Wie kommt Engagement in die Stadtentwicklung?

Erkenntnisse aus einem Praxis-Forschungsprojekt

Ruth Emanuel
Hochschule für angewandte Wissenschaften und Kunst Hildesheim, Holzminden, Göttingen, Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen | ruth.emanuel@hawk.de

Dr. Anke Kaschlik
Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft, Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe | anke.kaschlik@zhaw.ch

Jaqueline Schmidt
Hochschule für angewandte Wissenschaften und Kunst Hildesheim, Holzminden, Göttingen, Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen | j.schmidt-92@web.de

Zusammenfassung

Im Praxis-Forschungsprojekt TransZ haben wir zwischen 2017 und 2022 bürgerschaftliche Arbeitsgruppen dabei begleitet, Ideen für die Entwicklung der Altstadt zu generieren und umzusetzen. Ausgangsidee des Projekts war es, durch eine offene Herangehensweise neue Ideen zu ermöglichen und neue Aktive für die Stadtentwicklung zu gewinnen. Im Artikel wird zunächst der Projektverlauf von zwei sehr unterschiedlichen Arbeitsgruppen beschrieben. Über die Analyse der Motivationen der Beteiligten und der Zusammenarbeit in den beiden Arbeitsgruppen sowie unserer Rolle und der Zusammenarbeit mit städtischen Akteur*innen werden Erkenntnisse für die Einbindung von Engagement aus der Bevölkerung in die Stadtentwicklung (in kleineren Städten) abgeleitet.

Schlagwörter: Engagement; Partizipation; Stadtentwicklung; Kleinstadt

How does volunteerism enter urban development?

Findings from a practical research project

Summary

In the practical research project TransZ, we accompanied working groups of local people between 2017 and 2022 in generating and implementing ideas for the development of the old town centre. The initial idea of the project was to enable new ideas and to win over new activists for urban development through an open approach. The description of the course of the project in two very different working groups is followed by an analysis of the motivations of the participants and the cooperation in the two working groups as well as our role and the cooperation with the local government. Recommendations for the integration of volunteering in urban development are derived from these findings.

Keywords: *Volunteerism; participation; urban development; small town*

DOI: 10.5771/2196-3886-2023-2-301

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1. Ausgangslage und Projektidee: Unterstützung lokaler Ideen für die Entwicklung der Altstadt

Gesellschaftliche und demographische Veränderungen, Migrationsbewegungen, Veränderungen im Einkaufs- und Mobilitätsverhalten u. a. durch die Digitalisierung und zuletzt die Corona-Pandemie stellen Städte seit Jahren vor Herausforderungen. In peripheren Stadt(teil)zentren resultieren daraus vielfach minder- oder ungenutzte Ladenflächen, fehlende Investitionen in den Gebäudebestand und wenig attraktive öffentliche Räume. Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt TransZ | Transformation urbaner Zentren setzte hier an und wollte durch die Schaffung von „Möglichkeitsräumen" lokale Akteur*innen darin unterstützen, ökonomische, ökologische und soziale Innovationen für die Entwicklung „ihrer" Zentren zu generieren. Die Herangehensweise war durch Offenheit im Hinblick auf die Beteiligung, die zu bearbeitenden Themen sowie im Hinblick auf das Ergebnis geprägt. Ziel war es, die Entstehung und Umsetzung von lokalen Ideen zur Entwicklung der Zentren zu begünstigen und dabei insbesondere Arbeitsgruppen aus der Bevölkerung in ihrer Selbstorganisation zu unterstützen.

Das Projekt wurde von 2017 bis 2022 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm Transformation urbaner Räume gefördert. Die Verbundleitung lag bei Prof. Dr. Thomas Krüger von der HafenCity Universität Hamburg. Dieser Artikel konzentriert sich auf Aktivitäten in Holzminden, die von den Autorinnen als Mitarbeiterinnen der Hochschule für angewandte Wissenschaften und Kunst in Holzminden durchgeführt wurden.

Grundlage des Beitrags bilden neben Interviews mit Aktiven der Stadtentwicklung im weiteren Sinne (Stadtverwaltung und -politik, lokale Wirtschaft, soziale und kulturelle Einrichtungen, Vereine etc.) Protokolle und Memos von Gruppenaktivitäten sowie 17 problemzentrierte Interviews mit Beteiligten der Arbeitsgruppen über ihre dem Engagement zugrundeliegenden Interessen und Motive und zur Zusammenarbeit in den Gruppen, die in zwei Zeiträumen 2019 und 2022 durchgeführt wurden. Alle Daten wurden inhaltsanalytisch kodiert und ausgewertet (Kuckartz 2016).

Durch vorangegangene Projekte (Kaschlik 2018) waren wir mit der Situation in Holzminden bereits vertraut. Spezifisch waren unter anderem der schlechte bauliche Zustand und die seit Jahren steigenden Leerstandszahlen in der bauhistorisch wertvollen Altstadt bei gleichzeitig relativ guter Wirtschaftslage. Verschiedene Aktivitäten und Initiativen zur Entwicklung der Altstadt (Sanierung öffentlicher Flächen im Rahmen der Stadtsanierung mit nur sehr geringer Wirkung auf private Investitionen, Fördermittelanträge, Leerstandsmanagement etc.) zeigten nur wenig sichtbaren Erfolg. Aus Ressourcen-/Personalgründen in der

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Stadtverwaltung kam eine direkte Beteiligung der Stadt im Projekt TransZ nicht zustande, notwendige Unterstützung wurde aber zugesagt.

