaltungsinstitutionen ist es Ziel des Grätzelmanagements, mit Maßnahmen bei der ansässigen Wohnbevölkerung und den Wirtschaftsbetrieben anzusetzen. Das Grätzelmanagement ist als Pilotprojekt angelegt, das AkteurInnen aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen – Zivilbevölkerung, Wirtschaft, Kulturvereine, Verwaltung und Politik – beim Initiieren und Verfolgen von lokalen urbanen Gestaltungsprozessen vernetzen soll: „Der Sinn von Pilotprojekten ist es in der Regel, eine Art Experimentierfeld zu sein, in dem ein Lernprozess möglich wird. Das heißt nicht so sehr die Erreichung zu Beginn gesetzter Ziele steht im Mittelpunkt, sondern am Prozess zu lernen.“² In dieser Hinsicht stellt das Grätzelmanagement die Erprobung neuer Konzepte im Bereich der Verwaltungsorganisation dar, durch die schon jetzt der Grundstein für eine erfolgreiche Behandlung von Problemstellungen in der Zukunft gelegt werden soll.

¹ Einheitliches Programmplanungsdokument (EPPD) für Ziel 2 Wien 2000 bis 2006. Version 3.1.3, Wien 2002, Seite 25.

² Astleithner, Florentina / Reiter, Andrea / Tausz, Karin: Der Alsergrund unter dem Brennglas. Langfassung der Evaluation des kommunikativen Prozesses und der politischen Partizipation der Lokalen Agenda 21 Alsergrund. Wien: Wissenschaftszentrum Wien (WZW) 2002, Seite 20.

Im Zusammenhang mit den im EPPD festgelegten Zielen konzentriert sich das Grätzelmanagement insbesondere auf Maßnahmen im Rahmen der förderfähigen Möglichkeiten laut „Strukturfonds EFRE“ – M 1.2 „Materielle Infrastruktur“ und M 2.1 „Unternehmensdienstleistungen“.

Im Rahmen der Maßnahme M 1.2 werden Investitionsprojekte zur Verbesserung der technischen und sozialen Infrastruktur gefördert. Ziel ist es, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Grätzels zu stärken und die Lebensbedingungen für seine BewohnerInnen sowie die Umweltsituation zu verbessern. Das Grätzelmanagement versucht, in dieser Hinsicht „Projekte, Initiativen und Maßnahmen zur strukturellen Gebietsverbesserung [...] gemeinsam mit der ansässigen Bevölkerung und den Gewerbetreibenden zu entwickeln“³. Diese sollen in weiterer Folge möglichst von den BewohnerInnen selbst vor Ort umgesetzt und getragen werden. Die Maßnahme M 1.2 („Strukturfonds EFRE“) wird erst seit Jänner 2004 angesprochen und ersetzt die Maßnahme M 3.2 („Strukturfonds ESF“), die insbesondere auf die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die (Weiter-)Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen ausgerichtet ist. Der Grund für die Umstellung waren Probleme in der Umsetzung von Projektideen seitens der BürgerInnen. Es stellte sich heraus, dass im Bereich der Maßnahme M 3.2 nicht die Kernkompetenz des Grätzelmanagements liegt. Durch die „Neuausrichtung der Projektgelder kann die Diskrepanz zwischen BürgerInneninteressen und Förderkriterien weitgehend geschlossen werden“⁴.

Die Maßnahme M 2.1 richtet sich ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen, deren Gründung, Modernisierung und Erweiterung gefördert werden sollen. Hier liegt die primäre Zielsetzung darin, den Produktions- und Dienstleistungssektor des Grätzels zu stärken und die Nahversorgung zu verbessern. Damit sollen unter anderem die Wettbewerbsfähigkeit des Grätzels gesteigert und Arbeitsplätze geschaffen bzw. gesichert werden.

³ Projektantrag Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel – Teil 2, Materielle Infrastruktur, Seite 3.

⁴ Projektbeschreibung Grätzelmanagement im Volkert- und Alliiertenviertel. Beilage zum Projektantrag, Seite 1.

Die Zielsetzungen dieser beiden speziell ausgerichteten Maßnahmen des EPPD stellen einen der Kernaspekte des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ dar. Darüber hinaus versteht sich das Grätzelmanagement insgesamt als „integrierter Ansatz, um die Lebens-, Wirtschafts- und Umweltsituation [im Grätzel] unter Einbeziehung endogener Ressourcen und Potenziale dauerhaft zu stabilisieren und zu verbessern.“⁵

Für die Evaluation des Pilotprojektes spielen die in den Projektanträgen angegebenen Indikatoren eine wichtige Rolle.⁶ Diese Indikatoren wurden aus den Beschreibungen der jeweiligen Maßnahmen (M 1.2 bzw. M 2.1) abgeleitet, die in der Ergänzung zur Programmplanung (EZP) enthalten sind.

1.2 Ziele der Evaluierung⁷

Ziel der Evaluation ist es, den Trägerinstitutionen des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ im Hinblick auf die Struktur, den Prozess und die Ergebnisse des Projektes eine begleitende Qualitätskontrolle anzubieten, wobei quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Indikatoren miteinbezogen werden sollen:

Bezüglich der **Strukturqualität** geht es primär darum, zu überprüfen, inwieweit die Strukturen des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ den Anforderungen an die Koordination einer Zusammenarbeit der verschiedensten AkteurInnen und Institutionen aus Stadt, Bezirk und Grätzel sowie den EU-Kriterien eines Ziel 2-Projektes gerecht werden. Darüber hinaus erfolgt eine Überprüfung, inwiefern die Strukturen auf andere Stadtteilmanagement-Projekte umlegbar sind.

⁵ Projektantrag Grätzelmanagement Volkert- und Alliertenviertel – Teil 1, Wirtschaft, Seite 3.

⁶ Ein detaillierte Auflistung der Indikatoren findet sich in Kap. 3.8.

⁷ Die Evaluationsziele wurden in einem Workshop mit den Auftraggebern am 23.1.2004 erarbeitet.

Was die **Prozessqualität** betrifft, so geht es hier insbesondere um die Gestaltung des Kommunikationsprozesses zwischen den Schnittstellen und dessen Auswirkungen. Wie wird mit den Gebietsabgrenzungen umgegangen? Wie wirkt sich das Grätzelmanagement langfristig auf die Gebietsbetreuungen aus? Sollen die AkteurInnen gemeinsam oder wieder getrennt agieren? In welchen Bereichen kooperieren die AkteurInnen in welcher Form und mit welchem (finanziellen) Aufwand – möglicherweise auch über das Projekt „Grätzelmanagement“ hinausgehend? Wie kommt der partizipatorische Ansatz in der Bezirkspolitik an? Was bringt die Vernetzung der AkteurInnen? Kommt es zu einer Bündelung der Ressourcen (Budget etc.)? Was bringt die Kooperation der AkteurInnen für Menschen, Unternehmen, Politik und Verwaltung?

Die **Ergebnisqualität** bezieht sich auf die Anzahl und Gestaltung neu entstandener Projekte und Initiativen im Grätzel selbst. Inwieweit werden von den BürgerInnen angeregte und konzipierte Projekte tatsächlich umgesetzt? Warum werden bestimmte Projekte nicht umgesetzt? Darüber hinaus erfolgt eine Bewertung des Projektes als Ziel 2-Projekt. Hat das Projekt positive Auswirkungen auf das Ziel 2-Gebiet, und wie sehen diese genau aus? Welche über die EU-Finanzierung hinaus gehenden Lösungsansätze werden für die Finanzierung von Projekten gewählt?

Eine besondere Aufgabe der nunmehrigen Folgeevaluierung ist es, den Fokus stärker als bisher auf die Bewertung der Ergebnisqualität des Pilotprojektes zu legen. Diese Orientierung, und damit soweit möglich auch die Bewertung des Projektes anhand der Ziel 2-Vorgaben, wurde im Kick-Off-Workshop mit den Projektpartnern vereinbart. Dies war insbesondere auch ein Anliegen des Endbegünstigten (Wiener Wirtschaftsförderungsfonds, WWFF).

2 Methodisches Design

Die vorliegende Folgeevaluation des Grätzelmanagements basiert zusammengefasst auf zwei methodischen Teilen. Den ersten stellt die **Analyse der laufenden Dokumentation** der Arbeit des Grätzelmanagements sowie der Materialien aus den Arbeitskreisen/-gruppen und ihrer Projekte dar (Kapitel 3.1 bis 3.4). Auf Basis der Dokumentation der Tätigkeiten der Grätzelmanagement-Projekte wird der Arbeitsaufwand den erreichten Zielen gegenübergestellt und so die Arbeit der Grätzelmanager bewertet. Es werden die Professionalisierung im Hinblick auf PR-Arbeit bewertet und der Aufwand für administrative Tätigkeiten geprüft. Weiters sollen die Presseresonanz (Bezirkszeitung, www.wien.at) sowie die PR-Aktivitäten auf Großveranstaltungen (Grätzelforum, Ideenwerkstatt), etwa in Form strategischer Partnerschaften mit Unternehmen, bewertet werden.

Das Material aus den Arbeitskreisen (Protokolle und schriftliche Projektkonzepte) sowie die Umsetzung der Projekte sollen im Hinblick auf die Erfüllung der Ziel 2-Kriterien, der Zielsetzungen der Projektanträge bzw. anhand des ursprünglichen Projektkonzeptes analysiert werden. In der Analyse berücksichtigt wurden alle bis zum 9. September 2005 eingelangten Dokumente.

Der zweite methodische Teil umfasst **qualitative Einzelinterviews und Fokusgruppen** mit den Projektpartnern, den GrätzelmanagerInnen und den Bezirksvorstehern sowie mit BürgerInnenvertreterInnen im Grätzelbeirat und GM-ProjektleiterInnen (Kapitel 3.5 bis 3.7 und Kapitel 4). Bei den **Interviews mit Projektpartnern** standen neben der Erreichung der Ziele des Pilotprojektes und der Erfüllung der Ziel 2-Kriterien zunächst die Effizienz und Effektivität der Projektstruktur im Mittelpunkt.

In je einer **Fokusgruppe mit GrätzelmanagerInnen und ModeratorInnen der Arbeitskreise/-gruppen** pro Bezirk wurden Probleme im operativen Bereich des Projektes, insbesondere in der Arbeit mit den ProjektpartnerInnen, den BürgerInnen und den lokalen Akteuren angesprochen. Es sollten – sofern vorhanden – Schwierigkeiten bei der Erfüllung der Ziel 2-Kriterien, bei der Umsetzung der entwickelten Projekte sowie ein mögliches Engagement für andere Finanzierungsquellen (wenn nicht über Ziel 2) aufgezeigt werden.

Des Weiteren wurden Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf Projektstruktur, Bürgerpartizipation im Rahmen eines Ziel 2-Projektes sowie Erfolgskriterien für Stadtteilmanagement-Projekte generell thematisiert.

In einer **Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen** aus dem Grätzelbeirat wurden Effekte des Gesamtprojektes in den beiden Bezirken sowie eine Einschätzung der umgesetzten Projekte erhoben. Außerdem sollten die BürgerInnenvertreterInnen relevante Problembereiche aus Bürgersicht sowie Verbesserungsvorschläge artikulieren können.

In **Einzelinterviews mit ProjektleiterInnen** in den Bezirken wurde eine weitere Sicht der Entwicklungen des Pilotprojektes eingeholt.

Eine abschließende **Fokusgruppe mit den Projektpartnern** ermöglichte es, nochmals einen Blick auf Entwicklungen des Pilotprojektes zu werfen, etwaige Veränderungen in positiver und negativer Hinsicht sowie die Erreichung ursprünglicher Zielsetzungen zu thematisieren.

3 Ergebnisse der Evaluation

3.1 Aktivitäten in den Entwicklungs- und Diskussionsforen des Grätzelmanagements (Grätzelforen, Arbeitskreise)

3.1.1 Aktivierung und Koordination der Beteiligungsprozesse

Der Startschuss des Grätzelmanagements zur Einbindung der GrätzelnbewohnerInnen war die Ideenwerkstatt am 13. Dezember 2002. Mit dieser Veranstaltung sollten die BürgerInnen dazu motiviert werden, sich an den Gestaltungs- und Diskussionsprozessen des Grätzelmanagements vor allem in den Arbeitskreisen zu beteiligen. Schon vorher waren Aktionen zur Aktivierung der Bevölkerung gesetzt worden („Grätzelmanagement-Container“ im Sommer 2002, aktivierende Befragung im Herbst 2002 in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Institutionen und dem Institut für Soziologie der Uni Wien). Mit 130 TeilnehmerInnen an der Ideenwerkstatt schafften die GrätzelmanagerInnen es, eine große Anzahl an BürgerInnen des Grätzels zu aktivieren.

Nach den Grätzelforen im Juni 2003, Dezember 2003 sowie Juni 2004 folgten weitere Grätzelforen im Dezember 2004 sowie auch im Juni 2005. Bei den ersten drei Terminen wurden in etwa jeweils 100 BesucherInnen verzeichnet. Im Dezember 2004 waren es ca. 60 teilnehmende Personen – vor allem BewohnerInnen des Viertels, KünstlerInnen aus dem Grätzeln und StudentInnen. Die Mehrheit der anwesenden Personen waren ältere Personen (40+). Die jüngeren Personen waren StudentInnen. Ein großer Teil der BewohnerInnen war bereits zum zweiten oder dritten Mal beim Grätzelforum anwesend. Nicht ganz ein Drittel der Anwesenden nahm zum ersten Mal teil. Beim darauf folgenden Grätzelforum im Juni 2005 wurden in etwa 150 Personen gezählt. Dabei konnten unter den Anwesenden vor allem auch MigrantInnen (besonders türkische Frauen) verzeichnet werden, was einen besonderen Aktivierungserfolg darstellt, da es sich um eine spezifische Zielgruppe des Grätzelmanagements handelt.

Aufgrund der starken Teilnahme an den Grätzelforen über zwei Jahre hinweg, kann davon ausgegangen werden, dass die Aktivierung der BürgerInnen insgesamt nachhaltig war.

Unterstützt wird dieser Eindruck durch die anhaltende Beteiligung der BürgerInnen in den Arbeitskreisen, obwohl in einigen die TeilnehmerInnenanzahl seit Juli 2004 gesunken ist. Somit kann auch die laut Antrag geplante Koordination von BürgerInnenbeteiligungsprozessen als erfolgreich betrachtet werden.⁸

Beteiligung je Arbeitskreis:

Arbeitskreis	Treffen	TeilnehmerInnen je Treffen ⁹	TeilnehmerInnenstruktur
Kultur und Gesellschaft	Monatlich	8 bis 16, (6 bis 8)	Ca. 2 MigrantInnen pro Treffen; mehr weibliche als männliche Teilnehmer
Öffentlicher Raum	Zunächst monatlich, seit Sommer 2004 alle zwei Monate	Zwischen 7 und 25, meist ca. 10 (3-9)	Meist ca. 60% weibliche Teilnehmer. Kerngruppe von acht Personen, v.a. Frauen; meist ein/e MigrantIn pro Treffen
Wirtschaft	Zunächst monatlich, vorübergehende Stilllegung im Sommer 2004, (geplanter) Neustart ab Herbst 2004	ca. 8	Nur Gewerbetreibende, ca. 2 MigrantInnen pro Treffen, mehr männliche als weibliche Teilnehmer ¹⁰
Aktive Frauen (vormals AK „Neu“)	Laut Newsletter 02/2005 anfangs wöchentlich, später monatlich	Anfangs 6 bis 14, seit Juni 2005 stetiger Anstieg	Frauen und Kinder (Kinderbetreuung vorhanden)
Volkert- und Alliiertenviertel („AK Institutionen“)	Alle 6 Wochen	8 bis 11	VertreterInnen von im Viertel ansässigen Institutionen

⁸ Als weiterhin ausbaufähig werden von den GrätzelmanagerInnen dennoch das Engagement und die aktive Einbindung der BürgerInnen in die Gestaltungsprozesse im Sinne eines stärkeren Verständnisses für Gemeinwesenarbeit beschrieben (vgl. 3.7.4, Etablierung von Gemeinwesenarbeit).

⁹ In Klammern die Zahlen für den Zeitraum von Juli 2004 bis September 2005.

¹⁰ Stand November 2005. Über weitere Treffen liegen keine Informationen (Protokolle etc.) vor.

3.1.2 Initiierung und Begleitung von Arbeitskreisen

In der Ideenwerkstatt im Dezember 2002 bildeten sich zunächst vier Arbeitskreise, von denen später zwei („Öffentlicher Raum“ und „Volkertplatz“) „aus organisatorischen und thematischen Gründen zusammengelegt“¹¹ wurden. Hier konnten die GrätzelnbewohnerInnen und Gewerbetreibenden selbst tätig werden und ihre Ideen einbringen. Seit Jänner 2003 werden in den Arbeitskreisen „Kultur und Gesellschaft“, „Öffentlicher Raum“, „Wirtschaft“ und „Volkert- und Alliiertenviertel“ („Institutionen“) in meist monatlichem Rhythmus verschiedene Themen diskutiert, die zur Aufwertung des Grätzels beitragen sollen. Seit Mai 2004 hat sich ein neuer Arbeitskreis „Aktive Frauen“ formiert.

- **Der Arbeitskreis „Kultur und Gesellschaft“**

Der Arbeitskreis „Kultur und Gesellschaft“ beschäftigt sich mit dem kulturellen Leben im Grätzel. Sein Ziel ist die Verbesserung der kulturellen und gesellschaftlichen Situation im Volkert- und Alliiertenviertel. Probleme und Defizite des kulturellen Angebots sollen gemeinsam bearbeitet und die Kommunikation im Grätzel gefördert werden. Dadurch wird den Zielen des Pilotprojektes entsprechend versucht, einen Beitrag zur Aufwertung des Images des Grätzels und zur Schaffung einer gemeinsamen Identität zu leisten. Dazu werden Projekte entwickelt, durch die unter anderem Begegnungsmöglichkeiten für alle aus unterschiedlichen Kulturen stammenden Menschen des Grätzels geschaffen werden sollen. Der Arbeitskreis arbeitet damit auch an der Verbesserung der sozialen und kulturellen Vernetzung, die zu den vorrangigen Zielen des Grätzelmanagements zählt.

¹¹ Grätzelenwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 12.

- **Der Arbeitskreis „Öffentlicher Raum“**

Vorrangiges Anliegen dieses Arbeitskreises ist die Gestaltung des öffentlichen Raumes im Grätzel, sodass dieser lebenswerter wird und allen Bevölkerungsgruppen hinreichend Platz bietet. Die Zielsetzung ist vor allem die Einbindung interessierter BürgerInnen in Planungsprozesse für die Umgestaltung von Plätzen und Straßenräumen. Es werden Themen der Umgestaltung und Attraktivierung diskutiert und gemeinsame Projekte entwickelt. Im Mittelpunkt der Aktivitäten dieses Arbeitskreises steht die Neugestaltung des Volkertplatzes. Die Tätigkeiten des Arbeitskreises tragen insbesondere zur Aufwertung der Infrastruktur im Grätzel bei und entsprechen damit den Zielsetzungen des EPPD. In weiterer Folge können durch die kontinuierliche Arbeit an Umgestaltungsprojekten, wie sie von den BewohnerInnen im Arbeitskreis entworfen werden, die Wohn- und Lebensqualität im und die Identifikation mit dem Grätzel verbessert werden.

- **Der Arbeitskreis „Volkert- und Alliiertenviertel“ bzw. „Institutionen“**

Dieser Arbeitskreis umfasst die im Viertel ansässigen Institutionen und Vereine, mit dem Ziel die Kommunikation und Kooperation dieser Institutionen zu verbessern bzw. die verschiedenen Einrichtungen zu vernetzen. Zu den Themenschwerpunkten zählen unter anderem die Durchführung von verschiedenen Informationsveranstaltungen, die Umgestaltung des Volkertplatzes und die Planung und Organisation der jährlichen Grätzel-feste.¹²

¹² Vgl. Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 9f.

- **Der Arbeitskreis „Wirtschaft“**

Mit der Entwicklung und Etablierung des Arbeitskreises „Wirtschaft“ konnte bereits einem projektspezifischen Ziel 2-Indikator laut M 2.1 „Unternehmensdienstleistungen“ entsprochen werden. „Dieses Forum wird nur von Gewerbetreibenden gebildet und versucht durch Einbringung von Verbesserungsvorschlägen, Ideen und auch konkreten Projekten mit Hilfe des Grätzelmanagements eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation im Grätzel zu bewirken.“¹³ Ein besonderes Anliegen des Arbeitskreises ist die Vernetzung der im Grätzel ansässigen Betriebe, mit dem Ziel, das Investitionspotenzial im Grätzel zu stärken. Der Ansatz des Arbeitskreises entspricht der Zielsetzung für Ziel 2-Gebiete, die Gewerbetreibenden zu aktivieren und Maßnahmen zur Verbesserung der Nahversorgung zu entwickeln. „Da sich die TeilnehmerInnen des Arbeitskreises inhaltlich oft nicht einigen konnten, wurde dieser für einige Zeit stillgelegt“¹⁴.

- **Der Arbeitskreis „Aktive Frauen“**

Seit Mai 2004 wurde ein neuer Arbeitskreis „Aktive Frauen“ (vormals Arbeitskreis „Neu“) geschaffen. „Ziel dieses Arbeitskreises ist es, MigrantInnen stärker in den Prozess des Grätzelmanagements einzubinden“¹⁵. Es handelt sich hier um einen offenen Arbeitskreis, der alle BewohnerInnen (also Männer, Frauen sowie MigrantInnen) ansprechen soll, um die Kommunikation zwischen den Kulturen zu fördern. Damit soll die Lebensqualität im Grätzel verbessert werden.

Die Arbeit in den Arbeitskreisen ist ein Kern der BürgerInnenbeteiligungsprozesse im Rahmen des Grätzelmanagements. Dabei sind die BürgerInnen nicht auf sich allein gestellt, sondern die verschiedenen Arbeitskreise werden von GrätzelmanagerInnen begleitet und zum Teil moderiert.

¹³ Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel Jahresbericht 2003, Seite 10.

¹⁴ Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 13. (Siehe auch Fn. 10.)

¹⁵ Vgl. Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 14.

