

**Folgeevaluierung des Pilotprojektes
„Grätzelmanagement Viertel um den Wallensteinplatz“
im 20. 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 (Projekt- und Ideenwerkstätten, Arbeitsgruppen)	10
3.1.1	Aktivierung und Koordination der Beteiligungsprozesse	10
3.1.2	Initiierung und Begleitung von Arbeitsgruppen	11
3.1.3	Beratung im Zuge des Grätzelmanagements	16
3.1.4	Die Meilensteine des Pilotprojektes	17
3.1.5	Zusammenfassung	18
3.2	Projektumsetzungen der Arbeitsgruppen	19
3.2.1	Die Förderfähigkeit von Kleinprojekten	19
3.2.2	Neuausrichtung der Projektgelder	19
3.2.3	Im Beirat eingereichte Kleinprojekte	21
3.2.4	Weitere umgesetzte Projekte (nach Arbeitsgruppen)	23
3.2.5	Gescheiterte Projekte und Arbeitsgruppen	25
3.2.6	Zusammenfassung	26
3.3	Bewertung der internen Organisation und Planung	27
3.4	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Grätzelmanagements 20. Bezirk	28
3.4.1	Öffentlichkeitsarbeit	28
3.4.2	Pressearbeit	29
3.5	Veränderungen im Grätzelmanagement seit Herbst 2003	30
3.5.1	Projektstruktur	30
3.5.2	Zusammenstellung der Grätzelmanagementteams	34

3.5.3	Zusammenfassung	36
3.6	Bewertung der Projektabläufe – Zielerreichung und Erwartungserfüllung	37
3.6.1	Etablierung des Grätzelmanagements	37
3.6.2	Die Aktivierungsprozesse	40
3.6.3	Zusammenarbeit und Vernetzung	42
3.6.4	Mehr Transparenz der Budgetvorgaben	43
3.6.5	Die Organisation des Grätzelmanagements und Strukturverbesserungen in der Praxis	44
3.6.6	Zusammenfassung	46
3.7	Die Projekte des Grätzelmanagements	47
3.7.1	Projektumsetzungen im öffentlichen Raum	48
3.7.2	Projektumsetzungen im kulturellen Bereich	49
3.7.3	Projektumsetzungen im wirtschaftlichen Bereich	50
3.7.4	Probleme bei der Umsetzung von Projekten	51
3.7.5	Bewertung der entwickelten Projekte anhand der Ziel 2-Vorgaben	60
3.7.6	Zusammenfassung	61
3.8	Zusammenfassende Bewertung des Pilotprojektes	62
4	Anforderungsprofil „GrätzelmanagerIn“	71
5	Resümee	74
6	Literatur	82
7	Anhang	83

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 Folgeevaluation.

Das in den verschiedenen Erhebungsschritten (vgl. Kap. 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

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, 2002, Seite 20.

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.

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 „unter Einbeziehung vorhandener Ressourcen und Potenziale“³ zu entwickeln. 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 im Viertel um den Wallensteinplatz – Teil 1, Wirtschaft, Seite 4.

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 „überparteiliche Initiative, deren Ziel es ist, die Wohn- und Wohnumfeldsituation im Projektgebiet in umfassender Hinsicht (wirtschaftlich, sozial, kulturell, städtebaulich, ökologisch)“⁵ dauerhaft zu verbessern.

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.

⁴ Projektbeschreibung Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz. Beilage zum Projektantrag, Seite 1.

⁵ Projektantrag Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz – Teil 1, Wirtschaft, Seite 4.

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 Folgeevaluation 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 Arbeitsgruppen und ihrer Projekte dar (Kap. 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 Arbeitsgruppen (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. (Kap. 3.5 bis 3.7 und Kap. 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.

Bei je einer **Fokusgruppe mit GrätzelmanagerInnen und ModeratorInnen der Arbeitsgruppen** 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 (Projekt- und Ideenwerkstätten, Arbeitsgruppen)

3.1.1 Aktivierung und Koordination der Beteiligungsprozesse

Der Startschuss des Grätzelmanagements zur Einbindung der GrätzelbewohnerInnen waren die Grätzelforen für Kinder am 3. Dezember 2002 und für Erwachsene am 4. Dezember 2002. Mit dieser Veranstaltung sollten die BürgerInnen dazu motiviert werden, sich an den Gestaltungs- und Diskussionsprozessen des Grätzelmanagements vor allem in den Arbeitsgruppen zu beteiligen. Schon vorher waren Aktionen zur Aktivierung der Bevölkerung gesetzt worden (Eröffnungsfest des Grätzelmanagements zur öffentlichen Präsentation des Projektes, „Aktivierende Befragung“ im Herbst 2002 in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Institutionen und dem Institut für Soziologie der Uni Wien). Mit etwa 80 TeilnehmerInnen war das Grätzelforum ein großer Erfolg, und die erste Aktivierung konnte als gelungen betrachtet werden. Besonders erfreulich war der hohe Anteil an MigrantInnen, die daran teilnahmen.

Bei den im Anschluss an das Grätzelforum alle zwei Monate stattfindenden Projekt- und Ideenwerkstätten schwankte die TeilnehmerInnenzahl bisweilen erheblich. Durchschnittlich sind bei dieser Plattform des Grätzelmanagements zwischen 10 und 30 Personen anwesend. Die Projekt- und Ideenwerkstatt dient dem Austausch der bestehenden Arbeitsgruppen, der Information über Aktuelles aus dem Grätzel, der Einbringung neuer Ideen sowie einmal im Jahr der Wahl der BürgerInnenvertreterInnen für den Grätzelbeirat.

Aufgrund der kontinuierlichen TeilnehmerInnenzahl an den Projekt- und Ideenwerkstätten über einen mehrjährigen Zeitraum können die Aktivierung der BürgerInnen sowie die Koordination der BürgerInnenbeteiligungsprozesse als insgesamt erfolgreich betrachtet werden.⁸ Unterstützt wird diese Feststellung durch die permanente Beteiligung der BürgerInnen in den verschiedenen Arbeitsgruppen. Quantitative Angaben über die Beteiligung der BürgerInnen in diesen sind im Grätzelenwicklungskonzept nicht enthalten und können daher nicht hier nicht angeführt werden. Ziel der Aktivierungstätigkeiten sollte es jedoch nach wie vor sein, mehr BürgerInnen bzw. weitere Bevölkerungsgruppen anzusprechen und einzubinden.

3.1.2 Initiierung und Begleitung von Arbeitsgruppen

Die Arbeitsgruppen sind im Grätzelforum sowie in den darauf folgenden Projekt- und Ideenwerkstätten entstanden. In den Arbeitsgruppen konnten die GrätzelnbewohnerInnen und Gewerbetreibenden selbst tätig werden und ihre Ideen einbringen. „Die Ausarbeitung konkreter Maßnahmen und die Umsetzung in Form von Kleinprojekten stehen dabei im Vordergrund.“⁹

Bisher sind elf Arbeitsgruppen entstanden. Von diesen wurden einige zu einem früheren Zeitpunkt, andere zu einem späteren gegründet. Zudem verläuft die Arbeit nicht in allen kontinuierlich, da sich einige in einem Ruhestadium befinden. Von den insgesamt elf gegründeten sind zur Zeit sieben aktiv: AG „Kunst und Kultur“, AG „Nahversorgung“, AG „Ja!Wa“, AG „Frauen-Kulturtreff“, AG „Grätzeltzeitung“, AG „Öffentlicher Raum“, AG „Tandemsprachkurs“. Die Arbeitsgruppen „Verkehr“, „Jugend und Soziales“ und „Gaußplatz“ werden im Grätzelenwicklungskonzept (Stand: Dezember 2004) als derzeit ruhend bezeichnet. Ein Grund dafür ist, dass einige der in diesen Arbeitsgruppen erarbeiteten Kleinprojektideen nicht umgesetzt wurden (vgl. Kap.3.2.5). Die AG Handy-masten wurde aufgelöst.

