



Wegweiser Quartiers- entwicklung

Erhalt und (Wieder-)Aufbau
gesellschaftlich notwendiger
Dienstleistungen im Quartier

GEFÖRDERT VOM

Wegweiser Quartiers- entwicklung

Erhalt und (Wieder-)Aufbau
gesellschaftlich notwendiger
Dienstleistungen im Quartier

Der „Wegweiser Quartiersentwicklung“ ist ein Ergebnis des Forschungsvorhabens „KuDeQua: Quartierslabore – Kultur- und demografiesensible Entwicklung bürgerschaftlich getragener Finanzierungs- und Organisationsmodelle für gesellschaftliche Dienstleistungen im Quartier“ – ein Projekt im Rahmen der Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Das Projektkonsortium, bestehend aus der Koordinierungsstelle "nordwärts" der Stadt Dortmund, dem Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen sowie der NRW.BANK, bedankt sich ganz herzlich bei den vielen Unterstützer*innen der Erstellung dieses Praxishandbuchs.

Inhalt

Einleitung	6
KuDeQua	8
Ziel und Aufbau des Wegweisers	9
Quartiersanalyse: Klärung der Situation vor Ort	11
Klärung des Untersuchungs- und Analysebereichs	11
Erhebung der Situation vor Ort: Angebots- und Bedarfsanalyse	13
Quartiersstrategie: Einbinden der Akteur*innen und Entwicklung einer Strategie	24
Einbindung zentraler Akteur*innen vor Ort	24
Entwicklung einer Quartiersstrategie	32
Umsetzung vor Ort: Finanzierungs- und Organisationsmodelle für quartiersbezogene Dienstleistungen	37
Marktwirtschaftlich rentierliche Vorhaben	38
Marktwirtschaftlich eher schwach rentierliche Vorhaben	47
Marktwirtschaftlich unrentierliche Vorhaben	49
Alternative Finanzierungs- und Organisationsmodelle	51
Übergreifende weitere Instrumente und Aktivitäten	54
Verstetigung und Nachhaltigkeit	64
Stärkung bestehender Strukturen	65
Sicherung einer langfristigen Trägerstruktur	70
Wissensmanagement	73
Überprüfung der Ergebnisse	76
Anhang	78
Impressum	82

Einleitung

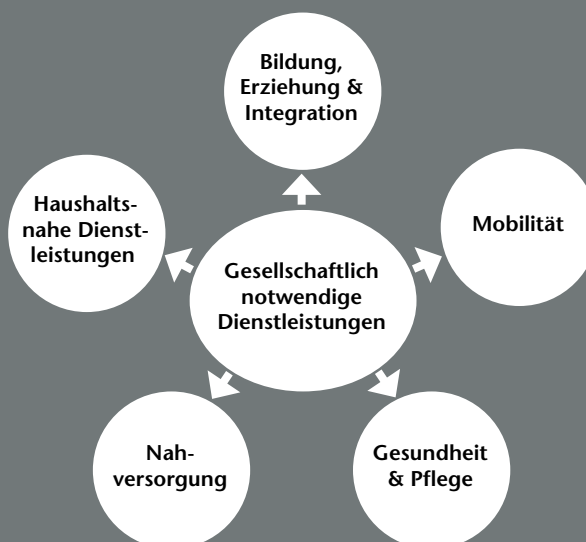
Viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens befinden sich im Wandel. Dies ist auf unterschiedlichen Ebenen erkennbar: international, national und auch im Kleinen, direkt im eigenen Lebensumfeld im Wohnquartier. Auf die Kommunen kommen dementsprechend neue Herausforderungen zu: Die zunehmende Diversität der Bevölkerung, die Digitalisierung sowie Restriktionen im kommunalen Haushalt führen zu neuen Wünschen und Anforderungen an die Gestaltung der Lebensverhältnisse vor Ort und die dafür gesellschaftlich notwendigen und wünschenswerten Dienste.



GESELLSCHAFTLICH NOTWENDIGE DIENSTLEISTUNGEN

Unter gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen lassen sich unter anderem solche subsumieren, die für ein funktionierendes Mobilitätssystem, ein anspruchsvolles Bildungssystem, ein leistungsfähiges Gesundheitswesen, eine verlässliche Verwaltung sowie für physische und soziale Sicherheit verantwortlich sind. Die Dienstleistungen werden in einem Mix aus öffentlichen, privaten oder auch gemeinschaftlichen (freigemeinnützigen) Akteur*innen erbracht. Ob und welche Dienstleistungen als gesellschaftlich notwendig betrachtet werden (sollen), ist mitnichten pauschal zu beantworten. So werden viele Bereiche gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen in der Öffentlichkeit erst dann als solche erkannt, wenn sie nicht mehr vor Ort vorhanden sind.

Abbildung 1: Themenfelder gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen im Projekt KuDeQua



Für weitere Informationen siehe:
Hilbert, J.; Bienzeisler, B.; Becka, D. (2013):
Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen
– gestalten und finanzieren. In: WISO Diskurs –
Expertisen und Dokumentationen zur Wirt-
schafts- und Sozialpolitik.
Memorandum des Arbeitskreises Dienst-
leistungen, Friedrich-Ebert-Stiftung.

Der Einzelhandel wandert in die Zentren oder „auf die grüne Wiese“, der Online-Handel nimmt zu, sodass Nebenzentren immer weiter „ausbluten“. Die Folgen sind ein vermehrter Leerstand und mögliche Lücken auch in den Bereichen der gesellschaftlich notwendigen Dienste. Dies gilt insbesondere für ländliche Räume, aber auch strukturschwache Städte sind hiervon betroffen. Um einer Abwärtsspirale und einer damit einhergehenden möglichen Segregation entgegenzuwirken, können Kommunen aktiv in die Quartiersgestaltung eingreifen und dazu beitragen, gesellschaftlich notwendige Dienste im Quartier zu sichern. Hierbei steht insbesondere auch die Fragestellung im Raum, ob das zu beobachtende Marktversagen in den Stadtteilen und Quartieren ein öffentliches Handeln und den Einsatz und die Art von kommunalen Ressourcen erfordert bzw. rechtfertigt. So können etwa die Tätigkeiten der Wirtschaftsförderung auch unter dem Aspekt der Sozialrendite einer Stadt bzw. eines Stadtteils/eines Quartiers gesehen werden, was die Bereitstellung von Ressourcen, wie etwa Personal, rechtfertigt. Eine erfolgreiche Ansiedlung eines neugegründeten Unternehmens im Quartier ist somit nicht nur als wirtschaftlicher Erfolg zu sehen (z.B. durch weitere Einnahmen der Gewerbesteuer), sondern trägt maßgeblich auch zur Stabilisierung der Quartiersstrukturen als sozialer Ort bei.

Für die aktive Quartiersentwicklung bedarf es neuer Wege und neuer Formen eines gesellschaftlichen Miteinanders: Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und halböffentliche Akteur*innen, wie zum Beispiel Wohnungsgenossenschaften oder Sparkassen/Volksbanken, können Beiträge leisten, dies besonders durch die Anwendung neuer, alternativer Finanzierungs- und Organisationsmodelle.

Der Wegweiser Quartiersentwicklung, welcher im Zuge des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes „KuDeQua – Kultur- und demografiesensible Quartiersentwicklung“ entstanden ist, zeigt Kommunen, aber auch weiteren interessierten Akteur*innen Wege und Instrumente auf, wie Quartiersgestaltung mit dem Fokus auf gesellschaftlich notwendige Dienste gelingen kann. Hierfür muss das Rad nicht neu erfunden werden, denn es gibt bereits viele Lösungen und Beispiele, auf die in diesem Wegweiser Quartiersentwicklung verwiesen wird.



Foto: Stadt Dortmund

KuDeQua

Hinter dem Akronym KuDeQua verbirgt sich der Titel „Quartierslabore – Kultur- und demografiesensible Entwicklungsmodelle für gesellschaftlich getragener Finanzierungs- und Organisationsmodelle für gesellschaftliche Dienstleistungen im Quartier“. Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts (Fördermaßnahme „Kommunen innovativ“) wurde erforscht, wie Versorgungslücken im Bereich gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen mittels neuer Organisations- und Finanzierungsmodelle in den beiden Dortmunder Quartieren Eving und Marten geschlossen werden können¹. Gesellschaftlich notwendige Dienste aus folgenden Bereichen wurden besonders betrachtet (siehe Abbildung 1): Bildung, Erziehung und Integration; Freizeit und Begegnungsmöglichkeiten; Gesundheit und Pflege; haushaltsnahe Dienstleistungen, Mobilität und Nahversorgung.



PROJEKTTEAM

Koordinierungsstelle "nordwärts" der Stadt Dortmund: Die Koordinierungsstelle "nordwärts" ist ein Zehn-Jahres-Projekt, das die Stärken der nördlichen Stadtbezirke Dortmunds in den Fokus der Öffentlichkeit rücken und deren ungeahnte Schätze ans Licht bringen soll. Weitere Informationen unter <https://www.dortmund-nordwaerts.de/>

Institut Arbeit und Technik: Das Institut Arbeit und Technik (IAT) versteht sich als eine Forschungs- und Entwicklungseinrichtung, deren wissenschaftliches und praktisches Interesse der Organisation von Wissen und Innovation für nachhaltigen Wohlstand und Lebensqualität gilt. Als zentrale Einrichtung der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen und Kooperationspartner der Ruhr-Universität Bochum bildet das IAT ein gemeinsames Kompetenzzentrum für Innovation der beiden Hochschulen. Weitere Informationen unter: <https://www.iat.eu/>

NRW.BANK: Die NRW.BANK ist die Förderbank für Nordrhein-Westfalen mit Sitz in Düsseldorf und Münster. Als Förderbank unterstützt sie das Land bei seinen struktur- und wirtschaftspolitischen Aufgaben. Sie agiert dabei im öffentlichen Auftrag, wettbewerbsneutral und setzt das gesamte Spektrum kreditwirtschaftlicher Förderprodukte ein – vom klassischen Kredit bis zur maßgeschneiderten Beratung. Ihre drei Förderfelder sind „Wirtschaft“, „Wohnraum“ sowie „Infrastruktur/Kommunen“. Weitere Informationen unter: <https://www.nrwbank.de/de/index.html>

¹ Das Forschungsprojekt hatte eine Laufzeit von 2017 bis 2020. Weitere Informationen rund um das Projekt KuDeQua finden Sie unter <https://kudequa.jimdo.com/>

Ziel und Aufbau des Wegweisers

Ziel des Wegweisers ist es, interessierten Personen, insbesondere aus dem kommunalen Bereich, Wege aufzuzeigen, wie Dienstleistungen im Quartier mithilfe unterschiedlicher Akteur*innen kooperativ und koproduktiv aufgebaut werden können. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Kommune als Gestalterin: Welche Rollenfunktion muss verstärkt in den Blick genommen werden? Ob moderierend, initiiierend oder selbst an der praktischen Umsetzung beteiligt, die Funktionen sind vielfältig. Vor allem zeigen die Projekt- und Forschungsergebnisse Herausforderungen auf, die mithilfe neuer Wege beschritten werden müssen, um den geänderten Herausforderungen im Quartier zu begegnen. So gibt der Wegweiser einen Überblick über ausgewählte Handlungsmöglichkeiten der Kommune zum Erhalt und Aufbau gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen im Quartier. Hierfür wurden die spezifischen Herausforderungen herausgearbeitet und Instrumente sowie Vorgehensweisen dargestellt. Zur Veranschaulichung sind praxisnahe Beispiele zu einzelnen Themenbereichen aufgeführt.

Der Wegweiser Quartiersentwicklung gliedert sich in vier Bereiche:

1. Im ersten Teil wird der Frage nachgegangen, wie eine zielgerichtete vorbereitende Quartiersanalyse durchgeführt werden kann. Zunächst stellt sich die Frage nach der Abgrenzung des Quartiers. Zu analysieren ist anschließend die konkrete Situation vor Ort: Welche Angebote und Dienstleistungen gibt es, wo liegt der Bedarf der Bürger*innen und welche Versorgungslücken ergeben sich hieraus?
2. Der zweite Teil geht der Frage nach, wie sich eine Quartiersstrategie gemeinsam mit unterschiedlichen Akteur*innen entwickeln lässt. Zentrale Aspekte hierbei sind Aktivierungs-, Beteiligungs- und Unterstützungsstrategien.
3. Teil drei widmet sich der Frage nach geeigneten Organisations- und Finanzierungsmodellen. Im Bereich gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen handelt es sich häufig um schwach rentierliche bis unrentierliche Unternehmungen. Hier gewinnt die Frage an Bedeutung, wie eine derartige Finanzierung und Organisation ausgestaltet werden kann. Weiterhin kann mit Blick auf zukünftige Entwicklungen überlegt werden, welche Rolle Kommunen von der Beratung und Initiierung bis hin zur eigenen Projektübernahme einnehmen können.
4. Im vierten Teil wird verstärkt auf das Thema Verstetigung und Nachhaltigkeit eingegangen. Vor allem die Verstetigung bestehender Strukturen sowie der Erhalt und die Weitergabe



von gesammeltem Wissen spielen eine zentrale Rolle. Aber auch eine Evaluation von angewendeten Instrumenten, Handlungsschritten, Förderungen etc. sollte bei einer Quartiersentwicklung vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen angegangen werden.

Die einzelnen Themenbereiche im vorliegenden Wegweiser Quartiersentwicklung und die jeweils darin enthaltenen Instrumente, Prozesse und Verfahren sind als Beispiele zu verstehen. Jede Kommune ist in ihrer Arbeit bei der Quartiersentwicklung an einem anderen Punkt. So fordert der Wegweiser nicht dazu auf, alle Punkte der Reihe nach abzuarbeiten, sondern dort anzusetzen, wo sich aktuell Handlungsbedarfe abzeichnen.

B Die mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichneten farbigen Texte beschreiben praxisnahe Beispiele zu den jeweiligen Themenbereichen.

i Dieses Symbol weist auf Infokästen hin.

Die in diesem Wegweiser vorgestellten Instrumente und Verfahren sind mit farbigen Flächen hinterlegt. Die jeweiligen Begriffe finden sich links bzw. rechts außen in der Marginalspalte.

Zur weiteren Orientierung ist jedem der vier Kapitel eine Farbe zugeordnet, siehe Inhaltsverzeichnis sowie Seite 9.

Beispiel

Infokasten

Instrument, Verfahren

Wichtige Ansätze alternativer Finanzierungsmöglichkeiten sind

- das Einwerben von Spenden über Stiftungen
- das Einwerben von kredit- oder spendenbasierten Geldern aus dem Crowdfunding
- die Bürgeraktive zusammen mit der Sparkasse

Stiftungen sind private Geldgeber mit unterschiedlichen Unterstützungszwecken, die zum Großteil (80 %) federführend tätig sind, aber auch Fördernd und/oder operativ und/oder als Trägerorganisation tätig sein können.¹⁰ Die Stiftungen definieren Stiftungszwecke, die einer großen Bandbreite von Kunst, Kultur, sozialem Wohlbefinden bis Umwelt u. v. m. aufweisen. Sie engagieren sich zu 74 % ausschließlich lokal oder regional. Eine von vier Stiftungen geben unter 100.000 Euro pro Jahr aus, der Median der Stiftungsausgaben liegt bei 26.600 Euro pro Jahr.¹¹

TRANSPARENZ ÜBER STIFTUNGSMÖGLICHKEITEN HERSTELLEN

Die große Zahl der Stiftungen und Stiftungszwecke ist für viele Förderende nicht ansehbar. Ein kommunales Beratungsgesetz kann Zusammenbringen. Auch die Beratung von möglichen Stifter*innen kann eine kommunale Strategie sein. So berät das Rechtsamt der Stadt Bochum beispielsweise zum Thema Stiftung für Stiftungsinteressierte.¹²

B Stadt Dortmund: Dortmund-Stiftungsportal

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund hat für alle Zielgruppen der Dortmund-Stiftungslandschaft das Dortmund-Stiftungsportal ins Leben gerufen. Als Informations- und Kompetenzplattform bündelt das Stiftungsportal Informationen zu den zahlreichen Dortmund-Stiftungen, klärt über die unterschiedlichen Stiftungszwecke und -zwecke auf und vernetzt Projekte mit passenden Stiftungen.

In Zuge dieser Arbeit fand, organisiert durch die Dortmund-Wirtschaftsförderung im Jahr 2020 bereits zum vierten Mal der Dortmund-Stiftungstag statt, bei dem neben Vorträgen und Informationen eine analoge Vernetzung von Fördernden und Förderenden möglich gemacht wurde und herausragende Leistungen einzelner Stiftungen mit einem Förderpreis gewürdigt werden.

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung ist das Crowdfunding. Die meisten Crowdfunding-Projekte werden ohne aktive Beteiligung einer Kommune durchgeführt. Projektinitiator*innen sind zumeist Bürger*innen, Vereine und Stiftungen. Dabei

UMSETZUNG VOR ORT

könnte die Kommune beim Crowdfunding verschiedene Rollen einnehmen: Schirmherrin, Wegbereiterin, Plattform- oder Gestalterin für Projekte Dritter.¹³ Angesichts eines steigenden Zinsniveaus und der Notwendigkeit, eine Bank einzuladen, ist ein kreditbasiertes kommunales Crowdfunding unrealistisch. Zudem bedarf es der Einbindung einer Bank, da nach dem Gesetz über das Kreditwesen (KWG) für die Durchführung von Finanzdienstleistungen eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) notwendig ist, die Kommunen per se nicht erhalten.

KOMMUNALES CROWDFUNDING

Ein Beispiel für Crowdfunding mit hohem kommunalem Bezug ist die Plattform „Kommunales Crowdfunding“ des Verbands Kommunale Unternehmen (VKU) zu NRW. 1.438 kommunale Unternehmen aus allen Teilen Deutschlands sind Teil des VKU. Mithilfe der Plattform können alle Projekte aller kommunalen Crowdfunding-Plattformen deutschlandweit eingesehen werden.

Bürgerbeteiligung und verfolgt mit den Prinzipien der Partizipation und Nachhaltigkeit gemeinwohlorientierte Ziele. Allerdings gibt es nur wenige kommunale Beispiele der Finanzierung eines gemeinwohlorientierten Quartiersprojekts mittels Bürgeraktive, wie z. B. die Stiftung Bürgerengagement Saar (SBS), die mit zwei Partnern aus der Finanzwirtschaft – der Sparkassen-Finanzgruppe und der Bank 1 Saar – die „Bürgeraktive für Kunst und Gemeinwohl“ betreibt. Wesentlich häufiger finden sich Genossenschaftsgründungen, um quartiersrelevante Infrastruktur wie einen Dorfladen, ein Dorfgemeinschaftshaus oder Unternehmenseinheiten für ältere Menschen als Dienstleistung zu etablieren.

Um die verstärkt auch für Initiativen, Stiftungen und Ehrenamt angebotenen Förderprogramme zu nutzen, können Kommunen ihre Fördermöglichkeiten professionalisieren und auch in der Stadtentwicklung engagierte Akteur*innen bei der Einwerbung von Fördermitteln unterstützen. Da diese Kompetenzen oftmals bei den Kommunen nicht vorhanden sind, sollten hier aus den verschiedenen Ämtern einzelne Mitarbeiter*innen gezielt geschult werden. Das erforderte Wissen – ggf. in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft – kann dann an die Akteur*innen weitergetragen werden. Daneben stehen viele Projekte vor dem Problem, tragfähige Konzepte zu entwickeln, auch hier bietet sich eine koordinierte Unterstützung der relevanten Fachämter an (vgl. Strategieentwicklung).

KOMMUNALE FÖRDERMITTELBERATUNG

Quartiersanalyse: Klärung der Situation vor Ort

Für eine nachhaltige, effektive und auf die Bedarfe der Bürger*innen ausgerichtete Quartiersentwicklung in Hinblick auf gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen ist es hilfreich, sich in einem ersten Schritt einen fundierten Überblick über die Lage und Situation im Quartier zu schaffen. Für diese Quartiersanalyse kann es sinnvoll sein, zunächst eine genaue Abgrenzung des Untersuchungsraums vorzunehmen. Anschließend kann dann in dem definierten Gebiet eine Analyse durchgeführt werden. Eine Quartiersanalyse dient der Erhebung und Auswertung von Literatur, Daten und Fakten über das Quartier, um mögliche Versorgungslücken aufzudecken und Chancen und Potenziale für die Quartiersentwicklung zu identifizieren. Wichtige Fragen sind in diesem Zusammenhang:

- Wie stellt sich die Sozialstruktur der Bevölkerung in Hinblick auf Alter, Familienstand, Migrationshintergrund, Einkommenssituation etc. dar?
- Welche (Dienstleistungs-)Angebote sind im Quartier vorhanden?
- Gibt es einen hohen Wohn- oder Gewerbeleerstand?
- Welche Bedarfe sieht die Bevölkerung?
- Wo ergeben sich Versorgungslücken aus Angebot und Nachfrage?

Je nach Thema ergeben sich immer auch weitere Fragen. Bei der Analyse ist unbedingt darauf zu achten, die Erhebungsmethoden an den zuvor bestimmten Fragestellungen auszurichten und „sich nicht im Datensammeln [zu] verlieren“². Die zentralen Fragestellungen sollten stets im Blick behalten werden.

Klärung des Untersuchungs- und Analyseraums

Was ist das Quartier?

Für eine bedarfsgerechte Entwicklung von Quartieren müssen lokale Besonderheiten mitgedacht werden. Hierzu ist es notwendig, eine genaue Gebietsabgrenzung vorzunehmen. Ist dies im Rahmen vorheriger Analysen bereits geschehen, kann darauf zurückgegriffen werden.

² Vgl. Mehnert, Thorsten; Kremer-Preiß, Ursula (2016): Handreichung Quartiersentwicklung. Praktische Umsetzung sozialraumorientierter Ansätze in der Altenhilfe. Med-Hoch-Zwei-Verlag

Administrative Grenzen, wie Stadtbezirke oder Stadtteile, entsprechen dabei nicht immer den „gefühlten und gelebten Alltagsräumen“ der Bewohner*innen. Oftmals sind administrative Räume wie Stadtteile viel größer als die gefühlten Quartiere. Zudem kommt es vor, dass Stadtteile durch große Straßen, Brücken oder auch Flüsse zerschnitten sind, sodass Begegnungen im Alltag unterbunden werden und ein „Quartiersgefühl“ kaum aufkommen kann. Prinzipiell ergeben sich hieraus zwei Zugänge für eine Quartiersabgrenzung:

- **Administrativer Zugang:** Der Vorteil der Nutzung von administrativen Räumen ist darin zu sehen, dass hier bei vielen Kommunen Daten zu zentralen Indikatoren über die Sozial- und Wirtschaftsstruktur vorliegen. Nachteilig ist, dass die Gebietseinheit relativ groß ist und nicht den lebensweltlichen Bezügen der Bevölkerung entspricht.
- **Lebensweltlicher Zugang:** Der Vorteil hier besteht darin, das gefühlte Quartier der Bewohner*innen zu analysieren. Wenn diese sich mit dem ausgewählten Raum identifizieren und sich ihm zugehörig fühlen, sind sie eher bereit, sich auch aktiv an der Quartiersentwicklung zu beteiligen. Der Nachteil liegt in einem höheren Ressourcenaufwand für die Erhebung der Daten.

Nachfolgend werden zwei Methoden vorgestellt, die sich in der Abgrenzung des Quartiers bewährt haben.

NADELMETHODE

Die Nadelmethode ist ein beteiligungsorientiertes Gruppenverfahren zur Visualisierung von Orten. Es handelt sich um eine Art Workshop mit Bürger*innen, bei dem ein Überblick über bestimmte Aspekte eines Quartiers aus Sicht der Bewohner*innen erarbeitet wird. Anhand einer Karte des Quartiers und der Umgebung markieren die Teilnehmer*innen mittels verschiedenfarbiger Nadeln bestimmte Orte, beispielsweise solche, an denen sie sich gerne und häufig aufhalten, die sie meiden, an denen sie einkaufen oder an denen sie Sozialkontakte haben. Auf diese Weise entsteht ein „Bild“ des Quartiers und seiner Außenbeziehungen als Lebensraum auf Basis des Erlebens seiner Bewohner*innen (Mehnert/Kremer-Preiß 2014). Organisatorisch ist dieses Verfahren relativ einfach. Benötigt werden ein oder mehrere großformatige Ausschnitte des Stadtplans, Stellwände und Nadeln. Eine Moderatorin oder ein Moderator bereitet das Treffen inhaltlich vor und dokumentiert die Ergebnisse.

QUARTIERSBEGEHUNG

Als weitere Methode zur Abgrenzung des Quartiers kann eine teilstrukturierte Begehung des fraglichen Raumes wertvolle Informationen liefern. Dabei kann die Einbeziehung von ortsfremden Personen

hilfreich sein. Neben der Gewinnung eines allgemeinen atmosphärischen Eindrucks sollten die Beobachtungen anhand vorher definierter Fragestellungen stattfinden und die Ergebnisse dokumentiert werden. Diese Methode hat große Vorteile und ist mit relativ geringem Aufwand anwendbar. Für eine Quartiersbegehung kommen verschiedene Personenkreise infrage, beispielsweise kommunale Beschäftigte, interessierte Bürger*innen und Expert*innen für spezifische Fragestellungen.

Ortsbegehung

Einen ausführlichen Leitfaden, der Kommunen als Orientierungshilfe dienen kann, bietet der Landkreis Karlsruhe. Entstanden aus der Arbeitsgruppe „Gesund älter werden“ der Kommunalen Gesundheitskonferenz konzentriert er sich auf die Themenfelder wohnortnahe, seniorenrechtliche und barrierearme Bewegungsmöglichkeiten. Die Orientierungshilfe ist gut an die jeweiligen Perspektiven der Ortsbegehung anzupassen.

Eine weitere Orientierungshilfe in Form eines Leitfadens für eine Ortsbegehung ist im Anhang zu finden.



Weitere Informationen unter:
https://gesundheitskonferenz.landkreis-karlsruhe.de/media/custom/3068_59_1.PDF?1528190189 (28.05.2020)

Erhebung der Situation vor Ort: Angebots- und Bedarfsanalyse

Nach der Definition des Quartiers kann im nächsten Schritt die konkrete Sichtung von Literatur oder bestehenden Analysen einzelner Fachämter, vorhandenen Daten oder auch eine Erhebung von Daten erfolgen. Hierbei geht es zum Beispiel darum, Informationen über die Sozialstruktur der im Quartier lebenden Bevölkerung zu erhalten, denn diese gibt bereits Aufschluss über mögliche Bedarfe. Eine eher „junge“ Bevölkerung benötigt andere Angebote gesellschaftlicher Dienstleistungen als eine „ältere“ Bevölkerung. Während eine jüngere Bevölkerung z.B. Schulen, Jugendtreffs, Spielplätze oder Kinderärzte benötigt und wünscht, liegen die Anforderungen bei Älteren im Bereich der Barrierefreiheit, Nahversorgung, Nähe zum ÖPNV. Allerdings gibt es oftmals viele Überschneidungen: So benötigen Eltern mit Kleinkindern genauso wie ältere Menschen Toiletten im öffentlichen Raum oder Sitzgelegenheiten etc.



VORHANDENES NUTZEN!

