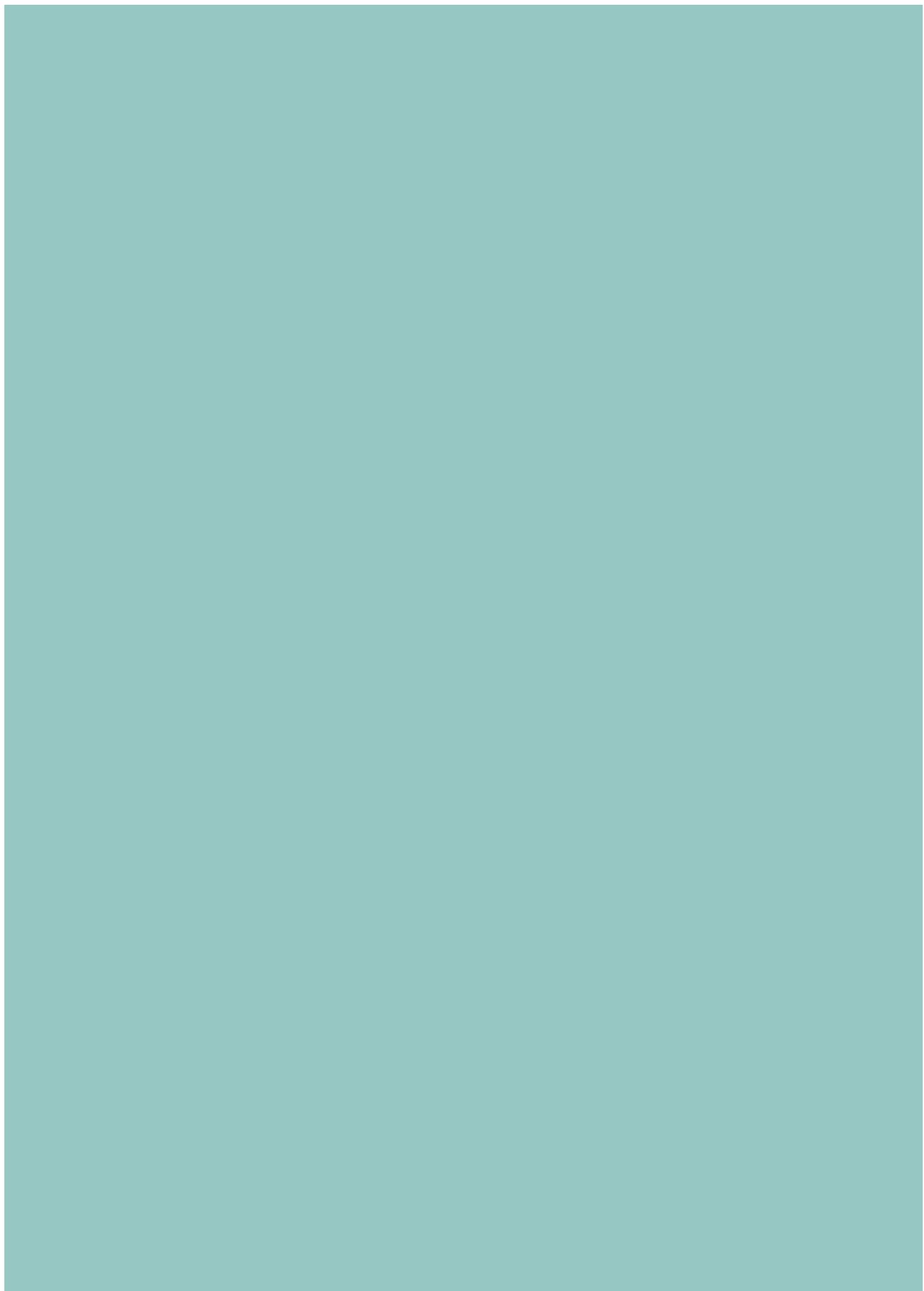
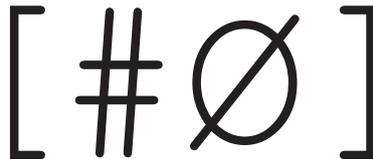


[#Ø]





Projektstudie zum

**„AUFBAU EINER KOORDINIERUNGSSTELLE
FÜR DIE VERNETZUNG UND KOOPERATION
VON ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN AKTEUREN
UND ADMINISTRATIVEN STRUKTUREN
IM HANDLUNGSFELD STADTENTWICKLUNG
IM BEZIRK FRIEDRICHSHAIN-KREUZBERG“**

Erstellt von

Elizabeth Calderon-Lüning
(*common grounds e.V.*)

Konrad Braun
(*hidden futures e.V.*)

Hajo Toppius
(*Kollegen 2,3 - Bureau für Kulturangelegenheiten*)

Julia Förster

Mit Unterstützung von

Christoph Casper

sowie

Iver Ohm, Michael Ziehl, Sebastian Hoffmann, Anna
Heilgemeir, Jenny Goldberg

Auftraggeber Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg
Abteilung Bauen, Planen und Facility Management
Stadtentwicklungsamt
Fachbereich Stadtplanung
Yorckstr. 4-11, 10965 Berlin

Kontakt Herr Florian Schmidt, Dez BauPlanFM
Tel.: 90298-3259

1. EINLEITUNG	7
1.1	
Inhalt.....	7
1.2	
Einführung Studententext.....	8
2. GRUNDLAGEN	9
2.1	
Ko-Produktion - zur Überwindung der „großen Kluft“ zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft.....	9
2.2	
Veränderte politische Steuerungsformen - vom Government zur Governance.....	11
2.3	
Politikfeld Stadtentwicklung - Wandel in der Stadtplanung 14	
2.4	
Informeller Urbanismus - Stadtentwicklung als stadtgesellschaftliche Entwicklungsarbeit.....	14
3. STUDIENPROZESS	16
3.1	
Phase 1: Grundlagenermittlung.....	17
3.2	
Phase 2: Datenerfassung.....	18
3.3	
Phase 3: Gemeinsames Erarbeiten von Lösungsvorschlägen	20
3.4	
Phase 4: Zusammenführung.....	21
4. AKTEUR*INNENERFASSUNG	22
4.1	
Kategorien.....	22
4.1.1	
Organisierte Zivilgesellschaft.....	22
4.1.2	
Bestehende Ortsteilstrukturen.....	23
4.1.3	
Politisch-administrative Strukturen.....	24

5. STUDIENERGEBNISSE: MODELL EINER „ARBEITS- UND KOORDINATIONSSTRUKTUR FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG“	26
5.1	
Übergeordnete Zielsetzung der KOORST.....	27
5.2	
Zielgruppen.....	27
5.3	
Die Idee des „dritten Raumes“.....	28
5.4	
Das Organisationsmodell.....	29
5.5	
Steuernde Elemente des Organisationsmodells.....	29
5.5.1	
Der RAT	29
5.5.2	
Zivilgesellschaftlich getragener Verein.....	31
5.6	
Arbeitsebene	32
6 ARBEITSFORMEN DER KOORST	32
6.1	
Handlungsfelder.....	33
6.1.1	
Stärkung organisierter Zivilgesellschaft im Bereich Stadtentwicklung	33
6.1.2	
Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit.....	35
6.1.3	
Vernetzung.....	36
7. AUFBAUPHASE	38
7.1	
Strukturelle Aufgaben.....	38
7.2	
Inhaltliche Aufgaben.....	39
7.3	
Vorschlag Finanzplan	40

1. EINLEITUNG

1.1 Inhalt

Seit Jahrzehnten prägt eine sehr engagierte Zivilgesellschaft den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, die in hohem Maße an der Gestaltung und Themensetzung in der Stadtentwicklungspolitik mitwirkt. Viele Bürger*innen mischen sich ehrenamtlich und oftmals unter ökonomisch prekären Bedingungen in Entscheidungsfindungen ein und wirken aktiv daran mit: Sie entwickeln Wohnprojekte, gründen Genossenschaften, betreiben Gemeinschaftsgärten, organisieren Kulturprojekte und eröffnen damit vielseitige Möglichkeitsräume. Sie streiten für die Erhaltung sozialer Strukturen in ihren Kiezen, bringen ihre Ansprüche in planungsrechtliche Verfahren ein oder fordern neue Verfahren und mehr Möglichkeiten zum Mitwirken an politischen Entscheidungsprozessen ein. Viele Bürger*innen verfolgen dabei das Ziel einer sozial gerechten und gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung, die in Kooperation mit Politik und Verwaltung den Weg zu einer maßgeblich von Nutzer*innen getragenen Stadt ermöglicht. Ihr Beitrag zur Entwicklung innovativer und nachhaltiger Bezirke, die Orte ihres Engagements und die umgesetzten Projekte stehen für eine lokal ausgerichtete und „ko-produzierte“ Stadtentwicklung.

„Wir beteiligen uns schon längst. Den Satz gibt es schon seit Jahren in der Initiativen Szene. Man wird von oben aufgefordert sich zu beteiligen aber das passiert ja längst.“

Die Bedeutung umfassender Beteiligung bei der Gestaltung Berlins hat die Politik bisweilen erkannt. Laut den Richtlinien der Regierungspolitik 2016-2021 will der Berliner Senat „die Bürger/innenbeteiligung als Prinzip der politischen Willensbildung fördern und die Stadtgesellschaft an der Entwicklung Berlins beteiligen“. Im Bereich Stadtentwicklung sind auf „Landes- und Bezirksebene, [...], Anlaufstellen zur Bürgerbeteiligung“ vorgesehen. Jedoch treten trotz der bestehenden Kooperationsbereitschaft von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft regelmäßig Probleme in der Zusammenarbeit auf. Insbesondere die Koordination der jeweiligen Bedürfnisse, der Zugang

von zivilgesellschaftlichen Akteuren zu Informationen und Planungsprozessen sowie ihre Teilhabe an der Bezirksentwicklung bedürfen der Verbesserung. Darüber hinaus haben viele Akteur*innen aus der engagierten Zivilgesellschaft in zahlreichen Beteiligungsverfahren die Erfahrung gemacht, dass die Ko-Produktion von Stadt nur dann funktioniert, wenn Beteiligung nicht bloß aus Anhören und Abfragen besteht, sondern Politik und Verwaltung zivilgesellschaftlichen Akteuren auch Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse übertragen und Bürger*innen verbindlich als (Mit-) Gestalter*innen in Stadtentwicklungsprozesse einbeziehen.

Vor diesem Hintergrund besteht die aktuelle Herausforderung in der lokalen Stadtentwicklung darin, die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft in allen Phasen lokaler Politikgestaltung miteinander abgestimmt zu organisieren – von Kontaktaufnahme über die Koordination bis zur Entscheidungsfindung. Dafür sind sowohl dauerhafte Verfahren zur Zusammenarbeit und kontinuierliche Diskussionsformate wie auch die Bereitstellung von Ressourcen für zivilgesellschaftliche Akteure notwendig, um ihr selbstorganisiertes und eigeninitiatives Handeln zu unterstützen. Diesen Herausforderungen nimmt sich die vorliegende Studie an. Sie dient dem Ziel, **eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg zu etablieren, die eine wirksame Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht**. Dadurch soll die Gemeinwohlorientierung der aktuellen Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik auf lokaler Ebene gestärkt werden.

Vor diesem Hintergrund waren im Rahmen der Projektstudie folgende Fragen von besonderer Bedeutung:

1. Wie kann die Handlungsfähigkeit stadtpolitisch aktiver, zivilgesellschaftlicher Akteure in Friedrichshain-Kreuzberg langfristig und strukturell erweitert und gestärkt werden?
2. Wie muss eine Arbeits- beziehungsweise Koordinierungsstruktur aufgebaut werden, um Vernetzung und Kooperation zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren, administrativen Strukturen und bestehenden Ortsteilstrukturen zu ermöglichen und zu stärken?
3. Kann eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur als eine Arbeitsstelle funktionieren oder erfordern die zahlreichen Aufgaben in den Handlungsfeldern eine komplexere Strukturierung und Organisation der Koordinierungsstelle?

1.2

Einführung Studententext

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis eines intensiven Kommunikations-, Koordinations- und Arbeitsprozesses mit lokalen Akteur*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Dabei wurde kontrovers über

Ausgangslage und Zielsetzung der Projektstudie sowie zentrale Begriffe einer nutzer*innengetragenen Stadtentwicklung diskutiert. Daher widmet sich das Kapitel **Grundlagen** zunächst der theoriegestützten Klärung von gesellschaftlichen Hintergründen und zentralen Begriffen wie „organisierte Zivilgesellschaft“ oder „Ko-Produktion“. Dadurch wird eine Grundlage geschaffen, um die Projektstudie im aktuellen planungstheoretischen Diskurs zu verorten.

Da sich das Studiendesign durch die Einbeziehung von Schlüsselakteur*innen aus der Stadtentwicklungslandschaft im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg kontinuierlich verändert hat, gehen wir im Kapitel **Studienprozess** genauer auf die verschiedenen Etappen der Beteiligung an der Entwicklung einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur im Rahmen der vorliegenden Projektstudie ein. Anschließend werden auf Grundlage von Einzelinterviews und Gruppengesprächen die verschiedenen Rollen der Akteur*innen in der Stadtentwicklung näher beleuchtet. Dabei werden auch Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Konflikte untereinander aufgezeigt (siehe Kapitel **Akteurserfassung**).

Der Hauptteil der Studie gliedert sich in die Kapitel **Modell, Arbeitsformen** und **Aufbauphase** und ist der konkreten Konzeption der zu schaffenden Arbeits- und Koordinierungsstruktur gewidmet. Hier werden übergeordnete Zielsetzungen, Zielgruppen, Arbeitsformen, Organisationsmodelle, Aufgaben und Methoden beschrieben, die in einer ersten Aufbauphase getestet und evaluiert werden sollen.

Zum Schluss geben wir einen Ausblick, welche Aufgaben nach dem Abschluss der Projektstudie und vor dem Start der Aufbauphase der Arbeits- und Koordinierungsstruktur in Angriff genommen werden müssen, damit deren praktische Arbeit zum Erfolg für die Beteiligten wird (siehe Kapitel **Handlungsbedarf**).