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 Grätzelenwicklungskonzept Viertel um den Wallensteinplatz (Stand 1.6.2004), Seite 3.

Eine Bündelung mehrerer Themen und damit Zusammenfassung verschiedener Arbeitsgruppen könnte eine höhere Kontinuität der Arbeit in den Arbeitsgruppen unterstützen.

Dementsprechend wurde im April/Mai 2004 aus „den 'alten' Arbeitsgruppen 'Gaußplatz' und 'Verkehr' [...] eine gemeinsame Arbeitsgruppe [Anm.: 'Öffentlicher Raum'] neu formiert“¹⁰.

Bisher wurden zu folgenden Themen Arbeitsgruppen entwickelt:

- **Arbeitsgruppe „Kunst und Kultur“**

Die Arbeitsgruppe „Kunst und Kultur“ beschäftigt sich mit dem kulturellen Leben im Grätzel. Ihre Ziele sind die Belebung des kulturellen Angebots im Grätzel sowie die Vernetzung und Unterstützung von Kulturinitiativen. Dadurch wird den Zielen des Pilotprojektes entsprechend versucht, das Image des Grätzels aufzuwerten und die soziale und kulturelle Vernetzung zu verbessern.

- **Arbeitsgruppe „Öffentlicher Raum“**

Die im Zeitraum April/Mai 2004 neu entstandene Arbeitsgruppe bündelt die starken Einzelinteressen der TeilnehmerInnen im Bereich der Gestaltung des Grätzels. Ziel ist die Umgestaltung und Attraktivierung des öffentlichen Raumes. Die Tätigkeiten der Arbeitsgruppe tragen damit insbesondere zur Aufwertung der Infrastruktur im Grätzel bei und entsprechen damit den Zielsetzungen des EPPD zur Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität im und hinsichtlich der Identifikation mit dem Grätzel.

¹⁰ Grätzelentwicklungskonzept Viertel um den Wallensteinplatz (Stand 1.6.2004), Seite 13.

- **Arbeitsgruppe „Ja!Wa“**

Die ursprüngliche AG „Ja!Wa“ beschäftigte sich mit der künftigen Nutzung des neuen Wallensteinplatzes. Vordergründiges Ziel war die Mitsprache bei letzten Details der Platzgestaltung, da ein attraktiverer Wallensteinplatz als Zentrum des Viertels wesentliche Impulse geben kann. Insgesamt wurden hier dieselben Zielsetzungen (Wohn- und Lebensqualität, Image des Grätzels) wie in der AG „Öffentlicher Raum“ verfolgt.

Nachdem die Umgestaltung des Wallensteinplatzes beschlossen war, ruhte die Arbeitsgruppe vorübergehend. Seit ihrer Neuformierung ist sie eine von zwei Arbeitsgruppen mit dem Schwerpunkt Wirtschaft.

Ja!WA ist eine Initiative von Geschäftsleuten, Kultur-VeranstalterInnen und GastronomInnen im Raum um den Wallensteinplatz, und zwar mit dem Ziel vorhandenes Potenzial zu fördern und zu vernetzen. Ihr Ziel besteht in der Stärkung der Identifikation mit dem Lebensraum und der verstärkten medialen und öffentlichen Wahrnehmung des Viertels.

- **Arbeitsgruppe „Frauen-Kultur-Treff“**

Der Frauen-Kultur-Treff ist eine Initiative zur Schaffung eines Treffpunkts für Frauen verschiedener Kulturen. Als Integrationsmaßnahme hat diese AG das Ziel, Informationsveranstaltungen insbesondere für Migrantinnen durchzuführen. Damit sollen dieser Zielgruppe auch der öffentliche Raum leichter zugänglich gemacht und der Austausch mit anderen Personengruppen erleichtert werden. Im Sinne des Gender Mainstreaming sowie im Hinblick auf die besondere Zielgruppe der Migrantinnen entspricht diese Arbeitsgruppe den ursprünglichen Zielsetzungen des Grätzelmanagements. Den Frauen sollen die Möglichkeiten der Begegnung, des Kommunikations- und Kulturaustausches und auch der Weiterbildung gegeben werden. Bei den Veranstaltungen kann eine kostenlose Kinderbetreuung in Anspruch genommen werden.

- **Arbeitsgruppe „Tandemsprachkurs“**

Diese Arbeitsgruppe besteht seit Jänner 2004 und ist im Zuge der Arbeitsgruppe Frauen-Kultur-Treff entstanden. Sie stellt ebenfalls eine Integrationsmaßnahme dar und hat das Ziel, einen einfachen niederschweligen Zugang zum Erlernen der deutschen Sprache für Migrantinnen zu schaffen. Der Tandemsprachkurs selbst wird zwar als Arbeitsgruppe geführt, ist aber ein laufendes Projekt der AG Frauen-Kulturtreff.

- **Arbeitsgruppe „Grätzelzeitung“**

Die Grätzelzeitung ist das Integrationsprojekt und Sprachrohr des Grätzelmanagements sowie der GrätzelbewohnerInnen. Sie wurde von den BewohnerInnen mit Unterstützung der GrätzelmanagerInnen gegründet. Die im Grätzelmanagement Aktiven haben hier die Möglichkeit, über ihre Aktivitäten zu berichten. Das Grätzelmanagementteam informiert über Neuigkeiten im Grätzel bzw. über Entwicklungen im Grätzelmanagement. Die Grätzelzeitung dient somit einerseits der Öffentlichkeitsarbeit des Grätzelmanagements, andererseits eröffnet sie Marketingmöglichkeiten für ansässige Unternehmen. Insgesamt dient sie vor allem der Imageverbesserung des Grätzels sowie der Schaffung einer deutlicheren Grätzelidentität. Ein Ziel der Arbeitsgruppe Grätzelzeitung ist die Selbstfinanzierung der Zeitung auch nach dem Jahr 2005.

- **Arbeitsgruppe „Institutionen“**

Seit Beginn des Pilotprojektes existierte die Idee einer Arbeitsgruppe mit Institutionen. Vor Bildung einer solchen Arbeitsgruppen wurden insgesamt drei „Grätzelgespräche“ geführt zu denen die Institutionen aus dem Viertel eingeladen wurden. Ziel der Gespräche waren die Vernetzung und die Suche nach Kooperationsmöglichkeiten sowie die Rollenklärung des Grätzelmanagements. Im Rahmen des Grätzelforums im September 2004 kam es schließlich zur Konstituierung der Arbeitsgruppe „Institutionen“, und zwar mit dem Ziel, Synergien verschiedenster Institutionen im Grätzel zu nutzen, Projekte umzusetzen, Strategien zu entwickeln und eine Vernetzung der ansässigen Institutionen voranzutreiben.