Als quantifizierter projektspezifischer Indikator für die Arbeit in diesen BürgerInnenbeteiligungsforen wird die „Begleitung“ von insgesamt 16 Arbeitskreisen sowie Arbeits- und Projektgruppen in zwei Jahren vorgegeben. Diese Anzahl konnte aufgrund der stetigen Arbeit bereits zur Mitte des Jahres 2004 erreicht werden.

Maßgeblich für die Erreichung der Ziele des Grätzelmanagements ist auch die thematische Ausrichtung der Arbeitskreise. Diese stimmt im Allgemeinen mit den ursprünglichen Zielsetzungen des Pilotprojektes überein. Es steht fest, dass in den Arbeitskreisen an der „Erarbeitung konkreter Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Situation im Projektgebiet“¹⁶ gearbeitet wird. Dies betrifft Verbesserungen der Wohn- und Lebensqualität, der Identifikation der BewohnerInnen mit dem Grätzel, der sozialen und kulturellen Vernetzung sowie der Nahversorgung. Da hier sehr langfristige Prozesse angesprochen sind, bedarf eine umfassende Bewertung der konkreten Veränderungen in dieser Hinsicht einer Ex-post-Evaluation.

3.1.3 Beratung im Zuge des Grätzelmanagements

Unter den Tätigkeiten der GrätzelmanagerInnen stellen die Beratung von Personen vor Ort und die Begleitung von Informations- und Diskussionsprozessen zentrale Aufgaben dar. Das Ausmaß von Beratungs- und Begleitstunden findet sich dementsprechend auch als quantifizierter Indikator in den Anträgen zum Pilotprojekt „Grätzelmanagement“.

Den Zeitschätzungen der GrätzelmanagerInnen zufolge wurden vom gesamten Team des Grätzelmanagements im Jahr 2002 ca. 640 Stunden Beratung geleistet. Das sind rund 17 Prozent aller Tätigkeiten. Im Jahr 2003 waren es etwas mehr als 500 Stunden (ca. 515) oder ca. 10 Prozent aller Aktivitäten. Diese Schätzungen beziehen sich allerdings ausschließlich auf Tätigkeiten der persönlichen oder telefonischen Beratung sowie auf „KundInnenverkehr“ und Kommunikation mit den BürgerInnen. Diese Tätigkeiten stellen so genannte „Grätzelmanagement-typische“ Tätigkeiten dar. (Vgl. Anhang 1 und 2.)

¹⁶ Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 6.

Noch nicht enthalten sind in diesen Zeitschätzungen die Begleitprozesse, die ebenfalls eine Kernbeschäftigung der GrätzelmanagerInnen sind. Diese bezieht sich in erster Linie auf die Arbeit in den Arbeitskreisen sowie den Arbeits- und Projektgruppen. Das zeitliche Ausmaß des Indikators „Beratung“ – 500 Beratungs- und Begleitstunden – wird somit erfüllt.

Insgesamt wurden im Jahr 2004 414 Personen beraten. Darunter waren 22 Kinder und Jugendliche, 360 Erwachsene und 32 Senioren unterschiedlicher Nationalität, davon 303 ÖsterreicherInnen, 55 Personen aus der Türkei, 23 aus Ex-Jugoslawien sowie 33 Personen anderer Herkunft. Die Anteile der Frauen und Männer, die Informations- und Beratungstätigkeit im Grätzelmanagement in Anspruch nahmen, waren dabei ungefähr gleich (202 weiblich, 212 männlich).¹⁷ Die quantitative Vorgabe durch den Indikator gemäß Maßnahme „Anzahl beratener Personen“ (400) ist damit ebenfalls erfüllt.

Die Personen wandten sich mit unterschiedlichen Anliegen an das Grätzelmanagement und erhielten vor allem Informationen in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Kultur und Gesellschaft, Wohnen und Öffentlicher Raum. (Vgl. Tabelle 1.) Genauere Aufzeichnungen über die Inhalte und Themen der Beratung von Personen im Zuge des Grätzelmanagements sind im Grätzelmanagement vorhanden, werden aber aus Datenschutzgründen nicht weiter gegeben.

Tabelle 1: Beratungsinhalte

Thema	Beratene Personen
Wirtschaft	83
Soziales	59
Kultur und Gesellschaft	146
Wohnen	12
Öffentlicher Raum	67
Sonstiges	84
Gesamt	451

¹⁷ Vgl. Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel Jahresbericht 2003, Seite 19.

Eine besondere Stellung in Beratungsbelangen kommt dem Grätzelmanager für Wirtschaft mit der Zielgruppe der Gewerbetreibenden im Grätzel zu. Diese werden angesprochen und gezielt über Fördermöglichkeiten für Betriebe informiert, so zum Beispiel über die ZAK 2/20 (Zuschussaktion für Kleinbetriebe im Ziel 2-Gebiet) sowie über andere nationale und internationale Förderungen. Insgesamt wurden im Jahr 2003 76 Firmen im Ziel 2-Gebiet telefonisch, per Email oder persönlich informiert und beraten.

Die bisherigen Aktivitäten im Bereich „Beratung und Begleitung“ dienen insbesondere den Zielsetzungen der Aktivierung der Bevölkerung und der Verbesserung der sozialen Infrastruktur. Das Grätzelmanagement bietet eine Anlaufstelle für konkrete Anfragen der GrätzelbewohnerInnen und unterstützt somit die Kommunikationsprozesse im und über das Grätzel.

3.1.4 Die Meilensteine des Pilotprojektes

Der Projektverlauf des Grätzelmanagements sieht die Umsetzung von „Meilensteinen“ vor. Nach der Aktivierung der Bevölkerung (erster „Meilenstein“), der Ideenwerkstatt zur Einbringung von Ideen durch die GrätzelbewohnerInnen (zweiter „Meilenstein“) und der Entwicklung von Arbeitskreisen (dritter „Meilenstein“) ist dies die Erarbeitung eines „Grätzelentwicklungskonzeptes“ (GEK) (vierter „Meilenstein“).¹⁸ Ein Diskussionsentwurf für das GEK liegt bereits seit Ende 2003 vor und wurde wie geplant Ende des zweiten Quartals 2004 fertig gestellt und in einem Grätzelforum beschlossen. Das GEK stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Tätigkeit in den Arbeitskreisen¹⁹ dar und ist somit unter Einbeziehung der BürgerInnen entstanden.

Neben der Erstellung eines Leitfadens für die zukünftige Entwicklung des Grätzels, für den Zeitraum von zehn Jahren sind darin sowohl kurz- und mittelfristige Ziele als auch langfristige Visionen enthalten. Das GEK stellt eine Zusammenfassung der Projekte der Arbeitskreise dar und ist als dynamisches Konzept angelegt, das heißt, es soll auch weiterhin durch Projekte der Arbeitskreise ergänzt werden.

¹⁸ Vgl. Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 6.

Es ist unter intensiver Beteiligung der BürgerInnen zustande gekommen. Dem quantitativen projektspezifischen Indikator laut Projektantrag „Moderation und Diskussion des Grätzelenwicklungskonzeptes“ wird damit entsprochen.

Wie die Diskussionsprozesse bei der Entstehung, so wurde auch die Beschließung und Übergabe des GEK an die politische Ebene des Bezirkes im Grätzelforum (Juni 2004) moderiert. Zudem wurden hier politische VertreterInnen in die Diskussion mit eingebunden. Dem quantitativen projektspezifischen Indikator „Moderation und Diskussion des Grätzelenwicklungskonzeptes“ laut Projektantrag wird damit entsprochen.

3.1.5 Zusammenfassung

Sowohl die Aktivierung der BürgerInnen im Grätzeln als auch ihre Einbindung in die Aktivitäten des Grätzelmanagements sind generell erfolgreich verlaufen. Vor allem die Entstehung von Kommunikations- und Beteiligungsprozessen wurde durch das Pilotprojekt gefördert. Eine Grundlage dafür bilden die Beratungs- und Begleittätigkeiten der GrätzelmanagerInnen im direkten Kontakt mit den BürgerInnen. Insgesamt sind in Folge der Aktivierung fünf Arbeitskreise entstanden. Trotz einiger Schwankungen wurden die Aktivitäten der Arbeitskreise und die Projektumsetzungen ausgebaut. Die Entwicklungs- und Diskussionsforen sind durch eine weitgehend kontinuierliche Teilnahme an interessierten BürgerInnen gekennzeichnet, wobei weiterhin an einer Ausdehnung der TeilnehmerInnenanzahl gearbeitet werden sollte. Mit dem „Grätzelenwicklungskonzept“ wurde ein Leitfaden für die künftigen Entwicklungen des Grätzels unter Einbindung der BürgerInnen erstellt und an die Lokalpolitik übergeben.

¹⁹ Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel Jahresbericht 2003, Seite 11.

3.2 Projektumsetzungen der Arbeitskreise

3.2.1 Die Förderfähigkeit von Kleinprojekten

Zu den in den Arbeitskreisen behandelten Themen entstanden einzelne Arbeits- und Projektgruppen. In diesen werden konkrete Projekte für Veränderungen im Grätzel erarbeitet. Primäres Ziel ist es, Projekte zu entwickeln, die sich durch Ziel 2-Maßnahmen finanzieren lassen. Entscheidendes Gremium für die Umsetzung von Projekten ist der Grätzelbeirat. Dieser entscheidet, welche förderfähigen Projekte auch förderwürdig sind. Ob ein Projekt grundsätzlich förderfähig ist, kann anhand des mit Unterstützung der Magistratsabteilung 27 „EU-Förderungen“ erstellten „Leitfaden(s) zur Klärung der Finanzierung von Kleinprojekten des Grätzelmanagement“ ermittelt werden. Anhand eines Fragekataloges wird es den Antragstellern erleichtert, bereits im Vorfeld Kriterien abzuklären, die eine Förderfähigkeit bedingen. Im Bedarfsfall kann daher das Konzept vorab verändert werden, ebenso können notwendige Aspekte mit einbezogen werden. Das bedeutet, dass der Leitfaden einerseits die Vergaberichtlinien transparenter macht, andererseits den Arbeitskreisen eine zielgerichtete und effektivere Arbeit an Projektideen ermöglicht wird.

3.2.2 Neuausrichtung der Projektgelder

Insgesamt wurde eine Vielzahl der von den Arbeitskreisen entwickelten Kleinprojekte umgesetzt. Für einen Teil dieser Aktivitäten wurde mit der Unterstützung des Grätzelmanagements alternative Finanzierungsmöglichkeiten gefunden, da sie den Förderkriterien nicht entsprachen. Dies trifft auf die vielfältigen Projektumsetzungen bis Ende 2003 zu. Die Schwierigkeiten lagen hier in der ursprünglichen Ausrichtung eines Teiles des Pilotprojektes auf die Fördermaßnahme M 3.2 („Strukturfonds ESF“) „Gegen Ausgrenzung und für Chancengleichheit im Erwerbsleben“. Seit Jänner 2004 wird nunmehr die Maßnahme 1.2 („Strukturfonds EFRE“) „Materielle Infrastruktur“ angesprochen, um den Wünschen der BürgerInnen stärker Rechnung tragen zu können. Ziel dieser Umschichtung war es, die Förderfähigkeit von Kleinprojekten zu erhöhen.

Die Umschichtung der Projektgelder wird von allen Projektbeteiligten sehr positiv bewertet. Die Maßnahme M 1.2 „Materielle Infrastruktur“ entspricht den entwickelten Ideen und Projektvorschlägen stärker als die Maßnahme M 3.2. Die Zielsetzungen des Gesamtprojektes werden dadurch beeinflusst, indem Ausbildungs- und Integrationsmaßnahmen nicht mehr primär verfolgt werden. Der erste Schwerpunkt liegt nunmehr verstärkt auf der Vernetzung im Gebiet vorhandener Ressourcen und Kooperationen. Besonders positiv ist hier aus wirtschaftlicher Sicht die intensivierete Zusammenarbeit mit der Wiener Wirtschaftskammer und den Wiener Einkaufsstraßen. Zweitens gibt es sehr viele Aktivitäten bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes. Drittens wird auch der kulturelle Bereich stärker angesprochen.

3.2.3 Im Grätzelbeirat eingereichte Kleinprojekte (laut Projektlaufbögen)

Das Grätzelmanagement des 2. Bezirkes legte bis Ende August 2005 zehn Projektlaufbögen zur Evaluation vor.²⁰ Die unten angeführten Projekte aus dem Jahr 2003, in dem noch keine Projektlaufbögen verwendet wurden, gehen aus den Sitzungsprotokollen des Beirats hervor. Folgende Auflistung bringt einen Überblick über Titel und Ziele aller im Grätzelbeirat eingereichten Projekte:

Titel	Ziele	Datum
Qualifizierung für InterviewerInnen	Begleitmaßnahme zu „Erfolgreich telefonieren – Erfolgreich interviewen“; Zielgruppe: StudentInnen, Jugendliche, Arbeitslose, MigrantInnen des Grätzels	10/2003
PC- Einstiegsangebot	Neue Technologien: niederschwellige Qualifizierungsmaßnahme	10/2003
Workshop „Maisstärketeig als Dekorations- und Kreativmaterial“	Erwerbung handwerklicher Fähigkeiten: für Kinder- und Jugendbetreuung; für Dekorationszwecke bei Gewerbetreibenden	10/2003
DJ Line und Bingo	Werbemaßnahme für Gewerbetreibende	10/2003

²⁰ Diese finden sich am Ende der folgenden Auflistung.

Grätzelfest/Grätzelmanagement 14. Mai 2004	Belebung des Stadtteils	01/2004
Krapfenaktion	Marketing für ansässige Betriebe und Aktivierung der Gewerbetreibenden	02/2004
Verbesserungsmaßnahmen im Park Rueppgasse	„Käfigtür“ als Lärmschutzmaßnahme beim Ballspiel-Käfig Rueppgasse	03/2004
Sommerkino (Freiluftkino am Volkertplatz)	Imageverbesserung des Viertels, Belebung des Volkertplatzes	06/2004
Verschiedene Kleinprojekte zur Unterstützung der Aktivitäten des AK „Kultur und Gesellschaft“ (z. B: Museumsbesuche, Exkursionen, Lesungen)	Aktivierung, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung der Arbeitskreise	02/2005
Verschiedene Kleinprojekte zur Unterstützung der Aktivitäten des AK „Aktive Frauen“ (z.B.: „Tandem-Kurs“ – niederschwelliges Deutschangebot, Museums- und Theaterbesuche)	Weiterbildung und Aktivierung, nachhaltige Stärkung der Kommunikation zwischen den Kulturen durch Festigung der deutschsprachigen Kompetenz	02/2005
Marketingaktion Bonuspunkte	Öffentlichkeitsarbeit	04/2005
Sozio-kulturelle Aneignung Volkertplatz	Begleitung der Realisierung des Volkertplatzes (präventive Konfliktverringering bzw. –vermeidung am Volkertplatz)	06/2005
Grätzelfest/Grätzelmanagement am Volkertplatz 2005	Belebung des Stadtteils	06/2005
Bäume und Bänke im Straßenraum im Volkert- und Alliiertenviertel	Attraktivierung des öffentlichen Raumes, Verbesserung der Umweltsituation (der Antrag wurde laut Beiratsprotokoll vom 8.9.2005 vorerst zurückgezogen)	08/2005

Der Workshop „**Maisstärke**“ sowie die „**Krapfenaktion**“, die zu Beginn des Pilotprojektes und bereits vor den Beiratssitzungen stattfanden, wurden aus dem GM-Budget vorfinanziert. Der Antrag „**DJ-Line und Bingo**“ wurde vom Grätzelmanagement bei der Sitzung zurückgezogen. Alle weiteren Projektanträge bis Juli 2004 wurden vom Beirat beschlossen.

Die **Verbesserungsmaßnahmen im Park Rueppgasse** (AK „Öffentlicher Raum und Volkertplatz“) haben das Ziel, die Lärmbelastung durch den einzigen öffentlichen Ballspielkäfig im Viertel zu reduzieren. Dazu sollte eine versperreballbare Ballspielkäfigtür installiert werden, um zumindest eine temporäre Nutzung des Platzes sicherstellen zu können. Die Durchführung der Maßnahme wurde durch den Grätzelbeirat beschlossen. Das **Grätzelfest/Grätzelmanagement** ist eine jährlich stattfindende Informationsveranstaltung aller Arbeitskreise, bei der sich die Institutionen, BewohnerInnen und Gewerbetreibenden des Grätzels aktiv beteiligen können. Ziele sind die Vernetzung und die Präsentation der teilnehmenden Organisationen. Die Veranstaltung dient als PR-Maßnahme dazu, das Image des Stadtteils zu beleben, und trägt neben den Arbeitskreisen und Grätzelforen zur Erfüllung des Indikators „Informations- und Diskussionsveranstaltungen“ gemäß Maßnahme bei. In der Beiratssitzung wurde die Durchführung einstimmig beschlossen. Ziele des Projektes **Sommerkino (Freiluftkino am Volkertplatz)** sind die (temporäre) Belebung des Volkertplatzes und die Vernetzung der BewohnerInnen mit den Gewerbetreibenden des Viertels. Dies soll auch zur Imageverbesserung des Grätzels beitragen. Den Gewerbetreibenden wird zudem die Möglichkeit für Werbung und Verkauf ihrer Produkte geboten. Das Projekt wurde vom Grätzelbeirat einstimmig beschlossen.

Ein besonders wichtiges Thema war die „Neugestaltung des Volkertplatzes“. Dabei war es von großer Bedeutung, die Bevölkerung von Anfang an in den Planungsprozess zu integrieren. Gewerbetreibende und die Bevölkerung des umliegenden Stadtteils (Arbeitskreis „Öffentlicher Raum“) erarbeiteten gemeinsam mit dem Grätzelmanagement Grundlagen für ein Wettbewerbsverfahren, welche dem Bezirksvorsteher übergeben wurden.

Dabei war es wichtig, möglichst viele Bedürfnisse der künftigen NutzerInnen des Platzes zu berücksichtigen. Die Ausschreibung des Wettbewerbes fand im Frühjahr 2004 statt. Fünf Architekten- und Planerteams wurden eingeladen, ihre Projekte zu präsentieren.

Mitte Juni 2004 kam es zur Jurysitzung, bei der auch die BewohnerInnen des Volkert- und Alliiertenviertels in Form einer von sieben Stimmen in der Jury mitentscheiden konnten. Diese Funktion wurde von einer durch die Arbeitskreis sprecherInnen gewählten Vertreterin übernommen. Als Siegerprojekt wurde jenes von Detzelhofer & Zwirger auserkoren.²¹

Schon bei der Vorbereitung des Wettbewerbes kristallisierten sich sehr unterschiedliche Bedürfnisse verschiedener Gruppen an den Platz heraus. Durch Begleitung der Neugestaltung in Form einer **„soziokulturelle Platzaneignung“** sollten mögliche Konflikte im Vorfeld vermieden oder zumindest verringert werden. Im Zuge dieser Informationsmaßnahme entstand die so genannte „Platzwerkstatt“ mit dem Ziel, einerseits die Identifikation der BewohnerInnen und Gewerbetreibenden mit dem Umbau des Volkertplatzes und andererseits die Entwicklung von Ideen zu fördern.

3.2.4 Weitere durchgeführte Aktionen laut Protokollen und Einladungen

Über die geförderten Kleinprojekte hinaus wurden weitere Projekte realisiert, die entweder kostenlos oder durch alternative Finanzierungen umgesetzt werden konnten:

- Max-Winter-Lesung
- Theodor-Kramer-Lesung
- Grätzelführung durch Hr. König (Bezirksmuseum)
- Punschstand am Volkertplatz
- Talk Show: „Hören, was die Jugend sagt“
- Ein Grätzelpolizist erzählt aus seinem Alltag

- „Radbügel“
- Lesung bei den Leopoldstädter Kulturtagen
- Exkursion Linz
- Werbefolder für Internetportal
- Adventmarkt
- Paris & Stockholm auf 5m² - Fotos & Erfahrungen aus Partnerstädten des Grätzelmanagements
- Frauen-Kultur-Treff Volkert- und Alliiertenviertel (auch Veranstaltung eines Eröffnungsfestes)
- Brunch am Volkertplatz
- Exkursion Mauthausen
- Veranstaltung „Anne Frank“
- Dia-Vortrag über Istanbul
- Candlelight Dinner am Volkertmarkt
- U-Bahn-Baustellenführung
- Sommerkino (im Alliiertenviertel)

Sämtliche Veranstaltungen waren laut Beiratsprotokollen gut besucht und wurden vom Grätzelmanagementteam als erfolgreich bewertet.

Von den vielen im Arbeitskreis „Kultur und Gesellschaft“ umgesetzten Projekten entsprechen insbesondere das **„Frauen-Kultur-Treff“** und das **„Grätzlblattl“** dem projektspezifischen Ziel 2-Indikator „Projektumsetzungen eigeninitiativer, interkultureller Kulturprojekte“. Weitere Aktivitäten in diesem Bereich wären wünschenswert und würden die Umsetzung konzeptioneller Zielsetzungen des Grätzelmanagements unterstützen.

²¹ Vgl. Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel (Stand 1.10.2004), Seite 51f. sowie Jahresbericht Gebietsbetreuung Leopoldstadt 2004, Seite 8f.

3.2.5 Umgesetzte Projekte nach Arbeitskreisen

Der „**Stadtteilarbeitskreis**“ von im Viertel ansässigen Institutionen und Vereinen übernahm die Planung und Organisation der beiden Grätzelfeste am Volkertplatz, zu denen jeweils 400 BesucherInnen kamen. Des Weiteren organisierte dieser Arbeitskreis eine Informationsveranstaltung zum Thema „Sicherheit im Viertel“ und präsentierte das Amt für Jugend und Familie.

