



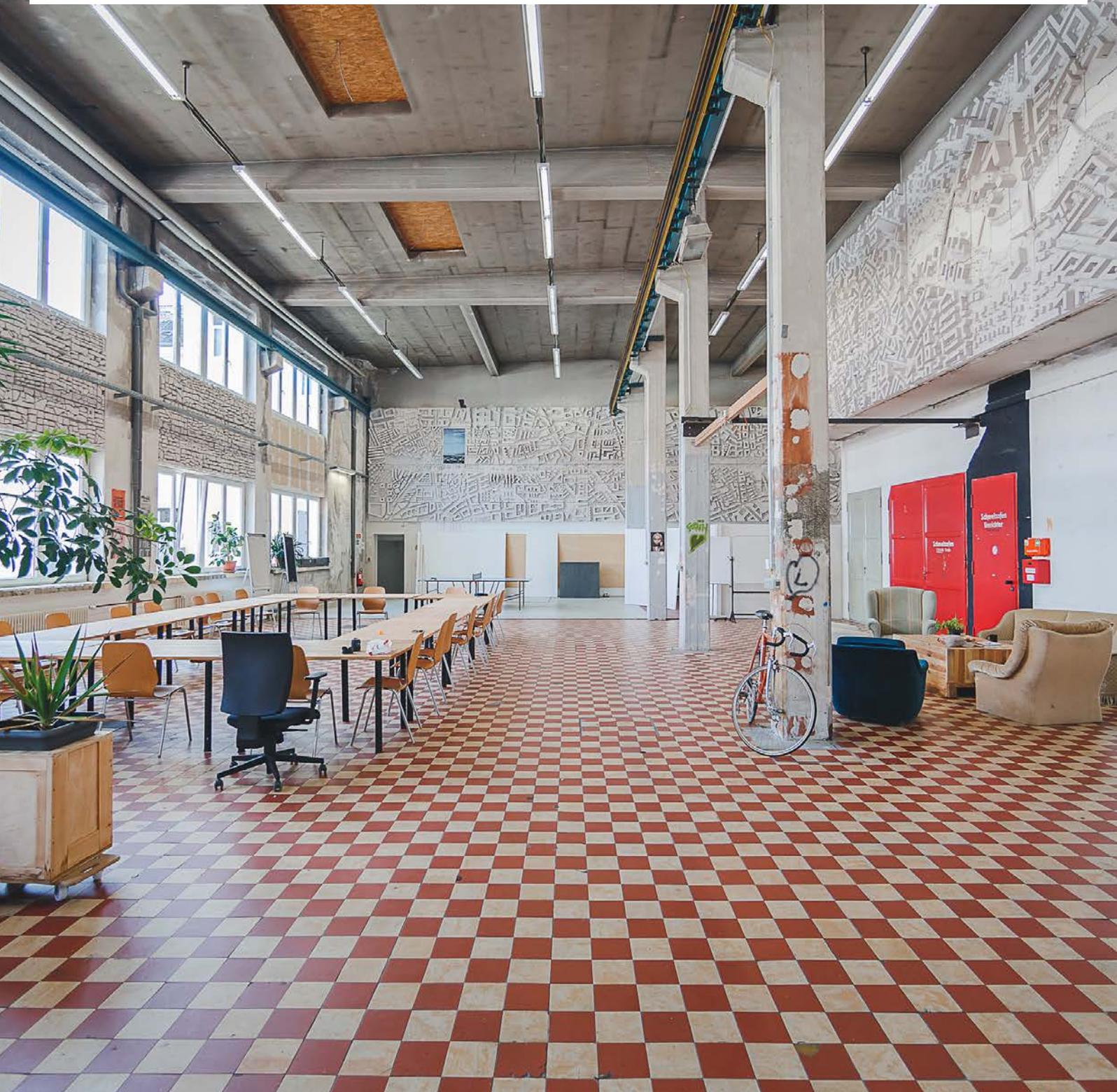
Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



STÄDTEBAU-
FÖRDERUNG
vom Bund, Ländern und
Gemeinden

Neue Partner für die Quartiersentwicklung

Mit gemeinwohlorientierten Initiativen Stadt gestalten



Inhalt

Vorwort	3
Initiativen engagieren sich in der Stadt – eine Einführung	4
Stadt und Engagement im Wandel	6
Gute Gründe für Initiativen	10
Beispiele für lokales Engagement	14
Initiativen verstehen	28
Warum gründen sich Initiativen?	28
Wie sind Initiativen organisiert?	30
Womit finanzieren und gestalten Initiativen ihre Vorhaben?	32
Mit wem verfolgen Initiativen gemeinsam ihre Ziele?	35
Wie kooperieren die Initiativen mit den Kommunen?	36
Auf gute Zusammenarbeit mit gemeinwohlorientierten Initiativen – Empfehlungen	38
Warum sollten Initiativen unterstützt werden?	38
Partnerschaftlichen Umgang gewährleisten	39
Fachliche Unterstützung mobilisieren und Netzwerke pflegen	40
Förderung konzeptionell anpassen	41
Zugang zu Immobilien verbessern	42
Impressum	43

Vorwort



In den vergangenen Jahren haben zahlreiche gemeinwohlorientierte und selbstverwaltete Initiativen begonnen, sich für das Zusammenleben in Stadt- und Ortsteilen zu engagieren. Sie übernehmen, erhalten, sanieren und betreiben Orte der sozialen und kulturellen Infrastruktur, der Bildung und Begegnung, des Wohnens und der lokalen Ökonomie.

Die Motive dafür sind sehr unterschiedlich – einige möchten sich thematisch oder für eine bestimmte Gruppe engagieren, einige möchten das Leben in der unmittelbaren Nachbarschaft verbessern und einige ordnen ihre Vorhaben politisch ein und fordern stärkere Mitbestimmungsmöglichkeiten im „Stadtgeschehen“.

Gemeinsam ist den Initiativen ein unglaubliches Engagement und ein Reichtum an innovativen Ideen, um ihre selbst gestellten Aufgaben zu bewältigen. Sie machen versteckte Potenziale nutzbar und organisieren dafür ihr Wissen gemeinsam. Sie erarbeiten sich mit oftmals wenigen finanziellen Ressourcen die nachhaltigsten und passendsten Strategien.

Die Orte, die sie dabei schaffen, können eine wichtige Rolle bei der Stabilisierung von Quartieren spielen. Im Sinne einer aktivierenden und gestaltenden Bürgergesellschaft bieten sich hierdurch neue Kooperationsmöglich-

keiten von Kommunen und gemeinwohlorientierten Initiativen vor Ort.

Das Anliegen dieser Broschüre ist es, das Potenzial gemeinwohlorientierter Initiativen zu illustrieren, um insbesondere Kommunen zu ermutigen, sie noch stärker als bisher partnerschaftlich in die Quartiers- bzw. Stadtentwicklung einzubeziehen. Durch die vorgestellten Praxisbeispiele werden die große Einsatzbereitschaft der Initiativen, ihre sehr zielstrebige und strukturierte Arbeit und die Anschlussmöglichkeiten für die Quartiers- bzw. Gemeindeentwicklung besonders eindrücklich.

Mein besonderer Dank gilt deshalb den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern der Kommunen und besonders den Initiativen, deren Projekte in dieser Broschüre vorgestellt werden.

Anne Katrin Bohle

Staatssekretärin im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

→ Initiativen engagieren sich in der Stadt – eine Einführung

Gute Stadtentwicklung benötigt vielfältige Impulse – auch von einer am Gemeinwohl orientierten Zivilgesellschaft. Also von Bewohnerinnen und Bewohnern einer Stadt, die sich über ihre eigenen Interessen hinaus für ein Quartier, einen Park oder auch eine Immobilie einsetzen.

Diese gemeinwohlorientierten Initiativen haben in den letzten Jahren mehr Aufmerksamkeit bekommen. Sie betreiben brach liegende Immobilien, fordern den Erhalt von stadtbildprägenden Häusern, bieten Bildung an, organisieren nachbarschaftliche Treffpunkte in leerstehenden Ladenlokalen oder Nahversorgung in Dörfern und vieles mehr. Dabei sind sie längst nicht mehr nur Zwischennutzer. Sie übernehmen mittel- und langfristig Verantwortung für Flächen und Gebäude, investieren,

betreiben und pflegen sie und sind mithin ein wichtiger Partner für die Stadtentwicklung und für Kommunen geworden.

Die Partnerschaften kennen viele Spielarten und viele gute Wirkungen, sie kennen auch Stolpersteine und Konflikte. Mit all diesen Facetten hat sich das Forschungsprojekt „Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung“ beschäftigt, das vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) sowie dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) beauftragt wurde. Im Dialog mit dem BMI und dem BBSR wurden zwölf Initiativen ausgesucht und untersucht, die sehr unterschiedliche Ziele verfolgen und dafür unterschiedliche Orte nutzen und neu schaffen.¹

Gemeinsam ist den Initiativen, dass sie zivilgesellschaftliche Verbände sind, die weder durch staatliche noch durch nicht-staatliche Institutionen initiiert oder geprägt wurden und werden. Ihr erklärtes Ziel ist es, langfristig in den Quartieren zu wirken, denn ihre Vorhaben sind auf Dauer angelegt. Sie haben sich jeweils erfolgreich bemüht, einen konkreten Ort zu reaktivieren und diesen für sich und den Stadtteil wieder nutzbar zu machen. Meistens handelt es sich hierbei um ältere, vernachlässigte Gebäude – in einem Fall um einen öffentlichen Platz. In einigen Fällen waren die Immobilien Anlass des Engagements. In anderen suchten sich die Initiativen passend zu ihrem bereits bestehenden Anliegen ein geeignetes Gebäude.

Die vorliegende Broschüre nähert sich gemeinwohlorientierten Initiativen insbesondere über die guten Beispiele an und wendet sich vor allem an Kommunen. Sie soll als Türöffner für die Zusammenarbeit mit Initiativen genutzt werden und erste Hinweise darauf geben, was eine Stadt erwartet, wenn sie auf engagierte gemeinwohlorientierte Akteure trifft, die in Immobilien investieren wollen.

Dabei ist klar: Es gibt keine standardisierten Vorgehensweisen und keine typisch richtigen oder falschen Reaktionsweisen auf die sehr unterschiedlichen Intentionen der Initiativen.

Neben den Porträts der Initiativen (ab S. 14) werden auf den nachfolgenden Seiten einige grundlegende Ergebnisse des Forschungsprojekts präsentiert. Wie steht es mit Engagement und Stadt im Wandel der Zeit? Welche Wirkungen entfalten gemeinwohlorientierte Initiativen heute? (S. 10-13) Was charakterisiert ihre Haltung und ihre Arbeitsweise? (S. 28-37) Wie können sie gegebenenfalls unterstützt werden? (S. 38-42) Die Broschüre leistet damit einen Beitrag für mehr kooperatives Engagement in Stadt und Stadtentwicklung.

¹ Der vollständige Bericht des Forschungsprojektes (Laufzeit: 2017-2019) ist mit dem Titel „Endbericht: Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung“ auf der Homepage des BBSR abrufbar.



GEMEINWOHL?! – EIN DYNAMISCHER BEGRIFF

Das Gemeinwohl ist Gegenstand und Ziel wichtiger Gesetze in Deutschland. So auch des Baugesetzbuches, einiger Landesverfassungen und Gemeindeordnungen. Staatliches Handeln soll dem Wohle der Allgemeinheit dienen oder das allgemeine Wohl organisieren. Privates Handeln soll gefördert werden, wenn es dem allgemeinen Wohl dient – direkt im Rahmen mildtätiger oder gemeinnütziger Tätigkeiten oder indirekt als Beitrag zum Wohlstand der Gesellschaft. Dennoch muss der Begriff immer wieder neu mit Inhalten gefüllt werden. Nur im Kontext der jeweiligen sozialen und ökonomischen Gegebenheiten lässt sich aushandeln und festlegen, was für das allgemeine Wohl das Beste ist, wo der Gemeinsinn beginnt und der Eigensinn aufhört und umgekehrt. In der Stadtentwicklung entwickelt sich das allgemeine Wohl im Dreieck zwischen staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Engagements. Die Übergänge zwischen diesen Sphären sind relativ fließend.

→ Stadt und Engagement im Wandel

Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Stadtentwicklung haben Tradition – auch die hier untersuchten haben Vorläufer im Vereinsleben und Stiftungswesen. Selbst wenn sie im Einzelfall ganz bewusst mit diesen Traditionen brechen, reichen ihre Wurzeln weit zurück und sind eng verknüpft mit der Entwicklung unserer Städte. Einige wenige dieser historischen Wurzeln und Pfade sind hier zusammengetragen – gänzlich ohne den Anspruch auf Vollständigkeit!

KULTUR UND SPORT

Ab dem frühen 19. Jahrhundert entstanden Vereine und Vereinigungen, die Angebote im Bereich des Sports, der Kunst und Kultur und der Bildung machten. In diese Zeit fiel zum Beispiel die Gründung zahlreicher Sportvereine (Schützen, Turnen etc.), selbstorganisierter Bildungsorte und Kunstvereine. Ein Teil dieser Angebote wurde Ende des 19. Jahrhunderts von öffentlichen Institutionen übernommen, ein anderer Teil wurde weiter in nicht-staatlichen Institutionen organisiert.

- In Großenhain wurde bereits 1828 eine öffentlich zugängliche Bibliothek von Bürgern der Stadt gegründet.
- Die ersten Kunstvereine in Nürnberg (1792), Hamburg (1817) und Frankfurt (1829) entwickeln sich, heute gibt es ca. 300 Vereine – zum großen Teil mit eigenen Häusern.
- Turnvereine beginnen in den 1840er Jahren selbstorganisierte freiwillige Feuerwehren im Rahmen der badischen Revolution zu gründen. Beide Institutionen – Feuerwehren und Sportvereine – sind noch heute zentrale Akteure des lokalen Zusammenhalts.
- Bremer Bürger wandeln 1865 die Bürgerwiese in einen Bürgerpark um und beginnen die Wiese zu bepflanzen. Er wird heute von einer Tombola finanziert.

WOHNEN

Selbstorganisierte Wohnungsbauvorhaben sind aus unterschiedlichen Gründen entstanden: um den mit Boden spekulierenden Terraingesellschaften etwas entgegenzusetzen und Wohnraum für Arbeiter zur Verfügung zu stellen, um die eigenen Interessen am Immobilienmarkt durchzusetzen und sich von staatlicher Fürsorge zu emanzipieren und um die eigene soziale Gruppe mit angemessenen Wohnungen an angespannten Märkten zu versorgen.