Der Projekteinstieg erfolgte über Begehungen, Dokumentenanalyse und die o. g. Expert*innen-Interviews mit Aktiven der Stadtentwicklung. Es zeigte sich auf der einen Seite ein großes und vielfältiges Interesse an der Entwicklung der Altstadt und auf der anderen Seite eine große Unzufriedenheit überwiegend mit dem Agieren „der Stadt". Dies machte sich an den schwierigen Entscheidungsprozessen im Stadtrat mit acht Fraktionen fest und an dem als Nichthandeln interpretierten Vorgehen der Verwaltung bei der Umsetzung von Maßnahmen des partizipativ erarbeiteten Stadtentwicklungskonzepts. Zudem gab es ein vielfältiges, durch Stadt und Landkreis unterstütztes Engagement in Vereinen im kulturellen und sozialen Bereich, jedoch ohne Bezug zum Stadtzentrum. Diese Erkenntnisse bildeten die Basis für eine öffentliche Auftaktveranstaltung im April 2018 in der Hochschule, an der ca. 80 Personen teilnahmen. Auf dieser wurde das Projekt vorgestellt und um Beteiligung geworben. Es wurden drei Themen vorgeschlagen, die sich aus den Vorarbeiten ergeben hatten (Gärten, Zwischennutzung, Immobilienentwicklung). Zu diesen Themen bildeten sich Arbeitsgruppen aus einigen politisch Aktiven, anderweitig freiwillig Engagierten aber auch aus Personen, die bisher nicht freiwillig engagiert waren. Weitere Themen wurden von den Anwesenden nicht eingebracht.

Im Laufe des Projekts haben sich zwei sehr unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zu den Themen Zwischennutzungen und Immobilienentwicklung herausgebildet. Dieser Unterschiedlichkeit möchten wir in diesem Artikel nachgehen und Gelingensbedingungen und Hemmnisse für Engagement in der Stadtentwicklung analysieren. Die übrigen Aktivitäten des Projekts TransZ in Holzminden bleiben in diesem Beitrag unberücksichtigt.

Engagement ist vielfältig; Evers, Klie und Roß (2015) haben verschiedene Spannungsbögen aufgezeigt. Unterschiedliche Begriffe finden, nicht trennscharf und aus unterschiedlichen Perspektiven kritisiert, Verwendung: freiwilliges, bürgerschaftliches oder zivilgesellschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit, Ehrenamt, (politische) Partizipation. Wir verstehen Engagement als eine spezifische Handlungslogik. Es erfolgt freiwillig, ist weder (rein) auf Gewinn ausgerichtet noch erfüllt es Pflichtaufgaben. Es kann Eigeninteressen verfolgen und/oder Interessen der Gesellschaft oder von spezifischen Gemeinschaften. Olk (2018: 109 [unter Bezug auf die Enquete-Kommission 2002, A. K.]) verweist für bürgerschaftliches Engagement zudem darauf, dass es „gemeinwohlorientiert jenseits familialer und verwandtschaftlicher Beziehungen im öffentlichen Raum zumeist gemeinschaftlich bzw. kooperativ" ausgeübt wird und „neben dem Mittun auch das Mitentscheiden umschließt" und somit freiwilliges Engagement in Richtung politischer Partizipation öffnet. Evers (2011, 2020) und Klie (2011) verweisen in

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

diesem Zusammenhang auf den Begriff der Zivilgesellschaft bzw. zivile Werte. In unserem Verständnis erfolgt Engagement demnach freiwillig (und ohne Profitabsicht) und ist gleichzeitig auf das Gemeinwohl ausgerichtet und grenzt sich damit klar gegenüber Engagement ab, welches sich z. B. gegen demokratische Institutionen richtet. Wir betrachten Engagement, das sich auf lokale Entwicklungszusammenhänge bezieht. D. h. wir verstehen Stadtentwicklung entsprechend breit als die Vielfalt der Aktivitäten bzw. Akteur*innen lokaler Entwicklung, die somit das Planungshandeln der Kommune ebenso einschließt wie die Arbeit von Vereinen und anderen Organisationen oder die Nutzung öffentlicher Räume durch die Bevölkerung.

Das folgende Kapitel beschreibt den Verlauf der beiden Arbeitsgruppen. Danach erfolgt die Analyse der Motivationen der Beteiligten und der Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen sowie der Rolle von TransZ und der Zusammenarbeit mit städtischen Akteur*innen. Daraus werden abschließend Erkenntnisse für die Einbindung von Engagement in die Stadtentwicklung (in kleineren Städten) abgeleitet.

