

Dr. Jochen Gollbach  
Heidrun Schmidtke

## Wir übernehmen den Laden! - Bürgerschaftliche Initiativen als Beitrag zur sozialen Infrastruktur



Praxisbeispiele, Gelingenskriterien und  
Handlungsempfehlungen an die Kommune

Ein Projekt der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf in Berlin

Titelfoto: Jugendliche beim Einsatz im Freibad Mirke

Wir übernehmen den Laden!  
Bürgerschaftliche Initiativen als Beitrag  
zur sozialen Infrastruktur



Träger der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf:  
Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum  
Berlin Brandenburg e.V. (SFZ e.V.)  
Köpenicker Strasse 125, 10179 Berlin  
<http://www.sfz-ev.de>

Das Projekt „Wir übernehmen den Laden! - Bürgerschaftliche Initiativen als Beitrag zur sozialen Infrastruktur“ wurde unterstützt von:



Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf zu Berlin



Bezirkliches Bündnis für Wirtschaft und Arbeit



Europäische Union – Europäischer Sozialfonds



Senatsverwaltung  
Für Arbeit, Integration  
und Frauen

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Die FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf ist Mitglied von:



Landesarbeitsgemeinschaft der  
Freiwilligenagenturen in Berlin (LAGFA Berlin)



Bundesarbeitsgemeinschaft der  
Freiwilligenagenturen (bagfa)

## Inhalt:

1 Vorwort .....	1
2 Einleitung .....	2
3 Praxisbeispiele	
3.1 Begegnungszentrum Lunow .....	6
3.2 Blockhütte Marzahn-Nord .....	11
3.3 Freibad Mirke .....	14
3.4 Kulturhochhaus Marzahn .....	20
3.5 Onkel Toms Kiezhütte .....	25
3.6 Bürgerprojekt Uslarer Badeland .....	30
3.7 Strandbad Rahnsdorf .....	35
3.8 Thomas-Dehler-Bibliothek .....	40
4 Gelingenskriterien .....	45
5 Fazit .....	49
6 Handlungsempfehlungen .....	51
7 Anhang:	
- Über die Autor*innen .....	55
- Interviews und Bildnachweis .....	56

# Vorwort

## Dagmar Pohle

Stellv. Bezirksbürgermeisterin Marzahn-Hellersdorf  
und Stadträtin für Gesundheit und Soziales



Im Projekt „Wir übernehmen den Laden! – Bürgerschaftliche Initiativen als aktive Partizipation an der sozialen Infrastruktur“ greift die FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf eine grundlegende und entscheidende Frage auf: Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit bürgerschaftliches Engagement und zivilgesellschaftliche Aktivitäten in einem kommunalen Umfeld gelingen?

Dabei gehen Herr Dr. Gollbach und Frau Schmidtke von der Sicht des sich einbringenden Bürgers aus. Sie sehen die sich wandelnde Gesellschaft und die Veränderung der Rolle des Staates als gute Chance für die Bürger\*innen, ihr Lebensumfeld und letztlich „ihre“ Gesellschaft selbstbestimmt zu gestalten.

Die acht Vorhaben, die nachfolgend vorgestellt werden, sind in ihrer unterschiedlichen Ausgestaltung allesamt beispielgebend. Sie zeigen aber auch Stellen auf, an denen bürgerschaftlich initiierte Vorhaben von der Kommune gestärkt und unterstützt werden sollten. Ich finde es beachtlich, wie viel Engagement und Herzblut die jeweiligen Akteure in ihre Projekte stecken – und das zuallererst nicht aus Eigeninteresse!

Für mich machen die Ergebnisse des Projektes „Wir übernehmen den Laden!“ erneut deutlich, dass wir uns mit der Form unserer kommunalen Engagementförderung, die die Finanzierung der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf einschließt, auf einem guten Wege zu einer „engagementfreundlichen Kommune“ befinden.

Ich verbinde mit dem Bericht die Hoffnung, dass wir auf den vom Projekt „Wir übernehmen den Laden!“ formulierten Ergebnissen gemeinsam mit Bürger\*innen, Akteuren aus der Wirtschaft, dem Bezirksamt und der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf die Frage bearbeiten, wie die Kooperationsmöglichkeiten zwischen unserer Bezirksverwaltung und dem Vereinswesen, unserer Kommune und der Zivilgesellschaft weiter entwickelt und ausgebaut werden können.

Dagmar Pohle

Bezirksstadträtin für Gesundheit und Soziales

# 1 Einleitung

Die Gestaltung einer aktiven und durch nachbarschaftlichen Zusammenhalt geprägten Kommune kann unserer Ansicht nach nur gelingen, wenn die Bürger\*innen die Möglichkeit erhalten, in einem für sie leistbaren Rahmen ihre Interessen und Kompetenzen für das Allgemeinwohl einzusetzen.

Die Vision der Freiwilligenagentur Marzahn-Hellersdorf ist eine Gesellschaft, in der sich die Bürger\*innen mit Freude und Kompetenz engagieren, ihr Lebensumfeld aktiv mitgestalten und in der alle Menschen gleiche Chancen und Möglichkeiten zur Entfaltung haben. Wir arbeiten gemeinsam mit dem Bezirksamt und unseren Kooperationspartnern an einer Bürgergesellschaft, in der gute Bedingungen zum Aufbau von Strukturen der Ermöglichung und Partizipation für mitverantwortliches und kreatives Engagement der Bürgerinnen und Bürger geschaffen und gefördert werden.

Das vorliegende Projekt greift folgende Entwicklungspotentiale auf:

- a) In Teilen der Bevölkerung (nicht nur in Marzahn-Hellersdorf) ist der Rückgang der gesellschaftlichen Partizipation und Abwendung von etablierten Beteiligungsformen zu beobachten. Dahinter steckt oftmals die Einschätzung, sowieso nichts bewegen bzw. mitgestalten zu können. Die Identifikation mit dem Wohnumfeld nimmt dadurch ab.
- b) Die Beschäftigtenzahl des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf wird künftig weiterhin rückläufig sein. Entsprechend muss diskutiert werden, welche Aufgaben weiter von der Kommune übernommen werden müssen und welche in die Bevölkerung getragen werden können.
- c) Alle uns bekannten Fälle, in denen Einrichtungen in freie Trägerschaft überführt oder von Bürger\*innen übernommen wurden, sind eher als „Ad-hoc-Maßnahme“ und „aus der (Finanz-)Not heraus“ zu verstehen. Dadurch entsteht leider zu oft das Bild des Bürgers als Lückenbüßer. Ein kommunales politisches Konzept, wie künftig eine moderne Zusammenarbeit entstehen kann, in der Kommune, Wirtschaft und selbstorganisierte Akteure der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten können, ist noch zu entwickeln.

Das vorliegende Projekt basiert auf der Beobachtung, dass es immer mehr Beispiele gibt, in denen Bürger\*innen dazu bereit sind, für „ihre“ Einrichtung zu kämpfen, wenn diese akut von der Schließung bedroht sind. Es gibt mittlerweile zahlreiche Fälle, in denen diese Einrichtungen dann von ihnen übernommen und weitergeführt wurden.

„Wir übernehmen den Laden!“ ist der erste Schritt für ein langfristiges Herangehen. Im Projekt wurden Praxisbeispiele des auf Ehrenamt bzw. Freiwilligenarbeit basierenden Betriebes von sozialen, kulturellen und sportlichen Einrichtungen analysiert, Gelingenskriterien herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen zur Übertragung auf den Bezirk Marzahn-Hellersdorf abgeleitet.

Konkret geht es mittelfristig darum zu schauen, welche Rahmenbedingungen gegeben oder geschaffen werden müssen, dass sich die Bürger\*innen frühzeitig mit politisch und administrativ geplanten Projekten identifizieren, sich beteiligen und sich zu deren erfolgreiche Realisierung auch einbringen.

Wir sehen Projekte und Vorhaben dann als „bürgerschaftlich initiiert“ an, wenn die Aktivitäten der Initiator\*innengruppe dem entsprechen, was die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des deutschen Bundestages als bürgerschaftliches Engagement definiert hat. Bürgerschaftlichem Engagement werden nach diesem Verständnis folgende Attribute zugeordnet:

a) „Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillig. Die bürgerschaftliche Qualität des Engagements wird durch Selbstorganisation und Selbstbestimmtheit des freiwillig ausgeübten Engagements bestimmt. Die Freiwilligkeit entspricht dem Wandel des bürgerschaftlichen Engagements hin zu kurzfristigerem, motivational weniger gebundenem Engagement, schränkt aber auch Berechenbarkeit und Verbindlichkeit und damit teilweise den Nutzen ein.

b) Bürgerengagement ist nicht auf materiellen Gewinn gerichtet. Es wird also nicht, wie Erwerbsarbeit, zeit- oder leistungsäquivalent bezahlt und findet von daher auch nicht vorrangig aufgrund der Bezahlung statt.

c) Mindestens ein Effekt des bürgerschaftlichen Engagements muss ein positiver Effekt für Dritte sein, es muss also Gemeinwohlbezug haben. Das bedeutet aber nicht, dass altruistische Motive im Vordergrund stehen müssen, ebenso kann die Motivation zum bürgerschaftlichen Engagement einen Selbstbezug haben, wie Selbstverwirklichungsmotive oder Formen der oben beschriebenen Selbsthilfe.

d) Bürgerengagement ist öffentlich, bzw. findet im öffentlichen Raum statt, da Öffentlichkeit einerseits wichtig für die Interessenvertretung der Engagierten, die Schaffung einer Anerkennungskultur und die Bereitstellung von Information für die Tätigkeit der Engagierten ist.



Andererseits gewährleistet sie Transparenz, Dialog, Teilhabe und Verantwortung in den Organisationsformen des Engagements.

e) In der Regel wird bürgerschaftliches Engagement gemeinschaftlich, bzw. kooperativ ausgeübt. Es umfasst dabei aber nicht nur das Engagement im Sinne des traditionellen Ehrenamtes, welches vor allem stark formalisiertes, langfristiges Engagement bezeichnet. Öffentliche Kritik und Widerspruch sowie weitere neue Formen der Selbstorganisation zählen ebenfalls zum bürgerschaftlichen Engagement, denn „Dabeisein und Dagegensein gehören gleichermaßen zum Bürgerengagement in einem demokratischen Gemeinwesen und machen dessen Produktivität und Innovationskraft aus.“ (Hervorhebungen J.G.)

Damit lassen sich aus unserer Sicht Vorhaben und Projekte zunächst ganz klar von z.B. Unternehmensgründungen abgrenzen. Das bedeutet aber nicht, dass die von Bürger\*innen initiierten Vorhaben nicht auch wirtschaftliche Überlegungen konsequent mit einbeziehen können. Ganz im Gegenteil: Wie wir später sehen werden, ist dies eines der entscheidenden Kriterien zum Gelingen des Vorhabens.

Konkret wurde das Projekt „Wir übernehmen den Laden! - Bürgerschaftliche Initiativen als aktive Partizipation an der sozialen Infrastruktur“ wie folgt durchgeführt:

#### 1) Identifikation von Praxisbeispielen (April 2013)

Zunächst wurden durch ausführliche Recherche geprüft, wo Praxisbeispiele für den Betrieb sozialer Infrastruktur durch Ehrenamtliche im Bundesgebiet vorliegen und welche für eine Analyse geeignet sind.

#### 2) Analyse der Praxisbeispiele (Mai - Juli 2013)

Im Sommer 2013 wurden acht Praxisbeispiele mittels qualitativer, leitfadengestützter Interviews und Sekundärliteratur analysiert. Dabei war uns wichtig, diese nicht zu bewerten, sondern herauszuarbeiten, welche Rahmenbedingungen gegeben oder geschaffen werden müssen, dass diese Projekte erfolgreich sein können. Wir haben die Akteure zudem gebeten, spontan ein Organigramm mit den beteiligten Akteuren, den Aufgaben und Zusammenhängen zu zeichnen.

#### 3) Herausarbeitung der Gelingenskriterien (August - November 2013)

In den Interviews wurden neun Gelingenskriterien identifiziert. Diese betreffen sowohl organisatorische, rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen als auch den besonderen Eigensinn und die emotionale Seite von bürgerschaftlich initiierten Vorhaben.

#### 4) Erarbeitung von Handlungsempfehlungen (Dezember 2013)

Schließlich wurden aus den Gelingenskriterien abgeleitete und auf den Bezirk Marzahn-Hellersdorf angepasste Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese sind einerseits praxisnah und andererseits mit mittlerer Perspektive formuliert.

#### 5) Verstetigung des Projektes (seit Januar 2014)

Das Projekt war in seinem Aufwand und den erarbeiteten Ergebnissen deutlich komplexer aber auch erfreulich ergebnisreicher als es voraus zu sehen war. Die aus unserer Sicht sehr spannenden Ergebnisse werden jetzt zunächst einem Fachpublikum vorgestellt und diskutiert.

Zudem prüfen wir derzeit, wie das Projekt in einer angemessenen Weise verstetigt werden kann. Wir sehen hier ein großes Potential aus dem sowohl eine ganz neue Form der Beteiligung als auch Beschäftigung geschaffen werden kann. In diesem Sinne möchten wir daran arbeiten, Orte und Formate (weiter) zu entwickeln, in denen sich Themen, Akteure und Sichtweisen – durchaus kontrovers – begegnen können. Im Rahmen dieser neuen Beteiligungsformen können dann Positionen ausgehandelt und gemeinsame, mitunter auch schwierige, organisationale und individuelle Lernprozesse, gestaltet werden. Dabei soll ein Ziel erreicht werden: Voraussetzungen zu schaffen, dass im Zusammenspiel von Bürger\*innen, Kommune und Wirtschaft der „Laden“ erfolgreich übernommen werden kann!

Im folgenden Kapitel werden zunächst die acht Vorhaben und Projekte vorgestellt, die wir im Zeitraum Mai bis Juli 2013 besucht haben.

### 3.1 Begegnungszentrum Lunow

**„Unser Dorf lebenswert halten -  
ist der innere Antrieb aller Vereinsmitglieder.“**

In Lunow, einem Dorf im Brandenburgischen Nordosten, wurde 2002 die Schule geschlossen, viele Familien zogen weg, Arbeitsmöglichkeiten waren kaum vorhanden. Als dorfprägendes Gebäude verfielen Schule und Sporthalle und drückte auf die Stimmung der Bewohner.

2005 starteten ehrenamtliche Lunower den Versuch, das alte Schulhaus mit neuem Leben zu erfüllen und andere zum Mitmachen zu ermuntern. Die Idee war, die Schule zu einem Haus der Generationen mit attraktiven Freizeit- und Tourismusangeboten umzugestalten. Da auch kleinere Vereine der Umgebung Räumlichkeiten suchten und junge Leute sich schon lange einen Jugendclub wünschten, führten die Überlegungen zu einem „Zentrum für alle Generationen unter einem Dach“ und es entstand der Verein „Begegnungszentrum Lunow“.



Bevor es ein Zentrum für Schulklassen, Kinder aus Polen, junge Familien und Touristen werden konnte, mussten Sanitäreinrichtungen, Außenfassade, Fenster und das Dach saniert werden. Wegen geringer finanzieller Mittel konnten die Verbesserungen nur in kleinen Schritten und ohne langfristige Planung erfolgen.

Im Spannungsfeld einer Förderpolitik, „die leider nur Kernzentren fördert und Dörfer sich selbst überlässt“, so eine der Initiatorinnen, wollten die Lunower kein Schlafdorf werden und nutzen die vorhandene Infrastruktur für ein attraktives Leben auf dem Land. Trotz Wegzug und Berufspendlererei.

Das Begegnungszentrum Lunow e.V wurde das erste „Best-Practice-Projekt“ zum Umgang mit dem demografischen Wandel der Staatskanzlei Brandenburg.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Der gemeinnützige Verein „Begegnungszentrum Lunow e.V.“ wurde 2005 gegründet. Er hat gegenwärtig 60 Mitglieder, 20 davon sind aktive Mitglieder. Im Verein gibt es derzeit keinen hauptamtlichen Angestellten.

Die Vereins-Infrastruktur ist derzeit kaum ausgeprägt, da der doch relativ kleine Verein nach Aussage der Vereinsvorsitzenden schlecht an Finanzmittel herankommt. Dies beruht vor allem auf der politisch gewollten Konzentration der Fördermittel auf die Kernzentren.

Die Pflege und Instandhaltung des Begegnungszentrums und der Sporthalle werden ehrenamtlich durchgeführt. Der Verein steht vor der Situation, dass es immer schwieriger wird, zuverlässige und verantwortungsbewusste Freiwillige zu gewinnen. Viele der berufstätigen Vereinsmitglieder pendeln in die entfernten Städte oder auch bis nach Berlin. Diese verfügen nur über einen kleinen Zeitkorridor, um überhaupt mitzuhelfen. Zudem zeigt sich, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen weniger wird. Außerdem will man sich nicht langfristig an einen Verein binden, sporadisch helfen – das machen viele.



Kinder- und  
Jugendfreizeit  
in Lunow

## b) Inhaltliches Konzept

Das inhaltliche Konzept wurde 2005 in einer Grundstruktur entwickelt. Ziel ist es demnach, den Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen ein kulturelles und sportliches Leben im Heimatort zu ermöglichen. Das eigene Dorf soll liebens- und lebenswert bleiben.

Die Weiterentwicklung des inhaltlichen Konzeptes beruht auf drei Säulen:

- 1) Kontinuierliche Sanierung und Instandsetzung der Gebäude
- 2) Entwicklung von Ideen für Freizeitangebote und Tourismus
- 3) Gewinnung neuer Nutzergruppen: Radwanderer, Sport- und Jugendgruppen



Organigramm: Zahlreiche Partner auch auf der anderen Seite der Grenze

## c) Finanzierungskonzept

Ein ausgearbeitetes Finanzierungskonzept liegt derzeit nicht vor. Die Mieteinnahmen in Höhe von ca. 850 € pro Monat sichern den Erhalt des ehrenamtlich geführten Hauses (auch der Betriebskosten) sowie die Freizeitaktivitäten im Objekt.

Die Einnahmequellen sind: Miete vom Gemeindezentrum, einer Pflegeeinrichtung und einer Künstlerin. Unterstützung in Form von Sachspenden erfolgt von den 1.200 Einwohnern u.a. mit Möbelspenden. Die im Ort ansässige Agrargenossenschaft mit 21 Beschäftigten bietet technische Unterstützung.

Im Rahmen einer ILE-Förderung – Integrierte ländliche Entwicklung – konnte das Streichen der Fassade realisiert werden. Das Dach wurde 2009 mit dem Erlös von Schrottsammlungen im Ort repariert.

Das Fehlen von Sponsoren in der wirtschaftlich kaum entwickelten Region wird als ein großes Problem beschrieben. Die Unternehmer müssen laut der Initiatorin des Begegnungszentrums „selbst um alles kämpfen.“

#### d) Objekt „Schule Lunow“

Der Verein Begegnungszentrum Lunow und der Lunower Sportverein haben das Gebäude für 25 Jahre von der Gemeinde gepachtet.

#### e) Potential zur Entwicklung

Das Begegnungszentrum liegt nur wenige hundert Meter vom Oder-Neiße-Radweg entfernt, der 465 km entlang der Grenze zu Polen verläuft. Das noch zu entwickelnde neue Konzept des Begegnungszentrums Lunow sieht vor, dieses zum neuen Anziehungspunkt für Menschen in der Region und auch Touristen zu gestalten. Ein Café für Radler und Inliner ist geplant. Angelscheine sollen ausgegeben und Kanus verliehen werden.

Das mittelfristige Ziel ist die Gewinnung neuer Nutzergruppen. Radwanderer für die einfache Übernachtung, Sport- und Jugendgruppen, zur Gestaltung von Trainingslagern, Erholungsaufenthalten oder Workshops.

#### f) Emotionalität / Relevanz

Das ursprüngliche Ziel und innerer Antrieb der Mitglieder des Begegnungszentrums Lunow e.V. war es, unter dem Motto „Unser Dorf soll lebenswert bleiben“, einen Treffpunkt für die Dorfbewohner in der örtlichen Schule zu schaffen. Die Reichweite und damit auch die Relevanz für die Gemeindevertretung sowie regionale und überregionale Förderer und Geldgeber waren damit relativ gering.

Das dürfte sich mit der Orientierung des Begegnungszentrums auf die o.g. neuen Zielgruppen ändern. Die Wahrscheinlichkeit von externer Förderung ist wegen der höheren Relevanz für die Region deutlich gestiegen.



Die große Sporthalle der ehemaligen Schule

#### g) Weitere Besonderheiten

Im Interview mit der Vorsitzenden des Vereines hat diese angeregt, in der lokalen oder regionalen Verwaltung Ansprechpartner\*innen für die Antragstellung von öffentlichen Fördermitteln zu schaffen. Dieser solle wissen, welche Mittel wann verfügbar sind und bei der Antragstellung zumindest unterstützen.

#### f) Aktuelle Entwicklung

Für das Frühjahr und den Sommer 2014 sind zahlreiche Schulklassen der Region im BGZ angemeldet. Es werden Projektstage zum Thema „Zirkus“ und „Holzbearbeitung“ angeboten. Außerdem findet ein Sommer-Camp „Breakdance und Hip-Hop begeistern Oderregion“ für ca. 50 Jugendliche statt.

### 3.2 Blockhaus Marzahn-NordWest (Berlin)

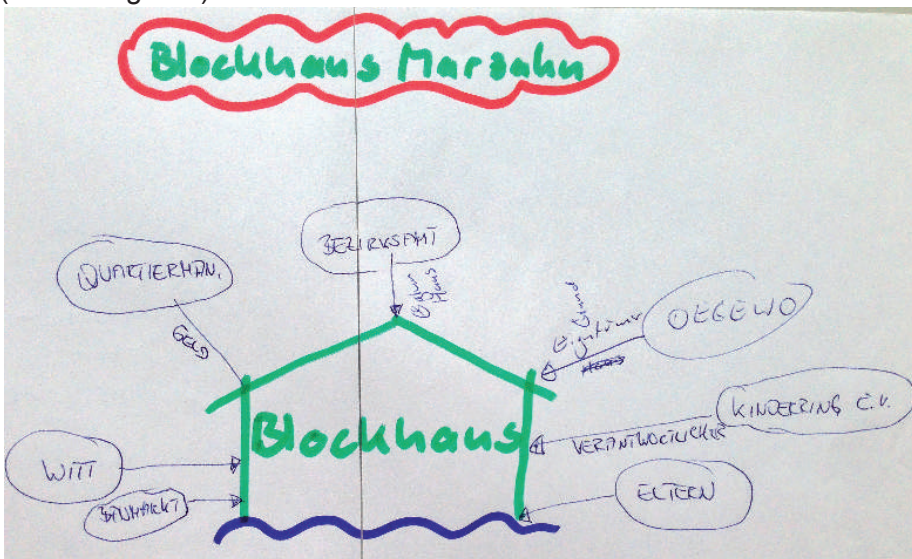
**„Man sollte sich einen Verein suchen, der Geld hat“**

Das Blockhaus aus Holz ist Anlaufstelle und Treffpunkt für Kinder und Eltern; es liegt im Innenhof eines Wohnblocks in Marzahn-Nord, in unmittelbarer Nachbarschaft zum Kulturhochhaus. Bis zum Frühjahr 2012 nutzte ein Verein das Gebäude als Freizeittreff für Kinder, der die Aufsicht, Betreuung und den Betrieb durch sog. Ein-Euro-Jobber sicherstellte. Nachdem das Jobcenter einer weiteren Maßnahme nicht zustimmte, gab der Verein das Blockhaus auf.

Eine Elterninitiative wehrte sich gegen die Schließung und betrieb ab Mitte 2012 ehrenamtlich das Blockhaus von Mai bis Oktober. Eltern organisierten die Ausgabe und Rücknahme von Spielsachen und hielten das nahe Umfeld sauber. Aktuell engagieren sich 8 bis 10 Personen im Blockhaus. Unterstützt wird die Initiative von einem Verein (Kinderring Berlin e.V.), der als Träger fungiert, die rechtliche Verantwortung übernimmt, Ansprechpartner ist und somit auch eine Perspektive für das Blockhaus bietet.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Die Anwohner/innen organisieren und koordinieren die Initiativen des Blockhauses, unterstützt von Mitarbeiter\*innen des Kulturhochhauses (Kinderring e.V.).



Organigramm: Übersichtlich





Das Blockhaus im Winterschlaf

#### b) Struktur

Der Kinderring e.V. ist Träger des Blockhauses, er unterstützt die Initiative, leistet Hilfestellung bei der Organisation (z.B. Abrechnungen) und übernimmt auch die rechtliche Verantwortung.

Das Blockhaus gehört dem Jugendamt Marzahn-Hellersdorf und das dazugehörige Grundstück gehört der Wohnungsbaugesellschaft degewo; sie überlässt in einer Nutzungsvereinbarung kostenlos die Liegenschaft und übernimmt die Betriebskosten.

#### c) Inhaltliches Konzept

Das Blockhaus ist ein Treffpunkt für Kinder und Eltern aus der näheren Umgebung. Tätigkeitsfeld ist die Betreuung von Kindern und Familien in ihrer Freizeitgestaltung. Eltern entwickeln im Austausch miteinander Ideen für eine intensive und kreative Beschäftigung mit ihren Kindern.

Der Kinderring Berlin e.V. unterstützt die Initiative bei der Organisation sowie in der pädagogischen- und Öffentlichkeitsarbeit.

#### d) Beschäftigungsstruktur

Aktuell engagieren sich 8 bis 10 Personen für das Blockhaus auf rein freiwilliger Basis. Eine Person ist mit Verwaltungs- und Organisationsaufgaben betraut worden.

#### e) Finanzierungskonzept

Ein ausgearbeitetes Finanzierungskonzept liegt nicht vor. Es wurden in 2012/2013 aus dem Quartiersmanagement (QM) Mittel in Höhe von rund 4.500€ bereitgestellt. Geplant sind weiterführende Anträge beim QM. Ein Baumarkt unterstützt die Instandsetzungsmaßnahmen am Blockhaus wie bspw. die Küchenfliesen durch Materialspenden.

#### f) Potential zur Entwicklung

Im Sommer / Herbst 2013 war die Situation zum Bestand und der Entwicklung des Blockhauses unsicher. Durch die prekäre Beschäftigungssituation der Akteure (meist Empfänger von Transferleistungen) gab es wenig Hoffnung auf eine inhaltliche Weiterentwicklung. Gleichzeitig, so ein Akteur „rennen uns die Politiker die Tür ein und loben das tolle Engagement der Bewohner“.

Sowohl die Vertragsgestaltung mit dem Eigentümer als auch die Anzahl und Struktur der Aktiven sind kaum langfristig planbar. Dementsprechend suchen die Freiwilligen die Anbindung an einen etablierten Träger: „Selbständig wäre das Blockhaus noch ein Uding und man sollte sich einen Verein suchen der Geld hat“, so ein Ehrenamtlicher. Der Wunsch ist es, dass „es immer weiter geht, ohne Kampf“.

Die Struktur der Ehrenamtlichen kommt mit der vergleichsweise geringen Projektverwaltung und -bestimmungen an ihre Belastungsgrenze. So beklagt ein Ehrenamtlicher bereits jetzt „Bürokratie ohne Ende“.

#### g) Emotionalität / Relevanz des Objektes

Die Eltern würden gern an der Arbeit am Blockhaus festhalten. Einige erhoffen sich auch einen „richtigen Job“, wozu nach der Einschätzung der Freiwilligen auch Beschäftigungsmaßnahmen (z.B. sog. Ein-Euro-Jobber) zählen. Allerdings ist den Aktiven die Kurzlebigkeit dieser Maßnahmen bewusst und mitunter bremsen sie sogar die Bereitschaft zum Mitmachen.

Für das Wohnumfeld ist das kleine Blockhaus eine wichtige Bereicherung und Treffpunkt von Kindern und Erwachsenen. Die Reichweite des Objektes ist allerdings relativ gering. Der längerfristige Betrieb (über 2 Jahre), eines beliebten Treffpunktes für Bewohner/innen, durch Verantwortungsübernahme aktiver Mitbürger\*innen, wird von den Akteuren als beispielgebend auch für andere Regionen bewertet.

#### h) Aktuelle Entwicklung

Das Blockhaus soll von April bis Dezember als Nachbarschaftstreffpunkt weiter an mindestens 4 Tagen betrieben werden. Die Eltern sind weiterhin bereit, sich um „ihr“ Blockhaus zu kümmern. Ansprechpartner/innen stehen im Jugendamt und im Kulturhochhaus zur Verfügung. Die Trägerschaft wird weiterhin durch den Kinderring Berlin e.V. abgesichert. Eine Verselbständigung der Elterninitiative z.B. durch Vereinsgründung wird angestrebt.

### **3.3 Freibad Mirke (Wuppertal)**

#### **In Bewegung bleiben und Begegnung - weil es gesellschaftlich wichtig ist!**

Das sanierungsbedürftige Freibad Mirke, gegründet im Jahr 1851 und damit eines der ältesten Freibäder Deutschlands, liegt in der Stadt Wuppertal. Nachdem sich abzeichnete, dass die Stadt ein strenges Sparkonzept umsetzen muss, gründete sich bereits 2009 der Förderverein Pro Mirke e.V.

Mit Übergabe von fünf Wuppertaler Bädern an fünf Bürgervereinigungen gründete sich in 2011 der Betreiberverein Pro Mirke e. V. aus Mitgliedern des Fördervereins und übernahm am 21.7.2011 das Freibad mit dem leeren Becken.

Seitdem prägen die inhaltliche und praktische Arbeit das Vereinsleben. Diverse Veranstaltungen, Ausstellungen, Auszeichnungen bei Wettbewerben und ein reges Medieninteresse zeugen von der Vitalität des Vorhabens und seinen Machern.

In 2013 fanden an 120 Tagen Aktivitäten im Freibad statt. Hierzu kamen 6.670 Menschen in das Freibad Mirke, haben dort gearbeitet, gefeiert oder einfach schöne und erholsame Stunden mit Freunden verbracht. Ein „Kreis der Macher und Unterstützer“ will das bisher entwickelte Konzept des Freibades als Lebensort in die Gesellschaft hineinbringen. Ziel ist die ganzjährige Nutzung des Badgeländes. Dazu werden Projekte umgesetzt: gemeinsame Arbeitseinsätze, Aktionstage, Sport- und Kulturveranstaltungen.

#### **a) Keimzelle / Initiatoren**

Im Frühjahr 2009 wurde die Notwendigkeit zur Rettung des Freibades erkannt und eine Unterschriftenaktion zum Erhalt des Bades durchgeführt. Die positive Resonanz aus dem Umfeld des Bades führte zur Gründung des Fördervereins im Sommer 2009. Der Initiator und Vereinsvorstand ist seit seinem 14. Lebensjahr mit dem Freibad Mirke verbunden, hat dort einen Teil seiner Jugend verbracht und ist durch den dort ansässigen Schwimm-Sport-Club „Hellas“ langjährig in der Kinder- und Jugendarbeit tätig. Aus dem Umfeld dieser Arbeit, unter Beteiligung aktiver Jugendlicher der Hellas-Wasserballmannschaft, bildete sich ein tatkräftiges Team, das von Anfang an auch die Unterstützung durch einzelne Politiker aus der Bezirksvertretung und aus dem Stadtrat

erhielt. Der Vorstand des Betreibervereines besteht größtenteils aus Aktiven oder ehemals Aktiven des Schwimmsportvereines. Der erste Vorsitzende bringt Qualifikationen und Know How aus dem Bereich Umwelt & Sanierung in die operative Vereinsarbeit ein, die 2. Vorsitzende Qualifikationen und Erfahrungen aus der Medien-, Öffentlichkeits- und Kulturarbeit, was ideale Ergänzungen schafft.



Badespaß im leeren Becken

#### b) Struktur

Der Vereinszweck war die Förderung und der Erhalt des Freibades durch Zusammenarbeit mit der Stadt. Die Haushaltssituation führte jedoch in 2011 zu einer Übergabe des Bads an den Verein, ohne jegliche finanzielle Unterstützung. Um eine Badübernahme zu ermöglichen, musste eine Betriebsführung aufgebaut werden, die handlungsfähig und kompetent auch finanziellen und haftungsrechtlichen Anforderungen gerecht wird. Hierzu wurde im Sommer 2011 von sieben Personen der Betreiberverein gegründet, der sich aus (Vorstands-)Mitgliedern des Fördervereines zusammengesetzt und die operative Einheit zur Durchführung des Freibadbetriebes und zur Ausarbeitung eines Sanierungskonzeptes bildete.

Beide Vereine sind als gemeinnützig anerkannt und im Vereinsregister der Stadt Wuppertal eingetragen. Ziel dieser Konstellation von Förder- und Betreiberverein war die Entlastung des Fördervereines und seiner

ca. 260 Mitglieder von Haftungsrisiken sowie die Installation einer effektiven Arbeitsgruppe im Betreiberverein, bei der zuallererst die sachliche Arbeit im Vordergrund steht. Mit Übernahme des Bades wurde der Mittwochabend zum wöchentlichen offenen Vereinstreff, bei dem der Vorstand beider Vereine immer in Teilen anwesend ist und an dem Besprechungen und Programmarbeit stattfindet.

Das Freibad wird seitdem übergangsweise mit Planschbecken betrieben. Zum Vereinstreff kommen wöchentlich 5 bis 15 Personen, darunter Bürger, die aktiv mit Themen wie urbanes Gärtnern, vegane Ernährung oder das Gelände für Geburtstage, Hochzeiten oder Kinder- und Jugendfreizeiten nutzen wollen. Zudem stellt das Freibad mit seinen 14.000 qm Grundfläche einen einzigartigen Freiraum zwischen Natur und Kultur dar, der zu vielfältigen Kunstaktionen inspiriert, die überregional wahrgenommen werden.

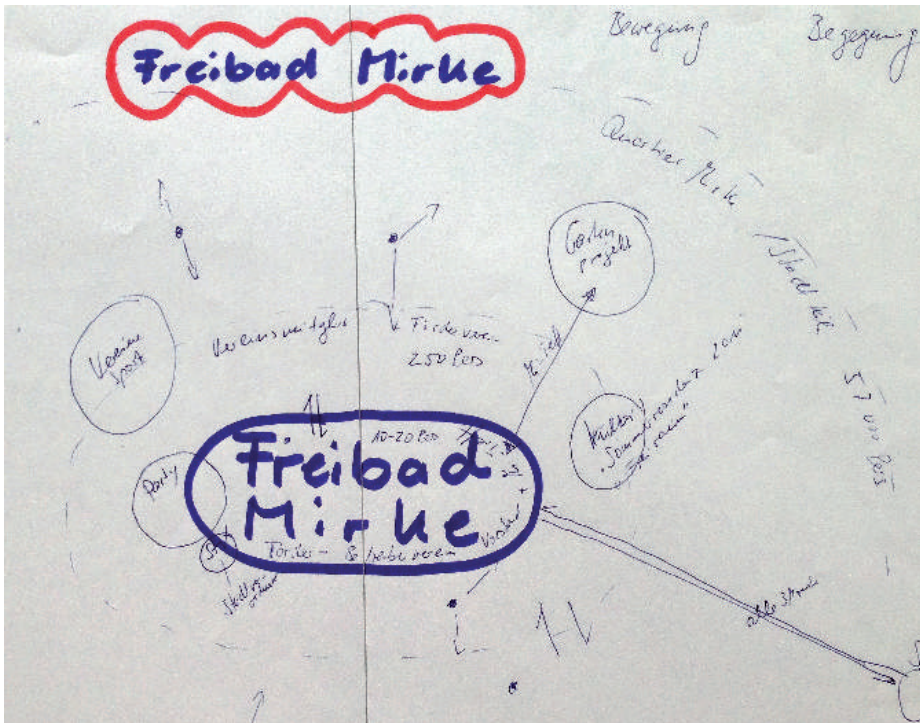
Derzeit besteht eine Kerntruppe von 10 bis 15 Bürgern, die den Betrieb des Bades organisieren. Die notwendige praktische Arbeit wird durch eine Kerngruppe von insbesondere jugendlichen Aktiven der Wasserballabteilung des Schwimmvereines ausgeführt, die das Freibad und sein Umfeld als zweites Zuhause ansehen und die eine große Bereitschaft zeigen, sich für „IHR“ Bad einzusetzen.

#### c) Beschäftigtenstruktur

Beide Vereine werden derzeit rein ehrenamtlich betrieben. Die Aktiven beschreiben, dass diese Struktur auf Dauer so nicht haltbar sein wird. Früher oder später wird zur Führung des Geschäftsbetriebes hauptamtliches Personal eingestellt werden müssen. Es ist geplant, das Bad inkl. Badleitung im Halbtagsbetrieb mit Angestellten und das Veranstaltungshaus mit ehrenamtlicher Leitung, unterstützt durch Teilzeitkräfte, zu betreiben.

#### d) Inhaltliches Konzept

Zunächst stand die Erstellung eines Sanierungskonzeptes für das Freibad im Fokus der Aktivitäten. Im Jahr 2012 wurde aus verschiedenen Gründen (z.B. Senkung der Betriebskosten, Erhöhung der Attraktivität des Bades, Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals) eine Machbarkeitsstudie zur Sanierung und Umwandlung in ein Naturbad erstellt.



Organigramm: Konzentrische Kreise

#### e) Finanzierungs-konzept

Der Verein bereitet seitdem die Sanierung und den Betrieb des Freibades Mirke vor, das bis zum Jahr 2016 in ein Naturbad mit biologischer Wasseraufbereitung umgewandelt werden soll. Erwartet werden Kosten von ca. 2 Millionen€ (brutto). Ein ausgearbeiteter Businessplan für den künftigen Freibadbetrieb liegt vor. Der Förderverein erhebt z. Zt. Mitgliedsbeiträge von 10 bzw. 5 € jährlich und erhält zudem Spenden. In 2013 wurden ca. 4.000€ an Mitgliedsbeiträgen und Spenden sowie ca. 13.000€ an Einzahlungen für die anstehende Freibadsanierung eingenommen.

Der Betreiberverein erzielt Einnahmen aus Spenden und Veranstaltungen wie Feiern, Sommerfesten, Kultur- und Musikveranstaltungen. In 2013 wurden Einnahmen von ca. 50.000€ erzielt, davon waren ca. 28.000€ Spenden und eingeworbene Fördermittel.

Für die Freibadsanierung wird die Kombination aus Crowdfunding, Förder- und Stiftungsmitteln angestrebt. Zunächst wurde ein Sonderkonto für Geldspenden für die Sanierung eingerichtet. Angestrebt sind Spenden

in Höhe von 200.000 bis 500.000€. Diese sollen als Co-Finanzierung für Fördergelder genutzt werden. Die für die Sanierung benötigten rund 2 Millionen € sollen zu 20 bis 25 % aus Spenden der Bevölkerung kommen. Damit soll deutlich gemacht werden, dass es „ein Bad der Bevölkerung“ ist. Vom Förderverein wurde ein Treuhandkonto eingerichtet, von dem Zahlungen zurückgezahlt werden, wenn die Sanierung des Bades nicht realisiert werden kann.

Für die Stellung von Förderanträgen wird die Kooperation mit der Stadt Wuppertal gesucht. Das Ziel ist es, professionelle und erfolgversprechende Anträge in Zusammenarbeit mit der Verwaltung zu erstellen.

#### f) Emotionalität

Das historische Freibad ist als solches schon ein emotionaler und geschichtreicher Ort. Rund 57.000 Personen wohnen in dessen direktem Einzugsgebiet und haben einen mehr oder weniger ausgeprägten Bezug zum Bad. Der eingeschränkte Badebetrieb führt allerdings zu Resignation auf Seiten vieler Bürger.

Dem wirken die Initiatoren entgegen, indem sie mittels innovativer, kreativer Projekte zu einer neuen Wahrnehmung des Ortes „Freibad Mirke“ führen (z.B. originelle Kulturveranstaltungen). Die in der Nähe wohnenden Bürger sollen aktiv an der Gestaltung und dem Betrieb des Freibades Mirke teilhaben.

#### g) Potential zur Entwicklung

Das Bad liegt idyllisch, aber inmitten eines Wohngebietes. Das schränkt die Möglichkeiten z.B. für einen Abend- und Nachtbetrieb deutlich ein. Durch die ausstehende Grundsanierung des Freibades wird dazu in absehbarer Zeit nur ein eingeschränkter Badebetrieb stattfinden können. Der „Kreis der Macher“ arbeitet daran, das Freibad Mirke als einen „nicht-kommerziellen Raum“, in dem „Visionen gelebt werden können und in dem Begegnung und Bewegung in einem ökologisch und sozial geprägten Umfeld stattfinden“ zu entwickeln. Inhaltlich soll sich das Bad deutlich von einem reinen Badbetrieb abheben und gemeinsam mit den Wuppertalern als „Erlebnisraum“ gestaltet werden.

Die Anzahl der beteiligten Akteure und die rechtliche Grundstruktur (Förder- und Betreiberverein) lässt eine weitere Entwicklung und Professionalisierung (z.B. in Form von hauptamtlich Beschäftigten) künftig zu.

#### h) Aktuelle Entwicklung

Derzeit arbeitet der Verein an der Konzeption und Finanzierung der kommenden Sommeraktivitäten. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Thema Wasser und Sanierung des Bades.

Mit der Errichtung eines 80 qm großen Schwimmbeckens im Nichtschwimmerbereich des leeren Beckens soll bereits jetzt ein erster Badespaß für alle geboten und das Thema Freibadsanierung in den Fokus des öffentlichen Interesses gebracht werden.

Inzwischen etabliert und gut angenommen ist die Gruppe „Frittiertes Holz“, die aus der Veganszene Wuppertals entstanden ist und gemeinsam mit Freibadaktiven den ersten rein pflanzlichen Koch-Workshop einmal im Monat anbietet. Parallel entstehen im Freibad mobile Gärten in Zusammenarbeit mit Schulklassen.



Das Konzept für das Naturbad Mirke

Die Anmeldung von Freizeitgruppen aus Kirchengemeinden und der Arbeit mit Behinderten anderer Träger sowie Campinganfragen von lokalen Veranstaltern zeigen, dass ein großer Bedarf an einer innerstädtischen Freizeitfläche besteht.

Angewandte Ökologie, ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt und ein menschliches Miteinander tragen als Philosophie das gesamte Vorhaben und sollen so auch zur zukunftsfähigen Entwicklung des Stadtteiles beitragen und anregen.



### 3.4 Kulturhochhaus Marzahn (Berlin)

**„Es mangelt uns nicht an Ideen, es mangelt an Zeit und Kraft.“**

Das Kulturhochhaus Marzahn ist 1994 entstanden und zu ihm gehören der 1. Marzahner Kinderkeller, das Hochhauscafé und in der 10./ 11. Etage werden 2- Fünfraum-Wohnungen als Pensionen für Touristen genutzt. Vorrangige Aktivitäten sind die Kinder-; Jugend- und Familienarbeit, die berufliche Frühorientierung, die Organisation internationaler Begegnungen, die Förderung des Tourismus und die Belebung des Kiezlebens durch kulturelle Aktionen.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Maßgeblich aufgebaut haben das Kulturhochhaus in den letzten Jahren eine Sozialarbeiterin und Erzieherin in Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen aus dem Kiez. Gegenwärtig ist eine hauptamtliche Leiterin tätig. Es sind zwischen 10-25 Personen, meistens ehrenamtlich und zeitweise beschäftigt.

#### b) Struktur

Der Träger des Kulturhochhauses ist der Verein Kinderring Berlin e.V. Als indirekter Geldgeber unterstützt die Wohnungsgenossenschaft degewo das Projekt mit einer mietfreien Nutzung der Räume und Teilverzicht auf Betriebskosten.

#### c) Inhaltliches Konzept

Das Kulturhochhaus versteht sich als „echtes „Mehrgenerationenhaus“ und Ideenschmiede. Die von Bewohner/innen geäußerten Ideen werden aufgegriffen und münden in der Unterstützung von Selbsthilfepotentialen.

Der Kinderkeller ist ein Spiel-, Lern- und Erlebnisort; mit der „Kinderkellerkonferenz“ bietet er das Erlernen demokratischer Prozesse an. Interkulturelle Begegnungen, Exkursionen, Ferienangebote und Projektstage komplettieren die Themenpalette. Kinder und Jugendliche werden bei Problemen in der Familie, Schule oder Konflikten von MitarbeiterInnen beraten. Das Hochhauscafé organisieren Eltern und Anwohner/innen weitestgehend selbst. Es ist Kommunikationsort und Treffpunkt für alle Altersgruppen, für Familienarbeit und niedrigschwellige Beratungsangebote.

Den Pensionsbetrieb von „himmelhoch C.ehn“ und „11. Himmel“ gestalten Kinder und Jugendliche unter Anleitung Erwachsener. Mit der Aneignung von Alltagskompetenzen, der Beteiligung an der künstlerischen Raumgestaltung und dem Betreuen - auch internationaler - Gäste wird für Jugendliche eine berufliche Frühorientierung geboten.



Das Kulturhochhaus Marzahn

#### d) Beschäftigungsstruktur

Derzeit ist eine hauptamtliche Leiterin tätig und einige Personen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Die Kinder und Jugendlichen im Pensionsbetrieb und die meisten Betreuer/innen im Kinderkeller sind ehrenamtlich beschäftigt. Nach Einschätzung der Leiterin arbeiten viele Ehrenamtliche in der Hoffnung mit, später einen Job zu erhalten.

Auftretende Probleme sind, dass bei ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen die pädagogische Ausbildung fehlt und diese oft nicht wissen, welche Standards eingehalten werden müssen. Ehrenamtliche sind u.a. tätig für: Begleitung von Kinderaktionen, Betreuungsaufgaben, Organisation von Kiez und Hof-Festen, handwerkliche Arbeiten, Führung des Cafés und des Pensionsbetriebes.

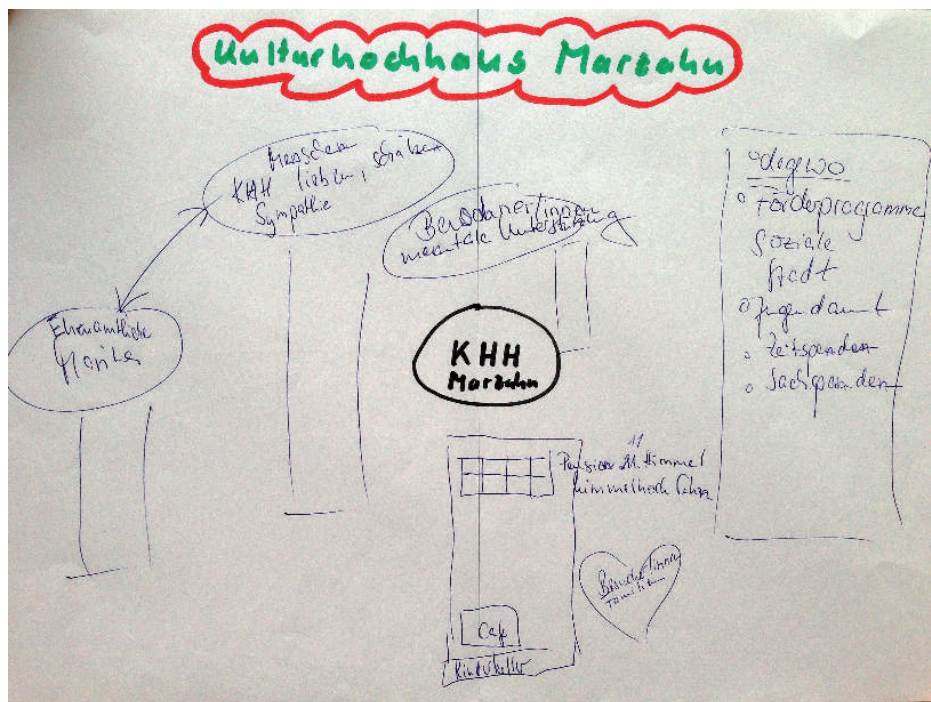
#### e) Finanzierungskonzept

Ein aktuelles und langfristiges Finanzierungskonzept liegt nicht vor. Seit 2003 erhält das Kulturhochhaus vom Bezirksamt keine auskömmliche Regelförderung mehr. (2013: 13.000€ im Jahr) Das

Quartiersmanagement (QM) ist in den letzten Jahren „rettend“ tätig gewesen. Die aktuellen Mittel kommen aus verschiedenen Projekten, zum Teil aus dem QM und aus dem Bezirkshaushalt.

Besonders hervorzuheben ist, dass die bisherigen Finanzierungen fast ausschließlich „Fehlbedarfsfinanzierungen“ waren. Das bedeutet, dass eingenommene Mittel, die über den angegebenen Eigenanteil hinausgehen, zurückgezahlt werden müssen. Der Anreiz, zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften, ist entsprechend niedrig.

Für die Leiterin des Kulturhochhauses ist es wichtig, dass „langfristigere Finanzierungen gesichert werden“.



Organigramm: Viele Bürger\*innen und Ehrenamtliche

#### f) Potential zur Entwicklung

Im Kulturhochhaus besteht trotz aller finanziellen Widrigkeiten ein positives Arbeitsklima. Die Einrichtung entwickelt sich inhaltlich und strukturell immer weiter. Solange aber keine Langfristperspektive besteht, haben „die Sicherung des derzeitigen Zustandes“ sowie qualitative Veränderung und Verbesserung in der Einrichtung Vorrang. Mit dem Stadtteilprojekt sollen auch weiterhin positive Impulse gesetzt und die Lebens- und Zukunftschancen, insbesondere von Kindern und Jugendlichen, verbessert werden.

#### g) Emotionalität / Relevanz des Projektes

Das Objekt „Kulturhochhaus“ ist - so die Leiterin - die „Ideenschmiede, in der alles entsteht“. Sie würde es „immer wieder so machen“. Es gibt viele freiwillige Helfer aus den Reihen der Kiezgemeinde. Menschen, die das Kulturhochhaus „schätzen und lieben“ sind der „Überbau“, also das „Aller-Allerwichtigste“ und stehen immer mit ihr in gewisser Beziehung und in Verbindung. Das Interesse der Eltern, sich in das Geschehen einzubringen, war allerdings vor Jahren noch größer als zum jetzigen Zeitpunkt. Es gibt jedoch einen guten Pool von Ehrenamtlichen und Leuten, die man gezielt ansprechen kann, z.B. wenn es größere Aktivitäten gibt.

Die Pensionen „11. Himmel“ und „himmelhoch C.ehn“ sind über die Grenzen des Stadtbezirkes bekannt und werden auch als Sehenswürdigkeiten gern besucht. Es kommen Gäste aus dem In- und Ausland. Im Schnitt übernachten rund 1000 Gäste pro Jahr im Kulturhochhaus.



Hofffest im Kulturhochhaus Marzahn

#### h) Aktuelle Entwicklung

Seit Januar 2014 wird die Kinder-, Jugend-, -und Familienarbeit wieder über eine Zuwendung aus dem Bezirkshaushalt Marzahn-Hellersdorf gut finanziert. So hat das Kulturhochhaus die Möglichkeit „Horizonte“ zu erweitern und neben den bewährten Angeboten neue zu initiieren. Dazu gehören im Jahr 2014, das Projektangebot an Schüler/innen und arbeitslose Menschen aus dem Quartier, praktische berufliche Erfahrungen in den Bereichen Gastronomie / Hotellerie im Hochhauscafé und den Pensionen zu sammeln. Mit zirkuspädagogischen Angeboten im öffentlichen Raum sollen Kinder und Familien erreicht werden. Außerdem kümmert sich das Kulturhochhaus darum, dass das Blockhaus auf dem Hof weiterhin die Türen für Familien und Kinder öffnet und begleitet die aktive Elterninitiative.

### 3.5 Onkel Toms Kiezhütte (Berlin)

**„Die Bindung an diesen ganz speziellen Ort war so stark,  
dass er nicht ersetzt werden konnte.“**

In der Umgebung des Berliner U-Bahnhofs „Onkel Toms Hütte“ haben Bewohner/innen angeregt, gemeinsam einen kulturellen Treffpunkt und Lernort einzurichten. Verschiedene Umfragen in dem Wohngebiet ergaben, dass es seit längerem an ansprechenden Kulturangeboten, Einrichtungen und Treffpunkten fehle. Ein großer Raum (ca.300 qm) für Treffen, Veranstaltungen und Kurse wurde benötigt. Daraus entstand das Projekt „Onkel Toms Kiezhütte“.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Die Initiatoren und Impulsgeber des Projektes bestanden aus drei Anwohnern: die Vereinsvorsitzende eines Nachbarschaftsvereins, der Geschäftsführer eines großen Unternehmens und eine Wirtschaftsjuristin.

Zum Planungsteam gehörten außerdem fünf weitere Anwohner, die die Hauptinitiatoren bei der Erarbeitung des Konzepts und bei den weiteren Schritten zur Umsetzung mit fachlichem Know-how begleiteten und durch kritisches Hinterfragen in regelmäßigen Treffen unterstützten.

#### b) Struktur und Rechtsform der „Kiezhütte“

Die Kiezhütte sollte zugleich Träger und Betreiberin des Projektes sein und in der Rechtsform einer gGmbH betrieben werden. Zu dieser Entscheidung kamen die Initiatoren durch das Abwägen der Vor- und Nachteilen eines Vereins im Vergleich zu denen einer GmbH. Der große Umfang der Angebote der Kiezhütte und der hohe organisatorische und finanzielle Aufwand, gaben den entscheidenden Ausschlag für die Wahl einer Rechtsform, die für unternehmerische Tätigkeiten konzipiert ist. Den entscheidenden Vorteil einer GmbH sahen die Initiatoren in (dem für eine GmbH typischen Merkmal) einer handlungsfähigen Geschäftsführung, die mit großer Entscheidungskompetenz ausgestattet sein muss.

Die GmbH ist außerdem als Rechtsform für Unternehmen anerkannt, deren Tätigkeiten nach dem Steuergesetz den Status der Gemeinnützigkeit erhalten.

#### c) Beschäftigungsstruktur

Die drei Initiatoren -die Keimzelle des Vorhabens – führten ihre Tätigkeiten im Gründungsprozess ehrenamtlich aus. Die verschiedenen Aufgaben, die für die Realisierung notwendig waren, wurden auf die drei Initiatoren

entsprechend deren beruflichen Hintergrunds aufgeteilt. Ihre Kompetenzen nutzten sie, um den Inhalt und die Motive des Unternehmens zu formulieren, diese nach außen zu tragen und Unterstützer zu finden sowie die interne und externe Durchführbarkeit zu organisieren. Als weitere Voraussetzung für die Umsetzung des Vorhabens war letztlich noch die Fähigkeit gefragt, eine realistische Finanzierung des Unternehmens darzustellen. Um die einzelnen Schritte zielführend zu planen, wurde einem der drei Initiatoren die Projektleitung übertragen.

Sie planten, im Rahmen der gGmbH einen Mix zwischen festen und ehrenamtlichen Beschäftigten zu schaffen. Erfahrungsberichte anderer gemeinnütziger Unternehmen hatten ergeben, dass eine rein ehrenamtlich gestützte Belegschaft dauerhaft nur schwer handlungsfähig ist. Die Verantwortung und die vielfältigen Angebote sollte auf eine angemessene Anzahl von Mitarbeiter\*innen verteilt werden, um eine Überlastung der Ehrenamtlichen zu vermeiden und somit ihr Engagement möglichst langfristig zu erhalten.

Außerdem wurde die Initiative von freiwilligen Berater\*innen aus der Wohnumgebung unterstützt. So konnte erreicht werden, dass das Konzept und die Finanzplanung für die Kiezhütte fast ausnahmslos durch die ansässigen Anwohner realisiert werden konnte.



Leider nicht umgesetzt: Das Konzept zu Onkel Toms Kiezhütte

#### d) Inhaltliches Konzept

Es liegt ein ausgearbeitetes inhaltliches Konzept vor. Dieses beschreibt detailliert die Umsetzung des Konzeptes Kiezhütte als sozio-kultureller Treffpunkt und Kiezladen:

Die Gemeinschaftseinrichtung sollte Platz für Veranstaltungen und verschiedene Aktivitäten von Nachbarn für Nachbarn bieten und auf drei Säulen ruhen: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

- Städtebauliche Vergangenheit: Erhalt und der Schutz des städtebaulichen Ensembles einschließlich der ebenfalls denkmalgeschützten U-Bahn-Station, unter anderem durch dorthin führenden beziehungsweise von dort ausgehenden CO<sub>2</sub>-freien städtebaulichen Tourismus wie Führungen zu Fuß oder per Elektrobikes,

- Soziale Gegenwart: Die Pflege nachbarschaftlicher Beziehungen, besonders die zwischen Alten und Jungen, Begüterten und Nichtbegüterten, mittels Mobilisierung nachbarschaftlicher Ressourcen und Talente sowie gemeinsamer Aktivitäten.

- Ökologische Zukunft: Der Ausbau der CO<sub>2</sub>-ärmsten Einkaufsmeile Berlins zu einem attraktiven Lern- und Veranstaltungsort für nachhaltigen Lebensstil, der Ausbau von CO<sub>2</sub>-freier Elektromobilität und von CO<sub>2</sub>-einsparendem Klimagärtnern mittels Terra-Preta-Schwarzerde.

Ein begleitendes Tourismuskonzept liegt ebenfalls vor, dieses wird aber noch zurückgehalten, weil die Realisierung derzeit als nicht möglich eingeschätzt wird.

#### e) Finanzierungskonzept

Es liegt ein ausgearbeiteter Businessplan mit Finanzierungskonzept vor. Der Finanzierungsplan besteht aus sechs Säulen: Stiftungen, Crowdfunding, Beteiligung der Nachbarn als Gesellschafter, Sponsoring, besondere Aktionen, öffentliche Fördermittel.

Im Finanzierungskonzept war ebenfalls vorgesehen, dass interessierte Siedlungsbewohner einen Gesellschafteranteil von 100€ oder mehr erwerben können. In kurzer Zeit kamen Zusagen für 30.000€ zusammen. Der Hauptgesellschafter der gGmbH war ein Nachbarschaftsverein mit seinen ca. 60 Mitgliedern.

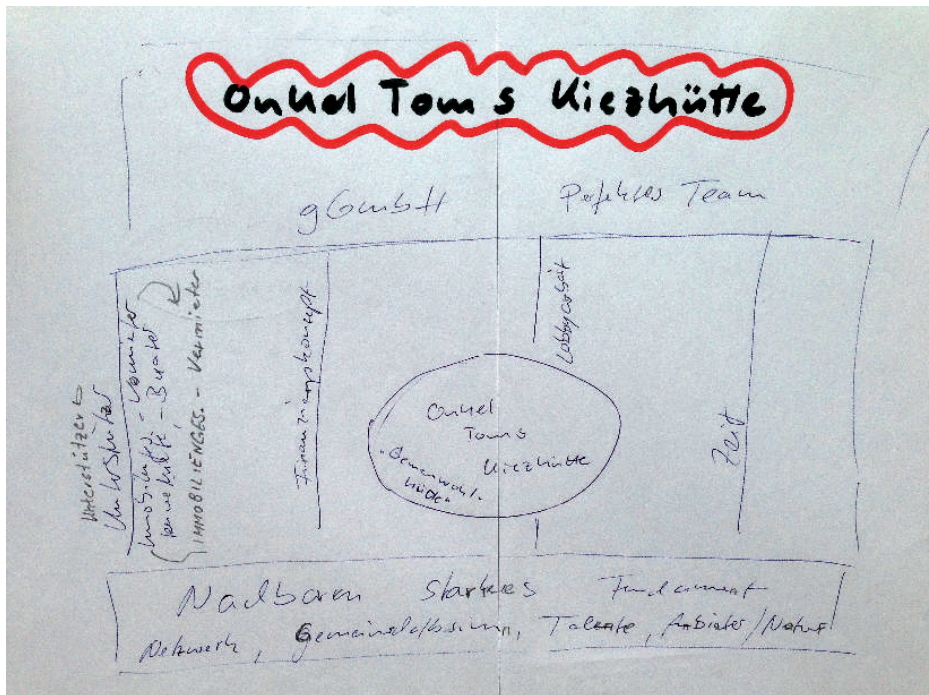
#### f) Objekt

Die Initiative hatte geplant, ein leerstehendes Gebäude direkt gegenüber des U-Bahnhofs „Onkel Toms Hütte“ zur „Onkel Toms Kiezhütte“ umzubauen. Während der Gespräche mit dem Vermieter wurde bekannt, dass das Gebäude asbestbelastet ist, Dazu kam noch ein weiterer baulicher Aspekt, der durch die Baumaßnahmen nicht hätte beseitigt werden können. Deshalb entschieden sich die Initiatoren nach Gesprächen mit den Unterstützern, Anwohnern



und weiteren Beteiligten gegen die Anmietung des Gebäudes.

Sie befürchteten, dass selbst nach einer Sanierung eine Asbest-Gefährdung weiterhin bestehen könnte und sich das Gebäude daher nicht für ein Gemeinschaftshaus eignen würde. Dieser negative Umstand und die weitere baulich ungünstige Voraussetzung waren nicht mit dem sozialem und dem ökologischen Anspruch der Initiative vereinbar. Nachdem das Objekt somit nicht mehr als Ort zur Verwirklichung der nachbarschaftlichen Initiative zur Verfügung stand, suchten die Initiatoren nach Alternativen für die Umsetzung der Ideen.



Organisationsstruktur: Professionell

g) Potential zur Entwicklung:

Es hat sich gezeigt, dass die zahlreichen Unterstützer, ehrenamtlichen Helfer, Geldgeber und nicht zuletzt die Initiatoren ihr Engagement stark an diesen Ort, nämlich das leerstehende Gebäude gebunden hatten. Es war zwar anhand von Umfragen bekannt, dass die einzelnen nachbarschaftlichen Bedarfe auch dezentral hätten gedeckt werden können, dennoch entwickelte sich das leerstehende Gebäude sehr schnell als idealer und zentraler Standort für die geplanten Vorhaben.

Für alle Beteiligten hatte das Gebäude eine ganz spezifische Bedeutung. Für Geldgeber waren Größe und exponierte Lage von Interesse. Die vielen Unterstützer, die selbst Nutzer der Angebote werden wollten, sahen in dem Gebäude einen zentralen Ort für ein „Dorfzentrum“ und eine Begegnungsstätte. Für die Initiatoren war ein weiterer Aspekt von Bedeutung: das Vorhaben würde nur dann dauerhaft betrieben bzw. finanziert werden können, wenn ausreichend Aufmerksamkeit und Identifikation für die Kiezhütte als Ort bei allen Beteiligten hervorgerufen werden kann. Bis heute ist es nicht gelungen, einen anderen Standort als Alternative zu finden.

#### h) Emotionalität / Reichweite

Das Motto der Initiative „Onkel Toms Kiezhütte“ war von Beginn an „Von Nachbarn für Nachbarn“. Die Vision war bzw. ist es, „ein Dorfzentrum“ inmitten einer Großstadt zu schaffen.

Damit sind zunächst die unmittelbaren Bewohner/innen rund um den U-Bahnhof Onkel Toms Hütte angesprochen. Die Unterstützung durch die Bürger war auch vorhanden: die Webseite wurde von Freiwilligen entwickelt, kostenlose Beratung zur Satzung und Gemeinnützigkeit wurden angeboten und letztlich wurden Einlagevermögen in Höhe von 30.000€ für die gGmbH zugesagt. Das Vorhaben hat aufgrund seines strukturierten und innovativen Ansatzes eine (politische) Reichweite deutlich über den Kiez hinaus. So hat das Bezirksamt Steglitz-Zehlendorf großes Interesse an der Initiative und der Form von Kiezarbeit (strukturpolitische Ziele, Beschäftigungsangebote, Standortstärkung) gezeigt und seine Unterstützung angeboten.

Es wurde außerdem eine Brücke zwischen den Interessen der Nachbarn und anderen Personen der Wirtschaft gebildet, um zusätzliche „Verbündete“ und Akteure einzubinden.

#### i) Aktuelle Entwicklung

Trotz der großen Unterstützung und dem ausgereiften Umsetzungskonzept war das Feuer bei den Initiatoren erst mal weg. Die Bindung an diesen ganz speziellen Ort war so stark, dass er nicht ersetzt werden konnte. Auch der Gedanke, die einzelnen Vorhaben auf verschiedenen Ort zu verteilen, wurde wieder verworfen. Das Projekt liegt deshalb erst mal auf Eis, bis ein Gebäude mit der Qualität gefunden wird, in der für alle Beteiligten wieder eine „Kiezhütte“ entstehen kann.

### 3.6 Bürgerprojekt Uslarer Badeland

**„Eine so wichtige Einrichtung, wie das Badeland zu erhalten lohnt sich immer. Für alle in der Stadt!“**

Das Uslarer Hallenbad (1977 in Betrieb genommen) wurde vom damaligen Betreiber (und Eigentümer) - die Stadtwerke Uslar - wegen hoher Unterhaltungskosten im Mai 2011 geschlossen.. Zur Jahreswende 2010/2011 wurde auf bevorstehende Schließung des Badelandes mit Protesten, Demonstrationen und Plakaten aufmerksam gemacht.

Zeitgleich stellen sich einige Bürger\*innen – unter ihnen Lehrer, Rechtsanwälte, Senioren - die Frage, ob sie es sich zutrauen und schaffen könnten, ein Bad zu betreiben. Das „JA“ der Antwort gab den Startschuss für eine Bürgerinitiative zum Erhalt des Bades. Einige Monate später hat sich der Förderverein „Uslarer Badeland e.V.“ gegründet. Der Besuch der Initiatorengruppe beim Förderverein des ebenfalls ehrenamtlich betriebenen Sole-Waldschwimmbades Bad Gandersheim hat viel Unsicherheit genommen und die Gruppe motiviert. Das Grobkonzept „Förderverein plus Genossenschaft“ wurde übernommen und an die Situation in Uslar angepasst.

Der Förderverein erarbeitete im Jahr 2011 ein inhaltliches und finanzielles Konzept. Dieses sah einen Zuschuss der Stadt in Höhe von jährlich 200.000€ vor. Im März 2012 hat der zuständige Stadtrat 175.000€ für 2012 und für vier weitere Jahre jeweils 170.000€ an Zuschüssen bewilligt. Im Mai 2012 wurde die Bürgergenossenschaft gegründet. Parallel dazu wurde Geld gesammelt, eine große Hilfswelle rollte an. Im August 2012 fand der erste Arbeitseinsatz statt. Seit September finden regelmäßige ehrenamtliche Arbeitseinsätze statt, dabei beteiligen sich auch zahlreiche Firmen. Am 24. November 2012 wurde das Uslarer Badeland wieder eröffnet.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Ausgehend von Gesprächen mit einem Freund und einem Steuerberater bildete sich direkt nach Bekanntwerden der Pläne zur Schließung des Bades eine aus drei Mitgliedern bestehende Initiativgruppe. Dazu gehören ein ehemaliger Schulleiter, ein Steuerberater und der Vorsitzende der DLRG Uslar.

## b) Struktur

Es existieren ein Förderverein (gegründet 2011) und die Bürgergenossenschaft Uslarer Badeland e.G. (gegründet 2012). Die Genossenschaft führt den Betrieb des Uslarer Badelandes und hat einen langfristigen Betreibervertrag mit der Stadtwerke Uslar GmbH als Eigentümerin des Badelandes abgeschlossen. Sie ist der Arbeitgeber für die hauptamtlichen Mitarbeiter\*innen.

Die Struktur begründet sich darauf, dass der Förderverein als gemeinnütziger Verein das Bad nicht (kommerziell) betreiben durfte, ohne seine Anerkennung als „gemeinnützig“ zu riskieren.



Im Badeland Uslar

## c) Beschäftigtenstruktur

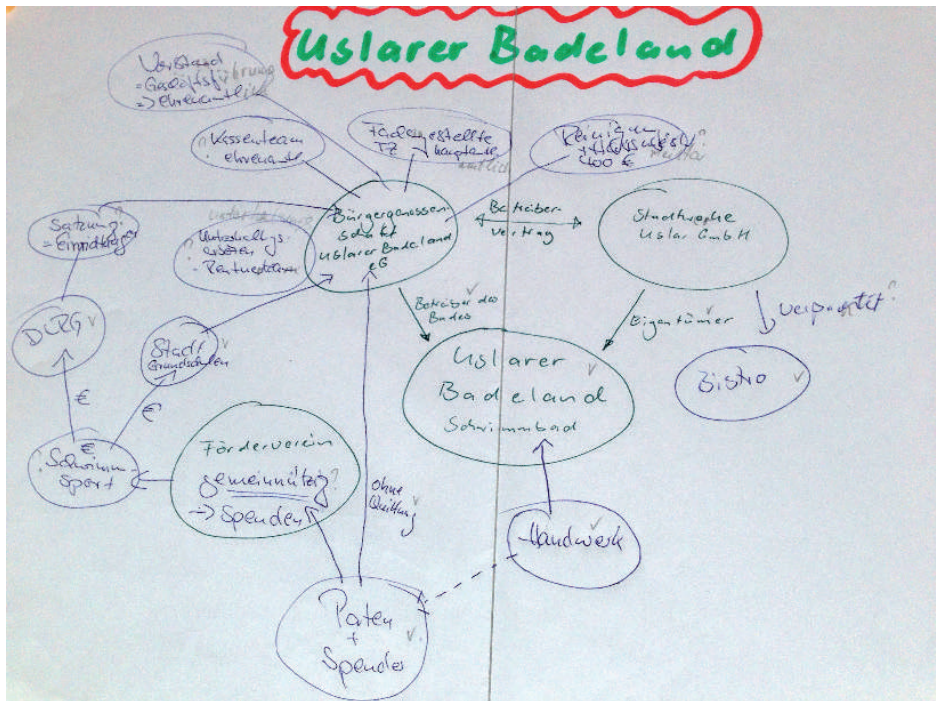
Im Uslarer Badeland ist ein Beschäftigungsmix aus hauptamtlichen, ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter\*innen entstanden. Bürgerschaftliches Engagement findet im Uslarer Badeland in drei Formen statt: „Pro Bono“-Einsätze von Unternehmen und Handwerker\*innen, klassische ehrenamtliche Tätigkeiten sowie freiwillige Einsätze.

**Hauptamtlich Beschäftigte:** Die Genossenschaft ist Arbeitgeber für die hauptamtlichen Schwimmmeister\*innen, dem Haustechniker und den Reinigungskräften. Bis jetzt konnten so sieben sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze und mehrere Minijobs eingerichtet werden.

**Pro Bono-Einsätze von Unternehmen und der Uslarer Stadtwerke:** Arbeitseinsätze und Mitarbeit bei Unterhalts- und Reparaturmaßnahmen durch lokale Unternehmen und Handwerksbetriebe. Diese berechnen in der Regel allein die Materialkosten.

**Ehrenamtliche Tätigkeiten:** Die Mitglieder des Vorstands (Förderverein) und des Vorstandes und Aufsichtsrates (Genossenschaft) sind ehrenamtlich tätig.

**Freiwillige Einsätze:** Freiwillige waren während der Schließung des Bades bei der Winterkontrolle des Standby-Betriebes eingesetzt. Zurzeit werden die Geschäftsführung und der Kassendienst durch Freiwillige organisiert. In diesen Bereichen organisieren sich die Mitarbeiter\*innen selbst. Spontane Einsätze finden dann statt, wenn etwas anliegt. Das Kassenteam wird durch einen ehemaligen Bankkaufmann betreut.



Organisationsstruktur: Komplex und ausgeklügelt

#### d) Inhaltliches Konzept

Der Verein hat sich rund ein Jahr Zeit genommen, um einen Geschäftsplan und Businessplan zu erstellen. Es wurden immer wieder Korrekturen notwendig. Das inhaltliche Konzept wurde sehr eng an das Finanzkonzept gekoppelt. Deshalb standen zunächst die Reduzierung der Angebote und der Öffnungszeiten im Fokus. Mittlerweile werden die Angebote wieder ausgebaut (z.B. Kindergeburtstage, Bistro).

#### e) Finanzierungskonzept

Der Stadt wurde zum Etat 2011/ 2012 der Finanzierungsplan vorgelegt. Dieser beinhaltete einen Zuschuss von der Stadt, ohne diesen das Projekt nicht möglich wäre.

Aus Gründen der Kosteneinsparung wurden in drei Säulen Änderungen zum bisherigen Geschäftsbetrieb vorgenommen:

- Reduzierung der Öffnungszeiten (Senkung der Personalkosten)
- Betrieb der Frühschwimmerzeiten durch Vereinsmitglieder (Senkung der Personalkosten)
- Schließung des Außenbeckens (Senkung der Betriebskosten)
- Erhöhung der Eintrittspreise (Steigerung der Einnahmen)

Das neue kalkulierte Defizit beträgt nun 200.000€ statt bisher 700.000€ in früheren Jahren, als das Bad durch die Stadtwerke betrieben wurde. Der Stadtrat war schließlich 2012 bereit, einen Betrag von jährlich 170.000€ über 5 Jahre zu geben. Von Paten und Spenden kommen 30.000€ pro Jahr.

#### f) Objekt

Das Bad bleibt im Eigentum der Stadtwerke Uslar. Mit der Genossenschaft wurde ein langjähriger Pachtvertrag abgeschlossen, der die finanziellen Risiken und Vorgehensweisen beschreibt und regelt. Die Initiatoren haben ausgesagt, dass sie den Versuch, das Bad in der beschriebenen Weise zu betreiben nicht gewagt hätten, wenn sie es hätten kaufen müssen.

#### g) Emotionalität

Der Wunsch nach dem Bad war nach Einschätzung der Initiatoren immer präsent und die Stimmung in der Bevölkerung immer positiv. Der Verein berichtete ständig, auch über Teilerfolge in der Öffentlichkeit, was einige Leute bewogen hat, Mitglied der Genossenschaft zu werden.

Die Initiatorengruppe hat es in relativ kurzer Zeit geschafft, Geldgeber davon zu überzeugen, dass diese mit der Unterstützung des Bades einen Imagegewinn erreichen können.

So wurden über einhundert Bürger\*innen „Patzen des Badelandes Uslar“: Geschäftsleute, Industriebetriebe, Handel, Handwerk und freie Berufe erhalten für ihre 3-5-jährige Patenschaft eine Urkunde. Die Pflege dieser Kontakte, z.B. durch gemeinsame Grillabende, ist den Initiator\*innen sehr wichtig.

#### h) Potential zur Entwicklung

Mit der Übernahme des Bades wurden die Angebote zunächst reduziert. Damit wurde eine solide Basis geschaffen, die erlaubt, künftig das Dienstleistungsangebot wieder zu erweitern und die Attraktivität des Bades weiter zu steigern. So können künftig sowohl Indoor als auch Outdoor weitere Angebote stattfinden.

Ziel der Bürgergenossenschaft ist der Erhalt des Badelandes. Um das Geschäftsmodell nachhaltig zu verankern, sind auch künftig viele neue Mitglieder zu gewinnen, was auch die Unterstützung der Bevölkerung fördert. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft wird durch die Zeichnung von Geschäftsanteilen erworben. Der Wert eines Anteils beträgt 50€. Weitergehende Verpflichtungen sind hiermit nicht verbunden.

#### i) Aktuelle Entwicklung

Mit dem Jahr 2013 hat die Bürgergenossenschaft das erste vollständige Geschäftsjahr hinter sich gebracht. Das Jahresergebnis hat die sorgfältige Finanzplanung bestätigt. Jedoch bergen die Energiekosten ein hohes Risiko für das Projekt. Steigende Preise für Strom und Gas treiben das kalkulierte Defizit in die Höhe. Die Genossenschaft muss verstärkt die Möglichkeiten zur Energieeinsparung ergreifen, wobei sich das Problem der Finanzierung dieser Maßnahmen stellt.

Der Betrieb des Badelandes verläuft sehr positiv. Die Besucherzahlen liegen deutlich über den Prognosen, die Unterstützung des Projektes hält unvermindert an. Die Genossenschaft ist zuversichtlich, das Bürgerprojekt Uslarer Badeland erfolgreich fortführen zu können.

## 3.7 Strandbad Rahnsdorf

Das rund einhundert Jahre bestehende Strandbad befindet sich im Berliner Bezirk Treptow-Köpenick im Ortsteil Rahnsdorf am Nordufer des Müggelsees. Es steht unter Denkmalschutz und gilt im rechtlichen Sinne seit einiger Zeit nicht mehr als „Bad“. Weite Teile der Freiflächen des Bades sind als „Sportfläche“ ausgewiesen.

Im Jahr 2005 erfolgte die Ankündigung des bisherigen Betreibers, den Berliner Bäder-Betrieben, über die Schließung des Strandbades im nächsten Jahr, da die finanziellen Mittel für die notwendige Generalsanierung nicht aufgebracht werden könnten und der Betrieb nicht kostendeckend arbeitete. 2006 wurde die Schließung durch die Übergabe des Strandbades an den Bezirk Treptow-Köpenick verhindert. Vom Bezirk werden derzeit keine Mittel zur Sanierung bereitgestellt. Das Bad zerfällt deshalb zusehends.

Seit 2009 wird das Strandbad Müggelsee durch die Vereine „Bürger für Rahnsdorf e.V.“ und „Agrarbörse Deutschland Ost e.V.“ betreut. Das Bezirksamt und die BVV haben beschlossen, dass das Strandbad weiterhin unentgeltlich als Sport- Spiel- und Erholungsfläche von Bürgern genutzt werden kann. In der Badesaison kommen ca. 2.000 Besucher pro Tag (jährlich ca. 100 000 Besucher).

2010 wurden dem Bezirk drei Konzepte zum Erhalt und Betrieb des Strandbades vorgestellt. Zwei Jahre später ist das vom Runden Tisch präsentierte und auch vom Bezirk bestätigte Projekt zur Sanierung und gewinnbringenden Entwicklung des Strandbades (einschließlich seines denkmalgeschützten Baukörpers und der angrenzenden Nebengebäude) letztendlich gescheitert.

### a) Keimzelle / Initiatoren

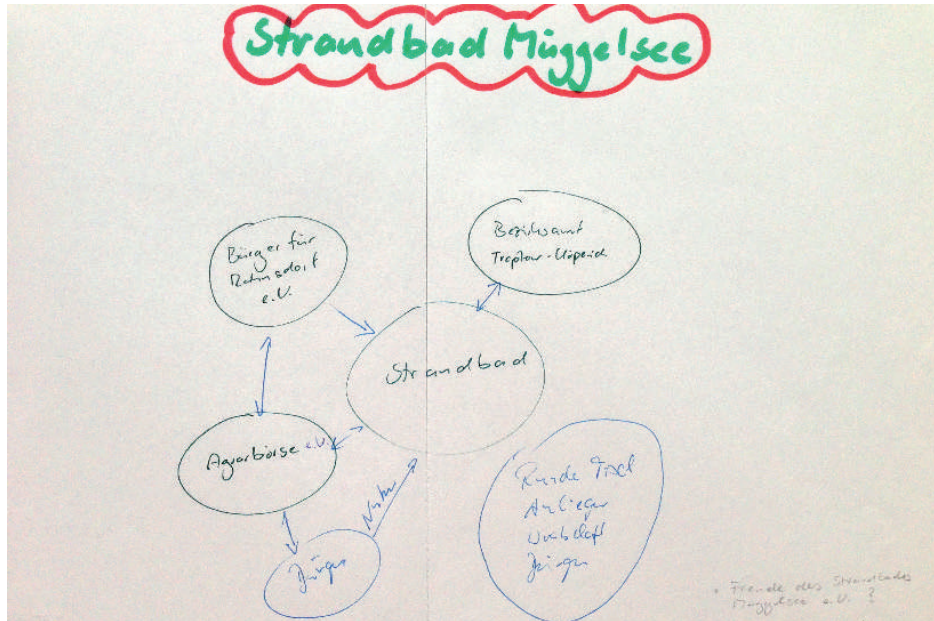
Die Keimzelle in unserem Sinne existiert nicht. Es bildete sich allerdings Anfang 2006 ein „Runder Tisch“, den der Verein Bürger für Rahnsdorf e.V. bis heute organisiert und moderiert. Dieser besteht aus Anliegern, Akteuren der lokalen Wirtschaft und dem Bürgerverein. Der derzeitige Tätigkeitsschwerpunkt des runden Tisches ist die Organisation von Veranstaltungen auf dem Gelände.

### b) Struktur

Der Verein „Agrarbörse Deutschland Ost e.V.“ hat 2009 die Funktion des Betreibers des Bades übernommen. Eine Vereinbarung mit dem Bezirksamt regelt, dass die Agrarbörse das Objekt verwaltungstechnisch



und organisatorisch betreut. Die Agrarbörse unterstützt Bürgerinitiativen und Veranstalter bei Anträgen an das Bezirksamt (das Entscheidungsverfahren selbst liegt aber beim Bezirk) und ist Ansprechpartner für Bürger\*innen. Durch Ausgleichmaßnahmen, die recht komplex zu organisieren sind, werden einige Reparaturen und notwendige Serviceleistungen zur Aufrechterhaltung des Badbetriebes übernommen.



Organisationsstruktur: Übersichtlich, weil kein Geschäftsbetrieb

### c) Inhaltliches Konzept

Ein aktuelles, beschlossenes und auf den Weg gebrachtes inhaltliches Konzept liegt derzeit nicht vor. Die vormals verfassten Konzepte hatten alle zum Ziel, das Bad als solches wiederzubeleben und eine Integration von Schwimmbad, Wellness, Gastronomie, Erholung, Sport und anderer Freizeitbeschäftigungen zu erreichen.

### d) Beschäftigungsstruktur

Die Beschäftigten vor Ort sind ehrenamtlich Tätige (vor allem ältere Bürger ab 50 Jahre) und geförderte Arbeitskräfte. Diese werden zur Aufrechterhaltung des (Bade-)Betriebes eingesetzt (Aufsicht - auch in den Monaten ohne Badebetrieb, kleine Reparaturen, Erhaltungspflege, Öffnen und Schließen des Bades und Müllbeseitigung).

Die Verwaltungs- und Koordinierungsaufgaben werden durch den Verein Agrarbörse Deutschland Ost e.V. im Stammhaus übernommen.



Zusammen und doch getrennt: Die Gebäude und ...

#### e) Finanzierungskonzept

Das Bad ist stark sanierungsbedürftig (Bedarf ca. 2-3 Mio.€).

Der Bezirk stellt das ehemalige Strandbad den Bürger/innen derzeit kostenlos zu Verfügung (Hintergrund: Ausweisung als Sport- Spiel- und Erholungsfläche), weshalb keine Einnahmen erzielt werden dürfen und sollen.

Der Bürgerverein hatte 2010 die Idee, eine Spendenbox für laufende Kosten des Bades aufzustellen. Diese Idee wurde vom Bezirksamt grundsätzlich abgelehnt.

Ein aktuelles Konzept, wie die Sanierung und ein wirtschaftlicher Betrieb ohne die Erhebung von Eintrittsgeldern aussehen könnte, liegt derzeit nicht vor.

#### f) Potential zur Entwicklung

Das erklärte Ziel des Bezirkes ist es, einen Investor zu finden und diesen über einen Erbbaurechtsvertrag mit Baukonzession bezüglich der bebauten Teilfläche, insbesondere des unter Denkmalschutz stehenden Gebäudes, sowie der ehemaligen Großgaststätte und der Sauna zur Sanierung, Finanzierung und Betreibung zu verpflichten. Die Freiflächen des Bades sollen auch weiterhin kostenfrei besucht werden dürfen und es bestehen erhebliche Einschränkungen, weil es sich erstens in einer

Wasserschutzzone befindet und zweitens es sich um eine sportlich gewidmete Fläche handelt.

Durch die Trennung von Gebäuden und Badebetrieb und die eingeschränkten baulichen Möglichkeiten - begründet auf die Widmung der Freiflächen als Sport- Spiel- und Erholungsfläche - ist das Potential zur Entwicklung eines (kommerziellen) Strandbades deutlich eingeschränkt.



... die Freiflächen des Strandbades

#### g) Emotionalität

Das Strandbad wurde in besseren Zeiten auch als „Riviera des Ostens“ bezeichnet und verbreitet den Charme der 20er und 30er Jahre. Beachtlich ist, dass viele Rahnsdorfer Bürger\*innen das Strandbad als „ihr“ Bad bezeichnen, welches schon der Tradition wegen erhalten werden müsste.

Die Situation, dass die Bürger\*innen ihr Strandbad auch ohne sanierte Gebäude nutzen können, vermindert die Chance deutlich, dass aus der Gruppe der Nutzer\*innen eine Keimzelle zum Erhalt des Bades als Ganzes entsteht.

#### h) Aktueller Stand

Das breite öffentliche Interesse am Strandbad und der Nutzung der vielfältigen Sport- und Freizeitmöglichkeiten stehen im Gegensatz zu dem baulichen Zustand des Gesamtareals und den finanziellen Aufwendungen zur denkmalsgerechten Sanierung. Mit einem Entwicklungs- und Betreiberkonzept könnten viele Impulse gesetzt und Partner\*innen aus der Bürgerschaft und der Wirtschaft zum Erhalt und der Entwicklung gewonnen werden.



Denkmalgeschützte Gebäude: Bisher konnte niemand übernehmen

## 3.8 Thomas-Dehler-Bibliothek (Berlin)

### „Alles Bezirksamt - außer das Personal“

Mit der Bezirksfusion in Berlin Tempelhof-Schöneberg im Jahr 2001 sollte nach einem Bibliothekskonzept die Thomas-Dehler-Bibliothek wegen ihrer Nähe zur Mittelpunktbibliothek Schöneberg geschlossen werden. Eine Initiatorin / Protagonistin machte aber auf die große Bedeutung aufmerksam, die die Bibliothek für Kinder und Jugendliche habe und gründete den Freundeskreis der Thomas-Dehler-Bibliothek e.V.. Als beschlossen wurde, die Bibliothek zunächst als Modellprojekt ein Jahr lang ehrenamtlich zu betreiben, forderten rund 70 Mitarbeiter\*innen der Stadtbibliotheken in einem offenen Brief die Schließung. Sie sahen in den Ehrenämtern eher Bedrohung als eine Rettung.

Die Thomas-Dehler-Bibliothek ist definiert als eine Neben- oder Außenstelle der Mittelpunktbibliothek (MPB) Schöneberg. Sie liegt ca. 800 Meter Luftlinie von der MPB entfernt. In der Bibliothek wird für Verbuchung und Recherche die Software des VÖBB (Verbund der Öffentlichen Bibliotheken Berlins) genutzt, sie hat aber weniger Öffnungszeiten als die MPB. Den Ausleihbetrieb der Bibliothek decken die Mitarbeiter ehrenamtlich ab.

#### a) Keimzelle / Initiatoren

Die Keimzelle zum Erhalt der Bibliothek ist eine engagierte und im Bezirk gut vernetzte Bürgerin. Diese hat es als Vereinsvorsitzende des Freundeskreises der Thomas-Dehler-Bibliothek e.V. in relativ kurzer Zeit geschafft, knapp 30 Personen zur politischen Unterstützung gegen das geplante Bibliothekskonzept (und der damit verbundenen Schließung der Thomas-Dehler-Bibliothek) zu mobilisieren. Bundespräsident Horst Köhler ehrte im Jahr 2006 das Engagement des Freundeskreises der Bibliothek.

#### b) Struktur

Die Bibliothek wird weiterhin vom Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg als Fachaufsicht betrieben. Der Freundeskreis der Thomas-Dehler-Bibliothek e.V. hat die Ausleihe übernommen. Die Beziehung beider ist mit einem Kooperationsvertrag geregelt.

#### c) Beschäftigungsstruktur

Derzeit wird der Ausleihbetrieb der Bibliothek ehrenamtlich von Älteren, überwiegend Frauen, geführt. Diese realisieren zurzeit eine Öffnungszeit von 18 Stunden pro Woche. Die zur Ausleihe im elektronischen

Verbuchungssystem des VÖBB benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse erhalten die Ehrenamtlichen durch Schulungen in der Mittelpunktbibliothek Schöneberg.

Alle anderen Tätigkeiten (Verwaltung und Technik) werden weiterhin hauptamtlich durch die Stadtbibliothek geleistet.

#### d) Inhaltliches Konzept

Uns liegt kein schriftliches inhaltliches Konzept vor. Aus Sicht der Leiterin der MPB ist auch keines zu erkennen. Die Besucher- und Ausleihzahlen der Bibliothek werden in fachlicher Sicht als nicht gut eingeschätzt.

Einen versorgungspolitischen Nutzen hat die Thomas-Dehler-Bibliothek aus fachlicher Sicht nicht. Der Sinn des Bibliotheksbetriebs wird vor allem in der öffentlichen Förderung eines größeren Projekts ehrenamtlichen Engagements gesehen.

Der Freundeskreis betont, dass Bibliotheken eine große Bedeutung für das Lesen als Kulturgut haben. Es bestehen auch gute Kontakte zu Schulen und Kitas und es werden zahlreiche Veranstaltungen (Vorlesen, Kinderbetreuung, Angebote für Jugendfreizeiten) durchgeführt.



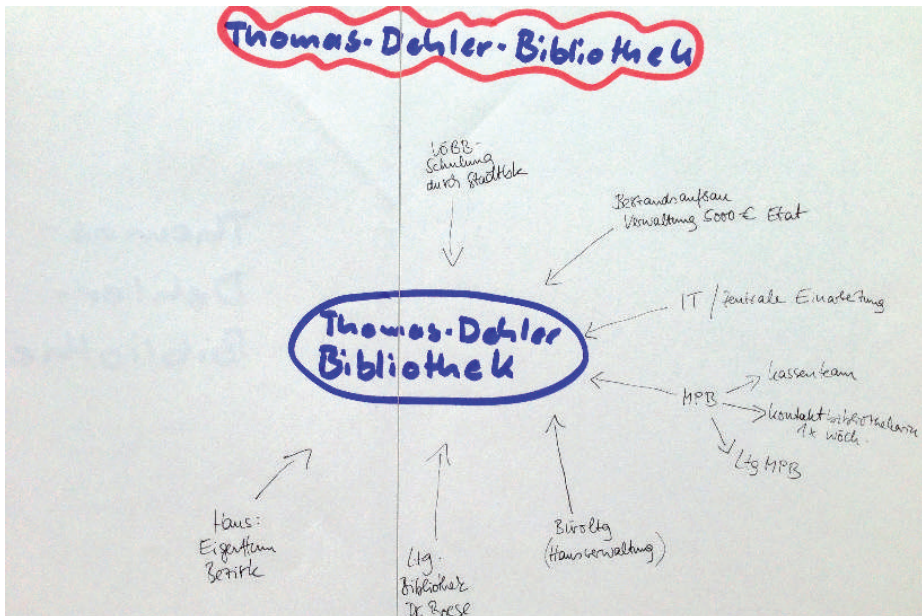
Thomas-Dehler-Bibliothek: Vom Bezirk nur bedingt gewollt.

e) Finanzierungskonzept

Uns liegt kein schriftliches Finanzierungskonzept vor. Derzeit fließt durch die Stadtbibliothek ein Medienetat von 5.000 € pro Jahr in die Bibliothek.

f) Objekt

Die Thomas-Dehler-Bibliothek gehört dem Bezirk Tempelhof-Schöneberg. Die gesamte Objektverwaltung und Finanzierung (Betriebskosten, anstehende Sanierung etc.) liegen ebenfalls in den Händen des Bezirksamtes.



Organigramm: Alles Bezirksamt - außer die Ehrenamtlichen

g) Potential zur Entwicklung

Aus dem einst einjährigen Modellprojekt sind mittlerweile gut 12 Jahre geworden. Die Leiterin der Mittelpunktbibliothek ist dennoch weiter skeptisch, was den weiteren Betrieb der Thomas-Dehler-Bibliothek durch Ehrenamtliche betrifft. Damit ist sie aus Sicht der „Professionellen“ in guter Gesellschaft. So spricht sich der Berufsverband Information Bibliothek e.V. per Grundsatzpapier gegen ausschließlich ehrenamtliche Arbeit aus. „Es führt in eine Abwärtsspirale, wenn es Ehrenamtliche sind, die eine Bibliothek offen halten“, sagte Frank Redies, Landesvorsitzender des Berufsverbandes Information Bibliothek e.V. (BIB) (Quelle: Berliner Morgenpost vom 08.12.2011).

Auf Berliner Ebene gibt es nach wie vor Überlegungen, ehrenamtlich betriebene Bibliotheken nur außerhalb des VÖBB zuzulassen. Begründet wird dies vor allem damit, dass klare Unterschiede zwischen Freiwilligen und Professionellen zu erkennen sein müssen und mit Datenschutzbedenken. Der Berliner Datenschutzbeauftragte hat die Ausleihverbuchung (mit Zugang zu Personendaten) durch Ehrenamtliche untersagt.

Uns ist der Eindruck entstanden, dass das „Projekt“ Thomas-Dehler-Bibliothek zudem sehr stark auf das persönliche Engagement von der Initiatorin des Freundeskreises basiert. Das Potential zur Entwicklung ist in dem engen Rahmen der Gestaltung als eher gering einzuschätzen.

#### h) Aktuelle Entwicklung

Aufgrund von Auflagen des Berliner Datenschutzbeauftragten haben Ehrenamtliche ab 2014 keinen Zugriff mehr auf die Benutzerdaten. Die Ausstellung von Bibliotheksausweisen muss dann in einer anderen Bibliothek erfolgen. Gebühren können nicht mehr bar kassiert, sondern per EC-Karte am Selbstverbucher oder in einer anderen Bibliothek bezahlt werden.



## 4 Gelingenskriterien bürgerschaftlich initiiertes Projekte als Beitrag zur sozialen Infrastruktur

Im Rahmen des Vorhabens haben wir acht Projekte bzw. Vorhaben analysiert. Dabei haben wir uns auf die Suche nach Kriterien gemacht, die erfüllt sein sollen oder müssen, um aus der Initiative von Bürger\*innen heraus entstandene Vorhaben erfolgreich in die Tat umsetzen zu können. Bei den von uns herausgearbeiteten Gelingenskriterien gilt: Je mehr der Kriterien umgesetzt werden, desto größer die Chance auf ein erfolgreiches „Ladenübernehmen“.

Die von uns identifizierten und hier beschriebenen neun Gelingenskriterien haben wir „idealtypisch“ formuliert.

### 1. Keimzelle / Initiatoren

Bei den Vorhaben zeigt sich, dass die Zusammensetzung der Initiator\*innengruppe entscheidend für das langfristige Gelingen des Vorhabens ist. Bei den erfolgreichen Projekten sind die ehrenamtlichen Akteure letztlich auch immer Profis auf ihrem Gebiet.

Idealtypisch besteht die Keimzelle bzw. die Initiator\*innengruppe aus drei freiwillig bzw. ehrenamtlich engagierten Personen, deren berufliche und finanzielle Situation nicht vom Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens abhängt. Wir haben gesehen, dass die meisten Akteure beruflich aktiv sind und das Vorhaben in ihrer Freizeit umsetzen.

Diese drei Engagierten ergänzen sich in den Kompetenzen „Reden“, „Schreiben“ und „Rechnen“. Hier geht es vor allem um die gute und erfolgreiche Präsentation nach außen und die Gewinnung von Unterstützer\*innen, Mitstreiter\*innen und Sponsoren sowie die Akquise von Finanzmitteln. Wie unten zu sehen, muss ein erfolgreiches Projekt ein gutes inhaltliches und finanzielles Konzept haben, aber auch jemanden, der dieses gut „verkaufen“ kann.

Für das Gelingen des Vorhabens ist von essentieller Bedeutung, dass die Initiator\*innen Fähigkeiten, Kenntnisse und Netzwerke aus ihrer beruflichen Tätigkeit „pro bono“ einbringen.

Definitiv ein Vorteil ist es, wenn eine der drei Personen juristisches bzw. steuerrechtliches Wissen einbringen kann. Diese Kenntnisse können aber auch von extern herangezogen werden (am Besten ebenfalls „pro bono“).

## **2. Struktur und Rechtsform**

Erfolgreiche Vorhaben zeichnen sich dadurch aus, dass es die Keimzelle schafft, eine gute und verlässliche Binnenstruktur aufzubauen und / oder eine gute Unterstützung von außen zu erhalten. Unserer Einschätzung nach ist eine Gruppe von 10 bis 15 Personen, die relativ verbindlich am Projekt mitarbeiten, angemessen, um z.B. auch größere Veranstaltungen mit „Bordmitteln“ umsetzen zu können.

Daneben setzt unserer Einschätzung nach eine erfolgreiche Umsetzung von bürgerschaftlichen Initiativen auch eine einfach zu verwaltende Rechtsform voraus.

Bei der Analyse der acht Projekte haben wir allerdings fast ausschließlich komplizierte Geflechte gesehen, die – bei größeren Vorhaben – immer aus mindestens zwei „juristischen Personen“ bestand: Förderverein und Betreiberverein, Förderverein und Genossenschaft etc. Gerade bei Vorhaben, bei denen das „Kerngeschäft“ (z.B. Betrieb eines Bades) nicht als gemeinnützig anerkannt ist, finden sich diese aufwändigen juristischen Konstruktionen.

Ideal wäre eine Rechtsform, die in einer einfachen Form die Anerkennung der Gemeinnützigkeit verbindet mit der Möglichkeit, finanzielle Einnahmen (ggf. auch aus kommerziellem Betrieb) generieren zu können.

## **3. Beschäftigungsstruktur**

Die Mehrzahl der untersuchten Projekte ist aus einer Keimzelle von ehrenamtlichen Personen entstanden. Es zeigt sich, dass bei den erfolgreichen, größeren Vorhaben relativ schnell und – im besten Fall konzeptionell eingebettet – ein Beschäftigungsmix aus Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen entsteht. Diese wirken in einer differenzierten Aufgabenverteilung erfolgreich zusammen. Dabei gilt: Hauptamtliche dort, wo Direktionsrecht benötigt wird und Ehrenamtliche sind möglichst gemäß ihres Fachwissens an die „richtige Stelle“ zu setzen.

Interessant ist, dass der Einsatz von Beschäftigungsmaßnahmen wie z.B. sogenannte Ein-Euro-Jobber, als nicht förderlich oder gar kontraproduktiv eingeschätzt wird. Und zwar von den Befragten, die sich in einer solchen Maßnahme befinden. Die Argumente gegen den Einsatz von Beschäftigungsmaßnahmen in bürgerschaftlich initiierten Vorhaben waren die Kurzfristigkeit der Tätigkeiten, fehlende Qualifikation für die Aufgabe und letztlich die mangelnde Identifikation mit dem Gesamtvorhaben.

#### **4. Inhaltliches Konzept**

Erfolgreiche Vorhaben zeichnen sich durch die Entwicklung und Formulierung eines klaren, professionellen inhaltlichen Konzeptes aus. Entscheidend ist hier, dass es den Akteuren gelingt, von einer Argumentation der Verhinderung (z.B. „Keine Schließung der Bibliothek“) zu einer positiv formulierten Konzeption zu kommen.

Unserer Einschätzung nach liegt das Potential von bürgerschaftlich initiierten Vorhaben darin, die Nutzung der „übernommenen“ Objekte bewusst und kreativ zu verändern bzw. zu ergänzen. Gerade in der Möglichkeit, die Objekte und Vorhaben innovativ zu gestalten und vorher Getrenntes zu verbinden (z.B. Schwimmen und Kultur, Begegnungsstätte und Tourismus) liegt der Mehrwert dieser Bürger\*innenprojekte!

#### **5. Finanzierungskonzept**

Wie für das inhaltliche Konzept gilt auch für die Finanzen: Für ein erfolgreiches Projekt bedarf es eines klaren und tragfähigen Konzeptes.

Entscheidend ist hier die Erstellung einer realistischen und mittelfristigen Kostenanalyse über zu erwartende Einnahmen und Ausgaben. Diese muss quantifizierte Vorstellungen über mögliche Einnahmequellen aufzeigen: Mitgliedsbeiträge, Eigenleistungen, Genossenschaftsanteile, Geld- und Sachspenden, Sponsoring, Crowdfunding, Stiftungsgelder, öffentliche Förderung, Vermietung und Verpachtung etc.

Wichtig ist auch für „soziale“ Einrichtungen, wirtschaftliche Überlegungen im Rahmen eines Businessplanes konsequent mit einzubeziehen. Bei guten Beispielen von bürgerschaftlichen Initiativen sind immer auch Partner aus der Wirtschaft und die Kommune mit Finanzierungsanteilen im Boot.

Das Dilemma von Gemeinnützigkeit und Betreiber-Unternehmertum ist seitens der Akteure kreativ zu lösen – hier muss die Kommune gegenüber neuen Konstruktionen aufgeschlossen sein und kann mit juristischem Wissen helfen.

## **6. Objekt**

Der Dreh- und Angelpunkt aller besuchten Vorhaben ist ein jeweiliges Objekt (z.B. Schwimmbad, Nachbarschaftstreff, Bibliothek), wenn man so will eine „Immobilie“. Das Engagement macht sich also immer an einem konkreten Ziel und nicht an allgemeinen politischen Forderungen fest. Uns ist deutlich geworden, dass unabhängig von der Größe, Geschichte oder Reichweite des Objektes, die Initiator\*innen und ihre Mitstreiter\*innen für genau dieses Gebäude „brennen“. Es wird deutlich, dass es der ureigenste Eigensinn der von uns beobachteten Initiativen ist, dass sich das dort entstandene Engagement genauso wenig transportieren lässt, wie die Immobilie selbst. Das bedeutet auch, dass - wenn das Objekt abgerissen wird - das bürgerschaftliche Engagement ebenfalls (zumindest zeitweilig) vernichtet ist.

Wichtig ist, für bürgerschaftliche Initiativen bezüglich des Objektes eine Kombination aus langfristiger Sicherheit (z.B. langfristiger Pachtvertrag) und kalkulierbarem Risiko (Kommune bleibt Eigentümer des Objektes) zu schaffen.

Für ein erfolgreiches Vorhaben brauchen die beteiligten Akteure eine so ausgeprägt wie mögliche Rechtssicherheit. So sind beispielsweise klare Regelungen zu Risiken und Investitionen (z.B. bei größeren Reparaturen) zu treffen. Die Kommunen müssen klar und transparent in ihren Handlungsvollzügen sein, damit die bürgerschaftlichen Akteure wissen, woran sie sind.

In einer bewusst gewählten Form des Wohlfahrtspluralismus (Welfare Mix) zeichnen sich erfolgreiche Projekte gerade mit kostenintensiven Objekten durch die gute Zusammenarbeit von Kommune, der Privatwirtschaft und den Akteuren der Bürgergesellschaft aus.

## **7. Potential zur Entwicklung**

Wir erachten dieses Gelingenskriterium als unverzichtbar: Die durch Bürger\*innen getragenen Vorhaben müssen das Potential und die Möglichkeiten haben, sich inhaltlich und organisatorisch weiterentwickeln zu können. Vorhaben, bei denen Hauptamtliche einfach durch Ehrenamtliche ersetzt werden, die dann weder Gestaltungs- noch Mitspracherecht haben, scheinen weder erfolversprechend noch nachhaltig zu sein. Wer mit anpackt, muss auch mitbestimmen dürfen.

Die Kommunen müssen hier die Vielgestaltigkeit und den Eigensinn der Akteure im Blick haben. Sie sollten unvoreingenommen, offen und neugierig sein gegenüber den - oftmals auch kurios erscheinenden - Ideen und Anliegen der Akteure. Gute Beispiele nutzten die Möglichkeit zur zeitweiligen Reduzierung des Aufgabenspektrums (z.B. Uslar) oder einer erweiterten Zwischennutzung, um das Objekt zu erhalten (z.B. Mirke).

## **8. Emotionalität**

Alle Akteure mit denen wir gesprochen haben, hatten eine ausgeprägte emotionale Bindung an das Objekt („Ort“) als Motor für ihr Engagement. Diese muss auch das verbindende Element der Personen in der Keimzelle sein: Unterschiedliche Aufgaben mit demselben Ziel!

Guten Projekten gelingt es, auch über den kleinen Kreis der Initiator\*innen hinaus eine emotionale Bindung zu Besucher\*innen, Kunden\*innen und Geldgeber\*innen zu schaffen.

## **9. Relevanz / Attraktivität**

Das Vorhaben oder die Größe der sozialen Gruppe, die als Aktive bzw. Nutzer des Vorhabens auftreten, muss relevant sein, um in der Kommune bzw. im Landkreis nicht übersehen zu werden bzw. dazu entwickelt werden.

Gut funktionierende Projekte haben (in aller Regel) die Unterstützung der lokalen, regionalen und / oder überregionalen Politik und Verwaltung. Es gibt auch Beispiele (z.B. Baerwaldbad in Berlin), wo die Lokalpolitik und die Initiator\*innen über die Entwicklung des Vorhabens gegensätzlicher Meinung sind. Für das Vorhaben ist dann entscheidend, sich andere starke Mitstreiter\*innen zu suchen und die Politik langfristig von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu überzeugen.

In Bezug auf die Relevanz des Vorhabens ist auch das Zusammenwirken von Reichweite und Konzept von entscheidender Bedeutung. Letztlich muss hier beantwortet werden, ob sich für das Vorhaben mit dem gewählten inhaltlichen Konzept genügend Unterstützer\*innen finden. Das betrifft sowohl die personellen („Möchten sich hier genügend Freiwillige engagieren?“) als auch die finanziellen Ressourcen („Ist das Vorhaben für potentielle Geldgeber\*innen interessant?“).

Uns ist aufgefallen, dass die externe Unterstützung von Aktiven, Besucher\*innen, Kunden\*innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Sponsoren und andere Geldgeber\*innen besonders dann gut zu akquirieren geht, wenn die Vorhaben „groß“ denken und die Interessierten mit einbindet!

## 5 Fazit

Landläufig werden den Beschäftigungsfeldern „Ehrenamt“ und „Freiwilligenarbeit“ leider oft die Attribute „unzuverlässig“ und „unprofessionell“ zugeordnet. Frei nach dem Motto, dass im Ehrenamt und bei freiwilligen Tätigkeiten Menschen Dinge tun, wann sie Lust dazu haben und von denen sie wenig bis nichts verstehen. Zudem stehen sie unter Generalverdacht, Arbeitsplätze zu vernichten und „Lückenbüßer“ zu sein. Die Rolle der Kommune wird seit geraumer Zeit gerne dahingehend beschrieben, sich zunehmend aus der sozialen Verantwortung zu stehlen.

Unsere Beobachtung bei den acht ausgewählten Vorhaben zeigt genau das Gegenteil: Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben funktionieren dann, wenn sie innovativ sein können, professionell geführt werden, Beschäftigungsstrukturen schaffen und die Kommune eine aktive Rolle spielt. Lückenbüßer haben wir bei unseren Recherchen nicht gefunden!

Unser Fazit lautet wie folgt:

### **1. Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben sind konkret**

Bürgerschaftliches Engagement kann überall und jederzeit entstehen, es ist ein offener Prozess, dessen Gestaltungsrichtungen nicht grundlegend von vornherein festgelegt und antizipiert werden kann. Dieser Prozesscharakter ist bei bürgerschaftlich initiierten Vorhaben stets mitzudenken.

Das Engagement macht sich an den von uns gezeigten Beispielen nicht an allgemeinen politischen Forderungen, sondern jeweils an einem konkreten Vorhaben fest. Die Identifikation mit einem Objekt (z.B. Schwimmbad, Begegnungsstätte, Bibliothek) ist dabei die Antriebsfeder für das entstehende freiwillige Engagement zum Erhalt und der Weiterentwicklung dieser bestimmten „Immobilie“.

Der Eigensinn der von uns beobachteten Initiativen ist, dass sich das dort entstandene Engagement allerdings genauso wenig transportieren lässt, wie die Immobilie selbst: Ist das Objekt weg, wird das bürgerschaftliche Engagement ebenfalls – zumindest zeitweilig – vernichtet.

Perspektivisch bedeutet dies, dass kommunale Engagementförderung daran ansetzen muss, konkrete „Orte“ zu identifizieren und zu gestalten, zu denen Emotionalität und Identifikation der Bürger\*innen besteht oder geschaffen werden kann. Die Aufgabe ist es, (Gestaltungs-)Räume oder Objekte zu schaffen, welche die Menschen als „ihre“ wahrnehmen.

## **2. Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben können professionell sein**

Bürgerschaftlich initiierten Projekte gelingen nur dann, wenn den beteiligten Bürger\*innen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Ideen, Wünsche, Kenntnisse und Fähigkeiten zielgenau und mit einem hohen Grad an Emotionalität und Freude einbringen zu können.

Die Aufgabe der kommunalen Engagementförderung besteht deshalb darin, den Bürger\*innen frühzeitig die Möglichkeit einzuräumen, eigene Projekte einzubringen oder sich mit politisch und administrativ geplanten Projekten zu identifizieren. Entscheidend ist, dass es den Menschen ermöglicht wird, sich für die erfolgreiche Realisierung ihrer Projekte mit ihren persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten an der passenden Stelle und durchaus auch auf „professionellem“ Niveau einsetzen zu können. Professionell heißt dabei, dass Kompetenzen aus den „Professionen“, d.h. meist aus den ausgeübten Berufen der Aktiven, eingebracht werden. In diesem Sinne kann lokalen Unternehmen ebenfalls die Möglichkeit gegeben werden, sich „pro bono“ in die Projekte einbringen zu können.

## **3. Bürger, Kommune und Wirtschaft müssen zusammenarbeiten**

Wir sehen, dass neue Formen der Zusammenarbeit von Kommune, lokaler Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Akteuren bei bürgerschaftlich initiierten Projekten im Entstehen sind. Die Akteurskonstellation sind andere, sie tragen einen neuen innovativen Charakter. Alle hier analysierten Projekte sind von ihrer Struktur her oft komplizierte Geflechte, in denen Zuständigkeiten und Rechtsformen erst noch „geregelt“ werden müssen. Das anzuerkennen heißt, neue, noch unbekannte Formen der Zusammenarbeit von Kommune, Wirtschaft und selbstorganisierten Akteuren der Zivilgesellschaft einzugehen, wenn künftig ein Objekt der sozialen Infrastruktur von Bürger\*innen (weiter-)betrieben werden soll. Diese neuen Formen stellen eine Plattform dar, auf der unterschiedliche Positionen und Legitimationen auszuhandeln und schwierige, bisher noch nicht dagewese Fragestellungen - juristische, fiskalische etc. - neu zu durchdenken sind.

Wir meinen, dass es zielführend ist, die Einbindung der lokalen Wirtschaft und deren Unterstützung über „pro bono“-Einsätze zu erreichen. Die lokale Verwaltung und Politik sind in die Projekte einzubinden, auch unter dem Gesichtspunkt finanzieller Unterstützung.

Gute Beispiele sind dort zu sehen, wo die Politik im Zusammenwirken von Kommune-Wirtschaft-Zivilgesellschaft angemessene institutionelle und finanzielle – eben das Engagement fördernde – Rahmenbedingungen bereitstellt.

## 6 Handlungsempfehlungen

In Anlehnung an die Idee vom „ermöglichenden Staat“ - im weitesten Sinne geht es um die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Bürger - ist eine ermöglichende Kommune die lebensweltliche Ebene, in der konkret und erfahrbar Vorsorge zu treffen ist, damit Bürger\*innen ein selbstbestimmtes Leben führen können. Bei unseren gezeigten Beispielen treffen immer ein Objekt der sozialen Infrastruktur, ein Markt und Akteure der Zivilgesellschaft / Bürger\*innen mit Wünschen, Ideen und Bedürfnissen aufeinander.

Diese Konstellationen (im Sozialraum) geben die Rahmenbedingungen vor für die Entwicklung von Beteiligungsformaten auf der kommunalen Ebene. Sie sind Voraussetzung dafür, um eine frühzeitige Beteiligung und Identifizierung von Bürger\*innen mit kommunal geplanten Projekten in Gang setzen zu können.

Im Folgenden möchten wir dem Bezirk Marzahn-Hellersdorf bezüglich der Steigerung der aktiven Beteiligung von Bürger\*innen an der sozialen Infrastruktur folgende Handlungsempfehlungen aussprechen:

### 1. Bürger\*innen auf dem Weg zum Akteur unterstützen

Wenn sich Bürger\*innen mit dem Gedanken tragen, ein Vorhaben zu starten, werden sie zu Akteuren und entwickeln Ideen und Konzepte neuer Nutzungsmöglichkeiten, die oft zunächst im kleinen Kreis und dann im öffentlichen Raum kommuniziert werden.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt, diesen Akteuren die Möglichkeit zu einem Ideenaustausch zu geben, gemeinsam Gestaltungsspielräume zu identifizieren und Handlungsstrategien zu dem bürgerschaftlich engagierten Vorhaben zu entwickeln.*

Die Basis dieses Austausches ist es, dass die Beteiligten

- offen, unvoreingenommen und neugierig aufeinander sind,
- die Vielfalt der (auch kurios erscheinenden) Ideen wertschätzen,
- den Eigensinn der Akteure sowie ihre Kompetenzen anerkennen und
- transparent in den Handlungsvollzügen und Kommunikationsprozessen sind.



So können beide Seiten (Akteure und Bezirksamt) ihre Strategie danach ausrichten und einen abgesteckten Handlungskorridor betreten. Wir sind der Überzeugung, dass das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf über alle Kompetenzen verfügt, die Bürger\*innen zu starken Akteuren zu machen.

## **2. Frühzeitige Identifikation von potentiellen Objekten**

Die Beispiele haben gezeigt: Sobald sich Bürger\*innen mit einem Objekt identifizieren, fühlen sie sich auch verantwortlich und machen sich stark für eine erfolgreiche Realisierung. Das setzt voraus, dass Bürger\*innen rechtzeitig Kenntnis von freiwerdenden Objekten im Bezirk erhalten und ihnen so die Möglichkeit eröffnet wird, Verbündete für die Übernahme des Objektes zu finden. Wir meinen, dass das Standortmarketing bei der Identifizierung und Veröffentlichung der Objekte eine prägende und kommunizierende Rolle als „Identitätsstifter“ spielen kann.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt*, freiwerdende Objekte mit einem Vorlauf von mindestens zwei Jahren zu benennen und an geeigneter Stelle zu veröffentlichen.

## **3. Unterstützung der Akteure beim Organisationsaufbau**

Akteure sehen sich oft dem Dilemma ausgesetzt, sowohl gemeinnützig sein zu wollen als auch Betreiber eines wirtschaftlich geführten Unternehmens sein zu müssen. Wir meinen, dass es bereits in einer frühen Phase der Konzepterstellung und beim Finden einer geeigneten Rechtsform kreativer Lösungen bedarf.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt*, geeignete Möglichkeiten zu schaffen, bürgerschaftlich initiierten Vorhaben bei der Suche nach neuen, tragbaren Konstruktionen und Rechtsformen mit Fachwissen (z.B. juristischem Wissen) zu unterstützen. Vorstellbar ist auch, dass das Bezirksamt beim Konzept, dem Business- und Finanzplan unterstützt und im Sinne der Schaffung von Gestaltungsspielräumen sachdienliche Hinweise gibt (was geht unter derzeitigen rechtlichen Voraussetzungen).

#### **4. Risikostreuung bezüglich der Eigentümerschaft des Objektes**

In den Gesprächen mit den dargestellten Vorhaben wurde immer wieder betont, dass die Initiator\*innen das Projekt nicht gewagt hätten, wenn sie das Objekt direkt hätten kaufen und betreiben müssen. Diese Akteure verfügen vor allem in der Anfangsphase neben der ihren Handlungsspielraum einschränkenden Risikoeinschätzung oft weder über eine Rechtsform noch über hinreichende Vermögen.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt, bei bürgerschaftlich initiierten Vorhaben, die die öffentliche Infrastruktur betreffen, die Verantwortung bzw. die Risikohaftung für das Objekt weiter zu tragen. So ist für diese Vorhaben eine Kombination aus langfristiger Sicherheit (z.B. langfristiger Pachtvertrag) und kalkulierbarem Risiko (Kommune bleibt Eigentümer des Objektes) zu schaffen.*

#### **5. Wissen über Fördermöglichkeiten weitergeben**

Für bürgerschaftlich initiierte Vorhaben ist es oft schwer, passende Fördertöpfe oder -programme für die Finanzierung ihres speziellen Objektes / Projektes zu finden. Das Wissen über spezielle Programme ist im Bezirk z.B. bei der EU-Beauftragten vorhanden und wird auch vermittelt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten (z.B. Bundes-, Landesprogramme, Stiftungen), die möglicherweise in anderen Einrichtungen im Bezirk bekannt sind.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt, einen Wissenspool über die diversen Fördermöglichkeiten (Kommune, Land, Bund, EU) und über die Abteilungen des Bezirksamtes hinweg zu schaffen. Diese Möglichkeiten zur Förderung sollen dann schon in der Konzeptionsphase von Vorhaben mit einbezogen werden. Weiter ist zu ermitteln, wie Vorhaben, die über keine geeignete Personalstruktur verfügen, bei der Antragstellung und Abwicklung unterstützt werden können.*

## 6. Unterstützung der angestoßenen Lernprozesse

Die Menschen, welche sich als Akteure im Rahmen eines bürgerschaftlich initiierten Vorhabens engagieren, vollziehen in aller Regel einen intensiven Lernprozess. Eine Struktur aufbauen heißt, sich für seine / ihre Idee einzusetzen, andere Leute zu motivieren, sich Rechts- und Finanzwissen anzueignen, persönlich eine Bereicherung durch Kontakte und Netzwerke erfahren u.v.a.m. Um diesen Lernprozess zu verstetigen und anderen Personenkreisen zu öffnen, bedarf es einer geeigneten Plattform und Methoden der Wissensvermittlung.

*Wir empfehlen dem Bezirksamt, die Erfahrungen, die von bürgerschaftlich initiierten Vorhaben gemacht werden, zu analysieren, zu bündeln und in das Bezirksamt zurück zu vermitteln. Wir meinen, dass die Verwaltung so ihr Dienstleistungsangebot anpassen kann und sich perspektivisch zu einem echten „Ermöglicher“ zu qualifizieren.*

Wir sind der Meinung, dass diese Handlungsempfehlungen in einer guten Zusammenarbeit von Bezirksamt und FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf durchaus realistisch sind und umgesetzt werden können.

Als FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf sehen wir in allen genannten Handlungsempfehlungen weitreichende Potentiale und konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für eine gute Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf und dem Land Berlin.

Sie können zudem der Ausgangspunkt für eine künftige bezirkliche Engagementstrategie sein.

## 7 Anhang

### 7.1 Über die Autor\*innen

Dr. Jochen Gollbach

Geboren 1967, Ausbildung zum Kfz-Mechaniker, Zweiter Bildungsweg, Studium der Dipl.-Sozialwissenschaften an der Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg, Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut (Brüssel), Promotion in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Politischer Berater beim Europäischen Metallgewerkschaftsbund (Brüssel), Standortleiter Wildeshausen für Ausbildungsbegleitende Hilfen (AbH), Projektleiter „Lebenslang lernen - kommunal handeln“ (Berlin Marzahn-Hellersdorf), seit 2008: Gründer und Leiter der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf

Heidrun Schmidtke

Geboren 1957, Studium der Soziologie, Ökonomie und Statistik an der Humboldt-Universität zu Berlin, Abschluss: Diplom-Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie und Sozialpolitik der Akademie der Wissenschaften, seit 1992 Mitarbeiterin am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg, seit 2005 Projektleiterin am SFZ e.V.

## 7.2 Interviews und Bildnachweis

Unser Dank geht an alle, die uns ihre kostbare Zeit für ein Interview geschenkt haben:

- Andrea Teichert (Begegnungszentrum Lunow)
- Christine Dominik (Mittelpunktbibliothek Schöneberg)
- Dieter Lauf (Agrarbörse Deutschland Ost e.V.)
- Heiner Mokroß (Freibad Mirke)
- Marco Schulze (Blockhaus Marzahn)
- Marina Bikádi (Kulturhochhaus Marzahn)
- Monika Lentz (Onkel Toms Kiezhütte)
- Volker Fuchs (Bürgerprojekt Uslarer Badeland)

Die Organigramme wurden von den Interviewten gezeichnet bzw. ergänzt. Alle Fotos wurden entweder von den Interviewten zur Verfügung gestellt oder von den Verfassern gemacht.

Wir bedanken uns bei Herrn Hans-Werner Müller, Herrn Ronald Schwarze und Frau Angelika Thiele für die Unterstützung des Projektes.





Landläufig werden den Beschäftigungsfeldern „Ehrenamt“ und „Freiwilligenarbeit“ leider oft die Attribute „unzuverlässig“ und „unprofessionell“ zugeordnet. Frei nach dem Motto, dass im Ehrenamt und bei freiwilligen Tätigkeiten Menschen Dinge tun, wann sie Lust dazu haben und von denen sie wenig bis nichts verstehen. Zudem stehen sie unter Generalverdacht, Arbeitsplätze zu vernichten und „Lückenbüßer“ zu sein. Die Rolle der Kommune wird seit geraumer Zeit gerne dahingehend beschrieben, sich zunehmend aus der sozialen Verantwortung zu stehlen.

Unsere Beobachtung bei den acht ausgewählten Vorhaben zeigt genau das Gegenteil: Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben funktionieren dann, wenn sie innovativ sein können, professionell geführt werden, Beschäftigungsstrukturen schaffen und die Kommune eine aktive Rolle spielt. Lückenbüßer haben wir bei unseren Recherchen nicht gefunden!

„Wir übernehmen den Laden! - Bürgerschaftliche Initiativen als Beitrag zur sozialen Infrastruktur“ ist ein Projekt der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf in Berlin.

### **FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf**

Leiter: Dr. Jochen Gollbach

Helene-Weigel-Platz 6

12681 Berlin

Telefon: 030-76236500

Fax: 030-76236503

Email: [info@aller-ehren-wert.de](mailto:info@aller-ehren-wert.de)

Internet: [www.aller-ehren-wert.de](http://www.aller-ehren-wert.de)