

# Stadt gemeinsam entwickeln.

## Neue Formen der Zusammen- arbeit am Beispiel der Hamburger PlanBude

*Gesa Ziemer*

Die Postwachstumsgesellschaft kommt auf jeden Fall: Entweder „by Design or by Disaster“ (Victor 2008), so pointiert formuliert es der Ökonom Peter A. Victor. In den westlichen, kapitalistisch organisierten Industrieländern wird im Zuge jüngster Wirtschafts- und Ökologiekrisen ökonomisches Wachstum als das zentrale Paradigma einer fortschrittlichen Entwicklung von Gesellschaft zunehmend infrage gestellt. Diese Entwicklung schlägt sich auch in urbanen Zentren nieder, die immer größer und vor allem dichter werden. Hier zeigt sich, dass Maximierungsstrategien, oft getrieben durch die Immobilienwirtschaft, nicht mehr unkritisch von der Bevölkerung akzeptiert werden. Maximale Raumoptimierung wird nicht mehr nur quantitativ, sondern vor allem auch qualitativ diskutiert. Damit wird Wachstum nicht länger als das einzige, scheinbar alternativlose Imaginations-, Denk- und Handlungsmodell der Zukunft verstanden. Immer weniger scheint es zudem möglich, urbane Entwicklungsvorhaben durch Politik oder Wirtschaft mittels Top-

down-Strategien durchzusetzen. Stattdessen möchte eine emanzipierte Bürgerschaft nicht nur mitreden, sondern ihre Stadt auch aktiv mitgestalten. Die Bürger\*innen entscheiden sich für aktives (Gesellschafts-)Design und treten an, das Desaster zu verhindern, indem sie nicht mehr nur politische Teilhabe in Form von Informations- oder gutgemeinten Dialogveranstaltungen fordern, sondern indem sie ihr städtisches Umfeld konkret mitgestalten wollen. Das Konzept der unternehmerischen Stadt muss längst mit demjenigen der lebenswerten Stadt einhergehen.

Auf Bürgerseite entwickeln verschiedene Kollektive unterschiedliche Projekte in urbanen Räumen, deren Ziel es ist, Wachstum mit nachhaltiger Stiftung von Gemeinwohl zu verbinden. Auf der Prozessebene verlaufen solche Projekte oft nicht nach normierten Vorgaben, da sie nicht vom klassischen Projektmanagement, sondern von lokaler Expertise des Besonderen und Engagement der Beteiligten geleitet sind. Die Kommunikations- und Handlungsabläufe sind entsprechend wenig vergleich- und übertragbar und die beteiligten Parteien müssen sich auf neue Wege der Zusammenarbeit einlassen. Vor allem an der Schnittstelle zwischen Bürgerengagement und offizieller Stadtadministration zeigt sich, dass diese Zusammenarbeit oft nicht gut funktioniert. Die Initiativen sind nicht wirklich in die administrativen Abläufe der Stadtverwaltungen integriert und werden als Sonderfälle behandelt, die man möglichst ohne Eskalationen abzuwickeln versucht. Nur selten kommt es zu einer wirklich konstruktiven Kooperation, die Kommunikation und Prozesse auf beiden Seiten verändert, um somit produktive zukunftsfähige Arten der Zusammenarbeit zwischen heterogenen Akteur\*innen zu erzeugen. Nur selten wird aus solchen Arrangements gelernt, eher sind die Beteiligten froh, wenn so ein Sonderfall ohne große Störungen zu Ende geht und man wieder zu den eigenen eingeübten Abläufen zurückkehren kann.

Es ist meine These, dass Städte jedoch zukünftig in der Lage sein müssen, solche Aktivitäten konstruktiv in ihre Prozesse einzubinden. Ebenso müssen Aktivist\*innen ihre

Kommunikation so gestalten, dass eine respektvolle Beziehung als Voraussetzung von Zusammenarbeit zu den Mitarbeitenden offizieller Institutionen aufgebaut werden kann. Verstärktes städtisches Bürgerengagement kann zu Konflikten führen, weshalb dieses zunehmend in der Stadtforschung im Zusammenhang mit urbaner Resilienz diskutiert wird. An Städte wird heute immer stärker der Anspruch gestellt, resilient zu sein, was nicht mehr nur in Bezug auf so große Themen wie Klimawandel, Technik- oder Naturkatastrophen diskutiert wird. Es bedeutet auch, dass Städte eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber Störungen und Krisen aufweisen müssen, die durch aktive und hartnäckige Bürgerbeteiligung entstehen können: „Resilienz bezeichnet die grundlegende systemische Fähigkeit eines bestehenden Systems, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen und damit seine Existenz aufrechtzuerhalten.“ (Hahne 2014, S. 12) Bürgerengagement tritt häufig unvorhergesehen und wenig kontrollierbar auf, weshalb eine flexible und dialogische Reaktion darauf i.d.R. deeskalierend wirkt.

Ein Schlüsselfaktor urbaner (und damit immer auch sozialer) Resilienz ist es, Modelle erfolgreicher bürgerlicher Selbstorganisation zu integrieren. Um diese Qualitäten als Ressourcen für eine resiliente Stadtentwicklung zu nutzen, bedarf es neuer Formen der Zusammenarbeit. Wir benötigen Verfahren, welche die Selbstorganisation von Bürger\*innen fördern und die daraus entstehenden Forderungen sinnvoll in konkrete Maßnahmen umsetzen. Wie so etwas gelingen kann, möchte ich am Beispiel der Hamburger Planbude zeigen, einem Team, das den Neubau des Esso-Häuser-Areals im Stadtteil St. Pauli mit Anwohner\*innen, dem Investor und dem zuständigen Bezirksamt gemeinsam entwickelt. Solche Projekte zeichnen sich durch offene Lernprozesse aus, auf deren Basis neues Wissen und mehr Flexibilität – Schlüsselfaktoren urbaner und sozialer Resilienz – kreiert werden. Eine emanzipierte Bürgerschaft scheut nicht die Kommunikation mit öffentlichen Verwaltungen und der Politik,

bewahrt aber ihre Selbstverwaltung und oft auch ihre Unabhängigkeit von öffentlichen Leistungen. Genau diese Qualitäten gilt es als Ressourcen für eine resiliente Stadtentwicklung zu nutzen.

Warum sind gerade Städte in Bezug auf die Verhandlungen des öffentlichen Raums an der Schnittstelle von Bürgerengagement und offiziellen Institutionen so interessant? Aufgrund einer weltweiten Verdichtung von Städten und der Verstärkung ganzer Regionen finden gerade hier zugespitzte Verhandlungen und Konflikte über die Fragen der Lebensqualität statt: Wie wollen wir leben? Wie integrieren wir Arbeit und Freizeit? Wo wird was gebaut? Wie werden neue Mobilitätskonzepte unser Stadtverhalten verändern? Unsere Städte werden immer größer, und eines der wesentlichen Charakteristika von Metropolen, in dem ihre Anziehungskraft und damit auch Orientierungsfunktion wurzeln, ist ihre Komplexität: Metropolen umfassen zugleich Historie und Gegenwart, Armut und Reichtum, Nähe und Distanz, soziale Prozesse und gebauten Raum, Privatheit und Öffentlichkeit. Sie sind niemals eindeutig lesbar und bewahren sich dadurch die Offenheit für Neues und Unerwartetes.

Deshalb sind Städte auch seit jeher Entstehungsorte sozialer Utopien, die die Menschen mit anderen Lebensmodellen experimentieren lassen. Utopien gedacht als *u topos*, also nicht nur als *anderer Ort*, sondern auch als *Ort des Anderen* (Nancy 2004, S. 26), sind und waren immer konstituierend für urbanes Leben. Heute sind Städte ganz konkret zu Experimentier- und Praxisfeldern geworden, in denen laufend Transformationen wie im Reallabor stattfinden.

Auch die Stadt Hamburg ist bereits häufiger Gegenstand öffentlicher Diskussionen um andere städtische Lebensmodelle geworden, weil Bürger\*innen sich Areale oder Häuser angeeignet haben, um sie anderen Nutzungen zuzuführen. Die Beispiele reichen von der Besetzung der Hafenstraßenhäuser in den 1980er Jahren über die Initiative Park Fiction<sup>1</sup> in den 1990er Jahren, der es gelang, eine große Überbauung im Zentrum von St. Pauli zu

verhindern und damit eine wichtige Sichtachse auf die Elbe freizuhalten, bis zur Besetzung des Gängeviertels **2** 2009, die die Stadt zum Rückkauf eines innerstädtischen Areals bewegte, das nun in eine Genossenschaft für Wohnen umgewandelt wird und jüngst von der UNESCO sogar zum Ort der Vielfalt gekürt wurde. Dann kann man noch das Frapant Areal **3** aufzählen, eine alte Kaserne, die nun Arbeits- und Ausstellungsort für kreativ Tätige ist, die Initiative um den Erhalt des Ledigenheims in der Rehhoffstraße **4**, einem Wohnheim für ledige Seemänner, das zu hochpreisigen Wohnungen umgebaut werden sollte, oder die Verhinderung des Abrisses der Zinnwerke **5** in Wilhelmsburg, einem Industriedenkmal, das jetzt Kulturzentrum ist, oder der Widerstand gegen BNQ **6**, dem Neubau des sogenannten Bernhard Nocht Quartiers im Herzen des Stadtteils St. Paulis, in dem viele Sozialhilfeempfänger\*innen leben. In Hamburg gibt es ein langjähriges, tragfähiges und mit hoher Kompetenz ausgestattetes Netzwerk von Bürger\*innen, Aktivist\*innen und Künstler\*innen, die ihre Erfahrungen weitertragen, sich gegenseitig beraten und unterstützen, so dass viele dieser Initiativen erfolgreich Immobilienspekulation eindämmen und immer wieder andere langfristige Nutzungen von prominenten Gebäuden und Arealen ermöglichen konnten.

Im Jahr 2013 geriet Hamburg erneut in die öffentliche Diskussion, als in St. Pauli, einem Stadtteil, in dem seit jeher die unterschiedlichsten Lebensentwürfe auf engem Raum friedlich koexistieren, die Esso-Häuser abgerissen wurden. Der Immobilieninvestor Bayerische Hausbau hatte das Gelände 2009 erworben und plante einen großen Neubau mit hochpreisigen Eigentums- und Mietwohnungen. Der Widerstand der St. Paulianer\*innen jedoch war groß, denn gerade die Wohnungen in den Esso-Häusern waren das Symbol eines heterogenen St. Paulis, das auch Wenig-Verdienenden zentralen städtischen Wohnraum bot. Zudem war die Esso-Tankstelle, die Teil des Gebäudekomplexes und 24 Stunden geöffnet war, über Jahrzehnte hinweg ein wichtiger sozialer Treffpunkt auf dem Kiez

und genoss einen legendären Ruf weit über Hamburg hinaus. Sowohl die spektakuläre Räumung der Wohnungen durch die Bayerische Hausbau, die letztendlich in Form einer Evakuierung stattfand und deshalb medial entsprechend begleitet wurde, als auch Solidaritätsbekundungen aus den Bereichen der Kultur, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft führten zu einer starken öffentlichen Diskussion und zu Protest. Hervorzuheben ist, dass sich der Widerstand gegen den drohenden Abriss schon weitaus früher regte, auch wurden frühzeitig prominent unterstützte Kampagnen gefahren. Festhalten lässt sich aber, dass nach der Evakuierung der Esso-Häuser die Proteste kulminierten.

Es blieb aber nicht einfach beim Protest, sondern – und deshalb lohnt es sich, dieses Beispiel zu vertiefen – es stellte sich eine bis heute anhaltende Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt der Stadt Hamburg ein, die dazu führte, dass der Investor einen Großteil seiner Vorstellungen anpassen musste. Das Grundstück, auf dem die Esso-Häuser standen, gehörte seit 1997 nicht mehr der Stadt, sondern einem Privatmann in Erbpacht, der es 2007 an die Bayerische Hausbau weiterverkaufte, die dort neu bauen wollte – allerdings nicht, wie im Bebauungsplan vorgesehen mit der alten Baumasse, sondern mit einem wesentlich höheren Bauvolumen. Die dafür nötige Änderung des Bebauungsplanes hätte der Bezirk ohne Bürgerbeteiligung politisch nicht durchsetzen wollen und können. Deshalb wurde die PlanBude **7**, bestehend aus verschiedenen St.-Pauli-Akteur\*innen, die sich bereits beim Bezirksamt Gehör verschafft hatten, für einen Partizipationsprozess beauftragt. René Tribble und Patricia Wedler sind Teil des Teams der PlanBude, die erfolgreich diesen Prozess organisierten, der dafür sorgte, dass lokal spezifische Gestaltungsvorschläge für das Areal entworfen und umgesetzt wurden. In einem Interview beschreiben sie den Beginn des Prozesses so:

„Die Initiative Esso-Häuser **8**, die für den Erhalt der Häuser kämpfte, gab es bereits seit 2010. Nach der Evakuierung der Esso-Häuser und nachdem klar war, dass die Bewohne-

rinnen nicht würden zurückkehren können, wurde von verschiedenen aktiven Bürgerinnen auf St. Pauli eine Stadtteilversammlung einberufen, die monatliche Treffen unter dem Titel ‚Mitmachen Selbermachen‘ organisierte und aus der u. a. die Ballsaal Resolution<sup>9</sup> hervorging. Aus dieser entstand die Forderung nach einem von Grund auf anderen Planungsprozess für die Neubebauung des Esso-Häuser-Geländes und es gründete sich erst eine AG Planung, in der bereits die meisten des späteren PlanBuden-Teams aktiv waren. Zusammen mit der Esso-Häuser-Initiative, die bereits vor der Stadtteilversammlung bestand, wurden die Grundüberlegungen für einen Beteiligungsprozess erarbeitet. Ein Gesprächsangebot zur Beteiligung der Initiative vonseiten des Bezirks Hamburg-Mitte wurde angenommen und dem Bezirksamtsleiter und Baudezernenten das Konzept der PlanBude vorgestellt. In mehreren Runden konnten wir dann schließlich den Bezirk von unserem Konzept überzeugen. Die ersten Treffen liefen nicht konfliktfrei, da vor allem vonseiten der Initiative auch konfrontative Stimmen laut wurden. Ein externer Moderator<sup>10</sup> wurde eingesetzt, der zwischen der PlanBude, dem Bezirksamt und dem Investor erfolgreich moderierte. Nach einigen Gesprächen stimmte das Bezirksamt zu, einen Partizipationsprozess einzuleiten und auszuschreiben, bei dem sich die PlanBude bewarb und den Zuschlag bekam. Eine weitere wichtige Voraussetzung war der Dialog mit dem Investor, den vor allem der Bezirksamtsleiter immer wieder führte.“<sup>11</sup>

Wie lässt sich nun das Spezifische am Vorgehen der PlanBude genauer beschreiben? Und worin unterscheidet es sich von konventionellen Beteiligungsverfahren? Das Team der PlanBude besteht aus acht Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Kompetenzen, die alle gut und divers im Stadtteil vernetzt sind. Drei Kriterien waren die Grundlage dafür, dass der Prozess überhaupt erfolgreich sein konnte: Erstens bestand die Schlüsselkompetenz dieses Teams aus hoher lokaler Verankerung, aus der heraus wiederum Vertrauen und Glaubwürdigkeit erwuchs. Dieses Vertrauen wirkte einerseits gegenüber den zu beteiligen-

den Bewohner\*innen des Stadtteils und andererseits auch dem Bezirksamt gegenüber, das einsah, dass Beteiligung in so einem Stadtteil nur mit hoher lokaler Expertise und einem längeren zeitlichen Rahmen zu bewerkstelligen ist. Zweitens geschah die Zusammenarbeit mit einem interdisziplinären Ansatz: Es waren Vertreter\*innen aus Stadtplanung, Kunst, Kultur, Architektur und sozialer Arbeit vertreten, die eben diese Perspektiven einbrachten und die auch vielschichtig unterschiedlichste Akteure\* aktivieren konnten. Drittens war gerade in Bezug auf das Thema der Zusammenarbeit klar, dass die Angebote für Beteiligung niederschwellig sein mussten. „Ansprechen und nicht abschrecken“ lautete das Motto; die PlanBude musste zu den Menschen gehen und konnte nicht erwarten, dass diese den Weg in die PlanBude auf sich nehmen würden. Der Container, der gut sichtbar neben der Baustelle der Esso-Häuser aufgebaut wurde, ist bis heute der zentrale Ort mit regelmäßigen Öffnungszeiten (sechs Tage die Woche von 16 bis 21 Uhr), den die Bewohner\*innen mit Fragen aufsuchen können, wo sie ihre Ideen einbringen können und wo Veranstaltungen stattfinden. Ein wichtiger Bestandteil der Beteiligungstools war die aktivierende Haustürbefragung, die in Zusammenarbeit mit der

- 1 Siehe: [park-fiction.net](http://park-fiction.net)
- 2 Siehe: [das-gaengeviertel.info](http://das-gaengeviertel.info)
- 3 [frappant.org](http://frappant.org)
- 4 [rehhoffstrasse.de](http://rehhoffstrasse.de)
- 5 [zinnwerke.de](http://zinnwerke.de)
- 6 [rechtaufstadt.net/netzwerk/interessengemeinschaft-no-bnq](http://rechtaufstadt.net/netzwerk/interessengemeinschaft-no-bnq)
- 7 [planbude.de](http://planbude.de)
- 8 [st-pauli-selber-machen.de/?page\\_id=434](http://st-pauli-selber-machen.de/?page_id=434)
- 9 Der Prozess wurde von [nexthamburg](http://nexthamburg.de), Julian Petrin, moderiert: [nexthamburg.de](http://nexthamburg.de)
- 10 Das Gespräch fand am 19. August 2015 in der PlanBude in Hamburg zwischen Patricia Wedler, Renée Tribble und Gesa Ziemer statt. Alle Zitate stammen aus diesem Gespräch und werden im Folgenden nicht extra nachgewiesen.
- 11 Siehe: Bude/Sobczak/Jörg 2014.

Gemeinwesenarbeit (GWA) St. Pauli und der Hochschule für angewandte Wissenschaften durchgeführt wurde, um nach den Wünschen der Bewohner\*innen für die Konzeption des Esso-Areals zu fragen.

Die PlanBude entwickelte konkrete Formate der Zusammenarbeit, die eben nicht nur Beteiligung, sondern einen gemeinschaftlichen Gestaltungsprozess einleiteten. Sie kommt damit einer aktuellen Forderung der avancierten Stadtplanung nach, die Formate der Innovation in punkto Beteiligung aktuell als notwendig erachtet: Diese „eröffnen ein temporäres und außeralltägliches Experimentierfeld, das ganz wesentlich durch Akteure in lokalen und regionalen Netzwerken hinsichtlich der Inhalte, räumlichen Kulissen, Instrumente und Verfahren ausgestaltet wird“ (Hohn/Kemming/Reimer 2014, o. S.). Im Wissen darum, dass die klassischen Formate der Beteiligung (wie z. B. Dialogforen, Bürgerinformationsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen) oft nicht funktionieren, wurde mit anderen Settings und Tools experimentiert: Kinder- und Jugendfragebögen wurden in Kooperation mit Schulen bearbeitet und in Knet- (Maßstab 1:500) und Legomodellen (Maßstab 1:150) konnte man Ideen für den Stadtteil formen. Auf Karten konnte man Fragen beantworten wie: Wie sollen die Dächer aussehen? Wie sieht der Spielbudenplatz bei Nacht im Jahr 2020 aus? Es wurden Workshops mit den Titeln „Knack den St. Pauli Code“ oder „Mehr haben durch Teilen“ oder Planungscafés mit den ehemaligen Mieter\*innen organisiert oder Fragebögen an die Haushalte in St. Pauli verschickt. Es wurden viele Veranstaltungen mit schon bestehenden Initiativen vor Ort, beispielsweise mit Senioreneinrichtungen, durchgeführt. Zur Verbreitung des Wissens und Herstellung von Öffentlichkeit trug parallel der Dokumentarfilm „Buy Buy St. Pauli“ **12** bei, der die Geschichte der Esso-Häuser aufarbeitete. Die Filmvorführungen waren meist ausverkauft und informierten so zusätzlich viele Bürger\*innen. Es fanden Informationsveranstaltungen vor dem meist gutbesuchten St.-Pauli-Fußballstadion statt, es wurden zudem wissenschaftliche Arbeiten geschrieben, und

die PlanBude wird zu Kongressen eingeladen. Diese Palette an Aktivitäten zeigt, wie möglichst heterogene Akteur\*innen eingebunden wurden, die sich wiederum nicht nur mit einer Sprache, sondern in verschiedenen Sprachen und Materialien einbringen konnten. Parallel dazu wurde eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit betrieben, die die politische Diskussion auch in überregionalen Berichterstattungen präsent machte. Von den Medien besonders gerne aufgegriffen wurde der sogenannte St.-Pauli-Code **13**, eine pointierte Zusammenfassung des partizipativen Planungsprozesses, der auf mehr als 2000 Beiträgen der beteiligten Akteur\*innen basiert. Die PlanBude fasste die wichtigsten Merkmale von Lebensqualität des Stadtteils St. Pauli in sieben Kriterien zusammen: Unterschiedlichkeit, Kleinteiligkeit, geringe Preise, Originalität, Aneignung, Experiment und Freiraum ohne Konsumzwang. Diese Codes, deren Basis Vielfalt und Freiraum sind, wurden als besonders wichtig für diesen Stadtteil deklariert und zur Maxime des weiteren Planungsprozesses erhoben. Der St.-Pauli-Code ist bis heute ein wichtiges Identifikations- und Kommunikationstool der PlanBude und vieler Anwohner\*innen des Stadtteils.

In Bezug auf meine These, dass Städte zukünftig in der Lage sein müssen, Bürgerengagement konstruktiv in ihre Prozesse einzubinden, ist die entscheidende Frage nun, wie die Zusammenarbeit mit dem Bezirk Mitte, also der zuständigen Behörde, funktioniert hat. Aus Sicht der PlanBude gab es dafür drei zentrale Merkmale der nicht immer konfliktfreien Zusammenarbeit, wobei die Konflikte vor allem mit dem Investor auftraten, die Zusammenarbeit mit dem Bezirk verlief überwiegend kooperativ: Erstens wurden gemeinsam Strukturen ausgehandelt, in deren Rahmen die Zusammenarbeit in Bezug auf Kommunikation und Verhandlungsmöglichkeiten verlaufen sollte. Wichtig ist hier der Zeitfaktor, denn die PlanBude war von Beginn des Prozesses an involviert. Es wurden vier Workshops in Anwesenheit des Bezirkes, der Bayerischen Hausbau und der PlanBude durchgeführt, in denen gemeinsam der Inhalt der

Ausschreibung basierend auf den Ergebnissen des Beteiligungsprozesses festgelegt wurde. Für die städtische Ausschreibung mussten Fragen nach Bauvolumen, Körnigkeit, Nutzungsprogramm und -zusammenhängen, Flächenvorgaben, Anordnung und Höhe der Gebäude etc. gemeinsam diskutiert und beantwortet werden. Zudem wurde ein Projektbeirat eingerichtet, in dem der Investor, der Bezirk, die Politik, die PlanBude und fünf Vertreter\*innen aus dem Stadtteil beteiligt waren. Dieser traf sich einmal im Monat und agiert auch weiterhin in diesem Prozess. Hervorzuheben ist an dieser Stelle nochmals die erfahrene externe Moderation, die davon überzeugt war, dass diese Bürger\*innen eine hohe Fähigkeit zur Gestaltung ihres Stadtteils mitbrachten und die vor allem in den Workshops hilfreich war. Denn Menschen, die Veränderungen vor Ort beobachten, planen anders als Verwaltungsbeamt\*innen, die selbst meist keinen Bezug zum Stadtteil haben. Zweitens hat der Bezirk die PlanBude während des Beteiligungsprozesses weitgehend selbständig arbeiten lassen, weil diese eine eigenständige Arbeitsweise als Bestandteil des Auftrages ausgehandelt hatte. Das Modell PlanBude wurde schnell als erfolgreich anerkannt. Daraus resultierte, dass man sich nicht immer absprechen musste, sondern einander vertraute und eigenständig arbeiten ließ. Es gab also kein Zuviel an Zusammenarbeit. Drittens benennen die beiden Interviewpartnerinnen ein sehr zentrales Merkmal: „Wir sind ein Team und keine Initiative“. Ein klassisches Team funktioniert in Abgrenzung zu einer Initiative nach folgenden Kriterien: Als Team bezeichnet man eine Gruppe von Individuen, die eine Aufgabe zielorientiert löst. Gutfunktionierende Teams bestehen häufig aus Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, die ergebnisorientiert ein bestimmtes Ziel erreichen möchten. „Man kommt zusammen, um Probleme zu lösen, Informationen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen, Strategien und Vorgehensweisen zu planen.“ (Hölscher et al. 2006, S. 3). Teamarbeit basiert auf der Beteiligung möglichst differenter Mitglieder, die sich gekonnt in den Arbeitsablauf einbringen.

Damit gelingt es einem guten Team, möglichst viele Perspektiven einzubeziehen, Konflikte zu diskutieren und auch Kompromisse auszuhandeln. Wenn ein Team unter hohem Druck arbeitet, dann ist es umso wichtiger, achtsam und flexibel die eigenen Arbeitsstrukturen immer wieder anzupassen, dabei aber nicht grundsätzlich immer wieder die eigene Teamstruktur infrage zu stellen. Der übergeordnete Fokus ist ein geteiltes Ziel, das es gilt zu erreichen. Eine Initiative hingegen gleicht als Organisationsform einer Interessengemeinschaft, die auch als „Ein-Punkt-Aktion“ (Gabriel 1983, S. 271) bezeichnet wird. Dieser Begriff weist darauf hin, dass Initiativen oft nicht primär die Komplexität der Situation in den Blick nehmen, sondern dass weitgehend eine Meinung vertreten wird, eine lokale Orientierung vorliegt und deshalb weniger ein breiteres Meinungs- oder Interessenspektrum fokussiert wird. In einer Initiative kommt ein hohes Maß an subjektiver Kompetenz und damit Engagement zusammen, dafür weniger Kalkül mit entsprechender Zielorientiertheit.

Initiativen sind wichtig, damit nichtöffentliche Themen öffentlich gemacht werden, und sie sind meist basisdemokratisch organisiert, weshalb sie ihre eigenen Arbeitsformen oft auch immer wieder infrage stellen. Für eine dauerhafte Kooperation sind Initiativen oft nicht geeignet, sie gelten dann eher als Verhinderer denn als Ermöglicher. Beide Organisationsformen, Team und Initiative, können ineinander übergehen. Auch bei der PlanBude hat es sich anfangs nicht um ein klassisches eingespieltes Team gehandelt, denn die Gruppe musste einen spezifischen Prozess organisieren, für den es keine Modelle gab. Der offene Lernprozess mündete jedoch letztendlich in eine Teamstruktur, der es gelang, ein weites Spektrum an gegensätzlichen Meinungen zu registrieren und darauf zu reagieren. Diese Voraussetzung machte die Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt und dem Investor erst möglich, denn es galt, gegensätzliche Interessen strategisch zu verhandeln. Zugute kam dem Team auch die Fähigkeit zur Akzeptanz von Kompromissen, die Initiativen oft nicht haben, da diese den

Verlust von Konsequenz und Glaubwürdigkeit vermeiden wollen.

Die Umsetzung der Planung für das Areal steht zum jetzigen Zeitpunkt noch ganz am Anfang. Grundlage hierfür ist der Siegerentwurf, der einstimmig gewonnen hat. Dieser beinhaltet beispielsweise: öffentliche Erdgeschosse mit Clubs und Gastronomie, eine Stadtteilkantine, unterschiedliche Gebäudetypen und Dachnutzungen (z. B. mit Sportflächen) und verschiedene Wohnungstypen für sozialen, genossenschaftlichen und freifinanzierten Wohnungsbau. Zudem ist ein Innovations- und Subkulturcluster mit Fab Labs, Werkstätten, Proberäumen und Studios für Musiker\*innen geplant. Es bleibt abzuwarten, ob die PlanBude, das Bezirksamt und der Investor weiterhin zusammenarbeiten und somit Stadt gemeinsam gestalten; oder ob sich am Ende aufgrund von versteckter Preissteigerung die ehemaligen Bars, Clubs und Mieter\*innen die Rückkehr in die Häuser doch nicht werden leisten können. Zumindest in Bezug auf den partizipativen Prozess wurde hier jedoch ein Exempel statuiert, indem lokale Alltagsexpert\*innen zusammen mit der PlanBude über einen längeren Zeitraum hinweg Ideen für die Gestaltung des Areals entwerfen konnten. „Die PlanBude ist nicht eins zu eins übertragbar. Wir werden in Zukunft nicht überall PlanBuden aufstellen“, so die dezidierte Aussage von Renée Tribble und Patricia Wedler. „Wir können vielleicht in ähnlichen Situationen beraten, aber unser Erfolg lebt von lokaler Expertise.“ Aufsetzen muss so ein Projekt auf schon vorhandenen Strukturen. In diesem Fall war die Initiative Esso-Häuser entscheidend und ebenso eine seit langem sehr aktive Gemeinwesenarbeit in St. Pauli, die ein tragfähiges Netzwerk bereitstellte. Die Bewegung muss sich aus lokalen Aktivitäten heraus entwickeln und kann nicht von oben verordnet werden.

## Literatur und Filmliste

Bude, Irene/Sobczak, Olaf/Jörg, Steffen. Buy Buy St. Pauli. Über die Kämpfe um die Esso-Häuser. 2014, 86 Minuten.

Hahne, Ulf (2014): Urbane Resilienz und postfossile Raumstrukturen. In: Ders. (Hg.): Transformationen der Gesellschaft für eine resiliente Stadt- und Regionalentwicklung, Kassel, 11–31.

Hölscher, Stefan/Reiber, Wolfgang/Pape, Karin/Loehner-Baldermann, Elizabeth (2006): Die Kunst gemeinsam zu handeln. Soziale Prozesse professionell steuern, Berlin/Heidelberg.

Hohn, Uta/Kemming, Herbert/Reimer, Mario: Vorwort. In: Dies. (Hg.) (2014): Formate der Innovation in der Stadt- und Regionalentwicklung, Detmold, o. S.

Gabriel, Oscar W. (Hg.) (1983): Bürgerbeteiligung und kommunale Demokratie, München.

Nancy, Jean-Luc (2004): Theater als Ort des Anderen. Gespräch mit Gesa Ziemer. In: Theater der Zeit 12, 26–28.

Victor, Peter A. (2008): Managing without growth. Slower by Design, not Disaster, Cheltenham.

## Internetquellen

[planbude.de](http://planbude.de)

[planbude.de/st-pauli-code/](http://planbude.de/st-pauli-code/)

[initiative-esso-haeuser.de](http://initiative-esso-haeuser.de)

[nexthamburg.de](http://nexthamburg.de)

[das-gaengeviertel.info](http://das-gaengeviertel.info)

[frappant.org](http://frappant.org)

[rehhoffstrasse.de](http://rehhoffstrasse.de)

[zinnwerke.de](http://zinnwerke.de)

[rechtaufstadt.net/netzwerk/interessengemeinschaft-no-bnq](http://rechtaufstadt.net/netzwerk/interessengemeinschaft-no-bnq)

[st-pauli-selber-machen.de/?page\\_id=434](http://st-pauli-selber-machen.de/?page_id=434)