In vielen Kommunen liegen zahlreiche Informationen – erstellte Pläne, erhobene Daten, ausgewertete Statistiken, abgeschlossene Forschungsprojekte, entwickelte Konzepte etc. – bereits in den unterschiedlichen Fachämtern vor. Bevor eine ausführliche Erhebung der Situation vor Ort vorgenommen wird, sollten vorhandene Informationen zusammengetragen und auf die Ziele hin überprüft werden. Dies hat nicht nur den Vorteil von Ressourceneinsparung, sondern kann auch einen Überblick über bereits abgeschlossene Tätigkeiten (Datenerhebungen, Befragungen etc.) im Quartier liefern. Dies kann dazu beitragen, eine durch die Bürger*innen wahrgenommene „Überforschung“ zu verhindern und Vertrauen aufzubauen.

Analyse der Sozialstruktur: Wer lebt im Quartier?

Sofern bei der Quartiersdefinition ein administrativer Zugang gewählt wurde, bietet es sich an, in diesem Schritt eine quantitative Analyse ausgewählter Kennziffern aus der vorhandenen Kommunalstatistik durchzuführen. Auch wenn das Angebot an innerstädtischen Daten oftmals begrenzt ist, stellen diese eine einfache und kostengünstige Informationsquelle dar, die wichtige Hinweise liefern kann. Die verschiedenen Fachressorts verfügen über unterschiedlichste Daten. Wichtige Daten sind in diesem Kontext zum Beispiel:

- **Bevölkerung und Bevölkerungsentwicklung:** Wächst oder schrumpft das Quartier? Mit wem wächst das Quartier (junge Familien, Senioren etc.)? So kann eine negative Bevölkerungsentwicklung bereits auf strukturelle Probleme im Quartier hinweisen und die Sozialstruktur der Hinzuziehenden Trends aufzeigen.
- **Bevölkerungsstruktur:** Leben hier viele Kinder oder ältere Personen? Ist es ein kulturell gemischtes Quartier?
- **Struktur der Haushalte:** Eine höhere Anzahl an alleinstehenden Bewohner*Innen könnte auf einen höheren Bedarf an unterstützenden Dienstleistungen hinweisen.
- **Armut:** Eine hohe Anzahl an Leistungsempfänger*innen nach SGB II oder Bedarfsgemeinschaften in SGB II oder auch Leistungsbezieher*innen nach SGB XII (Grundsicherung im Alter) gibt Aufschluss über den Anteil von Leistungsbezieher*innen im Quartier und ggf. daraus entstehende Unterstützungsbedarfe (Welche Dienste können sich die Einwohner*innen leisten?).
- **Kindergesundheit:** Auch Angaben aus den Schuleingangsuntersuchungen zur gesundheitlichen Lage von Kindern im Quartier sind hilfreich, um ggf. Herausforderungen zu identifizieren.

Während große Kommunen aufgrund ihrer Personalressourcen häufig über eine leistungsstarke Statistikstelle verfügen und damit auf ein relativ breites innerstädtisches Datenangebot zurückgreifen können, steht kleineren Kommunen oft nur ein deutlich stärker begrenztes Angebot zur Verfügung. In NRW existiert bei der GIB.NRW ein Beratungsangebot für Kommunen zur Durchführung von Sozialraumanalysen.



Weitere Informationen unter:
<https://www.gib.nrw.de/themen/armutsbekaempfung-und-sozialplanung-1/literatur>

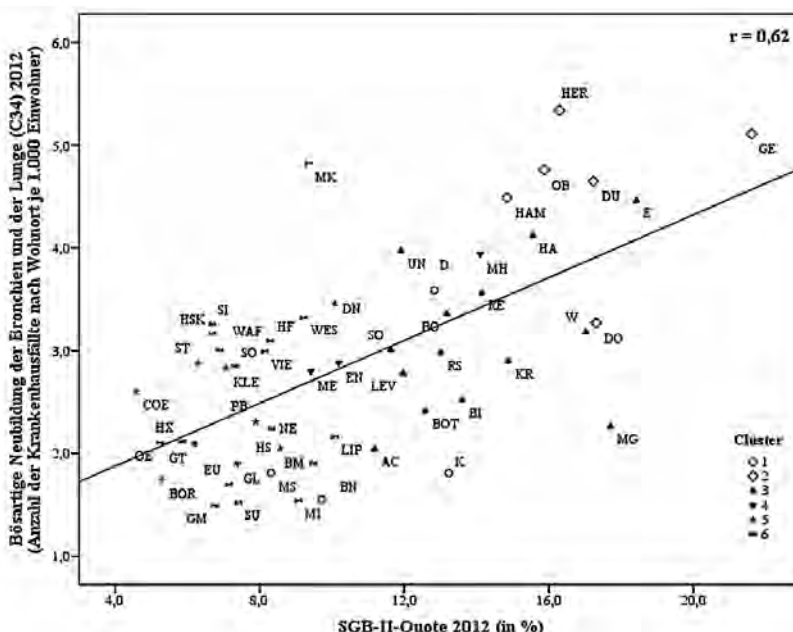
Beispiel Sozialraumanalyse

Im Rahmen einer Sozialraumanalyse werden verschiedene Daten mittels statistischer Verfahren möglichst kleinräumig betrachtet: Dies umfasst zum Beispiel die Themen Armut und Wohlstand, Bevölkerungsstruktur und -entwicklung, Bildungsteilhabe, gesundheitliche Lage etc. Vgl. zum Beispiel für ausgewählte Städte in NRW: http://www.sozialberichte.nrw.de/sozialberichterstattung_nrw/aktuelle_berichte/SB2016.pdf



Die Abbildung 2 zeigt die Korrelation zwischen der SGB II-Quote sowie der gesundheitlichen Lage am Beispiel der Anzahl der behandelten Krankenhaufälle mit Neubildungen der Bronchien und Lunge: In den Städten oder Kreisen, in denen hohe Armut herrscht, ist auch der Anteil an Lungenkrebsfällen an der Bevölkerung höher.

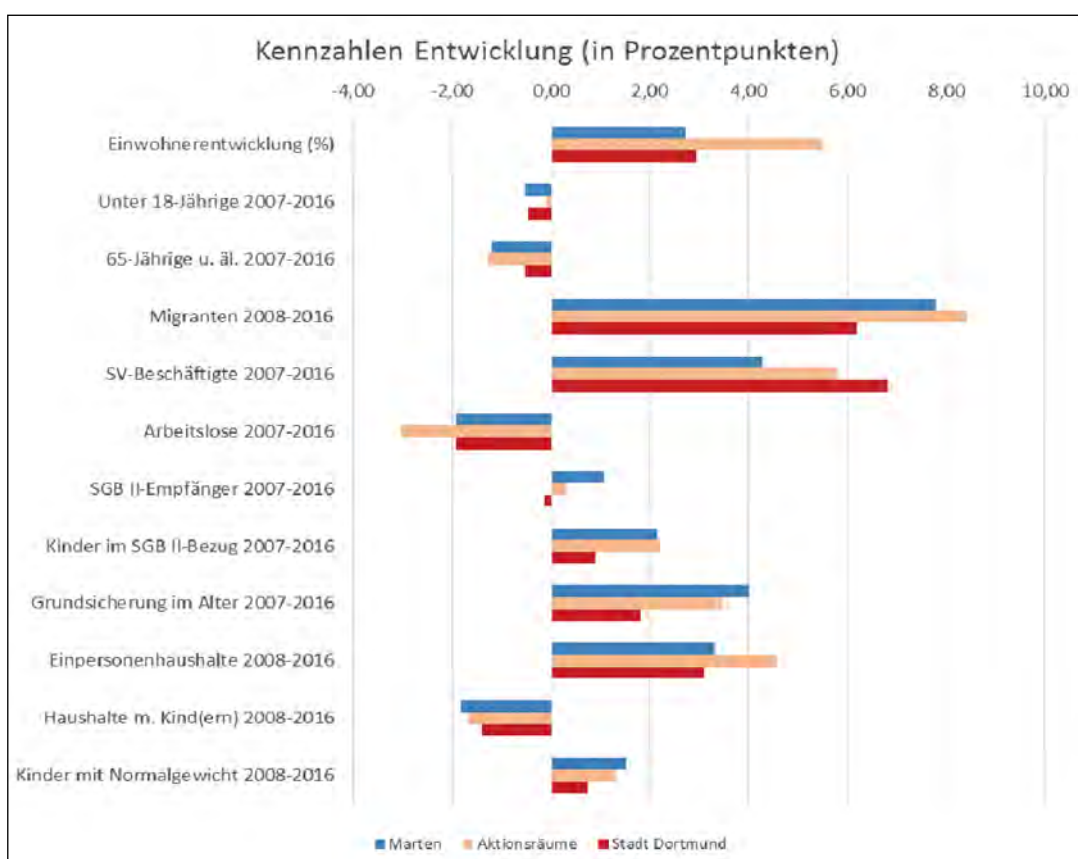
Abbildung 2: SGB II-Quote in den Kreisen und kreisfreien Städten NRWs sowie die Anzahl der Krankenhaufälle mit Neubildungen der Bronchien und Lunge 2012



Quelle: Neu, Marc; Dahlbeck, Elke (2017): Soziale und gesundheitliche Ungleichheit: empirische Befunde und Herausforderungen für regionale Akteure. In: Dahlbeck, Elke; Hilbert, Josef (Hrsg.): Gesundheitswirtschaft als Motor der Regionalentwicklung. Wiesbaden: Springer VS, S. 177–200

Solche Daten sollten jeweils sowohl in Form aktueller Absolutwerte erfasst als auch im Entwicklungsverlauf (z.B. Veränderung 2019 zu 2009) dargestellt werden. Weiterhin bietet es sich an, die erhobenen Daten vergleichend in Bezug zu anderen Quartieren oder der Kommune insgesamt zu setzen, sofern die Datenlage dies erlaubt. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung ausgewählter Kennzahlen für den Stadtteil Marten.

Abbildung 3: Ausgewählte Kennzahlen des Stadtteils Dortmund-Martens in Prozentpunkten (2007–2016)



Quelle: Stadt Dortmund, Aktionsraum Dortmund-Martens, Daten, Fakten, Zahlen

**Analyse der Angebote und Infrastruktur:
Welche Dienstleistungen gibt es im Quartier?**

Ziel dieses Schrittes ist es, sich einen Überblick über Angebote, Dienstleistungen und bestehende Infrastruktur zu verschaffen:

- Wie stellt sich das Angebot bezogen auf die oben genannten Teilbereiche Mobilität; Gesundheit und Pflege; Bildung und Erziehung; Freizeit und Begegnung sowie Nahversorgung und haushaltsnahe Dienste dar?

- Wie stellt sich der Anteil unerwünschter Nutzungen/Fehlnutzungen (z.B. Spielotheken) dar?
- Gibt es einen hohen Gewerbeleerstand oder mögliche Brachflächen im Quartier?
- Gibt es einen hohen Wohnungsleerstand im Quartier?

In Hinblick auf die Teilbereiche gesellschaftlich notwendiger Dienste sind folgende Angaben zentral:

Mobilität: Kapazitäten des öffentlichen Nahverkehrs, Bus- und Bahnlinien, Haltestellen und Bahnhöfe, Barrierefreiheit der Verkehrsmittel und Haltestellen, Transportdienste, Fahr- und Begleitservice usw. Welche Angebote sind innerhalb und außerhalb des untersuchten Gebiets wie gut zu erreichen (Fahrpläne, Taktung, Zeiten, Preise)?

Gesundheit und Pflege: ambulante Versorgungsstruktur (Anzahl Arztpraxen, therapeutische Praxen, med. Fußpflege, Pflegedienste usw.), stationäre Versorgung (stationäre Pflegeeinrichtungen, Krankenhäuser usw.), Beratungsangebote, Informationsveranstaltungen, Präventionsangebote usw.

Bildung und Erziehung: Kindertagesstätten, Grundschulen, OGS-Angebote, weiterführende Schulen, berufliche Qualifizierung, Volkshochschulangebote, Angebote und Ausstattung dieser Einrichtungen, Angebote für besondere Problemlagen je nach Bevölkerungsstruktur usw.

Freizeitangebote/Begegnungsmöglichkeiten: Treffpunkte für Jugendliche, Konzerte, Aufführungen, Veranstaltungen, Grünflächenanteil, Sportvereine, kirchliche Angebote, Musikschule, Museum, Restaurants, Gaststätten, Cafés usw.

Nahversorgung: Supermärkte und Discounter, Einzelhandel, Wochenmarkt, Lieferdienste, Paketdienste, Behörden, Bankfilialen, Frisöre usw.

Haushaltsnahe Dienstleistungen: Reinigungshilfen, Einkaufshilfen usw.

Gewerbeleerstand und Brachflächen: Leerstand ist nicht per se als negativ anzusehen. So kann ein gewisser Leerstand als ein „natürliches“ und „gesundes“ Phänomen und Zeichen der Innovation und Weiterentwicklung aufgefasst werden. Ein kumuliert auftretender und sich verfestigender Leerstand kann sich jedoch negativ auf Quartiere auswirken (Trading-Down-Effekte)³. Leerstand kann insbesondere vor dem Hintergrund

³ Der Trading-Down-Effekt beschreibt in der Raumplanung einen negativen Entwicklungstrend, z.B. im Einzelhandel aufgrund unterschiedlicher, sich wechselseitig verstärkender Faktoren, die einen negativen Einfluss auf das gesamte Quartier ausüben können.

experimenteller und alternativer Lösungsansätze zum Erhalt und Aufbau gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen als Potenzial angesehen werden. Hier bietet es sich an, eine Leerstands- und Brachflächenanalyse vorzunehmen und relevante Daten zu erfassen.

Mögliche Methoden zur Erfassung der Situation vor Ort sind zum Beispiel die Analyse bestehender Daten, Begehungen, Interviews, Arbeitsgruppen und runde Tische sowie eine Leerstands- und Brachflächenerhebung.

ANALYSE BESTEHENDER DATEN

Die benötigten Informationen können teilweise aus vorliegenden kommunalen Datenbeständen entnommen werden, ebenso aus Branchenverzeichnissen, Behördenverzeichnissen usw. Die Nutzung vorhandener statistischer Daten führt hier allerdings nicht zu einem vollständigen Bild. Beispielsweise können zwar Nahverkehrsangebote hinsichtlich der Taktung aus vorhandenen Datenbeständen leicht entnommen werden; ob eingesetzte Fahrzeuge und Haltestellen allerdings tatsächlich barrierefrei gestaltet sind, ist dort nicht zu entnehmen. Ebenso sagen Informationen über die Zahl und Größe einer Grundschule noch nichts über besondere Förder- und Beratungsangebote der Schule aus. Auch werden Leerstände in vielen Kommunen nicht systematisch erfasst. Daher sind neben Sekundäranalysen vorliegender Daten bei der Analyse der bestehenden Infrastruktur weitere Methoden notwendig, die teilweise mit großem Aufwand verbunden sind.

Neben einer quantitativen Analyse bestehender Daten sollten hier qualitative Methoden, wie Experteninterviews oder Gruppeninterviews mit lokalen Unternehmen, Bewohner*innen oder Vertreter*innen von Gemeinden, Verbänden oder der Kommune, genutzt werden, um weitere Informationen zum bestehenden Angebot zu erhalten.

QUARTIERS-/STADTTEIL- BEGEHUNGEN (siehe auch oben)

In nicht seltenen Fällen lassen offizielle Daten Fragen offen oder sind nicht aktuell. Zusätzlich zu solchen vorliegenden Informationen und zu ihrer Überprüfung kann eine Inaugenscheinnahme vor Ort beispielsweise Leerstände und Brachflächen erfassen oder den Zustand öffentlicher Anlagen dokumentieren helfen.

EXPERT*INNEN- INTERVIEWS

Zu spezifischen Themen bietet es sich an, Interviews mit Expert*innen zu führen. Dies können Vertreter*innen öffentlicher Institutionen sein, aber auch Bürger*innen mit spezifischem Sachverstand. So können sich Vertreter*innen von Behindertenorganisationen aus

eigener Erfahrung kompetent zur Barrierefreiheit im Quartier äußern oder solche von Migrant*innenvereinigungen zur Nutzbarkeit von Bildungsangeboten für Kinder mit eingeschränkten Deutschkenntnissen. Experteninterviews können auch als Kleingruppeninterviews gestaltet werden. Die Durchführung solcher Interviews erfordert methodische Kompetenz und Erfahrung. Falls entsprechende kommunale Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen, kann auf diese zurückgegriffen werden. Andernfalls kann die Inanspruchnahme externen Sachverständs an dieser Stelle sinnvoll sein.

Runde Tische oder Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Themen der Quartiersentwicklung haben sich bewährt und sind in vielen Kommunen bereits etabliert. Ziel dieser runden Tische oder Arbeitsgruppen ist ein Austausch zu aktuellen Herausforderungen auch über einzelne Fachbereiche der kommunalen Verwaltung hinweg. Vielfältige Sichtweisen, Positionen und Einschätzungen lassen sich so über einen bestimmten Zeitraum hinweg unter Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven (Bürger*innen, Wohlfahrtsverbände, kommunale Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Fachbereiche, Unternehmer*innen etc.) diskutieren. Die Methode der runden Tische erlaubt es, Themenfelder nicht isoliert, sondern in einem Zusammenhang zu betrachten. Es sollte auf Kontinuität und Verlässlichkeit geachtet werden. Runde Tische und Arbeitsgruppen erfordern zudem eine gut vorbereitete Moderation und Aufbereitung der Ergebnisse.

Eine Möglichkeit der Erhebung von Gewerbeleerstand ist die Begehung. Hierzu wird eine detaillierte Karte des abgegrenzten Gebietes genutzt, auf der Leerstände verzeichnet werden können. Um Fehler in der Erhebung zu vermeiden, bietet es sich an, die Erhebung zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten durchzuführen. Eine weitere Möglichkeit der Leerstandserhebung liegt in der Stromzähleranalyse. Die Abmeldung von Stromzählern oder die über den Stromzähler gemessenen Verbrauchswerte können hier als Indikator dienen. Im Anschluss an die Ermittlung der Leerstände sollten die Immobilieneigentümer*innen kontaktiert und Gespräche über künftige Nutzungsmöglichkeiten geführt werden.

RUNDE TISCHE/ ARBEITSGRUPPEN

LEERSTANDS- UND BRACHFLÄCHENERHEBUNG

ExWost-Forschungsfeld Stadtumbau West (Leerstandserhebung)

Wie ein aussagekräftiges Instrument zur Leerstandserhebung aussehen kann, wurde im Rahmen des ExWost-Forschungsfeldes Stadtumbau West erprobt. Die Methode der stromzählergestützten Erhebung hat hier den Vorteil, dass mit relativ geringem Aufwand zuverlässige Daten kleinräumig vorgelegt werden können. Benötigt wird lediglich die Abmeldung des Stromzählers zu einem bestimm-



Weitere Informationen unter:
<https://www.stadtumbauwest.de/exwost/newsletterdaten/Stromzaehlergestuetzte-Leerstandserhebung.pdf>

ten Stichtag. Zudem wird im Prinzip die Unterscheidung zwischen Privat- und Geschäftsstunden ermöglicht – in der Praxis sind viele Wohneigentümer Vertragspartner der Versorgungsunternehmen, sodass eine exakte Leerstandsanalyse hier erschwert wird. Jedoch ist es möglich zu ermitteln, wo nur der Grundpreis gezahlt wird und keine kWh abgerechnet werden.

Analyse der potenziellen Nachfrage im Quartier:

Was wird gewünscht und gebraucht?

Die Wünsche und Ansprüche der Menschen an „ihr Quartier“ variieren stark und hängen u.a. von der individuellen Lebenssituation (Alter, Familienstand, Migrationshintergrund, Erwerbsstatus etc.) ab. Insbesondere mit zunehmendem Alter bzw. der häufig damit einhergehenden eingeschränkten Mobilität nimmt die Bedeutung des Wohnumfeldes zu. Ältere Menschen wünschen sich fußläufig erreichbare Einkaufsmöglichkeiten, eine direkte Anbindung an den ÖPNV, eine Hausärztin bzw. einen Hausarzt vor Ort usw. Aber auch für Familien und insbesondere für Alleinerziehende sind Angebote im Quartier oft entscheidend, um ihren Alltag organisieren zu können. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben kurze Wegezeiten eine hohe Bedeutung.



Foto: Pixaby

Das Vorgehen zur Analyse der Nachfrageseite muss sorgfältig an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Insbesondere bestehen Unterschiede zwischen Kleinstädten bzw. Landgemeinden und Großstädten bzw. Ballungsräumen. Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen aus den Bereichen Nahversorgung (z.B.) Einkaufsmöglichkeiten), Bildung (z.B. Schulen) oder Gesundheit müssen auch für ältere mobilitätseingeschränkte Personen erreichbar sein. Im großstädtischen Umfeld kann hierzu ein Angebot in einem anderen Stadtteil oder einer benachbarten Kommune, welches mit öffentlichen Verkehrsmitteln einfach und schnell erreichbar ist, ausreichen. In ländlichen Regionen sind Wege- und Taktzeiten oftmals länger. Solche Besonderheiten sollten bei der Erfassung der Versorgungssituation bedacht werden.

Neben den oben beschriebenen Methoden zur Erfassung der Bevölkerungsstruktur und der vorhandenen Infrastruktur sind demnach weitere Methoden zur Erfassung der Situation im Quartier oder Stadtteil erforderlich. Diese beziehen sich auf die Einschätzung und Wahrnehmung der Bürger*innen im jeweiligen Gebiet. Ihre subjektive Sicht auf die Lage und ihre Prioritäten und ihre Bereitschaft, diese in die Erhebung einzubringen, sind entscheidend, um die Akzeptanz und Beteiligung an einer Quartiersentwicklung zu erhöhen. Ohne die Einbindung dieser Perspektiven wird eine bedarfsgerechte Entwicklung nicht

gelingen. Die Einschätzung der Bevölkerung kann deutlich von der statistischen Wirklichkeit abweichen. Insbesondere die Bedeutsamkeit bestimmter Themen oder Angebote ist der entscheidende Einflussfaktor. Wichtig ist die Konzentration auf die Felder der gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen für die Bürger*innen des Quartiers.

Im Folgenden werden verschiedene Instrumente für die Erhebung der Nachfrageseite beispielhaft aufgeführt.

SCHRIFTLICHE BEFRAGUNG

Die schriftliche Befragung der Bevölkerung zu (fehlenden) Angeboten im Quartier liefert empirische Daten, die die Einschätzung der Bürger*innen eines Quartiers oder Stadtteils abbilden. Der Aufwand ist allerdings nicht zu unterschätzen. Die Erstellung eines geeigneten Fragebogens erfordert methodische Kompetenzen. Er darf nicht zu ausführlich geraten, um die Akzeptanz nicht zu gefährden, und muss einfach und verständlich formuliert sein. Je nach dem Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund bietet es sich an, den Fragebogen in mehreren Sprachen zu verteilen. Die Fragebögen werden postalisch verschickt oder digital zur Verfügung gestellt. Der Vorteil des postalischen Versands liegt darin, dass auch die Personen erreicht werden, die digitale Medien nicht nutzen. Ein Nachteil besteht in den hohen Kosten (u.a. Druckkosten, Dateneingabe und Portogebühren). Innerhalb eines festgelegten Zeitraums werden die Fragebögen durch die Bewohner*innen zurückgeschickt. Die Fragebögen werden dann systematisch ausgewertet und die Ergebnisse aufbereitet. Wichtig ist eine breite öffentliche Bekanntmachung der Befragung z.B. in den lokalen Medien und die Sicherstellung der Anonymität. Auch ein Anschreiben des (Ober-)Bürgermeisters ist hilfreich, um den Rücklauf zu erhöhen. Bei schriftlichen Befragungen ist eine Rücklaufquote von ca. 20 bis 40% zu erwarten. Um eine Auswertung durchführen zu können, sollte die Anzahl der Angeschriebenen dementsprechend hoch sein. Eine schriftliche Befragung erfordert somit nicht geringe personelle und finanzielle Ressourcen. Zudem bedarf es eigener methodischer Kompetenzen der Bearbeiter*innen. Sofern diese nicht vorliegen, sollte eine Befragung durch Externe durchgeführt werden. Dies erhöht die Kosten jedoch weiter. Finanzieller und zeitlicher Aufwand sollten sorgfältig abgewogen werden. Bei einer schriftlichen Befragung der Bevölkerung ist zu beachten, dass das Antwortverhalten sich zwischen Bevölkerungsgruppen unterscheidet: Gesundheitlich eingeschränkte oder pflegebedürftige Personen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit geringem Bildungsniveau sind bei dieser Methode unterrepräsentiert. Gerade diese Personengruppen weisen jedoch besonderen Unterstützungsbedarf auf, sodass eine schriftliche Befragung zu falschen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die

Bedürfnissituation im Quartier führen kann. Aus diesem Grund bietet es sich an, auch weitergehende qualitative Interviews durchzuführen, u.a. mit Vertreter*innen der oben aufgeführten Personengruppen, wie Gemeindevertreter*innen, ambulanten Pflegediensten.



Weitere Informationen unter:
https://www.braunschweig.de/leben/gesundheitsdienst/Seniorenbefragung_im_WR.pdf



Bevölkerungsbefragung von Senior*innen

Ergebnisse einer Bevölkerungsbefragung von Senior*innen inkl. Fragebogen finden sich z.B. bei der Stadt Braunschweig.

MÜNDLICHE BEFRAGUNG/ STRASSENINTERVIEWS

Eine alternative oder ergänzende Methode ist die spontane Face-to-face-Befragung „auf der Straße“. Hierbei werden Bürger*innen vor Ort mittels eines kurzen Leitfadens zu ihrer persönlichen Einschätzung nach der Quantität und Qualität sowie der Wichtigkeit der vorhandenen Angebote an gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen im Quartier/Stadtteil befragt. Problematisch kann eine geringe Teilnahmebereitschaft sein. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass sich Passant*innen mangels Vorbereitung lediglich spontan äußern können. Dennoch gelingt es mit dieser Methode, bei relativ geringem Aufwand eine Vielzahl an Einschätzungen zu dokumentieren. Zu beachten ist jedoch, dass das Antwortverhalten stark durch die Situation vor Ort und der Befragten beeinflusst sein kann: Wetterlage, persönlicher Zeitdruck etc. sind hier entscheidend für die subjektive Wahrnehmung und das Antwortverhalten. Auch dieser Zugang kann von der Kommune in Eigenregie organisiert oder an Externe delegiert werden.

PROBLEMZENTRIERTE INTER- VIEWS MIT AUSGEWÄHLTEN BÜRGER*INNEN

Dieses Verfahren zielt auf Personen, die aufgrund ihrer Biografie oder ihrer Funktion über ein gewisses Maß an Kenntnissen der Situation im Quartier verfügen. Wertvoll können beispielsweise Eindrücke der längerfristigen Entwicklung der Bevölkerungsstruktur und der vorhandenen Angebote sowie der allgemeinen Situation im Quartier sein. Ggf. können solche Gespräche auch in Form von Gruppeninterviews (Kleingruppen) erfolgen. Ein problemzentriertes Interview kann eineinhalb bis zwei Stunden dauern. Dementsprechend erfordert die Interviewvorbereitung und -führung hohe methodische Kompetenz: Ein teilstrukturierter Leitfaden sollte erstellt werden und die erhobenen Informationen müssen dokumentiert und inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Das Interview sollte durch eine Tonaufnahme festgehalten werden. Sofern dies von Interviewten nicht gewünscht wird, ist es sinnvoll, dass das Interview durch zwei Personen

durchgeführt wird. Eine Person sollte sich auf die Interviewführung konzentrieren und eine Person auf die Dokumentation. Die Methode kann bei entsprechenden personellen Ressourcen in Eigenregie der Kommune angewendet oder von Externen durchgeführt werden.