- **Arbeitsgruppe „Wirtschaft“**

Diese Arbeitsgruppe formierte sich im Herbst 2004 neu, da der Wunsch der Bevölkerung vorhanden war, die ruhende Arbeitsgruppe Nahversorgung wieder zu beleben.¹¹ Ziel der AG „Wirtschaft“ ist die wirtschaftliche Belebung des Viertels. Der konkrete Anlass für die Neuformierung war einerseits die unbefriedigende Situation der Einkaufsstraßen und andererseits die fehlende Nahversorgung sowie die Tatsache, dass die ursprüngliche Arbeitsgruppe Nahversorgung hauptsächlich auf Gewerbebetriebe um den Wallensteinplatz fokussiert war. Ziel dieser Arbeitsgruppe war zunächst die Kontaktaufnahme mit lokalen Gewerbetreibenden und Konsumenten. Eines der entwickelten Projekte der Gruppe ist der Branchenführer, der unter Zusammenschluss aller Betriebe im Viertel den KundInnen eine Übersicht über die Angebotsvielfalt geben soll.

Die Arbeit in den Arbeitsgruppen ist ein Kern der BürgerInnenbeteiligungsprozesse im Rahmen des Grätzelmanagements. Dabei sind die BürgerInnen nicht auf sich allein gestellt. Die verschiedenen Arbeitsgruppen werden von GrätzelmanagerInnen begleitet und zum Teil moderiert. Als quantifizierter Indikator für die Arbeit in diesen BürgerInnenbeteiligungsforen wird die „Begleitung“ von insgesamt acht Arbeitsgruppen in zwei Jahren vorgegeben. Diese Anzahl konnte trotz Unterbrechungen und Veränderungen von Arbeitsgruppen bereits zur Mitte des Jahres 2004 erreicht werden.

Maßgeblich für die Erreichung der Ziele des Grätzelmanagements ist auch die thematische Ausrichtung der Arbeitsgruppen. Diese stimmt im Allgemeinen mit den ursprünglichen Zielsetzungen des Pilotprojektes überein. Festzustellen ist jedoch eine Vielzahl von Initiativen. Neugründungen ganzer Arbeitsgruppen sollten im Hinblick auf eine effiziente Arbeit und die Entwicklung von Kleinprojekten stärker geprüft werden. Sinnvoll erscheint hier die Vernetzung von Ideen mit bestehenden Strukturen, das heißt die Zusammenarbeit mit bestehenden Arbeitsgruppen.

¹¹ Vgl. Grätzelmanagement Viertel um den Wallensteinplatz Jahresbericht 2004, Seite 30.

Ob mit der bisherigen Arbeit auch bereits die nicht-quantifizierbaren Ziel 2-Indikatoren laut Projektanträgen¹² erfüllt werden, kann zum derzeitigen Projektstand nicht beurteilt werden. Es steht fest, dass in den Arbeitsgruppen an konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Situation im Grätzel 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. 130 Stunden Beratung geleistet. Das sind rund 8 Prozent aller Tätigkeiten. Im Jahr 2003 waren es etwas mehr als 410 Stunden oder ca. 9 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.)

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 Arbeits- und Projektgruppen. Das zeitliche Ausmaß des Indikators „Beratung“ – 500 Beratungs- und Begleitstunden – wird somit erfüllt.

¹² Vgl. Projektantrag Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz – Teil 1: Wirtschaft, Seite 8, sowie Teil 2: Materielle Infrastruktur, Seite 6.

Vom zeitlichen Ausmaß kann jedoch noch nicht auf die konkreten Tätigkeiten in diesem Zusammenhang geschlossen werden. 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. Zu einem großen Teil handelt es sich allgemein um den „KundInnenverkehr“, also der Kommunikation mit der Grätzelbevölkerung im Büro des Grätzelmanagements sowie im Grätzel. 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.

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“), dem Grätzelforum zur Einbringung von Ideen durch die GrätzelbewohnerInnen (zweiter „Meilenstein“) und der Entwicklung von Arbeitsgruppen (dritter „Meilenstein“) ist dies die Erarbeitung eines „Grätzelentwicklungskonzeptes“ (GEK) (vierter „Meilenstein“). Eine Rohfassung des GEK lag seit Juni 2004 vor. Im Oktober 2004 wurde das GEK im Grätzelforum vorgestellt und schließlich im Dezember 2004 im Beirat verabschiedet.

Somit wurde der letzte Meilenstein erfüllt. Aus dem Jahresbericht 2004 geht hervor, dass ein Beschluss in der Bezirksentwicklungskommission angestrebt wurde und das GEK 2005 in einem größeren Rahmen (gemeinsam mit dem Grätzelmanagement vom 2. Bezirk) präsentiert werden könnte¹³, was bis Ende der Evaluierung jedoch nicht der Fall war.

¹³ Vgl. Grätzelmanagement Viertel um den Wallensteinplatz Jahresbericht 2004, Seite 51.

In das GEK fließen „(...) die Inhalte und Ideen der einzelnen Arbeitsgruppen ein“¹⁴. Es ist somit unter Einbeziehung der BürgerInnen entstanden und soll nach einer Diskussionsphase auf Grätzel- sowie auf (politischer) Bezirksebene beschlossen werden.

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 Arbeitsgruppen dar und ist als dynamisches Konzept angelegt, das heißt, es soll auch weiterhin durch Projekte der Arbeitsgruppen ergänzt werden. Es ist unter intensiver Beteiligung der BürgerInnen zustande gekommen. Dem quantitativen projektspezifischen Indikator laut Projektantrag „Moderation und Diskussion des Grätzelentwicklungskonzeptes“ wird damit entsprochen.

3.1.5 Zusammenfassung

Sowohl die Aktivierung der BürgerInnen im Grätzel 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 elf Arbeitsgruppen entstanden, von denen zur Zeit acht aktiv an Projekten im Grätzel arbeiten. Trotz einiger Schwankungen wurden die Aktivitäten der Arbeitsgruppen und die Projektumsetzungen ausgebaut.

Die Entwicklungs- und Diskussionsforen sind durch eine weitgehend kontinuierliche Teilnahme von interessierten BürgerInnen gekennzeichnet, wobei weiterhin an einer Ausdehnung der TeilnehmerInnenanzahl gearbeitet werden sollte. Mit dem „Grätzelentwicklungskonzept“ wurde ein Leitfaden für die künftigen Entwicklungen des Grätzels unter Einbindung der BürgerInnen erstellt und an die Lokalpolitik übergeben.

¹⁴ Projektantrag Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz – Teil 1: Wirtschaft, Seite 8, sowie Teil 2: Materielle Infrastruktur, Seite 5.

3.2 Projektumsetzungen der Arbeitsgruppen

3.2.1 Die Förderfähigkeit von Kleinprojekten

Zu den in den Arbeitsgruppen behandelten Themen entstanden einzelne 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 förderwürdig sind. Ob ein Projekt grundsätzlich förderfähig ist, kann anhand des mit Unterstützung der Magistratsabteilung 27 „EU-Förderungen“ erst sehr spät (im Frühjahr 2004) erstellten „Leitfaden(s) zur Klärung der Finanzierung von Kleinprojekten des Grätzelmanagements“ 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 Arbeitsgruppen eine zielgerichtete und effektivere Arbeit an Projektideen ermöglicht wird. Zwar lassen sich dadurch noch nicht maßgeschneiderte Projekte entwickeln, was in dieser Ausprägung auch nicht Aufgabe der Arbeitsgruppen sein soll, der Leitfaden dient aber zur Orientierung der Akteure und erleichtert die Projektentwicklung hinsichtlich der Förderkriterien.

3.2.2 Neuausrichtung der Projektgelder

Insgesamt wurde eine Vielzahl der von den Arbeitsgruppen entwickelten Kleinprojekte umgesetzt. Für einen Teil der Aktivitäten wurden mit Unterstützung des Grätzelmanagements alternative Finanzierungsmöglichkeiten gesucht, da sie den Förderkriterien nicht entsprachen. Dies trifft vor allem auf die 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 grundsätzlich 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.