[#Ø]

2. GRUNDLAGEN

2.1

*Ko-Produktion - zur Überwindung
der „großen Kluft“ zwischen Politik,
Verwaltung und Zivilgesellschaft*

Die Idee der systematischen Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen und politisch-administrativen Akteuren entstand in den 1970er Jahren in den USA. Sie war eine Reaktion auf den die Stadtentwicklungspolitik

bestimmenden Diskurs der Zentralisierung staatlicher Dienstleistungsversorgung auf kommunaler Ebene. Das Konzept der Ko-Produktion sollte die damals weit verbreitete Ansicht widerlegen, wonach nur *ein*e* einzelner Akteur*in zur Produktion von Gütern oder Dienstleistungen in *einem* Zuständigkeitsbereich verantwortlich sein müsse. Demgegenüber wurde ein sich ergänzendes Produktionsprinzip vorgeschlagen, das auf unterschiedlichen, abgestimmten Inputs verschiedener Akteur*innen beruht.¹ Demnach basiert Ko-Produktion auf Inputs zur Produktion von öffentlichen Gütern oder Dienstleistungen von Akteur*innen, „die nicht in derselben Organisation sind“². Dabei wurde zivilgesellschaftlichen Akteur*innen eine aktive Rolle in der Produktion von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen zugesprochen. Ko-Produktion bezeichnet demnach eine kooperative Beziehung zwischen Produzent*innen von öffentlichen Gütern oder Dienstleistungen und Verbraucher*innen, die die Produkte nutzen sollen³. Dabei erhöhen vier Merkmale die Wahrscheinlichkeit, dass Ko-Produktion als Verbesserung gegenüber *alleiniger* Regierungsarbeit oder Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Akteure funktioniert:

1. Die genutzten Instrumente und Werkzeuge müssen einen sich ergänzenden und abgestimmten Möglichkeitsrahmen zur Ko-Produktion hervorbringen
2. Rechtliche Handlungsmöglichkeiten müssen für beide Seiten zur Verfügung stehen
3. Teilnehmer*innen an der Ko-Produktion muss es möglich sein, vertrauenswürdige Vereinbarungen abzuschließen. Eindeutige, durchsetzbare und einforderbare Verträge zwischen Regierungsorganisationen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen erhöhen die Glaubwürdigkeit der Vorhaben.
4. Anreize und Motivation helfen, die Inputs beider Seiten zu befördern.⁴

„Was bedeutet diese Stelle für die andere Richtung, für die Verwaltung? Für den Auftrag der hier erfüllt werden soll, brauchen wir eine Struktur, die eine breite Sensibilisierung nach Innen trägt. [...] Wir als Initiativen müssen einerseits unsere Rolle als außenparlamentarische Akteure verändern und andererseits muss sich die Verwaltung verändern.“

1 Ostrom, E.: *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*, in: *World Development*, Vol. 24, S. 1079

2 Ostrom, E.: *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*, in: *World Development*, Vol. 24, S. 1073

3 Ostrom, E.: *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*, in: *World Development*, Vol. 24, S. 1079

4 Ostrom, E.: *Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development*, in: *World Development*, Vol. 24, S. 1082

2.2
Veränderte politische
Steuerungsformen - vom Government zur
Governance

Governance bezeichnet eine Veränderung politischer Steuerung wonach Regieren nicht mehr nur als ein hierarchisches Verhältnis zwischen legitimierte Entscheider*innen und Bürger*innen begriffen wird, sondern eher als das Zusammenspiel von zivilgesellschaftlichen und politisch-administrativen Akteur*innen. Damit werden Prozesse der politischen Steuerung zunehmend von formellen (zum Beispiel Parlamenten) zu informellen Formaten und Verfahren verlagert (zum Beispiel informellen Netzwerke).

Ein Schwerpunkt der Governance-Forschung ist die lokale Governance. Diese umfasst unterschiedliche Formen der Interaktion zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen und lässt sich in drei Stränge unterteilen:⁵

Governance in der Leistungserbringung

Partizipative Governance

Urbane-Regime-Ansatz

ERLÄUTERUNGSKASTEN GOVERNANCE

GOVERNANCE IN DER LEISTUNGSERBRINGUNG Einbezug zivilgesellschaftlicher Organisationen zum Zweck der öffentlichen Leistungserbringung - Anbahnung, Strategiefindung, Abstimmung und Durchführung

PARTIZIPATIVE GOVERNANCE Einbindung von Zivilgesellschaft in lokale Politikgestaltung - Institutionalisierung informeller Netzwerkarbeit von zivilgesellschaftlichen und politisch-administrativen Akteur*innen

URBAN-REGIME-ANSATZ Herstellung lokaler Handlungsfähigkeit durch Kooperationen zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Akteure*innen - öffentlich-private Partnerschaften

Zur Konzeption einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur für den Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg sind der Leistungserbringungs-Ansatz und der Ansatz zur partizipativen Governance relevant. Beide rücken zivilgesellschaftliche und politisch-administrative Akteur*innen in den Mittelpunkt der Betrachtung und beleuchten Interaktionen zwischen ihnen.⁶ Aus den

⁵ Walter, A.: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, S. 18ff.

⁶ Walter, A.: Administrative Governance -

Ansätzen ergeben sich für zivilgesellschaftliche Organisationen vier besonders ausgeprägte Funktionen auf lokaler Ebene mit Relevanz für die Stadtentwicklung⁷:

Partizipation (politische Partizipation über Mitgliedschaft in einer Gruppe)

Dienstleistungserbringung (Erfüllung öffentlicher Aufgaben)

Integration (Intermediäre; Vermittler*innen zwischen Lokalpolitik und Wirtschaft)

Interessensartikulation (Interessenvertretung in Politikgestaltungsprozessen)

Die Begriffe „zivilgesellschaftliche Organisationen“ beziehungsweise „organisierte Zivilgesellschaft“ bezeichnen dabei die „selbstorganisierte Zivilgesellschaft und kollektive Akteure, die aktiv, gewaltfrei und gemeinwohlorientiert im öffentlichen Raum handeln“⁸. Die organisierte Zivilgesellschaft ist sowohl zahlenmäßig eine wirkungsvolle Kraft und verfügt zudem über spezifisches Fachwissen und gewachsene Organisationsstrukturen zur Bewältigung aktueller Herausforderungen in der Stadtentwicklung. Daraus ergeben sich drei Motive für zivilgesellschaftlicher Akteure aufgrund dessen sie sich in die lokale Politik einbringen wollen. Für die Projektstudie ist vor allem der letzte Punkt von Bedeutung⁹:

Einbindung von Fachwissen zu Konsultationszwecken

Einbindung in politische Entscheidungsprozesse

Einbindung in lokale (Organisations-) Strukturen und Übertragung von Entscheidungsbefugnissen

Die Hinwendung der Verwaltung zu zivilgesellschaftlichen Akteuren wird in der partizipativen Governance mit dem Begriff „kooperative Verwaltung“ beschrieben und ist gekennzeichnet von der Erörterung und Koordination von

Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, S. 34, S. 36, S. 46.

⁷ Walter, A.: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, S. 55

⁸ Kocka, J.: Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, zitiert aus Walter, A.: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, S. 56.

⁹ Walter, A.: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, S. 58f.

Inhalten und Verfahren mit Bürger*innen anstatt der bloßen Gesetzesanwendung.¹⁰

Mit Blick auf eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg ist neben ihrer binnenstrukturellen Organisation vor allem ihre Funktion als handelnde Akteurin von Interesse. Dabei muss sich die Verwaltung zwar an ihren operativen (Pflicht-)Aufgaben ausrichten, verfügt aber dennoch über Handlungsspielräume¹¹:

„Ein wesentliches Merkmal der Verwaltung ist, daß sie nicht nur handeln darf und muß, wenn und weil das Gesetz es befiehlt, sondern aus eigener Initiative und Kraft der ihr eigenen hoheitlichen Funktion. Als gleichrangiger Teil der Staatsgewalt hat sie einen in sich selbstständigen hoheitlichen Willen zu bilden und zu betätigen. Sie darf dabei die Schranken des Gesetzes nicht überschreiten, sie bedarf aber auch keines ausdrücklichen Gesetzesbefehls zum Handeln. Die Verwaltung ist nicht nur „verlängerter Arm“, nicht nur ausführendes Organ des Gesetzgebers, sondern kann und muß das für die Gemeinschaft Notwendige von sich aus tun.“¹²

Die Interaktionen zwischen Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen bedingt eine „wechselseitige, gleichberechtigte Anerkennung“. Die dialogische Face-to-Face-Kommunikation beinhaltet Aushandlungsprozesse über „Ziele, Interessen, Probleme, Kenntnisse, Werthaltungen“¹³ mit dem Ziel der „gemeinsame[n] Durchsetzung von Entscheidungen“¹⁴ und zur „Entwicklung von Lösungsansätzen für gesellschaftliche Herausforderungen und Akzeptanz von Entscheidungen“¹⁵. Hervorzuheben ist, dass das Zusammenwirken zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen und Verwaltung maßgeblich von der Art und Weise der Interaktionsprozesse bestimmt wird.

2.3

Politikfeld Stadtentwicklung – Wandel in der Stadtplanung

Bezogen auf die Stadtentwicklung bedeutet dieses veränderte Steuerungspotential eine Erweiterung traditioneller städtebaulicher Verfahren und Instrumente um komplexe Kooperationen unter verschiedenen

¹⁰ Walter, A.: *Administrative Governance – Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*, S. 41

¹¹ Walter, A.: *Administrative Governance – Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*, S. 33

¹² Wittern, A.: *Grundriss des Verwaltungsrechts* zitiert aus Walter, A.: *Administrative Governance – Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*, S. 58

¹³ Walter, A.: *Administrative Governance – Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*, S. 42

¹⁴ ebd., S. 42

¹⁵ ebd., S. 42

Akteur*innen. Vor dem Hintergrund des überregionalen bis globalen Standortwettbewerbs der Kommunen und einem veränderten Planungsschwerpunkt - von der Bedarfs- zur Angebotsplanung - rücken nun komplexe und kooperative Verfahren zur Aushandlung der Planungsziele in den Fokus.¹⁶ Zudem lässt sich ein Wertewandel in der Gesellschaft beobachten, in dessen Zuge Bürger*innen mehr Beteiligung und Mitspracherechte an Entscheidungen in der Stadtentwicklung einfordern.¹⁷

2.4 Informeller Urbanismus - Stadtentwicklung als stadtgesellschaftliche Entwicklungsarbeit

Dem schließt sich der „Informelle Urbanismus“ an, der Formen von Raumproduktion und Raumnutzung bezeichnet, die im städtischen Alltagsleben verwurzelt sind.¹⁸ Stadtentwicklung wird hier als „stadtgesellschaftliche Entwicklungsarbeit“¹⁹ verstanden und aus zivilgesellschaftlicher *Bottom-Up*-Perspektive betrachtet.²⁰ Im Fokus stehen Stadträume, die in überwiegend informellen Prozessen durch Eigeninitiative von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen entwickelt werden, wie zum Beispiel selbstorganisierte Sportgelegenheiten, Bürger*inneninitiativen, Kulturprojekte, Gemeinschaftsgärten etc.. Dabei lässt sich beobachten, dass sich mit der Vervielfachung zivilgesellschaftlicher Aktivitäten auch die Bandbreite informeller Projekte vergrößert und das Akteur*innen-Spektrum ausdifferenziert hat.²¹ Partizipation an Stadtentwicklung wird nicht nur auf Teilhabe an öffentlichen Planungsprozessen begrenzt und als instrumentelle Beteiligung der Zivilgesellschaft verstanden. Stadtbewohner*innen werden nicht bloß als Beteiligte, sondern per se als Ko-Produzent*innen der Stadt verstanden.²²

„Die informelle Beteiligung muss im Vorfeld stattfinden damit man auf formeller Ebene überhaupt einen Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen kann.“

16 Rostalski, M.: *Gelebte Orte - Geplante Stadt: Informelle Nutzung urbaner Räume und partizipative Stadtentwicklung*, S.22

17 ebd., S.22

18 Willinger, S.: *Informeller Urbanismus - Einführung*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, S. 147

19 Hummel, K.: *Quartiersmanagement, Stadtentwicklung, Bürgergesellschaft* zitiert nach: Willinger, S.: *Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, S. 154

20 Willinger, S.: *Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, S. 148

21 ebd. S. 148

22 ebd. S. 148

Das Beteiligungsverständnis des Informellen Urbanismus an Stadtentwicklungsprozessen ergänzt und verbreitert sowohl die theoretischen Grundlagen der Ko-Produktion und der lokalen *Governance* zur Schaffung einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur für Friedrichshain-Kreuzberg im Handlungsfeld Stadtentwicklung als auch den in der Aufgabenstellung für die Projektstudie vorgesehenen Fokus auf die Stärkung organisierter zivilgesellschaftlicher Akteur*innen: „Stadtentwicklung als Ko-Produktion (...) [wird] als umfassender Politikansatz“²³ betrachtet, der „den Kreis der Beteiligten an der Stadtentwicklung über die Vertreter etablierter Interessen hinaus“²⁴ öffnet.

Damit werden auch diejenigen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen konzeptionell berücksichtigt, die bisher über keinen (geregelten) Zugang zu lokalen politisch-administrativen Akteuren verfügen und/oder eher weniger kooperationsbereit agieren (wollen) beziehungsweise (legitime) Einzelinteressen verfolgen, die nicht unmittelbar gemeinwohlorientiert erscheinen. Daraus lässt sich ableiten, dass Stadtentwicklung „als Teil von *Governance* neben Konsensfindung auch Konfliktmanagement bedeutet“.²⁵

Dem schließt sich die Frage an, wer Gemeinwohl definiert und in welchem Verfahren das Einzelinteresse vom Gemeinwohl (einzelfallbezogen) unterschieden wird. Im Konzept der ko-produzierten Stadt ist es daher wichtig, die verschiedenen Handlungslogiken zivilgesellschaftlicher Akteure, ihre Motivationen und Inputs anzuerkennen, zu berücksichtigen und ihre Aktivitäten nicht zwangsläufig mit gemeinwohlorientiertem Handeln gleichzusetzen.²⁶

Deshalb ist ein Steuerungsverständnis bei politisch-administrativen Akteur*innen gefragt, das „eine neue, eine andere *Governance*“²⁷ gestaltet: „So ergibt sich die Aufgabe, eine Schnittstelle zur Zivilgesellschaft aufzubauen, ohne diese vollkommen in die Systematik der

23 Willinger, S.: *Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, S. 154

24 ebd. S. 154

25 Rostalski, M: *Gelebte Orte - Geplante Stadt: Informelle Nutzung urbaner Räume und partizipative Stadtentwicklung*, S.222

26 Willinger, S.: *Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, S. 149

27 ebd., S. 149

Stadtplanung integrieren zu können²⁸.