Ein Beispiel für eine mündliche Befragung mithilfe eines Leitfadens ist im Anhang zu finden.



Dieser Zugang erlaubt je nach Ausgestaltung die Beteiligung größerer Gruppen. Solche Formate stehen allen Interessierten offen und erzeugen in besonderer Weise öffentliche Aufmerksamkeit. Wichtig sind eine gute, strukturierte Moderation und eine sorgfältige Dokumentation der Ergebnisse.

**WORKSHOPS, FOREN,
TOWN HALL MEETINGS ODER
VERGLEICHBARE FORMATE
MIT INTERESSIERTEN
BÜRGER*INNEN**

Bei der Befragung von Bürger*innen im Hinblick auf ihre Bedarfe ist darauf zu achten, dass diese nicht nur ihre allgemeinen Wünsche („Schön wäre es auch, ...“) äußern, sondern der tatsächliche Bedarf erhoben wird. Was benötigen die Menschen vor Ort? Worin wären sie auch bereit, zu investieren? Hierbei ist nicht nur die finanzielle Investition (Einkauf) gemeint, sondern auch die Bereitschaft, ihre personellen Zeitressourcen einzubringen (vgl. unten).

Analyse vorhandener Versorgungslücken und Potenziale im Quartier: Welche Angebote fehlen? Wo gibt es Potenziale?

Unabhängig davon, welche der genannten oder auch weiteren Schritte und Methoden zur Erhebung des Angebots und der Nachfrage im Quartier genutzt werden, müssen die Ergebnisse systematisch aufbereitet und im Hinblick auf mögliche Versorgungslücken im Quartier und auf Potenziale ausgewertet werden. Die gesammelten Informationen und Einschätzungen bilden die Grundlage für eine fundierte Bedarfsbestimmung und damit den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Quartiersstrategie und deren Umsetzung. Die Ergebnisse der Erhebungen können beispielsweise in Form einer Stärken-Schwächen-Analyse Verwendung finden. Bereiche, in denen Über-, Fehl- oder Unterversorgung festgestellt wird, können weiterhin nach Dringlichkeit, gesellschaftlicher Relevanz, Machbarkeit usw. gefiltert werden und für die nachfolgenden Entwicklungsmaßnahmen leitend sein.

Quartiersstrategie: Einbinden der Akteur*innen und Entwicklung einer Strategie

Aufbauend auf den Ergebnissen der Quartiersanalyse – also den aufgedeckten Versorgungslücken sowie den Potenzialen im Quartier – können im nächsten Schritt die Entwicklung einer Quartiersstrategie sowie deren erste Umsetzung erfolgen. Für diesen Schritt ist es unerlässlich, zentrale Akteur*innen wie die Bürger*innen, lokale Unternehmen, Immobilieneigentümer*innen einzubeziehen, aber auch intermediäre Akteur*innen wie die Wohnungswirtschaft, Sparkassen und Volksbanken.

Die nachfolgenden Bausteine beschreiben Elemente klassischer Stadtentwicklungskonzepte (INSEK), welche von Kommunen bereits vorgenommen werden. Hierauf kann bei den durchzuführenden Maßnahmen zurückgegriffen werden. Nicht alle Bausteine müssen Verwendung finden, können jedoch Impulse für die Entwicklung einer Quartiersstrategie liefern. Die neuen Herausforderungen und Chancen durch sich zunehmend schneller wandelnde Bedürfnisse der Quartiersbewohner*innen und durch neue Angebote, insbesondere mit Digitallösungen, sind in der Strategiefindung und deren späterer Umsetzung jeweils aktuell und vorausschauend zu berücksichtigen.

Zunächst werden die zentralen Akteur*innen vorgestellt, die es in eine nachhaltige Quartiersentwicklung verstärkt einzubinden gilt, um den Herausforderungen im Hinblick auf den Erhalt gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen vor Ort gerecht zu werden und neue Modelle zu entwickeln.

Einbindung zentraler Akteur*innen vor Ort

Kooperationen zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Akteur*innen blicken auf eine lange Tradition zurück. So sind öffentlich-private Partnerschaften (ÖPP) Modelle für die Planung, Erstellung, Finanzierung und das Betreiben zuvor allein in staatlicher Verantwortung stehender öffentlicher Leistungen bereits seit Langem bekannt. Aber auch auf der Seite der Zivilgesellschaft lassen sich Partnerschaften für die Quartiersentwicklung finden. Vielerorts gibt es bereits Ansätze, in denen Bürger*innen durch eigene Projekte ihr direktes Wohnumfeld aufwerten. Diese Ansätze kommen auch der Gemeinschaft

zugute und tragen zu einer verbesserten Lebensqualität im Quartier bei. Ziel muss es sein, diese zu fördern, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und weitere Aktivitäten zu initiieren.



RAUMPIONIERE UND RAUMUNTERNEHMEN

Brachflächen, nicht mehr genutzte Fabrik- und Bürogebäude, Infrastrukturbauten, leerstehende Wohnungen und Einzelhandelsflächen zeugen von gesellschaftlichen Umwälzungen und ökonomischen Transformationsprozessen. Gruppen von Akteur*innen, die sich dies zunutze machen, sind die sogenannten Raumunternehmen bzw. Raumpioniere. Dies ist eine neue Generation zivilgesellschaftlicher Akteur*innen, deren Projekte einen konkreten räumlichen Bezug aufweisen. Sie sind an der Schnittstelle zu Zivilgesellschaft, Projekt- und Stadtentwicklung positioniert. Unabhängig von Institutionen, entwerfen sie als lokale Initiativen Räume, füllen diese mit Leben und lassen so neue Formen öffentlicher Orte entstehen. Für sich selbst, aber auch darüber hinaus ermöglichen sie mit ihren Konzepten eine direkte Teilhabe an der Stadtentwicklung. Die Ziele von Raumpionieren und Raumunternehmen orientieren sich prioritär an dem sozialen Nutzen, dennoch agieren sie durchaus betriebswirtschaftlich. Die Basis bilden hierfür ungenutzte und nicht in Wert gesetzte räumliche Ressourcen. Sie generieren mit ihrer Tätigkeit einen Nutzen für ihr Umfeld, was wiederum eine Sicherung von Immobilien sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Entwicklung lokaler Ökonomien und das Vorhalten von sozialen/nachbarschaftlichen Dienstleistungen und Nahversorgung nach sich ziehen kann.

Informelle Zusammenschlüsse von Raumpionieren, die als Zwischennutzer, Mieter oder durch lose Veranstaltungen tätig sind, professionalisieren sich als Raumunternehmen und bilden formelle Strukturen. Die Öffnung der Kommune gegenüber solchen Ansätzen, die Sensibilisierung für das Vorgehen sowie die Akzeptanz und Unterstützung dieser „weichen Formen von unten“ kann die Quartiere beleben, die Lebensqualität der Bewohner*innen steigern und somit dem oben beschriebenen Krisenkreislauf entgegenwirken.⁴

Im Rahmen der Aktivierung und Einbindung von Akteur*innen für die Quartiersentwicklung ist eine Balance zwischen den verschiedenen Akteur*innen und Institutionen zu finden, um die Beteiligten nicht zu überfordern. Die Einbindung von Ehrenamtlichen und weiteren Akteur*innen wird als wichtiger Schlüssel für eine erfolgreiche Quartiersentwicklung gesehen. Bei der Einbindung von „Freiwilligen“ und „Dritten“ ist jedoch auch darauf zu achten, dass es nicht zu einer Deprofessionalisierung von gesellschaftlichen Dienstleistungen kommt. Es muss geklärt werden, welche Leistungen durch wen erfüllt werden können. Zudem ist in besonderer Weise zu berücksichtigen, dass das Engagement nicht nur auf das „eigene Milieu“

⁴ Weitere Informationen siehe F. Buttenberg, L.; Overmeyer, K.; Spars, G. (2017): Was Raumunternehmen ausmacht – Von Raumpionieren zu Raumunternehmen. In: sozialraum.de (9), Ausgabe 1/2017. Online unter: <https://www.sozialraum.de/ausgabe-1-2017.php> (2+r. 30, Dezember 2011. S. 5–13. Humann, M.; Overmeyer, K. (2017): Nutzergetragener Städtebau oder wie Bürger ihre Stadt an Planung beteiligen. In: Denkströme. Journal der Sächsischen Akademie der Wissenschaften, Heft 18 (2017), S. 151–154.

der bereits Aktivierte zielt, sondern integrativ ausgerichtet ist, um für möglichst viele Bewohner*innen offen zu sein.

Kommunale Mitarbeitende können hier als koordinierende Stelle fungieren, als Ansprechpartner*innen dienen und Beratungsleistungen vornehmen oder auch selbst aktiv die Quartiersentwicklung mitgestalten. Die Erfahrungen und Informationen zu zentralen Akteursgruppen im Quartier sowie mögliche Ansprachewege und Aktivierungsstrategien werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

Bürgerschaft

Bürgerschaftliches Engagement erfolgt grundsätzlich freiwillig im öffentlichen Raum, ist nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet und gemeinwohlorientiert. Im Rahmen des Konzepts der Zivilgesellschaft grenzt sich bürgerschaftliches Engagement klar gegen unzivile Formen des gesellschaftlichen Engagements ab, die einen exkludierenden Charakter haben, indem sie beispielsweise die Interessen bestimmter Gruppen gegen andere vertreten.⁵ Es kann sowohl in losen informellen Netzwerken als auch in etablierten Organisationen (z.B. Wohlfahrtsverbänden) erfolgen.

Private und berufliche Lebensverhältnisse haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark verändert und damit auch das freiwillige Engagement.

- In Deutschland haben sich laut Freiwilligensurvey 2014 rund 40% der Bevölkerung ab 14 Jahren engagiert. Seit 1999 steigt der Anteil der engagierten Personen an. Allerdings verringerte sich in diesem Zeitraum auch der Anteil derjenigen, die sich mehr als zwei Stunden pro Woche engagieren, von 50% auf 40%. Insbesondere jüngere Personengruppen sind eher für zeitlich befristete einmalige Aktivitäten zu gewinnen.⁶
- Regional sind Unterschiede auszumachen: In Westdeutschland ist das Engagement stärker verbreitet als in Ostdeutschland und in den ländlichen Räumen liegen die Engagementquoten über denen der städtischen (ebd.).
- Auch die Sozialstruktur einer Region hat einen signifikanten Einfluss auf das Engagement der Bevölkerung⁷. Bezogen auf die individuellen Lebenslagen sind es oftmals eher bildungsferne Milieus und Menschen mit Migrationshintergrund, die sich weniger aktiv beteiligen.

5 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ (Hrsg.) (2017): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Deutscher Bundestag. Drucksache 18/11800

6 Vgl. Simonson, J; Vogel, C.; Tesch-Römer, C. (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zusammenfassung zentraler Ergebnisse des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

7 Vgl. Prognos AG; AMB Generali Holding AG (Hrsg.) (2009): Engagementatlas 2009. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen. Berlin, Aachen

- Ebenso hat der soziale Zusammenhalt des Wohnviertels einen Einfluss auf das Engagement: Je stärker dieser Zusammenhalt ist, desto mehr Menschen engagieren sich.⁸
- Wichtig für die Frage der Quartiersentwicklung ist zudem die Zunahme an Freiwilligen, die sich dafür einsetzen, das Leben vor Ort attraktiver zu machen. Laut einer Umfrage von ifd Allensbach ist der Anteil der Freiwilligen, die sich für ihr Umfeld aktiv einsetzen, von 61 % auf 71 % (Westdeutschland) bzw. 64 % auf 71 % (Ostdeutschland) angestiegen.⁹

Unternehmen

Für Unternehmen kann festgehalten werden, dass eine Übernahme von sozialer Verantwortung, wie sie unter dem Namen Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert wird, nicht nur gesellschaftliche Effekte hervorrufen kann, sondern in vielen Fällen auch für die Unternehmen selbst ökonomisch lohnenswert ist. Ein ansprechendes belebtes Quartier bietet Laufkundschaft und erhöht die Bereitschaft, länger im Quartier zu verweilen. Ebenso wie für zivilgesellschaftliches Engagement gibt es zahlreiche Beispiele für lokales/regionales Engagement vonseiten der ansässigen Unternehmen. Neben einmaligen oder langfristigen Spenden geht es hierbei um die Bereitstellung von Wissen und Kompetenz. So können Unternehmen Mitarbeiter*innen für Quartiersaktivitäten freistellen, sei es einmalig für ein Quartiersfest oder auch dauerhaft im Rahmen eines langfristigen Entwicklungsprozesses.

Sozialraummonitoring der Stadt Nürnberg – Stadtteilpatenschaften

Das Sozialraummonitoring der Stadt Nürnberg wendet sich insbesondere den Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf zu, indem es Unternehmen in die Stadtteilkoordination im Rahmen einer Stadtteilpatenschaft miteinbindet. Dabei arbeitet das Referat für Jugend, Familie und Soziales mit den lokalen Unternehmen zusammen. Während die entsprechende Regiestelle der Stadt für die Rahmenbedingungen des Funktionierens der Patenschaft zuständig ist und vor allem die Kommunikation und Projektakquise übernimmt, engagiert sich der Stadtteilpate mehrjährig ideell und finanziell in einem bestimmten Rahmen für die Stadtteilprojekte (min. 20.000 Euro jährlich). Bemerkenswert ist das Engagement großer regionaler Player für die Stadtteile: Neben Siemens konnte auch Schwan-STABILO-Cosmetics gewonnen werden. Initiativ wurde die Brochier Stiftung im Jahre 2010 für den Stadtteil Gostenhof tätig. Weiterhin sind die Rotary-Clubs Nürnberg-Fürth und



Weitere Informationen unter:
<https://www.stadtteilforum.org/ueber-uns/stadtteilpatenschaft.html>

⁸ Vgl. Huxhold, O.; Hameister, N. (2017): Soziale Einbettung und freiwilliges Engagement. In: Simonson, J.; Vogel, C.; Tesch-Römer, C. (2017): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligen survey 2014. Springer-VS 2017. Wiesbaden, S. 499–520

⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ (Hrsg.) (2017): Zweiter Bericht über die Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in der Bundesrepublik Deutschland. Deutscher Bundestag. Drucksache 18/11800

Nürnberg-Kaiserburg für Muggendorf-Eberhardshof bzw. Galgenhof-Steinbühl tätig. Als ansässiges Zeitarbeitsunternehmen in Langwasser engagiert sich zudem Hofmann Personal für den Stadtteil.¹⁰

Halböffentliche Akteur*innen

Viele in den Städten ansässige und aktive halböffentliche Akteur*innen, wie etwa die Sparkassen und Volksbanken, Wohnungsunternehmen und -genossenschaften, Industrie- und Handelskammern oder Non-Profit-Organisationen, halten bereits Angebote vor, die einer positiven Quartiersentwicklung zugutekommen.

So bieten beispielsweise einige Sparkassen Spenden-Verdopplungsaktionen an: Zahlreiche Projekte und deren Finanzierungsbedarf können eingereicht und auf der Homepage der jeweiligen Sparkasse sichtbar gemacht werden. Die getätigten Spenden der Bürger*innen werden dann von der Sparkasse verdoppelt, sodass eine Realisierung der Projekte aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Kultur und Soziales wahrscheinlicher wird.

Eine solche Verdopplungsaktion unternehmen beispielsweise auch die Stadtwerke der Stadt Osnabrück¹¹ im Rahmen des Förderprogrammes „Unser Projekt“ und unterstützen so gemeinsam mit den Menschen aus Osnabrück gemeinnützige Organisationen aus der Region.

Die Wohnungswirtschaft, gleich ob (kommunale) Wohnungsunternehmen oder auch Genossenschaften, ist aus zahlreichen Quartieren als Partner in der Entwicklung dieser ebenfalls nicht mehr wegzudenken.

Die Beteiligung der Wohnungswirtschaft an der Schaffung lebenswerter Quartiere geschieht auf vielfältige Weise: zum einen durch die Vorhaltung eines Wohnungsbestandes, zum anderen aber auch mit Engagement für das Quartier darüber hinaus. Vielfach handelt es sich dabei um kommunale Wohnungsunternehmen, die sich als Motor der Stadt- und Stadtteilentwicklung verstehen und an stabilen Bewohnerstrukturen und niedrigen Fluktuationsraten interessiert sind, auch aus eigenen finanziellen Motiven.

¹⁰ Nähere Informationen unter: Brochier, A.; Glaser, U.; Wolff, H. (2017): „Stadtteilpatenschaften“ in Nürnberg. In: CSR und Stadtentwicklung (pp. 223–234). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

¹¹ Siehe hierzu auch: https://spenden.stadtwerke-osnabrueck.de/?show_only=%22show_funded%22:true&sort=-created_at



AUDIT „GENERATIONENGERECHTES WOHNEN IM QUARTIER“

Als gemeinsames Pilotprojekt des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, der NRW.BANK, dem Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen, dem Verein Familiengerechte Kommune und der Bertelsmann Stiftung entwickeln Wohnungsunternehmen in Zusammenarbeit mit der Kommune auf der Grundlage einer Quartiersanalyse geeignete Maßnahmen der Quartiersentwicklung, indem ein Planungs- und Steuerungsinstrument zur Verfügung gestellt wird. Dabei ist die präzise Bestimmung der Ausgangslage als Basis für die Identifikation des Handlungsbedarfs essenziell. Unter Beteiligung zahlreicher Akteur*innen (Kommune, Bewohner*innen etc.) werden Ziele und Maßnahmen abgeleitet und in Kooperation umgesetzt.

Auch Genossenschaften beteiligen sich vielfach an der Schaffung lebenswerter Quartiere. Durch die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen und sozialen Treffpunkten schaffen sie für ihre Mitglieder, aber auch darüber hinaus, Möglichkeiten der sozialen Interaktion. Ebenso gibt es Beispiele, wie Wohnungsgenossenschaften zu sehr günstigen Konditionen Bürger*innen mit Ideen für den Stadtteil Leerstände zur Zwischennutzung¹² anbieten. Es gibt bereits mehrere gute Beispiele, wie sich Genossenschaften in den Kernaufgaben der Quartiersentwicklung engagieren, auch wenn das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Bei der Stabilisierung der Bewohnerstruktur mittels Bestand-sübernahme, der Schaffung von Gemeinschaftseinrichtungen und der Sicherung sozialer und infrastruktureller Dienstleistungen, aber auch bei der Aktivierung der Bewohner*innen für den Stadtteil, sind Genossenschaften engagiert.



Weitere Informationen unter:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/2019_1_AK_Quartiersaudit_final.pdf

Genossenschaften in der Quartiersentwicklung

Die Wohnungsbaugenossenschaft Kiel-Ost eG hat nach der Schließung von Lebensmittelhändlern im Quartier einen Shuttlebus zum nächstgelegenen Lebensmitteleinzelhändler ins Leben gerufen, um die Nahversorgung der Bewohner*innen abzusichern. Im Jahr 2011 wurde im Zuge der Erstellung des „Quartiersentwicklungskonzeptes Kiel – Altersgerechte Anpassung der Stadtteile Ellerbek und Wellingdorf“ empfohlen, den bestehenden Einkaufs-Shuttlebus auf alle unterversorgten Teile auszuweiten.

Auch die Wohnungsgenossenschaft Freie Scholle Bielefeld eG engagiert sich für ihre Mitglieder und das Quartier. So richtete sie im Zuge der Alterung ihrer Mitglieder Projekte zur Betreuung und zur Nachbarschaftshilfe sowie einen Nachbarschaftstreff ein.



Weitere Informationen:
 Habermann-Nießle, K.; Klehn, K. (2007): Der Beitrag von Wohnungsgenossenschaften zur Quartiersentwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4.2007.

¹² Zwischennutzungen sind auf einen vorab bestimmten Zeitraum angelegte Raumnutzungen. Dabei werden Räume und Flächen genutzt, die leerstehen bzw. brachliegen, z.B. leerstehende Einzelhandelsflächen. Zwischennutzungen können ganz unterschiedlich ausgestaltet sein: gemeinsam genutzte Büros, Ausgangspunkte für Start-ups, Ausstellungsflächen für Künstler*innen oder auch als Verkaufsräume für regional erzeugte Produkte. Brachflächen können beispielsweise als Gemeinschaftsgärten genutzt werden.

Ein Paradebeispiel für den Umgang von Wohnungsgenossenschaften mit Herausforderungen ist das Bielefelder Modell der Bielefelder Gesellschaft für Wohnen und Immobiliendienstleistungen mbH (BGW), das nicht nur altengerechten Wohnraum ohne Betreuungspauschale für Senioren*innen und Menschen mit Behinderung anbietet, sondern sich auch dem Stadtteil durch Wohncafés, Gästezimmer und Generationenbegegnungen öffnet.

Private (Gewerbe-)Immobilieigentümer*innen

Für eine strategische Quartiersentwicklung ist es wünschenswert, private Immobilieigentümer*innen zu mobilisieren, da jede einzelne Immobilie u.a. auch zum städtebaulichen Bild der Quartiere beitragen kann. Sanierungsstau, Leerstände und eine Zunahme nicht mehr marktfähiger Immobilien können die Instabilität des Quartiers verstärken. Dabei kann das Aufgabenspektrum der Immobilieigentümer*innen in der Quartiersentwicklung unterschiedliche Facetten aufweisen: eher passiv, zum Beispiel, indem Leerstand für Zwischennutzungen zur Verfügung gestellt wird, oder aktiv in Form eines Zusammenschlusses von Immobilieigentümer*innen zur gemeinsamen Absprache und Gestaltung der Hausfassaden.

Schwierig wird es, wenn die jeweiligen Hauseigentümer*innen selbst nicht im Quartier wohnen und eine Identifizierung mit dem jeweiligen Quartier nicht gegeben ist. Auch die Ansprache der Eigentümer*innen ist hier schwieriger. Jedoch besteht vonseiten der Kommunen die Möglichkeit, diese über das Grundbuch zu identifizieren und gezielt persönlich zu informieren und zu geplanten Aktivitäten einzuladen. Kleinteilige, niedrigschwellige Beteiligung der Gewerbeimmobilieigentümer*innen bieten sich auch vor dem Hintergrund an, dass, wie sich gezeigt hat, komplexe Instrumente, wie etwa Business Improvement Districts (Immobilien- und Standortgemeinschaften zur Attraktivitätssteigerung vor allem für Einkaufsstraßen) und Housing Improvement Districts (vergleichbare Initiativen für Wohngebiete), für Nebenzentren nicht immer geeignet sind.¹³

In Bezug auf die gemeinsame Entwicklung einer Strategie für das jeweilige Quartier ist es in einem ersten Schritt sinnvoll, bereits aktive Personen und Institutionen zu identifizieren und einzubeziehen. Zum einen erhält die Kommune so einen Überblick über bestehende Aktivitäten und Anknüpfungspunkte, zum anderen verbessert sich die Sichtbarkeit der jeweiligen Personen und Institutionen. Mögliche Methoden zur Identifizierung bereits aktiver Personen und Institutionen sowie eine visuelle Darstellung dieser sind nachfolgend aufgeführt.

¹³ Siehe [http://lexikon.immobiliien-fachwissen.de/index.php?UID=123410106&ATOZ=\\$&QUERY= SIEHE&OLDKEYWORD=7400&KEYWORDID=7321](http://lexikon.immobiliien-fachwissen.de/index.php?UID=123410106&ATOZ=$&QUERY= SIEHE&OLDKEYWORD=7400&KEYWORDID=7321) (09.07.2020)

Die einfachste und am wenigsten ressourcenintensive Möglichkeit besteht in einer ausführlichen Recherche vorhandener Informationsquellen. Viele Initiativen sind auch online aktiv und lassen sich über eine gezielte Suche finden. Gespräche mit den jeweiligen Aktiven in den Initiativen, Vereinen etc. können genutzt werden, um weiteres Engagement im Quartier aufzudecken. Mit der Identifizierung der Akteur*innen lassen sich die jeweiligen Interessen und Ziele, Einflussmöglichkeiten und die gegenseitige Vernetzung aufdecken. Hieraus können dann Handlungsempfehlungen für beispielsweise einen Ausbau der Vernetzung der Initiativen und Akteur*innen untereinander abgeleitet werden.

AKTEURSANALYSE

Eine Netzwerkanalyse von bestehenden Vereinen, Initiativen und losen, informellen Zusammenschlüssen bzw. Akteur*innen kann helfen, einen Überblick über bestehende Institutionen zu erhalten und das Beziehungsgeflecht untereinander aufzudecken. Dabei kann eine soziale Netzwerkanalyse auf eine reine Strukturerofassung und -beschreibung ausgerichtet sein. Bei einem weiteren Ausbau kann sie jedoch auch soziale Beziehungen der Akteur*innen untereinander beschreiben, zu einer Identifikation bestehender Muster beitragen sowie auf die Analyse ihrer Voraussetzungen und Folgen ausgerichtet sein. Die Erhebung der für die Netzwerkanalyse notwendigen Daten kann sowohl qualitativ (Interviews, Befragungen, Beobachtungen) als auch quantitativ (Befragung, Datenauswertung) erfolgen.

NETZWERKANALYSE

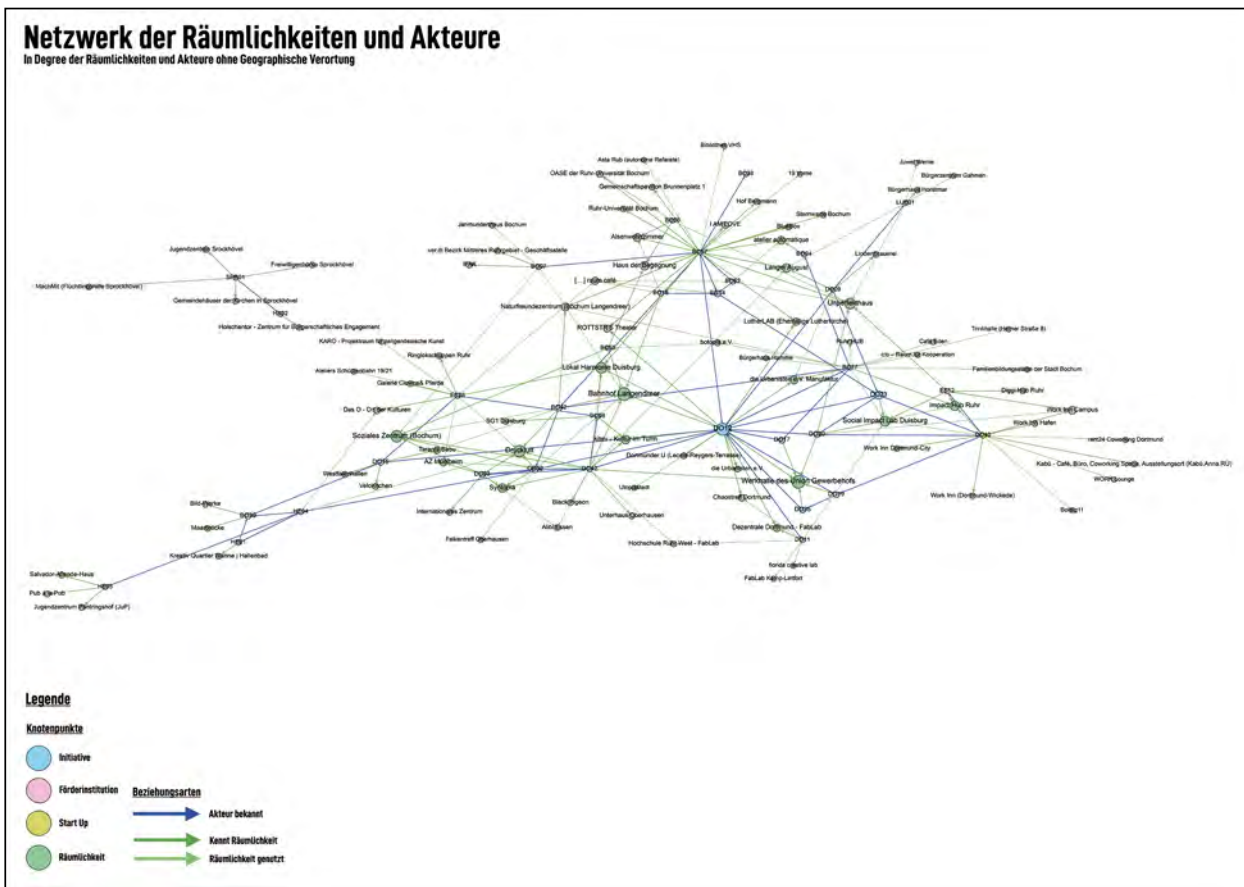
Soziale Innovation im Ruhrgebiet – ein Studienprojekt an der Fakultät für Raumplanung der TU Dortmund

Im Rahmen des Studienprojektes wurden die räumliche Entwicklung und die Wirkungen sozialer Innovation im Ruhrgebiet untersucht. In diesem Zuge wurden auch Netzwerkanalysen der verschiedenen Akteur*innen mit unterschiedlichen Schwerpunkten in Bezug auf die soziale Innovationsfähigkeit erstellt. Für das gesamte Ruhrgebiet ergibt sich eine hohe Netzwerkdichte, die kaum Lücken aufweist. Auch eine gleichmäßige räumliche Verteilung der Vernetzung zwischen Initiativen, Förderinstitutionen und Start-ups ist gut erkennbar.



