

# **Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung**

Endbericht

## **Forschungsprogramm**

städtebauliche Begleitforschung

## **Projektlaufzeit**

September 2017 bis Februar 2019

## **Aktenzeichen**

10.08.08.36

## **im Auftrag**

des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)

## **bearbeitet von**

Quaestio Forschung & Beratung, Bonn

Bernhard Faller

Franziska Hettich

Jennifer Ritter

Burgdorff Stadt, Bochum

Frauke Burgdorff

**Stand** 30.06.2019

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Kurzfassung</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>1. Einführung</b>	<b>7</b>
<b>2. Theoretischer Hintergrund</b>	<b>8</b>
2.1. Gemeinwohlorientierte Initiative in der Quartiersentwicklung	8
2.1.1. Gemeinwohl	8
2.1.2. Zivilgesellschaft	11
2.2. Vorläufer und Traditionen der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation in der Stadt	16
2.2.1. Die Bürgerliche Stadt	16
2.2.2. Armenfürsorge, Wohlfahrtsverbände, Kirchen	17
2.2.3. Neue Soziale Bewegungen, Soziokulturelle Zentren, Umweltbewegung	17
2.2.4. Neue Wohnungsbauinitiativen	18
2.2.5. Wohlstandstransformation	19
2.3. Spezifische Forschungsansätze im Bereich Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung	20
2.3.1. Raumbezogene Zivilgesellschaftsforschung	20
2.3.2. Raumunternehmen	21
2.4. Arbeitshypothesen zur Wirksamkeit der Initiativen für die Quartiersentwicklung	21
<b>3. Methodisches Vorgehen</b>	<b>24</b>
3.1. Vorbereitung der Fallstudienarbeit	24
3.2. Analyse der Fallbeispiele und Einbindung von Expertinnen und Experten	27
<b>4. Steckbriefe der Fallbeispiele</b>	<b>28</b>
<b>5. Querauswertung der Fallbeispiele</b>	<b>53</b>
5.1. Menschen und Motive	53
5.1.1. Motivationen und Kristallisationspunkte für das Engagement	53
5.1.2. Qualifikationen und persönliche Hintergründe	54
5.2. Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen	55
5.2.1. Entscheidungsstrukturen	55
5.2.2. Organische Entwicklung	56
5.2.3. Rechtsformen	59
5.3. Finanzierung und Förderung	60
5.3.1. Kauf, Investitionsvolumen, Eigenleistungen	60
5.3.2. Investition (Ankauf und Sanierung)	62
5.3.3. Laufende Projektkosten und Immobilienbewirtschaftung	64
5.4. Schnittstellen zur Stadtgesellschaft	65
5.4.1. Kooperationen und Netzwerke	65
5.4.2. Kooperation mit der Kommune	66

5.5.	Wirkungen in der Stadt- und Quartiersentwicklung	67
5.5.1.	Quartiersbezug	67
5.5.2.	Wirkweisen der Initiativen im Quartier	69
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerungen: Unterstützungsbedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten</b>	<b>71</b>
6.1.	Förderwürdigkeit ergibt sich aus dem lokalen Kontext	71
6.2.	Zurückhaltung gegenüber den klassischen Förderangeboten	71
6.3.	Ansatzpunkte für eine Förderung und Unterstützung der Initiativen	72
6.4.	Vorhandene Unterstützungs- und Förderstrukturen und Netzwerke	73
6.4.1.	Stiftungen	73
6.4.2.	Banken	75
6.4.3.	Bestehende Förderprogramme	76
6.4.4.	Netzwerke	77
6.5.	Eignung und Beschränkung der Städtebauförderung	78
6.6.	Entwicklung und Aufbau eines spezifischen Förderinstrumentariums	80
6.6.1.	Vorüberlegungen zu einer Förderphilosophie	80
6.6.2.	Regional- oder Gemeinwohlfonds zur Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements und gemeinwohlorientierter Initiativen	80
6.6.3.	Förderung von Konzeptions- und Machbarkeitsstudien	82
<b>7.</b>	<b>Literatur</b>	<b>84</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang</b>	<b>86</b>
8.1.	Interviewleitfäden	86
8.1.1.	Gesprächsleitfaden für Initiativen	86
8.1.2.	Gesprächsleitfaden für kommunale Vertreter	89
8.1.3.	Gesprächsleitfaden für Quartiersakteure	91

## Kurzfassung

### Aufgabenstellung

In den vergangenen Jahren haben zahlreiche gemeinwohlorientierte und selbstverwaltete Initiativen begonnen, sich für das Zusammenleben in Stadt- und Ortsteilen zu engagieren. Sie übernehmen, erhalten, sanieren und betreiben Orte der sozialen und kulturellen Infrastruktur, der Bildung und Begegnung, des Wohnens und der lokalen Ökonomie. Diese Orte können eine wichtige Rolle bei der Stabilisierung von Quartieren spielen. Im Sinne einer aktivierenden und gestaltenden Bürgergesellschaft bieten sich hierdurch neue Kooperationsmöglichkeiten von Kommunen und gemeinwohlorientierten Initiativen vor Ort.

Mit dem Forschungsprojekt wurde untersucht, welche konkrete Bedeutung derartige Initiativen für eine sozial, ökonomisch, ökologisch und kulturell nachhaltige Quartiersentwicklung haben können, ob eine Unterstützung (z. B. durch die Städtebauförderung) sinnvoll ist und wie sie gegebenenfalls anzulegen ist.

### Vorgehensweise / Methode

Zunächst wurden Literaturanalysen und ergänzende Expertengespräche durchgeführt, um das theoretische Grundgerüst der Studie zu erarbeiten sowie entsprechende Arbeitshypothesen zu formulieren. Im Mittelpunkt der Studie steht die detaillierte Analyse von 12 Initiativen. Diese wurden ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen aus einem größeren Set bereits bekannter bzw. recherchierter Initiativen ausgewählt. Die Auswahl orientierte sich dabei an einer vorab erarbeiteten Typisierung (wie Bezug zum Quartierskontext, thematische Ausrichtung usw.). Nach einer Auswertung von Berichten und Selbstdarstellungen (i. W. Internetrecherche) wurden die Initiativen vor Ort besucht und Interviews durchgeführt. Ferner wurden weitere Expertengespräche, insbesondere mit Vertretern der jeweiligen Kommunen, geführt. Im Mittelpunkt der Gespräche standen die Gründungs- und Entwicklungsgeschichten der Initiativen sowie ihre Arbeitsweisen und Kooperationsformen.

### Die analysierten gemeinwohlorientierten Initiativen

Das Feld der gemeinwohlorientierten Initiativen ist breit gefächert. Die 12 analysierten Initiativen stehen beispielhaft für deren thematische und organisatorische Vielfalt. Zwei der untersuchten Initiativen befinden sich im ländlichen Raum, alle weiteren agieren im städtischen Kontext. Davon sind vier Initiativen in Programmgebieten der Sozialen Stadt verortet. Die lokale Einbindung der Initiativen ergibt sich häufig aus dem Standort der Immobilien. Fünf der Initiativen haben Immobilien gekauft, drei weitere nutzen Räumlichkeiten zur Miete, in einem Fall wurde ein Neubau errichtet und eine Initiative bespielt einen öffentlichen Platz. Für die Finanzierung der Vorhaben wurden in zwei Fällen Mittel der Städtebauförderung in Anspruch genommen. Die meisten Initiativen sind als (gemein-

nütziger) Verein organisiert. In Abhängigkeit von der Größe und den Aufgabenbereichen werden außerdem weitere Rechtsformen kombiniert. Wirtschaftliche Betriebe oder Tätigkeiten werden bisweilen in gemeinnützige GmbHs ausgegliedert. Zwei Initiativen gründeten Genossenschaften. Die Themenfelder, in denen sich die untersuchten Initiativen betätigen sind sehr vielfältig: Integration und Flüchtlingshilfe, (politische) Bildung, Kunst und Kultur, Kinderbetreuung, Kinder- und Jugendarbeit, Gärtnern und Nachhaltigkeit sowie Nahversorgung und Einzelhandel. Darüber hinaus schaffen sie Treffpunkte, organisieren Nachbarschaften, vermieten Räume an Vereine, Initiativen und zum Teil an Gewerbebetriebe bzw. vermieten Wohnräume. Die Initiativen führen zudem Veranstaltungen durch, betreiben gastronomische Einrichtungen, gestalten Freiflächen und betätigen sich im Denkmalschutz.

### **Ergebnisse der Querschnittsanalyse**

Die Querschnittsauswertung der ausgewählten Initiativen hat gezeigt, dass die Engagierten ihr Tun als gesellschaftlich sinnvoll und zugleich als individuell sinnstiftend erleben. Hieraus beziehen sie ihre Motivation. Oftmals bringen sie über ihre persönlichen Kompetenzen auch ihre spezifischen beruflich-fachlichen Kenntnisse in die Arbeit der Initiativen ein. Das positiv erlebte Engagement in der Initiative stärkt die Gemeinwohlorientierung. In der Regel braucht es einen Kristallisationspunkt, an dem sich das Engagement bildet oder durch den Menschen zusammenfinden. Für manche Gruppen steht ein breit angelegter Transformationsprozess der gesellschaftlichen Strukturen im Vordergrund, andere fokussieren die Gestaltung ihres unmittelbaren Umfelds.

Die Mehrzahl der Initiativen ist über breite Unterstützernetzwerke sowie Kooperationspartner sehr gut im Stadtteil bzw. in ihren thematischen Aufgabenbereichen vernetzt. Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Initiative und Kommune ist vielfältig. Die Initiativen und Kommunen haben verschiedene Handlungslogiken, die in unterschiedlich starker Ausprägung zu Schwierigkeiten im Umgang miteinander führen können. Die Zusammenarbeit ist auf beiden Seiten geprägt von persönlichen Erfahrungen und Qualifikationen. Sympathien und das Vermögen, die jeweils anderen Handlungslogiken zu verstehen, sind bedeutend.

Wirksam werden die untersuchten Initiativen auf sehr unterschiedliche Weise. Sie besetzen in der Regel räumliche wie auch thematische Nischen, die für andere Akteure nicht interessant sind. Sie nutzen Objekte, für die sich jahrelang niemand interessiert hat und organisieren Folgenutzungen von Immobilien, deren vorherige Nutzungen weggebrochen sind. Damit verbunden schaffen sie Angebote, die unter rein marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht kostendeckend sind. Als Akteure der Immobilienentwicklung nehmen sie auch städtebaulich Einfluss, indem sie das städtebauliche Bild verbessern. Wirkung entfalten sie zudem über die geschaffenen Räume für vielfältige Nutzungen. Diese Nutzungen haben ihrerseits eine spezifische Wirkung auf das Quartier, denn sie bieten Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten, bauen (Quartiers-)Netzwerke auf, bieten Identifikati-

onspotenziale und schaffen eine Attraktivität für die Nutzer und Teilnehmer. Mit ihren häufig innovativen und alternativen Konzepten bringen sie zudem Vielfalt ins Quartier. Dabei fungieren sie mit unterschiedlicher Intensität auch als Plattform für gesellschaftliches Engagement und unterstützen die (Selbst-)Ermächtigung lokaler Akteure. Denn entlang der vielfältigen Anforderungen qualifizieren sich die Engagierten selbst.

### **Schlussfolgerungen / Empfehlungen**

Die untersuchten Initiativen tragen auf unterschiedliche Weise positiv zur Quartiersentwicklung bei. Unterstützungsmöglichkeiten bestehen vor allem beim Zugang zu (günstigen) Immobilien und Grundstücken und im Einzelfall bei der Finanzierung der Vorhaben. In Abhängigkeit von den in der Gruppe vorhandenen Kompetenzen entsteht ferner ein Bedarf nach zusätzlicher Expertise.

Die untersuchten Initiativen äußern bisweilen eine Zurückhaltung gegenüber Förderangeboten. Dahinter steht die Erfahrung oder Sorge, durch Förderregularien zu sehr in der Handlungsflexibilität eingeschränkt zu werden. Die Initiativen beziehen gerade in der Anfangsphase ihre Motivation aus schnell erzielten Erfolgen, die nicht nur eine Flexibilität im Handeln, sondern zugleich Pragmatismus und Improvisationsgeschick erfordern. Auch die Städtebauförderung lässt sich nicht ohne Weiteres in dieses Handlungsmuster einfügen.

Ob eine Initiative als förderwürdig einzustufen ist, sollte jeweils aus dem lokalen Kontext heraus beurteilt werden. Eine überzeugende Idee und eine verlässliche sowie glaubhaft engagierte Gruppe sind wesentliche Voraussetzungen. Ob das konkrete Projekt einen spezifischen Bedarf oder ein besonderes Problem im Quartier trifft, kann ebenfalls am besten vor Ort beurteilt werden. Da insbesondere in der frühen Phase der Initiativen- und mit ihr verbundenen Konzeptentwicklung nicht exakt abzuschätzen ist, welches Ergebnis erzielt werden kann, sollte die Unterstützung weniger auf Kontrolle setzen und stattdessen basierend auf einem Vertrauensvorschuss partnerschaftlich-unterstützend agieren.

Bezogen auf die spezifischen Bedarfe der Initiativen wäre ein „Regional- oder Gemeinwohlfonds“ denkbar, der im privat-zivilgesellschaftlichen Bereich verankert ist. Der Fonds könnte eine Anschubfinanzierung aus dem öffentlichen Bereich erhalten, wäre jedoch aus den Beschränkungen der öffentlichen Haushalte herausgelöst und könnte zugleich privates Kapital einbinden. Im Vorfeld weitergehender Überlegungen ist die Machbarkeit derartiger privat-zivilgesellschaftlich verankerter und öffentlich flankierter Regionalfonds zu überprüfen. Hierbei bietet es sich an, dass z. B. die Bundesregierung entsprechende Machbarkeits- und Konzeptionsstudien fördert.

## Abstract

### Background

In previous years, numerous independently-run, public interest initiatives are involved in community life in districts and neighborhoods. These associations, community foundations and civic groups have begun taking on, preserving, restoring, developing and operating spaces dedicated to social and cultural infrastructure, education, meeting and socialising, living and the local economy. Educational and community institutions such as district centres, meeting places for local residents and families, spaces for socialising, cultural facilities and places for the local economy play an important role in stabilising districts. Through these developments new opportunities for cooperation between local authorities and public interest initiatives have arisen, in the spirit of an active and creative civil society.

The research project investigated what tangible significance these initiatives could have for social, economic, ecological and culturally sustainable urban development and how these initiatives can be best supported and cultivated in the future.

### Procedure / Method

To start with, the project team enhanced the basic theoretical framework of the study through literary analysis and supplementary expert discussion and formulated corresponding working hypotheses. The core of the research process was formed by detailed analysis of 12 selected public interest initiatives. The selection was focused on the previously drafted typification and encompassed various content-based and organisational constellations. By means of evaluating existing information about the initiatives and their respective district contexts, on-location visits and expert discussions with participants, the project team gained insights into the effectiveness of the initiatives as well as existing potential needs and opportunities for the provision of support. During this process, various perspectives on the initiatives and their impact in the respective district were taken into account (project initiators, project partners, local authorities, additional actors within the district).

### Overview of the selected initiatives

The field of public interest initiatives is diversified. The selected initiatives exemplify the thematic and organizational variety. Two out of twelve initiatives are located in rural areas, all others in urban settings. Out of these, four are set in program areas "Soziale Stadt". Often the local involvement of the initiatives results from the location of the properties. Five initiatives bought properties, three use premises for rent, in one case a new building was constructed, and one initiative uses a public place. To finance the projects, urban development funds were used

in two cases. Most initiatives are organized as a (non-profit) associations. Depending on the size and the field of action, other legal forms are combined. Economic businesses or activities are sometimes outsourced into non-profit limited liability companies. Two initiatives founded cooperatives. The topics in which the initiatives are active are very diverse: integration and refugee assistance, (political) education, arts and culture, childcare, child and youth work, gardening and sustainability as well as local supply and retail. In addition, they create meeting places, organize neighborhoods, rent rooms to clubs or initiatives and in part to business enterprises respectively rent dwellings. Moreover, the initiatives run events, operate gastronomy, design open spaces and operate in monument protection.

### **Results of the cross-sectional analysis**

The analysis of the case studies has shown that individuals involved in the initiatives feel their engagement is socially useful and meaningful on an individual level, too. This is where they draw their motivation from. Those involved often combine their personal and professional skills with their commitment to public interest topics. The projects can benefit to a large extent from specialist knowledge and the associated interests and networks of the initiators. In the course of the development of groups or initiatives, common interests come to the fore. The positive experience of the initiative strengthens the common good orientation. This often requires a focal point around which the engagement can coalesce. The initiatives differ with regard to their desired impacts in terms of space. For some, a broad process of transformation of societal structures takes centre stage, others focus on shaping their immediate environments.

As such, the initiatives are often very well networked in their district and/or sphere of operation. The quality of the cooperation between initiatives and local authorities differ. Initiatives and local authorities have different patterns of negotiation, which to a greater or lesser extent can lead to difficulties when dealing with one another. On both sides, the cooperation is contingent on personal experience and qualifications. Sympathies and the ability to understand each other's logic of action are important.

The initiatives investigated generate different impacts. In many cases, they often cater to spatial or topical niches, which are normally of little interest to other actors. They use properties or public places that nobody has been interested in for years and organize subsequent uses of real estate whose previous uses have broken down. In conjunction with this, they create offers, which under normal market conditions normally do not cover their costs in whole or in part. Through their commitment they also have influence over urban development. They become actors in the sphere of property development and add value to spaces and buildings. The properties they operate create spaces for varied uses, including (small) businesses and retail, catering and accommodation, cultural and social activities. In addition, the premises are used by associations and other initiatives.



They offer contact and meeting opportunities and create (district) networks. As the initiatives also often implement innovative and alternative concepts they bring variety to the districts. As a consequence, the initiatives often function as platforms and networks, too. Finally, it is significant that the initiatives contribute to (self)empowerment. While dealing with the various challenges, those involved in the initiatives become increasingly qualified to do so.

### **Conclusions / Recommendations**

The initiatives investigated make positive contributions to district development in various ways. Opportunities to provide support exist above all in providing access to (favourable) properties and in individual cases with financing for plans. Depending on the skills present in the group, there may also be a need for additional expertise.

Some of the initiatives investigated at times expressed their reluctance to apply for funding. This reluctance is based on the experience or worry that funding regulations place too great a restriction on an initiative's capacity to act. Right from the start the initiatives draw their motivation from quickly achieved success, which not only requires flexibility to act, but also pragmatism and the ability to improvise.

Whether an initiative can be classified as eligible for funding, should be judged from within the local context. A persuasive idea and a reliable group showing credible commitment are important prerequisites. Whether the respective project meets a specific need or addresses a particular problem within the district, can also be best assessed on site. Since, in the early phases of the initiative in particular, and during the associated concept development, it is difficult to accurately assess what results can be achieved, any support should be less concerned with control and instead be provided on the basis of trust and partnership.

With regard to the specific needs of the initiatives, a "regional or public interest fund" would be conceivable, one that is rooted in civil society. The fund could receive start-up funding from the public sector, while being liberated from the constraints of public budgets and simultaneously incorporating private capital. At the forefront of further considerations is the need to assess the feasibility of such regional funds, which have private-civic roots but are supplemented by public support. It is advisable that for example, the Federal Government promotes appropriate feasibility and design studies.

## 1. Einführung

In vielen Diagnosen zur Gesellschafts- und Stadtentwicklung der letzten Jahrzehnte wurde der Verlust des Öffentlichen und der Rückzug ins Private beklagt. In dieser Wahrnehmung wird auch die Stadtentwicklung zunehmend von Marktkräften bestimmt, die eingebettet in stadtplanerische Entscheidungen zur Entfaltung kommen können. Der enge Schulterschluss von politisch-administrativen und marktwirtschaftlichen Kräften wird als Haupttriebfeder der Stadtentwicklung wahrgenommen. Als unterentwickelt oder zurückgedrängt erscheint ein aus der Mitte der Gesellschaft entstehender und über das Private hinausreichender Anspruch zur Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes.

*Marktkräfte als  
Haupttriebfeder der  
Stadtentwicklung?*

Wenn heute das „Recht auf Stadt“ gefordert oder die Frage „Wem gehört die Stadt?“ gestellt wird, deutet sich in dieser Hinsicht ein Umschwung oder eine Gegenbewegung an. Vielfältige Engagements und Initiativen stärken den Eindruck, dass Teile der Gesellschaft an ihrer Basis und somit auch in den Quartieren vor Ort Forderungen nach Mitgestaltung stellen. Es wird ein Engagement sichtbar, das etwas verändern und bewegen will. Manchmal „nur“ in Form eines Beitrages zur gesellschaftlichen Debatte, oft aber auch in Form konkreter Vorhaben und Projekte, die unmittelbar auf das Zusammenleben der Gruppen selbst oder sogar im Stadtteil bzw. Quartier wirken.

Manche dieser Projekte sind viel beachtet und mittlerweile bundesweit bekannt: die Rohrmeisterei in Schwerte, Utopiastadt in Wuppertal, das Grandhotel Cosmopolis in Augsburg, das Bellevue di Monaco in München, ExRotaprint in Berlin, die Samtweberei in Krefeld. Andere haben vielleicht weniger öffentliche Strahlkraft. Sie üben jedoch bei genauerem Hinschauen eine ähnliche Faszination aus. Denn immer findet man Menschen, die eine Gelegenheit ergreifen, die sich kreativ und engagiert ans Werk machen, die vorankommen wollen ohne der erstbesten Lösung hinterher zulaufen, die letztlich den Rückweg aus dem individualisierten Privaten ins Öffentliche mit Gleichgesinnten antreten. Letzteres ist wahrscheinlich in besonders hohem Maße für die Faszination und die Symbolwirkung der beschriebenen Initiativen verantwortlich. Wahrscheinlich erzeugen sie bei vielen Betrachtern die Hoffnung, dass Gesellschaft und Stadtentwicklung von der bürgerschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Basis ausgetragen werden könnten oder doch mindestens lebendiger werden.

*Engagement macht  
öffentliches Leben  
sichtbar*

Ob daraus eine breite Bewegung entsteht, die tatsächlich zu grundlegenden Veränderungen in der Stadt- und Quartiersentwicklung führt, kann und soll in der vorliegenden Studie nicht beantwortet werden. Hier geht es vielmehr darum, ein differenzierteres Bild der Initiativen zu zeichnen, um davon ausgehend zu klären, was sie im Einzelfall bewirken, sowie ob und wie sie im Sinne einer insgesamt gelingenden Quartiersentwicklung unterstützt werden können. Dabei werden vor allem solche Initiativen betrachtet, die sich eines konkreten, sichtbaren Ortes bzw. Gebäudes annehmen, diesen herrichten und letztlich beleben.

*Differenziertes Bild  
der Initiativen  
zeichnen*

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1. Gemeinwohlorientierte Initiative in der Quartiersentwicklung

Mit dem Begriff der „gemeinwohlorientierten Initiativen in der Quartiersentwicklung“ verbindet sich im Forschungsprojekt die Erwartung oder Hypothese, dass diese ausgehend von einer Immobiliennutzung eine gemeinwohlorientierte Wirkung auf ihr soziales Umfeld oder Quartier entfalten.

Als Initiativen im Sinne dieser Untersuchung werden lose zivilgesellschaftliche Verbände verstanden, die weder durch staatliche noch durch nicht-staatliche Institutionen initiiert wurden oder dominiert werden. Eine Initiative ist kein Projekt und hat nicht per se einen Anfang und ein Ende. Eine Initiative kann aber sehr wohl von begrenzter Dauer sein, zum Beispiel weil sie erfolgreich war und nicht mehr gebraucht wird. Sie kann sich aber auch zu einer Institution entwickeln und sich so selbst verstetigen. Wir untersuchen und beschreiben in dieser Studie ausschließlich Initiativen mit Immobilien- bzw. Raumbezug. Also solche, die zum Ziel haben, Liegenschaften (Flächen oder/und Gebäude) aktiv für ihre Zwecke zu nutzen. Als gemeinwohlorientiert werden diese Initiativen dann beschrieben, wenn sie ihre Liegenschaft oder Immobilie zu gemeinwohlorientierten Zwecken und/oder Absichten und/oder Wirkungen bewirtschaftet. Die Übergänge von eher losen und spontaneistischen Initiativen zu stabilen Institutionen mit eigenständigen juristischen Personen und Rechtsträgern sind fließend und uneindeutig.

*Definition der  
Initiativen in dieser  
Untersuchung*

#### 2.1.1. Gemeinwohl

Das Gemeinwohl ist Gegenstand wichtiger Gesetze der Bundesrepublik Deutschland und findet hier Eingang auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Sachzusammenhängen. Die Gesetzgeber haben die Herstellung des Allgemeinen Wohls sowohl im Grundgesetz (§14), dem Baugesetzbuch (§1) als auch in verschiedenen Gemeindeordnungen als Kernauftrag staatlichen Handelns und als Verpflichtung für das Private festgelegt. Somit ist das Gemeinwohl nicht nur Legitimation, sondern auch Begrenzung des staatlichen Handelns. Insbesondere die Kommunen übernehmen Aufgaben der Daseinsvorsorge. Dabei sind nicht Gruppeninteressen leitend, sondern das Handeln verpflichtet sich dem Gemeinwohl.<sup>1</sup> Der Begriff muss allerdings immer wieder neu mit Inhalten gefüllt werden. Denn was genau das für das allgemeine Wohl Beste ist, kann nur im Kontext der jeweiligen sozialen und ökonomischen Gegebenheiten ausgehandelt und festgelegt werden. Der Begriff Gemeinwohl steht mit dieser Unbestimmtheit in guter Tradition, denn was genau z.B. das Kindwohl ist, was genau Gesundheit oder gar Frieden sind, ist ähnlich schwer zu definieren. Und doch sind dies alles grundsätzlich handlungsleitende Begriffe unseres Staates und unserer Gemeinwesen.

*handlungsleitender  
und zugleich  
kontextualer Begriff*

1 Ringwald, R. und Cagan, T.-P. (2018): Gemeinwohlorientiertes Kommunales Handeln. In: Informationen zur Raumentwicklung 5/2018, S. 52-57.

So reagiert auch das Baugesetzbuch unmittelbar auf die Herausforderung der Unbestimmtheit und stellt die Entscheidungen von Staat und Kommunen in der Bauleitplanung unter das Abwägungsgebot. Das heißt, dass der Gesetzgeber von der Voraussetzung ausgeht, dass ein wichtiges Feld öffentlichen Handelns nur dynamisch gefasst werden kann und durch die Abwägung unterschiedlicher einzelner privater und/oder öffentlicher Interessen ausgelotet werden muss.

Der staatliche Auftrag steht in dieser Untersuchung aber nur sekundär zur Diskussion. Denn das allgemeine Wohl im Bereich der Stadtentwicklung wird nicht nur über staatliches Handeln oder ordnungspolitische Rahmensetzungen hergestellt. Es entwickelt sich im Dreieck zwischen staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Engagements.<sup>2</sup> Die Übergänge zwischen diesen Sphären sind relativ fließend. Das Engagement einer Kirche z.B. kann sowohl nahezu ausschließlich dem allgemeinen Wohl als auch nahezu ausschließlich dem Erhalt der eigenen Strukturen dienen. Das Engagement einer Bürgerinitiative kann sowohl der Durchsetzung von Interessen ganz weniger Einzelner als auch den Interessen von vielfältigen Akteuren dienen. Die Investitionen eines Unternehmens können für ein Quartier nachhaltig positive ökonomische Wirkung haben oder ihm auch langfristig bleibenden Schaden zufügen. Der Versuch, die Gemeinwohlorientierung nur an der Art der Akteure fest zu machen, muss also scheitern.

*Fließender  
Übergang  
zwischen Eigen-  
und Gemeinwohl-  
interessen*

Das allgemeine Wohl ist trotz seines dynamischen Charakters und seiner Unbestimmtheit ein praktischer Begriff. Es muss im Konkreten und nicht im Abstrakten gemessen und hergestellt werden. Es braucht Projekte und Akteure, die in seinem Interesse handeln. In diesem Sinne wird es in der Studie zunächst darum gehen, herauszufinden, welchen Beitrag einzelne eher der privaten Sphäre zugehörige Gruppen (hier: Initiativen) zur Herstellung des Allgemeinen Wohls mit Blick auf eine gute Entwicklung von Quartieren und Nachbarschaften leisten können. Wichtig ist, dass Initiativen schon länger nicht mehr nur debattieren und protestieren, sondern auch ganz konkret in städtebauliche- und/oder Immobilienprojekte investieren. Da diese Initiativen nicht selten weder kirchlich organisiert sind noch unmittelbar die Gemeinnützigkeitskriterien der Abgabenordnung erfüllen, besteht mit Blick auf sie besonderer Klärungsbedarf. Dürfen sie – wenn sie nicht gemeinnützig sind – von staatlichen Vorteilen profitieren? Haben sie ein Anrecht auf besondere Aufmerksamkeit der Verwaltungen? Wenn ja, wie begründet sich dieses Recht im Vergleich zu klassischen Unternehmen oder einzelnen engagierten Privatleuten?

Grundsätzlich steht die Vermutung im Raum, privates Handeln sei dominant eigennützig. Selbst wenn dies so wäre, ist damit nicht ausgeschlossen, dass es positive Effekte für das Gemeinwohl hat. Dies war eine Grundüberlegung von

*Positive  
Externalitäten  
privaten Handelns*

2 Kirchhoff, P. (2003): Gemeinnützigkeit - Erfüllung staatsähnlicher Aufgaben durch selbstlose Einkommensverwendung - Eröffnung der Jahrestagung und Rechtfertigung des Themas. In: Jachmann, M. (Hrsg.): Gemeinnützigkeit.

Adam Smith, der dies mit seinem berühmt gewordenen Beispiel von eigennützig handelnden, aber durchaus gemeinnützig wirkenden Bäckern, Metzgern oder Brauern verdeutlicht hat.<sup>3</sup> Hier entsteht Gemeinwohl quasi als unbeabsichtigtes Nebenergebnis (oder positiver externer Effekt) des privaten Handelns.

Wenn die vorliegende Studie die Gemeinwohlorientierung von Initiativen in der Quartiersentwicklung in den Fokus rückt, ist jedoch etwas anderes gemeint. Schon im Begriff der *gemeinwohlorientierten* Initiativen steckt die Einschätzung, dass die Gemeinwohlwirkung nicht unbeabsichtigtes Nebenergebnis, sondern durchaus von Beginn an beabsichtigt ist. Allerdings ist gleichzeitig von Bedeutung, dass die Intentionalität keine brauchbare Systematisierungs- und Bewertungsgrundlage abgibt. Nicht die guten Absichten, sondern die tatsächlichen Ergebnisse und Wirkungen zählen.

Dass ein bewusstes, über den Eigennutz hinausreichendes Engagement dennoch für die Gesellschaft eine besondere Bedeutung hat, muss nicht weiter betont werden. Es ist eben nicht „an alle gedacht, wenn jeder nur an sich denkt“. Diese Einsicht prägt die katholische Soziallehre ebenso wie die Zivilgesellschaftsforschung in ihrer gesamten Bandbreite. Der Verfassungsrechtler Ernst-Wolfgang Böckenförde hat zudem betont, dass jedes demokratische Staatswesen von einem in der Gesellschaft verankerten und sich selbst reproduzierenden Gemeinsinn und einer damit verbundenen Humanität abhängig ist.<sup>4</sup>

Diese Fragen skizzieren den Kern der Fragestellung dieser Untersuchung. Es geht darum, den impliziten Blick auf die Initiativen so zu schärfen, dass es möglich wird, ihre Eigenheiten und ihre Wirkung explizit zu fassen. Denn gerade hier gibt es mit Blick auf die Unterstützung durch den Staat Klärungsbedarf: Wann ist eine Investition gemeinwohlorientiert, wann handelt eine Gruppe von Personen nicht im Eigen- sondern im Interesse des Gemeinwohls? Dennoch wird sich auch diese Untersuchung vielen Fragen nur annähern können und keine abschließenden und für immer gültige Definitionen leisten können.

*Gemeinwohlbegriff dieser Studie*

3 „Es ist nicht die Güte des Metzgers, des Brauers oder des Bäckers, die uns unser Abendessen erwarten lässt, sondern dass sie ihre eigenen Interessen im Blick behalten. Wir wenden uns nicht an ihre Menschlichkeit, sondern an ihre Eigenliebe, und reden ihnen gegenüber niemals von unseren Bedürfnissen, sondern von ihren Vorteilen.“ (Adam Smith: Der Wohlstand der Nationen. 1776)

4 Dieses sogenannte Böckenförde-Diktum verbindet sich insbesondere mit folgender Formulierung: „Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist. Als freiheitlicher Staat kann er einerseits nur bestehen, wenn sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert. Andererseits kann er diese inneren Regulierungskräfte nicht von sich aus, das heißt mit den Mitteln des Rechtszwanges und autoritativen Gebots zu garantieren suchen, ohne seine Freiheitlichkeit aufzugeben und – auf säkularisierter Ebene – in jenen Totalitätsanspruch zurückzufallen, aus dem er in den konfessionellen Bürgerkriegen herausgeführt hat.“ (Ernst-Wolfgang Böckenförde: Staat, Gesellschaft, Freiheit. 1976, S. 60).

### 2.1.2. Zivilgesellschaft

Das Quartier hat als räumliche Ebene für die Bewältigung sozioökonomischer und soziodemographischer Herausforderungen in polarisierten Stadtgesellschaften eine eigene und verstärkt wahrgenommene Bedeutung. Zugleich werden zivilgesellschaftliche Akteure stärker in die Prozesse der Quartiers- und Stadtentwicklung eingebunden. In diesem Kontext lohnt es sich, den Begriff der Zivilgesellschaft genauer zu betrachten. Dabei gilt auch, dass das Verständnis von Zivilgesellschaft immer ein Spiegelbild der gesellschaftlichen Bedingungen ist, insofern kontextabhängig ist und einem Wandel unterliegt.