Nach wie vor im Rahmen der Maßnahme M 1.2 schwer darzustellen sind jedoch Integrationsmaßnahmen und Sprachkurse. Zudem herrscht keine Klarheit darüber, was unter „sozialer Infrastruktur“ genau zu verstehen ist.

3.2.3 Im Beirat eingereichte Kleinprojekte

Das Grätzelmanagement des 20. Bezirks legte den EvaluatorenInnen bis September 2005 26 Projektlaufbögen vor, welche beim Beirat zur Abstimmung eingereicht wurden und bis ins Jahr 2002 zurückreichen. Gereiht nach Datum des Antrages bringt folgende Auflistung einen Überblick über Titel und Ziele des jeweiligen Projektes:

Titel	Ziele	Datum
Aktivierende Befragung	Aktivierung der Bevölkerung, Befragung, Öffentlichkeitsarbeit	11/2002
Grätzelforum	Grätzelforum + Bildung von Arbeitsgruppen	12/2002
Info-Mail	Aussendung an Haushalte und Gewerbetreibende	03/2003
Info-Stand	An verschiedenen Plätzen im Grätzel	05/2003
Info-Mai II & III	Aussendung an Haushalte und Gewerbetreibende	05/2003
Baustellenfest	Ziel nicht genau definiert; für BewohnerInnen und Gewerbetreibende	07/2003
1 Jahr Grätzelmanagement	Fest sowie Projekt- und Ideenwerkstatt	07/2003
Kulturfestival „Weihnachten 2003“	Steigerung der Attraktivität des Viertels	08/2003
Kunst20	Steigerung der Attraktivität des Viertels durch Creative Industries	09/2003
Frauen-Kultur-Treff	Schaffung eines Treffpunktes für Frauen verschiedener Kulturen	09/2003
Grätzelzeitung	An Haushalte und Gewerbetreibende	10/2003
Kulturmanagement zur wirtschaftlichen Belebung des Viertels	Erstellung eines Kulturmanagementkonzeptes für das Grätzel um den Wallensteinplatz in Zusammenarbeit mit der AG Ja!Wa	11/2003
Frauen-Kultur-Treff	Schaffung eines Treffpunktes für Frauen verschiedener Kulturen	12/2003

Fahrradbügel und Sitzbänke	Aktivierung der BewohnerInnen, Öffentlichkeitsarbeit, Verbesserung der Situation im Grätzel	06/2004
Kooperation der Schaffenden	Schaffung von Strategien zur Standortsicherung und Belebung des Viertels durch Wirtschaftstreibende	06/2004
Permanent Breakfast, türkisches Kochen, sonstige Kleinprojekte	Aktivierung der BewohnerInnen, Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung von KünstlerInnen, ethnische Kulturszene	06/2004
Grätzelzeitung 2. Ausgabe	An Haushalte und Gewerbetreibende	09/2004
Radioworkshop für EinsteigerInnen	Medienprojekt + Kennenlernen der Produktion einer Radiosendung	11/2004
Internetportal für das Viertel um den Wallensteinplatz	Vernetzung der Betriebe im Viertel	11/2004
Weihnachtsfeier der Arbeitsgruppen	Aktivierung der Bevölkerung, Öffentlichkeitsarbeit, Verstehen der verschiedenen Ethnien zum Thema „Weihnachten“	12/2004
Tandemsprachkurs	Aktivierung der Bevölkerung, Vermittlung der jeweiligen Sprache	04/2005
Podiumsdiskussion zur Verkehrssituation Wasnergasse	Erarbeitung von Maßnahmen	12/2004
Grätzelzeitung 3. Ausgabe	An alle Haushalte und Gewerbebetriebe im Grätzel	12/2004
Erstellung Marketingkonzept		06/2004

Mit Ausnahme von Kunst20 wurden alle eingereichten Kleinprojekte im Beirat auch genehmigt, teilweise mussten allerdings kleine Änderungen vorgenommen werden. Teils wurde eine Kostenreduzierung angeregt (z.B. Tandemsprachkurs: Stundensatz für Kinderbetreuung), andernorts mussten neue Angebote eingeholt werden (z.B. Kulturmanagement, Workshop Nahversorgung).

Als größten Erfolg im Sinne der Gemeinwesenarbeit des Grätzelmanagements sieht der Grätzelmanager des Viertels um den Wallensteinplatz die Umsetzung einer Tempo-30-Zone in der Wasnergasse.

Der Projektantrag „Kunst20“, der im Herbst 2003 eingebracht wurde, löste erhebliche Diskussionen aus und war immer wieder Thema in Beiratssitzungen. Obwohl die Projektidee auf breite inhaltliche Unterstützung bei den Beiratsmitgliedern stieß, wurde das Projekt aus mehreren Gründen abgelehnt: Einerseits sprengte das veranschlagte Budget den Kleinprojekte-Etat und widersprach damit auch der vorgegebenen „Angemessenheit der Kosten“. Des Weiteren kamen die beiden Ausschließungsgründe „Wettbewerbsverzerrung“ sowie „Projektoutput nutzt primär dem Leistungserbringer“ zum Tragen. Als weitere Vorgehensweise wurden Mitglieder des Ziel 2-Beirates gebeten, das Projekt diesem Gremium zu empfehlen, um dort Finanzierungsmöglichkeiten zu finden. Die Ablehnung des Projektantrages löste beim Antragsteller jedoch Unmut aus, was in weitere Diskussionen mündete und auch noch im Nachhinein zeitliche Ressourcen band.

3.2.4 Weitere umgesetzte Projekte (nach Arbeitsgruppen)

Wie dem Grätzelentwicklungskonzept zu entnehmen ist, haben einige der Arbeitsgruppen bereits viele Projekte realisiert. Insbesondere die **AG „Frauen-Kultur-Treff“** war sehr aktiv und organisierte zahlreiche Vorträge und Veranstaltungen zu Themen, wie z.B. Gesundheit, Kultur, Soziales und Rechtliches bzw. Informatives. Die **AG „Nahversorgung“** und die **AG „Ja!Wa“** haben in folgenden Projekten eng kooperiert: Kartierung leer stehender Geschäftslokale, Infoveranstaltung für Gewerbetreibende, Änderungswünsche bei der Umgestaltung des Wallensteinplatzes, Baustellenfest und „Bühnenaktion“. Die Umsetzung des Kulturmanagementkonzeptes bzw. des entsprechenden Leitbildes sind derzeit im Anlaufen. Es soll ein Kommunikationskonzept sowie ein Vermittlungs- und Informationsprogramm für unterschiedliche Ethnien darstellen sowie die Beratung für Kulturschaffende verstärken.

Für Permanent Breakfast ist die **AG „Kunst & Kultur“** verantwortlich, daneben wurden „damm4“, das Baustellenfest sowie ein Fotokurs und eine Fotoausstellung unterstützt.