Weitere Informationen unter:
<http://soziale-innovation.raumplanung.tu-dortmund.de/index.php/quartiere-cluster-und-netzwerke/>

Abbildung 4: Netzwerk der Räumlichkeiten und Akteur*innen



Quelle: <http://soziale-innovation.raumplanung.tu-dortmund.de/index.php/netzwerkkanalyse/>

Entwicklung einer Quartiersstrategie

Nachdem die zentralen Akteur*innen identifiziert werden konnten, ist es wichtig, diese für die Entwicklung der Quartiersstrategie zu gewinnen. Hierfür ist es sinnvoll, eine erste Informationsveranstaltung durch die Kommune zu initiieren, in der die Ergebnisse der Quartiersanalyse offen präsentiert und diskutiert werden. Dieser erste wichtige Auftaktworkshop dient der Information, der Einbindung sowie der Aktivierung von Personen und Netzwerken und kann folgendermaßen organisiert werden:

- Zu der Veranstaltung sollte prominent (durch [Ober-]Bürgermeister*in) und breit eingeladen werden. Lokale Zeitungen, Social Media, aber auch der „Flur- bzw. Quartiersfunk“ via Aushänge und Flyer sollten genutzt werden.
- Die zentralen Ergebnisse sollten in einfacher Sprache dargestellt werden. Es muss ausreichend Zeit für die Diskussion eingeräumt werden.

- Um die Ergebnisse zu verorten und mögliche Strategien zu entwickeln, sollten aufbauend auf den ermittelten Lücken Handlungsherausforderungen gesammelt und priorisiert werden. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines World-Cafés erarbeitet werden.
- Die wichtigste Herausforderung ist es, Verantwortliche für einzelne Aktivitäten zu identifizieren. Dies gelingt oftmals noch nicht im Auftaktworkshop, sollte aber in einem zweiten Treffen festgehalten werden. Wichtig ist hierbei, Erwartungshaltungen und mögliche Leistungserbringungen frühzeitig zu kommunizieren. Für die Gewinnung von Akteur*innen können beispielsweise Best-Practice-Beispiele aufgezeigt werden, die die Handlungsziele greifbarer machen und die Vorteile für die Akteur*innen aufzeigen.
- Die Ergebnisse des Workshops sollten durch die Kommune dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Sie sind der Rahmen für den Start der Aktivitäten. Im weiteren Verlauf muss die Planung angepasst werden. Strategieentwicklung und Umsetzung sind ein fortlaufender Prozess.

Hameln k.a.n.(n')s – Entwicklung einer Gesamtstrategie

Im Rahmen des vom Land Niedersachsen als Modellvorhaben „Gute Nachbarschaft“ geförderten Projektes „Hameln k.a.n.(n')s“ entwickelte Hameln seit 2017 eine Gesamtstrategie der Quartiersentwicklung. Vor allem den Herausforderungen im Bereich des mangelnden sozialen Zusammenhalts und der steigenden Armut von Kindern, Jugendlichen, Älteren und Alleinerziehenden sollte damit entgegengewirkt werden. Dabei arbeiten verschiedene städtische Fachbereiche zusammen und ergänzen sich gegenseitig. Zentrale Elemente der Quartiersstrategie stellen das durch die Stadt getragene Quartiersmanagement in den vier Quartieren Hamelns sowie die Koordination der Gemeinwesenarbeit dar. Als entscheidend für den Erfolg stellte sich eine enge Vernetzung und Einbindung der Akteur*innen dar: So sitzen in den vier angegangenen Stadtteilen Akteur*innen aus zahlreichen Bereichen, wie etwa Schulen, religiösen Einrichtungen, Vereinen, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Polizei etc., nun gemeinsam am „runden Tisch“, in der „Sozialraum-AG“ oder im „Stadtteilgespräch“.



Weitere Informationen unter:
<https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/service/meldungen/hameln-kanns-eine-gesamtstaedtsche-strategie-der-integrierten-quartiersentwicklung/>

TREFFS INITIIEREN

Eine Verbindung zwischen dem identifizierten bestehenden Engagement und der Aktivierung und Beteiligung weiterer Bewohner*innen lässt sich im ersten Schritt herstellen, wenn Bürgerversammlungen oder ähnliche Formate als Methode gewählt werden. Die Ansprache sollte zielgruppenspezifisch erfolgen: So lässt sich die Einladung sowohl über Social-Media-Kanäle als auch über Tageszeitungen verbreiten. Für die Gestaltung einer Bürgerversammlung ist es wichtig, sich die Ziele und Erwartungen zu verdeutlichen und diese nach außen zu kommunizieren. Erwartungshaltungen sollten eher niedrig sein, Ergebnisse der Versammlung sollten den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

WORLD-CAFÉ

Die Grundidee eines World-Cafés ist, Teilnehmer*innen in Kleingruppen intensiv Problem- und Fragestellungen diskutieren zu lassen. Der Austausch sollte dabei den Charakter von Gesprächen aufweisen, wie sie etwa in Straßen-Cafés geführt werden. Dies hat den Hintergrund, Berührungspunkte zwischen Teilnehmer*innen, die sich nicht kennen, zu nehmen, und möglichst viele Ideen und Anregungen zu bestimmten Themen einzuholen. Für ein World-Café sollten mindestens drei Gruppen gebildet werden, die zur gleichen Zeit bestimmte Themen diskutieren und besprechen. An jedem Thementisch sollte jeweils mindestens ein*e Gastgeber*in bzw. Gesprächsrundenleiter*in sitzen. Durch das Wechseln der Gruppen von Tisch zu Tisch nach etwa 15 bis 20 Minuten entsteht eine Vertiefung der Problem- und Fragestellungen. Die Gespräche können auf einer Papiertischdecke dokumentiert werden. Diese kann zum einen als Protokoll verstanden werden, zum anderen als Diskussionsgrundlage für die nächste Gruppe dienen. Zum Ende des World-Cafés werden gemeinsam in einer Plenumsrunde die Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Vor allem dem bzw. der Gruppengesprächsleiter*in kommt hier eine bedeutende Rolle zu: Die Moderation der Gruppe durch das Stellen von Fragen bildet den Dreh- und Angelpunkt eines erfolgreichen World-Cafés.

IDEENWETTBEWERB, GEMEINSAME AKTIVITÄTEN (z.B. Quartiersbegrünung, Müll einsammeln, Strom- kästen bemalen)

Im Hinblick auf die gemeinsame Entwicklung einer Vision bzw. Strategie für das Quartier kann es hilfreich sein, kleinere Aktionen, die schnell sichtbar und erfolgversprechend sind, umzusetzen. Das kann dazu beitragen, die Identifikation mit dem Standort zu erhöhen, Engagement sichtbar zu machen und weitere Bewohner*innen zu motivieren. Ebenfalls eine Möglichkeit in diesem Zusammenhang ist, verstärkt auf die vom jeweiligen Land oder Bund ausgeschriebenen Ideenwettbewerbe (z.B. Quartier2020 des Landes Baden-Württemberg) hinzuweisen, Informationen breiter zu streuen und engagierte Personen für die Einreichung eigener Projektideen zu motivieren.

Eine Methode, um gemeinsam Visionen zu entwickeln, ist die sogenannte Zukunftswerkstatt¹⁴. Mithilfe von Moderator*innen werden hier die Selbstorganisation, Wahrnehmungsfähigkeit, Fantasie und Handlungskompetenz der Teilnehmenden gefördert. Es werden gemeinsam Möglichkeiten zur Realisierung von Ideen entwickelt und Umsetzungen beratend begleitet. In Einzel- und Kleingruppen werden die Ideen, Wünsche, Vorstellungen etc. der Teilnehmenden herausgearbeitet und für alle sichtbar gemacht. Zukunftswerkstätten gliedern sich in mehrere Phasen:

1. Vorbereitungsphase: Klärung der Ziele, Fragestellungen und Vereinbarungen
2. Einstiegs- und Orientierungsphase: Soziales, räumliches und thematisches Ankommen und methodisches Hineinfinden
3. Wahrnehmungsphase: Bestandsaufnahme mit der Frage „Was ist und warum ist es so?“
4. Fantasiephase: Entwicklung von Visionen mit der Frage „Wo wollen wir hin, was ist unser gemeinsamer ‚Grund‘?“
5. Umsetzungsphase: Verwirklichung prüfen und vorbereiten mit der Frage „Was wollen wir wie angehen und was fördert oder hindert uns dabei?“
6. Reflexion: Bilanz und Perspektiven
7. Permanente Werkstatt: Beratung und Begleitung der Projekt- und Organisationsentwicklung

Zukunftswerkstätten können sehr gut für die Entwicklung von Leitbildern auf kommunaler Ebene angewendet werden, Impulse geben, sich in Arbeitskreisen einzubringen und eine längerfristige Motivation stärken.

Der kommunale Planungsworkshop¹⁵ ist eine Methode, um Menschen strukturiert von einer Idee bzw. Vision hin zur Planung und Ausführung zu bewegen. Die Idee ist es, einen ausgereiften Aktionsplan vorzulegen, welcher innerhalb weniger Stunden erarbeitet werden kann und für mittelgroße Gruppen geeignet ist. Die Ziele sind dabei bereits extern vorgegeben. Vor allem lokalen Initiativen soll mithilfe der Methode die Möglichkeit gegeben werden, Gemeinschaft gemeinsam nachhaltig und zukunftsfähig zu planen. Das Verfahren ist fünfstufig aufgebaut und eignet sich für kleinere und mittlere Projekte auf kommunaler Ebene. Der Ablauf des Verfahrens ist folgendermaßen aufgebaut und eignet sich aufgrund der vorgegebenen Struktur auch für unerfahrenere Moderator*innen:

GEMEINSAM VISIONEN ENTWICKELN – ZUKUNFTS-WERKSTÄTTEN

KOMMUNALE PLANUNGSWORKSHOPS

¹⁴ Eine detaillierte Beschreibung von Zukunftswerkstätten und ihren Bausteinen findet sich im Wegweiser Bürgergesellschaft, online unter: <https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren/visionen-entwickeln-zukunft-gestalten/zukunftswerkstatt/> (09.07.2020)

¹⁵ Eine detaillierte Beschreibung, auch weiterer Instrumente und Verfahren, findet sich auf der Website der Wegweiser Bürgergesellschaft unter: <https://www.buergergesellschaft.de/>

Tabelle 1: Ablauf eines kommunalen Planungsworkshops

Von der Vorbereitung bis zur Implementierung

Phasen	Zeit in Minuten	Ziele und Aufgaben
1. Vorbereitung		Teilnehmer einladen Zielkatalog entwickeln Workshop-Agenda aufstellen Verfahrensregeln definieren
2. Modul A	60	Zielkatalog fertigstellen Agenda erklären Verfahrensregeln vorstellen Dank für ehrenamtliches Engagement aussprechen
3. Modul B	90	Aktionsplan entwerfen Konkrete Aktivitäten planen Verantwortlichkeiten festlegen Ressourcen identifizieren Termine festlegen
4. Modul C	60	Herausforderungen analysieren Kern des Problems identifizieren Ursachen ergründen Lösungsstrategien erarbeiten Ressourcen ermitteln
5. Implementierung		Aktivitäten implementieren Aktionspläne justieren Umsetzungsfortschritt überprüfen Öffentlichkeit unterrichten

Quelle: <https://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden/methoden-verfahren/visionen-entwickeln-zukunft-gestalten/kommunaler-planungsworkshop/> (28.05.2020)

RAPID FUTURE FABRICATION

Ziel der Rapid-Future-Fabrication-Methode ist es, eine umfangreiche Sammlung von Ideen zu einem Thema zu erhalten. Hierzu werden Personen mit unterschiedlichem Hintergrund eingeladen, die nach einem Impuls eigene Ideen entwickeln und diese an ihre Nachbarin bzw. ihren Nachbar weitergeben, die/der die Idee weiterentwickelt. Für diese Methode sollte eine Mindestteilnehmer*innenzahl von 12 Personen und nicht mehr als 60 Teilnehmer*innen eingeladen werden. Zudem sollte hierfür zeitlich mindestens ein halber Tag veranschlagt werden.

Umsetzung vor Ort: Finanzierungs- und Organisationsmodelle für quartiersbezogene Dienstleistungen

Die Schaffung von Angeboten im Quartier hängt von verschiedenen Faktoren ab. So bedarf es der Akteur*innen vor Ort, die als Existenzgründende, als Ehrenamtliche, als Verein o.a. ein solches Angebot auf den Weg bringen wollen. Der Erfolg des Angebots hängt weiterhin von dem jeweiligen Finanzierungs- und Organisationsmodell, der Höhe des benötigten Kapitals für Investitionen, Sach- und Betriebsmittel sowie der Art der Rentierlichkeit und den möglichen Finanzierungszugängen ab. Grundsätzlich unterscheiden kann man zwischen

- rentierlichen Vorhaben, wie der Gründung eines gewinnorientierten marktfähigen Unternehmens (z.B. Einzelhandel im Lebensmittelbereich),
- schwach rentierlichen Unternehmen (z.B. eine multifunktionale Unternehmung mit rentierlichen und nicht rentierlichen Elementen oder auch klassische Dorfkneipen, die oftmals im Nebenerwerb betrieben werden) sowie
- unrentierlichen Vorhaben (z.B. die Bereitstellung eines Begegnungsraums für Quartiersaktivitäten).

Schwach oder gar unrentierliche Unternehmungen haben oftmals einen gemeinwohlorientierten oder gemeinnützigen Zweck und dienen nicht vornehmlich der Gewinnerzielung. Bei der Entwicklung und Umsetzung von Finanzierungs- und Organisationsmodellen spielt die Marktfähigkeit und die Rentierlichkeit der geplanten Projekte eine große Rolle: Das klassische Unterstützungs- und Förderregime für Unternehmensgründungen bei Fragen der Finanzierung und Förderung bezieht sich i.d.R. auf rentierliche Projekte und die Herstellung eines Kapitalmarktzugangs. Schwach rentierliche Projekte werden meist von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen mit alternativen Finanzierungsformen umgesetzt, da der Kapitalmarktzugang fehlt. Auch fehlen Förderansätze für diese Art der Projekte. Die Unterscheidung nach Art der Unternehmung spielt bei der Bewertung der Finanzierungswürdigkeit über Businesspläne keine Rolle, allerdings unterscheiden sich die Rahmenbedingungen der Gründung und Beratungsbedarfe dieser Gruppen, wie etwa im Bereich der Sozialunternehmen oder der ethnischen Ökonomie.



Foto: KuDeQua

Für Kommunen bestehen viele Möglichkeiten, Vorhaben zu begleiten oder zu unterstützen. Dies kann im Rahmen klassischer Aktivitäten der Wirtschaftsförderung erfolgen (z.B. Unternehmensansiedlung). Für eine integrierte Quartiersentwicklung ist dies jedoch nicht ausreichend, sodass viele Kommunen bereits weit darüber hinaus gehen und Aktivitäten des Erhalts und der Pflege von Daseinsvorsorge, Stadt(teil)entwicklung sowie der Unternehmensansiedlung strategisch miteinander verknüpfen, insbesondere um strukturschwache Quartiere zu fördern. Im Folgenden werden bestehende und mögliche Unterstützungsstrukturen aufgezeigt, die für eine Umsetzung von quartiersbezogenen Dienstleistungen bedeutsam sind. Beispiele aus der kommunalen Praxis zeigen innovative Vorgehensweisen auf. Unterschieden wird dabei zwischen rentierlichen, schwach rentierlichen und unrentierlichen Vorhaben, da die Finanzierungszugänge sich jeweils stark unterscheiden.

Marktwirtschaftlich rentierliche Vorhaben



Quelle: eigene Darstellung

Zum klassischen Angebotsportfolio einer Kommune gehört die Wirtschaftsförderung – auch wenn diese lediglich eine freiwillige Aufgabe von Kommunen ist. Zu deren Aufgaben zählen neben der Anbahnung von Gewerbeansiedlung und der Vermarktung städtischer Liegenschaften auch die Beratung möglicher Unternehmensgründer*innen zu Förderzugängen und die Qualifizierung bei der Erstellung eines für die Beantragung von Krediten notwendigen Businessplans. Das Beratungsangebot erfolgt meist über ein engmaschiges Beratungsnetzwerk der Handels- und Handwerkskammern, der Arbeitsagenturen und Jobcenter sowie der örtlichen Finanzinstitute.

Zur Finanzierung stehen Unternehmensgründer*innen drei mögliche Zugänge zur Verfügung:

- klassische Bankprodukte (Geschäftsbankenkredite, ERP-Startgeld)
- Finanzierung ohne Geschäftsbank: Mikrofinanzierung, NRW.Mikrodarlehen der NRW.BANK, kreditbasiertes Crowdfunding
- Unterstützung aus sozialen Sicherungssystemen: Gründungszuschuss (BfA), Einstiegsgeld (Jobcenter)

Bei den klassischen Bankprodukten ist die Geschäftsidee und deren Marktperspektive in einem Businessplan darzulegen, zudem müssen die Kreditnehmer*innen Sicherheiten, also ein wert-

haltiges Äquivalent für die Kreditschulden, hinterlegen. Auch die Inanspruchnahme von Mikrofinanzierungskrediten bedarf eines schlüssigen Kosten- und Finanzierungskonzeptes und der Bereitstellung von Sicherheiten. Die NRW.BANK vergibt mit den sogenannten NRW.Mikrodarlehen Kredite ausschließlich auf der Grundlage des Geschäftskonzepts, ohne eine Bereitstellung von Sicherheiten oder Prüfung der Bonität, und will hiermit insbesondere Antragsteller*innen einen Kapitalmarktzugang ermöglichen. Die Landesförderbanken (Berlin, Hessen, Baden-Württemberg) bieten als Förderprodukt die Mikrocrowd an, indem sie Existenzgründer*innen beim Sammeln von Startkapital über die Crowdfunding-Plattform StartNext unterstützen und gleichzeitig ein zusätzliches Darlehen anbieten; NRW wird im Herbst folgen. Antragsteller*innen für das Einstiegsgeld (Bezieher*innen des Arbeitslosengeldes II) bzw. für den Gründungszuschuss (Bezieher*innen von Arbeitslosengeld) müssen zwar keine Sicherheiten hinterlegen, aber auch hier ist ein schlüssiges Konzept als Grundlage für die Bewilligung der staatlichen Leistungen erforderlich. Bei allen Finanzierungsmöglichkeiten spielen neben dem Geschäftskonzept die Gründerpersönlichkeit und die kaufmännischen Kompetenzen eine große Rolle.

Aufbau einer passgenauen zielgruppenspezifischen Beratungsinfrastruktur

Die sog. ethnische Ökonomie weist andere Strukturen als klassische deutsche Gewerbebetriebe auf. Die Eigentümer*innen sind jünger, viele Betriebe finden sich im Gast- und Baugewerbe und sind mit unter 10 Mitarbeiter*innen als Kleinstunternehmen einzustufen. Die ethnische Ökonomie stellt in vielen Städten und deren Quartieren eine wichtige Säule der Nahversorgung dar. Viele Gewerbebetriebe, die von Personen mit Migrationshintergrund gegründet worden sind, tragen zur Diversität und Stabilität von Quartieren bei.¹⁶ Bei der Gründung von Unternehmen in migrantischen Milieus haben die familiären Netzwerke auch bei der Bereitstellung von Kapital aus dem In- und Ausland eine hohe Bedeutung. Geldtransaktionen mit dem im arabischen Raum häufig genutzten Hawala-Finanzsystem¹⁷ sind in Deutschland verboten. In der Gründungsphase hilft häufig die Familie bei der Bereitstellung des Startkapitals. Dies kann entweder durch eigene Mittel oder dadurch geschehen, dass eine Person aus der Familie sich für eine Bürgschaft (z.B. bei der Mikrofinanzierung) zur Verfügung stellt. Die familiären Unterstützungen und die guten Netzwerke sind ein wichtiger positiver Entstehungsfaktor.

¹⁶ Vgl. Schuleri-Hartj, U.-K.; Floeting, H. (2004): Von Tante Emma zu Onkel Ali? Ethnische Ökonomie: Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): „Berichte“ – Informationen über Projekte, Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Positionen des Difu, 02/2004. S. 4–5.

¹⁷ Mit dem Hawala-Finanzsystem wird ein Geldtransfer bezeichnet, der außerhalb der bestehenden Bankensysteme vollzogen wird. Weitere Informationen unter: Wahlers, K. (2013): Die rechtliche und ökonomische Struktur von Zahlungssystemen inner- und außerhalb des Bankensystems. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.



ETHNISCHE ÖKONOMIE

Für den Begriff „Ethnische Ökonomie“ existieren unterschiedliche Definitionen. Darunter fassen lässt sich nach Halm und Sauer¹⁸ die Gesamtheit ökonomischen Handelns von Menschen unabhängig ihrer Staatsangehörigkeit/Geburtsortes, soweit sie im Vergleich zur Mehrheitsgesellschaft unterscheidbare ethnische/kulturelle Merkmale aufweisen.

Eine weitere, vom Deutschen Institut für Urbanistik¹⁹ aufgestellte Definition versteht unter ethnischer Ökonomie die selbstständige Tätigkeit von Migrant*innen sowie die abhängige Beschäftigung von Migrant*innen in von Personen mit Migrationshintergrund geführten Unternehmen, die in einem speziellen Migrantenmilieu verwurzelt sind.

Als Hemmfaktor sind bei migrantischen Existenzgründer*innen „rechtliche Einschränkungen bei der Gewerbeausübung, Probleme bei der Fremdfinanzierung, fehlender Zugang zu Beratungsdiensten und Existenzförderprogrammen sowie Wettbewerbsnachteile durch den starken Bezug auf die eigene Ethnie“²⁰ zu beobachten. Die im Vergleich zum Heimatland hohen rechtlichen und formalen Anforderungen bei Gründung und Betrieb, die erforderlichen kaufmännischen Kenntnisse, die Nichtanerkennung von Abschlüssen und fehlende Sprachkenntnisse erschweren den Zugang zu Krediten und Förderprogrammen.²¹

In vielen Städten mit einem hohen migrantischen Bevölkerungsanteil gibt es Beratungsangebote von privaten externen Berater*innen, die selbst einen Migrationshintergrund haben. Ohne Sprachbarrieren und mit einem besseren Verständnis des von den Gründer*innen geplanten Geschäftsmodells sind sie eine wichtige Säule in der Unterstützungslandschaft. Da ein Beratungsentgelt bezahlt werden muss, nehmen allerdings viele migrantische Gründer*innen von dieser Art der Unterstützung Abstand.

Speziell auf migrantische Unternehmensgründungen ausgerichtete Beratungsangebote zur Existenzgründung bilden sich in der kommunalen Wirtschaftsförderung langsam heraus. Die Zusammenarbeit und der Austausch mit externen Berater*innen in einem Arbeitskreis mit Vertreter*innen kommunaler Unterstützungsangebote wie Wirtschaftsförderung, IHK, Jobcenter u.a. sind ein wichtiges Instrument des Informationsaustausches und der zielorientierten Unterstützung.

18 Vgl. Halm, D.; Sauer, M. (2005): Freiwilliges Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland. Projekt der Stiftung Zentrum für Türkeistudien im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Essen

19 Vgl. Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (2005): Ethnische Ökonomie – Integrationsfaktor Integrationsmaßstab. Berlin

20 Vgl. Schuleri-Hartj, U.-K.; Floeting, H. (2004): Von Tante Emma zu Onkel Ali? Ethnische Ökonomie: Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.): „berichte“ – Informationen über Projekte, Veröffentlichungen, Veranstaltungen und Positionen des Difu, 02/2004. S. 4–5

21 Dies konnte auch in Expert*innengesprächen innerhalb des Projektes „KuDeQua“ bestätigt werden.

Diese Unterstützungsangebote für migrantische Unternehmensgründungen können im Kontext eines Stadtentwicklungsprozesses in Stadtteilen oder -quartieren eingebettet sein.



GUT GEMEINTE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ODER DISKRIMINIERUNG UND DIFFERENZIERUNG?

Gründungen und Unternehmungen durch Menschen mit Migrationshintergrund haben in Deutschland eine lange Tradition, sind aus dem Wirtschaftsgeschehen nicht mehr wegzudenken und werden in zunehmendem Maße als Chance für die Wirtschaftsentwicklung begriffen. Die Förderung sogenannter „migrantischer Ökonomie“ oder „ethnischer Ökonomie“ hat sich, vor allem im Zuge der Integrationsdebatte, in Kommunen zu einem stadtpolitischen Interventionsfeld entwickelt. Mit Leitbildern und Integrationskonzepten wird auf den Potenzialen aufgebaut, die dieser Ansatz gleichermaßen für die Integration als auch für die Wirtschaftsentwicklung verspricht. Studien jedoch weisen darauf hin, dass eine Differenzierung zwischen Menschen mit Migrationshintergrund einerseits und Menschen ohne Migrationshintergrund andererseits die Gefahr birgt, diese Unterschiede als essenziell zu untermauern, womit eine Grenzziehung erfolgt.

So ist bei der Erstellung zielgruppenspezifischer Angebote darauf zu achten, dass es nicht zu einer Stigmatisierung aufgrund des „Spezialthemas“ kommt und die vorgenommenen Differenzierungen nicht als Diskriminierung verstanden werden.²²

Eine Möglichkeit, Menschen mit Migrationshintergrund und bestimmtem Unterstützungsbedarf zu fördern, besteht in einem niedrigschwelligen Zugang zu Beratungsangeboten. So können etwa Wirtschaftsförderungen oder Quartiersmanager*innen zunächst Sprechstunden direkt im Stadtteil, fernab von Ämtern, anbieten, um so Vertrauen aufzubauen und in einem weiteren Schritt an die zuständigen Ämter zu verweisen. Auch Hilfestellungen im Bereich der Formalitäten, wie zum Beispiel bei Antragsstellungsverfahren oder Genehmigungen, können dazu beitragen, Unternehmungen von Menschen mit Migrationshintergrund zu fördern.