Der Begriff der Zivilgesellschaft dient nicht nur als ein analytisches Konzept, sondern wird auch normativ und intentional eingesetzt. Mit Zivilgesellschaft wird dann ein Ideal der gesellschaftlichen Ordnung oder sogar eine Utopie verbunden. Dieses Leitbild kann vor allem in sozialen und demokratischen Gesellschaften zur Geltung kommen. Denn Zivilgesellschaft meint auch den freien Zusammenschluss von Individuen und setzt insofern Freiheits- und Selbstbestimmungsspielräume voraus, die insbesondere in autoritären Gesellschaften nicht toleriert und dementsprechend unterdrückt werden. Zivilgesellschaft entfaltet sich, um gesellschaftliche Entwicklungen zu prägen und demokratische Entscheidungs- und Reformprozesse zu beeinflussen, z.B. in sozialen Bewegungen oder direkten Beteiligungsformaten. Zivilgesellschaft kann in diesem Kontext den Charakter einer Arena zur Ideen- und Konzeptentwicklung für gesellschaftliche Herausforderungen annehmen.<sup>5</sup>

*Zivilgesellschaft als Ideal*

Derzeit wird der Begriff der Zivilgesellschaft auch herangezogen, um einen bestimmten Typus des sozialen Handelns zu beschreiben (habituelle Perspektive). Gemeint sind Umgangsformen, die – und auch hier werden normative Komponenten verwendet – als gewaltfrei, tolerant und kompromissorientiert gelten. Diese Formen des gesellschaftlichen Miteinanders finden in spezifischen Organisationsformen statt, die aufgrund ihrer Machtmechanismen der Zivilgesellschaft zugeordnet werden. Klassische Organisationsformen sind Vereine, Verbände, Stiftungen, Netzwerke, soziale Bewegungen und Nichtregierungsorganisationen. Per Definition werden diese als selbstorganisiert tätig beschrieben.<sup>6 7</sup>

*Zivilgesellschaft als Habitus*

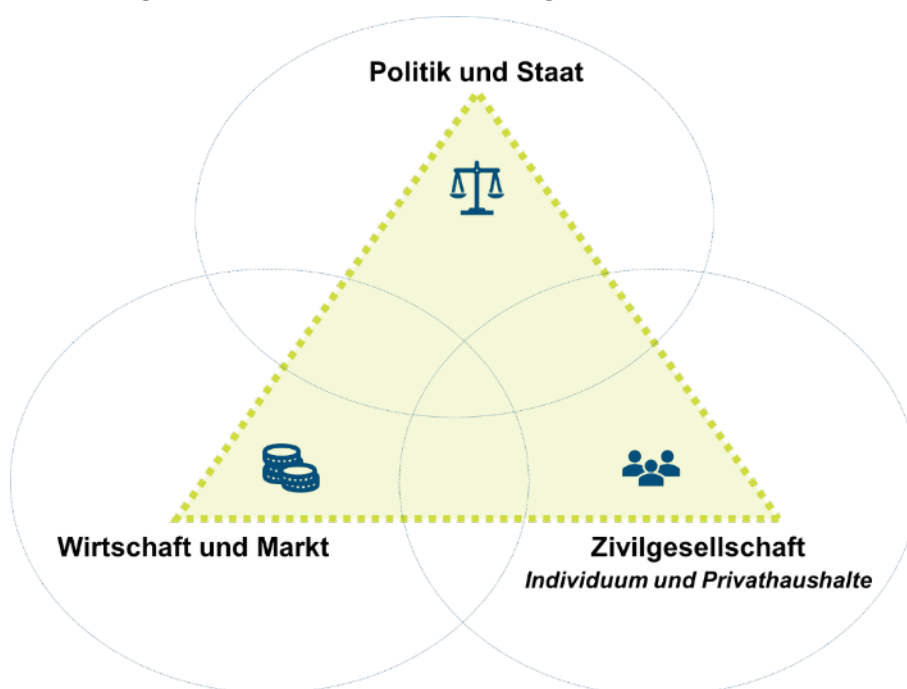
Die genannten Dimensionen von Zivilgesellschaft deuten bereits darauf hin, dass das Konzept auch in Abgrenzung gegenüber anderen Handlungslogiken und diesen typischerweise zugeordneten Organisationsformen zu verstehen ist. Alle drei gesellschaftlichen Sphären (Staat, Markt, Zivilgesellschaft) sind dabei jen-

*Das Dreieck  
Staat-  
Markt-  
Zivilgesellschaft*

- 5 Graf Strachwitz, R. (2015): Von der katholischen Soziallehre zur umfassenden Subsidiarität. Anmerkungen zu einer demokratiethoretischen Entwicklung. In: Sozialer Fortschritt 6/2015. S. 138-144.
- 6 Adloff, F. (2005): Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis. Frankfurt/Main. Campus Verlag.
- 7 Zimmer, A. (2012): Die verschiedenen Dimensionen der Zivilgesellschaft. Abrufbar unter: [www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen](http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen)

seits des privaten, familiären und somit quasi vorgesellschaftlichen Raums angesiedelt. Die Organisationsformen und das Handeln der Zivilgesellschaft beruhen primär auf einer empathisch motivierten Freiwilligkeit (intrinsische Motivation). Das Handeln des Staates ist von einer (demokratisch legitimierten) Machtausübung geprägt und insofern hierarchisch. Das Prinzip des Marktes ist das des gleichberechtigten Tauschs. Die Funktionsfähigkeit des Marktes ist in hohem Maße davon abhängig, dass dieses Prinzip tatsächlich praktische Geltung hat. Üblicherweise wird ein Dreieck als gängiger Interpretationsrahmen gebildet: Im Gemeinwesen stehen sich die Zivilgesellschaft, der Staat und der Markt als drei sich ergänzende oder auch überlappende Handlungssphären gegenüber.<sup>8</sup>

**Abbildung 1: Die Dreiecksbeziehung von Staat, Markt und Zivilgesellschaft**



Die Verortung der Zivilgesellschaft im Verhältnis zu Markt und Staat und die Bandbreite zivilgesellschaftlicher Akteure unterliegen jedoch Veränderungen<sup>9</sup>. Wichtige Grundlagen einer aktiven Bürgerschaft entstanden als Abgrenzung zum Obrigkeitsstaat im 18. und 19. Jahrhundert. Während der Industrialisierung waren es dann vor allem Unternehmer, Kaufleute und das Bildungsbürgertum, die sich in losen Vereinigungen bis hin zu Vereinen und anderen Selbstverwaltungskörperschaften organisierten. Während dieser Zeit entstanden viele weitere zivilgesellschaftliche Strukturen wie Parteien und Gewerkschaften, Stiftungen, Nicht-Regierungsorganisationen und Nonprofit-Organisationen (NPOs).<sup>10</sup> Derzeitige

*Wandel der zivilgesellschaftlichen Strukturen*

8 Meyer, T. (2012): Staat, Markt und Zivilgesellschaft. In: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, 9/2012. S. 34-37.

9 Schick, G. und Renner, A. (2000): Vernetzte Sphären' als Herausforderung für eine moderne Ordnungspolitik. In: Wirtschaftsdienst. Vol. 80, Iss. 6. S. 366-370.

10 Behringer, J. (2007): Zivilgesellschaft in der Demokratie. In: Der Bürger im Staat, 4/2007, 57. Jahrgang. S. 204-211.

zivilgesellschaftliche Strukturen bauen noch immer im Wesentlichen auf diesen Organisationsformen auf und sind dennoch auch spontaneistischer. Wichtige Gruppierungen der Zivilgesellschaft sind heute neben Institutionen und formalen Organisationen auch informelle Bündnisse, Initiativen und z. B. über soziale Netzwerke spontan koordiniertes Handeln

Die Strukturierung nach Sphären und Handlungslogiken verweist darauf, dass sowohl Individuen wie auch Organisationen nicht ausschließlich in einer Sphäre zu verorten sind. Jede Privatperson ist zugleich wirtschaftlicher, wie auch zivilgesellschaftlicher Akteur. Gleiches trifft auch auf zivilgesellschaftliche Initiativen zu. Auch wenn sie sich dominant dem zivilgesellschaftlichen Handeln verschreiben, werden sie spätestens dann zu Marktakteuren, wenn sie Flächen vermieten oder Veranstaltungen organisieren, um ihre Kosten zu decken.

Darüber hinaus bestehen vermehrt Kooperations- und Austauschbeziehungen zwischen den Sphären. Dabei stehen sich Staat, Markt und Zivilgesellschaft nicht als konkurrierende gesellschaftliche Lenkungsziele gegenüber. Vor allem im Kontext sozialer Dienstleistungen im Bildungs- und Kulturbereich verschränken sich zunehmend staatliche, marktwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Komponenten.<sup>11</sup>

#### *Zivilgesellschaft in der Stadt- und Quartiersentwicklung – neuere Entwicklungen*

Im Zusammenhang stadtentwicklungspolitischer Fragestellungen, die als räumliche Konkretisierung sozialer und gesellschaftlicher Veränderungen zu betrachten sind, werden die Grenzen der drei Sphären ebenso aufgelockert. Im städtebaulichen Bericht der Bundesregierung im Jahr 2004 heißt es: „neue Aufgaben und ein ständig wachsender Problemdruck, insbesondere in den Städten, bereiten den Weg für einen Wechsel in der staatlichen Aufgabenerfüllung in Deutschland: hin zum aktivierenden und kooperativen Staat“, der „die Rolle des Staates gegenüber Bürgerinnen und Bürgern und Wirtschaft neu [justiert]“. Entlang gesellschaftlicher Veränderungen vollzieht sich die Neuordnung der Dreiecksbeziehung Staat – Markt – Zivilgesellschaft in Fragen der Stadtentwicklung bereits seit den 1960ern. In den 1960er Jahren bildeten sich neue Netzwerke von Bürgerinnen und Bürgern heraus, deren gesellschaftliche Forderungen nach demokratischeren Verfahren erstmals mit Ende der 1960er und Beginn der 1970er Rechnung getragen wurde. Formale Regelungen zur Bürgerbeteiligung bei Planaufstellungen wurden eingeführt. In den 1980er Jahren kamen weitere Verfahren und Prozesse hinzu. Diese beinhalteten vor allem Kooperationsmodelle. Aktivitäten von Bürgerinnen und Bürgern wurden nun nicht mehr nur unterstützt, sondern aktiv in Netzwerke eingebunden. In jüngerer Zeit hat sich die Einbettung zivilgesellschaftlicher Akteure in die Stadtentwicklung erneut verändert. Kennzeichnend ist, dass

*Vielfältige Beteiligung  
an Stadtentwicklung*

11 Gosewinkel, D. (2003): Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her. Veröffentlichung der Arbeitsgruppe „Zivilgesellschaft: historischsozialwissenschaftliche Perspektiven“ des Forschungsschwerpunkts Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper Nr. SP IV 2003-505.



sich zivilgesellschaftliches Engagement zunehmend in informellen Formaten äußert. Dabei stehen sich zwei Formen der informellen Beteiligung gegenüber. Auf der einen Seite die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure an staatlich angeleiteten Verfahren der Stadtentwicklung, wie sie vor allem in den Programmen der Städtebauförderung typisch sind (z.B. runde Tische, Workshops). Andererseits wächst die Zahl der Initiativen und Gruppen, die sich selbstorganisiert mittels Interessensäußerungen und Interventionen einbringen. Hierdurch sind auch neue Organisationsformen entstanden wie zum Beispiel das Mietshäuser Syndikat<sup>12</sup> in den 1990er Jahren. Ältere Organisationsformen, wie das Genossenschaftsmodell erleben ein Revival. Außerdem werden innovative Modelle von Ko-Produktionen öffentlicher Leistungen zunehmend relevant.<sup>13</sup> Mögliche Kooperationsformen umfassen Bürgerorientierung und Partizipation, aber auch eigenständiges bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship und Partnerschaften als Zusammenarbeit aller drei Akteursgruppen. Kommunale Verwaltungen sind aufgefordert, Engagementstrukturen ideell und finanziell zu unterstützen, Planungs- und Entscheidungsprozesse transparent zu gestalten und Möglichkeiten der Beteiligung zu kommunizieren sowie Infrastrukturen für Bürgerbeteiligung und Bürgerengagement zu schaffen.<sup>14 15</sup>

Die neuen Steuerungsformen zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft bzw. die Verschiebungen der Akteurskonstellationen unter dem vielfältigen Einbezug der Zivilgesellschaft in der Stadtentwicklung werden in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff Urban Governance diskutiert. Sie sind eine Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen, denen der Staat, auf lokaler Ebene in Gestalt der kommunalen Verwaltungen, gegenübersteht.<sup>16</sup> Die Entwicklungen rufen unterschiedliche Reaktionen hervor. Zwischenrufe bringen Kritik am neoliberalen Wirtschaftssystem, das auch den Staatshaushalt erfasst hat, an. In den vergangenen 60 Jahren sind nicht nur die Wirtschaftskraft und der materielle Wohlstand vieler Menschen, sondern auch die Schulden der öffentlichen Hand gewachsen.

Lokale  
Herausforderungen

- 
- 12 Das Mietshäuser Syndikat ist eine nicht-kommerzieller Verbund von Hausprojekten. Das Netzwerk arbeitet basisdemokratisch. Jedes der Hausprojekte ist autonom und rechtlich selbständig. Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist Eigentümerin der Immobilie. Die Gesellschafter der GmbH sind der Verein der Bewohner und das Mietshäuser-Syndikat. Ziel ist es, Immobilien dauerhaft dem Wohnungsmarkt zu entziehen. Hausprojekte, die sich dem Syndikat anschließen werden in finanziellen und rechtlichen Fragen beraten und unterstützt. Finanzielle Unterstützung wird nicht geleistet.
- 13 Siehe hierzu insbesondere auch den Zweiten Engagementbericht der Bundesregierung (2017)
- 14 Sinning, H. (2008): Urban Governance und Stadtentwicklung. Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Ko-Produzent. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 12/2008 vom 20.06.2008.
- 15 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017<sup>2</sup>): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Schwerpunktthema: „Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung.“
- 16 Good urban governance als normatives Konzept beschreibt Formen kooperativer Politik, die das Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Bürgerschaft umfasst und insbesondere der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme dient.

Infrastrukturen und Ausgabemuster, die zuvor in einer Wachstumsgesellschaft – teilweise auf Kosten folgender Generationen – angelegt wurden, können unter aktuellen (Schrumpfungs-)Bedingungen nicht nachhaltig weitergeführt werden. Hinzukommen neue Probleme: der ökonomische Strukturwandel geht mit Prozessen des soziodemografischen Wandels einher. Während aufgrund finanzieller Nöte die Ausgaben für Infrastrukturmaßnahmen gesenkt werden, steigen die Umfänge der Sozialaufwendungen.<sup>17</sup> Lokal spürbar werden die Folgen, wenn kommunale Verwaltungen, die bislang von ihnen übernommenen Aufgaben nicht mehr in vollem Umfang wahrnehmen können und bspw. Schwimmbäder, Stadtteilbibliotheken und Jugendzentren geschlossen werden. Nicht selten ist dann vom überforderten Staat zu lesen.

Neben wirtschaftswissenschaftlichen Erklärungsmustern lassen sich die jüngsten Entwicklungen auch in soziologischer Perspektive deuten. Im Zuge der Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft befinden sich alte Muster der Zugehörigkeiten in einem Wandel. Verstärkt wurde dies durch Veränderungen der sozialen Schichtung der Gesellschaft, die immer komplexer wurde. In der Parteienlandschaft wird dies besonders deutlich: der „Arbeiter“ wird nicht mehr länger nur von der SPD angesprochen, gleichzeitig bildet sich nicht zuletzt durch die Digitalisierung eine neue Gruppe der „Arbeiter und Arbeiterinnen“ mit eigenen Bedürfnissen. Diese handelt darüber hinaus immer häufiger ausgehend von der Maxime der Selbstverwirklichung und die einfache Selbstzuschreibung als passive(r) Konsument oder Konsumentin wird abgelehnt. Neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements greifen daher zunehmend Wünsche nach Aneignung und Verwirklichung auf. Damit brechen sie mit früheren Formen, die entsprechend der damaligen gesellschaftlichen Herausforderungen weniger individualistisch und spontaneistisch organisiert waren und stattdessen klare Zugehörigkeitsmuster z.B. in Vereinen boten.

Die Rückbesinnung auf zivilgesellschaftliches Engagement geht einher mit kritischen Überlegungen. Zum einen ist zu berücksichtigen, dass allen informellen Beteiligungsformen gemein ist, dass die handelnden Akteure über spezifische Ressourcen verfügen müssen – bspw. Bildung, Kommunikationskompetenzen, Zeit – um erfolgreich Einfluss nehmen zu können. Es ist daher zu berücksichtigen, dass Zivilgesellschaftsfähigkeit und somit auch die Möglichkeiten der Einflussnahme ungleich verteilt sind.<sup>18</sup> In räumlicher Perspektive kann die Übernahme von Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge oder Infrastrukturen (z.B. Schwimmbad) durch bürgerschaftlich getragene Initiativen sozialräumliche Polarisierungen ggf. sogar verstärken. In der Literatur werden vielerorts demokratietheoretische Bedenken formuliert, denn mit ihrem Engagement verfolgen Akteure

| *Wer beteiligt sich?*

17 Miegel, M., Wahl, S., Schulte, M., und Butzmann, E. (2012): Lebenswerte Städte unter Bedingungen sinkenden materiellen Wohlstands. Herausforderungen und Maßnahmen. Memorandum des Denkwerks Zukunft. Bonn.

18 Kocka, J. (2003) Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 16/2. S. 29-37.

nicht nur allgemeingesellschaftlich relevante Ziele, sondern auch eigene Anliegen.<sup>19</sup> Darüber hinaus sind Gefahren der Überlastung bürgerschaftlichen Engagements zu prüfen.

## 2.2. Vorläufer und Traditionen der zivilgesellschaftlichen Selbstorganisation in der Stadt

Im Folgenden werden unterschiedliche Entstehungszusammenhänge erläutert, die auch als Wurzeln für gegenwärtige Phänomene im Bereich der selbstorganisierten in Immobilien investierenden Initiativen verstanden werden können. Dementsprechend wird zu jedem Entstehungszusammenhang eine kurze Rückschau gegeben und im Anschluss werden einige Projekte benannt, die in diesem Zusammenhang entstanden sind und noch existieren oder an diesen Zusammenhang anknüpfen.

### 2.2.1. Die Bürgerliche Stadt

Initiativen in der Quartiersentwicklung haben weit zurück reichende Wurzeln. Der älteste Entstehungszusammenhang ist eng verwoben mit der Geschichte der Organisation unserer Städte. Insbesondere die Armenfürsorge aber auch das Gesundheitswesen haben sich erst Schritt für Schritt institutionalisiert und lagen seither über lange Zeiträume hinweg und an vielen Orten in den Händen von Innungen, Bruderschaften, Stiftungen und Stiften.

*Daseinsvorsorge  
sicherstellen*

Im frühen 19. Jahrhundert entstanden dann Vereine und Vereinigungen, die sich nicht unmittelbar der Daseinsvorsorge, der Wohlfahrt oder der Sicherheit widmeten, sondern Angebote im Bereich des Sports, der Kunst und Kultur und der Bildung machten. In diese Zeit fiel die Gründung zahlreicher Sportvereine (Schützen, Turnen etc.). Sie hatten die körperliche Erbauung im Sinn und verstanden sich gleichzeitig als der nationaldemokratischen Opposition im Nachgang der Napoleonischen Kriege.

Anfang des 19. Jahrhunderts wurde die erste öffentliche Bibliothek von zwei Bürgern der Stadt Großenhain gegründet, in den 1820er Jahren fanden sich die Frankfurter Bürger zusammen, um den Kunstverein zu initiieren. In den 1860er Jahren machten sich die Bremer Bürger auf den Weg, die Bürgerwiese in einen Bürgerpark umzuwandeln. Und bis zum Ende des 19. Jahrhunderts wurden in vielen Städten Deutschlands „Freiwillige“ Feuerwehren gegründet. Sie waren und sind zumeist Mischformen – ehrenamtlich betrieben mit staatlich/kommunal finanzierter Infrastruktur.

Ein Teil dieser Angebote wurde Ende des 19. Jahrhunderts von öffentlichen Institutionen übernommen, ein anderer Teil wurde weiter in nicht-staatlichen oder kommunalen Institutionen organisiert. In dieser Tradition der selbstorganisierten

19 Schönig, B. und Hoffmann, H. (2007): Zivilgesellschaft als Hoffnungsträger der Stadt- und Regionalentwicklung? Eine Einführung in das weite Feld einer allzu wolkigen Diskussion. In: Altröck, U. (Hrsg.): Hoffnungsträger Zivilgesellschaft? Governance, Nonprofits und Stadtentwicklung in den Metropolenregionen der USA. Berlin. S. 11-34.

sozialen und kulturellen Infrastruktur sind auch die in jüngster Zeit entstandenen durch Bürgerinnen und Bürger betriebenen Schwimmbäder einzuordnen.

### 2.2.2. Armenfürsorge, Wohlfahrtsverbände, Kirchen

Bereits Mitte des 18. Jahrhunderts bildete sich in nahezu allen europäischen Städten eine bürgerlich oder kirchlich organisierte Armenfürsorge heraus. Insbesondere die Volks- oder Suppenküchen können als sehr frühe Formen der christlich geprägten Wohlfahrtspflege verstanden werden. Anfang des 19. Jahrhunderts wurden sie zunehmend in bürgerlichen Vereinigungen (u.a. lokale Frauenvereine) betrieben.

*Bedürftige unterstützen und soziale Dienstleistungen schaffen*

Anfang des 19. Jahrhunderts werden auch die ersten Einrichtungen der christlichen Wohlfahrtspflege aufgebaut: Theodor Fliedner gründete die erste Diakonie für Krankenpflege, in Wuppertal wurde der erste Kolping-Verein gegründet und in den 1860er Jahren schließlich wurden von engagierten Frauen die Grundsteine für das Deutsche Rote Kreuz gelegt.

In den 1920er Jahren werden mit den ersten Fürsorgegesetzen die Wohlfahrtsverbände als Partner der staatlichen Fürsorge installiert und haben seitdem einen besonderen – in Europa relativ einmaligen – Status als sogenannter dritter Sektor, der zwischen Staat und zivilgesellschaftlichem Handeln organisiert ist.

Mittlerweile beschäftigen die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege mehr als 1,5 Mio. Menschen und übernehmen ungefähr ein Drittel aller sozialen Leistungseinrichtungen.<sup>20</sup> Wie groß die Immobilienbestände sind, ist nicht bekannt.

Die Kirchen und Kirchengemeinden aller Konfessionen sind ebenfalls ein wichtiger Träger von Immobilien, die im Gemeinwesen eine Schlüsselfunktion einnehmen (können). Von den Gotteshäusern (Kirchen, Synagogen, Moscheen), über die Gemeindehäuser bis hin zu den konfessionell und an die Gemeinde gebundenen Schulen und sozialen Einrichtungen.

### 2.2.3. Neue Soziale Bewegungen, Soziokulturelle Zentren, Umweltbewegung

Eine erste Welle von Initiativen, die sich explizit für den Erhalt und die alternative Nutzung von Immobilien eingesetzt hat und häufig auch Wirkung auf die Umgebung hatte, entstand aus einem kulturellen Impuls und begann in den 1970er Jahren. Im Westen Deutschlands entstanden unterschiedlichste Vereine und Clubs, die sich sowohl als Gegenkultur zu den vorhandenen, etablierten Angeboten verstanden als auch als Kristallisationspunkte einer alternativen Lebens- und Arbeitskultur. Es ging damals aber nicht nur um Kunst- und Kulturproduktion, sondern auch um eine emanzipatorische Praxis in anderen Lebensfeldern (Frauenhäuser und elternbetriebene Kitas wurden in dieser Zeit gegründet).

*Alternative Lebens- und Arbeitskulturen schaffen*

20 <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202214/wohlfahrtsverbaende>. Zugriff 20.11.18

Aus den Soziokulturellen Zentren ist mittlerweile ein nicht mehr wegzudenkendes, teils kommunales, teils unabhängiges Angebot entstanden, das im Jahr von ca. 24 Millionen Besucherinnen und Besuchern genutzt wird.<sup>21</sup> Um die Soziokulturellen Zentren haben sich eigenständige Vertreter- und Förderorganisationen aufgebaut, die auch für die hier betrachteten Initiativen von großer Relevanz sein können (Vereinigung soziokultureller Zentren, Fonds Soziokultur). Direkt mit Fall der Mauer haben sich auch in den östlichen Bundesländern zahlreiche Soziokulturelle Zentren entwickelt – um Kulturarbeit zu leisten und hier aber auch explizit, um vorhandene Immobilien zu retten.

Interessant ist, dass sich einige soziokulturelle Zentren seit den 1980er Jahren mindestens einmal gehäutet haben. Ihre Angebote differenzierten sich oftmals nach einer politisch-kulturell-idealistischen Phase in einen unternehmerisch tragfähigen oder Überschuss produzierenden Veranstaltungs- und Gastronomie-Zweig sowie einen gemeinnützig und gemeinwohlorientierten mit Schwerpunkten wie kulturelle und gesellschaftspolitische Bildung, Künstlerförderung oder auch Flüchtlingshilfe aus.

#### 2.2.4. Neue Wohnungsbauintiativen

Ein weiterer Entstehungszusammenhang für die in dieser Studie betrachteten Initiativen ist im Bereich des Wohnens zu finden. Seine Wurzeln reichen bis in das frühe Wohnungsgenossenschaftswesen des späten 19. Jahrhunderts zurück. Die damaligen Genossenschaften wurden aus unterschiedlichen Gründen ins Leben gerufen: Um den Terraingesellschaften etwas entgegenzusetzen und Wohnraum für Arbeiter zur Verfügung zu stellen (Flensburger Arbeiter Bauverein, Spar- und Bauverein Hannover), um die eigenen Interessen am Immobilienmarkt durchzusetzen und sich von staatlicher Fürsorge zu emanzipieren (Freie Scholle Bielefeld eG) oder um die eigene soziale Gruppe mit angemessenen Wohnungen an knappen Märkten zu versorgen (Beamtenwohnvereine).

*Wohnraum für  
verschiedene  
Gruppen sicherstellen*

Die Genossenschaften hatten – selbst, wenn sie in ihren Anfängen nicht basisdemokratisch organisiert waren – starke zivilgesellschaftliche Züge, weil sie aufgrund ihrer besonderen Verfasstheit sowohl „Not-For-Profit“ als auch selbstermächtigt, demokratisch und freiwillig organisiert sind. Sie können aber auch stark eigensinnige Züge entwickeln, weil das Prinzip „zum Wohle der Genossen“ zu wirtschaften, sich explizit gegen ein gemeinwohlorientiertes Verhalten nach außen wenden kann.

In den 1980er Jahren entstand eine neue Genossenschaftsbewegung, die sich explizit mit den aktuellen gesellschaftlichen Verhältnissen auseinandersetzt. Die Engagierten rund um den Gründer des wohnbund e.V. Klaus Novy wollten das Wohnen als kulturellen und sozialen Baustein der Stadt weiterentwickeln und selbstbestimmte Nachbarschaften befördern. Etwas später ist in Freiburg das

21 <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-den-soziokulturellen-zentren>. Zugriff 20.11.18

Mietshäuser Syndikat entstanden, das sich ähnlichen Zielen (mit anderen Mitteln) verpflichtete. Die neuen Organisationen (u.a. WOGÉ Hannover eG, WOGENO München eG, Wagnis München eG, Mietshäuser Syndikat) haben von Anfang an nachbarschaftsbezogene Angebote gemacht und haben immer auch entweder kulturelle Funktionen mit übernommen oder Wohnraum für besonders Bedürftige zur Verfügung gestellt.

Auch wenn die Organisationsformen unterschiedlich sind, kann man beschreiben, dass alle in dieser Zeit gegründeten neuen Genossenschaften und Gesellschaften sich sowohl der Spekulation mit Wohnungen und Immobilien entgegenstellen wollten, als auch den Anspruch hatten, selbstorganisierte, solidarische Unternehmen aufzubauen, die auch einen emanzipatorischen, manchmal auch einen lebensreformerischen Charakter hatten. Sie haben in ihren Netzwerken und Dachorganisationen (wohnbund e.V., Mietshäuser Syndikat e.V.) eine weitreichende Beratungs- und Informationsstruktur aufgebaut, die auch von jüngeren Initiativen im Bereich des Wohnens und darüber hinaus in Anspruch genommen wird.

### 2.2.5. Wohlstandstransformation

Der vierte Entstehungszusammenhang beginnt in den späten 2000er Jahren. Hier trafen mehrere Ereignisse und Bewegungen aufeinander. Die Finanz- und Immobilienkrise von 2007/08, die die Frage, wie eine andere Wirtschaft gestaltet werden kann, erneut aufgeworfen hat. Die Hinwendung zu mehr sozialer Nähe und Nachbarschaftlichkeit in Verbindung mit ökologischer Ernährung und nachhaltiger Mobilität. Und das Anziehen der Immobilienmärkte in den frühen 2010er Jahren und die durch die globalisierten Finanzströme beschleunigte ökonomische Aufwertung von einzelnen Stadtgebieten (Gentrifizierung).

*Kritische Reflektion  
der modernen Krisen*

Diese Impulse vermischen sich heute in der Motivlage vieler Projekte und können – auch wenn es eine grobe Vereinfachung ist - unter dem Begriff „Wohlstandstransformation“ zusammengefasst werden:

- engagierte Urban Gardener, die nun eine essbare Stadt fordern und einen grundsätzlich anderen Umgang mit den Naturräumen im urbanen Kontext (z.B. Transition-Town-Bewegung, Prinzessinnengärten Berlin)
- lokal verbundene Akteure, die zum Beispiel ihr lokales Schwimmbad oder ihr Gemeindehaus in Eigenregie übernehmen, weil Staat oder Kirche sie nicht mehr halten können (z.B. Bürgerbad Schwerte)
- Plattformen für Tauschen und Teilen und Organisationen, die den sozialen Zusammenhalt stärken (z.B. Foodsharing-Bewegung, Tag des guten Lebens Köln, Alsenstraßenwohnzimmer Bochum)
- öffentlichkeitsmächtige Organisationen, die eine andere Planungskultur und -politik einfordern (z.B. Park Fiction und Planbude Hamburg, Stadt von unten Berlin, Haus- und Wagenrat Leipzig)

- Initiativen, die sich explizit und mit eigenen Investitionen in die Geschicke der Stadtentwicklung einmischen (z.B. Bellevue die Monaco München, Utopiastadt Wuppertal)

### 2.3. Spezifische Forschungsansätze im Bereich Zivilgesellschaft und Stadtentwicklung

Eine explizit auf Initiativen in der Stadt- und Quartiersentwicklung ausgerichtete Forschung existiert bislang nicht. Wesentliche übergeordnete Forschungslinien wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln aufgegriffen. In der Folge werden darüber hinaus zwei Forschungsprojekte skizziert, die explizit eine Brücke zwischen der Zivilgesellschaftsforschung und der Stadtentwicklung schlagen.

#### 2.3.1. Raumbezogene Zivilgesellschaftsforschung

Einen Beitrag zum theoretischen Zusammenhang von zivilgesellschaftlichem Handeln und Stadtentwicklung hat das Forschungsprojekt „Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement“ geleistet, das im Kontext der Nationalen Stadtentwicklungspolitik aktuelle theoretische und handlungsorientierte Positionen zusammengetragen hat. Aus ihnen wird deutlich, dass sowohl das jeweilige Verständnis der „Zivilgesellschaft“ als auch der jeweilige Betrachtungsraum maßgeblich für eine Bewertung der Wirkungen zivilgesellschaftlichen Handelns sind. Für die vorliegende Untersuchung bedeutsam ist das in der Studie zu Grunde gelegte dynamische Verständnis von Zivilgesellschaft: Demnach „sollte die Zivilgesellschaft nicht als eine gegebene soziale Ressource betrachtet werden, sondern als eine fortwährend produzierte und reproduzierte Form sozialer Mobilisierung und Initiative.“ (Becker et. al. S.12). Die fortlaufende Veränderung des Zivilgesellschaftsbegriffs im Zusammenhang mit staatlichem Handeln bringt Walter Siebel auf den Punkt, wenn er schreibt, dass die Staatstätigkeit nicht zuletzt deswegen ausgeweitet wurde, „um die Defizite der zivilen Gesellschaft zu kompensieren.“ (Becker et. al. S.25) Er ist es auch, der unter der Zwischenüberschrift „das Veralten der physischen Planung“ pointiert: „Menschen hilft man mit Menschen und nicht mit Backsteinen“ (Becker et. al. S.33) und für die Soziale Stadt zuspitzt, dass sie „über ihre materielle Funktion hinaus auch Emanzipationsprozesse unterstützen“ solle (Becker et. al. S.35). Genau diese Emanzipationsprozesse haben sich die Initiativen seit den 1970er Jahren zum Ziel gesetzt.

*Zivilgesellschaft wird  
fortwährend  
(re)produziert*

Elke Becker und Caroline Runkel schaffen mit ihrer Definition von zivilgesellschaftlichen Organisationen eine gute Basis für die Eingrenzung des Begriffes „Initiativen“, wenn sie drei Organisationsprinzipien benennen, die konstitutiv sind für zivilgesellschaftliche Organisationen: „Danach handelt die Zivilgesellschaft selbstermächtigt und freiwillig, ist selbstorganisiert und weitestgehend unabhängig. Sie handelt nach dem Non-Profit-Prinzip und folgt einem zumindest subjektiven Gemeinwohlanliegen.“ Mit Blick auf die hier untersuchten Initiativen in der Quartiersentwicklung wäre nur noch die Unterscheidung zu machen, dass es sich

hier vor allem um „Not-for-Profit“ Organisationen handelt, die häufig durchaus Gewinn erwirtschaften wollen, diesen aber wiederum einem gemeinwohlorientierten Zweck zu Gute kommen lassen.