Ein weiteres Projekt dieser Arbeitsgruppe stellt der Galerienrundgang (Q202) dar, mit dem KünstlerInnen des 2. und 20. Bezirks bei deren Aktionen unterstützt werden. Die **AG „Tandemsprachkurs“** bot deutschen und türkischen Frauen bei Kinderbetreuung wöchentlich die Gelegenheit in einem Tandemkurs die jeweils andere Sprache zu erlernen. Die Tandemkurse sollen eine offene Gruppe darstellen und dementsprechend für Frauen und Männer zugänglich sein. Die **AG „Grätzelzeitung“** veröffentlichte ihre erste Ausgabe im November 2003 und im November/Dezember 2005 bereits die sechste. Die Reichweite der dritten Grätzelzeitung betrug 8.000 bis 10.000 Exemplare und wurde nochmals auf eine Auflage von etwa 10.500 Exemplaren erhöht. Außerdem wurde die Seitenanzahl der Zeitung von acht auf 12 Seiten erhöht. Eines der besonderen Merkmale der Grätzelzeitung ist das mittlerweile dreisprachige Erscheinen in Deutsch, Türkisch und Serbokroatisch. Damit werden unter anderem auch Verwaltungsinformationen türkischen Personen mit Migrationshintergrund leichter zugänglich.

Das Grätzelmanagement selbst organisierte neben Marketingmaßnahmen (Info-Tische) ein Eröffnungsfest „Hannovermarkt“ sowie ein Seminar „Erfolgreich telefonieren – Wirksam interviewen“. Im Zuge eines zweitägiger Radioworkshops in Kooperation mit Radio Orange entstand eine eigene Sendung, und im Zeitraum Juli bis September 2004 als auch im August 2005 fanden Sommergespräche am Wallensteinplatz statt.

Im Juni 2005 fand das Sommerfest, im August 2005 das Sommerkino am Wallensteinplatz statt. Außerdem wurde gemeinsam mit dem Grätzelmanagement des 2. Bezirkes eine Exkursion nach Mauthausen veranstaltet. Zur Öffentlichkeitsarbeit trägt das Projekt „20erBlog – Das Grätzel richtig ins Bild setzen!“ bei. Dabei können Texte und Fotos rund um die Brigittenau im Internet abgerufen werden. Von der **AG „Öffentlicher Raum“** wurde ein Kinderflohmarkt mitorganisiert. Weiters wurden Sitzbänke und Fahrradbügel im Beirat genehmigt.

Diese Aufzählung der Projekte macht deutlich, dass in den bisher realisierten Projekten kulturelle und infrastrukturelle Bezüge im Vordergrund standen. Damit verbunden wird auch eine soziale Komponente angesprochen, die in diesen Initiativen eine wichtige Rolle spielt. Wenngleich in einigen Projekten wirtschaftliche Aspekte mit einfließen, wurden Projekte mit vornehmlich ökonomischen Zielsetzungen kaum eingebracht.

3.2.5 Gescheiterte Projekte und Arbeitsgruppen

Dem Grätzelentwicklungskonzept vom Viertel um den Wallensteinplatz ist zu entnehmen, dass sich einige Arbeitsgruppen aufgelöst haben oder Projektideen wieder verworfen wurden. Mit Ausnahme der sehr konfliktträchtigen und langwierigen Diskussionen rund um den Projektantrag „Kunst20“ finden sich dazu aber weder im Konzept noch in den Beiratsprotokollen genauere Belege.

Folgende Gründe führten laut Auflistung im Grätzelentwicklungskonzept zur Einstellung der Tätigkeiten folgender Arbeitsgruppen:

Das **Kinderforum** verstand sich als Lobby für Kinder, konnte die Projektidee „Rutsche im Sachsenpark“ jedoch nicht umsetzen und löste sich wieder auf. Die **AG „Jugend & Soziales“** scheiterte sowohl an der Kontaktaufnahme zu Jugendlichen als auch an der Finanzierungsstruktur des Grätzelmanagements. Die **AG „Gaußplatz“** wollte rücksichtsvolles Verhalten der Nutzergruppen forcieren, hat aber nach der Neugestaltung des Platzes keine Erfolgsaussichten. Die **AG „Verkehr“** stellte nach der Abhaltung von Verkehrsexkursionen aufgrund mangelnder Finanzierungsmöglichkeiten ihre Tätigkeit ein. Auch die **AG „Handymasten“** erhält keine Förderungen und hat daher bisher nur einzelne Strahlenmessungen durchgeführt.

Zusammengefasst gab es Probleme bei der Umsetzung von Projekten, die von den BürgerInnen entwickelt wurden, vor allem aufgrund von Unklarheiten über ihre 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 Grätzelsbeirat nur als nicht-förderfähig bewertet. Eine Vielzahl dieser Kleinprojekte hat dennoch Aufnahme in das Grätzelsentwicklungskonzept gefunden.

3.2.6 Zusammenfassung

Die anfänglichen Probleme¹⁵ 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 Grätzels 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). Die Vernetzung von bestehenden Ressourcen und Institutionen sowie die Kooperationen im Grätzels wurden durch die Aktivitäten verstärkt. Für nicht-förderfähige Projektvorschläge wurden großteils alternative Umsetzungsmöglichkeiten gefunden.

¹⁵ Vgl. zu den Problemen bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen Kap. 3.7.4.

3.3 Bewertung der internen Organisation und Planung

Die Zeitverwendungsschätzungen, die von den Grätzelmanagementteams für das Jahr 2002 erstellt wurden, enthalten insgesamt 20 verschiedene Tätigkeitskategorien. Diese unterteilen sich in administrative Tätigkeiten und Grätzelmanagementaktivitäten. Dabei stehen 16 Kategorien von Tätigkeiten im Bereich des Grätzelmanagements 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 des Grätzelmanagements zählen unter anderem: „Kommunikation unmittelbares Projektumfeld“ (Kontakt Grätzelmanagement – Auftraggeber, Projektkoordinierungsgruppe, 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 im Grätzelmanagement des 20. Bezirkes eine durchschnittliche Tätigkeit des Grätzelmanagementteams im Bereich der Administration von ca. 345 Stunden. Demgegenüber waren die GrätzelmanagerInnen durchschnittlich rund 770 Stunden mit grätzelmanagementbezogenen Tätigkeiten beschäftigt. Zusammengefasst zeigen die Arbeitszeitschätzungen einen Aufwand von 31 Prozent für Administratives gegenüber 69 Prozent für grätzelmanagementspezifische Aktivitäten (vgl. Anhang 1).

Im Jahr 2003 hat sich das Verhältnis vergrößert. Hier stehen durchschnittlich rund 210 Stunden des Grätzelmanagementteams für administrativen Aufwand durchschnittlich ca. 900 Stunden für Grätzelmanagementtätigkeiten gegenüber. Dies entspricht einem prozentuellen Verhältnis von 20 zu 80 (vgl. Anhang 2).

3.4 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Grätzelmanagements 20. Bezirk

3.4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Das Grätzelmanagement tourte im Mai mit einem Info-Tisch durch das Grätzel und konnte so nach eigenen Angaben mehr als 150 Gespräche führen, in denen auch über Ideen für das Grätzel gesprochen wurde. Zwei Infoblätter sowie Flyer in deutsch und türkisch wandten sich ebenfalls an die BewohnerInnen. Große Aufmerksamkeit in der Bevölkerung sowie in den Medien konnte durch öffentlichkeitswirksame Aktionen, wie etwa das Permanent Breakfast oder das Einjahres-Fest, erzielt werden.

Schließlich können die Aktion „Radioworkshop“ sowie die Arbeitsgruppe „Grätzelzeitung“ als direkte Öffentlichkeitsarbeit für das Grätzelmanagement angesehen werden. Die Grätzelzeitung berichtete in ihrer bisher einzigen Ausgabe über die verschiedenen Arbeitsgruppen und gab die kommenden Termine bekannt. Der auf Radio Orange ausgestrahlte Radiobeitrag liegt zur inhaltlichen Bewertung nicht vor.