NIEDRIGSCHWELLIGER ZUGANG ZU BERATUNGSANGEBOTEN

Viele Existenzgründer*innen und Unternehmer*innen im Bereich der ethnischen Ökonomie nutzen die Beratungsangebote nicht, sondern holen sich diese in ihren Communities. Diese weisen jedoch nicht immer die notwendigen Kompetenzen im Bereich der Gründung, Finanzierung und Organisation auf. Eine Möglichkeit besteht in dem aktiven Zugehen auf die Communities, beispielsweise mit Expert*innen, welche ebenfalls einen entsprechenden Migrationshintergrund aufweisen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Förderung und entsprechenden Qualifizierung von Vereinen und Verbänden mit einem spezifischen Migrationsfokus.

ENTWICKLUNG VON PASSGENAUEN BERATUNGSANGEBOTEN

²² Siehe hierzu auch: de Araújo, S. H.; Weber, F. (2014): „Migrantenökonomien“ zwischen Wirtschaftsförderung und Diskriminierung – eine empirische Fallstudie am Beispiel der Stadt Nürnberg. In: Gans, P. (Hrsg.): Räumliche Auswirkungen der internationalen Migration. Forschungsberichte der ARL 3



Weitere Informationen unter:
<https://dortmund-nordwaerts.de/>



Dortmunder Stadtentwicklungsprozess "nordwärts"

Mit der Einrichtung der Koordinierungsstelle "nordwärts" wurde im Jahr 2015 ein Zehn-Jahres-Projekt ins Leben gerufen, das die Stärken der nördlichen Stadtbezirke Dortmunds in den Fokus der Öffentlichkeit rückt und deren häufig ungeahnte Potenziale ans Licht bringen soll. Bürger*innen, Politik und Verwaltung haben sich zusammengeschlossen, um gemeinsam Ideen zu diskutieren und bedarfsorientierte Projekte zu entwickeln, die sich dazu eignen, die Gebietskulisse des Projektes "nordwärts" zum Wohle der Gesamtstadt zu entwickeln. Zum Projektgebiet gehören die Stadtbezirke Eving, Huckarde, Innenstadt-Nord, Teile von Innenstadt-West und Lütgendortmund sowie Mengede und Scharnhorst. Mitte 2019 wurde die Aufgabe zur „Förderung der lokalen ethnischen Ökonomie“ von der Wirtschaftsförderung Dortmund (Nordstadtbüro) zur Koordinierungsstelle "nordwärts" verlagert. Ziel der Verlagerung ist die Übertragung der bisher erfolgreichen Arbeit in der Nordstadt auf die gesamte "nordwärts"-Gebietskulisse und die Neuausrichtung der zukünftigen inhaltlichen Schwerpunkte im Sinne der Zielerreichung des "nordwärts"-Projektes.

BERATUNGS- UND KOMMUNIKATIONSPROZESS

Erfahrungen von Expert*innen im Bereich der Beratung zum Thema Unternehmensgründung und Mikrokredite zeigen, dass sich viele gründungswillige Personen mit Migrationshintergrund benachteiligt bzw. unverstanden fühlen. Aus diesem Grunde ist es im Beratungsprozess wichtig, gegenseitige Vorurteile abzubauen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Um eine erfolgreiche Gründungsberatung umzusetzen, sind daher mitunter ein längerer Kommunikationsprozess und eine Beratung über Formalitäten hinaus wichtig.

DAS „NASENPRINZIP“

Durch eine zunehmende Möglichkeit der digitalen Antragsstellung im Bereich der Kreditvergaben besteht die Gefahr, dass Scorings wichtiger werden als die dahinterstehende Person und deren Fähigkeiten. Insbesondere in strukturell herausgeforderten Stadtteilen kann dies zu negativen Bescheiden führen. Das „Nasenprinzip“, wie es etwa von der Nordhand eG²³ verfolgt wird, bezieht neben dem Konzept und der Tragfähigkeit der Unternehmensidee weitere Faktoren mit ein, wie etwa die persönliche Situation der gründungswilligen Person. Zudem wird eine längere Beratung und Begleitung über den Zeitpunkt der Kreditvergabe hinaus geleistet und der Zugang zu Netzwerken gefördert.

²³ <https://nordhand.com/> (10.07.2020)

Auch geschlechtstypische Unterschiede sind im Gründungsgeschehen zu beobachten und damit auch unterschiedliche Beratungsbedarfe. Frauen gründen oftmals aus der Familienphase heraus und stehen vor der Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinbaren. So sind Nebenerwerbsgründungen bei Frauen häufiger zu beobachten als bei Männern in der Existenzgründung.²⁴ Kurze Wege oder Arbeiten aus dem Homeoffice sind daher hier öfter gewünscht als bei männlichen Gründern. Auch die Branchen unterscheiden sich: Frauen gründen häufiger in sozialen Bereichen, der Unternehmenszweck ist weniger auf den Unternehmensgewinn als den fürsorglichen und sinnstiftenden Mehrwert ausgerichtet (z.B. in den Bereichen Pflege oder Bildung und Erziehung). Zahlreiche Programme, wie etwa die bundesweite Gründerinnenagentur (bga), die Initiative „FRAUEN unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie eine Reihe von Netzwerken, Initiativen und Projekten, zielen auf die Stärkung von Frauen in der Existenzgründung ab.²⁵ Die Verbreitung und transparente Gestaltung von Beratungsangeboten für Frauen können helfen, die Existenzgründung zu fördern und zu stärken.

Gründerinnenzentrum Dortmund

Das Gründerinnenzentrum Dortmund, das Teil der Wirtschaftsförderung ist, begleitet seit 2010 gründungsinteressierte Frauen in den Weg der Selbstständigkeit. In enger Kooperation mit den StarterCentern zeigt das Gründerinnenzentrum Fördermöglichkeiten sowie wichtige Schritte auf dem Weg in die Selbstständigkeit auf und vermittelt notwendige Kontakte und Ansprechpartner*innen. Auch Workshops und Seminare zu gründungsrelevanten Themen werden durch das Gründerinnenzentrum und dessen Partner*innen regelmäßig angeboten.

Ein weiteres Angebot erstreckt sich auf die Nutzung der Co-Working-Angebote: Hier können Schreibtische stundenweise oder auch für einen längeren Zeitraum gemietet werden. Die Nutzung fördert zugleich auch den Erfahrungsaustausch mit anderen, Netzwerke können aufgebaut und Kontakte hergestellt werden. Mit einem erstellten Geschäftsmodell können sich Gründerinnen um einen Co-Working-Gutschein bewerben, der an fünf Standorten in Dortmund eingelöst werden kann.

Sozialunternehmen, Social Entrepreneurs und Social Start-ups sind eine besondere Untergruppe der Unternehmensgründungen, die einerseits dem Leitgedanken des unternehmerischen Handelns mit einer Gewinnerorientierung folgen. Andererseits



Weitere Informationen unter:
<https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/gruendung/gruenderinnenzentrum-dortmund>

²⁴ So gründen 41% der Frauen im Nebenerwerb und nur 38% im Vollerwerb. (KfW Gründungsmonitor 2019: 3; online unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019.pdf> (30.05.2020)

²⁵ Einen Überblick zu spezifischen Angeboten und Förderinstrumenten für Gründerinnen und Unternehmerinnen stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unter <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Entscheidung/Ihre-Startposition/Gruenderinnen/inhalt.html> zur Verfügung (30.05.2020)

fallen die Renditen aufgrund der sozialen und ökologischen Zielsetzung häufig geringer aus.



SOZIALUNTERNEHMEN/SOZIALES UNTERNEHMERTUM

Sozialunternehmertum (auch Social Entrepreneurship) zeichnet sich durch eine breite Palette von Definitionen aus. Gemeinsam ist ihnen, dass sie mit neuen Herangehensweisen versuchen, gesellschaftliche und soziale Herausforderungen zu lösen, um dadurch einen nachhaltigen sozialen Wandel zu erreichen. Ziel ist, gesellschaftliche und soziale Probleme mit unternehmerischen Konzepten zu lösen, wobei der gesellschaftliche Nutzen im Vordergrund steht. Die Gemeinnützigkeit steht dabei unternehmerischen Zielen nicht im Weg, der erwirtschaftete Gewinn ist dem sozialen Ziel jedoch untergeordnet. Sozialunternehmen sollen also durchaus Gewinne erzielen, sich selbst tragen und eine nachhaltige soziale Wirkung erzielen.

Vor allem zur Erreichung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen spielen Sozialunternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Insbesondere in Deutschland stehen Sozialunternehmen jedoch noch vor vielfältigen Herausforderungen: Die Start- und Anschlussfinanzierung sowie die passende Rechtsform sind laut Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland für jede zweite Unternehmung bedeutsame Hürden. Hier gilt es anzusetzen und gemeinsam Lösungen zu finden.²⁶

Das Thema Sozialunternehmen ist bundes- wie landespolitisch in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus geraten. Nach Schätzung der KfW beträgt der Anteil der Sozialunternehmen an allen Jungunternehmer*innen mit weniger als 5 Jahren Selbstständigkeit 9%.²⁷ Sozialunternehmer*innen sind im Vergleich zu anderen Jungunternehmer*innen überdurchschnittlich häufig weiblich, älter als 50 Jahre und gründen in Marktnischen sozialer und technologischer Innovationen. Der Zugang zum Kapitalmarkt oder zu Förderprogrammen ist schwieriger oder nicht vorhanden. Neben Fördergeldern greifen junge soziale Unternehmen auf alternative Kapitalzugänge zurück. Dies können etwa Stiftungsgelder, Investorengelder oder auch Kapital aus Crowdfunding-Kampagnen sein.²⁸

Speziell auf Sozialunternehmen zugeschnittene Förderprogramme, die im Falle schwacher Renditen sowie fehlender Sicherheiten und Bonitäten einen besonderen Förderzugang ermöglichen, gibt es in NRW bisher nicht. Von speziellen Förderansätzen für diese Zielgruppe sehen viele Bundesländer zurzeit ab. So heißt es beispielsweise im Landtag NRW „Alle

²⁶ Weiterführende Informationen: GründerZeiten 27 – Soziales Unternehmertum (01/2019), Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: <https://www.existenzgruender.de/DE/Mediathek/Publicationen/Gruender-Zeiten/inhalt.html>
Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland SEND: [https://www.send-ev.de/Praxisleitfaden_„Soziales_Unternehmertum“_des_Bundesministeriums_für_Wirtschaft_und_Energie_\(BMWi\):_http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Praxisleitfaden-Soziales-Unternehmertum.pdf?__blob=publicationFile](https://www.send-ev.de/Praxisleitfaden_„Soziales_Unternehmertum“_des_Bundesministeriums_für_Wirtschaft_und_Energie_(BMWi):_http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren-Flyer/Praxisleitfaden-Soziales-Unternehmertum.pdf?__blob=publicationFile) (09.07.2020)

²⁷ Vgl. KfW Research (2019): Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017, Nr. 238, 06.12.2019. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf> (09.07.2020)

²⁸ Vgl. ebd.

Förderprogramme für gewerbliche Unternehmen stehen grundsätzlich auch für soziale Unternehmen offen, deren Geschäftstätigkeit auf ein geregeltes Markteinkommen im Wettbewerb mit anderen Anbietern ausgerichtet ist.²⁹

In einigen Städten stehen Gründungen von Sozialunternehmen im besonderen Fokus der Aktivitäten der Wirtschaftsförderung. So hat beispielsweise die Stadt Dortmund, ausgehend von der Bündelung sozial-innovativer Ansätze, in einer eigens hierfür geschaffenen Stabsstelle „Soziale Innovation“ innerhalb der Wirtschaftsförderung ein Social Innovation Center ins Leben gerufen, dessen Team sich mit der Entwicklung und Anpassung (neuer) sozial-innovativer Ideen, der Planung und Umsetzung konkreter Projekte und dem Querschnittsthema Corporate Social Responsibility befasst. Zu erkennen ist jedoch auch, dass diese Zielgruppe für Wirtschafts- und Gründungsförderungen noch recht neu ist und dass ausgelotet werden muss, inwiefern diese mit bestehenden Strukturen und Instrumenten bedarfsgerecht unterstützt werden kann.³⁰ Denkbar wäre auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit den in vielen Städten vorhandenen Social Impact Labs. Diese bieten häufig Platz für Co-Working, Plattformen zum Austausch und Netzwerken, Qualifizierungsangebote, Vorträge, Workshops und Stipendien zum Thema Social Entrepreneur an.

Stadt Dortmund – Wirtschaftsförderung: Dortmunder Social Entrepreneurship Geschäftsideen für eine bessere Zukunft

Im Rahmen der Gründungsberatung bietet die Stadt Dortmund Social Entrepreneurs besondere Unterstützungsangebote an: Ein Social-Startup-Stammtisch gibt Gründer*innen, etablierten Sozialunternehmer*innen und allen am Thema Interessierten die Möglichkeit zum Kennenlernen, Austauschen und Netzwerken. Unterstützt werden Social Entrepreneurs oder die, die es werden wollen, zudem durch die Social Startup Days, einem zweitägigen Workshop, um mit anderen Gründer*innen zusammen die Unternehmensidee auf Marktfähigkeit zu prüfen und ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln.

Das Leistungsspektrum umfasst auch individuelle Beratungsleistungen, insbesondere zum Thema Förderung und Finanzierung im Bereich der Sozialunternehmen.



Weitere Informationen unter:
<https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/gruendung/social-entrepreneurship>

²⁹ Landtag NRW 2019; <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-6913.pdf> (09.07.2020)

³⁰ Vgl. Unterberg, M. et al. (2015): Herausforderungen bei der Gründung und Skalierung von Sozialunternehmen. Welche Rahmenbedingungen benötigen Social Entrepreneurs? Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Online unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Studien/herausforderungen-bei-der-gruendung-und-skalierung-von-sozialunternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=13 (05.06.2020)

Mikrofinanzierung

Die Finanzierung von Kleinunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen bedarf häufig nur kleinerer Kreditsummen unter 25.000 Euro. Da verschiedene empirische Befunde³¹ darauf hinwiesen, dass der Kapitalzugang bei Summen unter 25.000 Euro für viele Kleinunternehmen im Hausbankenverfahren schwierig ist, wurde im Jahr 2010 der Mikrokreditfonds Deutschland von dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) aufgesetzt. Dieser hat zum Ziel, Personen, die von Banken keine Kredite erhalten, einen Finanzierungszugang über Mikrofinanzinstitute zu ermöglichen, von denen es in Deutschland aktuell (Stand Juni 2020) 16 gibt.

Dass die Mikrofinanzierung eine innovative Funktion bei der Stadtentwicklung mit quartiersbezogenen Konzepten und als Handlungsansatz zur Stärkung der lokalen Ökonomie haben kann, wurde in einem Modellversuch des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Jahr 2007 in drei Modellvorhaben in Berlin, Offenbach und Dortmund untersucht.

Bei dem Aufbau von Trägerstrukturen wurden folgende Kooperationsmodelle erprobt³²:

- Zusammenarbeit mit einer Volksbank für Kreditvergabe und Produktinnovationen
- Beteiligung von Großunternehmen an Mikrokredithaftungsfonds
- Einbindung lokaler Wirtschaftsakteur*innen für Unternehmenskasse bzw. Ansparfonds
- Finanzbeteiligungen an einem Lokalfonds von Stadt- und Wirtschaftsakteur*innen
- Sparkasse in der Rolle der kooperierenden Bank



Weitere Informationen unter:
www.nordhand.com



Stadt Dortmund – Nordhand eG

Durch die Teilnahme am Modellversuch Mikrofinanzierung hat sich in Dortmund mit der Nordhand eG ein genossenschaftliches Modell zur Unterstützung der lokalen Ökonomie etabliert. Die Gründung erfolgte im Jahr 2006 im Rahmen eines durch URBAN II finanzierten Modellprojektes in der Dortmunder Nordstadt. Mitglieder dieser Genossenschaft erhalten kostenlose Beratung in allen betriebswirtschaftlichen Basisfragen. Dazu zählen die Gründungs- und Unternehmensberatung sowie die Beratung zu Förderprodukten. Als akkreditierter Mikrofinanzierer können so für Mitglieder der Genossenschaft Mikrokredite des Mikrokreditfonds Deutschland beantragt werden.

³¹ Vgl. Meißner, H.-R.; Kritikos, A., Maas, B., Schmidt, S. (2009): Mikrofinanzierung und Mezzaninkapital für Gründungen und KMU. Studie für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

³² Nähere Informationen unter BBSR 2007, https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/exwost/Forschungsfelder/2006/QuartiersImpulse/Veranstaltungen/1_Werkstatt_Mikrofinanzierung/Mikrofinanzierung.html?nn=396022 (05.06.2020)

Eine andere Möglichkeit, den Kleinstunternehmen einen Zugang zur Mikrofinanzierung zu ermöglichen, besteht in der Ausstattung eines regional tätigen Mikrofinanzierungsinstituts mit Eigenkapital, um hiermit Firmengründer*innen aus der Region einen exklusiven Zugang zur Mikrofinanzierung zu ermöglichen.

Kreis Recklinghausen und Sparkasse Vest: Rückbürgschaft bei Mikrofinanzinstitut

Um Kleinstunternehmer*innen insbesondere der ethnischen Ökonomie einen Finanzierungszugang zu ermöglichen, ist die Sparkasse Vest zusammen mit dem Startercenter Kreis Recklinghausen, der Bundesagentur für Arbeit und dem Jobcenter Kreis Recklinghausen eine Kooperation mit der dut mikrofinanz GmbH in Duisburg eingegangen. Die dut mikrofinanz GmbH ist ein zertifiziertes Mikrofinanzinstitut und hat für diese Aufgabe ein Startvolumen von einer Million Euro in Form einer anteiligen Rückbürgschaft der Sparkasse zur Verfügung gestellt.



Weitere Informationen unter:
https://www.sparkasse-re.de/content/dam/myif/sk-vest-recklinghausen/work/dokumente/pdf/pressecenter/2017/2017-03-02_pressemitteilung.pdf?n=true

Marktwirtschaftlich eher schwach rentierliche Vorhaben

Schwach rentierlichen Projekten erschließen sich aufgrund fehlender Bonitäten häufig keine Finanzierungszugänge. Die Idee, mit einem revolvierenden Stadtentwicklungsfonds (SEF) öffentliche und private Gelder für Projekte der Stadtentwicklung einzubinden, ist nicht neu. Im Jahr 2012 wurden durch die EIB mit der JESSICA-Initiative (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) die Rahmenbedingungen stadtentwicklungspolitisch wichtiger Vorhaben unterstützt, die weder als kommerzielles Projekt wettbewerbsfähig sind und Kapitalrückflüsse zu erwarten haben noch öffentliche Projekte ohne Rückflüsse sind. Mit dem Instrument des Stadtentwicklungsfonds sollen mit der Einbindung von privaten Geldern kreditbasierte und auf unternehmerisches Engagement setzende Projekte gefördert werden.³³

Der Fondscharakter des Finanzinstruments generiert Kapitalrückflüsse aus Garantiegebühren, Darlehenszinsen und -tilgung und sichert damit einen Kapitalstock und eine dauerhafte Finanzquelle. Die Finanzierung von Vorhaben und Projekten kann in Form von Darlehen, Garantien/Bürgschaften und Eigenkapitalbeteiligungen erfolgen.³⁴ Die geförderten Projekte

33 Nischwitz, G./ Andreas, V. (Hrsg.) 2019: Stadtentwicklungsfonds. Ein neues Instrument zur Unterstützung nachhaltiger Stadtentwicklung? Arbeitsberichte der ARL 26. download unter: <https://shop.arl-net.de/stadtentwicklungsfonds.html> (10.07.2020)

34 Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung - BMVBS (Hrsg.) (2011a): Stadtentwicklungsfonds in Deutschland. BMVBS-Online-Publikation 14/2011. Berlin. Online unter: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ministerien/BMVBS/Online/2011/DL_ON142011.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (15.05.2020)

müssen dabei zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und positive externe Effekte, wie etwa Stadtrendite, erzielen.³⁵

In Deutschland wurde die JESSICA-Initiative über ein ExWoSt-Forschungsfeld mit fünf Modellvorhaben unterstützt, wovon vier Länder in der Förderperiode 2007 bis 2014 einen SEF umgesetzt haben. Auf der Ebene der Kommunen gilt die Kleinstadt Melsungen als positives Beispiel eines kommunalen SEF.³⁶



Weitere Informationen unter:
https://www.melsungen.de/document_taxonomy/wirtschaftsfoerderung/



Fonds zur Attraktivierung von Kernbereichen in der Innenstadt und den Stadtteilen

Die Kleinstadt Melsungen hat im Jahr 2009 den Fonds zur Attraktivierung von Kernbereichen in der Innenstadt und den Stadtteilen ins Leben gerufen. Der Fonds zielt auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für Wohnen und Gewerbe und zur Sicherung bestehender Bausubstanz ab. Neben der Förderung privater Maßnahmen können seit 2012 auch öffentliche Investitionen aus dem Fonds getätigt werden. Hierbei werden insbesondere private Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen an Gebäuden gefördert. Förderfähige Kosten werden mit 12,5% als Zuschuss und 37,5% als zinsloses Darlehen mit einer Laufzeit von 25 Jahren unterstützt, die sich auf die nachgewiesene Finanzierungslücke beziehen. Darüber hinaus können flankierende Maßnahmen (u.a. Beratungsleistungen, Gutachten, Betriebskonzepte) mit Zuschüssen (30%, max. 10.000 Euro) gefördert werden. Die Fondsverwaltung obliegt der Wirtschaftsbehörde, Entscheidungen über die Bewilligung trifft der Magistrat (Stadt Melsungen 2014). Bis Ende 2016 wurden in Melsungen von ca. 100 Anträgen rund 85 bis 90 positiv beschieden.

Aus zunächst schwach rentierlichen Unternehmungen im Quartier können sich bei entsprechender Weiterentwicklung finanziell rentierliche Unternehmungen bilden. Bisher gibt es jedoch kaum Finanzierungs- und Beratungszugänge für die Zielgruppe. Im Bereich des Aufbaus und/oder des Erhalts gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen im Quartier können derartige Unternehmungen als Chance wahrgenommen werden, die neben dem Angebot auch Sozialrendite im Quartier schafft.

³⁵ ebd.: S. 11

³⁶ Nischwitz, G.; Andreas, V. (Hrsg.) (2019): Stadtentwicklungsfonds. Ein neues Instrument zur Unterstützung nachhaltiger Stadtentwicklung? In: Arbeitsberichte der ARL 26. Online unter: <https://shop.arl-net.de/stadtentwicklungsfonds.html> (18.05.2020)

Kommunaler Innenentwicklungsfonds – KIF

Im Rahmen der Förderkulisse „Kommunen Innovativ“ entwickelte der Landkreis Nienburg/Weser im Verbund mit dem Landkreis Gifhorn, der Universität Göttingen und dem Zweckverband Großraum Braunschweig ein Konzept zur Gestaltung und Finanzierung von Maßnahmen zur Stabilisierung von Ortskernen in ländlichen Räumen. Ein KIF ist

- ein Fonds, in den mindestens die Beiträge der beteiligten Städte und Gemeinden fließen,
- ein Wettbewerb der besten Ideen der Innenentwicklung um knappe Mittel,
- ein von den Kommunen selbst gestalteter und verwalteter freiwilliger regionaler Verbund auf Zeit,
- ein Instrument der regionalen Entwicklung.

Eine Anleitung, wie die Entwicklung und der Aufbau eines Innenentwicklungsfonds funktioniert, findet sich im Handbuch „Kommunaler Entwicklungsfonds KIF – Ein Handbuch für die kommunale Praxis“.



Weitere Informationen unter:
<http://www.kif-innovativ.de/>

Marktwirtschaftlich unrentierliche Vorhaben

Im Hinblick auf die Finanzierung marktwirtschaftlich unrentierlicher Vorhaben lassen sich zuschussbasierte Förderprogramme nutzen. Bei der Einwerbung von zuschussbasierten Fördergeldern hat die Kommune häufig eine rahmengebende Rolle. Bei maßgeblichen Förderprogrammen, bei denen Fördermittel für unrentierliche Kosten beantragt werden können, erstellt die Kommune die notwendigen, teils umfangreichen Unterlagen für den Förderantrag und reicht diesen bei der zuständigen Stelle ein.

- Insbesondere mit dem Bund-/Land-Programm der Städtebauförderung können Gemeinbedarfs- und Folgeeinrichtungen³⁷ gefördert werden und bieten mit den Förderatbeständen wie dem Umbau für Zwischennutzungen, Erstausrüstung von Geschäftsräumen, Förderung von Mieten und Pachten u.a. Ansatzpunkte, die lokale Wirt-

³⁷ Vgl. Richtlinien zur Städtebauförderung: https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SanierungsUndEntwicklungsmassnahmen/Literatur/Materialien/materialien_inhalt.html (09.07.2020)

schaftsentwicklung und/oder den lokalen Arbeitsmarkt zu fördern.³⁸

- Auch die Förderbestimmungen der Dorferneuerung eröffnen die Möglichkeit der Sicherung der Grundversorgung, z.B. über dorfgemäße Gemeinschaftseinrichtungen, Einrichtungen für Basisdienstleistungen und Mehrfunktionshäuser.³⁹

Da sich bei vielen geförderten Projekten große Herausforderungen bei der Verstetigung nach Ablauf der Projektzeit ergeben, legt die Zuschussförderung großen Wert auf die Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen. So sind z.B. im Förderprogramm der Dorferneuerung im Hinblick auf die Förderung von Einrichtungen für lokale Basisdienstleistungen eine Markt- und Standortanalyse sowie eine Bedarfs- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung darzulegen.

- Mit dem Programm „Initiative ergreifen“ (länderspezifisches Ergänzungsprogramm zur Städtebauförderung) wird die Zusammenarbeit von Kommunen und Initiativen gestärkt, indem bürgerschaftlich getragene Projekte in einem Stadterneuerungsgebiet gefördert werden. Auch hier sollen wirtschaftlich tragfähige Strukturen geschaffen werden.⁴⁰
- Mit dem Förderprogramm „Heimat.Zukunft.Nordrhein-Westfalen“ hat das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen fünf Elemente (Heimat-Scheck, Heimat-Preis, Heimat-Werkstatt, Heimat-Fonds und Heimat-Zeugnis) auf den Weg gebracht, mit denen die Landesregierung durch den Einsatz von rund 150 Millionen Euro bis zum Jahr 2022 die Gestaltung der Heimat vor Ort in Städten, Gemeinden und Regionen fördert. Die Förderung des Heimat-Schecks richtet sich an „natürliche Personen und juristische Personen des privaten oder öffentlichen Rechts im außergemeindlichen Bereich“.⁴¹
- Das vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW ins Leben gerufene Förderprogramm „Dritte Orte – Häuser für Kultur und Begegnung im ländlichen Raum“ fördert die Konzeptentwicklung und -umsetzung von Orten des Zusammenkommens und der Begegnung mit Kunst und Kultur in ländlichen Räumen. Ziel ist, in allen ländlichen Räumen in NRW den Menschen den Zugang zu Kunst, Kultur und kultureller

38 Vgl. Hahne, U. (2019): Wirtschaftsförderung 4.0 als Teil integrierter Stadtentwicklungspolitik. Paper im Rahmen des Forschungsprojektes Wirtschaftsförderung 4.0 – Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen. Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. Online unter: <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/berichte/18.05.2020>

39 Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen – MHKBG (2020): Dorferneuerung 2021 und Sonderaufruf „Feuerwehrrhäuser in Dörfern 2021“ Veröffentlichung der Fördergrundsätze. Online unter: https://www.mhkgb.nrw/sites/default/files/media/document/file/F%C3%B6rdergrundsätze_Dorferneuerung2020.pdf (18.05.2020)

40 <https://initiative-ergreifen.de/> (09.07.2020)

41 <https://www.mhkgb.nrw/themen/heimat/heimat-foerderprogramm> (09.07.2020)

Bildung zu ermöglichen. Mit dem Förderprogramm soll der Entwicklung des Wegbrechens von Orten der Begegnung und des Zusammenhalts, wie etwa Kirchen und Begegnungszentren, entgegengetreten werden.

Damit wird deutlich, dass Kommunen im Bereich der Förderakquise eine hohe Bedeutung bei der Einwerbung eigener kommunaler Fördermittel sowie dem Anwerben und Anstoßen an Fördermitteln für Dritte haben. Das Engagement und das Geschick des kommunalen Handelns bestimmen den Erfolg der Fördermittelakquise auch für Dritte. Hierbei wird der Aufbau einer geeigneten Governance-Struktur immer wichtiger.



Foto: KuDeQua

Alternative Finanzierungs- und Organisationsmodelle

Die Finanzierung von Unternehmen im Kontext der lokalen Ökonomie stellt, etwa aufgrund fehlender Bonität oder ungewöhnlicher Geschäftsideen, vielfach eine Herausforderung dar. Insbesondere klein- und mittelständische Existenzgründungen, aber auch neuartige und damit risikoreichere Gründungsideen kommen um Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung kaum noch herum. Vor allem für gemeinwohlorientierte Ansätze in der Quartiersentwicklung durch Initiativen (lose zivilgesellschaftliche Verbände, weder staatliche noch nicht staatliche Institutionen, die eine Liegenschaft oder Immobilie zu gemeinwohlorientierten Zwecken und/oder Absichten und/oder Wirkungen bewirtschaften) oder zivilgesellschaftliche Organisationsformen (Vereine, Verbände, Stiftungen, Netzwerke, soziale Bewegungen und NGOs) werden alternative Finanzierungszugänge immer wichtiger. So verschränken sich im Kontext sozialer Dienstleistungen im Bildungs- und Kulturbereich zunehmend staatliche, marktwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Komponenten, für die neue Lösungen zur Finanzierung und Organisation gefunden werden müssen.⁴²

Wachsende sozioökonomische Disparitäten in der Stadt, zunehmende Unterstützungsbedarfe im Quartier und unzureichende investive Ressourcen der Kommunen auf der einen Seite sowie eine hohe intrinsische Motivation (Visionen, Ideen, Selbstverwirklichung, alternative Lebenskultur) von Privatpersonen auf der anderen Seite haben zu einer wachsenden Bedeutung gemeinwohlorientierter Ansätze im Quartier beigetragen.

⁴² Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2019): Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung. Endbericht. Forschungsprogramm städtebauliche Begleitforschung. Bonn

Wichtige Ansätze alternativer Finanzierungszugänge sind

- das Einwerben von Spenden über Stiftungen,
- das Einwerben von kredit- oder spendenbasierten Geldern aus dem Crowdfunding,
- die Bürgeraktie zusammen mit der Sparkasse.

Stiftungen sind private Geldgeber mit unterschiedlichen Unterstützungsansätzen, die zum Großteil (80%) fördernd tätig sind, aber auch fördernd und/oder operativ und/oder als Trägerstiftung tätig sein können.⁴³ Die Stiftungen definieren Stiftungszwecke, die eine große Bandbreite von Kunst, Kultur, sozialem Wohnen bis Umwelt u.v.m. aufweisen. Sie engagieren sich zu 74% ausschließlich lokal oder regional. Drei von vier Stiftungen geben unter 100.000 Euro p.a. aus, der Median der Stiftungsausgaben liegt bei 26.600 Euro pro Jahr.⁴⁴

TRANSPARENZ ÜBER STIFTUNGSMÖGLICHKEITEN HERSTELLEN

Die große Zahl der Stiftungen und Stiftungszwecke ist für viele Fördersuchende unübersichtlich. Ein kommunales Beratungsangebot schafft Transparenz und kann im besten Fall Stiftung und Gründer*innen zusammenbringen. Auch die Beratung von möglichen Stifter*innen kann eine kommunale Strategie sein. So berät das Rechtsamt der Stadt Bochum beispielsweise zum Thema Stiftung für Stiftungsinteressierte.⁴⁵



Weitere Informationen unter:
<https://www.dortmunder-stiftungsportal.de>

Stadt Dortmund: Dortmunder Stiftungsportal

Die Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund hat für alle Zielgruppen der Dortmunder Stiftungslandschaft das Dortmunder Stiftungsportal ins Leben gerufen. Als Informations- und Kompetenzplattform bündelt das Stiftungsportal Informationen zu den zahlreichen Dortmunder Stiftungen, klärt über die unterschiedlichen Stiftungsarten und -zwecke auf und vernetzt Projekte mit passenden Stiftungen.

Im Zuge dieser Arbeit fand, organisiert durch die Dortmunder Wirtschaftsförderung, im Jahr 2020 bereits zum vierten Mal der Dortmunder Stiftungstag statt, bei dem neben Vorträgen und Informationen eine analoge Vernetzung von Fördernden und Fördersuchenden möglich gemacht wurde und herausragende Leistungen einzelner Stiftungen mit einem Förderpreis gewürdigt wurden.

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung ist das Crowdfunding. Die meisten Crowdfunding-Projekte werden ohne aktive Beteiligung einer Kommune durchgeführt. Projektinitiator*innen sind zumeist Bürger*innen, Vereine und Stiftungen. Dabei

⁴³ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2019): Gemeinwohlorientierte Wohnungspolitik. Stiftungen und weitere gemeinwohlorientierte Akteure: Handlungsfelder, Potenziale und gute Beispiele. Bonn

⁴⁴ Vgl. ebd.: 21

⁴⁵ <https://www.bochum.de/Rechtsamt/Stiftung/-/Stiftungsberatung>

könnte die Kommune beim Crowdfunding verschiedene Rollen einnehmen: Schirmherrin, Wegbereiterin, Plattform oder Gestalterin für Projekte Dritter.⁴⁶ Angesichts eines niedrigen Zinsniveaus und der Notwendigkeit, eine Bank einzubinden, ist ein kreditbasiertes kommunales Crowdfunding unrealistisch. Zudem bedarf es der Einbindung einer Bank, da nach dem Gesetz über das Kreditwesen (KWG) für die Durchführung von Finanzdienstleistungen eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) notwendig ist, die Kommunen per se nicht erhalten.



Weitere Informationen unter:
<https://www.kommunales-crowdfunding.de>



KOMMUNALES CROWDFUNDING

Ein Beispiel für Crowdfunding mit hohem kommunalem Bezug ist die Plattform „Kommunales Crowdfunding“ des Verbands Kommunaler Unternehmen (VKU) zu nennen. 1.458 kommunale Unternehmen aus allen Teilen Deutschlands sind Teil des VKU. Mithilfe der Plattform können alle Projekte aller kommunalen Crowdfunding-Plattformen deutschlandweit eingesehen werden.

Bürgerbeteiligung und verfolgt mit den Prinzipien der Partizipation und Nachhaltigkeit gemeinwohlorientierte Ziele. Allerdings gibt es nur wenige kommunale Beispiele der Finanzierung eines gemeinwohlorientierten Quartiersprojekts mittels Bürgeraktie, wie z.B. die Stiftung Bürgerengagement Saar (SBS), die mit zwei Partnern aus der Finanzwirtschaft – der Sparkassen-Finanzgruppe und der Bank 1 Saar – die „Bürgeraktie für Kunst und Gemeinwohl“ vertreibt. Wesentlich häufiger finden sich Genossenschaftsgründungen, um quartiersrelevante Infrastruktur wie einen Dorfladen, ein Dorfgemeinschaftshaus oder Unterstützungsangebote für ältere Menschen als Dienstleistung zu etablieren.

Um die verstärkt auch für Initiativen, Stiftungen und Ehrenamt angebotenen Förderprogramme zu nutzen, können Kommunen ihre Fördermittelakquise professionalisieren und auch in der Stadtentwicklung engagierte Akteur*innen bei der Einwerbung von Fördermitteln unterstützen. Da diese Kompetenzen oftmals bei den Kommunen nicht vorhanden sind, sollten hier aus den verschiedenen Ämtern einzelne Mitarbeiter*innen gezielt geschult werden. Das erworbene Wissen – ggf. in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft – kann dann an die Akteur*innen weitergetragen werden. Daneben stehen viele Projekte vor dem Problem, tragfähige Konzepte zu entwickeln. Auch hier bietet sich eine koordinierte Unterstützung der relevanten Fachämter an (vgl. Strategieentwicklung).

KOMMUNALE FÖRDERMITTELBERATUNG

⁴⁶ Vgl. Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie (IMW) (2019): Kommunales Crowdfunding im Freistaat Sachsen. Neue Wege in der Finanzierung kommunaler Projekte. Leipzig

Übergreifende weitere Instrumente und Aktivitäten

Die Kommune sollte die Umsetzung der Quartiersstrategie insbesondere zu Beginn der Aktivitäten aktiv fördern und koordinieren sowie, wenn möglich, auch auf Dauer begleiten. Zum einen sind die verschiedenen Netzwerke und Einzelakteur*innen zu moderieren. Zum anderen müssen auch Ressourcen für die Umsetzung im Quartier bereitgestellt und koordiniert werden. Dies können finanzielle Ressourcen sein, aber auch personelle Mittel oder Sachinvestitionen. Die Bürger*innen finanzieren die Umsetzung schon durch Einstellung ihrer Lebenszeit und ihres Know-hows.

Bereitstellung von Infrastruktur

Um den Bürger*innen eine niedrighschwellige Austausch- und Begegnungsstätte zu bieten, ist es sinnvoll, in strukturschwachen Quartieren eine Räumlichkeit zentral im Quartier (befristet oder auf Dauer) zur Verfügung zu stellen – sofern es nicht schon eine zentrale, für alle Bürger*innen offenstehende Begegnungsstätte gibt. Solche Räumlichkeiten können auch als Experimentieräume für Start-ups, Existenzgründer*innen und Unternehmungen ohne Gewinnabsicht dienen. Sie sollten über eine gewisse barrierefreie Mindestausstattung verfügen (Internetanschluss, kleine Kaffeeküche etc.), um Bürger*innenarbeit zu ermöglichen. Der Vorteil der Bereitstellung einer Räumlichkeit besteht darin, dass

- hier ein zentraler Treff für Bürger*innen entstehen kann, der durch diese selbst gestaltet und „belebt“ wird. Mit der Selbstgestaltung entsteht eine Identifizierung mit dem Raum, die für eine längerfristige und nachhaltigere Nutzung von Vorteil sein kann;
- ein sozialer Ort entsteht, in dem keine Mindestkonsumpflicht herrscht, der neutral ist (keine Konfessionszugehörigkeit, keine unternehmerischen Interessen etc.) und somit auch einen niedrighschwelligen Zugang für viele Menschen ermöglicht;
- ggf. auch Leerstand behoben werden kann, sofern die Immobilie zuvor ohne Nutzung war;
- ein Ort geschaffen wird, in dem das Ausprobieren und Weiterentwickeln von Geschäftsmodellen und -ideen ohne insbesondere finanziellen Druck möglich ist.



GlückAufNachbarn – Modellquartier Integration

Das Projekt „Glückauf Nachbarn – Modellquartier Integration“ verbindet die Ziele nachhaltige Quartiersentwicklung und gelingende

Integration. Nach der theoretischen Erarbeitung von Handlungsansätzen wurde ein Werkstattverfahren mit Büros aus vier Ländern eingesetzt, um eine Toolbox für die Gestaltung der Modellquartiere in Duisburg und Kamp-Lintfort zu erarbeiten. Ein Beispiel für die Stärkung der lokalen Ökonomie im Quartier wurde durch die Möglichkeit der kostengünstigen Modulbauweise für Kleingewerbe im Quartier identifiziert. Die Bereitstellung von Räumen stärkt das Gemeinschaftsgefühl der Bewohner*innen, erzeugt produktives Leben im Quartier und bietet die Möglichkeit, Tätigkeiten zu fördern, bei denen es – jenseits von Erwerb und Gewinnabsicht – um gemeinsames Experimentieren und Ausprobieren geht. Die entsprechenden Gebäude sind flexibel anpassbar und können sowohl für Gewerbe als auch zum Wohnen genutzt werden. Schirmherrin des von 2016 bis 2018 laufenden Gesamtprojektes war Ina Scharrenbach, Ministerin für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen.



Weitere Informationen unter:
<https://www.glueckauf-zukunft.de/projekte/glueckauf-nachbarn/toolbox-glueckauf-nachbarn/lokale-oekonomie/>

KoFabrik/Urbane Nachbarschaft

Die Urbane Nachbarschaft Imbuschplatz in Bochum wurde von der Montag-Stiftung Urbane Räume initiiert, um einen Ort für die gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung zu schaffen. Die Stadt Bochum überließ die Immobilie an der Stühmeyerstraße der Stiftung zur Nutzung im Rahmen des Erbbaurechts. Neben der vergünstigten Vermietung von Büros oder Ateliers für Freiberufler*innen, Start-ups und junge Unternehmen, die sich als Gegenleistung für das Quartier engagieren, können ein Nachbarschaftscafé, eine kleine Quartiershalle und die umliegenden Grünflächen durch die Anwohner*innen genutzt werden. Gemeinsames Arbeiten, soziale und kulturelle Projekte sowie nachbarschaftliche Begegnung finden hier ihren Ort.



Weitere Informationen unter:
<https://kofabrik.de/>



Foto: Kofabrik Bochum

Vor allem auch spezielle Leerstände in Nebenzentren, wie etwa ehemalige Sparkassen und Volksbanken, bieten Potenzial für (Zwischen-)Nutzungen.



Weitere Informationen unter:
<https://www.dortmund-marten.de/>



Martener Meilenstein

Im Rahmen von zahlreichen Bürgerdialogen und Gesprächen äußerten die Martener Bürger*innen den Wunsch nach einem Begegnungszentrum. Realisiert wurde das Nachbarschaftszentrum im Jahr 2017 in einer ehemaligen Volksbankfiliale. Die Finanzierung des Nachbarschaftszentrums erfolgte zu Teilen durch die Wirtschaftsförderung, zu anderen Teilen durch befristete und zweckgebundene Drittmittel aus Forschungsprojekten. Die Räumlichkeit wird vor allem von dem bestehenden Förderverein „Dortmund-Marten und Germania e.V.“ bzw. der Bürgerinitiative „Martener Forum“ durch vielfältige Aktionen belebt, aber auch die Wirtschaftsförderung hat dort bereits Beratungen angeboten und die Volkshochschule ist ebenfalls Teil des Programmes. Ziel ist es, mithilfe der Wirtschaftsförderung notwendige, bedarfsgerechte Angebote auf Dauer im „Meilenstein“ zu etablieren und eine tragfähige Finanzierungsgrundlage zu bilden.

Für die Belebung von Gewerbeleerstand und damit als Beitrag zur Belebung des Quartiers können folgende Methoden einen Beitrag leisten und sinnvoll sein:

LEERSTANDSMANAGEMENT ZUR VERMITTLUNG VON RÄUMLICHKEITEN UND ZUR SENSIBILISIERUNG DER EIGENTÜMER*INNEN

Im Rahmen eines Leerstandsmanagements sollte der Leerstand mittels einer Datenbank potenziell Interessierten zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus kann die Kommune dem Leerstand aktiv begegnen, in dem sie auf die Eigentümer*innen zugeht und diese über alternative Nutzungsmöglichkeiten und Fördermöglichkeiten bei einer Sanierung informiert. Dies kann im Rahmen von Immobilienentagen erfolgen, zu denen die Eigentümer*innen gezielt eingeladen werden. Alternative Möglichkeiten bieten sich beispielsweise durch Zwischennutzungen oder Nutzungen im Bereich des Experimentierens im Hinblick auf Geschäftsmodelle an. Erfahrungen aus dem Projekt KuDeQua und weiteren zeigen, dass Eigentümer*innen in Bezug auf alternative Nutzungen oft unsicher sind. Welche Verträge sind möglich, was passiert, wenn sich in der Zeit langfristige Mieter*innen finden, welche Versicherungen sind möglich? Diesen Unsicherheiten lässt sich mit Beratungsangeboten und einer Sensibilisierung für das Thema begegnen, denn es zeigt sich: Zwischennutzungen sind in der Regel für beide Parteien von Vorteil, Unklarheiten lassen sich schnell ausräumen.



Foto: Schauzeit Leerstandsmanagement Rheydt

Leerstandsmanagement Rheydt

Der besonders von Leerständen betroffene Stadtteil Mönchengladbach-Rheydt wird durch das Quartiersmanagement der Sozialen Stadt Rheydt gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung und in Form der Entwicklung verschiedener Projekte zur Entwicklung des Leerstandes betreut. Dabei gilt es vor allem, das Interesse potenzieller Mieter*innen zu wecken. Dies geschieht unter anderem im Rahmen des Projektes „Provisorium“. Hier werden leerstehende Ladenlokale zu geringen Mieten für eine Dauer von bis zu sechs Monaten vermittelt. Anschließend können sich die Mieter*innen dazu entscheiden, das Lokal auf Dauer zu mieten. Das Zwischennutzungsportal wird von Vereinen, Bürogemeinschaften, Start-ups, Kleinunternehmen und Künstler*innen genutzt, was dem Ziel der Ansiedlung der Kreativszene in Rheydt entspricht. Weiterhin fand zwischen 2015 und 2019 alle zwei Jahre die „Schauzeit“ statt, die eine weitere Maßnahme bot, um auf die Möglichkeitsräume der Leerstände aufmerksam zu machen sowie neue Zielgruppen zu aktivieren.



Weitere Informationen unter:
<https://www.moenchengladbach.de/rathaus/buergerinfo-a-z/planen-bauen-mobilitaet-umwelt-dezernat-vi/fachbereich-stadtentwicklung-und-planung-61/abteilung-bauleitplanung-und-stadtgestaltung/verwandte-inhalte/mein-rheydt/ansprechen-das-quartiersmanagement/quartiersmanagement-mein-rheydt/leerstandsmanagement/>

Zwischennutzungen können gefördert werden, um erste befristete Nutzungen zu ermöglichen und alternative Modelle im Hinblick auf gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen zu erproben. Zwischennutzungen bezeichnen temporäre Nutzungen von Flächen und Gebäuden, wenn für diese nicht sofort eine längerfristige Folge-nutzung gefunden werden kann. Sie bieten sich vor allem für eher unkonventionelle kulturelle, zivilgesellschaftliche und unternehmerische Experimente an, da meist ohne großes finanzielles Risiko Ideen und Geschäftsmodelle erprobt werden können. Das Potenzial von

ZWISCHENNUTZUNGEN

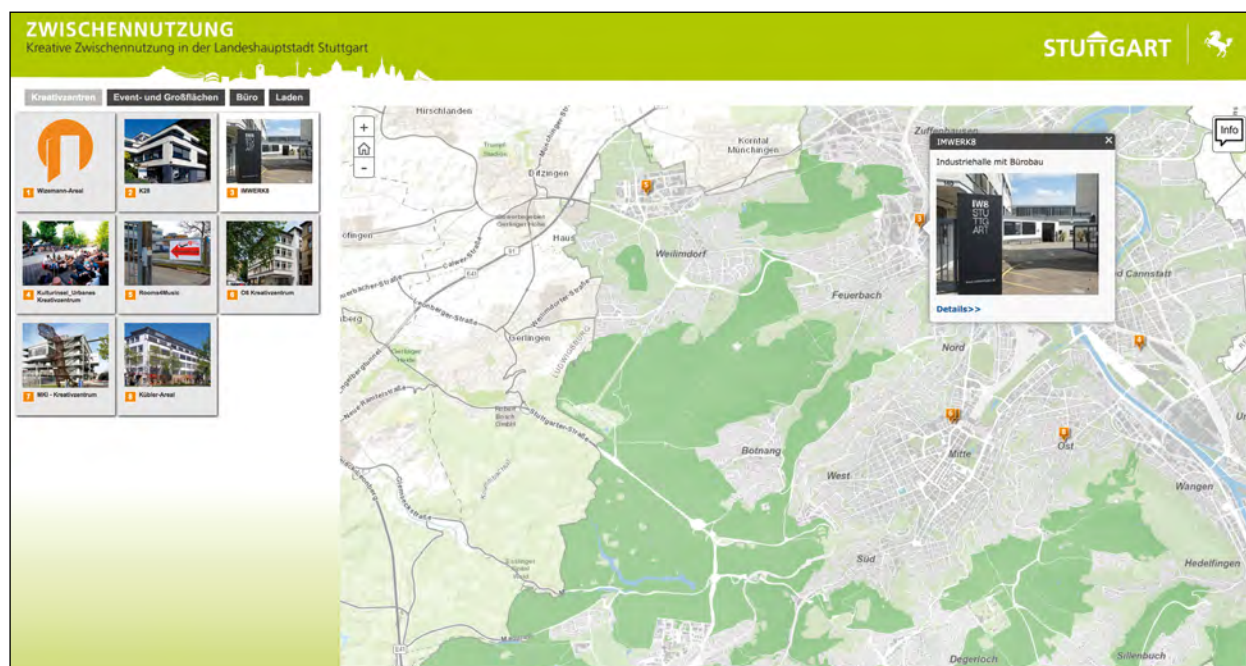
Zwischennutzungen liegt in einer sich häufig herausbildenden positiven Image- und Markenbildung sowie einer perspektivisch dauerhaften Nutzung der Flächen und Gebäude. Um diese Potenziale zu nutzen, müssen Immobilienbesitzer*innen und Zwischennutzer*innen vertragsrechtliche Fragen sowie Modalitäten der Nutzung klären, z.B. im Hinblick auf die Dauer und die Miete. Kommunale Akteur*innen können hier als Vermittler*innen, Berater*innen oder Mediator*innen zur Seite stehen. Auch die Bereitstellung von Leitfäden und Vorlagen kann hilfreich sein. Vor allem bürokratische Hürden bedürfen bei Zwischennutzungen einer schnellen Regelung, da hier Zeit ein wesentlicher Faktor ist.



Weitere Informationen unter:
<https://www.stuttgart.de/zwischennutzung>

Zwischennutzung Stuttgart

Die Zwischennutzung Stuttgart ist bei der Wirtschaftsförderung der Stadt angesiedelt und vermittelt Leerstand zur Büronutzung oder gewerblichen Zwecken. Das Angebot ist vor allem an Kreative gerichtet, um das Kreativpotenzial in Stuttgart zu stärken. Dazu können Leerstände auch über einen bestimmten Zeitraum vermietet werden. Die Kartenansicht auf der Website erlaubt eine Filterung nach Quartieren und Flächen, sodass die passenden Angebote schnell gefunden werden können. Der Anbieter kann zudem direkt über die Website kontaktiert werden. Die Bündelung des Angebots und der Nachfrage für Zwischennutzungen durch die Stadt und die Förderung der Kreativwirtschaft werden somit als gemeinsames Ziel verfolgt.



Quelle: <https://www.stuttgart.de/zwischennutzung>

Etablierung neuer Unternehmungen im Quartier

Im Rahmen des Erhalts und der Förderung wohnortnaher gesellschaftlich notwendiger Dienste im Quartier bietet es sich an, eine Auswahl dieser Dienste an einem Ort zentral zu bündeln. Während dies in ländlichen Räumen auch durch spezielle Förderprogramme aktiv angegangen wird, gibt es nur wenige Beispiele in städtischen Räumen. Doch auch in vorstädtischen Räumen kommt es aufgrund der Zentrierung von Diensten in Innenstädten zu Engpässen bei der wohnortnahen Versorgung. Neben der geringeren Nachfrage nach einzelnen Diensten liegen die Probleme bei der Ansiedlung von Dienstleister*innen in vorstädtischen Quartieren in den zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten, die oftmals zu klein sind, sowie in Problemen mit der Anlieferung, da oftmals wenig Halte- und Rangierflächen zur Verfügung stehen oder aber Ruhezeiten in Mischgebieten eingehalten werden müssen.

Eine Form der Bündelung von Angeboten ist der multifunktionale Raum. Die Ausrichtung muss entlang der offenen Bedarfe erfolgen und sollte folgende Punkte beachten:

KONZEPT MULTIFUNKTIONALER RAUM

- Die neuen Dienstleistungen sollten sich an den Angeboten vor Ort ausrichten und frühzeitig kooperieren, damit keine Konkurrenz entsteht.
- Es sollte ein Angebotsportfolio gewählt werden, welches sowohl „Ankerangebote“ bietet als auch zusätzliche Dienste. Ankerangebote sollten finanziell rentabel sein bzw. gewinnbringend wirtschaften können. Beispiel für ein Ankerangebot könnte ein Café oder auch ein Co-Working-Place⁴⁷ sein; zusätzliche Angebote wären z.B. die Annahme und Abgabe von Paketen, von Reinigungswäsche oder aber auch telefonische Auskünfte und Beratungen zum Beispiel für ältere Menschen oder Menschen mit körperlichen Einschränkungen. Ziel sollte es sein, auf Dauer ein Konzept zu erarbeiten, welches betriebswirtschaftlich tragfähig ist.
- Die Kommune kann ein solches Angebot durch die Vermittlung von Räumen, Begleitung durch die Wirtschaftsförderung sowie durch Erhebung und Verbreitung von offenen Bedarfen aktiv unterstützen.

⁴⁷ Co-Working-Place bezeichnet eine relativ neue Entwicklung aus dem Bereich „Neue Arbeitsformen“. Hierunter werden Räumlichkeiten, meist in Form von Großraumbüros verstanden, die den Nutzer*innen gegen ein Entgelt zeitlich befristet Arbeitsplatz und Infrastruktur bereitstellen.

STADTTEILPATENSCHAFTEN

Stadtteilpatenschaften⁴⁸ können als Projekt der Einbindung von Unternehmen und/oder Stiftungen in die soziale Quartiersentwicklung verstanden werden. Mit dem Ziel, die Lebenssituation vor Ort zu verbessern, eine Multiplikatorwirkung durch die Stadtteilpatenschaften zu erzielen sowie die Identität mit dem Stadtteil zu erhöhen und das Selbstbewusstsein zu stärken, werden finanzielle Mittel, ideelles Engagement und Netzwerke kombiniert und mobilisiert. Der Stadtteilpate bringt sich in die Gestaltung der Quartiere mit einer jährlichen, zuvor festgelegten finanziellen Beteiligung ein und engagiert sich darüber hinaus in leistbarer Form auch ideell.

Quartier sucht Gründer

Die Gründungsberatung und die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Stadt- und Quartiersentwicklung sind in verschiedenen Fachämtern verortet. Zusammenarbeit, Austausch und gemeinsame Leitbildentwicklung sind die Grundlage für die Umsetzung nachhaltiger und zielorientierter Maßnahmen in den Stadtteilen und -quartieren. Durch eine gezielte Zusammenarbeit u.a. der Bereiche Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung können z.B. Gründer*innen für ein Quartier angeworben werden.



Weitere Informationen unter:
<https://www.kreativquartier-ueckendorf.de/immobilien-details/gastronomie-gruender-gesucht.html>

Kreativ.Quartier Ückendorf

Das Kreativ.Quartier Ückendorf in Gelsenkirchen, das im Rahmen des Projekts Kreativ.Quartiere Ruhr der Landesregierung NRW initiiert wurde, hat vier Schwerpunkte, um eine Revitalisierung des Stadtteils voranzubringen: Stadterneuerung im Rahmen einer kreativ ausgerichteten planerischen und sozialen Intervention, Förderung von Kunst- und Kreativwirtschaft, Förderung der Digitalisierung und die Verbindung des Quartiers mit anderen europäischen Initiativen zur Stadtteilrevitalisierung.

Um ein Kreativ.Quartier zu werden, benötigt das Quartier jedoch auch ein kreatives Publikum, das eine Atmosphäre des Austauschs und eine bestimmte Aufenthaltsqualität schafft. Das Kreativ.Quartier ruft daher potenzielle Gründer*innen in der Gastronomie dazu auf, die leerstehenden Immobilien in Erwägung zu ziehen, und bietet durch die Stadterneuerungsgesellschaft Gelsenkirchen Beratung und Betreuung bei der Umsetzung der Ansiedlung, auch im Rahmen von Ausstattung und Miete, in Ückendorf an. Es besteht auch die Möglichkeit, zunächst einen Ort des Ausprobierens zu schaffen.

Die Kenntnis von fehlender Infrastruktur und fehlenden Dienstleistungen in den Quartieren einerseits sowie von

⁴⁸ gl. Glaser, U.; Sauer, B., Weiß, S. (2013): Stadtteilpatenschaften in Nürnberg – Voraussetzungen und Erfahrungen. In: Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“, Nr. 18/Juli 2013
Detaillierte Informationen, auch im Hinblick auf Voraussetzungen, liefert die Stadt Nürnberg mit ihren umfassenden Erfahrungen zum Thema Stadtteilpatenschaften:
<https://www.stadtteilforum.org/ueber-uns/stadtteilpatenschaft.html>

Initiativen und Gründungsinteressierten andererseits kann so zusammengeführt werden. Über Quartiersmanager*innen können solche Prozesse optimal koordiniert werden. In vielen Quartieren, die von Städtebaufördermitteln profitieren, gibt es für die Koordinierungsaufgaben Quartiersmanager*innen. Aber nicht in allen Quartieren kann ein Quartiersmanagement gefördert werden. Als Lösung werden Quartiersmanager*innen mit kommunalen Eigenmitteln finanziert. Auch gibt es Beispiele, in denen die Wohnungswirtschaft Quartiersmanager*innen finanziert. Einen Überblick über die Finanzierungsmöglichkeiten eines Quartiersmanagements bietet das Kuratorium Deutsche Altershilfe⁴⁹: von der Finanzierung durch Umlage über leistungsrechtliche Ansprüche, Sozialfonds und Bürgerstiftungen bis hin zu Finanzierungsformen auf Grundlage definierter Sozialräume.

Stadt Dortmund – Quartierskoordinator*in für Dortmund-Marten

Vor dem Hintergrund diverser bereits angestoßener und geplanter Aktivitäten im Quartier und weiterer identifizierter Entwicklungspotenziale – sowie einer zukunftsfähigen, nachhaltigen, harmonisierten und koordinierten Weiterentwicklung und strategischen Ausrichtung derselben – befindet sich vonseiten der Stadt Dortmund die Einrichtung einer zentralen Koordinatorenstelle für das Quartier Dortmund-Marten auf der Zielgraden (voraussichtliche Einrichtung der Stelle: September 2020). Der Quartierskoordination obliegt die Funktion als zentrale Ansprechstelle für Bürger*innen, bürgerschaftliche Vereinigungen, Vereine, Politik und Wirtschaft, insbesondere in den Themenbereichen der lokalen Ökonomie, des Gewerbeflächen-Managements und der Quartiersentwicklung mit Blick auf die Weiterentwicklung eines integrierten städtebaulichen Ansatzes. Sie koordiniert die im Quartier umzusetzenden Aktivitäten, moderiert den Austausch mit kommunalen Fachbereichen und stößt eigene konkrete Projekte an. Ebenfalls gehört die Initiierung, Moderation und Durchführung eines einjährigen, übertragbaren Visionsprozesses „Marten 2025“ unter Einbindung aller Stakeholder im Quartier zu den Aufgaben der Quartierskoordination.

Hierbei ist diese direkt in Marten selbst angesiedelt, sodass Hemmschwellen gesenkt werden und quartiersnah agiert werden kann.

Neben der Einbindung und Koordinierung der internen Akteur*innen aus der Kommunalverwaltung sind mit Blick auf die Initiierung von Nahversorgungsangeboten und Dienstleistungen über Unternehmensgründungen auch externe Akteur*innen



Foto: Stadt Dortmund

⁴⁹ Nachhaltigkeit und Finanzierung des Quartiersmanagements, Kuratorium Deutsche Altershilfe, online unter: <https://www.fapiq-brandenburg.de/wp-content/uploads/2016/09/Nachhaltigkeit-und-Finanzierung-Quartier.pdf> (02.06.2020)

einzubinden, wie die Industrie- und Handelskammer, das Jobcenter, die ARGEN und in der Gründungsberatung aktive Berater*innen.

Bei Existenzgründungen und Beantragung von zuschussbasierten Förderprogrammen haben viele Kommunen Erfahrung. Neu ist es oft, sich bei schwachrentierlichen Projekten oder gemeinwohlorientierten Ansätzen zu engagieren bzw. selbst als Anbieter*in quartiersbezogener Dienstleistungen aktiv zu werden. Hier ist ein neues Rollenverständnis gefragt, das neue Möglichkeiten der Unterstützung für die Quartiersentwicklung eröffnet.

(Neu-)Ausrichtung der Wirtschaftsförderung

Die klassischen Maßnahmen der Wirtschaftsförderung sind darauf ausgerichtet, der örtlichen und regionalen Wirtschaft optimale Rahmenbedingungen der Produktion und Wertschöpfung zu bieten. Ein Einbezug von Sozialunternehmen, lokaler Ökonomie und Sharing-Angeboten kann helfen, die Daseinsvorsorge und das Gemeinwesen vor Ort zu stärken. Einen solchen Ansatz verfolgte das Projekt „Wirtschaftsförderung 4.0“⁵⁰ des Wuppertal Instituts. Das Projekt ist im Jahr 2019 abgeschlossen, Strukturen aber nachhaltig etabliert worden. Seit 2020 läuft ein Folgeprojekt, in dem das Modell auf die Städte Witten, Witzhausen und Wuppertal übertragen und ein Wf4-Management etabliert wird. Die hiermit verknüpften Ideen und Maßnahmen greifen zusätzlich den Aspekt auf, regionale und kooperative Wirtschaftsformen sowie besonders Unternehmen, die der Daseinsvorsorge und dem Gemeinwesen dienen, vor Ort zu fördern. Damit sollen, neben der Schaffung von Arbeitsplätzen, die Nachfrage nach regionalen Produkten, die Wertschöpfung vor Ort und die Nahversorgung gestärkt werden. Diese Neuausrichtung ist ein Ansatz zur Stärkung lokaler Ökonomie und soll soziale Innovationen, zivilgesellschaftliche Eigeninitiative und Partizipation stärken. Innerhalb des kommunalen Aufgabenportfolios kann dieser Handlungsansatz dem Amt/der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung zugeordnet sein; er hat aber ebenso Bezüge zur integrierten Stadt- und Quartiersentwicklung sowie zum Stadtmarketing.

⁵⁰ <https://www.wirtschaftsfoerderungviernull.de/>

Stadt Osnabrück: Wirtschaftsförderung 4.0

Die Stadt Osnabrück war Praxispartner für die Erprobung der Strategien des vom BMBF geförderten Projektes „Wirtschaftsförderung 4.0: Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Stärkung kollaborativer Resilienzinitiativen in Kommunen“. Im Laufe der zweijährigen Praxisphase wurde mit der neu geschaffenen Stelle ein intensives Netz mit verwaltungsinternen und -externen Akteur*innen sowie Akteur*innen der lokalen Ökonomie aufgebaut. Seit Beendigung der Modellphase werden die Themen bei der Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH im Rahmen des neuen Handlungsfeldes „Nachhaltiges regionales Wirtschaften“ verstetigt. Aus den Erfahrungen dieses Projekts wurde ein Handlungskonzept mit vielen Beispielen für andere Kommunen veröffentlicht.



Weitere Informationen unter:
www.wirtschaftsfoerderungviernull.de

Verstetigung und Nachhaltigkeit

Eine Förderung neu aufgebauter oder bestehender Strukturen sowie der weitere Ausbau können dazu beitragen, diese zu verstetigen und zu professionalisieren. Wichtig ist, bereits bei der Entwicklung neuer Strukturen an eine Verstetigung zu denken und mögliche Finanzierungen und Ressourceneinsätze einzu-beziehen. Jedoch gibt es von kommunaler Seite auch Möglich-keiten, Rahmenbedingungen zu setzen, die eine Nachhaltigkeit aktiv fördern.



Weitere Informationen unter:
<https://www.engagiert-in-nrw.de/kommunen-netzwerk-engagiert-nrw>



Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW

Das Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes NRW hat ein kommunales Netzwerk zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements aufgebaut. Vor dem Hintergrund, dass bürgerschaftliches Engagement zu 80% im Quartier stattfindet, hat sich das Netzwerk die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch einen Austausch und die Vernetzung zwischen Städten, Gemeinden und Kreisen zur Aufgabe gemacht. Mithilfe des Netzwerks sollen Kommunen dabei unterstützt werden, geeignete Rahmenbedingungen sowie Strategien zur Ermutigung und Anerkennung für zivilgesellschaftliches Handeln zu entwickeln. Dabei ist das Netzwerk als Prozess aufgebaut, der dialogorientiert und den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechend gestaltet wird. Neben regelmäßig stattfindenden Treffen werden auch Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten, z.B. in Form von Workshops oder Infomails, angeboten, die aktuelle Themen und Herausforderungen behandeln.

Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, durch die eine stärkere Vernetzung und Kooperation unterschiedlicher Akteur*innen mit ähnlichem Hintergrund stattfinden können. Ziele hierbei können neben der Entwicklung von Kooperationen auch Hilfestellungen und Austauschmöglichkeiten zu Herausforderungen in Bezug auf eine Verstetigung sein, wie etwa die Finanzierung oder die Gewinnung weiterer Akteur*innen. Eine Förderung bestehender Strukturen und ein Beitrag zu ihrem Erhalt kann zudem durch eine höhere Transparenz und Sichtbarkeit im Quartier und darüber hinaus bewirkt werden. Viele kleine Unternehmungen haben nicht die Ressourcen für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit. Hier kann die jeweilige Kommune unterstützend zur Seite stehen.

Eine Verstetigung kann auch dann erreicht werden, wenn Unternehmungen mit ähnlichem Hintergrund und ähnlichen Zielstellungen zusammengebracht und somit Ressourcen gebündelt werden. Hier ist, neben der Förderung und Erhöhung der Sichtbarkeit, eine Koordinierungs- und Managementstelle hilfreich.

Essenziell für den Erhalt und die Verstetigung von Unternehmungen im Quartier ist eine langfristig tragfähige Finanzierungs- und Organisationsstruktur. Hier können Kommunen beratend, begleitend und unterstützend tätig werden, indem sie helfen, Akteur*innen in ihren Unternehmungen zu professionalisieren und Möglichkeiten der Finanzierung und Organisation aufzeigen.

Ebenso von großer Bedeutung bei der Verstetigung ist das Wissensmanagement. Eine hohe Fluktuation im Ehrenamt oder in den gestarteten Unternehmungen bzw. Projekten kann aufgrund von geringen Laufzeiten dazu führen, dass aufgebautes Wissen über das Quartier, die Bewohner*innen, die Herausforderungen und Lösungsansätze verloren geht. Hier kann die jeweilige Kommune dazu beitragen, das Wissen zu sammeln und für interessierte Personen zugänglich zu machen.

Stärkung bestehender Strukturen

Kommunale Unterstützung im Hinblick auf mögliche Verstetigungsmaßnahmen hat gleich mehrere Vorteile. Zum einen lassen sich bestehende Strukturen professionalisieren, was zu einem dauerhaften Erhalt dieser Strukturen im Quartier beitragen kann. Den Blickwinkel der Akteur*innen in Bezug auf ihre Unternehmungen zu erweitern kann helfen, (wirtschaftlich) tragfähige Konzepte zu entwickeln. Zum anderen kann das Engagement von kommunaler Seite zum Erhalt bestehender Strukturen zu einer Stärkung der Vertrauensbasis führen. Potenziale und Möglichkeiten lassen sich für Unternehmungen dann besser abschätzen, wenn sich die Personen kennen und in Interaktion miteinander stehen.

Kooperation und Vernetzung: Austauschprozesse fördern

Im Rahmen der Quartiersentwicklung ist es sinnvoll, verschiedene Akteur*innen zusammenzubringen und zu vernetzen. Oftmals laufen viele Aktivitäten mit ähnlichen Zielstellungen aneinander vorbei und die Beteiligten wissen nichts voneinander. Hier ist es wichtig, in einem ersten Schritt eine Bestandsanalyse durchzuführen und vorhandene Akteur*innen, Netzwerke und Initiativen zu sichten (vgl. Kapitel Quartiersanalyse und Quar-

tiersstrategie). In einem zweiten Schritt sollte es Ziel sein, alle Akteur*innen hinsichtlich ähnlicher Zielstellungen zusammenzubringen, um Synergien zu nutzen und Parallelstrukturen zu vermeiden. Die Akteur*innen können sowohl im Quartier als auch innerhalb der Kommune oder außerhalb der Kommune ansässig sein. Bei dem Austausch kann es um zweierlei gehen:

Voneinander lernen: Hier können die Akteur*innen auch von außerhalb kommen. Prioritär geht es darum, Expertise in das Quartier einzubringen (Input) oder Erfahrungen auszutauschen.

Gegenseitiges Kennenlernen und gemeinsam Strategien entwickeln: Für eine langfristige Kooperation und Netzwerkbildung ist es sinnvoll, über kurzfristige Aktionen hinaus eine gemeinsame Strategie für den Stadtteil oder das Quartier zu entwickeln. Dies kann durch verschiedene Instrumente erfolgen. Da hier oftmals viele verschiedene Interessen zusammenkommen, erscheint es hilfreich, sich bei diesem Leitbild- oder Strategieprozess begleiten zu lassen. Die Kommune kann diese Aufgabe genauso übernehmen wie Akteur*innen aus Nachbarschaftsnetzwerken oder der Wissenschaft. Folgende Schritte sind bei diesem Prozess zu beachten:

- **Transparenz schaffen:** Welche Akteur*innen und Initiativen gibt es bereits im Quartier? (Siehe hierzu Kapitel Quartieranalyse sowie Kapitel Akteurs- und Netzwerkanalyse)
- **Akteur*innen zusammenbringen:** Bezogen auf die zu bearbeitende Fragestellung geht es darum, die Akteur*innen aus dem Quartier oder auch darüber hinaus zusammenzubringen und den Austausch anzustoßen. Hierfür sind verschiedene Workshop-Formate denkbar, wie etwa der oben aufgeführte kommunale Planungsworkshop, die Rapid Future Fabrication oder Zukunftswerkstätten.

Nachfolgend werden Methoden und Verfahren beschrieben, die zu einer Stärkung bestehender Strukturen beitragen können.

STAKEHOLDER-ANALYSE

In einem ersten Schritt sichtet die Kommune die entscheidenden Akteur*innen in Hinblick auf die Zielstellung. Stakeholder können Personen sein, die einen Einfluss auf Vorhaben ausüben können, die unmittelbar von dem Vorhaben betroffen sind (gleich ob in positiver, negativer oder neutraler Weise), die eine Rolle für das Funktionieren des Geschäftsmodells oder eine andere Rolle im Vorhaben einnehmen können. Diese können innerhalb des Quartiers (der Kommune) oder auch außerhalb der Kommune ansässig sein.

Im Rahmen eines zweiten Schritts werden die Akteur*innen zusammengebracht. Die Kommune übernimmt die Koordination und Einladung und die Moderation des ersten Netzwerktreffens. Im Rahmen des ersten Treffens geht es schwerpunktmäßig darum, sich kennenzulernen. Das Treffen sollte nicht überfrachtet werden und die Teilnehmenden sollten ausreichend Zeit haben, sich offen auszutauschen. Dabei sollte das Ziel des Austauschs deutlich werden, Ideen entwickelt und festgehalten werden und eine Vereinbarung über ein weiteres Treffen erfolgen (Instrument: Brainstorming, Open-Space-Konferenz).

Die Bündelung und Koordination der Aktivitäten vor Ort ist eine Daueraufgabe. Diese zentrale und unabhängige Netzwerkarbeit wird üblicherweise durch ein Quartiersmanagement übernommen. Die Bedeutung einer solchen Kümmererstruktur zeigt sich in vielfältiger Weise: Bündelung, Kommunikation, „Vor-Ort-Sein“, Vertrauen schaffen, den Überblick behalten, Kontakte knüpfen und vermitteln. Oftmals sind diese Manager*innen jedoch projektbezogen durch Mittel der Städtebauförderung oder andere öffentliche, zeitlich begrenzte Mittel finanziert. Aufgebaute Strukturen und Netzwerke brechen nach der Förderphase ebenso weg wie die personelle Kontinuität. Kommunen selbst können nicht für jedes einzelne Quartier Kümmerer finanzieren, auch wenn es erste Ansätze dafür gibt.

AUSTAUSCH UND VERNETZUNG FÖRDERN

QUARTIERSMANAGEMENT

Aktionsräume und Aktionsraumbeauftragte in Dortmund

Ziel des 2007 beschlossenen und im Jahr 2009 umgesetzten Aktionsplans Soziale Stadt ist es, in 13 identifizierten sozial benachteiligten Sozialräumen Dortmunds die soziale Lage und die Teilhabe- und Verwirklichungschancen der Menschen in allen Lebensbereichen zu verbessern. Die Arbeitsschwerpunkte der Aktionsbüros haben sich auf zahlreichen Bürgerversammlungen herauskristallisiert: Zum einen geht es um das Thema „Arbeit und Beschäftigung im Quartier“. Um die Chancen und Beteiligung der Bewohner*innen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen, werden in den Aktionsräumen Aktivitäten des Jobcenters, des Sozialamtes und der Wirtschaftsförderung (lokale und ethnische Ökonomie) gebündelt. Ein weiteres Thema ist die Bekämpfung von Kinderarmut. Zum anderen ist es Ziel der Aktionsraumbüros und der in ihr tätigen Aktionsraumbeauftragten, den sozialen Zusammenhalt im Quartier und die Selbsthilfepotenziale der Bewohner*innen zu stärken. Somit stehen weiterhin Maßnahmen wie Quartiersmanagement, die Organisation von Nachbarschaftstreffen und die Unterstützung von Bewohner*innen-Projekten im Vordergrund. Neben den Aktionsraumbüros, welche durch ein zentrales Projektbüro unterstützt werden, gibt es auch einen Aktionsfonds mit einem Projektbudget von 5.000 Euro pro Aktionsraum.



Weitere Informationen unter:
https://www.dortmund.de/de/rathaus_und_buergerservice/lokalpolitik/aktionsplan_soziale_stadt/der_aktionsplan/index.html

Sichtbarkeit und Transparenz herstellen

Die Aktivitäten zur Quartiersentwicklung sollten frühzeitig transparent gemacht werden. Dies zum einen, um viele Akteur*innen frühzeitig einzubinden, zum anderen, um die Aktivitäten zu bewerben und somit weitere Akteur*innen zu gewinnen. Hierbei sollte es sich sowohl um Strategien zur Quartiersentwicklung vonseiten der Kommune als auch um Aktivitäten handeln, die bereits im Stadtteil vorhanden sind.

Stadtteilaktivitäten sollten nicht im geschlossenen Raum erfolgen, sondern müssen öffentlich sichtbar sein. Dies kann dazu beitragen, weitere Akteur*innen zu gewinnen und so Unternehmungen möglich zu machen. Weiterhin kann Öffentlichkeit aber auch für bestehende Aktivitäten einen großen Vorteil bieten: Zum einen lassen sich über gezielte Öffentlichkeitsarbeit Akteur*innen für bestehende Institutionen, Vorhaben etc. gewinnen und so zusätzliche Ressourcen generieren. Zum anderen lässt sich durch die Sichtbarkeit und Transparenz bestehender Strukturen ein Identitätsgefühl bei den Bürger*innen erzeugen. Vielfach haben Institutionen, wie etwa Vereine oder auch lose Zusammenschlüsse, die den Aufbau und Erhalt gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen im Quartier als Ziel verfolgen, nicht die nötigen Ressourcen, eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Produkte und Aktivitäten können mit Unterstützung und geeigneten Rahmenbedingungen beworben werden.

Die Herstellung von Transparenz und Sichtbarkeit im Quartier kann durch die Kommune auf vielfältige Art und Weise erfolgen.

BEGEGNUNGSRÄUME UND AKTIONEN IM QUARTIER

Eine Möglichkeit besteht in der Schaffung von Begegnungsräumen im Quartier, was dessen Attraktivierung stärkt. Es ist hilfreich, eine Unterstützung von Aktivitäten im Hinblick auf gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen mit allgemeinen Aktivitäten für ein attraktiveres Quartier zu koppeln. Dies hat den Effekt, dass sich die Bewohner*innen gern dort aufhalten, und kann mit kleinen und großen Aktionen umgesetzt werden. So lassen sich z.B. gezielt Stadtteile begrünen. Dies hat nicht nur einen klimatischen Effekt, sondern schafft auch mithilfe etwa von Patenschaftsmodellen einen identitätsstiftenden Wert für das Quartier. So bietet beispielsweise die Stadt Köln interessierten Bürger*innen die Möglichkeit, Patenschaften für Baumbeete oder Grünflächen zu übernehmen. Als Dank erhalten die Beteiligten ein Schild, welches auf die Patenschaft verweist, eine Patenschaftsurkunde sowie Saatgut.⁵¹ Die Bürger*innen frühzeitig einzubinden kann helfen, die Akzeptanz zu erhöhen und

⁵¹ Vgl. Stadt Köln, Patenschaften für Baumbeete und Grünflächen: <https://www.stadt-koeln.de/leben-in-koeln/freizeit-natur-sport/wald/patenschaften-fuer-baeume-und-gruenflaechen?schriftgroesse=normal> (09.07.2020)

eine Mitwirkung zu erreichen. Denkbar sind auch Quartiersfeste, um die Stadtteilidentität zu erhöhen, bestehende Strukturen sichtbar zu machen und den Austausch zu fördern.

Im Hinblick auf das Thema Öffentlichkeitsarbeit kann die Kommune einzelne Aktivitäten gezielt auf ihrer Homepage veröffentlichen und bewerben. Hierzu können Aufrufe gestartet werden und mit Wettbewerben kombiniert werden. Beispielsweise kann angeregt werden, „Steckbriefe“ der Aktivitäten auszufüllen, welche dann durch die Kommune veröffentlicht werden. So lassen sich für einzelne Quartiere oder Stadtteile Webseiten anlegen, die die Aktivitäten im Quartier unter dem Motto „Was passiert in meinem Quartier?“ transparent darstellen.

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Eine mögliche Aktivität der Kommune besteht in dem Verweis auf bestehende Plattformen. So gibt es eine Vielzahl an Online-Plattformen, die Aktivitäten veröffentlichen, ein Netzwerk aufbauen und den Austausch bündeln. Beispiele für derartige Plattformen sind etwa:

- Das Netzwerk Nachbarschaft: Das Netzwerk bietet praxisnahe Tipps, Beratungen und Checklisten in Bezug auf Nachbarschaftsinitiativen, Projekte und Ideen zur Gestaltung der Nachbarschaft. Mitglieder können hierüber neben Informationen auch Gleichgesinnte kennenlernen und ihre Aktionen veröffentlichen. Die Schirmherrschaft der Plattform liegt beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Projektpartner sind unter anderem der Deutsche Städtetag, die AOK, das Kuratorium Deutsche Altershilfe und der Sozialverband VdK.
- Der Verein Dein Nachbar e.V.: Der Verein bietet ein Unterstützungsnetzwerk für hilfsbedürftige Menschen in der Nachbarschaft, um ein Leben auch im Alter im gewohnten Umfeld zu ermöglichen und pflegende Angehörige zu entlasten. Dazu schulen professionelle Mitarbeiter*innen aus dem Bereich Pflege beratend Angehörige, beraten ehrenamtliche Helfer*innen und koordinieren die Aktivitäten des Vereins. Der Verein fungiert als soziale Begegnungsstätte, die regelmäßige Fortbildungen, Vorträge und Veranstaltungen für Helfer, pflegende Angehörige und Hilfebedürftige offeriert.
- Eine weitere Plattform zur Organisation von Nachbarschaft ist nebenan.de. Als soziales Netzwerk bietet nebenan.de die Möglichkeit, direkt mit Nachbar*innen zu kommunizieren, Ehrenamt zu organisieren und über Aktionen und Projekte zu informieren. Nebenan.de steht allen offen, die an nach-



Weitere Informationen unter:
<https://www.netzwerk-nachbarschaft.net/>



Weitere Informationen unter:
<https://www.deinnachbar.de/>



Weitere Informationen unter:
<https://organisation.nebenan.de/>

barschaftlichem Engagement, Stadt- und Quartiersentwicklung und einem lebendigen lokalen Umfeld interessiert sind. Partner sind etwa die Diakonie Deutschland, der Deutsche Städtetag und der Fachbereich Senioren der Stadt Hannover.

WETTBEWERBE UND AUFRUFE

Wettbewerbe und Aufrufe können dazu animieren, sich an Aktionen zur Verbesserung der Transparenz der einzelnen Aktivitäten zu beteiligen. Der Preis muss nicht zwangsläufig finanzieller Natur sein, sondern kann auch in der Bereitstellung von Infrastruktur oder in Beratungs- und Begleitungsleistungen liegen.

KOMMUNIKATION

„Tue Gutes und rede darüber“ als Leitsatz verankern und Erfolge im Quartier feiern, kann helfen, die Motivation und Einbindung der Akteur*innen zu steigern. Die Kommune kann gute Ansätze aufgreifen, deren Erfolge sichtbar werden lassen und mithilfe von Öffentlichkeitsarbeit die Bekanntheit steigern und Anerkennung zollen.

Sicherung einer langfristigen Trägerstruktur

Die Sicherstellung eines tragfähigen Finanzierungs- und Organisationskonzeptes ist wesentlich für eine Verstetigung der aufgebauten Aktivitäten und damit im Sinne der Nachhaltigkeit unumgänglich. Für eine dauerhafte Professionalisierung erscheint es sinnvoll, dass die Kommune die oftmals zivilgesellschaftlichen Akteur*innen unterstützt, ihnen beratend zur Seite steht und Informationen zur Verfügung stellt.

BERATUNGSANGEBOTE

Angebote, wie sie Existenzgründer*innen offeriert werden, können auf Initiativen, die zunächst unrentierliche Unternehmungen im Quartier etabliert haben und diese nun zu rentierlichen Geschäftsmodellen weiterentwickeln möchten, ausgeweitet werden. Hierzu gehört z.B. die Beratung im Hinblick auf die Erschließung neuer Geschäftsfelder. So ist die Verbindung von sozialen Aspekten der Unternehmung mit wirtschaftlich tragfähigen Modellen denkbar. Dies geschieht oftmals bereits in den Beratungsleistungen für Sozialunternehmen und im Bereich des Social Entrepreneurship. Hier lassen sich niedrighschwellige Angebote im Quartier etablieren, die gezielt auf die Initiativen vor Ort eingehen und deren Bedürfnisse mit aufnehmen.

Wenn es um die Verstetigung von Strukturen geht, ist eine Hilfe zur Selbsthilfe für die entsprechenden Akteur*innen sinnvoll. Sowohl in Bezug auf mögliche Finanzierungs- als auch auf mögliche Organisationskonzepte können Kommunen Leitfäden und Handouts zusammenstellen und zur Verfügung stellen. Fragestellungen, die mit dieser Form der Hilfe adressiert werden können, sind: Welche Finanzierungs- und Organisationsformen sind denkbar? Welche lassen sich kombinieren? Welche Voraussetzungen benötige ich für welches Konzept? Die Kommune kann weiterhin Ansprechpartner nennen, die Hilfs- und Beratungsangebote im Bereich der Freiwilligentätigkeit, aber auch bei der Professionalisierung ehemals loser Zusammenschlüsse bieten.

SAMMLUNG, AUFBEREITUNG UND VERBREITUNG VON INFORMATIONEN ÜBER FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Insbesondere bei losen Netzwerken erscheint es auf Dauer unerlässlich, ein professionelles Projektmanagement zu etablieren, um Arbeitsprozesse und Wissensmanagement in gelenkte Bahnen zu leiten und die Überforderung einzelner Akteur*innen oder einen Wegfall eines „Hauptkümmerers“ und damit das Wegbrechen spezifischen Wissens zu vermeiden.

Es gibt zahlreiche Organisationsformen spezifischer Netzwerke, die hier nicht alle aufgeführt werden können. Beispiele für bürgerschaftlich getragene Modelle sind u.a.:

Informelle Netzwerke wie Bürgerinitiativen. Sie bieten als offene Treffs im Quartier einen niedrigschwelligen Zugang für alle Bürger*innen. Der Nachteil solcher losen Netzwerke ist in der geringen Verbindlichkeit, sowohl in Hinblick auf dauerhafte Beteiligung als auch im Hinblick auf die Finanzierung, zu sehen.



Foto: Stadt Dortmund

Dagegen bieten eingetragene Vereine (e.V.) verbindliche Strukturen. Der e.V. verfolgt ideelle Zwecke, die in einer Satzung niedergeschrieben werden, und ist nicht wirtschaftlich tätig. Voraussetzung für die Vereinsgründung ist eine Mindestanzahl von sieben Mitgliedern. Der Verein kann Mitgliedsbeiträge als Finanzierungsbasis erheben (Informationen unter: <https://deutsches-ehrenamt.de>).

Sofern man auch wirtschaftlich agieren möchte, bietet sich ein Genossenschaftsmodell an. Eine eingetragene Genossenschaft (eG) ist ein Zusammenschluss von mindestens drei natürlichen beziehungsweise juristischen Personen, deren Ziel der Erwerb oder die wirtschaftliche beziehungsweise soziale Förderung ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ist. Genossenschaften sind Wertgemeinschaften, die in der Regel Ziele verfolgen, die über jene reiner Wirtschaftsbetriebe hinausgehen. Der Zweck der Genossenschaft ist es, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch den gemeinsamen Geschäftsbetrieb zu fördern. Eine Besonderheit ist die Möglichkeit, die Mitgliederhaftung auf die Höhe des Genossenschaftsanteils zu beschränken. Die Mitglieder der eG haften dann nur mit ihrem gezeichneten Anteil. Die Genossenschaft haftet indessen mit ihrem gesamten Geschäftsvermögen. Die Satzung der eG muss dazu allerdings festschreiben, dass die Nachschusspflicht der Mitglieder – zum Beispiel im Falle einer Insolvenz – ausgeschlossen wird.



Foto: Stadt Dortmund

Die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung stellt eine Mischform dar, ein Rechtsgebilde zwischen dem wohlthätigen und dem gewinnorientierten Sektor. Die wirtschaftlichen Erträge des Unternehmens müssen für gemeinnützige Zwecke verwendet und dürfen grundsätzlich nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden. Aus der Satzung muss sich ergeben, dass das Vermögen der Gesellschaft – mit Ausnahme der Stammeinlagen – bei Auflösung der Gesellschaft oder Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet wird, sondern an eine andere steuerbegünstigte Körperschaft (Vermögensbindung). Eine Ausschüttung an die eigenen Gesellschafter ist nur dann zulässig, wenn diese selbst gemeinnützig sind. Die Gesellschaft muss einen gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Gesellschaftszweck vorweisen. Beispiele hierfür sind Kindergärten oder Sozialstationen. Der Unternehmensgegenstand muss aus Aktivitäten zur Erfüllung dieses steuerbegünstigten Zwecks bestehen, wobei der Zweck selbstlos, ausschließlich und unmittelbar verfolgt werden muss. Die gGmbH, welche von der Struktur ähnlich einem Verein ist, ermöglicht statt des mitgliederbasierten Vereins jedoch eine höhere Flexibilität, da wirtschaftliche Betätigungen aufgrund

der fehlenden Notwendigkeit von Mitgliederentscheidungen einfacher und flexibler umzusetzen sind. Ein Vorteil einer gGmbH ist die Befreiung von der Gewerbe- und Körperschaftsteuer. Zudem entfällt bei Leistungen bzw. Einnahmen im ideellen Bereich die Umsatzsteuer.

Bei den dargestellten Organisationsmodellen können Kommunen beratend und vermittelnd unterstützen. So sind Fragen in Bezug auf Einnahmemöglichkeiten und Gewinnerzielung ebenso essenziell wie Fragen rund um das Thema Versicherungen. Einige der dargestellten Organisationsformen sind zudem bürokratisch anspruchsvoll in der Initiierung und im Aufbau. Lots*innen in der Verwaltung können helfen, die Ansprechpartner*innen zu benennen und die Komplexität zu reduzieren.

Wissensmanagement

Ehrenamtskoordination und Management

Um Ehrenamtliche nicht zu überfordern, langfristig zu binden und passgenau einzusetzen, bedarf es einer Koordination und eines Managements. Eine Koordinations- und Managementstelle hat zudem den Vorteil, Wissen zu bündeln und parallel verlaufende Strukturen zu erkennen und miteinander zu verknüpfen.

Eine kontinuierliche Anleitung und Betreuung durch hauptamtlich Tätige sichert den passgenauen Arbeitseinsatz der Ehrenamtlichen. Wo wollen und können die Engagierten wie lange eingesetzt werden? Wo benötigen sie Austausch, wo eine Qualifizierung? Hierbei gilt es, die Wünsche und die Kompetenzen der Engagierten zu ermitteln und zu berücksichtigen (Einbindung und Partizipation). Beim Arbeitseinsatz ist immer zu beachten: Auch die Arbeit der Ehrenamtlichen ist nicht kostenfrei. Sie spenden ihre Arbeits- und Lebenszeit und sind keine günstigen Mitarbeiter*innen oder gar solche „zweiter Klasse“.

Es sind einzelne Personen, bei denen sich das Wissen rund um die Quartiersentwicklung fokussiert und sammelt. Brechen diese zum Beispiel aus Altersgründen weg, fehlt nicht nur die Kümmererperson, sondern auch das (langjährige) Erfahrungswissen. Um diesen Ausfall zu kompensieren, ist es sinnvoll, frühzeitig den Wissenstransfer sicherzustellen. Dies kann über eine Plattform erfolgen, in der wichtige Ansprechpartner, Instrumente und andere wichtige Aspekte zur Stadtteilentwicklung etc. gesammelt werden. Dies kann jedoch auch über regelmäßige persönliche (generationenübergreifende) Austauschformate erfolgen.

PASSGENAUER EINSATZ

WISSENSTRANSFER SICHERSTELLEN



Weitere Informationen unter:
<http://www.freiwilligenagenturdortmund.de/index.php?id=98>



„Dortmunder Modell“

Die Stadt Dortmund hat 2019 mit dem „Dortmunder Modell“ ein Konzept zur Förderung der Anerkennung des Ehrenamts eingeführt. Kernelemente sind die Einführung der Ehrenamtskarte NRW und die Einrichtung eines Förderfonds für bürgerliches Engagement der Stadt Dortmund bei der „FreiwilligenAgentur Dortmund“.



Weitere Informationen unter:
<https://ehrenamt.gelsenkirchen.de/de/index.asp>



Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen e.V.

Die Ehrenamtsagentur Gelsenkirchen ist ein Beispiel für zahlreiche weitere Ehrenamtsagenturen in Deutschland (zusammengeschlossen in der bagfa). Sie bilden eine Brücke zwischen Organisationen, Ehrenamtlichen und Fördernden, sie informieren über Fördermittel, die Ehrenamtskarte, Projekte usw. und bieten Fortbildungen für Engagierte an.



Weitere Informationen unter:
<https://www.ehrenamt-bochum.de/>



Bochumer Ehrenamtsagentur e.V.

Als gemeinnütziger Verein, bestehend aus Haupt- und Ehrenamtlichen, fördert die Bochumer Ehrenamtsagentur im Rahmen mehrerer Tätigkeitsbausteine das städtische Ehrenamt. Beratend steht sie zum einen vor allem möglichen Ehrenamtler*innen zur Seite, um die passenden Aktivitäten zu finden. Zum anderen werden auch Vereine, Initiativen und Organisationen unterstützt, indem passende Ehrenamtliche gesucht und vermittelt werden. Fortbildungen, Seminare und Workshops für Vereine, Einrichtungen und Unternehmen zu Ehrenamtsthemen und Informationsveranstaltungen sind Teil der Arbeit, um Öffentlichkeitswirksamkeit für wichtige Themen rund ums Ehrenamt zu generieren. Auch soziale Quartiersentwicklung gehört zum Leistungsspektrum der Bochumer Ehrenamtsagentur. Die Agentur ist als Kernaktivität im Bereich „Modernen Stadtmanagements“ der Bochum Strategie 2030 zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensqualität gegründet worden und wurde unter anderem mit der Aufgabe betraut, den Austausch zwischen Kommune und Bürger*innen zu fördern. Diesem Ziel wird auch durch die Schirmherrschaft des Bochumer Oberbürgermeisters Thomas Eiskirch Nachdruck verliehen.

QUALIFIZIERUNG ERMÖGLICHEN

Ein zentraler Ansatz zur Engagementförderung und -bindung ist die Qualifizierung und kontinuierliche Anleitung und Betreuung von Ehrenamtlichen. Neben der Qualifizierung zur eigenen Handlungssicherheit innerhalb des Engagements greift Qualifizierung gleichzeitig als Teil einer Engagementförderung im Sinne von Anerkennung sowie zur Persönlichkeitsentwicklung der Ehrenamtlichen. Eine Kostenübernahme durch den Träger oder die Förderung durch die Kommune kann weitere Anerkennung ausdrücken⁵². Eine Unterstüt-

⁵² Vgl. Speck, K., Langerfeldt, A., Burs, J., Frohn, S. (2017): Studie zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Ergebnisse und Empfehlungen für die Praxis. Karl von Ossietzky Universität Oldenburg. Online unter: <http://www.paedagogik.uni-oldenburg.de/qualifizierung-ehrenamt-2017/pdf/StudiezurQualifizierung-vonEhrenamtlichen.pdf> (09.07.2020).

zung im Hinblick auf eine Professionalisierung kann zudem helfen, bestehende Strukturen langfristig zu erhalten. Zahlreiche Beispiele aus dem Bereich der Start-up-Gründung gibt es bereits und diese ließen sich auch auf ehrenamtliche Unternehmungen übertragen.

Zur langfristigen Bindung von Ehrenamtlichen ist die Anerkennung der geleisteten Arbeit wichtig. Dies wird langfristig nur durch eine Anerkennungskultur gelingen. Die ehrenamtlich Tätigen sollten genauso beteiligt werden und in die strategischen Prozesse eingebunden werden wie hauptamtlich Tätige. Im Rahmen der Stadtteilentwicklung erscheint es zudem wichtig, dass die politischen Vertreter*innen den Ehrenamtlichen danken. Günstige Gelegenheiten bieten beispielsweise Stadteifeste.

Für die Bündelung der Informationen bietet es sich an, eine Online-Plattform einzurichten, auf der, beispielsweise in Foren, die Informationen rund um den Stadtteil gesammelt werden. Entlang von vorher vereinbarten Leitfragen lassen sich die Informationen zentral und übersichtlich sammeln. Koppeln ließe sich dieses Format auch mit der Suche nach Mitstreiter*innen, die ein Interesse daran haben, Dienstleistungen im Quartier aufzubauen. Zudem können diese Informationen auch für potenzielle Existenzgründer*innen interessant sein.

Ebenfalls lassen sich die Informationen über den Stadtteil in persönlichen Austauschformaten, wie etwa runden Tischen, sammeln. Regelmäßige Treffen können dazu genutzt werden, gezielt nach Informationen zu fragen. Wichtig hierbei ist eine gute Moderation und Dokumentation der Ergebnisse, die den Bewohner*innen zur Verfügung gestellt werden.

Gibt es bereits etablierte Strukturen, wie etwa ein Quartiersmanagement, können über Fachämter hinweg Informationen über den Stadtteil und die in ihr stattfindenden Aktivitäten eingeholt werden. Hierbei ist zu beachten, dass Informationen, die beispielsweise durch Aktivitäten, an denen kommunale Akteur*innen nicht beteiligt sind, gesammelt worden sind, verloren gehen.

ANERKENNUNG SICHERSTELLEN

ONLINE-TOOL/PLATTFORM

PERSÖNLICHE AUSTAUSCH- FORMATE/RUNDE TISCHE

REGELMÄSSIGE VERNETZUNG UND AUSTAUSCH MIT QUARTIERSKÜMMERERN ÜBER FACHBEREICHE HINWEG

Überprüfung der Ergebnisse

Kommunen sollten die Aktivitäten im Quartier begleiten, aber auch regelmäßig überprüfen. Als Kriterien der Zielüberprüfung dienen hierfür die entwickelten Quartiersstrategien und die in diesem Rahmen gesetzten Ziele. Im Rahmen eines Monitorings sollten die unter der Quartiersanalyse beschriebenen Methoden von Zeit zu Zeit wiederholt werden.

BENCHMARKING

Bereits zu Beginn eines Projektes oder einer Initiative für das Quartier kann ein Benchmarkprozess mitbedacht werden. Benchmarking bedeutet Lernen von guten Lösungen und ist ein strategisches Steuerungsinstrument zur kontinuierlichen Prozessoptimierung.⁵³ Gleich zu Beginn der Aktivitäten sollten geeignete Benchmarkpartner identifiziert werden. Im Rahmen dieses Kreises wird ein Kriterienkatalog für die vergleichbare Messung entwickelt. Dieser Prozess kann dabei aktiv von der Kommune begleitet werden. Ggf. können auch externe Berater aus Wissenschaft oder Praxis diesen Prozess unterstützen. Der Vorteil des Benchmarks besteht darin, sich mit vergleichbaren Initiativen frühzeitig auszutauschen und gemeinsam Ideen zu entwickeln. Der Nachteil kann in möglichen „Konkurrenzsituationen“ bestehen, sofern Quartiersinitiativen sich etwa auf gleiche Förderprogramme bewerben wollen.

BALANCED SCORECARD

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine Zusammenstellung der strategisch besonders herausragenden Ziele eines Projektes, eines Unternehmens oder einer Initiative. Bezogen auf die Entwicklung einer Dienstleistung im Quartier geht es hierbei nicht nur um Finanzen, sondern auch um die Prozesse und die eingebundenen Akteur*innen sowie die zu erreichenden Zielgruppen. Für jede dieser Kategorien werden Zielgrößen sowie Qualitätsmerkmale oder Kennzahlen definiert und niedergeschrieben. In einem nächsten Schritt geht es darum, die Erreichung der Ziele durch strategische Maßnahmen einzuleiten (Operationalisierung). Der Vorteil der BSC liegt darin, dass eine ausgeglichene Balance zwischen den verschiedenen Zielen in einem Unternehmen oder einer Initiative hergestellt wird. Der Nachteil der Methode liegt in dem hohen Aufwand, welcher gerade für Bürgerinitiativen, aber auch für Kommunen eine große Herausforderung darstellen dürfte.

⁵³ vgl. Bandemer, v. S. (2005): Benchmarking. In: Blanke, Bernhard, Bandemer, von Stephan; Nullmeier, Frank, Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. VS-Verlag, Wiesbaden; S. 444–451

**Strategische Allianzen für eine nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung: Bottrop18+**

Im Rahmen des BMBF-Verbundprojektes „Bottrop18+ – Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur“ wurde ein partizipatives Governance-Modell für den Bereich der Wirtschaftsförderung entwickelt und erprobt. Ein strategisches Ziel ist u.a., Bottrop als attraktiven Standort mit guten Arbeitsplätzen und Lebensbedingungen zu positionieren. Das operative Ziel ist, Bottrop attraktiv für Fachkräfte zu gestalten. Um die Ziele zu erreichen, setzte man auf Employer Branding und Fachkräftekampagnen. Die Relevanz dieser Maßnahmen ist als hoch eingestuft und mögliche Indikatoren zur Erfolgsmessung sind: Anteile der Fachkräfte in Bottrop, oder im Hinblick auf Employer Branding, die Qualifizierung von einer bestimmten Anzahl von Unternehmen.



Weitere Informationen unter:
<https://www.innovation-strukturwandel.de/de/2071.php>

Mit der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse werden zentrale Merkmale eines Unternehmens oder einer Initiative analysiert. Die SWOT-Analyse kann zu Beginn eines Prozesses stehen, sie kann aber auch dazu dienen, Unternehmungen im Prozess zu bewerten und weiterzuentwickeln. In einer Vier-Felder-Tabelle werden in Hinblick auf die zentralen Merkmale die aktuellen Stärken und Schwächen sowie die zukünftigen Chancen und Herausforderungen aufgeführt. Insbesondere für Angaben zu Chancen und Risiken ist eine Recherche zu zukünftigen Entwicklungen erforderlich. Dieser Prozess sollte im Rahmen eines längeren Verfahrens durch mehrere Akteure entwickelt werden. Die Kommune kann diesen Prozess aktiv steuern oder begleiten oder als Ratgeber zur Verfügung stehen. Der Vorteil dieses Vorgehen liegt in dem sehr einfachen Verfahren einer offenen Vier-Felder-Matrix, die auf viele Initiativen übertragbar ist. Allerdings sind auch hierfür viele Informationen einzuholen. Als Nachteil ist zu sehen, dass zukünftige Entwicklungen nicht immer vorhersehbar sind und somit hier unbestimmte Risiken vorherrschen können.

SWOT-ANALYSE

Anhang

Leitfaden Ortsbegehung:



Quartiersbegehungen/Ortsbegehungen Protokoll

Name des Ortes/des Quartiers:

Protokollant*in:

Datum und Uhrzeit:

Ziel: Eindrücke der Lebensverhältnisse vor Ort im Hinblick auf gesellschaftlich notwendige Dienste zu erfassen (Außenwahrnehmung)

I: Daseinsvorsorge und Infrastruktur (bauliche, physische Ausstattung)

Orientierungsfrage: Wie erscheint die Ausstattung des Ortes/des Quartiers?

Einrichtungen: Welche Einrichtungen gibt es im Ort/Quartier?

Einrichtungen	Notizen
Nahversorgung: Supermarkt/Discounter/Marktplatz etc.	
Mobilität: Bus- und Bahnhaltstellen	
Bildung: Kitas/Schulen etc.	
Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen: Ärzte, Krankenhäuser, Fußpflege, Logopäden, Physiotherapeuten, ambulante Pflegedienste, Pflegeheime	
Begegnungseinrichtungen/Gastronomie (drinnen/draußen)	
Grünflächen/Freizeiteinrichtungen/Spielplätze	
(kostenfreie) Aufenthaltsmöglichkeiten/informelle Treffpunkte/Plätze	
öffentliche Toiletten/„nette Toilette“	

Erscheinungsbild des Quartiers/Bewertung der Angebote vor Ort

Merkmal	Notizen
Qualität/Sortiment/Angebot/Takt	
Baulicher Zustand	
Sauberkeit	
Leerstand bzw. abweichende Nutzung	
Auslastung	
„Leben auf der Straße“	
Barrierefreiheit der Geschäfte/Straßen/Plätze	
„Angsträume“ (keine Beleuchtung, Unterführung etc.)	

II: Wahrnehmbare Zeichen der Lebensqualität (Atmosphäre, Menschen)

Orientierungsfragen: Wie wirkt der Ort auf mich? Wir wirken die Menschen?

Möchte ich hier leben?

Merkmal	Notizen
Belebtheit: Gibt es „Leben“ auf der Straße?	
Sicherheit und Irritationen: Wie sicher fühle ich mich? Empfinde ich etwas als störend/irritierend?	
Umwelt (Lärm, Licht, hohes PKW-Verkehrsaufkommen, stickige Luft etc.)	

Gesamteindruck der Atmosphäre in Schulnoten (1 bis 6):

Begründung:

Dokumentation:

- Route per GPS aufzeichnen
- Fotodokumentation (georeferenzierte Fotos)
- Stichpunkte bei Begehung
- Gedächtnisprotokoll nach Begehung

Leitfaden Expert*innengespräche



Leitfaden KuDeQua

„Kultur- und demografiesensible Entwicklung bürgerschaftlich getragener Finanzierungs- und Organisationsmodelle für gesellschaftliche Dienstleistungen im Quartier“

Gemeinsames Projekt der Stadt Dortmund ("nordwärts"), des IAT und der NRW.BANK

Hintergrund und Aktivitäten der Expert*innen

Name:
Institution:
Funktion:
Beruflicher Hintergrund:
Datum und Länge des Interviews:
Interviewer*in:

I – Zuständigkeiten

Für welchen Bereich (auch räumlich) sind Sie zuständig?
Was fällt unter die Zuständigkeit, wo endet diese?

II – Situation im Quartier

Wie hat sich das Quartier verändert? Gab es positive/negative Entwicklungen? Wenn ja, welche?
Gibt es Ihnen bekannte Leerstände im Quartier? Stehen diese schon länger leer? Gibt es konkrete Aktivitäten, diesen zu begegnen?
Welche Projekte/Aktivitäten gibt es zur Gestaltung des Quartiers? In welche ist die Kommune integriert?
Welche Erwartungen an die zukünftige Entwicklung bestehen? Wie ist die Prognose in Bezug auf die Entwicklung?
Wie schätzen Sie die Gesamtsituation in Ihrem Quartier ein?

III – Gesellschaftlich notwendige Dienste im Quartier

Wie stellt sich die Situation im Quartier auf folgende Bereiche im Quartier dar?

- Mobilität
- Gesundheit und Pflege
- Bildung und Erziehung
- Nahversorgung
- Haushaltsnahe Dienstleistungen

Wo gibt es Ihrer Meinung nach Über-, Unter- oder Fehlversorgung im Quartier?

Welche notwendigen Dienstleistungen im Quartier fehlen? Was benötigen die Bürger*innen Ihrer Meinung nach im Quartier?

- Differenzierung nach Altersgruppen
- Nach den Themenschwerpunkten:
 - Mobilität
 - Gesundheit und Pflege
 - Bildung und Erziehung
 - Nahversorgung
 - Haushaltsnahe Dienstleistungen
- Nach Dringlichkeit

Wie gestaltet sich die Nachfrage von Unternehmen auf den Standort? (Anfragen, Umsetzungen, etc.)

Gibt es eine aktive Förderung des Standortes? Könnte es diese geben?
Gibt es in diesem Zusammenhang Zusammenarbeiten mit anderen Verwaltungsbereichen der Stadt?

IV – Weiteres

Gibt es etwas in Bezug auf die Quartiersentwicklung, was wir noch nicht angesprochen haben?

Mit wem sollten wir Ihrer Meinung nach noch in Bezug auf das Thema sprechen?

Vielen Dank für das Gespräch!

Herausgeber

Institut Arbeit und Technik
Westfälische Hochschule
Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Kooperationspartner*innen

Stadt Dortmund, "nordwärts"
NRW.BANK

Kontakt

Christoph Bräutigam, braeutigam@iat.eu
Elke Dahlbeck, dahlbeck@iat.eu
Dajana Schlieter, schlieter@iat.eu

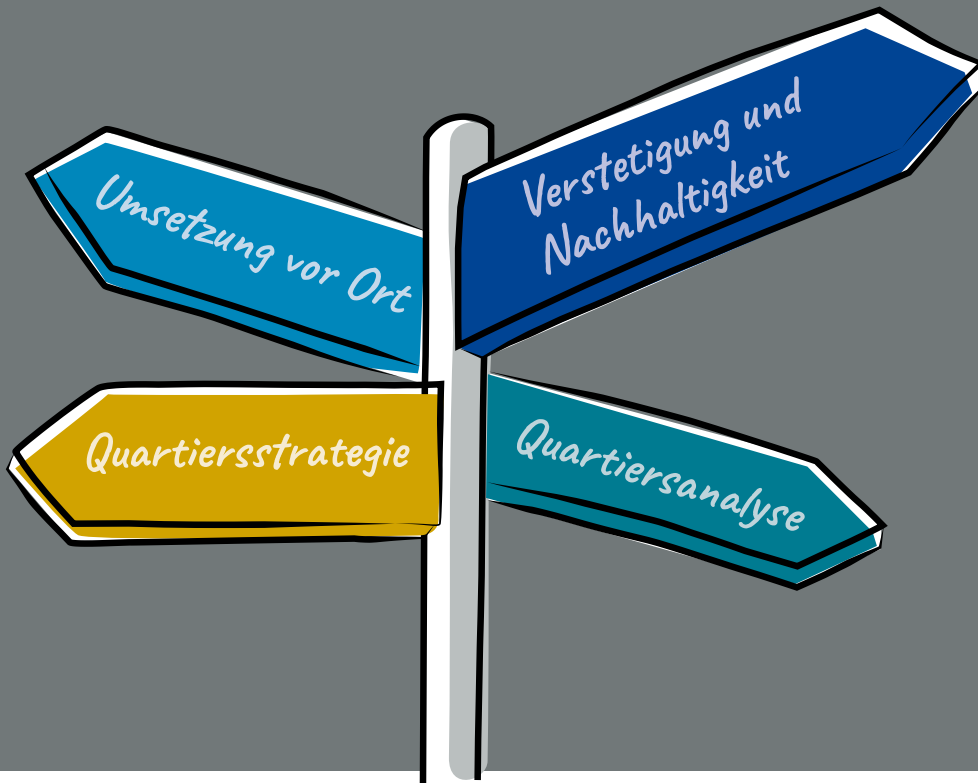
Gestaltung

Fortmann.Rohleder Grafik.Design

Druck

Blömeke-Druck SRS GmbH, 7/2020





Die Digitalisierung, ein zunehmender Online-Handel, ein verändertes Konsum- und Mobilitätsverhalten, der demografische Wandel und eine zunehmende Diversität der Bevölkerung sind nur einige der Faktoren, die die zukünftige Gestaltung des Quartiers maßgeblich mitprägen: Bedarfe der Bewohner*innen und Funktionen des unmittelbaren Lebensumfeldes verändern sich und stellen sowohl Kommunen als auch ihre Bürger*innen vor Herausforderungen.

Kommunen können, auch mithilfe von Kooperation und Koproduktion, aktiv in die Quartiersgestaltung eingreifen und dazu beitragen, gesellschaftlich notwendige Dienste im Quartier zu sichern, möglichen Abwärtsspiralen entgegenzuwirken und Segregationen zu verhindern.

Der „Wegweiser Quartiersentwicklung“ zeigt Möglichkeiten, Fragestellungen und Herausforderungen in Bezug auf den Erhalt und (Wieder-)Aufbau gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen auf und gibt Kommunen praxisnah Hilfestellungen an die Hand.