### 2.3.2. Raumunternehmen

Eine der wichtigen fallstudienbezogenen Arbeiten findet sich in dem von Lisa Buttenberg, Klaus Overmeyer und Guido Spars veröffentlichten Buch „Raumunternehmen. Wie Nutzer selbst Räume entwickeln“. Die Unternehmenstypen, die Gründungszusammenhänge und die Motivation der untersuchten Projekte ist durchaus ähnlich: es geht immer auch darum, die Immobilien langfristig den internationalen Kapitalmärkten zu entziehen und Immobilien für einen gemeinschaftlichen oder gemeinwohlorientierten Zweck zu sichern und zu entwickeln. In diesem Band wird auf Basis der sechs Fallstudien versucht, eine erste Einordnung vorzunehmen, was Raumunternehmen ausmacht.

*Innovative  
Konzepte der  
Immobilienutzung*

Sehr verkürzt lässt sich festhalten, dass sie ein hohes Maß an intrinsischer, nicht monetär begründbarer Motivation mitbringen, dass sie sich zumeist aus lockeren Zusammenschlüssen heraus professionalisiert haben, dass sie ein großes Talent darin besitzen, sich in Netzwerken zu organisieren und dass sie in der Regel ohne originäre Finanzkraft auskommen müssen.

Auch die Wirkungen von Raumunternehmen sind beschrieben und in ihrer Systematik durchaus inspirierend für die in dieser Studie untersuchten Initiativen. Es wird ihnen eine konkrete stadträumliche Wirkung zugesprochen, weil sie Räume zugänglich machen und anders kodieren. Eine gesellschaftliche Aufgabe übernehmen sie, weil sie Grundsatzfragen aufwerfen und zur Diskussion stellen, und schließlich übernehmen sie eine stadtkonomische Rolle, weil sie sowohl ein Kristallisationspunkt für Start-Ups sind und sein können als auch häufig mit lokalen Produktionsgenossenschaften zusammenarbeiten.

### 2.4. Arbeitshypothesen zur Wirksamkeit der Initiativen für die Quartiersentwicklung

Aus den vorstehenden theoretischen Bezügen und damit verbundenen Überlegungen werden in der Folge Arbeitshypothesen zu potenziellen Wirkungen der Initiativen für die Quartiersentwicklung abgeleitet. Diese dienen als Orientierungs- und Interpretationsrahmen für die empirische Arbeit.

**Städtebau und Infrastruktur:** Die Initiativen können Beiträge zur Quartiersentwicklung leisten, indem z. B. ein vormals öffentliches Stadtteilzentrum oder andere Einrichtungen (Schwimmbäder, Bibliotheken, Geschäfte, Kulturzentren, Vereinshäuser) in bürgerschaftlicher Regie aufgebaut oder hergerichtet und schließlich betrieben werden. Zugleich entstehen auf diesem Weg möglicherweise Orte, die Teilhabe ermöglichen und somit den Übergang in den öffentlich-politischen Raum ebnen (Teilhabe/Partizipation). Dabei können Altimmobilien aufgewertet werden, so dass auch das städtebauliche Erscheinungsbild des Quartiers ver-



bessert wird. Diese potenziellen Wirkungen können auch entlastend für die öffentliche Hand sein.

**Zusammenleben:** Eine weitere quartiersbezogene Gemeinwohlwirkung kann von den Initiativen ausgehen, weil sie Selbstbestimmungspotenziale ausloten und aus der bürgerschaftlichen Zusammenarbeit heraus auch einen Beitrag zur Stärkung der sozialen Beziehungen leisten können. Sie bieten einen Raum und ein Netzwerk, in dem sich Engagement entfalten kann und in dem lokale Aushandlungsprozesse stattfinden können. Dies kann insbesondere dann als Beitrag zum Gemeinwohl beschrieben werden, wenn dabei im Ergebnis der Zusammenhalt zwischen Gruppen gestärkt wird, die sich im Status quo kaum solidarisch zueinander verhalten. Ein derartiger Zuwachs an Solidarität kann zugleich als Stärkung der lokalen Demokratie interpretiert werden. Initiativen sind dabei nicht demokratisch legitimiert und können demzufolge nicht für sich in Anspruch nehmen, für den Stadtteil oder das Quartier als Ganzes zu sprechen.

**Selbstwirksamkeit:** Die Initiativen können vor allem in benachteiligten Quartieren zu einer Befähigung der lokalen Bevölkerung zur Vertretung ihrer Interessen und zu eigenem Engagement beitragen. Durch die Aktivitäten erfahren die Quartiere eine Aufwertung, woraus sich wiederum ein neues Selbstverständnis der Bevölkerung ergeben kann. Die positive Erfahrung, selbst etwas bewirken zu können, kann ein neues Selbstbewusstsein schaffen und dadurch zu mehr zukünftigem Engagement beitragen.

**Mittler und Anker:** Gemeinwohlorientierte Initiativen reagieren häufig auf konkrete lokale Bedarfslagen. Sie können damit als Indikator für vorhandene Probleme fungieren und bestehende (Angebots-)Lücken aufzeigen. In ihrer Arbeit stehen sie in Kontakt zu kommunalen Vertretern und können dadurch zu einem Brückenbauer zwischen der Kommune und der lokalen Bevölkerung im Quartier werden. Sie können die Interessen der Menschen eines Quartiers in die Verwaltung und die kommunalen Gremien transportieren. Umgekehrt können sie von den Kommunen als bürgerschaftlich verankerte Ansprechpartner im Quartier verstanden und genutzt werden. Dabei vermitteln sie auch Informationen aus der Verwaltung in das Quartier<sup>22</sup>.

**Innovation:** Gemeinwohlorientierte Initiativen können ein sehr hohes Innovationspotenzial haben. Denn sie arbeiten jenseits des ökonomischen und gesellschaftlichen Mainstreams und suchen nach Lösungen für vorhandene Probleme oder nach neuen Lebens- und Arbeitsformen. Ihr Engagement fördert ungewöhnliche oder in Vergessenheit geratene Investitionsstrategien, Finanzierungsweisen, Rechtskonstruktionen, Instrumente und Nutzungsmischungen zu Tage. Die Initiativen können so einen Erfahrungsschatz zur Verfügung stellen, der großen

---

22 Im Projekt „Raumagenten. Intermediäre Akteure in der Stadtentwicklung“ des BBSR, bearbeitet von IRI - Institut für Raumforschung und Immobilienwirtschaft, Dortmund und dem DI-fU - Deutsches Institut für Urbanistik wird dieser Fragestellung ebenfalls weiter nachgegangen.

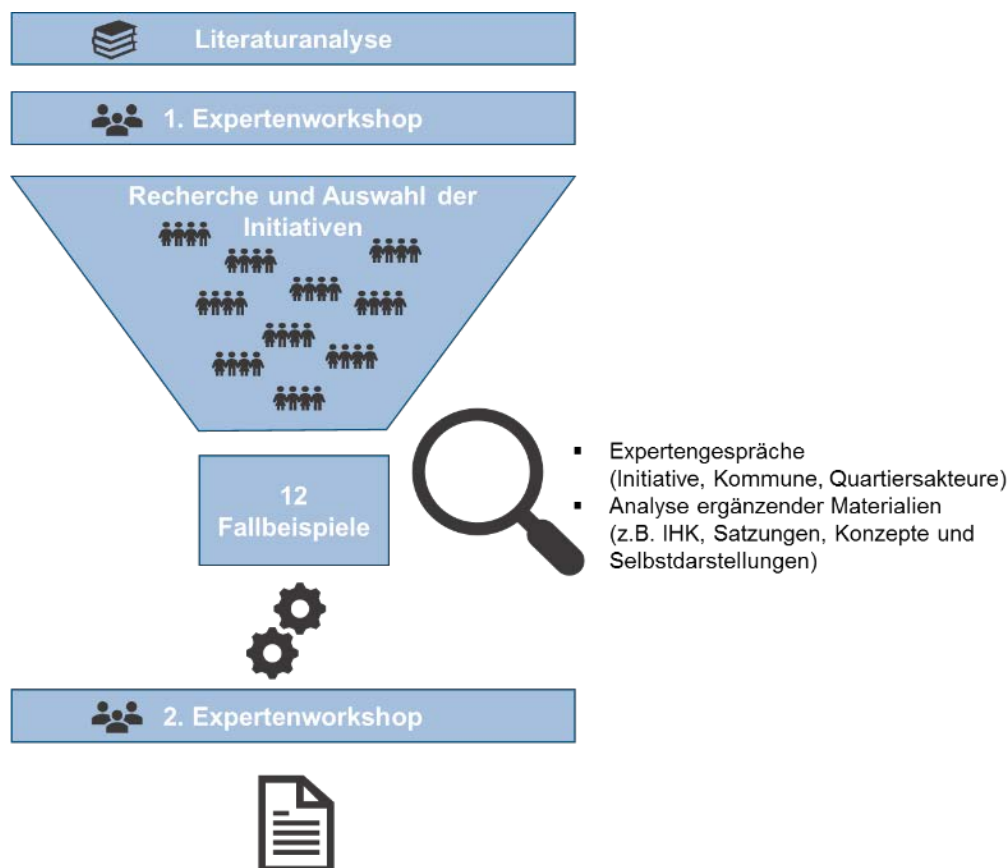
Institutionen gelegentlich fehlt. Nichtsdestotrotz können auch „klassische“ Initiativen wie Sportvereine oder kirchliche Träger wichtige, innovative Beiträge zur Quartiersentwicklung leisten.

**Wahrnehmung des Quartiers:** Gemeinwohlorientierte Initiativen können durch die oben beschriebenen Wirkungen in der Summe die Binnen- und Außenwahrnehmung eines Quartiers beeinflussen. Durch ihr Engagement liefern sie häufig erzählenswerte Geschichten, die mediale Aufmerksamkeit erhalten und sich dadurch verbreiten. Die (neuen) Angebote wiederum ziehen Besucher in das Quartier, die sich dort vormals nicht aufgehalten hätten. Insgesamt ergibt sich dadurch die Chance, dass die positive Veränderung, die die Initiative an einer Stelle ausgelöst hat, auch auf das umliegende Viertel abstrahlt.

### 3. Methodisches Vorgehen

Der Studie liegt ein qualitatives Forschungsdesign zugrunde, insbesondere um vertiefende Einblicke in die Funktionsweisen, Erfolgsfaktoren und Hürden von bürgerschaftlichen Initiativen, die Verantwortung für quartiersbezogene Immobilien übernehmen, zu erlangen. Die bewusste Auswahl sehr unterschiedlicher Projekte, sei dies hinsichtlich des räumlichen Kontexts, der Aufgabenfelder, der engagierten Menschen oder des Projektstandes, ermöglicht dabei einen breiten Einblick. Durch die Einbindung von Expertinnen und Experten wurden die Ergebnisse im Verlauf der Bearbeitung zusätzlich gespiegelt. Dennoch ist einschränkend zu erwähnen, dass die Ergebnisse der Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität haben und sich das Feld der gemeinwohlorientierten Initiativen noch erheblich weiter erstreckt, als es in der vorliegenden Studie abgebildet werden kann.

**Abbildung 2: Aufbau der Studie**



Quelle: eigene Darstellung

#### 3.1. Vorbereitung der Fallstudienarbeit

Den Kern der Studie bildeten Analysen von 12 ausgewählten bürgerschaftlich getragenen Initiativen als Fallbeispiele. Die Recherche potenzieller Fallbeispiele erfolgte online über einschlägige Projektsammlungen (Deutscher Nachbarschaftspreis, Immobilien-Sammlung, Teilnehmer der Werkstätten „Neue Nach-

*Recherche  
potenzieller  
Fallbeispiele*

barschaft“, Neulandgewinner, Initiative ergreifen!, Wettbewerb Menschen und Erfolge, Deutscher Engagement Preis, Kirche findet Stadt, Mission Investing Forum der GLS Bank, Modellvorhaben im Rahmen des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung). Zusätzlich wurden Projekte aus dem bisherigen Erfahrungshintergrund der Auftragnehmer aufgenommen. Ergänzende telefonische Nachrecherchen bei der Transferstelle Soziale Stadt, in ausgewählten Kommunen mit entsprechenden Fördergebieten und beim Verband Netzwerke von Migranten-selbstorganisationen sowie dem Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung an der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung komplettierten die Recherche.

Der Auswahl der Initiativen lagen drei zentrale Kriterien zu Grunde:

- Die Initiative hat einen Immobilienbezug, d.h. sie betreibt oder besitzt eine Immobilie. Der Begriff der Immobilie ist dabei weit gefasst und schließt auch öffentliche Räume mit ein.
- Die Initiative ist aus der Bürgerschaft heraus entstanden und wird von dieser auch im weiteren Projektverlauf maßgeblich getragen. Unterschiedliche Kooperationsformen mit anderen Akteuren (z.B. öffentliche Hand, soziale Träger) sind dabei nicht ausgeschlossen.
- In der Arbeit der Initiative wird ein Bezug zum Quartier erkennbar. Dies kann zum einen ein expliziter Bezug sein, der z.B. in einer Satzung festgeschrieben ist. Nicht ausgeschlossen wurden Initiativen, die in ihrem Handeln einen impliziten Quartiersbezug haben (z. B. eine Flüchtlingsinitiative, die ihr Engagement unabhängig vom räumlichen Bezügen versteht, ihr Handeln jedoch aus pragmatischen Gründen und / oder dem Bedarf folgend kleinräumig konzentriert).

Im Zuge der Recherche wurden zu allen Initiativen, auf die diese Kriterien zutrafen, einige grundlegende Informationen zur Kommune, dem Quartier, zu den thematischen Schwerpunkten der Initiativen, zum Projektverlauf, zur Trägerstruktur und zu Kooperations- und Förderstrukturen aufgenommen. Im Ergebnis stand eine Sammlung von über 40 Initiativen, die als Fallbeispiel in Frage kamen.

Schwierigkeiten machte bei der Recherche und Auswahl der Fokus auf benachteiligte Quartiere. Es stellte sich heraus, dass in solchen räumlichen Kontexten nur sehr wenige Projekte tatsächlich initiativ aus der Bürgerschaft entstehen und von dieser primär getragen werden. Entsprechend waren nur wenige Initiativen aus Gebieten der Städtebauförderung vertreten. Auch den Kriterien entsprechende Initiativen, die von Ausländern oder Menschen mit einer jüngeren Migrationsgeschichte getragen wurden, konnten trotz gezielter Nachrecherchen nicht ausfindig gemacht werden.

Die Auswahl der Fallbeispiele aus den recherchierten Projekten erfolgte anschließend anhand einer zum Teil normativen, aus der Fragestellung des Forschungsauftrags hervorgegangenen Systematik. Folgende Eck- und Orientierungspunkte wurden dabei berücksichtigt:

*Auswahl der  
Fallbeispiele*

- Thematischer / sektoraler Fokus: Die Studie hatte zunächst keinen sektoralen Fokus. Es lag jedoch nahe, dass ein differenziertes Tätigkeitsprofil am ehesten dazu beiträgt, unterschiedliche Gruppen anzusprechen und einzubinden. Ob dabei Schwerpunkte in den Bereichen Kultur, Sport, Bildung, Gesundheit, Geselligkeit oder ähnliches gelegt werden, war zweitrangig. Monofunktionale Einrichtungen (z. B. ein Schwimmbad oder eine Bibliothek) waren immer dann besonders interessant, wenn die sie tragende Initiative sich als Akteur der Quartiersentwicklung begreift und das (ergänzende) Angebot entsprechend gestaltet.
- Reifegrad / Umsetzungsstand: Für das Verständnis der Initiativen war es wichtig, die unterschiedlichen Phasen von der Gründung bis hin zur dauerhaften Etablierung der Initiativen bei voll entfalteter Wirksamkeit zu beleuchten. Entsprechend sollten Initiativen in unterschiedlichen Projektphasen berücksichtigt werden.
- Quartierstyp: Der Fokus der Studie lag auf benachteiligten Quartieren, sodass auch vornehmlich Initiativen aus ehemaligen oder heute noch benachteiligten Quartieren berücksichtigt werden sollten. Mehr oder weniger urbane Quartiere in Städten unterschiedlicher Größe kamen hierfür genauso in Frage wie Dörfer in mehr oder minder ländlichen Regionen.
- Öffentlich zugängliche Orte / Immobilien: Priorität hatten Initiativen, die öffentliche Orte schaffen und betreiben. Wichtig war in jedem Fall, dass der Ort nicht nur theoretisch für unterschiedliche Gruppen zugänglich ist, sondern aktiv unterschiedliche Gruppen im Stadtteil angesprochen werden.
- Innovationscharakter: Wichtig, aber besonders schwer zu fassen waren der Innovationsgrad und der Innovationscharakter als Auswahlkriterium. Eine abschließende Liste mit Merkmalen innovativer Lösungen war nicht ableitbar. Zur Auswahl wurde geprüft, inwiefern die Initiativen es schaffen, ausgehend von einer kleinen Initiativgruppe weitere Menschen zu aktivieren. Darüber hinaus wurden alternative oder kreative Finanzierungsmodelle berücksichtigt.

Im Ergebnis wurden folgende 12 Initiativen ausgewählt:

- Café Tür an Tür, Augsburg
- Dünenfüchse, Bonn
- Ab geht die Lucie!, Bremen
- MenschensKinder - Werkstatt für Familienkultur e.V., Darmstadt
- Schwabehaus, Dessau
- Union Gewerbehof und InWest eG, Dortmund
- Süntellädchen/Initiative Dorf Zukunft, Flegessen/Hasperde/Klein-Süntel
- Straze, Greifswald
- Pöge-Haus, Leipzig
- Dorfgemeinschaftshaus Neustädter Hof, Neustadt/Ovelgönne

- Peter-Weiss-Haus, Rostock
- Altes Pfarrhaus, Pirow-Ziegdorf

### 3.2. Analyse der Fallbeispiele und Einbindung von Expertinnen und Experten

Um vertiefende Erkenntnisse über die Funktionsweisen der Initiativen, deren Angebote und aufgetretene Schwierigkeiten zu erlangen, wurden leitfadengestützte Expertengespräche geführt. Die entsprechenden Interviewleitfäden finden sich im Anhang. Neben den zentralen Aktiven in den Initiativen wurden auch die entsprechenden Ansprechpartner in den Kommunen (z.B. aus der Stadtentwicklung, der Kulturförderung oder Quartiersbeauftragte) sowie weitere Quartiersakteure befragt. So konnte ein möglichst differenziertes Bild von den Initiativen und ihren Wirkungen in den Quartieren gewonnen werden. Verbunden wurden die Gespräche mit persönlichen Besuchen vor Ort, sodass ein direkter Eindruck von der Arbeit der Initiative und den Quartieren erlangt werden konnte. Zusätzlich wurden vorliegende Materialien zu den Initiativen und den Quartieren analysiert (z.B. Integrierte Handlungskonzepte, Projektdarstellungen, Satzungen).

*Leitfadengestützte  
Interviews*

Ergänzt wurde die Fallstudienarbeit durch zwei Workshops mit Expertinnen und Experten von bürgerschaftlichen Initiativen sowie Institutionen, die Initiativen unterstützen, aus der Wissenschaft, von Kommunen und Ländern. Der thematische Fokus des ersten Workshops lag auf der Abgrenzung des Gemeinwohl-Begriffs sowie auf den potenziellen Wirkungen von Initiativen im Quartier. Der zweite Workshop fand nach Abschluss der Empirie statt und diente dazu, die Ergebnisse aus der Fallstudienarbeit zu diskutieren und insbesondere auf Unterstützungsbedarfe, Fördermöglichkeiten und die Chancen und Grenzen der Städtebauförderung zur Unterstützung von Initiativen einzugehen.

*Expertenworkshops*

Im Ergebnis wurden die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse, der Fallstudienarbeit und den Expertenworkshops im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

#### 4. Steckbriefe der Fallbeispiele



Café Tür an Tür Augsburg

(Lern- und Sprach-) Café



Auf dem Gelände eines ehemaligen Straßenbahndepots betreibt der Verein Tür an Tür – miteinander wohnen und leben e.V. ein interkulturelles Beratungszentrum. Um einen Wartebereich einzurichten, baute der Verein eine alte Busgarage mit viel Eigenleistung zu einem offenen Treffpunkt aus. Der Aus- und Umbau wurden durch Spendengelder finanziert. Im hauptsächlich ehrenamtlich betriebenen Café begegnen sich nun Mitarbeiter und Besucher des Beratungszentrums, Nachbarn, Geflüchtete und Angestellte benachbarter Firmen. Neben dem Cafébetrieb werden die Räumlichkeiten regelmäßig für kulturelle Veranstaltungen, private Feiern oder Treffen von weiteren Initiativen genutzt.



„Rechts der Wertach“; innenstadtnahes, dichtes Wohnquartier mit Altbauten



Umnutzung einer alten Busgarage



Programmgebiet der Sozialen Stadt



Der Verein mietet die Garage sowie das ehemalige Verwaltungsgebäude



**Verwendete Fördermittel und Spenden**

Arbeit des Vereins: überwiegend EU-Projekte; Café: keine Förderung

Die Idee entwickelte sich aus der Arbeit des Vereins und den Anforderungen des Beratungszentrums. Dennoch haben sich viele Menschen am Entstehungsprozess beteiligt. In vier Workshops wurde ein detailliertes Konzept für die Gestaltung und Nutzung des Cafés erstellt. Daran nahmen u.a. Teilnehmer der Sprachkurse, Aktive des Unterstützerkreises der benachbarten Flüchtlingsunterkunft, Interessierte aus dem Vereinsumfeld und Schüler teil.



Workshops

Das Café soll nicht nur ein Ort für Kaffee und Kuchen sein, sondern auch Teilhabe befördern. Im gesamten Entstehungsprozess wurden Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen und Eigenleistungen in beträchtlichem Umfang erbracht. Im Rahmen mehrerer Arbeitseinsätze wurde die Garage entrümpelt, renoviert, Mobiliar gebaut und eingerichtet. Heute wird der Betrieb des Cafés – bis auf das Management – komplett ehrenamtlich geleistet.



Hoher Einsatz von Eigenleistung

Bei der Akquise von Spendengeldern sind die Popularität und gesellschaftliche Wahrnehmung der Thematik sehr bedeutend. Als der Verein 2015 Spenden sammelte, wurde asylpolitischen Themen viel Aufmerksamkeit gewidmet. Insofern war die Situation besonders günstig. Die langjährige Vereinsarbeit zeigt aber, dass dem nicht immer so ist.



Herausforderungen

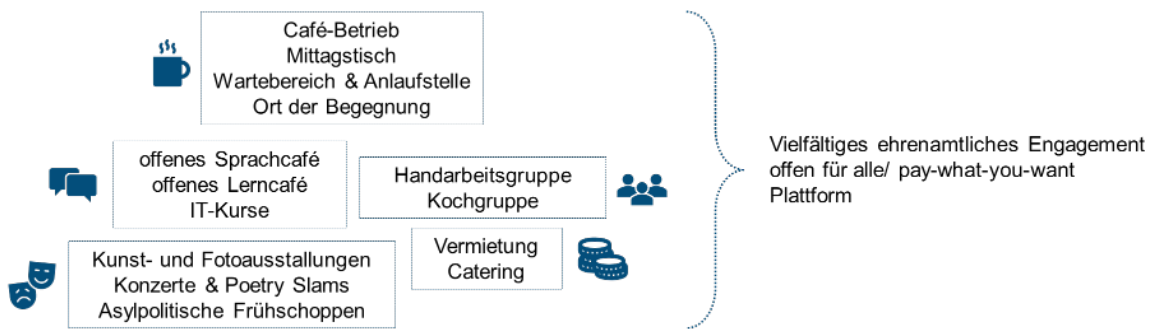


Konzeptentwicklung, Umbau und Betrieb des Cafés organisiert der Verein eigenständig. Durch das langjährige Engagement verfügten die handelnden Personen über ausreichend Erfahrungswissen und Expertise, z.B. bei der Wahl der Rechtsform. Zudem konnte auf bestehende Netzwerke zurückgegriffen werden. Die finanziellen Mittel für die Umsetzung des Konzepts waren nicht ausreichend, konnten im Namen des Vereins aber auf vielfältige Weise als Spendengelder akquiriert werden.



Erfahrungswissen  
„alter Ehrenamts-  
Hasen“

### Was passiert hier?

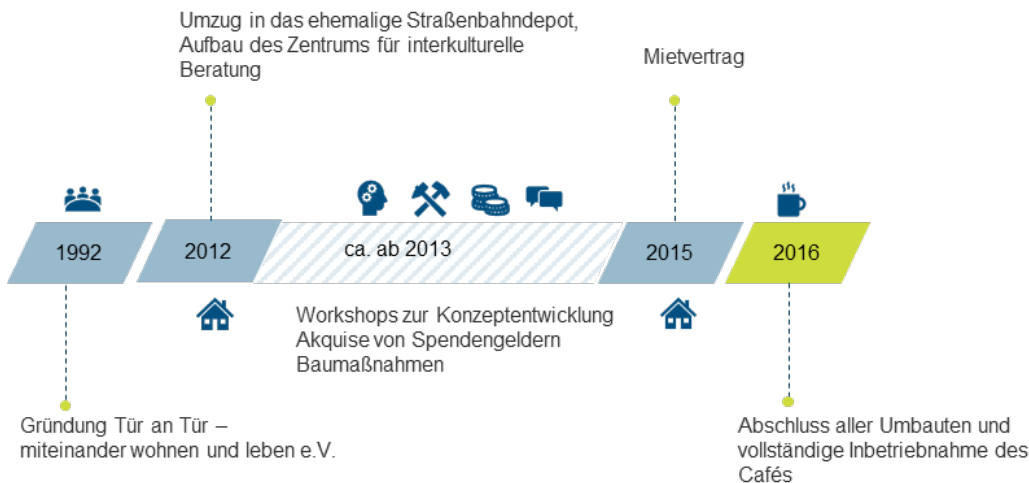


Das Café wurde eingerichtet, um die Angebote des Beratungszentrums zu verbessern und nicht primär, um auf Bedarfe des Quartiers zu reagieren. Dennoch entfaltet es lokal Wirkung, denn „Rechts der Wertach“ gibt es nun einen sozialen Treffpunkt und das Viertel erfährt hierdurch vielfältige positive Impulse. U.a. kommen neue Personengruppen in das Quartier. Z.B. wird der Mittagstisch von den Beschäftigten im Quartier besucht, Rentner nehmen am Sprachcafé und Studierende an den kulturellen Veranstaltungen teil.



Quartierswirkung

### Was bisher geschah...



Tür an Tür – miteinander wohnen und leben e.V. | Wertachstrasse 29, 86153 Augsburg | [tuerantuer.de/cafe](http://tuerantuer.de/cafe)

Dünenfuchse Bonn-Tannenbusch e.V.

Nachbarschaftszentrum

„Der Pavillon ist das Herzstück der Siedlung. Wir sind eine soziale Tankstelle.“ (Vertreter der Initiative)



Entwickelt aus einer Mieterinitiative hat sich der Verein Dünenfuchse Bonn-Tannenbusch e.V. gegründet. Er setzt sich u.a. für ein lebendiges Zusammenleben in der ehemaligen HiCoG-Siedlung ein. In einem angemieteten Pavillon bietet er einen Ort für Veranstaltungen, Bildung und eine kleine Bücherei. Zudem organisiert er regelmäßig Ausflüge und Feste für die Nachbarschaft. Seit 2017 hat sich das Engagement um einen Gemeinschaftsgarten erweitert.



HiCoG-Siedlung Tannenbusch, Wohnsiedlung der 1950er Jahre mit parkähnlicher Anlage



Umnutzung des Pavillons, ursprüngliche Nutzung: Ladenlokal, zuletzt: Leerstand



kein Gebiet der Städtebauförderung



Vermieterin (gesamte Siedlung): Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

Um auf die baulichen Missstände in der Siedlung sowie die bauhistorische Bedeutung der Anlage aufmerksam zu machen, hat der Verein sehr frühzeitig Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Er baute sich gezielt ein Netzwerk auf. Neben Presseterminen mit der Lokalzeitung, nahm er auch Kontakt zu wichtigen Stadtpolitikern und Bundestagsabgeordneten auf.



Öffentlichkeitsarbeit

„Die Initiative ist kein Sprachrohr der Mieterschaft, das ist zu dick aufgetragen, aber sie sind halt vor Ort und kümmern sich um die Belange.“ (Vermieter)

Im Rahmen der Flüchtlingshilfe 2015 hat sich der Wert des Vereins in besonderer Weise gezeigt. Aufgrund der bestehenden Strukturen und Netzwerke gelang es sehr schnell Hilfeleistungen, Sachspenden und ehrenamtliches Engagement zu organisieren und den Pavillon als zentrale Anlaufstelle für alle Akteure sowie die ankommenden Flüchtlinge zu etablieren. Der Verein hat zudem die wichtigsten Akteure zu einem Runden Tisch eingeladen, um die Aktionen abzustimmen und wichtige Absprachen zu treffen.



Flexible Netzwerksstrukturen

„Die Dünenfuchse haben die Idee der Graswurzel-Demokratie und dieses Weiterbewegen.“  
(Vermieter)

Ein Erfolgsfaktor der Initiative ist ihre pragmatische Vorgehensweise. Aus ihrem Alltagsleben und ihren vielfältigen Kontakten in der Siedlung heraus leiten sie wichtige Bedarfe der Bewohnerschaft ab. Diese kommunizieren sie gegenüber der Vermieterin und Kommune. Dabei haben die handelnden Personen keine Berührungsängste, sondern stehen in einem dauerhaften Dialog und formulieren ihre Anliegen bzw. konkrete Projektideen.



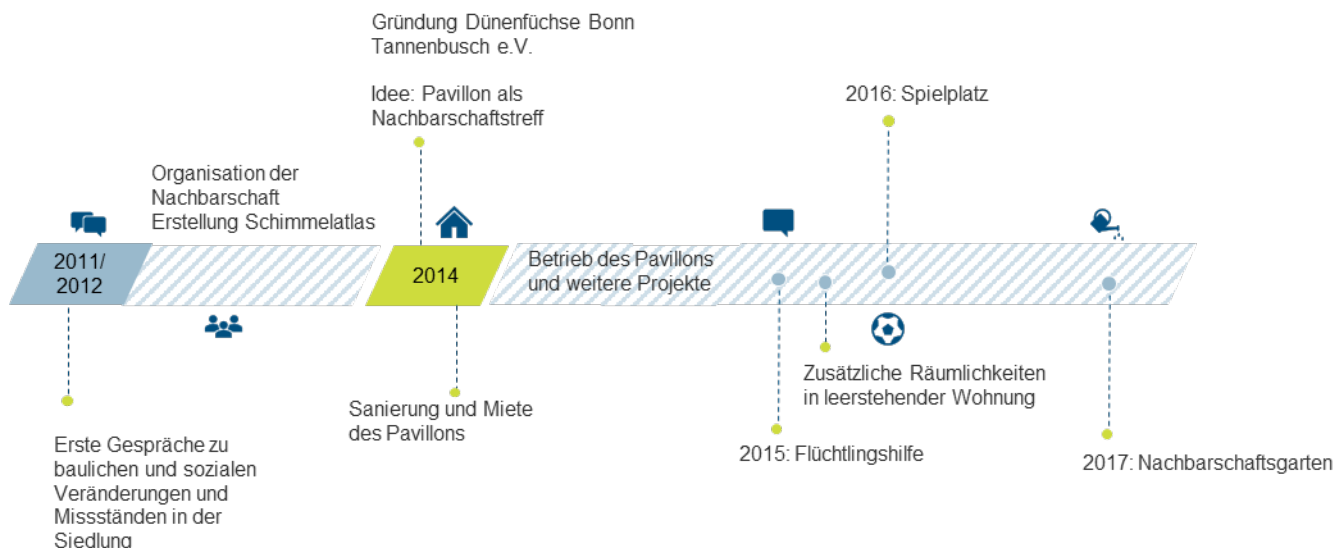
Pragmatische Vorgehensweise

Die Vereinsgründung rief eine Diskussion über die zu formulierende Satzung und die damit einhergehende Ausrichtung der Vereinsarbeit auf. Im Fokus dieser stand die Gemeinnützigkeit. Die Mehrheit entschloss sich dazu, die künftige Vereinsarbeit thematisch breit aufzustellen und nicht isoliert als Mieterinitiative zu agieren, sondern auch für die Siedlung und die Nachbarschaft aktiv zu werden. Der Verein hat in seiner Satzung die Themen Denkmalschutz, Naturschutz und soziale Organisation bzw. Nachbarschaftshilfe aufgenommen.



Gemeinnützigkeit

### Was bisher geschah...



### Beispiele aus dem Programmheft

- Sommerfest
- Monatliches Frühstück
- Regelmäßiger Kino-Abend
- Monatlicher Mittagstisch
- philosophischer Lesekreis
- Kinderspielnachmittage
- Vorträge



### Verwendete Fördermittel und Spenden

- Bonner Bürgerstiftung
- Bonner Spendenparlament
- Mittel des Landes NRW für Flüchtlingsarbeit

Dünenfuchse Bonn Tannenbusch e.V. | Im Tannenbusch 34, 53119 Bonn | duenenfuechse.de

## Ab geht die Lucie! Bremen

## Öffentlicher Platz



Der Lucie-Flechtmann-Platz war zwar von der Stadt aufwändig gestaltet worden, ist von der Bewohnerschaft wegen seiner großen Pflasterflächen jedoch nie angenommen worden, bis sich, initiiert von einigen Anwohnerinnen aus der Nachbarschaft der Kulturpflanzen e.V. gründete, um sich für die Belebung und deutliche Begrünung des Platzes einzusetzen. Gemeinsam mit dem angrenzenden Pflegeheim, einer Kita und weiteren Bürgern etablierte er 2013 einen öffentlichen Gemeinschaftsgarten auf dem ehemals unbelebten Platz. Neben dem Gärtnern wurde der Platz von nun an auch für diverse kulturelle Veranstaltungen genutzt. Zusammen mit der Stadt Bremen wurde 2015 ein Konzept zur Umgestaltung des Platzes zu einem „echten“ Garten erarbeitet. Im Sommer 2018 startete der Gemeinschaftsgarten nach einer Umbaupause in die nächste Phase. Die Kosten für die Neugestaltung des Platzes hat die Stadt Bremen übernommen, die langfristige Pflege, die Bepflanzung und weitere Projekte der Initiative werden vorwiegend durch Spendeneinnahmen finanziert.