[#Ø]

3. STUDIENPROZESS

→ [#D] Abbildung 1: Studienprozess, eigene Darstellung

In Anlehnung an einer aktionsbasierten Stadtforschung wurden zivilgesellschaftliche Akteur*innen, Politik und Verwaltung kontinuierlich in den Studienprozess einbezogen. Auf Grundlage der Ergebnisse wurde die Konzeption der zukünftigen Arbeits- und Koordinierungsstruktur insbesondere an den Bedürfnissen und Impulsen zivilgesellschaftlicher Akteur*innen aus dem Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg ausgerichtet.

Als inter- und transdisziplinäres Team lag der erste Fokus unserer Arbeit in der Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen bei der Entwicklung der Studie um in enger Zusammenarbeit mit stadtpolitischen Initiativen, Schlüsselfiguren der Stadtpolitik sowie in ortsspezifischen Auseinandersetzungen konkrete Bedürfnisse, Potenziale und Konflikte zu identifizieren. Auf dieser Grundlage wurden Handlungsansätze, Instrumente und Werkzeuge für eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur zwischen Bezirksverwaltung und Zivilgesellschaft herausgearbeitet. Außerdem wurden politisch-administrative Akteur*innen befragt und vorhandene Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und etablierte Arbeitsweisen analysiert, um konkrete Handlungsfelder und Anknüpfungspunkte in der bezirklichen Verwaltung zu identifizieren, an denen die Arbeits- und Koordinierungsstruktur ansetzen kann, um Handlungsfähigkeit und Kontinuität zu entwickeln.

3.1

Phase 1: Grundlagenermittlung

Anhand der Grundlagenerfassung wurde die Problemstellung einer zukünftigen Arbeits- und Koordinierungsstruktur in Abstimmung mit den Akteur*innen-Gruppen kontinuierlich reflektiert und geschärft. In diesem zyklischen Prozess haben sich während der inhaltlichen Arbeit

²⁸ ebd., S. 149

in den Steuerungsunden und der Werkstatt gemeinsame Erkenntnisse herausgebildet, die der Entwicklung von Verfahrensweisen, Aufgaben und der Beschreibung von Kompetenzen von Mitarbeiter*innen innerhalb einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur dienen.

Um die Diversität der Akteur*innen-Landschaft besser zu verstehen, wurde die Akteur*innen-Analyse methodisch in 3 Stufen aufgebaut:

1. Erfassung: Übersicht über die verschiedenen Akteur*innen
2. Unterscheidung und Kategorisierung: Identifizieren von Interessen und Zielen
3. punktuelle Analyse der Beziehungen zwischen den Akteuren

Anschließend wurde eine Bestandsaufnahme zu den Handlungsfeldern, Rahmenbedingungen, bestehenden Ortsteilstrukturen und ihren Tätigkeitsschwerpunkten vorgenommen. Darauf aufbauend wurden Akteur*innen-Gruppen gebildet und anhand von Kriterien wie zum Beispiel Stadtentwicklung, Soziales, Kultur, Umwelt, Neubau und Bestandsschutz in einer Liste kategorisiert.

Das Ziel der Akteur*innen-Analyse ist dreiteilig zu betrachten:

1. als Grundlage für die Einbindung wichtiger Akteur*innen in Steuerungsrunde, Interviews und Werkstatt
2. als Mapping für Überprüfung, Präzisierung und Eingrenzung beziehungsweise Erweiterung der Handlungsfelder
3. als erste Arbeitsgrundlage für die Arbeits- und Koordinierungsstruktur, um Arbeitsweisen und Problemlagen unter Akteur*innen und Akteur*innen-Gruppen festzuhalten

Da sich die Akteur*innen-Landschaft in einem ständigen Veränderungsprozess befindet und sich Konflikte und Themenschwerpunkte mit der Zeit erheblich wandeln können, wird vorgeschlagen, dass die Arbeits- und Koordinierungsstruktur die Akteur*innen-Analyse weiterführt und die stadtentwicklungspolitische Situation im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg kontinuierlich erfasst.

3.2

Phase 2: Datenerfassung

Anschließend wurden Schlüsselpersonen aus der organisierten Zivilgesellschaft, Verwaltung, Politik und bestehenden Ortsteilstrukturen in Interviews befragt, um deren Bedürfnisse, Ziele, Erwartungen und Wünsche im Zusammenhang mit der Arbeits- und Koordinierungsstruktur zu erfassen. Prägnante Aussagen wurden als anonymisierte Zitate in die Projektstudie übernommen. Des Weiteren wurden Problemstellungen und Anforderungen in Bezug auf die Ziele der Projektstudie herausgefiltert.

INTERVIEWPARTNER*INNEN

15. November / 2017 Treffen mit dem X-Hain Netzwerk
07. Dezember / 2017 Vertiefung Modellprojekt WerkStadt für Bürgerbeteiligung Potsdam
INTERVIEW mit **THOMAS GEISLER** und **KAY-UWE KÄRSTEN** (Mitmachen e.V.)
14. Dezember / 2017 Vertiefung Modellprojekt WerkStadt für Bürgerbeteiligung Potsdam
TELEFONINTERVIEW mit **NILS JONAS** (WerkStadt für Beteiligung Landeshauptstadt Potsdam)
06. Februar / 2018 Vertiefung Bestehende Ortsteilstrukturen
INTERVIEW mit **NADA BREDTFELD** (Netzwerkstelle Familien- und Nachbarschaftszentrum Wrangelkiez) und **ELISABETH SCHOLZ-YILDIZ** (Koordination Gemeinwesen@kotti / Kotti e.V.)
13. Februar / 2018
INTERVIEW mit **THOMAS WEIGELT** (Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg - Stellvertretender Vorsitzende Stadtteilausschuss)
15. Februar / 2018
GRUPPENINTERVIEW mit **NADA BREDTFELD** Netzwerkstelle Familien- und Nachbarschaftszentrum Wrangelkiez) und **CHRISTINE GOHLKE** (Stadtteilarbeiterin im Reichenberger und Wrangelkiez, Familien- und Nachbarschaftszentrum Wrangelkiez & Kreuzberger Stadtteilzentrum Lausitzer Straße)
19. Februar / 2018
GRUPPENINTERVIEW mit **ENRICO SCHÖNBERG & ANNA HEILGEMEIR** (Stadt von Unten), **MAGNUS HENGGE** (Bizim Kiez), **HANNES STROBEL** (BOS&U), **SANDY KALTENBORN** (Kotti&Co., Jenny Goldberg (RAW cc)
23. Februar / 2018
INTERVIEW mit **CHRISTA HAVERBECK** Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg - Stadtplanungsamt Stadterneuerung)
21. Februar / 2018
INTERVIEW mit Vertreter*innen von **LA 54**
26. Februar / 2018
INTERVIEW mit **CARSTEN JOOST**
28. Februar / 2018
INTERVIEW mit **"DIE ANRAINER"**
8. März / 2018 Vertiefung Bestehende Ortsteilstrukturen
INTERVIEW mit **ÜMIT BAYAM & KÄTHE BAUER** (Stadtteilausschuss Kreuzberg e.V.)
12. März / 2018 Vertiefung Modellprojekt WerkStadt für Bürgerbeteiligung Potsdam
TELEFONINTERVIEW mit **KAY-UWE KÄRSTEN** (Mitmachen e.V.)
19. März / 2018 Vertiefung Bestehende Ortsteilstrukturen
INTERVIEW mit **RAINER WAHLS** (Stadtteilbüro Friedrichshain)

Da die Struktur der Verwaltung, die vielfältigen Entscheidungsmechanismen auf lokalpolitischer Ebene und die komplexen rechtlichen Rahmenbedingungen in der Stadtentwicklung die organisierte Zivilgesellschaft in ihrer Alltagspraxis und in der Zusammenarbeit mit Verwaltung und Politik vor große Herausforderungen stellt, werden die unterschiedlichen Zuständigkeiten

innerhalb der Verwaltung und Politik aufgezeigt (siehe Kapitel 4.1.3).

Während des Studienprozesses hat sich herausgestellt, dass die Konzeption beziehungsweise Entwicklung einer Steuerungsrunde und die bestehenden Anlaufstellen für Bürger*innen in den Ortsteilen einer vertiefenden Analyse (Case Studies) bedürfen. Die bereits eingerichtete Steuerungsrunde der vorliegenden Studie kann dabei als eine Art qualitätssicherndes Element dienen, muss aber aus den verschiedenen Blickwinkeln der Akteur*innen heraus weiterentwickelt werden. Bestehende Ortsteilstrukturen wie Nachbarschaftszentren, Quartiersmanagements oder Stadtteilbüros übernehmen wichtige Aufgaben und Funktionen, pflegen teilweise über Jahrzehnte gewachsene Netzwerke und können mit ihrer Expertise und ihrem Wissen eine zu schaffende Arbeits- und Koordinierungsstruktur in ihrer täglichen Arbeit entlasten und ergänzen. Es ging also um die grundsätzliche Bewertung, ob die zu schaffende Koordinierungsstruktur die organisierte Zivilgesellschaft mit ihren Initiativen, Bündnissen und Bewegungen **unterstützt** oder eine breite Beteiligung der gesamten Stadtbewohner*innenschaft (als Anlaufstelle) an der Bezirksentwicklung **organisieren** soll.

3.3

Phase 3: Gemeinsames Erarbeiten von Lösungsvorschlägen

Um die Organisation und Funktionsweise einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur für die an der Untersuchung beteiligten Akteur*innen darzustellen, wurden in einem weiteren Schritt Best-Practice-Beispiele bestehender Stellen aus Deutschland wie zum Beispiel „WerkStadt für Bürgerbeteiligung Potsdam“ oder der Atelierbeauftragte Berlin herangezogen, die die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und organisierter Zivilgesellschaft zum Ziel haben. Dabei wurden Strukturen, Aufgaben, Kompetenzen, Finanzierungsaspekte sowie Entscheidungs- und Ermessensspielräume in Funktionsdiagrammen herausgearbeitet. In Diskussionsrunden wurden an verschiedenen Tischen die Vor- und Nachteile der Beispiele anhand der Situation im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg besprochen und in einer Auswahl vielversprechender Ansätze für die Arbeits- und Koordinierungsstruktur zusammengefasst.

Nach der Auswertung der Ergebnisse und der Eingrenzung geeigneter Bestandteile für eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur wurden in einem Werkstattverfahren mögliche Arbeitsstellen mit unterschiedlichen Organisationsmodellen in rotierenden Tischgesprächen diskutiert. Dabei wurden vor allem die Praxiserfahrungen der zivilgesellschaftlichen Akteur*innen durch die Besprechung von greifbaren Fallbeispielen in die Konzeption der Organisationsmodelle einbezogen. Auch konnten kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele beziehungsweise Aufgaben auf ihre Umsetzbarkeit und Realisierbarkeit hin gedacht werden.

JOUR FIXE Informations-, Abstimmungs- und Arbeitstreffen des Projektstudienteams mit den Initiator*innen der Projektstudien und dem Bezirkstadtrat für Bauen, Planen und Facility Management

STEUERUNGSRUNDE Präsentation erarbeiteter Ergebnisse, Begleitung der Projektstudienarbeit durch lokale Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft

WERKSTATT Workshop-Format für die Präsentation verschiedener Organisationsmodelle einer Anlauf- und Koordinierungsstelle und darauf aufbauende, kooperative Auswahl und Vefeinerung mit Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik

3.4

Phase 4: Zusammenführung

Die Ergebnisse aus den Interviews, den Jour-fixe-Runden, den Steuerungsrounden und der Werkstatt wurden am Ende der Studie ausgewertet und in den Entwurf des Organisationsmodells für die Arbeits- und Koordinierungsstruktur übersetzt. Durch die sukzessive Spiegelung dieser Ergebnisse an die organisierte Zivilgesellschaft und deren Möglichkeit, ihre Inhalte und Schwerpunkte in den Studienprozess einzubringen, kann die Entwicklung des Organisationsmodells als **gemeinschaftliches Resultat** betrachtet werden. Dabei ging es nicht nur um einen Vorschlag für die zu schaffende Arbeits- und Koordinierungsstruktur, sondern wie den unterschiedlichen Beziehungen und Zielvorstellungen der Akteur*innen durch gemeinsame vertragliche Grundlagen, Entscheidungsmechanismen und interne Kommunikation Rechnung getragen werden kann.

Parallel entstand eine weitere **Projektstudie zur gemeinwohlorientierten Immobilienentwicklung (GI)** im Auftrag des Stadtplanungsamtes Friedrichshain-Kreuzberg. Aufgrund der inhaltlichen Überschneidungen der beiden Studien erscheint die **Ausgestaltung eines gemeinsamen Organisationsmodells** mit einer Abstimmung der jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen als zielführend. Auch die Konzeption einer **gemeinsamen Trägerschaft** und die Verteilung der Mittel scheinen hilfreich zu sein, um Synergieeffekte bei der Einrichtung der Arbeits- und Koordinierungsstruktur zu schaffen, wie etwa eine schonende Mittelverwendung durch gemeinsame Nutzung von Räumen oder die Teilung von Kosten für Buchhaltung und Steuerberatung.

[#Ø]

4. AKTEUR*INNENERFASSUNG

Die Akteur*innenerfassung umfasst die Kategorisierung und Einordnung aller an den aktuellen Stadtentwicklungsprozessen beteiligten Gruppen und Personen sowie das Aufzeigen ihrer Strukturen, Arbeitsweisen und Problemlagen. Dazu zählen Gruppen der organisierten Zivilgesellschaft, bestehende Ortsteilstrukturen, Ämter und Ansprechpartner*innen der Verwaltung sowie Ansprechpartner*innen seitens der Politik.

4.1

Kategorien

Um das Akteur*innenfeld analysieren zu können, wurden folgende Kategorien gebildet:

organisierte Zivilgesellschaft

bestehende Ortsteilstrukturen

politisch-administrative Strukturen

Die Beziehung zwischen organisierter Zivilgesellschaft und politischen-administrativen Strukturen gestaltet sich durch Aufklärung, Verhandlung und Entscheidung über aktuelle Stadtentwicklungsprozesse. Die bestehenden Ortsteilstrukturen als öffentlich kofinanzierte Vermittler*innenstellen formulieren Bedürfnisse beziehungsweise Forderungen, die aus der organisierten Zivilgesellschaft heraus gestellt werden. Im Idealfall entstehen bei der Zusammenarbeit **Entscheidungshilfen**, die von den politisch-administrativen Strukturen als Grundlage für spezifische Probleme und deren Lösungen im Bereich der Stadtentwicklung dienen können. Die Arbeits- und Koordinierungsstruktur soll zwischen allen Akteur*innen vermitteln und einen übergreifenden Wissenstransfer herstellen.