- In die Anfänge des Genossenschaftswesen gehören zum Beispiel die Berliner Baugenossenschaft bbg eG (1886) mit heute 7.000 Wohnungen, die Freie Scholle Bielefeld eG (1911) mit heute 5.000 Wohnungen oder der Selbsthilfe-Bauverein Flensburg eG (1950) mit heute 7.000 Wohnungen, der unter anderem gegründet wurde, um Geflüchteten Wohnraum zu bieten.

Auch wenn das Prinzip „zum Wohle der Genossen“ zu wirtschaften sich explizit gegen ein gemeinwohlorientiertes Verhalten nach außen wenden kann, hatten und haben die Genossenschaften aufgrund ihrer besonderen Verfasstheit starke zivilgesellschaftliche Züge. Sie waren und sind sowohl „Not-For-Profit“ als auch selbstermächtigt, demokratisch und freiwillig organisiert.

Die gesellschaftlichen Umbrüche in den 1970er und 1980er Jahren führten zu einer neuen Genossenschafts- und Wohnprojektebewegung, die sich explizit mit den aktuellen gesellschaftlichen Verhältnissen auseinandersetzte. Die Engagierten wollten das Wohnen als kulturellen und sozialen Baustein der Stadt weiterentwickeln und selbstbestimmte Nachbarschaften befördern.

- In München haben „neue Genossenschaften“ wie die WOGENO eG und die WAGNIS eG schon früh Verantwortung für ihr Umfeld übernommen, betreiben Nachbarschaftscafés, Mobilstationen und initiieren kooperative Quartiersentwicklungen.
- Das Mietshäuser Syndikat entzieht dem Markt Grundstücke und Immobilien für Wohnen und Gewerbe und baut ein solidarisches Netzwerk aus Projekten auf (aktuell 143 Projekte). Viele Hausvereine engagieren sich auch in der Nachbarschaft.
- Wohnprojekte in ganz Deutschland engagieren sich für inklusives Wohnen und nachbarschaftliche Infrastrukturen. Sie sind lose organisiert über das Wohnprojekteportal, das von der Stiftung trias betrieben wird.

TRANSFORMATION UND ERHALT

Im Kontext von politisch-gesellschaftlichen Umbrüchen sind immer wieder gemeinwohlorientierte Initiativen entstanden, die auch in Immobilien investiert haben. In den 1970er Jahren wurde explizit für den Erhalt und die alternative Nutzung von Gründerzeitgebäuden oder alten Industrieimmobilien gekämpft. Daraus sind in den westlichen Bundesländern zum Beispiel selbstverwaltete Bühnen und soziokulturelle Zentren entstanden, auch Räume für eine emanzipatorische Lebenspraxis wurden entwickelt – wie Frauenhäuser und elternbetriebene Kitas. In den östlichen Bundesländern haben sich bereits vor 1989 zivilgesellschaftliche Initiativen für den Erhalt historischer Viertel eingesetzt (zum Beispiel die Äußere Neustadt Dresden). Nach dem Mauerfall haben sich diese Netzwerke zum Teil in Stiftungen transformiert. Zusätzlich sind zahlreiche selbstverwaltete (Kultur-)Immobilien entstanden. Im Westen wie im Osten bestehen die Zentren und Kultureinrichtungen oftmals aus einem unternehmerisch tragfähigen oder Überschuss produzierenden Veranstaltungs- und Gastronomie-Zweig sowie einem gemeinnützig und gemeinwohlorientierten – mit Schwerpunkten wie kulturelle und gesellschaftspolitische Bildung, Kunstförderung oder auch Flüchtlingshilfe.

Gerade in den Städten der ehemaligen DDR und in Berlin haben selbst verwaltete Immobilien einen großen Beitrag dazu geleistet, dass wertvolle Wohn-, Industrie- und Kulturimmobilien erhalten werden konnten. Bis zum Ende der Immobilienflaute Anfang der 2000er Jahre konnten sie die von ihnen genutzten Häuser teilweise relativ günstig erwerben und sind heute häufig die letzten günstigen Inseln in boomenden Stadtteilen.

- Das zakk in Düsseldorf wurde 1977 in einer ehemaligen Nagelfabrik in Düsseldorf gegründet, ehrenamtlich aus- und umgebaut und ist mittlerweile eine gGmbH, deren Gesellschafterin der Gründungsverein ist.
- Das Gebäude der Schaubühne Lindenfels in Leipzig wurde 1993 von Schauspielerinnen und Schauspielern entdeckt, 2002 erworben. Sie wird jetzt als gemischte Kulturimmobilie in Form einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft geführt.
- Die Rohrmeisterei in Schwerte ist durch die „Besetzung“ eines Theatervereins in den 1990er Jahren gesichert worden und konnte mit Städtebaufördermitteln des Landes NRW im Programm „Initiative ergreifen“ aus- und umgebaut werden. Heute betreibt eine Bürgerstiftung die Immobilie mit Kultur- und Gastronomieangeboten.
- 2004 erwarb die ExRotaprint GmbH – ein Zusammenschluss der gewerblichen Mieter einer ehemaligen Druckerei – die alte Rotaprint-Druckerei mit Unterstützung von den Stiftungen trias und Edith-Maryon. Die Immobilie ist dauerhaft über einen Erbbaurechtsvertrag der Spekulation entzogen.

REAKTION AUF AKTUELLE UMBRÜCHE UND KRISEN

Zuletzt warf die Finanz- und Immobilienkrise von 2007/08, das Anziehen der Immobilienmärkte in den frühen 2010er Jahren sowie die durch die globalisierten Finanzströme beschleunigte ökonomische Aufwertung von einzelnen Stadtgebieten (Gentrifizierung) die Frage auf, wie die Wirtschaft – nicht nur mit Blick auf Immobilien – grundsätzlich anders gestaltet werden könnte. Diese Impulse vermischen sich heute in der Motivlage vieler Projekte und können unter dem Begriff „Wohlstandstransformation“ zusammengefasst werden. Vielerorts ist eine Hinwendung zu mehr sozialer Nähe und Nachbarschaftlichkeit in Verbindung mit ökologischer Ernährung und nachhaltiger Mobilität zu beobachten. In den vergangenen fünf Jahren spielen auch die steigenden Grundstücks- und Mietpreise eine große Rolle in der Diskussion und die Projekte begründen ihren Gemeinwohlanpruch erneut damit, dass die Objekte dauerhaft der Spekulation entzogen werden.

Einige selbstorganisierte, in Immobilien investierende Initiativen können in diese Reihe eingeordnet werden:

- engagierte Urban Gardener, die nun eine essbare Stadt fordern sowie einen grundsätzlich anderen Umgang mit den Naturräumen im urbanen Kontext (zum Beispiel Transition-Town-Bewegung, Prinzessinnengärten Berlin, Essbare Stadt Köln);
- lokal verbundene Akteure, die zum Beispiel ihr lokales Schwimmbad oder ihr Gemeindehaus in Eigenregie übernehmen, weil Staat oder Kirche sie nicht mehr halten können (siehe Bürgerbäder in ganz Deutschland);
- Plattformen für Tauschen und Teilen sowie Organisationen, die den sozialen Zusammenhalt stärken (zum Beispiel Foodsharing-Bewegung, Tag des guten Lebens Köln, Alsenstraßenwohnzimmer Bochum);
- öffentlichkeitsmächtige Organisationen, die eine andere Planungskultur und -politik einfordern (zum Beispiel Park Fiction und Planbude Hamburg, Stadt von unten Berlin, Haus- und Wagenrat Leipzig);
- Initiativen, die sich explizit und mit eigenen Investitionen in die Geschicke der Stadtentwicklung einmischen und Immobilien für das Gemeinwohl erstreiten (zum Beispiel Bellevue di Monaco München, Utopiastadt Wuppertal, Gängeviertel Hamburg, rosenwerk Dresden).

→ Gute Gründe für Initiativen

Die im Rahmen des Forschungsprojektes untersuchten Initiativen sind aus ihren Nachbarschaften nicht mehr wegzudenken. Sie übernehmen vor Ort ein hohes Maß an Verantwortung und setzen sich für lokale Belange ein. Mit ihren Investitionen und Angeboten entfalten sie in ihrem Umfeld unterschiedliche Wirkungen und tragen auf vielfältige Weise zur Quartiersentwicklung bei.

- **STÄDTEBAULICHE INVESTITIONEN:** Initiativen investieren in Immobilien und gestalten das städtebauliche Bild ihrer Nachbarschaft. Sie setzen zuvor meist ungenutzte oder zumindest sichtbar untergenutzte Flächen und Gebäude in Wert. In manchen Fällen werten sie auch öffentliche Räume auf.
- **VIELFÄLTIGE ANGEBOTE:** Das Programm richtet sich an unterschiedliche Ziel- und Interessensgruppen. Neben gastronomischen und kulturellen Angeboten werden offene Treffpunkte für das Gemeinwesen geschaffen. Häufig werden auch Bildungsangebote unterbreitet. Mancherorts tragen die Initiativen damit sogar zur Entlastung der Kommunen bei.
- **RÄUMLICHKEITEN FÜR DIE QUARTIERE:** Die Räumlichkeiten werden oft für unterschiedliche Nutzungen, wie Gewerbe, Einzelhandel oder zu Wohnzwecken, vermietet. Vereine und andere Initiativen können Räume häufig kostenlos nutzen. So tragen Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Quartiere bei und begünstigen weiteres Engagement. In vielen Fällen nutzt auch zum Beispiel die Kommune die Räumlichkeiten für lokale Veranstaltungen.
- **TREFFPUNKTE UND GEMEINSCHAFT:** Charakteristisch ist, dass Initiativen nicht unter sich bleiben, sondern Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten schaffen. In manchen Fällen werden auch konkrete Angebote für die Integration von Zugewanderten gemacht. Die Initiativen bauen (Quartiers-) Netzwerke auf, bieten Identifikationspotenziale und schaffen eine Attraktivität für die Nutzerinnen und Nutzer sowie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- **PLATTFORM FÜR ENGAGEMENT:** Die Initiativen und ihre Immobilien sind in den Quartieren zentrale Plattformen für gesellschaftliches Engagement. Menschen schließen sich zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen oder

„WIR SETZEN UNS FÜR DAS ZUSAMMENLEBEN EIN UND NUN IST DAS HIER WIE IN EINEM KLEINGARTENVEREIN, ABER NUR DASS ES EINE STADT IST.“
(VERTRETER EINER INITIATIVE)

„DAS HAUS UND DIE ANGEBOTE SCHAFFEN EINE ERMÖGLICHUNGSSTRUKTUR MIT BETEILIGUNGSCHARAKTER.“
(VERTRETER EINER INITIATIVE)

nutzen deren Räume für ihr Engagement. Die Initiativen schaffen breite Netzwerke und tragen zu einer gelebten Nachbarschaft bei.

- **ENGAGEMENT SCHAFFT KNOW-HOW:** Das Engagement führt zur (Selbst-)Ermächtigung und dem Aufbau von Know-how. Die Engagierten wachsen an ihren Aufgaben und erwerben vielfältige Qualifikationen. Sie werden zum Vorbild und Mutmacher für andere und geben zum Teil ihr Wissen auch aktiv beratend weiter.
- **DISKURSE ERMÖGLICHEN:** Initiativen bieten Raum und Gelegenheit für Diskurse. Mit unterschiedlichen Veranstaltungen und Aktionen werden gesellschafts- und lokalpolitische Themen aufgegriffen. Auch ihre eigenen Aufgabengebiete, deren Relevanz, Wirksamkeit und Sinnstiftung stellen sie zur Diskussion.
- **ALTERNATIVE KONZEPTE ERPROBEN:** Werden innovative und alternative Konzepte umgesetzt, entfalten diese eine ganz besondere Wirkung. Viele Initiativen gehen neue Wege und finden spannende Lösungen. Insofern bringen sie Vielfalt in die Quartiere.

In der Summe führt das Engagement der Initiativen nicht nur zu einer Ausweitung der lokalen Infrastruktur, sondern auch zu einer Verbesserung der Innen- und Außenwahrnehmung der Quartiere. Das Engagement liefert erzählenswerte Geschichten, die mediale Aufmerksamkeit erhalten. Ist das Interesse geweckt, kommen durch die (neuen) Angebote Besucherinnen und Besucher in die Quartiere, die sich dort vormals nicht aufgehalten hätten.

Die Erwartungen an Initiativen sollten dennoch realistisch formuliert werden. Initiativen allein können nicht der Motor für die Quartiersentwicklung sein. Sie bringen aber neue Nutzungen und Angebote in die Quartiere, die ohne ihr Engagement fehlen würden. Sie besetzen oftmals räumliche wie auch thematische Nischen, die für andere Akteure nicht interessant sind. Sie nutzen Objekte, für die sich jahrelang niemand interessiert hat und organisieren Folgenutzungen, wo die vorherigen Nutzungen weggebrochen sind. Damit verbunden schaffen sie Angebote, die unter rein marktwirtschaftlichen Bedingungen nicht kostendeckend sind oder auch solche, die alternative Lösungswege aufzeigen.

„WIR SIND EINE SOZIALE TANKSTELLE.“
(VERTRETER EINER INITIATIVE)

„DIE INITIATIVE IST KEIN SPRACHROHR FÜR DAS GESAMTE QUARTIER, DAS IST ZU DICK AUFGETRAGEN. ABER SIE SIND VOR ORT UND KÜMMERN SICH UM DIE BELANGE.“
(KOMMUNALE VERTRETERIN)

→ Wirkungscluster

INVESTITIONEN IN DIE STADTGESTALTUNG UND INFRASTRUKTUR

- Umbau einer Busgarage (Café Tür an Tür)
- Umnutzung einer alten Fabrikanlage (Union Gewerbehof)
- Inwertsetzung eines Gebäudeensembles (Menschenskinder, Peter-Weiss-Haus, Pöge-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Straze)
- Nutzungskonzepte für leerstehende Gebäude (Altes Pfarrhaus, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Dünenfuchse)
- Neubau eines Dorfladens (Initiative Dorfzukunft)
- Gestaltung eines öffentlichen Platzes (Ab geht die Lucie!)
- Gestaltung von Freiflächen (Altes Pfarrhaus, Dünenfuchse, Menschenskinder, Peter-Weiss-Haus)
- Gestaltung eines Spielplatzes (Dünenfuchse)
- Pflege eines Nachbarschaftsgartens (Ab geht die Lucie!, Dünenfuchse, Menschenskinder)
- integrierte Standortentwicklung (Schwabehaus und Alte Bäckerei)

ENGAGEMENT BEFÄHIGT

- Partizipation bei Planung und Durchführung (Ab geht die Lucie!, Café Tür an Tür, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Initiative Dorfzukunft, Schwabehaus und Alte Bäckerei)
- Bildung und Empowerment (alle)
- (Quartiers-)Identifikation (alle)
- Ansprache der Dorfgemeinschaft (Altes Pfarrhaus, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Initiative Dorfzukunft)
- Wandel durch innovative und alternative Konzepte (Ab geht die Lucie!, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Menschenskinder, Peter-Weiss-Haus, Pöge-Haus, Straze, Schwabehaus und Alte Bäckerei)
- Impulse und Vorbildcharakter (alle)
- Aufbau von lokalen Netzwerken (alle)

FÖRDERUNG UND BEREICHERUNG DES ZUSAMMENLEBENS

- Räume und Gelegenheiten für Begegnung (alle)
- Plattform für Engagement (alle)
- Feste im Quartier (Ab geht die Lucie!, Dünenfuchse, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei)
- Angebote der Integration (Café Tür an Tür, Dünenfuchse, Menschenskinder, Pöge-Haus)
- Gestaltung des Dorflebens (Altes Pfarrhaus, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Initiative Dorfzukunft)
- Aufbau von Nachbarschaften (Dünenfuchse)
- Flüchtlingshilfe (Café Tür an Tür, Dünenfuchse)
- niederschwellige Angebote für die Nachbarschaft (Ab geht die Lucie!, Café Tür an Tür, Dünenfuchse, Menschenskinder, Pöge-Haus)

VIelfÄLTIGE ANGEbOTE FÜR DAS QUARTIER

- Gastronomie (Café Tür an Tür, Menschenskinder, Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Straze, Union Gewerbehof)
- Beherbergung (Altes Pfarrhaus, Peter-Weiss-Haus)
- Einzelhandel (Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Initiative Dorfzukunft)
- Vermietung an Gewerbe (Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Union Gewerbehof)
- Kultur und soziale Aktivitäten (alle)
- Kinder- und Jugendarbeit (Peter-Weiss-Haus)
- Politische Bildung (Peter-Weiss-Haus)
- Umweltbildung und Nachhaltigkeit (Ab geht die Lucie!, Menschenskinder)
- Räume für Vereine und Initiativen (Pöge-Haus, Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Straze)
- Räumlichkeiten für Veranstaltungen (Café Tür an Tür, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Initiative Dorfzukunft, Menschenskinder, Pöge-Haus, Peter-Weiss-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Straze)
- Gärtnern (Ab geht die Lucie!, Altes Pfarrhaus, Dünenfuchse, Menschenskinder)
- Betreuung (Menschenskinder)
- Angebote für Kinder und Familien (Ab geht die Lucie!, Dünenfuchse, Menschenskinder, Peter-Weiss-Haus, Pöge-Haus)
- Beratung und Unterstützung (Menschenskinder)
- Wohnen (Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Pöge-Haus, Straze)

MITTLER UND ANKER VOR ORT

- Sprachrohr gegenüber Vermieterinnen und Vermietern (Dünenfuchse)
- Sprachrohr gegenüber Verwaltung und Politik (alle)
- Kommunikation von Bedarfen des Ehrenamts (Altes Pfarrhaus, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt, Straze)

WAHRNEHMUNG DES QUARTIERS

- Aufwertung durch ein Café (Café Tür an Tür, Menschenskinder, Union Gewerbehof)
- neue Zielgruppen im Quartier (Café Tür an Tür, Menschenskinder, Pöge-Haus, Schwabehaus und Alte Bäckerei, Union Gewerbehof)
- Wandel der Innenwahrnehmung (Altes Pfarrhaus, Café Tür an Tür, Dünenfuchse, Dorfgemeinschaftshaus Neustadt)
- Beitrag zur Aufwertung (alle)

→ Beispiele für lokales Engagement

Das Feld der gemeinwohlorientierten Initiativen ist breit gefächert. Der Kontext ihrer Entstehungsgeschichte, ihr lokales Umfeld und die bestehenden Bedarfe, die engagierten Personen und nicht zuletzt ihre Einbettung in lokale Netzwerke sind sehr verschieden. Die im Forschungsprojekt untersuchten Initiativen stehen beispielhaft für die thematische und organisatorische Vielfalt. Sie zeigen, welche individuellen Lösungen für die jeweiligen Herausforderungen in den Quartieren gefun-

den und umgesetzt wurden. Damit können sie Inspiration und Ideengeber für andere sein. Auf den folgenden Seiten werden die zwölf Initiativen portraitiert. Eine ausführlichere Darstellung der Initiativen findet sich im Endbericht der Studie.²

² Eine ausführliche Beschreibung der Initiativen befindet sich im Endbericht des Forschungsprojektes (Titel: „Endbericht: Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung“) auf der Homepage des BBSR.

AB GEHT DIE LUCIE! BREMEN

→ Belebung und Begrünung eines wenig genutzten und gepflasterten öffentlichen Platzes

ALTES PFARRHAUS ZIEGENDORF/HAUS NEUES LANDLEBEN

→ Umnutzung eines alten Pfarrhauses zum Gemeinschaftshaus mit Ferienwohnung

CAFÉ TÜR AN TÜR AUGSBURG

→ Ausbau einer alten Busgarage zu einem (Lern- und Sprach-)Café

DORFGEMEINSCHAFTSHAUS NEUSTADT OVELGÖNNE

→ Dorfgemeinschaft betreibt als Genossenschaft einen ehemaligen Gasthof als Kultur- und Vereinshaus

DÜNENFÜCHSE BONN-TANNENBUSCH

→ leerstehender Pavillon wird zum Nachbarschaftstreff

MENSCHENSKINDER DARMSTADT

→ Umnutzung eines ehemaligen Tagungszentrums zum Familienzentrum mit inklusiver Kita

PETER-WEISS-HAUS ROSTOCK

→ Sanierung eines Baudenkmals und Nutzung als freies Bildungs- und Kulturhaus

PÖGE-HAUS LEIPZIG

→ Schlüsselimmobilie im Stadtteil wird zum Kultur- und Initiativenhaus

SCHWABEHAUS UND ALTE BÄCKEREI DESSAU-ROSSLAU

→ Sanierung eines denkmalgeschützten Gebäudeensembles zu einem Kultur- und Vereinshaus

SÜNTELLÄDCHEN – INITIATIVE DORFZUKUNFT FLEGESSEN/HASPERDE/KLEIN-SÜNTEL

→ Neubau und Betrieb eines Dorfladens sowie Umnutzung eines alten Pfarrhauses

STRAZE GREIFSWALD

→ Sanierung und Umbau eines denkmalgeschützten Konzert- und Gesellschaftshauses zu einem Haus für gesellschaftspolitisches Engagement

UNION GEWERBEHOF UND INWEST EG DORTMUND

→ Umnutzung eines Gebäudekomplex eines ehemaligen Stahlbetriebs als Standort für Unternehmen





urbanes Quartier am Rand der Innenstadt



KulturPflanzen e.V. unterzeichnete Nutzungsvereinbarung, pflegt den Platz und ist Träger weiterer Angebote



verschiedene kleinteilige Förderzugänge für Programmgestaltung



Platz wird begrünt und bespielt Plattform für Menschen im Quartier



Verein und Kommune einigen sich auf Nutzungsvereinbarung

AB GEHT DIE LUCIE! BREMEN

Initiiert von einigen Anwohnerinnen aus der Nachbarschaft gründete sich der KulturPflanzen e.V. Er setzt sich für die Belebung und Begrünung des bis dahin wenig genutzten Lucie-Flechtmann-Platzes in der Alten Neustadt ein. Gemeinsam mit dem angrenzenden Pflegeheim, einer Kita und weiteren Bürgerinnen und Bürgern etablierte der Verein 2013 einen öffentlichen Gemeinschaftsgarten. Von nun an wird der Platz auch für diverse kulturelle Veranstaltungen genutzt.

2015 wurde zusammen mit der Stadt Bremen ein Konzept zur Umgestaltung des gepflasterten Platzes zu einem „echten“ Garten erarbeitet. Im Sommer 2018 startete der Gemeinschaftsgarten nach einer Umbaupause in die nächste Phase. Die Kosten für den Umbau übernahm die Stadt Bremen.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: In Bremen wurden neue Wege beschritten. Ermöglicht durch eine Nutzungsvereinbarung mit der Kommune übernimmt der Verein die Verantwortung für den ehemals wenig genutzten öffentlichen Platz und schafft einen Nachbarschaftsgarten. Der öffentliche Platz wird belebt und bespielt. Auf diese Weise wird er wieder zu einem Ort für gelebte Nachbarschaft und ist eine Plattform im Quartier. Der freie Zugang zum Platz bleibt erhalten, mit niederschweligen und kostenfreien Angeboten werden verschiedene Zielgruppen adressiert.

ANGEBOTE AUF DEM PLATZ



KONTAKT
KulturPflanzen e.V.
lucie-bremen.de

ALTES PFARRHAUS ZIEGENDORF / HAUS NEUES LANDLEBEN

Zur Sicherung sozialer Infrastruktur wurde das ehemalige Pfarrhaus, das im Eigentum der Kirchengemeinde ist, von Ehrenamtlichen des Vereins Neues Landleben e.V. 2016 saniert und umgebaut. Seither wird es multifunktional von der Dorfgemeinschaft genutzt. Koordiniert durch Ehrenamtliche werden unterschiedliche Angebote gemacht (zum Beispiel Computerkurs, Nähstube, Kaffee-Treff, Gymnastikkurse). Zusätzlich wird eine Ferienwohnung vermietet. Darüber hinaus setzen sich die Mitglieder der Initiative für die Gestaltung und Verschönerung des Dorfbildes sowie für den Umweltschutz ein und haben bereits eine Streuobstwiese und einen Friesenwall angelegt.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Engagement in strukturschwachen Regionen ist nicht immer einfach. Die Initiativen um das Alte Pfarrhaus zeigen, dass eine kleine Gruppe eine große Wirkung entfalten kann. Mit unermüdlichem Einsatz und pragmatischer Herangehensweise nehmen die Engagierten neue Aufgaben im Dorf an und kämpfen für den Erhalt sozialer Infrastrukturen in einer von Abwanderung geprägten Region. Sie entwickeln kontinuierlich neue Ideen für eine attraktive Dorfgestaltung. In ihre Tätigkeiten binden sie andere Vereine ein und versuchen, die bestehenden Strukturen zu sichern.

BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS ENGAGEMENT



ländliche Gemeinde im Landkreis Ludwigslust-Parchim



Verein Neues Landleben e.V. schließt Nutzungsvereinbarung mit Kirchengemeinde für Immobilie



zentraler Förderzugang für Sanierung: Modellvorhaben Mehrfunktionshäuser der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung Programmgestaltung: Kleinprojekte des Landes Mecklenburg-Vorpommern



Aktivitäten und Raum für Dorfleben Verbesserung der Dorfgestaltung



Verein arbeitet selbstständig ohne Zusammenarbeit mit Kommune oder Landkreis

KONTAKT
Neues Landleben e.V.
neues-landleben.de



innenstadtnahes, dichtes Wohnquartier
Programmgebiet der Sozialen Stadt



Tür an Tür e.V. ist Träger des Cafés
verantwortlich für den Betrieb und alle weiteren Angebote



keine Verwendung von Fördermitteln für Ausbau und Betrieb



neue Räume für Begegnung im Quartier



Verein arbeitet weitestgehend selbstständig ohne Zusammenarbeit mit der Kommune

KONTAKT
Tür an Tür – miteinander wohnen und leben e.V.
tuerantuer.de/cafe

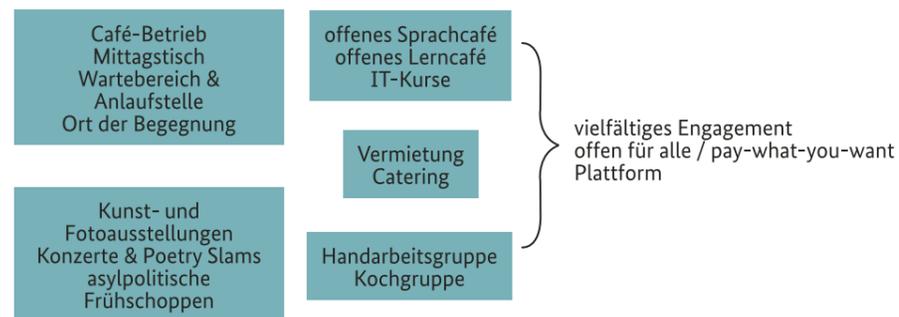
CAFÉ TÜR AN TÜR AUGSBURG

Auf dem Gelände eines ehemaligen Straßenbahndepots betreibt der Verein seit 2012 ein interkulturelles Beratungszentrum. Es fehlte ein qualitätvoller Wartebereich. Mit viel Eigenleistung und unter Einbezug der zukünftigen Nutzergruppen baute er darum eine alte Busgarage zu einem offenen Treffpunkt aus.

Seit 2016 gibt es im Quartier, in dem es nur wenige Begegnungsmöglichkeiten gab, nun ein Café. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Besucherinnen und Besucher des Beratungszentrums, Nachbarinnen und Nachbarn, Geflüchtete sowie Angestellte ortsansässiger Firmen begegnen sich dort. Die Räumlichkeiten werden regelmäßig für kulturelle Veranstaltungen, private Feiern oder Treffen von weiteren Initiativen genutzt.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Der Verein setzt mit dem Café ein Zeichen für ernst gemeinte und wirksame Beteiligung und Teilhabe. Er hat gezeigt, dass es möglich ist, in allen Prozessschritten und mit unterschiedlichen Formaten verschiedene Personengruppen aktiv einzubinden. Der laufende Betrieb wird vor allem durch ehrenamtliche Arbeit geleistet. Im Café treffen verschiedene Nutzergruppen aufeinander und kommen in Kontakt.

WAS PASSIERT HIER?