Alte Neustadt, urbanes Quartier am Rand der Innenstadt südlich der Weser



wenig genutzter Platz am Rande des Quartiers



kein Gebiet der Städtebauförderung



Nutzungsvereinbarung mit der Kommune

Die Initiatoren des Projektes sind mit der Idee des urbanen Gartens in der Nachbarschaft des Platzes auf großes Interesse gestoßen. Sowohl das angrenzende Pflegeheim wie auch eine Kita konnten als Partner gewonnen werden. Als dann im Jahr 2015 Patenschaften für die Hochbeete vergeben wurden, überstieg die Resonanz aus der Bürgerschaft die Erwartungen des Vereins. Für alle 40 Beete konnten innerhalb kurzer Zeit jeweils zwei Paten gefunden werden.



*Nachbarschaft hat großes Interesse am Gärtnern*

Seit 2018 betreibt der Verein zusätzlich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Platz in einem ehemaligen Ladenlokal die „KlimaWerkStadt“. Unterstützt durch Fördermittel des BMU finden dort diverse Aktionen und Angebote für die Nachbarschaft rund um Themen des klimafreundlichen Alltagshandelns statt (z.B. Repair Café, diverse Workshops).



*Erweiterung des Engagements*

„Ein Thema bei einem solchen Projekt ist, dass der Staatsapparat hier „loslassen muss“, wenn er Verantwortung und auch Gestaltungshoheit für eine städtische Platzfläche in die Hände einer privaten Initiative übergibt. Das ist wie bei Eltern, die ihr Kind loslassen müssen und trotzdem denken, sie müssen es ständig kontrollieren.“ (kommunaler Vertreter)

Als Voraussetzung für den Umbau des Platzes waren die anschließenden Verantwortlichkeiten für Pflege und Unterhalt zu regeln. Hierzu musste eine Nutzungsvereinbarung zwischen der Stadt und der Initiative geschlossen werden. Verwaltungsseitig tat man sich damit zunächst schwer, da die Sorge bestand, dass sich die Engagierten nicht dauerhaft um den Platz kümmern werden und Pflege und Unterhalt des Platzes dann in die Zuständigkeit der Stadt zurückfallen.



Nutzungsvereinbarung mit der Kommune

„Es wäre schön, wenn wir unseren Fokus auf das Gärtnern legen könnten. Aber unser Fokus liegt leider auf dem Aufräumen, Rasen mähen und Geld ranschaffen.“ (Vertreterin der Initiative)

Die Bespielung eines öffentlichen Raums geht mit besonderen Herausforderungen einher. Durch die Zugänglichkeit zu jeder Zeit ist der Lucie-Flechtmann-Platz auch eine Anlaufstelle für alkoholranke Menschen. Dadurch kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Konflikten. An dieser Stelle ist die Initiative auf die Unterstützung der Stadt angewiesen. Erste Erfahrungen mit einer Streetworkerin machen Hoffnung, dass eine Koexistenz von alkoholkranken Menschen und der Initiative auf dem Platz möglich ist.



Besondere Herausforderungen im öffentlichen Raum

### Was bislang geschah...

Antrag zur Förderung mit Globalmitteln bei Ortsamt Vereinsgründung „Kultur Pflanzen e.V.“

Auftaktveranstaltung auf dem Platz; u.a. Kontaktausbau und Ideensammlung zur Umgestaltung des Platzes

Beteiligungsverfahren zur Umgestaltung der Senatsverwaltung

Umgestaltung des Platzes



Kontaktaufnahme der Initiativgruppe zum ZZZ

gemeinsame Kontaktaufnahme zum Ortsamt: Forderung nach Erlaubnis zur Zwischennutzung, Entsigelung und Begrünung und Umgestaltung zum Begegnungsort

Bewilligung zur Förderung der KlimaWerkstadt; Abschluss Nutzungsvereinbarung



### Fördermittel und Spenden

Die Initiative möchte einen konsumfreien Raum schaffen und verzichtet daher auf Mitgliedsbeiträge, Eintrittsgelder und andere festgesetzte Preise. Bei Veranstaltungen werden alle Angebote gegen Spenden erbracht. Zusätzlich erhielt sie Zuwendungen von verschiedenen Einrichtungen: Bürgerstiftung Bremen, Ortsamt Neustadt, Stiftung anstiftung, Postcode-Lotterie. Die Weiterarbeit sicherte zudem der Gewinn verschiedener Preise.

KulturPflanzen e.V. | Lucie-Flechtmann-Platz, 28199 Bremen | [ab-geht-die-lucie.blogspot.com](http://ab-geht-die-lucie.blogspot.com)

Menschenskinder Darmstadt

Inklusive Kita und Familienzentrum



Der Verein betreibt in Kranichstein eine inklusive Kindertagesstätte sowie eine Familienwerkstatt und ein Café. Das vielseitige Programm bietet Beratungs-, Unterstützungs-, Bildungs- und Freizeitangebote für Menschen jeden Alters. Schwerpunkte liegen auf Angeboten der Kinder- und Jugend- bzw. psycho-sozialen Familienhilfe und kreativen bzw. umweltpädagogischen Angeboten. Mit dem MenschenskinderGarten, dem „Zweiten Wohnzimmer“ und dem Café wurden Begegnungsorte für Familien und Stadtbewohner geschaffen.



Kranichstein, Stadtteil mit gemischter Bauweise und verdichtetem Hochhauskern am Stadtrand



Umbau des Gebäudekomplexes eines Tagungszentrums mit Lehrschwimmbekken und Hausmeisterhaus



Programmgebiet der Sozialen Stadt



Miete bei Privateigentümer

„Qualitätsmanagement haben wir dadurch, dass wir ganz bestimmte Ideen und Ziele haben und einen selbst gegebenen Auftrag verfolgen, den wir immer wieder hinterfragen.“

(Vertreterin der Initiative)

Die Zusammenarbeit mit der Kommune funktioniert grundlegend sehr gut, dennoch zeigen sich dabei die unterschiedlichen Handlungslogiken der beiden Akteure. Die Initiative ist daran interessiert ihre Ideen, die teilweise als „Eigen- und Einzigartigkeiten“ beschrieben werden, unmittelbar zu realisieren und arbeitet „zu schnell“. Da sie einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, denken sie dabei nicht immer in den Strukturen der Verwaltung.



Handlungslogiken

### Finanzierungsstruktur



- 1: „Geld für Leistung“ – Kita, Angebote der Familienhilfe
- 2: freies Programm – Angebote der Familienwerkstatt
- 3: wirtschaftlicher Eigenbetrieb – Café Menschenkinder

„Am Anfang war es eher so ein Inselgefühl, aber mittlerweile sind wir hier angekommen und vom Quartier angenommen.“ (Vertreterin der Initiative)

Am Standort nimmt die Initiative eine Scharnierfunktion ein. Sie vermittelt zwischen der Neubausiedlung K6 und der Hochhaussiedlung. Diese Aufgabe ist nicht einfach. Der Verein hat am neuen Standort zunächst sein Angebot weitergeführt und berücksichtigt nun bei der Programmgestaltung insbesondere die lokalen Bedarfe. Sie möchten bestehende Zugangsbarrieren abbauen. Dies gelingt v.a. durch die offenen Angebote und den MenschenkinderGarten. Dieser dient vielen Kindern als Brücke zur Initiative.



Fokus auf das Quartier

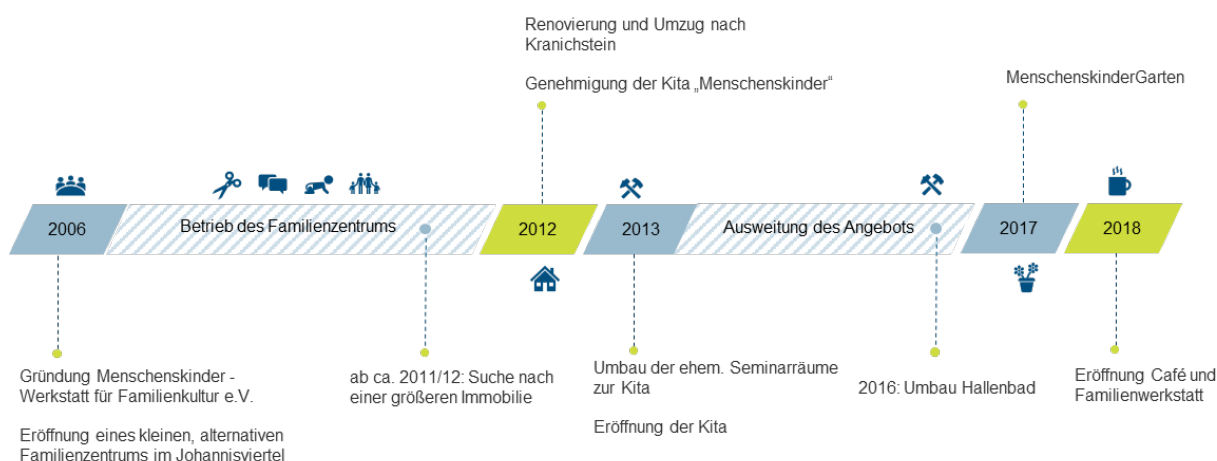
„Der Verein hat eine Vision, um Konzepte und Räume zu entwickeln.“ (kommunaler Vertreter)

Das Engagement der Initiative lässt sich nicht ausschließlich durch die erbrachten Angebotsstunden erfassen. Vielmehr zählen das Werteverständnis und Menschenbild, denn die Initiative betrachtet ihr Projekt als soziale Skulptur. Ziel ist es, andere Bildungsansätze, Arbeitsstrukturen und Möglichkeiten der Lebensgestaltung zu erproben und umzusetzen. Demnach sehen die Initiatoren die Vereinsstruktur als eine Einheit, vor dem Hintergrund des Fördermitteleinsatzes hat die Kommune wiederum Mühe, die einzelnen Einheiten separat zu denken.



Ganzheitliches Projektverständnis

### Was bisher geschah...



Menschenkinder - Werkstatt für Familienkultur e.V. | Siemensstraße 3A, 64289 Darmstadt | menschenkinder-darmstadt.de

## Schwabehaus Dessau

## Kultur- und Vereinshaus



Der aus bürgerschaftlicher Initiative entstandene Schwabehaus e.V. kaufte 1998 das vom Abriss bedrohte denkmalgeschützte Gebäudeensemble und sanierte es umfassend. Die Räumlichkeiten werden an gewerbliche Nutzer und Vereine vermietet. Außerdem stehen Räume für private Veranstaltungen zur Verfügung. Zusätzlich organisiert der Verein diverse kulturelle Veranstaltungen im Schwabehaus. Im Jahr 2007 erwarb der Verein die angrenzende Alte Bäckerei, sanierte diese und erweiterte damit das Ensemble.



Gemischt genutztes Quartier am Rand der Innenstadt



Stark sanierungsbedürftiges denkmalgeschütztes Gebäudeensemble



Programmgebiet Soziale Stadt und Stadtumbau Ost



Kauf des Schwabehauses, Erbpachtvertrag für die Alte Bäckerei

Die Initiative rund um das Schwabehaus kann auf vielfältiges Know-How der Engagierten zurückgreifen. Diese haben beispielsweise berufliche Hintergründe in den Bereichen Architektur oder Stadtplanung. Andere kennen sich in Finanzierungsfragen aus. Gemeinsam ist es ihnen gelungen, das kurz vor dem Abriss stehende Ensemble innerhalb von drei Jahren zu sanieren und einer neuen Nutzung zuzuführen. Entscheidend waren für das Gelingen des Projektes auch die vielen Arbeitseinsätze der Engagierten im Zuge der Sanierung. Und auch heute fallen immer wieder Arbeiten rund um die Gebäude an, die ehrenamtlich gestemmt werden.



Vereinte Kräfte für Denkmalsanierung

Die Initiative gründete sich anfangs, um einen Abriss des Schwabehauses zu verhindern. Damit richtete sie sich auch gegen die damals vorherrschende kommunale Praxis. Entsprechend war das Verhältnis zur Kommune am Beginn eher konfliktgetragen. Zudem war die Idee, als bürgerschaftlicher Verein die anspruchsvolle Aufgabe der Sanierung und des dauerhaften Betriebs des denkmalgeschützten Ensembles zu übernehmen, zum damaligen Zeitpunkt ein Novum. Entsprechend begegnete die Kommune dem Verein eher skeptisch. Mit den sichtbaren Erfolgen, die die Initiative anschließend erreichte, wandelte sich dieses Stimmungsbild. Heute sieht die Kommune im Schwabehaus einen wichtigen Baustein zur Stabilisierung des Quartiers.



Wandel im Verhältnis zur Kommune



Der Schwabehaus e.V. setzt sich mit lokalen Akteuren aus den Bereichen Gewerbe und Kultur, der Kirchengemeinde, weiteren Vereinen sowie Bürgerinnen und Bürgern für die Entwicklung des Quartiers ein. Hierzu wurde ein Quartiersstammtisch etabliert, in dem sich die Akteure über aktuelle Entwicklungen vor Ort austauschen und gemeinsam Veranstaltungen oder Aktionen planen. Mit den Jahren ist daraus eine starke Gemeinschaft für das Quartier gewachsen.



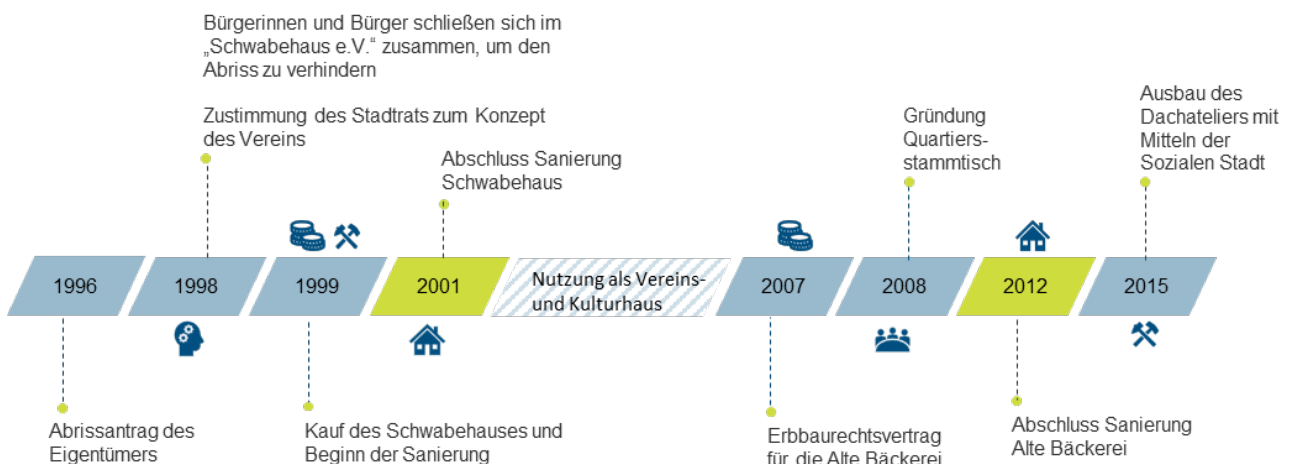
*Gemeinsames Engagement für das Quartier*

Der Schwabehaus e.V. legte von Anfang an großen Wert auf ein solides Finanzierungs- und Nutzungskonzept. Entsprechend stellte sich der Verein von Beginn an breit auf. Im Schwabehaus und der Alten Bäckerei werden Räumlichkeiten an Gewerbetreibende und Vereine bzw. Initiativen vermietet. Eine Gastronomie dient als zusätzlicher Anziehungspunkt für die Menschen vor Ort. Die Veranstaltungsräume für private Feiern oder Seminare sind ganzjährig gut gebucht. Ein buntes Kulturprogramm, das in Kooperation mit anderen Akteuren angeboten wird, bietet weitere Anlässe zur Begegnung. Die Mieteinnahmen aus den unterschiedlichen Nutzungen finanzieren den laufenden Betrieb des Schwabehauses und der Alten Bäckerei und dienen zur Refinanzierung der Investitionskosten, sodass keine dauerhafte Abhängigkeit von Fördergeldern besteht.



*Solides Finanzierungs- und Nutzungskonzept*

**Was bislang geschah...**



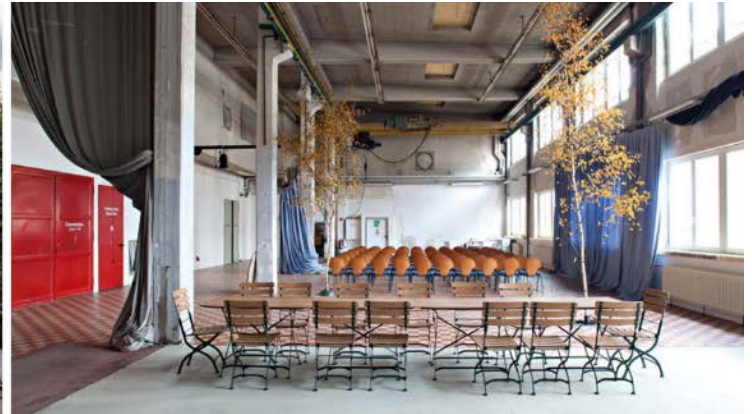
**Finanzierungsbausteine Kauf und Sanierung**



Schwabehaus e.V. | Johannisstraße 18, 06844 Dessau-Roßlau | schwabehaus.de

## Union Gewerbehof und InWest eG Dortmund

## Standort für Unternehmen



Quelle: Mark Ansorg (links), ecce european center for creative economy (rechts)

Der Union Gewerbehof ist in den 1980er Jahren im Rahmen einer Arbeitsloseninitiative entstanden. Zunächst wurde ein Teil des ehemaligen Stahlwerks im Dortmunder Westen besetzt, anschließend ein Nutzungsvertrag mit Unterstützung des DGB ausgehandelt. Er bietet nach schrittweisem Ankauf und Arrondierung der Flächen und Gebäude mittlerweile Räumlichkeiten für rund 90 kleine Unternehmen und 200 Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen. Eine GmbH ist Betreiberin des gesamten Ensembles. Aus dem Kreis der Betreiberin und einiger Nutzenden wurde mit weiteren Stadtteilakteuren 2012 die Stadtteilgenossenschaft InWest eG gegründet, die u.a. den Auftrag hat, Leerstände im Viertel zu aktivieren.



Innenstadtnahes Quartier, Altbausubstanz und (ehem.) industriellen Nutzungen



Gebäude eines ehemaligen Stahlbetriebs



Programmgebiet Stadtumbau



Zunächst Anmietung, dann Kauf & Renovierung

Seit der Gründung im Jahr 1986 hat sich die inhaltliche Ausrichtung gemeinsam mit den am Projekt Beteiligten ständig weiterentwickelt. Entstanden als Initiative gegen Arbeitslosigkeit und Leerstand lag der Schwerpunkt der ansässigen Unternehmen und Aktiven zunächst auf ökologischen Themen. Als in den 2000er Jahren der Stadtumbauprozess im Quartier angestoßen wurde, hat der Union Gewerbehof dies aufgegriffen und sich punktuell eingebracht. Mittlerweile hat sich durch etliche neue Unternehmen und Selbstständige ein Cluster aus Dienstleistungsunternehmen und Kreativen entwickelt.



*(Weiter-)Entwicklung im Zeitverlauf*

Der Union Gewerbehof ist ein stabiler Anker im Quartier und ein Partner für die Kommune im Rahmen der Stadterneuerung. Einzelne Vereine und Unternehmen engagieren sich explizit in Fragen der Stadtentwicklung – teilweise auch im Stadtteil. Mit der Gründung der InWest eG im Jahr 2012 wurde versucht, das Engagement für das Quartier auf eine neue Ebene zu heben. Ziel der Genossenschaft ist es, die Erfolge des Stadtumbaus langfristig zu sichern. U.a. unterstützt sie die Wiedernutzung von Leerständen und die Ansiedlung von Gewerbe und Kreativwirtschaft im Quartier. Außerdem trägt sie mit einem Partner seit 2018 das Quartiersmanagement.



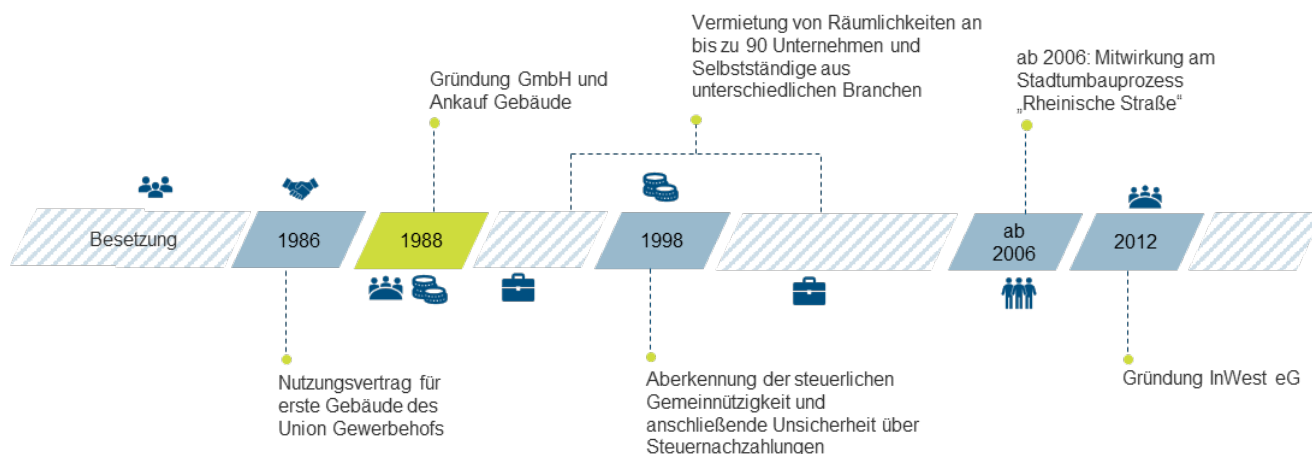
*Bedeutung als Partner der Quartiersentwicklung*

Zwischen den Jahren 1998 und 2005 wurde die Weiterentwicklung des Union Gewerbehofs durch Unsicherheiten bezüglich des Gemeinnützigkeits-Status und sich daraus ergebende drohende Steuernachzahlungen gehemmt. Es gab immer das Ideal, aus dem Union Gewerbehof eine Genossenschaft zu entwickeln – das wird weiter verfolgt.



Rechtsform und Gemeinnützigkeit

### Was bislang geschah...



### Verwendete Fördermittel

Die Entwicklung des Union Gewerbehofs ist im Rahmen der Zukunftsinitiative Montanregion (ZIM) gefördert worden. Wenige Nutzende (z.B. Gehörlosenschule) bekommen öffentliche Förderung für ihren Betrieb. Die InWest eG arbeitet zum größten Teil mit öffentlichen Mitteln (BIWAQ, Stadtumbau West).

## Süntellädchen – Initiative Dorfzukunft Flegessen/Hasperde/Klein-Süntel

## Dorfladen



Im eingetragenen Verein „Ideenwerkstatt Dorfzukunft“ organisieren sich Menschen aus den zur niedersächsischen Stadt Bad Münde gehörenden Ortschaften Flegessen, Hasperde und Klein-Süntel. Die Ideenwerkstatt ist 2012 als Initiative im Kontext der drohenden Schließung der Grundschulen in Hachmühlen und Flegessen sowie der bereits geschlossenen lokalen Kneipe und des lokalen Einzelhändlers entstanden. Bereits beim ersten Treffen wurde – neben vielem anderen – die Idee geboren, einen Dorfladen einzurichten. Dieser ist mittlerweile gebaut und wird ehrenamtlich betrieben. Neben vielen weiteren Projekten, die aus dem Zusammenschluss entstanden sind, hat die Initiative außerdem eine Dorfzeitung angestoßen und baut derzeit das Pfarr- und Gemeindehaus in Eigenregie um. Die 90.000 Euro Eigenkapital für den Laden wurden privat aufgebracht, ebenso circa 40.000 Euro für das Pfarr- und Gemeindehaus.



3 Dörfer rund um die Stadt Bad Münde



Neu errichteter Dorfladen



Kein Programmgebiet der Städtebauförderung



Kauf des Grundstücks und Neubau

Geboren wurde die Initiative aus einer Gruppe Dorfbewohner, die sich über die Themen Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit der Dörfer zusammengeschlossen hatten. In den sogenannten „Küchentischrunden“, in denen sich Interessierte und Neuzugezogene regelmäßig treffen, um weitere Teile der Dorfgemeinschaft einzubinden, wurde zunächst eine Umfrage organisiert, die in teilweise persönlichen Gesprächen allen Haushalten zugestellt wurde. In der Umfrage wurden die allgemeine Stimmungslage und die Wünsche an die zukünftige Entwicklung abgefragt. Zum anschließenden ersten dorfwerten Treffen kamen 120 Engagierte und neugierige Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Jede und jeder hatte dort von Anfang an die Möglichkeit, sich mit Ideen einzubringen.



Anbindung an die  
Dorfgemeinschaft

Die Umfrage am Anfang war enorm wichtig, um Vertrauen aufzubauen. Dies war u.a. deshalb erforderlich, weil die Art zu diskutieren und zu handeln für einige Alteingesessene fremd war. Zentral war und ist weiterhin, dass die Initiative alle bestehenden Vereine aktiv einbindet und keine Konkurrenz zu diesen entwickelt. Auch die gute Moderation aus den eigenen Reihen hat eine große Bedeutung.



Umfrage schafft  
Vertrauen

Mit dem Süntellädchen haben sich die Bewohnerinnen und Bewohner der Ortschaften eine eigene, wohnortnahe Versorgung und einen neuen Treffpunkt im Dorf organisiert. Es wurde so weit wie möglich ehrenamtlich errichtet (z.T. auch Planungs- und Bauleistungen) und wird seit 2015 von ca. 80 Verantwortlichen, Helferinnen und Helfern getragen, die von Warenannahme über Verkauf bis Buchhaltung alles ehrenamtlich organisieren. Monatlich kommen so ca. 300 Stunden Ehrenamt zusammen. Über den Erhalt der lokalen Infrastruktur hinaus sind die Motivationslagen der Ehrenamtlichen sehr unterschiedlich. Einigen bietet das Süntellädchen eine sinnvolle, den Tag strukturierende und soziale Kontakte aktivierende Tätigkeit. Anderen die Möglichkeit, eine aktive Rolle im Dorfgesehen einzunehmen.



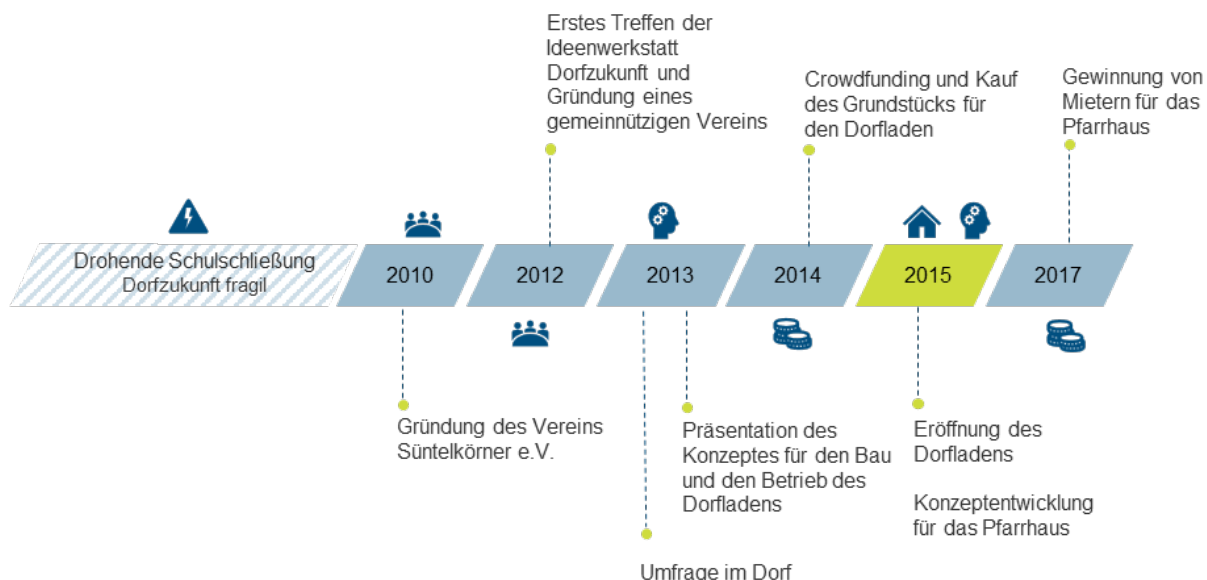
Bedarfsbezogenes  
Engagement mit viel  
Rückhalt

Im Hintergrund des Dorfladens stehen drei Organisationsformen. Eine haftungsbeschränkte UG, eine GbR und ein wirtschaftlich tätiger Verein. In der GbR sind 270 Dorfbewohner organisiert, die den Bau des Dorfladens mitfinanzierten. Der wirtschaftlich tätige Verein mietet den Laden von der GbR und betreibt ihn ehrenamtlich. Die rund 200 Vereinsmitglieder leisten monatliche Beiträge und erhalten dafür Rabatte beim Einkauf.



Rechtliches  
Konstrukt

### Was bislang geschah...



## Straze Greifswald

## Haus für gesellschaftspolitisches Engagement



Eine Gruppe engagierter Bürgerinnen und Bürger hat es sich zum Ziel gesetzt, in Greifswald einen Ort für ein gemeinschaftliches Miteinander zu schaffen. Sie erwarben ein vom Abriss bedrohtes Gebäude, erstellten ein tragfähiges Nutzungskonzept und begannen mit der Sanierung. Nach Abschluss der Bauarbeiten wird die Straze u.a. Büro-, Seminar- und Lagerräume für Vereine und Initiativen, Orte für kulturelle Veranstaltungen und Wohnraum bieten. Um abzusichern, dass das Gebäude auch langfristig nur gemeinnützigen Zwecken zur Verfügung steht, wurde das Eigentumsmodell des Miethäuser Syndikats gewählt.



am Rande der Greifswalder  
Innenstadt



Sanierung und Umbau eines denkmalgeschützten  
Konzert- und Gesellschaftshaus



kein Gebiet der  
Städtebauförderung



Kauf von petruswerk Katholische Wohnungsbau- und  
Siedlungsgesellschaft mbH

Ein Investor erwarb die Immobilie und plante den Abriss. Stadtverwaltung und -politik favorisierten seine Pläne lange Zeit. Die Ideen der Initiative standen zu diesem Vorhaben in Konkurrenz. Durch unermüdliche Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit konnten sie letztlich überzeugen und den Abriss verhindern. Dabei musste die Initiative viele Vorbehalte beseitigen: Sie wurde nicht als „richtiger Investor“ sowie als „zu alternativ“ wahrgenommen und die Nachhaltigkeit und Finanzierbarkeit des Projektes wurde in Frage gestellt.



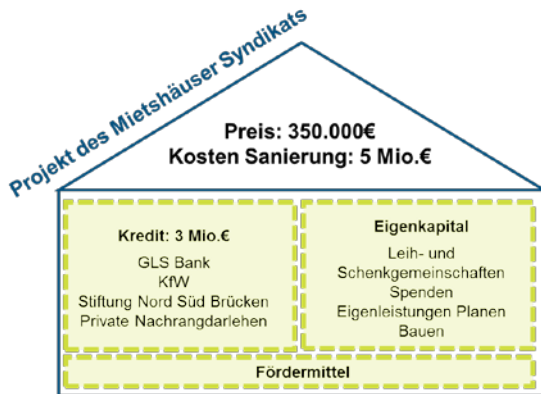
Herausforderungen

Die Straze wird getragen von Personen, die langjährig in Greifswald in verschiedenen Vereinen engagiert sind. Aus dieser Arbeit heraus wurde der Bedarf für nachhaltige Engagementsstrukturen abgeleitet. Die bestehenden Netzwerke und engen Beziehungen waren in der Phase der Konzeptentwicklung sehr hilfreich.



Einbindung in Netzwerke

**Initiative tätigt hohe Investitionen und setzt Fördermittel ein**



**Einsatz von Fördermitteln**

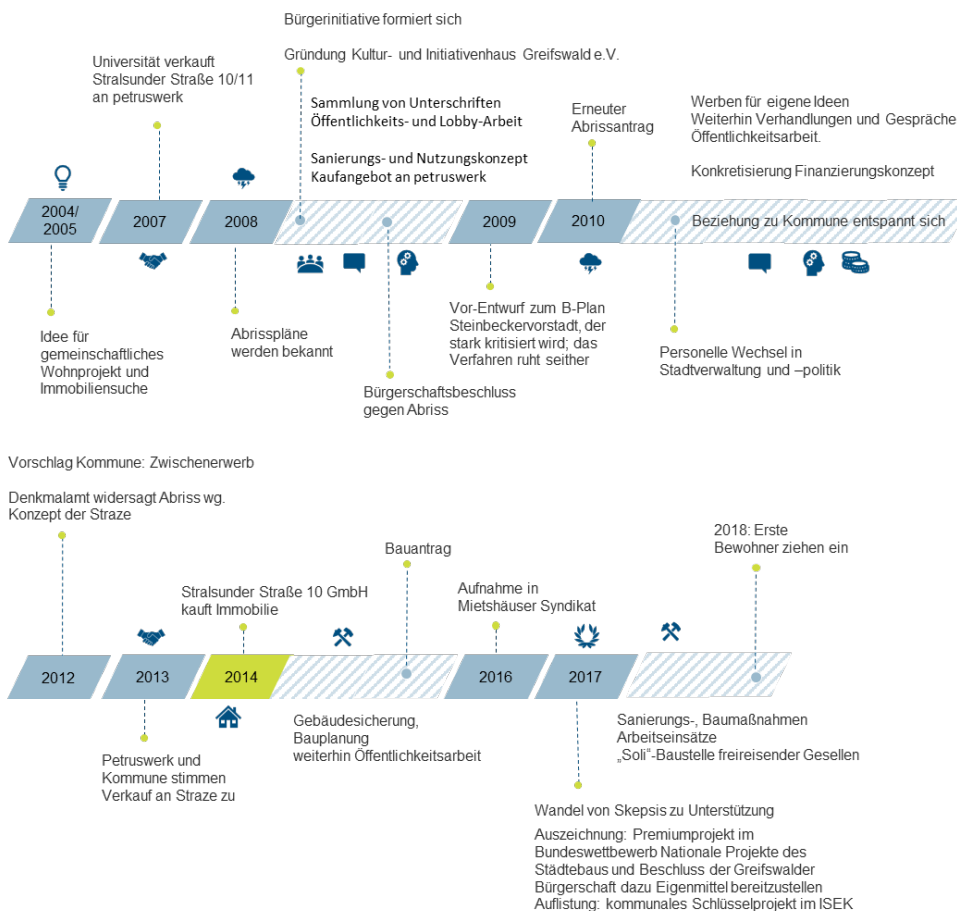
*Sanierung der Haushülle:* Landesamt für Kultur und Denkmalpflege

*gemeinschaftliches Wohnprojekt:* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Zusammenarbeit mit dem FORUM Gemeinschaftliches Wohnen e.V.

