



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge

Ein Praxisleitfaden





ExWoSt



Initiative
Ländliche Infrastruktur

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Bearbeitung

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), Berlin
Referat SW I 7 – Kleinere Städte und Gemeinden
in ländlichen Räumen
Silke Andresen, Birgit Heck

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat I 4 – Städtebauförderung, Soziale Stadtentwicklung
Dr. Rupert Kawka
rupert.kawka@bbr.bund.de

Auftragnehmer

IAT – Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
Dr. Stefan Gärtner, Dr. Karin Weishaupt (Redaktion)

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung
Florian Langguth, Berlin

Stand

August 2015

Gestaltung

Anja Kappes, Hamburg

Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

Bezugsquelle

ref-1-4@bbr.bund.de
Stichwort: KoFiDa

Auflage

800 Exemplare

Bildnachweis

Titelbild: iStock.com/frankreporter; Piktogramme: iStock.com/victor

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.

Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist nicht unbedingt mit der des Herausgebers identisch.

Ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) betreut vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR).



Liebe Leserinnen und Leser,

Schulen schließen, Fahrpläne für den Nahverkehr werden ausgedünnt, städtische Einrichtungen wie Büchereien kürzen ihre Öffnungszeiten. Der demografische Wandel und die angespannte Haushaltslage zwingen viele Kommunen, den Rotstift anzusetzen. Der Sparzwang schränkt Leistungen ein, und es wird oftmals immer schwieriger, eine angemessene soziale und kulturelle Infrastruktur zu erhalten. Vielerorts setzen immer mehr Kommunen auf die Zusammenarbeit mit engagierten Bürgerinnen und Bürgern, weil sie die Anpassung nicht alleine schultern können. Das zivilgesellschaftliche Engagement stärkt den Zusammenhalt in den Kommunen und hilft, das Leben in den Städten und Gemeinden zu verbessern. Die Vielzahl der guten Ideen und kreativen Lösungen ist dabei beeindruckend. Die eigentlichen Hürden zeigen sich aber erst bei der Umsetzung. Hier setzt unser Leitfaden an.

Auch wenn jede Region ihre Besonderheiten hat, so müssen wir das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Vielmehr kann auf die Erfahrungen von Initiativen zurückgegriffen werden, um ein Projekt vor Ort anzugehen. Der Leitfaden soll das unterstützen. Er bezieht sich auf vier Bausteine: Infrastrukturangebot, beteiligte Akteure, Finanzierung, Rechts- und Organisationsform. Die Bausteine markieren den Rahmen für die Projektplanung und -umsetzung. Der Leitfaden zeigt, wie kleinteilige Lösungen aussehen können. Kooperationen sind dabei besonders wichtig – zwischen den Bürgerinnen und Bürgern, örtlichen Unternehmen und natürlich auch mit der Politik und Verwaltung.

Ich wünsche Ihnen eine interessante, inspirierende Lektüre.

Harald Herrmann

Direktor und Professor, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Mehr Mut wagen	8
2 Soziale und kulturelle Daseinsvorsorge als gemeinsames Produkt – neue kooperative Lösungen und Finanzierungsmodelle	9
3 Was ist notwendig – vier Bausteine, mit denen sich Initiativen beschäftigen sollten	15
3.1 Infrastrukturangebot im sozialen und kulturellen Bereich	15
3.2 Akteure und ihre Rollen	15
3.3 Rechts- und Organisationsformen	16
3.4 Finanzierung	17
4 Von der Idee zur nachhaltigen Initiative – Hilfestellungen und Empfehlungen für fünf entscheidende Phasen	18
4.1 Aktivierungsphase	19
4.2 Ideengenese	21
4.3 Gründungs- und Aufbauphase	23
4.4 Pionierphase	27
4.5 Verstetigungsphase	29
5 Nicht ohne die Kommune – Unterstützungsmöglichkeiten durch kommunale Akteure	32
6 Gemeinsam für die Lebensqualität vor Ort – zusammenfassende Erkenntnisse und Ausblick	35
7 Anhang	36
7.1 Weiterführende Informationen	36
7.2 Weitere Ansprechpartner	36

Abbildungen

Abb. 1: Vier Bausteine für die kooperative Bereitstellung von Daseinsvorsorge	15
Abb. 2: Von der Idee zur nachhaltigen Initiative – fünf entscheidende Phasen	18

1 Mehr Mut wagen

Leer stehende Gebäude, fehlende Jugendtreffs, modernisierungsbedürftige Bibliotheken und Theater, die nur noch einmal im Monat offen sind, gehören in manchen Regionen Deutschlands zum alltäglichen Bild, vor allem in demografisch schrumpfenden Teilräumen. Weniger Menschen bedeuten weniger Nachfrage und weniger Einnahmen. Dies wirkt sich zwangsweise negativ auf die zumeist öffentlich finanzierte, soziale und kulturelle Infrastruktur aus. Davon sind insbesondere kleinere Städte und Gemeinden in ländlichen Räumen betroffen.

Aber es gibt auch die andere Seite. In vielen Orten Deutschlands machen sich Engagierte auf den Weg, um mit viel Mut und neuen Ideen soziale und kulturelle Angebote zu erhalten, um die Lebensqualität vor Ort zu verbessern. Diese Angebote leben von einem neuen Miteinander zwischen Bürgerinnen und Bürgern und ihrer Kommune sowie neuen Wegen der Finanzierung. Teil der Kommune zu sein, Verantwortung für die Region und die dort wohnenden Menschen zu übernehmen, Begegnungen zu schaffen und die Lebensqualität zu verbessern sind dabei die Hauptmotive, sich vor Ort einzubringen.

Diese neue Bewegung bedeutet weder, dass kleinere Städte und Gemeinden ihre Probleme selbst lösen können, wenn sich die Bürgerinnen und Bürger nur anstrengen. Noch bedeutet es, dass die Bürgerinnen und Bürger die Arbeit der lokalen Verwaltung und Politik übernehmen sollen. Sie zeigt aber, dass Bürgerwissen, spezifische Kompetenzen und Verantwortungsübernahme genutzt werden können, um eine neue Verantwortungsteilung für soziale und kulturelle Infrastrukturbereiche zwischen Kommune und Bürgerschaft zu fördern. Viele Bürgerinnen und Bürger wollen stärker partizipieren und sich auf unterschiedliche Art und Weise für ihre Kommune engagieren, indem sie Wissen beisteuern, öffentliche Leistungen nicht nur konsumieren, sondern mitproduzieren oder Geld geben. Kommunen sollten für dieses Engagement offen sein und eine „Ermöglichungskultur“ im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe schaffen.

Wie dies gehen kann, zeigen viele Initiativen und Projekte, deren Entwicklung von der Idee an im Rahmen einer Studie nachgezeichnet wurde. Nachzeichnen bedeutet aber – und dies würde auch den vielfältigen, kreativen Lösungen nicht gerecht werden –, dass kaum eine Blaupause darüber

erstellt werden kann, wie Verantwortungen geteilt werden, wie sich Bürgerinnen und Bürger bei der Erbringung einer bürgergerechten Daseinsvorsorge engagieren oder wie Kommunen dies fördern und unterstützen können. Allerdings geben die Beispiele viele gute Anregungen und Hinweise und ermutigen zum Nachahmen.

Dies wird mit dem vorliegenden Leitfaden aufgegriffen, der sich in erster Linie an Bürgerinnen und Bürger richtet, die über die Ideen und den Mut verfügen, sich vor Ort einzubringen. Da es aber um Verantwortungsteilung geht, können die kommunalen Vertreterinnen und Vertreter den Leitfaden ebenfalls zur Hand nehmen. Sie sollen sich inspirieren lassen, wie sie ihre Bürgerinnen und Bürger (noch) stärker unterstützen können.

Da Daseinsvorsorge zunehmend als ein gemeinsames Produkt vieler Akteure verstanden wird, richtet sich der Leitfaden auch an weitere Zielgruppen. Dazu gehören beispielsweise nicht nur die bereitstellenden, sondern auch die nachfragenden lokalen Bürgerinnen und Bürger sowie z. B. regionale Banken oder Unternehmen. Es ist schwierig, in einem einzigen Leitfaden all diese Beteiligten anzusprechen. Deshalb wird an entsprechender Stelle nur darauf hingewiesen, welche weiteren Akteure eingebunden werden sollten.

Den vielen Gesprächspartnerinnen und -partnern gebührt Dank für ihre Geschichten über ihre Initiativen. Diese haben verdeutlicht, dass neben allen Schwierigkeiten und Rückschlägen Engagement für die Heimat Spaß machen kann. Hoffentlich kann dies mit Hilfe dieses Leitfadens ein wenig vermittelt werden!

Im Folgenden wird zunächst beschrieben, was unter einer gemeinsam erbrachten neuen Daseinsvorsorge im sozialen und kulturellen Bereich verstanden wird, bevor konkrete Empfehlungen an die Zielgruppen gerichtet werden. Dazu werden einzelne Phasen beschrieben, die Initiativen idealtypischer Weise durchlaufen und an denen sich Interessierte orientieren können. Zu jeder Phase werden Empfehlungen zum geplanten Angebot, den Akteuren, möglichen Rechts- und Organisationsformen sowie Fragen der Finanzierung gegeben. Im nächsten Teil richtet sich der Leitfaden an die Kommunen. Anhand konkreter Empfehlungen wird aufgezeigt, wie Kommunen interessierten Bürgerinnen und Bürgern oder Initiativen dabei helfen können, Daseinsvorsorge als gemeinsames Produkt anzubieten.

2 Soziale und kulturelle Daseinsvorsorge als gemeinsames Produkt – neue kooperative Lösungen und Finanzierungsmodelle

Der demografische Wandel führt zu erheblichen Veränderungen beim Angebot und der Nachfrage nach Leistungen der Daseinsvorsorge. In vielen Teilräumen kann oftmals das Angebot aufgrund einer abnehmenden Bevölkerungszahl und -dichte nicht mehr aufrechterhalten werden. Besonders betroffen sind öffentliche Einrichtungen, die vor dem Hintergrund der kommunalen Haushaltslage schwerer zu (re-)finanzieren sind. Ferner verändert sich die Nachfrage in den Regionen, die von hoher Abwanderung und Alterung betroffen sind. So verursacht beispielsweise die veränderte Altersstruktur in bestimmten Regionen weniger Nachfrage nach Schulen und mehr Bedarf an Einrichtungen zur Altenpflege. Diese Tendenz verstärkt sich, da das familiäre und nachbarschaftliche Selbsthilfepotenzial durch Abwanderung der jungen Bevölkerung und einen signifikanten Geburtenrückgang gerade in den von Alterung betroffenen Räumen kleiner wird.

Dies betrifft vor allem kleinere Städte und Gemeinden in ländlichen Regionen. Denn gerade dort macht sich eine abnehmende Bevölkerung und damit eine sinkende Nachfrage viel stärker bemerkbar als in großen Städten. Die Folgen sind Einbußen bei der Erreichbarkeit oder der Qualität der Infrastrukturangebote. Dies ist vor dem Hintergrund, gleichwertige Lebensverhältnisse herzustellen, nur schwer hinnehmbar. Gleichwohl können diese Herausforderungen aber nicht geleugnet werden. Deshalb sind Anpassungsstrategien nötig.

Ein Blick in die Regionen Deutschlands zeigt, dass es vielfältige neue kooperative Ansätze, aber auch neue Finanzierungs- und Betreiberstrukturen gibt, mit denen soziale und kulturelle Infrastrukturangebote bereitgestellt werden. Dabei wird Daseinsvorsorge nicht mehr vorwiegend aus einer Verwaltungsperspektive, sondern aus einer Nutzerperspektive definiert. In diesem Rahmen werden neue Konzepte entwickelt und eine den Bedürfnissen und Problemen angepasste, bisweilen auch ungewohnte Form der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen gestaltet.

Daseinsvorsorge

Die öffentliche Daseinsvorsorge umfasst Tätigkeiten, die der grundlegenden Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen dienen. Ob diese Leistungen zwingend durch die öffentliche Hand selbst, Trägern der Sozial- und Wohlfahrtspflege oder privaten Unternehmen angeboten werden sollen, ist Inhalt jahrzehntelanger Diskussionen. Je nach aktuellem Gesellschafts- oder Staatsverständnis, technischen Neuerungen oder neuen Erfahrungen über Formen der Leistungserbringung wird das Für und Wider ausgetauscht. Das Verständnis von Daseinsvorsorge ist in den einzelnen europäischen Ländern unterschiedlich. Vor allem da auch unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, ob die öffentliche Hand private Anbieter gesetzlich verpflichtet beziehungsweise beauftragt, die Versorgung sicherzustellen, oder selbst Leistungen von allgemeinem Interesse anbieten soll, um gleichwertige Lebensbedingungen in den Regionen zu gewährleisten.

Im vorliegenden Leitfaden wird Daseinsvorsorge vorrangig nicht aus der Verwaltungsperspektive betrachtet, sondern stärker aus der Nutzerperspektive heraus. Daseinsvorsorge wird hierbei als gemeinsames Handeln beziehungsweise Produkt einzelner Akteure verstanden, um die Lebensqualität vor Ort zu erhalten oder zu verbessern. Die Akteure handeln dabei aus der Situation heraus, um den Wegfall eines Angebots zu ersetzen oder bestehende Herausforderungen vor Ort zu meistern. Das kann für periphere, dünn besiedelte Regionen zum Beispiel bedeuten, kommerzielle Infrastrukturen, die von der Bevölkerung gewünscht sind, aber aufgrund mangelnder Tragfähigkeit nicht mehr angeboten werden, eigenständig zu erbringen. Eine solche Verantwortungsteilung – die in den angelsächsischen Ländern bereits seit längerer Zeit unter dem Begriff „co-producing of public service“ diskutiert wird – kann nicht nur bedeuten, dass die Angebote zielgenauer werden, sondern auch aufgrund der höheren Akzeptanz tragfähiger sind.

Daseinsvorsorge ist nach diesem Verständnis aktivierend, koordinierend, steuernd und gewährleistetend zugleich.¹

¹ Literaturempfehlung zum Weiterlesen: Steinführer, A.; Küpper, P.; Tautz, A.: Gestaltung der Daseinsvorsorge in alternden und schrumpfenden Gemeinden – Anpassungs- und Bewältigungsstrategien im Harz. Braunschweig 2012
Farmer, J.; Nimegeer, A.: Rural Appropriate Services Designed by Informed Communities. In: Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Hrsg.: Dünkel, F.; Herbst, M.; Schlegel, T. – Wiesbaden 2014, S. 21–38 (17)

Neue Kooperationen und alternative Finanzierungsmodelle

Kooperative Ansätze in der Bereitstellung der Daseinsvorsorge sind nicht neu, sondern bereits etablierte Praxis in Deutschland und haben eine lange Tradition. Das Miteinander öffentlicher, freier, kirchlicher und zunehmend auch privater Träger der Wohlfahrtspflege unterstützt eine hohe Versorgungsqualität in Deutschland.

Dennoch engagieren sich aufgrund veränderter Herausforderungen neue Akteure und entwickeln veränderte Lösungsansätze. Dies sind vor allem engagierte Bürgerinnen und Bürger, Selbsthilfegruppen, Unternehmen oder Stiftungen, wobei Anbieter und Nutzer nicht mehr trennscharf unterschieden werden können. Viele dieser neuen Akteure werden als Sozialunternehmen oder, gerade wenn sie zur räumlichen Entwicklung beitragen, als Raumpioniere oder Raumunternehmen bezeichnet. Die Akteure bringen nicht nur monetäres Kapital und zeitliche Ressourcen ein, sondern auch die allgemeine Bereitschaft und das Vermögen, vor Ort gemeinsam mit anderen etwas zu bewegen. Beides ist für das Gelingen der neuen Formen der Daseinsvorsorge bedeutend.

Raumpioniere und Raumunternehmen

Raumpioniere und Raumunternehmer sind Sammelbegriffe für Unternehmungen, bei denen Personen mit viel Engagement, Mut und auch Leidenschaft neue Denkweisen oder Lösungen jenseits infrastruktureller Standards in die Daseinsvorsorge einbringen und damit einen Nutzen für den Raum erbringen. Ganz gleich, ob es sich um Zugezogene oder Alteingesessene, Selbstständige oder Vertreterinnen und Vertreter sozialer oder kultureller Organisationen handelt – sie eint ihr undogmatisches Denken. Sie gelten als Innovatoren und Wiederbelebter von Brachflächen und leer stehenden Gebäuden. Oft können sie gerade in vermeintlich strukturschwachen Räumen erfolgreich agieren, weil die Gebäude und Flächen dort einen geringeren Verwertungsdruck aufweisen als in prosperierenden Räumen oder bestimmte Angebote fehlen. Sie erkennen auf Grund ihres lokales Wissens, ihrer Erfahrungen und Ideen unzureichend genutzte Räume und bauen darauf ihr Projekt auf. Nicht selten suchen sie sich Gleichgesinnte, um gemeinsam für mehr Lebensqualität vor Ort einzutreten, und lösen dabei nachhaltige Entwicklungsimpulse aus.²

Mit den neuen Akteuren und deren Kooperationen gehen zumeist auch **alternative Finanzierungsmodelle** einher. Mit diesen Finanzierungsmodellen sind nicht nur neue Rechts- und Organisationsformen verbunden, die an die Stelle der „herkömmlichen“ Struktur treten und die Zusammenarbeit der neuen Akteure organisieren. Sie ermöglichen auch neue Finanzierungsquellen und -instrumente, um zum Beispiel stärker privates Kapital einzubinden. So stellt etwa eine zum Erhalt eines Theaters gegründete Bürgerstiftung, die Spenden sammelt, ein neues, alternatives Organisations- und Finanzierungsmodell zu einer kommunalen Trägerschaft dar, die sich aus Einnahmen und Zuschüssen finanziert. Dabei müssen nicht immer große Summen im Spiel sein. Auch wenn es sich in einigen Beispielen um finanziell eher kleine Projekte handelt, tragen diese in vielen Kleinstädten und ländlichen Gemeinden dazu bei, Infrastrukturangebote zu erhalten.

Forschungsstudie

Vor dem skizzierten Hintergrund hat das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit im November 2013 eine Studie zum Thema „Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle zur Sicherung der Daseinsvorsorge in kleinen Städten und Gemeinden im ländlichen Raum“ vergeben. Darin wurden in einer systematischen Bestandsaufnahme neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle im Bereich der sozialen und kulturellen Infrastruktur identifiziert und anhand ausgewählter Fallstudien und Expertengespräche umfassend untersucht. Ziel der Studie war es, zentrale Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, die Rolle einzelner Akteure, aber auch mögliche Finanzierungsmodelle aufzubereiten, zu verallgemeinern und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Ergebnisse dieser Studie stellen den Ausgangspunkt dieses Leitfadens dar.³

² Literaturempfehlung zum Weiterlesen: Flögel, F.; Gärtner, S.: Raumunternehmen. – Gelsenkirchen 2011
Faber, K.; Oswald, P.: Raumpioniere in ländlichen Regionen. – Leipzig 2013
Buttenberg, L.; Overmeyer, K.; Spars, G. (Hrsg.): Raumunternehmen. Wie Nutzer selbst Räume entwickeln. – Berlin 2014

³ Der Leitfaden basiert auf einer Forschungsstudie im Rahmen des Forschungsprogramms Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt) des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB): Butzin, A.; Elbe, S.; Faller, B.; Gärtner, S.; Langguth, F. (Projektleitung); Middelman, U.; Weishaupt, K.; Wilmsmeier, N.: Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle zur Sicherung der Daseinsvorsorge in kleinen Städten und Gemeinden im ländlichen Raum. – Bonn/Darmstadt/Gelsenkirchen 2015 (unveröffentlicht)

Neue Kooperationen und alternative Finanzierungsinstrumente in der sozialen und kulturellen Daseinsvorsorge – gute Beispiele in Deutschland

Bildungszentrum am Rittergut Knau

Beispielgebend weil ...

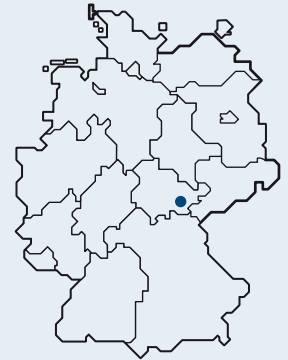
... die Initiative aus einer existenzgefährdeten Grundschule ein lebendiges Bildungszentrum für die ganze Gemeinde entwickelt hat. In diesem Zentrum werden Kindergarten, Hort, Grundschule sowie ein Veranstaltungs- und Bildungsprogramm für alle Generationen gebündelt. Dabei profitiert der Verein auch von dem Engagement ansässiger Unternehmen, die sich sowohl finanziell als auch mit Sachmitteln am Projekt beteiligen.

Das Bildungszentrum am Rittergut Knau ist ein gutes Beispiel für eine Kooperation aus verschiedenen Vereinen, einer Gemeinde und Unternehmen vor Ort.

Träger: Kindergarten: AWO, Grundschule: Saale-Orla-Kreis

Ort: Knau (ca. 600 Einwohner)

Weitere Informationen: www.bildungszentrum-am-rittergut-knau.de



Bürgerbahnhof Leutkirch

Beispielgebend weil ...

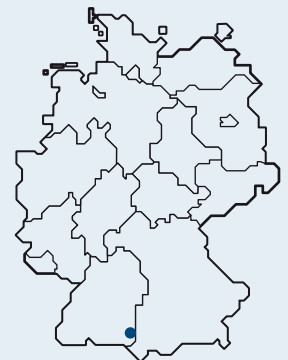
... die Initiative „Bürgerbahnhof Leutkirch“ in eindrucksvoller Weise dokumentiert, wie aus einem maroden und stark sanierungsbedürftigen, denkmalgeschützten Bahnhofsgebäude aus dem Jahr 1889 durch den Einsatz privaten Bürgerkapitals eine zentrale Anlaufstelle im Ort entstanden ist.

Die Finanzierung der Sanierung des Bürgerbahnhofs wurde zu 40 Prozent durch die eigens gegründete Bürgergenossenschaft (mit heute rd. 700 Genossen), zu 40 Prozent durch die Kommune im Rahmen der Städtebauförderung und zu 20 Prozent durch die Denkmalstiftung Baden-Württemberg, Spenderinnen und Spender sowie Sponsoren gewährleistet. Hervorzuheben ist, dass mit der Vermietung des Gebäudes die laufenden Kosten gedeckt sind und eine Dividende möglich ist. Das zeigt, dass ein gesellschaftlicher Mehrwert auch mit einem finanziellen Mehrwert in Einklang gebracht werden kann.

Träger: Bürgerbahnhof Leutkirch e.G.

Ort: Leutkirch (ca. 22.000 Einwohner)

Weitere Informationen: www.leutkircher-buergerbahnhof.de



Bürgergemeinschaft Eichstetten

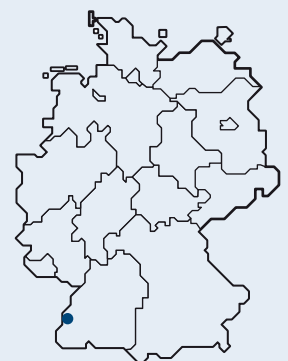
Beispielgebend weil ...

... mit der Bürgergemeinschaft Eichstetten e.V. der Ort am Kaiserstuhl die Versorgung der älteren Bewohnerinnen und Bewohner selbst übernommen hat. Der Verein betreibt eine Einrichtung des betreuten Wohnens und eine Pflegewohngruppe. Es werden auch den Haushalten im Ort Hilfeleistungen angeboten, damit möglichst viele Seniorinnen und Senioren zu Hause wohnen bleiben können. Auf diese Weise ist ein tragfähiges Konzept entstanden, das ein Betreuungs- und Pflegeangebot schafft, wo professionelle Anbieter aufgrund zu geringer Einwohnerzahlen nicht aktiv werden. Ausgangspunkt hierfür ist, dass nur solche Leistungen durch ausgebildete Pflegekräfte übernommen werden, bei denen dies unabdingbar ist. Hilfen im Haushalt und Betreuungsangebote werden hingegen von den Helfenden der Bürgergemeinschaft übernommen. Hierbei handelt es sich um „Normalbürgerinnen und -bürger“, die als fortgebildete Alltagsbegleiterinnen die notwendigen Alltagshilfen und auch die Grundpflege übernehmen. Mit rund 500 Mitgliedern (Haushalte und Privatpersonen) ist die Bürgergemeinschaft stark im Dorf verankert und kann auch auf ein umfangreiches ehrenamtliches Engagement aufbauen.

Träger: Bürgergemeinschaft Eichstetten e.V.

Ort: Eichstetten am Kaiserstuhl (ca. 3.400 Einwohner)

Weitere Informationen: www.buergergemeinschaft-eichstetten.de



Unser Leohaus

Beispielgebend weil ...

... durch das gemeinsame Engagement der Bürgerstiftung „Unser Leohaus“ und der Kommune ein zukunftsweisendes Projekt für das bürgerschaftliches Engagement in Olfen umgesetzt wird. Das Leohaus Olfen war seit 1929 ein Gemeindehaus der katholischen Kirche und wurde 2006 aufgegeben. Es diente unter anderem als Kommunikationszentrum der Kirchengemeinde und bot zahlreichen Vereinen Raum für ihre Versammlungen.

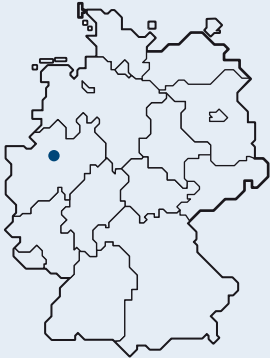
2011 wurde eine Partnerschaft von Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen und der Stadt Olfen eingegangen, um unter dem Dach der eigens gegründeten Bürgerstiftung „Unser Leohaus“ das Haus zu erhalten und gleichzeitig einen lebendigen Ort der Gemeinschaft zu gestalten.

Besonders hervorzuheben ist die Unterstützung der Kommune. So stand sie den Akteuren während der Gründungsphase der Stiftung nicht nur mit personellen Ressourcen zur Seite, sondern stellte der Stiftung auch einen kostenlosen Kredit über 40 Jahre für den Eigenanteil an der Sanierung des Leohauses zur Verfügung. Die Sanierung durch die Kommune wurde im Rahmen der Städtebauförderung unterstützt.

Träger: Bürgerstiftung Unser Leohaus

Ort: Olfen (ca. 12.000 Einwohner)

Weitere Informationen: www.unser-leohaus.de



Bürgerstiftung Pfalz

Beispielgebend weil ...

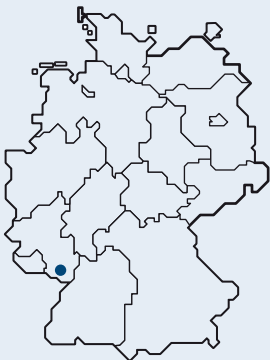
... die Bürgerstiftung Pfalz sich zum Ziel gesetzt hat, nachhaltige Entwicklungsimpulse in der Pfalz zu setzen. Dabei werden die Themenfelder Bildung, Kunst und Kultur, alternatives Wirtschaften und Integration von Menschen mit Behinderungen in den Fokus gerückt. Im Rahmen der Dorfentwicklung beschäftigt sich die Stiftung zudem mit Fragen der Stabilisierung von Dörfern und ihrer Infrastruktur. Am Stiftungssitz hat die Bürgerstiftung in einem leer stehenden Gebäude einen integrativen Hotelbetrieb aufgebaut. Neben Projekten, die die Stiftung in der gesamten Pfalz durchführt, ist sie inzwischen zu einer Plattform für das Engagement unterschiedlicher engagierter Bürgergruppen geworden.

Besonders hervorzuheben ist zudem die innovative und kreative Suche des Stiftungspersonals nach neuen „Geschäftsfeldern“ für die Stiftung, die einerseits weitere Einnahmen sichern, andererseits aber auch viele Möglichkeiten für das finanzielle Engagement privater Akteure bieten. Zu nennen sind hier die Verwaltung von Treuhandstiftungen und Zustiftungen, der Pfalz- oder Social Invest Fonds.

Träger: Bürgerstiftung Pfalz

Ort: Klingenstein (ca. 2.400 Einwohner)

Weitere Informationen: www.buergerstiftung-pfalz.de



Dorfakademie des Landblüte e.V.

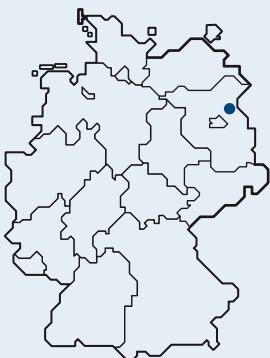
Beispielgebend weil ...

... die Dorfakademie zeigt, dass auch Projekte mit relativ kleinem Budget einen großen Beitrag zur Lebensqualität vor Ort leisten können. Der Betrieb der Akademie wurde fast aus dem Nichts heraus aufgenommen. Es konnte lediglich auf eine existierende Vereinsstruktur aufgebaut werden. Das Alleinstellungsmerkmal der Dorfakademie besteht darin, dass sie die Bürgerinnen und Bürger mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen in die Angebote einbindet, wodurch ein attraktives und breites Bildungs- und Freizeitprogramm für verschiedene Altersgruppen angeboten werden kann. Die Grunddevise lautet dabei: von den Menschen für die Menschen.

Träger: Landblüte e.V.

Ort: Höhenland, Ortsteil Wölsickendorf-Wollenberg (ca. 1.000 Einwohner)

Weitere Informationen: www.vereinlandbluete.de



DORV-Zentrum Jülich-Barmen

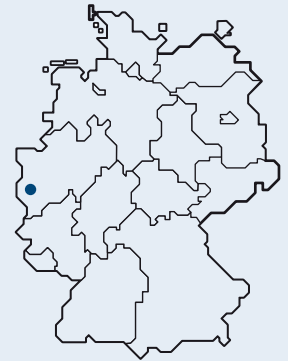
Beispielgebend weil ...

... es zeigt, wie durch persönliches Engagement, Beharrlichkeit und Lernfähigkeit eine dezentrale Versorgung und Begegnungsstätte entstehen kann, die nicht nur vor Ort gut funktioniert, sondern auch an vielen anderen Orten umgesetzt wurde. DORV steht für Dienstleistungen und Ortsnahe Rundum Versorgung. Ein DORV-Zentrum verbindet ein Angebot von diversen Dienstleistungen, zum Beispiel An- und Abmelden von Autos, Vermittlung von Hilfen im Haushalt, Angebote eines Sanitätshauses, soziale und medizinische Versorgung, etwa durch die Zweitarztpraxis und den Apothekendienst und viele andere mehr. Zusätzlich hat es die Funktion eines Kommunikationszentrums. Es verfolgt das Ziel, den Lebensraum in einem Dorf oder in einem Stadtteil zu stärken, eine eigenständige wirtschaftliche und kulturelle Identität zu erhalten und Nachhaltigkeit zu fördern. Das DORV-Konzept ist mittlerweile in ganz Deutschland bekannt. Bis es soweit war, mussten einige Hürden genommen werden, die zeigen, wie schwer es ist, mit neuen – teils ungewohnten – Ideen Fuß zu fassen. Besonders fördernd war das Engagement der Initiatoren bis hin zum Eingehen persönlicher finanzieller Risiken.

Träger: DORV-Zentrum GmbH, DORV UG

Ort: Jülich-Barmen (ca. 1.300 Einwohner)

Weitere Informationen: www.dorv.de



Eiskeller Haindling

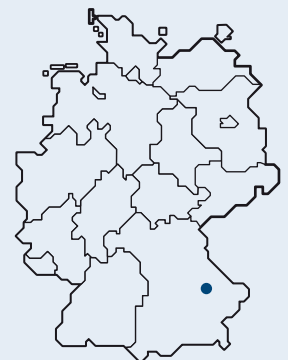
Beispielgebend weil ...

... das Projekt „Eiskeller Haindling“ auf eindrucksvolle Art und Weise zeigt, wie durch Bürgerengagement „Dorfleben“ reaktiviert werden kann. Ein leer stehendes und herunter gekommenes, aber charakteristisches Gebäude in Haindling sollte 2003/2004 abgerissen werden. Durch das ehrenamtliche Engagement von Bürgerinnen und Bürgern sowie großem persönlichem Einsatz konnte der Eiskeller erhalten und das dörfliche Miteinander wiederbelebt werden. Hierzu wurde im August 2004 der Verein „Eiskeller e.V.“ gegründet. Im Jahr 2005 konnte der Eiskeller als Dorfladen, Café sowie Kultur- und Begegnungszentrum eröffnet werden. Der Verein Eiskeller, der ausschließlich gemeinnützige Zwecke verfolgt, organisiert den Café-Betrieb und unterhält einen „Eine-Welt-Laden“, in dem regionale Erzeugnisse und Produkte aus fairem Handel verkauft werden. Darüber hinaus organisiert der Verein zahlreiche Kulturveranstaltungen (zum Beispiel Feste, Konzerte, Kunstmarkt, Kabarett) und bietet Führungen in historischen Kostümen und lokalem Dialekt zur Geschichte der Wallfahrt und der Entwicklung des Ortes an.

Träger: Eiskeller Haindling e.V.

Ort: Geiselhöring, Ortsteil Haindling (ca. 100 Einwohner)

Weitere Informationen: www.eiskeller-haindling.de



Hallenbad Nörten-Hardenberg

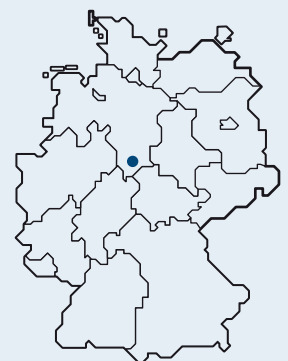
Beispielgebend weil ...

... ausgehend von der drohenden Schließung des lokalen Hallenbades in Nörten-Hardenberg in einem Diskussionsprozess zwischen engagierten Bürgerinnen und Bürgern und der Kommune eine alternative Trägerschaft in Form einer Genossenschaft entwickelt wurde. Das Schwimmbad wird seit inzwischen knapp zehn Jahren durch die Genossenschaft betrieben. Durch die Einbindung von ehrenamtlichen Kräften und insbesondere des in der Bürgerschaft vorhandenen Fachwissens in technischen oder betriebswirtschaftlichen Bereichen ist ein stabiler und kostengünstiger Betrieb möglich geworden.

Träger: Hallenbad Nörten-Hardenberg e.G.

Ort: Nörten-Hardenberg (ca. 8.500 Einwohner)

Weitere Informationen: www.hallenbad-noerten-hardenberg.de



Gesundes Kinzigtal

Beispielgebend weil ...

... sich in der Gesundes Kinzigtal GmbH Ärzte und Gesundheitswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler zusammengeschlossen haben, um im Kinzigtal eine integrierte Gesundheitsversorgung zu implementieren.

Die Gesundes Kinzigtal GmbH ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie eine erfolgreich bewährte Methode auf neue Bereiche übertragen werden kann – hier das Einsparcontracting aus dem Energie- auf den Gesundheitssektor.

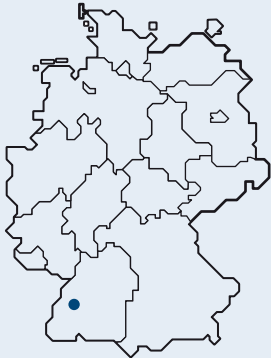
Bevor es jedoch zur ersten Anwendung des Contractings kam, war ein Vorlauf- und Entwicklungsprozess vonnöten. Mit der Ärzteinitiative Kinzigtal fand sich ein Partner, der von der Idee überzeugt war und den Mut besaß, diesen neuen Weg auszuprobieren. Nach einem langen Aushandlungsprozess konnten zwei Krankenkassen (AOK und LKK Baden-Württemberg) überzeugt werden, sich an dem Vorhaben zu beteiligen.

Die GmbH arbeitet seit mehreren Jahren erfolgreich und zeigt, dass das Prinzip funktionieren kann.

Träger: Gesundes Kinzigtal GmbH

Ort: Region Kinzigtal (ca. 71.000 Einwohner)

Weitere Informationen: www.gesundes-kinzigtal.de



Heimhof-Theater e.V.

Beispielgebend weil ...

... das Heimhof-Theater durch kooperatives ehrenamtliches Engagement für die Gemeinschaft erhalten werden konnte. Durch veränderte unternehmerische Aktivitäten des ehemaligen Eigentümers war der Fortbestand des Heimhof-Theaters in Frage gestellt. Nach dem Eigentümerwechsel an den dafür gegründeten gemeinnützigen Förderverein wurden die alten, unter Denkmalschutz stehenden Anlagen und Einrichtungen im ursprünglichen Stil der 1950er Jahre wieder hergestellt.

Mit Hilfe öffentlicher Fördermittel und durch das Engagement des ehrenamtlich tätigen Vorstands des Fördervereins Heimhof-Theater e.V., der Vereinsmitglieder, der Kooperation mit der Gemeinde Burbach, anderer Organisationen und privater Förderinnen und Förderer wurde es erneut zu einem Kulturschwerpunkt in Südwestfalen.

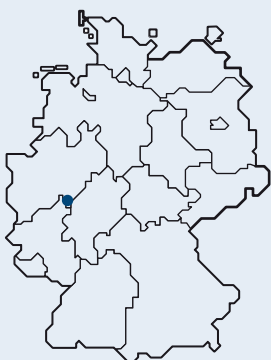
Trotz des regelmäßigen Spielbetriebs im Theater und Nutzung des Hauses für andere Veranstaltungen, auch privater Natur, sind die Einnahmen zum Betrieb und Erhalt der Anlage bei weitem nicht ausreichend. Die ehrenamtliche Tätigkeit engagierter Menschen, der Kulturbeitrag der Gemeinde Burbach, Spenden der Mitglieder und Externer und andere öffentliche Mittel sichern den Bestand des Heimhof-Theaters.

Hervorzuheben ist bei diesem Beispiel die Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements durch die öffentliche Hand und die Politik, durch Verleihung der Ehrenamtskarte und die Möglichkeit der steuerlich gestatteten geldlichen Ehrenamtszuschale.

Träger: Heimhof-Theater e.V.

Ort: Burbach (ca. 14.500 Einwohner)

Weitere Informationen: www.heimhoftheater.de



3 Was ist notwendig – vier Bausteine, mit denen sich Initiativen beschäftigen sollten

Die Erfahrungen aus den Untersuchungen zeigen, dass vier Themen für die kooperative Bereitstellung von Daseinsvorsorge von besonderer Bedeutung sind: Infrastrukturangebot, Akteure und ihre Rollen, Rechts- und Organisationsformen sowie Finanzierung. Sie sind als Bausteine einer Initiative zu verstehen, die bei der Planung und Umsetzung zu berücksichtigen sind. Dabei gilt: Die Themen sind miteinander verflochten und bedingen sich gegenseitig. So hängt die Frage der Finanzierung mit dem Infrastrukturangebot zusammen, und Fragen zu den beteiligten Akteuren und ihren Rollen müssen die Rechts- und Organisationsformen mit einbeziehen.

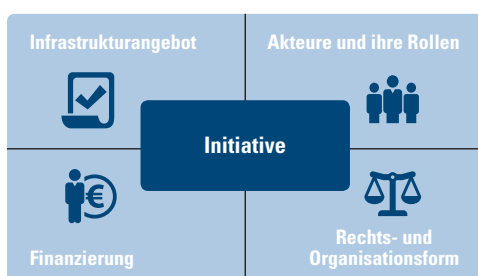


Abb. 1: Vier Bausteine für die kooperative Bereitstellung von Daseinsvorsorge; Quelle: Eigene Darstellung

bote entwickelt werden sollen, damit die Bevölkerung einen Grund hat, sich zu treffen. Doch auch bei Initiativen, bei denen das Ziel und damit das Angebot bereits bekannt sind, wie der Betrieb eines Schwimmbades, kann das Angebot im Laufe des Projekts weiter profiliert werden, beispielsweise durch geänderte Öffnungszeiten.

Wichtig ist dabei, das Angebot nicht alleine aus der Perspektive der Engagierten zu definieren, sondern an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung auszurichten. Denn nur so können tragfähige Lösungen konzipiert werden, die auf Nachfrage treffen und die Legitimität einer in der Regel öffentlich bezuschussten Daseinsvorsorge haben.

Der Angebotsbegriff beschränkt sich somit nicht nur auf die eigentliche Dienstleistung oder Ware, sondern umfasst auch den Weg dorthin: von der ersten Idee über deren Konkretisierung bis hin zur eigentlichen Bereitstellung inklusive der Liefer- und Wertschöpfungsketten. Festzuhalten bleibt, dass einerseits bereits zu Beginn erste Lösungsideen vorliegen sollten, andererseits noch genügend Spielraum vorhanden sein muss, um neue Akteure und ihre Ideen sowie Lösungsvorschläge einbinden zu können.

3.1 Infrastrukturangebot im sozialen und kulturellen Bereich

Dieser Leitfaden bezieht sich auf Infrastrukturangebote im sozialen und kulturellen Bereich. Unter sozialen Angeboten werden sowohl Einrichtungen des Bildungs- (Schulen, Kindergärten und -betreuung) und Gesundheitssystems (ärztliche Versorgung, Krankenhäuser, Pflegedienste) als auch multifunktionale Einrichtungen der täglichen Versorgung (Lebensmittel, Post- oder Bankdienste etc.) oder Begegnungsmöglichkeiten verstanden. Mit kulturellen Angeboten sind hingegen Einrichtungen wie Museen, Bibliotheken, Theater oder Kino gemeint.

Dabei ist zu beachten, dass sich aus der Wahrnehmung einer Herausforderung nicht gleich die infrastrukturelle Lösung ergibt. So kann ein lokaler Versorgungsengpass durch einen stationären Dorfladen oder durch eine mobile Versorgung (Lebensmittelbus) erfolgen. Beides hat Vor- und Nachteile, zieht aber ganz unterschiedliche Betriebs-, Investitions- und Finanzierungskonzepte nach sich. Noch deutlicher wird dies, wenn eine für den Ort zentrale Immobilie erhalten und neu genutzt werden soll. Oftmals steht zunächst der Wunsch im Vordergrund, einen Ort der Begegnung zu schaffen. Erst dann stellt sich die Frage, welche Ange-

3.2 Akteure und ihre Rollen

Bei den kooperativen Initiativen treten neue Akteure auf den Plan, die wichtige Rollen einnehmen. Darunter werden aus einer stärkeren Nutzerperspektive heraus engagierte Bürgerinnen und Bürger, Selbsthilfegruppen, Unternehmen und Stiftungen verstanden, die sich mit Zeit und Geld engagieren. In einigen Fällen kommt es dabei zu Kooperationen mit Kommunen oder etablierten Trägern der Wohlfahrts- oder Sozialpflege. Die traditionellen Träger der Daseinsvorsorge stehen hier nicht im Vordergrund. Das bedeutet, dass neue Akteure mit unterschiedlichen Rollenverständnissen und Motivationen aufeinander treffen.

Im Idealfall ziehen die Bürgerschaft, Kommunen und Unternehmen am selben Strang und kooperieren. In der Realität zeigen sich jedoch unterschiedliche Konstellationen, bei denen die Akteure verschiedene Rollen einnehmen.

So sind in vielen Beispielen die Bürgerinnen und Bürger mit ihrem hohen Engagement die Initiatoren, die mit einer umfassenden Kompetenzvielfalt – von handwerklich-technischem bis zu kaufmännisch-organisatorischem Können und Wissen – dazu beitragen, dass Projekte gelingen. Neben Spezialkompetenzen werden in der Regel ein Orga-

nisationsexperte, ein Finanzexperte und ein Bauexperte benötigt. Dabei ist es – so die Erfahrung – sehr hilfreich, wenn auf etablierte, erprobte Netzwerke (zum Beispiel Vereine) der örtlichen Zusammenarbeit zurückgegriffen werden kann.

Auch die Kommunen und ihre Vertreter spielen oftmals eine tragende Rolle bei den Initiativen. Dabei wirken sich vor allem Engagement und Begeisterung seitens des Bürgermeisteramts entscheidend auf das Umsetzungstempo, die Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit der Initiativen aus.

Unternehmen engagieren sich zumeist als Spender und Sponsoren mit finanziellen, personellen oder sachlichen Mitteln; sie übernehmen handwerkliche Arbeiten, spenden Mobiliar oder beteiligen sich finanziell an einem Förderverein. Ihr Engagement erfolgt dabei nicht nur aus Marketingaspekten und regionaler Verantwortung, sondern oftmals auch aus dem Interesse, die örtliche Lebensqualität zu steigern, um die Region für Fachkräfte attraktiv zu machen.

3.3 Rechts- und Organisationsformen

Mit den neuen Akteuren und Kooperationen werden zumeist auch neue Rechts- und Organisationsformen benötigt, die anstelle der herkömmlichen Strukturen treten und die Verantwortung, Einfluss und Zusammenarbeit organisieren. In der Regel ist dies der eingetragene Verein, der vielen Engagierten bekannt ist. Dennoch werden vermehrt auch traditionelle Formen wie die Genossenschaft oder die Bürgerstiftung als relativ neue Möglichkeit eingesetzt. Beide werden in den folgenden Infokästen vorgestellt.

Die Wahl einer geeigneten Rechtsform hängt von steuer-, haftungs-, kreditrechtlichen und organisationstechnischen Aspekten ab, die unter den Rahmenbedingungen und den Kompetenzen der Kerngruppe vor Ort abgewogen werden sollten. So werden oftmals Rechtsformen gewählt, die vor Ort bereits bestehen oder mit denen die Schlüsselakteure vertraut sind. Andererseits sind die Rechtsformen in vielen Fällen von der Art der Finanzierung abhängig. So werden für eine spendenbasierte Finanzierung zum Beispiel gemeinnützige Rechtsformen wie Vereine oder Stiftungen benötigt; Eigenkapital führt zu Kapitalgesellschaften wie Genossenschaften.

In diesem Leitfaden können nicht alle möglichen Rechtsformen ausführlich vorgestellt werden. Dennoch werden an den entsprechenden Stellen Hinweise zu möglichen Rechtsformen gegeben. Dies kann jedoch keine steuer- oder gesellschaftsrechtlichen Beratungen ersetzen.

Genossenschaften

Genossenschaften spielen für bürgerschaftliche Initiativen eine bedeutende Rolle. Die Bürgerschaft beteiligt sich dabei finanziell über Genossenschaftsanteile und ist somit Teil des Unternehmens. Die Anwendungsfelder von Genossenschaften sind vielfältig: vom Erhalt eines Hallenbads oder eines Kinos über die Gründung eines Dorfladens oder einer Schule bis hin zu dem Betrieb eines Gebäudes. Die Vorteile sind:

- die Gleichberechtigung der Partner,
- die Einbindung vieler Partner ohne großen Aufwand,
- kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindesteigenkapital,
- die Beschränkung der persönlichen Haftung auf die Einlage und
- die Notwendigkeit, mit der Gründung einer Genossenschaft einen Businessplan zu erstellen und dessen Prüfung durch eine unabhängige Stelle zu veranlassen.⁴

Bürgerstiftungen

Die Bürgerstiftung ist eine recht junge Stiftungsform, die aus den USA übernommen wurde und in Deutschland seit 1996 existiert. In Deutschland gibt es mittlerweile rund 700 Bürgerstiftungen. Der Name „Bürgerstiftung“ ist nicht geschützt. Aus diesem Grund wurde im Jahr 2000 die Initiative Bürgerstiftungen gegründet, die anhand von „10 Merkmalen einer Bürgerstiftung“ die Qualität der Bürgerstiftungen prüft und ein Gütesiegel vergibt.

Bürgerstiftungen haben den Vorteil, dass sie unbürokratisch, unabhängig und sehr gut dazu geeignet sind, ehrenamtliches Engagement zu organisieren. Der regionale Fokus, der als eines der 10 Merkmale einer Bürgerstiftung vorliegen muss, ist ferner für lokale Initiativen identitätsbildend.⁵

Die Herausforderung bei der Wahl der Rechtsform besteht darin, einerseits frühzeitig eine Idee für eine Rechtsform zu haben und diese auf ihre Passfähigkeit hin zu prüfen, andererseits aber auch genügend Flexibilität zu besitzen, um die gewählte Rechtsform anzupassen, zu erweitern oder um weitere Rechtsformen zu ergänzen. Viele Initiativen sind gerade zu Beginn von Aktionismus und einer „Anpackstimmung“ geprägt, wodurch die Wahl einer passenden Rechtsform mitunter in den Hintergrund rückt. Dementsprechend werden viele Ini-

⁴ Literaturempfehlung zum Weiterlesen: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: Regionale Entwicklung mit Genossenschaften. – Berlin 2014

⁵ Literaturempfehlung zum Weiterlesen: Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.: Bürgerstiftungen 2030: Strategien für die Zukunft; Analysen, Daten, Trends 2013/2014. – Berlin 2013

tiativen zu einem späteren Zeitpunkt mit der Frage der Rechtsform konfrontiert, zum Beispiel wenn steuerrechtliche Fragen auftreten. Grundsätzlich gilt: Es muss nicht zwingend nur eine Rechtsform zum Tragen kommen, sondern diese können auch kombiniert werden. So gründen einige Vereine eine GmbH oder Genossenschaft, um ihren wirtschaftlichen Betrieb zu überführen und die Haftung des Vereinskapitals zu beschränken.

3.4 Finanzierung

Ein weiterer zentraler Baustein ist die Finanzierung. Zunächst geht es darum, den Blick zu öffnen und nicht nur darauf zu reduzieren, wo neue Geldquellen erschlossen werden können. Auch Ressourcen, die anstelle von öffentlichen beziehungsweise rein monetären Mitteln treten, etwa „Muskelkraft“, spezifische Kompetenzen oder neue Ideen aus der Bürgerschaft mit neuen Lösungen, Zeit von Ehrenamtlichen oder die Nutzung von Einsparmöglich-

keiten, sind vielfach neue Wege, wie Infrastruktur finanziert werden kann.

Die Erfahrungen zeigen, dass die Finanzierung zu meist ein Mix aus öffentlichen Förderprogrammen, Spenden, Sponsorengeldern und Eigenleistungen ist. Der konkrete Finanzbedarf und das Finanzierungskonzept hängen dabei vom Vorhaben und der Phase ab, in der man sich befindet. So ist grundsätzlich zwischen der Gründungs- und der Betriebsphase zu unterscheiden, wobei beide integriert betrachtet werden sollten. So sollte bereits in der Gründungsphase ein Finanzierungs- und Betriebskonzept vorliegen, um den Geldgebern deutlich zu machen, wie zum Beispiel ein in der Startphase aufgenommener Kredit zurückgezahlt werden kann. Aber auch für einzelne Finanzierungsarten können Konzepte die Arbeit erleichtern: So ist beispielsweise für Spenden ein Fundraising-Konzept sinnvoll, das verschiedene Einnahmekanäle aufzeigt (zum Beispiel Sommerfest und Sponsorenlauf bis hin zur Spendenakquise über das Internet).

4 Von der Idee zur nachhaltigen Initiative – Hilfestellungen und Empfehlungen für fünf entscheidende Phasen

Allzu oft werden Resultate guter Beispiele aufgezeigt, ohne die dahinter stehenden, zum Teil langjährigen Prozesse zu veranschaulichen: mit ihrem Auf und Ab, ihren Rückschlägen, aber auch vielen großen und kleinen Erfolgen. Dies erweckt den Eindruck, als sei es ein Leichtes, ein neues Infrastrukturangebot zu entwickeln, ein Gebäude zu sanieren, eine Finanzierung zu sichern oder genügend Akteure mit ins Boot zu holen. So ist es aber meistens nicht.

Ein Blick auf erfolgreiche Initiativen zeigt, dass dahinter oftmals ein langer Entwicklungsprozess steht: von den Auslösern und der Idee am Anfang über die ersten Schritte der Umsetzung bis hin zum laufenden Betrieb. Dabei interessiert: Wer sind häufig die zentralen Akteure, wie kann die Gründung und die Initiative im laufenden Betrieb finan-

ziert werden, mit welchen Problemen ist zu rechnen, und wie können diese gelöst werden?

In der Gesamtbetrachtung der Initiativen werden verschiedene Phasen deutlich, die durchlaufen werden müssen. Auch wenn Organisationen, die soziale oder kulturelle Infrastrukturen erbringen, anderen Gesetzmäßigkeiten unterliegen als Wirtschaftseinheiten, sind die Phasen mit einer Unternehmensentwicklung vergleichbar. Deswegen wird im Folgenden auch von einer Unternehmung gesprochen. So müssen sich auch die interessierten oder bereits etablierten Akteure und Initiativen immer wieder mit Aspekten wie „Kundensegmente“, „Produktkategorien“ oder „Finanzierung“ befassen, dies jedoch stärker auch aus einer Gemeinwohlperspektive heraus und nicht mit einer reinen Gewinnerzielungsabsicht.

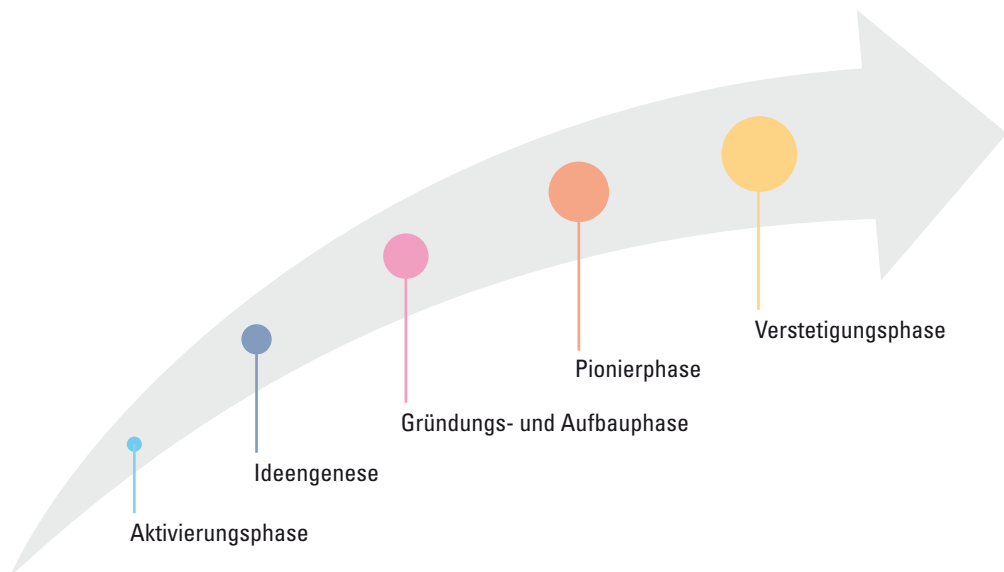


Abb. 2: Von der Idee zur nachhaltigen Initiative – fünf entscheidende Phasen; Quelle: Eigene Darstellung

Aktivierungsphase

Am Anfang steht eine Idee oder Reaktion auf einen Missstand vor Ort, wie ein leer stehendes Gebäude oder die Schließung einer Einrichtung. Dabei stellt sich nicht bereits die Frage, ob die Lösungsidee funktioniert, sondern wie mit dem Missstand umgegangen werden könnte. Diese Idee geht zumeist von einer einzelnen Person oder kleinen Gruppe aus, die sich langsam damit anfreundet und eine Mission, einen Willen entwickelt. Oftmals kommen bereits erste Mitstreiter in dieser Phase hinzu, die auch neue Impulse einbringen. Diese werden nicht zwingend aufgrund ihrer Kompetenzen eingebunden, sondern wegen des gemeinsamen Willens und dem Interesse, etwas zu bewegen.

Ideengenese

In der Ideengenese wird die Idee konkretisiert und ausgearbeitet. Das heißt: entwickeln, verwerfen und wieder neu überlegen. Sind die Denksätze oder Lösungen wirklich die einzige Art und Weise, oder gibt es Alternativen? Am Ende steht eine konkrete Idee, was eigentlich gemacht werden soll.

In dieser Phase bilden sich bereits erste Verantwortlichkeiten innerhalb der Gruppe heraus, wer organisiert, wer sich eine Finanzierung überlegt oder wer bautechnische Fragen klärt. In dieser Phase stößt man gegebenenfalls auf die ersten Widerstände. Je konkreter die Idee wird und je weiter sie ihre Kreise zieht, desto schneller ruft sie Skeptiker oder Gegner auf den Plan – aber auch Befürworter und weitere Unterstützer.

Gründungs- und Aufbauphase

In der Gründungs- und Aufbauphase geht es darum, aus der Idee eine Unternehmung zu entwickeln. Nun steht nicht mehr nur das „Produkt“ im Mittelpunkt, sondern auch die Fragen, was dazu benötigt wird, um es anzubieten und zu finanzieren und wie die Organisation gestaltet werden soll. Die Akteure müssen sich nun entscheiden: Wer möchte eine aktive Rolle und welche Funktion oder Verantwortlichkeit übernehmen, oder wer wird noch zusätzlich gebraucht, um alle notwendigen Bereiche abzudecken? In dieser Phase steigt die Arbeitsbelastung schnell an. Hier ist es wichtig, die Aufgaben angemessen zu verteilen und darauf zu achten, sich nicht selbst zu überfordern.

Pionierphase

Nachdem die Unternehmung gegründet wurde, muss sie sich am „Markt“ beweisen. Funktionieren die konzeptionellen Vorarbeiten so wie gedacht, oder muss nachgesteuert werden, weil nun deutlich wird, dass einige Einschätzungen zur Nachfrage oder Finanzierung zu optimistisch waren? Auch zeigt sich, ob die Akteure mit ihren zugeordneten Rollen zufrieden sind. Gegebenenfalls kann es zu Konflikten kommen, die es gemeinsam zu lösen gilt.

Verstetigungsphase

Am Ende steht die Verstetigungsphase. Die Unternehmung und die damit zusammenhängenden Elemente, wie das Angebot, die Akteure, die Finanzierung und die Rechtsform, sind nun so aufzustellen, dass sie für die nächsten Jahre Bestand haben. Die Arbeit der Akteure wird professionalisiert. Für einige Akteure geht in dieser Phase ihr anfänglich freiwilliges Engagement in eine feste Beschäftigung über. Sie können erste Erfolge verzeichnen und auch ihre Skeptiker überzeugen.

Verbunden mit den verschiedenen Phasen werden Handlungsempfehlungen gegeben, welche Punkte zu verschiedenen Zeitpunkten berücksichtigt werden sollten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den vier Bausteinen: Infrastrukturangebot, Akteure und ihre Rollen, Rechts- und Organisationsformen sowie Finanzierung. Die verschiedenen Phasen dienen auch der Orientierung. Sie helfen dabei zu erkennen, wo man sich gerade befindet und welche Schritte noch vor einem liegen. Und sie sollen ermutigen. Denn oftmals kommt es während der Umsetzung zu Rückschlägen, die es zu lösen gilt. Damit stehen neue Unternehmungen nicht alleine dar. Auch der Weg heute erfolgreicher Initiativen war nicht immer einfach. Deshalb wird bei den Handlungsempfehlungen auf verschiedene Beispiele hingewiesen und aufgezeigt, dass auch andere Initiativen vor gleichen oder ähnlichen Problemen standen und wie und vor allem dass sie sie gelöst haben.

4.1 Aktivierungsphase

Die Aktivierungsphase stellt den Beginn einer Initiative dar. Die Schwerpunkte in dieser Phase bilden vor allem Fragen um das Infrastrukturange-

bot sowie die Akteure und ihre Rollen. Themen wie die Rechts- und Organisationsform sowie Finanzierung sind in dieser Phase noch nicht bedeutend.

Infrastrukturangebot

Die Aktivierungsphase beginnt oftmals reaktiv als Idee, einen Missetand vor Ort beheben zu wollen, der sich auf die Lebensqualität auswirkt: den Verfall oder Leerstand einer Immobilie im Ort, den Wegfall oder das Fehlen eines notwendigen Angebots. Diese Vorfälle oder Zustände führen zu ersten, zumeist spontanen Ideen bei einigen wenigen darüber, wie künftig dieses Problem gelöst werden könnte. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen keineswegs um fertige Konzepte oder konkrete Dienstleistungen, sondern es sind vielmehr erste, oftmals auch kreative Denkansätze oder gedankliche Problemlösungen („man könnte ja ...“).

Für den weiteren Prozess ist es hilfreich, die Idee oder die ersten Denkansätze zu konkretisieren. Hierfür bietet es sich zum Beispiel an, die Ideen auf ein bis zwei Seiten niederzuschreiben, um sie zu reflektieren und klar und verständlich zusammenzufassen. Auch empfiehlt es sich, die entwickelte

Idee im engeren Familien- oder Freundeskreis zu testen: Wie kommt es an? Was sagen andere dazu? Eben diese Gespräche können dabei helfen, erste Reaktionen auf die Idee aufzunehmen, sie können aber auch zu neuen Impulsen führen, mit denen eigene Ansätze überdacht und – wenn nötig – angepasst werden können. Eine andere Möglichkeit besteht darin, im Internet zu recherchieren, ob es vielleicht ähnliche Projekte oder Initiativen gibt, die als Vorbild dienen können.

Akteure und ihre Rollen

Der Akteurskreis in dieser Phase beschränkt sich zumeist auf die Ideengeber in Form einzelner Personen, einer kleinen Gruppe oder eines Vereins. Eine klare Rollenverteilung gibt es nicht. Es empfiehlt sich, diesen engen Rahmen in der Aktivierungsphase beizubehalten. Gegebenenfalls können je nach Bedarf erste Kontakte zu weiteren, wichtigen Personen aufgenommen werden, wie den Eigentümern der Immobilie, einem Vertreter der Kommune oder des sozialen Trägers des bestehenden Angebotes, um zusätzliche Informationen oder Reaktionen zu gewinnen. Diese Kontakte müssen keinesfalls direkt als offizielle Anfrage erfolgen, sondern können auch eher informell über persönliche Netzwerke geschehen.

Rechts- und Organisationsform

Eine formelle Rechts- oder Organisationsform ist für diese Phase nicht notwendig, da nur wenige Akteure auf Vertrauensbasis zusammenarbeiten. Abstimmungen von Arbeiten oder Treffen können untereinander direkt erfolgen und benötigen weder formale Zuständigkeiten noch Abläufe.

Finanzierung

Auf der einen Seite bietet es sich in dieser Phase an, das Thema Finanzierung oder die Tragfähigkeit völlig außen vor zu lassen. Direkte Fragen zur Finanzierung sind aufgrund des Ideencharakters noch nicht zu beantworten oder können die notwendige Kreativität zur Ideenentwicklung einschränken.

Andererseits können die Ideenansätze gerade auch vor dem Hintergrund der Finanzierbarkeit diskutiert werden, denn zu erwartende Finanzierungsengpässe führen manchmal auch zu besonders kreativen Lösungsansätzen.

Bürgerstiftung „Unser Leohaus“

Drohender Abriss eines wichtigen Treffpunktes

In ihrer Verunsicherung, wo die Vereinsarbeit fortgesetzt werden könnte, nahmen die Vereine Kontakt mit dem Bürgermeister auf. Der sagte Unterstützung zu, nahm die Vereine aber auch gleichzeitig in die Verantwortung, selbst nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Mit Hilfe des Bürgermeisteramtes und durch Beratungsleistung einer vom Land Nordrhein-Westfalen finanzierten Einrichtung wurde ein Konzept entwickelt, wie der Wunsch umgesetzt werden konnte, das Leohaus zu erhalten. Daraufhin wurde 2011 eine Bürgerstiftung gegründet, die mit Unterstützung der Stadt Olfen den Umbau organisiert. Im November 2015 soll das Gebäude in Betrieb genommen werden.

Bürgergemeinschaft Eichstetten e.V.

Versorgung im Alter als Gemeinschaftsaufgabe

Auslöser für die Gründung der Bürgergemeinschaft Eichstetten war, dass ältere Bürgerinnen und Bürger sich Sorgen über ihre Versorgung im Alter vor Ort machten. Im Ort gab es damals (1993) weder Pflegeheime, betreute Wohnangebote noch Angebote, Seniorinnen und Senioren in den eigenen vier Wänden zu unterstützen. Da der Ort klein und dadurch für Alteinrichtungen professioneller Träger nicht tragfähig war, wurden die Menschen vor Ort selbst aktiv. In Zusammenarbeit mit einer Sozialstation betreibt die Bürgergemeinschaft eine Einrichtung des betreuten Wohnens und eine Pflegewohngruppe. Mit dem Ziel, dass möglichst viele Seniorinnen und Senioren zu Hause wohnen bleiben können, werden auch den Haushalten im Ort Hilfeleistungen angeboten. Es ist ein tragfähiges Konzept entstanden, das ein Betreuungs- und Pflegeangebot schafft, wo professionelle Anbieter aufgrund zu geringer Einwohnerzahlen nicht aktiv werden.

4.2 Ideengenerierung

In dieser Phase steht die Idee im Mittelpunkt. Es geht darum, die anfänglichen Denkansätze weiterzuentwickeln und zu konkretisieren. Das bedeutet, verschiedene Ansätze zu entwickeln, zu verwerfen und wieder neu zu überlegen. Sind die ersten Überlegungen oder Lösungen die einzige Art und Weise, oder gibt es alternative Wege? Solche Fragen stehen in dieser Phase im Vordergrund und sollten durch die Akteure offen diskutiert werden. Am Ende sollte eine konkrete Idee von dem stehen, wie das Infrastrukturangebot aussehen könnte.

Infrastrukturangebot

Das Thema Infrastrukturangebot nimmt in der Phase der Ideengenerierung eine zentrale Stellung ein. Nun geht es darum, die anfängliche Idee auszuarbeiten und zu einem Angebot, einer Dienstleistung oder einem Produkt zu konkretisieren. Um eine solide Basis für die weiteren Arbeiten zu schaffen, ist die Ausgangssituation umfassend zu analysieren. Dabei können folgende Fragen eine Rolle spielen:

- Was genau soll angeboten werden?
Wer ist die Zielgruppe? Wie ist der Bedarf?
- Wie groß ist das mögliche Einzugsgebiet?
- Wer kann noch von dem Angebot profitieren?
- Wieso gibt es das Angebot nicht (mehr), oder wieso steht das Gebäude leer?
- Gab es bereits andere Initiativen, Vereine oder Akteure, die Lösungen vorgeschlagen, aber nicht umgesetzt haben? Was waren deren Gründe?
- Kann man auf bestehende Lösungen zurückgreifen beziehungsweise diese erweitern/ergänzen?

Darauf aufbauend sollten verschiedene Ideen und Lösungswege entwickelt oder – wenn notwendig – angepasst werden, die am Ende zu einem entsprechenden konkreten Infrastrukturangebot oder einem Konzept für eine Wiederbelebung eines Gebäudes führen. Dabei sollte die Diskussion insoweit offen geführt werden, dass nicht nur eine rein bürgerschaftlich getragene Lösung in Frage kommt, sondern auch Kooperationen mit professionellen Betreibern von Infrastrukturangeboten oder rein professionell getragene Strukturen überdacht werden. Ehrenamt und Engagement kann nicht erzwungen werden. Die Aufgabe der Akteure wäre dann, den weiteren Suchprozess beziehungsweise die Unterstützung des Betreibers zu initiieren und organisieren.

Die Ideenentwicklung kann entweder durch einen ausgewählten Personenkreis oder in einer oder mehreren öffentlichen Veranstaltungen durchgeführt werden – auch sind Kombinationen möglich.

Ausgewählte Personenkreise eignen sich besonders dazu, bestimmte Kompetenzen einzubinden, und ermöglichen es, die Idee gezielt zu bearbeiten. Öffentliche Veranstaltungen können hingegen unerwartete, aber sinnvolle Impulse von außen liefern. Des Weiteren können Betroffenheit und Transparenz hergestellt werden, und es bietet sich gerade in der Analyse an, die jeweilige Bürgerschaft und ihre Bedürfnisse direkt in die Entwicklung des Infrastrukturangebotes einzubinden.

Zusätzlich lohnt in dieser Phase auch ein Blick über den Tellerrand auf bereits erfolgreiche Beispiele. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Projektdatenbanken, die wertvolle Hinweise und Anregungen für die Entwicklung der eigenen Idee liefern können.

Projektdatenbanken

www.netzwerk-laendlicher-raum.de

In einer Projektdatenbank unter dem Punkt „Beispiele“ gibt es viele gute Ansätze, was Akteure der ländlichen Entwicklung praktisch umsetzen.

www.staedtebaufoerderung.info

Im Programm „Kleinere Städte und Gemeinden“ gibt es unter dem Punkt „Praxis“ viele Beispiele mit ausführlichen Informationen zu Projekten zu verschiedenen Feldern der Daseinsvorsorge.

www.demografie-portal.de

Auf dem Portal gibt es unter dem Punkt „Handeln“ das Format „Gute Praxis in Stadt und Land“ mit vielen interessanten Beispielen rund um das Thema Demografie.

www.menschenundfolge.de

Der Wettbewerb „Menschen und Erfolge. Aktiv für ländliche Infrastruktur“ zeichnet seit 2011 Menschen, Projekte oder Initiativen zu jährlich wechselnden Themen rund um die ländliche Infrastruktur aus. Auf der Internetseite befindet sich unter dem Punkt „Beiträge durchsuchen“ eine Datenbank mit fast 1.900 Beiträgen.

Letztlich sollte auch geprüft werden, ob die Idee, die Initiative beziehungsweise das Angebot in einen größeren Zusammenhang gestellt oder an etwas Bestehendem angeknüpft werden kann. So gibt es in vielen Regionen bereits bestehende integrierte oder fachliche Konzepte, die verschiedene Projekte oder Initiativen zusammenführen. Hierdurch können nicht nur Synergieeffekte entstehen, sondern sich auch viele Möglichkeiten für die Umsetzung der eigenen Idee ergeben etwa eine Projektbetreuung durch ein Management oder eine öffentliche Förderung. Zu nennen sind

hier die in vielen Kommunen und Regionen vorhandenen integrierten städtebaulichen oder regionalen Entwicklungskonzepte. Diese verfügen zumeist über ein Umsetzungsmanagement, bei dem nachgefragt werden kann. Auch verfügen einige Kommunen über eine Ehrenamtsagentur oder Engagementstelle, auf deren Kompetenz und Unterstützungsleistung zurückgegriffen werden sollte.

Ansprechpartner:

www.netzwerk-laendlicher-raum.de

Auf der Seite gibt es unter dem Punkt „Regionen“ eine Datenbank mit Ansprechpartnerinnen und -partnern zu den jeweiligen LEADER-Regionen in Deutschland. LEADER ist ein Programm, das innovative Ansätze in ländlichen Regionen fördert. Die Umsetzung wird zumeist von einem Regionalmanagement begleitet.

www.staedtebaufoerderung.info

Hier gibt es zu jedem Programm der Städtebauförderung Kontaktdaten des Bundes und der Länder.

www.bagfa.de

Auf der Seite der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. kann unter dem Punkt „Freiwilligenagenturen“ eine Suche über Postleitzahl oder Ort erfolgen.

www.engagiert-in-nrw.de

Auch auf Landesebene gibt es entsprechende Angebote. So verfügt Nordrhein-Westfalen unter dem Punkt „Bürgerschaftliches Engagement“ über eine Liste von Freiwilligenagenturen auf kommunaler Ebene.

Akteure und ihre Rollen

Beim Thema Akteure und Rollen stehen in dieser Phase nun nicht mehr allein die Ideengeber im Zentrum, sondern es sollte gezielt nach weiteren Verbündeten gesucht werden. Dafür bietet sich entweder eine öffentliche Veranstaltung oder auch eine direkte persönliche Ansprache an – wobei letztere, wie die Erfahrungen zeigen, zumeist wesentlich zielführender ist. Dabei kommen vielen Initiativen gerade die Engagementbereitschaft und viele Kontaktbeziehungen in ländlichen Kommunen und Regionen zugute. Die Ansprache fällt leichter, da man sich bereits aus

anderen Vereinen oder Aktivitäten kennt. Dabei gilt auch mit Blick auf die anschließende Gründungsphase: eigene Schwächen erkennen und neue Akteure gezielt einbinden. Die Ideengeber sollten sich fragen, wer noch gebraucht wird, um die Idee angemessen umsetzen oder das Produkt anbieten zu können. Zur weiteren Organisation empfiehlt es sich, die Akteure über ihre Kompetenzen einzubinden. Hierzu bietet es sich an, Arbeitskreise zu einzelnen Bausteinen (zum Beispiel Finanzierung, Bauen, Öffentlichkeitsarbeit) zu bilden, die sich im weiteren Verlauf um die Themen kümmern. Dies fördert die Qualität und verringert den Aufwand, sich in viele Dinge erst einzuarbeiten.

Wenn die Initiative nicht selbst von der Gemeindeverwaltung ausgegangen ist, bietet es sich an, deren Vertretung so früh wie möglich in den Prozess und die Strukturen einzubinden. Dadurch können direkter Kontakt gehalten, Verantwortlichkeiten hergestellt, aber auch Kontrollmöglichkeiten angeboten werden. Gleichzeitig ist die Klärung einzelner Fragen dadurch künftig direkt und zwanglos möglich.

Je konkreter in dieser Phase die Idee wird und je weiter sie ihre Kreise zieht, desto schneller ruft sie Skeptiker oder Gegner auf den Plan. Gegner wird man in der Regel plötzlich auch in der eigenen Gruppe finden, wenn einzelne Akteure mit ihren Ideen und Lösungsvorschlägen auf Widerstand stoßen. Wichtig ist in dieser Phase, unterschiedliche Auffassungen zuzulassen, auszusöhnen, pragmatisch zu sein und Lösungswege aufzuzeigen. Denn hier werden zum ersten Mal unterschiedliche Ansichten, Arbeits- und Lebensstile aufeinander stoßen. Dies kann zu persönlichen Enttäuschungen führen, wenn zum Beispiel durch weitere Akteure neue Meinungskonkordien entstehen. Es kann aber auch Unzufriedenheit bei anderen Bürgerinnen und Bürger außerhalb der Initiative entstehen. Insbesondere dann, wenn sich auch die Kommune beteiligt, können Konkurrenzen entstehen. So kann in der Unterstützung eine Gefahr für die Sanierung des kommunalen Haushalts gesehen werden, oder andere Vorhaben erscheinen wichtiger. Kritik kann auch dadurch entstehen, dass Eigeninteressen unterstellt werden oder gerade bei baufälligen Gebäuden auch Fürsprecher für einen Abriss vorhanden sind. Deswegen gilt: Transparenz herstellen, aber auch Willensstärke und Ausdauer beweisen. Denn in einigen Fällen braucht es Mut, um ein Vorhaben aufzugreifen und trotz Widerstände weiter zu verfolgen.

Bürgerbahnhof Leutkirch e.G.

Skeptikern aktiv begegnen

Nach Baubeginn drohte der Bürgerbahnhof von Kritikern „totgeredet zu werden“. Zur Gegensteuerung kontaktierte der Ideengeber Personen in Schlüsselpositionen, wie Gemeinderatsmitglieder, Schülersprecher oder Vereinsvorstände, und lud diese ein. Er beantwortete deren kritische Fragen (zum Beispiel: Was verdient der Genossenschaftsvorstand? Welche Handwerker werden beauftragt? Wie wird das Geld verwendet? Was kostet die Sanierung?) und schaffte es anschließend, sie als sogenannte Bürgerbahnhofs-Botschafter und Genossen der Bürgerbahnhof Leutkirch e.G. zu gewinnen.

Eiskeller Haindling e.V.

Mit Transparenz Kritiker überzeugen

Nach der Antragstellung für eine Sanierungsfinanzierung bei der Gemeinde entwickelten sich im Dorf Unmut und in den anderen Ortsteilen Neid. Nicht alle Bürgerinnen und Bürger befürworteten die Idee der Sanierung des Eiskellers. Sie waren der Meinung, dass der kommunale Haushalt bereits durch einen Schulhausumbau und die Dorfplatzgestaltung stark beansprucht wurde und notwendige Finanzmittel für andere Dinge beziehungsweise andere Ortsteile nicht mehr bereit stehen würden.

Um weitere Unterstützer zur Umsetzung der Idee zu finden und Kritikern transparent entgegen zu treten, wurde im Rohbau des Eiskellers eine Dorfversammlung veranstaltet, die über die geplanten Tätigkeiten aufklärte und informierte. Dadurch konnte die Skepsis bei einigen Bürgerinnen und Bürgern abgebaut werden. Mit der Zeit und den Erfolgen konnte zudem der Neid in Anerkennung umgewandelt werden, und in anderen Ortsteilen entwickelten sich ebenfalls Initiativen, die heute voneinander lernen können.

Rechts- und Organisationsform 

Die Frage zu den Rechts- und Organisationsformen beschränkt sich in dieser Phase vor allem auf die Form und Organisation der Zusammenarbeit während der Ideenentwicklung. Diese erfolgt in vielen Fällen weiterhin informell in Form zwangloser, offener Treffen oder in einzelnen Arbeitskreisen. Jedoch bietet es sich für einige Vorhaben in dieser Phase bereits an, erste Rechtsformen, wie zum Beispiel einen Förderverein, zu gründen. Dieser Förderverein muss nicht zwingend auch der Träger der späteren Initiative sein, er kann jedoch dabei helfen, die zu Anfang losen Formen der Zusammenarbeit durch feste Organisationsstrukturen und Verbindlichkeiten zu regeln, innerhalb derer gemeinsam die Idee und deren Perspektive entwickelt werden können. Auch ist es möglich, gegebenenfalls Spenden einzusammeln, die die ersten Schritte der Ideenentwicklung finanzieren können.

Finanzierung 

Das Thema Finanzierung gewinnt in dieser Phase langsam an Bedeutung. Zwar sollten mit jeder weiteren Konkretisierungsstufe auch Fragen der Finanzierung überlegt werden, jedoch geht es hier noch nicht darum, eine Finanzierung für die Umsetzung aufzustellen.

Die Finanzierung der Arbeiten in dieser Phase erfolgt weiterhin größtenteils ehrenamtlich. Vielleicht gibt es erste Spenden von einzelnen Bür-

gerinnen und Bürgern, finanzielle Zuschüsse durch die Gemeinde für sachliche Aufwendungen, oder es werden Räume bereitgestellt. Ansonsten bietet es sich in dieser Phase bereits an, eine öffentliche Förderung zu prüfen. In vielen Ländern oder auf Bundesebene gibt es Förderprogramme oder sogenannte Modellvorhaben, die Initiativen vor Ort oder einzelne Bürgerinnen und Bürger fördern, um ihre Ideen auszuarbeiten oder Machbarkeitsstudien durchzuführen. Auch gibt es einige Stiftungen, die sich in diesem Bereich engagieren (eine Übersicht findet sich unter www.stiftungen.org).

4.3 Gründungs- und Aufbauphase

Die Gründungs- und Aufbauphase stellt die zentrale Phase im Entwicklungsprozess dar. Nun geht es darum, die ausgearbeitete Idee oder das ausgearbeitete Produkt umsetzungsreif zu gestalten, Verantwortlichkeiten herzustellen, Finanzierungen zu prüfen, auszuwählen und zu sichern sowie Rechtsformen auszuwählen. Diese Phase stellt den Startschuss der Unternehmung dar und umfasst die ersten Schritte.

Infrastrukturangebot 

Nachdem in den vorangegangenen Phasen das Angebot entwickelt und konkretisiert wurde, geht es in dieser Phase darum zu prüfen, wie das Angebot durchführbar ist und vor allem ob es wirtschaftlich tragfähig ist.

Als erstes sollte die Frage gestellt werden, was alles benötigt wird, um das Angebot bereitzustellen zu können. So werden zum Beispiel für einen Dorfladen eine Einzelhandelsfläche, Einrichtungsgegenstände wie Regale oder Kassen, ein Sortiment und Personal benötigt. Ein Bürgerbad muss hingegen bestimmten technischen Anforderungen entsprechen, um einen Schwimmbetrieb aufrecht zu erhalten. Für die Sanierung eines leer stehenden Gebäudes sind Genehmigungen, Planungen, Baustoffe und Handwerker nötig.

Bei der Überlegung ist es hilfreich zu prüfen, wer von den Beteiligten etwas einbringen kann, um das Angebot bereitzustellen, oder ob es professioneller Dienstleister bedarf. Auch können Kooperationen zwischen bürgerschaftlichen und professionellen Trägern eingegangen werden – vor allem dort, wo bestimmte Leistungen nicht allein durch ehrenamtliche Bürgerinnen und Bürger angeboten werden können oder sogar dürfen, wie etwa im Pflegebereich.

Bei den Überlegungen sollte aber nicht nur an die Bereitstellung gedacht werden, sondern auch daran, wie das Angebot seinen Weg zu den Nutzerinnen und Nutzern finden soll. Wie jedes andere Gut auch muss ein Infrastrukturangebot entsprechend vermarktet werden, um langfristig tragfähig sein. Deswegen ist es notwendig, sich auch über das Thema Werbung und Öffentlichkeitsarbeit Gedanken zu machen – egal ob es sich um einen Kulturverein oder einen Dorfladen handelt. Beides muss im Ort bekannt gemacht und genutzt werden.

Für die weitere Umsetzung ist es sinnvoll, eine Art Projekt- oder Durchführungsplan zu erstellen, der wesentliche Aspekte zum Beispiel zu dem Angebot, dessen Finanzierung sowie den notwendigen Akteuren enthält. Je nachdem, wie wirtschaftlich stark die Unternehmung ausgerichtet ist, wird man nicht umhin kommen, einen Geschäftsplan oder ein Geschäftskonzept zu erstellen. Darin wird die Gründung des Betriebs gedanklich vorweggenommen und schriftlich niedergelegt. Dabei sollten alle relevanten Aspekte enthalten sein, um das Vorhaben realisieren zu können. Der Plan hilft dabei, die Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit des Angebotes zu überprüfen, und ist auch bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten eine wichtige Grundlage – oftmals sogar eine Voraussetzung dafür. Für die Entwicklung eines Geschäftsplans gibt es zahlreiche Literatur oder auch ein Internetportal des Bundeswirtschaftsministeriums (www.existenzgruender.de), wo hilfreiche Informationen und Checklisten zu finden sind.

Akteure und ihre Rollen

Im Hinblick auf Akteure und ihre Rollen stellt sich in der Gründungs- und Aufbauphase die Frage, wer und welche Kompetenzen für die Bereitstellung des Angebots benötigt werden.

Diese Frage hängt sehr stark von dem konkreten Infrastrukturangebot und der Rechtsform ab. So müssen bestimmte, mit dem Angebot zusammenhängende Kompetenzen abgedeckt oder Gremien, wie ein Vorstand oder Beirat, besetzt werden.

Grundsätzlich kann in dieser Phase zwischen zwei Akteursgruppen unterschieden werden: diejenigen, die das Infrastrukturangebot bereitstellen, und diejenigen, die es unterstützen. Die Bandbreite potenzieller Akteure reicht von engagierten Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmern, Vertreterinnen und Vertretern von Kommunen bis zu regionalen Banken, Vereinen oder Verbänden. Die Adressaten, Nutzerinnen und Nutzer oder vielleicht Angestellte der Unternehmung stehen hier nicht im Fokus.

Bei den Akteuren, die das Infrastrukturangebot bereitstellen, handelt es sich bestenfalls um die Ideengeber sowie Akteure der ersten Stunde. Diese haben bereits daran mitgearbeitet, das Konzept zu entwickeln und zu einem Angebot zu konkretisieren, und sollten weiterhin als Zugpferde an Bord bleiben. Des Weiteren gilt es, die eigenen Fähigkeiten, Belastbarkeiten und Kompetenzen ehrlich einzuschätzen, um gegebenenfalls weitere Akteure gezielt einzubinden. So kann es bei stark wirtschaftlich ausgeprägten Unternehmungen sinnvoll sein, eine Person mit steuerfachlichen Kenntnissen mit an Bord zu haben oder bei der Sanierung eines Gebäudes einen Architekten oder Bauingenieur einzubinden. Eine Fortführung oder Bildung von Arbeitskreisen zu Themen wie Finanzen, Organisation oder Technik während der Gründungsphase kann hilfreich sein, in dieser arbeitsintensiven Zeit Aufgaben zu verteilen und Kompetenzen zu verknüpfen, um einzelne Bausteine der Gründung gezielt zu bearbeiten.

Neben den aktiven Akteuren braucht man aber auch solche, die das Vorhaben während der Gründungs- und Aufbauphase ideell oder finanziell unterstützen. So wird beispielsweise eine gewisse Anzahl an Personen benötigt, um einen Verein zu gründen, oder das notwendige Eigenkapital für eine Genossenschaftsgründung soll bei den Bewohnerinnen und Bewohnern eingesammelt werden. Auch kann es hilfreich sein, Fürsprecher wie die Bürgermeisterin oder den Bürgermeister zu haben, um die Gründung vor Ort zu unterstützen.

Ein Schirmherr für die Bürgerstiftung Pfalz

Vor der Gründung der Bürgerstiftung Pfalz stand die Hürde, das notwendige Stiftungskapital von 25.000 Euro zusammen zu bekommen. Ein Jahr lang brauchten die Akteure der ersten Stunde, um diese weitestgehend aufzubringen. Das überwiegend von der Gruppe selbst eingebrachte Kapital reichte jedoch nicht ganz aus. Glücklicherweise konnte der Ministerpräsident des Landes Rheinland-Pfalz als Schirmherr gewonnen werden, der die letzte Finanzierungslücke schloss. 2006 wurde die Stiftung dann mit den Grundthemen Bildung, Dorfentwicklung und alternatives Wirtschaften gegründet.

Für die Ansprache der Unterstützer und Mitstreiter bieten sich unterschiedliche Formen an: Sie reichen von der persönlichen Ansprache über öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen bis hin zu Pres-

seaufrufen in lokalen Medien. Die Ansprache ermöglicht es auch, das Vorhaben in der Region oder vor Ort bekannt zu machen.

Hallenbad Nörten-Hardenberg e.G.

Persönliche Ansprache zahlt sich aus

Auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung suchte sich der Förderverein zunächst Unterstützung. Nachdem öffentliche Informationsveranstaltungen nur wenige Interessierte anlockten, engagierten sich rund 20 Mitglieder des Fördervereins und gingen aktiv auf die Einwohnerschaft und die örtlichen Vereine zu. Dabei wurde ein Fragebogen verteilt, in dem nicht nur abgefragt wurde, wer mit einem Genossenschaftsanteil von 100 Euro Mitglied werden wollte, sondern auch wer bereit war, aktiv in der Gründung und Betriebsführung der Genossenschaft mitzuwirken.

Bürgerbahnhof Leutkirch e.G.

Engagement lohnt sich

Um die Umsetzungsreife gegenüber der Gemeinde nachzuweisen, mussten die Initiatoren des Bürgerbahnhofs Leutkirch e.G. innerhalb kürzester Zeit belegen, dass die Leutkircher Bürgerinnen und Bürger bereit sind, eine Million Euro für die Sanierung des Gebäudes aufzubringen. Daraufhin wurde die lokale Presse aktiviert, Informationsstände wurden an zentralen Orten von Leutkirch errichtet und Bürgerinnen und Bürger persönlich angesprochen. Mit den Maßnahmen konnten die Initiatoren in nur zehn Wochen Absichtserklärungen im Wert von 753.000 Euro nachweisen.

Sofern die Gemeinde beziehungsweise deren Vertreter den Prozess nicht selbst (mit-)initiiert hat, bietet es sich an, sie spätestens ab der Gründung mit einzubeziehen. Dies kann zum Beispiel durch die Beteiligung an Steuerungsrounds oder über das Angebot eines Vorstandssitzes im Verein beziehungsweise einer Genossenschaft erfolgen.

Rechts- und Organisationsform

Im Gegensatz zur Phase der Ideengenese geht es nun nicht mehr vorrangig darum, die Zusammenarbeit der Akteure zu organisieren, sondern eine angemessene Rechtsform zu finden, mit der die Initiative künftig betrieben werden kann. Es entsteht eine Rechtspersönlichkeit. Dabei können grundsätzlich neue Rechtsformen gewählt oder bestehende aufgegriffen werden.

Ungeachtet dessen ist die Wahl einer angemessenen Rechts- und Organisationsform eine Einzelfallentscheidung, bei der verschiedene Vor- und Nach-

teile im Hinblick auf die Ausgangs- und Rahmenbedingungen vor Ort abgewogen werden sollten. Ohne hier eine vollständige Liste liefern zu können, sollten dabei Fragen des Ein- und Austritts von Mitgliedern oder Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, Kontrolle, steuer- und haftungsrechtliche Aspekte, formelle Anforderungen und Gebühren oder Reputations- und Identitätswirkungen von Rechtsformen berücksichtigt werden.

Mit jeder Gründung einer Rechtspersönlichkeit sind Formalitäten verbunden, die es zu erfüllen gilt. Die formellen Anforderungen sind abhängig von der Rechtsform. So stellen die verschiedenen Formen unterschiedliche Anforderungen an einen Vertrag, die Zahl der Gesellschafter, an Gremien, an die Haftungsbereitschaft und die Struktur sowie das Gründungskapital. Auch sind die Formen bei verschiedenen Ämtern anzumelden. Daher ist der mit der Gründung einer Rechtsform verbundene Zeitaufwand nicht zu unterschätzen. Oftmals kann

erst nach der Gründung mit der Umsetzung begonnen werden, oder es können erst dann Fördermittel beantragt werden. Dies sollte bei der zeitlichen Planung beachtet werden.

Die Gründung einer Rechtsform ist jedoch auch kein „Hexenwerk“, und in Deutschland gibt es mittlerweile gerade für ehrenamtliche Strukturen einige Initiativen, die zu einzelnen Rechtsformen und bei der Gründung insbesondere mit juristischem Rat zur Seite stehen.

Finanzierung

Eine sehr zentrale Frage in der Gründungs- und Aufbauphase ist die der Finanzierung. Die Umsetzung einer Idee kostet Geld, und zwar nicht nur für die Gründung und den Aufbau, sondern auch für den laufenden Betrieb. Deswegen sollte bei der Planung zwischen den Gründungs- und Betriebskosten unterschieden werden, bevor in einem zweiten Schritt mögliche Finanzierungsquellen geprüft werden.

Zu den Gründungskosten zählen Ausgaben, die notwendig sind, um einen Geschäftsbetrieb aufzunehmen. Hierzu gehören administrative Kosten für Anmeldungen, Kosten für eine Erstausrüstung mit Mobiliar, Büro- und Technikausrüstung oder Waren, Kosten im Zusammenhang mit der gewählten Rechtsform oder Kosten wegen der Sanierung eines Gebäudes. Die einzelnen Kosten und deren Höhe hängen von der Idee beziehungsweise dem Infrastrukturangebot ab. So benötigt die Sanierung eines leer stehenden Gebäudes mit Umbau zu einer Begegnungsstätte höhere finanzielle Mittel als die Gründung eines Vereins, der künftig Lernangebote in Eigenleistung vor Ort anbieten möchte. Des Weiteren sollten auch die Anlaufkosten berücksichtigt werden, die es bis zu den ersten Spenden durch die Mitglieder des neuen Vereins oder Einnahmen durch den Verkauf der Leistungen braucht.

Nicht zu vernachlässigen sind bei der Planung zudem die Betriebskosten. Auch wenn diese noch nicht in der Gründungsphase anfallen, so sollten sie bereits für die nächsten Jahre geplant werden, um eine realistische Einschätzung darüber zu bekommen, ob sich das Angebot künftig trägt. Unter den Betriebskosten, auch laufende Kosten genannt, werden all jene verstanden, die dazu notwendig sind, um einen Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten. Wie auch bei den Gründungskosten hängen die jeweiligen Betriebskosten und deren Höhe von der Idee beziehungsweise dem Angebot ab. So verursacht ein an fünf Tagen geöffneter Dorfladen mit einem entsprechenden Warenangebot und Angestellten höhere laufende Kosten als ein Verein mit Freizeitangeboten für Jugendliche, erwirtschaftet jedoch auch deutlich höhere Einnahmen.

Wenn die verschiedenen Kostenarten und der Kapitalbedarf ermittelt wurden, sollte im nächsten Schritt deren Finanzierung geklärt werden. Dabei steht in der Gründungsphase die Finanzierung der Gründungskosten im Vordergrund. Hierfür bieten sich verschiedene Finanzierungsquellen an, die unterschiedlichen Anforderungen unterliegen: sie reichen von öffentlichen Fördermitteln, Spenden und Sponsoring über bürgerschaftliches Eigenkapital, Bürger- oder Bankdarlehen bis hin zu kommunalen Zuschüssen oder Krediten. Gerade bei bürgerschaftlich getragenen Initiativen sollten die unbaren Eigenleistungen und unentgeltlichen Tätigkeiten zum Beispiel von Handwerksunternehmen nicht vergessen werden – auch diese sind im engeren Sinne eine Finanzierung, auch wenn dabei kein Geld fließt.

Einen guten Überblick über aktuelle **Fördermöglichkeiten** sowie Hinweise und Kontaktstellen für Projektanträge findet sich auf der Internetseite www.foerderdatenbank.de.

Neben der klassischen Methode der Spendensammlung etablieren sich mehr und mehr Internetplattformen, über die ein Projektauftrag organisiert und Spenden eingesammelt werden können (sogenanntes **Crowdfunding**). Eine bekannte Plattform für soziale oder kulturelle Projekte ist www.betterplace.org. Mittlerweile gibt es aber auch Plattformen, die sich speziell auf regionale oder städtische Projekte konzentrieren wie www.stadtmacher.org oder www.place2help.org.

Die Finanzierungsquellen können alleine oder in Kombination eingesetzt werden und sollten sich an dem konkreten Bedarf vor Ort orientieren. Dabei ist darauf zu achten, dass je nachdem, welche Mittelquellen abgerufen werden, unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden müssen. So müssen öffentliche Fördermittel erst beantragt und genehmigt werden, bevor sie dann für einen bestimmten Zweck ausgegeben werden dürfen und nachgewiesen werden müssen. Für Kredite müssen entsprechende Unterlagen zusammengestellt und durch eine Bank geprüft werden. Die Tilgung eines Kredits mit Zinsen setzt entsprechende Einnahmen voraus. Kommunale Zuschüsse oder Kredite müssen erst durch die kommunalen Gremien beschlossen werden. Spendenaufrufe benötigen eine entsprechende Vorbereitung, Vermarktung und viel Engagement beim Einsammeln der Gelder.

DORV-Zentrum

Mut zahlt sich aus und schafft neue Wege

Für den Umbau und die Einrichtung des neuen DORV-Zentrums benötigten die Träger etwa 100.000 Euro. Eine Anschubfinanzierung zum Beispiel vom Land gab es jedoch nicht. Ebenso war weder eine Bank noch eine Sparkasse dazu bereit, den Initiatoren ein Darlehen zu gewähren. Daher wurden Spenden von der Bürgerschaft eingeworben, und es wurde eine Bürgeraktie für 250 Euro verkauft. Über diverse Einzelspenden und den Verkauf der Aktie konnten 75.000 Euro aufgebracht werden. Der noch fehlende Restbetrag von 30.000 Euro wurde bei der KfW-Förderbank als Darlehen aufgenommen, für das der Initiator eine persönliche Bürgschaft leisten musste. Obwohl sich mittlerweile das Konzept bewiesen hat, die Kredite getilgt werden konnten und zu keinem Zeitpunkt die Gefahr bestand, dass die persönliche Bürgschaft gezogen werden musste, kann die persönliche Haftung der Ehrenamtlichen ausdrücklich keine nachahmungswerte Option sein, wohl aber das Gesamtkonzept und die Mischfinanzierung. Und dies findet auch Nachahmung, denn überall in Deutschland werden mittlerweile DORV-Zentren nach dem ersten Vorbild gegründet. Die Finanzierung stellt sich nun oftmals weniger schwierig dar, da das Konzept bekannt ist.

4.4 Pionierphase

Nachdem die Initiative gegründet und aufgebaut wurde, ist es die primäre Aufgabe der Akteure, die Unternehmung zu sichern. Dies kann den Akteuren einiges an Geduld abverlangen, denn diese Pionierphase kann nicht nur von ersten Erfolgen, sondern auch von Rückschlägen geprägt sein. Die Devise lautet deshalb: nicht aufgeben, sondern weiter ausprobieren, aus Fehlern lernen, dran bleiben und den Dingen Zeit geben.

Infrastrukturangebot 

Mit der Gründung der Initiative wird das Angebot nun bereitgestellt, und es kann von den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort in Anspruch genommen werden. In der Pionierphase geht es nun vor allem darum, das Angebot vor Ort bekannt zu machen. Deshalb ist es bereits in der Gründungsphase notwendig, sich mit dem Thema Werbung und Öffentlichkeitsarbeit auseinander zu setzen, um nach der Gründung sofort damit beginnen zu können.

Die Frage nach dem „wie“ hängt von dem eigentlichen Angebot ab. Oberstes Gebot lautet dabei, seine Zielgruppen und ihre Bedürfnisse genau zu kennen. Die Ansprache der Zielgruppen kann dabei über verschiedene Medien oder Kanäle erfolgen. So lohnt es sich für einen Verein, der Freizeitkurse für Jugendliche anbietet, sich nicht nur in verschiedenen lokalen Zeitungen vorzustellen, sondern auch aktiv auf Kindergärten oder Schulen zuzugehen und ein Plakat oder Falblatt auszulegen. Auch können andere Jugendvereine angesprochen werden, um gemeinsam Aktionen durchzuführen. Ein Dorf-laden kann sich hingegen zum Beispiel auf einem Stadtfest, mit Zeitungsbeilagen im Ort oder Sonntagsaktionen bei den Bürgerinnen und Bürgern ins Gespräch bringen.

Akteure und ihre Rollen 

Was die handelnden Akteure betrifft, so sollten sich diese in der Pionierphase vor allem mit ihren zuge-dachten Rollen vertraut machen. Gerade in ehrenamtlichen Strukturen stellt sich immer wieder die Frage, ob die Aufgaben neben dem täglichen Leben zu bewältigen sind. Dabei kann es völlig in Ordnung sein, sich einzugestehen, dass einige Dinge doch nicht nebenbei gelingen oder mehr Fachkompetenz benötigt wird. Daher sollte frühzeitig im Kreis der Akteure nach Unterstützung gesucht werden. Vielleicht gibt es jemanden, mit dem man sich die Aufgaben teilen kann, oder ein weitere Person aus dem Bekanntenkreis oder dem Ort kann für diese Aufgabe eingebunden werden. Gegebenenfalls muss auch darüber nachgedacht werden, Personen anzustellen. Dies hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Finanzsituation.

Sofern noch Ressourcen bestehen, können sich die Akteure in dieser Phase zudem noch um weitere Verbündete bemühen. Vielleicht kann der oder die eine oder andere – auch aufgrund der guten Werbung – für eine Mitgliedschaft im Verein gewonnen werden oder hat Interesse an einem Genossenschaftsanteil.

Rechts- und Organisationsform 

Auch die gewählte Rechtsform steht in der Pionierphase auf dem Prüfstand. Dabei taucht bei vielen ehrenamtlichen Initiativen immer wieder ein Problem auf, nämlich die Vereinbarkeit von ehrenamtlicher Arbeit und wirtschaftlichem Betrieb oder die Frage der Haftung. Sofern diese Probleme auch bei der eigenen Initiative vorliegen, sollte bei Bedarf über eine zusätzliche Rechtsform nachgedacht werden, die dann mit der bestehenden verwoben wird.

Die Akteure sollten prüfen, ob sie mit den Formalitäten und Anforderungen zurechtkommen. Sind die Verträge oder Satzungen gut formuliert, die Struk-

turen richtig gewählt und die Abläufe klar geregelt, oder bedarf es Anpassungen?

Finanzierung

Beim Thema Finanzierung zeigt sich in der Pionierphase, ob sich die Initiative trägt. Nun stehen die laufenden Kosten im Vordergrund, und es zeigt sich, wie realistisch in der Gründungsphase geplant wurde und ob sie durch die gewählten Finanzierungsquellen abgedeckt sind. Andernfalls muss nachgesteuert werden.

Dabei gilt: Auch wenn die bürgerschaftlich getragene Initiative oftmals von einem hohen Anteil ehrenamtlicher Arbeit geprägt sind, darf diese nicht über Gebühr ausgenutzt werden, um die Tragfähigkeit des Angebotes zu sichern.

Reichen die Einnahmen aus, um den Geschäftsbetrieb eines Dorfladens, eines Cafés oder eines von Bürgerinnen und Bürgern getragenen Schwimmbades aufrecht zu erhalten? Hat der Verein genü-

gend Mitglieder und Spenden eingesammelt und erwirtschaftet genügend Einnahmen, um seine Ausgaben zu decken? Finden sich genügend Mieter für das sanierte Gebäude? Dies alles sind Fragen, die die Initiativen nun beschäftigen.

Reichen die Einnahmen nicht aus, muss nach Alternativen oder zusätzlichen Einnahmen gesucht werden. Die Möglichkeiten sind vielfältig und hängen vom Angebot ab. So kann ein Verein neue Mitglieder gewinnen, zusätzliche Spendenaktionen durchführen, ein Dorfladen kann sein Produktangebot erweitern, oder die Trägerstiftung eines renovierten Theaters kann die Räumlichkeiten auch für Feierlichkeiten vermieten.

Dennoch gilt: Auch wenn es entsprechende Einnahmen gibt und weitere Finanzierungsquellen erschlossen werden, zeigen viele Beispiele, dass es ohne einen Zuschuss durch die Gemeinde nicht geht. Dies kann aber auch ein wichtiges Signal der Gemeinde sein, sich mit einem Teil an dem Angebot zu beteiligen, das nun (wieder) im Ort bereit steht.

Hallenbad Nörten-Hardenberg

Kommunen mit Bürgerinnen und Bürger Hand in Hand

Ausgehend von der drohenden Schließung des lokalen Hallenbades wurde in Nörten-Hardenberg in einem Diskussionsprozess zwischen engagierten Bürgerinnen und Bürgern und der Kommune eine alternative Trägerschaft in Form einer Genossenschaft für das Hallenbad entwickelt und mit der Kommune ein Betreibervertrag geschlossen. Der Vertrag sah vor, dass die Genossenschaft den gesamten Betrieb des Schwimmbades ebenso wie alle Kosten inklusive Sanierung, Versicherungen etc. übernimmt. Die Gemeinde gewährte im Gegenzug sowohl den einmaligen Kredit von 450.000 Euro für die Sanierung als auch einen jährlichen Zuschuss von maximal 100.000 Euro. Erwirtschaftet die Genossenschaft ein geringeres Defizit, muss der Zuschuss entsprechend zurückgezahlt werden. Vertraglich geregelt ist, dass diese Rückzahlungen für notwendige Sanierungsarbeiten zurückgelegt werden. Die Genossenschaft konnte den Zuschussbedarf inzwischen auf etwa 35.000 Euro reduzieren. Dies bedeutet auch für die Gemeinde, dass der Zuschuss für das Schwimmbad durch das neue Betreibermodell von 250.000 auf 35.000 Euro reduziert wurde.

Dorfakademie Landblüte e.V.

Die Mischung macht es

Die Finanzierung des Vereins erfolgt über verschiedene Einnahmequellen, darunter Mitgliedsbeiträge, Spenden, Erlöse vom Verkauf eigener Produkte (Lebensmittel und Handarbeiten), Fördermittel des Landes Brandenburg (die Dorfakademie ist Trägerin von Bildungsangeboten in der Offenen Jugendhilfe), Kursgebühren, Wettbewerbspreise und durch die Unterstützung der Kommune.

So erhielt der Verein für seine Aktivitäten mehrere Preise (insbesondere 2011 und 2012) und damit deutlich mehr finanzielle Mittel, als in den Vorjahren erwirtschaftet worden sind. Als nicht zuletzt durch die Preisgelder ein gewisser Grundstock an Kapital aufgebaut war (20.000 Euro), geschah das, was die Vereinsvorsitzenden als größte Unterstützung ihrer Aktivitäten ansehen: Die Kommune stellte Räumlichkeiten zur Verfügung, die mit den Preisgeldern und Vereinseinnahmen renoviert werden konnten. Der Verein zahlt an die Kommune lediglich eine symbolische Pacht und die Nebenkosten. Doch auch die laufenden Kosten für Mietnebenkosten, Büromaterial, Telefon- und Internet-Gebühren in Höhe von monatlich ca. 200 Euro müssen durch den Verein erwirtschaftet und getragen werden.

Eiskeller Haindling e.V.

Mit viel Engagement und regionalen Produkten

Der Verein Eiskeller organisiert den Café-Betrieb und unterhält einen „Eine-Welt-Laden“. Das Café hat jeden Sonntag geöffnet und wird ehrenamtlich von den Vereinsmitgliedern betrieben, im „Eine-Welt-Laden“ werden regionale Erzeugnisse und Produkte aus fairem Handel verkauft. Darüber hinaus organisiert der Verein zahlreiche Kulturveranstaltungen (zum Beispiel Nacht- und Nebelfest, Konzerte, Kunstmarkt, Kabarett, Abendserenade) und bietet Führungen in historischen Kostümen und lokalem Dialekt zur Geschichte der Wallfahrt und der Entwicklung des Ortes an. Bei größeren Veranstaltungen kann der Verein kostenlos auf den Stadtsaal zurückgreifen.

4.5 Verstetigungsphase

Nach den ersten Jahren des laufenden Betriebs gehen Initiativen in die Verstetigungsphase über. Dies muss nicht zwingend mit einem weiteren Wachstum verbunden sein, sondern es ist auch als Erfolg zu werten, wenn Initiativen langfristig vor Ort gesichert werden können.

Infrastrukturangebot 

Beim Angebot der Initiative kann nun auf den Erfahrungsschatz der letzten Jahre zurückgegriffen werden. Trifft das Angebot die bestehenden Bedürfnisse vor Ort, oder muss es weiterentwickelt werden? Gerade die direkten Kontakte zu den Zielgruppen vor Ort helfen, eine realistische Einschätzung der eigenen Arbeit zu erhalten und das Angebot oder die Leistungen bei Bedarf anzupassen.

Das Angebot kann auf unterschiedliche Weise gesichert und verstetigt werden. In einigen Fällen wird das eigentliche Angebot weiterentwickelt,

indem es stärker professionalisiert wird. So werden zum Beispiel Leistungen, die vorher ehrenamtlich bereitgestellt wurden, nun zum Teil professionell erbracht, weil vielleicht aufgrund einer guten Nachfrage die Ressourcen des Ehrenamts an ihre Grenzen stoßen oder aber die fachlichen Anforderungen an die Leistungen gestiegen sind.

Für die Verstetigung des Angebotes kann es aber auch sinnvoll sein, die Leistungen auszubauen und die Initiative auf mehrere Standbeine zu stellen. Soll neben dem Dorfladen noch ein Café entstehen, das Schwimmbad auch Schwimm- und Fitnesskurse anbieten oder das Theater auch Schauspielkurse? Den Möglichkeiten sind hier keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist nur, sich auch hier an den Bedürfnissen vor Ort zu orientieren. Das zusätzliche Angebot muss dabei nicht immer zwingend etwas mit der ursprünglichen Idee zu tun haben. Manchmal kann es auch hilfreich sein, weitere Angebote mit aufzunehmen, um das ursprüngliche Angebot zu sichern.

Hallenbad Nörten-Hardenberg e.G.

Mehrere Standbeine sichern das Hallenbad

Neben dem eigentlichen Schwimmbadbetrieb sind weitere Geschäftsfelder zur Genossenschaft hinzugekommen. So wird auf dem Dach des Schwimmbades eine Photovoltaikanlage betrieben. Auf dem Parkplatz des Schwimmbades können zudem Wohnmobile einen Stellplatz mieten. Dies alles trägt zur Finanzierung und damit zum Erhalt des Schwimmbadbetriebs bei.

Bürgerstiftung Pfalz

Konsequenter Ausbau der Produktpalette

Neben den eigenen Projekten und dem Betrieb der Keysermühle als Hotel und Veranstaltungsort hat sich unter dem Dach der Bürgerstiftung Pfalz unterschiedliches Engagement angesiedelt. So bietet die Bürgerstiftung die Möglichkeit, dass sich neue Stiftungsgründungen als Treuhandstiftungen angliedern. Diese agieren selbstständig, werden jedoch von der Bürgerstiftung verwaltet, wofür diese eine Aufwandsentschädigung erhält. Darüber hinaus finden sich unter dem Dach der Bürgerstiftung auch einige thematische Fonds. Im Gegensatz zu den Treuhandstiftungen handelt es sich bei diesen um zweckgebundene Zustiftungen innerhalb des Stiftungskapitals der Bürgerstiftung. Die Erträge aus diesen Fonds können nur für den zuvor festgelegten Zweck verwendet werden. Auch wenn die Fonds damit zur Bürgerstiftung gehören, stehen dahinter Einzelpersonen oder Gruppen engagierter Bürgerinnen und Bürger, die selbstständig Projekte durchführen oder fördern. Ihre Projekte finanzieren sich aus den Erträgen der zweckgebundenen Fonds.

Des Weiteren gibt es noch einen „Pfalzfonds“. Grundkonzept des Fonds ist das Modell des Mikrokredits. Privatpersonen geben einen Mikrokredit an die Stiftung, die diese nutzt, um Projekte in der Pfalz zu finanzieren. Die Kredite haben selbst gewählte Zinsen zwischen 0 und 3 Prozent. Ein ähnliches Modell ist der durch die Stiftung entwickelte „Social Invest Fonds“. Auch hier wird der Stiftung von Privatpersonen, aber auch anderen Stiftungen Geld geliehen. Im Gegensatz zum Pfalzfonds zielt der Social Invest Fonds auf größere Summen, ist verzinst und hat eine Garantie, dass der Geldgeber sein Geld zurückerhält. Die Mittel werden eingesetzt, um soziale Unternehmen und Projekte in der Pfalz zu unterstützen.

Letztlich bilden auch Spenden und Zustiftungen eine finanzielle Grundlage der Stiftung. Hier profitiert die Stiftung von ihrer inzwischen großen Bekanntheit und einem breiten Unterstützernetz.

Die zusätzlichen Leistungen müssen nicht per se von der Initiative zur Verfügung gestellt werden. Oftmals bieten sich auch sinnvolle oder strategische Kooperationen mit anderen Initiativen, Vereinen oder professionellen Trägern an, in die jeder seine Ressourcen einbringt. So kann eine ehrenamtlich getragene Betreuungseinrichtung einen professionellen sozialen Träger einbinden, oder zwei Kulturvereine können ein gemeinsames Angebot entwickeln.

Akteure und ihre Rollen

Viele Initiativen stehen irgendwann an dem Scheideweg, an dem die Einsatzmöglichkeiten bezie-

hungsweise die Tätigkeiten nicht mehr nur allein vom Ehrenamt übernommen werden können. Das kann bedeuten, dass Personen fest angestellt werden müssen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn Leistungen eine gewisse Verlässlichkeit erfordern oder fachliche Anforderungen stellen. Dieser schwierige Wendepunkt kann zu einer Diskussion zwischen den Akteuren und einem Spannungsverhältnis zwischen dem Gemeinwohlgedanken und einer stärkeren Hinwendung zur unternehmerischen Tätigkeit führen.

Bürgergemeinschaft Eichstetten e.V.

Auf dem Weg zum Sozialunternehmen

Für bestimmte Leistungen der Bürgergemeinschaft (pflegerische Hilfe, Demenzbetreuung, Bürgerbüro) wurden mittlerweile 14 Personen fest angestellt. Es handelt sich um Leistungen, für die ein hoher Grad an Verlässlichkeit und fachliche Qualifikation notwendig ist und die einen stärkeren Dienstleistungscharakter haben. Zum anderen sollte verhindert werden, dass aufgrund der steigenden Nachfrage die Engagemtbereitschaft ausgebeutet wird.

Dieser Schritt hat unter den Mitgliedern eine intensive Diskussion ausgelöst. Für viele Mitglieder widersprach dies dem ursprünglichen Gründungsgedanken. Sie sahen in der stärker unternehmerischen Ausrichtung eine Abkehr von dem Gemeinwohlgedanken. Auf dem Weg zur Professionalisierung und Nachhaltigkeit der Bürgergemeinschaft war dieser Schritt in Richtung eines Sozialunternehmens jedoch unvermeidbar.

Daneben geht es vor allem darum, die Initiative personell zu verstetigen. Viele Initiativen sind stark von ihren Ideengebern abhängig, die sich oftmals über mehrere Jahre für die Initiative aufopfern. Kommt es hier aufgrund von Überlastungen, Krankheiten oder dem Alter zu einem notwendigen Rückzug, besteht die Gefahr, dass die Initiative von jetzt auf gleich vor dem Aus steht. Dies muss nicht sein. Deshalb ist es nicht nur von Anfang an notwendig, die Arbeiten auf mehrere Schultern zu verteilen, sondern es sollten mit der Zeit auch Nachfolger aufgebaut werden, die die Arbeit sukzessive übernehmen. Diese Nachfolger müssen natürlich auch die Chance haben, sich mit ihren Ideen

einzubringen, und dürfen nicht von den „alten Hasen“ ausgebremst werden, auch wenn diese über einen längeren Erfahrungshorizont verfügen. Es bietet sich zum Beispiel an, einen ein- oder zweijährlichen Wechsel der verantwortlichen und besonders aktiven Akteure vorzunehmen („Rotationsprinzip“). Dies beugt Überlastungen vor, verhindert festgefahrene Rollen und ein Ausbrennen des Ehrenamtes.

Rechts- und Organisationsform

Bei der Verstetigung der Rechts- und Organisationsformen kann in der Verstetigungsphase auf die Erfahrungen der Pionierphase zurückgegriffen wer-

den. Nun sollten sich die Akteure folgende Fragen stellen:

- Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren?
- Wurde die richtige Organisationsform gewählt? Bedarf es vielleicht anderer Strukturen als Arbeitskreisen oder neben dem Vorstand noch eines Beirats?
- Ist die Rechtsform geeignet für die Initiative, oder gibt es Probleme aufgrund von Haftungs-, Steuer- oder sonstigen Fragen?

Je nachdem, wie diese Fragen beantwortet werden, kann es notwendig oder auch sinnvoll sein, bei der Rechtsformfrage nachzusteuern. Vielleicht lohnt es sich für einige Initiativen, die Gemeinnützigkeit zu beantragen, oder es ist sinnvoll, eine weitere Rechtsform zu gründen. So haben viele Vereine das Problem, ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten oder einen wirtschaftlichen Betrieb unter dem Dach der Gemeinnützigkeit fortzuführen. Aber auch Haftungsfragen können Auslöser einer weiteren Rechtsform sein.

Ungeachtet dessen, was der Grund für eine Anpassung oder weiteren Gründung ist, stellt dies eine Einzelfallentscheidung dar, die unter den Bedingungen vor Ort und anhand des genauen Bedarfs zu treffen ist. Welche Möglichkeiten bestehen, wurde bereits bei der Gründungs- und Aufbauphase beschrieben.

Finanzierung

Auch bei Frage der Finanzierung geht es nun darum, die Initiative zukunftsfest zu gestalten. Dies ist wahrscheinlich einer der größten Herausforderungen, der sich die Akteure stellen müssen. Wie auch in der Gründungsphase hängt es davon ab, welche Finanzierungsquellen genutzt werden.

Soll weiterhin auf Einnahmen abgestellt werden, so gilt es, auch ein interessantes Angebot bereitzustellen. Wenn die Entwicklungsperspektive gut ist, lässt sich vielleicht auch ein Kredit beantragen, oder zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Gesellschafter eingebunden werden, weil mittlerweile eine kleine Rendite angeboten werden kann.

Spielen hingegen Spenden und Sponsoring eine große Rolle, so ist es für die Initiative wichtig, sich im Gespräch zu halten und an der Bekanntheit zu arbeiten. Dies geht zumeist nur über eine gute Öffentlichkeitsarbeit und viel Einfallsreichtum bei der Spendenakquise. Spenden sammeln mit der Spendendose reicht heutzutage allein nicht mehr aus. Immer mehr Initiativen kämpfen um die Gunst von Spendern und Sponsoren. Deswegen müssen Projekte Aufmerksamkeit erregen, aber auch transparent sein, um im Wettbewerb bestehen zu können.

5 Nicht ohne die Kommune – Unterstützungsmöglichkeiten durch kommunale Akteure

Neue kooperative Formen der Daseinsvorsorge hängen nicht nur von den überörtlichen Rahmenbedingungen und den örtlichen Gegebenheiten ab. Auch die kommunale Politik sowie Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung können wesentlich dazu beitragen, dass die Initiativen – egal in welcher Phase sie sich befinden – gelingen. Aus diesem Grund richten sich die folgenden Handlungsempfehlungen an die kommunale Verwaltungsebene und Politik.

Ermöglichungskultur schaffen

Es bedarf einer Ermöglichungskultur und eines erweiterten Verständnisses von Daseinsvorsorge, um Akteure zu aktivieren: Daseinsvorsorge sollte dem-

nach weniger aus einer Verwaltungsperspektive, sondern stärker aus einer Nachfrageperspektive definiert und gestaltet werden.

Dabei ist eine Atmosphäre förderlich, die nicht nur die Möglichkeit der Teilnahme schafft, sondern auch das Bewusstsein stärkt, dass Daseinsvorsorge ein gemeinsames Produkt ist.

Eine solche Ermöglichungskultur kann in unterschiedlicher Weise erreicht werden. So können Vereine nicht nur durch monetäre Zuschüsse, sondern auch durch eine temporäre Überlassung von Immobilien oder Räumen verwaltungsseitig unterstützt werden. Dabei kann auch die Verwaltungsarbeit der Vereine zentral in einem Büro gebündelt werden.

Die **Dorfakademie im Ort Höhenland** konnte nur realisiert werden, weil die Gemeinde für einen rein symbolischen Preis Räumlichkeiten verpachtete, die dann mit den eingesammelten Spenden und gewonnenen Preisgeld von der Initiative hergerichtet wurden.

Die **Stadt Olfen** hat zu Beginn des Projektes „**Unser Leohaus**“ eine Stelle mit einer Mitarbeiterin eingerichtet, die ausschließlich das Projekt betreute und den Akteuren zur Seite stand. Darin wurde eine „Starthilfe“ gesehen, deren Bedeutung mit der Zeit abnimmt, sodass inzwischen weniger personelle Ressourcen benötigt und zur Verfügung gestellt werden. Die Bürgerstiftung selbst hat mit Unterstützung der Stadt Olfen das „Leohaus-Büro“ eingerichtet, ein „Back-Office“, das Vereine und Freiwilligeninitiativen von Verwaltungstätigkeiten entlastet, damit sie mehr Zeit für ihre inhaltliche Vereinsarbeit haben.

Oftmals muss das Rad nicht neu erfunden werden, und es bietet sich an, zu prüfen, in welcher Weise andere Kommunen ähnliche Projekte realisiert haben. Eine solche Recherche können die zivilgesellschaftlichen Akteure zwar auch selber durchführen, die kommunalen Vertreter verfügen jedoch oftmals über die entsprechenden Netzwerke. In diesem Zusammenhang ist häufig zunächst ein Blick in die Nachbarschaft zu empfehlen, wie dort mit ähnlichen Herausforderungen umgegangen wird. Über einen Wissensaustausch mit benachbarten Kommunen hinaus kann auch eine

überörtliche Zusammenarbeit gewinnbringend sein, durch die bestimmte Leistungen für Initiativen oder auch die Daseinsvorsorge gemeinsam mit benachbarten Gebietskörperschaften erbracht werden.

Beratungskompetenzen sind teilweise bei den Bundesländern beziehungsweise bei von ihnen geförderten Agenturen oder bei Stiftungen erhältlich und sollten genutzt werden. Entsprechende Kontaktdaten und weiterführende Literatur sind im Anhang zu finden.

Nachdem bei der Initiative „**Hallenbad Nörten-Hardenberg**“ die ersten Ideen scheiterten und auch die parallele Suche nach einem professionellen Betreiber für das Schwimmbad erfolglos endete, entstand die eigentliche Idee bei einer Veranstaltung des Städte- und Gemeindebundes, bei der ein genossenschaftlich getragenes Schwimmbad in Zürich vorgestellt wurde.

Ferner trägt eine Anerkennung und Würdigung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort dazu bei, dass die Engagementbereitschaft erhalten und gestärkt werden kann. Dies kann auch monetäre Aspekte umfassen (zum Beispiel durch eine Ehrenamtskarte, mit der Engagierte als Dankeschön für ihren Einsatz Vergünstigungen bei Institutionen erhalten), die Schaffung einer Anerkennungskultur sollte aber übergeordnetes Anliegen sein. So sollte nicht nur die Selbstverantwortung gestärkt und dazu immer wieder ermutigt werden, sondern es können auch gezielt Anreize gesetzt werden: Denkbar wäre eine Auszeichnung besonders gelungener Initiativen.

Transparenz schaffen und bürgernah kommunizieren

Die Bereitschaft, sich an traditionell von der Kommune zu erbringenden Aufgaben zu beteiligen, ist unter anderem davon abhängig, welchen Einblick Bürgerinnen und Bürger, aber auch die Unternehmen und andere Akteure in die kommunalen Angelegenheiten und in die kommunalen Haushalte haben. Datenschutzrechtliche Prüfungen vorausgesetzt, lassen sich deutlich mehr Sachverhalte veröffentlichen, als dies allgemein üblich ist. Dabei

geht es aber nicht nur um den Zugang zu diesen Informationen, sondern diese müssen auch entsprechend aufbereitet werden, damit Bürgerinnen und Bürger damit arbeiten können. Es ist von zentraler Bedeutung, dass die Akteure außerhalb der Verwaltung und Politik als Partner ernst genommen werden und ihnen Sachverstand zugetraut wird, Sachverhalte aber auch allgemein verständlich und transparent kommuniziert werden.

Ein Instrument der Beteiligung an Haushaltsfragen sind beispielsweise Bürgerhaushalte, bei denen Bürgerinnen und Bürger darüber mitentscheiden dürfen, wie ein Teil der kommunalen Mittel verwendet wird. Die dadurch geschaffenen Einblicke und das Erleben der Handlungszwänge, sich zu entscheiden, was Kommunen noch finanzieren können, kann die Engagementbereitschaft erhöhen. Denn es wird in Zeiten angespannter Haushalte schnell ersichtlich, dass ein breites Angebot vor Ort nur aufrecht erhalten werden kann, wenn dies nicht nur durch die öffentliche Hand erbracht, sondern auf mehrere Schultern verteilt wird. Mehr Schultern heißt dabei nicht nur, Spenden zu sammeln und ehrenamtlich tätig zu werden, sondern auch Kompetenzen und Ideen einzubringen.

Das Hallenbad **Nörten-Hardenberg** liefert ein gutes Beispiel, wie Gemeinden beziehungsweise die politisch Verantwortlichen durch einen offenen Dialogprozess das Engagement von Bürgerinnen und Bürgern fördern können: Es wurde transparent diskutiert, dass die Gemeinde finanziell nicht mehr in der Lage war, das Schwimmbad weiter zu betreiben. Der damalige Bürgermeister begrüßte das Engagement der Initiative und war bereit, aktiv an der Findung einer alternativen Lösung mitzuwirken. Über eineinhalb Jahre fanden regelmäßig Gespräche zwischen dem Förderverein und der Gemeinde statt.

Von großer Bedeutung ist, dass die Verwaltung trotz aller Kooperation mit Bürgerinnen und Bürgern in der Verantwortung bleibt. Dabei ist darauf zu achten, dass die ehrenamtlich Tätigen nicht überfordert werden.

Finanzen: Kommunen können helfen

Auch wenn neue Akteure hinzukommen und sich engagieren, kostet Daseinsvorsorge Geld. So haben einige Initiativen zwar auskömmlich erscheinende Geschäftsmodelle, ihnen fehlt es aber an einer Startfinanzierung. Anderen Initiativen fehlt es hingegen sowohl in der Start- als auch in der Umsetzungsphase an Kapital, um ihre Projekte umzusetzen.

Auch an dieser Stelle kann eine Kommune die Initiativen dabei unterstützen, die Finanzierung zu sichern. Durch ein professionelles Förderantragsmanagement und gute Förderberatung können häufig erforderliche Mittel und sogar größere Summen akquiriert werden. Hier ist teilweise Erfahrung in der Verwaltung vorhanden, oder sie kann vor allem dann, wenn es mehrere Initiativen gibt, zentral aufgebaut werden.

Kommunen können auch eine Vermittlungsfunktion zwischen der regionalen Unternehmerschaft (Spender und Sponsoren) und Initiativen übernehmen, indem sie zum Beispiel Spenden-Veranstaltungen organisieren. Dies kann auch die Bekanntheit und Vertrauenswürdigkeit der Initiative erhöhen, weil zum Beispiel die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister die Schirmherrschaft übernimmt.

Fremdkapital als Kredit oder Beteiligungskapital kann ein Mittel sein, um eine geringe Finanzierungslücke in der Investitionsphase zu überbrücken. Wenn ein solcher Kredit nicht von der Gemeinde gewährt werden kann, sollten vor allem die lokalen Banken und Sparkassen bezüglich einer Finanzierung angefragt werden, die auch etwaige Förderkredite durchreichen können. Häufig ist dabei eine gemeinsame Ansprache der Banken seitens der Kommune und Initiativen hilfreich. Um Banken und Sparkassen von den Vorhaben zu überzeugen, kommt es daher darauf an, die Art und den Zeitraum der Rückzahlung zu kommunizieren. Dabei können durchaus andere „Geldströme“ beschrieben werden als in der Unternehmensfinan-

zierung üblich, zum Beispiel ein erwartetes Spendenaufkommen, das sich aus dem Spendenaufkommen der Vergangenheit begründen lässt. Projekte sollten gegenüber den Banken auf der einen Sei-

te „bankfähig“ kommuniziert werden, indem aufgezeigt wird, wie die Rückzahlung erfolgen kann, und auf der anderen Seite sollte die Bedeutung für die Kommune herausgestellt werden.

Die **Stadt Olfen** hat im Rahmen des Projekts „**Unser Leohaus**“ nicht nur einen Teil der investiven Kosten übernommen, sondern der Bürgerstiftung einen zinslosen Kredit über 40 Jahre gewährt. Eine Besonderheit besteht darin, dass die Rückzahlung nicht nur durch Spenden und spätere Einnahmen durch das Betreiben des Leohauses erfolgt, sondern auch als sogenannte „Muskelhypothek“, indem die in den Umbau investierten Eigenleistungen den zurückzuzahlenden Betrag reduzieren.

6 Gemeinsam für die Lebensqualität vor Ort – zusammenfassende Erkenntnisse und Ausblick

Der demografische Wandel stellt gerade in kleineren Städten und Gemeinden im ländlichen Raum die Bereitstellung der Daseinsvorsorge vor Herausforderungen. Auch zukünftig wird ein Großteil der Angebote auf herkömmlichem Wege durch die etablierten Akteure – allen voran die Kommunen – bereitgestellt werden müssen. Viele Beispiele zeigen aber, dass diese Wege mit neuen Akteuren und neuen Kooperationen einen großen Ideenreichtum und Kreativitätspotenzial bergen. Die aufgezeigten kooperativen Ansätze und Finanzierungsmodelle stoßen auf Akzeptanz in der Bevölkerung. Vielmehr noch, die meisten werden von diesen mit Gestaltungswillen initiiert und mit viel ehrenamtlichem Engagement organisiert und unterstützt. Der größte Treiber dabei ist, dass dadurch Angebote vor Ort erhalten oder neu aufgebaut werden, die zur Lebensqualität und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beitragen. Dies erhöht die Bereitschaft, sich zu engagieren – sei es persönlich oder finanziell –, aber auch das Angebot in Anspruch zu nehmen und damit beizutragen, es längerfristig zu sichern.

Wohl wissend, dass diese neuen Beispiele in einen Rahmen von überörtlichen Bedingungen eingebunden sind, findet die eigentliche Arbeit auf der kommunalen Ebene statt. Mit kommunaler Ebene ist an dieser Stelle aber nicht ausschließlich die Verwaltungsebene angesprochen, sondern Daseinsvorsorge ist ein gemeinsames Produkt vieler lokaler Akteure, wozu nicht nur die Anbieter, sondern auch Nachfrager gehören. Im Zentrum stehen die Bürgerinnen und Bürger als Leistungserbringer und -nachfrager. Darüber hinaus spielt nicht nur die Verwaltung eine zentrale Rolle, sondern ebenso können Kammern, Unternehmen, Banken usw. zum Gelingen einer neuen und kooperativ erstellten Daseinsvorsorge beitragen und helfend einen Ermöglichungsraum schaffen. Kommunale Verwaltungen sollten dabei offen für diese Ansätze sein und eine Ermöglichungskultur im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe fördern. Gleichzeitig sollten sie aber darauf achten, dass gemeinwohlorientierte Standards geachtet werden und sie als Gewährleistungsinstante für ein angemessenes Angebot der Daseinsvorsorge auftreten. Dies schafft Vertrauen und stärkt die Motivation.

Eine solche Ermöglichungskultur sollte im wahren Sinne des Wortes helfen und ermöglichen, aber auch gemeinsam nach Lösungen suchen, die mittel- bis langfristig tragfähig sind. Ein solcher Ermöglichungsraum ist natürlich keine „Insel“. Eine kooperative und innovative Erstellung von Daseins-

vorsorge wird von externen Förder- und Beratungsprogrammen unterstützt, muss aber auch Gesetze und Verordnungen beachten und ist von allgemeinen Trends wie einer veränderten Nachfrage oder dem demografischen Wandel abhängig. Es ist wichtig, dass sich die Akteure dieser Rahmenbedingungen bewusst sind, die Restriktionen, aber auch die Fördermöglichkeiten zur Kenntnis nehmen und auch von den Erfahrungen in anderen Regionen lernen.

Für gemeinschaftlich getragene Projekte der Daseinsvorsorge sind auch vor Ort spezifische fachliche Kompetenzen von Bedeutung. Ein Schwimmbad benötigt ein anderes Know-how als ein Dorfladen. Trotzdem sind bei vielen Projekten dieselben Basiskompetenzen gefragt, zum Beispiel muss sich jemand um das Gesamtmanagement kümmern, es muss jemand die Finanzplanung übernehmen, und wenn es sich – was häufig der Fall ist – um die Nutzung von Gebäuden handelt, bedarf es einer baufachlichen Kompetenz und Aufgabenwahrnehmung. Für die erfolgreiche Realisierung von Projekten ist es deshalb zentral, sich im Verlauf des Projekts mit der Frage nach den Kompetenzen, aber auch mit den Zuständigkeiten auseinanderzusetzen. Dabei ist es ebenso von großer Bedeutung, den Arbeitsaufwand realistisch einzuschätzen und Überforderungen zu vermeiden.

Neben dem eigenen Engagement und der eigenen Arbeitsleistung werden in der Regel auch monetäre Mittel gerade in der Anfangs- beziehungsweise Investitionsphase benötigt, wenn noch keine Einnahmen erzielt werden können. Mischfinanzierung aus Spenden, Einnahmen und Eigenkapital sind dabei die Regel und sinnvoll. Erfolgsversprechend sind Modelle, bei denen die Bürgerinnen und Bürger Anteilseignerinnen und Anteilseigner werden, weil dies auch die Identifikation und damit die Mitwirkungsbereitschaft erhöht. Dabei sollten künftig auch neue Formen in Betracht gezogen und geprüft werden, bei denen Gelder über das Internet eingesammelt und bestenfalls durch die Kommune oder örtliche Banken oder Sparkassen ergänzt werden.

Letztlich gilt: Kommunen, in denen eine Vielzahl von Akteuren als Partner eingebunden sind und in denen Unternehmen und Bürgerschaft regionale Verantwortung übernehmen, können sich schneller anpassen, und es kann davon ausgegangen werden, dass solche Kommunen zukunftsfähiger und robuster gegenüber Krisen und Veränderungen sind als andere Kommunen.

7 Anhang

7.1 Weiterführende Informationen

Literatur

Aktive Bürgerschaft e.V.: Fundraising für Bürgerstiftungen. Erfolgreich Stifter, Zustifter und Spender gewinnen. 2. Auflage. – Berlin 2006

Bertelsmann Stiftung: Finanzielle Bürgerbeteiligung, Instrument zur Sicherstellung kommunaler Leistungserbringung; Studie des Kompetenzzentrums Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e.V. an der Universität Leipzig. – Leipzig 2014

Deutsches Institut für Urbanistik: Finanzierung neu denken - Kommunale Daseinsvorsorge unter dem Einfluss von Haushaltsengpässen und demografischem Wandel. – Berlin 2010

Institut für Umweltplanung, Universität Hannover: Engagement für Umnutzungen als Impulsgeber in ländlichen Räumen Niedersachsens. Handlungsempfehlungen zur Förderung des bürgerschaftlichen und unternehmerischen Engagements für Umnutzungen. – Hannover 2014

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: Regionale Entwicklung mit Genossenschaften. Bürger, Wirtschaft und Kommunen Hand in Hand. 2. Auflage. – Berlin 2014

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.: Bürgerstiftungen 2030: Strategien für die Zukunft; Analysen, Daten, Trends 2013/14. – Berlin 2013

7.2 Weitere Ansprechpartner

Zum Thema Crowdfunding

German Crowdfunding Network
beim Deutscher Crowdsourcing Verband e.V.
Karl-Liebknecht-Straße 34
10178 Berlin
E-Mail: info@germancrowdfunding.net
Internet: www.germancrowdfunding.net

Zum Thema Bürgerstiftungen

Initiative Bürgerstiftungen
c/o Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93
10117 Berlin
Tel.: 030 / 89 79 47 90
Fax.: 030 / 89 79 47 91
E-Mail: buergerstiftungen@stiftungen.org
Internet: www.buergerstiftungen.org

Zum Thema Genossenschaften

DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.
Pariser Platz 3
10117 Berlin
Tel.: 030 / 202 416 900
Fax: 030 / 202 416 989
E-Mail: info@dgrv.de
Internet: www.dgrv.de

Zum Thema Vereine

bundesverband deutscher vereine & verbände e.V.
(bdvv)
Deulstraße 2
12459 Berlin
Tel.: 030 / 34 78 78 77
Fax: 030 / 34 78 79 01
E-Mail: kontakt@bdvv.de
Internet: www.bdvv.de

Zum Thema Fundraising

Deutscher Fundraising Verband e.V.
Chausseestraße 5
10115 Berlin
Tel.: 030 / 308 831 800
Fax: 030 / 308 831 805
E-Mail: info@fundraisingverband.de
Internet: www.fundraisingverband.de