2. Projektverlauf vor Ort

Nach der Auftaktveranstaltung und auf Grundlage der Analyse der lokalen „institutionellen Bedingungen“ (König/Schattenhofer 2022: 91) trafen sich die Arbeitsgruppen, eingeladen durch TransZ mittels der beim Auftakt gesammelten Adressen und Öffentlichkeitsarbeit in der lokalen Tageszeitung, regelmäßig. TransZ wollte einen Rahmen für den Austausch von Ideen und Interessen sowie für die gemeinsame Zielentwicklung der Beteiligten bieten. Die ersten Treffen nutzten die Beteiligten vorwiegend, um sich über Unzufriedenheiten mit dem Zustand der Altstadt und dem Handeln von Stadtverwaltung und -politik auszutauschen. Erst langsam wurden Ideen entwickelt und es kam der Wunsch nach Inspiration aus erster Hand durch Best Practice Beispiele aus anderen vergleichbaren Städten auf. Themen und Projekte wurden für eine öffentliche Vortragsreihe im September 2018 gesammelt. Die Vorträge lieferten beiden Arbeitsgruppen neuen Elan für die Konkretisierung ihrer Vorhaben.

2.1. Von der Arbeitsgruppe Zwischennutzung zum Raum für Kunst und Begegnung

Die Arbeitsgruppe Zwischennutzung (AG ZN) bestand zu Beginn hauptsächlich aus Personen mittleren und hohen Alters. Später kamen einige jüngere Personen hauptsächlich aus dem Hochschulkontext dazu. Hinsichtlich Bildungshintergrund, sozialer Integration, finanzieller Situation, Ansehen in der Stadtöffentlichkeit, Persönlichkeit etc. war die Gruppe sehr heterogen. Vor allem in der Anfangsphase gab es eine hohe Fluktuation der Beteiligten. Die deshalb

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

erforderlichen Wiederholungen von Diskussionsinhalten wirkten auf stetig Beteiligte eher demotivierend.

Nach anfänglichen Ideen zur Dekoration von leerstehenden Läden bzw. Schaufenstern konkretisierte sich die Zielstellung nach der Vortragsreihe hin zur Schaffung eines Ortes der Begegnung in einem leerstehenden Ladenlokal. Der Schwerpunkt sollte auf dem Bereich Kunst und Kultur liegen und der Raum als Ausstellungsfläche für regionale (Hobby-)Künstler*innen dienen. Es wurde ein geeignetes Ladenlokal im Zentrum gefunden und durch TransZ befristet angemietet. Die notwendige Renovierung wurde in zwei Monaten durch das Engagement aus der Gruppe abgeschlossen und der Raum im Mai 2019 eröffnet. In der Folge wurden Ausstellungen organisiert und Öffnungszeiten durch die Beteiligten sichergestellt. Versuche, organisatorische Aufgaben an die Beteiligten zu übertragen, gelangen jedoch nicht. Da es der Mehrheit der Beteiligten an Ausstattung und Know-how für den digitalen Austausch mangelte, kam die Gruppenarbeit während der Kontaktbeschränkungen der Pandemie zum Erliegen. Ausstellungen im Raum wurde in dieser Zeit allein durch TransZ gewährleistet.

Auch nach Wiederaufnahme der Gruppenarbeit gelang eine Übertragung von Verantwortung an die Gruppe nicht, gleichzeitig lief der Nutzungsvertrag für den Raum aus. Das absehbare Ende des Projekts TransZ erzeugte insbesondere bei den später Dazugekommenen aber Interesse an der Weiterführung bzw. Bereitschaft zu umfangreicherem Engagement. „*Es war eigentlich so dieser, eine Art Neustart oder Weiterentwicklung des Projektes, die mich da gereizt hat, wo ich dachte, das möchte ich mir auch noch einmal genauer anschauen*“ (IP16: Z. 85). Ein neuer Raum wurde gefunden und gemeinsam mit der Stadt angemietet. Die Renovierung wurde wieder durch Engagement geleistet und der Raum im Frühjahr 2022 eröffnet. Neben künstlerischen Ausstellungen fanden dort regelmäßige Seminare des Stadtmarketings statt. Die Organisation erfolgte durch ein fünfköpfiges Team, das durch TransZ unterstützt wurde. Nach Ende der Projektlaufzeit von TransZ blieben erhoffte Mietbeteiligungen beispielsweise durch das Stadtmarketing aus. Die Weiterfinanzierung des Projekts konnte durch die Beteiligten allein nicht sichergestellt werden. Über die Weiternutzung des Raums entschied die Stadt allein.

2.2. Von der Arbeitsgruppe Immobilienentwicklung zur Bürgergenossenschaft

Die Arbeitsgruppe Immobilienentwicklung (AG IE) bestand hauptsächlich aus männlichen, berufstätigen Personen mittleren Alters und griff schnell die Idee der Gründung einer Immobiliengesellschaft auf. Eine Idee, zu der es in Holzminden zuvor schon mehrere Initiativen gab. Durch einen Vortrag der Bürgergenossenschaft Hann. Münden im Rahmen der Vortragsreihe wurde der Plan, eine Bürgergenossenschaft zu gründen in der AG IE intensiviert. Ziel der Genossenschaft

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sollte es sein, leerstehende Gebäude zu kaufen, mit einem hohen Anteil an Eigenleistung zu sanieren und anschließend zu vermieten. In kurzer Zeit konnten Verantwortliche für die Gremien der Genossenschaft mit den benötigten Kompetenzen und Qualifikationen gefunden werden. „*Aber dadurch, dass wir, wie gesagt, auch so breit aufgestellt sind, haben wir, glaube ich, eine gute Fachkompetenz*" (IP10: Z. 78). Die Gruppentreffen wurden zu Beginn durch TransZ moderiert, nach kurzer Zeit organisierte sich die Gruppe selbstständig und fragte nur punktuell nach Unterstützung durch TransZ.