*Erweiterungsneubau:* Bundesprogramm Nationale Projekte des Städtebaus (inkl. kommunale Eigenmittel)

*Sanierung Saal und Bühnenhaus:* Bundesbeauftragte für Kultur und Medien und durch das Land Mecklenburg-Vorpommern, HERMANN REEMTSMA STIFTUNG, Aktion Mensch

**Was bislang geschah...**



Kultur- und Initiativenhaus e.V. | Lange Straße 60, 17489 Greifswald | straze.de

## Pöge-Haus Leipzig

## Kultur- und Initiativenhaus



Das leerstehende Pöge-Haus wurde seit 2009 durch das Engagement unterschiedlicher Akteure der Kultur- und Kreativszene wieder mit Leben gefüllt. Eine zum Teil aus diesem Engagement hervorgegangene Gruppe erwarb das Gebäude und nutzt es heute nach einer Sanierung aus Mitteln des Programms Soziale Stadt als Wohn- und Arbeitsort sowie soziokulturelles Zentrum. Im Leipziger Osten ist es längst eine Plattform für weitere Initiativen und Engagierte. Der Pöge-Haus e.V., ein Zusammenschluss von Künstlern, Bewohnern sowie Stadtteilakteuren ist Träger der vielfältigen Kulturaktivitäten im Pöge-Haus und dem umgebenden Stadtteil.



aufstrebender Leipziger Osten,  
innenstadtnahes Wohnviertel mit Problemlagen



Schlüsselimmobilie mit Sanierungsbedarf,  
vorherige Nutzung: Wohnhaus



Programmgebiet Soziale Stadt, Stadtumbau



Kauf der Immobilie von Stadt Leipzig

*"Die Engagierten im Pöge Haus lassen sich komplett auf den Stadtteil ein. Sie wohnen dort, sie sind da angekommen und bereichern ihn." (Verteilerin des Quartiersmanagements)*

Als eine Gruppe auf der Suche nach einer Immobilie war, fand diese im Leipziger Osten eine Immobilie mit idealen Voraussetzungen für ihre Ziele. Nach Zusammenschluss mit Kulturakteuren vor Ort, Immobilienkauf, Vereinsgründung und Sanierung wurde die Gruppe zu einem Stadtteilakteur. Der Verein und das Haus öffnen sich dem Stadtteil und möchten ihr Umfeld aktiv mitgestalten. Im Vordergrund steht dabei, die lokale Bewohnerschaft einzubeziehen. Dabei werden auch „alteingesessene“ Strukturen berücksichtigt. Mit einer sehr breiten Programmgestaltung werden verschiedene Zielgruppen angesprochen.



Engagement für den  
Stadtteil



„Das ist für uns vor Ort ein wichtiger Ankerpunkt.“ (kommunale Vertreterin)

Nicht nur durch das Veranstaltungsprogramm entfaltet die Initiative Wirkung im Leipziger Osten, sondern vor allem dadurch, dass sie Räume zur Verfügung stellt. Das Pöge-Haus hat sich zu einer Plattform entwickelt. Engagierte und Interessierte haben hier Raum und Zeit (z.B. bei der Ideenkneipe), um in Kontakt zu treten. Die Offenheit gegenüber neuen Akteuren ist ein besonderes Merkmal. Hieraus entfaltet sich weiteres Engagement und ein Netzwerk für den Stadtteil.



Räumlichkeiten für Quartier & Engagierte

In Leipzig haben Initiativen Tradition. Das Pöge-Haus ist keine Ausnahme, sondern reiht sich ein in die große Bandbreite des vielfältigen Engagements. Mehrere sogenannte Projekthäuser (häufig mit Fokus auf Wohnen) gibt es auch im Leipziger Osten. Für die kommunale Verwaltung sind die Anliegen solcher Initiativen daher nicht gänzlich unbekannt. Die Zusammenarbeit war von Beginn an sehr kooperativ. In den vergangenen Jahren sind formelle und informelle Strukturen und Netzwerke entstanden, die Initiativen unterstützen und beraten (z.B. Netzwerk Leipziger Freiheit, Haus- und WagenRat e.V.). So werden beispielsweise auch in den Quartiers- und Magistralenmanagements Personen angestellt, die „aus der Szene kommen“ und so Initiativen optimal begleiten können.



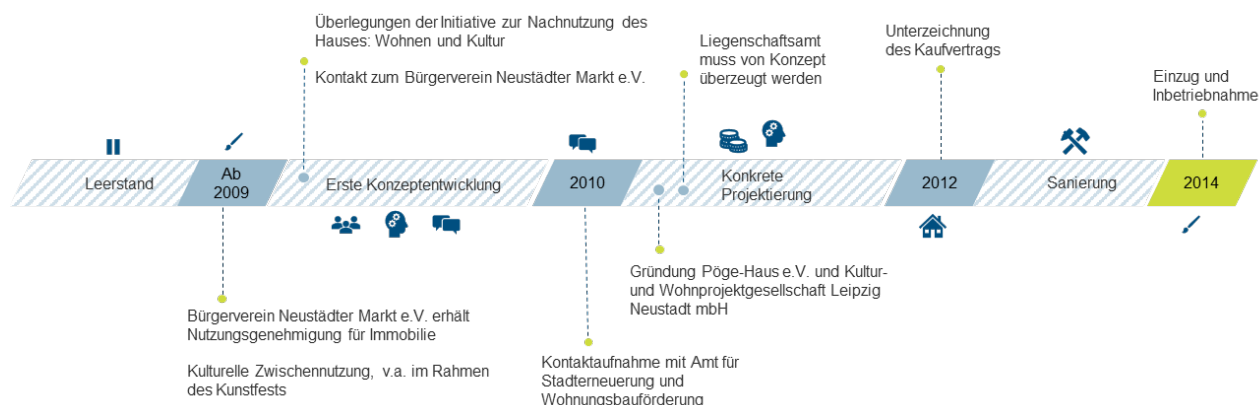
Kooperatives Handeln

Neben dem Interesse, Kulturangebote zu schaffen, verfolgte die Initiative auch das Ziel, ein Wohnprojekt zu entwickeln. Beide Nutzungen vereinen sich nun im Pöge-Haus. Gewinnbringend ist dies zum einen für die Finanzierung, da stabile Mieteinnahmen die Refinanzierung der Kredite ermöglichen. Zugleich sind die handelnden Personen nun im Stadtteil fest verwurzelt und ihr Engagement verortet und weniger mobil.



Wohnen wirft Anker aus

### Was bislang geschah...



### Beispiele aus dem Programmheft

Familienbrunch, Ideenkneipe, WinWinWin-Kunstauktion, Werkstätten und Workshop-Angebote, Kunst- und Kulturvermittlungsangebote für Kinder, Polyloid Filmfest, Art Go East Fest (Biennale für darstellende und bildende Kunst)



### Verwendete Fördermittel und Spenden

Städtebauförderung (Soziale Stadt): 200.000 € für Gebäudesanierung  
KfW-Kredite: 100.000 €; energieeffiziente Dämmung  
Kulturprojekte: Projektanträge der Kulturförderung

Pöge-Haus e.V. | Hedwigstraße 20, 04315 Leipzig | pöge-haus.de

## Dorfgemeinschaftshaus Neustadt Ovelgönne

## Kultur- und Vereinshaus

„Den Nutzen, den die Menschen in diesem Projekt gesehen haben, der hat alle überzeugt. Und daher waren sie bereit, Geld in die Genossenschaft zu geben.“ (kommunaler Vertreter)



Nach der Schließung des Gasthofs, der mit einem großen Saal, einer Kegelbahn und einem Kiosk den einzigen Treff- und Versorgungspunkt im Dorf bildete, gründete der Bürgerverein Neustadt-Rönnemoor e.V. einen Arbeitskreis aus dem die Gründung der Genossenschaft "Neustädter Hof" hervorging. Die Genossenschaft erarbeitete ein Konzept und erwarb das Gebäude. Nach der Sanierung wird die Gaststätte als Dorfgemeinschaftshaus betrieben und ein kleiner Dorfladen eröffnet. Das Veranstaltungsangebot reicht vom Spiele- und Theaterabend bis zum Dorfgemeinschaftsball. Am Wochenende wird das Haus auch für private Anlässe gebucht.



Kleine Ortschaft im ländlichen  
Landkreis Wesermarsch



Weiterführung des Gasthofs als Genossenschaft  
mit überarbeitetem Konzept



kein Gebiet der Städtebauförderung



Kauf von privater Eigentümerin

Für den Erfahrungsaustausch besuchte eine kleine Gruppe Interessierter das Dorf Welbergen. Dort wurde erfolgreich ein Dorfgemeinschaftshaus betrieben. Nach dem Besuch gründete sich ein Arbeitskreis, um ein tragfähiges und lokal umsetzbares Konzept für Neustadt zu entwickeln. Um von Beginn an das nötige Know-How zu organisieren, wurden gezielt Personen aus der Dorfgemeinschaft angefragt und zur Mitarbeit motiviert. Für die Konzepterstellung fand sich ein Team zusammen, das das nötige fachliche Know-How vereinte. Unter anderem eine Steuerberaterin, ein Bankfachmann, ein Mitarbeiter der Gemeinde und ein Caterer konzipierten das Geschäftsmodell der Genossenschaft.



Fachwissen  
gesucht!

„Ohne das Dorfgemeinschaftshaus hier in Colmar/Neustadt gäbe es hier nichts mehr.“  
(kommunaler Vertreter)

Das Konzept des Dorfgemeinschaftshauses wurde zwar von einer kleinen Personengruppe entwickelt, um wirksam zu werden, sollte es breit getragen und von möglichst vielen Personen unterstützt werden. Daher wurde frühzeitig lokales Expertenwissen in die Konzeptentwicklung integriert. Außerdem eignete sich das Modell der Genossenschaft nicht nur aus rechtlicher und finanzplanerischer Perspektive, sondern war auch ein hilfreiches Instrument, um das Vorhaben zu legitimieren. Die Dorfgemeinschaft wurde dazu aufgefordert, sich mit dem Konzept auseinanderzusetzen und sofern sie die Idee für nachhaltig bewertet, Genossenschaftsanteile zu erwerben. Auf diese Weise wurde ein Unterstützernetzwerk organisiert. Mittlerweile sind ca. 300 Personen Mitglied der Genossenschaft.

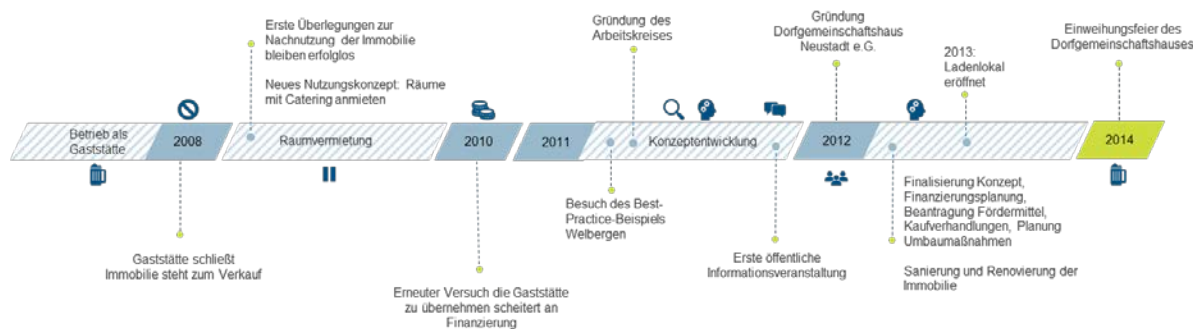


Projekt der  
Dorfgemeinschaft

- LEADER-Förderprogramm der Europäischen Union
- „Wesermarsch in Bewegung“-Regionalfonds (LEADER)

Verwendete  
Fördermittel

### Was bisher geschah...



### Herausforderungen

„Wir sind jetzt am Limit und da ist keine Luft mehr drin.“ (Vertreter der Initiative)

**Ladenlokal:** Das Konzept sieht vor, das kleine Ladenlokal als Einzelhandel zu nutzen. Derzeit steht das Lokal leer. Strukturelle Probleme, wie die geringe Kundschaft, führen dazu, dass der Betrieb eines Einzelhandels eine große Herausforderung darstellt. Es ist daher eine schwierige Aufgabe, einen neuen Betreiber zu finden und möglicherweise müssen alternative Nutzungskonzepte und -modelle entwickelt werden. Gemeinsam mit dem Bürgermeister wird derzeit ergebnisoffen überlegt, wie die künftige Nutzung organisiert werden kann, z.B. durch einen (teil-)ehrenamtlich getragenen Dorfladen.

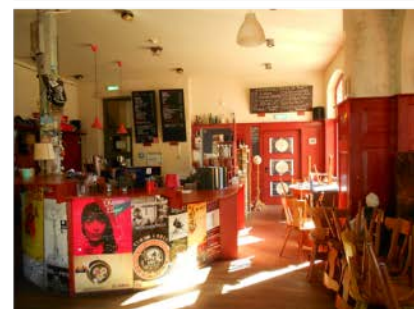
**Finanzierung:** Wichtigster Finanzbaustein sind die Mieteinnahmen der Wohnung, des Ladenlokals und der Räumlichkeiten des Gasthofes. Sie decken die Kosten des laufenden Betriebs und tilgen die Kredite. Wenn alle Einheiten vermietet sind, kann die Genossenschaft kostendeckend wirtschaften. Problematisch sind Mietausfälle, wie sie derzeit vorliegen. Hierdurch entstehen erhebliche finanzielle Einbußen. Die Genossenschaft lebt „von der Hand in den Mund“ und kann derzeit keine notwendigen Sanierungs- und Modernisierungsarbeiten durchführen.

Dorfgemeinschaftshaus Neustadt e.G. | Neustädter Straße 40, 26939 Ovelgönne | bv-neustadt-roennemoor.de

**Peter-Weiss-Haus Rostock**

**Freies Bildungs- und Kulturhaus**

„Das Haus und Angebote schaffen eine Ermöglichungsstruktur mit Beteiligungscharakter“  
(Vertreter der Initiative)



2008 kauft der Peter-Weiss-Haus e.V. das ehemalige Haus der Freundschaft. Seither betreibt er es als freies Bildungs- und Kulturzentrum und schafft einen Ort für offene Diskurse zu gesellschaftspolitischen Fragen. Hierfür werden die Räumlichkeiten an gemeinnützige Bildungs- und Kulturträger vermietet. Im Quartier ist das Haus ein wichtiger Ort für Veranstaltungen, Gastronomie und Kultur.



Kröpeliner-Tor-Vorstadt, innenstadtnahes Szeneviertel



Baudenkmal mit Sanierungsstau, vorherige Nutzung: u.a. Gaststätte



kein Gebiet der Städtebauförderung



Kauf der Immobilie von der Hanseatischen Brauerei Rostock

Für den Verein war es wichtig, ein Projekt aufzubauen, das (finanziell) autonom ist, v.a. gegenüber der Stadtpolitik. Die Immobilienaufgaben werden eigenständig organisiert und erfolgen weitestgehend unabhängig von Fördermitteln. Gefördert werden nur die Jugend- und Bildungsangebote.



Eigenständigkeit

Finanzierungsbausteine Kauf und Sanierung: Bankkredite (GLS Bank), Leih- und Schenkgemeinschaften, Eigenleistungen (inkl. Bauplanung)

Finanzierungsbausteine laufender Betrieb: Mieteinnahmen, die Mieter erhalten teilweise Fördermittel aus den Bereichen Soziales und Kultur

Als anerkannter Träger leistet der Soziale Bildung e.V. seit 2001 Kinder- und Jugendarbeit. Der Peter-Weiss-Haus e.V. wurde 2008 gegründet und ist Eigentümer der Immobilie. Er vermietet Räume an den Soziale Bildung e.V., der als Mieter langfristig eingeplant ist. Im Sinne der Risikostreuung hat die Bank dieses Vorgehen begrüßt.



SoBi als Ankermieter

Die Initiativgruppe hat über mehrere Jahre eine geeignete Immobilie gesucht. In diesem Prozess wurden verschiedene Immobilien projiziert und Nutzungskonzepte erstellt, sodass das Engagement entlang der Lebensläufe der Engagierten wuchs. Durch die langjährige Zusammenarbeit entwickelte die Gruppe gute Moderationstechniken und eine funktionierende Gruppendynamik. Bei der Konzeptentwicklung für das Peter-Weiss-Haus konnte hierauf zurückgegriffen werden.



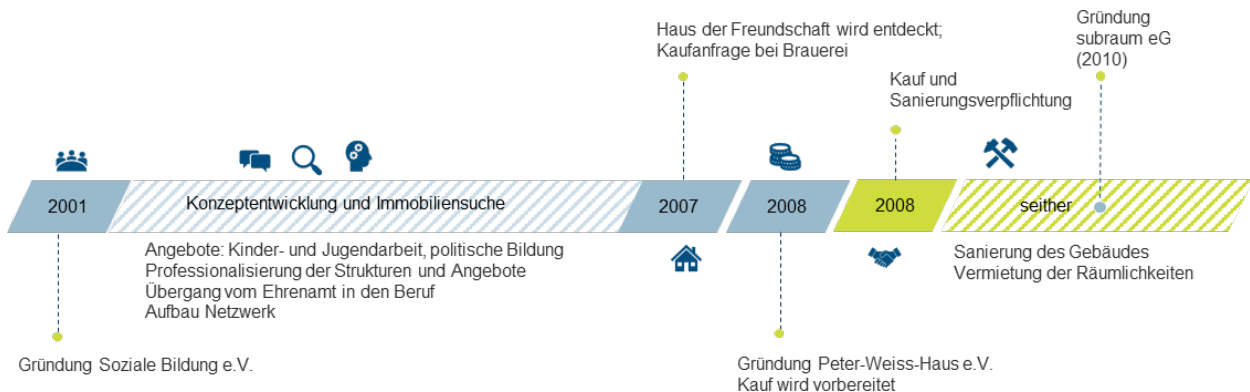
*Erfahrungsschatz und Wachsen in eigenem Tempo*



### Wer ist da und was passiert im Peter-Weiss-Haus?



### Was bisher geschah...



### Herausforderungen

Schwerpunkt der Initiative sind die Kinder- und Jugendarbeit sowie die politische Bildung. Zur Refinanzierung sind jedoch kommerzielle (Kultur-)Veranstaltungen lukrativ. Das Gleichgewicht zwischen kommerziellen und gemeinwohlorientierten Angeboten muss immer wieder geschaffen und verhandelt werden.

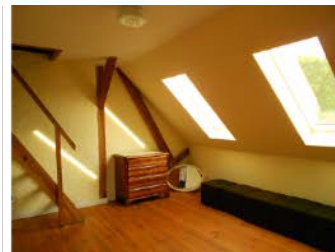
Unter den finanziellen Voraussetzungen war nur eine etappenweise und langwierige Sanierung möglich. Gleichzeitig wurde der Betrieb im Haus eingerichtet, was mit großen Herausforderungen für alle Beteiligten (Mieter, Nutzer und Eigentümer) verbunden war.

Peter Weiss Haus e.V. | Doberaner Str. 21, 18057 Rostock | peterweisshaus.de

## Altes Pfarrhaus Ziegendorf / Haus neues Landleben

## Gemeinschaftshaus mit Ferienwohnung

„So lange die Leute aktiv sind, läuft es hier so einigermaßen. Aber wenn diese Strukturen weg sind, dann bricht hier alles zusammen.“ (Vertreter der Initiative)



Das ehemalige Pfarrhaus in der ländlichen Gemeinde Ziegendorf, das im Eigentum der Kirchengemeinde ist, wurde von Ehrenamtlichen des Vereins Neues Landleben e.V. saniert und umgebaut, um es multifunktional für die Dorfgemeinschaft zu nutzen. Auch der zugehörige Garten wurde neu angelegt. Koordiniert durch Ehrenamtliche werden dort nun unterschiedliche Angebote für die Dorfgemeinschaft gemacht (z.B. Computerkurs, Nähstube, Kaffee-Treff, Gymnastikkurse). Zusätzlich wird eine Ferienwohnung vermietet. Darüber hinaus setzen sich die Mitglieder der Initiative für die Gestaltung und Verschönerung des Dorfbildes sowie für den Umweltschutz, insbesondere für Erhalt der Artenvielfalt ein und haben bereits eine Streuobstwiese und einen Friesenwall angelegt.



Dorf im strukturschwachen  
Landkreis Ludwigslust-Parchim



Sanierung und Umbau des alten Pfarrhauses, u.a.  
Einrichtung einer Ferienwohnung



kein Gebiet der Städtebauförderung



Nutzungsvereinbarung mit der Evangelischen Kirche

Mit viel Energie und Engagement hat sich eine kleine Gruppe dem alten Pfarrhaus angenommen. Heute bieten das Haus und seine Anlage optimale Bedingungen, um das gesellschaftliche und kulturelle Zentrum Ziegendorfs und der umliegenden Dörfer zu werden. Die Engagierten bringen viel Energie und Arbeit auf, um ein ansprechendes Programm zu gestalten. Dennoch ist das Haus noch nicht fest etabliert. Zukünftig wird es eine zentrale Herausforderung werden, das Haus mit einer breiten Programmgestaltung und Angeboten für neue Zielgruppen zu öffnen.



Haus öffnen

Im Sinne des Vereinsnamens „Neues Landleben“ und ihrem Selbstverständnis kümmert sich die Initiative nicht nur um Sanierung und Betrieb des Pfarrhauses, sondern engagiert sich darüber hinaus für eine ansprechende Gestaltung des Dorfbildes. Sie haben einen umfassenden Blick aufs Dorf und haben in den vergangenen Jahren eine Streuobstwiese und einen Friesenwall angelegt. Alle Aufgaben werden in Eigenleistung erbracht.



Wir für unser Dorf!

In den vergangenen Jahren hat die Initiative sehr viel Arbeit in ihre Projekte investiert. Derzeit haben sie das Bedürfnis nach einer Verschnaufpause, um wieder zu Kräften zu kommen für neue Ideen und Aufgaben. Jedoch sehen sie, dass ohne das Engagement der Vereine und Gruppen keine Strukturen mehr vorhanden sind und sie daher auch zukünftig weiter am Erhalt der Gemeinschaftsstrukturen im Dorf arbeiten müssen.



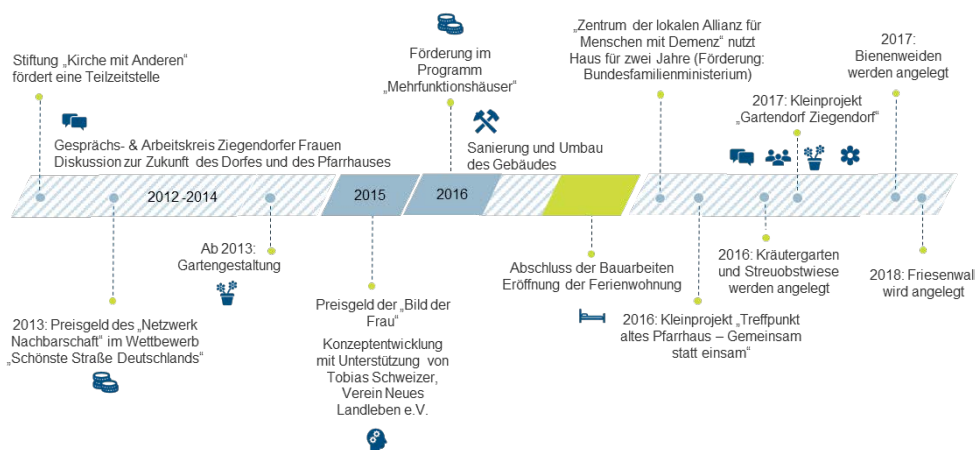
*Engagement ist  
kräftezehrend*



### Besondere Herausforderungen in strukturschwachen Regionen

Die ländliche Region des Landkreises Ludwigslust-Parchim weist erhebliche strukturelle Herausforderungen auf. Das Engagement der Initiative findet vor dem Hintergrund schrumpfender Bevölkerung, Abbau der sozialen und wirtschaftlichen Infrastruktur und finanzieller Defizite statt. Dabei reiht sich die Initiative ein in weitere Vereine und Gruppen, die sich trotz der schlechten Bedingungen und Nachwuchsproblemen engagieren. Oftmals geht es dabei um Selbsthilfe und darum, soziale Infrastrukturen und Orte der Gemeinschaft zu erhalten und zu betreiben. Die Unterstützungsstrukturen sind vergleichsweise schwach ausgeprägt, da die Kommune nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung hat.

### Was bisher geschah...



### Verwendete Fördermittel und Spenden

*„Geld haben ist die eine Sache, aber die Projekte umsetzen, sodass der Förderzweck erfüllt ist, das ist eine andere Sache. Wir sind oft am Ende unserer Kräfte, aber dann müssen die Dinge umgesetzt werden, weil es dafür Geld gab.“ (Vertreter der Initiative)*

**Sanierung und Umbau:** Fördermittel der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung; Modellprojekte für Mehrfunktionshäuser im ländlichen Raum

**Kleinprojekte:** Landesministerium für Arbeit, Gleichstellung und Soziales (2016: „Treffpunkt altes Pfarrhaus – Gemeinsam statt einsam“, 2017: „Gartendorf Ziegendorf“)

Weitere: Preisgeld „Bild der Frau“, „Schönste Straße Deutschlands“ und „Begrünungsaktion“ vom Netzwerk Nachbarschaft, „Walter-Dahnke-Umweltpreis des Landkreises Ludwigslust-Parchim 2018“, Fördermittel Stiftung Umwelt- und Entwicklung M-V und Stiftung für Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement M-V, Spenden: Fielmann AG und Jagdgenossenschaft Ziegendorf

## 5. Querauswertung der Fallbeispiele

### 5.1. Menschen und Motive

#### 5.1.1. Motivationen und Kristallisationspunkte für das Engagement

Die einzelnen Personen der Initiativen erleben ihr Engagement als gesellschaftlich sinnvoll und zugleich als individuell sinnstiftend. Daraus beziehen sie ihre Motivation, wobei sich auf der individuellen Ebene nicht unterscheiden lässt, ob die persönliche Sinnstiftung oder das gesellschaftliche Engagement den Hauptantrieb ausmachen. Für eine Bewertung im Sinne der zu erarbeitenden Studie scheint dies auch unerheblich. Aus stadtentwicklungspolitischer Sicht ist vielmehr entscheidend, ob die Initiativen einen sinnvollen Beitrag zur Stadt- und Quartiersentwicklung leisten (Dies wird in Kap. 4 des vorliegenden Papiers diskutiert).

Die Motivation der Initiativen unterscheidet sich insofern von der Motivation der einzelnen Mitglieder, als dass im Wege der Gruppen- oder Initiativenentwicklung die individuellen Interessen an Sinnstiftung zurücktreten und die überindividuellen oder gemeinsamen Interessen in den Vordergrund treten. Dies kann in einen Gruppeneigennutz münden, wie er für Genossenschaften konstituierend ist, oder es entsteht daraus eine unmittelbare Gemeinwohlorientierung.

*Vom Eigennutz zum  
Gemeinnutz zur Ge-  
meinwohlorientierung*

Folgende Motivstrukturen wurden bei den untersuchten Initiativen identifiziert:

- Es bestehen konkrete Bedarfslagen im Quartier. Diese führen zu einem Leidensdruck für die Bewohner und initiieren das Handeln der Initiative.
  - Bsp. Union Gewerbehof, Dünenfuchse, Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft, Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus und teilweise auch Ab geht die Lucie!, Pöge-Haus
- Das Engagement der Initiative entfacht sich anhand einer konkreten Immobilie. Die Immobilie ist Handlungsbedarf und Handlungsoption zugleich:
  - Bsp. Schwabehaus, Ab geht die Lucie! und teilweise Straze, Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus
- Die Initiative wendet sich mit ihrem Engagement aktiv gegen die praktizierte (Stadt-)Politik. Der Aktivismus kann anhand einer Immobilie symbolisiert werden.
  - Bsp. Schwabehaus und teilweise Straze, Ab geht die Lucie!
- Aus bestehenden Ehrenamtsstrukturen, in denen die handelnden Akteure bereits zuvor aktiv waren, wie z.B. der Vereinsarbeit, werden Bedürfnisse und Ideen abgeleitet, die zu einer Weiterentwicklung des Engagements und/oder des Betätigungsfeldes führen.
  - Bsp. Tür an Tür, Menschenskinder und teilweise Straze, Peter-Weiss-Haus



- Die Initiative möchte neue Lebens-, Wohn- und Arbeitsformen etablieren bzw. ihre Vorstellungen einer alternativen Lebensgestaltung umsetzen.

Bsp. Straze, Peter-Weiss-Haus, Pöge-Haus und teilweise Menschenskinder, Ab geht die Lucie!

Bezüglich des räumlichen Wirkungsanspruchs der Initiativen können zwei Gruppen unterschieden werden:

- Die Initiative möchte im Sinne eines breit angelegten Transformationsprozesses einen Wandel der gesellschaftlichen Strukturen befördern.

Bsp. Pöge-Haus, Straze, Menschenskinder, Ab geht die Lucie!, Peter-Weiss-Haus, auf ein Themenfeld begrenzt: Tür an Tür

- Im Fokus der Initiative steht die Gestaltung des unmittelbaren Umfelds.

Bsp. Dünenfuchse, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft, Union Gewerbehof, Schwabehaus, Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus

Es braucht jeweils einen Kristallisationspunkt, an dem sich das Engagement bildet oder durch den Menschen zusammenfinden. Dieser Kristallisationspunkt kann konkreter Natur sein wie z. B. der Missstand einer verwahrlosten Immobilie oder einer unzureichenden Versorgung im Quartier. Er kann sich auch aus der Schnittmenge politischer bzw. gesellschaftspolitischer Anschauungen und dem Wunsch, in dieser Hinsicht aktiv zu werden, ergeben. Dabei sind die damit verbundenen Haltungen nicht immer „staatstragend“, sondern im Einzelfall auch gegen den Mainstream oder gegen die etablierte Politik und die Kommune gerichtet, wobei die Kritik sich gegen einzelne konkrete Entscheidungen richtet (z. B. Abriss der Immobilie) oder auch grundsätzlicher Natur sein kann.

### 5.1.2. Qualifikationen und persönliche Hintergründe

Viele Initiativen streben ehrgeizige Ziele und anspruchsvolle Projekte an. Wenn die Initiativen erfolgreich tätig werden möchten, bedarf es nicht nur einer nachhaltigen Anfangsmotivation und -mobilisation, sondern vor allem auch vielfältiger persönlicher und fachlicher Kompetenzen und Qualifikationen, die innerhalb der Gruppe vorhanden sind.

Es zeigt sich, dass die engagierten Personen häufig ihre persönlichen und fachlich-beruflichen Kompetenzen mit ihrem Engagement für das Gemeinwohl verbinden. In diesem Kontext muss die einfache Gegenüberstellung von Eigennutz und Gemeinnutz hinterfragt werden. Denn es handelt sich um keine eindimensionale Verbindung – das Engagement für die eigene Sache und für das Gemeinwohl können sich vielmehr gegenseitig befruchten. Dabei sind die fachlichen Kompetenzen und teilweise auch die Interessensüberschneidung zu beruflichen Belangen häufig die Grundvoraussetzung, um aktiv und wirksam werden zu können. Das heißt, dass die gemeinwohlorientierten Ziele in einem Projekt erheblich von den Fachkenntnissen und den damit verbundenen Interessen sowie Netzwerken der Initiatoren profitieren können.

*Fachkompetenzen  
prägen Initiativen*

Im Rahmen der Akteursgespräche lassen sich nicht alle eingebrachten Kompetenzen der Gruppenmitglieder im Detail eruieren. Vielfach ist es auch deren Zusammenspiel, das erfolgreiche Gruppenkonstellationen entstehen lässt. Folgende Fachkenntnisse, die aktiv in die Projekte eingebracht werden, können schlaglichtartig aufgelistet werden:

- Peter-Weis-Haus: Architektur, Politische Bildung, Kinder- und Jugendarbeit
- Pöge-Haus: Kultur und Kunst, Projektentwicklung
- Menschskinder: alternative Pädagogik, Kunsttherapie, Naturwissenschaften
- Schwabehaus: Stadtplanung, Architektur
- Tür an Tür: Arbeit und Beratung von und mit Asylsuchenden
- Straze: gesellschaftspolitische Ehrenamtsarbeit, Projektmanagement
- Süntellädchen/Initiative Dorzukunft: Entwicklungszusammenarbeit, Projektmanagement, Ehrenamt
- Ab geht die Lucie!: Umweltwissenschaften
- Neustädter Hof: Steuerberatung, kommunales Projekt- und Antragsmanagement
- Union Gewerbehof: Volkswirtschaft, Politikwissenschaften, Raumplanung

Die untersuchten Initiativen stellen in gewisser Weise eine Positivauswahl dar. Sie sind allesamt über eine Anfangsphase hinausgekommen und im Ergebnis handlungsfähig und wahrnehmbar geworden. Ganz überwiegend handelt es sich bei den Engagierten um Personen in einer vergleichsweise stabilen, fortgeschrittenen Lebensphase mit zumindest beginnender beruflicher Etablierung (Ausnahme: Ab geht die Lucie!). Mancherorts und vor allem von den Kommunen wurde angemerkt, dass insbesondere studentisch getragene Initiativen weniger verlässlich sind und häufig mit dem Ende des Studiums erlahmen. Mit entsprechenden Vorbehalten sahen sich auch die Mitstreiter der Straze ausgesetzt, was zu Schwierigkeiten und Verzögerungen in der Projektumsetzung geführt hat.

## 5.2. Organisationsformen und Entscheidungsstrukturen

### 5.2.1. Entscheidungsstrukturen

#### Organisations- und Entscheidungsstrukturen

Die untersuchten Initiativen sind ihren Grundsätzen nach meist basisdemokratisch organisiert, starke Hierarchien werden in jedem Fall abgelehnt. Um schnell und flexibel handlungsfähig zu bleiben, entscheidet sich anhand der Größe der Initiative, wie viele Personen konkret in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

*Basisdemokratie als Grundsatz*

Der Zugang zu diesen Gremien ist grundlegend offen. Die Zuordnung erfolgt über tatsächlich erbrachtes Engagement. Alle Gruppen berichten in diesem Kontext,

dass reines Bekunden von Interessen nicht ausreicht: „Umgesetzt wird immer das, wofür sich jemand einsetzt!“

Zu berücksichtigen ist ferner, dass die grundsätzliche Offenheit gegenüber neuen Engagierten dennoch im Kontext sozialer Selektionsprozesse steht. Hierbei kommen klassische Prozesse der sozialen Zuordnung und Identifikation zum Tragen, die jedes soziale Handeln prägen: Fühle ich mich der Gruppe zugehörig? Werde ich von der Gruppe akzeptiert?

Zum Zeitpunkt der Analyse konnten bei den Fallbeispielen folgende Entscheidungs- und Organisationsstrukturen beobachtet werden:

- Eine kleine Gruppe agiert ohne komplexe Arbeitsteilung als eine Art offene Plattform.

Bsp. Ab geht die Lucie!, Dünenfuchse, Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus

- Die Initiative agiert im Wesentlichen als Gesamtgruppe. Um die Handlungsfähigkeit zu wahren, werden kleine Arbeitsgruppen gegründet, die selbstständig entscheidungsfähig sind, sich aber dennoch mit der Gesamtgruppe abstimmen.

Bsp. Pöge-Haus, Straze, Menschenskinder, Schwabehaus, Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft

- Die Initiative hat eine sehr ausdifferenzierte Organisationsstruktur, teilweise bedingt durch verschiedene Rechtsformen und Ausgründungen. Die verschiedenen Geschäftsbereiche arbeiten eigenverantwortlich und eigenständig.

Bsp. Tür an Tür, Peter-Weiss-Haus, Union Gewerbehof

Unabhängig von den basisdemokratischen Grundvorstellungen nehmen einzelne Personen häufig aufgrund ihres überdurchschnittlichen Engagements und/oder ihrer besonderen Kompetenzen eine besondere Verantwortung als Sprecher der Initiative ein. In einzelnen Fällen empfinden diese Personen dies als Last und fühlen sich in diese Rolle hineingedrängt. In anderen Fällen scheinen sie darin aufzugehen und halten gerne daran fest. Beides stellt eine Herausforderung für das Gruppengefüge und die Gruppendynamik bzw. die Ansprache von neuen Engagierten und potenziellem Nachwuchs dar.

*Einzelpersonen als  
Projektsprecher*

### 5.2.2. Organische Entwicklung

#### Initiativgruppen als Organisationsnukleus

Zumeist starten die Initiativen als kleine Gruppen, die aufgrund ihrer überschaubaren Größe und übereinstimmender Zielvorstellungen handlungs- und entscheidungsfähig sind. Die Zusammenschlüsse finden auf unterschiedliche Weise statt:

- Im Rahmen von Freundes- und Bekanntenkreisen findet eine intensive Auseinandersetzung zum Thema der Initiativengründung statt, die letztlich zum Ausgangspunkt des Engagements wird.

Bsp. Pöge-Haus, Straze, Peter-Weiss-Haus, Ab geht die Lucie!

- Einzelne Personen oder eine kleine Gruppe mobilisieren eine Initiativgruppe bezogen auf eine konkrete Immobilie und den damit verbundenen Handlungsbedarf. Die Ansprache weiterer Engagierter erfolgt öffentlich.

Bsp. Dünenfuchse, Schwabehaus, Ab geht die Lucie!, Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus

- Eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe identifiziert einen eher thematisch hergeleiteten Handlungsbedarf. Die Mobilisierung weiterer Engagierter mündet in einen themenfokussierten Zusammenschluss (Flüchtlingshilfe, Arbeitsloseninitiative, Nahversorgung):

Bsp. Tür an Tür, Menschenskinder, Union Gewerbehof, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft

Während in kleinen Gruppen das gemeinsame Ziel häufig für alle Beteiligten relativ klar definiert und übereinstimmend formuliert ist, kommt es vor allem mit zunehmender Zahl an Engagierten diesbezüglich zu Abstimmungsschwierigkeiten. Es ist möglich, dass Personen hinzukommen, deren Interessen teilweise anders gelagert sind (Bsp. Menschenskinder). Die Weiterentwicklung und Erschließung neuer Themen- und Aufgabengebiete kann sowohl dazu führen, dass Engagierte abspringen, wenn diese die neuen Themen als Verwässerung oder Schwächung der ursprünglichen Anliegen empfinden (Bsp. Dünenfuchsen). Andererseits kann es zur Ansprache neuer Personen geeignet sein, die in der hinzugewonnenen Breite des Engagements auch „ihre“ Themen repräsentiert sehen (Bsp. Dünenfuchse).

*Zieldefinition als Aus-  
handlungsprozess*

### **Wege und Konflikte in der Organisationsentwicklung**

Demokratische Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die gleichzeitig eine flexible Handlungsfähigkeit gewährleisten und die Motivation der Engagierten aufrechterhalten, ist eine dauerhafte Herausforderung für die Initiativen. Während ihres gesamten Entstehungs- und Entwicklungsprozesses und darüber hinaus müssen die Entscheidungsstrukturen angepasst werden. Beeinflusst wird die Gestaltung der Strukturen durch die Zahl der Engagierten und die Komplexität der Aufgaben. Zu jedem Zeitpunkt müssen die Entscheidungsstrukturen so organisiert werden, dass die Initiativen bei der Umsetzung ihrer Ziele schnell und flexibel handlungsfähig sind.

*Handlungsfähigkeit  
entscheidend für  
Organisationform*

In den Anfangsphasen von Initiativen agiert und entscheidet nahezu vollständig gemeinsam eine (kleine) aktive Gruppe (Bsp. Dünenfuchse, Pöge-Haus, Straze, Menschenskinder, Ab geht die Lucie!, Union Gewerbehof, Süntellädchen /Initiative Dorzzukunft, Altes Pfarrhaus, Neustädter Hof). Mit einem Zugewinn an

Mitgliedern und Aufgaben bilden sich Arbeitsgruppen und Beauftragte heraus, die selbstständig entscheidungsfähig sind (Bsp. Peter-Weiss-Haus, Menschenskinder, Tür an Tür, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft, Union Gewerbehof, Schwabehaus). Es deutet sich darüber hinaus an, dass bei dem Wachstum der Initiativen und insbesondere, wenn die Kombination verschiedener Tätigkeiten zu eigenen juristischen Einheiten mit spezifischen Vorgaben führt, die Entscheidungsstrukturen immer weiter ausdifferenziert und hierarchischer werden (Bsp. Union Gewerbehof, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft). Treiber hierfür sind sowohl die Gruppendynamik als auch die Rahmenbedingungen, die sich aus der Abgabenordnung und der Finanzierung ergeben.

Im Verlauf der Organisationsentwicklung müssen die Entscheidungsstrukturen immer wieder angepasst werden. Dies ist nicht immer einfach, da die Ansprüche an demokratische Prinzipien und die Entscheidungsfähigkeit (als Grundlage einer Handlungsfähigkeit) einerseits gleichermaßen wichtig für das Engagement sind, andererseits aber mit unterschiedlichen Anforderungen verbunden sind. Um dies auszubalancieren und zu geeigneten Entscheidungsstrukturen und Organisationsformen zu finden, benötigen die Initiativen bisweilen externe Unterstützung (z. B. Moderation).

Die Ausdifferenzierung der Organisationsstruktur begründet sich nicht nur in der Arbeitsorganisation und Entscheidungsfähigkeit, sondern auch ganz pragmatisch darin, Aufgabenbereiche, die unterschiedlichen steuerlichen oder förderrechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen, zu trennen.

Mit der Weiterentwicklung des Organisationsaufbaus müssen die ursprünglichen Initiatoren Verantwortung und Kontrolle über ihre Initial-Idee abgeben. Dieser Prozess kann mit Auseinandersetzungen und der Verhandlung der Gemeinwohlziele verbunden sein. Folgende Herausforderungen können beobachtet werden:

*Schwierigkeiten der Organisationsentwicklung*

- Die neuen bzw. nun eigenständigen Geschäftsbereiche des Projektes verselbständigen sich unter neuer Führung auf eine andere Art und Weise, als dies von den Projektmachern ursprünglich erdacht und geplant war (Bsp. Peter-Weiss-Haus).
- Durch die Ausdifferenzierung der Strukturen und die Einbindung einer Vielzahl an Personen – sowohl im Ehrenamt als auch beruflich – sind nicht mehr alle Leitziele und Handlungsprinzipien der Initiative übereinstimmend und feststehend definiert (Bsp. Menschenskinder).
- Größere Organisationsstrukturen bedürfen anderer Formen der Führung, sodass die Initiatoren als Projektmacher eine Verantwortungsposition oder „Management-Rolle“ einnehmen, die sie aufgrund ihrer Grundsätze nicht alleine für sich beanspruchen möchten (Bsp. Peter-Weiss-Haus).

Die Schwierigkeiten, die beim Wachstum der Initiative entstehen können, können auch mit den Eigenarten des „Gründergeists“ zusammenhängen. Werden die Initiativen auf der Grundlage eines gemeinsam getragenen und alternativen Lebensstilkonzeptes gegründet, ist es wahrscheinlicher, dass neue Engagierte nicht

vollständig über die bestehenden Prinzipien informiert sind und weniger einfach integriert werden können. Es ist möglich, dass durch neue Personen die bislang übereinstimmenden – wenn auch nicht ausformulierten – Handlungsprinzipien neu verhandelt werden müssen. Besonders deutlich wird dies, wenn Personen eingestellt werden und ehrenamtliches Engagement auf Berufstätigkeit stößt (Bsp. Menschenskinder).

Initiativen, die von Beginn an vor allem pragmatisch agieren, fällt diese Entwicklung einfacher (Bsp. Dünenfuchse, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft, Union Gewerbehof). Auch fällt vergleichsweise diversen Gruppen, deren Gruppenmitglieder von Beginn an in Diskussion stehen und Handlungsprinzipien kontinuierlich aushandeln, die Integration neuer Mitglieder leichter (Bsp. Pöge-Haus).

### 5.2.3. Rechtsformen

Die Erfahrung zeigt, dass der (gemeinnützige) Verein zumeist die erste rechtliche Organisationsform darstellt. Die Gründung findet noch vor oder während der Immobiliensuche und noch vor der konkreten Projektierung statt. Häufig wird auch bereits vor der Projektierung einer konkreten Immobilie inhaltliche Arbeit mit dem Verein geleistet. Der Verein ermöglicht es, ohne allzu stark einschränkende organisatorische sowie steuerrechtliche und finanzielle Hürden schnell eine Rechtsperson zu schaffen, um z.B. für erste Projekte Fördermittel beantragen zu können (Bsp. Dünenfuchse, Pöge-Haus, Straze, Tür an Tür, Menschenskinder, Schwabehaus, Ab geht die Lucie!, Peter-Weiss-Haus, Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft, Altes Pfarrhaus).

*Verein = erste  
Organisationsform*

Im Entwicklungsprozess der Initiativen werden weitere Schritte zur Änderung der Rechtsform bzw. Ausgründungen nur bei Bedarf unternommen. Die Entscheidungen darüber folgen weitgehend pragmatischen Überlegungen. Der beabsichtigte Kauf einer Immobilie oder die Beantragung einer Förderung führen häufig sehr früh dazu, den Weg in eine passende Rechtsform suchen zu müssen. Folgende typische Rechtskonstruktionen wurden bei der Fallstudienanalyse identifiziert:

*Pragmatische Wahl  
der Rechtsform*

- Alle Aufgaben der Initiative werden in der Rechtsform des Vereins abgewickelt und durchgeführt.

Bsp. Dünenfuchse (Mieter und Veranstaltungsprogramm), Schwabehaus (Eigentümer und Veranstaltungsprogramm), Ab geht die Lucie! (Nutzungsvereinbarung und Veranstaltungsprogramm), Altes Pfarrhaus (Miete und Bewirtschaftung des Hauses)

- Die Initiative verwendet eine Kombination von Rechtsformen, die auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet sind, an.

Bsp. Union Gewerbehof: GmbH und Genossenschaft

- Die Aufgaben der Immobilienverwaltung (Ankauf, Sanierung, Betrieb, Vermietung) wird mit einer unternehmerischen Rechtsform geleistet. Weitere Aufgaben erfolgen über Vereinsstrukturen.

Bsp. Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft: UG, GbR und wirtschaftlicher Verein

Bsp. Pöge-Haus: GmbH (Eigentümerin) und Verein (Kulturprogramm)

Bsp. Straze: Projekt ist Teil des Mietshäuser Syndikats; GmbH (Eigentümerin) und Verein (Organisation der Mieter); Struktur befindet sich derzeit im Aufbau und ist noch nicht vollständig entwickelt

Bsp. Neustädter Hof: Genossenschaft; Der Bürgerverein Neustadt-Rönnemoor e.V., aus dem die Initiative hervorging, tritt als Mieter auf und nutzt das Haus für die Vereinsangebote

- Ein Verein bildet die Dachkonstruktion der Initiative. Hieraus finden Ausgründungen von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben statt.

Bsp. Tür an Tür: Verein und gGmbH (Café-Betrieb)

Bsp. Peter-Weiss-Haus: Verein (Eigentümer, Kulturangebote) und Genossenschaft (Gastronomie, Hostel und Kulturprogramm)

Bsp. MenschensKinder: Verein (Miete, Kindertagesstätte, Familienwerkstatt) und gGmbH (Café)

Die Anpassung der Rechtsformen erfolgt bedarfs- und prozessbezogen und prozessbegleitend, wird aber nicht zu Projektbeginn in einem Masterplan festgehalten. Die Initiativen reagieren sehr sensibel auf Einschränkungen ihrer Handlungsfähigkeit – auch im Sinne komplexer bürokratischer Strukturen – und Flexibilität. Folgende Einflussfaktoren prägen die Ausdifferenzierung der Rechtsformen:

- Aufgaben der Immobilienentwicklung von inhaltlicher Arbeit trennen
- Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Förderstrukturen klar trennen
- Gemeinnützigkeit einzelner Aufgabenbereiche wahren

Die gewählte Rechtsform hat allerdings kaum Einfluss auf das alltägliche Handeln der Initiativen. Sie sind lediglich ein Rahmen zur Herstellung einer gewissen Verlässlichkeit gegenüber dem Staat, Finanzierungspartnern und Fördergebern. Die Initiativen wählen jeweils jene Form, die mit geringstem bürokratischem Aufwand die größtmögliche Handlungsfähigkeit zusichert.

### **5.3. Finanzierung und Förderung**

#### **5.3.1. Kauf, Investitionsvolumen, Eigenleistungen**

Die Mehrzahl der Initiativen ist als Immobilieneigentümer aktiv. Nur wenige Initiativen sind Mieter der von ihnen genutzten Immobilien (Altes Pfarrhaus, Dünenfuchse, MenschensKinder, Café Tür an Tür). Eine Ausnahme stellt die Initiative

Ab geht die Lucie! dar, die mit der Stadt Bremen eine Nutzungsvereinbarung für einen öffentlichen Platz abgeschlossen hat.

Die untersuchten Initiativen haben aufwändige Bauvorhaben durchgeführt. Die Finanzierungskonzeption beginnt mit dem Kauf der Immobilien. Reine Grundstückankäufe sind weniger bedeutend. Nur in einem Fall wurde ein reines Neubauvorhaben umgesetzt (Süntellädchen).

*Finanzierungs-  
konzept = Kauf +  
Sanierung*

Überwiegend handelt es sich um Gebäude mit einem hohen Sanierungsbedarf. Es ist charakteristisch für die analysierten Vorhaben, dass es vielfach kein Interesse von privatwirtschaftlicher Seite an den Immobilien gab und die Initiativen sich nicht in Konkurrenz zu etablierten Akteuren befanden. Insofern gilt für die untersuchten Initiativen ganz überwiegend, dass sie vornehmlich dort agieren und investieren, wo die Märkte keine ausreichenden Erträge liefern und dementsprechend keine Nutzungsoptionen kreieren. Dennoch wurden auch Initiativen untersucht, die im Wettbewerb mit anderen Interessierten standen. Konkurrenzangebote bzw. Interesse von anderen Investoren gab es bei der Straze, dem Peter-Weiss-Haus und dem Schwabehaus. Diese wurden aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen aber nicht weiterverfolgt, sodass die Initiativen die Immobilien kaufen konnten, nachdem die Vorhaben der anderen Investoren gescheitert waren.

*Initiativen spüren  
immobilien-  
wirtschaftliche  
Nischen auf*

Die Kauf- und Mietobjekte sind bzw. waren zuvor größtenteils in privatem Eigentum (Neustädter Hof, Straze, Schwabehaus, Peter-Weiss-Haus, Altes Pfarrhaus, Dünenfuchse, Menschenskindler, Café Tür an Tür). Ausschließlich das Pöge-Haus lag im Eigentum der Kommune.

Die Kaufverhandlungen mit den vorherigen Eigentümern wurden teilweise durch kommunale Vertreter begleitet. Auch vor dem Hintergrund, dass es sich z.B. bei den Immobilien der Straze, dem Neustädter Hof, dem Schwabehaus und dem Pöge-Haus um Immobilien mit Schlüsselfunktionen in den Quartieren handelt. Ungeachtet dessen wurden die Initiativen über die Förderinstrumente der Städtebauförderung hinaus aber nicht durch hervorzuhebende Maßnahmen oder Preisnachlässe unterstützt. Die jeweiligen Eigentümer zeigten teilweise zwar Interesse an den spezifischen Konzepten der Initiativen, waren aber dennoch an Verkäufen zu orts- und marktüblichen Preisen interessiert (Peter-Weiss-Haus, Neustädter Hof).

Die Investitionsvolumina der Projekte reichen

- für den Ankauf der Immobilien von 70.000€ bis 350.000€ und
- für die Sanierung der Gebäude von 55.000€ bis 5.000.000€.

Bei der Finanzierungsplanung, bei der die Bank in der Regel sehr stark beratend auftritt, werden der Immobilienkauf und die Sanierung inklusive der anschließenden Bewirtschaftung als Gesamtfinanzierung konzipiert. Zur Generierung von ausreichend Eigenkapital wenden die Initiativen häufig das System der Leih- und Schenkgemeinschaften an. In mehreren Durchgängen wurden in Abhängigkeit

*kreative  
Kombination von  
Finanzierungsbau-  
steinen*



der Projekte bis zu 250.000€ als Eigenkapital eingebracht. Wesentlicher Baustein der Finanzierungsplanung sind Eigenleistungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten eingebracht werden. Neben der Bauplanung werden so vor allem einfache Baumaßnahmen geleistet, um kostengünstig zu sanieren. Die von den untersuchten Initiativen eingebrachten Eigenleistungen machten teilweise die Hälfte der Investitionen für die Baumaßnahmen aus.

Des Weiteren werden die Kosten der Baumaßnahmen dadurch gesenkt, dass extern eingeworbene Facharbeiten von Architekten, Gutachtern sowie Bauleitern und teilweise auch von Handwerksbetrieben zu ermäßigten Preisen geleistet werden. Die beauftragten Betriebe stellen nur einen Teil der erbrachten Leistungen in Rechnung.

*Eigenleistungen von zentraler Bedeutung*

Bei der langfristigen Finanzplanung muss beachtet werden, dass – wie auch bei manchen marktconformen Investitionsvorhaben wie zum Beispiel in der Gastronomie – die Initiativen zunächst nicht (ausreichend) sicher abschätzen können, welche Erträge die spätere Bewirtschaftung liefert. Dies liegt zum einen an ihren Tätigkeitsfeldern, für die die Märkte oftmals keine sicheren Erträge liefern. Darüber hinaus ist wichtig, dass die Initiativen nicht marktorientiert arbeiten wollen und ihr Handeln immer wieder neu zwischen notwendiger Refinanzierung der Investition und nicht kostendeckenden Tätigkeiten (Gemeinwohlorientierung) austarieren müssen. Insofern muss auch die Finanzierung bei Bedarf angepasst werden, um sowohl die Investition zu refinanzieren als auch die laufenden Betriebskosten tragen zu können. Insgesamt bedienen sich die Initiativen einem kreativen Finanzierungsmix (siehe folgende Kapitel).

### 5.3.2. Investition (Ankauf und Sanierung)

Die (Teil-)Finanzierung des Ankaufs und der Sanierung der Immobilien wurde bei zwei Initiativen durch Mittel der Städtebauförderung unterstützt.

*Städtebauförderung*

- Schwabehaus: Sanierung der Gebäudehülle und des Innenbereichs; Stadtumbau Ost
- Pöge-Haus: Sanierung der Immobilie; Soziale Stadt

Die Straze verwendete für den Neubau eines Anbaus Fördermittel des Bundesprogramm Nationale Projekte des Städtebaus. Die Initiative Menschenkinder hat die Modalitäten der Städtebauförderung geprüft und sich dann gegen eine Finanzierung durch Programmmittel entscheiden. Als Grund werden die aufwändigen Regularien und Ausschreibungspflichten genannt. Die Initiativen, die die Städtebauförderung in Anspruch genommen haben, geben an, dass die Abwicklung hohe und mit der Arbeitsweise der Initiativen nur bedingt kompatible Anforderungen stellt. Beim Schwabehaus war diesbezüglich die hohe Fachkompetenz der Initiative von Vorteil, das Pöge-Haus wurde wiederum von der kommunalen Verwaltung beraten. Sowohl die Straze (Neubau eines Anbaus) wie auch das Schwabehaus (Erweiterung des Projekts um das Nachbargebäude der alten Bäckerei) haben die Fördermittel zudem erst in einem späteren Bauabschnitt in An-

spruch genommen. Beide Initiativen konnten im ersten Bauabschnitt zunächst ihre Förderwürdigkeit und Verlässlichkeit unter Beweis stellen.

Große Investitionsvorhaben, wie das Pöge-Haus, die Straze, das Schwabehaus und das Peter-Weiss-Haus werden mit Krediten und Nachrangdarlehen finanziert. Die GLS Bank ist aufgrund ihrer spezifischen Kompetenzen eine wichtige Ansprechpartnerin. Bei Vorhaben, die außerdem auf Nachhaltigkeit achten, werden Kredite der KfW-Bank in Anspruch genommen. Die Inanspruchnahme von Krediten geht jedoch immer mit der Einlage von Eigenkapital einher. Die Initiativen müssen imstande sein, diese aufzubringen. Ein breites Unterstützernetzwerk ermöglicht dies.

*Kredite*

Je nach Handlungsgebiet ist es für die Initiativen möglich, weitere Fördermittel für die Erbringungen spezifischer Anforderungen und Qualitätsstandards in Anspruch zu nehmen. Dies gelingt jedoch nur in wenigen Fällen. Die Initiativen beklagen, dass die Fördermittel nicht dauerhaft verfügbar sind, sondern nur in einem bestimmten Zeitraum beantragt werden können. Außerdem sind thematisch eng begrenzt, sodass auch hierdurch der Einsatz dieser Mittel begrenzt ist. Von den untersuchten Initiativen erhielten das Schwabehaus und die Straze (in sehr geringem Umfang auch das Peter-Weiss-Haus) Fördermittel für den Erhalt und die Sanierung von Denkmälern. Zudem wurden Fördermittel für Barrierefreiheit und gemeinschaftliches Wohnen (Straze) verwendet. Bei der Sanierung des Schwabehauses wurden Leistungen im Rahmen von Arbeitsbeschäftigungsmaßnahmen erbracht.

*Weitere  
Fördermittel*

Beliebtes Mittel, u.a. um ausreichend großes Eigenkapital aufzubauen, sind Schwarmfinanzierungs-Methoden. Die GLS Bank verwendet außerdem häufig das Instrument der Leih- und Schenkgemeinschaften, bei denen die Initiativen Direktkredite aufnehmen. Bei gemeinnützigen Einrichtungen können auf diese Weise auch Spenden vorfinanziert werden. Leih- und Schenkgemeinschaften fanden Anwendung beim Pöge-Haus, Straze, Schwabehaus und Peter-Weiss-Haus. Beim Süntellädchen/Initiative Dorzzukunft konnten die Investitionssummen vollständig durch Schwarmfinanzierung erbracht werden. Dies setzt jedoch ein ausreichend großes und finanzstarkes Unterstützernetzwerk voraus. Nutzt die Initiative ihre Netzwerke für die Finanzierung, so hat dies auch den Effekt der Legitimation, denn mögliche Geldgeber müssen vom Konzept überzeugt werden und dieses als glaubhaft bewerten. Sofern Projekte zu scheitern drohen, muss sich die Initiative auch gegenüber ihrem Netzwerk verantworten.

*Schwarm-  
finanzierung*

Ein Teil der Initiativen (Dünenfuchse, Tür an Tür, Schwabehaus, Menschenskind) hat als zusätzlichen Finanzierungsbaustein Spenden verwendet. Die Spenden können im Rahmen von Veranstaltungen (z.B. Benefizkonzerte, Spendenkampagnen der lokalen Zeitung), Institutionen und Organisationen (z.B. Bürgerstiftung, Bonner Spendenparlament) oder Einzelpersonen erbracht werden. Die Spendengelder werden vor allem aufgebracht für Themenfelder, die eine breite Öffentlichkeit interessieren (Tür an Tür und Hilfe für Asylsuchende, Menschens-

*Spenden*

kinder und Kitaplätze). Hierdurch sind sie auf gewisse Weise abhängig vom Zeitgeist gesellschaftspolitisch relevanter Themen (Thema Flüchtlinge im Sommer 2015, Spenden ans Schwabehaus zum Zeitpunkt des drohenden Abrisses).

Zwei der Initiativen nutzen die Immobilie zur Miete. Die Kosten der Sanierung wurden von den Eigentümern übernommen (Dünenfuchse und Menschenskinder, nur erster Bauabschnitt).

*Eigentümer trägt  
Kosten der Sanierung*

### 5.3.3. Laufende Projektkosten und Immobilienbewirtschaftung

Der laufende Betrieb wird ebenso über kreative Finanzierungsmixe geleistet. In der Regel werden auch hier mehrerer Bausteine kombiniert. Öffentliche Fördermittel werden flankierend zu weiteren Einnahmequellen eingesetzt (Mitgliedsbeiträge, Eintrittsgelder, Mieteinnahmen). Diese unterscheiden sich sehr stark. Die Initiativen lassen sich vor allem hinsichtlich ihrer stabilen Einnahmequellen differenzieren.

Charakteristisch für die Finanzierungsplanung der Initiativen ist, dass die Programmgestaltung und somit auch die Finanzierung experimenteller Natur sind. Anfangs ist oftmals nicht im Detail abzuklären, mit welchen Angeboten Einnahmen zu erwirtschaften sind. Die Initiativen setzen eher auf die Kraft ihrer Idee und des Ortes als auf einen vom Ergebnis her formulierten Businessplan. Die Finanzierungskonzepte sind daher konventionell betrachtet „unausgereift“ oder aus einem anderen Blickwinkel betrachtet „anpassungsfähig und resilient“ – sie wachsen mit der Entwicklung der Initiative. In diesem Prozess werden sowohl neue Einnahmequellen erschlossen wie auch andere verworfen und die Finanzierungsbausteine umstrukturiert. Deswegen beschäftigen sich die Initiativen sehr intensiv mit ihren Finanzierungskonzepten. Einzelne Finanzierungsbausteine werden sehr langfristig angelegt. Insbesondere den Mieteinnahmen kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Sie werden oftmals als langfristig stabile Säule der Finanzierung und zur Tilgung der Kredite verwendet.

Das Peter-Weiss-Haus und Menschenskinder folgen einem typischen Finanzierungsaufbau, bei dem der laufende Betrieb durch leistungsbezogene Mittel der Kinder- und Jugendarbeit mit den Erträgen aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (Gastronomie, Kultur) und weiteren Angebote (Erträge durch Veranstaltungen) kombiniert werden. Die öffentlichen Gelder sind leistungsbezogen und flankieren den laufenden Betrieb lediglich, sind aber nicht die Haupteinnahmequelle. Eine Ausnahme stellen die Menschenskinder dar, die einen öffentlich geförderten Kindergarten in Regelbetrieb, sowie verschiedene soziale Beratungsleistungen (Förderung durch Amt für Soziales) anbieten.

*Geld für Leistung*

Initiativen, die vor allem kulturelle Arbeit leisten, beantragen hierfür häufig Projektgelder. Hierbei handelt es sich aber nicht um eine Förderung der Institution als solches, sondern um eine Kulturförderung, die Sach- und Honorarkosten deckt. Querfinanzierungen sind hierdurch nicht möglich (Pöge-Haus, Schwabehaus).

*Kulturförderung*

Hinzu kommen Initiativen, die sich vollständig ohne öffentliche Gelder finanzieren. Hierzu gehören das Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft und Tür an Tür. Der Cafébetrieb und der Betrieb des Einzelhandels werden – bis auf die jeweiligen Managementaufgaben – komplett ehrenamtlich geleistet. Das Café Tür an Tür wird zusätzlich noch vermietet.

*Finanzielle  
Unabhängigkeit*

Initiativen, die über keine stabilen Einnahmequellen verfügen, sind auf die Durchführung von Veranstaltungen, Spenden sowie Mittel der Projektförderung angewiesen (Dünenfüchse, Ab geht die Lucie!).

*geringer Finanzierungs-  
aufwand*

Die Zweckbindung der Projekt- und Fördergelder birgt Herausforderungen für Initiativen, da bei der Umsetzung der Gemeinwohlziele nicht nur die Höhe der finanziellen Ressourcen eine Rolle spielt, sondern auch deren Verfügbarkeit entscheidend ist. In der Praxis zeigt sich, dass wenig „freies Geld“ verfügbar ist. Die Finanzierung von übergreifenden Aufgaben, wie die Overhead-Tätigkeiten des Vereinsmanagements oder laufende Kosten für Versicherung können häufig nicht mit (Projekt-)Fördermitteln geleistet werden.

*Wenig „freies Geld“*

## 5.4. Schnittstellen zur Stadtgesellschaft

### 5.4.1. Kooperationen und Netzwerke

Bei der Umsetzung ihrer Ziele greifen die Initiativen häufig auf einen Unterstützernetzwerk zurück. Dieser kann eine zusätzliche Legitimationsfunktion haben. Er dient zugleich als Diskussionspartner und als Resonanzboden für die Entwicklung und Präzisierung der Ziele, insbesondere was die Gemeinwohlorientierung angeht. Die Initiativen wissen um die Bedeutung dieser Unterstützernetzwerke und knüpfen diese oftmals sehr frühzeitig. Hierdurch sind sie häufig sehr gut im Stadtteil bzw. in ihrem thematischen Aufgabenbereich vernetzt. Zum Aufbau solcher Netzwerke werden z.B. Kontakte zu (Lokal-)Politikern aufgenommen oder lokale Medien kontaktiert, um Darstellungen der Initiative in die lokale Berichterstattung einzubringen.

*Unterstützungs-  
Netzwerke*

Neben Unterstützungs-Netzwerken bestehen auch Arbeits-Netzwerke. Diese umfassen andere Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen, mit denen auf der Arbeitsebene kooperiert wird.

*Arbeits-Netzwerke*

Der Umfang der „Arbeits-Netzwerke“ hängt sehr stark vom Charakter der Initiative ab und richtet sich nach Größe und Aufgabenbereich. Die Initiativen kooperieren, sofern dies zur Zielerreichung notwendig und sinnvoll erscheint und sie hierfür genügend Ressourcen aufbringen können. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren erfolgt themen- bzw. projektbezogen. Folgende Kooperationsstrukturen weisen die untersuchten Initiativen auf:

- Die Initiative hat aufgrund ihrer Organisationsform oder Arbeitsbereiche und Gemeinwohlziele einen starken Netzwerk-Charakter bzw. funktioniert als offene Plattform.

Bsp. Pöge-Haus, Straze, Menschenskinder, Ab geht die Lucie!, Peter-Weiss-Haus, Union Gewerbehof, Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft, Neustädter Hof

- Die Initiative verfolgt ihre Aufgaben und Ziele vergleichsweise eigenständig und hat nur wenige themen- und projektbezogene Arbeits-Netzwerke.

Bsp. Dünenfuchse, Schwabehaus, Altes Pfarrhaus

- Die Initiative hat feste Kooperationsstrukturen und arbeitet mit festen Partnern zusammen.

Bsp. Tür an Tür, Süntellädchen/Initiative Dorfzukunft, Inwest eG

#### 5.4.2. Kooperation mit der Kommune

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Initiative und Kommune hängt auf beiden Seiten von persönlichen Erfahrungen und Qualifikationen ab. Sympathien und das Vermögen der agierenden Personen, die jeweils anderen Handlungslogiken zu verstehen, sind ebenfalls bedeutend. Aufgrund persönlicher Eigenschaften nehmen häufig Einzelpersonen in den Initiativen eine initiativeninterne Vermittler-Rolle ein.

*Initiativen-interne  
Vermittler*

In der Regel sind auch einzelne Personen innerhalb der Verwaltung (auch aufgrund von Sympathien) Ansprechperson für die Initiativen. Diesen Kontaktpersonen fällt der Umgang mit den Initiativen und ihren Entscheidungs- und Handlungsstrukturen leichter, sie vermitteln der Initiative das Verwaltungshandeln und ebnen so den Weg für die Initiative in der Verwaltung. Die starke persönliche Bindung zwischen Initiative und Kommune setzt in der Regel pragmatische und positive Kräfte frei. Bei Personenwechsel kann dies auch zu Problemen führen. Starke persönliche Bindungen zwischen Initiative und Einzelpersonen in der Verwaltung wurden vor allem beim Peter-Weiss-Haus, Straze, Menschenskinder, Ab geht die Lucie!, Neustädter Hof und teilweise Pöge-Haus beobachtet.

*Brückenbauer in der  
Verwaltung*

Die verschiedenen Handlungslogiken führen in unterschiedlich starker Ausprägung dazu, dass Initiativen und Verwaltung Schwierigkeiten im Umgang miteinander haben. Die Kooperationsprobleme treten oftmals in der Anfangsphase des Engagements der Initiativen auf oder zeigen sich in einzelnen Teilbereichen und Projekten. Hierfür kann es verschiedene Gründe geben:

- Die Initiativen bringen wenig Verständnis für das Handeln der Verwaltung auf z.B. in Bezug auf langwierige Abstimmungsprozesse und das Ausbleiben von eigenständiger Verantwortungsübernahme einzelner Personen. Die Verwaltung wiederum hat Probleme sich auf die Strukturen der Initiative einzulassen, etwa bei wechselnden Ansprechpartnern und unklaren bzw. wechselnden Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe.
- Aus Sicht der Initiative bleibt oftmals unklar, welches Wissen verwaltungsintern bzw. beim konkreten Gesprächspartner vorliegt bzw. welche Ge-

*Handlungslogiken  
und Arbeitskulturen  
finden nicht  
zueinander*

*Kommunikation findet  
nicht auf Augenhöhe  
statt*

sprächsrunden „im Hintergrund ablaufen“. Hinzu kommt, dass Initiativen sich in der Anfangsphase nicht ernst genommen fühlen und ihre Vorhaben mit Skepsis betrachtet werden.

- Naturgemäß haben es Initiativen, die mit ihrem Engagement ein Zeichen gegen die praktizierte (Stadt-)Politik setzen wollen, verhältnismäßig schwer bei der notwendigen Zusammenarbeit mit der Kommune. Dies umfasst auch solche Vorhaben, bei denen die Kommune mit der projektierten Immobilie andere Pläne und Ziele verfolgt und beispielsweise bereits in Verhandlung mit anderen Investoren steht. Zudem besteht auch Konkurrenz bei der Vergabe von Fördermitteln, bei der Initiativen sich bisweilen gegenüber etablierten Trägern und Vereinen benachteiligt fühlen, z.B. im Bereich der Kulturförderung und bei sozialen Leistungen.
- Kommt es zu einer engen Zusammenarbeit (z. B. auch auf der Basis von Förderzusagen), besteht aus Sicht der Initiativen die Gefahr, zu stark von Regeln eingegrenzt sowie von Politik und Verwaltung eingenommen zu werden. Sie empfinden es als demotivierende Entwertung des eigenen Engagements, wenn insbesondere die Politik versucht, die Vorhaben für eigene Zwecke zu vereinnahmen. Ferner besteht die Befürchtung, dass eine zu enge Kooperation mit der Kommune (z. B. bei Förderung) in einem zu engen Regelungsgeflecht mündet, das nicht nur zeitraubend ist (Anträge, Nachweise, Berichte, Abrechnungen), sondern auch die auf schnellen Entscheidungen und kreativen Lösungen aufbauende Handlungsfähigkeit untergräbt.

*Konkurrierende Ziele  
bzw. Widerstand  
gegen (Stadt-)Politik*

*Autonomie vs.  
Kommunales  
Aushängeschild*

## 5.5. Wirkungen in der Stadt- und Quartiersentwicklung

### 5.5.1. Quartiersbezug

Die untersuchten Initiativen besetzen in der Regel räumliche wie auch thematische Nischen, die für andere Akteure nicht interessant sind. Sie nutzen Objekte, für die sich jahrelang niemand interessiert hat und organisieren Folgenutzungen, wo die vorherigen Nutzungen weggebrochen sind. Damit verbunden schaffen sie Angebote, die unter „normalen“, rein marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht kostendeckend sind. Dies können sie, weil sie im Wesentlichen aufgrund des hohen ehrenamtlichen Einsatzes anders und vor allem günstiger wirtschaften. Außerdem sind sie bereit mit teils einfachen Mitteln zu arbeiten bzw. geringere Standards (z.B. Ausstattung der Räume, Sanierungsstand) hinzunehmen. Und letztlich auch, weil sie mit ihrem Tun zwar kostendeckend und nachhaltig wirtschaften, aber primär kein Geld verdienen wollen. Dies unterscheidet sie sowohl von renditeorientierten Akteuren als auch von der organisierten Sozialwirtschaft bzw. Wohlfahrtsverbänden. (Auch Letztere sind im Kern Wirtschaftsunternehmen, die sich auf den Sozialbereich spezialisiert haben.)

*Nischen kreativ  
nutzen*

Die Initiativen haben insofern ein Potenzial an Gemeinwohlorientierung, das sie jedoch mit einer gewissen „Eigensinnigkeit“ einsetzen. Meist sind sie von einer Idee getrieben, die zwar Bezug nimmt auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse, diese aber ausgehend von ihren eigenen Interessen und Vorstellungen spezifisch interpretiert. Insofern sind sie nicht darum bemüht, mit ihrem Handeln einen wie auch immer zu definierenden Kern des Gemeinwohls zu treffen und diesbezüglich Mehrheiten in der Stadtgesellschaft zu organisieren. Ihre Ausrichtung im Handeln resultiert vielmehr aus einem diskursiven Abgleich, der sich zwischen den folgenden miteinander verbundenen Orientierungen oder Fragestellungen bewegt:

*Diskursives  
Aushandeln der Gemeinwohlorientierung*

- Gesellschaftliche Relevanz: Was glauben wir, was für die Gesellschaft oder den Stadtteil nützlich ist?
- Wirksamkeit: Wo sehen wir Chancen ausgehend von den durch uns mobilisierbaren Ressourcen (Boden, Kapital, Qualifikationen, Zeit) ansetzen zu können?
- Sinnstiftung: Was würde uns Spaß machen? Was beflügelt unser Engagement?

Das diskursive Ringen um die Ausrichtung des Tuns richtet sich zunächst nach Innen. Es lotet die Vorstellungen, Ideen und Bereitschaften der Mitglieder aus. Darüber hinaus reibt es sich aber auch an den gesellschaftlichen Verhältnissen und/oder den Bedingungen des Quartiers. Einerseits weil die Mitglieder der Initiativen sich selbst und untereinander damit auseinandersetzen. Andererseits weil sie im Zuge ihrer Selbstfindung und Selbstorganisation auch vielfältige Kontakte und Kooperationsbeziehungen aufbauen, in denen sie sich erklären und positionieren müssen. Diese diskursive Öffnung nach außen stärkt die Gemeinwohlorientierung.

*Legitimation des Engagements durch Diskurs*

Vor diesem Hintergrund werden die Initiativen eher selten mit dem Ziel gegründet, einen vorab klar erkannten Bedarf im Quartier zu beantworten. Am ehesten gilt dies noch für die dörflichen Initiativen, die aufgrund der strukturellen Bedingungen am eindeutigsten als Antwort auf bestehende Ausstattungs- oder Infrastrukturmängel (Dorfläden, Veranstaltungsraum) verstanden werden können (Bsp. Dorfgemeinschaftshaus Neustädter Hof, Altes Pfarrhaus, Süntellädchen, aber auch Dünenfuchse, Straze). In städtischen Quartieren mit vielfältigen Angeboten lassen sich Bedarfe und Angebotslücken weniger objektiv und klar abgrenzbar identifizieren, vielmehr formiert sich das Engagement dann um als gesellschaftsrelevant erachtete Themen. Dabei besteht dennoch ein, manchmal auch eher loser, Bezug zum Quartier. Dieser ist teils von Zufällen bestimmt. Manchmal sind es die bestehenden Gelegenheiten, wenn z. B. eine leerstehende Immobilie die Phantasie beflügelt. Hier wird zunächst nicht gefragt, was im Quartier benötigt wird. Stattdessen kann als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass eine Belegung der Immobilie besser ist als der drohende oder der vorhandene Verfall (Bsp. Straze, Peter-Weiss-Haus, Ab geht die Lucie!, Schwabehaus,

*Kein statischer Quartiersbezug*

Pöge-Haus). Schließlich ist ein Teil der Initiativen themengebunden und von daher nicht oder sehr nachrangig auf ein Quartier bezogen (Tür an Tür, Menschenskinder, Straze, Peter-Weiss-Haus, Union Gewerbehof).

Unabhängig von der unterschiedlichen Intensität des Quartiersbezugs kann über die Zeit eine zunehmende Quartiersbindung entstehen. Die Initiativen sehen sich durch ihren Standort im Quartier verankert und nehmen für sich einen Handlungsauftrag in diesem räumlichen Kontext wahr (Bsp. Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus, Pöge-Haus, Menschenskinder). Alleinig durch die räumliche Verortung des Engagements wird das Quartier zu einem beachteten Resonanzboden. Dies gilt auch für die Initiativen, die sich mit ihren Angeboten nicht explizit darauf beziehen und z. B. eher gesamtstädtisch orientiert sind (Bsp. Café Tür an Tür).

Quartiersbezug  
wächst

Man kann von den Initiativen kaum verlangen, dass sie sich in vorliegende integrierte Handlungskonzepte einfügen. Derartige Handlungskonzepte zielen darauf, die Handlungsfelder und Maßnahmen zu definieren, die im Sinne einer gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung am wichtigsten sind. Dies bedeutet aber nicht, dass andere Vorhaben und Maßnahmen nicht ebenfalls eine Gemeinwohlwirkung haben können. Dies ist im Einzelfall zu beurteilen. Bei der Aufstellung von Konzepten oder vorbereitenden Untersuchungen kann es sinnvoll sein, dass die städtischen Verwaltungen oder das Quartiersmanagement, die Initiativen einbinden.

### 5.5.2. Wirkweisen der Initiativen im Quartier

Die untersuchten Initiativen tragen mit ihrem Engagement zur Quartiersentwicklung bei, sie sind in der Regel aber nicht der Motor oder entscheidender Impulsgeber für die Quartiersentwicklung. Mit diesem Anspruch wären sie überfordert. Von daher wäre die Frage, „Wie bringen die Initiativen ihr Quartier voran?“ schon mit zu großen Erwartungen verbunden. Die bescheidenere, aber angemessenere Frage lautet: „Was würde fehlen, wenn es die jeweilige Initiative nicht gäbe?“ So gefragt, lassen sich aus den folgenden Befunden folgende Antworten ableiten:

- Die Initiativen werden Akteure der Immobilienentwicklung. Sie setzen vorhandene, zuvor meist ungenutzte oder zumindest sichtbar untergenutzte Flächen und Gebäude in Wert. In manchen Fällen umfasst dies auch die Aufwertung öffentlicher Räume, z.B. angrenzende öffentlich zugängliche Flächen. Dies bedeutet: Sie investieren mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgeeffekten und verbessern das städtebauliche Bild für ihre Nachbarschaft. (Dies trifft insbesondere zu auf: Straze, Peter-Weiss-Haus, Altes Pfarrhaus, Ab geht die Lucie!, Schwabehaus, Pöge-Haus, Dünenfuchse, Menschenskinder, Dorfgemeinschaftshaus Neustädter Hof, Café Tür an Tür)
- Sie schaffen damit Angebote und bieten Raum für unterschiedliche Nutzungen: für Gewerbebetriebe und Einzelhandel (Bsp. Dorfgemeinschafts-

Städtebauliche  
Einflussnahme

Räume für  
vielfältige  
Nutzungen



haus Neustädter Hof, Süntellädchen, Schwabehaus, Union Gewerbehof), für Gastronomie und Beherbergung (Bsp. Peter-Weiss-Haus, Altes Pfarrhaus, Schwabehaus, Pöge-Haus, Union Gewerbehof, Menschenskinder, Café Tür an Tür), für Kulturveranstaltungen und soziale Aktivitäten (alle Fallbeispiele), für Vereine und sonstige Initiativen (insbesondere Straze, Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus, Pöge-Haus). Der Zugang zu diesen Angeboten ist grundlegend offen. Zu berücksichtigen ist dennoch, dass die Inanspruchnahme der Angebote im Kontext sozialer Selektionsprozesse steht. Diese Nutzungen haben ihrerseits eine spezifische Wirkung auf das Quartier, denn sie bieten Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten, bauen (Quartiers-)Netzwerke auf, bieten Identifikationspotenziale und schaffen eine Attraktivität für die Nutzer und Teilnehmer.

- Viele Initiativen wollen anders als der Mainstream sein. Insofern sind sie innovativ und bringen im Rahmen ihrer Angebote Vielfalt ins Quartier: Kinder anders erziehen (Bsp. Menschenskinder), Kinder- und Jugendarbeit neu denken (Bsp. Peter-Weiss-Haus), Kultur von unten (Bsp. Pöge-Haus, Ab geht die Lucie!), Kunst für alle, ernstgemeinte und gelebte Integration (Bsp. Pöge-Haus, Dünenfuchse), anders Leben und Arbeiten (Bsp. Peter-Weiss-Haus, Pöge-Haus, Straze), konsumfreie Räume (Bsp. Ab geht die Lucie!), Bauen mit Ecken und Kanten etc.
 Innovative und alternative Konzepte
- Die Initiativen fungieren allesamt (wenn auch mit unterschiedlicher Intensität) als Plattform für gesellschaftliches Engagement. Menschen schließen sich in der Initiative zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen oder nutzen für ihr ehrenamtliches Engagement deren Räume. Sie sind dabei in der Regel offen für neue Mitstreiter oder sprechen sie gezielt an. Die Initiativen schaffen auf diese Weise vielfältige und breite Netzwerke in den Quartieren.
 Plattform und Netzwerke
- Entlang der vielfältigen Anforderungen (juristisch, wirtschaftlich, bautechnisch, sozial, kulturell etc.) qualifizieren sich alle Engagierten selbst und durchlaufen dabei oftmals eine steile Lernkurve. Sie werden in ihrem Arbeitsfeld und oftmals auch in der Immobilienbewirtschaftung und Quartiersentwicklung zu Experten. Dabei demonstrieren sie mit ihrem Engagement, dass man auch in einem schwierigen Umfeld etwas erreichen kann und sind somit auch Vorbild und Mutmacher für Andere. Zum Teil geben die Initiativen ihr Wissen aktiv beratend weiter.
 (Selbst-) Ermächtigung und KnowHow

All dies bleibt oftmals im kleinen Maßstab. Manchmal wächst es sich aber auch zu einer erstaunlichen Größe aus. Ein vielzitiertes Beispiel ist z. B. die Rohrmeisterei in Schwerte mit heute ca. 65 Beschäftigten. Von den untersuchten Initiativen zeigen dies insbesondere der Union Gewerbehof, das Peter-Weiss-Haus und die Menschenskinder.

## 6. Schlussfolgerungen: Unterstützungsbedarfe und Unterstützungsmöglichkeiten

### 6.1. Förderwürdigkeit ergibt sich aus dem lokalen Kontext

Im vorhergehenden Kapitel wurde deutlich, dass die untersuchten Initiativen auf unterschiedliche Weise positiv im Sinne des Gemeinwohls oder einer „guten“ Quartiersentwicklung wirken. Aber nicht jede positive Wirkung rechtfertigt eine besondere öffentliche Unterstützung. Dies ist immer im Licht der vorhandenen Alternativen und der Dringlichkeiten zu beurteilen.

Ob eine Initiative mit ihrem Projekt im Sinne einer politisch gewünschten Quartiersentwicklung als förderwürdig einzustufen ist, kann dabei kaum anhand einiger Indikatoren oder anhand einer standardisierten Prüfung ermittelt werden. Zu unterschiedlich sind die Projekte der Initiativen, die Initiativen selbst und schließlich auch die Quartiere, in denen sie wirksam werden können. Ob es beispielsweise wichtig ist, ein Kulturangebot oder ein Vereinshaus aufzubauen, hängt eben auch vom Quartier und den damit verbundenen Entwicklungsaufgaben ab.

Integrierte Handlungskonzepte können, wenn sie denn vorliegen, eine Hilfestellung sein, bzw. bei deren Erstellung kann Einfluss auf Fördermöglichkeiten für Initiativen genommen werden. Letztlich braucht es jedoch eine individuelle Prüfung durch ein gegebenenfalls lokal oder regional verankertes Gremium um die Nachhaltigkeit oder Tragfähigkeit des Projektes, die Verlässlichkeit der Initiative und die Wirkung auf das Quartier im Vergleich zu anderen Maßnahmen beurteilen zu können.

### 6.2. Zurückhaltung gegenüber den klassischen Förderangeboten

Obwohl ein Unterstützungsbedarf naheliegend und teilweise auch erkennbar ist, sind die untersuchten Initiativen dennoch häufig zurückhaltend gegenüber Förderangeboten oder lehnen diese sogar ab. Das hat verschiedene Gründe:

Bei kleinteiligem Unterstützungsbedarf stehen der Aufwand und die Fördersumme oftmals in einem ungünstigen Verhältnis. Die Förderkonditionen sind bisweilen so ausgestaltet, dass die Initiativen in ihrer Freiheit, einfache und provisorische Lösungen umzusetzen, eingeschränkt werden. Im ungünstigen Fall reicht die Fördersumme nicht aus, um den erzwungenen Mehraufwand zu kompensieren. Dies trifft aber auch auf größere Fördersummen z. B. bei Bauvorhaben zu. Beispielhaft wird hier die Verpflichtung zur Ausschreibung von Bauleistungen bei der Verwendung von Fördermitteln angebracht, die einen Mehraufwand an Zeit, finanziellen Mitteln und sonstigen Ressourcen erzeugt.

*Verhältnis von Aufwand und Unterstützung*

Die untersuchten Initiativen leben von ihrem Engagement: Es werden die Dinge umgesetzt, für die sich Engagement mobilisieren lässt. Und das Engagement lebt von zügigen Fortschritten und schnell sichtbaren Erfolgen. Dies gilt insbesondere für die Anfangsphase, in der Zeit und Engagement die kritischen Ressourcen

*Langwierige und unflexible Förderverfahren*

sind. Dies verträgt sich kaum mit schwierigen und langfristigen Antrags- und Bewilligungsverfahren. Nach einer Konsolidierung und einer gewissen Festigung der Arbeitsstrukturen kann sich dies ändern. Die Wahrscheinlichkeit, dass Initiativen sich der klassischen Förderstrukturen bedienen, steigt mit ihrem Reife- und Konsolidierungsgrad.

Die Initiativen haben ein Gespür dafür, dass eine Förderung immer auch eine Verpflichtung gegenüber dem Fördergeber bedeutet. Dabei geht es einmal um Berichte und Rechenschaft und dem damit verbundenen zeitlichen und bürokratischen Aufwand. Darüber hinaus kann dies auch den partiellen Verlust der Eigenständigkeit und der Freiheit des Handelns bedeuten und in ein Gefühl von Abhängigkeit münden. Dies wird insbesondere von den Initiativen sensibel registriert, die sich in einer gewissen Distanz oder gar Opposition zu den politischen Vertretungen sehen. Die Neigung der Politik, erfolgreiche Initiativen für die eigene Stimmenmaximierung zu instrumentalisieren, führt unabhängig von einer gegebenenfalls vorhandenen politischen Distanz zu Ablehnung. Dies kann als ein Mangel an Anerkennung und Würdigung des hohen ehrenamtlichen Engagements verstanden werden.

*Eigenständigkeit  
wahren*

### **6.3. Ansatzpunkte für eine Förderung und Unterstützung der Initiativen**

Unabhängig von der vorab beschriebenen Zurückhaltung lassen sich die Unterstützungsbedarfe vor allem in den nachfolgend beschriebenen Bereichen verorten:

- Einige der untersuchten Initiativen haben Grundstücke und Immobilien übernommen, für die eine anderweitige Nutzung nicht in Sicht war. Dies kann zu günstigeren Preisen führen und befreit vom Zeitdruck, schneller als ein Wettbewerber ein tragfähiges Konzept zu erarbeiten und die Finanzierung sichern zu müssen. Jedoch gelten diese Bedingungen, vor allem in engen Immobilienmärkten, häufig nicht. Sofern der Markt eine alternative und eventuell auch rentablere Lösung bietet, müsste der Eigentümer dieser Verwertung eine Absage erteilen und der Initiative sowohl die erforderliche Zeit als auch einen vertraglichen Preis bzw. ein Erbbaurecht einräumen. Insofern besteht eine wesentliche Fördermöglichkeit darin, den Initiativen eine geeignete Immobilie für den Zeitraum der Konzeptentwicklung und bis zur Rechts- und Geschäftsfähigkeit zu sichern und sie dann zu günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen.
- Die Initiativen müssen vielfältige Herausforderungen bewältigen. Wiederkehrend sind dazu diverse rechtliche, wirtschaftliche und bautechnische Kenntnisse von Nöten. Hinzu kommen Fragen der Organisationentwicklung in schwierigen gruppendynamischen Strukturen. In Abhängigkeit von den Angeboten (Kultur/Events, Kindererziehung, Bildung, Einzelhandel, Immobilienbewirtschaftung etc.) sind jeweils spezifische Fachkenntnisse

*Zugang zu  
(günstigen)  
Immobilien und  
Grundstücken*

*Expertise*

erforderlich. Die Initiativen sind in der Regel in der Lage einen erheblichen Teil der benötigten Kompetenzen selbst einzubringen oder sich entsprechend zu qualifizieren (vieles davon im etwas fehleranfälligen, aber besonders lernintensiven „learning by doing“). Teilweise sind die Initiativen bereits in entsprechende Netzwerke eingebunden, um sich gegenseitig zu unterstützen. Es bleiben jedoch jeweils spezifische Lücken, die durch eine entsprechende Unterstützung (Vermittlung von Pro bono-Leistungen, Finanzierung von Beratungsaufträgen) bedarfsgerecht geschlossen werden können. Besonders geeignet sind dazu jeweils regional verankerte Netzwerke.

- Die Initiativen investieren und wirtschaften in der Regel an der Grenze des wirtschaftlich Machbaren. Trotz aufwändiger und intensiv durchdachter Finanzierungskonzepte bestehen finanzielle Unsicherheiten. Darüber hinaus haben sie ein Interesse, erzielte Überschüsse zu reinvestieren oder im laufenden Betrieb zur Quersubventionierung von nicht kostendeckenden Leistungen zu verwenden. In der Investitionsphase können Eigenkapitalersatzdarlehen und Bürgschaften sowie Baukostenzuschüsse oder kostengünstige Finanzierungen helfen. Denkbar ist auch eine externe, befristete Kapitalbeteiligung (z. B. in Form der Grundstückseinlage). In der späteren Betriebsphase sind unterschiedliche Betriebskostenzuschüsse denkbar. Da die Initiativen insbesondere in der Anfangsphase kaum über Rücklagen verfügen, können unerwartete Probleme (höhere Baukosten, Mietleerstände, Misserfolg bei Veranstaltungen) bereits kurzfristig zu Liquiditätsengpässen oder sogar zu ernsthaften Rentabilitäts- und damit verbunden Insolvenzrisiken führen. Eine Kombination von Überbrückungskredit und Beratung könnte im Einzelfall Abhilfe schaffen. *Finanzierung*

#### **6.4. Vorhandene Unterstützungs- und Förderstrukturen und Netzwerke**

In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Unterstützungs- und Förderstrukturen für Initiativen aufgebaut. Neben einigen Stiftungen, die investierende Initiativen in der Quartiersentwicklung begleiten, wurden öffentliche Förderprogramme initiiert. Außerdem entstanden Netzwerke und investierende Initiativen wurden zu einem neuem Kundenprofil in der Baufinanzierung für Banken. Im Folgenden werden beispielhaft und lediglich ausschnittartig Stiftungen, Banken, Förderprogramme und Netzwerke vorgestellt.

##### **6.4.1. Stiftungen**

Stiftungen entwickeln als private Geldgeber eigenständige Programme und verfolgen unterschiedliche (Unterstützungs-)Ansätze. Die Förderprogramme beinhalten jeweils verschiedene Leistungen und Konditionen. Oftmals sind die konkreten Förderbedingungen der privaten Geldgeber nicht festgeschrieben, sondern setzen einen Rahmen, der auf die jeweiligen Förderanträge flexibel reagieren kann.

## **Robert Bosch Stiftung**

Im Projekt „Neulandgewinner - Zukunft erfinden vor Ort“ fördert die Robert Bosch Stiftung Menschen in Dörfern und Kleinstädten in Ostdeutschland, die aktiv die lokale Lebensqualität verbessern und den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken. In einem mehrstufigen Auswahlprozess wird überprüft, ob sich die Projekte in den regionalen Kontext einbetten, das Umsetzungsvorhaben als realistisch eingeschätzt werden kann und die Projekte finanziell nachhaltig strukturiert sind. Das Auswahlverfahren umfasst u.a. Vor-Ort-Besuche sowie Pitches in einer Juriesitzung. Geförderte Projekte erhalten über einen Zeitraum von zwei Jahren neben der finanziellen Förderung vor allem auch Angebote aus den Bereichen Mentoring, Qualifizierung und Vernetzung sowie Kommunikation. Zum Beispiel haben die Projekte die Möglichkeit im Rahmen von insgesamt vier Werkstätten miteinander in den Austausch zu treten, sich mit relevanten Akteuren aus Politik und Verwaltung zu vernetzen oder an Webinaren teilzunehmen.

## **Stiftung Edith Maryon**

Vorderstes Ziel der schweizer Stiftung Edith Maryon ist es, Grundstücke der Marktspekulation zu entziehen und dauerhaft eine sozialverträgliche Nutzung sicherzustellen. Hierfür wird die Stiftung Eigentümerin von Grundstücken und Liegenschaften. Diese werden an Nutzergruppen u.a. aus den Themenfeldern gemeinschaftliches Wohnen, Kultur und Gewerbe, Bildung und Erziehung oder Landwirtschaft und Gartenbau vermietet, verpachtet oder im Erbbaurecht vergeben. Zudem berät die Stiftung Projekte zu Rechts- oder Vertragsfragen sowie beim Aufbau von Selbstverwaltungsstrukturen.

## **Stiftung trias – Gemeinnützige Stiftung für Boden, Ökologie und Wohnen**

„Boden“, „Ökologie“ und „Wohnen“ sind die zentralen Handlungsfelder der Stiftung trias. Neben eigenen Aktivitäten fördert die Stiftung Dritte und deren gemeinnützige Vorhaben. Ziel ist es, Grundstücke in das Stiftungsvermögen aufzunehmen und Bodenspekulationen zu verhindern. Quartierswirksam wird die Stiftung durch die Vergabe von Erbbaurechten an gemeinschaftlich organisierte Wohnprojekte, Gewerbeeinheiten, Handwerksbetriebe oder soziale Einrichtungen, die gemeinnützigen Ziele verfolgen. Langfristig soll die „Bodenrente“ der Gesellschaft zurückgegeben werden. Dies umfasst auch das Erfahrungswissen erfolgreicher Projekte. Die Stiftung stellt Broschüren und Informationsmaterialien zur Verfügung, organisiert Informationsveranstaltungen und bietet Beratungsgespräche.

## **Montag Stiftung Urbane Räume gAG**

Ziel der Stiftung ist es, die Zivilgesellschaft dazu anzuregen, sich an der Stadtentwicklung zu beteiligen. Das Web-Portal Neue Nachbarschaft informiert „Immobilienmacher“ über alle Schritte der Projektentwicklung und bietet eine umfangreiche Datenbank mit Projektbeispielen. Darüber hinaus steht im Fokus ihrer Arbeit das „Initialkapital für eine chancengerechte Stadtteilentwicklung“. Dafür

vergibt sie keine Fördermittel, sondern wird selbst aktiv. Die Stiftung stellt Investitionskapital für eine Immobilie bereit. Durch die gemeinwohlorientierte Bewirtschaftung sollen dann dauerhafte Renditen für den Stadtteil erwirtschaftet werden. Nach dem ersten Politprojekt Nachbarschaft Samtweberei in Krefeld werden derzeit Projekte in Halle an der Saale, Wuppertal, Bochum und ein weiteres in Krefeld umgesetzt. Mit diesen Projekten will die Stiftung ein übertragbares Modell an der Schnittstelle von Immobilienentwicklung, Gemeinwesenarbeit und zivilgesellschaftlich getragener Stadtteilentwicklung entwickeln.

### **Johann Daniel Lawaetz-Stiftung**

Die kommunale Lawaetz-Stiftung in Hamburg versteht sich als Intermediär in der Stadtentwicklung. Sie vernetzt Akteure und tritt als Berater u.a. in den Themenfeldern Sozial- & Stadtentwicklung, sozialer Städtebau und Quartiersentwicklung auf. Konkret übernimmt sie außerdem das Projektmanagement und die Realisierung von gemeinschaftlichen Wohnformen und Projekten der Quartiersentwicklung.

#### **6.4.2. Banken**

##### **GLS Gemeinschaftsbank eG**

Finanzierungspartner der untersuchten Initiativen mit großen Investitionsvorhaben war häufig die GLS Bank. Die Bank hat sich zum Ziel gemacht, nach sozial-ökologischen Grundsätzen zu wirtschaften und in nachhaltige Unternehmer und Unternehmungen zu investieren. Die Bank verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Baugruppen und hat hierfür spezifische Finanzierungsinstrumente entwickelt. Ihre Beratungs- und Finanzierungsangebote sind auf gemeinschaftliche und gemeinwohlorientierte Investitionsvorhaben zugeschnitten.

Die Kunden der Bank profitieren vom weitreichenden Netzwerk, dass in langjähriger Zusammenarbeit mit Partnern aufgebaut wurde. Klassischen Leistungen (z.B. Kredite) werden um spezifische Kompetenzen erweitert bzw. fachliche Expertisen werden bedarfsorientiert vermittelt.

Ein Finanzierungsinstrument der GLS Bank ist die Leih- und Schenkgemeinschaft. Vereine und Initiativen ohne Eigenkapital können so Spenden vorfinanzieren. Unterstützerinnen und Unterstützer schließen sich zusammen und nehmen bei der GLS Bank Kleinkredite auf. Die Kredite werden in einem bestimmten Zeitraum abbezahlt. Die Gesamtsumme steht der Initiative aber von Beginn an als Eigenkapital bei der Kreditaufnahme zur Verfügung.

##### **Weitere Banken**

Ähnliche Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie passgenaue Finanzierungsinstrumente werden in Ansätzen auch von der Triodos Bank und der UmweltBank erbracht. Ferner spielen als Finanzierungspartner auch die regionalen Banken (Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken) eine Rolle. Hier dürfte die intensivere Kenntnis der lokalen Bedingungen und der handelnden Personen für

die Risikobeurteilung von Vorteil sein. In wenigen Fällen wurden außerdem Finanzierungsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) verwendet, vor allem zum energieeffizienten Bauen.

### **6.4.3. Bestehende Förderprogramme**

Auch die Nationale Stadtentwicklungspolitik ist seit einigen Jahren bei der Unterstützung von Initiativen aktiv. Die Programme „Jugend findet Stadt“, „Kirche findet Stadt“ oder „Stadt Gemeinsam gestalten“, haben bereits modellhaft einige Projekte in der Entstehung befördert, die auch heute noch Wirkung zeigen oder weiter wachsen (z.B. Platz Projekt Hannover, Saline 34 Erfurt).

Auf Bundesebene setzt sich zudem das Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung sowie die Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (beide: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) für Initiativen in ländlichen Räumen ein.

Zudem gibt es entsprechende Förderprogramme der Landesregierungen. Beispielsweise kann das Programm „Schule der Landentwicklung“ des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern genannt werden. In lokalen Werkstätten wurden zwischen 2011 und 2017 Dörfer, Vereine, Verbände und Kommunen in ländlichen Räumen bei der Entwicklung lokaler Strategien zur Anpassung an den demografischen Wandel beraten und unterstützt.

#### **Programm „Initiative ergreifen. Bürger machen Stadt“ des Landes NRW**

Eine lange Fördertradition hat das im Land Nordrhein-Westfalen aktive Förderprogramm „Initiative ergreifen. Bürger machen Stadt“, das im Nachgang der Internationalen Bauausstellung Emscherpark in den 1990er Jahren entstanden ist. Hier werden Mittel der Städtebauförderung eingesetzt, um Gemeinbedarfsflächen herzustellen. Neu und relativ einmalig ist, dass die Träger der geförderten Gemeinbedarfseinrichtungen nicht öffentlich, sondern privat-gemeinnützig und bürgerschaftlich sind. Von dem Programm wurden mittlerweile mehr als 80 Projekte in die Realisierung gebracht. Darunter befinden sich Museen, Jugendzentren, lebens- und ökonomie-reformerische Projekte im ländlichen und im urbanen Raum. (z.B. Utopiastadt Wuppertal, Stadtteilzentrum bonni Gelsenkirchen Hasel, Bürgerstiftung Rohrmeisterei Schwerte).

Für die teilnehmenden Initiativen gelten die gleichen Voraussetzungen wie bei einer öffentlichen Förderung. Die Kommunen sind zwar Antragsteller und Mittelempfänger und sichern gegenüber dem Land die langfristige Rechtssicherheit und Zweckbindung der Verwendung der Fördermittel ab. Die bewilligten Fördergelder werden von ihnen jedoch an die Projektinitiativen weitergegeben.

Die Gesamtbaukosten werden in Höhe des für die jeweilige Kommune gültigen Fördersatzes bezuschusst, wobei der Anteil sogenannter „rentierlicher“ Nutzungen 20% der Fläche nicht überschreiten darf. Der Eigenanteil – je nach Fördersatz mindestens 20% - kann durch die Kommune (verpflichtender Anteil von

10%) oder den Projektträger aufgebracht werden. Hierbei können auch bauliche Selbsthilfe oder gespendete Leistungen z.B. von Planern angesetzt werden.

Initiativen, die am Förderprogramm teilnehmen, sind in der Regel stärker in die kommunalen Stadtentwicklungsstrategien eingebunden und ihre Konzeptentwicklung ist stark auf die Städtebauförderung ausgerichtet. Voraussetzung für eine Förderung ist jeweils ein Integriertes räumliches Konzept, das den Zweck der Einrichtung und die positive Wirkung auf das Quartier begründet. Die Projektinitiatoren müssen sich diesbezüglich mit der örtlichen Stadt(teil)- und Regionalentwicklung auseinandersetzen und das Projekt in einem Qualifizierungsprozess zusammen mit den Kommunen darin einordnen.

Die Fördermittel können als Investitionszuschuss oder in bestimmten Fällen ergänzend als betriebliche Anschubfinanzierung verwendet werden. Die Förderung ist grundsätzlich ein Zuschuss.

Eine Besonderheit des Programms sind Instrumente, die über die sonst in der Städtebauförderung angewendeten Methoden hinausgehen. Die Initiative-Ergreifen-Projekte erhalten umfassende Qualifizierung, Beratung und Begleitung durch ein entsprechend vom Ministerium beauftragtes Büro (startklar a-b, Köln).

Voraussetzung für eine Förderung ist zudem eine Empfehlung des Programm-Beirats. Dieser setzt sich aus Personen, die praktische Erfahrungen mit Projektinitiativen haben, über regionale Kenntnisse verfügen und wirtschaftliche und betriebsorganisatorische Erfahrungen einbringen, zusammen.

Im Rahmen der Expertengespräche wurde der Vorbildcharakter des Programms Initiative ergreifen hervorgehoben. Dennoch findet das Konzept bisher keine Anwendung in anderen Bundesländern. Initiative ergreifen resultierte aus den speziellen Erfahrungen, die mit der IBA Emscher Park Ende der 90er/Anfang der 2000er Jahre in NRW gemacht wurden. Vor diesem Hintergrund setzten sich verschiedene Personen des Landesbauministeriums für den innovativen Förderansatz ein. Aufgrund der Vielfalt der Projekte müssen immer wieder spezielle förderrechtliche Lösungen gefunden werden. Die Struktur des Förderprogramms lässt diesen erhöhten Aufwand und Zeiteinsatz zu.

#### **6.4.4. Netzwerke**

Die zuvor genannten Akteure sind Experten in ihren fachlichen Zusammenhängen. Die Beratung der Initiativen ist jedoch komplex und thematisch vielschichtig. In den vergangenen Jahren haben sich daher vielfach Kooperationsbeziehungen entwickelt. Diese sind auf verschiedenen räumlichen Ebenen verortet und in unterschiedlichem Ausmaß institutionalisiert.

##### **Netzwerk Immobilien e. V.**

Politisches Sprachrohr und Plattform für eine gemeinwohlorientierte Immobilien- und Quartiersentwicklung ist das Netzwerk Immobilien e.V. Es vereint Akteure aus Zivilgesellschaft, öffentlicher Hand, Wirtschaft, Wohlfahrt und Wissenschaft,



die gemeinsame Aufmerksamkeit für Immobilien als wichtigen Baustein der Stadtentwicklung schaffen und sich für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Entstehung und Entwicklung solcher Projekte einsetzen. Dabei ist es zunächst eine Plattform für Austausch und Kooperation. Durch die enge Zusammenarbeit der Mitglieder hat das Netzwerk Einfluss auf die Bildungs-, Beratungs- und Öffentlichkeitsarbeit der Mitglieder.

### Netzwerk Leipziger Freiheit

Ein Beispiel für spezifische kommunale Aktivitäten findet sich in Leipzig mit dem Netzwerk Leipziger Freiheit. Auf der Grundlage des wohnungspolitischen Konzepts werden kooperative Wohnformen aktiv gestärkt und unterstützt. Neben der Vergabe städtischer Liegenschaften im Konzeptverfahren gibt es ein Beratungsangebot für Projekte in der Entstehungsphase. Die Beratung wird von erfahrenen Partnern geleistet, die selbst Akteure der „Szene“ sind.

## 6.5. Eignung und Beschränkung der Städtebauförderung

Grundsätzlich können die Initiativen bzw. deren Projekte auch aus der Städtebauförderung unterstützt werden. Für kleinere Investitionen und Projekte stehen in vielen Programmgebieten der Sozialen Stadt Verfügungsfonds zur Verfügung. Außerdem bieten die Quartiersmanagements häufig Plattformen für Austausch und Netzwerke. Zudem können Sie ein Mittler zur Kommune sein und Kontakt herstellen. Größere Investitionen mit Mitteln der Städtebauförderung erfolgten bei zwei der untersuchten Initiativen.<sup>23</sup> Hierbei handelt es sich um Investitionskostenzuschüsse für die Sanierung bzw. Herrichtung der Immobilien, die allerdings an die Bereitstellung von Räumen für eine breite Öffentlichkeit geknüpft waren und sich dabei auf den unrentierlichen Teil des Investments beziehen müssen. Insofern ist hier zu belegen, dass aus dem laufenden Betrieb der geförderten Räume keine Kostendeckung bzw. Rentierlichkeit entsteht. Denkbar ist auch, dass die Kommune aus Mitteln der Städtebauförderung eine Immobilie kauft und herrichtet, um dann einen Miet- und Betreibervertrag mit der Initiative abzuschließen. Für die Laufzeit der Städtebauförderung kann dann eine reduzierte Miete zur Abfederung der Defizite in der Anlaufphase vereinbart werden.

*Begrenzte  
Möglichkeiten der  
Städtebau-  
förderung*

Sowohl die Initiativen als auch die einbezogenen Experten äußern sich trotz der grundsätzlichen Eignung skeptisch zum Einsatz der Städtebauförderung. Dies hat die folgenden Gründe:

- Die Antragswege sind in der Regel langwierig. Bis die ersten Mittel zur Verfügung gestellt werden, vergehen nicht selten zwei oder mehr Jahre. Für Initiativen, die eine bereits betriebene Fläche lediglich erweitern oder ausbauen wollen, ist dies vertretbar. Für die Erstinvestition junger Initiativen sind derartige Vorlauf- und Wartezeiten nicht verträglich, weil die Mo-

*Zeitlicher  
Rahmen*

<sup>23</sup> Je ein weiteres Vorhaben hat eine Förderung aus Leader-Mitteln erhalten und eines aus Mitteln der Nationalen Stadtentwicklungspolitik.

bilisierung und Erhaltung des Engagements an schnell sichtbare Fortschritte gebunden sind.

- Ähnliches gilt für die Anträge selbst. Insbesondere bei der Erstinvestition ist es schwierig, einen verlässlichen Kosten- und Finanzierungsplan aufzustellen, der die in der Städtebauförderung geltenden Anforderungen erfüllt. Die Initiativen können ex ante in der Regel nicht sicher abschätzen, wie sich ihr vorläufiges Nutzungskonzept umsetzen und mit Leben füllen lässt und wie sich davon ausgehend Kosten und Einnahmen darstellen werden. Die Projektentwicklung einer Initiative ist ein offener Prozess mit vielen Unbekannten und Unsicherheiten, die sie mit Kreativität, Flexibilität und Engagementbereitschaft auszugleichen versuchen. Dies ist mit den in der Städtebauförderung üblichen Anforderungen schwer in Einklang zu bringen.

*Planungshorizont*
- Mit dem Erhalt einer öffentlichen Förderung entsteht insbesondere bei Bauvorhaben als Schwerpunkt der Städtebauförderung der Zwang qualitative Standards und Verfahrensregeln einzuhalten, die für öffentliche Vorhaben verbindlich sind. Die damit verbundenen Kostensteigerungen mindern den Wert der Förderung und die zeitlichen Belastungen aus dem Verfahren können die Engagementbereitschaft überfordern.

*Rolle als öffentlicher Bauherr*
- Initiativen entstehen unabhängig von den räumlichen Grenzen der jeweiligen Fördergebiete. Eine an die Städtebauförderung geknüpfte Unterstützung bleibt jedoch an die jeweils ausgewiesenen Fördergebiete gebunden. Von daher könnte die Städtebauförderung nur einen kleinen Ausschnitt der Initiativen begleiten. Zugleich gibt es zeitliche Beschränkungen. Die Städtebauförderung zielt auf die Umsetzung von städtebaulichen Gesamtmaßnahmen vorrangig über den Weg der städtebaulichen Investition.<sup>24</sup> Die Programme der Städtebauförderung können somit als Impulsgeber für Initiativen fungieren, wenn sich der Förderbedarf in das Zeitfenster des Förderzeitraumes einfügen und darauf begrenzen lässt.

*Gebietsbezug*

In der Summe der Argumente wird deutlich, dass die Städtebauförderung zwar im Einzelfall genutzt werden kann, aufgrund ihrer Förderphilosophie jedoch nur eingeschränkt kompatibel mit den untersuchten zivilgesellschaftlich verankerten Initiativen ist. Ein auf die Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements und insbesondere gemeinwohlorientierte Initiativen zielendes Förder- und Unterstützungsangebot müsste von daher grundlegend anders konzipiert sein.

24 Eine Ausnahme bildet hier das Programm Soziale Stadt.

## 6.6. Entwicklung und Aufbau eines spezifischen Förderinstrumentariums

### 6.6.1. Vorüberlegungen zu einer Förderphilosophie

Schon in der oben beschriebenen Zurückhaltung der Initiativen deutet sich an, dass die normalen Förderangebote nur eingeschränkt geeignet sind. Eine Förderung kommt einem Vertrag zwischen Fördergeber und Fördernehmer gleich, auf dessen Grundlage sich der Fördernehmer verpflichtet, ein vereinbartes Förderziel zu erreichen. Oft wird auch festgelegt, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Öffentliche Fördergeber müssen dabei aus der Logik des öffentlichen Handelns heraus in relativ hohem Maße risikoscheu sein. Ein Scheitern des Förderprojektes löst schnell Fragen nach der politischen Verantwortung im Umgang mit öffentlichen Geldern aus und ist nicht zuletzt deshalb weitgehend auszuschließen.

*Lokaler Kontext,  
Risikoaffinität und  
Unsicherheit*

Die Initiativen können und wollen diese Sicherheiten vielfach nicht im erforderlichen Umfang bieten. Dies hat unterschiedliche Gründe. Besonders wichtig ist, dass sie sich vielfach mit innovativen (d. h. risikoreichen) Projekten in instabilen oder nur rudimentär abschätzbaren Märkten bzw. Handlungsfeldern bewegen. Oder aber abseits von Märkten schwer überprüfbare Ziele haben. Hinzu kommt, dass sie die Unwägbarkeiten des ehrenamtlichen Engagements durch eine hohe Flexibilität des Handelns und Wirtschaftens immer wieder kurzfristig auffangen müssen. Das persönliche Vertrauen in die Initiative und insbesondere deren Hauptverantwortliche (sowie die dahinterstehenden Netzwerke) ist das beinahe allein entscheidende Sicherungsinstrument. Persönliches Vertrauen ist im Bereich des öffentlichen Handelns jedoch keine „gültige Währung“ und klingt nach Intransparenz und Korruption. Die GLS Bank zeigt, indem sie den größten Teil der untersuchten Projekte mitfinanziert, dass dies im privatwirtschaftlichen Rahmen leichter zu bewerkstelligen ist.

*Vertrauen als Förder-  
voraussetzung*

### 6.6.2. Regional- oder Gemeinwohlfonds zur Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements und gemeinwohlorientierter Initiativen

Auch wenn der Vergleich zunächst unpassend erscheint, kann man sich bei der Konzeption eines Förderangebotes an den in der Wirtschaftspolitik und insbesondere in der Gründerförderung etablierten Instrumenten orientieren. So hat die Bundesregierung vor einigen Jahren beispielsweise den „High-Tech-Gründerfonds“ initiiert. Hier fließen öffentliche und private Gelder zusammen, um technologieorientierte Gründungen in einer Frühphase zu finanzieren („venture capital“).<sup>25</sup> 2005 wurde der erste High-Tech-Gründerfonds vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gemeinsam mit der KfW Bankengruppen und Industrieunternehmen aufgelegt. Eingebunden ist dies in ein Netzwerk von Exper-

*Risiko und  
Vertrauen*

25 Bei der Gründung hat die Bundesregierung zunächst 240 Mio € aus Haushaltsmitteln in den Gründerfonds (HGTF I) eingebracht. In einer zweiten Tranche (HGTF II) hat der Bund 2011 nochmals 220 Mio € und in einer dritten Tranche (HGTF III) 2016 nochmals Gelder in einer vergleichbaren Größenordnung zur Verfügung gestellt. (siehe: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/gruendungsfinanzierung-high-tech-gruenderfonds.html>; Abruf: 18.02.2019)

ten und Berater, um die Gründer zu beraten und zu unterstützen. Der Fonds beteiligt sich insofern aktiv und unterstützend mit Kapital und KnowHow an den Gründungsprozessen. Kennzeichnend für diese Gründungen ist, dass auch sie eine hohe Unsicherheit bergen (innovative Produkte in sich entwickelnden Märkten) und der Erfolg zudem stark von der intrinsischen Motivation der Gründer abhängt. Auch hier ist die wesentliche Fördervoraussetzung der „Glaube“ an das zu entwickelnde Produkt und das Vertrauen in die Gründer.

Die Vergleichbarkeit zu gemeinwohlorientierten Initiativen ist sehr eingeschränkt. Es geht nicht um technologische Innovationen mit hohem Marktpotenzial und entsprechenden Renditen. Stattdessen geht es im Bereich der hier untersuchten Initiativen um lokal verankerte kleine Projekte, in denen solidarisch gehandelt und gewirtschaftet wird. Im besten Fall entsteht eine Gemeinwohrendite (wie in Kap. 5.5 beschrieben). Unter dem Blickwinkel einer „Förderphilosophie“ ist vor allem der Umstand vergleichbar, dass es sich insofern um innovative Projekte handelt, als dass besondere Herausforderungen mit jeweils sehr spezifischen und individuell konzipierten Vorgehensweisen angenommen werden. Dabei gilt ferner, dass Erfolg (wirtschaftliches Überleben und ergänzende Gemeinwohrendite) nicht garantiert werden kann und sehr viel von der in Gruppenprozessen sich reproduzierenden intrinsischen Motivation abhängt. Eine bürokratische Einhegung durch Förderrichtlinien und Antragsverfahren wirkt in diesem Kontext häufig kontraproduktiv. Stattdessen benötigen die Initiativen eher eine partnerschaftliche Einbindung in flexibel auf den jeweiligen Bedarf reagierende Unterstützungs- und Beratungsnetzwerke.

Um derartige Unterstützungsleistungen zu ermöglichen, bietet sich eine Art „Regional- oder Gemeinwohlfonds“ an, der im privat-zivilgesellschaftlichen Bereich verankert ist und somit aus den Beschränkungen der öffentlichen Haushalte herausgelöst ist und zugleich privates Kapital einbinden kann.<sup>26</sup> Angedockt an einen derartigen Fonds sollte ein Netzwerk von Beratern und Unterstützern sein, die als „Paten“ und „Berater“ die Projekte begleiten. In finanzieller Hinsicht könnte ein derartiger Fonds sowohl Bürgschaften wie auch kostengünstige Finanzierungen vergeben. Auch eine zwischenzeitliche Kapitalbeteiligung des Fonds an den geförderten Projekten ist denkbar. Der „Regional- oder Gemeinwohlfonds“ könnte (als eigenständige Rechtsperson) auch Grundstücke ankaufen und Erbbaurechte an die Initiativen vergeben. Gespeist wird der Regionalfonds aus öffentlichen und

---

26 In stadtentwicklungspolitischen Zusammenhängen wird der Begriff des Fonds häufig mit den von der EU initiierten JESSICA-Stadtentwicklungsfonds in Zusammenhang gebracht. Diese konnten sich in Deutschland bislang nicht durchsetzen. Wesentlich dürfte sein, dass die Stadtentwicklungsfinanzierung zwischen Städtebauförderung, Kommunalfinanzierung und der Kreditvergabe der normalen Geschäftsbanken bereits sehr ausdifferenziert ist und somit keine relevante Finanzierungslücke besteht, in die ein Stadtentwicklungsfonds eingefügt werden könnte. Der Grundgedanke des hier vorgeschlagenen Regional- bzw. Gemeinwohlfonds weicht allerdings sehr stark von diesen ursprünglich in Deutschland diskutierten und weitgehend gescheiterten Stadtentwicklungsfonds ab. (siehe [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/StadtentwicklungDeutschland/NachhaltigeStadtentwicklung/Projekte/Archiv/Stadtentwicklungsfonds/04\\_Links.html](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/StadtentwicklungDeutschland/NachhaltigeStadtentwicklung/Projekte/Archiv/Stadtentwicklungsfonds/04_Links.html))

privaten Geldern. Mit Blick auf die privaten Gelder hat dies den Charakter einer ethischen Anlage, deren Rendite (bei Kapitalerhalt) im Wesentlichen eine Gemeinwohl- oder Stadttrendite im Sinne der auszuarbeitenden Förderziele ist. Die Entscheidungen über die Förderung von Projekten werden auf der Basis zuvor definierter Kriterien von einem Aufsichtsgremium getroffen, das die Kapitalgeber repräsentiert und diesen regelmäßig berichtet. Eine Bürgerstiftung würde sich als Initiator/Träger eines derartigen Fonds eignen. Je nach Ausgestaltung müsste die Geschäftsführung/Mittelbewirtschaftung von einer Bank („Banklizenz“) übernommen werden. Damit die private Kapitalmobilisierung gelingt und in den Förderzielen der Bezug zu den jeweiligen Stadt- und Regionalentwicklungsaufgaben hergestellt werden, sollten derartige Fonds auf der regionalen bzw. lokalen Ebene angesiedelt werden.

### 6.6.3. Förderung von Konzeptions- und Machbarkeitsstudien

Im Vorfeld weitergehender Überlegungen wird es erforderlich sein, die Machbarkeit derartiger privat-zivilgesellschaftlich verankerter und öffentlich flankierter Regionalfonds zu überprüfen. Hierbei bietet es sich an, dass z. B. die Bundesregierung entsprechende Machbarkeits- und Konzeptionsstudien fördert. Ein passendes Format wäre die Einrichtung eines entsprechenden ExWoSt-Forschungsfeldes mit circa sechs Modellvorhaben.

In diesen Machbarkeitsstudien wären u.a. insbesondere die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Engagementfelder sind im regional- und stadtentwicklungspolitischen Interesse von besonderer Bedeutung (Ableitung der Förderziele)? Welche Förderbedarfe sind dementsprechend in der Region vorhanden?
- Welche Initiativen und spezifischen Unterstützungsnetzwerke gibt es in der Region bereits? Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind dementsprechend zur Einbindung in den Regionalfonds vorhanden? Wie können diese in den Regionalfonds eingebunden werden?
- Welche Ressourcen (Expertise und Finanzen) lassen sich aus Unternehmen, Stiftungen, Verbänden, Kommunen und sonstigen Privaten für den Aufbau eines derartigen Regionalfonds und zur Förderung zivilgesellschaftlich-gemeinwohlorientierten Engagements mobilisieren?
- Welche Trägerstruktur und Rechtsform bieten sich ausgehend von den vorgefundenen Strukturen an? Welche Akteure lassen sich für diese Aufgabe gewinnen?

Seit längerer Zeit steht die Stärkung der Zivilgesellschaft auf der politischen Tagesordnung, auch und insbesondere in der Stadt- und Quartiersentwicklung. Vielfach wird dabei sichtbar, dass zivilgesellschaftliches Handeln und öffentliches Handeln sich zwar ergänzen können, aber eine im Alltag verankerte unterstützende Zusammenarbeit schwer in Gang kommt. Mittler und Brückenbauer kön-

nen zwar das gegenseitige Verständnis erhöhen und im Einzelfall Kooperationen anregen. Eine unterstützende Begleitung der Initiativen, die flexibel auf kurzfristige Bedürfnisse reagiert und die Offenheit und Unbestimmbarkeit des zu erzielenden Ergebnisses akzeptiert, ist jedoch kaum mit einer im öffentlichen Bereich verankerten Unterstützung zu vereinbaren. Dies spricht dafür, die schon in der Zivilgesellschaft angelegten Förder- und Unterstützungsstrukturen weiter zu entwickeln, mit Blick auf die besonderen Bedürfnisse der gemeinwohlorientierten Initiativen zu qualifizieren und letztlich auch mit öffentlichen Geldern zu unterstützen. Eine tragfähige Konzeption ist die Voraussetzung dazu. Hierauf zielen die vorgeschlagenen Machbarkeitsstudien.

## 7. Literatur

Adam Smith (1776): Der Wohlstand der Nationen.

Adloff, F. (2005): Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis. Frankfurt/Main. Campus Verlag.

Altrock, U., Hoffmann, H., und Schönig, B. (Hrsg.) (2007): Hoffnungsträger Zivilgesellschaft: Governance, Nonprofits und Stadtentwicklung in den Metropolregionen der USA. Reihe Planungsrundschau Nr. 15. Kassel

Becker, E., Gualini, E., Runkel, C. und Graf-Stachwitz, R. (Hrsg.) (2010). Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. Maecenata Schriften 6. Lucius. Stuttgart

Behringer, J. (2007): Zivilgesellschaft in der Demokratie. In: Der Bürger im Staat, 4/2007, 57. Jahrgang. S. 204-2011.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2012): Verfügungsfonds in der Städtebauförderung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017a): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017b): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Schwerpunktthema: „Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement: Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung.“

Buttenberg, L., Overmeyer, K., und Spars, G. (Hrsg.) (2014): Raumunternehmen. Wie Nutzer selbst Räume entwickeln. Jovis. Berlin

Böckenförde, E.-W. (1976): Staat, Gesellschaft, Freiheit.

Die Bundesregierung (2016): Stadtentwicklungsbericht der Bundesregierung 2016: Gutes Zusammenleben im Quartier.

Goswinkel, D. (2003): Zivilgesellschaft –eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her. Veröffentlichung der Arbeitsgruppe „Zivilgesellschaft: historischsozialwissenschaftliche Perspektiven“ des Forschungsschwerpunkts Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Discussion Paper Nr. SP IV 2003-505.

Graf Strachwitz, R. (2015): Von der katholischen Soziallehre zur umfassenden Subsidiarität. Anmerkungen zu einer demokratietheoretischen Entwicklung. In: Sozialer Fortschritt 6/2015. S. 138-144.

Kirchhoff, P. (2003): Gemeinnützigkeit - Erfüllung staatsähnlicher Aufgaben durch selbstlose Einkommensverwendung - Eröffnung der Jahrestagung und Rechtfertigung des Themas. In: Jachmann, M. (Hrsg.): Gemeinnützigkeit.

Kocka, J. (2003) Zivilgesellschaft in historischer Perspektive. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 16/2. S. 29-37.

Meyer, T. (2012): Staat, Markt und Zivilgesellschaft. In: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, 9/2012. S. 34-37.

Miegel, M., Wahl, S., Schulte, M., und Butzmann, E. (2012): Lebenswerte Städte unter Bedingungen sinkenden materiellen Wohlstands. Herausforderungen und Maßnahmen. Memorandum des Denkwerks Zukunft. Bonn.

Ringwald, R. und Cagan, T.-P. (2018): Gemeinwohlorientiertes Kommunales Handeln. In: Informationen zur Raumentwicklung 5/2018, S. 52-57.

Schick, G. und Renner, A. (2000): Vernetzte Sphären als Herausforderung für eine moderne Ordnungspolitik. In: Wirtschaftsdienst. Vol. 80, Iss. 6. S. 366-370.

Schönig, B. und Hoffmann, H. (2007): Zivilgesellschaft als Hoffnungsträger der Stadt- und Regionalentwicklung? Eine Einführung in das weite Feld einer allzu wolkigen Diskussion. In: Altröck, U. (Hrsg.): Hoffnungsträger Zivilgesellschaft? Governance, Nonprofits und Stadtentwicklung in den Metropolenregionen der USA. Berlin. S. 11-34.

Siebel, W. (2010): Planende Verwaltung und zivile Gesellschaft. In: Becker, E. et al. (Hrsg.): Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement. S. 32.

Sinning, H. (2008): Urban Governance und Stadtentwicklung. Zur Rolle des Bürgers als aktiver Mitgestalter und Ko-Produzent. Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 12/2008 vom 20.06.2008.

Zimmer, A. (2012): Die verschiedenen Dimensionen der Zivilgesellschaft. Abrufbar unter: [www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen](http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen)



## 8. Anhang

### 8.1. Interviewleitfäden

#### 8.1.1. Gesprächsleitfaden für Initiativen

##### ***Entstehungshintergrund und Angebotsentwicklung***

- Wann und weshalb ist die Initiative entstanden? (Themen, Ereignisse)
- Welche Ziele wurden zu Beginn verfolgt und mit welchen Zielgruppen verbinden sich diese?
- Wie haben sich Ziele und Zielgruppen im Projektverlauf verändert?
- Warum ist die Initiative hier im Quartier angesiedelt? War dies eine bewusste Entscheidung oder Zufall?

##### ***Angebote und Wirkung im Quartier***

- Welche Angebote halten Sie bereit?
- Inwiefern beziehen sich die Angebote auf konkrete Bedarfe / Problemstellungen im Quartier? Welche „Lücken“ werden gefüllt?
- Wie haben Sie die Bedarfe im Quartier ermittelt?
- Welche Zielgruppen möchten Sie mit den Angeboten erreichen?
- Wen erreichen Sie tatsächlich? Wer nimmt Angebote in Anspruch, wer wird selbst aktiv?
- Inwiefern haben Sie zur positiven Entwicklung des Quartiers beigetragen? Inwiefern nicht? Woran machen Sie das jeweils fest?
- Für welche Teile der Quartiersbevölkerung konnten Sie eine positive Wirkung entfalten, für welche nicht?
- Wie hätte sich das Quartier ohne das Engagement Ihrer Initiative entwickelt?
- Welche anderen Akteure im Quartier könnten die gleichen Wirkungen erzielen?

##### ***Rechtsform / Trägerschaft und Finanzierung***

- Welche Rechtsform und Trägerschaft wurde – zu welchem Zeitpunkt – aus welchen Gründen gewählt? Was waren die Vor- und Nachteile der Rechtsformen und Trägerstrukturen?
- Wie finanzieren Sie die Arbeit der Initiative (regelmäßige Einnahmen, einmalige oder punktuelle Einnahmen)?

- Hat sich die Finanzierungsstrategie im Projektverlauf verändert? Wenn ja, warum?
- Wie konnten Sie Räumlichkeiten für ihre Arbeit finden und halten? Gab es dabei Schwierigkeiten und wenn ja, welche?

### ***Selbstorganisation und Vernetzung***

- Wer engagiert sich in der Initiative und warum? (kurze Charakterisierung der Engagierten, z.B. persönlicher und beruflicher Hintergrund, Verbindung zum Quartier)
- Inwiefern spiegelt sich in den in der Initiative engagierten Personen die Quartiersbevölkerung wieder? Welche Gruppen sind nicht in der Initiative vertreten?
- Wie entscheiden Sie, welche Ziele Sie verfolgen und welche Aufgaben Sie wahrnehmen?
- Welche Partner sind für Sie unerlässlich? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen?
- Wie sind Sie mit der Kommunalverwaltung vernetzt? Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
- Werden Sie von der Kommune in die Stadt-/Quartiersentwicklung einbezogen (z.B. integrierte Stadtentwicklungskonzepte)? Wenn ja, wie und wie beurteilen Sie dies?
- Wie sind Sie mit anderen wichtigen Akteuren im Quartier vernetzt?
- Wo gelingt die Zusammenarbeit mit diesen gut, wo liegen Schwierigkeiten?
- Mit welchen aus Ihrer Sicht wichtigen Akteuren besteht keine Zusammenarbeit und warum nicht?

### ***Einbindung in die Städtebauförderung (falls vorhanden)***

- Waren oder sind Sie bereits mit der Städtebauförderung in Kontakt gekommen?
- Wie sind Sie in die Städtebauförderung eingebunden? Welche Vorteile bringt das für die Arbeit Ihrer Initiative, was daran ist schwierig?
- Inwiefern ist es für Ihre Arbeit hilfreich, dass das Quartier ein Städtebaufördergebiet ist?

### **Unterstützungsbedarfe**

- An welcher Stelle im Projektverlauf hätte die Initiative scheitern können? Warum?
- Was und wer haben Ihnen im Projektverlauf geholfen, Schwierigkeiten zu überwinden?
- Wie leicht oder schwer war es für Sie, Hilfe und Unterstützung zu erlangen? Warum? Wie sollte eine zielführende Unterstützung ausgestaltet sein?

## 8.1.2. Gesprächsleitfaden für kommunale Vertreter

### ***Beteiligungsstruktur und bürgerschaftliches Engagement in der Kommune***

- Gibt es in Ihrer Kommune besondere Verfahren zur Beteiligung und Aktivierung der Öffentlichkeit/Bürgerschaft im Rahmen der Stadtentwicklung (z.B. ISEK-Erstellung)?
- Welche Trends des bürgerschaftlichen Engagements zeigen sich in Ihrer Kommune? Welche Themen werden aufgegriffen? In welchen Teilräumen der Stadt? Welche Interessen werden vertreten? Wer organisiert sich in diesen Gruppen?
- Wie und wann werden Sie auf bürgerschaftliche Initiativen aufmerksam?
- Wie häufig arbeiten Sie in Ihrer Kommune mit bürgerschaftlichen Initiativen zusammen?
- Wie gestaltet Ihre Kommune die Zusammenarbeit mit diesen Initiativen? Was funktioniert? Was funktioniert nicht?
- Werden bürgerschaftliche Initiativen von Ihrer Kommune in die Stadt-/Quartiersentwicklung einbezogen (z.B. integrierte Stadtentwicklungskonzepte)? Wenn ja, in welcher Weise und wie beurteilen Sie dies?

### ***Zusammenarbeit mit der Fallstudien-Initiative***

- Wie ist die Initiative mit der Kommunalverwaltung vernetzt?
- Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit der Initiative konkret dar?
- Wo gelingt die Zusammenarbeit gut, wo liegen Schwierigkeiten?
- Welche wichtigen Meilensteine gab es aus Ihrer Sicht in der Zusammenarbeit mit der Initiative? (positiv wie negativ)
- Wie ist die Initiative mit anderen wichtigen Akteuren im Quartier vernetzt? Welche Partner sind für die Initiative unerlässlich? Arbeitet die Kommune auch mit diesen zusammen?
- Mit welchen aus Ihrer Sicht wichtigen Akteuren besteht keine Zusammenarbeit und warum nicht?

### ***Angebote der Initiative und Wirkung im Quartier***

- Wer engagiert sich in der Initiative und warum? (persönlicher und beruflicher Hintergrund, Verbindung zum Quartier)
- Inwiefern spiegelt sich in den in der Initiative engagierten Personen die Quartiersbevölkerung wieder? Welche Gruppen sind nicht in der Initiative vertreten?

- Inwiefern beziehen sich die Angebote der Initiative auf konkrete Bedarfe im Quartier? Welche „Lücken“ werden gefüllt?
- Welche Zielgruppen erreicht die Initiative? Wer nimmt Angebote in Anspruch, wer wird selbst aktiv?
- Werden durch das Engagement der Initiative die Ziele der Stadtteilentwicklung ausreichend berücksichtigt / unterstützt?
- Inwiefern hat die Initiative zur positiven Entwicklung des Quartiers beigetragen? Inwiefern nicht?
- Woran machen Sie die (positive) Wirkung der Initiative auf die Quartiersentwicklung fest?
- Für welche Teile der Quartiersbevölkerung konnte die Initiative eine positive Wirkung entfalten, für welche nicht?
- Wie hätte sich das Quartier ohne das Engagement der Initiative entwickelt?
- Welche anderen Akteure im Quartier könnten die gleichen Wirkungen erzielen?

***Einbindung der Initiative in die Städtebauförderung (falls vorhanden)***

- War oder ist die Initiative bereits mit der Städtebauförderung in Kontakt gekommen?
- Wie ist die Initiative in die Städtebauförderung eingebunden? Welche Vorteile bringt das für die Initiative, was daran ist schwierig?
- Inwiefern ist es für die Initiative hilfreich, dass das Quartier ein Städtebaufördergebiet ist?

### 8.1.3. Gesprächsleitfaden für Quartiersakteure

#### ***Zusammenarbeit mit der Fallstudien-Initiative***

- Wie sind Sie / Ihre Institution mit der Initiative vernetzt?
- Wie stellt sich die Zusammenarbeit mit der Initiative konkret dar?
- Wo gelingt die Zusammenarbeit gut, wo liegen Schwierigkeiten?
- Wie ist die Initiative mit anderen wichtigen Akteuren im Quartier vernetzt?
- Mit welchen aus Ihrer Sicht wichtigen Akteuren besteht keine Zusammenarbeit und warum nicht?

#### ***Angebote und Wirkung der Initiative***

- Inwiefern beziehen sich die Angebote der Initiative auf konkrete Bedarfe im Quartier? Welche „Lücken“ werden gefüllt?
- Welche Zielgruppen erreicht die Initiative tatsächlich? Wer nimmt Angebote in Anspruch, wer wird selbst aktiv?
- Inwiefern hat die Initiative zur positiven Entwicklung des Quartiers beigetragen? Inwiefern nicht?
- Woran machen Sie die (positive) Wirkung der Initiative auf die Quartiersentwicklung fest?
- Für welche Teile der Quartiersbevölkerung konnte die Initiative eine positive Wirkung entfalten, für welche nicht?
- Wie hätte sich das Quartier ohne die Initiative entwickelt?
- Welche anderen Akteure im Quartier könnten die gleichen Wirkungen erzielen?