→ [#D] Abbildung 2 schematische Übersicht Akteure, eigene Darstellung

4.1.1
Organisierte Zivilgesellschaft

„Die Koordinierungsstelle sollte für uns eine parteiische Institution sein, die den Interessen der Mieterinnen und Mietern gegenüber den Bezirk vertritt.“

(Initiativenvertreterin, Interview am 19.02.2018)

Zivilgesellschaftliches Engagement spielt eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung in der Stadtentwicklungspolitik, allerdings steht es oft im Widerstreit zu politischen Interessen und Verwaltungshandeln. Dabei lassen sich die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen anhand ihres Professionalisierungsgrades als Interessensvertretung, Initiativen, Bündnisse oder Bewegungen beschreiben. Sie alle haben ihre eigenen Organisationsformen. Viele Gruppen gründen Trägerschaften oder arbeiten im losen Verbund, bemühen sich um Finanzierungen ihrer Arbeit und haben unterschiedliche Einflussgebiete im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg. Darüber hinaus entwickeln sie ihre eigenen Schwerpunkte und betreiben dafür Öffentlichkeitsarbeit. Dabei haben sich im Wesentlichen folgende Schwerpunkte herausgestellt:

Neubau und Nachverdichtung

Bestand und Gentrifizierung

öffentlicher Raum und Gemeingebrauch

4.1.2
Bestehende Ortsteilstrukturen

„Eine große Arbeitserleichterung wäre, wenn die Stelle die gängigen rechtlichen Verfahren erklären könnte, neutral die Inhalte vermittelt und damit Entscheidungsgrundlagen für den normalen Stadtbewohner übersetzt.“

(Mitarbeiter Stadtteilbüro, Interview am 12.02.2018)

Auf Grundlage der Akteur*innenerfassung verstehen wir unter bestehenden Ortsteilstrukturen Netzwerkstrukturen, die lokal verankert sind und Gemeinwesen- sowie Nachbarschaftsarbeit leisten. Hierbei gibt es zwei Unterkategorien:

1. Schnittstellen der Gemeinwesenarbeit, die lokal verankert sind: Quartiersmanagementbüros oder andere soziale Schnittstellen wie Netzwerkstellen, Nachbarschafts- oder Familienzentren. Gemeinsame Merkmale sind die Finanzierung durch die Bezirke oder andere städtische Institutionen, die Fokussierung auf Aktivierung in den jeweiligen Kiezen und die Funktion als Anlaufstellen für soziale Belange.
2. In Friedrichshain-Kreuzberg existieren Anlaufstellen, die explizit die Beteiligung von Bürger*innen an der Stadtentwicklung zum Ziel haben, wie der Stadtteilausschuss Kreuzberg und das Stadtteilbüro Friedrichshain. Merkmale dieser Formate ist die lokale Verankerung im Kiez, die Nähe zu Anwohner*innen und ihre Anerkennung in den Nachbarschaften.

Die bestehenden Ortsteilstrukturen übernehmen zentrale Aufgaben in der Kommunikation zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung, indem sie eine breite Beteiligung organisieren und begleiten. Deshalb ist es für die zu schaffende Arbeits- und Koordinierungsstruktur wichtig, sich einerseits von den Aufgabenfeldern der bestehenden Ortsteilstrukturen abzugrenzen und andererseits, aktiv mit ihnen zusammenzuarbeiten, um mögliche Synergieeffekte auf beiden Seiten herzustellen.

4.1.3

Politisch-administrative Strukturen

„Sie könnten uns auf aktuelle Verdrängungsprozesse innerhalb einer Nachbarschaft aufmerksam machen und uns auffordern, mit diesem Thema zu beschäftigen. Das tun wir in der Regel auch, kommen aber vielleicht zu einem anderen Ergebnis. Dann bleibt den Initiativen nur noch der Weg zur Politik, d.h. die Initiativen müssen die Abgeordneten der Parteien bitten, sich für ihr Anliegen einzusetzen. Die Parteien können dann das Bezirksamt veranlassen, ein bestimmtes Gebiet zu untersuchen...“

(Verwaltungsmitarbeiterin, Interview am 23.02.2018)

Die Bezirksverordnetenversammlung (BVV) als Organ der bezirklichen Selbstverwaltung ohne Gesetzgebungsbefugnisse und mit örtlich begrenzten Zuständigkeiten hat nur eingeschränkte Entscheidungsspielräume im Bereich Stadtentwicklung. Hinzu kommt, dass die Bezirkspolitik bei der Anwendung beziehungsweise Auslegung von Gesetzen nicht getrennt von der Handlungsfähigkeit und den Ermessensspielräumen der Verwaltung betrachtet werden kann. Hier muss immer von einem komplexen Zusammenspiel beider Seiten ausgegangen werden, das sich am besten durch die Begrifflichkeit „politisch-administrative Strukturen“ beschreiben lässt.

Die Einhaltung formeller Vorgaben und der Schwerpunkt juristischer Vorgehensweisen und Fragestellungen innerhalb politisch-administrativer Strukturen steht der Idee eines pragmatischen Systems gegenüber, bei dem sich Verwaltung und Politik in vernetzten Strukturen vor allem an effektiven Lösungen von Problemen orientieren.

Die Notwendigkeit zur Einrichtung einer Koordinierungsstelle resultiert aus dem enormen Umfang der rechtlichen Rahmenbedingungen im Handlungsfeld Stadtentwicklung (GG, Berliner Verfassung, BauGB, AGBauGB, BerlAVG, BezVwG, VwVfG, AZG, DVO-AZG, ASOG, DVO-ASOG, GO BVV, LHO, AV LHO, ZwVbG, ZwVbO), der komplexen Struktur der Verwaltung mit ihren unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen und Abhängigkeiten von verschiedenen Entscheidungsträger*innen sowie dem schwer zu definierenden Ermessensspielraum von Verwaltungsmitarbeiter*innen .

„Wir versuchen mit den Initiativen in Kontakt zu bleiben. Bei der vielen Arbeit, die wir haben, ist das aber wirklich schwierig. Momentan sammeln wir alle Kontakte von den Vertretern von Initiativen, von Mietern und von Bürgern, die nicht verstehen, warum gerade ihr Haus nicht im Milieuschutzgebiet liegt. In einigen Fällen wird es eine Erweiterung von bestehenden Erhaltungsgebieten geben...“
(Verwaltungsmitarbeiterin, Interview am 23.02.2018)

Es braucht eine Offenheit der Verwaltung und Politik gegenüber den Bedürfnissen und Forderungen der organisierten Zivilgesellschaft. Eine solche Offenheit ist aber aufgrund einer Vielzahl von Pflichtaufgaben beschränkt. Deshalb kann ein Erneuerungsprozess innerhalb der administrativen Strukturen eine gute Grundlage für die Arbeit der Arbeits- und Koordinierungsstruktur sein, wenn diese von allen Akteur*innen getragen wird.

Eine Schlüsselrolle nimmt die *Abteilung für Bauen, Planen und Facility Management* unter der Leitung von Bezirksstadtrat Florian Schmidt und der Ausschuss für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen in der BVV Friedrichshain-Kreuzberg ein. Hier finden zum Beispiel Entscheidungen über Auflösung, Einrichtung oder Erweiterung von baulichen und sozialen Erhaltungsgebieten beziehungsweise Sanierungsgebieten statt.

Weiteren Einfluss auf Belange der Stadtentwicklung haben die *Abteilung für Arbeit, Bürgerdienste, Gesundheit und Soziales* zusammen mit dem Ausschuss für Umwelt, Klimaschutz, Verkehr und Immobilien, die zum Beispiel das Zweckentfremdungsverbot durch das Wohnungsamt überwachen, sowie die *Abteilung für Wirtschaft, Ordnung, Schule und Sport* zusammen mit dem *Ausschuss für Wirtschaft und Ordnungsamt, Eingaben und Beschwerden* die sich zum Beispiel mit der Nutzung und Aneignung von öffentlichen

Räumen beschäftigen.

[#Ø]

5. STUDIENERGEBNISSE: MODELL EINER „ARBEITS- UND KOORDINATIONSSTRUKTUR FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG“

Im folgenden Kapitel finden sich die **Ergebnisse der Projektstudie** in Form der Grundlagen und **eines Organisationsmodells für eine dauerhaft tätige Struktur** mit dem in der Ausschreibung verwendeten Titel: „Koordinierungs- und Anlaufstelle für die Vernetzung und Kooperation von zivilgesellschaftlichen Akteuren und administrativen Strukturen im Bereich der Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg“. Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird diese Struktur im Folgenden als KOORST bezeichnet.

Mit der Schaffung dieser neuen Stelle muss auch die tragende Organisationsstruktur mitgedacht und mitentwickelt werden. Die Entwicklung dieser übergeordneten Struktur hat im Rahmen der Projektstudie eine zentrale Rolle gespielt. Sie beinhaltet mehr als die reine KOORST-Arbeit und wird als **„Arbeits- und Koordinierungsstruktur für eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung“ (AKS)** bezeichnet. Die AKS beinhaltet über die Personalstelle der KOORST hinaus:

Die Beauftragten für gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung

Eine zusätzlichen Personalstelle, die in der bezirklichen Abteilung Bauen, Planen und Facility Management angesiedelt wird.

Im Ergebnis der Projektstudie wird es als sinnvoll erachtet, die Etablierung der übergeordneten Struktur und das Arbeitsfeld der KOORST in zwei Phasen zu unterteilen: eine **Pilotphase und eine auf Langfristigkeit ausgelegte Phase**.

Vor diesem Hintergrund fokussieren wir in diesem Kapitel die KOORST und beschreiben ihre Zielsetzung (siehe 5.1) und ihre Zielgruppen (siehe 5.1) Im Anschluss wird ihre Einbettung in die Arbeits- und Koordinierungsstruktur für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung (AKS) dargestellt. Bei der Beschreibung des Organisationsmodells (siehe 5.3) wird auch die Idee des dritten Raumes (siehe 5.4), die Steuerungs- (siehe 5.5) und Arbeitsebene (siehe 5.6) der AKS erläutert. Anschließend vertiefen wir die Arbeitsformen (siehe Kapitel 6) und die Aufbauphase

[26]

der KOORST (siehe Kapitel 7) um genauer zu erläutern, wie diese Stelle arbeiten soll. Abschließend wird der Handlungsbedarf (siehe Kapitel 8) bis zur Einrichtung der Arbeits- und Koordinierungsstruktur skizziert.

5.1

Übergeordnete Zielsetzung der KOORST

Herleitend aus der Ausschreibung und aus den Erkenntnissen der Interviews, Steuerungsunden und Werkstatt ist das übergeordnete Ziel der KOORST,

eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur zu etablieren, die eine wirksame Kollaboration zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht, um die aktuelle Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik in Richtung einer breiten gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung zu fördern.

Dieses Ziel kann nur in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteur*innen erreicht werden. Aufgabe der KOORST ist es, diese Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu unterstützen und zu koordinieren. Dabei prägen drei Schwerpunkte die zukünftige Arbeit:

1. **Zivilgesellschaftliche Akteur*innen aktivieren, unterstützen und begleiten, um selbstinitiiertes Engagement zu befördern und institutionalisierte Mitentscheidung zu ermöglichen**, indem zivilgesellschaftliche Strukturen formalisiert als Träger und Gestalter („öffentlicher Belange“) in Stadtentwicklungs-/Stadtplanungsprozesse verankert werden und gezielte Beratung und Unterstützung bereits organisierter zivilgesellschaftlicher Akteur*innen durchgeführt wird.
2. **Entscheidungsmechanismen/-hebel erkennen, nutzen und entwerfen, um neue (kommunale) Steuerungsformen und Akteur*innen-Kooperationen anzustoßen und zu ermöglichen**. Das wird erreicht durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung **sowie durch das Erkennen von Synergieeffekten** zwischen bestehenden Ortsteilstrukturen.
3. **Informationen und Ressourcen zur Verfügung stellen** durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit zu aktuellen stadtentwicklungspolitischen Themen, Veranstaltungen sowie Bereitstellung von Informationen und Wissensvermittlung **und der Akquise/Bereitstellung von Ressourcen** für stadtgesellschaftliche Entwicklungsarbeit aus einer Bottom-Up-Perspektive.

5.2

Zielgruppen

Bei der Etablierung einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur (AKS) müssen alle relevanten Akteur*innengruppen adressiert werden, wenn eine wirkungsvolle und effektive Zusammenarbeit zwischen

Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht werden soll. Politik und Verwaltung müssen gleichermaßen angesprochen und in die Arbeit der AKS eingebunden werden - aber auch die Zivilgesellschaft braucht Veränderungen in Arbeitsweise und -kultur, um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu erreichen. Es geht also darum, die Interessen und Bedürfnisse der organisierten Zivilgesellschaft, der bezirklichen Politik, der Bezirksverwaltung und der bestehenden Ortsteilstrukturen in der Arbeits- und Koordinierungsstruktur abzubilden.

5.3

Die Idee des „dritten Raumes“

Ein Hauptfokus der Projektstudie ist die Erarbeitung eines Organisationsmodells für die zu schaffende Arbeits- und Koordinierungsstelle. Sie dient der Aufgabe, eine Koordinierungsstruktur zu etablieren, die eine **wirksame und langfristige Kollaboration zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung** ermöglicht. Das Organisationsmodell für dieses Vorhaben muss die eigene Zielsetzung - wirksame Zusammenarbeit - auf allen Ebenen widerspiegeln. Transparente Steuerungsinstrumente, die alle beteiligten Akteur*innengruppen integrieren und die Konzeption eines verwaltungsexternen Trägers sind Eckpunkte, die im Rahmen der Projektstudie bearbeitet wurden.