Das erste Gebäude wurde im August 2020 gekauft und überwiegend durch die Mitglieder der Gremien der Genossenschaft entkernt, derzeit findet der Innenausbau statt. Durch die coronabedingten Kontaktbeschränkungen war nur eine sehr beschränkte Einbindung weiterer Mitglieder und Bürger*innen möglich, wodurch sich die Sanierung verzögerte. Bis Anfang 2023 hatte die Genossenschaft mehr als 200 Mitglieder und konnte weitere Spenden einwerben, unter anderem von der Stadt. Der geringe Anteilspreis von 100 Euro macht eine breite Beteiligung möglich. Über öffentliche Aufrufe werden jeweils Engagierte für Arbeitseinsätze gefunden; ein Netzwerk unter anderem mit lokalen Handwerksbetrieben konnte aufgebaut werden.

3. Analyse der Arbeit vor Ort

Unter identischen Rahmenbedingungen haben die beiden Gruppen Unterschiedliches erreicht und zu unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit gefunden. Die Gründe dafür werden im Folgenden analysiert.

3.1. Motivationen und Interessen der Beteiligten

Zu Beginn der Arbeitsphase wurden von den Beteiligten beider Gruppen der Zustand der Altstadt und das als Nichthandeln empfundene Verhalten der Stadt(-verwaltung) am häufigsten als Anlass zur Beteiligung genannt: „*Hier muss Leben in die Bude und die Innenstadt muss lebendiger werden, sie muss bunter werden, sie muss anziehender werden, sie muss freundlicher werden*" (IP1: Z. 20) (Emanuel/Kaschlik/Schmidt 2021: 64). Zudem „*gibt [es] dann seitens der Verwaltung Bürgerbeteiligungsprogramme … wo Innenstadtentwicklung und so weiter besprochen wird, wo aber nichts passiert*" (IP10: Z. 28). Für einige Beteiligte waren es eher ein allgemeines Desinteresse und pessimistische Einstellungen innerhalb der Stadtgesellschaft, die aktivierend wirkten: „*Wenn ich schon schimpfe oder irgendetwas bewegen will, dann muss ich aber auch bereit sein, mich dafür zu engagieren*" (IP10: Z. 39). In diesem Sinne liegen dem Engagement aller Beteiligten ähnliche gemeinwohlorientierte Motive zugrunde. Hinsichtlich der eher egoistischen Motive unterscheiden sich die beiden Gruppen jedoch deutlich.

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bei der AG IE steht die mit der Aufwertung der Altstadt verbundene Aufwertung der eigenen Immobilien im Vordergrund. Man hat, teilweise durch eigene politische Tätigkeit, erkannt, dass diese Aufwertung durch die Stadt nicht umgesetzt werden kann. Inspiriert durch das Beispiel der Bürgergenossenschaft Hann. Münden waren die Beteiligten bereit, Engagement und die Expertise einzubringen, um Kräfte zu bündeln.

In der AG ZN ist eine große Bandbreite egoistischer Motive zu erkennen. Diese reicht von Möglichkeiten zur Ausstellung eigener Werke über eine Bühne für Selbstdarstellung in den Gruppentreffen bis hin zur Vermeidung von Einsamkeit und dem Wunsch nach Weitergabe eigener Fähigkeiten und Erfahrungen.

Gemeinschaftlichkeit und Spaß, in der Engagementforschung eine der am häufigsten genannten Motivationen für Engagement (z. B. BMFSJ 2020: 13), spielten in beiden Gruppen keine wichtige Rolle. Gleichwohl arbeiteten die Beteiligten der AG IE konstruktiv zusammen, wohingegen die Beteiligten der AG ZN eher unverbunden nebeneinander arbeiteten. Diese Unterschiede korrespondieren mit der Gruppenzusammensetzung (s. o.) und bilden sich in den Arbeitsweisen der Gruppen und in der Folge in ihrer Eigenständigkeit ab.

3.2. Arbeitsweise und Eigenständigkeit der Gruppen

Ostrom (1999) belegt anhand verschiedener Fallstudien, dass heterogene Gruppen tendenziell besser geeignet sind, Lösungen für komplizierte Probleme zu finden. Dafür braucht es jedoch eine gemeinsame Problemdefinition, aus der ein gemeinsames Ziel abgeleitet werden kann. Die große Heterogenität der AG ZN ließ einen wirklichen Austausch nicht entstehen; individuelle Bedürfnisse erschwerten es, gemeinsame Normen, Regeln und eine Rollenverteilung zu etablieren (Geramanis 2019: 99). So wurde in der Gruppenarbeit fast ausschließlich in der Ich-Form, sehr selten in der Wir-Form gesprochen. „*Da ging es mir einerseits um das Prinzip und um die Möglichkeit, hier etwas zu starten. Und da war es mir erst einmal so ein bisschen egal, wer dabei ist*" (IP16: Z. 76). Ausgedrückt wurde damit statt Offenheit gegenüber anderen Beteiligten eine Konzentration auf eigene Vorstellungen, für deren Umsetzung die Interessen der anderen Beteiligten keine Rolle spielten. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl, welches eine der Voraussetzungen für das Entstehen einer Gruppe ist (König/Schattenhofer 2022: 92) konnte unter diesen Bedingungen nicht entstehen. Zusätzlich hat die thematische Offenheit von TransZ eher zu Verunsicherung bei den Beteiligten geführt, als dass dies Handlungsspielräume eröffnet hätte. Die Erwartungen der Gruppe waren stark auf Vorgaben ausgerichtet: Erst die Inputs der Vortragsreihe und eine stringente Moderation durch TransZ machten eine thematische Fokussierung möglich. Trotz umfangreicher gemeinsamer Arbeiten während der Renovierungen oder beim Betrieb der Begegnungsräume wurden die Aktivitäten als "das Projekt von TransZ" wahrgenommen, bei