Internet

Die Suchmaschine www.google.at findet unter dem Stichwort „Grätzelmanagement“ mehr als 550 Treffer, mit der Einschränkung „Wallensteinplatz“ sind es 170 Treffer. Unter den ersten 10 Treffern findet sich als erstes die Homepage der Stadt Wien (www.wien.gv.at) mit einer Einladung des WWFF zu Sommergesprächen sowie mit einem Beitrag zur Umgestaltung des Wallensteinplatzes. Danach kommt die eigene Homepage des Grätzelmanagements, gefolgt von der Seite „Ziel2 Wien“ mit einer Kurzzusammenfassung des Sommergespräches mit Hrn. Bezirksvorsteher Karl Lacina. Der nachfolgende Link ist nicht mehr aktuell, es handelt sich dabei um die Homepage des Bezirks auf der offiziellen Wien-Site.

Auf der Homepage der Stadt Wien findet man am 18. März 2005 eine Mitteilung über die Aktion „Kochen ohne Grenzen“, einem multikulturellen Kochworkshop. Auf Wienweb.at erschien am 14. August 2005 eine Mitteilung über das „Volxkino“, welches mit der Initiative des Grätzelmanagements am Wallensteinplatz stattfand.

Die Wiener Zeitung vom 10. September 2005 brachte einen Hinweis über den Wettbewerb zum Thema „Integration“, und zwar mit einem direkten Link zur Homepage, wo man unter der Rubrik „Aktionen“ alle nötigen Informationen samt den entsprechenden Terminen findet.

Homepage www.graetzelmanagement.at

Die Homepage des Grätzelmanagements Wallensteinplatz bietet zunächst übersichtlich die Ziele, Struktur, Team und Erreichbarkeit des GM. Der Pressespiegel umfasst für 2002 neun Artikel und für 2003 zwölf Einträge; für 2004 ist je ein Artikel des Kronen Zeitung sowie einer des Bezirksjournals angegeben.

Auf der Homepage sind bis Mitte September 2005 sieben Arbeitsgruppen sowie ein eigener Punkt mit bereits abgeschlossene Arbeitsgruppen und deren Projekten angeführt. Die AG „Frauen-Kultur-Treff“ besticht durch sehr viel Information über Ziele und bereits umgesetzte Projekte sowie mit aktuellen Terminen für die nächsten Treffpunkte und Kontaktmöglichkeiten. Die Rubrik der AG „Kunst & Kultur“ verfügt ebenfalls über den Punkt der bereits umgesetzten Projekte und zusätzlich über eine Liste mit Projektideen. Die AG „Grätzelzeitung“ ist am aktuellen Stand (alle bisherigen Ausgaben sind mittels pdf-file downloadbar), die Ziele und allfällige relevante Termine sind in klarer und deutlicher Form dargestellt. Bei den AG „Wirtschaft“ und „Ja!Wa“ ist eine Auflistung der abgeschlossenen bzw. geplanten Projekte zu finden. Für eine umfassende Auflistung aller Termine findet sich zudem auf der Homepage des Grätzelmanagements eine eigene Rubrik, in der auch arbeitsgruppenrelevante Termine enthalten sind.

3.4.2 Pressearbeit

Im Jahr 2003 erschienen im „Kurier“ insgesamt acht Artikel über das Grätzelmanagement, aus dem Jahr 2004 liegt nur mehr ein Artikel dieser Zeitung vor. Dies ist darauf zurück zu führen, dass die Tageszeitung die Sonderbeilage „Nord“ eingestellt hat. Das „Bezirksjournal“ berichtete im Jahr 2003 fünfmal von Neuigkeiten aus dem Grätzelmanagement, im Jahr 2004 erschienen fünf Artikel hauptsächlich über die AG „Frauen-Kultur-Treff“.

Die „Wiener Bezirkszeitung Brigittenau“ widmete sich ebenfalls einigen Themen des Grätzelmanagements. In durchwegs wohlwollendem Ton wurde in den Printmedien vor allem über die Projekt- und Ideenwerkstatt, aber auch über die Info-Tische und andere öffentlichkeitswirksame Aktionen berichtet. Ein Artikel war auch in der „Kronen Zeitung“ zu finden.

Im Jahr 2005 hat das Grätzelmanagement bis Mitte November 17 Presseaus-sendungen ausgeschickt, die fast alle in der „Kronen Zeitung“, in Bezirks-zeitungen und im Online-Standard (derstandard.at) veröffentlicht wurden.

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 (Grätzelma-nagerInnen) 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 Vertrauens-basis 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. Durch die Umbenennung sollte eine klarere Abgrenzung gegenüber den Aufgaben und Entscheidungen des Grätzel-beirates erzielt werden.

Unter den BürgerInnenvertreterInnen ist jedoch 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 abstimmbar.“¹⁶ In den Grätzelbeiratssitzungen wird daher nur beschränkt die Möglichkeit gesehen, sich über Diskussionsbeteiligung in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen. 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 Projektsteuerungsgruppe 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.

¹⁶ Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen aus dem Grätzelbeirat, Transkript Seite 12.

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 als vor allem 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

Sowohl der Grätzelmanager „Wirtschaft“ als auch der Grätzelmanager des 20. Bezirks betrachten die Aufteilung der Verantwortungsbereiche in den Grätzelmanagementteams als nicht optimal gelöst. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Der Grätzelmanager „Wirtschaft“ sieht die Notwendigkeit *eines/r* Verantwortlichen für den wirtschaftlichen Bereich *pro* Grätzel. Für ihn stellt die Forderung nach einer Aufteilung der Gebiete eine Entlastung dar, 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 kommt.

Für den Grätzelmanager des 20. Bezirks stellt die Verantwortungsaufteilung zwischen ihm und dem Grätzelmanager „Wirtschaft“ einen strukturellen Mangel dar. Auch wenn die Zusammenarbeit gut funktioniert, so wirkt sich die Teilung der Verantwortung beeinträchtigend auf die Entscheidungsfähigkeit des Grätzelmanagements aus. Auch der Grätzelmanager „Wirtschaft“ ist der Ansicht, dass hier Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Für den wirtschaftlichen Bereich sollte zum Beispiel ein/e eigene/r MitarbeiterIn in jedem 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 heißt, die bisher als gut beschriebene Zusammenarbeit zwischen GrätzelmanagerInnen und Projektpartnern muss durch ein eingehendes Vertrauensverhältnis ergänzt werden.

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 Alliertenviertel 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.

Neuformierung im Viertel um den Wallensteinplatz

Über die personellen Veränderungen im wirtschaftlichen Bereich des Pilotprojektes hinaus gab es im Grätzelmanagement des 20. Bezirks eine nahezu völlige Neuzusammenstellung des Teams im Frühjahr 2004. Insgesamt gibt es drei neue MitarbeiterInnen, darunter auch einen neuen Grätzelmanager. Nur eine Mitarbeiterin des vorherigen Teams ist auch im neuen Grätzelmanagementteam tätig. In der Folge war es teilweise schwierig, mit den bestehenden Arbeitsgruppen weiter zu arbeiten, da das Vertrauen in das Grätzelmanagement neu hergestellt werden musste. Zum Teil musste der Kontakt zu den BürgerInnen im Grätzel neu aufgebaut werden. Anfängliche, nach der Neuformierung erzielte Erfolge unterstützten den Prozess der Teamkonsolidierung. So konnte zum Beispiel die Zusammenarbeit mit dem Bezirk und durch den neuen „Grätzelmanager Wirtschaft“ auch mit Gewerbetreibenden verstärkt werden. Wichtig war bei der Neuformierung die klare Darstellung der Ziele des Grätzelmanagements, wobei auf grundlegenden Kenntnissen eines Teiles der BürgerInnen über die Organisation des Grätzelmanagements aufgebaut werden konnte. Durch die Schaffung einer gegenseitigen Vertrauensbasis nach einer Phase der Neuorientierung und damit zusammenhängender Unklarheiten konnte die Beteiligung des BürgerInnen und Gewerbetreibenden wieder intensiviert 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 GrätzelbewohnerInnen. 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 Arbeitsgruppen. Die Arbeit der BürgerInnen in den Arbeitsgruppen ging in das Grätzelentwicklungskonzept ein, dessen Erstellung einen bedeutenden „Projektmeilenstein“ darstellt. Für die GrätzelmanagerInnen ist das Grätzelentwicklungskonzept 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 Grätzel 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 Grätzel 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.“¹⁷

Die Etablierungsprozesse spiegeln sich einerseits in der kontinuierlichen Arbeit der BewohnerInnen in den Arbeitsgruppen 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 „Grätzelblattl“ 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.

¹⁷ 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.¹⁸ Im Sinne seines partizipatorischen Ansatzes verfolgte das Grätzelmanagement im ersten Jahr vordergründig das Ziel, durch Aktivierung endogener Ressourcen und Potenziale eine nachhaltige Stadtteilentwicklung¹⁹ 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.²⁰

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ 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 von Infotischen (Aktion „Infotisch“) an sechs Orten am und rund um den Wallensteinplatz für jeweils zwei Tage im Mai 2003 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.“²¹

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 Logos der AG „Ja!Wa“, Sponsoring Sommerkino), nicht erreicht werden. Hier gab es einige Schwierigkeiten, auf die mit der Einstellung einer zusätzlichen personellen Kraft im wirtschaftlichen Bereich reagiert wurde.

²¹ Fokusgruppe mit BürgerInnenvertreterInnen aus dem Grätzelbeirat, Transkript Seite 3.

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 Gruppe 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

Nach vorübergehenden Unstimmigkeiten hat sich die Zusammenarbeit zwischen dem Grätzelmanagement und den lokalen Akteuren der Bezirkspolitik laut Aussagen einiger Projektpartner wieder verbessert. Die Unstimmigkeiten entstanden durch teilweise unterschiedliche Auffassungen sowohl über die Einbindung der Bevölkerung in Gestaltungsprozesse im Grätzel als auch über die Zusammenarbeit zwischen Bezirk und Grätzelmanagement. Im Zuge des Ausbaus der Aktivitäten und Projektumsetzungen des Grätzelmanagements konnte auch die Zusammenarbeit mit der Bezirkspolitik ausgebaut werden.

Dafür sprechen die zunehmende Teilnahme politischer VertreterInnen bei Diskussionsveranstaltungen und nicht zuletzt auch die vom Bezirk beschlossene Tempo-30-Zone in der Wasnergasse.

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 gefunden werden. So zum Beispiel für den „20erBlog“, einer Internetplattform für Fotos und andere Beiträge aus dem Bezirk Brigittenau, das aus EU-Mitteln sowie von WWFF, WZW und MA 25 finanziert wurde. Insgesamt konnten 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 Arbeitsgruppen 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 (vgl. Kap. 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.²² Die Grätzelbeiratssitzungen, 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.

²² Einige Aussagen der BürgerInnevertreterInnen lassen darauf schließen, dass die Neuartigkeit des Gremiums motivierend wirkt und Interesse weckt. Die Diskussions- und Mitbestimmungsmöglichkeiten

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 Brigittenau. 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.

werden aber eher skeptisch beurteilt, was hauptsächlich an einem Missverständnis in Bezug auf die Projektkoordinationsgruppe liegt (vgl. 3.5.1).

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 (vgl. Kap. 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 Arbeitsgruppen 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

Die großen Bauprojekte im Viertel um den Wallensteinplatz, vor allem die Umgestaltung des Wallensteinplatzes, sind bereits fertig geplant oder fertig gestellt. Hier konnte sich die Arbeitsgruppe „Ja!Wa“ in der Endphase jedoch nur mehr in geringem Maße in die Diskussionsprozesse einbringen.

Ein besonders erfolgreiches Beispiel für einen partizipativen Prozess stellt die Umwandlung der Wasnergasse in eine Tempo-30-Zone dar, für die sich die Arbeitsgruppe „Öffentlicher Raum“ einsetzte.

Die Umschichtung der Fördergelder hat sich insgesamt positiv auf Vorschläge zu Kleinprojekten, die mit der Gestaltung des öffentlichen Raumes zusammenhängen, ausgewirkt. Es können zum Beispiel Parkbänke oder Fahrradständer aufgestellt werden, wodurch man sich auf Seite der Projektpartner auch einige schnelle, 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. Beispiele für weitere Aktivitäten im öffentlichen Raum stellen die Begleitmaßnahme KoVer (KommunikatorInnen im öffentlichen Raum) und der Ideenwettbewerb zur Gestaltung der Friedensbrücke dar.

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 nicht umgesetzt werden konnten. Ein Künstler aus dem Bezirk nennt hier als Beispiel das Projekt „Rolling Board“, bei dem in Kooperation mit der AG „Wirtschaft“ bewegliche Werbetafeln im Grätzel installiert werden sollten. Aufgrund der zu hohen Kosten wurde das Projekt sowie ein abgewandelter Vorschlag, ein Taschenkalender, im Grätzelbeirat nicht beschlossen. 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 für die Projektarbeit in den Arbeitsgruppen die verschiedenen Veranstaltungen der Arbeitsgruppe „Kunst und Kultur“ genannt. Auch das „Frauen-Kultur-Treff“, das sich bereits über das Grätzelmanagement hinaus entwickelt, also weitgehend verselbständigt hat, ist ein Erfolg.

3.7.3 Projektumsetzungen im wirtschaftlichen Bereich

Der Posten des Grätzelmanagers Wirtschaft²³ 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. 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.

²³ Der „Grätzelmanager Wirtschaft“ ist für beide Bezirke zuständig.

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 Projektkoordinatiionstreffen 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 Arbeitsgruppen 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 war 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 Arbeitsgruppen 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 auch Kap. 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 einer Arbeitsgruppe 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.²⁴ 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.

²⁴ 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.

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. 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 Arbeitsgruppen 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 Arbeitsgruppen

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 Arbeitsgruppen 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 Arbeitsgruppen 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.: Grätzelblattl, 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 Arbeitsgruppen sollte 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 bereitstehe.

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 Stadteilmanagement. 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 Arbeitsgruppen 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 Arbeitsgruppen

Die durch mangelhafte und unkontinuierliche Teilnahme bisweilen auftretenden Schwierigkeiten für die Arbeit in den Arbeitsgruppen lassen sich unter anderem auf deren Struktur zurückführen. So sind die BürgerInnen insgesamt weniger motiviert, regelmäßig an Treffen teilzunehmen, wenn in den Arbeitsgruppen 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 eine Arbeitsgruppe zu einem bestimmten Projekt (zum Beispiel die regelmäßig erscheinende Grätzelzeitung) gegründet wird. Möglich ist auch, dass sich aus 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 Arbeitsgruppen angewendet werden, in denen die Umsetzung von Ideen stagniert und Demotivierungsgefahr besteht. Grundsätzlich ist das Grätzelmanagement so angelegt, dass sich in den Arbeitsgruppen einzelne projektbezogene Gruppen bilden können und auch sollen. Es gibt auch für diese Organisationsform der Arbeitsgruppen positive Beispiele, wie die weitgehend selbständig agierende Arbeitsgruppe „Frauen Kultur-Treff“. Problematisch wird es für den Arbeitsprozess dann, wenn aufgrund von unterschiedlichen Interessen in den Arbeitsgruppen 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 (vgl. 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 zum Beispiel 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 Grätzblattl, 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.²⁵

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.

²⁵ 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 in Arbeitsgruppen - 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 u. Veranstaltungen, größtenteils erfolgreich. - Erfolge durch Verselbständigung einiger Projekte und Arbeitsgruppen; bei Gewerbetreibenden nur beschränkt.
	Initiierung von Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> - Wie viele Arbeitsgruppen zu welchen Themen sind entstanden? - Wie lange „überleben“ die Arbeitsgruppen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsgruppen in den Bereichen Wirtschaft, Kultur, Öffentlicher Raum sowie frauenspezifische und interkulturelle Gruppen. - Einige der Arbeitsgruppen wurden temporär stillgelegt und später wieder aufgenommen (z.B. 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 GrätzelnbewohnerInnen beantwortet und somit die Kommunikationsstrukturen innerhalb des Grätzels unterstützt wurden.
Projektentwicklung	Grätzelenwicklungskonzept (GEK)	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kam das Grätzelenwicklungskonzept 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 Arbeitsgruppen 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 primär 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? 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität kann im Rahmen der vorliegenden Begleitevaluierung nicht bewertet werden, desgleichen eine Verbesserung der Wirtschaftsstruktur und eine Attraktivitätserhöhung der Geschäftsstraßen. Eindeutig sind aber verstärkte Identifikationsprozesse, eine Belebung der Kommunikation und eine Intensivierung der Gestaltungsprozesse im Grätzeln festzustellen. - 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. - Die Zusammenarbeit mit einzelnen lokalen Akteuren der Bezirkspolitik und die Vernetzung mit relevanten Projekten und Institutionen konnte verbessert werden.
--	--	---	--

	Schaffung von Arbeitsplätzen (weibl, männl.)	- Wie viele Arbeitsplätze (befristet, unbefristet) in welchem Stunden- ausmaß konnten im Zuge des Projektes für Frauen und Männer geschaffen werden?	- Die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze aufgrund von Tätigkeiten des GM kann derzeit nicht direkt erschlossen werden.
--	--	--	---

Zusätzliche Erfolgsindikatoren für das Projekt:

Projekt- phase	Kriterium	Operationalisierung (Überprüfbarkeit der Erfüllung)	Bewertung
Permanent	Bürgerbeteili- gung	- Wie viele Bürgerbeteili- gungsprozesse wurden koordiniert? - Wie wurde versucht, das Konzept der BürgerIn- nenbeteiligung konkret umzusetzen? Welche Methoden wurden ange- wandt?	- Insgesamt bildeten sich 11 Arbeitsgruppen, in denen die BürgerInnen an Gestal- tungs- und Diskussionspro- zessen teilnahmen. Zusätz- lich fanden das Grätzelforum und regelmäßige Projekt- und Ideenwerkstätten statt. - BürgerInnenbeteiligung fand großteils in durch Grätzel- managerInnen moderierten oder begleiteten Arbeits- und Projektgruppen sowie bei Informations- und Dis- kussionsveranstaltungen statt. VertreterInnen der BürgerInnen waren an Ent- scheidungsprozessen im Grätzelbeirat beteiligt.

	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 weibl. [10]	Bewertung nicht möglich
Geschaffene Arbeitsplätze männl. [10]	Bewertung nicht möglich
Gesicherte Arbeitsplätze, insgesamt [10]	Bewertung nicht möglich
Anzahl realisierter Unternehmensdienstleistungen [50]	Quantitative Bewertung nicht möglich
Projektspezifisch (quantifiziert)	
Entwicklung von Arbeitsgruppen [1]	Erfüllt
Grätzelentwicklungskonzept [1]	Erfüllt
Projektumsetzungen [10]	Noch nicht 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]	Bewertung nicht möglich
Koordination Bürgerbeteiligungsprozesse [2]	Erfüllt
Informations-, Diskussionsveranstaltungen [4]	Erfüllt
Projektspezifisch (quantifiziert)	
Begleitung Arbeitsgruppen/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 ²⁶
Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität	Bewertung (derzeit) nicht möglich
Identifikation durch BürgerInnenbeteiligung	Erfüllt

²⁶ 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“.²⁷ 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.

²⁷ 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 Interessengruppen 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/e 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 des Grätzelmanagementteams vor Ort und für die Zusammenarbeit der Projektpartner, GrätzelmanagerInnen, der beteiligten Bevölkerungsteile und lokalen politischen und institutionellen Akteuren im Rahmen der Projektstruktur (Grätzelbeirat, Projektkoordinationsgruppe, Arbeitsgruppen, Grätzelforen bzw. Projekt- und Ideenwerkstätten). Andererseits ist eine Etablierung der Projektabläufe auch in den Beteiligungsprozessen der BürgerInnen zu erkennen. In den Arbeitsgruppen wird laufend und je nach Gruppe mehr oder weniger regelmäßig an der Konzeption bzw. der Umsetzung von Projekten und Aktivitäten im Grätzel gearbeitet. Die Verselbständigungstendenzen einiger Arbeitsgruppen 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 Kap. 3.8) nachvollziehbar ist, konnte bisher eine Reihe von Vorgaben erfüllt werden. Für weitere Fortschritte in den Grätzeln gibt es in der 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 Arbeitsgruppen“, „Koordination von Bürgerbeteiligungsprozessen“, „Informations- und Diskussionsveranstaltungen“, Beratung sowie Moderation und Diskussion. Hier konnte ein Großteil der Vorgaben erfüllt werden (vgl. Kap. 3.8). Im Bereich der Beratung kann aufgrund der vorliegenden Stundenschätzungen eine zeitliche Erfüllung angenommen werden. Damit ist aber noch nichts über die Qualität der Beratung ausgesagt. Speziell für den Indikator „Anzahl beratener Personen“ sollte eine Dokumentation spezifischer Beratungsleistungen eingeführt werden. Damit sind zum Beispiel Aufzeichnungen in Form von statistischen Datenblättern gemeint, die Auskunft über Geschlecht, Alter, Wohnort und Anliegen (stichwortartig) der beratenen Personen sowie über die ungefähre Dauer der jeweiligen Beratung geben. Möglich wäre hier auch das Anlegen einer virtuellen Beratungsdatenbank. Beide Versionen wären auch als Falldokumentationen ausbaubar, deren Weitergabe für Auswertungen nur bei vorhergehender Anonymisierung erfolgt.

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 Arbeitsgruppen) 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 (Arbeitsgruppen, 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.“²⁸ 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 Arbeitsgruppen, 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.

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

²⁸ Astleithner, Florentina / Reiter, Andrea / Tausz, Karin: a.a.O., Seite 21.

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 Arbeitsgruppen 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 -verständnis, 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.²⁹
4. Die entstehende Projektstruktur sollte laufend auf eine gute Koppelung zwischen lokaler, politischer und administrativer Ebene hin geprüft werden.

²⁹ 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.

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.

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

Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz:

Grätzelentwicklungskonzept Viertel um den Wallensteinplatz, Wien 2004

Grätzelmanagement im Viertel um den Wallensteinplatz: Jahresbericht 2004, Wien 2005

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: Vernetzungsarbeit	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, Inforeveranstaltungen	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