Um sich aus gewohnten und verfestigten Handlungslogiken bei der Kommunikation zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zu befreien und neue Formen der Zusammenarbeit zu unterstützen, bedarf es eines dritten Raumes, der offen für neue politische Strategien ist, in die alle relevanten Akteur*innen der Stadtentwicklung einbezogen werden. Ein solcher Raum zeichnet sich dadurch aus, dass die Beteiligten eine neue Verhandlungs- und Arbeitsstruktur (Hybridkultur) auf Augenhöhe mit einem prozessualen sowie handlungsorientierten Ansatz entwickeln und umsetzen.

Hierbei treten folgende Schwierigkeiten auf:

1. das Fehlen einer gemeinsamen Sprache
2. das Fehlen einer gemeinsamen Handlungskultur (dynamisch vs. strukturell)
3. unzureichende Werkzeuge beziehungsweise Methoden für eine prozessuale und Output-orientierte Verhandlungskultur

„Die Überforderung für die Stelle ist jetzt schon absehbar. Die Person würde mir leid tun, die sich das antut zwischen Bürgerschaft und Bezirk zu stehen“

Die Einrichtung einer einzelnen Personalstelle mit festen Aufgaben oder die Schaffung verwaltungsexterner Stellen, die unabhängig vom Verwaltungshandeln agieren, wäre mit der Bewältigung dieser Schwierigkeiten überfordert. Vielmehr ist eine (Neu-)Konzeption gefragt, die bestehende Elemente aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft aufnimmt und ein Regelsystem schafft, in dem zivilgesellschaftliche Akteure einbezogen werden und ihre Handlungsspielräume stärken und erweitern können.

5.4

Das Organisationsmodell

Vor diesem Hintergrund wurde in Zusammenarbeit mit der Studiengruppe zur gemeinwohlorientierten Immobilienentwicklung eine gemeinsame Arbeits- und Koordinierungsstruktur (AKS) entwickelt. Deren Hauptmerkmal ist eine zweiteilige und gleichberechtigte Struktur, mit sowohl verwaltungsinternen als auch verwaltungsexternen Personalstellen. Verwaltungsextern soll ein zivilgesellschaftlich getragener Verein einen Beauftragten für gemeinwesen- und gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung (GI-Stelle) und eine Person für die KOORST anstellen. Diese Stellen sollen eng mit einer verwaltungsinternen Person in der Abteilung Bauen, Planen und Facility Management zusammenarbeiten. Die AKS wurde auf diese Weise konzeptioniert, weil sich herausgestellt hat, dass es für die Sicherstellung des Informations- und Wissenstransfers von Verwaltung und Politik zur organisierten Zivilgesellschaft einer möglichst neutralen und weitgehend unabhängigen Koordinierungsstruktur bedarf, um Vertrauensverluste zu vermeiden.

→ [#D] Abbildung 4 strukturelle Ebene, eigene Darstellung

5.5

Steuernde Elemente des Organisationsmodells

Die **steuernden Elemente** - bestehend aus RAT, Trägerverein und einer gemeinsamen Geschäftsordnung - legen die strategische Zielsetzung innerhalb des Organisationsmodells fest und übernehmen kontrollierende Funktion. Sie stellen Transparenz zwischen den professionalisierten Akteur*innengruppen und weiten Teilen der Stadtgesellschaft her und bauen auf formalisierte demokratische Organisationspraktiken auf.

5.5.1

Der RAT

Der RAT setzt sich aus Politik, Verwaltung, organisierter Zivilgesellschaft (mit bestehenden Ortsteilstrukturen), externen Gästen sowie aus Vertretern der Arbeits- und Koordinierungsstruktur zusammen. Die Vertreter*innen aus organisierter Zivilgesellschaft sind gleichzeitig Mitglieder des Trägervereins.

Merkmale:

1. Übergeordnetes Ziel ist Diskursentwicklung zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung im Sinne einer ko-produzierten Stadt
2. Kontrolle und Unterstützung in der operativen Arbeit der verwaltungsinternen und -externen Stellen
3. Strategiediskussion, Strategieentscheidung und Treffen wesentlicher Grundsatzentscheidungen
4. Formalisierte Verständigung zu Aufgaben, Funktionsweise und Entscheidungsfindung in Bezug auf die Arbeits- und Koordinierungsstruktur, Überführung in eine Geschäftsordnung

Die in der Studie erfassten Best-Practice-Beispiele aus Berlin, Potsdam u.a. zeigen, dass ein begleitendes Gremium für die Organisationsentwicklung einer dauerhaft tätigen Arbeits- und Koordinierungsstruktur ein wichtiges Instrument ist. Die vertiefende Untersuchung zur Steuerungsrunde (siehe Anhang) beschäftigt sich daher mit dem RAT als Gremium, der zur fachlichen und steuernden Begleitung der Studiendurchführung einberufen wurde.

Fachbereich / Akteur*innengruppe	Anzahl	Beschreibung
Operative Ebene	4 Personen	1x GI-Stelle 1x KOORST-Stelle 1x Verwaltungsperson Baustadtrat 1x Regierender Baustadtrat
Politischer Teil - BVV	2-6 Personen	Hier gibt es noch drei verschiedene Varianten, die zu diskutieren sind: a) Auswahl der Politiker*innen richtet sich nach dem politischen Kräfteverhältnis (vgl. Potsdam) b) Ausschuss für Stadtentwicklung und Wohnen entsendet zwei Delegierte, die sich für zwei Jahre verpflichten c) Alle Fraktionen sind vertreten (6 Vertreter*innen) der Politik (aktuell Grüne, Linke, SPD, CDU, FDP, AfD)

Verwaltung	2 Personen	Jeweils 1 Vertreter*in Stadtplanungsamt (BauPlanFM) Serviceeinheit Finanzen und Personalwirtschaft (FinUm-KuWbi) Sozialraumorientierte Planungskoordination (ArbBüDGes-Soz)
Organisierte Zivilgesellschaft	8 Personen	4x Vertreter*innen der Initiativen (gewählt durch den Trägerverein); hierbei sollen alle Initiativen vertreten sein, das Verhältnis Friedrichshain-Kreuzberg und Frau-Mann sowie Themenschwerpunkte ausgewogen sein. Die Personen verpflichten sich für ein Jahr. 2x Personen aus bestehenden Ortsteilstrukturen 2 Tagesaktuelle (vorgeschlagen von Verein oder mindestens 3 Personen aus dem Rat) im Verlauf (vgl. Runder Tisch)
Gäste	3 Personen	Zum Beispiel aus der Wissenschaft in Bezug auf bestimmte Fragen, beispielsweise Definition von Ko-Produktion, Kooperation, Gemeinwohl-orientierung oder rechtliche Fragen

5.5.2 Zivilgesellschaftlich getragener Verein

Der noch zu gründende Verein ist eine Plattform für zivilgesellschaftliche Artikulation und formalisierte Zusammenarbeit. Er sollte nicht-kommerziell ausgerichtet sein und gemeinnützige Ziele in Bezug auf eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung verfolgen. Seine Mitglieder setzen sich sowohl aus bereits bestehenden Vereinen als auch aus Einzelpersonen zusammen, die sich aktiv im Bereich Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg einbringen.

Der Verein soll nicht nur als Träger der zu schaffenden Personalstellen dienen, sondern soll auch intensiv in die operative Arbeit der KOORST eingebunden werden. Ein gewählte*r Vertreter*in aus dem Verein (vorzugsweise aus dem Vorstand) soll fest in das Tagesgeschäft eingebunden sein und für diese Arbeit angemessen honoriert werden. Angedacht ist ein Zeitumfang von fünf bis zehn Stunden pro Woche, damit eine sonstige berufliche Tätigkeit parallel ausgeübt werden kann. Darüber hinaus wählt der Verein vier Vertreter*innen für den RAT. Der Verein tagt mindestens einmal im Jahr.

5.6
Arbeitsebene

Auf operativer Ebene beziehungsweise Arbeitsebene findet die tägliche Arbeit statt. Sie ist mit hauptamtlichen Personalstellen besetzt und führt die von der steuernden Ebene definierten Aufgaben aus.

→ [#D] Abbildung 5 Arbeitsebene, eigene Darstellung

Die operative Ebene ist eine zweiteilige und gleichberechtigte Personalstruktur mit der hauptamtlichen Personalstelle des KOORST, dem Beauftragten für gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung (GI-Stelle) und einer Stelle in der *Abteilung Bauen, Planen und Facility Management* des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg als direkte Ansprechpartner*in der Verwaltung. Die Zusammenarbeit dieser Stellen soll in einer gemeinsamen Geschäftsordnung festgehalten werden.

Die verwaltungsexterne Struktur, getragen vom oben beschriebenen Trägerverein, ist die Arbeitsplattform des KOORST und die GI-Stelle. Die beiden Stellen sollen sowohl räumlich als auch inhaltlich eng zusammenarbeiten. Ihre Aufgabenbereiche unterscheiden sich voneinander, beruhen jedoch auf einer gemeinsamen Grundlage: dem Ziel, die aktuelle Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik in Richtung einer breiten gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung zu fördern. Die Stelle eines*r verwaltungsinternen Ansprechpartners*in müsste im Zusammenhang mit der zu schaffenden Arbeits- und Koordinierungsstruktur neu geschaffen werden und konnte deshalb durch diese Studie nicht thematisiert werden.

[#Ø]

6 ARBEITSFORMEN DER KOORST

Die hauptamtliche Arbeitsstruktur der KOORST besteht aus einer Teilzeitstelle (30 Wochenstunden) und wird begleitet von einer Person (mit fünf bis zehn Stunden in der Woche) aus dem Vorstand des Trägervereins. Diese personelle Konstruktion erlaubt eine enge Zusammenarbeit und einen intensiven Austausch mit einer*m Vertreter*in der Zivilgesellschaft mit der Aufgabe, Inhalte und Entscheidungen in den Verein zu vermitteln.

→ [#D] Abbildung 6 personelle Aufteilung, eigene Darstellung

6.1
Handlungsfelder

Aus der übergeordneten Zielsetzung und den strategischen Schwerpunkten (siehe Kapitel 5) wurden folgende Handlungsfelder abgeleitet. Diese basieren auf den Handlungsfeldern der ursprünglichen Ausschreibung der Projektstudie und wurden im Laufe der Studie durch Interviews, Steuerungsrunden und der Werkstatt diskutiert und weiter geschärft. Das Ergebnis sind drei Handlungsfelder und konkrete Methoden zur Umsetzung:

Stärkung organisierter Zivilgesellschaft im Bereich Stadtentwicklung

Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit

Vernetzung

6.1.1
Stärkung organisierter
Zivilgesellschaft im Bereich
Stadtentwicklung

„Eine kontinuierliche Betreuung wäre super. Auch als persönliche Unterstützung, dass man da nicht so „Lost in Translation“ ist und in Verhandlungen unterstützt wird.“ (LA54)

Ein erklärter Schwerpunkt der KOORST liegt in der Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen in ihrer selbstorganisierten Arbeit. Es hat sich gezeigt, dass die stadtpolitischen Initiativen sehr unterschiedlich arbeiten, sowohl im Hinblick auf ihre Voraussetzungen was Wissen und Ressourcen angeht, wie auch auf ihre Organisations- und Arbeitsstruktur. Folgende Schwerpunkte haben sich herausgestellt:

Die Bereitstellung materieller Ressourcen wie Räume, Aktions- und Moderationsmaterial, kleinere Finanzierungen, Technik sowie nicht-materielle Ressourcen wie redaktionelle Zuarbeit und Informationsvermittlung, Vermittlung von Expert*innen, gemeinsamer Presseverteiler oder das Betreuen eines gemeinsamen Veranstaltungs- und Aktionskalenders

Weiterentwicklung von Kompetenzen zur Anleitung von Gruppenprozessen, Vermitteln von administrativen Strukturen und Instrumenten auf Bezirks- und Stadtebene, Vernetzung zu anderen Akteur*innen in der Nachbarschaft bis zu rechtlichen Beratung, Versicherungsfragen etc.

Redaktionelle Zuarbeit und Informationsvermittlung zu existierenden Instrumenten in der bezirklichen Administration (wie Vorkaufsrecht, Milieuschutz, Sanierungsgebiet und Beteiligungsmöglichkeiten in Bezirksvollversammlung) und zu Abläufen und Beschlüssen der Bezirksverordnetenversammlung und des Stadtplanungsausschusses

Unterstützung bei der politischen Arbeit (Agenda-Setting).

Kernelemente und Methoden dieses Handlungsfelds sind:

Ressourcenbereitstellung

Informationsbereitstellung

Beratungen und Kompetenzvermittlung

Methode: Ressourcenbereitstellung

Diese Aufgabe ist ein wichtiger Bestandteil in der Leistungsbeschreibung des KOORST und erfordert einen produktiven Umgang mit den vielen Erwartungen seitens der zivilgesellschaftlichen Akteur*innen. Die KOORST wird zwar eigene Ressourcen zur Verfügung haben, aber nur einen Teil der Erwartungen erfüllen können. Durch die Vermittlung von Ressourcen anderer Partner*innen und Akteur*innen (wie bestehende Ortsteilstrukturen) können weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, wie Räume, Material, Technik und Ähnliches. Das Einbeziehen von externen Expert*innenwissen wie Rechtsberatung oder Übersetzungen kann schnell kostenintensiv werden. Deshalb muss die KOORST in ihrer Arbeit Schwerpunkte setzen. Wichtig ist dabei Transparenz in der Entscheidungsfindung.

Methode: Informationsbereitstellung

Ein weiterer Bestandteil des Angebots der KOORST ist die Bereitstellung und Vermittlung von Informationen in einer Form, die für zivilgesellschaftliche Akteur*innen handhabbar ist. Das umfasst zum Beispiel die Übersetzung planungsrechtlicher Instrumente, bezirksübergreifende Wissens- und Strukturvermittlung und redaktionelle Arbeit wie das Zusammenfassen von BVV-Vorlagen in zugänglicher Sprache. Das Sammeln, Archivieren und Bereitstellen von Informationen und Wissen aller Akteur*innen in Form eines **Wissensarchivs** und deren dynamischer Kartierung könnte ein umfassendes Bild der Akteur*innen-Landschaft liefern und als Frühwarnsystem für sich abzeichnende Konfliktlagen die politische Basisarbeit der Arbeits- und Koordinierungsstruktur unterstützen.

Methode: Beratungen und Kompetenzvermittlung

Die KOORST hat vor allem eine beratende Funktion. Zielgruppe sind bereits gegründete oder sich gründende Initiativen oder Anwohner*innengruppen. Zwischen langjährig aktiven Initiativen und neuen Gruppen bestehen in Teilen enge Beziehungen, die den Austausch von Kompetenzen und Wissen befördern. Dieser Austausch erfüllt wichtige Funktionen wie die lokale Vernetzung zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, eine breite Solidarisierung, politische Positionierungen und die Vermittlung dieser Positionen.

„Wir brauchen eine Struktur die weiß wie man eine Demo anmeldet, wie man einen Grundbucheintrag prüft oder weiß welche Politiker wofür zuständig ist...“

Diese Form der Beratung soll nicht von der KOORST übernommen werden, sondern weiterhin von Vertreter*innen bestehender Initiativen durchgeführt werden, und in spezifischen Fällen auch durch Vertreter*innen bestehender Ortsteilstrukturen. Die KOORST soll diese Beratung unterstützen, zum Beispiel durch Honorarzahlungen an Beratende oder die Erstellung von Leitfäden.

6.1.2

Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit

Ein weiterer Schwerpunkt der KOORST liegt in der Förderung von neuen Steuerungsformen zur Intensivierung der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Bedürfnisse, Interessen und Expertise aller Akteur*innen können in ihrer Zusammenwirkung vielseitige Potentiale entwickeln, indem eine Möglichkeitskultur als Arbeitsgrundlage für administratives Handeln gefördert wird. Die KOORST soll gezielt „Räume der Zusammenarbeit“ eröffnen, um gemeinsames Arbeiten mit dem Bezirksamt sowie anderen Amts- und politischen Entscheidungsträgern zu ermöglichen.

Kompetenzen von Mitarbeitenden aus gezielt gewählten Fachbereichen des Bezirksamts treffen auf die Expertise organisierter Zivilgesellschaft um an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Diese Arbeit soll durch die KOORST organisiert und koordiniert werden.

Methode: Die Arbeitsgemeinschaften (AGs) aus Verwaltung + KOORST

Zur Intensivierung der Zusammenarbeit und des inhaltlichen Austausches von bezirklicher Verwaltung, politischen Vertreter*innen, KOORST und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen sollen in trans-

institutionellen **Arbeitsgemeinschaften** konkrete Fällen diskutiert und Lösungsansätze erarbeitet werden. Sie haben die Aufgabe, zielorientiert an einer spezifischen Frage zu arbeiten.

Grundlegende Rahmenbedingungen der AGs sind:

Die Ergebnisse der AG haben konkrete Folgen im Verwaltungshandeln.

Es werden Fragen oder Problemstellungen ausgewählt, bei denen der Bezirk klare Hebel hat.

Ihre Arbeitsweise soll formalisiert und ihre Ergebnisse verbindlich sein.

Die Auswahl der Aufgabenstellung wird im RAT diskutiert und entschieden. Die AGs können Themen wie zum Beispiel energetische Gebäudesanierungen, bezirkliche Verwaltungsinstrumente, Vorkaufsrechtsfälle oder eine geplante Bebauung eines Grundstücks behandeln. Bei der Themenwahl müssen die Handlungsmöglichkeiten des Bezirks berücksichtigt werden, um konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Mit den AGs können nicht nur Problemstellungen gemeinsam bearbeitet werden, sondern neue Berührungspunkte mit Verwaltungsmitarbeiter*innen entstehen, die in ihrem Arbeitsalltag bisher nur wenig Kontakt mit der organisierten Zivilgesellschaft hatten.

→ [#D] Abbildung 7 Arbeits- und Koordinierungsstruktur, eigene Darstellung, Seite 22

6.1.3 Vernetzung

Zivilgesellschaftliche Akteur*innen

Sowohl etablierte wie auch neue Akteur*innen der Zivilgesellschaft sind untereinander mehr oder weniger gut vernetzt. Vernetzungsarbeit ist die Grundlage für gemeinsame Aktionen, dem Erarbeiten von stadtpolitischen Positionen, einer breiten Mobilisierung, wirkungsvollen Verhandlungen mit Politik und Verwaltung und gegenseitiger Unterstützung und Solidarität in prekären Situationen. Daran zeigt sich, dass Vernetzung kein Selbstzweck ist, sondern als Instrument dienen kann, um zivilgesellschaftliche Akteur*innen zu stärken. Trotz dieser Potenziale ist bisher keine kontinuierliche und systematische Vernetzung im Bezirk erfolgt. Das gilt insbesondere für die Vernetzung zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen aus Friedrichshain und Kreuzberg. Sie gelingt bisher nur punktuell und ist oft eher Ausnahme als Regel. Als Grund wird immer wieder die Ressourcenintensität der Vernetzung genannt. Dafür notwendige Grundlagen wie ein

gut funktionierender E-Mail-Verteiler, die Organisation von regelmäßigen Vernetzungstreffen, Räume für diese Treffen und gemeinsames Management von Informationen sind ehrenamtlich kaum dauerhaft leistbar. Die KOORST sollte deshalb die Vernetzung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen unterstützen und fördern, indem sie Organisation, Moderation und Dokumentation von Vernetzungstreffen übernimmt.

Organisierte Zivilgesellschaft mit Politik und Verwaltung

Einzelne zivilgesellschaftliche Akteur*innen haben im Laufe ihres Engagements persönliche Kontakte zu Politikvertreter*innen und Mitarbeiter*innen im Bezirksamt aufgebaut und kommunizieren direkt mit ihnen. Zugleich beklagen Mitarbeitende der Bezirksverwaltung, dass Anfragen aus der Zivilgesellschaft oft geballt an einzelne Amtsträger*innen gerichtet werden und diese dadurch stark belastet werden.

Daher sollte die KOORST regelmäßige Kommunikationsforen aufbauen und etablieren, um neue oder weniger gut vernetzte Akteur*innen einen besseren Zugang zur Verwaltung und Entscheidungsträger*innen zu ermöglichen. Außerdem sollte sie Anfragen an die Verwaltung entgegennehmen, sichten und an die jeweils zuständigen Stellen weiterleiten, um der Überbelastung einzelner Verwaltungsmitarbeiter*innen entgegenzuwirken.

Themenbereiche und ortsspezifische Problemlagen

Zivilgesellschaftliche Akteur*innen arbeiten oft an ähnlichen Problemstellungen, ohne sich untereinander auszutauschen. Zum Teil werden die gleichen Arbeiten in naheliegenden Kiezen gemacht, ohne dass Arbeitsabläufe oder vorhandene Ressourcen gebündelt werden. Durch die Arbeit der KOORST können Themenfelder und Arbeitsansätze miteinander in Verbindung gebracht werden. Die dafür notwendige Vernetzungsarbeit beruht stark auf der dezentral aufgebauten Arbeitsweise der KOORST. Durch ihre Verankerung mit zivilgesellschaftlichen Akteur*innen und den bestehenden Ortsteilstrukturen kann sie zum Erfahrungsaustausch beitragen, bei der Ressourcenbündelung unterstützen und Arbeitsprozesse unter den zivilgesellschaftlichen Akteur*innen koordinieren.

Methode: Dezentrale Anlaufstelle in Zusammenarbeit mit bestehenden Ortsteilstrukturen

In den meisten Bezirksregionen gibt es bereits bestehende Ortsteilstrukturen, die als Anlaufstellen für Anwohner*innen und Nachbarschaften fungieren, sich aber untereinander wenig austauschen und nur lose mit Politik und Verwaltung verbunden sind. Eine zentralisierte Anlaufstelle durch die KOORST wäre strukturell überfordernd und würde ein Parallelsystem aufbauen, das von den bestehenden Ortsteilstrukturen nicht

erwünscht ist. Stattdessen sollten die beiden Strukturen miteinander verbunden werden, um sich gegenseitig zu unterstützen, eine stärkere Verankerung in die Nachbarschaften zu ermöglichen und bezirksübergreifende Netzwerke aufzubauen.

[#Ø]

7. AUFBAUPHASE

Wie die Arbeit im Rahmen der Projektstudie gezeigt hat, erfordern die Akteur*innen-Landschaft und der Handlungsbedarf im Bezirk ein vielschichtiges Organisationsmodell, das behutsam aufgebaut werden muss. Dabei muss von einer Aufbauphase von bis zu einem Jahr ausgegangen werden. In dieser Phase werden alle Bestandteile der Arbeits- und Koordinierungsstruktur (AKS) in Gang gesetzt und die Arbeitsmethoden der KOORST aufgenommen und weiterentwickelt. Die Dringlichkeit einer veränderten Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik in Richtung einer breiten gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung verlangt allerdings eine möglichst zeitnahe Aufnahme der Arbeit von AKS und KOORST. Deshalb wurde eine vorläufige und vereinfachte Struktur konzeptioniert. Sie ist als Grundlage für eine Aufbauphase gedacht. Ihre Arbeitsformen und Methoden wurden so ausgelegt, dass schnell mit der Arbeit begonnen werden kann.

→ [#D] Abbildung 8 Aufbauphase, eigene Darstellung

7.1 Strukturelle Aufgaben

Einberufung RAT

Zum Anfang der Aufbauphase muss die erste konstituierende Sitzung des RATs einberufen werden. Je nach Akteur*innengruppe muss eine Auswahl der Teilnehmenden vom Baustadtrat oder einem provisorisch einberufenen Begleiter*innenkreis aus Akteur*innen der organisierten Zivilgesellschaft getroffen werden. Die Organisation und Koordination dieser Aufgaben liegt im Aufgabenbereich des KOORST. Als Arbeitsgrundlage für die Einberufung des RATs kann die Dokumentation zur Case Study „Steuerungsrunde“ hinzugezogen werden (siehe Anhang).

Kommissarische Träger*innenstruktur

Um möglichst zeitnah die Umsetzung der Arbeits- und

Koordinationsstruktur aufnehmen zu können, soll eine kommissarische Träger*innenstruktur die Aufbauphase administrativ verantworten. Der Aufbau eines langfristig agierenden Trägervereins soll in Begleitung des KOORST unter Einbindung der Öffentlichkeit organisiert werden, um eine Organisation zu gründen, die in weiten Teilen der Zivilgesellschaft verankert ist. Es liegt im Aufgabenbereichs der KOORST-Mitarbeitenden, diesen Gründungsprozess zu konzipieren, organisieren und zu begleiten.

Aufbau gemeinsamer Arbeitsgrundlagen - eine geteilte Geschäftsordnung

Für die Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsinternen und -externen Mitarbeiter*innen soll eine gemeinsame Geschäftsordnung mit Ziel- und Aufgabenplanung durch alle Mitarbeiter*innen und den RAT erarbeitet werden. Die gemeinsame Geschäftsordnung stellt die Grundlage zur Zusammenarbeit zwischen den hauptamtlichen Personalstellen dar.

Raumwechsel

In der Aufbauphase werden probeweise vier Räume genutzt, die über den Bezirk verteilt liegen. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter*innen verschiedene Umfelder kennen lernen können und sich das Team der KOORST und der GI nicht von Beginn an auf einen Standort festlegen. Standorte der Räume werden in der vierten Steuerungsrunde diskutiert.

7.2 Inhaltliche Aufgaben

Beratungsstruktur

Es wird vorgeschlagen, mit bestehenden Akteur*innen der Zivilgesellschaft eng zusammenzuarbeiten, die schon beratend tätig sind. Während der Aufbauphase soll die Beratungsarbeit dokumentiert und ausgewertet werden, um daraus ein Curriculum beziehungsweise einen Werkzeugkasten für Beratungen zu entwickeln. Der Werkzeugkasten kann Informationsmaterialien und Leitfäden für Beratende beinhalten. Die Auswertung der Beratungen soll auch Fragen zu Honoraren und der Rollenverteilung zwischen zivilgesellschaftlichen Initiativen und KOORST beantworten. Im Rahmen der Projektstudie wurde mit Initiativen wie RAW//cc und Bizim Kiez sowie bestehenden Ortsteilstrukturen wie dem Stadtteilbüro Friedrichshain und dem Stadtteilausschuss Kreuzberg über die Möglichkeit einer gemeinsamen Testphase für die Beratungen gesprochen. Demnach besteht Interesse, ein dezentrales Beratungssystem aufzubauen.

Arbeitsgemeinschaft (AG)

Themen für eine erste AG sollen im Austausch zwischen KOORST, GI-Stelle, verwaltungsinternen Mitarbeiter*innen und dem RAT vorbereitet werden. Die Auswahlkriterien werden in der Vorbereitung mitentwickelt. Mindestens eine AG soll im ersten Jahr einberufen werden und ihre Arbeit aufnehmen. Ein wichtiges Kriterium für die Themensetzung in der ersten AG sollen ihre Chancen auf Erfolg sein. Arbeitsweisen und Ergebnisse werden dokumentiert und ausgewertet, um daraus Empfehlungen für weitere AGs zu entwickeln.

Vernetzung und Zusammenarbeit mit bestehenden Ortsteilstrukturen

Zwei aktive Akteur*innen beziehungsweise Organisationen im Bezirk sind der Stadtteilausschuss Kreuzberg und das Stadtteilbüro Friedrichshain. Sie stehen in naher Verbindung mit den Zielen der KOORST, da sie explizit an Fragen der Stadtgestaltung und Mitbestimmung arbeiten. Beide dieser langjährig und stark verankerten Ortsteilstrukturen waren in Projektstudienprozess involviert und in Form von Interviews, Beteiligung bei den Steuerungsrounds und Teilnahme an der Werkstatt integriert. Sie stehen der Idee des KOORSTs positiv gegenüber und wären interessiert an einem engen Austausch und einer Zusammenarbeit. Darauf aufbauend sollte eine enge Zusammenarbeit etabliert und Arbeitsformen entwickelt werden, um mit weiteren bereits bestehenden Ortsteilstrukturen zusammenzuarbeiten. Näheres dazu siehe Anhang zur Case Study „Bestehende Ortsteilstrukturen“.

7.3

Vorschlag Finanzplan

Zur Verfügung stehende Mittel: 65 k pro Jahr, alle Beträge brutto

	Stelle	Aufwandsent. Vereinsvors.	Allg. Kosten Miete etc.	Beratung	sonstige Ressourcen	Angepeilte Drittmittel	Gesamt
Aufbauphase 1. Halbj.	0	3 K	3 K	3,5 K	0 K	0 k	9,5 K
Mittel für Übergang 1. Halbj.	15K	3 K	3 K	2 K	0 K	0 K	23 K

Aufbauphase 2. Halbj.	15 K	3 K	3 K	3,5 K	1 K	0 k	25,5 K
Mittel für Übergang 2. Halbj.	0	3 K	3 K	1 K	0 K	0 K	7 K
Endgültig KOORST 1. Jahr	30 k	12k	12k	6 k	5 k (+ 2k Drittm.)	2 k	65 k (ohne Drittm.)
Endgültig KOORST ab 2. Jahr	30 k	12 K	12 k	8 k	3 k (+ 10 k Drittm.)	10 k	65 k (ohne Drittm.)

[#Ø]

8. HANDLUNGSBEDARF

Allgemein

Mit der Einführung von Bürger*innen- und Initiativen-Sprechstunden im Februar 2017 und der Ankündigung, zivilgesellschaftliche Akteur*innen intensiv in die lokale Politikgestaltung einzubeziehen, wurden Forderungen einzelner stadtpolitischer Initiativen umgesetzt, die bereits aktiv in den Sphären der Lokalpolitik und Verwaltung sichtbar waren und wussten, wo und wie sie ihre Anliegen punktuell einbringen konnten. Das war der Beginn neuer Kontakte, Verständigungen und Kooperationen in und zwischen den beiden Ortsteilen Friedrichshain und Kreuzberg. Damit wurden die Aufgaben „Aktivieren und Vernetzen“ bereits erfüllt.

Wie sich während der Projektstudie zeigte, war die Konzeption einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur im Handlungsfeld Stadtentwicklung sehr kommunikationsintensiv und benötigte einige Zeit, um einen wirkungsvollen Handlungsansatz zu finden. Viele Akteur*innen, die sich seit Jahren für Verbesserungen für die Stadtbewohner*innen einsetzen, brachten vielseitige Wünsche und Erwartungen ein. Diese richteten sich sowohl an die Projektstudienarbeit selbst wie auch an die Aufgaben der KOORST. Je nach Handlungsschwerpunkt beziehungsweise Aufgabenfeld und Betroffenheit variierten die Anforderungen an die KOORST. Zwei Gemeinsamkeiten können dabei festgehalten werden: Der Wunsch, Stadtentwicklung selbstbestimmt mit zu gestalten und dabei Verantwortung zu übernehmen.

Es gilt daher auch, nach Abschluss der beiden Projektstudien die dadurch angestoßenen Vernetzungsprozesse voranzutreiben, um als Synergie beider Projektstudien den institutionalisierten Einbezug zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation im Handlungsfeld Stadtentwicklung in

[41]

Friedrichshain-Kreuzberg umzusetzen.

Zwischenphase und Aufbauphase

Im Hinblick auf die Komplexität der Akteur*innen-Landschaft, dem breit gefächerten Handlungsbedarf und der Interessenvielfalt in der Stadtentwicklung ist ein behutsames, abgestimmtes Vorgehen mit Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft Voraussetzung, um eine breit getragene Arbeits- und Koordinierungsstruktur aufzubauen. Deshalb ist zunächst eine Zwischenphase vorgesehen, die mit der vierten Steuerungsrunde beginnt, in der die Aufgaben, Arbeitsschritte und Arbeitsverteilung besprochen werden. Mit der Trägerauswahl beginnt die einjährige Aufbauphase, in der die Arbeits- und Koordinierungsstruktur von beiden Stellen und einem Verwaltungsmitarbeiter zusammen mit dem RAT und einem zivilgesellschaftlichen Begleitkreis eingerichtet wird.

Damit die Umsetzung der Ergebnisse sichergestellt wird, braucht es weitere kontinuierliche Prozesskoordination und -organisation in der Zwischenphase. Eine Nachbeauftragung des Projektstudienteams KOOP Xhain (und PS GI) ist ratsam. In der Aufbauphase sollte zudem zivilgesellschaftlichen Akteuren seitens Politik und Verwaltung mit der Bereitstellung weiterer (finanzieller) Ressourcen ermöglicht werden, den Prozess bis zum tatsächlichen Beginn der Arbeitsaufnahme beider Stellen zu koordinieren und zu steuern; insbesondere im Hinblick auf die Gründung des Trägervereins, der beide Stellen nach der kommissarischen Aufbauphase besetzen soll.

LokalBau

Prinzipiell war das Interesse bei den Projektstudien für das LokalBau Konzept vorhanden aber die zeitlichen Kapazitäten für die Weiterbearbeitung begrenzt. Grundsätzlich muss über eine breite Beteiligung der diversen Akteur*innenlandschaft in einem weiterführenden Prozess zeitnah ein Projektdesign entwickelt werden. Die Ausschreibung und Organisation der LoBau könnte folgend konkretisiert werden:

- # ***präzise Definition der inhaltlichen Schwerpunkte in Bezug auf Neubau und Nachverdichtung,***
- # ***Bestand und Gentrifizierung und öffentlicher Raum und Gemeingebrauch***
- # ***Modellentwicklung einer kooperativen Stadtentwicklung mit echter Beteiligung***
- # ***Erarbeitung von Aufgaben innerhalb eines zukünftigen Kooperationsprozesses***
- # ***Einrichtung von Stadt-Laboren und Dialog Werkstätten***
- # ***Konzept für Zusammenarbeit zwischen***

**# Reflexion von Verfahren und Best-Practice Beispielen
gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung**

Die **Übersetzungsleistung** von planungssachverständigen Akteuren zu lokalen Akteuren könnte dabei ein Schlüssel zum Erfolg sein. Professionelle Stadtplanung, professionelle Alternativ-Projekte-Macher*innen und interessierte Anwohner*innen die insbesondere unter Verdrängungsdruck stehen, sollten im Rahmen der LokalBau zusammenkommen und das Konzept der Ko-Produktion von Stadt langfristig erproben.

LITERATURLISTE

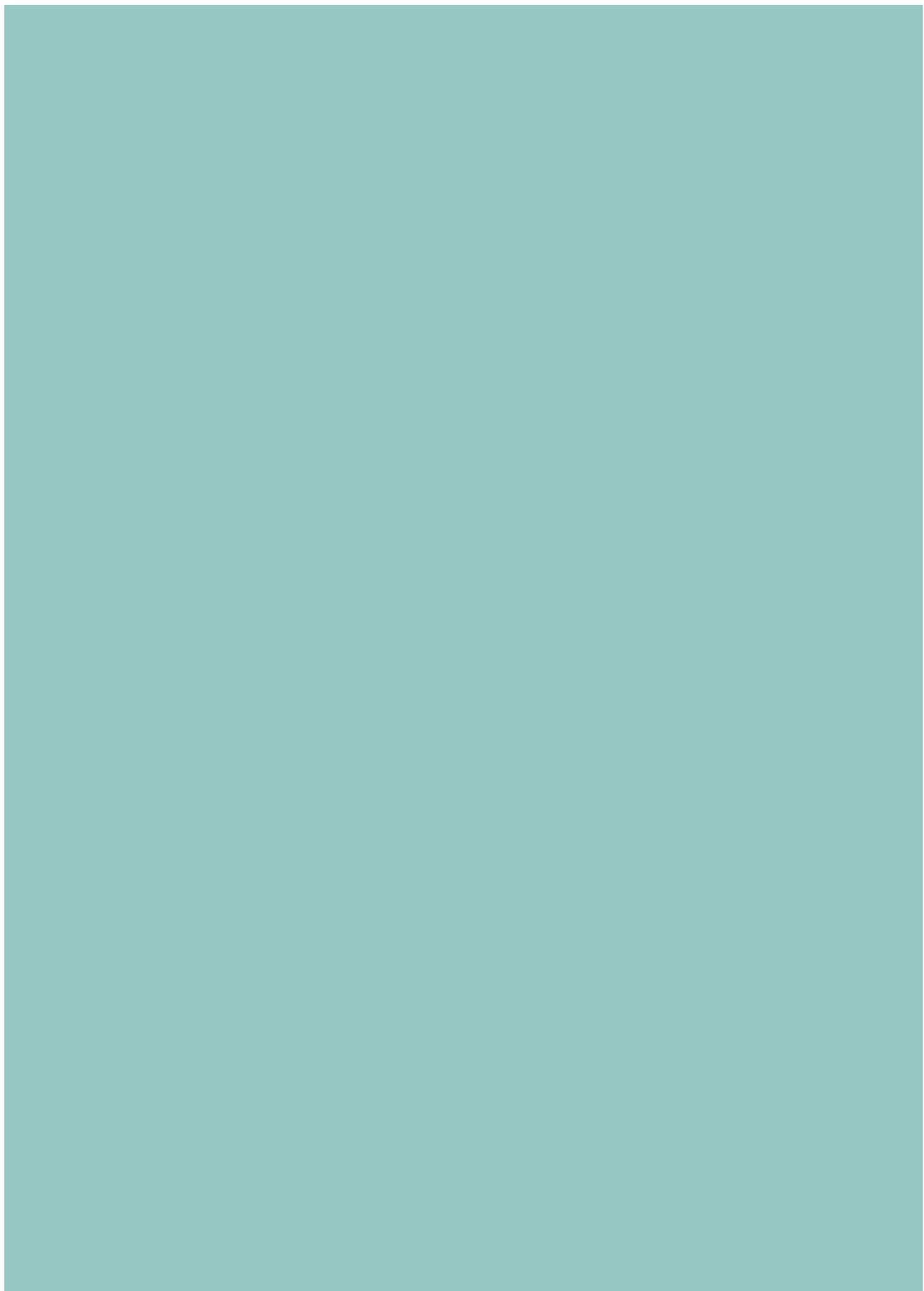
- Hummel, Konrad: Quartiersmanagement, Stadtentwicklung, Bürgergesellschaft, 2008, zitiert nach: Willinger, Stephan.: Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2, Bonn, 2014
- Kocka, Jürgen: Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, 2003, zitiert aus Walter, Andrea: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, Würzburg, 2017
- Ostrom, Elinor: Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development, in World Development, Vol. 24, Bloomington, 1996
- Rostalski, Michael: Gelebte Orte - Geplante Stadt: Informelle Nutzung urbaner Räume und partizipative Stadtentwicklung. Das RAW-Gelände in Berlin, Würzburg, 2011
- Walter, Andrea: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, Wiesbaden, 2017
- Willinger, Stephan: Informeller Urbanismus - Einführung, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2, Bonn, 2014
- Willinger, Stephan: Governance des Informellen. Planungstheoretische Überlegungen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2, Bonn, 2014
- Wittern, Andreas: Grundriss des Verwaltungsrechts, 1981, zitiert aus Walter, Andrea: Administrative Governance - Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft, Wiesbaden, 2017

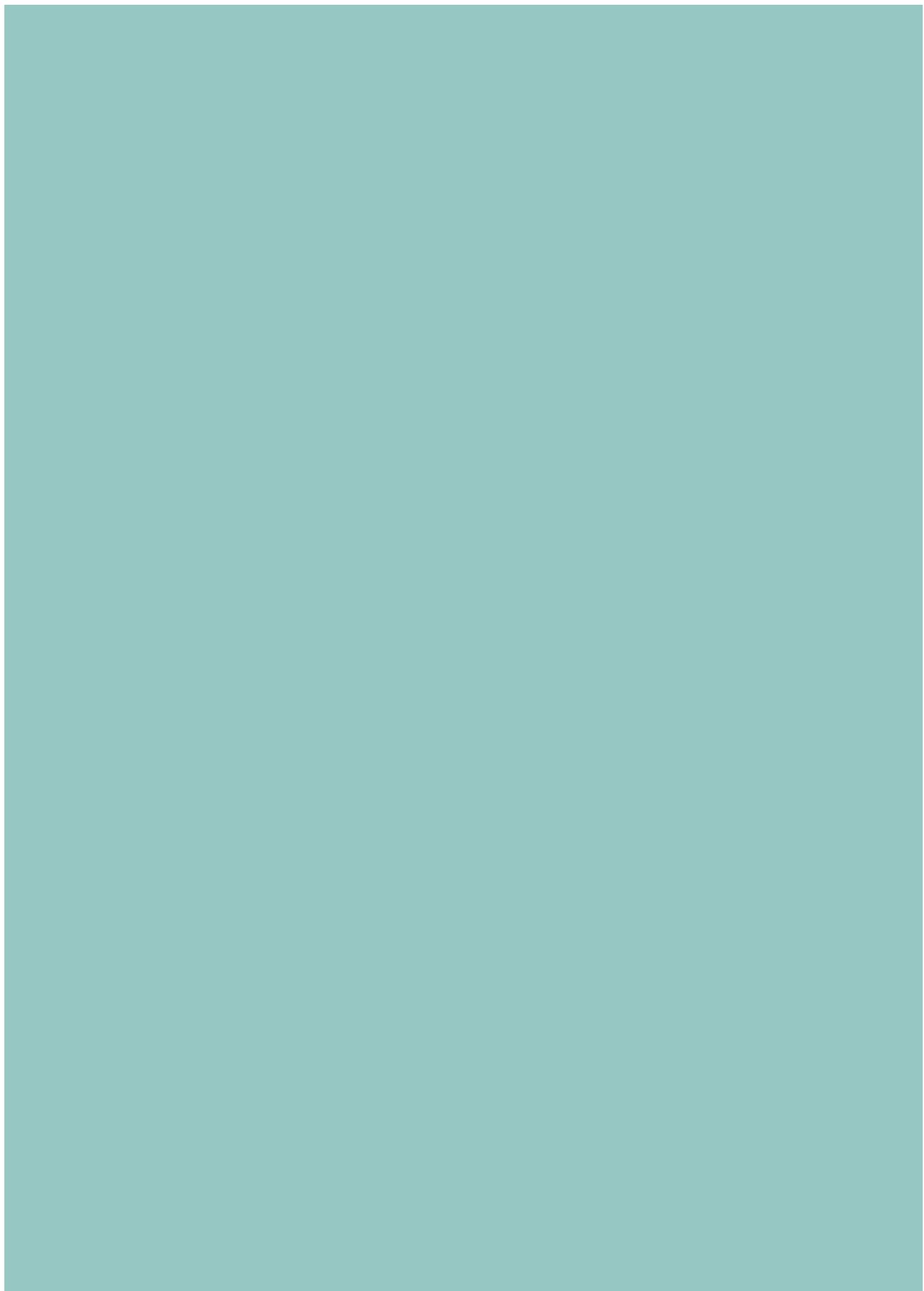
ABBILDUNGSVERZEICHNIS

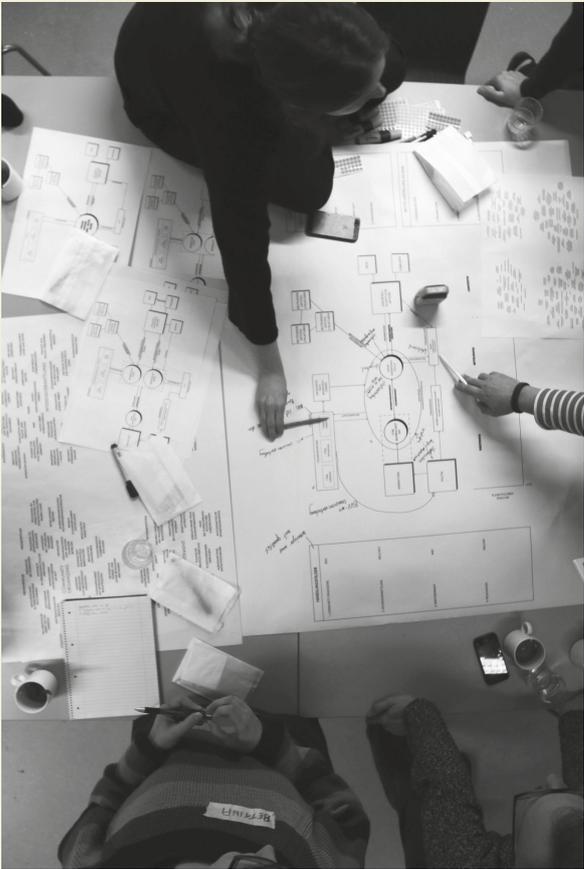
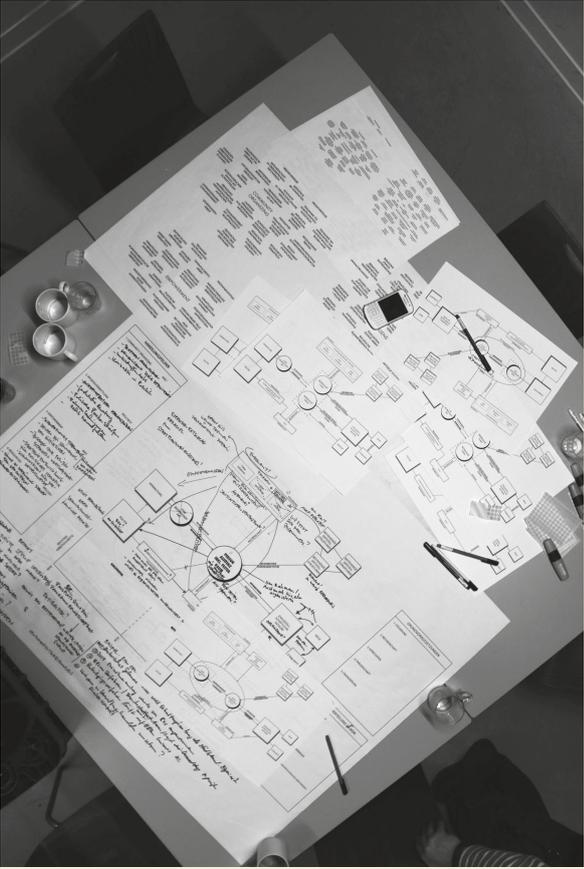
- Abbildung 1 Studienprozess, eigene Darstellung, Seite 7
- Abbildung 2 schematische Übersicht Akteure, eigene Darstellung, Seite 10
- Abbildung 3 digitale stadtpolitische Karte, www.wirbleibenalle.org, Screenshot, Seite 14
- Abbildung 4 strukturelle Ebene, eigene Darstellung, Seite 17
- Abbildung 5 Arbeitsebene, eigene Darstellung, Seite 19
- Abbildung 6 personelle Aufteilung, eigene Darstellung, Seite 20
- Abbildung 7 Arbeits- und Koordinierungsstruktur, eigene Darstellung, Seite 22
- Abbildung 8 Aufbauphase, eigene Darstellung, Seite 24

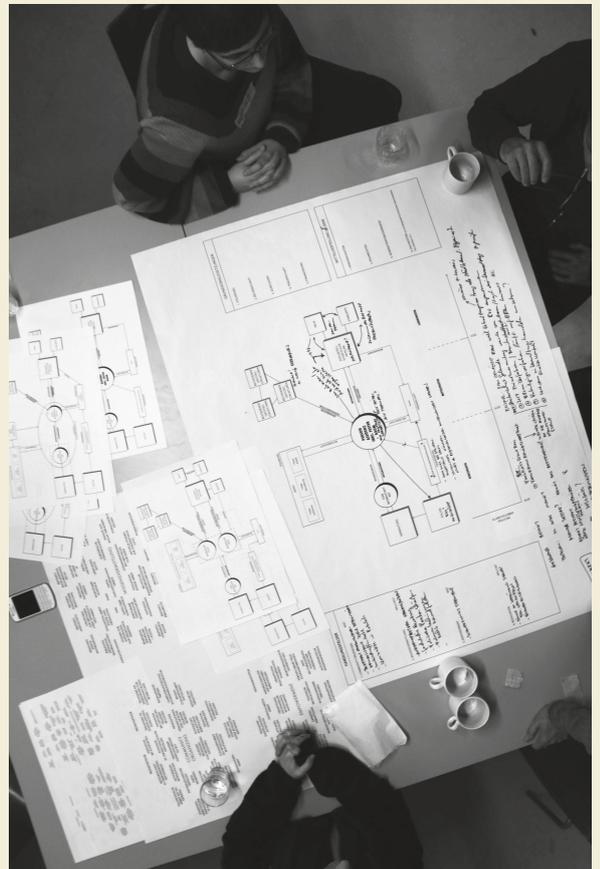
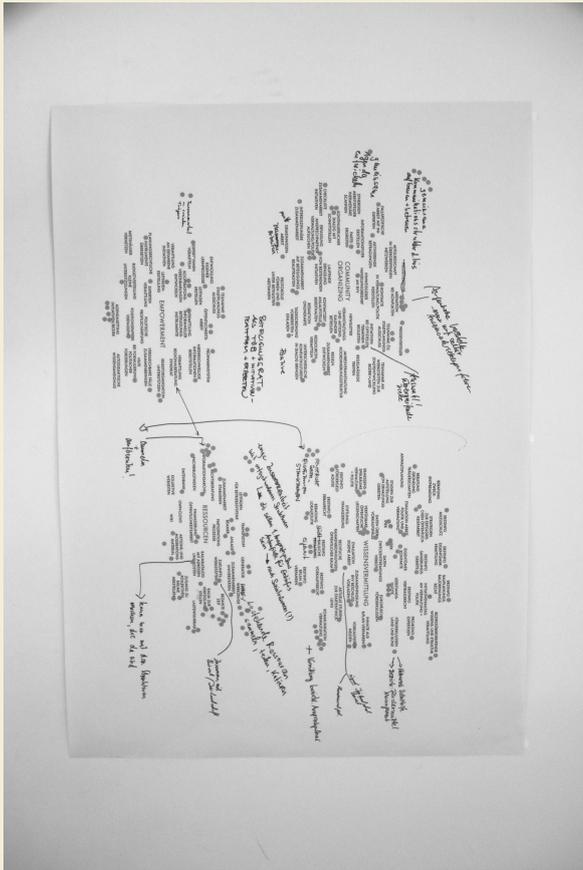
ANHANG

- Case Studies
- Akteur*innen-Liste
- Übersicht Administrative Strukturen

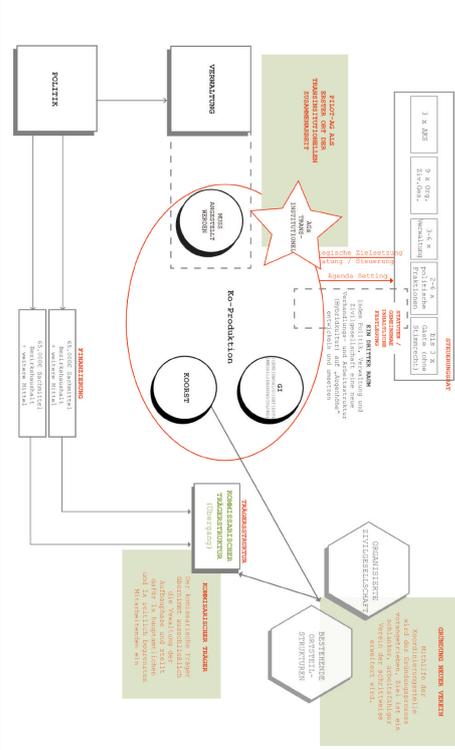




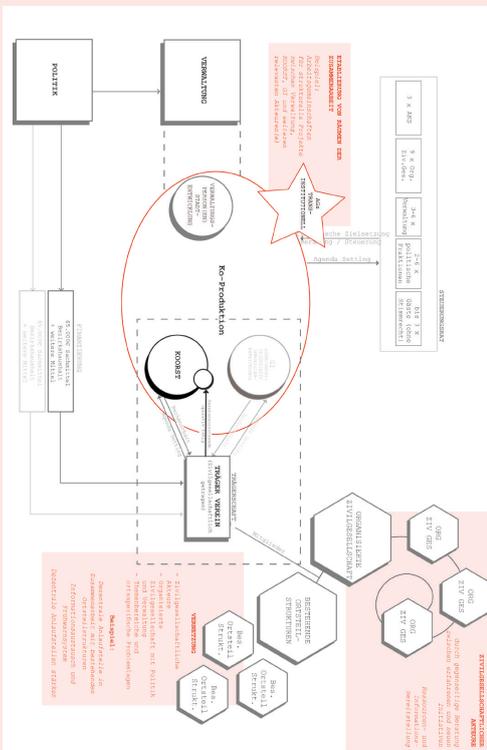




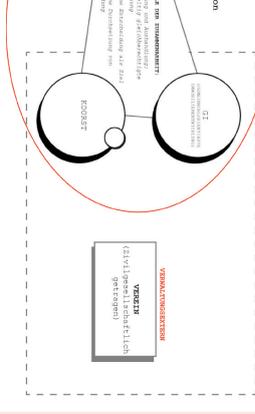
[D1] KOMPLEXITÄT: Organisationsstruktur für gewinnorientierten Standortentwicklung in breiter Produktkategorien



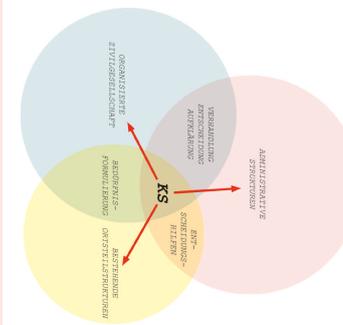
[D1] KOMPLEXITÄT: Organisationsstruktur für gewinnorientierten Standortentwicklung in breiter Produktkategorien



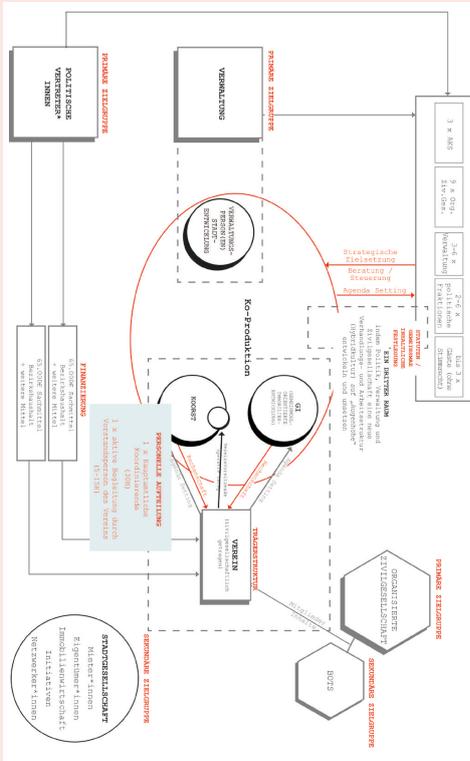
[D1] KOMPLEXITÄT: Organisationsstruktur für gewinnorientierten Standortentwicklung in breiter Produktkategorien



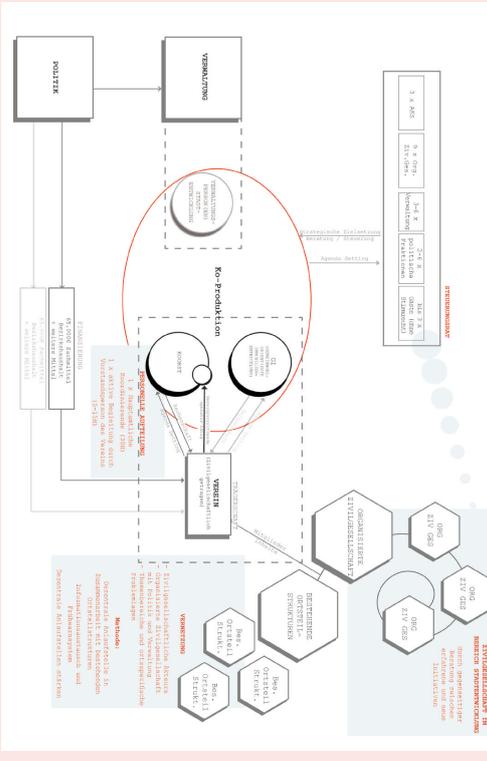
[D2] Schmalbandige Überleitungsstruktur



[D1] ORGANISATIONSPROZESS ANFORDERUNGEN: Organisationsstruktur für gewinnorientierten Standortentwicklung in breiter Produktkategorien



[D1] KOMPLEXITÄT: Organisationsstruktur für gewinnorientierten Standortentwicklung in breiter Produktkategorien



[#D]

- Abbildung 1: Strukturprozess, eigene Darstellung, Seite 7
- Abbildung 2: Schmalbandige Überleitungsstruktur, eigene Darstellung, Seite 19
- Abbildung 3: Digitale Transformation, eigene Darstellung, Seite 14
- Abbildung 4: Strategische Planung, eigene Darstellung, Seite 17
- Abbildung 5: Akquisition, eigene Darstellung, Seite 19
- Abbildung 6: Personelle Aufstellung, eigene Darstellung, Seite 20
- Abbildung 7: Akteure und Rollen, eigene Darstellung, Seite 22
- Abbildung 8: Arbeitsabläufe, eigene Darstellung, Seite 24