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

dem man "mitmachen" konnte. „*Es war, weil man wusste, die Sachen laufen weiter auch ohne mich*" (IP13: Z. 149). Die Erwartungshaltung der Gruppe an eine "Leitung" und die Annahme dieser Rolle durch TransZ führten dazu, dass erst am Schluss Beteiligte bereit gewesen wären, Aufgaben zu übernehmen oder Rollen einzunehmen, die mit bestimmten Erwartungen verbunden gewesen wären, aber auch eine Verlässlichkeit bei den anderen erzeugt hätten (Geramanis 2019: 104).

Die AG IE knüpfte bereits in den ersten Sitzungen an die wiederholt gescheiterte Idee einer Immobiliengesellschaft an. Offen blieb lediglich die Frage nach konkreten Umsetzungsmöglichkeiten, wofür die Vortragsreihe Anhaltspunkte liefern konnte. Die Konkretisierung in Richtung Gründung einer Bürgergenossenschaft schuf eine wichtige Grundlage für die Gruppenbildung (Seeger 2020: 10). Die gezielte Suche nach Mitstreiter*innen mit Wissen und der Fähigkeiten zur Erreichung des gemeinsamen Ziels hatte ein eher geringes Maß an Heterogenität innerhalb der Gruppe (unterschiedliches Alter und Beruf, aber eher höher gebildet und angesehen im Beruf) zur Folge. Ein „*vertrauensvoller Umgang miteinander; Eigenverantwortung; Teamfähigkeit; individuelle Autonomie; Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme; Bereitschaft zur Koordination der eigenen Person und der Gruppe"* (Seeger 2020: 10) stellten eine konstruktive Basis für das Zusammengehörigkeitsgefühl dar. Eigene Vorstellungen konnten zum Wohl des Gesamtprojektes zurückgestellt werden: „*Ja, doch, Herr T. macht das schon sehr routiniert mit seinem Rechtsanwaltsbackground. Auch sehr entspannt, (...) Ich würde es wahrscheinlich nicht ganz so entspannt machen*" (IP: Z. 132).

3.3. Die Rolle von TransZ – Mit Offenheit zur Selbstorganisation anleiten?

Menschen kooperieren, wenn verlässliche Rahmenbedingungen dafür vorhanden sind (Ostrom 1999). Das Projekt TransZ wollte genau diese Bedingungen bereitstellen. „Stille Reserven" und der „Eigensinn der Engagierten" sollten durch verlässliche Unterstützung wirken können (Fischer/Levening 2021: 47), deshalb wollte TransZ in jeder Weise offen sein für lokale Ideen und diese bei der Selbstorganisation unterstützen (Anders et al. 2020: 11).

3.3.1. Partizipation versus Selbstorganisation

Beide Arbeitsgruppen sind aus den thematischen Vorschlägen der Auftaktveranstaltung entstanden. Die AG IE konnte, aufbauend auf einer früher in der Stadt diskutierten Idee, unser Angebot zur Unterstützung annehmen. Nach den ersten Gruppentreffen auf Einladung und unter Leitung von TransZ ging die eigentliche Initiative zur Gründung der Genossenschaft von Personen aus der AG IE aus, die Mitstreiter*innen suchten und leitende Rollen im Gründungsprozess übernahmen und so die Selbstorganisation wesentlich vorantrieben (Gloger/Rösner 2017: 109).

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Verantwortung für das Projekt Genossenschaft und die Gewinnung weiterer Beteiligter lag von Beginn an bei der sich bildenden Gruppe.

Von den Beteiligten der AG ZN wurde TransZ über den gesamten Entwicklungsprozess hin als Anbieter von Partizipation (Brandenberg et al. 2023) bzw. die AG ZN als geführte Gruppe (Seeger 2020: 11) verstanden. Sowohl die AG ZN und auch die beiden Begegnungsräume wurden von den Beteiligten als TransZ-Projekte wahrgenommen. Die Gruppenarbeit, die Entwicklung gemeinsamer Ziele und deren gemeinsame Umsetzung haben nicht zu einem selbsttragenden Projekt geführt. Straßburger und Rieger (2014: 15–21) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass es für umfassende Partizipation oder Selbstorganisation entscheidend ist, von wem die Initiative zum Projekt ausgeht. Sie sehen einen engen Zusammenhang zwischen der Initiierung eines Projekts und der Verantwortung für den weiteren Verlauf. Im konstant durch TransZ moderierten Arbeitsprozess konnte nur punktuell Verantwortung an Beteiligte abgegeben werden; diverse Anläufe zum Aufbau von Selbstorganisation fanden innerhalb der Gruppe keine ausreichende Resonanz. Im Gegenteil: Die Rolle als Leitung bzw. Autorität entsprach den Bedürfnissen der Beteiligten und wurde TransZ zugewiesen (Königswieser/Pelikan 2011: 30).