Zu den wichtigsten Projekten des **AK Kultur und Gesellschaft** zählen nach wie vor die Veranstaltung von Lesungen und Führungen im Grätzel sowie Exkursionen, Kulinarische Begegnungen, Filmvorführungen, Informations- und Diskussionsveranstaltungen und die Organisation eines Kinderflohmarktes und eines Gastrostandes beim Grätzelfest am Volkertplatz. Außerdem wurde im Dezember 2004 ein Adventmarkt am Volkertplatz veranstaltet, und zwar mit dem Ziel den Volkertmarkt zu beleben und die Kommunikation zu fördern. Die aus dem Arbeitskreis hervorgehende Arbeitsgruppe „Grätzlblattl“ wurde in einen unabhängigen Verein übergeführt, der das Blatt vierteljährlich mit einer Auflage von rund 8.000 Exemplaren herausgibt. Das „Grätzlblattl“ wird von BewohnerInnen, Gewerbetreibenden und Institutionen des Grätzels verfasst und soll unter anderem die Vernetzung im Stadtteil fördern. Das Grätzelmanagement unterstützt das Blatt in Form eines zweiseitigen Inserates, in dem über das Grätzelmanagement sowie über die Arbeitskreise informiert wird.

Der **AK Wirtschaft** entwickelte das eigene Grätzel-Logo sowie eine Abstimmung und Vermarktung des selben im Grätzel. So wurden zum Beispiel Einkaufstaschen mit dem Logo produziert. Außerdem wurde ein Internetportal (www.va4.at) geschaffen, an dem mittlerweile 20 UnternehmerInnen des Volkert- und Alliiertenviertels beteiligt sind. Weiters ist es gelungen, eine Kooperation mit „www.stadt2netz.at - die Leopoldstadt auf einen Blick“ einzugehen, das ein Portal für Wirtschaft, Gastronomie, Freizeit, Kunst und Kultur für Leopoldstadt darstellt. Diese Kooperation bietet den UnternehmerInnen des Volkert- und Alliiertenviertels die Möglichkeit, auch über die Grätzelgrenzen hinaus bekannt zu werden. Des Weiteren wurden durch diesen Arbeitskreis einige Marketingaktionen umgesetzt.

Der **AK Öffentlicher Raum** organisierte ein monatliches Frühstück sowie Exkursionen zu neu umgestalteten Plätzen in Wien. Zahlreiche Vorschläge zur Umgestaltung des Volkertplatzes oder zu Verkehrsberuhigungen wurden umfassend diskutiert und in insgesamt 14 Projektblättern des Grätzelentwicklungskonzeptes präsentiert. Finanziert und umgesetzt wurden davon zum Beispiel eine versperrbare Tür am Ballspielkäfig Rueppgasse und Radabstellanlagen mit Grätzellogo für drei Standorte im Grätzel.

Laut Sitzungsprotokoll vom Juni 2004 wird sich der Arbeitskreis „Öffentlicher Raum“ in Zukunft aber weniger der Entwicklung neuer Ideen, als vielmehr der Umsetzung bereits vorhandener Projektideen widmen – ein Vorhaben, das für die Motivation aller Beteiligten sicherlich nur förderlich sein kann und auch von Seite der EvaluatorInnen befürwortet wird. Aus den seit Juli 2004 vorgelegten Protokollen des Arbeitskreises „Öffentlicher Raum“ geht hervor, dass sich dieser neben der Umgestaltung des Volkertplatzes und dessen „soziokultureller Aneignung“ in zunehmendem Maße auch mit Themen wie der Kunst im öffentlichen Raum, Seminaren (z.B.: Seminar Projektmanagement) und Führungen beschäftigt. Außerdem waren die Bepflanzung mit Bäumen und die Ausstattung mit Bänken im Straßenraum Volkert- und Alliiertenviertel wichtige Themen.

Wie dem Protokoll der Beiratssitzung vom Juni 2004 zu entnehmen ist, hat sich im Frühjahr 2004 ein weiterer Arbeitskreis formiert, der sich dem Zusammenleben der Bevölkerungsgruppen widmet und zweisprachig abgehalten wird. Bei den seither regelmäßig stattfindenden Treffen wird über die Verbesserung der Deutschkenntnisse von MigrantInnen sowie über die Intensivierung des Kontaktes zwischen den Bevölkerungsgruppen reflektiert. Dazu werden in der Folge auch Projektideen entwickelt. Dieser Arbeitskreis hat im Zuge der weiteren kontinuierlichen Treffen den Namen **AK „Aktive Frauen“** erhalten. Wie aus dem Protokoll vom Jänner 2005 ersichtlich ist, herrschte zunächst Frustration darüber, dass keine Zuwanderinnen den Arbeitskreis besuchten. Ziel dieses Arbeitskreises ist es, Projekte und Ideen gemeinsam mit allen Frauen aus dem Stadtteil zu entwickeln und umzusetzen. Außerdem sollten interkulturelle Begegnungen und der Dialog zwischen den Menschen gefördert werden.

Durch die fortgesetzte kontinuierliche Zusammenarbeit der BürgerInnen ist die TeilnehmerInnenanzahl bei den Treffen des Arbeitskreises sowie bei dessen Aktionen stetig gestiegen. Der so genannte „Frauen-Kultur-Treff Volkert- und Alliertenviertel“ wurde vom AK „Aktive Frauen“ mit Unterstützung des Grätzelmanagements organisiert. Hier können Kontakte geknüpft werden, und Zuwanderinnen haben die Möglichkeit, ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Wie aus dem Projektlaufbogen vom Februar 2005 hervorgeht, wurden verschiedene Kleinprojekte durchgeführt, wie etwa der „Tandem-Kurs“ als niederschwelliges Deutschangebot (Lernen bzw. Lehren von Deutsch bzw. Türkisch in einer Zweiergruppe), Museumsbesuche, Kulinarische Begegnungen und Theaterbesuche. Wurden mit den bisherigen Arbeitskreisen kulturelle sowie wirtschaftliche Zielsetzungen bereits gut abgedeckt, so eröffnet sich für das Grätzelmanagement des 2. Bezirkes mit diesem neuen Arbeitskreis ein wesentlicher Aspekt, nämlich die Chancengleichheit der BewohnerInnen und damit auch eine stärkere soziale Ausrichtung.

3.2.6 Nicht-umgesetzte Projekte

Probleme bei der Umsetzung von Projekten, die von den BürgerInnen entwickelt wurden, gab es vor allem aufgrund von Unklarheiten über die Finanzierung durch EU-Gelder. Durch die Erstellung des Förderleitfadens für Kleinprojekte konnte hier mehr Klarheit darüber geschaffen werden, nach welchen Kriterien Projekte gefördert werden können. Unklar ist aber weiterhin, wer darüber entscheiden soll, welches Projekt eingereicht wird und welches nicht. Grundsätzlich versuchte das Grätzelmanagement für Projektvorschläge Möglichkeiten der Finanzierung zu finden. In dieser Hinsicht gibt es keine „nicht-umgesetzten“ Projekte, viele Initiativen wurden vom Grätzelbeirat nur als nicht-förderfähig bewertet. Eine Vielzahl dieser Kleinprojekte hat dennoch Aufnahme in das Grätzelentwicklungskonzept gefunden.

3.2.7 Zusammenfassung

Die anfänglichen Probleme²² bei der Umsetzung von Projekten konnten durch die Erstellung eines Förderleitfadens mit Kriterien für einzureichende Projekte weitgehend behoben werden. Die Transparenz der Vergaberichtlinien wurde dadurch für alle Beteiligten erhöht. Eine weitere Erleichterung für die Umsetzung von Projekten im Grätzel ergab sich durch die Umschichtung der Fördergelder. Vor allem im öffentlichen Raum können seither mehr Kleinprojekte gefördert werden. Insgesamt wurde eine Vielzahl von Projekten vor allem im kulturellen Bereich und im öffentlichen Raum erfolgreich initiiert und durchgeführt, die auch öffentlichkeitswirksam waren (z.B.: Ausbau der Infrastruktur, Belebung des Grätzels durch Veranstaltungen und gemeinsame Aktivitäten, interkulturelle Veranstaltungen, Vernetzung von Kultur und Wirtschaft).

In den bisher realisierten Projekten standen kulturelle und infrastrukturelle Bezüge im Vordergrund. Die Vernetzung von bestehenden Ressourcen und Institutionen sowie die Kooperationen im Grätzel wurden durch die Aktivitäten verstärkt. Für nicht-förderfähige Projektvorschläge wurden größtenteils alternative Umsetzungsmöglichkeiten gefunden.

²² Vgl. zu den Problemen bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen Kapitel 3.7.4.

3.3 Bewertung der internen Organisation und Planung

Die Zeitverwendungsschätzungen, die von den Grätzelmanagementteams für 2003 erstellt wurden, enthalten insgesamt 20 verschiedene Tätigkeitskategorien. Diese unterteilen sich in administrative Tätigkeiten und Grätzelmanagementaktivitäten. Dabei stehen 16 Kategorien von Tätigkeiten im Bereich des Grätzelmanagement vier administrativen Tätigkeitskategorien gegenüber (vgl. Anhang 1). Für das Jahr 2003 kommt mit der Entwicklung des Grätzelentwicklungskonzeptes noch eine Grätzelmanagementkategorie hinzu, das heißt, die Tätigkeiten gliedern sich in insgesamt 21 Kategorien auf (vgl. Anhang 2). Zum administrativen Aufwand zählen: „Interne Kommunikation“ (GB-Jour Fixe, Koordination), „externe Kommunikation“ (Stadtratbüro, Bezirk, Magistrat, Institutionen und BürgerInnen: Kommissionen, Plattformen), „Administration und Bürotätigkeiten“ und „Infrastruktur“ (Schaffung und Wartung von Büro-Infrastruktur).

Zu den Tätigkeiten im Bereich Grätzelmanagement zählen unter anderem: „Kommunikation unmittelbares Projektumfeld“ (Kontakt Grätzelmanagement – Auftraggeber, Projektsteuerungsgruppe, Grätzelbeirat), „PR+Öffentlichkeitsarbeit 1“ (Werbung, Medienbeiträge, Plakate), „GM-typische Tätigkeiten 8“ (Kulturveranstaltungen, Ausstellungen, Grätzelfeste, Info-Veranstaltungen).

Diese Zeitschätzungstabellen wurden nach den zusammenfassenden Kategorien „administrativer Aufwand“ und „Grätzelmanagementaktivitäten“ ausgewertet. Als Ergebnis für das Jahr 2002 zeigt sich eine durchschnittliche Tätigkeit des gesamten Grätzelmanagementteams im Bereich der Administration von ca. 190 Stunden. Demgegenüber waren die GrätzelmanagerInnen durchschnittlich 900 Stunden mit grätzelmanagementbezogenen Tätigkeiten beschäftigt.

Zusammengefasst zeigen die Arbeitszeitschätzungen einen Aufwand von 18 Prozent für Administratives gegenüber 82 Prozent für grätzelmanagement-spezifische Aktivitäten (vgl. Anhang 1).

Im Jahr 2003 hat sich das Verhältnis geringfügig, aber doch verkleinert. Hier stehen durchschnittlich 200 Stunden des Grätzelmanagementteams für administrativen Aufwand durchschnittlich 780 Stunden für Grätzelmanagement-tätigkeiten gegenüber. Dies entspricht einem prozentuellen Verhältnis von 20 zu 80. (Vgl. Anhang 2)

3.4 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Grätzelmanagements

3.4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Jenes Medium, das vom Grätzelmanagement am intensivsten genutzt wird, ist das von einem unabhängigen Verein herausgegebene „Grätzlblattl“. Das Blatt berichtet umfassend über das Grätzel, bringt Hintergrundartikel über die Geschichte des Grätzels, das Leben der BewohnerInnen und die ansässigen Unternehmen. Ein Schwarzes Brett und LeserInnenbriefe sowie Rätsel lockern die Zeitung auf. Auf Beschluss des Beirates inseriert das Grätzelmanagement regelmäßig: Im Ausmaß von zwei Seiten wird über das Grätzelmanagement und die Aktivitäten der Arbeitskreise berichtet, auch anstehende Termine werden dort veröffentlicht. Das „Grätzlblattl“ erscheint quartalsweise in einer Auflage von rund 8.000 Exemplaren und umfasst 12 Seiten. Es wird an alle Haushalte im Grätzel verteilt und bei den ansässigen Gewerbetreibenden aufgelegt.

Internet

Die Suchmaschine www.google.at findet unter dem Stichwort „Grätzelmanagement“ mehr als 550 Treffer, mit der Einschränkung „Volkert- und Alliiertenviertel“ sind es rund 450 Treffer. Unter den ersten 10 Treffern befinden sich die eigene Homepage, ein pdf-file: Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel mit detaillierten Informationen über das Verfahren, die Beteiligten, den Verlauf etc., die Seite der Wiener Gebietsbetreuungen sowie die Homepage „Gesunde Leopoldstadt“. Die Beschreibung auf www.wien.gv.at ist relativ knapp und enthält kaum weiterführende informative Verweise.

Homepage www.graetzelmanagement.at

Die Homepage des Grätzelmanagements Volkert- und Alliiertenviertel bietet zunächst übersichtlich die Ziele, Struktur, Team und Erreichbarkeit des Grätzelmanagements. Der Entwurf des Grätzelentwicklungskonzept steht als Download zur Verfügung, ebenso Kurzfassungen in deutscher, türkischer und serbokroatischer Sprache.

Auf der Homepage waren Ende August 2005 folgende Arbeitskreise angeführt: der AK „Wirtschaft“ wird nur sehr knapp umrissen, der AK „Kultur und Gesellschaft“ präsentiert sich klar und übersichtlich. Die Seite des AK „Öffentlicher Raum“ erscheint ebenfalls übersichtlich, jedoch teilweise unvollständig. Weiters ist der AK „Institutionen“ mit seinen Tätigkeiten, Schwerpunkten und bisherigen Erfolgen klar dargestellt. Der AK „Aktive Frauen“ präsentiert sich kurz und sehr übersichtlich mit Angaben von regelmäßigen Terminen.

Generell wirkt die Homepage sehr gut gestaltet sowie übersichtlich. Allerdings ist anzumerken, dass die Termine auf der gesamten Homepage nach wie vor nur beschränkt aktualisiert sind. So findet sich kein aktueller Termin für etwaige Treffen (Arbeitskreisen, Projekte, Veranstaltungen etc.).

3.4.2 Pressearbeit

Vom Grätzelmanagement wurden 14 Presseinformationen vorgelegt, zumeist handelt es sich um Einladungen zu Veranstaltungen - die Liste der BezieherInnen liegt leider nicht vor. Der Pressespiegel zum Grätzelmanagement im Volkert- und Alliiertenviertel nimmt sich jedenfalls bescheiden aus: In der Bezirkszeitung erschienen eine Ankündigung sowie zwei Beiträge („Anrainerwunsch wird erfüllt“ berichtet von der „Käfigtür“ als Kleinprojekt des Grätzelmanagements; „Großes Fest am Volkertplatz“ titelt ein Bericht über das „traditionelle Grätzelfest“, das 400 BesucherInnen anlockte – das Grätzelmanagement wird jedoch nicht erwähnt). Ein Beitrag im Bezirksjournal widmet sich der Talkshow „Hören, was die Jugend sagt“, ein zweiter bringt Empfehlungen des Grätzelmanagements bei der Neugestaltung des Volkertplatzes.

Von der Kronenzeitung liegt ein Artikel vor, der ebenfalls über die Neugestaltung im Volkertviertel berichtet, als Initiator wird jedoch lediglich „Bezirkschef“ Gerhard Kubik genannt. Ein Beitrag vom Kurier (15.9.2004) widmete sich dem Thema „Bäume und mehr Platz für neuen Volkertplatz“.

3.5 Veränderungen im Grätzelmanagement seit Herbst 2003

Um eine Verknüpfung mit der ersten, Ende 2003 abgeschlossenen Evaluation herzustellen, geht es zunächst um die Frage, welche Veränderungen aus Sicht der Projektpartner und der GrätzelmanagerInnen seither stattgefunden haben. Zusätzlich können mit Blick auf den prozessbegleitenden Charakter der gegenwärtigen Evaluation bereits Hinweise auf bisherige und aktuelle Entwicklungen, Abläufe und Problemstellungen gewonnen werden.

Insgesamt ist die Übereinstimmung zwischen lokalen AkteurInnen (GrätzelmanagerInnen) und institutioneller Ebene im Verständnis des Grätzelmanagement vorangeschritten. Das heißt, es herrscht mehr Einigkeit in inhaltlichen Fragen. Die dadurch insgesamt positive Stimmung hat zur Schaffung einer Vertrauensbasis geführt.

3.5.1 Projektstruktur

Projektkoordinationsgruppe

Die Ende des Jahres 2003 eingesetzte Projektsteuerungsgruppe wurde in eine Projektkoordinationsgruppe umgewandelt, die sich aus den Projektpartnern und den GrätzelmanagerInnen zusammensetzt. Die Umbenennung erfolgte im Anschluss an Missverständnisse im 20. Bezirk, wo hauptsächlich unter politischen EntscheidungsträgerInnen der Eindruck entstand, diese Gruppe übernehme Aufgaben und Entscheidungen des Grätzelbeirates.

Während diese Missverständnisse sehr bald beseitigt werden konnten, ist unter den BürgerInnenvertreterInnen weiterhin teilweise der Eindruck verbreitet, dass in den Sitzungen der Projektkoordinationsgruppe schon „im Vorfeld des Grätzelbeirats [...] über die Punkte entschieden und ganz klar definiert wird, was in den Grätzelbeirat kommt und was nicht, und darum ist es nur pro forma abstimmbare.“²³ In den Grätzelbeiratssitzungen wird daher nur beschränkt die Möglichkeit gesehen, sich über Diskussionsbeteiligung in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen.

²³ Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen aus dem Grätzelbeirat, Transkript Seite 12.

Dennoch wird der neuwertige Charakter dieses Gremiums erkannt, da es ein „Forum“ darstellt, in dem sehr unterschiedliche Personen aus den verschiedensten Bereichen zusammen kommen, um Entscheidungen zu treffen.

Wichtig ist hier, den Anteil der BürgerInnen an den Entscheidungen und die Abstimmungszwecke der Projektkoordinationsgruppe für die Bevölkerung deutlich darzustellen. Die Koordinationssitzungen ermöglichen dem Grätzelmanagement durch ein Vorabklären aktueller Angelegenheiten und Projektlaufbögen ein einheitlicheres Auftreten, wodurch Irritationen der BürgerInnenvertreterInnen vermieden werden sollen und die Diskussionen im Beirat zielgerichteter ablaufen können.

Die GrätzelmanagerInnen beurteilen die Einrichtung dieser Gruppe insgesamt positiv, obwohl bis Ende 2004 noch weiterhin Unklarheiten über die genauen Inhalte und Zwecke dieser Einrichtung sowie ihre Zusammensetzung bestanden. Insgesamt wird festgestellt, dass die Beiratssitzungen im Vergleich zu früher effizienter ablaufen und bei diesen eine angenehmere Atmosphäre herrscht.

Das Einsetzen der Projektsteuerungsgruppe²⁴ war eines der wichtigsten Ergebnisse der ersten prozessbegleitenden Evaluation, die Ende November 2003 abgeschlossen wurde. Da sie grundsätzlich von allen beteiligten AkteurInnen im Projekt als sinnvoll und wichtig erachtet wird, sollte ihre Durchführung eindeutig kommuniziert und regelmäßig koordiniert werden. Im Hinblick auf die Diskussionen im Grätzelbeirat ist es sinnvoll, die Gruppe vor den Beiratssitzungen anzusetzen, und zwar nach Möglichkeit so, dass den GrätzelmanagerInnen genügend Zeit bleibt, um die Projektlaufbögen aktualisieren und an alle Beteiligten aussenden zu können.

²⁴ Projektsteuerungsgruppe war die anfängliche Bezeichnung bei ihrer Einsetzung.

Die Aufteilung von Verantwortungsbereichen

Projektpartnerebene

Als eine positive Veränderung sehen die GrätzelmanagerInnen im Volkert- und Alliiertenviertel die stärkere Klärung der Verantwortungsbereiche zwischen den Projektpartnern WWFF und MA 25. Die Magistratsabteilung ist für den Bereich der Maßnahme M 1.2 „Materielle Infrastruktur“ („Strukturfonds EFRE“) zuständig und nimmt aus Sicht der GrätzelmanagerInnen im 2. Bezirk ihre Verantwortung stärker als in der ersten Projektphase wahr. Dies war schon gegen Ende der ersten Evaluierung (Spätsommer bzw. Herbst 2003) ein besonderes Anliegen des WWFF, der sich vor allem als Verantwortlicher für den wirtschaftlichen Projektteil sieht und das inhaltliche Engagement des Magistrates der Stadt Wien als ausbaufähig erachtete. Da eine derartige inhaltliche Komponente bzw. inhaltliche Kompetenz nicht im Aufgabenprofil der MA 25 enthalten ist, ist dies nicht als Kritik an den MitarbeiterInnen der Magistratsabteilung zu werten. Das Abstimmen der Erwartungshaltungen der beteiligten Akteure unter Berücksichtigung der jeweiligen Möglichkeiten und Kompetenzen ist daher eines der wesentlichen Kriterien zur Schaffung einer effizienten Projektorganisation. Durch die Einsetzung der „Projektkoordinationsgruppe“ wurde diesem Erfordernis in der Folge auch Rechnung getragen und somit ein organisatorischer Teilerfolg erzielt. (Vgl. Kap. 3.5.1.)

Grätzelmanagementteams

Der Grätzelmanager „Wirtschaft“ betrachtet die Aufteilung der Verantwortungsbereiche in den Grätzelmanagementteams als nicht optimal gelöst. *Pro* Grätzel besteht seiner Auffassung nach die Notwendigkeit *eines/r* Verantwortlichen für den wirtschaftlichen Bereich. Die Aufteilung der Gebiete würde eine große Entlastung darstellen, wodurch die Aufgaben für das jeweilige Gebiet effizienter gelöst werden könnten, es zu keinen unnötigen zeitlichen Engpässen und etwaiger Vernachlässigung eines der beiden zu begleitenden Grätzel komme.

Teilweise stellt auch die Verantwortungsaufteilung zwischen den beiden Grätzelmanagern, dem Grätzelmanager „Wirtschaft“ und dem für die anderen Bereiche zuständigen Grätzelmanager, einen strukturellen Mangel dar.

Auch wenn die Zusammenarbeit gut funktioniert, so wirkt sich die Teilung der Verantwortung mitunter auch beeinträchtigend auf die Entscheidungsfähigkeit des Grätzelmanagements aus. Konsequenterweise sollte daher ein Grätzelmanager die leitende Verantwortung auf der lokalen Ebene im Grätzelmanagement übernehmen. Für den wirtschaftlichen Bereich sollte ein/e eigene/r MitarbeiterIn Grätzelmanagementteam zuständig sein.

Die derzeitige Teilung der Verantwortungsbereiche steht in engem Zusammenhang mit den unterschiedlichen Kompetenzbereichen der kooperierenden Projektpartner. Sie könnte demnach nur dann aufgehoben werden, wenn dem zuständigen Grätzelmanager zu seiner Verantwortung auch mehr Autonomie zugestanden wird. Das bedeutet auch, die bisher als gut beschriebene Zusammenarbeit zwischen GrätzelmanagerInnen und Projektpartnern noch weiter auszubauen, um die gegenseitigen Vorstellungen abzugleichen und eine gemeinsam akkordierte Vorgehensweise vor Ort umzusetzen. In dieser Hinsicht sieht man in beiden Grätzelmanagementteams Verbesserungsbedarf, vor allem was die Entscheidungen über Projektideen der BürgerInnen betrifft. Die Delegation und Klarstellung von Verantwortungsbereichen ist innerhalb der Projektpartnerinstitutionen noch nicht genügend weit fortgeschritten und schlägt sich in Beeinträchtigungen der Entscheidungsprozesse vor Ort nieder. So sollte zum Beispiel der laut Darstellung der GrätzelmanagerInnen enorm hohe bürokratische Aufwand für eine Vertragsunterschrift durch einen eigenen Finanztopf für kleinere Beträge reduziert werden. Für diesen sollten die VertreterInnen der Projektpartnerinstitutionen verantwortlich sein. Eine andere Möglichkeit bzw. eine Verbesserung der Situation der GrätzelmanagerInnen bestünde darin, dem Grätzelmanagement den Status einer eigenen Rechtspersönlichkeit (z.B. Verein) zukommen zu lassen.

3.5.2 Zusammenstellung der Grätzelmanagementteams

„Grätzelmanager Wirtschaft“

In beiden Grätzelmanagementteams, sowohl im Volkert- und Alliiertenviertel als auch im Viertel um den Wallensteinplatz, gab es personelle Neuerungen. Im wirtschaftlichen Bereich des Pilotprojektes sind seit Jahresbeginn 2004 zwei Personen (statt wie bisher eine) tätig. Der bisher für den Wirtschaftsbereich zuständige Grätzelmanager übernimmt nun stärker den administrativen Bereich sowie unterstützende Tätigkeiten für den neuen Grätzelmanager „Wirtschaft“, der sich vor allem um die Kontakte zu den Gewerbetreibenden kümmert. Die beiden für den Wirtschaftsbereich zuständigen Grätzelmanager sind Angestellte des Wiener Wirtschaftsförderungsfonds (WWFF) und für die Grätzel beider Bezirke zuständig. In beiden Grätzelmanagementteams wird die zusätzliche personelle Kraft sehr positiv beurteilt. Die Zusammenarbeit im Team funktioniert nach Ansicht der GrätzelmanagerInnen gut. Durch den neuen Grätzelmanager „Wirtschaft“ gestaltet sich auch die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des WWFF entspannter und effizienter, da es zu einer stärkeren Aufteilung der Kompetenzen für die lokale Arbeit im Grätzelmanagement und die Arbeit als Projektpartner und Endbegünstigter gekommen ist. Als Vertreter des WWFF nimmt der „Grätzelmanager Wirtschaft“ direkt an Arbeits- und Entscheidungsprozessen teil und tritt als Vermittler gegenüber dem Projektträger auf. In dieser Position bringt er als Angestellter des WWFF auch einen Vertrauensvorschuss mit, was nach Ansicht der GrätzelmanagerInnen die Arbeitsweise sehr erleichtert.

Durch den neuen „Grätzelmanager Wirtschaft“ kommt es insgesamt zu einer klareren Rollenaufteilung zwischen strategischer und operativer Ebene. Aus Sicht der Projektpartner konnte damit das Vertrauen der Unternehmen in das Grätzelmanagement gesteigert werden.

3.5.3 Zusammenfassung

Die Organisationsstruktur hat gegenüber der ersten Phase des Pilotprojektes einige Veränderungen erfahren, mit denen die Effizienz der Zusammenarbeit im Projekt sowie der Projektabläufe selbst gesteigert werden sollten. Zunächst konnte durch die Etablierung einer Projektkoordinationsgruppe die Zusammenarbeit zwischen GrätzelmanagerInnen und Projektpartnern verbessert werden. Gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen hat sich mehr Einigkeit in inhaltlichen Fragen durchgesetzt, und es konnte eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Die Projektkoordinationsgruppe, in der Projektpartner und GrätzelmanagerInnen vor den Grätzelbeiratssitzungen unter anderem eingebrachte Projektvorschläge hinsichtlich ihrer Förderfähigkeit abstimmen können, führte auch zu einem einheitlicheren Auftreten nach außen hin. Die Folge war vor allem eine Entlastung der Grätzelbeiratssitzungen von Diskussionen zwischen GrätzelmanagerInnen und Projektpartnern, was diese als wichtigen Fortschritt im Projektablauf beurteilen. Die BürgerInnen sehen jedoch aufgrund der Vorabklärung in der Projektkoordinationsgruppe nur beschränkt die Möglichkeit, sich im Grätzelbeirat über Diskussionsbeteiligung in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen. Da sie dieses Entscheidungsgremium aber grundsätzlich positiv beurteilen, ist es wichtig, den BürgerInnen ihre Möglichkeiten in den Entscheidungsprozessen im Grätzelbeirat unabhängig von den Aufgaben der Projektkoordinationsgruppe deutlich zu machen.

Weitere Veränderungen der Projektstruktur betreffen die Aufteilung von Verantwortungsbereichen und personelle Neuerungen. Die klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche zwischen den Projektpartnern WWFF und MA 25 war ein wichtiger Schritt zur Steigerung der Effizienz von Projektabläufen. Positive Effekte konnten mit dem Ausbau der personellen Ressourcen durch einen zusätzlichen „Grätzelmanager Wirtschaft“ erzielt werden. Wichtigstes Ergebnis der erweiterten Arbeitsmöglichkeiten waren zunehmendes Vertrauen der Gewerbetreibenden in das Grätzelmanagement und eine Intensivierung der Kontakte zu Unternehmen im Vergleich zur ersten Phase des Pilotprojektes. Um auch in den Grätzelmanagementteams zu einer klareren Aufteilung der Verantwortungen zu gelangen, sollte der „Grätzelmanager Wirtschaft“ die Rolle eines Teammitgliedes mit einem speziellen Arbeitsbereich übernehmen.

3.6 Bewertung der Projektabläufe – Zielerreichung und Erwartungserfüllung

3.6.1 Etablierung des Grätzelmanagements

Die Erwartungen der Projektpartner an das Projekt haben sich zum großen Teil erfüllt. Zufriedenheit besteht vor allem hinsichtlich der Einbindung und Beteiligung der GrätzelnbewohnerInnen. Es ist entsprechend ursprünglicher Zielsetzungen gelungen, über das Grätzelmanagement BürgerInnen in mehreren Bereichen so zu aktivieren, dass sie sich an der Neugestaltung ihres Wohngebietes aktiv beteiligen. Zu den bisherigen Erfolgen des Grätzelmanagements gehören hier vor allem die konkreten Projektvorschläge und -umsetzungen aus den verschiedenen Arbeitskreisen und -gruppen. Die Arbeit der BürgerInnen in den Arbeitskreisen ging in das Grätzelnentwicklungskonzept ein, dessen Erstellung einen bedeutenden „Projektmeilenstein“ darstellt. Für die GrätzelnmanagerInnen ist das Grätzelnentwicklungskonzept daher ein Erfolg der Einbindung der BürgerInnen in die Veränderungs- und Gestaltungsprozesse, da es die bisherigen Ergebnisse der Projekte zusammenfasst. Weiters stellt die zunehmende Beteiligung von MigrantInnen im Grätzelmanagement nach Ansicht aller Akteure eine sehr positive Entwicklung dar. In dieser Hinsicht hat das Grätzelmanagement nach Ansicht der BürgerInnenvertreterInnen auch einen großen Einfluss darauf, dass Multikulturalität von vielen BewohnerInnen der Grätzeln als etwas Positives angesehen wird.

Weitere Hinweise auf Erfolg sind auch die Vielzahl der stattfindenden Initiativen und der nach Meinung aller Akteure gewachsene Bekanntheitsgrad des Grätzelmanagements. Das Grätzelmanagement hat sich in den Zielgebieten weitgehend etabliert und konnte sich in den Grätzeln einen Namen machen. Es steht nach Ansicht des WWFF-Vertreters in Verbindung mit Erneuerungsprozessen und erweckt den Eindruck, dass hier etwas bewegt werden kann. In dieser Hinsicht hat es nicht zuletzt auch zur Belebung der Grätzeln beigetragen. Die BewohnerInnen nehmen einen verstärkten Austausch über lokale Themen wahr.

„Also ich war zwar nur zwei- oder dreimal im [Anm.: Arbeitskreis] öffentlichen Raum, aber man bekommt trotzdem mit, was passiert dort, das wird ausgetauscht, wenn man sich auf der Straße trifft, man spricht darüber, es ist einfach Thema. Es wird zwar viel geschimpft, aber es wird differenziert geschimpft, also früher war alles schrecklich, jetzt können die Menschen benennen, was jetzt nicht mehr passt, Probleme werden konkret angesprochen.“²⁵

Die Etablierungsprozesse spiegeln sich einerseits in der kontinuierlichen Arbeit der BewohnerInnen in den Arbeitskreisen/-gruppen wider. Bei einem Teil der involvierten Personen haben starke Identifikationsprozesse mit den Projekten stattgefunden, an denen sie weitgehend selbständig arbeiten. Die Entwicklung ist in einigen Fällen bereits so weit fortgeschritten, dass Vereine gegründet wurden, beispielsweise das „Grätzlblattl“ im 2. Bezirk, und die Kulturgruppen, die kurz vor diesem Schritt stehen. Andererseits wurde die im Herbst 2004 bereits angesprochene Option der Verlängerung des Pilotprojektes über die ursprünglich geplante Dauer (Ende 2005) hinaus nunmehr von allen beteiligten Institutionen bestätigt, sodass von einer Weiterführung des Projektes ausgegangen werden kann.

Die Projektdauer

Die Anzeichen für die Etablierung des Grätzelmanagements sind vor allem auch deshalb als Erfolg zu werten, da die ursprünglich angesetzte Dauer des Pilotprojektes von den Projektpartnern mehrheitlich als zu kurz beurteilt wird, um realistische Ergebnisse präsentieren zu können. Zum einen bestand nach der Aktivierungsphase Druck hinsichtlich der Entwicklung von Projekten, die sich jedoch nicht automatisch schon aus der Teilnahme der BewohnerInnen an verschiedenen Aktivierungsprozessen ergaben. Zum anderen war nicht die gesamte Projektlaufzeit für die Projektarbeit vorhanden, da zuerst Aufbauprozesse in der Zusammenarbeit der Projektpartner untereinander und mit den Grätzelmanagementteams stattfinden mussten.

²⁵ Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen aus dem Grätzelbeirat, Transkript Seite 4.

Wie viel Zeit dieser Aufbauphase in Anspruch nehmen würde, wurde von den Projektpartnern weitgehend unterschätzt. Zudem wurde sie durch einen Personenwechsel des WWFF bzw. des Ziel 2-Büros erschwert.

In der Projektvorlauf oder -aufbauphase sollte zunächst in erster Linie eine Konkretisierung des Projektkonzeptes, eine gemeinsamen Definition von Zielen und der Aufbau von Organisations- und Kommunikationsstrukturen *innerhalb der Projektpartnergruppe* stattfinden. Das heißt, sie sollte entweder vor Projektbeginn stattfinden oder es sollte zu Projektbeginn eine längere Aufbauphase eingeplant werden. Im Rahmen eines Ziel 2-Projektes würden im Falle einer Projektvorlaufphase – also einer Aufbauprozesse vor Beginn des Projektes – jedoch keine EU-Gelder zur Verfügung stehen. Allerdings hat sich herausgestellt, dass gerade die Koordinationsabläufe der ersten Phase kaum bzw. nur sehr begrenzt mit diesen Mitteln zu finanzieren sind, da sich ihre Gestaltung im Sinne der Finanzierungskriterien als schwierig darstellt.

Rückblickend stellen die Projektpartner insgesamt einen Mangel an entsprechend ausgedehnter Vorbereitungen fest. Es wurde mit der Umsetzungsarbeit begonnen, ohne bestimmte Punkte hinsichtlich der operativen Arbeit in den Aktivierungs- und Umsetzungsprozessen vollständig geklärt zu haben. Daraus resultierten vor allem in der ersten Phase des Pilotprojektes unter anderem Unklarheiten bei der Aufteilung von Verantwortungsbereichen unter den Projektpartnern. Dies wirkte sich auch auf die Ebene der GrätzelmanagerInnen aus, die ihre eigenen Vorstellungen über das Projekt einbrachten und uneinheitlichen Vorgaben der Projektpartner gegenüberstanden. So wurden Leute zur Mitarbeit motiviert, ohne beispielsweise konkret zu wissen, welche Erneuerungs- und Gestaltungsprozesse begleitet und unterstützt werden können. Die Interpretation der EU-Kriterien von Beginn an ein Problem für die Implementierungs- und Gestaltungsprozesse des Grätzelmanagements (vgl. Kap. 3.7.4.). Dies führte zu teils unrealistischen Erwartungen und zu Frustration auf Seiten der BürgerInnen. Der gewinnbringende Pilotcharakter des Grätzelmanagements wird hier dadurch deutlich, dass im Laufe des Projektes Lerneffekte erzielt und entsprechende Anpassungen (z.B.: Projektkoordinationsgruppe, zusätzliche Mitarbeiter) vorgenommen wurden.

Insgesamt folgt aus diesen Erfahrungen der Hinweis seitens der Projektpartner auf die Möglichkeiten zur Verlängerung des Projektes. Im WZW wird der Hinweis vor allem auch damit begründet, dass BürgerInnenbeteiligung einen sozialen Prozess darstellt, der sehr lange dauert bzw. eine langfristige Umsetzung voraussetzt. Je länger diese Prozesse begleitet werden können, desto eher können tatsächliche Ergebnisse in den Grätzeln gemessen werden. Wichtig ist dabei eine gute Koppelung zwischen der lokalen, der politischen und der administrativen Ebene bei der Definition von Zielsetzungen.

3.6.2 Die Aktivierungsprozesse

Die im Allgemeinen positive Beurteilung der BürgerInnenbeteiligung ist auf größtenteils erfolgreiche Aktivierungsprozesse in der ersten Phase des Pilotprojektes zurückzuführen.²⁶ Im Sinne seines partizipatorischen Ansatzes verfolgte das Grätzelmanagement im ersten Jahr vordergründig das Ziel, durch Aktivierung endogener Ressourcen und Potenziale eine nachhaltige Stadtteilentwicklung²⁷ zu betreiben. Dafür sollten Empowermentprozesse initiiert und im weiteren Verlauf unterstützt werden. Eine schwierige Herausforderung stellte dabei vor allem der hohe Anteil an Personen mit Migrationshintergrund im Viertel dar, da die Aktivierung auf unterschiedliche Kulturen und Sprachen berücksichtigen musste.

Zentrale Aufgabe der Aktivierung war das Motivieren der BewohnerInnen und Gewerbetreibenden zur aktiven Teilnahme an den Diskussions- und Gestaltungsprozessen im Rahmen des Pilotprojektes. Hierfür wurde insbesondere die Methode der aktivierenden Befragung der GrätzelbewohnerInnen in unterschiedlichen Situationen angewendet.²⁸

²⁶ Vgl. Steiner, Karin / Kreiml, Thomas / Muralter, Doris / Erben-Hartig, Regina: Evaluierung des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ rund um den Wallensteinplatz, Wien: Wissenschaftszentrum Wien (WZW) 2003, Seite 17ff.

²⁷ Mann, Andrea: Aktivierungserfolge durch Methodenmix, Erfahrungen mit Aktivierung im Volkert- und Alliiertenviertel, in: Akte Aktivierung. Aktivierende Methoden in der Gemeinwesenarbeit, in der Stadt- und Regionalentwicklung. In Praxis und Theorie (= Reihe Planung und Kommunikation, Nr. 5) Wien 2004, Seite 65-70.

²⁸ Vgl. Mann, Andrea: a.a.O.

Darüber hinaus sollte durch Öffentlichkeitsarbeit und Informationsveranstaltungen und eine Reihe weiterer Aktionen Interesse am Projekt und an der Teilnahme daran geweckt werden.

Eine wichtige Rolle spielte auch die persönliche Präsenz der GrätzelmanagerInnen im Viertel. Als besonders erfolgreich zeichnete sich dabei die anfängliche Aktion, das Aufstellen eines Baucontainers mit der Aufschrift „Grätzelmanagement“ am Volkertplatz als Informationsstand und niederschwellige Anlaufstelle für die BürgerInnen, aus.

Bereits im Rahmen der ersten Evaluierung herrschte sowohl unter den Projektpartnern als auch den GrätzelmanagerInnen weitgehende Zufriedenheit mit der Aktivierungsphase. Es war gelungen eine breite Schicht von BewohnerInnen für das Grätzelmanagement zu interessieren und für die weiterführende Arbeit in den Arbeitskreisen zu aktivieren. Mit den anfänglichen Erfolgen und dem folgenden Beginn der Umsetzungsphase wurde jedoch auch ersichtlich, dass weiterhin Aktivierungsmaßnahmen notwendig sein würden. Durch die Weiterführung parallel zur Umsetzung von Projekten sollten vor allem neue Bevölkerungsteile zur Teilnahme motiviert werden.

Nach Ansicht der BürgerInnenvertreterInnen haben die Aktivierungsprozesse zu einer stärkeren Identifizierung mit dem Viertel und zum Auf- und Ausbau sozialer Netze geführt.

„Es gibt jetzt sicher viele, die gerne hier wohnen, die auch stolz sind, die auch vieles entdeckt haben.“²⁹

²⁹ Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen aus dem Grätzelbeirat, Transkript Seite 3.

Schwierige Zielgruppe der Gewerbetreibenden

Hinsichtlich der Aktivierung und Einbindung der Wirtschaftstreibenden in die Erneuerungsprozesse konnten die ursprünglichen Zielsetzungen, trotz kleiner Erfolge (z.B.: Entwicklung des Grätzellogos, Sponsoring Sommerkino), nicht erreicht werden. Hier gab es einige Schwierigkeiten, auf die mit der Einstellung einer zusätzlichen personellen Kraft im wirtschaftlichen Bereich reagiert wurde.

Die Zielgruppe der Gewerbetreibenden wird von den Projektpartnern hinsichtlich der Aktivierung als schwierig eingestuft. Es besteht unter anderem der Eindruck, dass diese gegenüber partizipatorischen Projekten mit basisdemokratischem Charakter grundsätzlich skeptisch sind.

Den Gewerbetreibenden fehlt außerdem vielfach die Zeit, sich regelmäßig und stärker in die Projektprozesse einzubringen.

Obwohl einige UnternehmerInnen aktiviert werden konnten, waren die Aktivierungsprozesse gerade im Hinblick auf die Märkte in den Zielgebieten (Volkertmarkt im 2. und Hannovermarkt im 20. Bezirk) weitgehend erfolglos. Ein Problem im Bereich der Märkte besteht darin, dass diese von unterschiedlichen Interessenvertretungen, der Stadt Wien auf der einen und der Wirtschaftskammer auf der anderen Seite, stark umkämpft sind. Die Aktivitäten der Stadt im Rahmen des Grätzelmanagements werden von der wirtschaftlichen Interessenvertretung in Folge dessen auch als Konkurrenz betrachtet.

Die Gewerbetreibenden stellen insgesamt eine sehr inhomogene Gruppe dar, weshalb zusätzliche Mittel für eine gezielte Aktivierung aufgebracht werden müssen. Die Effizienz kann nach Ansicht der Projektpartner hauptsächlich durch mehr Personalaufwand und die Definition spezifischer Zielgruppen innerhalb der der Wirtschaftstreibenden oder die gezielte Betreuung kleinerer Gebiete (z.B.: Obere Taborstraße, Wallensteinstraße) innerhalb eines Grätzels erhöht werden.

3.6.3 Zusammenarbeit und Vernetzung

Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren der Bezirkspolitik

In der Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren der Bezirkspolitik wird allgemein als gut und problemlos beschrieben. Das Grätzelmanagement lädt die Fraktionen zu den verschiedenen Aktivitäten ein. Darüber hinaus kommt es regelmäßig zur Abstimmung und Koordination mit dem Bezirk.

Vernetzung mit relevanten Projekten und Institutionen

Das Ausmaß der Kooperationen mit anderen Initiativen und mit Institutionen im Grätzel ist gegenüber dem der ersten Hälfte des Grätzelmanagements (2001 bis 2003) fortgeschritten. Unter anderem wurde die Kooperation mit anderen Ziel 2-Projekten gesucht und auch bereits realisiert. Auf Verwaltungsebene sind zwischen den Projektpartnern Kooperationen entstanden, die als nachhaltig betrachtet werden.

Sichtbar wurden Vernetzungseffekte vor allem bei den Grätzelfesten, an denen viele ansässige Institutionen und Unternehmen anwesend waren. Auch für verschiedene Kleinprojekte konnten bereits Kooperationspartner, zum Beispiel das Bezirksmuseum im 2. Bezirk, gefunden werden. Die Kooperationsmöglichkeiten und Informationsquellen konnten durch verstärkte Vernetzungstätigkeit ausgebaut werden.

3.6.4 Mehr Transparenz der Budgetvorgaben

Von einigen Projektpartnern wurden zur Mitte der Laufzeit des Pilotprojektes Lernerfahrungen auf Ebene der Grätzelmanagementteams festgestellt. Die Schaffung von mehr Transparenz bei den Rahmenbedingungen wurde von den GrätzelmanagerInnen umgesetzt. Es herrscht mehr Bewusstsein über die einzuhaltenden Vorgaben. So kann das Grätzelmanagement zum Beispiel nur Initiativen unterstützen, die dem Allgemeinwohl des Grätzels dienen. In dieser Hinsicht musste das Grätzelmanagementteam lernen, Schwerpunkte der Arbeit zu setzen und nur eine gewisse Anzahl von Arbeitskreisen/-gruppen zu unterstützen, um effizient zu arbeiten. Dadurch hat sich die Qualität der Arbeit verbessert.

3.6.5 Die Organisation des Grätzelmanagements und Strukturverbesserungen in der Praxis

Die Organisationsform des Grätzelmanagements wird von den Projektpartnern für administrative Strukturverbesserungen und die Einbindung der BürgerInnen in Entscheidungsprozesse als grundsätzlich gut geeignet eingeschätzt. Von Vorteil sind die lokalen, relativ offenen Kommunikationsformen, durch die die Vertrauensbildung unterstützt wird. Das Grätzelmanagement ist damit eine bei weitem niederschwelligere Anlaufstelle als die Bezirksvertretung und stellt eine sinnvolle Erweiterung der Gebietsbetreuung dar. Trotz aller Ambivalenzen in Bezug auf das Projektbudget und die Förderkriterien (siehe Kapitel 3.7.4) bietet das Grätzelmanagement eine Möglichkeit für relativ schnelle und unbürokratische gemeinsame Beschlüsse von lokalen Angelegenheiten über den Grätzelbeirat, in dem BürgerInnen, Verwaltung und Politik vertreten sind.

In diesem Novum eines gemeinsamen entscheidungsfähigen Gremiums sind nach Ansicht der Projektpartner auch besondere Anreize für die BürgerInnen gegeben, sich in Veränderungsprozesse einzubringen.³⁰ Die Grätzelbeiratsitzungen, in denen es laut Aussagen der Projektpartner auch zu kontroversiellen Diskussionen kommt, stellen grundsätzlich ein relevantes demokratisches Instrument dar. Diese Aushandlungsprozesse sollten nach Ansicht aller beteiligten Akteure als positiv betrachtet werden. Von bisherigen Projekten, die mit ähnlichen Aktivierungsmethoden gearbeitet haben (z.B.: Agenda 21 „Alsergrund“) unterscheidet sich das Grätzelmanagement dort, wo es um die Förderung von Kleinprojekten geht. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, bei den BewohnerInnen und Unternehmen Verständnis für die Beteiligungsstrukturen und generell für demokratische Prozesse zu schaffen.

Das Grätzelmanagement war in seiner Konzeption als Pilotprojekt für die zukünftige Ausrichtung der Gebietsbetreuungen gedacht. Einige wesentliche Elemente, die in den Methoden des Grätzelmanagements enthalten sind, wurden bereits in ein neues Leitbild für die Wiener Gebietsbetreuungen übernommen.

³⁰ Einige Aussagen der BürgerInnenvertreterInnen lassen darauf schließen, dass die Neuartigkeit des Gremiums motivierend wirkt und Interesse weckt. Die Diskussions- und Mitbestimmungsmöglichkeiten werden aber eher skeptisch beurteilt, was hauptsächlich an einem Missverständnis in Bezug auf die Projektkoordinationsgruppe liegt (siehe Kapitel 3.5.1).

Dabei wurden Inhalte wie Aktivierungsprozesse und die Einbindung der BürgerInnen in Erneuerungsprozesse nicht einfach in einem „Top-Down“-Prozess von der Verwaltung in dieses Leitbild eingeschrieben, sondern von den MitarbeiterInnen der Gebietsbetreuung Leopoldstadt eingefordert. Damit konnten erste Teilerfolge bei der Erreichung strategischer Ziele, die Ausrichtung der Gebietsbetreuungen betreffend, erzielt werden. Diese Methoden werden sich aus Sicht der Projektpartner in künftigen Stadtentwicklungs- und Stadterneuerungsprozessen durchsetzen. Inwieweit Lernerfahrungen für die Gebietsbetreuungen und vor allem auch für die Verbindung zwischen den Gebietsbetreuungen und dem Wirtschaftsteil des Pilotprojektes im Einzelnen umlegbar sind, ist jedoch noch offen und Thema weiterer Diskussionsprozesse. Als Erfolg des Pilotprojektes und als Basis für weitere diesbezügliche Entwicklungen ist der klare Wunsch der beteiligten Bezirke zu sehen, dass der WWFF weiterhin Teil der Projektpartnerschaft bleibt.

3.6.6 Zusammenfassung

Entsprechend ursprünglicher Zielsetzungen des Grätzelmanagements ist es mit dem Pilotprojekt gelungen, BürgerInnen in mehreren Bereichen für eine aktive Beteiligung an der Neugestaltung ihres Wohngebietes zu aktivieren. Auf der Basis erfolgreicher Aktivierungsprozesse hat sich das Grätzelmanagement in den Zielgebieten weitgehend etabliert und wird mit Erneuerungsprozessen assoziiert. Dadurch erzielte Effekte sind nach Ansicht der BürgerInnen, Projektpartner und GrätzelmanagerInnen eine stärkere Identifizierung der BewohnerInnen mit dem Viertel, der Auf- und Ausbau der Vernetzung mit relevanten Projekten und Institutionen, nachhaltige Kooperationen auf Verwaltungsebene sowie die voranschreitende Einbindung von MigrantInnen in Gemeinwesenprozesse. Das Grätzelmanagement trägt zur Belebung des Grätzels bei, sodass vor Ort zum Beispiel ein verstärkter Austausch über lokale Themen unter den BürgerInnen wahrgenommen wird.

Noch nicht erreicht werden konnten die ursprünglichen Aktivierungs- und Beteiligungsziele hinsichtlich der Gewerbetreibenden. Allerdings wird die Projektdauer gerade im Hinblick auf die Beteiligung spezieller Zielgruppen von den Projektpartnern als zu kurz erachtet, um zu konkreten Ergebnissen zu gelangen. Die sehr langfristigen BürgerInnenbeteiligungsprozesse benötigen eine entsprechend langfristige Begleitung. Mängel in der Projektvorlaufphase, die zunächst durch einen Personenwechsel seitens des WWFF bzw. des Ziel 2-Büros erschwert wurde, verursachten zudem zu Verzögerungen der Projektabläufe. Hier wäre eine detaillierte gemeinsame Konkretisierung des Konzeptes, der Ziele und der Organisation des Pilotprojektes innerhalb der Projektpartnergruppe wichtig gewesen. Das Grätzelmanagement hat es diesbezüglich aber geschafft, durch schrittweise Nachjustierungen (z.B.: Projektkoordinationsgruppe, Klärung der Aufgaben der GrätzelmanagerInnen) klarere Rahmenbedingungen für die Arbeit an Projektumsetzungen bereitzustellen. Angesichts der darauf aufbauenden Projektabläufe in der Umsetzungsphase wird die Organisationsform des Grätzelmanagements von den Projektpartnern für administrative Strukturverbesserungen und die Einbindung der BürgerInnen in Entscheidungsprozesse als grundsätzlich gut geeignet eingeschätzt. Einige wesentliche Elemente, die in den Methoden des Grätzelmanagements enthalten sind, wurden daher bereits in ein neues Leitbild für die Wiener Gebietsbetreuungen übernommen.

3.7 Die Projekte des Grätzelmanagements

Einen der größten Unterschiede zur ersten Phase des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ von 2001 bis 2003 sehen die GrätzelmanagerInnen darin, dass im Frühjahr 2003 die Umsetzungsphase als neuer Abschnitt im Projektablauf begonnen hat. Der Fokus liegt seither auf dem Ziel, die Arbeit gegenüber der Erhebungs- und Aktivierungsphase stärker auf die Umsetzung von Projekten zu verlagern.

Gegenüber den Zwischenergebnissen der Evaluation, die im September vorgelegt wurden, konnte die Anzahl der geplanten und durchgeführten Maßnahmen und Initiativen beträchtlich erhöht werden (siehe Kapitel 3.2). Rückblickend ist dies unter anderem als Wirkung des verabschiedeten Grätzelentwicklungskonzeptes zu sehen, dessen festgeschriebene Inhalte und Maßnahmen von den Projektpartnern zum damaligen Zeitpunkt als Orientierungsinstrument für Umsetzungen erachtet wurde.

Insgesamt sind viele Projekte und Initiativen entstanden, die zum Dialog zwischen wichtigen lokalen Akteuren und zur Diskussion von Maßnahmen geführt haben. Für diese Prozesse, so die Erkenntnis der GrätzelmanagerInnen und Projektpartner, ist es insbesondere wichtig, Räumlichkeiten, Personal und Moderation zur Verfügung zu stellen. Gerade was die Räumlichkeiten betrifft, ergeben sich jedoch bei größerem Platzbedarf oft Engpässe, da die Grätzelmanagementbüros insbesondere für Veranstaltungen zu klein sind. Hier ist die Vernetzung mit lokalen Institutionen ein entscheidender Schritt, um zu entsprechenden Alternativen zu gelangen und auf vorhandene Ressourcen zurückgreifen zu können.

In Bezug auf die vorhandenen Initiativen der Arbeitskreise bestand bei den Grätzelmanagementteams während der Projektumsetzungsphase eine hohe Erwartung an die sich abzeichnenden Umsetzungen der Vorschläge und Initiativen. Durch diese sollte auch das Image des Grätzelmanagements gefördert werden, indem zum Beispiel im öffentlichen Raum Gestaltungsprozesse erkennbar sind, die von BewohnerInnen initiiert wurden, und die der Bevölkerung zugute kommen. Damit sollten auch nach der Aktivierungsphase motivierende Effekte für die zukünftige Arbeit der BürgerInnen an derartigen partizipativen Veränderungsprozessen erzielt werden.

Die Aktivitäten des Grätzelmanagements bei der Umsetzung von Projekten haben auch dazu geführt, dass das Ziel der Bündelung von Interessen, Ressourcen und Budgets weitgehend erreicht werden konnte. Zwar sind die Effekte nicht immer offensichtlich, aber die Aktivitäten stellen einen wesentlichen Beweggrund für die lokale Politik dar, Mittel zur Verfügung zu stellen, wie dies vor allem für den öffentlichen Raum geschehen ist.

Auf BürgerInnenseite wird die Projektumsetzung zum Teil als ausbaufähig erachtet. Eine Effizienzsteigerung im Sinne der Umsetzung einer größeren Anzahl von Projekten wäre wünschenswert. Direkt negative Erfahrungen gibt es dagegen kaum. Die Intensivierung der Projektumsetzungen war seit dem Beginn dieser Projektphase auch ein wichtiges Anliegen der GrätzelmanagerInnen.

3.7.1 Projektumsetzungen im öffentlichen Raum

Den öffentlichen Raum betreffend stand zu Beginn der Umsetzungsphase mit der geplanten Umgestaltung des Volkertplatzes noch ein großes Vorhaben an, das durch die aktive BürgerInnenbeteiligung unterstützt werden sollte. Die Umgestaltung des Volkertplatzes, die aus Bezirksbudgetmitteln gesondert zu finanzieren war, war planmäßig noch im Jahr 2005 abzuwickeln. Zwar handelt es sich nicht um eine Projektumsetzung des Grätzelmanagements, dieses lieferte aber wertvolle Beiträge bei dem Umgestaltungsvorhaben. Auf Aufforderung des Bezirkes moderierte das Grätzelmanagement einen Partizipationsprozess hinsichtlich der zukünftigen Nutzung des Platzes bzw. dessen Gestaltung. So wurden die Strukturen des Arbeitskreises „Öffentlicher Raum“ für einen partizipativen Umgestaltungsprozess genutzt. Die Inputs, die der Arbeitskreis lieferte, wurden in einem Kriterienkatalog zusammengefasst und im anschließend ausgeschriebenen Wettbewerb mitberücksichtigt (siehe auch Kap. 3.2.3). Die begleitenden Kleinprojekte des Grätzelmanagements rund um das Baugeschehen, fanden schließlich ihren Höhepunkt im Oktober 2005 mit dem Eröffnungsfest und der „Inbesitznahme“ des neu gestalteten Platzes durch die Wohnbevölkerung.

Die Umschichtung der Fördergelder hat sich überdies positiv auf Vorschläge zu Kleinprojekten ausgewirkt, die mit der Gestaltung des öffentlichen Raumes zusammenhängen. Es können zum Beispiel Parkbänke oder Fahrradständer aufgestellt werden, wodurch man sich auf Seite der Projektpartner auch einige schnell sichtbare Wirkungen erhofft, die zur Erhöhung der Zufriedenheit der Bevölkerung beitragen. Entsprechend dieser Voraussetzungen wird der AK „Öffentlicher Raum“ von den BürgerInnen auch als sehr aktiv und erfolgreich wahrgenommen. Der Großteil der Kleinprojekte findet sich im Grätzelentwicklungskonzept. Einerseits entsprechen diese Umsetzungen damit den ursprünglichen Zielsetzungen, und andererseits wird die Entwicklung des Konzeptes auch von den beteiligten BürgerInnen als Erfolg gewertet.

3.7.2 Projektumsetzungen im kulturellen Bereich

Die Projektvorschläge, die im kulturellen Bereich eingebracht werden, benötigen zum Teil noch eine genauere Abstimmung auf die Ziel 2-Vorgaben. Darauf wurde reagiert, indem ein Kulturmanagementkonzept in Auftrag gegeben wurde, um in diesem Bereich tragkräftige Strukturen zu entwickeln. Die Zielsetzung ist hier, nachhaltige Verbesserungen im kulturellen Bereich - eng verbunden mit wirtschaftlichen Aktivitäten - zu initiieren. Dies ist ein bedeutender Schritt für die Projektumsetzung. Unter den Projektpartnern hofft man hier auf selbstverstärkende Prozesse, zum Beispiel durch Veranstaltungen im Kulturbereich, die sich auch mit wirtschaftlichen Erfolgen verbinden lassen.

Seitens der BürgerInnenvertreterInnen wird zunächst allerdings auf die weiterhin sehr begrenzten Möglichkeiten des Grätzelmanagements hingewiesen. So bestehen zwar Möglichkeiten der Unterstützung, aber die Finanzierung verschiedener Maßnahmen sei im Rahmen des Grätzelmanagements nicht möglich. Dementsprechend herrscht unter einigen Kulturinteressierten und Kunstschaffenden zum Teil nur mäßige Zufriedenheit mit den bisherigen Ergebnissen, da einige Projekte (zum Beispiel ein Taschenkalender in Kooperation mit der AG „Wirtschaft“ und ein Atelierrundgang, beide im 20. Bezirk) nicht umgesetzt werden konnten. Gerade im Zusammenhang mit dem kulturellen Bereich sind Konzept und Ziele des Grätzelmanagements für die BürgerInnen noch nicht ganz klar.

Trotzdem werden als einige besonders positive Beispiele der Projektarbeit in den Arbeitskreisen die verschiedenen Veranstaltungen des Arbeitskreises bzw. der Arbeitsgruppe „Kultur“ genannt. Auch der neu entstandene Arbeitskreis „Aktive Frauen“, der sich bereits über das Grätzelmanagement hinaus entwickelt, das heißt verselbständigt hat, ist ein Erfolg.

3.7.3 Projektumsetzungen im wirtschaftlichen Bereich

Der Posten des Grätzelmanagers Wirtschaft³¹ wurde zu Beginn des Jahres 2004 neu besetzt. Diese Neubesetzung und die damit vorhandene zusätzliche personelle Ressource werden von allen Projektpartnern sowie von den Bezirksvorstehern positiv beurteilt. Mit der zusätzlichen Arbeitskraft im wirtschaftlichen Bereich wurde nicht nur auf die Schwierigkeiten bei der Aktivierung der Gewerbetreibenden in den Grätzeln reagiert. Auch die Projektumsetzung betreffend bestand im Herbst 2004 noch Aufholbedarf. Jedoch wurde die Verzögerung mit dem Verweis auf das Grätzelentwicklungskonzept nicht nur negativ gesehen. Dieses sollte auch im wirtschaftlichen Bereich der Orientierung dienen.

Hinsichtlich der Erfüllung der vorgegebenen Indikatoren laut Projektantrag besteht die Schwierigkeit des Nachweises von Effekten. Das grundlegende Problem des Messens von Aktivierungs- und Veränderungseffekten im Bereich der Stadtteilarbeit wird zusätzlich dadurch erschwert, dass der Projektprozess noch nicht abgeschlossen ist. Auch für einen Gewerbetreibenden aus dem Volkert- und Alliiertenviertel stellt sich hier das Problem, dass Erfolge nur langfristig zu messen sind. Dementsprechend sind bisher auch noch kaum konkrete Auswirkungen des Grätzelmanagements im wirtschaftlichen Bereich sichtbar.

Eine besondere Maßnahme im wirtschaftlichen Bereich war die Erstellung eines Internetportals für die im Grätzel ansässigen Gewerbetreibenden. Der Gewerbetreibende aus dem 2. Bezirk, der sich hier besonders engagiert hat, hält die Plattform zwar für ein sehr gutes Angebot, ist aber von der mäßigen Resonanz der Gewerbetreibenden enttäuscht.

³¹ Der „Grätzelmanager Wirtschaft“ ist für beide Bezirke zuständig.

Ähnlich wie die Projektpartner und GrätzelmanagerInnen sieht auch er in den Wirtschaftstreibenden eine für Gemeinschaftsprojekte grundsätzlich schwer zu motivierende Zielgruppe. Viele Unternehmer denken nicht langfristig, wollen bei der Beteiligung kein großes Risiko eingehen und arbeiten zu wenig flexibel. Das Dilemma des Grätzelmanagements besteht seiner Meinung nach vor allem darin, dass es vom Ansatz her zwar gute Ideen initiiert, bis zur Umsetzung allerdings einige Monate vergehen, was für die Geschäftswelt einen zu langen Zeitraum darstellt.

Die Projekte sollten regelmäßiger und in kurzfristigeren Abständen durchgeführt werden, allerdings ist niemand da, der dies organisieren würde. Ein notwendiger Ansatzpunkt zur Belebung von Geschäftsstraßen, der vom Grätzelmanagement verstärkt berücksichtigt werden sollte, sind besondere Hilfestellungen für junge Unternehmer und Unternehmerinnen.

Zusammengefasst hat sich bisher gezeigt, dass das Grätzelmanagement vor allem als Vernetzungsprojekt Erfolge erzielen kann. In dieser Hinsicht spielt der Grätzelmanager Wirtschaft eine wesentliche Rolle als Ansprechperson für die Unternehmen.

3.7.4 Probleme bei der Umsetzung von Projekten

Die Finanzierung von Maßnahmen und Projekten

Probleme bei der Umsetzung von Projektideen gab es hauptsächlich aufgrund von Unklarheiten im Zusammenhang mit der Finanzierung. Primäres Ziel bei der Anbahnung von Projekten ist es, die Fördergelder des Ziel 2-Programms anzusprechen, doch dies ist an bestimmte Kriterien gebunden. Durch gemeinsame Abklärung und im Zuge konkreter Anfragen konnte mehr Klarheit geschaffen werden. Problematisch war aber von Projektbeginn an, dass die MA 27, die mit einer Stimme im Grätzelbeirat vertreten ist, vorerst keine klaren Vorgaben gemacht hat, wie Projekte im Rahmen der Ziel 2-Förderung abzuwickeln und welche Dokumentationen notwendig sind. Sinn und Ziel der Einbindung der MA 27 sind laut GrätzelmanagerInnen hauptsächlich Auskunft, Information und Beratung bezüglich der EU-Kriterien.

Allerdings hat die Magistratsabteilung ihr Stimmrecht im Grätzelbeirat kaum wahrgenommen und nur selten an Projektkoordinationstreffen und Grätzelbeiratssitzungen teilgenommen. Die Erstellung des Leitfadens war vor diesem Hintergrund ein wichtiger Schritt, der jedoch erst spät erfolgte.

Die Diskussionsprozesse um die Fragen der Förderbarkeit von Projekten zwischen den GrätzelmanagerInnen und den Projektpartnern wirkten sich auf die Kompetenzen der GrätzelmanagerInnen zunächst beeinträchtigend aus. So konnten die GrätzelmanagerInnen die BürgerInnen bei der Projektumsetzung nicht optimal unterstützen, da weitgehend nicht klar war, ob und in welchem Rahmen diese Unterstützung überhaupt erfolgen kann. Erschwert wurde die Situation durch eine unklare Positionierung des Grätzelmanagements, denn grundsätzlich sollten alle Vorschläge umgesetzt, jedoch nur der förderfähige Teil vom Grätzelmanagement finanziert werden. Die Folgen waren unter anderem Beeinträchtigungen und Verzögerungen der konkreten Projektarbeit sowie eine Verunsicherung der interessierten Bevölkerungsteile. Die BürgerInnen haben die Ziele des Grätzelmanagements als widersprüchlich und intransparent erlebt. Sie konnten im Zuge der Beteiligung kein zur Zieldefinition passendes Konzept zur Bereitstellung der nötigen finanziellen Mittel erkennen. Dadurch wurde die Konzeption von Projekten erschwert.

Um die Effizienz der Arbeit in Arbeitskreisen im Sinne der Ziele eines partizipativen Stadtteilentwicklungsprojektes zu steigern, ist daher die Darlegung klarer Richtlinien für die Arbeit im Grätzel zu Beginn eines derartigen Projektes ein wichtiges Kriterium. Hierfür wäre eine Vorabklärung zwischen allen Beteiligten (Projektpartner und GrätzelmanagerInnen) bereits in der Vorlaufphase des Projektes notwendig gewesen. Darüber hinaus hätte die Anlaufphase des Pilotprojektes aus Sicht des WWFF optimiert werden können, wenn es vor Projektstart zur Abklärung von Zielen und zum Aufbau von Strukturen unter den Projektpartnern gekommen wäre.

Einige der in den Grätzelbeirat eingebrachten Projekte wurden kontroversell diskutiert, wobei Vorschläge auch abgewiesen oder zurückgezogen wurden. Der Grund dafür waren entweder Unfinanzierbarkeit, überzogene Anträge oder ein Nicht-Entsprechen hinsichtlich der Ziel 2-Vorgaben.

Das Grätzelmanagement ist grundsätzlich bestrebt, nach Möglichkeit alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu finden. Auf bestehende Unklarheiten wurde durch Entwicklung eines Förderleitfadens reagiert. Dieser bietet den Arbeitskreisen/-gruppen Rückhalt und Orientierung für ihre Arbeit in der Projektentwicklung. Auch die Projektkoordinierungsgruppe stellt eine grundsätzliche Verbesserung für die Vorprüfung der Förderfähigkeit von Projektanträgen dar und wird von den Grätzelmanagementteams als positiver Entwicklungsschritt bewertet (siehe Kapitel 3.5.1).

Uneindeutige und unpassende Förder- und Finanzierungskriterien

Der Leitfaden hat sich als Stütze bei der Erstellung neuer Projektanträge weitgehend bewährt, und die Erarbeitung von Projekten gemäß der Vorgaben konnte durch zunehmende Erfahrungen insgesamt intensiviert werden. Dennoch beurteilen die GrätzelmanagerInnen die Finanzierungsstruktur weiterhin als teilweise problematisch.

Nach wie vor sehen sich die GrätzelmanagerInnen in einem ständigen Prozess des Abwägens, ob eine Maßnahme finanzierbar ist oder nicht, ohne auf eine eindeutige Entscheidungsgrundlage zurückgreifen zu können. Obwohl durch eingehendere Information der BürgerInnen bereits Fortschritte erzielt werden konnten, beeinträchtigt die Finanzierungsstruktur die Zusammenarbeit mit den BewohnerInnen.

Die Uneindeutigkeit der Vorgaben führt aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen von Projektträgern, BezirksvertreterInnen und GrätzelmanagerInnen zu teils langwierigen Aushandlungsprozessen. Oft ist schließlich die Art der Formulierung eines Projektantrages dafür entscheidend, ob das Projekt gefördert werden kann oder nicht.

Der hohe Aufwand, der mit einer in einem Arbeitskreis entwickelten Idee und in weiterer Folge mit einem daran anschließenden Projektantrag verbunden ist, birgt die Gefahr einer Abschreckung und Demotivation der BürgerInnen in sich.

Zudem leidet der kulturelle Bereich, in dem ein großer Teil der Ideen und Initiativen der BürgerInnen angesiedelt ist, stark unter den Vorgaben, da nicht Kulturinitiativen an sich, sondern nur die Bereitstellung der benötigten Infrastruktur gefördert werden kann.³² Als Ausweg wird auch nach Finanzierungsalternativen gesucht. Dies stellt allerdings keine besonders aussichtsreiche Lösung dar, da das Grätzelmanagement auf die Bereitstellung von Mitteln hier letztlich keinen Einfluss hat.

Beeinträchtigung der Zusammenarbeit mit den BürgerInnen

Sichtbar wurden die Beeinträchtigungen der Projektumsetzungen in der ersten Zeit der Umsetzungsphase nach Meinung der GrätzelmanagerInnen darin, dass im Grätzelbeirat bisher noch zu wenige, die Projekte betreffende Entscheidungen getroffen wurden. Ein Großteil der Gelder wurde demgegenüber für Begleitmaßnahmen (z.B.: Kulturleitbild, Internetportal) verwendet. Durch die fortschreitenden Aktivitäten der Projektumsetzung hat sich dieses Verhältnis der Ausgaben zwar geändert, aufgrund der Erfahrungen sind die GrätzelmanagerInnen aber teilweise der Ansicht, dass die Rücksichtnahme auf einzelne EU-Fördertöpfe für ein Projekt wie das Grätzelmanagement nicht gut geeignet ist. Die Zielsetzungen des ursprünglichen Grätzelmanagementkonzeptes, in dem die Mitbestimmung der BürgerInnen im Grätzelbeirat eine besondere Rolle spielt, können dadurch nur eingeschränkt erfüllt werden.

Dies wird vor allem durch die anfänglichen und bis zum Ende der ursprünglich angesetzten Laufzeit des Pilotprojektes (Ende 2005) immer wiederkehrenden Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung bestätigt. Mittlerweile haben unter teilweise enormen Anstrengungen Anpassungseffekte an den vorgegebenen Rahmen stattgefunden, sodass auch innerhalb dieser Strukturen zahlreiche Projekterfolge erzielt werden können. Zu beachten ist hier aber auch das, laut Aussagen der GrätzelmanagerInnen, bisher relativ geringe Ausmaß an Fördergeldern, das für die Umsetzung von Kleinmaßnahmen verwendet wurde.

³² Diese Schwierigkeit wurde auch bereits von den Projektpartnern erkannt. Zur Lösung wurde die Erarbeitung eines Kulturmanagementkonzeptes beauftragt, das die Verbindung der Bereiche Wirtschaft und Kultur und damit Projekte in diesem Bereich fördern soll.

Eine Verbesserung würde die Bereitstellung von projektunabhängigen Mitteln bringen, die dann den Bedürfnissen der Grätzelbevölkerung entsprechend eingesetzt werden können. Dieses Thema spielt auch im Leitbildprozess der Gebietsbetreuungen eine große Rolle, die ebenfalls einen Bedarf an lokalen Verfügungsfonds für Kleinprojekte sehen. Die diesbezüglichen Diskussionsprozesse werden durch Erfahrungswerte aufgrund des Pilotprojektes gestärkt und können in zunehmendem Maße auf die Verwaltungs- und Politikebene ausgedehnt werden. Dies stimmt mit dem strategischen Ziel des Grätzelmanagements überein, Inputs für die zukünftigen Arbeitsstrukturen und inhaltlichen Ausrichtungen der Gebietsbetreuungen zu liefern.

Die Rahmenbedingungen im Bereich der Finanzierung können nur geringfügig geändert (wie zum Beispiel durch die erfolgte Umschichtung der Fördertöpfe) werden. Durch die Umschichtung der Fördertöpfe haben sich im Bereich infrastruktureller Maßnahmen zwar Verbesserungen ergeben. Das Grätzelmanagement kämpft aber beim Darstellen transparenter Regelungen für die Arbeitskreise/-gruppen bisweilen mit Uneindeutigkeiten, die selbst durch die gelegentliche Unterstützung der zuständigen Behörde (MA 27) nicht zur Gänze gelöst werden können.

In der Beanstandung dieser Bedingungen durch die GrätzelmanagerInnen wird, insgesamt betrachtet, auch auf Defizite der Ziel 2-Förderkriterien und damit des EPPD hingewiesen. Dessen Vorgaben sollten grundsätzlich der Stadt- bzw. Stadtteilentwicklung dienen. Für das Ziel der Einbindung der Bevölkerung in Gestaltungs- und Veränderungsprozesse erscheint dies nur mit Einschränkungen geeignet. Zusätzlich fehlt es vor allem an klar formulierten Kriterien und Indikatoren.

Im Bereich der Indikatoren besteht zudem das Problem, dass diese – soweit vorhanden – wenig ausgereift und oft unpassend für das Projekt „Grätzelmanagement“ sind. So ist es insbesondere schwierig, langfristige Prozesse im komplexen Feld der städtischen Entwicklung mittels quantitativer Vorgaben zu bewerten.

Verbesserungen durch verstärkte Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

In Anbetracht der gegebenen Rahmenbedingungen gilt es, die Strukturen der Umsetzung von Projektideen (von Beginn an) transparent darzustellen und leicht zugänglich zu machen, um die Motivation zur aktiven Beteiligung zu erhöhen. Den GrätzelmanagerInnen ist es ein dringendes Anliegen, die BürgerInnen und AntragstellerInnen verstärkt über das Entscheidungsgremium „Grätzelbeirat“ zu informieren, um klar zu machen, dass nicht sie, sondern der Grätzelbeirat über die eingebrachten Projektanträge entscheidet. Dabei wird die vermittelnde und so weit wie möglich als neutral aufzufassende Position der GrätzelmanagerInnen hervorgehoben. Sie sehen ihre Aufgabe in der Unterstützung der BewohnerInnen bei deren Anliegen bei gleichzeitiger Vermittlung der Vorgaben des Pilotprojektes. Den BürgerInnen steht die Möglichkeit offen, durch VertreterInnen im Beirat bei der Abstimmung ihr Mitspracherecht in Anspruch zu nehmen. Im Sinne von PR-Maßnahmen sollte über die Gremien des Grätzelmanagements informiert werden, denn diese stellen ein Angebot für Personen dar, die etwas im Bezirk verändern wollen. Einschränkungen erleben sie gerade in dieser Hinsicht aufgrund von Zeitmangel, durch den die Öffentlichkeitsarbeit zumeist nachgereicht werden muss und nicht vorrangig behandelt werden kann.

Selbständigkeit der Arbeitskreise/-gruppen

Eine der Hauptaufgaben ihrer Arbeit sehen die GrätzelmanagerInnen in der Unterstützung des Aufbaus von Gruppen und Initiativen, in denen die BewohnerInnen an der Gestaltung ihres Grätzels arbeiten. Wenn das Grätzelmanagement auch in weiterer Folge eine begleitende Funktion einnimmt, erwarten sich einige GrätzelmanagerInnen dennoch, dass die Arbeit in den Arbeitskreisen/-gruppen an Selbständigkeit gewinnt.

Das Grätzelmanagement sollte ihrer Ansicht nach keine unbedingte Notwendigkeit für das (Weiter-)Bestehen und Arbeiten der BürgerInnen in partizipativen Projekten haben; sie sollten aber auf seine Unterstützung zurückgreifen können. Die aktive Teilnahme und die Selbständigkeit der arbeitenden Gruppen betreffend sieht man in den Grätzelmanagementteams jedoch – trotz einiger Erfolge – noch Entwicklungspotenzial.

Dabei war für die Arbeit in den Arbeitskreisen/-gruppen lange Zeit auch die Ungewissheit problematisch, was mit dem Projekt nach dem vorgesehenen Ende mit Ablauf des Jahres 2005 passiert. An die mittlerweile konkretisierte Verlängerung des Pilotprojektes knüpfte sich auch die Erwartungshaltung, dass sich bei den verantwortlichen Behörden – auch über die Projektpartner, die eine Verlängerung befürworten, hinausgehend – ein Verständnis für die Wichtigkeit Gestaltungsprozesse durchsetzt. Neue Prozesse brauchen Zeit, vor allem in der Gemeinwesenarbeit, und nach Ansicht der GrätzelmanagerInnen wird es weiterhin Stadtteilarbeit geben müssen, die sich von der klassischen Gebietsbetreuung unterscheidet.

Etablierung von Gemeinwesenarbeit

In Bezug auf die Selbständigkeit in den Arbeitsprozessen der BürgerInnen sehen die GrätzelmanagerInnen teilweise auch ein mangelndes Verständnis für die Mitwirkung bei Veränderungsprozessen. Obwohl in der Zusammenarbeit mit der Bevölkerung zum Teil schon sehr positive Ergebnisse erzielt wurden (z.B.: Grätzl-Blattl, Frauen Kultur-Treff, Sommerkino), sind nach Ansicht der GrätzelmanagerInnen auch in Zukunft noch Entwicklungsmöglichkeiten gegeben. Unter den GrätzelmanagerInnen herrscht der Eindruck, dass diese Prozesse nicht als besondere Chance wahrgenommen werden. Diesbezüglichen Verbesserungsbedarf erläutert der Grätzelmanager Wirtschaft beispielhaft anhand der unterschiedlichen Zusammenarbeit mit den BürgerInnen in den beiden Grätzeln im 2. und 20. Bezirk. Während im 2. Bezirk zunächst kaum eigene Ideen und Initiativen von Gewerbetreibenden eingebracht wurden und die Abhängigkeit vom Grätzelmanagement unerfreulich hoch war, besteht im 20. Bezirk eine Gruppe (neue Gruppe „Ja!Wa“; diese ist aus einer Umbildung der alten „Ja!Wa“-Gruppe entstanden), die weitgehend eigeninitiativ unter anderem an der Erstellung eines Marketingkonzeptes arbeitet.

Ein Anliegen der GrätzelmanagerInnen ist es, die Verstärkung des Bewusstseins für offene Prozesse der Gemeinwesenarbeit, wie es das Grätzelmanagement darstellt, zu fördern. Die Diskussion um das Instrument der Arbeitskreise muss in der Bevölkerung angeregt werden, um ein Verständnis für die Möglichkeiten und Abläufe der Gestaltungsprozesse zu schaffen.

Es geht darum, das Engagement der BürgerInnen in Bahnen zu lenken, und nicht zuletzt auch darum, ein Verständnis für Gemeinwesenarbeit in der Bevölkerung zu verankern, in dem allgemeine Interessen über die Interessen einzelner Akteure oder Gruppen gestellt werden. Hier ist es auch Aufgabe des Grätzelmanagements, beim Auftreten von Konflikten zwischen interessierten oder teilnehmenden AkteurInnen oder Gruppen zu vermitteln.

Im Viertel um den Wallensteinplatz wird im Rückblick festgestellt, dass die Begeisterung der BürgerInnen zu Beginn hoch war, sich dann aber viele abwendeten. Für Projekte partizipativen Stadtteilmanagements kann hier aus den Erfahrungen der Schluss gezogen werden, dass die Reaktivierung gegenüber der Aktivierung neuer Interessierter wesentlich schwieriger ist. Ein sensibler Umgang mit den Anliegen der BürgerInnen sowie eine transparente Darstellung des Projektes nach außen sind daher von Beginn an entscheidend.

Die Ziele des Grätzelmanagements bzw. seine Inhalte wurden nach Ansicht der GrätzelmanagerInnen zu Beginn nicht optimal den BürgerInnen kommuniziert. Der Prozess an sich, die Gemeinwesenarbeit, wurde nicht in den Vordergrund gestellt, stattdessen verbreitete sich in den Grätzeln teilweise der Eindruck, es handle sich um ein EU-Projekt, in dem Geld für die verschiedenen im Bezirk ansässigen Gruppen bereit stehe. Einer der daraus resultierenden Effekte war das zum Teil konkurrierende Auftreten von verschiedenen AkteurInnen oder Interessensgruppen um die Verteilung finanzieller Mittel. Der Sinn von gemeinschaftlichen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen im Rahmen des Grätzelmanagements und der dafür geschaffenen Strukturen verlor dabei für die BürgerInnen an Bedeutung.

Aufbauend auf diesen Erfahrungen betrachten die GrätzelmanagerInnen ein ausgeprägtes Verständnis für die BürgerInnenbeteiligung und BürgerInnenmitbestimmung als einen besonderen Erfolgsfaktor für Stadtteilmanagement. Neben einer frühzeitigen Einbindung der BewohnerInnen in Projektprozesse ist es wichtig, zu sehen, dass diese Einbindung nicht mit dem Ende einer Aktivierungsphase abgeschlossen werden kann. Zur Begleitung der teilnehmenden BürgerInnen in den Arbeitskreisen/-gruppen müssen anhaltende Maßnahmen der Kontaktaufnahme zu den Leuten im Grätzel treten.

Weitere Unterstützung und Moderation der Begleitprozesse sehen die GrätzelmanagerInnen auch in späteren Phasen des Projektes als unbedingt notwendig. Dies ist auch für eine etwaige künftige Weiterführung der Grätzelmanagementmethoden im Rahmen der Gebietsbetreuungen zu beachten.

Struktur der Arbeitskreise und -gruppen

Die durch mangelhafte und unkontinuierliche Teilnahme bisweilen auftretenden Schwierigkeiten für die Arbeit in den Arbeitskreisen und -gruppen lassen sich unter anderem auf deren Struktur zurückführen. So sind die BürgerInnen insgesamt weniger motiviert, regelmäßig an Treffen teilzunehmen, wenn in den Arbeitskreisen zwar viel diskutiert und an neuen Ideen „gebastelt“, dafür aber weniger an konkreten Projekten umgesetzt wird.

Als vorteilhaft für effizientes Arbeiten hat sich erwiesen, dass entweder ein Arbeitskreis bzw. eine Arbeitsgruppe zu einem bestimmten Projekt (zum Beispiel die regelmäßig erscheinende Grätzelzeitung) gegründet wird. Möglich ist auch, dass sich aus einem Arbeitskreis bzw. einer Arbeitsgruppe mit einem allgemeinen Thema eine weitere Untergruppe bildet, die ein bestimmtes Projekt (z.B. Veranstaltungen im Grätzel) gemeinsam bearbeitet. Die thematische Eindeutigkeit unterstützt die Festlegung gemeinsamer Ziele und damit die gemeinsame Arbeit. Die Umsetzung von Projekten im Sinne des Grätzelmanagements wird dadurch gefördert.

Diese Schlussfolgerung kann vor allem auf Arbeitskreise angewendet werden, in denen die Umsetzung von Ideen stagniert und Demotivierungsgefahr besteht. Grundsätzlich ist das Grätzelmanagement so angelegt, dass sich in den Arbeitskreisen einzelne projektbezogene Gruppen bilden können und auch sollen. Es gibt auch für diese Organisationsform der Arbeitskreise und -gruppen positive Beispiele, wie den weitgehend selbständig agierenden Arbeitskreis „Kultur und Gesellschaft“ oder das „Frauen-Kultur-Treff“, das sich im AK „Aktive Frauen“ entwickelt hat. Problematisch wird es für den Arbeitsprozess dann, wenn aufgrund von unterschiedlichen Interessen in den Arbeitskreisen keine gemeinsamen Projektideen über einen langen Zeitraum umgesetzt werden. Die Vorgabe eines Themas oder die Auswahl spezifischer Themenvorgaben aus einem Pool gesammelter Vorschläge wäre hier eine Lösungsmöglichkeit.

3.7.5 Bewertung der entwickelten Projekte anhand der Ziel 2-Vorgaben

Auf die Schwierigkeiten des Nachweises messbarer Effekte hinsichtlich der Erfüllung der vorgegebenen Indikatoren wurde bereits hingewiesen (siehe Kapitel 3.7.4). Das Grätzelmanagement ist bemüht, die Indikatoren zahlenmäßig zu erfüllen. Es ist aber zum Beispiel sehr schwierig festzustellen, wie viele Arbeitsplätze in einem Unternehmen – etwa als direktes Resultat einer Beratung durch das Grätzelmanagement – tatsächlich geschaffen werden konnten.

Bisher hat sich gezeigt, dass das Grätzelmanagement vor allem als Vernetzungsprojekt Erfolge erzielen kann. In dieser Hinsicht spielt der Grätzelmanager Wirtschaft eine wesentliche Rolle als Ansprechperson für Unternehmen. Zu den bisherigen wirtschaftlichen Erfolgen zählt auch, dass drei große, im Grätzel des 2. Bezirks angesiedelte Arbeitgeber nach langer Diskussion beschlossen, den Betriebsstandort nicht zu wechseln. Diese Kontakte stellen entscheidende Verbesserungen im wirtschaftlichen Bereich gegenüber dem letzten Jahr dar.

Positive Wirkungen der verstärkten Vernetzungsprozesse werden aber auch von VertreterInnen anderer ansässiger Gruppen, wie z.B. von Kunstschaffenden, festgestellt. Im Zuge der Projekt- und Ideenwerkstätten bzw. der Grätzelforen entstehen mehr Strukturen für Kooperationen im Bezirk als bisher.

3.7.6 Zusammenfassung

Generell lässt sich sagen, dass mit Hilfe des Grätzelmanagements viele Projekte und Initiativen entstanden sind, die zu einer Beteiligung der Bevölkerung an Gestaltungsprozessen, zu Kooperationen zwischen wichtigen lokalen Akteuren, zu einer Bündelung von Interessen, Ressourcen und Budgets sowie zu einer Imageverbesserung des Grätzels geführt haben. Der Nachweis messbarer Effekte hinsichtlich der Erfüllung der vorgegebenen Indikatoren ist im Rahmen der vorliegenden Begleitevaluierung kaum möglich. Da hier sehr langfristige Prozesse angesprochen sind, bedarf eine umfassende Bewertung der Veränderungen in dieser Hinsicht einer Ex-post-Evaluation.

Die anfänglichen Probleme bei der Projektumsetzung durch Unklarheiten ihrer Finanzierung konnten durch die Entwicklung eines Förderleitfadens weitgehend beseitigt werden. Die Erwartung der GrätzelmanagerInnen, dass mit sichtbaren Ergebnissen konkreter Projektumsetzungen die Zufriedenheit der BürgerInnen und die Motivation zur Teilnahme steigen, hat sich zum Teil erfüllt. Aus Sicht der BewohnerInnen der Grätzels ist jedoch eine weitere Intensivierung der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen wünschenswert. Die Ausschöpfung der Fördergelder ist im Zuge des Projektverlaufes vorangeschritten und soll auch weiterhin ausgedehnt werden. Dennoch ist es ein wichtiges Ziel, an der Ver selbständigung der Umsetzungsprozesse zu arbeiten, um auf lange Sicht nicht ausschließlich auf Ziel 2-Mittel angewiesen zu sein. Einige Projektgruppen, wie z.B. das „Frauen-Kultur-Treff“ und das Grätzl-Blattl, sind bereits in großem Maße selbständig tätig. Gerade in Bezug auf die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der Finanzierung von Projekten ist es wichtig, den BürgerInnen durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit die langfristigen Ziele des Grätzelmanagements sowie der Gemeinwesenarbeit im Allgemeinen zu verdeutlichen.

3.8 Zusammenfassende Bewertung des Pilotprojektes

Die folgenden Darstellungen dienen der Übersicht über die wichtigsten Aspekte, die das Grätzelmanagement und seine Abläufe kennzeichnen, und ihre Bewertung. Die erste Übersicht orientiert sich dabei an den Phasen des Pilotprojektes und für diese entscheidende Kriterien. Diese wurden in einem weiteren Schritt operationalisiert (= messbar gemacht) und einer qualitativen Bewertung anhand der Projektergebnisse unterzogen.³³

Die zweite Übersicht enthält eine Bewertung der quantitativen und qualitativen Ziel 2-Indikatoren, wie sie in den Projektanträgen des Grätzelmanagements enthalten und an die der Endbegünstigte (WWFF) sowie das Pilotprojekt Grätzelmanagement insgesamt im Besonderen gebunden sind.

³³ Die Bewertung der Kriterien dient der Übersichtlichkeit und hat daher zusammenfassenden Charakter, das heißt, es können hier nicht alle Detailergebnisse wiedergegeben werden.

Übersicht 1: Projektphasen und Erfolgskriterien

Projekt-phase	Kriterium	Operationalisierung (Überprüfbarkeit der Erfüllung)	Bewertung
Aktivierung	Aktivierung und Empowerment relevanter Bevölkerungsteile (Gewerbetreibende, Benachteiligte etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnehmende an Projekt- und Ideenwerkstätten, Grätzelforen und an Arbeitskreisen - Anzahl beteiligter Unternehmen - Anzahl und Qualität der Aktivitäten, um bestimmte Bevölkerungsteile zu aktivieren - Eigeninitiative seitens der GrätzelbewohnerInnen und UnternehmerInnen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zahlreiche und kontinuierliche Teilnahme der BürgerInnen. - Aktivierung der Unternehmen ist schwierig, Teilnahme ausbaufähig. - Verschiedenste Maßnahmen und Veranstaltungen, größtenteils erfolgreich. - Erfolge durch Verselbständigung einiger Projekte und Arbeitskreise/-gruppen; bei Gewerbetreibenden nur beschränkt.
	Initiierung von Arbeitskreisen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie viele Arbeitskreise/-gruppen zu welchen Themen sind entstanden? - Wie lange „überleben“ die Arbeitskreise? 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitskreise/-gruppen in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Öffentlicher Raum sowie frauenspezifische und interkulturelle Gruppen AK. - Einige der AK wurden temporär stillgelegt und später wieder aufgenommen (z.B. AK Wirtschaft, AG Nahversorgung), andere haben bereits den Schritt in die Verselbständigung geschafft.

Beratung	Beratungsstunden	<ul style="list-style-type: none"> - In welchem Ausmaß und zu welchen Themen wurden Personen im Zuge des GM beraten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehr als 500 Beratungs- und Begleitungsstunden, in denen konkrete Anfragen der GrätzelbewohnerInnen beantwortet und somit die Kommunikationsstrukturen innerhalb des Grätzels unterstützt wurden.
Projektentwicklung	Grätzelentwicklungskonzept (GEK)	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kam das Grätzelentwicklungskonzept zustande? - Wurde dieses unter Einbeziehung der BürgerInnen und relevanter regionaler und kommunaler Akteure entwickelt? - Was sind die wesentlichen Inhalte im Zusammenhang mit der Arbeit des GM? 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Arbeit der BürgerInnen in Arbeitskreisen/-gruppen bildet die Grundlage des GEK. Das GEK wurde im Grätzelforum verabschiedet und den BezirksvertreterInnen übergeben - Das GEK stellt einen Leitfaden für die künftige Entwicklung des Grätzels für einen Zeitraum von zehn Jahren dar (enthalten sind kurz- und mittelfristige Ziele, aber auch langfristige Visionen).

<p>Projektumsetzung</p>	<p>Umsetzung von Projekten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Projekte konnten letztlich umgesetzt werden? - Entspricht die Umsetzung der Projekte den ursprünglichen Projektzielen und dem GEK? - Welche Projekte konnten nicht umgesetzt werden? 	<p>Projekte und Veranstaltungen in den Bereichen Weiterbildung, Kultur, zur Belebung des Grätzels und der Geschäftsstraßen, zur Erhöhung der Lebensqualität im und der Identifikation mit dem Grätzels sowie multikulturelle Projekte. Ausbau der Infrastruktur, deren Umsetzung größtenteils den Projektzielen des Konzeptes entspricht.</p> <p>Aufgrund des vorgegebenen Förderrahmens des GM waren v.a. Projektumsetzungen im kulturellen Bereich beeinträchtigt. Für nicht-förderfähige Projekte wurden alternative Möglichkeiten der Umsetzung gesucht. Anfängliche Schwierigkeiten der Projektumsetzung im öffentlichen Raum konnten durch Umschichtung der Fördergelder weitgehend beseitigt werden.</p>
--------------------------------	--------------------------------	---	---

	<p>Auswirkung der Projekte in den Bezirken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern hat sich die Wohn- und Lebensqualität, die Identifikation mit den Grätzeln und die Wirtschaftsstruktur der Fördergebiete verbessert? Konnte die Attraktivität der Geschäftsstraßen erhöht werden? - Hat sich das Image der Grätzeln erhöht? Wenn nicht, warum? - Hat sich die soziale und kulturelle Vernetzung von Institutionen in den Grätzeln erhöht? 	<p>Die Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität kann im Rahmen der vorliegenden Begleitevaluierung nicht bewertet werden, desgleichen eine Verbesserung der Wirtschaftsstruktur und eine Erhöhung der Attraktivität der Geschäftsstraßen. Eindeutig sind aber verstärkte Identifikationsprozesse, eine Belebung der Kommunikation im Grätzel und eine Intensivierung der Gestaltungsprozesse im Grätzel festzustellen.</p> <p>Das Image der Grätzeln hat sich verbessert, das Grätzelmanagement hat den Bekanntheitsgrad der Grätzeln erhöht und wird mit Veränderungsprozessen assoziiert, die Beiträge zu einer Verbesserung der kulturellen und gesellschaftlichen Situation leisten.</p> <p>Die Zusammenarbeit mit einzelnen lokalen Akteuren der Bezirkspolitik und die Vernetzung mit relevanten Projekten und Institutionen konnte verbessert werden.</p>
--	--	---	---

	Schaffung von Arbeitsplätzen (für Frauen, für Männer)	- Wie viele Arbeitsplätze (befristet, unbefristet) und in welchem Stundenausmaß konnten im Zuge des Projektes für Frauen und Männer geschaffen werden?	<p>Das Grätzelmanagement im Volkert- und Alliiertenviertel konnte zwei BürgerInnen des Grätzels befristete Arbeitsplätze bieten.</p> <p>Die Anzahl eventuell weiterer Arbeitsplätze aufgrund von Tätigkeiten des GM kann nicht direkt erschlossen werden.</p>
--	---	--	---

Zusätzliche Erfolgsindikatoren für das Projekt:

Projektphase	Kriterium	Operationalisierung (Überprüfbarkeit der Erfüllung)	Bewertung
Permanent	Bürgerbeteiligung	<p>- Wie viele BürgerInnenbeteiligungsprozesse wurden koordiniert?</p> <p>- Wie wurde versucht, das Konzept der BürgerInnenbeteiligung konkret umzusetzen? Welche Methoden wurden angewandt?</p>	<p>Insgesamt bildeten sich fünf Arbeitskreise, in denen die BürgerInnen an Gestaltungs- und Diskussionsprozessen teilnahmen. Zusätzlich fanden die Ideenwerkstatt und regelmäßige Grätzelforen statt.</p> <p>BürgerInnenbeteiligung fand größtenteils in durch GrätzelmanagerInnen moderierten oder begleiteten Arbeitskreisen und Projektgruppen sowie bei Informations- und Diskussionsveranstaltungen statt. VertreterInnen der BürgerInnen waren an Entscheidungsprozessen im Grätzelbeirat beteiligt.</p>

	Vernetzung, Abstimmung und Koordination der Akteure	- Inwiefern gelingt eine Abstimmung der relevanten Akteure?	- Vor allem die Projektkoordinationsgruppe trägt zu einer effizienten Abstimmung der Projektpartner und GrätzelmanagerInnen bei.
	Dokumentation der Arbeit der GrätzelmanagerInnen	- In welcher Form wird die Arbeit der GrätzelmanagerInnen dokumentiert (z.B. Stundenlisten)?	- Neben den Jahresberichten der beiden Grätzelmanagements, führen die GrätzelmanagerInnen auch nach Tätigkeitsbereichen gegliederte Stundenlisten.
	Öffentlichkeitsarbeit für das Grätzelmanagement	- Welche Formen der Öffentlichkeitsarbeit wurden durchgeführt?	- Regelmäßig erscheinende Ausgabe einer Grätzelzeitung, Internetpräsenz des Grätzelmanagements, Artikel in Tageszeitungen und Lokalblättern, Projekte und Veranstaltungen, bei denen das Konzept des GM vorgestellt wurde, elektronischer Newsletter, Postaussendungen.

Übersicht 2: Bewertung der Ziel 2-Indikatoren

Indikatoren Teil 1 – Wirtschaft, laut M 2.1 Unternehmensdienstleistungen (EZP)

Gemäß Maßnahme (quantifiziert)	
Geschaffene Arbeitsplätze weiblich [10]	Bewertung nicht möglich
Geschaffene Arbeitsplätze männlich [10]	Bewertung nicht möglich
Gesicherte Arbeitsplätze, insgesamt [10]	Bewertung nicht möglich
Anzahl realisierter Unternehmensdienstleistungen [50]	Quantitative Bewertung nicht möglich
Projektspezifisch (quantifiziert)	
Entwicklung von Arbeitskreisen [1]	Erfüllt
Grätzelentwicklungskonzept [1]	Erfüllt
Projektumsetzungen [10]	Erfüllt
Anzahl von beteiligten Unternehmen [50]	Noch nicht erfüllt
Nicht-quantifizierbare Indikatoren	
Aktivierung Gewerbetreibende	Teilweise erfüllt
Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität, der Identifikation und der Wirtschaftsstruktur durch Beteiligungsverfahren	Teilweise erfüllt, Gesamtbewertung (derzeit) nicht möglich

Indikatoren Teil 2 – Materielle Infrastruktur, laut M 1.2 Materielle Infrastruktur (EZP)

Gemäß Maßnahme (quantifiziert)	
Ausmaß Beratungs- und Begleitstunden [500]	Erfüllt
Anzahl beratener Personen [400]	Erfüllt
Koordination Bürgerbeteiligungsprozesse [2]	Erfüllt
Informations-, Diskussionsveranstaltungen [4]	Erfüllt
Projektspezifisch (quantifiziert)	
Begleitung Arbeitskreise/Projektgruppen [16]	Erfüllt
Moderation der Diskussion des Grätzelentwicklungskonzeptes [1]	Erfüllt
Projektumsetzungen eigeninitiativer, interkultureller Kulturprojekte [15]	Erfüllt
Begleitung von Projektumsetzungen im öffentlichen Raum [6]	Erfüllt
Nicht-quantifizierbare Indikatoren	
Aktivierung Bevölkerung	Erfüllt ³⁴
Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität	Bewertung (derzeit) nicht möglich
Identifikation durch BürgerInnenbeteiligung	Erfüllt

³⁴ Beim Indikator „Aktivierung“ kann genau genommen nicht von einer Erfüllung im Sinne eines Abschließens der Aktivierungsprozesse gesprochen werden. Die bisherigen Lernerfahrungen zeigen, dass Aktivierung als ein permanenter Prozess auch im Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit über die gesamte Projektlaufzeit zu verstehen ist. Hier meint Erfüllung des Indikators, dass im Grätzelmanagement eine erste Aktivierung mit anhaltenden Effekten der BürgerInnenbeteiligung gelungen ist.

4 Anforderungsprofil „GrätzelmanagerIn“

Die GrätzelmanagerInnen haben einen umfassenden Tätigkeitsbereich, der vor Beginn des Pilotprojektes noch nicht hinreichend definiert werden konnte. Eine besondere Fragestellung in der Begleitung des Pilotprojektes stellt daher auch die Klärung der Aufgaben von GrätzelmanagerInnen dar. Im Folgenden geht es um die Annäherung an ein Anforderungsprofil für GrätzelmanagerInnen.

Schon zur Ende November 2003 abgeschlossenen „Mid-term-Evaluation“ wurde festgestellt, dass die GrätzelmanagerInnen eine Schlüsselposition einnehmen, da sie „als personelle Anlaufstelle für beide Ebenen [Anm.: BürgerInnen und ProjektpartnerInnen] und damit als deren Verbindung fungieren“.³⁵ Auf die bisherigen Erfahrungen der GrätzelmanagerInnen zurückgreifend können nunmehr die Eigenschaften dieser Schlüsselposition stärker systematisiert und im Hinblick auf ein Anforderungsprofil formuliert werden.

Management

GrätzelmanagerInnen haben ein sehr breit gefasstes Aufgabengebiet. Dementsprechend ist es auch nicht einfach, die für dieses Gebiet erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen einzugrenzen und zu bestimmen. Unter den GrätzelmanagerInnen besteht Einigkeit darüber, dass eine Person alleine nicht alle dazu nötigen Fähigkeiten besitzen kann. Deshalb wird immer wieder darauf hingewiesen, dass vor allem die Zusammensetzung des Teams von großer Bedeutung ist. Nur das adäquate Konglomerat aus verschiedenen Fähigkeiten ermöglicht eine gute Erfüllung aller Aufgaben.

Aus diesem Konglomerat setzt sich das Anforderungsprofil für GrätzelmanagerInnen zusammen. Entscheidend sind zunächst allgemeine Managementfähigkeiten: von der Übernahme von Verantwortungsbereichen über Organisationsfähigkeiten bis hin zu Projektmanagement mit Planung und Controlling.

³⁵ Steiner, Karin / Kreiml, Thomas / Muralter, Doris / Erben-Hartig, Regina: Evaluierung des Pilotprojektes „Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel“ im 2. Bezirk, Endbericht, Wien 2003, Seite 37.

Des Weiteren haben soziale Kompetenzen, insbesondere Kommunikationsfähigkeiten hinsichtlich Kontaktaufnahme und -abwicklung mit Institutionen und BürgerInnen, einen besonderen Stellenwert und stellen unabdingbare Anforderungen dar. Wesentlich ist auch die Fähigkeit, allgemein offen zu sein für komplexe Prozesse, um flexibel auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können.

In dieser Hinsicht stellt die Stadtteilarbeit eine Vielzahl hoher Anforderungen an die verantwortlichen AkteurInnen, da diese in Kontakt mit einer Vielzahl an relevanten Organisationen, Institutionen und Personen (nicht zuletzt direkt mit den BürgerInnen und deren verschiedensten Interessenlagen) stehen. Neben der bereits erwähnten Kommunikationsfähigkeit stellen hier die Fähigkeit zur Reflexion, Kreativität, Lernbereitschaft und die Fähigkeit zu diplomatischem Umgang mit verschiedenen Interessensgruppen die wichtigsten Schlüsselqualifikationen dar.

Soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit

Fachlich ist in dieser Hinsicht von Vorteil, im Bereich der Sozialarbeit bzw. des Street Work bewandert zu sein und ein Verständnis für verschiedene kulturelle Schichten bzw. Kulturkreise aufzubringen. Es ist wichtig, auf Leute zuzugehen und Vertrauen aufbauen zu können. Fremdsprachenkenntnisse und insbesondere die Moderation von Veranstaltungen spielen hier ebenfalls eine wichtige Rolle. Genauso wichtig ist es aber auch, sich im institutionellen und politischen Feld bewegen und zu politischen EntscheidungsträgerInnen sowie zu behördlichen VerantwortungsträgerInnen Kontakte herstellen zu können. Zwischen den Seiten der Verwaltungseinrichtungen einerseits und den BürgerInnen andererseits nehmen GrätzelmanagerInnen ihre charakteristische vermittelnde Position ein.

Sie müssen die Vorgaben des Projektes nach außen vertreten und die Einhaltung der finanziellen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie müssen aber auch als Anlaufstelle für die BürgerInnen da sein, die mit Ideen und Wünschen an das Grätzelmanagement herantreten und bei denen die Gefahr der Demotivierung und Frustration durch Enttäuschung besteht.

In dieser Hinsicht kann durch gezielte Abgrenzung gegenüber zu unrealistischen Anliegen die Vermittlerstelle des Grätzelmanagers/der Grätzelmanagerin kompetent und glaubwürdig erfüllt werden.

Ein dritter Aspekt der weit gefassten Kommunikationsfähigkeit betrifft Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Auch in diesem Bereich sind Fähigkeiten, die in das Team eingebracht werden können, notwendig. Besonderen Stellenwert haben diese Kompetenzen in Anbetracht der Wichtigkeit der Aktivierung und der nachhaltigen Aufwertung sowohl des Images des Grätzelmanagements als auch des Grätzels. Kommunikationsfähigkeit meint schließlich auch, dafür qualifiziert zu sein, Schriftstücke (z.B.: Projektlaufbögen, Jahresberichte) zu verfassen und mit den entsprechenden Formulierungen vertraut zu sein.

Administration

Neben den sozialen Kompetenzen spielt der administrative Bereich der Tätigkeiten im Grätzelmanagement eine besondere Rolle. Dies betrifft vor allem die Verwaltung finanzieller Mittel sowie die Budgetverantwortung. Buchhaltung und Instrumente der Planung und des Controlling stellen erforderliche Kenntnisse dar. Vor allem sollte auch der hohe Aufwand an administrativen Tätigkeiten, den ein/eine GrätzelmanagerIn bzw. ein Grätzelmanagementteam zu bewältigen hat, nicht unterschätzt werden.

5 Resümee

Mit dem Endbericht zur Folgeevaluation des Grätzelmanagements werden insbesondere die Entwicklungen, Prozesse und Projektergebnisse des Zeitraumes von Anfang 2004 bis August 2005 zusammengefasst. Da sich die Evaluation jedoch nicht vom laufenden Gesamtprozess des Pilotprojektes abkoppeln kann, gehört es zu ihren Aufgaben, einen Anschluss an die vorhergehenden Ereignisse der ersten Projektphase zu finden. Mit der Einbeziehung der Ergebnisse der ersten Evaluation, von Materialien, die das Jahr 2003 beleuchten sowie anhand von Rückblicken in den Interviews mit den involvierten AkteurInnen fließen auch die Prozesse der ersten Projektjahre in die aktuelle Evaluation mit ein.

Neben dieser Verbindung zur Anfangsphase des Grätzelmanagements, beinhaltet die Folgeevaluation aber auch eine neue Fokussierung, um über die Ergebnisse des anfänglichen Aktivierungs- und Begleitprozesses hinaus zu gelangen. So wurde in einem Workshop mit den Projektpartnern und dem Auftraggeber festgehalten, dass die nunmehrige Folgeevaluierung durch eine stärkere Ergebnisorientierung geleitet werden soll als dies bei der ersten Evaluation der Fall war. Auf diesen Fokus wurden die methodischen Schritte abgestimmt, diese wurden jedoch auch offen genug für andere, stärker prozess- und strukturgeleitete Themen gelassen.

Im Zentrum der Bewertung der Ergebnisqualität stehen die Ziel 2-Indikatoren, an die der Endbegünstigte (WWFF) sowie das Pilotprojekt Grätzelmanagement insgesamt im Besonderen gebunden sind. Einen detaillierten Überblick über die quantitativen und qualitativen Indikatoren laut Projektanträgen des Grätzelmanagements sowie den derzeitigen Stand ihrer Erfüllung bieten die Tabellen in Kapitel 3.8. Es war aber für die Projektpartner wie auch für das EvaluatorInnen-team wichtig, den an Ergebnissen orientierten Blick nicht allein auf die Ziel 2-Vorgaben zu konzentrieren, sondern die Effekte der Aktivierungs-, BürgerInnenbeteiligungs- und Projektumsetzungsprozesse zu erfassen.

Verselbständigung der Projektabläufe

Eines der wichtigsten Ergebnisse der Evaluation ist in diesem Zusammenhang, dass sich die durch das Grätzelmanagement initiierten Abläufe in den Grätzeln in starkem Maße etabliert haben. Dies gilt einerseits vor allem für die Arbeit der Grätzelmanagementteams vor Ort und für die Zusammenarbeit der verschiedenen Projektebenen der Projektpartner, GrätzelmanagerInnen, der beteiligten Bevölkerungsteile und lokalen politischen und institutionellen Akteuren im Rahmen der Projektstruktur (Grätzelbeirat, Projektkoordinationsgruppe, Arbeitskreise/-gruppen, Grätzelforen bzw. Projekt- und Ideenwerkstätten). Andererseits ist eine Etablierung der Projektabläufe auch in den Beteiligungsprozessen der BürgerInnen zu erkennen. In den Arbeitskreisen/-gruppen wird laufend und je nach Gruppe mehr oder weniger regelmäßig an der Konzeption bzw. an der Umsetzung von Projekten und Aktivitäten im Grätzel gearbeitet. Die Verselbständigungstendenzen einiger Arbeitskreise/-gruppen sprechen besonders für die Etablierung des Grätzelmanagements im Bereich der BürgerInnenbeteiligung. Sie sind außerdem auch als Erfolge der Projektstrategie zu werten, nämlich dem Versuch, Empowermentprozesse zu induzieren.

Bewertung und Bewertbarkeit der wirtschaftlichen Effekte

Hinsichtlich der Bewertung des Projektes anhand von Indikatorvorgaben ist zunächst zu berücksichtigen, dass es sich beim vorliegenden Bericht um das Ergebnis einer begleitenden Evaluation handelt. Vor allem im Bereich der quantifizierten Indikatoren sind Veränderungen als direkte Effekte des Pilotprojektes in den Grätzeln kaum messbar. So zielen die Indikatoren „gemäß Maßnahme“ im Bereich Wirtschaft auf konkrete Effekte am Arbeitsmarkt ab. Die Schaffung oder Sicherung von Arbeitsplätzen lässt sich in jedem Fall nur sehr schwer als konkrete Folge eines Stadtteilmanagementprojektes feststellen. Für den bisherigen Verlauf zeigt sich, dass im wirtschaftlichen Bereich konkrete Erfolge noch größtenteils fehlen. Dies hängt auch mit den Schwierigkeiten zusammen, auf die die GrätzelmanagerInnen bisher bei der Zielgruppe der Gewerbetreibenden gestoßen sind.

Die spezifischen Probleme liegen hier in den mangelnden zeitlichen Ressourcen dieser inhomogenen Bevölkerungsgruppe einerseits, andererseits aber auch in einem seitens der im Grätzelmanagement Aktiven festgestellten Misstrauen dieser Gruppe gegenüber derartigen Beteiligungsprojekten. Hier stellen erste Vernetzungserfolge, die teilweise Einbindung einzelner Interessierter und der zunehmende Aufbau von Vertrauen Pionierleistungen des Grätzelmanagements in Wien dar. Als Erfolg für die verstärkte Berücksichtigung der Wirtschaft in der Stadtentwicklung und für die Verbindung zwischen den Gebietsbetreuungen und dem Wirtschaftsteil des Pilotprojektes ist auch der klare Wunsch der beteiligten Bezirke zu sehen, dass der WWFF weiterhin Teil der Projektpartnerschaft bleibt.

Wirkungen im partizipativen Bereich

Gegenüber den quantifizierten Indikatoren des wirtschaftlichen Teiles sind die Indikatoren, die sich auf die Initiierung und Begleitung der Projektprozesse beziehen, besser bewertbar. Wie mit Hilfe der Tabelle (siehe Kapitel 3.8) nachvollziehbar ist, konnte bisher eine Reihe von Vorgaben erfüllt werden. Für weitere Fortschritte in den Grätzeln gibt es in Folge der Erfahrung, dass Veränderungen auf Basis von Beteiligungsverfahren sehr langfristige soziale Prozesse darstellen, Bemühungen um eine Verlängerung des Projektes. Damit ist in Zukunft eine zunehmende Konkretisierung der erzielten Ergebnisse des Pilotprojektes zu erwarten.

Sichtbare Wirkungen des Grätzelmanagements gibt es bisher in den Bereichen „Begleitung von Arbeitskreisen/-gruppen“, „Koordination von Bürgerbeteiligungsprozessen“, „Informations- und Diskussionsveranstaltungen“, Beratung sowie Moderation und Diskussion. Hier konnten die Vorgaben insgesamt erfüllt werden (siehe Kapitel 3.8). Im Bereich der Beratung kann aufgrund der vorliegenden Stundenschätzungen eine zeitliche Erfüllung, aufgrund der Darstellungen im Jahresbericht 2004 eine quantitative Erfüllung der Indikatorvorgaben angenommen werden. Die Aufzeichnungen und die vorhandenen Statistiken über Besuche während der Bürozeiten, machen den KundInnenverkehr und die Anliegen der Bevölkerung tendenziell nachvollziehbar.

Aufschlussreich für die weitere Anpassung der Beratungs- und Informationstätigkeiten sind dabei nicht nur die Informationen über die Struktur der beratenen Personen (Altersgruppen, Herkunft/Nationalität, Geschlecht), sondern auch die Verteilung der Themenbereiche der Beratung. Damit wurde die Transparenz der Tätigkeiten des Grätzelmanagements erhöht, wodurch nicht zuletzt die Bewertung des Pilotprojektes im Allgemeinen und der Indikatorenerfüllung im Besonderen unterstützt wird.

Die Wirkungen in diesen Bereichen weisen auf die starke Bedeutung der Aktivierungsphase hin, die dadurch auch nicht als abgeschlossen betrachtet werden kann, obwohl bereits die Phase der Umsetzung von Kleinprojekten weit fortgeschritten ist. Mit der Aufgabe der Aktivierung der BürgerInnen schaffte es das Grätzelmanagement, sich im Grätzel bekannt zu machen. Um die Nachhaltigkeit der ersten Aktivierungserfolge zu unterstützen, wäre es aus Sicht der Evaluation weiterhin notwendig, die Aktivierungsmaßnahmen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit weiter zu führen. Informationsmaßnahmen und Begleitprozesse (z.B.: Moderation der Arbeitskreise/-gruppen) stellen die Basis für partizipativ angelegte Stadtteilentwicklungsprojekte dar. Das heißt, auch über die Aktivierungsphase hinaus ist vor allem auch der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit mit entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen einzuplanen. Zum einen sollte das Projekt selbst durch PR-Maßnahmen beständig im Gebiet präsent gehalten werden. Die Maßnahmen in dieser Richtung konnten im Verlauf des letzten Jahres des Beobachtungszeitraumes intensiviert werden. Zum anderen ist die weitere Begleitung und Unterstützung der im Rahmen der Grätzelmanagementstrukturen (Arbeitskreise/-gruppen, Grätzelforum/Projekt- und Ideenwerkstatt) verlaufenden Arbeit besonders wichtig. Die Erfüllung einzelner Indikatoren kann demnach nicht als ein herbeigeführtes Endergebnis verstanden werden. Damit kann auch eine diesbezügliche Bewertung grundsätzlich nur als Orientierung für die langfristigen Prozesse der Stadtentwicklung dienen.

Ähnlich wie bei der Evaluation der Prozesse der Lokalen Agenda 21 im 9. Bezirk zeigt sich auch hier, dass ausgedehnte, öffentlich sichtbare Aktivierungs- und Begleitmaßnahmen für die konkreten Arbeitsprozesse im Zuge von Stadtteilentwicklungsprojekten eine wichtige Rolle spielen. Dies trifft vor allem auf die Übergänge des in Phasen (Aktivierungsphase, Umsetzungsphase) geplanten Verlaufes der Projekte zu.

Auch beim Grätzelmanagement standen viele Schwierigkeiten der Projektumsetzung im Zusammenhang mit dem Übergang von der Aktivierungs- zur Umsetzungsphase. Diese zeigten sich unter anderem bei der Entwicklung von konkreten Kleinprojekten, die den Zielen des Grätzelmanagements entsprechen sollen. Im Falle der Nicht-Entsprechung besteht die Gefahr der Demotivierung der teilnehmenden BürgerInnen.

Das Grätzelmanagement hat sich in diesem Bereich den Rahmenbedingungen als EU-Projekt im Rahmen von Ziel 2 zu stellen, die die partizipativen Prozesse der BürgerInnenbeteiligung zum Teil einschränken. „Um den heiklen Übergang von der ersten in die zweite Phase, in der der Prozess stabilisiert werden musste, zu bewerkstelligen, war es notwendig, sich stärker der Aktivierung und Betreuung der Aktiven zu widmen, um diese wieder zu motivieren und auch kleine Erfolge sichtbar zu machen.“³⁶ Die Betreuung besteht im Falle des Grätzelmanagements im Schaffen transparenter Richtlinien für die Umsetzung von Kleinprojekten. Mit dem Förderleitfaden konnte hier eine Verbesserung erzielt werden. In der Folge waren jedoch eine intensive Beschäftigung mit den Richtlinien in den Grätzelmanagementteams und eine transparente Vermittlung an die BürgerInnen notwendig. Mittlerweile herrscht zumindest insofern weitgehend Klarheit, dass die Arbeit an Projekten nicht mehr in demselben Maße eingeschränkt ist wie zu Beginn der Umsetzungsphase.

Die nächste Herausforderung für die Beteiligung an Gestaltungsprozessen im Rahmen des Grätzelmanagements wird die Abkoppelung der Projektfinanzierung von Ziel 2-Fördergeldern sein. Dafür bedarf es neben einer zunehmenden Verselbständigung von Arbeitskreisen/-gruppen, die zum Teil bereits eingesetzt hat, wiederum der Vermittlung der partizipativen, gemeinwesenorientierten Projektziele des Grätzelmanagements auf BürgerInnenebene. Die Lernerfahrungen aus den bisherigen Projektverläufen weisen dabei auf die Wichtigkeit zielgruppenspezifischer Öffentlichkeitsarbeit, vor allem die Einbindung Gewerbetreibender betreffend, hin.

³⁶ Astleithner, Florentina / Reiter, Andrea / Tausz, Karin: a.a.O., Seite 21.

Hier ist insbesondere die Zusammenarbeit innerhalb der Projektkoordinierungsgruppe gefragt, um im Bereich der Rahmenbedingungen einheitliche Positionen und Orientierungshilfen für die Arbeit in den Arbeitskreisen und -gruppen zu erarbeiten. Nur so kann trotz der bisher eingehend diskutierten und analysierten Schwierigkeiten der Finanzierungssituation die Arbeit der beteiligten BürgerInnen weiterhin unterstützt werden.

Projektumsetzungen

Im Bereich der Umsetzung von Projekten gibt es bereits eine Reihe konkreter Ergebnisse. Der Großteil dieser Projekte entspricht den Zielen des Grätzelmanagements, und ihre Durchführung wurde demnach auch vom Grätzelbeirat beschlossen. Die Projektumsetzungen konnten den Zielsetzungen des Zwischenberichtes entsprechend intensiviert werden. Insgesamt konnten mit einigen konkreten Maßnahmen zum Beispiel im Bereich der Infrastruktur sichtbare Effekte erzielt werden, die sich positiv auf die Zufriedenheit und Teilnahmemotivation der BürgerInnen auswirkten. Dennoch besteht gerade seitens der aktiven Bevölkerungsteile weiterhin die Erwartung der quantitativen und qualitativen Ausdehnung von Projektumsetzungen. Das konkrete Ziel der Umsetzung von Maßnahmen und Kleinprojekten auf Basis der BürgerInnenbeteiligung in den Arbeitskreisen/-gruppen stellt den wichtigsten Motivationsfaktor für die Einbindung der BürgerInnen dar. In der weiteren Verstärkung der Umsetzung von Kleinprojekten besteht einer der nachhaltigen Effekte der Aktivierungsphase, der das Pilotprojekt als partizipatives Veränderungs- und Gestaltungsprojekt bestätigt. Einen besonderen Erfolg stellt in diesem Zusammenhang die Übernahme wesentlicher Elemente, die in den Methoden des Grätzelmanagements enthalten sind, in ein neues Leitbild für die Wiener Gebietsbetreuungen dar. Damit konnten erste Schritte hinsichtlich des strategischen Zieles einer Neuausrichtung der Gebietsbetreuungen gesetzt werden.

Wirkungen auf das Leben im Grätzel

Insgesamt sehr breite Effekte des Grätzelmanagements sind im Bereich der Belebung des Grätzels festzustellen. Das Grätzelmanagement ist bekannt, wird mit Veränderungsprozessen assoziiert und trägt stark zur intensivierten Beschäftigung mit lokalen Angelegenheiten durch die BewohnerInnen bei. Dementsprechend sind auch Identifikation, soziale Vernetzung und Image des Grätzels gestiegen. Lokale Kooperationen konnten ebenfalls verstärkt werden. Die qualitativen Indikatoren werden damit größtenteils erfüllt. Diese Effekte leisten neben den Projektumsetzungen einen großen Beitrag zur Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität, deren Gesamtbewertung jedoch im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht möglich ist.

Wichtige Kriterien für Stadtteilmanagement

Anhand der Erfahrungen, die im Zuge der Prozesse im Grätzelmanagement gemacht wurden, konnten einige wichtige Kriterien für erfolgreiches Stadtteilmanagement identifiziert werden. Im Zentrum der Betrachtung stehen Gestaltungsprozesse, bei denen die Einbindung der Bevölkerung wesentlich ist.

1. Zunächst ist es wichtig, interdisziplinäre Netzwerke aufzubauen, die die grundlegende Projektstruktur tragen. Schon im Vorfeld von Stadtteilmanagementprojekten ist eine möglichst breite Unterstützung bzw. Verpflichtung auf politischer und administrativer Ebene zu suchen.
2. Besonderes Augenmerk ist auf die Vorbereitung des Projektes zu legen. Durch gemeinsame Abstimmung unter den beteiligten Projektverantwortlichen über das Projektkonzept und das Projektverständnis, über die gemeinsame Definition der Zielsetzungen des Projektes, hinsichtlich der Klärung von Verantwortungsbereichen und hinsichtlich des Aufbaus von Organisations- und Kommunikationsstrukturen sind erhebliche Zeit- und Effizienzgewinne im operativen Projektverlauf möglich.

3. Um konkrete Projektziele formulieren und den Beteiligten präsentieren sowie eine entsprechende Projektstruktur planen zu können, ist bei der Erstellung des Projektkonzeptes zunächst eine Entscheidung darüber zu treffen, ob man Partizipation als Mittel zu einer effizienteren Planung im Gebiet oder Bürgerbeteiligung als kommunikativen Prozess und Wert an sich betrachtet.³⁷
4. Die entstehende Projektstruktur sollte laufend auf eine gute Koppelung zwischen lokaler, politischer und administrativer Ebene hin geprüft werden.
5. Es ist entscheidend, sehr frühzeitig grundlegende Strukturen zur Verfügung zu stellen und dementsprechende Prozesse zu initiieren. Besonders wichtig ist es, die entstehenden Netzwerke zu pflegen und weitere Unterstützungen zu bieten. Das heißt: weitgehende und weiterführende Unterstützung, Begleitung der Prozesse.
6. Es muss gemeinsam an der Umsetzung der aus der Aktivierung kommenden Projektvorschläge gearbeitet werden. Die Umsetzung ist insbesondere für BürgerInnen wichtig, um zu zeigen, dass die Wünsche auch ernst genommen werden. Damit werden Impulse für die weitere Selbstentwicklung von Aktivitäten gesetzt.
7. Wesentlich für die Möglichkeit der Umsetzung von Aktivitäten ist eine transparente Darstellung der entsprechenden Vorgaben und Abläufe von Beginn an. Damit kann auch der Entstehung falscher Erwartungshaltungen seitens der BürgerInnen vorgebeugt werden.
8. Ein gut konfiguriertes Team, das möglichst langfristig an der lokalen Basis arbeitet, ist Voraussetzung.

³⁷ Der Stellenwert dieser grundlegenden Frage und ihrer Bedeutung für Stadtteilentwicklungsprojekte mit partizipativem Ansatz auf Konzeptebene entspricht auch einem Ergebnis der Evaluation der Lokalen Agenda 21 Alsergrund. (Vgl. Astleithner, Florentina / Reiter, Andrea / Tausz, Karin: a.a.O., Seite 22.) In der Praxis zeigt sich in der Folge, dass beide Elemente parallel existieren und einander ergänzen.

6 Literatur

Astleithner, Florentina / Reiter, Andrea / Tausz, Karin: Der Alsergrund unter dem Brennglas. Langfassung der Evaluation des kommunikativen Prozesses und der politischen Partizipation der Lokalen Agenda 21 Alsergrund. Wien: Wissenschaftszentrum Wien (WZW) 2002

Einheitliches Programmplanungsdokument (EPPD) für Ziel 2 Wien 2000 bis 2006. Version 3.1.3, Wien 2002

Gebietsbetreuung Leopoldstadt: Jahresbericht 2004, o.J.

Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel: Grätzelentwicklungskonzept Volkert- und Alliiertenviertel, Wien 2004

Grätzelmanagement Volkert- und Alliiertenviertel: Jahresbericht 2003, Wien 2004

Mann, Andrea: Aktivierungserfolge durch Methodenmix, Erfahrungen mit Aktivierung im Volkert- und Alliiertenviertel, in: Akte Aktivierung. Aktivierende Methoden in der Gemeinwesenarbeit, in der Stadt- und Regionalentwicklung. In Praxis und Theorie (= Reihe Planung und Kommunikation, Nr. 5), Wien 2004, Seite 65-70

Steiner, Karin / Kreiml, Thomas / Muralter, Doris / Erben-Hartig, Regina: Evaluierung des Pilotprojektes „Grätzelmanagement“ rund um den Wallensteinplatz, Wien: Wissenschaftszentrum Wien (WZW) 2003

7 Anhang

Anhang 1: Geschätzte Arbeitszeit der GM-Teams je Tätigkeitsbereich 2002

Wochenarbeitszeit im Grätzelmanagement in Std.		2.Beizirk 70		20.Beizirk 95	
Kategorie	TÄTIGKEITEN für das Grätzelmanagement:	Std.	%	Std.	%
A	Interne Kommunikation: GB-Jour-Fixe, Koordination	126,90	3,9	223,25	5,0
A	Externe Kommunikation: Stadtratbüro, Bezirk, Magistrat, Institutionen und Bürger: Kommissionen, Koordinationsbespr., Plattformen	122,20	3,7	554,60	12,4
G	Kommunikation unmittelbares Projektumfeld: Kontakt Grätzelmanagement-Auftraggeber, Projektsteuerungsgruppe, Grätzelbeirat	267,90	8,1	528,75	11,8
G	Sonstige Kommunikation 1: regionsübergreifender Fachaustausch	136,30	4,1	115,15	2,6
G	Sonstige Kommunikation 2: Vernetzungarbeit	98,70	3,0	460,60	10,3
A	Administration, Bürotätigkeiten	267,90	8,1	345,45	7,7
A	Infrastruktur: Schaffung und Wartung von Büro-Infrastruktur (EDV etc.)	61,10	1,9	260,85	5,8
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 1: Werbung, Medienbeiträge, Plakate	108,10	3,3	298,45	6,7
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 2: Gestaltung und Up-date Website	9,40	0,3	9,40	0,2
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 3: Bürgerinformation, Infoblätter, Aussendungen	155,10	4,7	272,60	6,1
G	GM-typische Tätigkeiten 1: Persönliche oder telefonische Beratung, Kundenverkehr	84,60	2,6	131,60	2,9
G	GM-typische Tätigkeiten 2: Erhebungstätigkeit, Ortaugenschein, Bestandsaufnahme, Außenkontakte (u. a. Aktivierung und Kontakt Pflege)	399,50	12,1	251,45	5,6
G	GM-typische Tätigkeiten 3: Kommunikation mit BürgerInnen (Beratung, Kundenverkehr etc.)	554,60	16,9	220,90	4,9
G	GM-typische Tätigkeiten 4: Projektarbeit, Projektentwicklung mit Bürgermitbestimmung	183,30	5,6	94,00	2,1
G	GM-typische Tätigkeiten 5: Aktionen und Veranstaltungen	164,50	5,0	223,25	5,0
G	GM-typische Tätigkeiten 6: Organisation und Betreuung von GM-Veranstaltungen (Grätzelforum bzw. Projekt- und Ideenwerkstatt, Arbeitskreise und -gruppen)	188,00	5,7	166,85	3,7
G	GM-typische Tätigkeiten 7: Vorträge, Grätzelführungen, Exkursionen	103,40	3,1	37,60	0,8
G	GM-typische Tätigkeiten 8: Kulturveranstaltungen (Mitwirkung), Ausstellungen, Grätzelfeste, Infoveranstaltungen	112,80	3,4	28,20	0,6
G	GM-typische Tätigkeiten 9: Grätzel-Zeitung	18,80	0,6	18,80	0,4
G	Arbeitsdokumentation: Präsentation u. Dokumentation, Jahresbericht, Berichte	126,90	3,9	223,25	5,0
		3290,00	100,0	4465,00	100,0

Zusammenfassung der geschätzten Arbeitszeit nach Kategorien ("Administratives", "Grätzelmanagement")

20.Beizirk		in Std.	%
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Administratives	1384,15	31,0
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Grätzelmanagemen	3080,85	69,0
		4465,00	100,0

2.Beizirk		in Std.	%
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Administratives	578,10	17,6
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Grätzelmanagemen	2711,90	82,4
		3290,00	100,0

Anhang 2: Geschätzte Arbeitszeit der GM-Teams je Tätigkeitsbereich 2003

		2. Bezirk		20. Bezirk	
Wochenarbeitszeit des GM-Teams insgesamt (in Std.)		104,5		95	
Kategorie	TÄTIGKEITEN für das Grätzelmanagement:	Std.	%	Std.	%
A	Interne Kommunikation: GB-Jour-Fixe, Koordination	304,09	6,2	223,25	5,0
A	Externe Kommunikation: Stadtratbüro, Bezirk, Magistrat, Institutionen und Bürger: Kommissionen, Koordinationsbespr., Plattformen	132,78	2,7	192,7	4,3
G	Kommunikation unmittelbares Projektumfeld: Kontakt Grätzelmanagement-Auftraggeber, Projektsteuerungsgruppe, Grätzelbeirat	280,36	5,7	267,9	6,0
G	Sonstige Kommunikation 1: regionsübergreifender Fachaustausch	90,01	1,8	101,05	2,3
G	Sonstige Kommunikation 2: Vernetzungsarbeit	156,98	3,2	378,35	8,5
A	Administration, Bürotätigkeiten	350,62	7,1	216,2	4,8
A	Infrastruktur: Schaffung und Wartung von Büro-Infrastruktur (EDV etc.)	215,03	4,4	213,85	4,8
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 1: Werbung, Medienbeiträge, Plakate	185,65	3,8	204,45	4,6
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 2: Gestaltung und Up-date Website	27,73	0,6	103,4	2,3
G	PR+Öffentlichkeitsarbeit 3: Bürgerinformation, Infoblätter, Aussendungen	233,83	4,8	272,6	6,1
G	GM-typische Tätigkeiten 1: Persönliche oder telefonische Beratung, Kundenverkehr	84,60	1,7	166,85	3,7
G	GM-typische Tätigkeiten 2: Erhebungstätigkeit, Ortaugenschein, Bestandsaufnahme, Außenkontakte (u. a. Aktivierung und Kontakt Pflege)	275,42	5,6	345,45	7,7
G	GM-typische Tätigkeiten 3: Kommunikation mit BürgerInnen (Beratung, Kundenverkehr etc.)	430,05	8,8	213,85	4,8
G	GM-typische Tätigkeiten 4: Projektarbeit, Projektentwicklung mit Bürgermitbestimmung	538,39	11,0	279,65	6,3
G	GM-typische Tätigkeiten 5: Aktionen und Veranstaltungen	326,42	6,6	270,25	6,1
G	GM-typische Tätigkeiten 6: Organisation und Betreuung von GM-Veranstaltungen (Grätzelforum bzw. Projekt- und Ideenwerkstatt, Arbeitskreise und -gruppen)	577,16	11,8	270,25	6,1
G	GM-typische Tätigkeiten 7: Vorträge, Grätzelführungen, Exkursionen	94,94	1,9	110,45	2,5
G	GM-typische Tätigkeiten 8: Kulturveranstaltungen (Mitwirkung), Ausstellungen, Grätzelfeste, Infoveranstaltungen	75,67	1,5	204,45	4,6
G	GM-typische Tätigkeiten 9: Grätzel-Zeitung	145,70	3,0	159,8	3,6
G	Arbeitsdokumentation: Präsentation u. Dokumentation, Jahresbericht, Berichte	178,13	3,6	270,25	6,1
G	Grätzelentwicklungskonzept (Meilenstein)	207,98	4,2	0	0,0
		4911,50	100,0	4465,00	100,0

Zusammenfassung der geschätzten Arbeitszeit nach Kategorien ("Administratives", "Grätzelmanagement")

2. Bezirk		in Std.	%
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Administrative	1002,51	20,4
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Grätzelmanagement	3908,99	79,6
	Summe	4911,50	100,0

20. Bezirk		in Std.	%
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Administrative	846,00	18,9
	Geschätzte Arbeitszeit pro Jahr für Grätzelmanagement	3619,00	81,1
	Summe	4465,00	100,0