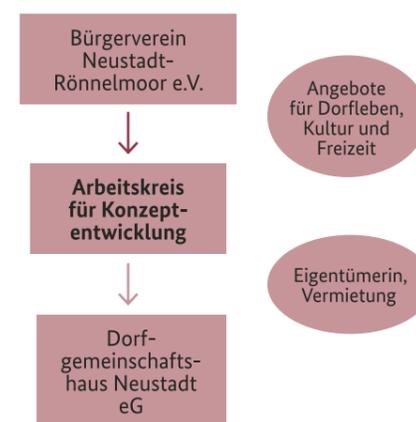


DORFGEMEINSCHAFTSHAUS NEUSTADT

2008 schloss der Gasthof in Neustadt, der mit einem großen Saal, einer Kegelbahn und einem Kiosk den einzigen Treff- und Versorgungspunkt im Dorf bildete. Daraufhin gründete der Bürgerverein Neustadt-Rönnelmoor e.V. einen Arbeitskreis. Gezielt wurden eine Steuerberaterin, ein Bankfachmann und ein Vertreter der Gemeinde dazu eingeladen, um das notwendige fachliche Know-how für die Konzeptentwicklung zu bündeln. 2012 folgte die Gründung der Genossenschaft „Neustädter Hof“. Die Genossenschaft erarbeitete ein Konzept und erwarb das Gebäude. Nach der Sanierung wird seit 2014 die Gaststätte als Dorfgemeinschaftshaus betrieben und ein kleiner Dorfladen wurde eröffnet. Das Veranstaltungsangebot reicht vom Spiele- und Theaterabend bis zum Dorfgemeinschaftsball. Am Wochenende wird das Haus auch für private Anlässe gebucht.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Die Rechtsform der Genossenschaft war hilfreich für die Finanzierung des Vorhabens. Durch die Genossenschaftsanteile konnte ausreichend Eigenkapital aufgebaut werden. Darüber hinaus sind die Genossen ein wichtiges Unterstützernetzwerk. Die Konzeption des Vorhabens wurde in einem kleinen Arbeitskreis entwickelt. Die breit getragene Legitimation der Idee wird durch die 300 Genossenschaftsmitglieder sichtbar.

ENTWICKLUNGSSCHRITTE ZUR GENOSSENSCHAFT



kleine Ortschaft im ländlichen Landkreis Wesermarsch



Dorfgemeinschaftshaus Neustadt eG ist Eigentümerin
Bürgerverein Neustadt-Rönnelmoor e.V. gestaltet Kulturangebot



keine Verwendung von Fördermitteln für Bewirtschaftung des Hauses



Haus für Dorfleben und Gemeinschaft, Räume für private Feiern



Kommune beratend tätig, zum Beispiel bei Konzeptentwicklung

KONTAKT
Dorfgemeinschaftshaus Neustadt eG
bv-neustadt-roennelmoor.de



Wohnsiedlung der 1950er Jahre



Dünenfuchse e.V. ist Mieter des Pavillons und Träger aller Angebote



zentraler Förderzugang über Flüchtlingshilfe: Mittel des Landes NRW



Raum und Anlässe für Begegnung



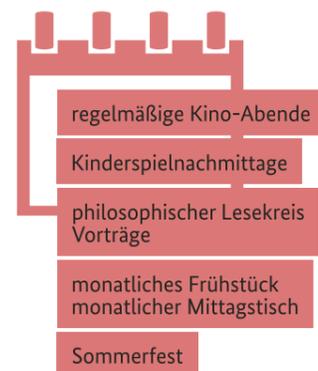
projektbezogene Zusammenarbeit mit der Kommune

DÜNENFÜCHSE BONN-TANNENBUSCH

Entstanden aus einer Mieterinitiative, gründete sich 2014 der Verein Dünenfuchse Bonn-Tannenbusch e.V. Er ist angetreten, das Zusammenleben der ehemaligen HiCoG-Siedlung zu stärken und der zunehmenden Anonymität etwas entgegen zu setzen. Ein angemieteter Pavillon bietet Raum für Veranstaltungen, Bildung und eine kleine Bücherei. Der Verein organisiert regelmäßig Ausflüge und Feste für die Nachbarschaft, engagiert sich in der Flüchtlingshilfe und seit 2017 zählt auch ein Gemeinschaftsgarten zum Aufgabenfeld.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Die Dünenfuchse Bonn zeigen eindrücklich, wie Initiativen mit der Zeit wachsen können. Ausgangspunkt des Engagements waren bauliche Missstände in der Siedlung. Durch eine Bewohnerbefragung wollten die Initiatoren die Mieterinteressen gegenüber der Vermieterin bündeln. Doch schnell nahm die Initiative eine breitere Perspektive ein und erweiterte ihr Engagement. So ist ein Nachbarschaftsverein entstanden, der nun zum Ziel hat, das Zusammenleben im Quartier zu stärken und entsprechende Angebote für die Bewohnerinnen und Bewohner zu schaffen.

AUSZUG AUS DEM PROGRAMM



KONTAKT
Dünenfuchse Bonn
Tannenbusch e.V.
duenenfuechse.de

MENSCHENSKINDER DARMSTADT

Im Stadtteil Kranichstein betreibt der Verein Menschenkinder seit 2013 eine öffentlich geförderte inklusive Kindertagesstätte und ergänzt damit das kommunale Angebot. 2018 eröffnete die Initiative außerdem eine Familienwerkstatt und ein Café. Neue Angebote bereichern seither das Quartier.

Das vielseitige Programm der Initiative bietet Beratungs-, Unterstützungs-, Bildungs- und Freizeitangebote für Menschen jeden Alters. Schwerpunkte liegen auf Angeboten der Kinder- und Jugend- bzw. psychosozialen Familienhilfe und kreativen bzw. umweltpädagogischen Angeboten. Mit dem MenschenkinderGarten (seit 2017), dem „Zweiten Wohnzimmer“ und dem Café wurden neue Begegnungsorte für Familien und Stadtteilbewohnerinnen und -bewohner geschaffen.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Der Verein hat es sich zum Ziel gemacht, im Stadtteil anzukommen und Verantwortung für die Quartiersentwicklung zu übernehmen. Er verfolgt eine experimentelle Programmgestaltung, um die Angebote laufend weiterzuentwickeln und stets an die lokalen Bedarfe anzupassen. Nach und nach werden so Zugangsbarrieren gegenüber den Angeboten abgebaut. Mit seinen vielfältigen Angeboten erreicht der Verein zunehmend auch neue Zielgruppen.

BAUSTEINE DER FINANZIERUNG

„Geld für Leistung“ als anerkannter Träger in der Kindertagesbetreuung und freien Familienhilfe – Betrieb der Kita und ausgewählte Angebote der Familienhilfe

Spenden und Kursgebühren – freies Programm und Angebote der Familienwerkstatt

Einnahmen aus dem Café Menschenkinder (wirtschaftlicher Eigenbetrieb)



Programmgebiet der Sozialen Stadt am Stadtrand mit verdichtetem Hochhauskern



Menschenkinder e.V. mietet die Immobilie und leistet alle Aufgaben



zentraler Förderzugang: Leistungen als Träger in der Kindertagesbetreuung und der freien Familienhilfe



neue Angebote für Familien im Quartier, offener Garten, Treffpunkte



Zusammenarbeit mit Kommune bezüglich Kindertageseinrichtung

KONTAKT
Menschenkinder – Werkstatt
für Familienkultur e.V.
menschenkinder-darmstadt.de



innenstadtnahes Szeneviertel



Peter-Weiss-Haus e.V. ist Eigentümer, vermietet Räume an Vereine und Unternehmen, die das Programm (mit)gestalten



keine Verwendung von Fördermitteln für Bau und Bewirtschaftung des Hauses



Raum für Engagement, gesellschaftspolitische Diskurse und kulturelle Angebote



Verein agiert eigenständig Mieterinnen und Mieter sind teilweise in kommunaler Netzwerke eingebunden, zum Beispiel in der Jugendarbeit

KONTAKT
Peter Weiss Haus e.V.
peterweisshaus.de

PETER-WEISS-HAUS ROSTOCK

2008 kauft der Peter-Weiss-Haus e.V. das ehemalige Haus der Freundschaft, das zuvor in Privatbesitz war und teilweise leer stand. Seither betreibt er es als freies Bildungs- und Kulturzentrum. So ist in der Kröpeliner-Tor-Vorstadt ein Ort für offene Diskurse zu gesellschaftspolitischen Fragen entstanden. Der Verein legt Wert auf eine breite Nutzungsmischung der Mieterinnen und Mieter sowie der Programmgestaltung. Die Räumlichkeiten wurden behutsam und effizient saniert und werden an gemeinnützige Bildungs- und Kulturträger vermietet. Fester Bestandteil ist ein anerkannter Träger der Kinder- und Jugendarbeit, der sich auf Projekte im und für den Stadtteil spezialisiert hat. Das Haus ist für das Quartier ein wichtiger Veranstaltungsort, bietet Gastronomie und Kultur an.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Das Peter-Weiss-Haus zeichnet sich besonders durch seine finanzielle Unabhängigkeit aus. Im soliden Finanzierungskonzept sind wirtschaftliche und gemeinwohlorientierte Tätigkeiten kombiniert. Öffentlich gefördert werden die Jugend- und Bildungsangebote der Mieterinnen und Mieter. Stabile Mieteinnahmen und Erträge aus den Kultur- und Gastronomieangeboten finanzieren langfristig die Immobilie.

WER IST DA UND WAS PASSIERT IM PETER-WEISS-HAUS?



PÖGE-HAUS LEIPZIG

Ab 2009 wurde das leerstehende Pöge-Haus im aufstrebenden Leipziger Osten durch das Engagement unterschiedlicher Akteure der Kultur- und Kreativszene wieder mit Leben gefüllt. Eine zum Teil aus diesem Engagement hervorgegangene Gruppe erwarb 2012 das Gebäude. Seit der Sanierung 2014 ist es Wohn- und Arbeitsort sowie soziokulturelles Zentrum. Im Leipziger Osten wurde es zur Plattform für weitere Initiativen und Engagierte. Der Pöge-Haus e.V., ein Zusammenschluss von Künstlerinnen und Künstlern, Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Stadtteilakteuren, ist Träger der vielfältigen Kulturaktivitäten im Haus und dem umgebenden Stadtteil.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Der Pöge-Haus e.V. wendet sich umfassend dem Quartier zu, bemüht sich um die Einbindung der lokalen Bewohnerschaft und beteiligt sich aktiv an der Quartiersentwicklung. Der Verein zeigt, dass neues Engagement und alte Ehrenamtsstrukturen zusammenfinden können. Im Leipziger Osten arbeitet der Verein projektbezogen mit dem Bürgerverein Neustädter Markt e.V. zusammen. So werden bestehende Strukturen nachhaltig gesichert.

AUSZUG AUS DEM PROGRAMM



innenstadtnahes Wohnviertel
Programmgebiet Soziale Stadt
und Stadtumbau



Wohnprojektgesellschaft
Leipzig Neustadt mbH ist
Eigentümerin und Vermieterin
Pöge-Haus e.V. übernimmt
Kulturarbeit



zentraler Förderzugang
Sanierung und Umbau:
Programm Soziale Stadt der
Städtebauförderung
Programmgestaltung:
Kulturförderung



Plattform und Räume für
Engagement
kulturelle Angebote



projektbezogene Zusammen-
arbeit mit Kommune und
Quartiersmanagement
Unterstützung bei Kauf und
Sanierung

KONTAKT
Pöge-Haus e.V.
pöge-haus.de



gemischt genutztes Quartier am Rand der Innenstadt
Programmgebiet der Sozialen Stadt und Stadtumbau Ost



Schwabehaus e.V. ist Eigentümer und übernimmt alle Aufgaben



zentraler Förderzugang für Sanierung und Umbau:
Schwabehaus: Arbeitsamt Dessau; Alte Bäckerei: Programm Stadtumbau Ost der Städtebauförderung



Sanierung Schlüsselimmobilie
Quartiersstammtisch
kulturelle Angebote
Raumvermietung



gelegentliche Zusammenarbeit mit Kommune

KONTAKT
Schwabehaus e.V.
schwabehaus.de

SCHWABEHAUS UND ALTE BÄCKEREI DESSAU-ROSSLAU

Der aus bürgerschaftlicher Initiative entstandene Schwabehaus e.V. kaufte 1998 ein vom Abriss bedrohtes denkmalgeschütztes Gebäudeensemble im Johannisviertel. Die Engagierten brachten vielfältiges fachliches Know-how während der Planungsphase und in die umfassende Sanierung des verfallenen Gebäudes ein. Seit 2001 werden die Räumlichkeiten an gewerbliche Nutzer und Vereine vermietet. Damit erhielt das Quartier neue soziale und wirtschaftliche Impulse. Die Räume stehen auch für private Veranstaltungen zur Verfügung. Zusätzlich organisiert der Verein kulturelle Veranstaltungen im Haus. Im Jahr 2007 erwarb er auch die angrenzende Alte Bäckerei, sanierte diese ebenfalls und erweiterte damit das Ensemble.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Die Aktiven rund um das Schwabehaus und die Alte Bäckerei betreiben eine umfassende Standortentwicklung. Ihre Immobilie war hierfür Ausgangspunkt. Auf den Erhalt und die Sanierung des Gebäudes folgten weitere Investitionen von anderen Quartiersakteuren. 2008 gründeten Akteure aus dem Quartier einen Quartiersstammtisch, an dem auch die Initiative beteiligt ist. Gemeinsam setzen sich die Mitglieder für die Quartiersentwicklung ein und organisieren lokale Veranstaltungen.

FINANZIERUNGSBAUSTEINE KAUF UND SANIERUNG

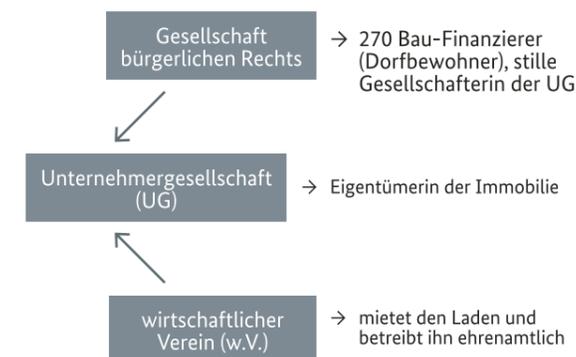


SÜNTELLÄDCHEN / INITIATIVE DORFZUKUNFT FLEGESSEN/HASPERDE/KLEIN-SÜNTEL

Im eingetragenen Verein Ideenwerkstatt Dorfzukunft organisieren sich Menschen aus den Ortschaften Flegessen, Hasperde und Klein-Süntel. Die Ideenwerkstatt ist 2012 im Kontext der drohenden Schließung der Grundschule entstanden. Übergeordnetes Ziel der „Ideenwerkstatt Dorfzukunft“ ist es, unsere Dörfer zukunftsfähig(er) zu machen und nachhaltiger zu leben. Bereits beim ersten Treffen wurde die Idee geboren, einen Dorfladen einzurichten. Er wird seit 2015 ehrenamtlich als wirtschaftlicher Verein betrieben. Neben vielen weiteren Projekten, die aus dem Zusammenschluss entstanden sind, hat die Initiative eine Dorfzeitung, Film-AG, Mitfahrmöglichkeit und zum Beispiel die Dorfhochschule angestoßen und baut seit Anfang 2019 das alte Pfarrhaus in Eigenregie um.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Das Engagement und die Verantwortung für die vielfältigen Aufgaben werden von vielen Schultern getragen. In einer Unternehmer Gesellschaft (UG) sind 270 Dorfbewohnerinnen und -bewohner organisiert, die den Bau des Dorfladens mitfinanzierten. Ein wirtschaftlich tätiger Verein mietet den Laden von der UG und betreibt ihn ehrenamtlich. Die rund 200 Vereinsmitglieder leisten monatliche Beiträge sowie Dienste und erhalten dafür Einkaufsrabatte.

ORGANISATION DES DORFLADENS



drei Dörfer rund um die niedersächsische Stadt Bad Münder



siehe Erfahrungsschätze



keine Verwendung von Fördermitteln für Bau und Bewirtschaftung



neue Aktivitäten / Dorfleben
Dorfladen



Verein arbeitet weitestgehend selbstständig ohne Zusammenarbeit mit der Kommune

KONTAKT
Süntellädchen e.V.
suentellaedchen.de



am Rande der Greifswalder
Innenstadt



Stralsunder Straße 10 GmbH ist
Eigentümerin
Kultur- und Initiativenhaus
Greifswald e.V. ist Träger der
Kulturarbeit



zentraler Förderzugang
für Sanierung und
Erweiterungsbau:
Bundesprogramm Nationale
Projekte des Städtebaus



stabile Strukturen für ehren-
amtliches Engagement



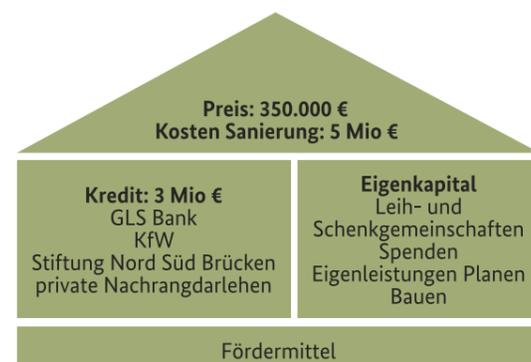
anfängliche Skepsis, heute
Unterstützung durch die
Kommune

STRAZE GREIFSWALD

Eine Gruppe engagierter Bürgerinnen und Bürger hat sich das Ziel gesetzt, in Greifswald einen Ort für ein produktives Miteinander zu schaffen. Nach jahrelangen Diskussionen um die Zukunft des denkmalgeschützten Gebäudes erwarben sie 2014 ein vom Abriss bedrohtes Konzert- und Gesellschaftshaus. Sie erstellten ein tragfähiges Nutzungskonzept und begannen mit der Sanierung. Noch laufen die Bauarbeiten, trotzdem konnten 2018 die ersten Mieterinnen und Mieter einziehen. Nach Abschluss des Umbaus wird die Straze u.a. Büro-, Seminar- und Lagerräume für Vereine und Initiativen, Orte für kulturelle Veranstaltungen und Wohnraum bieten. Um abzusichern, dass das Gebäude langfristig gemeinnützigen Zwecken zur Verfügung steht und nicht verkauft werden kann, wurde das Projekt Teil des Mietshäuser Syndikats.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Viele der Engagierten in der Straze sind bereits lange in Greifswald ehrenamtlich aktiv. Aus ihren Erfahrungen haben sie Bedarfe nach langfristig verfügbaren Räumen und nachhaltigen Strukturen für das lokale Ehrenamt abgeleitet. Mit dem Initiativenhaus schließen sie diese Lücke und schaffen stabile Strukturen für Engagement. Ihr Erfolg begründet sich auf dem unermüdlichen jahrelangen Einsatz der Initiatorinnen und Initiatoren. Die anfängliche Skepsis in der Stadtgesellschaft konnte die Initiative durch umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit überwinden. Mittlerweile ist es ein strategisches Leitprojekt in der Stadt- und Quartiersentwicklung.

WIE FINANZIEREN SICH KAUF UND SANIERUNG DER IMMOBILIE?



KONTAKT
Kultur- und Initiativenhaus e.V.
straze.de

UNION GEWERBEHOF UND INWEST EG DORTMUND

Der Union Gewerbehof ist in den 1980er Jahren im Rahmen einer Arbeitsloseninitiative entstanden. Im Dortmunder Westen wurde zunächst ein Teil eines ehemaligen Stahlwerks besetzt, anschließend ein Nutzungsvertrag mit Unterstützung des DGB ausgehandelt und letztlich 1988 das Gebäude gekauft. Der Gewerbehof bietet nach schrittweisem Ankauf und Arrondierung der Flächen und Gebäude Räumlichkeiten für rund 90 kleine Unternehmen und 200 Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen.

Aus dem Kreis der Betreiberin und einiger Nutzenden wurde mit weiteren Stadtteilakteuren 2012 die Stadtteilgenossenschaft InWest eG gegründet, die Trägerin des Quartiersmanagements ist und unter anderem den Auftrag hat, Leerstände im Viertel zu aktivieren.

ERFAHRUNGSSCHÄTZE: Der Gewerbehof ist fester Bestandteil des Unionviertels. Heute ist er ein Anker für die Revitalisierung des Quartiers und den Stadtumbau. Die Engagierten kennen die Bedarfe und Herausforderungen und erarbeiten lokale Strategien.

Mit der Stadtteilgenossenschaft wurde eine Organisationsform gefunden, die langfristig die Erfolge des Stadtumbaus sichern kann.

AUFGABENFELDER DER INWEST EG

Projekte	stadtteilbezogene Dienstleistungen	Immobilien- und Standortentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> → Träger von Förderprojekten → Inkubator für Kreativwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> → Immobilienverwaltung → Hausmeister-tätigkeiten → haushaltsnahe Dienstleistungen → Dienstleistungen für Unternehmen und Institutionen 	<ul style="list-style-type: none"> → Beratung Existenzgründung → Beratung Immobilieneigentümer → Vermittlung Gewerbeimmobilien → Bewirtschaftung von Immobilien

Öffentlichkeitsarbeit für das Unionviertel



innenstadtnahes Quartier mit
Altbausubstanz und (ehem.)
industriellen Nutzungen
bis 2018 Programmgebiet
Stadtumbau



Union Gewerbehof GmbH
ist Eigentümerin, übernimmt
Immobilienverwaltung und
Vermietung
InWest eG übernimmt
Quartiersaufgaben



zentrale Förderzugänge für
Aufgaben der InWest eG: ESF-
Bundesprogramm „Bildung,
Wirtschaft, Arbeit im Quartier –
BIWAQ“
Programm Stadtumbau West
der Städtebauförderung



Standort für Unternehmen,
Verstetigung des
Quartiersmanagements



Zusammenarbeit mit der
Kommune beim Stadtumbau

KONTAKT
Union Gewerbehof für
umwelt- und sozialverträgliche
Techniken GmbH
union-gewerbehof.de

→ Initiativen verstehen

Zivilgesellschaftliche Akteure funktionieren anders als marktwirtschaftliche Akteure. Dies gilt auch für die hier untersuchten Initiativen. Ihre Handlungsweisen passen nicht immer zu den Vorgaben staatlich-kommunalen Handelns. Ihre Gründungsimpulse, Organisationsstrukturen, Finanzierungskonzepte und Netzwerke sind hoch individuell. Um Initiativen in ihrem Tun zu bestärken oder eine gute Zusammenarbeit mit ihnen zu finden, lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, wie sie funktionieren.

WARUM GRÜNDEN SICH INITIATIVEN?

Die Geschichten der Initiativen beginnen meistens mit der Frage „Wie wollen wir hier (zusammen)leben?“ oder mit der Feststellung „Uns fehlt was, das nehmen wir in die Hand!“. Es braucht einen Kristallisationspunkt, an dem sich das Engagement bildet. Dann finden Menschen zusammen, um gemeinsam ihre Ideen umzusetzen und die lokalen Strukturen mitzugestalten.

„DER VEREIN HAT EINE VISION, UM KONZEPTE UND RÄUME ZU ENTWICKELN.“
(KOMMUNALER VERTRETER)

Die handelnden Personen erleben ihr Engagement als gesellschaftlich sinnvoll und zugleich als individuell sinnstiftend. Im Wege der Gruppenentwicklung treten die individuellen Interessen in den Hintergrund und die überindividuellen oder gemeinsamen Interessen der Engagierten in den Vordergrund. Die Motivstrukturen, die das Engagement der Initiativen begründen, können ganz konkret sein oder sich auch aus der Schnittmenge politischer bzw. gesellschaftspolitischer Anschauungen ergeben:

- Im Umfeld der Engagierten bestehen **konkrete Bedarfslagen**, die Leidens- und Handlungsdruck erzeugen: Gemeinsam erarbeiten Bürgerinnen und Bürger zum Beispiel das Konzept für einen genossenschaftlichen (Dorf-)Laden, um die wohnortnahe Versorgung sicherzustellen oder übernehmen in Eigenregie das lokale Schwimmbad, wenn die Kommune dieses aufgibt.
- Eine konkrete Immobilie ist zugleich Handlungsbedarf und **Handlungsoption**: Insbesondere Schlüsselimmobilien strahlen in ihre Quartiere. Steht eine solche Immobilie leer oder ist vernachlässigt, wird vielerorts eine Diskussion entfacht. Initiativen entwickeln dann eigene Nutzungskonzepte zur Wiederbelebung der Gebäude.
- Die praktizierte (Stadt-)Politik wird aktiv kritisiert, und **Kritik** kann anhand einer Immobilie symbolisiert werden:

Von Politik und Verwaltung favorisierte Lösungen für städtebauliche Situationen werden von der lokalen Bewohnerschaft nicht immer befürwortet. Insbesondere mit dem Abriss oder der starken Überprägung historischer und identitätsstiftender Gebäude sind viele Bürgerinnen und Bürger nicht einverstanden. Mit alternativen Nutzungskonzepten und ambitionierten Sanierungsvorhaben möchten sie andere Wege der Immobilienbewirtschaftung aufzeigen.

- Aus **bestehenden Ehrenamtsstrukturen** werden Bedürfnisse und Ideen abgeleitet. Das Engagement und/oder das Betätigungsfeld werden weiterentwickelt: Aus gefestigtem Engagement heraus werden der Wunsch und zugleich der Bedarf nach größeren Räumlichkeiten mit einer langfristigen Perspektive abgeleitet. Diese Gruppen gehen dann aktiv auf die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten für ihre Vorhaben.
- Vorstellungen einer **alternativen Lebensgestaltung** werden umgesetzt: Einige Initiativen möchten abseits des Mainstreams handeln und alternative Lösungswege gehen. Ihre Ideale möchten sie in der Praxis umsetzen und erproben. Sie suchen Immobilien, die ihnen Spielräume bieten, um zum Beispiel ein Kulturzentrum aufzubauen.

„ES MUSS SPASS MACHEN. DAS IST BEI DER EHRENTLICHKEIT SO. ABER, WIR SIND NICHT NUR FÜR UNS SELBST SONDERN AUCH FÜR ANDERE HIER!“
(VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

Aus den Motiven ergibt sich ein jeweils spezifischer Bezug zur Umgebung. Manche Initiativen wollen einen breit angelegten Transformationsprozess begleiten, der einen Wandel der gesellschaftlichen Strukturen befördern soll. Andere wiederum sind vor allem daran interessiert, ihr unmittelbares Umfeld zu gestalten und lokal eindeutig identifizierbare Bedarfe, wie zum Beispiel die Sicherung der Nahversorgung, zu beantworten.

Dies trifft am ehesten auf die dörflichen Initiativen zu, die aufgrund der strukturellen Bedingungen am eindeutigsten als Antwort auf bestehende Ausstattungs- oder Infrastrukturmängel verstanden werden können. In städtischen Quartieren mit vielfältigen Angeboten lassen sich Bedarfe und Angebotslücken



VIelfältige Qualifikationen bereichern das Engagement und Quartier

Für die Verwirklichung der ehrgeizigen Ziele und anspruchsvollen Projekte sind vielfältige Kompetenzen und Qualifikationen nötig. Die engagierten Personen verbinden häufig ihre persönlichen und fachlich beruflichen Kompetenzen mit ihrem Engagement für das Gemeinwohl. Die gemeinwohlorientierten Ziele können erheblich von den Fachkenntnissen und den damit verbundenen Interessen sowie Netzwerken der Initiatorinnen und Initiatoren profitieren. Vielfach ist es auch deren Zusammenspiel, das erfolgreiche Gruppenkonstellationen entstehen lässt.

„QUALITÄTSMANAGEMENT HABEN WIR DADURCH, DASS WIR GANZ BESTIMMTE IDEEN UND ZIELE HABEN. WIR VERFOLGEN EINEN SELBST GEGEBENEN AUFTRAG, DEN WIR IMMER WIEDER HINTERFRAGEN.“
(VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

weniger klar identifizieren. Hier formiert sich das Engagement häufiger um, als gesellschaftsrelevant erachtete Themen.

So verschiedenen wie die Initiativen und ihre Handlungsmotive, sind auch die Gruppen selbst und ihre Wege, sich zusammenfinden. In der Regel starten die Initiativen als kleine Gruppen mit überschaubarer Größe und übereinstimmenden Zielvorstellungen. Die Verbindungen entstehen auf unterschiedlichen Wegen:

- Einzelne Personen oder eine kleine Gruppe erkennen durch Gespräche, dass nicht nur sie, sondern auch andere Menschen im Quartier **Handlungsbedarf bezüglich einer konkreten Immobilie** sehen. Ein gemeinsames Handeln wird initiiert und eine Initiativgruppe mobilisiert. In der Anfangsphase müssen diese Gruppen oftmals zunächst ihre gemeinsamen Ziele klären und nachhaltige Strukturen aufbauen. Dies kann auch zu einer hohen Fluktuation der Beteiligten führen, etwa wenn unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Am Beginn solcher Initiativen können Nachbarschaftsfeste oder auch die Zwischennutzung einer kleineren Immobilie stehen.
- Aus ihren beruflichen Kontexten oder politischen Anschauungen heraus identifiziert eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe einen eher **thematisch hergeleiteten Handlungsbedarf**. Sie möchten ihre Ideen umsetzen und mobilisieren hierfür

weitere Engagierte, was wiederum in einen themenfokussierten Zusammenschluss mündet. Solche Initiativen findet man zum Beispiel im Bereich der Flüchtlingshilfe oder wenn eigenständig die Nahversorgung aufgebaut wird.

WIE SIND INITIATIVEN ORGANISIERT?

Die Initiativen sind Plattformen für ehrenamtliches Engagement. Verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen, Interessen und Kompetenzen setzen sich für ihr Quartier ein. Es ist nicht einfach, gemeinsam mit vielen Engagierten die Vorhaben umzusetzen. Dafür bedarf es guter Organisations- und Gruppenstrukturen sowie Kommunikationsregeln.

AM ANFANG...

Die meisten Initiativen beginnen basisdemokratisch. Das heißt, allen Menschen, die sich beteiligen möchten, steht der Zugang offen. In Entscheidungsprozesse sind alle Beteiligten gleichwertig integriert und bei Abstimmungen stimmberechtigt. Dabei gilt: „Umgesetzt werden kann nur das, wofür sich jemand einsetzt!“. Dennoch können nicht immer alle Entscheidungen in einer großen Gruppe vollständig diskutiert und gefällt werden. Es bilden sich verschieden stark ausdifferenzierte Entscheidungs- und Organisationsstrukturen heraus:

- Vor allem Initiativen mit wenigen Engagierten benötigen keine komplexen Organisationsstrukturen. Bei diesen Initiativen agiert zumeist eine kleine Gruppe als eine Art **offene Plattform**. Jederzeit können neue Menschen hinzukommen und sich beteiligen.
- Bei etwas größeren Gruppen bildet sich oft eine gestufte Organisationsstruktur heraus. Die Initiative agiert im Wesentlichen als Gesamtgruppe. Um die Handlungsfähigkeit zu wahren, werden **kleine Arbeitsgruppen** gegründet. In der Gesamtgruppe liefern die einzelnen Bereiche regelmäßig Berichte ab, sodass die gemeinsamen Ziele stets für alle im Blick bleiben.

- Vor allem, wenn die Aufgabenbereiche sehr unterschiedlich sind und daher verschiedene Rechtsformen kombiniert werden, finden Ausgründungen stattfinden und entstehen **ausdifferenzierte Organisationsstrukturen**. Aufgrund der rechtlichen Trennung arbeiten die verschiedenen Geschäftsbereiche eigenverantwortlich und eigenständig. Durch regelmäßige Treffen und Berichte werden die gemeinsamen Ziele im Blick gehalten.

„ES GIBT KEINE AUFWÄNDIGE UND LANGFRISTIGE PROGRAMMPLANUNG. ES WIRD EINFACH GEMACHT!“ (VERTRETER EINER INITIATIVE)

WENN DIE INITIATIVE WÄCHST...

Die Organisationsstruktur wird pragmatisch gewählt. Um schnell und flexibel handlungsfähig zu bleiben, entscheidet sich anhand der Größe der Initiative und der Komplexität ihrer Aufgaben, wie viele Personen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Der Organisationsaufbau und die Entscheidungsstrukturen befinden sich oftmals – insbesondere aber in der Anfangsphase – im Wandel. Es ist für die Initiativen eine dauerhafte Herausforderung, demokratische Entscheidungsstrukturen aufzubauen, die gleichzeitig eine flexible Handlungsfähigkeit gewährleisten und die Motivation der Engagierten aufrechterhalten.

Am Beginn der Arbeit ist der (gemeinnützige) Verein in der Regel die Organisationsform der Wahl. Die Gründung findet noch vor oder während der Immobiliensuche und noch vor der konkreten Projektierung statt. Ohne allzu stark einschränkende organisatorische sowie steuer-

rechtliche und finanzielle Hürden wird schnell eine Rechtsperson geschaffen, um zum Beispiel für erste Projekte Fördermittel beantragen zu können.

In der weiteren Entwicklung und mit einem Zugewinn an Mitgliedern und Aufgaben bilden sich kleine Arbeitsgruppen und Beauftragte heraus. Manchmal reichen einfache Arbeitsgruppen nicht aus, um die Aufgaben und Finanzierung zu strukturieren. Die Wahl der Rechtsformen wird angepasst und es werden neue Organisationseinheiten gegründet, zum Beispiel eine gGmbH oder eine gAG. Die Initiativen reagieren sehr sensibel auf Einschränkungen ihrer Handlungsfähigkeit und Flexibilität und suchen neue Wege, um diese zu gewährleisten. Folgende Einflussfaktoren prägen die Ausdifferenzierung der Rechtsformen:

- Aufgaben der Immobilienentwicklung (Kauf, Sanierung und Vermietung) werden von der inhaltlichen Arbeit, wie zum Beispiel Kulturprojekten, getrennt.
- Geschäftsbereiche mit unterschiedlichen Förderstrukturen werden klar getrennt. Dadurch vereinfacht sich zum Beispiel die Abwicklung der unterschiedlich strukturierten Mittel für Kinder- und Jugendarbeit von denen der Kulturprojekte.
- Um die Gemeinnützigkeit einzelner Aufgabenbereiche zu gewähren, werden Ausgründungen vorgenommen. Beispielsweise könnte der Betrieb eines Cafés zeitweise Überschüsse generieren und den Titel der Gemeinnützigkeit für alle Teilprojekte in Gefahr bringen.

Bei der Kombination der Rechtsformen sind manche Initiativen sehr kreativ und gehen neue Wege. Die gewählte Rechtsform hat allerdings kaum Einfluss auf das alltägliche Handeln. Sie ist lediglich ein Rahmen zur Herstellung einer gewissen Verlässlichkeit gegenüber dem Staat, Finanzierungspartner sowie Fördergebern. Die Initiativen wählen jeweils jene Form, die mit dem geringstem bürokratischem Aufwand die größtmögliche Handlungsfähigkeit zusichert. Typisch sind die folgenden Rechtskonstruktionen:

„WIR SIND EHER ORGANISCH STRUKTURIERT. UNSERE STRUKTUREN BILDEN SICH IMMER SELBST. WIR GEBEN DIE NICHT VOR. DIE BILDEN SICH AUS DER PRAKTISCHEN ARBEIT UND JEDER FINDET SEINE ROLLE DARIN.“ (VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

- Die Initiative verwendet eine Kombination von Rechtsformen, die auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet sind. Zum Beispiel wird eine GmbH mit einer Genossenschaft kombiniert. (Beispiel: Union Gewerbehof und InWest eG)
- Die Aufgaben der Immobilienverwaltung (Ankauf, Sanierung, Betrieb, Vermietung) werden von einer unternehmerischen Rechtsform, zum Beispiel GmbH, übernommen. Weitere Aufgaben erfolgen über Vereinsstrukturen. (Beispiele: Süntellädchen/ Initiative Dorfzukunft, Pöge-Haus, Straze)
- Ein Verein bildet die Dachkonstruktion der Initiative. Hieraus finden Ausgründungen von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben (zum Beispiel gGmbH für Beherbergung) statt. (Beispiele: Tür an Tür, Peter-Weiss-Haus, MenschensKinder)

WOMIT FINANZIEREN UND GESTALTEN INITIATIVEN IHRE VORHABEN?

Für ihre ambitionierten Vorhaben benötigen die Initiativen Geld. Sie sind jedoch weder ein klassischer Immobilienentwickler noch Teil der organisierten Sozialwirtschaft oder gar ein herkömmliches Wirtschaftsunternehmen. Von außen betrachtet mögen ihre Finanzierungsvorhaben daher undurchdacht oder gar waghalsig erscheinen. Vor allem auch, da sie

vornehmlich dort agieren und investieren, wo die Märkte keine ausreichenden Erträge liefern und dementsprechend keine Nutzungsoptionen kreieren. Oder auch, weil sie in Tätigkeitsfeldern aktiv sind, für die die Märkte oftmals keine sicheren Erträge liefern.

Zu berücksichtigen ist, dass die Initiativen nicht marktorientiert arbeiten wollen. Ihr Handeln tarieren sie immer wieder neu zwischen notwendiger Refinanzierung der Investition und nicht kostendeckenden Tätigkeiten aus. In diesem Prozess werden sowohl neue Einnahmequellen erschlossen als auch andere verworfen und die Finanzierungsbausteine umstrukturiert. Einzelne Finanzierungsbausteine werden sehr langfristig angelegt. Insbesondere den Mieteinnahmen kommt hierbei eine große Bedeutung zu. Es ist durchaus von Vorteil, dass ihre Finanzierungsplanung und auch die Programmgestaltung dynamisch sind. Die Initiativen setzen eher auf die Kraft ihrer Idee und des Ortes als auf einen vom Ergebnis her formulierten Businessplan.

Die Finanzierungskonzepte sind daher konventionell betrachtet „unausgereift“ oder aus einem anderen Blickwinkel betrachtet „anpassungsfähig und resilient“ – sie wachsen mit der Entwicklung der Initiative.

WIE FINANZIEREN DIE INITIATIVEN KAUF UND SANIERUNG DER IMMOBILIEN?

Die Finanzierungskonzeption beginnt mit dem Kauf der Immobilien. Es ist vor allem die Bank, die als wichtige Beratungspartnerin auftritt. Die Finanzierung des Kaufs und der Immobilien-Sanierung wird inklusive der anschließenden Bewirtschaftung als Gesamtfinanzierung konzipiert. Verschiedene Finanzierungsbausteine werden kombiniert:

- **KREDITE:** Große Investitionsvorhaben werden mit Krediten finanziert. Es gibt wenig kreditgebenden Banken, die eine langjährige Praxis mit der Finanzierung von ehrenamtlich strukturiertem Engagement haben. Diese prüfen natürlich zunächst die Kreditwürdigkeit des Konzeptes, bewerten aber auch auf das Know-how und die Vernetzung der Kreditnehmer.

„UNSER PROBLEM WAR, DASS UNSER VORHABEN OFTMALS NICHT IN DAS ANFORDERUNGSPROFIL VON FÖRDERPROGRAMMEN REINPASSTE.“ (VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

- **EIGENKAPITAL:** Ein beliebtes Mittel, um ausreichend hohe Eigenkapitalsummen aufzubauen, sind Schwarmfinanzierungsmethoden. Zum Beispiel werden mit Kampagnen (Kleinst-)Direktkredite eingeworben, Genussscheine oder symbolische Aktien ausgegeben. Gemeinnützige Initiativen nehmen natürlich auch Spenden entgegen. Schwarmfinanzierungen sind immer ein deutliches Zeichen dafür, dass ein ausreichend großes und finanzstarkes Unterstützernetzwerk vorhanden ist – was für lokale Verbundenheit und Stabilität steht.
- **EIGENLEISTUNGEN:** Eigenleistungen werden zu verschiedenen Zeitpunkten eingebracht. Neben der Bauplanung werden vor allem einfache Baumaßnahmen mit „Muskelhypothek“ umgesetzt, um kostengünstig zu sanieren. Extern eingeworbene Facharbeiten werden oftmals aus dem Netzwerk heraus umsonst bzw. als Spende oder zu ermäßigten Preisen geleistet.
- **FÖRDERMITTEL:** Fördermittel werden klassischer Weise für die Sanierung von Denkmälern, für die Umsetzung von Standards der Barrierefreiheit, für Projekte des inklusiven Wohnens, der Ökologie, der Integration oder der Bildung eingesetzt. Inhaltlich unspezifische investive Mittel stellen vor allem Stiftungen zur Verfügung, die dann aber an die gemeinnützige Verwendung gebunden sind. Die Städtebauförderung wird mit der Absicht der Initiativenförderung nur im Programm „Initiative ergreifen – Bürger machen Stadt“ des Landes NRW an-

gewendet. Einige Initiativen sehen bewusst von der Förderung durch die öffentliche Hand oder durch einzelne Dritte ab, weil die an die Förderung geknüpften Bedingungen als einengend und/oder beeinflussend empfunden werden.

- **SPENDEN:** Spenden werden im Rahmen von Veranstaltungen, Institutionen und Organisationen (zum Beispiel Bürgerstiftung, Spendenparlament) oder durch Einzelpersonen erbracht. Es besteht eine gewisse Abhängigkeit vom Zeitgeist gesellschaftspolitisch relevanter Themen und der Sensibilisierung für das Vorhaben.

„DIE DERZEITIGE FINANZIERUNGSFORM IST FÜR BEIDE SEITEN – INITIATIVE UND KOMMUNE – EIN ANSTRENGENDER WEG. DIE INITIATIVE MUSS LAUFEND NEUE FÖRDERANTRÄGE STELLEN.“ (KOMMUNALER VERTRETER)

WIE WERDEN LAUFENDE PROJEKTKOSTEN UND DIE IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG FINANZIERT?

Der laufende Betrieb wird ebenso über kreative Finanzierungsmixe geleistet. In der Regel werden mehrere Finanzierungsbausteine kombiniert. Die langfristige Finanzierungsplanung der Initiativen ist, wie auch die Programmgestaltung, experimenteller Natur.



STÄDTEBAUFÖRDERUNG UND INITIATIVEN – GUTE PARTNER?

Eine (Teil-)Finanzierung des Ankaufs und der Sanierung der Immobilien wäre mit Mitteln der Städtebauförderung möglich. Initiativen sind diesen gegenüber häufig zurückhaltend. Das hat verschiedene Gründe:

- **ZEITLICHER RAHMEN:** Die Antragswege sind in der Regel langwierig. Für die Erstinvestition junger Initiativen sind derartige Vorlauf- und Wartezeiten nicht verträglich, weil die Mobilisierung und Erhaltung des Engagements an schnell sichtbare Fortschritte gebunden sind.
- **PLANUNGSHORIZONT:** Die Projektentwicklung einer Initiative ist ein offener Prozess mit vielen Unbekannten und Unsicherheiten, die sie mit Kreativität, Flexibilität und Bereitschaft zum Engagement auszugleichen versuchen. Insbesondere bei Erstinvestitionen ist es schwierig, einen verlässlichen Kosten- und Finanzierungsplan aufzustellen und gleichzeitig die Zweckbindung der Mittel auf 20 Jahre zu garantieren.
- **ROLLE ALS BAUHERR:** Mit dem Erhalt einer öffentlichen Förderung entsteht der Zwang, qualitative Standards und Verfahrensregeln der öffentlichen Hand einzuhalten. Die damit verbundenen Kostensteigerungen wiegen den Nutzen aus dem Blickwinkel der Initiativen häufig nicht auf. Die zeitlichen Belastungen und die Vergabezwänge können die Bereitschaft zum Engagement überfordern.
- **GEBIETSBEZUG:** Initiativen entstehen unabhängig von den räumlichen Grenzen der jeweiligen Fördergebiete. Zugleich gibt es zeitliche Beschränkungen. Die Programme der Städtebauförderung können nur als Impulsgeber dienen, wenn sich der Förderbedarf in das Zeitfenster des Förderzeitraumes einfügen und darauf begrenzen lässt.

Trotzdem sind in dem Programm „Initiative Ergreifen – Bürger Machen Stadt“ des Landes Nordrhein-Westfalen sehr gute Erfahrungen mit der Förderung von Initiativen über die Städtebauförderung gemacht worden. Mehr als 70 Projekte konnten mit der Städtebauförderung maßgeblich unterstützt werden.

- **Gewinne aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb:** Umsätze generieren die Initiativen durch publikumswirksame Angebote. Die Erträge setzen sich unter anderem aus Eintrittsgeldern von Veranstaltungen oder aus Einnahmen der Gastronomie bzw. der temporären Vermietung von Räumlichkeiten zusammen.
- **Geld für Leistung:** Flankierend zu anderen Finanzierungsbausteinen erhalten die Initiativen in manchen Fällen leistungsbezogene öffentliche Gelder, zum Beispiel für Kinder- und Jugendarbeit oder den Betrieb einer Betreuungseinrichtung.
- **Kunst- und Kulturförderung:** Für kulturelle Aufgaben werden häufig Projektgelder beantragt. Hierbei handelt es sich aber nicht um eine Förderung der Institution als solche, sondern um eine Kulturförderung, die Sach- und Honorarkosten deckt. Querfinanzierungen anderer Aufgabengebiete bzw. von Overhead-Tätigkeiten sind hierdurch nicht möglich.



„WIR LEBEN VON DER HAND IN DEN MUND.“
(VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

Die Initiativen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einnahmequellen stark. Einigen gelingt es, sich vollständig ohne öffentliche Gelder zu finanzieren. Dies gelingt in der Regel dann, wenn auch in den wirtschaftlichen Geschäftsbereichen viel ehrenamtliche Leistung erbracht wird. Es gibt auch zahlreiche Initiativen, die über lange Zeiträume keine stabilen Einnahmequellen haben und auf die Durchführung von Veranstaltungen, Spenden sowie Mittel der Projektförderung angewiesen sind. In der Regel werden öffentliche Fördermittel von den Initiativen nur flankierend zu weiteren Einnahmequellen eingesetzt, sind aber nicht die Haupteinnahmequelle.

Die Zweckbindung der Projekt- und Fördergelder birgt Herausforderungen für Initiativen. In der Praxis zeigt sich, dass wenig „freies Geld“ verfügbar ist. Die Finanzierung von übergreifenden Aufgaben, wie die Overhead-Tätigkeiten des Vereinsmanagements oder laufende Kosten für Versicherungen, können häufig nicht mit (Projekt-)Fördermitteln geleistet werden.

MIT WEM VERFOLGEN INITIATIVEN GEMEINSAM IHRE ZIELE?

Die Initiativen sind Plattformen für vielfältiges Engagement, die von den Ideen der vielen Beteiligten leben. Sie sind keine One-Man-Show, stattdessen kommen viele verschiedene Menschen zusammen, um gemeinsam Projekte umzusetzen. Auch als Gesamtorganisation docken sie an vorhandene Initiativen an und vernetzen sich mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren.

Bei der Umsetzung ihrer Ziele greifen die Initiativen häufig auf **Unterstützungsnetzwerke**

zurück. Sie wirken legitimierend, dienen als Diskussionspartner und als Resonanzboden für die Entwicklung und Präzisierung der Ziele, insbesondere was die Gemeinwohlorientierung angeht. Die Initiativen wissen um die Bedeutung dieser Unterstützungsnetzwerke und knüpfen sie oftmals sehr frühzeitig. Dadurch sind sie häufig sehr gut im Stadtteil und in ihrem thematischen Aufgabenbereich vernetzt. Zum Aufbau solcher Netzwerke werden auch Kontakte zu (Lokal-)Politikerinnen und Politikern gepflegt oder lokale Medien eingebunden. Denn die Präsenz in den politischen Diskussionen und in den Medien ist für einige Initiativen essenziell, um auch in Krisenmomenten stabil zu bleiben.



„ÜBER DIE NETZWERK-ARBEIT HAT SICH DER VEREIN EINEN WEG GESCHAFFEN FÜR KONTAKT UND GEGENSEITIGES VERTRAUEN.“
(KOMMUNALE VERTRETERIN)

Neben den Unterstützungsnetzwerken sind die Initiativen in **Arbeitsnetzwerke** eingebunden. Diese umfassen andere Gruppen, Initiativen und Einzelpersonen, mit denen kooperiert wird. Der Umfang der Arbeitsnetzwerke hängt sehr stark vom Charakter der Initiative ab und richtet sich nach Größe und Aufgabenbereich. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren erfolgt themen- bzw. projektbezogen. Verschiedene Kooperationsmuster sind zu unterscheiden.

- Die Initiative verfolgt vergleichsweise eigenständig als relativ **feste Gruppe** ihre

„AM ANFANG WAR ES
EHER SO EIN INSEL-
GEFÜHL, ABER MITTLERWEILE SIND
WIR HIER ANGEKOMMEN UND VOM
QUARTIER ANGENOMMEN.“
(VERTRETERIN EINER INITIATIVE)

Aufgaben und Ziele. Für wenige Aufgabenbereiche bestehen aber themen- und projektbezogene Arbeitsnetzwerke mit Dritten. Dieses Muster lässt sich vor allem bei kleineren Gruppen erkennen, die aufgrund ihrer Gruppengröße klare Zuständigkeiten entwickeln. Zugang und Mitarbeit stehen dennoch offen und können sich ggf. aus einer Kooperation ergeben. Oftmals entstehen die Kooperationen auch, um größere Vorhaben umzusetzen, zum Beispiel kooperieren Vereine bei der gemeinsamen Durchführung regelmäßiger Kulturveranstaltung oder der Organisation von Straßenfesten.

- Einige Initiativen haben aufgrund ihrer Gruppengröße, Organisationsformen oder

„BEI DIESEM FORMAT
ZÄHLT NICHT DIE MENGE
DER LEUTE. DA SITZEN KEINE 50
PERSONEN, SONDERN NUR WENIGE,
ABER DAS MUSS AUCH NICHT SEIN.
DA WIRD RAUM GEBOTEN, UM SICH
ZU FORMIEREN UND IDEEN ZU
ENTWICKELN. UND DANN VERMEHREN
DIE SICH UND WIRKEN DANN,
IRGENDWANN.“ (VERTRETER EINES
QUARTIERSMANAGEMENTS)

Arbeitsbereiche und Gemeinwohlziele einen **starken Netzwerk-Charakter**. Die Beteiligten verstehen sich weniger als eine feste Gruppe, sondern laden dauerhaft neue Menschen ein, mitzuarbeiten. Somit funktioniert die Initiative an sich als offene Plattform, die vielfältige Andockstellen für Engagement bietet. Der Zugang zur Initiative ist vergleichsweise niederschwellig. Viele verschiedene Personen und Institutionen arbeiten – teils einmalig, teils dauerhaft – mit der Initiative zusammen. Dies trifft vor allem auf Initiativen zu, die viele Kulturangebote machen.

- Andere Initiativen agieren als Gruppe eigenständig und haben zusätzlich **langfristige Kooperationsstrukturen** aufgebaut oder arbeiten mit festen Partnern zusammen – gerade dann, wenn einzelne Aufgabenbereiche etabliert sind. Hierzu zählt zum Beispiel die Organisation eines Quartierstammtischs. Außerdem treten diese Kooperationen bei langfristig angelegten Förderprojekten auf. Hierzu zählt zum Beispiel die Kinder- und Jugendarbeit.

WIE KOOPERIEREN DIE INITIATIVEN MIT DEN KOMMUNEN?

Wenn sich Bürgerinnen und Bürger als Gruppe zusammenfinden, um die gesellschaftlichen Verhältnisse (mit) zu gestalten, werden sie Teil der organisierten Zivilgesellschaft. Für die kommunale Verwaltung und Politik sind sie somit ein neuer Akteur der Quartiers- und Stadtentwicklung, den es – in Abhängigkeit der jeweiligen Frage- und Aufgabenstellung – zu beachten gilt.

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Initiative und Kommune hängt auf beiden Seiten von persönlichen Erfahrungen und Qualifikationen ab. Sympathien und das Vermögen der handelnden Personen, die jeweils anderen Handlungslogiken zu verstehen, sind ausschlaggebend. Sowohl auf Seite der Initiativen als auch auf Seite der Kommune kommt den Mittlerpersönlichkeiten eine zentrale Rolle zu. Auf Seiten der Kommune kann es der Fall sein, dass eine Kontaktperson

für mehrere Initiativen Ansprechpartner wird – vielleicht sogar, weil diese Person eigene Initiativen-Erfahrung hat. Diesen Kontaktpersonen fällt der Umgang mit den Initiativen und ihren Entscheidungs- und Handlungsstrukturen leichter. Sie können als Brückenbauer in die Verwaltung wirken und für die Initiative den Weg in die Verwaltung ebnen. Die starke persönliche Bindung zwischen Initiative und Kommune setzt in der Regel pragmatische und positive Kräfte frei. Bei Personalwechsel kann dies aber auch zu Problemen führen.

„VERWALTUNGEN
SPRECHEN EINE ANDERE
SPRACHE, DIE WIR ERST LERNEN
UND VERSTEHEN MUSSTEN.“
(VERTRETER EINER INITIATIVE)

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

- **Handlungslogiken und Arbeitskulturen finden nicht zueinander:** Die Initiativen bringen wenig Verständnis für das Handeln der Verwaltung auf, zum Beispiel in Bezug auf langwierige Abstimmungsprozesse und das Ausbleiben von eigenständiger Verantwortungübernahme einzelner Personen. Die Verwaltung wiederum hat Probleme, sich auf die Strukturen der Initiative ein-

zulassen, etwa bei wechselnden Ansprechpersonen und unklaren Zuständigkeiten innerhalb der Gruppe.

- **Kommunikation findet nicht auf Augenhöhe statt:** Aus Sicht der Initiative bleibt oftmals unklar, welches Wissen verwaltungintern bzw. bei der konkreten Gesprächsperson vorliegt bzw. welche Gesprächsrunden „im Hintergrund ablaufen“. Hinzu kommt, dass sich manche Initiativen in der Anfangsphase nicht ernst genommen fühlen und ihre Vorhaben mit Skepsis betrachtet werden.
- **konkurrierende Ziele bzw. Widerstand gegen (Stadt-)Politik:** Naturgemäß haben es Initiativen, die mit ihrem Engagement ein Zeichen gegen die praktizierte (Stadt-)Politik setzen wollen, verhältnismäßig schwer bei der notwendigen Zusammenarbeit mit der Kommune. Dies umfasst auch solche Vorhaben, bei denen die Kommune mit der projektierten Immobilie andere Pläne und Ziele verfolgt und beispielsweise bereits in Verhandlung mit anderen Investierenden steht. Es kann auch Konkurrenz bei der Vergabe von Fördermitteln, bei der Initiativen sich bisweilen gegenüber etablierten Trägern und Vereinen benachteiligt fühlen, entstehen (zum Beispiel bei sozialen Leistungen).
- **Autonomie versus kommunales Aushängeschild:** Kommt es zu einer engen Zusammenarbeit (zum Beispiel auf der Basis von Förderzusagen), besteht aus Sicht der Initiativen die Gefahr, zu stark von Regeln eingegrenzt sowie von Politik und Verwaltung eingenommen zu werden. Sie empfinden es als demotivierende Entwertung des eigenen Engagements, wenn insbesondere die Politik versucht, die Vorhaben für eigene Zwecke zu vereinnahmen. Ferner besteht die Befürchtung, dass eine zu enge Kooperation mit der Kommune in einem zu engen Regelungsgeflecht mündet, das nicht nur zeitraubend ist, sondern auch die auf schnellen Entscheidungen und kreativen Lösungen aufbauende Handlungsfähigkeit untergräbt (zum Beispiel bei Anträgen, Nachweisen, Berichten, Abrechnungen).

→ Auf gute Zusammenarbeit mit gemeinwohlorientierten Initiativen – Empfehlungen

WARUM SOLLTEN INITIATIVEN UNTERSTÜTZT WERDEN?

Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Stadt- und Quartiersentwicklung genießen in der letzten Zeit mehr Aufmerksamkeit. Sie treffen mit ihrem Engagement einen gesellschaftlichen „Nerv“. Sie bewegen sich häufig abseits des Mainstreams und mobilisieren Engagement für Projekte und Themen, die in den normalen Routinen des gesellschaftlichen Handelns manchmal abseits liegen bleiben. Damit lenken sie auch Ressourcen und wirtschaftliche Aktivitäten in ansonsten vernachlässigte Bereiche. Die skizzierten Steckbriefe in dieser Broschüre veranschaulichen das.

Worin die von derartigen Initiativen ausgehende Faszination genau besteht, ist schwer zu sagen. Einmal scheint es der Umstand zu sein, dass sich Menschen nicht nur für das individuelle Wohl, sondern für Gemeinschaftsprojekte

„OHNE DIESE GRUPPEN VOR ORT WÜRDEN WIR ES NIEMALS SCHAFFEN DIESE STADTTEILE VORAN ZU BRINGEN.“ (KOMMUNALER VERTRETER)

engagieren. Daneben sind es wohl auch die häufig außergewöhnlichen, innovativen Projekte. Sie symbolisieren, „dass es auch anders geht“ oder zumindest gehen könnte. Insofern stehen sie für eine im gesellschaftlichen Alltag bisweilen vermisste Zukunftsoffenheit und einen daraus entstehenden Lösungsoptimismus.

Eine nüchterne Analyse kommt natürlich auch hier zu dem Ergebnis, dass „gut gemeint“ nicht immer „gut gemacht“ ist. Nicht jedes Engagement trägt, nicht jeder Plan geht auf. Manche Projekte bleiben klein und unscheinbar, andere hingegen entfalten eine hohe Dynamik und bewirken eine Menge und nur wenige scheitern wirklich, wenn sie über einen bestimmten Reifegrad hinaus sind. Dass auch bei gemeinwohlorientierten Initiativen der Erfolg nicht vorprogrammiert ist, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Innovation gibt es nicht ohne Risiko, sie verläuft zudem selten geradlinig und ohne Rückschläge. Die Initiativen sind es, aufgrund der in ihnen liegenden Potenziale, wert, öffentliche bzw. kommunale Unterstützung und Wertschätzung zu erfahren. Von welchen Grundgedanken und Einsichten eine solche Unterstützung getragen sein sollte, wird im Folgenden behandelt.

PARTNERSCHAFTLICHEN UMGANG GEWÄHRLEISTEN

Die Initiativen nehmen unterschiedliche Aufgaben wahr, die zu vielfältigen Schnittstellen mit der Kommunalverwaltung und anderen Behörden führen können. Als Immobilienentwickelnde und Investierende sind sie in Planungsprozesse eingebunden, stellen Bauanträge, diskutieren Denkmalschutzaufgaben, beantragen Fördermittel oder bewerben sich um kommunale Grundstücke. Als Betreiber der Immobilie und Träger unterschiedlicher Angebote benötigen sie beispielsweise ordnungs- oder gewerberechtliche Genehmigungen. Sie stellen Anträge auf Kultur- oder Sportförderung oder müssen sich als Träger ihrer Angebote (zum Beispiel der Jugendhilfe) anerkennen lassen, um Zugang zu einer passenden Finanzierung zu haben. Viele Initiativen erheben aus ihrem spezifischen Engagement zudem einen Anspruch auf politische Mitgestaltung in der Stadt- und Quartiersentwicklung.

Die zentrale Aufgabe der Kommunen ist es hier, einen partnerschaftlich-wertschätzenden und zugleich unkomplizierten Umgang zu gewährleisten. Denn die Initiativen sind gerade in der Anfangsphase darauf angewiesen, durch schnelle Erfolge, unkomplizierte und manchmal provisorische Lösungen voranzukommen, damit sie das eigene Engagement beflügeln können. Bislang gibt es nicht viele solcher Initiativen. Für deren Betreuung sind keine weitreichenden Organisationsänderungen oder neue Zuständigkeiten erforderlich. In vielen Kommunen dürfte es stattdessen reichen,

„WIR MACHEN LOBBY-ARBEIT FÜR DEN STADTTEIL UND WIR HABEN EINE LOTSSEN-FUNKTION. DAS HEISST, DIE INITIATIVEN UND AUCH VEREINE KÖNNEN ZU UNS KOMMEN UND WIR EBEN DIE WEGE IN DIE VERWALTUNG.“ (KOMMUNALE VERTRETERIN)

- eine(n) Mitarbeiter(in) mit einer gewissen „mental en Nähe“ zu den Initiativen erkennbar als Ansprechpartner(in) in der Verwaltung vorzusehen,
- diesem/dieser Mitarbeiter(in) mit einer anwaltlichen „Lotsenfunktion“ ins Aufgabenbuch zu schreiben, so wie dies, zum Beispiel in der Wirtschaftsförderung, weit verbreitet ist

- und schließlich für diese anwaltliche Lotsenfunktion eine Rückendeckung aus der und einen Zugang in die Verwaltungsspitze auszustatten, damit im Verhältnis zu anderen Ämtern etwas im Sinne der Initiativen bewirkt werden kann.

„EINE WICHTIGE UNTERSTÜTZUNG – SOWOHL FINANZIELL WIE AUCH IDEELL – WAR FÜR UNS DIE DER BANK. ES WAR IMMER WIEDER SEHR WICHTIG, DASS SIE VERTRAUEN IN DIE GRUPPE UND DAS VORHABEN GEZEIGT HAT.“
(VERTRETER EINER INITIATIVE)

FACHLICHE UNTERSTÜTZUNG MOBILISIEREN UND NETZWERKE PFLEGEN

Die in den Initiativen organisierten Personen bringen ganz selbstverständlich ihre beruflich oder auf anderem Wege erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihre Projekte ein. Und innerhalb der Initiativen ist es normal, dass sich entlang der unterschiedlichen Qualifikationen Arbeitsgruppen bilden und eine Arbeitsteilung verabredet wird. Der normale Weg der Initiativen ist das etwas fehleranfällige, aber lernintensive Learning-by-doing, verbunden mit gegenseitiger Unterstützung in Netzwerken. Zahlreiche solcher Netzwerke gibt es bereits. Sie sind in ihrer Reichweite breit gefächert. Oft

sind diese Netzwerke überregional oder gar bundesweit organisiert. Mehrheitlich geht es in diesen Netzwerken um die Vermittlung grundlegender Kenntnisse und Vorgehensweisen (wie zum Beispiel die Unterschiede und die Eignung der unterschiedlichen Rechtsformen). Das Bemühen, sich hier möglichst konkrete gegenseitige Hilfe anzubieten, ist klar erkennbar. Wenn es aber um die konkrete Ausgestaltung von Verträgen, um Finanzierungsanträge, Businesspläne oder um besonders diffizile fachliche Fragen geht, können auch diese Netzwerke an ihre Grenzen kommen.

An dieser Stelle könnte und sollte ein aus dem regionalen oder lokalen Kontext heraus agierendes Unterstützungsnetzwerk ansetzen.

- Idealerweise sollte sich eine Kommune darum bemühen, bestehende fachliche (Regionalgruppen unterschiedlicher Berufsverbände) oder zivilgesellschaftliche Netzwerke (zum Beispiel Bürgerstiftungen, Service-Clubs) für diese Themen zu sensibilisieren und auf diesem Wege zum Beispiel Probono-Leistungen zu vermitteln. Derartige regionale Netzwerke würden auch dazu beitragen, dass die Initiativen sich noch besser und mit größerer sozialer Reichweite in der Region verankern und hier auch eine spezifische Rückkopplung zu ihren Ideen und Vorhaben erhalten.
- Ein bei der Kommune verankertes Verfügungsbudget könnte darüber hinaus dazu dienen, ergänzende, kleinteilige Beratungsleistungen zu finanzieren (siehe auch „Förderung konzeptionell anpassen“).

VORHANDENE UNTERSTÜTZUNGS- UND FÖRDERSTRUKTUREN UND NETZWERKE – EINE AUSWAHL

STIFTUNGEN

- ROBERT BOSCH STIFTUNG
- STIFTUNG EDITH MARYON
- STIFTUNG TRIAS – GEMEINNÜTZIGE STIFTUNG FÜR BODEN, ÖKOLOGIE UND WOHNEN
- MONTAG STIFTUNG URBANE RÄUME GAG
- INNOGY STIFTUNG

FINANZIERUNG

- GLS GEMEINSCHAFTSBANK EG
- BESTEHENDE FÖRDERPROGRAMME / PROJEKTFÖRDERUNGEN
- PROGRAMM „INITIATIVE ERGREIFEN. BÜRGER MACHEN STADT“ DES LANDES NRW
- PROGRAMM „DRITTE ORTE“ DES LANDES NRW
- FONDS SOZIOKULTUR DES FONDS SOZIOKULTUR E.V.

NETZWERKE UND STRUKTUREN

- NETZWERK IMMOVIELIEN E.V.
- NETZWERK LEIPZIGER FREIHEIT
- HAUS- UND WAGENRAT, LEIPZIG
- STADTMACHER-AKADEMIE DES VHW
- WOHNBUND E.V.
- MIETSHÄUSER SYNDIKAT E.V.
- ZWISCHEN ZEIT ZENTRALE BREMEN
- WOHNPROJEKTEPORTAL DER STIFTUNG TRIAS

FÖRDERUNG KONZEPTIONELL ANPASSEN

Selbstverständlich gehört es auch zu den Grundaufgaben einer Initiative, solide zu wirtschaften und auch für Unvorhergesehenes Vorsorge zu betreiben. Dennoch bleibt dies bei gemeinwohlorientierten Geschäftsmodellen immer eine zum Teil existenzbedrohende Gratwanderung. Um unvorhergesehene Belastungen abzufedern, können „kleine“ adhoc-Zuschüsse oder Überbrückungskredite helfen. Vor Ort wäre jeweils zu prüfen, auf welchem Wege derartige Hilfestellungen zu mobilisieren sind:

- Ein kommunales Verfügungsbudget könnte bereitgestellt werden, das ähnlich wie die aus der Städtebauförderung bekannten Verfügungsfonds funktioniert und bewirtschaftet wird. In Fördergebieten kann ein existierender Verfügungsfonds gegebenenfalls auch für derartige Aufgaben herangezogen werden. In größeren Städten wäre zu prüfen, ob ein gesamtstädtisches Verfügungsbudget für solche Zwecke eingerichtet werden kann.

„EINE FINANZIERUNG DER KONZEPTARBEIT WÄRE SEHR SINNVOLL GEWESEN. DIESE PHASE WAR EIN KRAFTAKT FÜR ALLE UND WIR HÄTTEN VIELLEICHT SCHNELLER VORANKOMMEN KÖNNEN.“ (VERTRETER EINER INITIATIVE)

- Alternativ zu einem kommunalen Unterstützungsangebot ist jeweils vor Ort zu klären, ob bestehende zivilgesellschaftliche Strukturen und Netzwerke für derartige Aufgaben aktiviert werden können (Bürgerstiftungen, CSR-Engagements von Unternehmen etc.).

zuletzt wirtschaftlichen Belange haben. Private Grundstückseigentümer sollten von den Kommunen dahingehend informiert und sensibilisiert werden. Bei nicht interessierten privaten Grundstückseigentümern sollte ein kommunaler Zwischenerwerb geprüft werden.

Häufig zeigt sich bei den Initiativen auch eine Zurückhaltung gegenüber den vorhandenen Förderangeboten. Dies hat mehrere Facetten und wird auf Seite 33 ff. näher beschrieben. All dies gilt insbesondere für junge Initiativen, die ideell und konzeptionell noch nicht gefestigt sind und von daher größeren Wert auf ihre Unabhängigkeit legen (müssen). Insofern ist es auch in diesem Kontext wichtig, die Förderangebote als Bestandteil einer insgesamt partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu etablieren.

ZUGANG ZU IMMOBILIEN VERBESSERN

Überwiegend haben die porträtierten Initiativen eine Altimmoblie wieder in Nutzung gebracht und sie zuvor entsprechend saniert bzw. hergerichtet. Banken, die sich auf derartige Vorhaben und den damit verbundenen Herausforderungen spezialisiert haben, treten als Finanzierungspartner auf. Darüber ergeben sich für die Kommunen die folgenden Ansatzpunkte:

- Die regionalen Banken sollten für die Themen der Quartiersentwicklung und die Besonderheiten der Initiativen sensibilisiert werden. Gegebenenfalls kann die Kreditvergabe durch kommunale Bürgschaften abgesichert werden.
- Die in Frage kommenden Grundstücke und Immobilien sollten für ein ausreichend großes Zeitfenster reserviert werden (Anhandgabe für mindestens ein Jahr), damit die Initiativen genügend Zeit zur Klärung aller konzeptionellen, juristischen und nicht

- Bei kommunalen Grundstücken sollten Konzeptvergaben angewandt werden, um die besonderen Potenziale der Initiativen bewerten und in einen günstigen Kaufpreis übersetzen zu können. Eine besondere Rolle kann auch die Vergabe von Erbbaurechten spielen, da sie in ähnlicher Weise wie ein günstiger Kaufpreis die Finanzierungslasten senken und damit auch den Projektstart erleichtern können.

- Sofern der Zugang zu Städtebaufördermitteln besteht, können und sollten diese sowohl für den Erwerb, für die Grundstücksaufbereitung als auch für die Herichtung genutzt werden. Dies reduziert die kommunale Belastung und eröffnet Spielräume für eine preisgünstige Weitergabe an die Initiative.

Klassische Förderangebote und hier insbesondere die Städtebauförderung eignen sich zur Unterstützung von gemeinwohlorientierten Initiativen – gerade dann, wenn sie Immobilien entwickeln wollen. Dies beweist unter anderem der Handlungsansatz „Initiative ergreifen – Bürger machen Stadt“ des Landes Nordrhein-Westfalen. Mit der Förderung gehen aber auch die Übernahme von öffentlichen Prozessen (Ausschreibung) und Verpflichtungen (Zweckbindung) einher. Ob diese Rollenverschiebung jeder Initiative zuträglich ist, kann nur vor Ort entschieden werden.

Impressum

Herausgeber
Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 10557 Berlin
E-Mail: service@bmi.bund.de
Internet: www.bmi.bund.de

Redaktion
Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 10557 Berlin
Referat SW III 1 | Allgemeine Angelegenheiten der Städtebauprogramme und -förderpolitik
Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Deichmanns Aue 31-37, 53179 Bonn
Referat I 4 | Städtebauförderung, Soziale Stadtentwicklung

Fachliche Bearbeitung
Quaestio – Forschung und Beratung, Bonn | Bernhard Faller, Jennifer Ritter, Franziska Hettich
BURGDORFF STADT – Agentur für kooperative Stadtentwicklung, Bochum | Frauke Burgdorff, Sonja Schendzielorz

Stand
September 2019

Druck
Druckerei Franz Paffenholz GmbH, Bornheim

Gestaltung
Annette Wolter, Bochum | www.annetewolter.de

Bildnachweis
Mark Ansorg / S. 27 (rechts)
Frauke Burgdorff / BURGDORFF STADT – Agentur für kooperative Stadtentwicklung / S. 25 (links)
die Urbanisten e.V. / S. 27 (links)
Luisa Gehen / die Urbanisten e.V. / Titel
Thomas Körner-Wilsdorf / Tür an Tür – miteinander wohnen und leben e.V. / S. 18 (links)
Beatrix Nehmann / Ideenwerkstatt Dorfzukunft / S. 25 (rechts)
Jennifer Ritter / Quaestio – Forschung und Beratung / S. 16, 17, 18 (rechts), 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26

Bestellmöglichkeit
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Servicetelefon: 030 18 272 2721
Servicefax: 030 1810 272 2721
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Artikelnummer: BMI19013
Bestellung über das Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
Online-Bestellung: www.bundesregierung.de/publikationen

Weitere Publikationen der Bundesregierung zum Herunterladen und zum Bestellen finden Sie ebenfalls unter: www.bundesregierung.de/publikationen

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