3.3.2. Ermöglichung versus Verunsicherung

Für die AG IE bzw. zur Umsetzung konkreter Ideen und/oder für Personen, die sich ihrer Selbstwirksamkeit bewusst und lokal gut vernetzt sind, bot die Offenheit von TransZ die erforderliche bedarfsgerechte Unterstützung zur Selbstorganisation.

Die Offenheit erwies sich für die heterogene AG ZN, deren Beteiligte sich selbst nie als Gruppe begriffen, als nicht geeignet, um Engagement zu erhalten und Selbstorganisation zu unterstützen. Die Beteiligten waren nicht willens oder in der Lage, Führungsaufgaben zu übernehmen. Diejenigen, die die Aufgabe hätten übernehmen können, fühlten sich der Gruppe nicht zugehörig, sondern lediglich als „Beobachter“ (Memo vom 12.12.2018). Unter diesen Bedingungen wurde die Offenheit eher als Unverbindlichkeit gesehen, z. B. wenn es für die Renovierung der Begegnungsräume kein festgelegtes Budget gab, sondern dies im Austausch bedarfsgerecht entschieden werden sollte. Letztlich hat der TransZ-Ansatz die Beteiligten der AG ZN überfordert. Er war nicht geeignet, die für Engagement und Selbstorganisation erforderlichen Fähigkeiten aufzubauen (Munsch/Müller 2021). Gleichzeitig fühlte sich TransZ stets für den Erfolg der Gruppenarbeit (mit) verantwortlich und erledigte anfallende Aufgaben, die die Beteiligten nicht übernehmen wollten. Dadurch wurden die Lernmöglichkeiten der Gruppe durch eigenständige Lösungssuche stark eingeschränkt. Eine angemessene Gestaltung von Aushandlungsprozessen (König/Schattenhofer 2022: 92) und spezifischere Methoden der Gesprächsführung (Straßburger/Rieger 2014: 152) hätten geholfen, die Rolle

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

von TransZ eher als ermöglichend wahrzunehmen und evtl. die Heterogenität der Gruppe nutzbar zu machen. Dies widersprach jedoch der Idee von TransZ. Auch gab es keinen Auftrag, lokales Engagement dauerhaft zu fördern.

3.3.3. Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung

Obwohl die Stadtverwaltung nicht direkt am Projekt beteiligt war, gab es eine sich über den Projektverlauf intensivierende Zusammenarbeit. Eine gemeinsame „Geschäftsstelle" von städtischem Innenstadtmanagement, Genossenschaft und TransZ wurde eingerichtet. Die Stadt beteiligte sich an der Finanzierung der Genossenschaft und des zweiten Begegnungsraums, der zudem durch städtische Stellen für Veranstaltungen genutzt wurde. Die Nutzung des Begegnungsraums wurde jedoch eingestellt als nach Wegfall der Mitfinanzierung durch TransZ Mietzahlungen notwendig gewesen wären, um den Raum zu erhalten. *„Und das finde ich sehr schade, genau. Und das hat mir irgendwie das Projekt leider auch gezeigt, wie die Stadt so tickt"* (IP16: Z. 329). Über die weitere Nutzung des Raums wurde ohne Beteiligung der AG ZN entschieden; eine Nutzung durch bürgerschaftliche Gruppen ist nicht vorgesehen.

Die punktuelle Zusammenarbeit im Projektverlauf, die für Anliegen der AG ZN stets über TransZ lief, und die gemeinsame Nutzung der Geschäftsstelle waren für eine strukturelle Verankerung nicht ausreichend. Spekulativ bleibt, inwieweit die formale Beteiligung der Stadt im Projekt TransZ diesbezüglich bessere Bedingungen hätte schaffen können. Gleichzeitig erwies sich die Projektorganisation ohne Stadtverwaltung stellenweise auch als Vorteil: So konnte beispielsweise der Frustration der Beteiligten mit dem Handeln der Verwaltung zu Beginn (s. o.) unvoreingenommen begegnet werden und die AG IE konnte eine mehrfach im politischen Raum gescheiterte Idee ohne Rücksicht auf politische Mehrheiten wieder aufgreifen.

Der durch TransZ gebotene „Möglichkeitsraum" zeigte eine hohe Bereitschaft zum Engagement für die Stadtentwicklung. Nach einer intensiven Anfangszeit des Vertrauensaufbaus und zahlreichen Gesprächen waren die Beteiligten bereit, auch schwierige Phasen und Frustration zu überwinden. Die AG IE, die ein konkretes Ziel hatte und sich ihrer Selbstwirksamkeit bewusst war, konnte das Angebot von TransZ gewinnbringend nutzen. Für die heterogene AG ZN war die Bereitstellung eines offenen „Möglichkeitsraums" nicht das richtige Mittel. Dafür war weder die Struktur als Projekt geeignet noch es gab ein Commitment der Stadt, aufgebaute Strukturen zu übernehmen. So übernahm die Stadt am Projektende nur ausgewählte Ergebnisse von TransZ, wie die Zusammenarbeit mit der Genossenschaft oder den renovierten Raum für andere Nutzungen. Die Freiwilligen der AG ZN wurden nicht als Potenzial für die Stadtentwicklung erkannt.

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

4. Wie kommt Engagement in die Stadtentwicklung und welche Unterstützung braucht es?

Die aktuelle Situation auf (klein-)städtischer Ebene scheint durch ein Dilemma geprägt, das sich aus drei Aspekten zusammensetzt: 1. Im Rahmen städtischer Planungsverfahren gibt es oftmals wenig gute Erfahrungen mit Partizipation der Bevölkerung. 2. Die eingeschränkten (personellen) Handlungsspielräume kleinstädtischer Verwaltungen bieten wenig Raum für Experimente. Aufgrund wenig ausgeprägter Spezialisierungen und der wenig strategischen Ausrichtung (Freise 2021: 203–204) bleiben Zusammenarbeiten eher zufällig. 3. Aufgrund der (noch) überwiegend gut funktionierenden Arbeit von Vereinen ist die Notwendigkeit der Unterstützung von Engagement nicht bewusst. Engagement/Freiwilligenarbeit wird kaum als Aufgabenfeld für die Stadt(-verwaltung) und als Potenzial für die Stadtentwicklung bzw. die Verbesserung der Lebensqualität oder -zufriedenheit vor Ort gesehen (Born 2005: 12). Letztlich fehlen dadurch Partner*innen für Kooperationen, die Handlungsspielräume erweitern und Zukunftsbeständigkeit schaffen könnten (Ziehl 2021: 399). Zudem bleiben verschiedene Perspektiven im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Stadtentwicklung (Selle 2013) unberücksichtigt und Veränderungen von Arbeitsweisen werden unwahrscheinlicher (Elsen/Walter 2014: 3). Mögliche Synergien werden so nicht erkannt. Gleichzeitig engagieren sich Menschen, wenn und solange sie am Thema interessiert sind und wenn sie wissen, dass sie zumindest „im Kleinen etwas gestalten können" (Klie 2018: 13).

Insbesondere auch das Projektende des Begegnungsraums zeigt den Bedarf einer Sensibilisierung bei Verantwortlichen und in der Bevölkerung für die Werte von Partizipation und Engagement für das Zusammenleben, die eigene Lebensqualität und die Stadtentwicklung insgesamt. Die Aktivitäten im Rahmen von TransZ böten sich in Kombination mit dem Engagement in den lokalen Vereinen und städtischen Aktivitäten an, um eine lokale Partizipations- und Engagementpolitik zu formulieren. Durch deren strategische Ausrichtung würde Verlässlichkeit als eine der essenziellen Rahmenbedingungen für die Herausbildung von Engagement etabliert (Klie 2018).

Das Projekt TransZ hat gezeigt, dass Menschen durch Offenheit und Unvoreingenommenheit zu Engagement animiert werden können. Es hat aber auch gezeigt, dass dauerhaftes Engagement unterstützende Strukturen braucht, insbesondere dann, wenn Engagement allen möglich sein soll und es als Beitrag für soziale Stadtentwicklung angesehen wird (Munsch/Müller 2021). Die gemeinsame Geschäftsstelle von Innenstadtmanagement und Genossenschaft in der Altstadt könnte in Kombination mit weiteren vorhandenen Strukturen weiterentwickelt werden. Als Kontaktstelle zwischen Bevölkerung und Verwaltung ließe sich damit „im Sinne

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

einer reflexiven Politikgestaltung auch ... eine Verbesserung der Rückkoppelung an die Belange und Interessen der BürgerInnen“ (Zimmer 2009: 122) erreichen.

Literaturverzeichnis

Anders, Sascha; Kreutz, Stefan; Schaumann, Elisabeth; Schmidt, Jaqueline (2020): Reallabore zur Transformation urbaner Zentren. Erfahrungen und kritische Reflexion. TransZ Working Paper No 2/2020. https://www.nachhaltige-zukunftsstadt.de/projekte/produkte-z/reallabore-zur-transformation-urbaner-zentren-erfahrungen-und-kritische-reflexion-transz-working-paper-no-2-2020/ (7.8.2023).

BMFSJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter. Berlin. https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/dritter-engagementbericht-156434 (7.8.2023).

Born, Sabrina (2005): Bürgerschaftliches Engagement: stabilisieren, stärken, steigern. Innovation und Investition in Infrastruktur und Infrastruktureinrichtungen. Studie für den Arbeitskreis “Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat” der Friedrich Ebert Stiftung. Bonn. http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/02623.pdf (7.8.2023).

Brandenberg, Elias; Kaschlik, Anke; Nägeli, Tobias (2023): Partizipation in der Stadtentwicklung – Vorschlag für eine Perspektiverweiterung. In: Sommer, Jörg (Hg.): Kursbuch Bürgerbeteiligung #5. Berlin, S. 254–268.

Elsen, Susanne; Walter, Lorenz (2014): Einleitung. In: Elsen, Susanne; Walter, Lorenz (Hrsg.): Soziale Innovation, Partizipation und die Entwicklung der Gesellschaft. Bozen, S. 1-13.

Emanuel, Ruth; Kaschlik, Anke; Schmidt, Jaqueline (2021): Innenstadt selber machen: Was können gemeinschaftliche Projekte in der Stadtentwicklung erreichen und wie können Stadtverwaltung und Stadtpolitik sie dabei unterstützen? In: Forum Stadt, 48 Jg., Heft 3, S. 258–271.

Evers, Adalbert (2020): Die Zivilgesellschaft und ihre Organisationen. Ein Vergleich verschiedener Ansätze. In: Schröer, Andreas et. al. (Hrsg.): Organisation und Zivilgesellschaft. Wiesbaden, S. 9–32, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18005-8_2.

Evers, Adalbert; Klie, Thomas; Roß, Paul-Stefan (2015): Die Vielfalt des Engagements. Eine Herausforderung an Gesellschaft und Politik. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 14–15, S. 3–9. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/203531/die-vielfalt-des-engagements/ (7.8.2023).

Evers, Adalbert (2011): Der Bezugsrahmen Zivilgesellschaft. Definition und ihre Konsequenzen für die Engagementforschung. In: Soziale Arbeit: Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete, 60. Jg., Heft 6, S. 207–219.

Fischer, Ute; Levening, Sina-Marie (2021): Bürgerschaftliches Engagament zwischen individueller Sinnstiftung und Dienst an der Gesellschaft. Empirische Ergebnisse aus dem Ruhrgebiet. In: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 13–15, S. 42–47.

Freise, Matthias (2021): Local Governance und bürgerschaftliches Engagement in ländlichen Räumen. In: Voluntaris, 10. Jg., Heft 2, S. 194–208, https://doi.org/10.5771/2196-3886-2022-2-194.

Geramanis, Olaf (2019): Selbstorganisation durch Selbstdiagnose – das Prinzip Gruppendynamik. In: Parnow, Hanna; Schmidt, Petra (Hrsg.): Zusammen arbeiten, zusammen wachsen, zusammen leben. Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. Berlin, S. 97–116, https://doi.org/10.1007/978-3-662-58965-6.

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Gloger, Boris; Rösner, Dieter (2017): Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. München.

Kaschlik, Anke (2018): Vertrauen und Selbstwirksamkeitserwartungen in der Stadtentwicklung. Gestaltungsmöglichkeiten in kleinen/mittleren Städten in peripheren Regionen. In: RaumPlanung, 195. Jg., Heft 1, S. 12–19.

Klie, Thomas (2018): Auftrag, Anliegen, Arbeitsweise der Zweiten Engagementberichtkommission. In: Klie, Thomas; Klie, Anna-Wiebke (Hrsg.): Engagement und Zivilgesellschaft. Expertisen und Debatten zum zweiten Engagementbericht. Wiesbaden, S. 9–15, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18474-2.

Klie, Thomas (2011): Zivilgesellschaft – mehr als Dritter Sektor. Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung. https://www.zze-freiburg.de/assets/pdf/Unser-Verstaendnis-von-Zivilgesellschaft-zze.pdf (7.8.2023).

König, Oliver; Schattenhofer, Karl (2022): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg, S. 91–92.

Königswieser, Roswita; Pelikan, Jürgen (2011): Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In: Hillebrand, Martin; Sonuc, Ebru; Königswieser, Roswita (Hrsg.): Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare. Heidelberg, S. 26–58.

Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim Basel, 3. überarbeitete Auflage.

Munsch, Chantal; Müller, Falko (2021): Jenseits der Intention. Ambivalenzen, Störungen, und Ungleichheit mit Partizipation zusammendenken. In: Müller, Falko; Munsch, Chantal (Hrsg.): Jenseits der Intention – ethnografische Einblicke in Praktiken der Partizipation. Weinheim, S. 10–36.

Ostrom, Elinor (1999): Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt. Tübingen.

Rieger, Judith; Straßburger, Gaby (2014): Wie Partizipation gelingt: Nicht für, sondern mit Menschen arbeiten. In: Straßburger, Gaby; Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim, S. 152–187.

Seeger, Tom (2020): Das agile Team steuert sich selbst. Kompetenzen und Fähigkeiten zur Eigenentwicklung selbstorganisierter Teams. Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-31171-1.

Selle, Klaus (2013): Über Bürgerbeteiligung hinaus: Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte. Detmold.

Straßburger, Gabi; Rieger, Judith (2014): Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide. In: Straßburger, Gaby; Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim, S. 11–39.

Ziehl, Michael (2021): Koproduktion Urbaner Resilienz. Das Gängeviertel in Hamburg als Reallabor für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung mittels Kooperation von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. In: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, 79. Jg., Heft 4, S. 396–410, https://doi.org/10.14512/rur.69.

Zimmer, Annette (2009): Eine traditionsreiche Partnerschaft: Kommunale Selbstverwaltung und bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In: Foljanty-Jost, Gesine (Hrsg.): Kommunalreform in Deutschland und Japan. Wiesbaden, S. 107–127, https://doi.org/10.1007/978-3-531-91607-1_6.

Projektinternes Material: Interviews mit Expert*innen und Beteiligten der beiden Arbeitsgruppen sowie Protokolle und Memos von Arbeitsgruppentreffen.

https://doi.org/10.5771/2196-3886-2023-2-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY