

Die Stadt sind wir!?



Community Organizing
und integrierte Stadt(teil)entwicklung

Symposium, 19.11.2012

Inhalt

Raimund Gutmann

Community Organizing / Vorwort 3

Angelika Vetter

Kommunen im Stress - Machen Bürger in Zukunft die Stadtentwicklung? 4

Gisela Renner

Broad Based Community Organizing 10

Evert Hasselaar

Social sustainable communities 14

Stephan Landau

Community Organizing bei Nexthamburg 22

Andrea Breitfuss

Mitmachen.Mitreden.Mitgestalten 27

Manuel Hanke, Margarete Huber

Intermediäres Besiedlungsmanagement 32

Petra Hendrich

Stadtentwicklung im Dialog 39

Die Ideenbrauerei in der Praxis 44

Impressum:

wohnbund:consult - Büro für Stadt.Raum.Entwicklung.

Salzburg/Wien

Strubergasse 26

5020 Salzburg

www.wohnbund.at

Gefördert im Rahmen des Haus der Zukunft-Plus-Leitprojektes „Stadtumbau Lehen – Energieeffiziente Wohnquartiere durch Community Organizing“ des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvit) vertreten durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG).

Salzburg, Juni 2013

DR. RAIMUND GUTMANN, Soziologe
Gründer und Institutsleiter von wohnbund:consult, Salzburg & Wien
Schwerpunkte: Soziale Stadt[teil]entwicklung, Community Design,
Trendanalysen, Quartiersmanagement, Evaluierungen
www.wohnbund.at



Raimund Gutmann

Community Organizing

Viele Städte und Gemeinden sind im Stress. Neue großvolumige Bauvorhaben, Infrastrukturen, Bahntrassen, Verkehrsbauten, Flughafenusbau, Kraftwerke u.a.m. erzeugen Aufregung und spontanen Widerstand bei den Bürgerinnen und Bürgern. Infrastrukturelle Maßnahmen und damit Stadtentwicklung sind ohne Beteiligung der betroffenen und/oder interessierten Stadtbürger/innen nicht mehr denkbar. Politische Legitimität, Transparenz und eine demokratische Kommunikationskultur sind jedoch nicht immer gegeben.

Zivilgesellschaftliche Beteiligung und transparente Kommunikation sind daher mehr denn je zentrale Herausforderungen für Stadtentwicklung und Baukultur. Beteiligungsprozesse dürfen nicht lästige Notwendigkeit sein, die es abzarbeiten gilt, sondern stellen im Gegenteil einen wichtigen Innovationsfaktor für die Städte dar. Die Partizipation der Bürgerinnen und Bürger wird gerade im Zusammenhang mit dem soziodemografischen Wandel, dem notwendigen Stadtumbau und Projekten zur Energiewende immer mehr zum Impulsgeber und Motor für eine soziale, wirtschaftliche und infrastrukturell modernisierte Stadt[teil]entwicklung. Doch was heißt das konkret? Welche Potenziale und Chancen, aber auch Irritationen zeigen sich vor Ort durch eine verstärkte Bürgerbeteiligung? Woran

liegt es, dass sich immer öfter „Wutbürger“ und enttäuschte Beteiligte auf beiden Seiten gegenüberstehen? Wo sind Teilhabe-Chancen gewährleistet?

Community Organizing ist ein Format für bürgerschaftliche, zivilgesellschaftliche Organisationsarbeit in Wohnquartieren, Stadtvierteln oder auch ganzen Städten und Gemeinden. Durch den gezielten Aufbau einer Kultur der Beteiligung, Selbstbestimmung und demokratischen Entscheidungsfindung werden Bürgerinnen und Bürger darin unterstützt, ihre Interessen zu formulieren, gemeinsam zu handeln und damit zur Lösung von Problemen in ihrem Umfeld, aber auch für eine demokratische Stadtentwicklung beizutragen.

Das Symposium will die Themen Beteiligung und Community Organizing auf Basis der Erfahrungen mit unterschiedlichen Ansätzen, Formaten und Verfahren mit Fachleuten diskutieren und mögliche Ansätze für die Zukunft formulieren. Welche neuen Wege muss man gehen? Ist die lokale Ebene der Rettungsanker der Demokratie? Wo liegen die Grenzen der Bürgerbeteiligung am Stadtumbau?

Die Stadt sind wir! Wer ist wir?

PD DR. ANGELIKA VETTER, Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften,
Abteilung für Politische Systeme und Politische Soziologie,
Schwerpunkte: Lokale Politikforschung, politische Wahl- und Einstellungsforschung, Analyse
und Vergleich pol. Systeme, Methoden der empirischen Sozialforschung



Angelika Vetter

Kommunen im Stress

Machen Bürger in Zukunft die Stadtentwicklung?

Der Streit um den „Stuttgarter Bahnhof“ war mehr als ein lokaler Protest. Er wird interpretiert als Ausdruck der bereits seit langem in der Öffentlichkeit diskutierten Verdrossenheit der Bürger mit dem Zustandekommen, der Transparenz und der Problemlösungsfähigkeit von Politik. Er steht für einen Entzug von politischer Unterstützung und ein Fehlen von politischer Legitimität. Die Folgen dieser Verdrossenheit scheinen in Stuttgart sichtbar geworden zu sein. Sie zeigen sich aber auch in anderen Problemkontexten, wie zahlreiche Bürgerproteste, Bürger- und Volksentscheide in der jüngsten Vergangenheit gezeigt haben.¹

Diese Entwicklung hat verschiedene Ursachen. Längsschnittvergleiche repräsentativer Umfragen belegen auf Seiten der Bürgerschaft bereits seit längerem ein Inputdefizit. Dieses besteht aus einer Kluft zwischen dem subjektiv wahrgenommenen Verständnis von Politik einerseits und einem äußerst geringen politischen Einflussgefühl andererseits. Zu dieser Diskrepanz passt das ebenfalls seit Jahren gemessene starke Misstrauen gegenüber den politischen Parteien (vgl. Gab-

riel/Neller 2010). Dieses Inputdefizit wird seit Anfang der 2000er Jahre allerdings flankiert durch eine hohe Unzufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den Leistungen der Politik.² Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass Protest – der sich vielfach lokal äußert – in dieser Kombination von Input- und Outputdefiziten eine Ursache hat. Darüber hinaus hat sich in Folge des Wertewandels in unserer Gesellschaft Protest zu einer selbst verständlicheren Form der Meinungsäußerung entwickelt, als dies früher der Fall war. Bürgerinnen und Bürger sind nicht mehr apathische Zuschauer. Zumindest die ressourcenstarken Gruppen unter ihnen begehren heute schneller auf, um ihrem Ärger öffentlich Raum zu geben, und verursachen nicht nur für die lokale Politik „Stress“ durch die verstärkte Forderung nach der Berücksichtigung ihrer Interessen.

Angesichts dieser Befunde stellt sich die Frage, wie Städte künftig „regiert“ bzw. Stadtentwicklung gemacht werden kann. Wie kann veränderten Inputbedingungen Rechnung getragen und gleichzeitig im Outputbereich die Effektivität von Problemlösungen sichergestellt werden? Und wie wird gleichzeitig demokratischen Kriterien wie der Gleichheit von Beteiligung, der Trans-

1 Vgl. Datenbank für Bürgerbegehren der Bergischen Universität Wuppertal und der Philipps-Universität Marburg; <http://www.datenbank-buergerbegehren.de/tiki-index.php?page=Analysen>; zugegriffen am 23.7.2012; allerdings zeigen die Zahlen weder im Niveau noch in der Tendenz eine dramatische Entwicklung.

2 Vgl. Gabriel/Neller 2010, S. 101ff. zur Unzufriedenheit mit den Leistungen der Regierung.

parenz und Zurechenbarkeit (Verantwortlichkeit) von Entscheidungen Genüge getan? Auch wenn diese Fragen hier mit Bezug zu den Kommunen diskutiert werden, beziehen sie sich nahezu gleichermaßen auf regionale, nationale und europäische Entscheidungsprozesse. Gleichzeitig zielen Antworten auf diese Fragen momentan vor allem auf die lokale Ebene ab.

Bürgerbeteiligung als Teil von „Participatory Governance“

Die traditionelle, institutionalistische Analyse lokalen „Regierens“ konzentriert sich auf die rechtlich vorgegebenen, institutionellen Akteure und ihre jeweiligen Kompetenzen im Prozess der gesamtgesellschaftlichen Entscheidungsfindung. Im Hinblick auf die lokale Politik bedeutet das: Entscheidungen werden von den jeweiligen Kommunalverwaltungen vorbereitet und von den kommunalen Vertretungskörperschaften verabschiedet. Die Rolle der Bürger beschränkt sich nahezu ausschließlich auf die Wahl ihrer Repräsentanten, auch wenn durch die bundesweite Einführung von Bürgerbegehren und Bürgerentscheiden die Beteiligungsmöglichkeiten seit Mitte der 1990er Jahre zugenommen haben (vgl. Vetter 2009). Dieser Ansatz greift jedoch in zweierlei Hinsicht zu kurz: Erstens sind politische Entscheidungsfindungsprozesse wesentlich komplexer, als es eine rein formale Institutionen- und Prozessanalyse nahelegt. Zweitens können die heute drängenden Fragen nicht mit dieser Perspektive auf Regieren beantwortet werden, da rein formal korrekte Wege der Entscheidungsfindung von der Bevölkerung nicht mehr per se als legitimitätsstiftend empfunden werden.

Hinsichtlich der Frage, wie politische Entscheidungen in einer Stadt tatsächlich getroffen werden bzw. wer Stadtentwicklung „macht“, entwickelte sich bereits in den 1960er Jahren in der empirischen Politikforschung ein differenzierteres und realistischeres Bild (vgl. Dahl 1959). Heute lenkt das Paradigma von „Governance“ den Blick auf ein breites Feld von Akteuren und Netzwerken, die an der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Hierzu gehören öffentliche und priva-

te Akteure aus Politik, Wirtschaft, Medien, Wissenschaft und Zivilgesellschaft. Die Governance-Perspektive fragt nach den Verbindungen zwischen den Akteuren, die jeweilige Machtverteilung, die Koordination ihres Zusammenwirkens sowie die durch sie entstehenden Problemdefinitionen und Problemlösungen (vgl. Benz 2004, Heinelt/Sweeting/Getimis 2006, Grote/Gbikpi 2002). Speziell in den Überlegungen zu „Participatory Governance“ wird die Verbindung zum Thema „Bürgerbeteiligung“ deutlich. Beteiligung erfolgt hier durch verschiedene Formen individueller oder kollektiver Kontakte zwischen Mitgliedern der Zivilgesellschaft und anderen im politischen Entscheidungsprozess relevanten Akteuren.

In der „Participatory Governance“-Diskussion wird wiederholt auf die Vorteile verwiesen, zu denen es durch die Verbindung von unterschiedlichen Akteursnetzwerken kommt: Erfahrungsbasiertes Wissen wird in die politischen Entscheidungsprozesse einbezogen. Dies soll angesichts der Komplexität zahlreicher Fragen zu effektiveren und effizienteren Problemlösungen führen. Ebenso wird davon ausgegangen, dass die breitere, frühzeitige Einbeziehung von (lokalen) Interessen in die Vorbereitung politischer Entscheidungen gegenseitiges Vertrauen und mehr Akzeptanz und damit Legitimität für die jeweiligen Entscheidungen schafft. Überblicksartig werden in der Literatur folgende Annahmen zu den positiven Folgen von Bürgerbeteiligung bzw. „Participatory Governance“ formuliert:

- Beteiligung schafft Gesprächssituationen, die zur Bildung von gegenseitigem Vertrauen beitragen können.
- Beteiligung erhöht die Qualität von Entscheidungsprozessen durch die Aktivierung von zusätzlichem Wissen.
- Beteiligung reduziert Unsicherheit durch eine intensivere Rückkopplung gehaltvoller Informationen an Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung.

- Beteiligung erhöht die Akzeptanz gemeinsamer Entscheidungen und stärkt das Vertrauen in die Entscheidungsprozesse.

Die Argumente klingen plausibel, auch wenn handfeste empirische Belege für entsprechende Wirkungszusammenhänge bislang nur ansatzweise vorliegen. Auf der anderen Seite werden aber auch negative Folgen mit einer Ausweitung der Beteiligung am „partizipativen Regieren“ gesehen. Dazu gehören die ungleiche Beteiligung verschiedener Bevölkerungsgruppen, die Intransparenz der Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse sowie die unklare Zurechenbarkeit von politischer Verantwortung (vgl. Haus/Heinelt 2005, S. 17). Das heißt, aus demokratietheoretischer Perspektive sind drei wesentliche Kriterien für „gutes“ Regieren im Rahmen von „Participatory Governance“ problematisch. Daher liegt die Frage auf der Hand, wie „mehr“ Bürgerbeteiligung gestaltet sein muss, um den oben genannten Nachteilen entgegenzuwirken und gleichzeitig die vermuteten Problemlösungspotenziale von „Participatory Governance“ zu nutzen.

Sechs Kriterien für eine erfolgreiche „mitgestaltende“ Bürgerbeteiligung

Ein „Mehr“ an Bürgerbeteiligung, das zu mehr gegenseitigem Vertrauen und eine verstärkte Akzeptanz von Entscheidungen führt, wird nicht primär durch ein Mehr an „direkter Demokratie“ erreicht, wie es aktuell häufig gefordert wird. Bürger- und Volksentscheide sind vor allem als Konfliktlösungsstrategien zu verstehen. Sie sind daher nicht geeignet, gegenseitiges Vertrauen zu stiften. Deshalb muss „mehr“ Bürgerbeteiligung im Sinne von „kooperativer Demokratie“ angelegt sein in Form von freiwilligen und dialogisch orientierten Verfahren mit dem Ziel des kooperativen Findens von Problemlösungen (vgl. Holtkamp 2006, S. 13). Diese ergänzen die repräsentative und die direkte Form demokratischer Willensbildung. Allerdings gilt es die folgenden Aspekte zu beachten, damit „mitgestaltende“ Bürgerbeteiligung ihre Wirkungskraft sicherstellen kann, ohne den oben genannten Nachteilen Raum zu geben (vgl. Klages/ Vetter 2011).

Verstetigung von Bürgerbeteiligung durch Regeln und Kultur der Beteiligung

Vertrauen entwickelt sich durch die Regelmäßigkeit von Prozessen sowie die Berechenbarkeit dieser Prozesse. Deshalb muss eine wirkungsvolle mitgestaltende Bürgerbeteiligung ein „natürlicher“ bzw. fester Bestandteil lokaler Planungs- und Entscheidungsprozesse werden. Dies bedarf der Institutionalisierung von Regeln für Bürgerbeteiligung. Bereits die Entwicklung der Regeln sollte in einem kooperativen Dialog erfolgen, an dem Vertreter verschiedener Gruppen (Bürgerschaft, Gemeinderat, Stadtverwaltung, ggf. Vertreter der Wirtschaft oder Wissenschaft) beteiligt sind. Wichtig ist, dass diese Gruppen ihre Sichtweisen und Bedarfe bereits in den Entwicklungsprozess der Regeln einbringen, um eine Basis für gegenseitiges Vertrauen zu schaffen.³ Die Regeln können abschließend in Form einer Beteiligungssatzung oder einer entsprechenden Verwaltungsvorschrift verabschiedet werden, um die Ernsthaftigkeit ihrer Umsetzung zu unterstreichen. Regeln allein tragen jedoch nicht automatisch zu einer Veränderung des Verhaltens bei. Deshalb muss die Verstetigung von Bürgerbeteiligung mit der Entwicklung einer „Beteiligungskultur“ zusammen gedacht werden, bei der alle Beteiligten vom Nutzen der Zusammenarbeit überzeugt sind.

Verbindlichkeit der Beteiligungsergebnisse

Die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen müssen für die gewählten Entscheidungsträger nicht zwangsweise bindend sein. Dagegen sprechen nicht nur die Regelungen in den Gemeindeordnungen. Vielmehr hat das „freie Mandat“ der Entscheidungsträger demokratietheoretisch wichtige Gründe: Die Repräsentanten stellen in ihrer Gesamtheit ein Gesamtbild der Bevölkerungsinteressen dar, so dass durch sie eine vergleichsweise repräsentative Mehrheitsentscheidung für die Gemeinschaft insgesamt erwartet werden kann. Repräsentanten müssen sich deshalb

³ Vgl. hierzu beispielsweise die Leitlinien für mitgestaltende Bürgerbeteiligung der Stadt Heidelberg unter <http://www.heidelberg.de/servlet/PB/menu/1211760/index.html>, zugegriffen am 29.7.2012.

frei eine eigene Meinung bilden und verschiedene Interessen gegeneinander abwägen können. Anschließend tragen sie die Verantwortung für ihre Entscheidung und können gegebenenfalls abgewählt werden. Die Bindung der Mandatsträger an das Ergebnis eines Bürgerbeteiligungsverfahrens ist demokratietheoretisch folglich nicht zwingend sinnvoll. Selbstverständlich aber müssen die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen von den politischen Entscheidungsträgern ernst genommen werden, damit Bürgerbeteiligung nicht von vornherein zur Farce wird. Die gewählten Vertreter müssen transparent und nachvollziehbar „Rechenschaft“ geben über ihre Entscheidung, vor allem, wenn die Entscheidungen von den Beteiligungsergebnissen abweichen.

Frühzeitige Information für frühzeitige Beteiligung

Bürger und Bürgerinnen beteiligen sich häufig erst, wenn es um die Verhinderung spezifischer individueller Nachteile („Not in my backyard“ – NIMBY) oder die Erreichung individueller Vorteile geht. Dies ist in der Regel der Fall, wenn ein Projekt bereits in der Umsetzungsphase angekommen ist und kaum mehr Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Um Bürgerbeteiligung bereits in frühen Planungsphasen eines Projektes zu ermöglichen, in denen die Einflussmöglichkeit auf die Projektgestaltung noch groß ist, ist eine frühzeitige Information der Bürgerschaft über öffentliche Projekte notwendig. Nur dann ist auch die Frage eines „Ob“ diskutierbar. Und nur dann ist genug Zeit, damit sich in der Öffentlichkeit Interessen entwickeln und artikulieren können.

Prozesshafte Bürgerbeteiligung

Planungs- und Entscheidungsprozesse sind bei größeren Projekten mehrstufig. Dasselbe muss für Bürgerbeteiligungsprozesse gelten. Das heißt, Bürgerbeteiligung muss ein Projekt über verschiedene Planungs- und Bearbeitungsphasen hinweg „prozesshaft“ begleiten, möglichst in Form einer engen Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren. Eine integrierte Projekt- und Beteiligungsplanung ist deshalb vor al-

lem bei größeren Projekten von Beginn an unerlässlich.

Gemeinsame Ausgestaltung von Beteiligungsverfahren

Projekte und Problemstellungen variieren in der Regel von Fall zu Fall. Deshalb muss die konkrete Ausgestaltung von Bürgerbeteiligung immer in Abhängigkeit von der jeweiligen Problemstellung entschieden werden. Regeln für eine systematische Bürgerbeteiligung müssen deshalb Spielräume eröffnen für situationsangemessene Entscheidungen über den Beteiligungsgegenstand, die Verfahren, die Auswahl der zu Beteiligenden. Um Konflikte zu vermeiden, sollte die Klärung dieser Fragen möglichst frühzeitig in einem kooperativen und transparenten Prozess erfolgen, gegebenenfalls unter Beteiligung ausgewählter Vertreter der Bürgerschaft, der Verwaltung und von Investoren.

Aktive Bemühung um die Beteiligung artikulations-schwacher Gruppen

In der Regel hängt die Beteiligung von Bürgern in konfliktreichen öffentlichen Entscheidungen besonders von ihrer Ressourcen- und Artikulationsstärke ab. Diese Gruppen sind damit durchsetzungsfähiger in der Vermeidung von Nachteilen bzw. im Erreichen eigener Vorteile. Dieses Phänomen darf im Rahmen einer verstetigten mitgestaltenden Bürgerbeteiligung nicht aus dem Auge verloren werden. Deshalb müssen vor allem bei der Auswahl der Beteiligten solche Verfahren verstärkt einsetzen, die artikulations-schwächere Bevölkerungsgruppen verstärkt zur Beteiligung motivieren und eine Überrepräsentanz der „üblichen“ Verdächtigen im politischen Entscheidungsprozess vermeiden.

Vier abschließende Bemerkungen zum Thema „Bürgerbeteiligung und Stadtentwicklung“

Mehr Bürgerbeteiligung ist die momentan häufig propagierte Antwort auf die Frage, wie zukünftig – nicht nur in Städten und Gemeinden – dem Stress „von unten“ und den sich abzeichnenden Outputproblemen begegnet werden kann. Mehr Bürgerbeteiligung heißt aber nicht, dass Stadtentwicklung zukünftig völlig anders funktioniert als bislang. Weiterhin werden es in erster Linie die städtischen Verwaltungen und die Gemeinderäte sein, die die Stadtentwicklung prägen, neue Projekte anstoßen und für wesentliche Entscheidungen verantwortlich sind. Dennoch wird es durch mehr Bürgerbeteiligung zu einer Verschiebung von Einfluss kommen. Angesichts des Potenzials, das – zumindest theoretisch – in mitgestaltender Bürgerbeteiligung steckt, scheint eine entsprechende „Machtverschiebung“ aber nicht nur gerechtfertigt, sondern auch erforderlich. Um die momentane Bürgerbeteiligungseuphorie auf dem Boden der Realität zu halten, gehören an diese Stelle jedoch abschließend einige Anmerkungen, die zu reflektieren sind:

Machtverschiebungen implizieren Widerstände. Diese müssen aktiv überwunden werden, um „mehr“ Bürgerbeteiligung zu realisieren. Dazu müssen an erster Stelle die Verwaltungsspitzen, das heißt die Bürger- oder Oberbürgermeister, hinter den Veränderungen stehen. Die kommunalen Spitzenpositionen gehören zu den entscheidenden „Wegbereitern“ von mehr Bürgerbeteiligung. Sie müssen die innerhalb der Verwaltung häufig bestehenden Befürchtungen hinsichtlich weiterer Belastungen abbauen sowie die organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für mehr Bürgerbeteiligung garantieren. Aber auch die Politik muss hinter dem Projekt „Bürgerbeteiligung“ stehen. Sie muss Bürgerbeteiligung verstehen als einen Gewinn an Information vor dem Hintergrund zu treffender Entscheidungen sowie ein Mehr an Legitimation des eigenen Handelns.

Häufig wird durch Umfragedaten ein verstärktes Beteiligungsbedürfnis der Bürger belegt, wo-

nach sich nahezu 80% der Bevölkerung mehr Teilnahmemöglichkeiten über die Wahl hinaus wünschen.⁴ Diese Angaben widersprechen allerdings anderen Befunden über die Beteiligungsbereitschaft der Bürger, die darauf hindeuten, dass die tatsächliche Beteiligungsbereitschaft – vor allem, wenn es um langfristige Beteiligung geht – deutlich geringer ist. Die niederschwellige Teilnahme an Wahlen ist mit Abstand die häufigste Form von Beteiligung. Sobald Beteiligung aber mit mehr Informations-, Opportunitäts- oder anderen Kosten verbunden ist, gibt höchstens noch ein Drittel aller Befragten an, sich beteiligen zu wollen (z.B. Mitarbeit in einer Bürgerinitiative).⁵ Diese Befunde passen ebenfalls zu den zahlreichen Studien über den Wertewandel in westlichen Gesellschaften: weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten, hin zu Werten der Selbstentfaltung und der persönlichen Freiheit. Die Frage ist, ob sich der Wunsch nach mehr „Freiheit“ und „Selbstentfaltung“ in einer verstärkten politischen Beteiligung oder in anderen Formen von Freizeitaktivitäten niederschlägt. Realistische Erwartungen sollten angesichts der geringen Wichtigkeit von Politik in der Bevölkerung nicht von einer Flutwelle aktiver Bürger ausgehen, die sich zukünftig in die Stadtpolitik einmischen.

Pluralistische Demokratien beruhen auf dem Gedanken einer Vielzahl unterschiedlicher gesellschaftlicher Interessen. Interessenkonflikte sind in der pluralistischen Demokratie deshalb „Normalität“. Daher ist die Erwartung unangemessen, substantiell begründete Konflikte könnten durch „mehr“ Bürgerbeteiligung „wegdiskutiert“ werden. Entsprechend kann Bürgerbeteiligung nie zur Akzeptanz einer Entscheidung bei allen Beteiligten führen. Noch immer ist das Mehrheitsprinzip am Ende eines ausführlichen und transparenten Diskussionsprozesses der Weg, über den Konflikte letzten Endes gelöst werden müssen. Bürgerbeteiligung ist kein Konsensbeschaffer.

4 http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachricht-ten_107591.htm

5 Die Daten stammen aus dem Allbus 2008 und sind von der Autorin dieses Beitrags auf Nachfrage zu bekommen. Die Fragen lauteten: „Woran haben Sie sich in den letzten beiden Jahren beteiligt?“ bzw. „Wenn Sie in einer Sache, die Ihnen wichtig ist, Einfluss nehmen, Ihren Standpunkt zur Geltung bringen wollten: Welche der Möglichkeiten ...würden Sie nutzen, was käme für Sie in Frage?“

Trotz aller Diskussion über „mehr“ Bürgerbeteiligung bleibt die repräsentative Demokratie weiterhin das dominierende Entscheidungsmodell unserer Gesellschaft. Dies ist schon aus Gründen der funktionalen Differenzierung und Arbeitsteilung in unserer hochentwickelten Gesellschaft notwendig und wünschenswert. Aus diesem Grund muss mit der Diskussion über mehr Bürgerbeteiligung reflektiert werden, wie die politischen Parteien wieder als längerfristige Beteiligungsplattformen in das Sichtfeld der Bürger gerückt werden können. Parteien sind in modernen Demokratien notwendig, um die Bevölkerung auf Dauer in das politische System zu integrieren. Gerade auf lokaler Ebene verlieren die etablierten Parteien jedoch seit Jahren an Rückhalt. Neue Parteien und parteifreie Listen wachsen. Dies kann für die lokale Politik fruchtbar sein. Im Hinblick auf das gesamte repräsentative System gilt dies jedoch nicht. „Democracy without parties might be unthinkable, but large modern legislatures without political parties is almost inconceivable.“ (Dalton/Wattenberg 2000, S. 9) Parteien müssen folglich angesichts ihrer gesamtgesellschaftlichen Integrationsfunktion auch im Rahmen von mitgestaltender Bürgerbeteiligung eine feste Rolle finden, um langfristig die Legitimation von Politik in modernen Demokratien zu stützen.

Quellen

Anton, Stefan/Diemert, Dörte (2011): Weniger Defizite – aber die Strukturkrise bleibt, in: Gemeindefinanzbericht 2011, Der Städtetag 5/2011, S. 11f.

Datenbank für Bürgerbegehren der Bergischen Universität Wuppertal und der Philipps-Universität Marburg (2012); <http://www.datenbank-buergerbegehren.de/tiki-index.php?page=Analysen>; zugegriffen am 23.7.2012.

Gabriel, Oscar W./Neller, Katja (2010): Bürger und Politik in Deutschland, in: Gabriel, Oscar W./Plasser, Fritz (Hrsg.): Deutschland, Österreich und die Schweiz im neuen Europa. Baden-Baden: Nomos, S. 57-146.

Gabriel, Oscar W. (2005): Politische Einstellungen und politische Kultur, in: Gabriel, Oscar W./Holtmann, Everhard (Hrsg.): Handbuch politisches System der Bundesrepublik Deutschland, 3. Aufl., München: Oldenbourg, S. 457-522.

Vetter, Angelika (2009): Citizens versus Parties. Explaining Institutional Change in German Local Government 1989-2008, in: Local Government Studies 35, S. 125-142.

Dahl, Robert A. (1959): Who Governs? Democracy and Power in an American City. New Haven/London: Yale University Press.

Benz, Arthur (Hrsg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.

Heinelt, Hubert/Sweeting, David/Getimis, Panagiotis (Hrsg.) (2006): Legitimacy and Urban Governance. London: Routledge.

Grote, Jürgen R./Gbikpi, Bernhard (Hrsg.) (2002): Participatory Governance: Political and Societal Implications, Opladen: Leske + Budrich.

Haus, Michael/Heinelt, Hubert (2005): Neue Formen des Regierens auf lokaler Ebene, in: Haus, Michael u.a. (Hrsg.): Partizipation und Führung in der lokalen Politik. Baden-Baden: Nomos.

Holtkamp, Lars u.a. (2006): Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement. Frankfurt/New York: Campus.

Klages, Helmut/Vetter, Angelika (2011): Bürgerbeteiligung als Weg zur lebendigen Demokratie – Bedingungen für ein realistisches Konzept, in: Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Die Zukunft der Bürgerbeteiligung. Herausforderungen. Trends-Projekte. Bonn: Verlag Stiftung Mitarbeit, S. 230-254.

Dalton, Russell J./Wattenberg, Martin P. (2000): Unthinkable Democracy. Political Change in Advanced Industrial Democracies, in: Dalton, Russell J./Wattenberg, Martin (Hrsg.): Parties without partisans: Political change in advanced industrial democracies. Oxford: Oxford University Press.

DR. GISELA RENNER, Verwaltungsprofessorin
 HAWK Hochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen
 Fakultät Soziale Arbeit und Gesundheit
 Schwerpunkte: Gemeinwesenarbeit, Community Organizing,
 Soziale Arbeit mit Gruppen, Theaterpädagogik



Gisela Renner

Broad-Based Community Organizing

Organisieren von Bürgermacht auf breiter Basis

Begründer des Broad-Based Community Organizing ist Saul. D. Alinsky (1909 – 1972), Sohn jüdischer Einwanderer und aufgewachsen im jüdischen Ghetto in Chicago. Nach Absolvieren der High School studierte er an der Universität von Chicago zunächst Archäologie und machte dort 1930 seinen Abschluss in diesem Fach. Während seines Studiums belegte er Kurse der amerikanischen Soziologen Ernest Burgess und Robert Park, Leiter der „Chicago school of sociology“ und Mitbegründer der Stadtsoziologie. Anschließend wurde ihm ein Stipendium für eine Doktorarbeit in Kriminologie angeboten. Im Zuge seiner Studien für diese Doktorarbeit nahm er unter anderem Kontakt zur Bande von Al Capone auf. 1932 brach er sein Studium ab und ging in die Feldforschung. Im Zuge dieser Tätigkeit für Clifford Shaw, Leiter des Chicago Area Projects (CAP) zur Bekämpfung von Jugendkriminalität in den Slums Chicagos, gelangte er in die Back of the Yards, die Schlachthöfe von Chicago. Während seiner praktischen Arbeit lernte er 1933/1934 den Gewerkschaftsführer John Lewis⁶ kennen, der den Con-

gress Of Industrial Organizations (CIO) anführte. Seit diesem Zeitpunkt arbeitete er ehrenamtlich für diese Gewerkschaft, bevor er 1938 seine erste Organisation, das „Back of the Yards Neighbourhood Council“ (BYNC) aufbaute (vgl. Horwitt 1989, S. 39f, vgl. Szyuka 2006, S. 17ff). Seine durch jüdische Erziehung geprägte Kindheit, die Einflüsse des Studiums, seine hauptsächlich durch Feldforschung betriebene Auseinandersetzung mit Kriminologie, die praktische Arbeit im Chicago Area Projekt (CAP) und der enge Kontakt zu dem Gewerkschaftsführer Lewis sind die vier Kerneinflüsse seiner späteren Organisationsarbeit.

Community Organizing

Community Organizing ist ein Handlungsansatz bürgerschaftlichen Engagements mit dem Ziel mächtige Bürgerorganisationen (Bürgerplattformen) aufzubauen, um Veränderungen im Umfeld einer Stadt bzw. eines Stadtteils zu bewirken. Hierbei ist wichtig, so gut organisiert zu sein, dass man als „NormalbürgerIn“ mit VertreterInnen aus Politik und Verwaltung auf Augenhöhe verhandeln kann und Erfolge erzielt, die zentrale Belange des lokalen Umfelds betreffen.

⁶ John. L. Lewis (1880 – 1969) war von 1920 bis 1960 Vorsitzender der amerikanischen Bergarbeitergewerkschaft (United Mine Workers of America). Er verbesserte mit dem übergeordneten Congress of Industrial Organization die Lebensbedingung von Millionen von Familien. Mehrere US-Präsidenten wurden von ihm in Gewerkschaftsfragen beraten (vgl. Penta 2007, S. 20).

Community Organizing unterscheidet sich von anderen Konzepten nicht zuletzt dadurch, dass es außergewöhnlich viel Zeit und Energie in die Sondierungs- und Aufbauphase investiert. Dies kann bis zu zwei Jahre dauern. In der Gründungsphase ist ein wesentliches Moment die Inszenierung der Existenz der Bürgerplattform im Rahmen einer Gründungsveranstaltung und die immer wiederkehrende Inszenierung ihrer Macht in weiteren Aktionen, um das Wir-Gefühl der Beteiligten zu erhöhen. Die Strategie des Community Organizing zielt darauf ab, nicht einzelne BürgerInnen, sondern bereits existierende Selbstorganisationen und Netzwerke zu einer großen und vielfältigen Bürgerplattform zusammenzuführen. Bei einer Bürgerplattform handelt es sich also um einen Zusammenschluss von zivilgesellschaftlichen Kräften, die bereits über Partizipationserfahrung und über einen gewissen Einfluss verfügen. Diesen können sie durch das Bündnis erhöhen. Ist die Bürgerplattform gegründet, wird gemeinsam entschieden, an welchen Themen gearbeitet wird, und die Aktionsphase beginnt. Die Akteure machen sich stark für zentrale Belange des Stadtteils. Hier zeigt sich ein weiterer Unterschied zu anderen zivilgesellschaftlichen Konzepten, wie etwa Bürgerinitiativen: Im Community Organizing geht es erst einmal darum, stark zu werden und dann wird entschieden, wofür man sich stark macht. Bürgerinitiativen bilden sich hingegen, weil sich Menschen für bestimmte Belange stark machen wollen. Damit können sie viel erreichen, aber wenn das Problem für das sie sich engagieren, gelöst ist, löst sich auch die Bürgerinitiative auf und verschwindet als zivilgesellschaftliche Kraft von der Bildfläche. Community Organizing zielt dagegen auf Dauerhaftigkeit. Die zivilgesellschaftlichen Kräfte schließen sich primär deshalb zu einer Bürgerplattform zusammen, weil sie gemeinsam mehr bewirken können als mit ihren eigenen Selbstorganisationen und Netzwerken. Erst nachdem sie sich zusammengeschlossen haben, entscheiden sie in einem basisdemokratischen Prozess, welche Themen für sie zentral sind: „Was betrifft die Menschen so stark, dass sie bereit sind, sich dafür einzusetzen?“ Anschließend einigen sich die Mitglieder der Bürgerplattform darauf, welches

Thema Priorität hat. Darauf konzentrieren sie ihre Energie. Zum Konzept des Community Organizing gehören Strategien, mit deren Hilfe bürgerschaftliche Selbstorganisationen in erfolgreiche Verhandlungen mit Vertretern von Politik und Verwaltung eintreten können. Zentral ist das Agieren auf Augenhöhe.

Broad-Based Organizing

Broad-Based Organizing wird von seinen Vertreter/innen als eigene Kultur betrachtet, die sich aus folgenden Bestandteilen zusammensetzt:

Im dritten Sektor der Gesellschaft angesiedelt

BBCOs sind angesiedelt im dritten Sektor der Gesellschaft, dem Sektor der intermediären Organisationen (Kirchen, Moscheen, andere religiöse Assoziationen, Gewerkschaften und Schulen). Sie gehen von der Prämisse aus, dass die sich in diesem Sektor befindenden Menschen über eigene „Führungskräfte“ (leader), ihre eigene Agenda, ihre eigene Dynamik und eigenes Geld verfügen sollten und sich nicht als das „fünfte Rad am Wagen“ sehen sollten, das den Sektoren Markt und Staat folgt. Der dritte Sektor, die Zivilgesellschaft, ist ein essentieller und integraler Bestandteil eines gesunden Gemeinwesens und einer funktionierenden Gesellschaft. BBCO agiert in diesem Sektor, da dieses der Sektor ist, der den marginalisierten und an den Rand gedrängten Gruppierungen der Gesellschaft die besten Möglichkeiten gibt, Fähigkeiten zu erwerben, die sie zunächst nicht ausgebildet haben, und die ihnen normalerweise nicht zugetraut werden. Auch wenn die Zivilgesellschaft im sogenannten „dritten“ Sektor der Gesellschaft angesiedelt ist, sollte sie nach dem Verständnis des BBCO im Grunde als „erster“ Sektor betrachtet werden, denn ohne die Basis zivilgesellschaftlicher Assoziationen haben die Sektoren „Staat“ und „Markt“ keine Handlungsbasis und keine Funktion. Es besteht eine Interdependenz der drei Sektoren, die als solche oft von den sogenannten ersten beiden Sektoren nicht wahrgenommen wird. So schreibt Leo Penta: „Die zukunftsweisende Herausforderung für die deutsche Bür-

Den Aufbau einer Bürgerplattform kann man am besten so verdeutlichen:

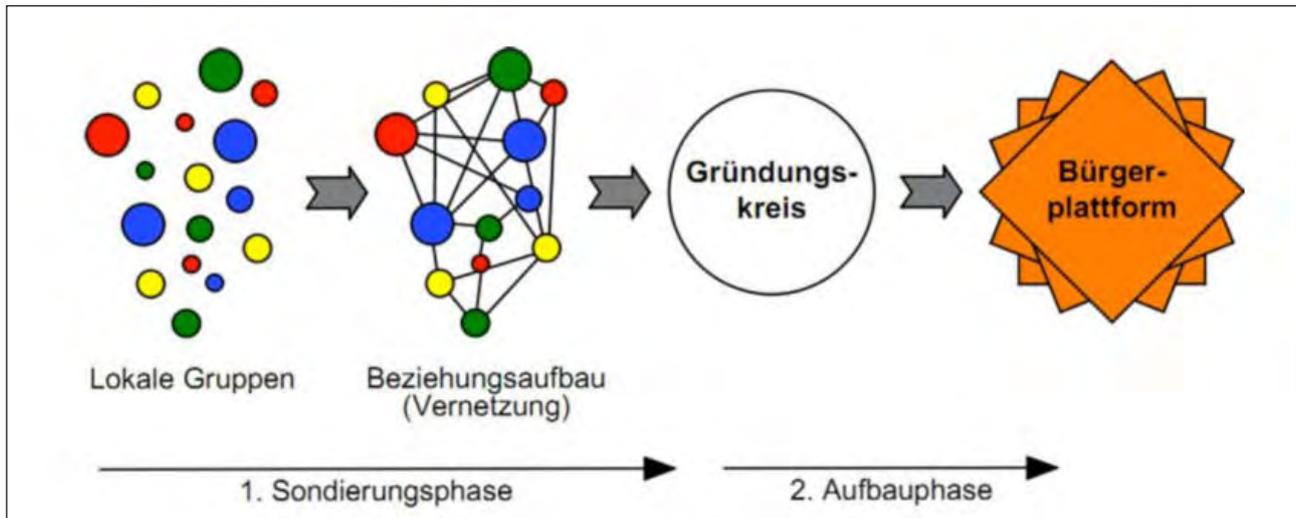


Abb. : Aufbau einer Bürgerplattform

gesellschaft lautet also: Kann sie gegenüber Staat und Markt eine derartige Augenhöhe erreichen, dass sie ein echter, anerkannter Partner, ein Streitbares und seriöses Gegenüber wird. Nur so kann sie den Platz einnehmen, der ihr in einer lebendigen Demokratie gebührt, denn eigentlich ist sie nicht der ‚dritte Sektor‘ der Gesellschaft, sondern der erste. In ihr bestehen die Beziehungen des Respektes und des Vertrauens, ohne die Staat und Markt nicht bestehen können“ (Penta 2008, S. 192).

Der Aufbau von Macht

Eine der Hauptaufgaben des BBCO ist der Aufbau von Macht im Organisieren von Menschen und Geld. Es geht hierbei nicht vorrangig um Service- und Dienstleistungen oder um die Behandlung bestimmter Themen. Durch das geduldige Organisieren von Menschen und Geld wird eine Macht aufgebaut, die Menschen handlungsfähig werden lässt, um im zweiten Schritt bestimmte Themen zu bearbeiten. Die daraus entstehende Machtbasis ist in der Lage, im zweiten Schritt Druck auszuüben, Lösungen vorzuschlagen, „Machthabende“ bzw. Entscheidungsbefugte von Staat und Wirtschaft zum veränderten Handeln zu bewegen und Lösungen auszuhandeln. Diese Macht ist keine dominante Macht, keine unilaterale Macht, keine „Einweg-Macht“. Die Macht, die in diesem Zusam-

menhang gemeint ist, ist multilateral, aber es ist Macht!

Der Kern des Machtaufbaus ist relational

Der Kern dieses Machtaufbaus ist relational, liegt innerhalb der Beziehungen der Community Organizations. Die Methoden dazu sind: individual relational meetings, konstante Machtanalyse, konstante Ausbildung und Bildung der beteiligten Menschen und konstante Aktion und Evaluation (vgl. Gecan o.J.).

Zusammengefasst sind die Grundprinzipien der Arbeit einer Broad-based Community Organization folgende:

- Mitgliedschaft von Institutionen aus der Zivilgesellschaft – Organisation von Organisationen, heterogen und vielfältig
- Relational Organizing – Aufbau einer „Kultur der Beziehungen“ auf der Basis der Selbstinteressen der Beteiligten
- Machtaufbau zur Veränderung sozialer und ökonomischer Verhältnisse
- Aus- und Weiterbildung der Schlüsselpersonen in einer Community

- Konkretes Handeln durch konkrete Aktionen und Aktionskampagnen
- Finanzielle Unabhängigkeit vom Staat

Verwendete Literatur

Gecan, Michael (o.J.): Community Organizing as culture, unveröffentlichtes Typoskript.

Horwitt, Sanford D. (1989): Let them call me Rebel, Saul Alinsky His Life and Legacy; Vintage Books, New York.

Penta, Leo J. (2007) (Hrsg.): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt, Edition Körber- Stiftung, Hamburg.

Penta, Leo J. (2008): Community Organizing und die gestaltende Bürgergesellschaft. Warum Gutes-Tun allein nicht ausreicht. In: Dettling, Daniel (Hrsg.): Die Zukunft der Bürgergesellschaft. Herausforderungen und Perspektiven für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Szynka, Peter (2006): Theoretische und Empirische Grundlagen des Community Organizing bei Saul. D. Alinsky, Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen.

Der Artikel besteht aus Auszügen folgender Literatur:

Renner, Gisela (2012): Inszenierung von Öffentlichkeit. Broad-Based Community Organizing betrachtet im Licht der Theaterpädagogik, Verlag Helmut Lang, Münster.

Renner, Gisela (2013): „Entwicklung und Inszenierung von Bürgermacht“ – Strategien des Community Organizing in: Strassburger Gaby; Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation in Sozialen Professionen, noch nicht veröffentlichtes Lehrbuch, Veröffentlichung im Dezember 2013.

DR. EVERT HASSELAAR, Assistant Professor
 TU Delft, OTB Research Institute for the Built Environment
 Schwerpunkte: Wohnqualität und Process Innovation, Nachhaltige Renovierung und
 gesunde Wohnverhältnisse; Experte für Community Organizing,
 Erfinder der „Ideenbrauerei“



Evert Hasselaar

Social sustainable communities

Introduction

A Community Action Plan for neighbourhoods is an agreement on actions to reach the goals with support from relevant stakeholders. Social sustainability is a long-term goal. Social sustainability is that quality of a neighbourhood that can maintain the social, environmental and economic quality without major repair and restructuring in the next 50 years. Social sustainable neighbourhoods can handle threats and conflicts and needs by active citizenship and good cooperation with relevant stakeholders, such as the local authorities, police department, the schools and providers of jobs and services.

In new developments and also in reconstruction and renovation areas, the social environment is a major concern, especially when new technologies are being implemented and the new population must become socially integrated in an existing neighbourhood. Social sustainable quality is therefore a task, a goal to be achieved by stakeholders involved: the developer and home owners, the residents and commercial users, the local authorities and the people who take care of security, of jobs, of good education, of recreation areas and public spaces, of art and culture.

Because the quality of the social interactions reflects the willingness to learn about energy and use of the services, we do not distinguish between energy related behaviour and social active citizenship.

Activities to promote social sustainable communities relate to four topics:

- Develop **stakeholder support** for ambitious projects
- Guarantee **user-friendly** solutions
- Stimulate adapted **behaviour in support of sustainable performance**
- Manage **innovative processes** that facilitate participation.

In doing so, the seed is planted for a social sustainable neighbourhood.

- Help in finding inspiring stakeholders to engage in a creative process;

- Find and involve the super promoters in this project who can become the ambassadors for social and ecological sustainability;
- Support organisers of the project in handling specific process management strategies.

The power of enthusiasm

Society is changing. Social media bring an explosion of innovation and productivity from below. For some of the social media users, the need to meet other people in person has become even greater. There are many examples of thriving social urban networks. Exchange of ideas, collaborative activities and projects with clear short-term goals contribute to the quality of cities and neighbourhoods through the impact of self-reliant people. Some examples have inspired the design of a strategy for community organisation in which sustainable quality is a key theme.

Many residents are concerned with the quality of society. Opportunities for engagement into social activities that benefit the community are present, and the potential is much greater than is used. With additional encouragement and facilitation of initiatives and by strengthening the communication between bottom-up initiatives and the government, institutions and businesses, the social contribution can become more visible. This process creates social capital. Social capital is the fuel for a positive self-reliant society. The government withdraws from public duties where the market can take over tasks and regulatory powers. The quality of products and services rely on the promotion by consumers, and people with bad experiences have a voice in creating a poor image of a bad product. Citizens have discovered new media that contribute to democratic processes in which knowledge sharing, networking and community actions have new chances of emerging from bottom-up initiatives. The reader is also a supplier of news, and opinions can be created by the readers next to creation of news by the professional media. Information is constantly being updated and reflects the actual moment. Blogs, Twitter, Facebook and other

networks spread images and sound to a mass of readers. The emotion and energy of the moment are important. Traditional communication processes are influenced by this transition. Also, the urban planning systems, the transition toward a sustainable society and specifically the implementation of GREEN Cities are influenced by this and have to adapt to new ways of communication and even of decision making. Where change of behaviour is at stake, bottom-up examples are crucial.

In urban planning and housing the traditional “business” oriented approach prevails. Miscommunication with the residents and non-interest in certain issues that presumably come top-down can be perceived as an effect of loss of duality in planning issues. Lack of interest in energy efficient housing is not a specific lack of information, rather an expression of the gap between issues that are perceived to come top-down and miss the link with bottom-up initiatives. Forms of governance that help this dual interaction are available. The development of community action plans is based on new forms of social interaction and which include the use of new social media.

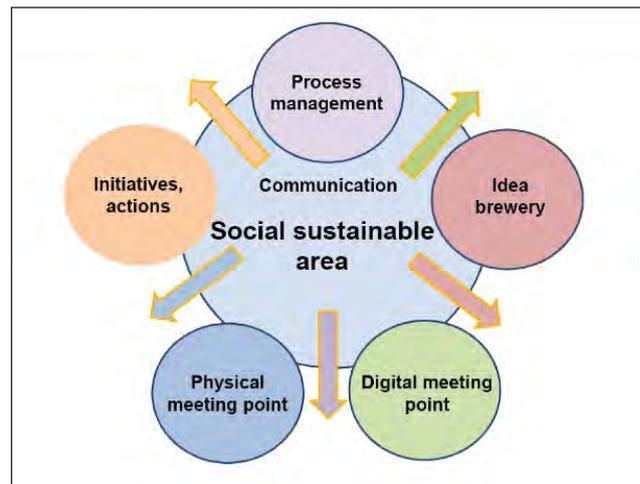


Abb.: Managing the process of community actions toward social sustainable areas through the method of the Idea Brewery

We asked some active people of Gouda: How can you put so much of your energy and time into your community related actions? What do you need to make it an even more successful? The

reaction was very decisive: “Because we get so much positive energy from the success and feedback”. This goes both for tenants and private home owners, for well-to-do and problem areas. And organizing the community is self-interest, because it creates a higher value of our houses.

People are rewarded by involvement in and a contribution to positive social action, even when this involvement is small and of little importance. People enjoy meeting their neighbors and expanding their social network. The act of giving compliments to strange people in the streets, during a festival, gave the most surprising encounters, most of them with a smile and with jokes and almost always with a positive feedback. This is the secret of positive communication and makes a different social environment. For many people ego-confirmation is the bases for mobilization into social action, but the simple confirmation, call it acceptance, by other people, and the focus on activity with others is very rewarding.

Process management is the key to success

The method of idea breweries originated from the city of Gouda, where an incentive program from the municipality is located in a tradition of encouraging neighborhood initiatives and where urban initiatives have arisen spontaneously. The method is shown in Figure 1. The creative city (or social sustainable or green city) is surrounded by idea brewery and projects or actions. Ideas lead to projects and concrete actions. These actions may also arise spontaneously, for example as a result of a “surprise act” during a meeting, or occur elsewhere in the city. Idea Breweries and Sparkling Stages are the physical meetings. During these meetings enthusiasm can be transferred. The digital meeting point connects people and actions. The digital meeting has many forms: special websites, contacts through Twitter, LinkedIn, Facebook, links with community organizations and many other sites, links to videos and pictures, to documents, etc. Information flows disseminate messages to members and friends, expressing enthusiasm and pleasure. These communication processes are

spontaneous and need no guidance or control. Yet, there is room for process management, for more quality in making the connections.

The idea breweries at city and district level have had no targeted issues, but certain topics will emerge, due to the particular geographical area or type of people. An important incentive and inspiration for new initiatives is the Kaleidoscope: a quick presentation of ongoing projects, 10-15 “elevator pitches” with many pictures and videos within one hour. A digital magazine with news and reports about positive activities is essential. The magazine can develop into an interactive medium, where the reader will provide much of the text. The method of promoting projects bottom up, stimulated by the Idea Brewery method, was successfully used in urban and neighborhood meetings, at conferences and in educational settings. The method is based on open participation in horizontal relationships, much like in brainstorm sessions, Delphi meetings (based on Rand Corporation) or Metaplan techniques. Ideas for activities are not restrained, all ideas are welcome. Sometimes visual images are presented as appetizers, or a start-up document is prepared. The approach is apolitical, but is likely to result in more civic engagement. There is nothing like “winners, competition and earning points or prizes, or other characteristics of the” old school “. Ideas that have reached the level of projects are given a platform to inform others and to invite others to participate. At this stage, the idea brewery becomes a physical meeting place of active people, where enthusiasm and ambition is shared. The meetings are therefore called Sparkling meeting points or Sparkling Stage. In addition to the internet and what’s more, working with a small group people requires to meet and partake in a creative happening. The process managers (see top of figure 1) will select a specific method, matching with the scale of the city, the neighborhood scale or even the scale of an organization. The manager plays the role of facilitator or choreographer of happenings and keeps track of the flow of information. The process manager provides presentation facilities, organizes publicity, connects with peop-

le for contributing into the Kaleidoscope. Stakeholders are helped in dealing with the use of new media. Because the media are constantly changing and renewing itself, a floor to help others is needed. Also the number of connected people will grow, with need to adapt to better technologies.

Vibrant city

Many socially active people who take pride in creating a social sustainable city will empower active and positive citizenship. They are the ambassadors, the super-promoters of a vibrant city. Municipalities and organizations such as housing associations and community agencies looking for new ways to promote quality will be eager to support these bottom up processes and try to connect with it. Not only residents but also entrepreneurs, starters and service providers focusing on the city can participate actively in the process.

Format for community action plans

Active involvement of citizens and of institutional and professional stakeholders is the cornerstone of green cities. The performance quality of designs needs user orientation and for this reason user involvement. Much experience is available on user participation. Successful participation procedures require agreements on work plans and dedicated process management, for which professional coaching is indispensable. Cooperation and process management are the key elements. Because the ambitions are high, the management of processes requires change in routine and also social experimentation. These changes are possible, when the following principles are recognised and followed.

- Involve all stakeholders from an early stage in the decision making process and involve them in discussion on ambitions, goals and project objectives. Target groups are stakeholders from authorities, institutions and the local community.
- Create a network of persons who like to be socially active and are motivated to support social sustainability. This network can safeguard the process of social sustainability. When professionals are involved, ask for commitment as a person and for freedom to come up with ideas. This means that members of this network do not represent others or a business interest, but form a community that is open and dynamic and in support of shared ambition.
- Organise events in which participants are of equal status and importance, with level input of ideas and cooperative decision making. Discussion and communication methods are selected, in which differences in creativity, in level of expertise and communicative skills will not limit the opportunities to participate. Mutual support of positive ideas is being generated.
- Create opportunities to belong to a community, because people enjoy expanding their social network. One way for citizens is meeting their (future) neighbours and people in their streets or neighbourhood, they did not know beforehand.
- Promote learning by doing, because people want to develop social and technical and behavioural skills and are at best in acquiring information when they experience the usefulness of learning. Teaching and learning are reciprocal in different members of a group.
- The result of a process is the effect of what you put into it: stakeholders must be well informed and supported and the process must be well directed to reach results, even when these appear as the effect of spontaneous happenings. Social management with enthusiasm and belief that society can be moulded to suit everyone's needs is one key to success.
- Connect top-down and bottom-up processes. Top down policies are translated into

processes that can result in bottom-up support, while ideas and project initiatives of citizens are communicated with higher authorities. In Community Actions a link is established between citizens and builders/housing institutions and the local authorities.

- **Agree on ambition:** An ambition statement is a joint expression of making step-upon-step towards higher sustainable quality. The ambition statement includes the network of stakeholders that can reach these ambitions and is accompanied by an action plan for 3–5 years with SMART (specific, measurable, active, reasonable, time restricted) goals and practical organisation of work to be done. The local authorities, the users, some external project developers, the community development institutions and stakeholders that will be introduced in the future planning process are not included as partners. The ambition statement needs periodic re-establishment, especially to include new partners.
- **Monitor effects:** SMART goals require evaluation. Evaluation needs monitoring. The monitoring topics are the energy performance, level of support for plans, user friendliness, behaviour adaptation, financial feasibility. Monitoring of effects requires well selected indicators and also instruments or agreements on how to collect data, analyse data and which is the reference or base line. The reference condition is the condition at the start of the project. The SMART goals are in the project description, but some criteria need further description of the ambition level.

Actions related to goals

Ownership

Community activities can involve many citizens. A “best practice” is for instance the idea brewery workshops with different target groups: future occupants, future commercial users, occupants in the area around the new development area. The idea brewery is a true bottom up process,

leading to a group of involved citizens who want to organise positive actions. Examples of other actions are:

- help in finding inspiring stakeholders to engage in a creative process,
- help in involving the super promoters to become the ambassadors for sustainable quality,
- climate related activities, such as promotion of membership of pv- or wind cooperatives,
- discussions at home: eco-teams and green neighbour campaigns,
- festivals presenting best practices, or for idea generation and activities to raise awareness on RES,
- a public podium of successful projects and new proposals (Pecha Kucha type presentations).

Well guided citizen participation procedures for new developments and refurbishment projects require guarantees, such as availability of transparent information, technical support in drawing up alternative plans, the right to be heard, clear decision making moments. New projects start with public discussion about an Ambition Statement involving the local authority, consumer organisations, the developers and other stakeholders involved in the project, for instance architects and suppliers of systems. The Ambition Statement is meant to link the bottom-up processes with top-down processes. An activity centre is the facilitator for local activities, supporting happenings such as festivals, educational projects, etc. Active transfer of information to the stakeholders and to members of specific groups, including web-friends, is supported by the digital meeting points.

Praxis

- An overall concept for attractive communication helps to communicate the aims of the project to the public: through posters, bulletin boards, Info-Card, Buttons
- Documents, designs and a model are exhibited in the info point, where visitors can see the developments during the building phase.
- Creation, start and running a web site, with bulletins, articles and news provided by users: the neighbours, the professionals, the friends: Social-Media-Activities (Face book, Twitter, YouTube, Flickr, Blogs):
 - to make the web-site more user friendly and liveable to motivate people to participate,
 - to get better known of the interested people and users,
 - to make to project more public,
 - to reach new interested people (youngsters, creative scene...),
 - to consolidate an expert status on defined fields of themes,
 - to build up a community/fan base to have opinion formers,
 - to make the project international well known and create an international dialogue.
- Development of a site catalogue for interested firms, institutions and NGOs for renting a shop, office or atelier in the area,
- Contact point for interested people via „Social Media“ Face book u. Twitter,
- A big start event for contractors, neighbours and other stakeholders.

User friendly solutions

User friendliness is more than a new product or plan that looks at the needs of the customers, it also gives a voice to consumers, through participative planning or even collective client controlled urban developments. The need of behaviour adaptation should first be avoided through user friendly designs. However, changes in behaviour will be needed even in user friendly designs, think of the control features of new technical installations and orientation toward cooling of well insulated buildings. Giving voice to clients supposes a client group that is “grown up” or well organised. This can be a new initiative. In order to become experts as users, the group must get organised and develop skills and get informed. This process of community organisation is the basis for client controlled urban development. Even as a user/tenant in an apartment, being part of the community organisation process is an important way of positive awareness and willingness to adapt behaviour for the good of the community and the sustainable environment. Actions to promote this process are for instance:

- organise excursions to realised projects that include techniques that are in view,
- describe user friendliness in the brief, provide criteria for the evaluation of design quality,
- test the post occupancy performance quality,
- apply a community Energy Management system,
- train and support green neighbours who help the community with new technologies.

Behaviour in support of sustainable performance

Keys to adaptation of behaviour is the relation with the change agents (often the social group that the user belongs to), a long period and a trustful relationship with the informers. Also,

self-reflection with the help of feedback mechanisms is important. Actions are for instance:

- provide energy-bookkeeping results to involved stakeholders, also the ones who can reflect on data,
- support change of behaviour with a campaign and point system and give a green diploma,
- document success factors and translate these in required conditions for new projects,
- involve users in participation projects for new developments and renovation projects.

Innovative processes

Innovative actions focus on new forms of communication and collaboration. These forms go through rapid transitions, due to new communication technology, social media and direct up-

dates of events all over the world. The introduction gives specific angles for these means of communication, while new collaboration forms emerge from these forms: short life span, dynamic, creative, fun oriented, ever changing. These forms need physical meeting points and a management system that can guide a strategy over a period of more years. Innovative processes are needed to improve the financial feasibility of projects with advanced sustainable quality.

Possible actions are:

- Start with a website as the first steps of a participation project for the public spaces in the area,
- Excursion with interested people involved in renovation project,
- Constitution of a Family of friends or members as basis for a long term project or campaign,

Activity	Method	Implementation
	small playful action	simple, small actions
	digital meeting point	updates initiatives; shared by the members, increase member
	Idea Brewery brewing, fermentation and toasting/drinking	encouraging and implementing initiatives „Sparkling Stage“ presentations
	physical meeting point	a recognizable place to meet, inspire, forging partnerships and (fun) to start operations. Stage für new initiatives
	monthly newsletter	subscribers continue to grow; communication channel increasingly fed by blogs und subscribers
	website and blog my managers Idea Brewery	communication about activities and actions with partners, customers, interested people; Portal to other parts
	long-term vision urban network professional assignment	strengthening of the urban network, self-reliant society, professional support, from local to international

Abb.: The elements of the creative city process in Gouda, NL

- Promote the total cost of living approach for users of apartment buildings, including comfort aspects and the “green label” as the approach to energy performance (include Green Diploma etc)
- Apply Energy Savings Contracts for refurbishment projects to make energy saving transparent and to guarantee the overall effect of the measures.

Verwendete Literatur

Evert Hasselaar (Jan 9, 2012): paper, which is an annex of Technical Report 4

DI STEPHAN LANDAU, Stadtplaner
nextHamburg e.V., Hamburg
Schwerpunkte: Projekte im Schnittbereich Neue Technologien/Stadtplanung
Community Organizing, Crowdsourcing, Mobile Apps in der Bürgerbeteiligung



Stephan Landau

Community Organizing bei Nexthamburg

Die Bürger Hamburgs und jeder anderen Stadt verfügen über ein immenses Wissen über ihre Stadt, über Meinungen, Wünsche und Ideen zur Veränderung. Kerngedanke von Nexthamburg ist es, mit dem Prinzip des Crowdsourcing dieses Wissen zu sammeln, zur Verfügung zu stellen und in konkretes Engagement zu führen.

len Hamburgern eine Vision für ihre Stadt von morgen zu entwickeln. 2012, nach drei Jahren intensiver Arbeit und Debatten, erschien die Bürgervision als Buch. Sie zeigt, welche Zukunftsfragen den Hamburgern unter den Nägeln brennen und wie die Stadt sich entwickeln könnte, wenn die Ideen und Wünsche ihrer Bürger ernster als bisher genommen würden.

Nexthamburg begann 2009 gemeinsam mit vie-



Abb.: Mit Hamburger Bürgern wird eine Vision für ihre Stadt entwickelt

Wie funktioniert Nexthamburg

Herzstück der Aktivitäten von Nexthamburg ist das Prozessmodell, das 2008 entworfen und, nach den Erfahrungen der ersten drei Jahre, 2011 entsprechend weiterentwickelt wurde. Das Ziel des Modells: aus einer möglichst großen Anzahl von Ideen über mehrere Stufen der Auswahl, Ver-



Abb.: Ausschnitt/Ideensammlung als Karte

diechtung und Vertiefung eine konsistente Bürgervision zu entwickeln.

Zu Beginn des Prozesses wurde zunächst gesammelt: Über 100 Ideen und Wünsche bildeten einen Ideenpool, der heute auf über 700 Beiträge angewachsen ist. Bis Herbst 2009 nominierte die Community aus diesem Pool sogenannte Topideen, aus denen auf einer zweiten Session der Kandidat für eine erste Zukunftsstudie gewählt wurde, eine Art Bürgergutachten, das später in den politischen Raum zurückgespielt wurde.

Nach einer weiteren Reflexions- und Revisionsphase wurde 2011 ein neues Ziel anvisiert: die Bürgervision. Sie bündelt die Ideen und Wünsche zu einer ganzheitlichen Stadtvision und soll zeigen, wie Hamburg aussehen würde, wenn man die Wünsche der Bürger zugrunde legt. Die Bürgervision ist als partizipatives Gegenstück zu den offiziellen Plänen der Stadt gedacht – ein konstruktiver Diskussionsbeitrag, der die Schwachstellen öffentlicher Programme aufdeckt und zeigt,

welche Kraft in den Ideen der Bürger steckt.

Die Bürgervision soll Einfluss nehmen – zum Beispiel auf geplante räumliche Leitbilder Hamburgs. Sie soll regelmäßig aktualisiert und in den nächsten Jahren thematisch vertieft werden.

Die Nexthamburg Community

Als bürgerbasierter Akteur lebt Nexthamburg von der Community, die den Prozess mitträgt und regelmäßig Inhalte beisteuert. Die Community lässt sich in eine Online- und eine Offline-Seite unterteilen. Online kann Nexthamburg 2013 etwa 12.000 Menschen auf unterschiedlichen Kanälen erreichen. Auf Facebook, der zur Zeit relevantesten Plattform für die Organisation einer Community, sind allein fast 6.000 Freunde und Fans auf drei Kanälen mit Nexthamburg verbunden. Nexthamburg konnte zudem eine Twitter-Community von etwa 3.000 „Followern“ aufbauen. Und auf der eigenen Plattform www.next-hamburg.de sind über 1.000 Benutzer registriert.

Die Online-Community weist hinsichtlich ihrer Aktivität die typischen Muster von sozialen Netzwerken auf: Es entstehen beinahe täglich neue Beiträge auf der Nexthamburg Internetseite und auf dem Nexthamburg Facebook-Kanal, jedoch beteiligt sich vor allem ein wechselnder Kern von circa 50 Personen regelmäßig an den Diskussionen. Andere Benutzer zeichnen sich eher dadurch aus, dass sie einen Beitrag verfassen, sich durchaus an der darauf folgenden Diskussion beteiligen, dann aber zu passiven Benutzern werden. Für das Web 2.0 nicht ungewöhnlich: Generell geht man davon aus, dass 90 bis 95 Prozent einer Community eine Diskussion nur passiv verfolgen, anstatt sich an ihr zu beteiligen.

Wichtig ist auch die Offline-Community. Zu den Workshops, sogenannten Sessions, kamen jeweils zwischen 80 und 150 Nexthamburg Gäste. Zur Reichweite haben auch die Vor-Ort-Formate wie die Präsenz in Einkaufszentren oder auf einem Straßenfest beigetragen, bei denen jeweils mehrere hundert Kontakte stattfanden. Wie bedeutend Vor-Ort-Veranstaltungen für den Auf-

bau der Community sein können, zeigt das durchgeführte Zukunftscamp im Februar 2012, zu dem fast 2.000 Besuche kamen.

Online und offline gehen auch im Hinblick auf den Aufbau einer Community Hand in Hand. Während man online schneller eine größere und potenziell auch dauerhafter verbundene Community aufbauen kann, dienen Offline-Aktivitäten auch dazu, online geschlossene Kontakte zu vertiefen und jenen Menschen eine Andockmöglichkeit zu bieten, die Online-Werkzeuge nicht oder wenig nutzen. Man kann sagen: Online entsteht eine dauerhaftere, aber lockerere Verbundenheit, während offline tiefe, aber eher punktuelle Kontakte entstehen. Beides zusammen führt zu einer Communitystruktur, die eine große Bandbreite von Kommunikationsmodi zulässt und einer breiten Gruppe von Menschen die Teilnahme ermöglicht.

dass man „eh nichts verändern kann“, der politische Betrieb einem exklusiven Kreis vorbehalten bleibt. Dies mündet häufig in einer Politikverdrossenheit. Dieses Gefühl wird zudem durch die Länge vieler Stadtentwicklungsprozesse bestärkt. Zwischen Idee und Umsetzung liegen meist Jahrzehnte. Es kann auch eine gewisse Inkompatibilität zwischen Alltagswelt und behördlichen Planungsprozessen festgestellt werden. Selbst studierten Stadtplanern fällt es häufig schwer, Gremien, Prozesse und Strukturen in ihrer Gänze zu verstehen. Somit fehlen Schnittstellen zwischen Planern und Bürgern.

Aktivierung der Community

Eigenständiger Akteur mit vielfältigen Partnern

Nexthamburg tritt als unabhängiger Akteur auf – politisch neutral und verwaltungsungebunden.



Abb.: Die Bürgervision soll Einfluss nehmen

Hürden für die Community Aktivierung

Sich beteiligen, das heißt Zeit investieren. Die hektische Alltagswelt des 21. Jahrhunderts lässt vielen leider nur wenig Freiheit, sich mit vielen Themen intensiv zu beschäftigen, insbesondere, wenn diese außerhalb der persönlichen Betroffenheit liegen. Gern geäußertes Argument gegen ein aktives Beteiligen an politischen Prozessen ist,

So entsteht der von Nexthamburg bereitgestellte Schutzraum für Ideen. Aber ohne Partner geht es nicht. Kooperationen mit Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen wie der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, der Körber Stiftung, der Zeit Stiftung, der IBA Hamburg, der HafenCity Universität Hamburg, dem Museum für Hamburgische Geschichte oder dem Goethe Institut sorgen dafür, dass der Prozess inhaltlich,

medial aber auch finanziell unterstützt wird.

Klares Versprechen formulieren

Die Erfahrungen mit Nexthamburg bestätigen, was für Beteiligung generell gilt: Partizipationsprozesse brauchen ein Versprechen. Es kommt nicht so sehr darauf an, wie weitreichend das Versprechen ist. Es kommt nur darauf an, dass es gehalten werden kann.

Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein: Kein Beteiligungsprozess ohne Versprechen, was mit den eingebrachten Beiträgen passiert. Warum sollten sich Bürger die Mühe machen, Freizeit in Workshops zu opfern, ihr Wissen und ihre Kreativität zu teilen, wenn nicht klar ist, wie ihr Beitrag Einfluss nehmen kann?

Dramaturgie aufbauen

Beteiligung braucht eine Dramaturgie, muss eine starke Geschichte erzählen, die sich über mehrere Folgen zu einem Höhepunkt aufbaut. Wie und wann findet der Auftakt statt? Welche Etappen folgen auf dem Weg? Worauf steuert der Prozess in welchem Zeitraum zu? Und wie lassen sich einzelne Phasen und Meilensteine inszenieren?

Methoden mischen

Die Onlineplattform nexthamburg.de ist zwar Grundton des Prozesses, die größte Dynamik entfaltet die Diskussion mit Bürgern aber stets im Rahmen von Veranstaltungen wie den Sessions.

Im schnellebigeren Konsumgütergeschäft mag ein rein online-basiertes Crowdsourcing funktionieren. Wenn es aber wie bei Nexthamburg darum geht, über einen längeren Zeitraum eine gemeinsame Vision der Zukunft zu entwickeln, muss man einen langen Atem haben. In einem allein auf Online-Kommunikation bauenden Prozess könnte der Faden eines langen Dialogprozesses leicht reißen: Das Internet verzeiht Dynamikpausen kaum, macht es schwer, längere Entwicklungsbögen durchzuhalten. Zu flüchtig sind

die Communities, zu kurz die Themenkonjunkturen.

Die Leute da abholen, wo sie sind

Beteiligung 2.0 dreht die Partizipationsrichtung und -haltung um: Bürger werden nicht länger „mitgenommen“ oder „eingeladen“. Es ist die öffentliche Hand, die selber dafür sorgen muss, bei der Meinungsbildung der Bürger dabei zu sein. Dementsprechend muss Beteiligung dahin gehen wo die Menschen sind – online wie offline.

Jeder Konsumgüterhersteller handelt danach, jeder Politiker: Gehe dahin, wo die Menschen sind. Beteiligter glauben allzu oft, dass alleine das Angebot der Beteiligung ausreicht, um Menschen zu locken – nach dem Motto: Wer nicht kommt, ist selber schuld. Dasselbe im Internet: Bitte kein eigener Blog, bitte keine eigene URL, das lässt sich mit den Regeln öffentlicher Kommunikation in den seltensten Fällen in Einklang bringen. Dass das Gros der Online-Beteiligungsangebote in den kryptischen Untiefen der Stadtportale versteckt ist und dementsprechend schwach besucht wird, wird in Kauf genommen.

Ergebnisse produzieren

Themenraum, Zukunftsatlas, Report: Die im bisherigen Nexthamburg-Prozess erprobten Ergebnisformate waren Motivationshilfen und unerlässliche Zwischentappen der Prozessdramaturgie. Die Erfahrung von Nexthamburg: Beteiligung braucht solche klar kommunizierbaren Ergebnisformate, deren Funktion für den Prozess genau definiert sein sollte.

Spaß am Mitmachen und Beteiligen

Beteiligung muss Spaß machen, diese Erkenntnis ist nicht neu. Doch geht es dabei um mehr als nur die aufgelockerte Präsentation und Befragung zu sperrigen Themen. Das Format der Beteiligung soll Menschen zum Mitmachen auffordern, nicht nur bei thematischer Interesse und eigener Betroffenheit. Außerdem ist sehr entscheidend, dass es nicht nur um Spaß beim Mitmachen, son-

den auch um Spaß beim Ausrichten von Angeboten geht.

Wie geht es weiter

Nach dem Verfassen der Bürgervision geht es nun weiter mit Nexthamburg. Langfristiges Ziel ist es, zu helfen, dass vielversprechende Lösungen der Bürger ihren Weg in die Umsetzung finden. Die Arbeit an konkreten Projekten steht zukünftig im Vordergrund. Nächster Schritt ist die Durchführung von Expertenrunden, Machbarkeitsstudien und die Entwicklung von Prototypen. Seit Juni 2013 werden Projektideen im Format des Expertenchecks auf den Prüfstand gestellt.

Außerdem bringt Nexthamburg seine Erfahrungen mittlerweile in Partizipationsprojekten in Bremen, Hannover, Belgrad, Bangalore und Istanbul ein. Weitere Nexthamburg „Ableger“ sind in Planung.

ran, dass Planung heute immer stärker als Prozess gesehen wird, dass die Kommunikationsarbeit stärker in den Vordergrund rückt und auch daran, dass das Rollenverständnis von BürgerInnen, Politik und Verwaltung sowie von Fachleuten in Bewegung kommt.

Stadtteilmanagementansätze werden in verschiedenen Felder angewendet: in der Stadt(teil)entwicklung ebenso, wie in der Projektentwicklung und auch im einzelhandelsorientierten Citymanagement. Gemeinsam ist ihnen meist eine kommunikative und meist kooperative Zugangsweise. Im folgenden Text geht es um Management in der Stadtteilentwicklung.

Stadtteilmanagement ist mehr als Gemeinwesenarbeit

Stadtteilmanagement wird oftmals mit Gemeinwesenarbeit und Partizipation gleichgesetzt: Betroffene BürgerInnen werden aktiviert und beim Aufbau eigener, die Gemeinschaft stärkender Tätigkeiten unterstützt, im Rahmen von geplanten Veränderungen im Stadtteil werden BewohnerInnen, Gewerbetreibende und lokale Institutionen werden über geplante Veränderungen in ihren Stadtteilen informiert, manchmal auch nach ihrer Meinung gefragt oder, in weniger häufigen Fällen, in Entscheidungen einbezogen.

partizipativen Stadtteilentwicklung. Stadt(teil)entwicklung ist ein komplexer Prozess, der heute nicht mehr nur von der Stadtverwaltung alleine gesteuert werden kann, wenn das Ergebnis qualitätsvolle und nachhaltige Stadtteile sein sollen. Neben InvestorInnen, die Investitionsentscheidungen treffen, sind daher auch lokale AkteurInnen in diesen Prozess einzubinden: Lokale Institutionen wie Schulen, Sozialarbeitsträger, Gewerbetreibende, aber auch die BürgerInnen haben ein profundes Wissen über die Herausforderungen in ihren Stadtteilen, aber auch über die Qualitäten, die es zu erhalten gilt. Die Veränderung der Stadtteile sollte daher im Dialog mit ihnen geschehen. Dies hat deutliche Vorteile für die zentralen EntscheidungsträgerInnen aus Verwaltung und Politik, aber auch für Immobilienentwickler und -betreiber: Sie müssen mit weniger Widerstand aus der Bevölkerung rechnen. Zudem sind die Ergebnisse kooperativer Planung alltagstauglicher als reine ExpertInnenplanungen, lokale ProjektpartnerInnen können wichtige Beiträge zum Gelingen eines Projekts beitragen und die vorhandenen Ressourcen erhöhen.

Planung im Rahmen von Stadtteilmanagement bezieht eine größere Anzahl und Vielfalt an AkteurInnen ein und benötigt daher zwangsläufig eine stärkere Betonung der vielfältigen Kommunikationsleistung: Alle Beteiligten müssen „auf gleicher Augenhöhe“ miteinander kommunizieren,

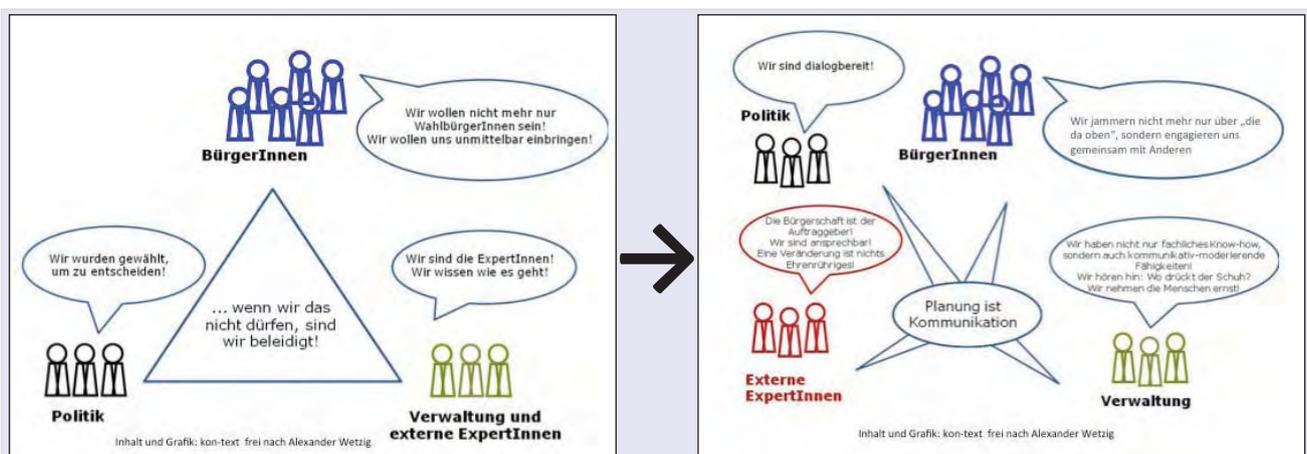


Abb.: Das traditionelle Rollenverständnis ist in Bewegung

Doch darüber hinaus ist Stadtteilmanagement vor allem ein Instrument der integrierten und

aber sie haben unterschiedliche Qualifikationen, verschiedenes Wissen und verschiedene Rollen.

Hintergrund von Stadtteilmanagement: Rollenverständnis in Bewegung

Aktuelle demokratiepolitische Diskussionen wirken sich auch auf die komplexen Prozesse der

treffen, sondern wollen selbst stärker an konkreten Sachentscheidungen beteiligt werden. Dies setzt aber die anderen AkteurInnen unter Druck, ihr eigenes Rollenverständnis zu überdenken.

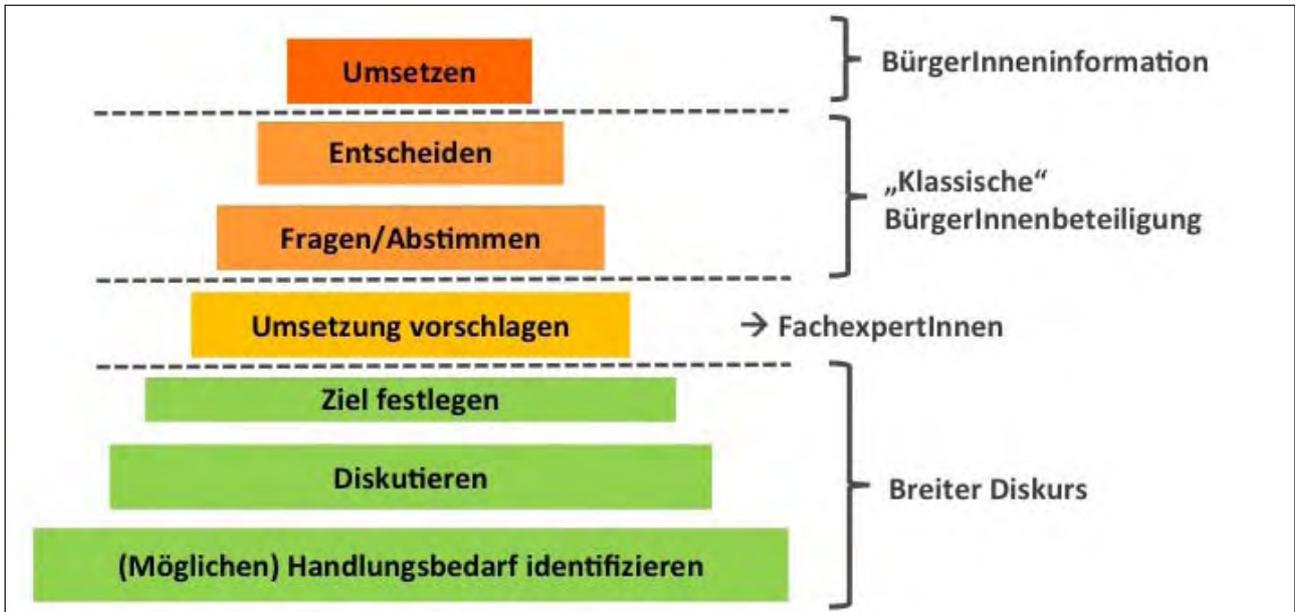


Abb.: Neue Wege der Entscheidungsfindung auf Basis breiter Diskussionsprozesse

Stadt(teil)entwicklung aus. Immer öfter mischen sich BürgerInnen stärker in Entscheidungen ein, die Einzelprojekte, aber auch ihre Stadtteile betreffen. Sie bringen damit eine veränderte Definition ihrer Rolle zum Ausdruck: Sie begnügen sich nicht mehr damit, in gewissen Abständen diejenigen zu wählen, die die Entscheidungen

Das traditionelle Rollenverständnis ist in Bewegung: ein neues Rollenverständnis entsteht

Der Begriff nachhaltig wird oftmals verkürzt nur als Synonym für „dauerhaft“ oder für „umweltfreundlich“ verwendet. Das Konzept der Nachhaltigkeit geht jedoch weiter und bedeutet die

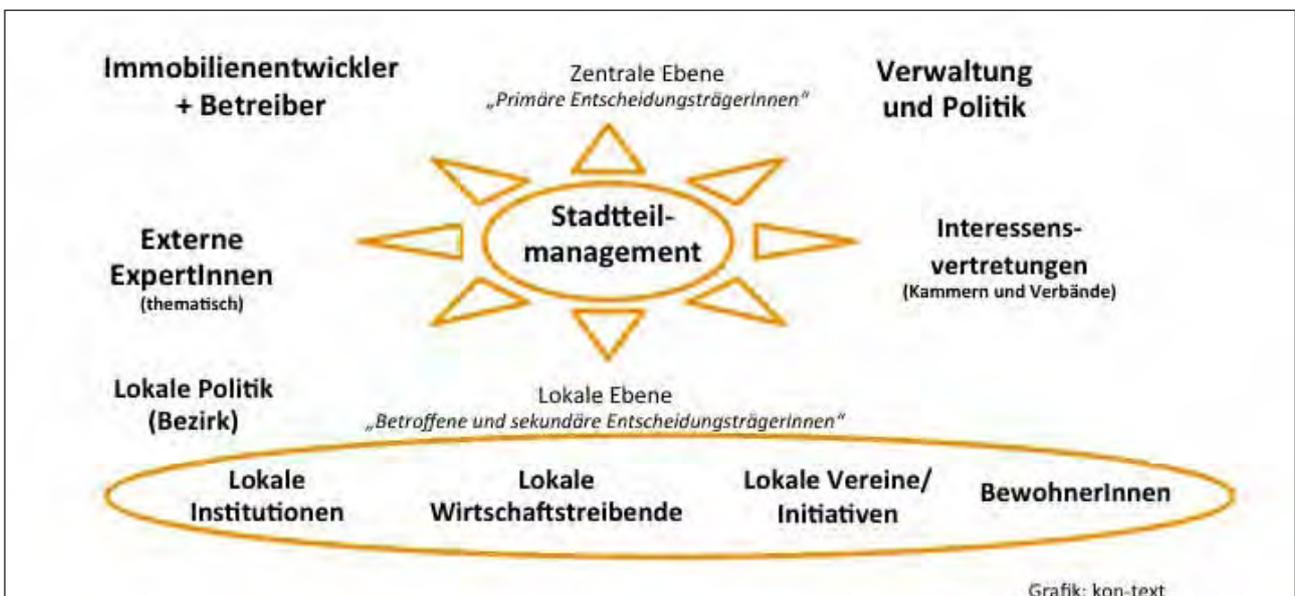


Abb.: Einbindung des Stadtteilmanagements

gleichwertige und gleichzeitige Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte sowie die längerfristigen Auswirkungen vom Maßnahmen.

PolitikerInnen können sich nicht mehr nur darauf berufen, dass sie gewählt wurden, um zu entscheiden, sie müssen in wichtigen Fragestellungen und in lokalen Angelegenheiten dialogbereit sein und mit den BürgerInnen in einen Diskurs treten, auf Basis dessen sie ihre Entscheidungen treffen.

Die MitarbeiterInnen öffentlicher Verwaltung und externe Fachleute müssen aus ihrer Rolle als Fach- und VerwaltungsexpertInnen heraustreten und neben fachlichem Know-How auch kommunikativ-moderierende Qualifikationen erwerben und in Dialog mit den BürgerInnen treten. Es reicht nicht mehr, dass sie wissen, wie eine fachlich gute Lösung aussieht, diese muss auch kommuniziert werden.

Stadtteilmanagement heißt: frühzeitig miteinander kommunizieren

Um dem neuen Rollenverständnis gerecht zu werden, muss die Kommunikation mit den BürgerInnen deutlich früher als bisher einsetzen.

Werden schon fertige Vorschläge und Ergebnisse kommuniziert, kommt man über eine reine BürgerInneninformation nicht hinaus. Auch begründete und sinnvolle Einwendungen und Ergänzungen der BürgerInnen können in diesem Stadium meist nur noch abgewehrt werden, außer der Widerstand wird so groß, dass Teile des Planungsprozesses wiederholt werden (müssen) – kein erstrebenswertes Ziel, da hier neben dem erzeugten Unmut meist deutlich höhere Planungskosten entstehen.

Einen Schritt vorher beginnt die Kommunikation bei der klassischen BürgerInnenbeteiligung. Hier wird vor der endgültigen Entscheidung die Meinung der BürgerInnen eingeholt. Die Entscheidung selbst wird anschließend von Politik und Verwaltung gefällt, oder an die BürgerInnen de-

legiert (BürgerInnenabstimmung).

Doch im Rahmen nachhaltiger Stadtteilentwicklung kann und soll der Kommunikationsprozess mit BürgerInnen, aber auch mit lokalen Institutionen und Gewerbetreibenden deutlich früher beginnen: Bereits die Frage, ob es überhaupt einen Handlungsbedarf gibt, welche Ziele mit einer Veränderung verbunden werden, sollten breit diskutiert werden. Das Vorschlagen konkreter Umsetzungsideen im Anschluss daran, ist Aufgabe von FachexpertInnen.

Stadtteilmanagement ist: eine intermediäre Aufgabe

Das Stadtteilmanagement übernimmt die Aufgabe der Steuerung der Kommunikation zwischen der lokalen Ebene (den BürgerInnen, lokalen Institutionen und Gewerbetreibenden) und den EntscheiderInnen in Politik und Verwaltung. Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch das Einbinden der Interessen jener gesellschaftlichen Gruppen, die sich von sich aus nicht aktiv an der Diskussion beteiligen und das zur Verfügungstellen neutraler Kommunikationsräume, in denen Entscheidungen zwischen den verschiedenen Interessensgruppen ausgehandelt werden können.

Damit neue Wege der Entscheidungsfindung auf Basis breiter Diskussionsprozesse entstehen können, ist es Aufgabe des Stadtteilmanagements, in Zusammenarbeit mit den AuftraggeberInnen und in Anpassung an die jeweilige lokale Situation, eine Architektur der Diskussionsrunden und Gremien zu entwickeln und die Schnittstellen zwischen diesen zu definieren.

Das Stadtteilmanagement als intermediäre Institution steht damit „zwischen den verschiedenen Welten“ und Interessen, es vermittelt, bindet ein und koordiniert und hält die Kommunikation zwischen den verschiedenen Gruppen von BürgerInnen, Fachleuten, Politik und Verwaltung am Laufen, mit dem Ziel, gemeinsam die Zukunft des Stadtteils zu gestalten.

Artikel von Andrea Breiffuss zum Thema Stadtteilmanagement

Stadtteilmanagement in Neubaugebieten – ein Wiener Ansatz. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung Heft 2 März – April 2013.

Schwerpunkt: Stadt(teil-)entwicklung anderswo – Integrierte Prozesse, Partizipation und Netzwerke im internationalen Kontext, Berlin, 2013 [78-82].

Das Wiener Stadtteilmanagement für Neubaugebiete. Zusammen mit: Elke Eckerstorfer und Andrea Mann In: Perspektiven 5/6 2012 [64-71] Wien.

Stadtteilmanagement als innovativer Weg der Gebietsentwicklung. Zusammen mit Gerhard Berger, in: Perspektiven 2/3 2011 [30-33], Wien.

Von der Stadterneuerung zum Stadtteilmanagement. Zusammen mit Simone Delivuk, Martin Forstner und Andrea Mann In: Wiener Wohnbau – Sozial nachhaltig, leistungsfähig und ökologisch Perspektiven 3/4 2010 Wien [115-119].

MAG. MANUEL HANKE, Soziologe
Mitarbeiter wohnbund:consult

Schwerpunkte: Besiedlungsmanagement und angewandte Sozialforschung,
Moderation von Beteiligungs- und Gemeinschaftsbildungsprozessen



MAG. MARGARETE HUBER B.SC., Psychologin, Raumplanerin
Mitarbeiterin wohnbund:consult

Schwerpunkte: Besiedlungsmanagement, angewandte Sozialforschung,
Partizipation, Raum- und Stadtforschung, Mobilität



Manuel Hanke, Margerete Huber

Intermediäres Besiedlungsmanagement

Bausteine zum Community Building in großen
Wohnquartieren

Besiedlungsmanagement - eine Begriffsklärung

Der Terminus „Besiedlungsmanagement“ wird für unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet. Zum einen wird Besiedlungsmanagement in Bezug auf städtebauliche Planung verstanden, zum anderen wird eine soziale, ökonomische und organisatorische Betreuung vom Begriff des Quartiersmanagements hergeleitet. wohnbund:consult bezieht sich auf diesen kleinräumigen Aspekt des Besiedlungsmanagements, die sozialorganisatorische Planung und Begleitung von Besiedlungsprozessen. Das Tätigkeitsfeld reicht dabei von Zielgruppenmarketing, über verstärkte Informationsarbeit, die Moderation der Partizipation, die „Anschubhilfe“ bei Wohnungsbezug bis hin zur langfristigen Begleitung der Umsetzung partizipativer Wohnprojekte.

Geschichtliche Zusammenhänge und Modellentwicklung

Unterstützungen beim Aufbau von Selbstorganisationsstrukturen erfolgen häufig im Rahmen von „Empowerment“-Prozessen benachteiligter Gruppen (Quartiersmanagement, Förderprogramm „Soziale Stadt“, etc.). Herausfordernd ist dabei häufig, dass in bildungsfernen Milieus das nötige Know-How dazu erst erworben werden muss. Die Erfahrung in geförderten Neubauten zeigt jedoch, dass hier durch die bessere Durchmischung der BewohnerInnen oft viele Ressourcen und Fertigkeiten bezüglich Mitbestimmung und Selbstorganisation bereits vorhanden sind.

Im bisherigen Selbstverständnis der Wohnbaugesellschaften bzw. Hausverwaltungen wurden die

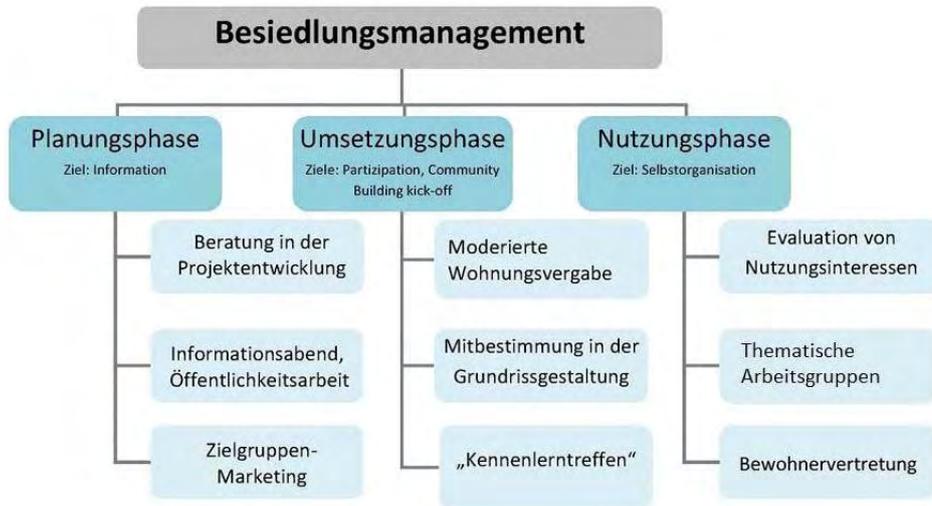


Abb.: Das Besiedlungsmanagement orientiert sich entlang der Phasen der planerisch- baulichen Projektentwicklung, in denen unterschiedliche Zielsetzungen bestehen (Quelle: wohnbund:consult, 2013)

BewohnerInnen überwiegend als passive KundInnen und die Hausverwaltung als „alles regelnder“ Dienstleister betrachtet. Bestrebungen zur Selbstorganisation wurden oft als eine Form von Widerstand negativ wahrgenommen. Ausgeblendet wurde dabei der Beitrag von Selbstorganisation und Gemeinschaftsbildung zur Entstehung nachbarschaftlicher und konfliktvermeidender Netzwerke. Die Anwendungsgebiete dieser Ressourcenfreilegung und ihrer Potentiale sind vielfältig (Belegung und Nutzung von Gemeinschaftsräu-

men und Erdgeschoßzonen, Nachbarschaftshilfe, Entstehung von sozialen Netzwerken und Sozialkapitalbildung, etc.).

Durch die Einführung einer vierten Säule, der Säule „Soziale Nachhaltigkeit“, zu den bestehenden Säulen „Architektur“, „Ökonomie“ und „Ökologie“, als Bewertungskriterium neuer geförderter Wohnbauprojekte im Rahmen der Wiener Bauträgerwettbewerbe, wurden sozialen und partizipativen Aspekten mehr Bedeu-

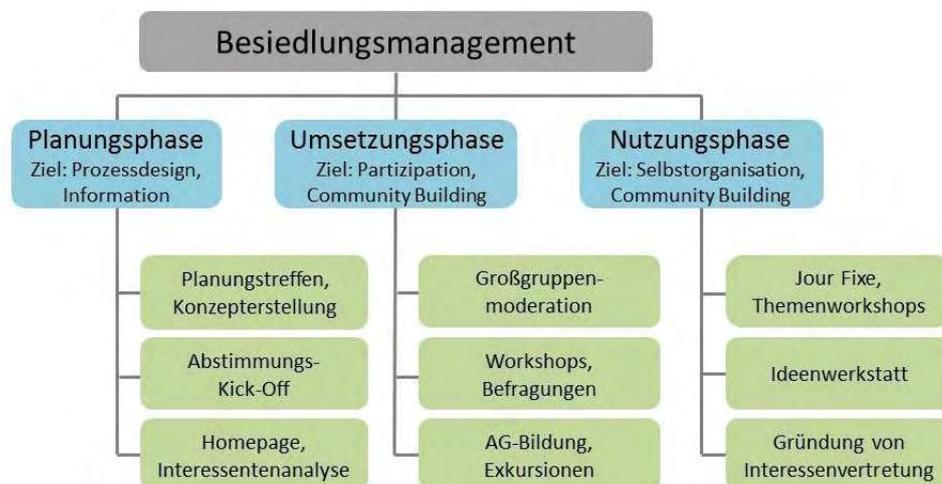


Abb.: Die unterschiedlichen Ziele und Rahmenbedingungen führen zum Einsatz vielfältiger Methoden (Quelle: wohnbund:consult 2013)

tung eingeräumt. Damit entstand eine Nachfrage nach neuen Konzepten, die bereits während der Projektentwicklung und im Planungsprozess eine Stärkung von Selbstorganisationsstrukturen und Partizipationsprozessen ermöglichen und deren Umsetzung im Projektverlauf gewährleisten. Neben dem Wohnungsneubau gewinnt die gezielte, sozial nachhaltige Planung und partizipative Umsetzung auch im Falle von Sanierung und Stadtumbau zunehmend an Bedeutung.

Wie die Grafik zeigt, orientiert sich das von wohnbund:consult entwickelte „Besiedlungsmanagement“ entlang der planerisch-baulichen Projektentwicklung und ermöglicht so eine sozialorganisatorische Begleitung von der Planungsphase über die Umsetzungsphase bis zur Nutzungsphase.

Innerhalb der jeweiligen Projektphasen kommen zielorientierte Methodenbündel zum Einsatz. Durch die klare Fragestellung und Phasenorientierung können die angewandten Partizipationsformate für und mit den betroffenen Akteuren und/oder Stakeholdern entwickelt und adaptiert werden.

Die angewandten Methoden umfassen u.a. Informationsveranstaltungen, Workshops, Vernetzungstreffen, Begehungen, World-Cafe, Get-Together, Exkursionen, Ausstellungen oder den Einsatz von social-media. Ausgewählt werden die unterschiedlichen Beteiligungsmethoden nach den Zielen der jeweiligen Phase und den vorhandenen Rahmenbedingungen (z.B. Zeitraum, Gruppengröße oder Partizipationsumfang).

Ziel des Besiedlungsmanagements ist es, die beteiligten Akteure dabei zu unterstützen, nachhaltige Organisationsstrukturen und –abläufe gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen und damit einen wichtigen Schritt in Richtung Gemeinschaftsbildung zu gehen (siehe Abb. 2).

Gewinn durch Besiedlungsmanagement

Das Besiedlungsmanagement stellt einen innovativen Ansatz im (geförderten) Wohnungsneubau dar, der zu Transparenz, Kommunikation und Partizipation in Wohnbauprojekten beiträgt.

Auf Seiten der BewohnerInnen sind wesentliche Aspekte die Bildung von Selbstorganisationsstrukturen, die Erhöhung von Sozialkapital, die Gewährleistung von Leistbarkeit und die Steigerung der Identifikation und Wohnzufriedenheit.

Die Bauträgerseite profitiert von funktionierenden Selbstorganisationsstrukturen durch geringere Fluktuation, niedrigere Verwaltungs- und Hausbetreuungskosten, höhere Kundenzufriedenheit und Imageaufwertung.

Die praktische Anwendung

Im Folgenden soll die Anwendung des „Besiedlungsmanagements“ anhand einiger Praxisbeispiele in unterschiedlichen Stadtentwicklungsgebieten Wiens illustriert werden. Zunächst möchten wir exemplarisch die zwei Projekte „Baugruppe-PEGASUS“ und „SO.VIE.SO-Sonnwendviertel solidarisch“ vorstellen, um die Vielfalt der Projektansätze zu veranschaulichen. Abschließend wird das Projekt „CITYCOM2“ genauer beschrieben und wesentliche Punkte der Umsetzung des Besiedlungsmanagements anhand unterschiedlicher Schritte im Projekt dargestellt.

Baugruppe-PEGASUS

FACTBOX

- 27 Wohneinheiten
- Bezug Frühjahr 2015
- Themenstellung: Baugruppen
- Besonderheit: gemeinsam und selbstbestimmt als „Baugruppe“ maßgeschneiderten Wohnraum schaffen

Die Baugruppe PEGASUS besteht aus einer Gruppe von Menschen, die in Kooperation mit der Siedlungsgenossenschaft Neunkirchen (SGN), dem Architekturbüro Baldassion und wohnbund:consult ein Wohnhausprojekt in der Seestadt Aspern im 21. Wiener Gemeindebezirk umsetzen.

Die Herausforderungen, aber auch die Möglichkeiten des Projekts liegen in der langen Planungsphase, dem Gruppenbildungsprozess und der Koordinierung mit den benachbarten Baugruppen. Die sozialorganisatorische Begleitung startete bereits drei Jahre vor Baubeginn mit der ersten Orientierungsphase der PEGASUS-Kerngruppe.

In diesem kleinen Projekt mit 27 Wohneinheiten stand das Thema der Selbstorganisation und der internen Gruppenbildung im Fokus des Besiedlungsmanagements. Aber auch die Vernetzung mit dem umliegenden Quartier ist hier von großer Bedeutung. Auf dem Baufeld, auf dem das Projekt entsteht, errichten noch vier weitere Baugruppen ihre Wohnbauten. Von Fragen der Gestaltung und Nutzung des gemeinsamen Hofes bis zu bautechnischen Anliegen entwickelte sich ein stätiger Abstimmungsprozess innerhalb der Baugemeinschaft sowie mit den benachbarten Baugruppen.

SO.VIE.SO-mitbestimmt

FACTBOX

- 111 Wohnungen
- Bezug: Dezember 2013
- Themenstellung: soziale Nachhaltigkeit, Freiraum
- Besonderheit: Mitgestaltung der Wohnungsgrundrisse

Unmittelbar neben dem neuen Wiener Hauptbahnhof entsteht im Sonnwendviertel ein neues Quartier. Eine der geförderten Mietswohnanlagen mit rund 110 Wohneinheiten wird von BWS errichtet und von S&S Architekten geplant. Auch hier wurde bereits ein bis zwei Jahre vor Baubeginn die Bewohnerschaft gesucht. Neben der individuellen Grundrissmitgestaltung in den Wohnungen, hatten die BewohnerInnen die Möglichkeit, über die Lage, Größe und Funktion der über 1000m² Gemeinschaftsflächen mitzuentscheiden.

In einem Partizipationsprozess über zwei Jah-

re wurden die entsprechenden Nutzungskonzepte und ein Raumprogramm für die Gemeinschaftsräume mit den zukünftigen BewohnerInnen entwickelt. Neben Workshops und Informationsabenden gab es für die BewohnerInnen, wie die Projektpartner die Möglichkeit, in Exkursionen vergleichbare, bereits realisierte Modellprojekte zu besuchen. Bereits im April 2013, ein halbes Jahr vor Bezug, wurde bei der ersten Vollversammlung, an der etwa die Hälfte der Haushalte teilnahm, der erste „Bewohnerbeirat“ einstimmig gewählt.

Das Modellprojekt „CITYCOM2“ als Beispiel

FACTBOX

- 2 Apartmenthäuser mit 98 Wohnungen
- 1 WG-Haus mit 42 Wohngemeinschaften (164 Zimmer)
- Bezug: Dezember 2011
- Themenstellung: „Junges Wohnen“
- Besonderheit: Erstes Wohngemeinschaftshaus Österreichs

Das Wohnbauprojekt CITYCOM2, das im Rahmen des Wohnbauwettbewerbes 2009 zum Thema „junges Wohnen“ als Siegerprojekt ausgelobt wurde, setzt sich aus zwei Apartment-Häusern und einem WG-Haus zusammen. Das Projekt des Österreichischen Siedlungswerk wurde von BEHF-Architekten geplant und sozialorganisatorisch von wohnbund:consult begleitet. Im Folgenden werden Aspekte/Maßnahmen des phasenorientierten Besiedlungsmanagement exemplarisch dargestellt.

Planungsphase

Projektoperationalisierung und -detaillierung

Im Rahmen wöchentlicher Jour-Fixe-Termine wurden gemeinsam mit allen Projektpartnern projektimmanente Details besprochen. Diese Treffen ermöglichten eine kontinuierliche Entwicklung des Pilotprojekts. Neben rechtlichen und ökonomischen Aspekten war auch die Ein-

bindung der Hausverwaltung wesentlich für eine realistische Einschätzung der späteren Besiedlung, da die Hausverwaltung für die gesamte Dauer des Projekts eine zentrale Instanz darstellt. Gleichzeitig erfolgte eine eingehende Literaturrecherche und eine intensive Auseinandersetzung mit vergleichbaren Modellprojekten, Best-Practice Beispielen und Möglichkeiten der Anwendung und Übertragbarkeit auf CITYCOM2.

Öffentlichkeitsarbeit – Marketing

Gemeinsam mit der Marketingabteilung des ÖSW wurden besondere Zielgruppenschemata festgelegt. Obwohl das Leitthema des Wettbewerbs „Junges Wohnen“ war, sollten besonders in Bezug auf die WGs auch ältere Nutzergruppen angesprochen werden.

Die innovative Marketingstrategie des ÖSW bildete einen wichtigen Grundstein für das Gelingen des Projekts. Die starke Webpräsenz informierte über das Angebot und die Besonderheiten



Abb.: Erstes CITYCOM2 „Get together“ im Rahmen der Gleichfeier im Frühling 2011 (Quelle: ÖSW)

ten des Projekts und unterstützte die Gemeinschaftsbildung von Beginn an. Der Fokus auf „Social Media“ (interaktive Homepage, Facebook, etc.) war auf die junge Zielgruppe abgestimmt und wurde von den (zukünftigen) BewohnerInnen sehr gut angenommen.

Organisationsentwicklung

Verschiedene Interviews mit ExpertInnen aus ähnlichen Wohnprojekten (z.B. Sargfabrik, autofreie Mustersiedlung, Bike City) ermöglichten einen Erfahrungsaustausch zum Thema Selbst-

verwaltung von Gemeinschaftsflächen und Leben in Wohngemeinschaften. Die Ergebnisse der Recherchen und Experteninterviews wurden zusammengeführt und dienten als Grundlage für die Ausarbeitung des CITYCOM2-Mitbestimmungsstatuts.

Umsetzungsphase

Beratung und Information

In der zweiten Phase bildete neben der Weiterführung der Beratungstätigkeit für die Projektpartner auch die Mitbetreuung der vom ÖSW erstellten Facebook-Seite einen Tätigkeitsbereich, der ersten Kontakt und Austausch mit den zukünftigen BewohnerInnen ermöglichte.

Für *wohnbund:consult* als intermediären Akteur war dies ein wesentlicher Aspekt, da auf diese Weise ein frühzeitiges Kennenlernen und Kommunizieren mit den BewohnerInnen möglich wurde. Die Web 2.0 Anwendungen bildeten



auch eine Plattform für erste Fragen und wichtige Themen der BewohnerInnen in dieser Phase. Dieses Format ermöglichte eine sehr rasche und direkte Interaktion aller beteiligten Partner.

Get-Together

Im Rahmen des Gemeinschaftsbildungsprozesses wurden zwei „Get-Together“ für die zukünftigen BewohnerInnen schon vor Bezug veranstaltet. Diese dienten der Informationsvermittlung, der Klärung von Fragen und Unsicherheiten, aber auch einem ersten Kennenlernen des ÖSW-



Abb.: Workshops zu den Themen „Aktivgruppen“ und „Organisation|Selbstbestimmung“ im April 2012 (Quelle: wohnbund:consult)

Teams und der BewohnerInnen untereinander. Durch die „Get-Together“ wurde ein persönliches Kennenlernen ermöglicht und durch die physische Nähe und Sichtbarkeit des Projekts schon vor Fertigstellung (beim ersten „Get-Together“ bei der Gleichfeier auf der Baustelle und beim zweiten in der Muster-WG) das Commitment zum Projekt gestärkt. Feedbackbögen, die erste Wünsche, Anregungen und Vorschläge für gemeinschaftliche Aktivitäten abfragten, wurden ausgeteilt und die Ergebnisse in die Vorbereitung der ersten Vertretertreffen nach Bezug aufgenommen.

Nutzungsphase

Online Erhebung

Im Februar 2012, etwa drei Monate nach Bezug, wurde eine Online-Erhebung durchgeführt, an der sich 36% der BewohnerInnen aus dem WG-Haus und 34% der BewohnerInnen aus den Apartmenthäusern beteiligten. Die Erhebung sollte ein erstes Stimmungsbild in der Einwohnungsphase liefern und behandelte die Themen Wohnzufriedenheit, Beteiligungsbereitschaft, Qualitäten des Projekts, Wünsche und vorhandenes Konfliktpotenzial. Die allgemeine Wohnzufriedenheit erwies sich dabei sowohl unter den BewohnerInnen der Apartmenthäuser, als auch des WG-Hauses als hoch und über 85% gaben an, mit ihrer aktuellen Wohnsituation eher bis sehr zufrieden zu sein.

Moderation der ersten Vertretertreffen

Das erste Treffen der Apartmenthaus-BewohnerInnen und WG-VertreterInnen wurde im März 2012 durchgeführt. Bei diesen Veranstaltungen wurde nochmals über die Strukturen und Möglichkeiten der Mitbestimmung informiert und Fragen dazu beantwortet (Mitbestimmungsstatut, Hausordnung, CITYCOM2-Beirat, Schlichtungsgremium, Arbeits- und Aktivgruppen).

Des Weiteren hatten sich aus den Ergebnissen der Online-Befragung einige offene Fragen und aktuelle Probleme herauskristallisiert, die in die Agenda der Treffen mit aufgenommen wurden. Da es sich unter anderem um Probleme mit der Haustechnik und Organisation handelte, wurde die Hausverwaltung zum Treffen hinzugebeten, um direkt auf Anfragen und Anregungen reagieren zu können.

Moderierte Partizipation und Selbstorganisation

Um den Aufbau der Selbstverwaltungsstrukturen und die Selbstorganisation zu unterstützen, wurden nach den Vertretertreffen, im April 2012, Workshops zu den Themen „Organisation“ und „Nutzung der Gemeinschaftsräume“ organisiert und moderiert. Hier bildeten sich Arbeitsgruppen, wie die AG-Wahlkomitee, die sich mit der Organisation und Durchführung der Beirats-Wahl beschäftigte und sogenannte Aktivgruppen (Saunagruppe, Radtreff, Band, etc.), um die Bespielung der Gemeinschaftsräume anzustoßen und Netzwerke innerhalb der Hausgemeinschaft zu bilden.

Start der Selbstverwaltungsstruktur - Mitbestimmungsstatut

Grundlage der Selbstverwaltungsstruktur bildet das CITYCOM2-Mitbestimmungsstatut, das von wohnbund:consult erarbeitet und dem ÖSW vorgeschlagen wurde. Aufgrund juristischer Überlegungen und Erfahrungen der Hausverwaltung wurde das Statut gemeinsam überarbeitet und eine endgültige Version festgelegt. Im Mitbestimmungsstatut sind die Bereiche der Partizipation und die Organisation der CITYCOM2-Gemeinschaft geregelt und alle Gremien und Institutionen der Gemeinschaft festgelegt.

Einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer funktionierenden Selbstverwaltungsstruktur bildete die Wahl des CITYCOM2-Beirats. Durch diese Wahl sollten repräsentative Kommunikationsstrukturen durch die Legitimierung von Ansprechpersonen gebildet werden.

Abschlussaktivitäten und Übergabe an fixe (Selbst)Verwaltungsstrukturen

Anfang Juli 2012 erfolgte, organisiert und moderiert durch wohnbund:consult, das erste CITYCOM2-Beirats-Treffen. Die Ziele dieses Treffens lagen in der Darstellung erster organisatorischer Schritte und in der Klärung von Interessen und Vorstellungen über die Zusammenarbeit. Des Weiteren wurden die CITYCOM2-Sprecherin und die Schriftführerin gewählt. Die Anwesenheit eines Vertreters der Hausverwaltung ermöglichte eine erste Koordinierung mit dem Beirat.

Anfang Oktober 2012 wurde das zweite Beirats-Treffen abgehalten, bei dem bereits inhaltliche Themen wie die Nutzung des ASKÖ-Raums, die Vermietung der Ateliers, Verbesserungsmöglichkeiten in der Waschküche und weitere gemeinschaftliche Aktivitäten besprochen wurden.



Abb.: Der CITYCOM2-Beirat im Juli 2012 (Quelle: CITYCOM2-Beirat)

DI PETRA HENDRICH, Architektin, Mediatorin
Verein Ideenwerkstatt

Schwerpunkte: Baugruppenbetreuung und Kommunikation
www.ideenwerkstatt.at



Petra Hendrich

Stadtentwicklung im Dialog

Veränderung der Innenstädte

Viele industriell geprägte Kleinstädte und Städte mittlerer Größe kämpfen seit der Reduzierung der Arbeitsplätze in der Industrie mit veränderten Bevölkerungs- und Wirtschaftsstrukturen. Zusätzlich wurde und wird seit langem die Ansiedelung von Industrie und Handel an der Peripherie der Kommunen gefördert. Damit tragen die Städte selbst zu einer Entleerung der wirtschaftlichen Strukturen der Innenstädte bei. Durch eine alternde Bevölkerung und die Abwanderung der jungen Menschen verlieren Kleinstädte an Bevölkerung. Auch neue Siedlungstätigkeit findet vorwiegend an den Rändern der Kommunen statt. Daher stellt sich die Frage, wie sich die Innenstädte in Zukunft entwickeln sollen. Welche Veränderungen im Umgang mit den Innenstädten sollen gesetzt werden? Was ist ihr Potential?

In einer Situation, in der immer geringere Budgets für Stadterneuerung zur Verfügung stehen, wird es schwieriger auf klassische planerische Mittel, wie die Erneuerung eines Verkehrskonzeptes, den Bau von speziellen Attraktoren in der Innenstadt etc. zurückzugreifen. „Es macht keinen Sinn mehr, alles Mögliche zu versprechen, wenn man immer weniger halten kann. Dage-

gen erscheint es plausibler und erfolgversprechender, die Wähler als Bürger einzuladen, sich gemeinsam mit der Politik, aber auch mit Unternehmen für allgemein akzeptierte Wertziele zu engagieren“ (Dettling 2007, S. 92). So bedeutet der Weg der Zusammenarbeit mit allen Kräften in einer Stadt und über die Stadtgrenzen hinaus innerhalb der Region oft den einzigen, der zu wirklichen Ergebnissen führt und relativ viel leisten kann, bei einem verhältnismäßig geringem Aufwand.

Um die aktuellen Herausforderungen der (Innen-)Städte nachhaltig lösen zu können, bedarf es also der Zusammenarbeit von allen AkteurInnen in einer Stadt, um die städtischen Entwicklungsziele zu formulieren. Das stellt sicher, dass diese breit akzeptiert und in Folge auch umgesetzt werden. Es muss unter anderem auf das Kapital der Bürgerinnen und Bürger zurückgegriffen werden. In diesem Fall sind „das Kapital der Bürger (sind) nicht Geldmittel, sondern eine große Menge an Kreativität, Engagement und soziale Netzwerke“ (Willinger 2011, S. 161).

Die BürgerInnen als MitproduzentInnen der Stadt

Will man auf die Ressourcen der Bürgerinnen und Bürger und anderer städtischer AkteurInnen zurückgreifen, muss sich das Verständnis der Rolle der Planung und der Politik im Kontext der Stadtentwicklung ändern. Vielerorts hat diese Veränderung schon begonnen, doch stockt sie immer wieder oder ist sie teilweise noch gar nicht angekommen.

Das traditionelle Verständnis der Stadtplanung sieht eine von ExpertInnen und Politik getragene Stadtplanung vor. Es werden Pläne und Konzepte aufgrund von vorhandenen Theorien erarbeitet, die als Grundlage für die Stadtentwicklung dienen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, dass diese Planungen ohne die Mitwirkung von anderen AkteurInnen in einer Stadt nicht umsetzbar wären. „So ist in der Fachdiskussion zur räumlichen Planung und Entwicklung über viele Jahre vor allem das hoheitliche, planende Handeln öffentlicher AkteurInnen in den Vordergrund gestellt worden, während die Tatsache, dass im Raum viele weitere AkteurInnen selbständig handeln und es zwischen diesen und den öffentlichen AkteurInnen vielfältige Bezüge gibt, ausgeblendet blieb“ (Selle 2010, S. 9).

Es muss sich daher ein Verständnis der Bürger und Bürgerinnen als MitproduzentInnen der Stadt entwickeln (vgl. Willinger 2011, S. 158). Sie sind schon vor der Beteiligung durch die Politik und Verwaltung an der Stadtplanung beteiligt. Als städtische Akteure der Zivilgesellschaft beeinflussen die Bürgerinnen und Bürger die Stadtentwicklung auf ganz unterschiedliche und vielfältige Weise durch ihre Alltagsentscheidungen.

Arbeit mit Zivilgesellschaft und Politik

Um die wechselseitige Anerkennung der unterschiedlichen AkteurInnen in der Stadtentwicklung voranzutreiben, bedarf es der Arbeit auf (mindestens) zwei Ebenen. Im Diskurs wird von unterschiedlichen VertreterInnen entweder eine Entwicklung der Zivilgesellschaft gefordert, oder

eine Öffnung der Politik und Verwaltung hin zu den Bürgerinnen und Bürgern. Tatsächlich kann die Entwicklung nur parallel und in weiten Teilen gemeinsam erfolgen. Es müssen daher sowohl innerhalb der Zivilgesellschaft, als auch in Politik und Verwaltung, Erfahrungen mit der Zusammenarbeit auf Augenhöhe gemacht werden, damit die wechselseitige Anerkennung gelingt. Die Aufgabe der Planenden ist es daher, die Politik dabei zu unterstützen, die Offenheit und das Vertrauen in die Zivilgesellschaft zu entwickeln. Ihre Rolle ist es, Bindeglied zwischen den staatlichen AkteurInnen und der Zivilgesellschaft zu sein.

Dabei darf aber auch die Ebene der Ökonomie nicht aus den Augen verloren werden. Diese muss in die Entwicklungsprozesse miteinbezogen werden, das Konzept der lokalen Ökonomie kann dabei einen hilfreichen Blickwinkel bieten.

Lokale Ökonomie

Lokale Ökonomien sind lokal abgrenzbare Teile der Ökonomie. Der Term bezeichnet aber auch Gemeinwesenarbeit mit ökonomischen Effekten. Die Entwicklung der lokalen Ökonomie hat zum Ziel die „Lebensqualität und Wirtschaftsstruktur qualitativ zu verbessern, auch in Bezug auf ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen“ (Mader 2008, S. 15).

Die AkteurInnen der Lokalen Ökonomie setzen sich nicht nur aus den traditionell vorhandenen Stadtteil- und Quartiersbetrieben, sondern auch aus lokal ausgerichteten NGOs, aus öffentlich finanzierten Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiativen sowie aus der informellen Ökonomie zusammen (vgl. Läßle 2004, S. 113). Dieses erweiterte Verständnis des Wirtschaftssystems ist eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren lokaler Ökonomien.

Lokale Ökonomien sind geprägt durch gemeinsame Werte, lokales Wissen und persönlichen Austausch aufgrund der Überschaubarkeit der Netzwerke. Sie haben zudem eine Funktion über die Befriedigung von Konsumwünschen hinaus, denn sie dienen zum Informationsaustausch (z.B.

der lokale Greißler, der gleichzeitig als Informationsdrehscheibe im Ort dient) und zur Wissensweitergabe.

In einem Partizipationsprozess kann es hilfreich sein, das Bewusstsein für lokale Ökonomien zu stärken und den Austausch zwischen den AkteurInnen der lokalen Ökonomie zu unterstützen. Ziele der Förderung von lokalen Ökonomien sind:

- Schaffung neuer Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten vor Ort
- Mobilisierung und Nutzung der Arbeitskraft und der Ressourcen der lokal vorhandenen Menschen, und damit eine Förderung dieser Menschen
- Stärkung der Möglichkeiten der ökonomischen Selbsthilfe
- Aufbau eines dritten Wirtschaftssystems (gemeinwesenbezogene bzw. solidarische Ökonomie)
- Dezentralisierung von Kompetenzen auf die lokale Ebene.

Dadurch sollen lokale Selbsthilfe und interne Wirtschaftskreisläufe in ein Wechselspiel gebracht werden. Unterstützend dafür ist die Reorientierung öffentlicher Politiken notwendig. Diese muss innerhalb ihrer Strukturen ebenfalls auf dieses erweiterte Wirtschaftssystem Bezug nehmen. Genauso wie auf der Ebene der Stadtentwicklung muss auf der Ebene der lokalen Ökonomie sichergestellt werden, „...dass zur Lösung lokaler Probleme durch dezentralere Verfahrens- und Organisationsformen, die vor Ort vorhandenen endogenen Potentiale intelligent, nachhaltig und sektorübergreifend genutzt werden.“ (Weck 2005, S. 14). Das heißt, es muss ebenfalls ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung des Ortes hergestellt werden.

Es liegt daher auf der Hand, einen gemeinsamen Prozess zu starten, der die zukünftige Entwicklung des Stadtteils in den Fokus nimmt. Dabei

werden gemeinsame Werte und mögliche Ziele definiert. Es entwickelt sich ein Gefühl der Mitverantwortung für die Kommune, das geprägt ist durch solidarische Kreislaufwirtschaft, integrative Unternehmensethik und ein lebensdienliches Wirtschaftsverhältnis (vgl. Ries 2001, S. 61).

Raumagentur Neunkirchen

Aufbauend auf dem beschriebenen Konzept der lokalen Ökonomie und dem Anspruch, die Bürgerinnen und Bürger als MitproduzentInnen der Stadt zu verstehen, wurde das Projekt Raumagentur vom Verein Ideenwerkstadt entwickelt und durchgeführt. Es bezieht sich speziell auf die Neunkirchner Innenstadt, die wie viele andere Kleinstädte zahlreiche leerstehende Geschäftslokale aufweist.

Ziele der Raumagentur

Ziel des Projektes Raumagentur war es, unter Beteiligung der Bevölkerung, neue Nutzungen für die leerstehenden Geschäftslokale zu finden. „Gute Idee + kreative Nutzer + aufgeschlossene Eigentümer = Zwischen- oder Neunutzung“. Diese Formel drückt das Ziel der Raumagentur aus. Es geht darum, Netzwerke zu schaffen, die es ermöglichen, dass die EigentümerInnen der leerstehenden Geschäftslokale mit jenen Bürgerinnen und Bürgern zusammenkommen, die Raum brauchen, um ihre Ideen umzusetzen.

Ein weiteres Ziel und gleichzeitig Grundlage für Neunutzungen ist ein Wechsel der Betrachtungsweise: die leeren Lokale dürfen nicht als schlecht und unattraktiv angesehen werden, sondern müssen als Möglichkeitsräume wahrgenommen werden.

Der Verein hatte bereits über frühere Projekte Kontakt zu den EigentümerInnen der Geschäftslokale und vielen Vereinen in Neunkirchen hergestellt. Um die Förderung des Projektes zu ermöglichen, mussten der Gemeinderat und der Stadterneuerungsbeirat das Projekt unterstützen. Damit war eine gute Basis geschaffen, um das Projekt unterstützt von Politik und aktiven Bürge-

rinnen und Bürgern zu starten. Im weiteren Prozessverlauf wurden weitere Partnerschaften geschlossen.

Durchführung

Die Offenheit der EigentümerInnen für vorangegangene Projekte, sowie die aktiven Vereine in der Stadt haben Mut gemacht, die Idee einer Zwischennutzungsagentur für Neunkirchen zu verfolgen. Nach einigen Gesprächen mit der Stadtregierung wurde es möglich, das Projekt für ein Jahr über die niederösterreichische Dorf- und Stadterneuerung fördern zu lassen.

Am Anfang erfolgten die Erhebung und die Analyse des Ist-Zustandes der vorhandenen Geschäftslokale. Dabei wurde die Bereitschaft der EigentümerInnen abgefragt, ihre Lokale für nicht kommerzielle Zwischennutzungen oder Startnutzungen unter speziellen (günstigeren) Konditionen zur Verfügung zu stellen. Zusätzlich wurde ein Netzwerk für die Unterstützung von ZwischennutzerInnen aufgebaut, bestehend aus Wirtschaftskammer, Regionales Innovations Zentrum (RIZ), einem Architekturbüro für die Beratung von ZwischennutzerInnen, sowie einer lokalen Bank. Nachdem die rechtlichen Grundlagen für Zwischennutzungen ausgearbeitet waren, wurde die Bevölkerung zur Eröffnung der Raumagentur in einem leerstehenden Geschäftslokal eingeladen. Über mehrere Monate wurden Kontakte zu den Bürgerinnen und Bürgern aufgebaut und „Dinner im Leerstand“ abgehalten. An diesen Abenden hatten die Anwesenden die Chance miteinander und mit PartnerInnen der Raumagentur ins Gespräch zu kommen. Ideen wurden aufgegriffen, weiterverfolgt und unterstützt. Dabei wurde der Grundsatz beibehalten, dass die Initiative aus der Bevölkerung unterstützt und mitgetragen werden muss.

So entstanden innerhalb eines Jahres ein regelmäßiger Krabbeltreff, eine Vortragsserie, zwei Pop-Up Stores, Nähkurse und Kinderbetreuung an Einkaufssamstagen in den Leerständen. Damit wurde das Potential der leerstehenden Geschäftslokale von der Bevölkerung erkannt und genutzt.

Wichtige Elemente in der Durchführung

Niederschwellige Herangehensweise

Es wurde eine sehr niederschwellige Herangehensweise gewählt, mit dem Ziel die Wahrnehmung der eigenen Stadt langsam zu verändern. Damit sollte Mut gemacht werden, selbst Dinge in die Hand zu nehmen und die Stadt mitzugestalten. Es haben sich zwei Dinge gezeigt:

- Der Zeitraum für die Arbeit in Neunkirchen war mit einem Jahr zu kurz gewählt. Prozesse, in denen die Sichtweise nachhaltig verändert werden soll, benötigen mehr Zeit. Eine Projektlaufzeit von zumindest zwei Jahren wäre angemessener gewesen, um mit diesen Ansatz des niederschweligen Zugangs zu arbeiten.
- Die Ideenwerkstadt hat sich zu Beginn ein höheres Engagement der Bürgerinnen und Bürger erwartet. Da dieses nicht wie erwartet eingebracht wurde, müssen weitere Strategien zur Ansprache der Bevölkerung ausgearbeitet werden. Aufgrund der geringen Zeit war eine Änderung der Strategie nur schwer möglich. Dennoch ist die Ideenwerkstadt überzeugt, dass diese Herangehensweise, die sich vor allem an Menschen wendet, die nicht ohnehin schon in städtischen Gremien vertreten sind, für die Aktivierung von neuen Nutzungen für leerstehende Geschäftslokale richtig ist.

Raum als Keimzelle

Durch den Raum der Raumagentur, der allen engagierten Leuten für ihre Veranstaltungen, Vorträge und Treffen offensteht, wurde ein Ausgangspunkt geschaffen um selbst aktiv zu werden. Erfolgreiche Nutzungen in der Raumagentur können später in einen eigenen Leerstand übersiedeln. Ein solcher Raum im Stadtzentrum könnte ebenfalls für andere Partizipationsprozesse hilfreich sein, denn als Startpunkt für Aktivitäten im Rahmen von Projekten, bietet er in der Regel eine niedrigere Zugangsschwelle als die Räumlichkeiten des Rathauses.

Dinner im Leerstand

Kochen und Essen als gemeinsame Basis für eine Diskussion und einen kreativen Abend, wie das Dinner im Leerstand, ist auf jeden Fall ein Element, das für andere Prozesse übernommen werden kann. Es zeigt, dass ein leerstehendes Geschäftslokal mit einfachen Mitteln für alles Mögliche nutzbar gemacht werden kann. Durch das gemeinsame Kochen wird die Interaktion angeregt und eine gute Ausgangsbasis für gemeinsames Engagement geschaffen.

Ergebnisse der Raumagentur

Das Ziel, die Leerstände als Möglichkeitsräume zu sehen, wurde erreicht. Am Ende des Projektes zeigte sich, dass vermehrt Leute Ideen in die Raumagentur einbringen. Während die Ideen am Anfang noch sehr begrenzt waren, da hauptsächlich über neue Geschäfte nachgedacht wurde, ist nun ein Umdenken hin zu sozialen Nutzungen und Treffpunkten zu bemerken, die in der Stadt derzeit noch fehlen.

In der Zeit, in der die Raumagentur aktiv war, wurden einige Geschäftslokale neu vermietet. Zusätzlich haben Zwischennutzungen stattgefunden, die Miete an die Eigentümer bezahlt haben. Es wurden soziale Treffpunkte, wie der Krabbeltreff geschaffen, die auch nach dem Projekt noch weiterbestehen werden. Einzelne Bürgerinnen und Bürger haben einen leistbaren Raum für ihre Aktivitäten gefunden und können so zusätzliche Menschen ansprechen. Für die Geschäftstreibenden wurde mehr Frequenz geschaffen und als Zusatzangebot eine Kinderbetreuung angeboten.

Literatur

Dettling, Warnfried (2007): Eine neue Dimension von Demokratie. In: Penta, Leo (Hg.): Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt (S. 89-98). Hamburg: edition Körber-Stiftung.

Läpple (2004): Entwicklungsperspektiven von Stadtregionen und ihren lokalen Ökonomien. In: Hanesch, Walter; Krüger-Conrad, Kirsten (Hg.): Lokale Beschäftigung und Ökonomie. Herausforderung für die „Soziale Stadt“ (S. 95-117). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mader, Marina (2008): Lokale Ökonomien in Wien. Voraussetzung und Strategien zur Stärkung der lokalen Ökonomien in Wien. Diplomarbeit am Institut für Stadt- und Regionalforschung der Technischen Universität Wien.

Meyer, Thomas; Weil, Reinhard (Hg. für Friedrich-Ebert-Stiftung) (2002): Die Bürgergesellschaft. Perspektiven für Bürgerbeteiligung und Bürgerkommunikation. Bonn: J.H.W. Dietz.

Riess, Heinz (2001): Wohnen, arbeiten, teilhaben als Basis für eine lokale Ökonomie. In: Sahle, Rita; Scurell, Babette (Hg.): Lokale Ökonomie. Aufgabe und Chancen für die soziale Arbeit (S. 43-66). Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.

Selle, Klaus (2010): Gemeinschaftswerk? Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger an der Stadtentwicklung. Begriffe, Entwicklungen, Wirklichkeiten, Folgerungen. Kurzgutachten für das Nationale Forum für Engagement und Partizipation. PT-Materialien Bd. 26. Online abrufbar: http://www.pt.rwth-aachen.de/images/stories/pt/dokumente/pt_materialien/pt_materialien26.pdf (abgerufen am: 21.2.2013).

Weck, Sabine (2005): Die Quartiersökonomie im Spiegel unterschiedlicher Diskurse. Standpunkte und theoretische Grundlagen zur Revitalisierung erneuerungsbedürftiger Stadtteile. Dortmund: Kolander&PoggelGbR.

Willinger, Stephan (2011): Partizipationen. Stadtentwicklung mit multiplen Öffentlichkeiten. (S. 157-161) In: Raum-Planung 156/157.

Die Ideenbrauerei in der Praxis

Den Abschluss der Veranstaltung bildete die Durchführung einer Ideenbrauerei mit dem Thema „Vorschläge für Salzburg“:



