



**Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung**

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



BBSR-Online-Publikation, Nr. 13/2015

Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung

Impressum

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im
Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bonn

Projektleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
Juliane Wagner, Martina Kocks

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB)
Susanne Glöckner

Bearbeitung

Quaestio Forschung & Beratung, Bonn
Bernhard Faller, Christiane Kleine-König, Nora Wilmsmeier

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Zitierhinweise

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung.
BBSR-Online-Publikation 13/2015, Bonn, November 2015.

Die von den Autoren vertretenen Auffassungen sind nicht unbedingt mit denen des
Herausgebers identisch.

ISSN 1868-0097



Liebe Leserinnen und Leser,

Integration und Teilhabe sind Schlagworte in einer Debatte, die das Miteinander in der Gesellschaft und damit ein funktionierendes Gemeinwesen zum Thema macht. Neben den vielen Bürgerinnen und Bürgern nehmen immer mehr Unternehmen und Stiftungen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr, um die Lebensbedingungen speziell in benachteiligten Stadtteilen zu verbessern. Das private Engagement ist vielgestaltig und ergänzt die Aufgaben der öffentlichen Hand auf wertvolle Weise.

Es gibt dabei zahlreiche Möglichkeiten, wie Kommunen neue Partnerschaften mit Unternehmen und Stiftungen anbahnen und umsetzen können. In acht Modellvorhaben wurden solche Wege erprobt und beispielhafte Kooperationsformen untersucht. Die neuen Partnerschaften haben viele interessante Projekte hervorgebracht: Es entstehen Nachbarschafts- und Kulturzentren, Bildungsangebote oder es werden Projekte angestoßen, die den Start ins Berufsleben erleichtern sollen.

Der Bund hat die Modellvorhaben im Rahmen des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus unterstützt. Die Ergebnisse sind ermutigend, weil sie zeigen, dass durch das Zusammenwirken viel für die Lebensqualität im Stadtquartier erreicht werden kann.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "H. Herrmann". The signature is fluid and cursive.

Direktor und Professor Harald Herrmann

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzfassung	3
Abstract	7
1 Zur Einordnung	11
1.1 Soziale Quartiersentwicklung – Konzeptionelle Veränderung im Umgang mit benachteiligten Stadtteilen	11
1.2 Aufbau des Forschungsfeldes	13
2 Ausgewählte empirische Ergebnisse zum Engagement von Unternehmen und Stiftungen	17
2.1 Engagementfelder von Unternehmen und Stiftungen	17
2.2 Räumliche Orientierung des Engagements	19
2.3 Bestehendes Engagement in sozial benachteiligten Stadtteilen	20
2.4 Hemmnisse und Informationsbedarfe für ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen	22
2.5 Zwischenfazit	24
3 Praktische Erfahrungen beim Aufbau von Kooperationsstrukturen – Vorgehensweise und Ergebnisse der Modellvorhaben	25
3.1 Bad Oldesloe: SchanZe – wohnen und leben in guter Nachbarschaft	25
3.2 Bremen: Vahrer Ausbildungsweg – der direkte Weg in die Ausbildung	31
3.3 Hamburg: heimspiel.Neuwiedenthal – Heimspiel für Bildung	36
3.4 Hannover: Zusammenleben im Quartier fördern – Beteiligung stärken	39
3.5 Kiel: Netzwerk „Leben & Arbeiten Kieler Ostufer“	45
3.6 Leipzig: „Ostwärts“ – Bündnis für eine innovative sozialverträgliche Immobilienentwicklung im Leipziger Osten	50
3.7 Nürnberg: Stadtteilpatenschaften – Ein Modell der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen im Rahmen sozialräumlicher Entwicklung	55

3.8	Wuppertal: Partnerschaften stärken, neue Partner gewinnen	62
3.9	Zwischenfazit	68
4	Engagement von Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen – Erkenntnisse aus dem Forschungsfeld	70
4.1	Motive und Interessen der Unternehmen und Stiftungen	70
4.2	Wege der Ansprache von Unternehmen und Stiftungen	76
4.3	Aspekte der Zusammenarbeit	83
4.4	Rolle und Selbstverständnis der Kommune	91
4.5	Wirkungen der Zusammenarbeit	95
4.6	Grenzen des Engagements	96
4.7	Zwischenfazit	97
5	Übergeordnete Ergebnisse und Empfehlungen	99
5.1	Zentrale Erkenntnisse	99
5.2	Empfehlungen	100
5.3	Fazit	103
	Literaturverweise	104
	Anhang	105
	Fragebogen und Gesamtergebnisse zur Stiftungsbefragung	105
	Fragebogen und Gesamtergebnisse zur Unternehmensbefragung	114

Kurzfassung

Ausgangslage

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Stiftungen hat in letzter Zeit stark an Bedeutung und Aufmerksamkeit gewonnen, was unter anderem in einer steigenden Zahl von Stiftungsgründungen deutlich wird. Gleichzeitig engagieren sich die Akteure meist im Kontext sozialer Probleme und Themen und dies häufig in ihrem direkten Umfeld. Durch diese lokale Verankerung und die soziale Ausrichtung des Engagements kommt es bereits heute dazu, dass sich Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Quartieren engagieren – meist eher zufällig durch die Auswahl ihrer Projekte. Gleichzeitig sind mit dem Engagement zu sozialen Themen große Potenziale dafür gegeben, die Aktivitäten der Kommunen in benachteiligten Quartieren, zum Beispiel im Rahmen der Sozialen Stadt, und das Engagement der Unternehmen und Stiftungen stärker zu verknüpfen und im Sinne einer gemeinsamen Verantwortungsübernahme zur Stabilisierung der Quartiere beizutragen. Mit dem ExWoSt-Forschungsfeld sollte sowohl ermittelt werden, inwieweit sich Unternehmen und Stiftungen bereits heute in benachteiligten Quartieren engagieren als auch, wie eine stärkere Einbindung und Zusammenarbeit in der Quartiersentwicklung aufgebaut und ausgestaltet werden kann.

Methodisches Vorgehen

Schwerpunkt des Forschungsfeldes lag auf acht Modellvorhaben, die die Einbindung von Unternehmen und Stiftungen über rund zwei Jahre vor Ort erprobten. Sie standen im regelmäßigen Erfahrungsaustausch und ihr Vorgehen und Erkenntnisse wurden durch die Begleitforschung erfasst. Diese führte darüber hinaus zwei Onlinebefragungen von rund 2.600 Stiftungen und 970 Unternehmen durch, in der ermittelt wurde, inwieweit sich Unternehmen und Stiftungen aktuell in benachteiligten Stadtteilen engagieren und welche Erfahrungen sie hierbei machen. Begleitet wurde das Forschungsfeld von einem Expertenbeirat aus Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft, der Unternehmens- und Stiftungslandschaft, von Verbänden sowie von Kommunen, Bund und Ländern. Dieser diskutierte die Ergebnisse des Forschungsfeldes und entwickelte sie weiter.

Die Modellvorhaben

Bad Oldesloe: SchanZe – wohnen und leben in guter Nachbarschaft

Im Modellvorhaben Bad Oldesloe wurde im Quartier rund um die Straße Schanzenbarg ein Nachbarschaftszentrum in einem ehemaligen Ladenlokal aufgebaut. Hierfür wurde eine Lenkungsgruppe bestehend aus sozialen und gemeinnützigen Trägern und Einrichtungen gebildet, die sowohl den Aufbau des Zentrums steuerten als auch spätere Mieter des Nachbarschaftszentrums wurden und dort Angebote vorhielten. Die Projektleitung wurde von der evangelischen Stiftung Alsterdorf mit ihrem Projekt Q8 im engen Austausch mit der Projektverantwortlichen der Stadt übernommen. Die Umbauarbeiten des Zentrums waren Ausgangspunkt für die Einbeziehung zahlreicher Partner. Insbesondere Handwerksbetriebe engagierten sich durch Spenden oder unentgeltliche Arbeit. Durch diesen ersten Kontakt konnten zum Teil auch Unternehmen und Stiftungen für ein weiteres Engagement im Nachbarschaftszentrum gewonnen werden. Dieses ist bereits eröffnet und es werden Beratungs- und Freizeitangebote vorgehalten, die ebenfalls zum Teil durch Unternehmen und Stiftungen finanziert oder durchgeführt werden. Zur Auswahl der Angebote wurden die Bedarfe des Quartiers in einer Bürgerbeteiligung erfasst.

Bremen: Vahrer Ausbildungsweg – der direkte Weg in die Ausbildung

Der thematische Schwerpunkt des Bremer Modellvorhabens lag auf dem Übergang von Jugendlichen von der Schule in den Beruf im Soziale Stadt Gebiet Neue Vahr. Hierzu bestand bereits ein Vorläuferprojekt, in dem den Jugendlichen Ausbildungs- und Praktikumsplätze bei einer Gruppe von Unternehmen vermittelt wurden. Ziel des Modellvorhabens war es, die Zahl der beteiligten Unternehmen zu erhöhen, sie für ein weiteres Engagement, ins-

besondere in der Koordinierung des Projektes, zu gewinnen und ein Patenmodell aufzubauen, mit dem die Jugendlichen während der Ausbildung begleitet werden sollten. Im Modellvorhaben zeigte sich, dass Unternehmen von außerhalb des Stadtteils kaum für das Projekt zu gewinnen waren. Daher wurde der Kontakt mit der bestehenden Gruppe von Unternehmen vertieft und ein Netzwerk aufgebaut, in dem sich die Unternehmen gemeinsam im Quartier engagieren können. In Kooperation mit den Schulen werden Projekte zur Berufsorientierung umgesetzt. Eine Beteiligung der Unternehmen an den Koordinierungsaufgaben kam nicht zustande.

Hamburg: heimspiel.Neuwiedenthal – Heimspiel für Bildung

Das Projekt heimspiel.Neuwiedenthal entstand auf Initiative der Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. und der Joachim Herz Stiftung. Sie traten auf die Kommune zu mit der Idee, in zwei Hamburger Quartieren die Vernetzung der Bildungsakteure zu einer Bildungslandschaft zu unterstützen und so die Bildungschancen zu verbessern. Gemeinsam mit der Kommune wurden die im Rahmen der Sozialen Stadt geförderten Quartiere Neuwiedenthal im Bezirk Harburg und Hohenhorst im Bezirk Wandsbek ausgewählt. In diesen wurden Projektbüros eingerichtet, die von Mitarbeiterinnen der Stiftungen, der Schulen und des Jugendamtes besetzt werden. Die Projektteams haben die Geschäftsführung der lokalen Bildungskonferenzen, die als Regelinstrument in Hamburg eingerichtet sind, übernommen. Hier erfassen sie die Unterstützungsbedarfe der Bildungsakteure. Durch das finanzielle Engagement der Stiftungen können diese Bedarfe flexibel und kurzfristig aufgegriffen und entsprechende Coachings, Veranstaltungen oder Projekte angeboten werden.

Hannover: Zusammenleben im Quartier fördern – Beteiligung stärken

In den Stadtteilen Sahlkamp und Vahrenheide sollten im Modellvorhaben Unterstützer für drei bestehende Stadtteilprojekte gefunden werden: einen Stadtteilbauernhof, ein Gartenprojekt für Kinder und die Stadtteilstiftung. Der Fokus lag hierbei auf einer finanziellen Unterstützung in Form von Spenden. Im Modellvorhaben wurden Kontakte in mehrere Unternehmensnetzwerke geknüpft. Durch Veranstaltungen auf dem Gelände der Förderprojekte wurden diese Kontakte vertieft und es konnten Sach- und Geldspenden eingeworben werden. Darüber hinaus wurde ein lokaler Hotelbetrieb als langfristiger Unterstützer der Stadtteile gewonnen.

Kiel: Netzwerk „Leben & Arbeiten Kieler Ostufer“

Ausgangspunkt für das Kieler Modellvorhaben war der Wunsch, einige soziale Projekte, die im Rahmen der Sozialen Stadt am Kieler Ostufer als Modellvorhaben entstanden waren, zu verstetigen und weitere vergleichbare Angebote zu schaffen. Hierfür wurde ein Netzwerk aus Unternehmen und Stiftungen aufgebaut, das sich sowohl durch die Unterstützung von Projekten Dritter als auch durch eigene Projekte im Quartier engagieren will. Die Partner wurden durch die Kontaktaufnahme mit Unternehmen und Stiftungen, die sich bereits am Osterufer engagierten, gefunden. Mit ihnen gemeinsam wurde in einem intensiven Prozess, der auch zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern beigetragen hat, die Arbeitsweise des Netzwerkes ausgearbeitet.

Leipzig: „Ostwärts“ – Bündnis für eine innovative sozialverträgliche Immobilienentwicklung im Leipziger Osten

Ausgangspunkt des Modellvorhabens war neben sozialen Problemen eine große Zahl verfallender und leerstehender Gründerzeitgebäude im Leipziger Osten. Ziel des Modellvorhabens war es, diese Gebäude in eine Nachnutzung durch Hausgruppen oder soziale Projekte zu bringen und hierfür Partner aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft zu gewinnen. Mit mehreren zivilgesellschaftlichen Akteuren, die sich zum Thema Ankauf- und Wiedernutzung leerstehender Gebäude beziehungsweise der Beratung von Hausgruppen engagieren, wurde eine Aktionskette aufgebaut, die Beratungsleistungen rund um das Thema abstimmt und in einen sinnvollen Ablauf bringt. Die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft reservierte ein Gebäude zur Weitergabe an eine Hausgruppe zu einer relativ günstigen Erbpacht, an dem die Aktionskette getestet werden konnte.

Nürnberg: Stadtteilpatenschaften – Ein Modell der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen im Rahmen sozialräumlicher Entwicklung

In Nürnberg wird bereits seit einigen Jahre das Modell der Stadtteilpatenschaften umgesetzt. Dabei engagiert sich je ein Unternehmen beziehungsweise eine Stiftung für einen benachteiligten Stadtteil, fungiert als Fürsprecher für den Stadtteil und unterstützt Stadtteilprojekte. Das Modell der Stadtteilpatenschaften ist hierfür in eine umfassende kommunale Strategie zur Engagementförderung eingebettet, die sich auch in entsprechenden Verwaltungsstellen widerspiegelt. Im Modellvorhaben wurden neue Stadtteilpaten für drei weitere Stadtteile gefunden: zwei Rotary-Clubs und ein Großunternehmen.

Wuppertal: Partnerschaften stärken, neue Partner gewinnen

Das Wuppertaler Modellvorhaben zielte darauf, Unternehmen und Stiftungen als Unterstützer für die Stabilisierung des Soziale Stadt Gebietes Oberbarmen-Wichlinghausen zu gewinnen. Gemeinsam mit drei weiteren Akteuren, der Wuppertaler Quartierentwicklungsgesellschaft, dem Jobcenter und der Winzig Stiftung, bildete die Kommune eine Lenkungsgruppe, die sich zunächst ein gemeinsames Verständnis von den Problemen und möglichen Maßnahmen im Quartier erarbeitete. Jeder der Partner warb in den eigenen Netzwerken für ein Engagement im Quartier. Ausgehend vom bestehenden Winzig-Dollar, einem Modell zur frühkindlichen Förderung der Winzig Stiftung, wurde ein Konzept für einen Jugenddollar entwickelt, mit dem Jugendliche zukünftig Unterstützungsangebote abrufen können.

Zentrale Ergebnisse des Forschungsfeldes

Bezug zum Quartier und bestehende Bedarfe als Motive für das Engagement

Im Forschungsfeld traten Unternehmen und Stiftungen sowie Service-Clubs als Kooperationspartner der Modellvorhaben auf. Sie hatten jeweils individuelle Motive, sich in den Quartieren zu engagieren, wie etwa ein persönlicher Bezug der Unternehmerin beziehungsweise des Unternehmers zu dem Quartier. Meist waren zudem die Quartiere innerhalb der Stadt so bekannt, dass den Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen und Stiftungen die Notwendigkeit für ein Handeln unterschiedlicher Akteure, nicht lang erklärt werden musste. Gezeigt hat sich jedoch, dass die Unternehmen und Stiftungen Vorteile in einem (gemeinschaftlichen) Engagement in den Quartieren sahen. Auch wenn das Engagement von Unternehmen und Stiftungen meist auf einzelne Zielgruppen ausgerichtet ist, wirken die benachteiligten Quartiere durch die Konzentration an Problemlagen als „Filter“ für das Engagement, um benachteiligte Personen zu erreichen. Um mit Blick auf das Gesamtquartier wirksam zu werden, fehlt es den Unternehmen und Stiftungen jedoch meist an den notwendigen Kenntnissen über die Bedarfe im Quartier, die dort handelnden Akteure und vorhandenen Projekte. Durch die Zusammenarbeit mit der Kommune konnten die Unternehmen und Stiftungen in den Modellvorhaben auf deren Expertenwissen zurückgreifen und so ihr Engagement deutlich besser an den bestehenden Bedarfen ausrichten.

Möglichkeiten der Mitgestaltung und flexible Engagementangebote als Ausgangspunkt für die Kooperation

Die entstandenen Kooperationen in den Modellvorhaben sind sehr unterschiedlich: von einmaligen finanziellen Zuwendungen bis zu langfristig gedachten Unterstützungsnetzwerken. Am erfolgreichsten waren jedoch die Modellvorhaben, die den Unternehmen und Stiftungen partnerschaftlich begegneten und mit ihnen gemeinsam Möglichkeiten eines Engagements erörterten und entwickelten. Durch diese Möglichkeit der Mitgestaltung der Quartiersentwicklung hob sich das Kooperationsangebot deutlich von üblichen Anfragen für Spenden und Sponsorings ab und die Modellvorhaben konnten vor allem solche Unternehmen und Stiftungen erreichen, die einen großen Wert auf die aktive Einbeziehung legen. Dies ist selbstverständlich nicht für alle Unternehmen und Stiftungen gegeben. Sowohl die Arbeit der Modellvorhaben als auch die Befragungen haben gezeigt, dass die Engage-

mentbereitschaft der Unternehmen und Stiftungen in Art und Verbindlichkeit differiert. Entsprechend schafften einige Modellvorhaben unterschiedliche Engagementangebote, um möglichst breite Gruppen von Unternehmen und Stiftungen anzusprechen.

Bei der Kontaktaufnahme zu Unternehmen und Stiftungen haben sich unterschiedliche Wege abgezeichnet, wie etwa ein Anschreiben oder der Besuch von Veranstaltungen. Unabhängig vom jeweiligen Vorgehen sind für die Kooperationsanbahnung in der Regel mehrere Kontaktpunkte notwendig. Es kommt darauf an, einen Raum für ein offenes Gespräch auf Augenhöhe zu schaffen, in dem die Interessen des Unternehmens beziehungsweise der Stiftung erfasst und Möglichkeiten des Engagements diskutiert werden können.

Kommune als wichtiger Vermittler zum Quartier

Die kommunalen Projektverantwortlichen haben in den Modellvorhaben als Initiator und Moderator der Kooperation agiert. Sie haben hierbei eine zentrale Rolle für das Gelingen der Projekte gespielt. Sie wirkten als Brücke zwischen den Unternehmen und Stiftungen und den Quartieren mit ihren Bedarfen, Akteuren und Projekten. Durch ihr Expertenwissen über die Quartiere strukturierten sie das Engagement vor und ermöglichten den beteiligten Unternehmen und Stiftungen den Zugang zu dem, für sie bisher meist unbekanntem Feld der Quartiersentwicklung. Für diese Aufgabe waren auf Seiten der Kommune Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter notwendig, die sich nicht nur in den Quartieren und im Kontakt mit den dortigen sozialen Projekten gut auskennen, sondern die auch einen partnerschaftlichen Kontakt mit Unternehmen und Stiftungen aufbauen können und sich insofern auch im zivilgesellschaftlichen und unternehmerischen Sektor zurechtfinden. Neben der Frage der Kompetenzen der Verantwortlichen in der Kommune stellte sich als wichtige Rahmenbedingung heraus, inwieweit die Aktivitäten innerhalb der Kommune in andere Aktivitäten zur Engagementförderung oder sogar eine umfassende Engagementstrategie eingebunden waren. Durch einen solchen Rückhalt konnten die Modellvorhaben zum Teil auf eine bestehende Engagementkultur (bestehende Bereitschaft und Würdigung von Engagement) ebenso wie auf bestehende Kontakte und Strukturen zurückgreifen.

Engagement als freiwillige und zusätzliche Aktivitäten

Trotz des erfolgreichen Aufbaus von Kooperationen in den Modellvorhaben haben sich im Forschungsfeld auch Grenzen des Engagements von Unternehmen und Stiftungen in der Quartiersentwicklung gezeigt. Zum einen sehen die Unternehmen und Stiftungen ihr Engagement klar als zusätzliche Aktivitäten in den Quartieren. Die Hauptverantwortung wird bei der öffentlichen Hand gesehen, so dass eine klare Abgrenzung zu öffentlichen Aufgaben stattfindet. Zum anderen wird das gesellschaftliche Engagement von den Unternehmen und Stiftungen als freiwillige Aufgabe und meist ehrenamtlich übernommen, was die zeitliche Inanspruchnahme durch die Kooperation begrenzt.

Wirkung der Zusammenarbeit

Durch die Zusammenarbeit der Kommunen mit Unternehmen und Stiftungen in den Modellvorhaben sind als Ergebnis nicht nur konkrete Projekte in den Quartieren unterstützt worden. Die Kooperationen haben auch bewirkt, dass es zu einem Einblick in Denk- und Arbeitsweisen zwischen den Akteuren gekommen ist. Dies wurde nicht nur als persönliche Bereicherung von den Beteiligten empfunden, sondern hat auch zu Synergien durch die Verbindung der jeweils individuellen Kompetenzen und Interessen sowie Kenntnisse über die Projekte geführt, die den Quartieren zugutekommen. Die Aufmerksamkeit für die gesamtgesellschaftliche Aufgabe der Quartiersentwicklung wurde durch die Kooperationen erhöht und ist Ausgangspunkt dafür, dass die Quartiersentwicklung stärker als gemeinschaftliche Aufgabe unterschiedlicher Akteure verstanden wird.

Abstract

Initial situation

The social engagement of companies and foundations has gained a lot more significance and attracted a lot more attention recently, a fact that is emphasized by the increase in the number of charitable foundations that are being established. At the same time, the players are committing themselves more in the context of social problems and topics, often those in their direct vicinity. Through this local anchoring and social alignment of commitment, the outcome even today has been that the companies and foundations are engaging themselves in socially underprivileged neighbourhoods – mostly by coincidence through the choice of their projects. With this commitment to social topics, there is at the same time a great potential for establishing stronger links between the activities of the communities in socially disadvantaged neighbourhoods within the scope of the *Soziale Stadt* programme, for instance, and the engagement of the companies and foundations, thus contributing towards the stabilization of the neighbourhoods through the assumption of joint responsibility. The Experimental Housing and Urban Development (Ex-WoSt) field of research was intended to determine the extent to which companies and foundations already show commitment today in underprivileged neighbourhoods, as well as how greater involvement and cooperation in the development of the neighbourhood can be built up and configured.

Methodical approach

The focus of the research field lay on eight model projects which tested the local involvement of companies and foundations over a period of approximately two years. A regular exchange of experiences took place and their methods and findings were recorded by an accompanying research project which additionally conducted two online surveys of roughly 2,600 foundations and 970 companies in which it was established to what extent companies and foundations are currently engaged in underprivileged neighbourhoods and what experiences they make in doing so. The research field was accompanied by a panel of experts made up of representatives of science, the corporate and foundation environment and associations, as well as local, regional and national government who discussed and further developed the results of the research field.

The Model Projects

Bad Oldesloe: SchanZe – living among good neighbours

In the Bad Oldesloe model project, a neighbourhood centre was established in a former shop in the neighbourhood around Schanzenberg street. To do so, a steering committee consisting of social and charitable agencies and institutions was formed to coordinate the build-up of the centre and make offers to future tenants of the neighbourhood centre. The project management was taken on by the *Evangelische Stiftung Alsterdorf* (protestant Alsterdorf Foundation) with their Q8 project in close coordination with the people in the town council responsible for the project. Numerous partners got involved during the conversion work at the centre. Tradesman's businesses in particular got involved by making donations or working for free. Through this initial contact, it was possible to get other companies and foundations to commit further to the neighbourhood centre which has already opened. Conference and leisure activities are on offer, some of which are also being funded or conducted by companies and foundations. To select the offers, the needs of the neighbourhood were surveyed in a public participation campaign.

Bremen: Training scheme in Neue Vahr district – the direct way to an apprenticeship

The thematic emphasis of the model project in Bremen lay on the transition of young people from school to work in the *Soziale Stadt* district of Neue Vahr. A preliminary project already existed here in which apprenticeships and placements with a group of companies were mediated to young people. The goal of the model project was to increase the number of firms involved and win them over for further commitment, especially in the coordination of the project, and to build up a sponsor model which would accompany the young people during their training. In the

course of the model project, it was shown that hardly any companies from outside the city district could be won over for the project, so contacts with the existing group of companies was intensified and a network built up in which the companies can engage mutually in the neighbourhood. Vocational orientation projects are now implemented in cooperation with the schools, but it was not possible to involve the companies in the coordination tasks.

Hamburg: heimspiel.Neuwiedenthal – a home game for education

The *heimspiel.Neuwiedenthal* project came about through the initiative of the Alfred Töpfer Foundation F.V.S. and the Joachim Herz Foundation who approached the local authorities with the idea of supporting the networking of the educational players in two Hamburg neighbourhoods into one educational landscape, thus improving educational opportunities. Together with the local authorities, the neighbourhoods of Neuwiedenthal in the district of Hamburg and Hohenhorst in the district of Wandsbek, both of which were being sponsored within the scope of the *Soziale Stadt* programme, were selected. In each neighbourhood, project offices were set up which were staffed by employees of the foundations, schools and youth welfare office. The project teams have taken over the management of the local education committees, which are set up as the regulatory body in Hamburg and which record the support requirements of the educational players. These requirements are satisfied flexibly and at short notice thanks to the financial commitment of the foundations so that the appropriate coaching sessions, events or projects can be offered.

Hanover: Promoting communal life in the neighbourhood – strengthening involvement

In the model project, supporters were to be found for three existing city district projects in the districts of Sahlkamp and Vahrenheide: a city district farm, a garden project for children and the city district foundation. The focus here lay on financial support in the form of donations. In the model project, contacts were made with several corporate networks. These contacts were deepened through events held in the grounds of the promotion projects and monetary and non-monetary donations were acquired. In addition to this, a local hotel business was acquired as a long-term sponsor.

Kiel: “Living & Working on the East Bank of Kiel” network

The starting point for the model project in Kiel was the desire to stabilize several social projects which had been established as model projects on the east bank of Kiel within the scope of the *Soziale Stadt* programme and to create additional, comparable offers. To this end, a network of companies and foundations was built up which wants to show its commitment through the support of third-party projects as well its own projects in the neighbourhood. The partners were found by making contact with companies and foundations that were already involved in the east bank. In cooperation with them, the modus operandi of the network was worked out in an intensive process which also helped to build up trust between the partners.

Leipzig: “Eastwards” – Alliance for innovative and socially compatible real estate development in the east of Leipzig

In addition to social problems, the starting point of this model project was the large number of decaying and derelict buildings from the Wilhelminian period in the east of Leipzig. The objective of the model project was to find an alternative use for these buildings through house groups or social projects and to acquire partners from the company and foundation sector for this purpose. An activity chain, which coordinates consultancy services relating to all aspects of the topic and puts them into a practicable sequence, was built up with several civil society players involved in the purchase and reutilization of derelict buildings and counselling of house groups. The *Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft* reserved a building which is to be passed on to a house group at a relatively favourable leasehold by means of which it was possible to test the activity chain.

Nuremberg: City district sponsorships – a model of cooperation with companies and foundations within the scope of sociospatial development

The city district sponsorship model has been implemented in Nuremberg for several years now. In this scheme, one company or foundation commits itself to a disadvantaged city district, acts as an advocate for it and supports projects within it. The city district sponsorship model is embedded in a community strategy to promote commitment which is also reflected in the corresponding administrative bodies. In the model project, sponsors were found for three additional city districts; two Rotary clubs and a large company.

Wuppertal: Strengthen partnerships, acquire new partners

The model project in Wuppertal aimed at acquiring companies and foundations as supporters to help stabilize the *Soziale Stadt* district of Oberbarmen-Wichlinghausen. Together with three other players, the Wuppertal neighbourhood development society, the Jobcenter and the Winzig Foundation, the community formed a steering committee which initially gained mutual understanding of the problems and possible measures in the neighbourhood. Each of the partners canvassed in their own networks for commitment in the neighbourhood. Based on the existing Winzig Dollar, a Winzig Foundation model for the promotion of young children, a concept for a Youth Dollar was developed with which young people will be able to call up promotion offers in future.

Main results of the research field***A connection to the neighbourhood and existing needs as motives for engagement***

In the research field, companies, foundations and service clubs became the cooperation partners of the model projects. Each of them had their own motives for getting involved in the neighbourhoods, such as a personal connection of the company owner to the neighbourhood. In addition to this, the neighbourhoods were usually so well known within each city that the necessity for various players to take action did not require much explanation to the representatives of the companies and foundations. It was ascertained, however, that the companies and foundations saw advantages in (mutual) engagement in the neighbourhoods. Even though the commitment of companies and foundations is usually directed at specific target groups, the underprivileged neighbourhoods serve as “filters” for engagement through the concentration of problem situations in order to reach disadvantaged individuals. To become effective with a view towards the entire neighbourhood, however, most of the companies and foundations lack the necessary knowledge of the needs in the neighbourhood, the players who are active there and the projects that already exist. By cooperating with the communities, the companies and foundations in the model projects were able to make use of their expert knowledge, thus allowing them to align their commitment to existing requirements in a much better way.

Possibilities to play an active role and flexible involvement offers as the starting point for cooperation

The cooperation agreements that exist in the model projects are very different, from one-off financial donations to long-term support networks. The most successful model projects, however, were the ones which the companies and foundations entered into as partners who jointly explored and developed the possibilities for involvement. Through the option of playing an active role in the development of a neighbourhood, the range of cooperation clearly distinguished itself from the usual requests for donations and sponsorship and the model projects were able to reach above all companies and foundations which place a lot of value on active involvement. This is of course not the case with all companies and foundations. Work within the model projects, as well as the results of surveys, have shown that the willingness of companies and foundations to get involved varies with regard to the type and extent of commitment. Accordingly, several model projects produced different offers in order to approach as wide a group of companies and foundations as possible.

Various ways have been proven successful when making contact with companies and foundations, such as a letter or a visit to an event. Irrespective of any specific project, several approaches are usually required before an agreement on cooperation can be reached. It's all about creating a space for an open discussion on equal terms in which the interests of the company or foundation can be identified and the possibilities for involvement discussed.

Communities as important mediators of neighbourhoods

The communal staff members responsible for the model projects have acted as the initiators and mediators of cooperation. In doing so, they played a major role in ensuring the success of the projects. They served as a bridge between the companies and foundations on the one hand and the neighbourhoods with their needs, players and projects on the other. Thanks to their expert knowledge of the neighbourhoods, they were able to structure the involvement in advance, thus giving the participating companies and foundations access to the field of neighbourhood development which was previously unknown to most of them. To perform this task, the communities require staff who not only have sound knowledge of the neighbourhoods and their social projects but who are also able to build up a partnership with companies and foundations and also find their way in the civic and corporate sector. In addition to the question of competences and responsibilities in the local authority, an important marginal condition turned out to be the extent to which activities within the local authority were tied into other activities to promote involvement or even a comprehensive engagement strategy. With backing of this kind, some of the model projects were able to rely on an existing commitment culture (existing willingness to get involved and appreciation of commitment) and take advantage of existing contacts and structures.

Voluntary commitment and other activities

Despite the successful build-up of cooperation in the model projects, it was also shown that there are limits to the extent of the commitment of companies and foundations in neighbourhood development. On the one hand, the companies and foundations clearly regard their involvement as additional activities in the neighbourhoods. They are of the view that the chief responsibility lies in the public sector, which results in a clear distinction of public tasks. On the other hand, the companies and foundations take on social engagement voluntarily and usually on an honorary basis, which limits the amount of time that can be devoted to the cooperation.

Effect of cooperation

The result of the cooperation of local authorities with companies and foundations in the model projects has not only been that specific projects have been supported in the neighbourhoods, it has also succeeded in giving an insight into the thought processes and work methods of the various players. This was not only regarded as personal gain by those involved, it also led to synergies through the combination of individual competences and interests as well as knowledge of the projects, all of which are to the benefit of the neighbourhoods. Awareness for the task of neighbourhood development for society as a whole was increased through the cooperation and has had the effect that neighbourhood development is now starting to be seen more as a communal task of many different players.

1 Zur Einordnung

1.1 Soziale Quartiersentwicklung – Konzeptionelle Veränderung im Umgang mit benachteiligten Stadtteilen

1.1.1 Soziale Stadt und Sozialraumbezug als Antworten auf die räumliche Konzentration sozialer Probleme

Spätestens seit Mitte der neunziger Jahre ist sichtbar geworden, dass sich unterschiedliche Formen der sozialen Benachteiligung räumlich verdichten und aus dieser Verräumlichung eine eigene Problemdimension mit negativer Wirkung auf die Lebenschancen der Menschen entsteht. Dies verbindet sich unter anderem mit Stigmatisierungen. Mit dem Terminus „überforderte Nachbarschaften“ ist zudem beschrieben worden, dass der Zusammenhalt in den betroffenen Quartieren brüchig wird und zugleich die Verbindungen zum normalen gesellschaftlichen Leben (politische Teilhabe, Bildungsbeteiligung beziehungsweise -orientierung, Arbeitsmarktbeteiligung) schwächer werden. Vielfach sind auch die sozialen Einrichtungen und insbesondere die Bildungseinrichtungen in den Grenzen ihrer Handlungsressourcen kaum in der Lage, auf die besonderen Herausforderungen angemessen zu reagieren. Immer wieder ist auch darauf verwiesen worden, dass der verminderte Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe und Anerkennung (im Wesentlichen Erwerbsarbeit, Bildungsabschlüsse, statusorientierter Konsum) das Entstehen von „Armutskulturen“ oder gar „Parallelgesellschaften“ mit von der Mehrheitsgesellschaft (deutlich) abweichenden Wertorientierungen nach sich ziehen kann. Auch dies wird durch die räumliche Konzentration von Armut in den derart benachteiligten Stadtteilen begünstigt und erschwert die gesellschaftliche Integration zusätzlich.

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass die Menschen in ihrem Lebensumfeld Unterstützung erfahren müssen. Davon ausgehend hat die Sozialraumorientierung im staatlichen Handeln zu erheblichen konzeptionellen Veränderungen geführt. Sozialpolitik, Sozialverwaltungen und Wohlfahrtsverbände lösen sich dementsprechend von einer rein auf einzelne Personen beziehungsweise Haushalte konzentrierten Vorgehensweise. Der traditionelle Fallbezug im Handeln wird durch den (Sozial-)Raumbezug ergänzt. In der Stadtentwicklungspolitik und der mit ihr korrespondierenden Städtebauförderung war der Raumbezug schon immer grundlegend. Hier wurde jedoch spätestens mit dem Städtebauförderungsprogramm „Soziale Stadt“ (Start 1999) der Blick für den engen räumlichen Zusammenhang von städtebaulichen und sozialen Problemen geschärft. Insofern stehen die soziale Stadtteilentwicklung und das Programm Soziale Stadt insbesondere für den Anspruch, unterschiedliche Handlungsansätze, unter anderem aus den Bereichen Städtebau, Soziales, Arbeitsmarkt und Bildung, im Sinne eines räumlich integrierten Handelns (inklusive Mittelbündelung) zu verbinden. Sowohl in der Sozialpolitik als auch in der Stadtentwicklungspolitik ist insofern die Einschätzung entstanden, dass die Bewältigung räumlich konzentrierter sozialer Probleme einen Raumbezug im staatlichen Handeln erfordert.

1.1.2 Von der Stadtteilentwicklung zur sozialen Quartiersentwicklung

Während der Begriff Stadtteil mehr auf die administrativen Grenzen abhebt und insofern eine primär aus dem Blickwinkel der öffentlichen Hand entstehende Perspektive repräsentiert, bleibt das Quartier zunächst ein relativ unbestimmter Begriff. Das Quartier ist nicht etwas von außen Vorgegebenes, sondern wird vielmehr durch die sozialen Beziehungen der dort lebenden und agierenden Menschen konstituiert. (Soziale) Quartiersentwicklung ist unter diesem Blickwinkel vor allem zu verstehen als *„das Bemühen (...), die nicht von selbst entstehenden oder im Status quo sogar erodierenden sozialen Beziehungen und Bindungen im Nahraum des Lebensumfeldes sowohl in ihrer Entstehung als auch in ihrer langfristigen Potenzialentfaltung für eine selbstbestimmte Lebensführung zu unterstützen“* (Quaestio Forschung & Beratung 2015: 6). So hat es der Expertenbeirat im ExWoSt-Forschungsfeld in seinem Positionspapier formuliert.

Insofern geht es in der so verstandenen sozialen Quartiersentwicklung nicht darum, einen Stadtteil mit öffentlichen Maßnahmen zu „beglücken“ und dabei die Menschen mehr oder weniger gut an den politischen Entscheidungen zu beteiligen. Im Mittelpunkt stehen stattdessen eine Aktivierung in Richtung auf eine selbstbestimmte Lebensführung und der Ausbau der Potenziale für eine solche. Die damit einhergehende Betonung der sozialen Bindungen im Quartier entspringt vor allem der Einschätzung, dass eine befriedigende und selbstbestimmte Lebensführung auch angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen nicht mehr allein auf die (zunehmend überforderten) Potenziale von innerfamiliärer Selbsthilfe und sozialstaatlicher Fürsorge setzen kann. Ob eine selbstbestimmte Lebensführung im Alter möglich ist, wie Bildungschancen verteilt werden oder ob Integration gelingt, hängt auch in hohem Maße von den Lebensbedingungen und den sozialen Beziehungen im Quartier ab. In diesem Sinne wird in den entsprechenden Diskussionszusammenhängen auch das Subsidiaritätsprinzip neu betont und ausgelegt.¹ Das Quartier wird dabei zu einer eigenständig wirksamen Ebene im subsidiär aufgebauten Verantwortungsgefüge der Gesellschaft. Dies erfordert ein hohes Maß an quartiersbezogener Selbstorganisation und Selbstverantwortung.

Dieser Appell an die im Quartier verankerte beziehungsweise wahrgenommene bürgerschaftliche Selbstverantwortung und Selbstorganisation zielt nicht auf eine Entlastung der Kommune und des Staates von öffentlichen Aufgaben. Stattdessen steht als Konzept eine „Koproduktion von Gemeinwohl“ im Mittelpunkt, also ein Leistungsverbund zwischen einer gestärkten bürgerschaftlichen Selbstverantwortung und eines darauf bezogen agierenden Wohlfahrtsstaates (und der von ihm finanzierten Wohlfahrtsverbände). Eine derartige Weiterentwicklung ist in verschiedener Hinsicht mit Voraussetzungen verbunden. Auf der bürgerschaftlichen Seite müssen sich die Mentalitäten in Richtung auf eine selbstverständlicher wahrgenommene Selbstverantwortung verschieben. Das Handeln von Staat und Kommune muss damit korrespondierend von einer ermöglichenden und unterstützenden Haltung gegenüber bürgerschaftlicher Selbstorganisation und Selbstverantwortung durchzogen sein.

1.1.3 Die besonderen Bedingungen in benachteiligten Quartieren

Die Bedingungen in den benachteiligten Quartieren verdienen bei dieser Konzeption von sozialer Quartiersentwicklung eine besondere Aufmerksamkeit. Denn oft zeigt sich, dass die Versuche, bürgerschaftliches Engagement anzuregen, vor allem bei den bildungsbürgerlich geprägten Schichten funktionieren. Insofern sind die Voraussetzungen für eine so verstandene soziale Quartiersentwicklung in benachteiligten Quartieren schwieriger. Dies sollte jedoch nicht Anlass für weniger, sondern eher für mehr unterstützendes Engagement auf dem Weg zu einer selbstbestimmten Lebensführung und mehr gesellschaftlicher Teilhabe in den benachteiligten Quartieren sein. Dies hat auch der Beirat im Forschungsfeld betont und in seinem Positionspapier formuliert: *„(...) oft zeigt sich, dass die Versuche bürgerschaftliches Engagement anzuregen, vor allem bei den bildungsbürgerlich geprägten Schichten fruchten. Ob es ein Mangel an Bildungsvoraussetzungen oder beruflich erworbenen Kompetenzen ist, ein Mangel an Zuversicht und Selbstvertrauen, überhaupt etwas bewegen zu können oder aber schlicht der Umstand, dass die sozialen Gegensätze und kulturellen Unterschiede in diesen Quartieren im Sinne einer kooperativen Selbstorganisation schwieriger zu überbrücken sind, ist jeweils spezifisch. Unabhängig von einer derartigen Ursachenanalyse gilt, dass sich die wesentlichen gesellschaftlichen Probleme (Bildungs- und Integrationsdefizite, Vereinsamung und Unterversorgung im Alter etc.) in einem hohen und zunehmenden Maße in diesen Stadtteilen und Quartieren konzentrieren. Insofern besteht die Aufgabe, die Intensität des politischen Handelns auch als Ermöglichung konkreten gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen, Stiftungen und Bürgerschaft zu erhöhen.“* (Quaestio Forschung & Beratung 2015: 8).

Das ExWoSt-Forschungsfeld „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“ zielte darauf, Unternehmen und Stiftungen in die Aufgaben der sozialen Quartiersentwicklung einzubeziehen. Dabei ist es zunächst

¹ So zum Beispiel im kurz vor der Fertigstellung stehenden siebten Altenbericht der Bundesregierung (Titel: „Sorge und Mitverantwortung in der Kommune – Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften“).

unerheblich, ob sie das oben diskutierte Grundverständnis teilen. Wichtig ist allein, dass sie sich in oder für benachteiligte Quartiere engagieren. Einige Unternehmen und Stiftungen tun dies als Teil ihres gesellschaftlichen Engagements bereits ganz selbstverständlich. In den acht ausgewählten Modellvorhaben des Forschungsfeldes sollte von daher nicht nur zusätzliches Engagement, zum Beispiel durch Ansprache weiterer Unternehmen und Stiftungen, mobilisiert werden, sondern auch bestehendes Engagement vertieft und weiterentwickelt werden. Die (kommunalen) Akteure der sozialen Quartiersentwicklung waren insofern aufgerufen, die entsprechenden partnerschaftlichen Netzwerke zu erweitern und ihre Arbeit darin in gewisser Weise zu systematisieren.

1.2 Aufbau des Forschungsfeldes

1.2.1 Forschungsfragen

Das Forschungsfeld zielte darauf, vor dem oben skizzierten Hintergrund die Rahmenbedingungen, Chancen und das Vorgehen bei der Einbeziehung von Unternehmen und Stiftungen in die Quartiersentwicklung zu analysieren. Dabei standen folgende Forschungsfragen im Vordergrund, deren Erkenntnisgewinn auf zwei Ebenen (A + B) gelagert ist:

(A) Sensibilisierung für das Engagement, Akquise von Partnern:

1. Wie lässt sich die Aufmerksamkeit von Unternehmen und Stiftungen auf die Quartiersentwicklung und die mit ihr verbundenen Themen lenken und wie können in der Folge unterstützende Kooperationen gefördert und angebahnt werden (sowohl auf Bundes- und Landesebene sowie in den Kommunen)?
2. Wie können insbesondere leistungsfähige und überregional agierende Stiftungen und Unternehmen nachhaltig für die soziale Quartiersentwicklung gewonnen werden und so gegebenenfalls zu Multiplikatoren oder Pionieren mit Vorbildfunktion werden?
3. Wie kann es vor Ort gelingen, eher kleinteiliges unternehmerisches und stifterisches Engagement trotz der bestehenden Vorbehalte gegenüber komplexen Handlungskonstellationen zeitlich und räumlich im Sinne einer integrierten Quartiersentwicklung zu bündeln? Wie ist der Mehrwert des integrierten Handelns vermittelbar?
4. Welche thematischen Elemente einer sozialen Quartiersentwicklung sind für welche Stiftungs- und Unternehmenstypen in besonderem Maße geeignet?
5. Was kann Unternehmen und Stiftungen motivieren, sich für die soziale Quartiersentwicklung einzusetzen und welche Rolle spielt die unmittelbare Einbindung vor Ort dabei?

(B) Ausgestaltung der Kooperation:

6. Wie lassen sich die Handlungsweisen und Interessen von gesellschaftlich engagierten Unternehmen und Stiftungen auf die soziale Quartiersentwicklung beziehen, so dass die Kooperationen in beiderseitigem Nutzen, des Unternehmens beziehungsweise der Stiftung und der Kommune, gestaltet werden können?
7. Wie müssen die Kooperationsstrukturen zwischen Kommunen, Akteuren im Quartier und Stiftungen beziehungsweise Unternehmen gestaltet werden, um die jeweiligen Interessen und Handlungslogiken aufzunehmen? Gibt es unterschiedliche Bedürfnisse nach Transparenz, Kommunikation, Wirkungskontrolle und öffentlicher Darstellung bei den Beteiligten?
8. Welche Formen des persönlichen Austauschs und Kontakts können Unternehmen und Stiftungen in ihrem Engagement befördern? Welche Bedeutung wird dabei Netzwerken, persönlichen Kontakten, einzelnen Schlüsselakteuren und kommunalen Einrichtungen zuteil?

9. Gibt es für das Engagement oder in den Kooperationsbeziehungen spezifische Hindernisse oder Schwierigkeiten? Wie können diese überwunden werden?
10. Welche unterstützenden Kommunikationsstrukturen (lokal und überregional, direkt und indirekt) können helfen, das Handlungsfeld der sozialen Quartiersentwicklung in der Wahrnehmung engagierter Unternehmen und Stiftungen zu verankern?

1.2.2 Methodisches Vorgehen

Das Forschungsfeld unterteilte sich in drei Bausteine:

- Acht Modellvorhaben erprobten über den Zeitraum von etwas mehr als zwei Jahren wie Kooperationen mit Unternehmen und Stiftungen aufgebaut und ausgestaltet werden können.
- Ein Expertenbeirat begleitete das Forschungsfeld, diskutierte die zwischenzeitlichen Ergebnisse und entwickelte sie weiter.
- Die Begleitforschung begleitete die Modellvorhaben und leitete den Expertenrat. Darüber hinaus bezog sie den bisherigen Forschungsstand in das Projekt ein. In einer Befragung von Unternehmen und Stiftungen wurde zudem erfasst, wie diese ihr Engagement aktuell ausrichten und welche Bedeutung benachteiligte Quartiere hierbei spielen.

Modellvorhaben

In acht Kommunen wurde im Forschungsfeld die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen für sozial benachteiligte Quartiere erprobt. Mit einem entsprechenden Aufruf wurden vom BBSR 2012 bundesweit Kommunen aufgefordert, sich für das geplante ExWoSt-Forschungsfeld zu bewerben. Im Fokus standen insbesondere Gebiete der Sozialen Stadt. Insgesamt sind 16 Interessensbekundungen eingegangen, aus denen sieben Projekte zur Förderung ausgewählt wurden: Bad Oldesloe, Bremen, Kiel, Hannover, Leipzig, Nürnberg und Wuppertal. Daneben beteiligte sich als assoziiertes Modellvorhaben ein Projekt in Hamburg. In diesem war kurz vor Beginn des Forschungsfeldes eine Kooperation zwischen der Stadt und zwei Stiftungen entstanden. Da das Projekt bereits gestartet und durch das finanzielle Engagement der Stiftungen abgesichert war, wurde von einer Förderung abgesehen. Das assoziierte Modellvorhaben beteiligte sich jedoch am Erfahrungsaustausch.

In der räumlichen Verteilung der Modellvorhaben gab es einen starken norddeutschen Schwerpunkt. Dies lag weniger an der Auswahl der Modellvorhaben als an der über das Bundesgebiet ungleichen Verteilung der Bewerbungen.

Abbildung 1: Modellvorhaben im Forschungsfeld

Quelle: BBSR

Die Modellvorhaben starteten im Frühjahr 2013 mit der Arbeit. Neben der Berichterstattung der Modellvorhaben fanden drei Mal im Projektzeitraum Bereisungen durch die Begleitforschung statt, in denen der Umsetzungsstand und die Erfahrungen der Modellvorhaben erfasst wurden. Darüber hinaus fanden drei Werkstätten statt, in denen sich die Modellvorhaben zu ihren Erfahrungen austauschen konnten und Hilfestellungen durch externe Experten erhielten.

Expertenbeirat

Der Expertenbeirat wurde zu Beginn des Forschungsfeldes zusammengerufen. Eingeladen wurden Akteure aus

- Wissenschaft und Forschung, die sich mit dem Engagement von Unternehmen und Stiftungen oder sozialer Quartiersentwicklung beschäftigen,
- Kommunen, in denen die Engagementförderung einen hohen Stellenwert hat,
- Unternehmen und Stiftungen sowie deren Verbänden,
- Bund und Ländern, die für Engagementförderung beziehungsweise soziale Quartiersentwicklung zuständig sind und
- Mittlerorganisationen, die Unternehmen hinsichtlich ihres Engagements beraten.

Der Beirat diente der externen Fachbegleitung des Forschungsfeldes und tagte im Projektzeitraum vier Mal. Neben der Diskussion der Ergebnisse aus den Befragungen und den Modellvorhaben stand die Frage im Zentrum, wie

übergeordnet das Thema „Engagement in sozial benachteiligten Quartieren“ eine größere Aufmerksamkeit erhalten kann.

Aus der Arbeit des Beirates ist ein Positionspapier entstanden, das sowohl thematisiert, wie sich Unternehmen und Stiftungen sinnvoll in die Stadtteile einbringen können, als auch welche Rahmenbedingungen hierfür auf Seiten der öffentlichen Hand, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft geschaffen werden müssen. Das Papier ist insofern ein Plädoyer für einen gesellschaftlichen Schulterschluss, um gemeinsam etwas in den problematischen Stadtteilen zu bewegen.

Unternehmens- und Stiftungsbefragung

Zwischen Juli 2013 und Januar 2014 wurden zwei Onlinebefragungen, eine von Stiftungen und eine von Unternehmen, durchgeführt. Ziel war es, das aktuelle Engagement von Unternehmen und Stiftungen zu erfassen und insbesondere zu erfahren, inwieweit sich Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Quartieren engagieren, welche Erfahrungen sie hierbei machen und welche Unterstützungsbedarfe sie sich wünschen. Um möglichst detaillierte Ergebnisse über das Engagement in benachteiligten Quartieren zu erhalten, zielte die Befragung insbesondere auf Unternehmen und Stiftungen, die sich überhaupt gesellschaftlich engagieren. Darauf bezogen wurden sowohl für die Unternehmens- als auch die Stiftungsbefragung qualifizierte Adressverteiler aufgebaut. Für die Stiftungsbefragungen wurden 2.583 Stiftungen aus dem Stiftungsverzeichnis des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen herausgefiltert, die sich nach ihrem Stiftungszweck potenziell in der Quartiersentwicklung engagieren könnten. So wurden zum Beispiel Trägerstiftungen von Einrichtungen, Stiftungen, die ausschließlich Stipendien vergeben und ähnliche ausgeschlossen. Für die Unternehmensbefragung wurden Unternehmen identifiziert, von denen ein gesellschaftliches Engagement bekannt war, entweder da sie in entsprechenden Netzwerken vertreten waren (zum Beispiel CSR Deutschland) oder in ihren Internetpräsenzen über ihr Engagement berichteten. Zusätzlich wurden die 500 größten deutschen Unternehmen ausgewählt. Insgesamt wurden 970 Unternehmen angeschrieben. Nach Möglichkeit wurden die für CSR-Aktivitäten Verantwortlichen direkt kontaktiert. Um mit der Befragung weitere Unternehmen zu erreichen, wurde die Befragung zudem von mehreren regionalen Industrie- und Handelskammern online angekündigt. Auch die Beiratsmitglieder und die Modellvorhaben wurden gebeten, die Befragung über ihre Netzwerke zu verbreiten.

Die Befragung wurde als Onlinefragebogen konzipiert. Dadurch wurde der Aufwand für die Befragten reduziert. Darüber hinaus konnten die Fragen in der Programmierung je nach Antwortverhalten flexibel angepasst werden, so dass sie sowohl auf Unternehmen und Stiftungen, die sich bereits in benachteiligten Quartieren engagieren, als auch auf solche, die dies nicht tun, passten.

Insgesamt 414 Stiftungen und 167 Unternehmen nahmen an den Befragungen teil. Für die Stiftungen entspricht das einem Rücklauf von 16 %. Misst man den Rücklauf der Unternehmen an dem verwendeten Verteiler², ergibt sich eine Quote von 17 %. Durch die in der Fragebogenkonzeption angelegten, unterschiedlichen Antwortpfade ergeben sich zum Teil geringere Fallzahlen. Dies ist insbesondere bei jenen Fragen, die nur von Stiftungen beziehungsweise Unternehmen beantwortet wurden, die ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen bejahten, der Fall. Durch die Vorauswahl von Unternehmen und Stiftungen im Zuge der Erstellung des Verteilers ist der Rücklauf nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Unternehmen und Stiftungen in Deutschland. Die Zahl der auswertbaren Fälle lässt jedoch Rückschlüsse auf Motive und Erfahrungen der engagierten Unternehmen und Stiftungen zu.

² Durch die parallele Verbreitung über die IHKs und weitere Multiplikatoren ist keine eindeutige Rücklaufquote ermittelbar.

2 Ausgewählte empirische Ergebnisse zum Engagement von Unternehmen und Stiftungen

Das gesellschaftliche oder soziale Engagement von Stiftungen und Unternehmen wird in den letzten Jahren verstärkt thematisiert. Dahinter verbirgt sich ein empirisch sichtbarer Zuwachs dieses Engagements, der sich vor allem für das Stiftungswesen auf der Basis eines starken Anstiegs von Neugründungen belegen lässt.

Weniger eindeutig ist dies im Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen. In der wissenschaftlichen Debatte wird zwischen „corporate social responsibility“ (CSR) und „corporate citizenship“ (CC) unterschieden, wobei CSR eher die stärker mit dem eigentlichen Geschäftszweck verbundene gesellschaftliche Verantwortung (zum Beispiel reduzierter Ressourcenverbrauch, gute Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette) und CC stärker das auf das Gemeinwesen hin orientierte (und von daher in Richtung Philanthropie tendierende) Engagement anspricht und damit ein Teilbereich einer übergeordneten CSR-Unternehmensstrategie darstellt. Im politischen Raum und in der Öffentlichkeit hat sich diese Unterscheidung bislang nicht durchgesetzt. Hier wird CSR eher als Oberbegriff für jegliches über den engeren Geschäftszweck hinausgehendes Engagement genutzt. Das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend umgeht diese Terminologie, indem es in seinem Engagementbericht vom „bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen“ spricht. Dieses wird folgendermaßen definiert: *„(1) Bürgerschaftliches Engagement ist freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum. Es reflektiert und erkennt die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen an. Es wird von Individuen und Organisationen erbracht. (2) Bürgerschaftliches Engagement ist strukturbildend, setzt wichtige Impulse für das gesellschaftliche Miteinander und generiert so positive externe Effekte für die Gesellschaft. (3) Bürgerschaftliches Engagement kann sich in kontinuierlichen Leistungen, Innovationen und Problemlösungen ausdrücken, mit denen primär kein finanzieller Nutzen angestrebt wird. (4) Bürgerschaftliches Engagement kann sowohl auf neue Formen der Regelfindung als auch auf die Gestaltung des Miteinanders innerhalb der staatlichen Rahmenordnung gerichtet sein“ (BMFSFJ 2012: 10).*

Die empirische Forschung lässt eine kontinuierlich hohe Engagementquote von Unternehmen erkennen³, wobei sich jedoch die Art des Engagements und dessen Sichtbarkeit verändert hat (vergleiche Braun 2010). Zudem trägt die Politik auf EU-, Bundes- wie auch Landesebene dazu bei, dass das Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ stärker in den Fokus gerückt ist.⁴ Damit verbindet sich im Kern die Einschätzung, dass die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben nicht von der öffentlichen Hand alleine bewältigt werden kann. In dieser Perspektive ist die „Herstellung“ von Gemeinwohl auch auf bürgerschaftliches und zivilgesellschaftliches Engagement angewiesen.

2.1 Engagementfelder von Unternehmen und Stiftungen

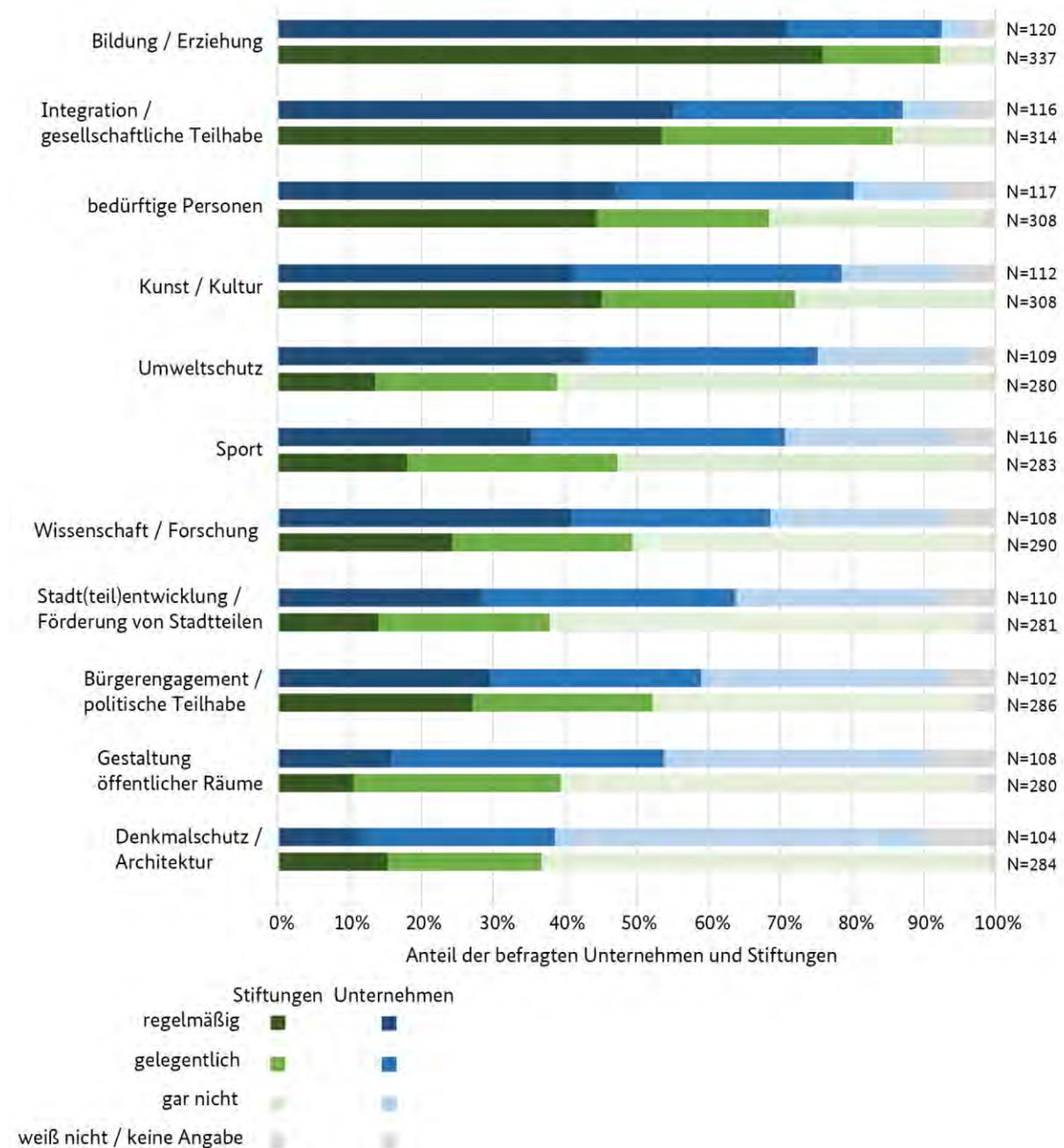
Bereits bestehende Untersuchungen (zum Beispiel 1. Engagementbericht der Bundesregierung von 2011) haben gezeigt, dass in Deutschland ein großes Engagementpotenzial von Unternehmen und Stiftungen besteht. Ob sich dieses auch in der sozialen Quartiersentwicklung niederschlagen kann, hängt davon ab, ob die thematische Ausrichtung des Engagements Überschneidungen mit den Themen der Quartiersentwicklung aufweist. Durch den integrierten Ansatz umfasst die Quartiersentwicklung ein breites Feld an Themen und Handlungsfeldern. Grundsätzlich sind damit gute Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Unternehmen und Stiftungen sich entsprechend ihrer

³ Im Engagementbericht der Bundesregierung wird der Anteil bürgerschaftlich engagierter Unternehmen auf 63,8% beziffert (BMFSFJ 2012: 23).

⁴ Die Europäische Kommission hat am 25. Oktober 2011 die neue CSR-Kommunikation „Enterprise 2020“ veröffentlicht. Sie ersetzt die bisher gültige CSR-Definition von 2002/2006 und beinhaltet die CSR-Strategie der EU von 2011 bis 2014. Die Bundesregierung hat nach Erscheinen des Aktionsplans CSR im Oktober 2010 das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ entworfen, in dessen Rahmen seit Oktober 2011 kleinere und mittlere Unternehmen bei der strategischen Entwicklung einer verantwortlichen Unternehmensführung gefördert werden.

individuellen Engagementschwerpunkte im Quartier einbringen können. Die Befragungen der engagierten Unternehmen und Stiftungen zeigen, dass sich die inhaltlichen Engagementschwerpunkte schon heute stark mit den typischen Handlungsfeldern der Quartiersentwicklung überschneiden (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Engagementbereiche der befragten Unternehmen und Stiftungen



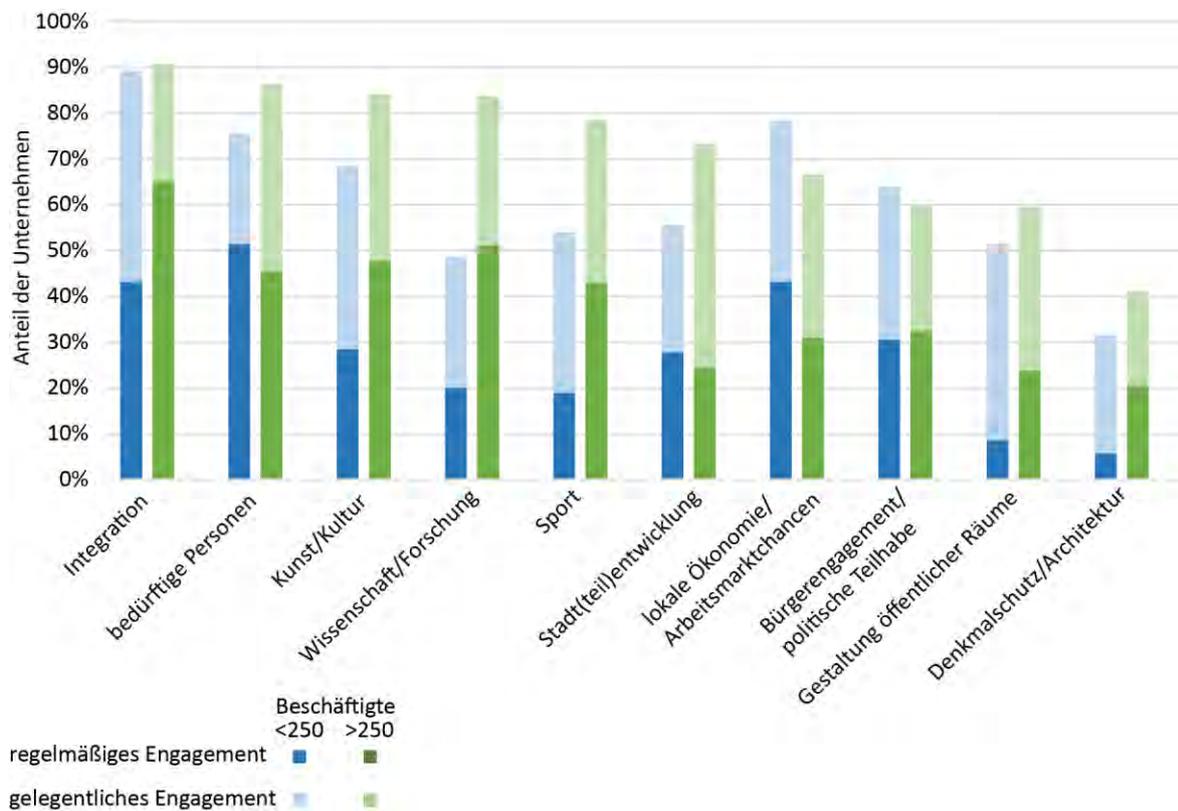
Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Sowohl bei Unternehmen als auch bei Stiftungen zeigt sich ein hohes Engagement in den Themen „Bildung / Erziehung“ und „Integration / politische Teilhabe“, die auch in der sozialen Quartiersentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Einen geringeren Stellenwert haben hingegen die Förderung von Bürgerengagement und die Gestaltung öffentlicher Räume. Aber immerhin noch etwa die Hälfte der Unternehmen und Stiftungen engagiert sich zu diesen,

für die Quartiersentwicklung relevanten, Themen. Darüber hinaus zeigt sich, dass auch der thematisch übergreifende Bereich der Stadt(teil)entwicklung durchaus als Engagementfeld wahrgenommen wird. Hier ist jedoch das Engagement der Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt als das der Stiftungen.

Unterschiede in der Ausrichtung des Engagements zeigen sich nicht nur zwischen Unternehmen und Stiftungen, sondern auch ausgehend von der Unternehmensgröße. Während bei kleinen und mittleren Unternehmen (unter 250 Beschäftigte) das Engagement deutlich geringer und weniger regelmäßig ist, ist bei den Großunternehmen (ab 250 Beschäftigte) von einer größeren Professionalisierung des Engagements (bestehende Engagementstrategien, eigene CSR-Verantwortliche) auszugehen. Neben den größeren verfügbaren Ressourcen für das Engagement führt dies dazu, dass das Engagement insgesamt höher und regelmäßiger ist. Aber auch die thematischen Schwerpunkte verschieben sich mit der Unternehmensgröße. So ist der Unterschied in der Häufigkeit des Engagements bei den Bereichen „Wirtschaft / Forschung“ und „Sport“ deutlicher ausgeprägt als bei den anderen Themen. Demgegenüber engagieren sich kleine und mittlere Unternehmen sogar häufiger als Großunternehmen im Bereich „lokale Ökonomie / Arbeitsmarktchancen“.

Abbildung 3: Engagementbereiche der befragten Unternehmen, nach Unternehmensgröße



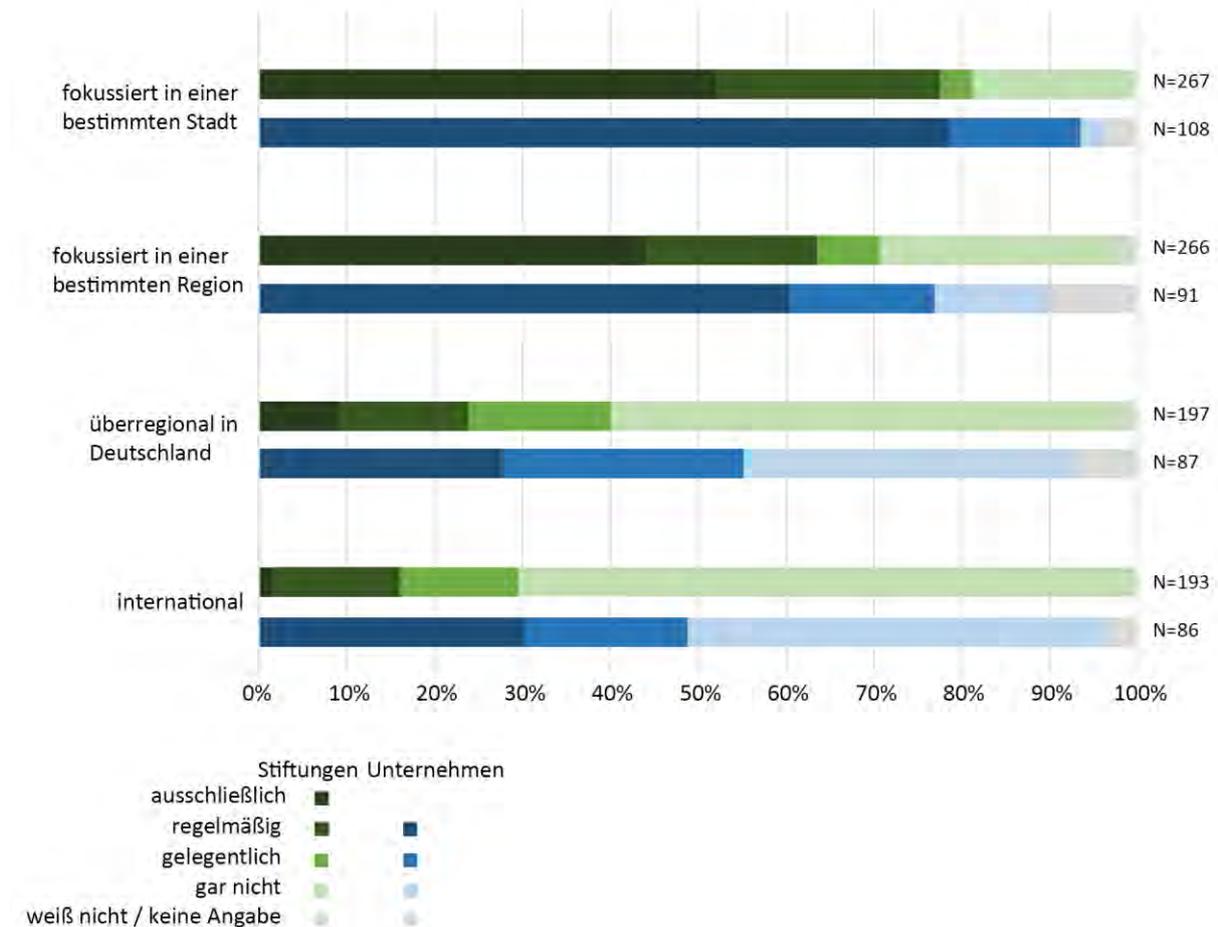
Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

2.2 Räumliche Orientierung des Engagements

Neben den thematischen Überschneidungen zwischen dem bestehenden Engagement und den Handlungsfeldern der Quartiersentwicklung lässt sich feststellen, dass Unternehmen und Stiftungen ihr Engagement räumlich konzentrieren. Dabei wird am häufigsten der Engagementfokus auf eine bestimmte Stadt gelegt, wobei es sich in der Regel um den Unternehmens- beziehungsweise Stiftungssitz handelt. Die starke lokale Orientierung kann unterschiedliche Ursachen haben: So werden lokale Probleme möglicherweise sensibler wahrgenommen. Besonders wichtig dürfte aber sein, dass Engagement immer auch in soziale Netzwerke eingebunden ist und aus diesen

heraus motiviert wird.⁵ Dies umfasst auch, dass durch die persönliche Kenntnis der örtlichen Situation und der Akteure in den geförderten Projekten die Beurteilung, zum Beispiel entlang der Kriterien Bedarf, Wirksamkeit und Verlässlichkeit, erleichtert wird.

Abbildung 4: Räumliche Schwerpunkte des Engagements von Unternehmen und Stiftungen



Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

2.3 Bestehendes Engagement in sozial benachteiligten Stadtteilen

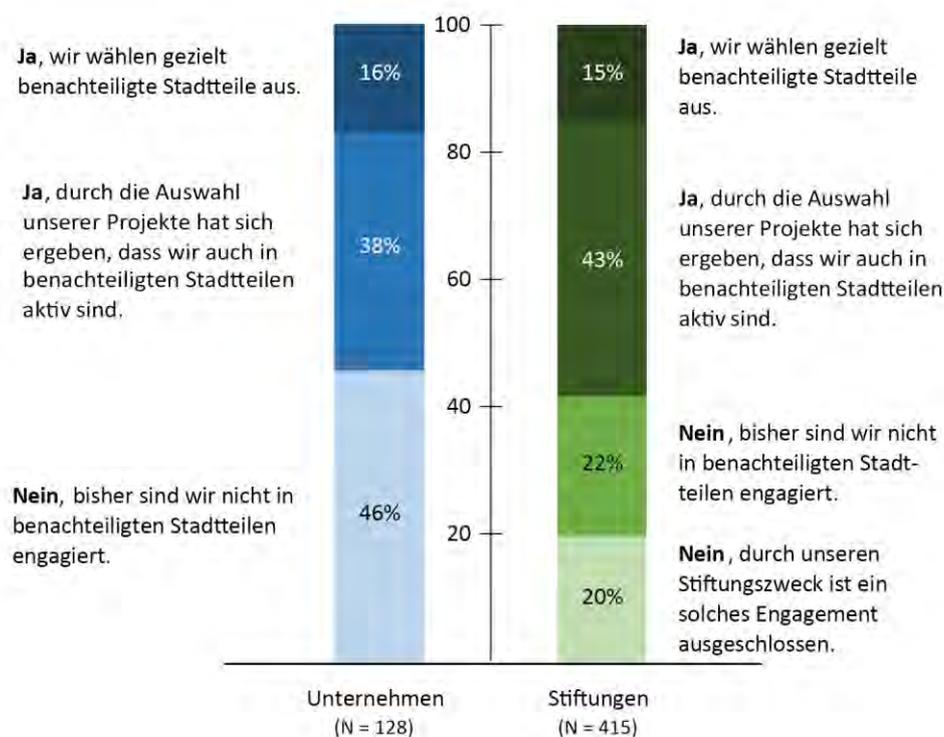
Obwohl das Engagement von Unternehmen und Stiftungen bereits räumlich auf bestimmte Städte fokussiert ist und es thematische Überschneidungen zu Themenstellungen der sozialen Quartiersentwicklung gibt, findet bisher kaum Engagement gezielt in sozial benachteiligten Stadtteilen statt (16 % beziehungsweise 15 %, siehe Abbildung 5). Auf der Basis der thematischen Ausrichtung des Engagements (zum Beispiel Bildung) ergibt sich jedoch, dass sich ein erheblicher Teil des Engagements in benachteiligten Stadtteilen niederschlägt (38 % bei den befragten Unternehmen, 43 % bei den befragten Stiftungen). In der Summe wird deutlich, dass 54 % (Unternehmen) beziehungsweise 58 % (Stiftungen) des Engagements bereits im Status quo mit benachteiligten Stadtteilen verbunden ist. Insofern kann man von einem bestehenden Interesse und einer hohen Erreichbarkeit beziehungsweise An-

⁵ „Nicht der einzelne, der einsam seine altruistischen Entscheidungen trifft, konstituiert Philanthropie, sondern in Gruppenprozessen des Gebens und Nehmens werden auf der Mikroebene bürgerschaftliche Identitäten kreiert, die bis in größere Zusammenhänge ausstrahlen können“ (Adloff, 2010:63).

sprechbarkeit für die Belange der benachteiligten Stadtteile ausgehen. Mehr als die Hälfte der in den benachteiligten Stadtteilen engagierten Unternehmen (55 %) und Stiftungen (59 %) orientieren sich bei ihrem Engagement an kommunalen Konzepten, wie den integrierten Entwicklungskonzepten für die Stadtteile.

Interessanterweise weisen Bürgerstiftungen, die naturgemäß einen Raumbezug haben und denen man tendenziell eine höhere Affinität für Themen und Belange von (benachteiligten) Stadtteilen zuspricht, eine fast identische Werteverteilung wie die Gesamtheit der befragten Unternehmen und Stiftungen in Abbildung 5 auf. Hierin zeigt sich, dass die Bürgerstiftungen eine spezifische, von den „normalen“ Stiftungen abweichende Rolle im lokalen Gemeinwesen noch nicht gefunden haben. Ein abweichendes Aufgabenverständnis könnte zum Beispiel in einer stärker strategischen Ausrichtung auf wichtige kommunale Engagementfelder bestehen und sich vor allem mit Aufgaben der Engagementvermittlung und des entsprechenden Netzwerkaufbaus verbinden (vergleiche Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. 2013).

Abbildung 5: Engagement von Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen



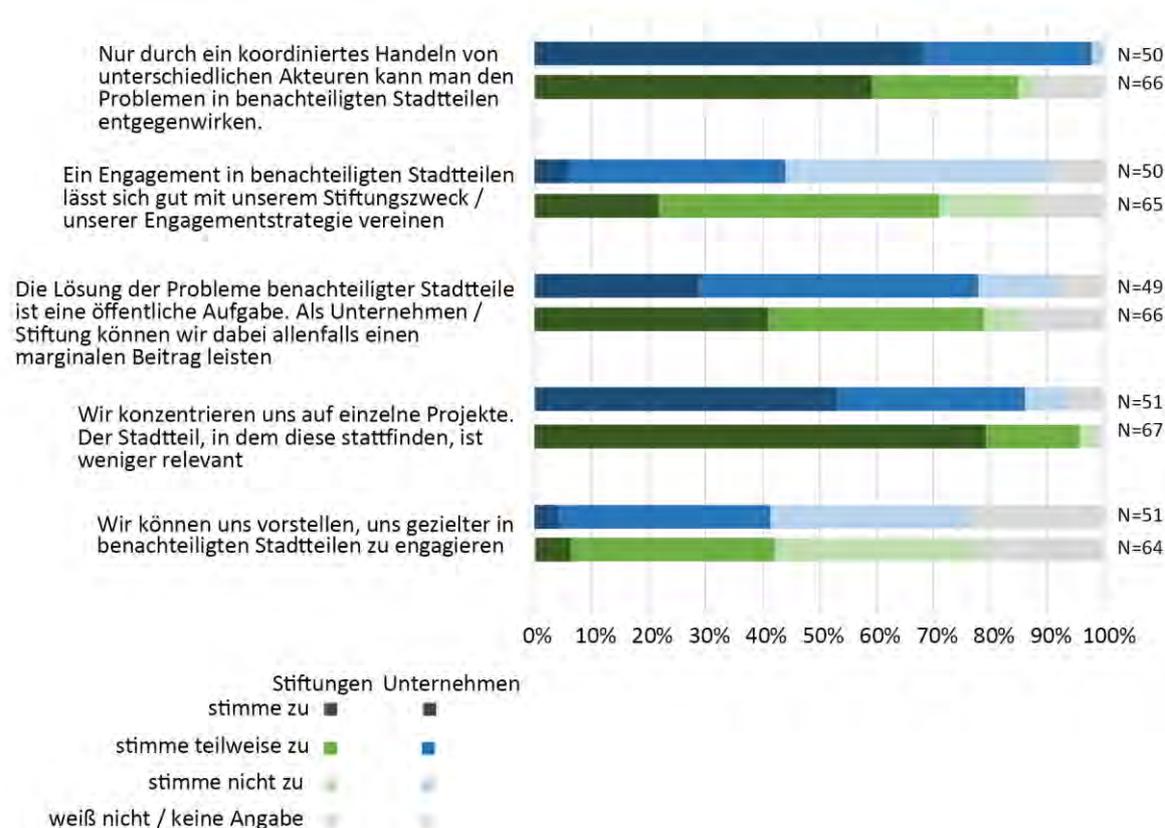
Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Die Unternehmen und Stiftungen haben bei ihrem Engagement vorrangig einzelne Projekte im Blick, während der räumliche Kontext eine untergeordnete Rolle spielt. Diese Sichtweise nehmen auch die nicht in benachteiligten Stadtteilen engagierten Unternehmen und Stiftungen ein (siehe Abbildung 6). Auch die Vertreter der Modellvorhaben beobachteten bei ihrer Kommunikation mit den Unternehmen und Stiftungen, dass das Bewusstsein für den Mehrwert eines sozialraumbezogenen und integrierten Handelns meist gering ausgeprägt ist. Dieser muss den Unternehmen und Stiftungen zunächst vermittelt werden. Der Begriff Quartiersentwicklung erweist sich dabei als wenig bekannt und sperrig⁶.

⁶ Dies wurde auch vom Expertenbeirat im Forschungsfeld als Problem benannt.

Dass ein gemeinsames und koordiniertes Handeln notwendig ist, um in benachteiligten Stadtteilen eine Verbesserung zu erzielen, wird auch von den Unternehmen und Stiftungen auf direkte Nachfrage hin bestätigt, die sich bislang nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren (siehe Abbildung 6). Zugleich wird deutlich, dass die öffentliche Hand hier verstärkt in der Verantwortung gesehen wird. Insofern scheint zwar ein Grundverständnis für die Komplexität der Probleme in benachteiligten Stadtteilen vorhanden zu sein, doch resultiert dies bisher in keinem entsprechenden Engagement. Die hohen Potenziale für ein stärkeres Engagement in benachteiligten Stadtteilen, das für rund 40 % der Unternehmen und Stiftungen vorstellbar ist⁷, werden aktuell noch nicht ausgeschöpft. Hierfür sind unterschiedliche Hemmnisse verantwortlich, die im Folgenden weiter beleuchtet werden.

Abbildung 6: Aussagen zum Engagement in benachteiligten Stadtteilen von Unternehmen und Stiftungen, die sich bisher nicht dort engagieren



Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

2.4 Hemmnisse und Informationsbedarfe für ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen

Trotz der festzustellenden Potenziale für ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen, ist die soziale Quartiersentwicklung als Engagementfeld nicht etabliert. Neben dem Grundverständnis über den Mehrwert eines räumlich ausgerichteten und integrierten Engagements, ist es vor allem der Zugang zum Thema, der das Engagement aktuell verhindert. Da eine Vielzahl von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen (Kommune, Quartiersmanagement, soziale Einrichtungen, Bewohner) involviert ist und vielfältige Themenbereiche adressiert werden, ist die soziale Quartiersentwicklung ein tendenziell sowohl komplexes als auch unübersichtliches Themenfeld. So geben

⁷ Bei den Unternehmen und Stiftungen, die sich bisher nur zufällig in benachteiligten Stadtteilen engagieren, ist die Bereitschaft dies zukünftig gezielter zu tun noch deutlich höher. Für rund 60 % der Stiftungen und knapp 70 % der Unternehmen ist dies vorstellbar (siehe Abbildung 6).

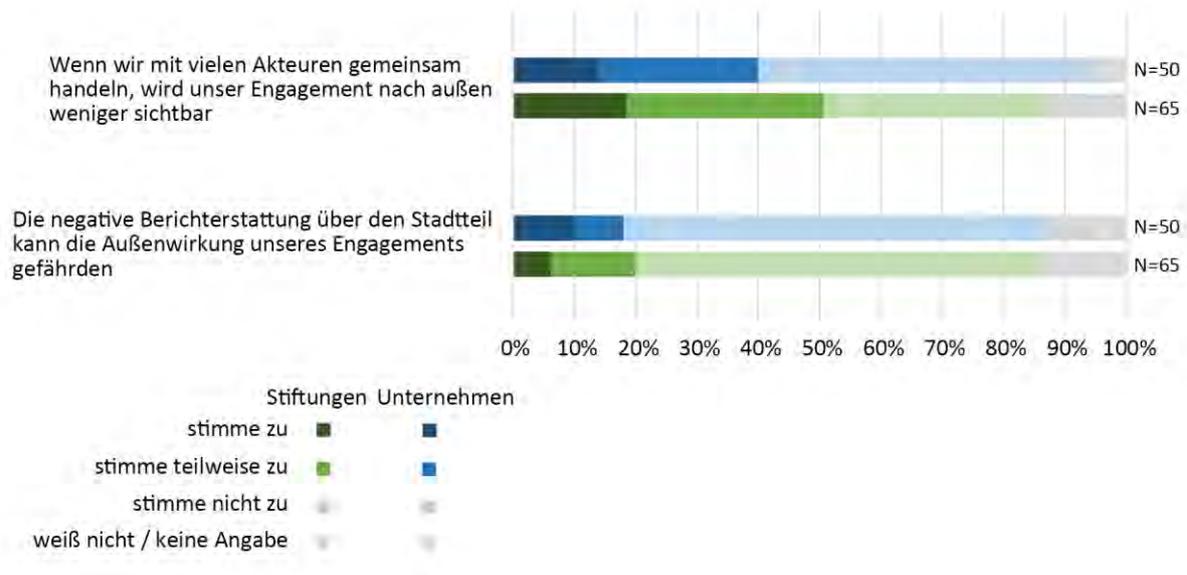
die befragten Unternehmen und Stiftungen an, erst durch ihr Engagement einen stärkeren Einblick in die Probleme im Stadtteil erhalten zu haben.

Während die Unternehmen und Stiftungen kaum Schwierigkeiten haben, für sie passende Projekte in benachteiligten Stadtteilen zu finden, fehlt ihnen aber der Einblick, welche Projekte tatsächlich im Quartier gebraucht werden, welche dort wirksam werden können und wer die richtigen Kooperationspartner dafür sind. Ebenso ist der Wunsch nach mehr Informationen bei den kleinen und mittleren Unternehmen (unter 250 Beschäftigte) deutlich stärker ausgeprägt als bei größeren Unternehmen. Hierin zeigt sich ein deutlich geringerer Professionalisierungsgrad des Engagements. Kleine Unternehmen haben in der Regel keine festen Kriterien, nach denen sie ein mögliches Engagement in einem Projekt bewerten. Gleichzeitig fehlen ihnen die Ressourcen, um sich tiefer einzuarbeiten und so eine eigene Bewertung der Bedarfe vorzunehmen. Auch die in den Modellvorhaben beteiligten Unternehmen und Stiftungen beschreiben als Mehrwert der Kooperation, dass – vor allem durch den Kontakt mit der Stadt – Informationen und Hilfestellungen zur Bewertung der Bedarfe und zur Auswahl geeigneter Projekte im Quartier verfügbar werden. An diesem sehr wichtigen Aspekt konnten die Modellvorhaben im ExWoSt-Forschungsfeld ansetzen.

Neben den Zugangsschwierigkeiten ausgehend von fehlenden Informationen und Kontakten sind auch seitens der Unternehmen und Stiftungen Gründe denkbar, die gegen ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen sprechen (siehe Abbildung 7). Gewisse Vorbehalte ergeben sich, wenn das eigene Engagement in komplexeren Konstellationen nicht mehr ausreichend sichtbar wird. Rund 40 % der Unternehmen und 50 % der Stiftungen, die bisher nicht in benachteiligten Stadtteilen aktiv sind, sehen hierin ein Problem. Offen muss hier zunächst bleiben, inwieweit diese Einschätzung handlungsbestimmend wird. Im Einzelfall wird vor Ort wichtig sein, entsprechende Bedenken aufzunehmen und angemessene Lösungen für eine Darstellung anzubieten.

Ein weiteres Hemmnis sehen vereinzelte Unternehmen und Stiftungen (ca. 20 %) in einer negativen Berichterstattung über den Stadtteil, da diese die Außenwirkung ihres Engagements gefährden könnte. Das schlechte Image mancher Stadtteile sowie negative Medienberichte zu Vorkommnissen in den Quartieren (zum Beispiel Kriminalität, Vandalismus) lassen vereinzelte Unternehmen und Stiftungen aus Imagegründen vor einem Engagement in den Stadtteilen zurückschrecken. Für die überwiegende Zahl der Unternehmen und Stiftungen trifft dies jedoch nicht zu.

Abbildung 7: Hemmnisse für das Engagement in benachteiligten Stadtteilen für Unternehmen und Stiftungen, die sich aktuell nicht dort engagieren



Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Auch von den Experten des Beirates wird bestätigt, dass sich Unternehmen und Stiftungen bisher kaum gemeinsam engagieren. Bei Stiftungen wird dies erst seit einigen Jahren beobachtet und dann vorrangig bezogen auf einzelne Themen und nicht fokussiert auf bestimmte Räume.

2.5 Zwischenfazit

Im Ergebnis der vorstehend dargestellten Ergebnisse konnten die Modellvorhaben von folgenden Voraussetzungen ausgehen:

- Der überwiegende Teil des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und Stiftungen ist lokal ausgerichtet und in entsprechende persönliche Netzwerke vor Ort eingebettet.
- Ein hohes Interesse an Themen, die für eine soziale Quartiersentwicklung relevant sind, kann bei den Unternehmen und Stiftungen vorausgesetzt werden und führt schon im Status quo zu entsprechenden Aktivitäten in benachteiligten Quartieren.
- Ein tieferes Verständnis für und ein besonderes Interesse an räumlich koordinierten Vorgehensweisen, wie sie für die Stadtentwicklung charakteristisch sind, kann in der Regel nicht vorausgesetzt werden.
- Dies verbindet sich auch mit einer gewissen Zurückhaltung gegenüber sehr komplexen, schwer überschaubaren und politisch dominierten Handlungskonstellationen.
- Der Status quo ist geprägt von einer eher reaktiven, kurzfristigen Form des Engagements. Damit verbunden artikuliert sich ein Informations- und wahrscheinlich auch Diskussionsbedarf, um es den engagierten Unternehmen und Stiftungen zu erleichtern, ihr Engagement besser an erkannten Bedarfen auszurichten und im Sinne von Wirksamkeit und Verlässlichkeit geeignete Projekte und Partner zu finden.

3 Praktische Erfahrungen beim Aufbau von Kooperationsstrukturen – Vorgehensweise und Ergebnisse der Modellvorhaben

Über rund zwei Jahre hinweg erprobten die acht Modellvorhaben, wie das Zusammenwirken der Kommune mit Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Quartieren initiiert und ausgestaltet werden kann. Spezifische Ziele und Schwerpunkte ebenso wie die Vorgehensweisen wurden von den Modellvorhaben selbst entwickelt. Entsprechend unterschiedlich sind die acht Modellvorhaben in ihrem Charakter und ihren Ergebnissen.

Die Verantwortlichen in den Modellvorhaben betraten mit ihren Projekten Neuland. Überwiegend bestanden noch keine längerfristigen Kooperationen mit Unternehmen und Stiftungen für die Quartiere. Das überwiegend zufällige Engagement von Unternehmen und Stiftungen (siehe Kapitel 2) fand sich auch in den Quartieren der Modellvorhaben wieder und bildete bei einigen Modellvorhaben den Ausgangspunkt einer stärker strategischen Zusammenarbeit.

3.1 Bad Oldesloe: SchanZe – wohnen und leben in guter Nachbarschaft

Stadt / Quartier	Bad Oldesloe / Schanzenberg
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 24.000 / 2.500
Handlungsfeld	Nachbarschaften stärken, soziales Miteinander, Begegnungsmöglichkeiten
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Bad Oldesloe, Sachbereich Kinder und Jugend ▪ Evangelische Stiftung Alsterdorf (mit Projektansatz Q8) ▪ Mehrgenerationenhaus Oase ▪ Kita Wichtelhausen ▪ Schule am Masurenweg ▪ Jugendkeller Masurenweg ▪ Ausbildungsverbund Stormarn ▪ Tohus gGmbH ▪ Volleyball Club Bad Oldesloe
Städtebauförderung	keine

Ausgangssituation

Bad Oldesloe liegt zwischen Hamburg und Lübeck und hat rund 25.000 Einwohner. Im Fokus des Modellvorhabens stand das Quartier rund um die Straße Schanzenberg. Dieses ist in den 1960er und 1970er Jahren entstanden und geprägt von mehrgeschossigen Geschosswohnungsbauten, die zum Teil nicht mehr den aktuellen Wohnansprüchen entsprechen. Angrenzend befindet sich eine kleinere Reihenhaussiedlung. Neben sozialen Problemen, die unter anderem in einer erhöhten Quote von SGBII-Empfängern und einem schlechten Image des Quartiers deutlich werden, fehlte es in dem Quartier an Versorgungsmöglichkeiten sowie Freizeit- und Beratungsangeboten.



Leerstehendes Ladenlokal des späteren Stadtteilzentrums. Foto: Maria Herrmann

Die Projektidee für das Modellvorhaben ist aus einem runden Tisch mit Trägern von lokalen Einrichtungen entstanden. Hauptinitiator war das Projekt Q8 der Evangelischen Stiftung Alsterdorf, mit dem neben Bad Oldesloe in Quartieren in Hamburg ein sozialräumlicher Handlungsansatz zur Stärkung des Miteinanders und der Selbstorganisation von Quartieren umgesetzt wird. Gemeinsam wurde als Ansatzpunkt im Quartier ein leerstehendes Ladenlokal identifiziert, das als Nachbarschaftszentrum umgebaut werden sollte. Ziel war es, dieses als Treffpunkt für die Bewohnerinnen und Bewohner des Viertels umzubauen und Angebote für sie zu schaffen. Welche Angebote im Nachbarschaftszentrum „SchanZe“ realisiert werden, sollte ausgehend von den Bedarfen und Wünschen aus dem Quartier entschieden werden. Gleichzeitig sollte mit dem Nachbarschaftszentrum die Übernahme von mehr Eigenverantwortung der Bewohnerinnen und Bewohner unterstützt werden. Für die Finanzierung des Projektes sollten Partner aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft gewonnen werden.

Durch die Einbeziehung der unterschiedlichen Bedarfe aus dem Quartier war das Modellvorhaben von Beginn an nicht auf ein konkretes Thema beziehungsweise eine bestimmte Zielgruppe fokussiert. Wie das Nachbarschaftszentrum später ausgestaltet sein und wer dieses finanzieren würde, wurde erst im Verlauf des Projektes entwickelt. Dennoch stand immer das Nachbarschaftszentrum als sichtbarer Ankerpunkt und Zielrichtung im Mittelpunkt.

Vorgehen

Erste Partner für das Projekt konnten aus dem bestehenden runden Tisch generiert werden. Die dort beteiligten sozialen Träger und Projekte hatten ein Interesse daran, im späteren Nachbarschaftszentrum selbst Räume anzumieten und ihre Leistungen dort anzubieten. Sie wurden Untermieter des Zentrums, während die Stadt Bad Oldesloe als Hauptmieter fungierte. Zwischen den Trägern und der Stadt wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen, der die Grundlagen der Zusammenarbeit ebenso wie die Nutzung der Räume regelte. Auf diese Weise wurde eine Teilung der Mietkosten festgelegt, so dass ein Großteil der laufenden Kosten für den Projektzeitraum abgesichert war. Q8 übernahm die Projektkoordination. Über eine Lenkungsgruppe wurde das Projekt gemeinsam von allen Kooperationspartnern gesteuert.

Um den Bedarf und die Wünsche der Anwohnerinnen und Anwohner mit Blick auf das Nachbarschaftszentrum zu erfassen, wurde zu Beginn des Projektes ein Beteiligungsworkshop durchgeführt. Ebenso wurde dazu aufgerufen, sich nicht nur mit Ideen, sondern ebenso durch eigene Initiative und Engagement einzubringen. Auf Basis der Ergebnisse der Beteiligung wurde ein Nutzungs- und Umbaukonzept erarbeitet.

Die Umbauarbeiten wurden mit finanzieller Unterstützung sowie pro-bono Arbeit (unentgeltliche professionelle Leistungen für das Gemeinwohl) und Sachspenden von lokalen Unternehmen und insbesondere Handwerksbetrieben durchgeführt. Um diese einzuwerben, suchte die Projektkoordinatorin Kontakt zur Handwerkskammer, die als Fürsprecher fungierte. Darüber hinaus profitierte das Projekt vor allem davon, dass die Projektbeteiligten in der Stadt gut vernetzt waren. Dadurch konnten sie auf bestehende Kontakte zurückgreifen und potenzielle Partner persönlich ansprechen. Die notwendigen Arbeiten wurden in kleinere Maßnahmen unterteilt und hierfür jeweils Unterstützer gesucht, wie zum Beispiel der Einbau der Fenster, die von einer Tischlerei gespendet und unentgeltlich eingebaut wurden, oder die Endreinigung, die ein lokaler Hersteller von Reinigungsmaschinen übernahm.

Während die Umbauarbeiten zu Beginn des Projektes als erster Schritt gesehen wurden, um im Anschluss die Entwicklung und Ausgestaltung des Zentrums zu beginnen, stellten sich die Bauarbeiten schließlich als zentraler Schritt für die Einbindung von Partnern heraus. Durch die kleinteiligen Maßnahmen konnten unterschiedliche Unterstützer einbezogen werden, denen direkt vor Ort die Sinnhaftigkeit aber auch das hohe Interesse und Engagement der Anwohnerinnen und Anwohner und der Projektbeteiligten an dem Zentrum vermittelt werden konnte. Dies motivierte einige Unterstützer der Umbauphase, sich auch weiterhin für das Nachbarschaftszentrum zu engagieren. Zum Teil wurden von der Projektkoordination bewusst Begegnungen zwischen engagierten Anwohnerinnen und Anwohnern und Unterstützern durch geschickte Terminkoordination herbeigeführt und dieser Effekt gezielt unterstützt. Sicherlich wirkte hierbei begünstigend, dass das Projekt sich gerade im Aufbau befand und die Partner so auch durch die hohe Dynamik in der Anfangsphase motiviert wurden, zum Entstehen des Projektes beizutragen.

Darüber hinaus wurde von den Projektbeteiligten eine intensive Pressearbeit durchgeführt. Auch über kleinere Fortschritte im Zentrum wurde in den Lokalzeitungen berichtet und einzelne Spender und Unterstützer in den Berichten vorgestellt. Aber auch für die anderen Unterstützer wirkte motivierend, dass das Projekt eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erhielt. Einige Unternehmen kamen sogar unaufgefordert auf die Projektverantwortlichen zu und boten ihre Unterstützung an.

Im Mai 2014 wurde das Nachbarschaftszentrum mit einer Feier eröffnet, die auch zur Würdigung aller Unterstützer genutzt wurde. Seit der Eröffnung werden die Angebote im Nachbarschaftszentrum weiterentwickelt und für diese zum Teil finanzielle Unterstützung von Stiftungen und Unternehmen eingeworben.

Partner

Im Modellvorhaben Bad Oldesloe muss zwischen den Kooperationspartnern in der Lenkungsgruppe und den weiteren Unterstützern unterschieden werden (siehe Abbildung 8). Die Kooperationspartner der Lenkungsgruppe beteiligten sich von Beginn an, an der Entwicklung und Ausgestaltung des Nachbarschaftszentrums. Es handelte sich um Akteure, die bereits im Quartier aktiv waren beziehungsweise deren Zielgruppe im Quartier wohnte. Sie hatten daher ein eigenes Interesse, mit einem Büro vor Ort präsent zu sein. Kooperationspartner waren neben der Stadt und Q8

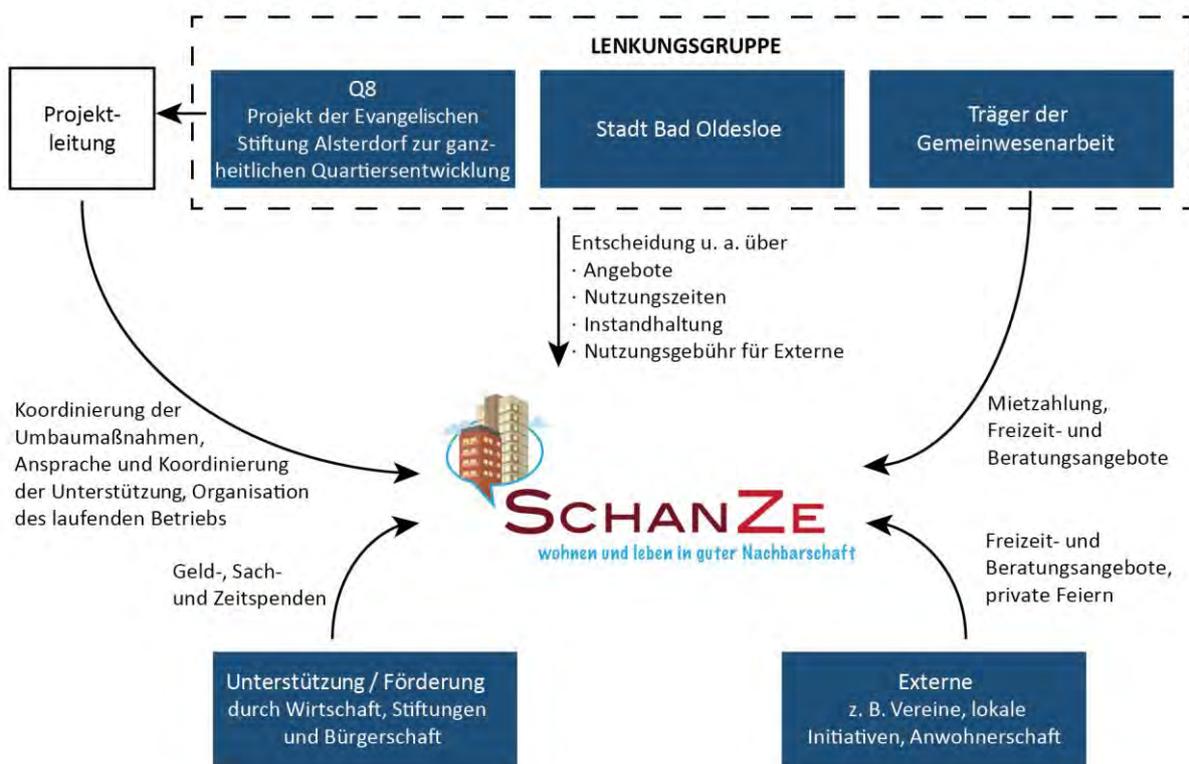
- der Ausbildungsverbund Stormarn, der zur Diakonischen Gesellschaft für Arbeitsförderung gehört und unter anderem im Auftrag der Arbeitsagentur berufliche Bildungsmaßnahmen durchführt,
- das Mehrgenerationenhaus Oase aus Bad Oldesloe,
- die tohus gGmbH, eine Tochter der evangelischen Stiftung Alsterdorf, die ambulante sowie stationäre Angebote für Menschen mit psychischen Problemen anbietet und
- der Volleyballclub Bad Oldesloe.

Damit handelte es sich ausschließlich um gemeinnützige Unternehmen, soziale Träger und Vereine, die an der Steuerung des Projektes mitwirkten.

Neben den Kooperationspartnern in der Lenkungsgruppe wurden vor allem während der Umbaumaßnahmen punktuell und bedarfsbezogen Unternehmen eingebunden. Kleine, eigentümergeführte Handwerksbetriebe nahmen

hierbei einen Schwerpunkt ein. Ihr Mitwirken lag vielfach im persönlichen Interesse und Engagement der Eigentümerinnen und Eigentümer begründet. Zum Teil handelte es sich auch um „Freundschaftsdienste“ von Personen beziehungsweise Unternehmerinnen und Unternehmern oder Stifterinnen und Stiftern, die persönlich mit der Projektkoordinatorin bekannt waren. Auffallend ist, dass einige Unterstützer zunächst zwar nur für kleinere Beiträge gewonnen wurden, etwa einen Teil der Auftragssumme für eine Handwerksleistung als Spende zu erlassen, sich dann jedoch nach dem Kennenlernen des Projektes auch privat weiter im Nachbarschaftszentrum engagierten. Die Überzeugung über die Sinnhaftigkeit des Projektes spielte hierbei in etwa eine ebenso große Rolle, wie die Erfahrung, dass die Arbeit im Nachbarschaftszentrum Spaß macht. Ebenso hat zu der wiederkehrenden Unterstützung beigetragen, dass die Projektleitung mit den einmal Engagierten im Gespräch geblieben ist.

Abbildung 8: Organisationsschema des Modellvorhabens Bad Oldesloe



Quelle: BMUB 2015, S. 25

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Die Stadt Bad Oldesloe war neben Q8 gleichberechtigter Träger des Projektes. Auch wenn die Projektkoordination bei Q8 lag, fand auf kurzem Wege ein regelmäßiger Austausch mit der Mitarbeiterin des Bereichs Kinder und Jugend statt. Beide brachten ihre Netzwerke und Kompetenzen in das Projekt ein. Die Stadt hat zudem zentrale Aufgaben, wie die Anmietung des Ladenlokals, übernommen.

Steuernd haben im Projekt nur die sozialen Träger, Vereine und gemeinnützigen Organisationen mitgewirkt. Unter ihnen gab es regelmäßige Koordinationstreffen, in denen das Projekt gemeinschaftlich weiterentwickelt wurde.

Unternehmen und Stiftungen traten im Wesentlichen als Unterstützer durch Geld-, Sach- und Zeitspenden auf. Dies änderte sich mit der Eröffnung des Nachbarschaftszentrums. Einzelne Unterstützer engagieren sich (zum Teil als persönliches Engagement der Unternehmerinnen und Unternehmer beziehungsweise Stifterinnen und Stifter)

durch die Realisierung eigener Angebote im Nachbarschaftszentrum. Beispielsweise organisierte eine Schreinerei einen Werkzeugflohmarkt und eine Stiftung finanziert das Projekt „Umwelt-detektive“ für Kinder.

Ergebnisse

Das Nachbarschaftszentrum ist inzwischen zu einem Treffpunkt im Quartier geworden. Die Kooperationspartner haben ihre Büros im Zentrum bezogen und tragen durch ihre Mietzahlungen zur Finanzierung des Nachbarschaftszentrums bei. Im Zentrum finden Beratungsangebote (zum Beispiel Stromsparberatung) ebenso wie Freizeitangebote für Kinder („Umwelt-detektive“) und Erwachsene (Schachgruppe) sowie Hilfsangebote (Fahrradreparatur) statt. Als verbindendes Angebot hat sich das wöchentliche Café im Nachbarschaftszentrum entwickelt. Hier treffen Personen aus dem Quartier aber auch Vertreterinnen und Vertreter der Kooperationspartner zusammen. Neben dem direkten Effekt für das Miteinander im Quartier, entstehen aus den Gesprächen neue Ideen und Initiativen für Projekte im Nachbarschaftszentrum.

Über das sichtbare Ergebnis des eingerichteten Nachbarschaftszentrums hinaus hat sich auch die Wahrnehmung der Kooperationspartner weiterentwickelt. Im Projekt konnte die Bedeutung von zielgruppenübergreifendem und auf ein Quartier ausgerichteten Handeln deutlich gemacht werden. Auch der Blickwinkel der unterstützenden Unternehmen und Stiftungen hat sich in diese Richtung erweitert.

Besondere Herausforderungen

Das Modellvorhaben war von Beginn an als offener Prozess angelegt. Zwar stand die Realisierung des Nachbarschaftszentrums als Ziel fest, die zukünftigen Angebote und Nutzungen, die langfristige finanzielle Basis wie auch die letztendlichen Träger und Unterstützer sollten jedoch im Projektverlauf entwickelt werden. Diese offene Ausrichtung traf vor allem innerhalb der Verwaltung auf Skepsis, da sie deutlich von dem üblichen Vorgehen einer detaillierten Projekt- und Finanzierungsplanung abwich. Dennoch konnten sich die Initiatoren mit viel Überzeugungsarbeit durchsetzen. Mit den ersten Erfolgen erhielt das Projekt auch von dieser Seite mehr Rückhalt. Inzwischen steht die Kommune geschlossen hinter dem Projekt.

Die Lenkungsgruppe aus Stadt, Q8, sozialen Trägern, Vereinen und gemeinnützigen Organisationen bildete sich zwar sehr früh im Projektverlauf aus vorherigen Kontakten des runden Tisches. Die Zusammenarbeit musste hingegen erst erprobt werden. Da fast alle Partner bereits mit sozialen Projekten aktiv waren, brachten sie auch ihre jeweiligen Blickwinkel und Zielgruppen in die Kooperation ein. Das gemeinsame Ziel, ein Nachbarschaftszentrum für alle Anwohnergruppen, im Blick zu behalten, machte intensive Diskussionen und einen stetigen Austausch notwendig. Hinzu kam, dass die Kooperationspartner auch spätere Nutzer des Nachbarschaftszentrums sein sollten und so weitere Abstimmungen zur Organisation des Alltagsgeschäfts im Nachbarschaftszentrum notwendig waren.

Vorgesehen war im Modellvorhaben, auch die Eigentümer der Wohnungsbestände einzubinden und als Unterstützer zu gewinnen. Ein Erhebungsbogen wurde entwickelt, mit dem Informationen zu den einzelnen Beständen abgefragt werden sollten, und telefonisch der Kontakt mit den Wohnungsunternehmen gesucht. Nur ein Gespräch kam zustande. Eine Unterstützung des Projektes durch die Unternehmen ist bisher ausgeblieben. Lediglich zu den Hausmeistern konnte ein regelmäßiger Kontakt aufgebaut werden. Das fehlende Interesse der Wohnungsunternehmen ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass es im Quartier bisher keine strukturellen Leerstände gibt, die für die Eigentümer einen Anreiz zum Handeln darstellen würden. Die überschaubaren Bestände führen anscheinend nicht zu einer Identifikation der Unternehmen mit dem Quartier, die Motivation für ein Engagement sein könnte. Ebenso könnte die Ansprache der Unternehmen zum falschen Zeitpunkt oder auf falschem Wege erfolgt sein. Daher ist vorgesehen, dass auch weiterhin der Kontakt zu den Wohnungsunternehmen gesucht wird.

Nachdem die Umbauarbeiten abgeschlossen und das Nachbarschaftszentrum eröffnet worden war, rückte im Modellvorhaben die Suche nach langfristigen Unterstützern in den Vordergrund, um das Nachbarschaftszentrum langfristig abzusichern. Zwar war absehbar, dass die Kooperationspartner weiterhin als Mieter einen Teil der Kosten tragen würden, die Koordination durch Q8 war aber von Beginn an nur befristet angelegt. Zudem wurde im Projektverlauf deutlich, dass ein „Kümmerer“ vor Ort notwendig ist, um als Ansprechpartner für die Bewohnerinnen und Bewohner zur Verfügung zu stehen und zur Aktivierung von Engagementpotenzialen aus dem Quartier, aber auch zur Einbindung von Unterstützern aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft beizutragen.

Während Spender und Engagierte für die Umbauphase erfolgreich akquiriert werden konnten, stellte sich die Suche nach langfristigen Partnern als schwieriger heraus. Die geringe Größe des Quartiers und der Stadt machten sich hier als Einschränkung bemerkbar. Im Quartier selbst gibt es keine Unternehmen, die ausgehend von einem engen Bezug zum Umfeld eine langfristige Engagementbereitschaft mitbringen. In Bad Oldesloe insgesamt gibt es zwar einige größere Unternehmen, bei diesen musste aber festgestellt werden, dass sie kaum Bindung zum Standort hatten und sich (wenn überhaupt) andernorts engagierten. Hierbei mag auch die Tatsache, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwiegend außerhalb von Bad Oldesloe wohnen, eine Rolle spielen.

Förderliche Rahmenbedingungen

Die hohe Bedeutung der jeweiligen Verantwortlichen, die die Ansprache und den Kontakt zu Unternehmen und Stiftungen herstellen, wurde im Bad Oldesloer Modellvorhaben sehr deutlich. Das Kontaktnetzwerk und die Überzeugungskraft der Projektkoordinatorin trugen erheblich zum Projekterfolg bei. Die jeweiligen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner waren ihr häufig schon zuvor bekannt. Das erleichterte zum einen die Ansprache und zum andern konnte so im Vorfeld besser eingeschätzt werden, welche Unternehmen beziehungsweise Stiftungen für welches Anliegen ansprechbar sein würden. Dass das Projekt schnell stadtbekannt war, erleichterte die Kontaktaufnahme mit möglichen Unterstützern zusätzlich. Hier wirkte die kleine Stadtgröße als Vorteil, nicht nur weil sich das Projekt herumsprach, sondern auch, da die Aktivitäten von der Presse intensiv aufgegriffen wurden. In den Modellvorhaben der Großstädte war die Presseresonanz trotz Einladungen und Pressemitteilungen überwiegend deutlich geringer.

Ausblick

Um das Nachbarschaftszentrum langfristig zu sichern, wurde im Januar 2015 ein Trägerverein gegründet. Mitglied sind die vorherigen Kooperationspartner (Lenkungsgruppe) mit Ausnahme der Stadt Bad Oldesloe. Diese hat sich bewusst gegen eine Mitgliedschaft entschieden, um innerhalb der Stadt keinen Verein zu bevorzugen. Hinzugekommen sind die evangelische Kirchengemeinde und der Stadtjugendring als Gründungsmitglieder des Vereins. Mit dem Verein ist nun auch eine juristische Person vorhanden, so dass zukünftig zum Beispiel eigenes Personal eingestellt werden kann. Da die bisherigen Kooperationspartner auch als Vereinsmitglieder weiterhin Räume im Nachbarschaftszentrum anmieten, ist die Abdeckung der Mietkosten für das Zentrum weiterhin gesichert. Ebenso hat die Stiftung Alsterdorf ihr Engagement mit dem Projekt Q8 bis 2016 zugesagt. Zusätzlich soll ein „Kümmerer“ eingestellt werden, der eine hohe Präsenz im Zentrum hat und insofern als Kontaktperson im Quartier fungiert. Da es für die entsprechenden Personalkosten noch keine dauerhafte Finanzierung gibt, wurde als Übergang ein Förderantrag bei der Aktivregion Holsteins Herz (aus EU-Mitteln, ELER, finanziert) gestellt, so dass mit einer Förderung ab 2016 gerechnet wird. Diese Übergangsphase soll genutzt werden, um auf eine weitere Verstärkung hinzuwirken, Partner für die langfristige Finanzierung zu finden und weiter den Kontakt zu den Wohnungsunternehmen zu suchen. Stadtweite Überlegungen zur Gründung einer Bürgerstiftung bieten hier ebenfalls Anknüpfungspunkte. Ebenso laufen Gespräche mit einer Unternehmensstiftung aus Hamburg, die eine langfristige Unterstützung in Aussicht gestellt hat.

3.2 Bremen: Vahrer Ausbildungsweg – der direkte Weg in die Ausbildung

Stadt / Quartier	Bremen / Neue Vahr
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 550.000 / 20.000
Handlungsfeld	Übergang Schule/Beruf
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Bremen, Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen ▪ lokale Unternehmen, vor allem Betriebe des Handwerks
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Bremen-Vahr

Ausgangssituation

Der Stadtteil Vahr zeichnet sich durch eine Wohnbebauung der 1950er und 1960er Jahre aus, die in großen Teilen im Eigentum der Wohnungsbaugesellschaft GEWOBA (Aktiengesellschaft in überwiegend städtischem Besitz) ist. Soziale Problemlagen mit einem hohen Anteil von SGBII-Empfängern und eingeschränkten Bildungschancen, verbunden mit einer großen Anzahl von Jugendlichen, die nach Abschluss der Schule Schwierigkeiten im Übergang in den Beruf haben, zeigen sich im Quartier. Seit 1999 ist die Neue Vahr Fördergebiet im kommunalen Programm „Wohnen in Nachbarschaften“ und ist ebenfalls Fördergebiet der Sozialen Stadt.



Der Stadtteil Vahr von oben. Foto: VAHReport, Rolf Diehl

Das ExWoSt-Modellvorhaben startete ausgehend von einem bestehenden Projekt, „MahlZeit und mehr“, in dem sich die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen, die GEWOBA, ein Hotel und das Quartiersmanagement für den Übergang von Jugendlichen in den Beruf engagierten.⁸ Es wurden zwei Praktikums- und Ausbildungsplatzbörsen durchgeführt und eine Informationsbroschüre für die Jugendlichen erstellt. Hierfür bestand bereits ein

⁸ Auch dieses ging wiederum aus dem Projekt „Mahlzeit“ hervor, in dem, getragen durch ein Hotel, Mittagessen für Kinder aus dem Viertel verteilt wurde.

Netzwerk aus Unternehmen. Dieses sollte im Modellvorhaben ausgeweitet und Unternehmen für ein weitergehendes Engagement im Stadtteil gewonnen werden. Das Modellvorhaben fügt sich damit in das Haupthandlungsfeld „Bildung“ des Handlungskonzeptes Soziale Stadt für die Vahr ein. Auch in diesem wird der Übergang von Schule in den Beruf als zentrale Herausforderung benannt. Insofern unterstützte das Modellvorhaben die sonstigen Aktivitäten in diesem Handlungsfeld.

Vorgesehen war im Modellvorhaben auch ein Patenmodell, mit dem die Jugendlichen auch während der Ausbildung begleitet werden sollten. Für dieses sollte im Rahmen des Modellvorhabens ein Konzept entwickelt, ein Träger gefunden und engagierte Personen als Paten gewonnen werden. Insgesamt bestand die Vorstellung, Unternehmen zu finden, die bereit sind, sich auch durch einen finanziellen Beitrag an der Koordination der einzelnen Angebote für die Schüler und Auszubildenden zu beteiligen.

Vorgehen

Über eine Bestandsaufnahme, die extern beauftragt wurde, wurden Unternehmen und Stiftungen identifiziert, die sich grundsätzlich in der Region engagieren und deren Engagementfokus auf den Themen Bildung, Jugendliche, beziehungsweise Ausbildung liegt. Es entstand eine Liste mit 45 Unternehmen und 25 Stiftungen, die hinsichtlich eines möglichen Engagements angesprochen werden sollten. Im Rahmen einer Kaltakquise wurden 20 Unternehmen telefonisch über das Projekt informiert und ihre Mitwirkungsbereitschaft eruiert. Dieses Vorgehen war wenig erfolgreich. Die angesprochenen Unternehmen engagierten sich zwar lokal, jedoch bezogen auf die Gesamtstadt oder sogar auf Norddeutschland. Für ein Engagement in der Vahr fehlte es bei den Unternehmen an einem Bezug zum Quartier. Neben der Bedeutung des individuellen Bezugs zum Quartier ist für die erfolglose Ansprache sicherlich auch ursächlich, dass es sich um eine Kaltakquise handelte. In anderen Modellvorhaben des Forschungsfeldes hat sich gezeigt, dass eine schrittweise Kontaktaufnahme, bei der man auf bestehende Kontakte aufbaut oder aber zunächst schriftlich über das Vorhaben informiert und ein persönliches Gespräch folgt, erfolgreicher ist. Zudem ist fraglich, ob in einem telefonischen Gespräch die notwendige partnerschaftliche Gesprächssituation auf Augenhöhe geschaffen werden kann.

Aufgrund der ausbleibenden Erfolge änderten die Verantwortlichen ihr Vorgehen und konzentrierten sich auf die Unternehmen, zu denen im bestehenden Netzwerk bereits Kontakt bestand und auf Unternehmen aus dem Stadtteil selbst. Mit diesen sollte die Zusammenarbeit intensiviert werden. In zwei Workshops mit den Unternehmen wurde über weitere Aktivitäten im Themenfeld „Übergang von der Schule in den Beruf“ ebenso wie über die allgemeine Stadtteilentwicklung diskutiert. Die zu Anfang von den Verantwortlichen des Modellvorhabens erhoffte Bereitschaft der Unternehmen, sich zukünftig auch an der Verstetigung der Koordinierungsaufgaben für das Netzwerk zu beteiligen, blieb aus. Die Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf wurde von den Unternehmen als vorrangig öffentliche Aufgabe wahrgenommen. Zur dauerhaften finanziellen Beteiligung hieran waren die Unternehmen nicht bereit.

Allerdings wurde eine große Bereitschaft der Unternehmen festgestellt, gemeinsam mit den Schulen Projekte durchzuführen. Dies wurde aufgegriffen und ein Treffen zwischen den Unternehmen und Vertreterinnen und Vertretern der Schulen im Stadtteil organisiert. Hieraus entstand die Idee einen „Praxistag“ durchzuführen, an dem an einer Baustelle der GEWOBA vor Ort die unterschiedlichen Gewerke vorgestellt werden.

Partner

Bereits vor Beginn des Modellvorhabens bestand eine Kooperation im Rahmen des Projektes „MahlZeit und mehr“ zwischen der Kommune (Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen), dem Wohnungsunternehmen GEWOBA, einem Hotel und dem Quartiersmanagement. Diese Akteure übernahmen die gemeinsame Steuerung des Modellvorhabens und konnten hierbei auf die bereits erprobte Zusammenarbeit aufbauen.

Für die GEWOBA war Hintergrund des Engagements der umfassende eigene Wohnungsbestand im Stadtteil. Das Anliegen, den jugendlichen Bewohnerinnen und Bewohnern eine bessere Zukunftsperspektive zu ermöglichen, überschneidet sich hier mit der Motivation zukünftig eine soziale Stabilisierung und weniger Konflikte in den eigenen Beständen zu erreichen. Die GEWOBA engagierte sich nicht nur durch personelle Mitwirkung in der Steuerungsgruppe, sondern auch durch eine Beteiligung an der Finanzierung des Projektes.

Für die Einbindung weiterer Partner lag, ausgehend vom übergeordneten Thema „Übergang von der Schule in den Beruf“, der Fokus auf Unternehmen. In dem Netzwerk aus Unternehmen dominierten Handwerksbetriebe, die sich erhofften, durch das Projekt Auszubildende und zukünftige Fachkräfte zu gewinnen (siehe untenstehende Tabelle). Der Fokus auf den Stadtteil basierte zum einen auf der Einschätzung, dass die Jugendlichen im Stadtteil eine besondere Unterstützung brauchen. Des Weiteren hatten sie aber mit Auszubildenden außerhalb Bremens schlechte Erfahrungen gemacht. Diesen fehlte in einer neuen Stadt die Unterstützung ihres sozialen Netzwerks aus Familie und Freunden, was zu erhöhten Ausbildungsabbrüchen führte. Die Unternehmen hatten daher ein Interesse daran, Auszubildende aus Bremen selbst zu finden. Fast alle Unternehmen hatten bereits zuvor einen Bezug zum Stadtteil, entweder weil ihr Unternehmenssitz dort liegt oder weil sie regelmäßig dort Aufträge erfüllen (insbesondere Handwerksbetriebe in den Beständen der GEWOBA).

Abbildung 9: Beteiligte im Unternehmensnetzwerk in Bremen

Art der Unternehmen	Anzahl im Netzwerk
Handwerksbetriebe	13
Produzierendes Gewerbe	3
Einzelhandel und Dienstleistungen, öffentliche Verwaltung	4
Ver- und Entsorgungsbetriebe	2
Wohnungsbaugesellschaft	1

Quelle: Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen Bremen / Endbericht des Modellvorhabens Vahrer Ausbildungsweg

Als weitere Partner ist das „Netzwerk Übergang Schule/Beruf in der Vahr“ im Modellvorhaben beteiligt. In diesem sind die Jugendeinrichtungen, Schulen sowie soziale Träger zusammengefasst.

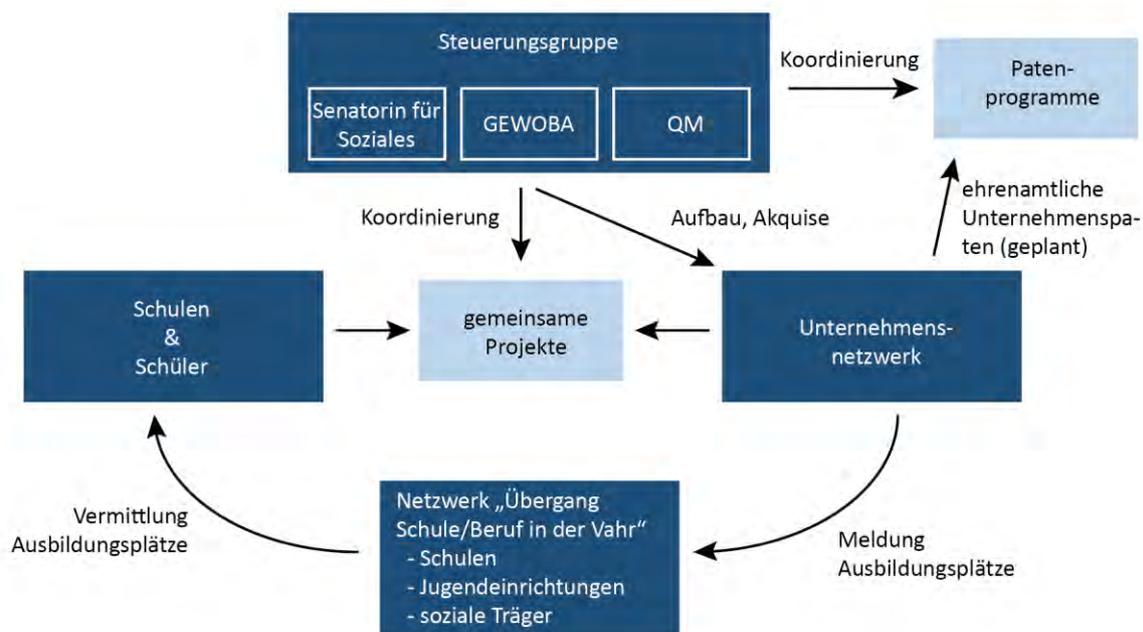
Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Die Steuerung und Koordinierungsaufgaben wurden im Modellvorhaben von der Steuerungsgruppe beziehungsweise der beauftragten Projektsteuerung übernommen. Hier arbeiteten die Kommune (Senatorische Behörde für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen) und das Wohnungsunternehmen gleichberechtigt zusammen. Beide übernahmen einen Teil der Finanzierung, die darüber hinaus aus den ExWoSt-Mitteln erfolgte. Einzelne Bausteine, die bereits vor Beginn des Modellvorhabens bestanden (zum Beispiel Schulpaten) wurden auch über andere Fördermittel (zum Beispiel ESF) finanziert.

Die weiteren Unternehmen waren nicht steuernd tätig. Sie brachten sich insbesondere durch eigene Zeit in Workshops und in konkrete Aktionen ein. Während zu Beginn des Modellvorhabens das „Unternehmensnetzwerk“ vor allem aus bilateralen Kontakten der Unternehmen zum Netzwerks „Übergang Schule/Beruf in der Vahr“ bestand, bildete sich zunehmend ein tatsächlicher Netzwerkcharakter aus, in dem die Unternehmen gemeinsam und auch

zusammen mit den Schulen Projekte initiierten. Gleichzeitig war durch die Projektsteuerung sichergestellt, dass die Projekte professionell abgewickelt werden. Dies war den Unternehmen besonders wichtig, da sie in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit den Schulen gemacht hatten. Aus ihrer Sicht wurden Absprachen damals nicht gehalten und von den Unternehmen organisierte Aktionen, wie eine Praktikumsbörse, von den Schulen dann doch nicht besucht. Die Bedeutung einer Würdigung des Engagements und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wird hier deutlich. Die schlechten Erfahrungen und bestehenden Vorurteile zwischen den Schulen und den Unternehmen konnten im Modellvorhaben durch ein gemeinsames Arbeitsgespräch abgebaut werden. Dennoch wird deutlich, dass es sich bei der entstandenen Zusammenarbeit und den geplanten gemeinsamen Projekten um einen „Probelauf“ handelt, der zeigen wird, ob beide Seiten wieder ausreichend gegenseitiges Vertrauen und Verständnis aufbauen können, um auch zukünftig zusammenzuarbeiten. Die Weiterführung der Koordinierungsaufgaben hat vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung. Gleichzeitig wird die Finanzierung und Durchführung dieser Koordinierungsaufgaben von den Unternehmen (mit Ausnahme der GEWOBA) als öffentliche Aufgabe angesehen.

Abbildung 10: Organisationsschema Modellvorhaben Bremen



Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Mit dem Modellvorhaben wurden die Kooperationsstrukturen innerhalb des Unternehmensnetzwerkes deutlich intensiviert und neue Unternehmen hinzugewonnen. Aus bilateralen Kontakten zu Unternehmen, die ihre freien Ausbildungsplätze meldeten, ist ein Netzwerk entstanden. Allerdings wurden hierfür noch keine festen Strukturen (zum Beispiel regelmäßige Abstimmungsroutinen, Kooperationsverträge) geschaffen. Zwar konnten erste Vorurteile zwischen den Partnern (Kommune, Unternehmen und Schulen) beseitigt werden, aber nachhaltiges Vertrauen ist noch nicht entstanden. Erste Projekte zwischen den Unternehmen und Schulen werden erst nach der Laufzeit des Modellvorhabens umgesetzt und können zu einer weiteren Stabilisierung des Netzwerkes beitragen.

Besondere Herausforderungen

Die Entstehungsgeschichte des Projektes aus zwei vorherigen Projekten machte es den Verantwortlichen nicht einfacher, ihr Anliegen den Unternehmen zu vermitteln. Die bereits aufgebauten komplexen Strukturen und die Vorgeschichte waren für Außenstehende unübersichtlich. Es gelang den Verantwortlichen wahrscheinlich nicht ausreichend, die Projektidee so zu vereinfachen, dass Unternehmen die Möglichkeiten des Engagements deutlich wurden.

Bereits kurz nach Beginn des Modellvorhabens zeigte sich, dass mit dem Aufbau der Kooperationsstrukturen ein größerer Aufwand als geplant, verbunden war. Darüber hinaus wurde deutlich, dass für die Aufgabe, Unternehmen anzusprechen und für eine Kooperation zu begeistern, das richtige Personal benötigt wird, das die notwendige Offenheit, Begeisterungsfähigkeit und die Fähigkeit besitzt, sich in Unternehmen hineinzusetzen. Erst mit Beauftragung einer neuen Projektsteuerung konnte diesen Anforderungen entsprochen werden und die Arbeit im Modellvorhaben intensiviert werden.

Obwohl beim Thema „Übergang von der Schule in den Beruf“ ein großer Überschneidungsbereich zwischen Interessen und Handlungsmöglichkeiten der öffentlichen Hand und von Unternehmen besteht, mussten im Modellvorhaben größere Herausforderungen gemeistert werden als zu Beginn angenommen. Als schwierig erwies sich, dass das Thema auch auf gesamtstädtischer Ebene intensiv bearbeitet wird. Dies war möglicherweise ein Grund, warum Unternehmen, die nicht in der Vahr selbst angesiedelt sind, nicht für eine Mitwirkung zu gewinnen waren, denn den Vorteil des kleinräumigen Ansatzes zu vermitteln, wurde dadurch erschwert. Gleichzeitig werden Projekte zur Förderung des Übergangs Schule-Beruf auf gesamtstädtischer Ebene öffentlich finanziert beziehungsweise gefördert, was es erschwerte, Unternehmen für eine finanzielle Mitwirkung auf Stadtteilebene zu gewinnen.

Dennoch konnten Unternehmen gefunden werden, die gerade in dem kleinräumigen Fokus einen Vorteil sahen. Durch diesen ist ein direkter Kontakt auf „kurzem Wege“ zwischen Schulen und Unternehmen möglich. Es können Netzwerke gebildet werden, die klein genug sind, um ein gegenseitiges Verständnis füreinander aufzubauen und gemeinsam Projekte umzusetzen.

Zu Beginn des Modellvorhabens wurde vor allem versucht, für fertige Projektideen Unterstützer zu finden, was sich allerdings nicht bewährte. Die Suche nach Unterstützern für die bestehenden Projektideen blieb erfolglos. Diese Schwierigkeit konnte dadurch aufgelöst werden, dass die Projektbeteiligten ihr Vorgehen änderten und mehr Möglichkeiten der Mitsprache und der Mitgestaltung einräumten. So zeigten die Unternehmen eine deutlich höhere Engagementbereitschaft für Projektideen, die sie selbst gemeinsam mit den Schulen entwickelt hatten.

Förderliche Rahmenbedingungen

Durch die Historie des Projektes bestand zu Beginn des Modellvorhabens bereits eine gute Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten der Steuerungsgruppe. Ein Prozess zum Aufbau von Vertrauen war daher nicht mehr notwendig. Gleichzeitig bestanden bereits Kontakte zu Unternehmen. Nachdem sich die Kaltakquise als nicht erfolgreich herausstellte, konnte auf diesen Kontakten aufgebaut werden und die Kooperation vertieft werden. Die Unternehmen hatten zuvor lediglich freie Ausbildungsplätze an das Netzwerk „Übergang Schule/Beruf in der Vahr“ gemeldet. Dies war für sie mit geringem Aufwand und Verbindlichkeiten verbunden, führte sie jedoch an die problematische Situation der Jugendlichen in der Vahr heran und war Ausgangspunkt für erste Kontakte zum Projekt.

Ausblick

Mit Abschluss des Modellvorhabens sind erste Ansätze vorhanden, auf die in Richtung einer langfristigen Partnerschaft zwischen Kommune, Unternehmen und Schulen aufgebaut werden kann. Allerdings bedarf die Kooperation im Status quo weiterhin einer öffentlichen Finanzierung beziehungsweise Förderung. Die sich zum Ende der Laufzeit veränderten Förderungs- und Finanzierungsbedingungen (ESF, LOS, städtische Finanzierung) haben bereits

dazu geführt, dass gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen Prioritäten für die Weiterführung einzelner Projektbausteine gesetzt werden mussten. Die zu Beginn erhoffte Mitfinanzierung der Koordinierungsaufgaben durch die Unternehmen erscheint auch auf absehbare Zeit wenig realistisch⁹. Geplant ist, dass die Steuerungsgruppe von den Beteiligten weitergeführt wird. Weitere Koordinierungsaufgaben sollen durch das Quartiersmanagement übernommen werden. Insofern scheint die Weiterführung des Projektes kurz- bis mittelfristig relativ gesichert. Die Intensität, mit der das Projekt vorangetrieben wird, wird allerdings voraussichtlich durch die geringeren zur Verfügung stehenden Zeitbudgets abnehmen. Zur Verstetigung des Projektes wird es darauf ankommen, im Zuge der ersten Projekte zwischen den Unternehmen und den Schulen ein festes und institutionalisiertes Netzwerk zu bilden. Dieses kann dann Ausgangspunkt für eine weitere Zusammenarbeit im Stadtteil sein.

3.3 Hamburg: heimspiel.Neuwiedenthal¹⁰ – Heimspiel für Bildung

Stadt / Quartier	Hamburg / Neuwiedenthal
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 1,8 Mio. / 11.000
Handlungsfeld	Frühe Bildungschancen
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freie und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Harburg, Fachamt Sozialraummanagement ▪ Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. ▪ Joachim Herz Stiftung
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Neuwiedenthal-Rehrstieg

Ausgangssituation

Anders als die sieben anderen Modellvorhaben wurde das Projekt heimspiel.Neuwiedenthal nicht von der Kommune, sondern von zwei Stiftungen initiiert. Ausgangspunkt war die Beteiligung der Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. im ESF- und Stiftungs-Programm „Lernen vor Ort“, das in Hamburg auf gesamtstädtischer Ebene umgesetzt wurde. Dadurch war eine große Zahl von Akteuren beteiligt, was eine enge Vernetzung erschwerte. In der Stiftung führte das zur Idee, ein kleinräumigeres Bildungsprojekt zu starten. Ausgehend von dem bestehenden Kontakt mit dem Vorstand der Joachim Herz Stiftung, wurde die Projektidee gemeinsam entwickelt. In zwei Hamburger Quartieren sollten die Bildungsakteure besser vernetzt und durch gezielte Angebote unterstützt werden, um auf diesem Wege die Bildungschancen im Quartier zu verbessern.

Vorgehen

Mit der Projektidee, auf kleinräumiger Ebene in zwei Quartieren die Bildungsakteure besser zu vernetzen und so die Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen im Quartier zu verbessern, traten die Stiftungen 2012 an die Stadtverwaltung heran. Mit den ersten Gesprächen wollten die Stiftungen das Interesse der Verwaltung an einer Zusammenarbeit prüfen. Darüber hinaus sollten zwei Quartiere ausgewählt werden. Die Verwaltung begrüßte die

⁹ Eine Ausnahme stellt die GEWOBA dar, die auch weiterhin eine Finanzierung zugesagt hat, vorausgesetzt die Stadt oder weitere Partner beteiligen sich ebenfalls.

¹⁰ Das Projekt heimspiel.Neuwiedenthal startete bereits vor Beginn des Forschungsfeldes. Aufgrund der bereits bestehenden Kooperation und der guten finanziellen Basis des Projektes erhielt das Projekt keine Förderung, wurde aber eingeladen, als assoziiertes Modellvorhaben am Erfahrungsaustausch im Projektverbund teilzunehmen.

Projektidee und bereitete Sozialdaten, insbesondere die Schulabbrecherquoten, zu einzelnen Quartieren auf, die als Basis für die Auswahl der Quartiere herangezogen wurden. Darüber hinaus wurden die Bildungsakteure in den in Frage kommenden Quartieren befragt, was sie sich von dem Engagement der Stiftungen erwarten und versprechen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass auch die Akteure vor Ort das Engagement der Stiftungen begrüßen und insofern eine fruchtbare Zusammenarbeit zu erwarten ist.

Ausgewählt wurden auf diese Weise die Quartiere Neuwiedenthal und Hohenhorst (Bezirk Wandsbek). Im Forschungsfeld stand das Quartier Neuwiedenthal im Fokus. Die Großwohnsiedlung liegt im Bezirk Harburg und damit im südlich der Elbe gelegenen und insgesamt sozial schwächeren Teil von Hamburg. Das Quartier ist Fördergebiet nach dem Hamburger Rahmenprogramm Integrierte Stadtteilentwicklung (RISE), das in Hamburg die Städtebauförderungsprogramme unter einem Dach zusammenfasst.

Partner

Die Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. engagiert sich in den Themenbereichen Europäische Integration, Kunst und Kultur, Wissenschaft, Bildung und Naturschutz. Als operative Stiftung entwickelt sie selbst Projekte und setzt sie um. Anliegen ist es hierbei, neue Ideen zu entwickeln und „Veränderungen mit Modellcharakter“ (Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. 25.06.2015) zu bewirken. Die Stiftung ist europaweit tätig und hat ihren Sitz in Hamburg.

Im Fokus der Tätigkeit der Joachim Herz Stiftung stehen die Bildungschancen und der Übergang in den Beruf von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Auch die Joachim Herz Stiftung ist im Schwerpunkt operativ tätig und führt eigene Projekte durch. Die Stiftung ist deutschlandweit tätig, ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegt jedoch in Hamburg, wo die Stiftung ihren Sitz hat.

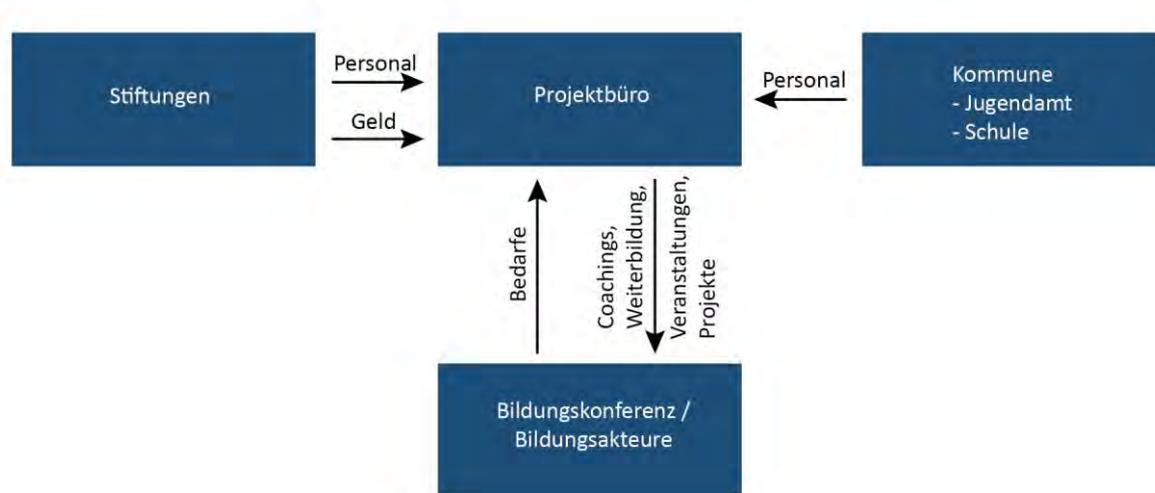
Für beide Stiftungen ist das Projekt heimspiel ein Modellansatz, der sich durch den Fokus auf einzelne Quartiere von den sonstigen Aktivitäten abhebt. Mit dem Projekt soll vor allem deutlich werden, dass die stärkere Vernetzung der Bildungsakteure hin zu einer kleinräumigen Bildungslandschaft eine Verbesserung der Bildungschancen bewirkt.

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

In den beiden Quartieren im Projekt wurde jeweils ein Projektbüro eingerichtet, das durch je eine Mitarbeiterin der Stiftungen gemeinsam mit Mitarbeitern des Jugendamtes und der in den Quartieren ansässigen Schulen betrieben wird. Hierdurch ergibt sich eine enge Zusammenarbeit zwischen den Stiftungen und der öffentlichen Hand. Die Projektbüros haben die Geschäftsführung für die lokale Bildungskonferenz übernommen. Diese sind in Hamburg als Regelinstrument vorgesehen, um die Akteure im Bildungsbereich zu vernetzen. Sie werden normalerweise von der Schulaufsicht organisiert und dienen dazu, aktuelle Entwicklungen und Bedarfe von den Bildungsakteuren zu diskutieren. Diese Bedarfe werden vom Projektteam aufgegriffen. Durch das finanzielle Engagement der Stiftungen, das pro Quartier und Jahr 75.000 Euro umfasst, kann flexibel auf die Bedarfe eingegangen werden. Im Schwerpunkt werden ausgehend von den Bedarfen Coachings, Veranstaltungen und Weiterbildungen angeboten.

Über die Zusammenarbeit im Projektbüro und die Bildungskonferenzen hinaus gibt es keine festen Abstimmungs-routinen zwischen der Verwaltung und den Stiftungen. Die Kommunikation zwischen dem Projektteam und der Schulbehörde wie auch den Verantwortlichen für das RISE-Programm findet bedarfsbezogen auf kurzem Wege statt. Das Projekt heimspiel ist ein fester Bestandteil der Bildungslandschaft im Quartier.

Die beiden Stiftungen sind im Schwerpunkt in je einem Quartier aktiv. Dennoch wird heimspiel als gemeinsames Projekt verstanden. Zu Beginn wurde gemeinsam das Konzept entwickelt. Auf dieser Basis sind die im Projekt behandelten Themen identisch, werden aber je nach Bedarf vor Ort in unterschiedlicher Reihenfolge und Intensität bearbeitet. Zu den gesammelten Erfahrungen stehen die beiden Stiftungen im Austausch miteinander.

Abbildung 11: Organisationsschema Modellvorhaben Hamburg

Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Das Projekt heimspiel ist inzwischen fester Bestandteil der Bildungslandschaft in den Quartieren. Durch das Engagement der Stiftungen kann das Themenfeld „Verbesserung von Bildungschancen“ sehr viel intensiver bearbeitet werden, als dies alleine über das RISE-Programm möglich wäre. Da es den Stiftungen möglich ist, sehr viel flexibler als die Verwaltung Angebote zu schaffen, kann auf die Bedarfe der Bildungsakteure deutlich schneller eingegangen werden. Von Seiten der Kommune wird das Projekt daher insgesamt als Entlastung angesehen. Auch im integrierten Entwicklungskonzept des Quartiers Neuwiedenthal nimmt das Projekt heimspiel einen wichtigen Stellenwert als eine Maßnahme im Themenfeld „Bildung“ ein und ist in die sonstigen Aktivitäten der Sozialen Stadt eingebunden.

Durch die intensive Zusammenarbeit der Stiftungen und der Verwaltung hat sich das jeweilige Verständnis für den Gegenüber verbessert. Während die Kommune einen Einblick in die Arbeitsweise der Stiftungen erhalten hat und insbesondere die Restriktionen, die mit dem festgelegten Stiftungszweck einhergehen, besser nachvollziehen kann, haben die Stiftungen ein besseres Verständnis für die Abläufe innerhalb der Kommune erhalten.

Besondere Herausforderungen

Nach der Kontaktaufnahme der Stiftungen mit der Verwaltung bestand auf Seiten der Verwaltung zunächst Unsicherheit darüber, wie mit dem Engagement der Stiftungen umgegangen werden sollte. Insbesondere stand die Frage im Raum, inwieweit von Seiten der Verwaltung kontrolliert werden müsste, welche Maßnahmen von den Stiftungen durchgeführt werden. Im Laufe der Zusammenarbeit waren die Zuständigen der Verwaltung schnell von der Kompetenz der Stiftungen überzeugt, so dass sich die anfänglichen Bedenken verflüchtigten.

Förderliche Rahmenbedingungen

Ausgangspunkt dafür, dass das Projekt gelingen konnte, war die Offenheit der Kommune, auf die Engagementidee der Stiftungen einzugehen. Obwohl der Bildungsbereich eine stark geregelte, öffentliche Aufgabe ist, wurde das Engagement begrüßt und unterstützt, indem nicht nur Grundlagendaten für die Auswahl der Quartiere zusammengestellt wurden, sondern vor allem indem die Geschäftsführung der Bildungskonferenz an das Projektteam übergeben wurde. Die als Regeleinrichtung in Hamburg vorgesehenen Bildungskonferenzen bilden einen zentralen

Bestandteil des Projektes. Nur weil die Stiftungen an diese bestehenden Strukturen anknüpfen konnten, war das Projekt in der Form möglich. Den beiden Stiftungen und der Verwaltung gelang es, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu etablieren. Die gemeinsamen Gespräche über die jeweiligen Ziele und Rahmenbedingungen waren hierfür wichtig. Ebenso stellte der Vertrauensvorschuss, den die Kommune der Stiftungsarbeit entgegen brachte, eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen des Projektes dar.

Ausblick

Von Seiten der Stiftungen wird das Projekt als befristetes Engagement gesehen. Die Projektlaufzeit ist jedoch nicht an das Forschungsfeld gebunden, sondern endet erst 2022. Da bisher weniger als die Hälfte der Laufzeit verstrichen ist, bestehen noch keine Überlegungen für die Zeit danach.

3.4 Hannover: Zusammenleben im Quartier fördern – Beteiligung stärken

Stadt / Quartier	Hannover / Sahlkamp und Vahrenheide
Einwohner (Stadt / Quartier)	rund 526.000 / 22.700
Handlungsfeld	Bildung, soziale und kulturelle Teilhabe von Kindern und Jugendlichen
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landeshauptstadt Hannover, Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement und soziale Stadtteilentwicklung, Fachbereich Wirtschaft, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung ▪ Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide ▪ Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Sahlkamp Mitte

Ausgangssituation

Die Stadtteile Sahlkamp und Vahrenheide sind durch Großwohnsiedlungen geprägt. Neben einem Modernisierungsbedarf der Gebäude zeichnen sich die Stadtteile durch soziale Probleme aus. Die Arbeitslosenquote liegt auf einem doppelt so hohen Niveau wie in der Gesamtstadt, ähnlich verhält es sich mit den Transferempfängerquoten. Rund die Hälfte der Bewohner hat einen Migrationshintergrund. Neben investiven Maßnahmen besteht in den Stadtteilen ein großer Bedarf an sozial-integrativen Projekten, die jedoch häufig an der Finanzierung scheitern.

Ziel der Arbeit im Modellvorhaben Hannover war es, für drei ausgewählte Projekte (Stadtteilbauernhof Sahlkamp, Garten für Kids, Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide) finanzielle Unterstützung von Unternehmen beziehungsweise Stiftungen einzuwerben, Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft für das kooperative Engagement im Quartier zu sensibilisieren und aus diesen Kontakten langfristige Unterstützungsstrukturen und Kooperationen für die Quartiersarbeit anzubahnen.



Geschosswohnungsbau im Stadtteil Sahlkamp. Foto: StadtUmBau W. Jarnot

Vorgehen

Zu Beginn der Arbeit im Modellvorhaben Hannover stand eine Ideenwerkstatt, an der nicht nur die ExWoSt-Arbeitsgruppe, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter aus der Verwaltung, dem Quartier und von Förderprojekten im Stadtteil teilnahmen. Hier wurden die drei oben genannten Ziele vereinbart und die drei Projekte ausgewählt, für die finanzielle Mittel eingeworben werden sollten:

- 1) **Stadtteilbauernhof Sahlkamp:** Der Stadtteilbauernhof bietet eine Lernumgebung zur nachhaltigen Bildung und richtet sich an die im Stadtteil lebenden Kinder. Die Aktivitäten umfassen nicht nur alltägliche Aufgaben auf dem Bauernhof, sondern auch Hausaufgabenbetreuung, Lernwerkstätten zu Natur- und Umweltthemen sowie Übungseinheiten zum Lesen, Schreiben und Rechnen. Der Stadtteilbauernhof wird als Maßnahme des Integrierten Entwicklungskonzeptes auch von der Stadt finanziell unterstützt. Insofern ergänzen sich hier die kommunalen Aktivitäten der Sozialen Stadt und das private Engagement.
- 2) **Garten für Kids in Vahrenheide:** Von März bis November können Kinder im Alter von 5-12 Jahren den Garten bewirtschaften. Unter Anleitung von Fachpersonal werden ihnen gärtnerische Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die auch um Themen wie gesunde Ernährung ergänzt werden.
- 3) **Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide:** Die Stiftung fördert Projekte im Bereich Erziehung, Bildung und Soziales in den Stadtteilen Sahlkamp und Vahrenheide. Sie wurde 2004 von 33 Privatpersonen, Firmen, Politikerinnen und Politikern, sozialen Einrichtungen und Kirchengemeinden gegründet. Zwar konnten in der Vergangenheit bereits Projekte durch die Stiftung gefördert werden, das Stiftungskapital reicht jedoch nicht aus, um in größerem Umfang für die Stadtteile tätig zu werden.

Die Auswahl der ersten beiden Projekte erwies sich als günstig, da es sich um zwei konkret fassbare und in ihrer Tätigkeit leicht nachvollziehbare und vermittelbare Projekte handelte. Für die Stadtteilstiftung konnte hingegen keine finanzielle Unterstützung eingeworben werden. Für potenzielle Spender war für eine finanzielle Unterstützung der Stiftung zu wenig transparent, was schließlich durch die Spende finanziert wird. In der Ansprache der Unternehmen nicht im Vordergrund stand die Gewinnung von Partnern, die langfristig und auch steuernd in der Stadtteilstiftung aktiv werden wollen. Durch die größeren Gestaltungsmöglichkeiten wäre dies gegebenenfalls auf stärkeres Interesse von Seiten der Unternehmen gestoßen.

Schwerpunkt der anschließenden Tätigkeiten war es, nach dem „aufsuchenden Prinzip“ aktiv auf Unternehmen zuzutreten und sie für eine Unterstützung der oben genannten Projekte zu gewinnen. Dafür besuchte die Arbeitsgruppe lokale und regionale Wirtschaftsveranstaltungen (Wirtschaftsmesse Hannover, Hannover Marktplatz, Ökoprotit der Wirtschaftsförderung Hannover), schloss Kontakte zu lokalen oder regionalen Wirtschaftsnetzwerken und -initiativen (Verein Pro Hannover Region, Frauen in Verantwortung, Gemeinschaft Bothfelder Kaufleute, Forum NordOst) und führte Einzelgespräche mit ausgewählten Unternehmen. Um mit Initiativen oder Unternehmen in Kontakt zu treten, konnte auf persönliche Kontakte und sogenannte Türöffner zurückgegriffen werden, was die Ansprache erleichterte. Zum einen stellte die Wirtschaftsförderung Kontakte und Personal zur Verfügung, um die Ansprache zu unterstützen. Zum anderen engagierte sich die Betreiberin des Hotels Viva Creativo, stellte Verbindungen zu ihren Netzwerken her und warb in ihrem privaten und beruflichen Kontext für die Arbeit des Projektteams beziehungsweise für die Projekte im Stadtteil. Für die Präsentation ihres Anliegens und für die Ansprache der Unternehmen hatte die Arbeitsgruppe Printmaterial in Form einer detaillierten Broschüre erarbeitet.

Ein nächster wichtiger Schritt zur Ansprache von Unternehmen stellten drei Barbecues dar. Hierbei handelte es sich um Grillfeste im Stadtteilbauernhof und im Garten für Kids, zu denen bis zu 50 Personen aus Unternehmen, sozialen Einrichtungen, Förderinstitutionen und Verbänden eingeladen wurden, um im informellen Rahmen über die Projekte und das Quartier zu informieren und über ein mögliches Engagement ins Gespräch zu kommen. Das Hotel Viva Creativo sponserte für alle drei Veranstaltungen Personal, Essen und Getränke (siehe Ausführungen im Abschnitt „Partner“). Die ExWoSt-Arbeitsgruppe übernahm die Vor- und Nachbereitungen.

Partner

Im Modellvorhaben Hannover kooperierten die Landeshauptstadt Hannover (Fachbereich Soziales – Bereich Bürgerschaftliches Engagement und soziale Stadtteilentwicklung, Fachbereich Wirtschaft, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung), die Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide und die Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH. Letztere ist Gründungsmitglied der Stadtteilstiftung und unterstützt diese zum Beispiel durch Personalstunden.

Alle Partner verbindet das inhaltliche Thema der sozialen Quartiersentwicklung und das Anliegen, die Präsenz und die Handlungsmöglichkeiten der Stadtteilstiftung sowie die zwei ausgewählten Projekte finanziell zu stärken. Hierzu war ein zentrales Ziel, weitere Partner aus der Wirtschaft oder dem Stiftungswesen zu gewinnen. Es lassen sich unterschiedliche Typen von Unterstützern zusammenfassen:

- a) **Finanzielle Unterstützer:** Diese Gruppe bildete die Mehrheit und brachte sich durch Geldspende, einmalige Sachspenden oder die Übernahme einer Tierpatenschaft ein.
- b) **Partner in kurzfristigen Projekten:** Ein Geldinstitut und ein Baumfälldienst spendeten Bäume und legten in einer gemeinsamen Pflanzaktion eine Obstbaumwiese an.
- c) **Partner in langfristiger Zusammenarbeit:** Die Betreiberin des Hotels Viva Creativo engagierte sich aus persönlichem Interesse am Stadtteil, der in Nachbarschaft zu ihrem Unternehmenssitz liegt. Gleichzeitig ergeben sich aus dem Engagement sowohl Marketingeffekte als auch Effekte für die Mitarbeiterbindung. Sie bringt sich sowohl durch finanzielle Mittel, durch Sachspenden, durch Personaleinsatz und durch persönliche Kontakte und Netzwerke in das ExWoSt-Projekt ein.

Zwar war die Arbeitsgruppe offen für jegliche Formen der materiellen wie auch immateriellen Unterstützung, doch kann zusammengefasst werden, dass die Ansprache primär auf finanzielle Förderung im Sinne von klassischem Sponsoring ausgerichtet war. Ziel war es, einen Betrag von 20.000 Euro für den laufenden Betrieb des Stadtteilbauernhofs und von 8.000 Euro für den Garten für Kids einzuwerben. Obwohl die Gesprächspartner Interesse am Quartier zeigten und der integrierten Quartiersentwicklung eine hohe Bedeutung und Notwendigkeit zusprachen,

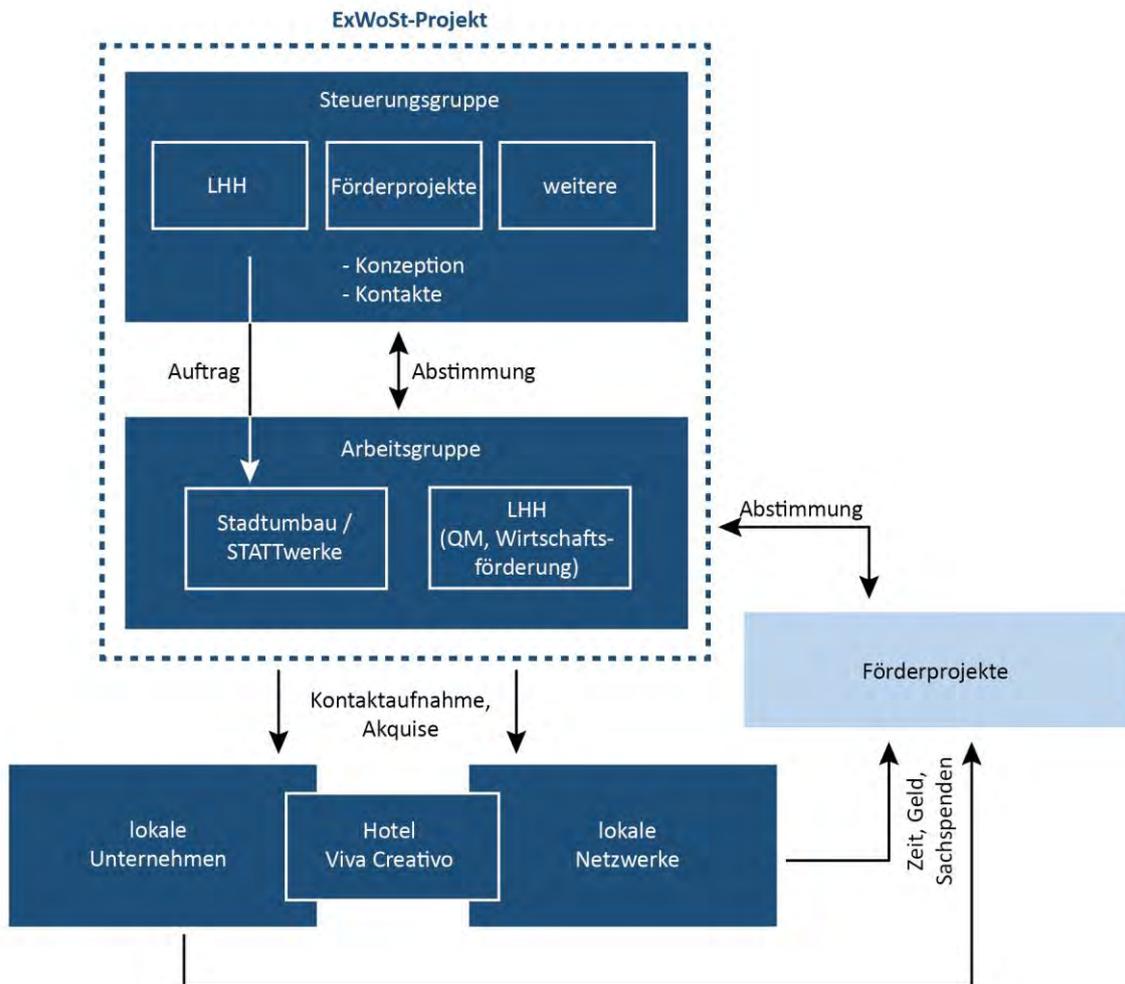
blieb die Spendenbereitschaft verhalten. Es blieb überwiegend bei einzelnen Spenden. Eine weitergehende Partnerschaft mit langfristigen und nachhaltigen Strukturen zwischen Unternehmen und der Kommune kam nicht zustande.

Unter den Unternehmen, die als Unterstützer auftraten, zeigte sich, dass Firmen mit einer räumlichen oder persönlichen Nähe zum Quartier eher dazu neigten persönlich und durch Sachmittel zu unterstützen. Größere und regional angesiedelte Unternehmen beteiligten sich in der Regel über eine klassische Spende. Bei allen Partnern konnte eine Kombination aus ethischen und unternehmerischen Motiven festgestellt werden.

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Das Hannoveraner Modellvorhaben wurde durch eine Arbeitsgruppe und eine Steuerungsgruppe koordiniert. Letztere bestand aus Vertreterinnen und Vertretern der Landeshauptstadt Hannover sowie der Stadtteilstiftung und sozialen Projekten im Quartier. Sie übten eine steuernde und beratende Funktion aus, während die Arbeitsgruppe für die Realisierung der Projektziele und -bausteine zuständig war und der Steuerungsgruppe gegenüber regelmäßig Bericht erstattete. Sie bestand aus den Vertretern von zwei extern beauftragten Büros (siehe Organigramm), einem Vertreter der Wirtschaftsförderung und einem Vertreter des städtischen Quartiersmanagements, der auch die Aktivitäten der Stadtteilstiftung Sahlkamp-Vahrenheide koordiniert.

Abbildung 12: Organisationsschema Modellvorhaben Hannover



Quelle: Eigene Darstellung

Alle Beteiligten hatten bereits in anderen Kontexten der Stadtteilentwicklung und der Stadterneuerung zusammengewirkt, so dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gegeben war. Die Arbeitsgruppe war der direkte Ansprechpartner für Externe. In der Kontaktaufnahme und Kommunikation mit potenziellen Unterstützern und Förderern fungierte die Wirtschaftsförderung mitunter als Türöffner, doch wurden der Kontakt und die weiteren Gespräche letztlich über die extern Beauftragten gepflegt und intensiviert. Sie standen in direktem Kontakt mit den Unternehmen und akquirierten die punktuellen und kurzfristigen Geldspenden. In die internen Strukturen des Modellvorhabens war kein Unternehmen eingebunden. Die zuständigen Verwaltungsbereiche hielten sich sehr stark im Hintergrund, so dass letztlich keine direkte Zusammenarbeit zwischen der Kommune und Unternehmen stattfand.

Ergebnisse

Auf Verwaltungsebene hat die Arbeit im Modellvorhaben dazu geführt, dass das kooperative Handeln zwischen den Fachbereichen intensiviert wurde und dass auf ein gemeinsames Ziel – die Erschließung neuer Impulse für die Quartiersarbeit – hingearbeitet wurde. Das ExWoSt-Projekt hat Ansatzpunkte aufgezeigt, wie die Förderung von Engagement auf Stadtteilebene zukünftig weiter entwickelt werden kann.

Für die beiden Projekte „Stadtteilbauernhof“ und „Garten für Kids“ konnten Geld, Sach- und Zeitspenden im (Gegen)Wert von knapp 20.000 Euro eingeworben werden. Darüber hinaus wurden die Projekte in mehreren Unternehmensnetzwerken im Hannoveraner Raum bekannt gemacht und der Blick auf das Quartier sowie auf die Bedarfe der sozialen Quartiersentwicklung gelenkt. In Anbetracht der verwendeten Fördermittel und des Aufwandes sind die eingeworbenen Mittel gering. Allerdings ist eine Reihe von interessierten Kontakten entstanden, die gegebenenfalls zukünftig in eine intensivere Kooperation überführt werden können. In der Betreiberin des Hotels Viva Creativo konnte eine Unterstützerin für den Stadtteil gewonnen werden, die sich in der einen oder anderen Form auch zukünftig in der Quartiersarbeit engagieren wird.

Wer zukünftig die Pflege und die Intensivierung der interessierten Kontakte übernehmen wird, konnte bisher nicht geklärt werden. Zwar scheint die Stadtteilstiftung auf den ersten Blick in der geeigneten Funktion hierfür, doch kann sie der Aufgabe aufgrund von organisatorischen, personellen und zeitlichen Engpässen nicht nachkommen. Eine Verbesserung dieser Ausgangslage – zum Beispiel durch zusätzliche engagierte Bürgerinnen und Bürger oder Unternehmen – ist derzeit nicht absehbar. Insofern ist fraglich, ob aus dem Modellvorhaben nachhaltige Effekte in der stärkeren Einbindung von Unternehmen zur Stärkung der Stadtteile Sahlkamp und Vahrenheide entstanden sind.

Besondere Herausforderungen

Anfänglich wurde mit dem Modellvorhaben das Ziel verfolgt, die Stadtteilstiftung sowohl in ihrer finanziellen als auch in ihrer personellen Struktur zu stärken, um langfristig ein Gemeinwesen förderndes Netzwerk zu entwickeln. Diese Absicht wurde allerdings aufgrund fehlender Kapazitäten der ehrenamtlich geführten Stiftung verworfen. Mit der Aufgabe weitere Partner einzubinden und zu koordinieren waren die Verantwortlichen der Stiftung überfordert. Zwar wurde das Ziel, Unterstützer für eine langfristige und strategische Zusammenarbeit im Quartier zu generieren, nicht aufgegeben, doch trat es deutlich in den Hintergrund. Hieran zeigte sich deutlich, dass zivilgesellschaftliche Strukturen schnell an ihre Grenzen kommen, wenn sie nicht mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet sind.

Eine besondere Herausforderung im Modellvorhaben bestand darin, auf Unternehmen zuzugehen, mit ihnen in den näheren Austausch zu treten und sie für ein Engagement zu gewinnen. Zwar war die Wirtschaftsförderung als Türöffner behilflich, doch konnte nur eine geringe Zahl von Unternehmen für eine verbindliche Zusage von Spenden gewonnen werden. Erschwert wurden die Bemühungen auch durch die stadtweite Konkurrenz zu anderen, förderungswürdigen Projekten. Im Modellvorhaben lag der Fokus darauf, neue Kontakte zu Förderern aufzubauen. Bestehende Kontakte und Aktivitäten der Landeshauptstadt Hannover im Fachbereich Soziales – Bereich „Bürgerchaftliches Engagement und soziale Stadtteilentwicklung“ wurden daher kaum einbezogen. Bei einer anderen Ausrichtung des Modellvorhabens wären hier und unter den bestehenden Förderern der Stadtteilprojekte gegebenenfalls Potenziale einer über Geldspenden hinausgehenden Kooperation vorhanden gewesen.

Insgesamt stellte es sich als schwierig dar, Unternehmen und Stiftungen nicht nur für finanzielle Unterstützung, sondern auch für Formen und Wege der aktiven Mitgestaltung zu gewinnen. Die Gründe hierfür können in der Ansprache wie auch in der Auswahl der Projekte liegen, die bereits implementiert waren und wenige Möglichkeiten zur Mitgestaltung boten. Eine weitere Ursache könnte darin bestehen, dass sich die involvierten Bereiche der kommunalen Verwaltung stark im Hintergrund hielten und sich im Projektverlauf nicht klar dazu positionierten, welchen Stellenwert die Aktivitäten im Quartier hatten und inwiefern diese als eine sinnvolle Ergänzung der bisherigen Aktivitäten auf städtischer Ebene dienen könnten. So war es den extern Beauftragten in den Gesprächen mit Unternehmen und Stiftungen schwerlich möglich, langfristige Perspektiven der Zusammenarbeit anzubieten und entsprechende Vereinbarungen im Namen der Kommune zu treffen.

Ausblick

Beim Einwerben von Spenden und beim Knüpfen von Kontakten handelt es sich um eine sensible Aufgabe, bei der zwischen den Kooperationspartnern Vertrauen aufgebaut wird und die damit vielfach an bestimmte Personen geknüpft ist. Eine Übergabe der durch die externen Auftragnehmer aufgebauten Kontakte ist mit Beendigung des Auftrags mit deutlichen Reibungsverlusten verbunden. Es besteht die Gefahr, dass die Kontakte und Beziehungen verloren gehen beziehungsweise neu aufgebaut werden müssen. Um die aufgebauten Kontakte zu interessierten Unternehmen weiter zu pflegen und zu intensivieren wird es erforderlich sein, diese Kontakte an bereits Aktive im Quartier zu übergeben, die der Aufgabe langfristig nachkommen können.

Auf Verwaltungsebene besteht die Absicht, das Thema CSR und gemeinschaftliche Stärkung benachteiligter Stadtteile weiter zu entwickeln. Hierzu sollen die Ergebnisse aus dem Modellvorhaben Sahlkamp-Vahrenheide in einen Erfahrungsaustausch mit anderen Stadtteilen Hannovers überführt werden.

Mit dem Hotel Viva Creativo steht auch zukünftig ein Unternehmen als zuverlässiger Kooperationspartner zur Verfügung. So ist zum Beispiel eine erneute Zusammenarbeit im Kontext der 10-Jahres-Feier der Stadtteilstiftung angedacht. Es ist beabsichtigt, Veranstaltungen wie diese verstärkt zu nutzen, um auf die Aktivitäten im Stadtteil hinzuweisen und Unterstützer anzuwerben. Mit gleicher Absicht wird die Wirtschaftsförderung zukünftig ihre Versammlungen und Treffen mit Wirtschaftsvertretern nach Möglichkeit in den Räumlichkeiten des Stadtteilbauernhofs abhalten.

3.5 Kiel: Netzwerk „Leben & Arbeiten Kieler Ostufer“

Stadt / Quartier	Kiel / Ostufer
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 242.000 / 46.000
Handlungsfeld	unter anderem Bildung, soziale und kulturelle Teilhabe von Kindern und Jugendlichen
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Kiel, Amt für Wohnen und Grundsicherung ▪ Diakonisches Werk Altholstein GmbH ▪ Evangelische Stiftung Alsterdorf ▪ Kieler Volksbank eG ▪ Förde Sparkasse ▪ Türkischer Arbeitgeber Bund Kiel e.V. ▪ Kieler Immobilienverwaltung GmbH ▪ Wohnungsbaugenossenschaft Kiel Ost eG ▪ AOK Nordwest, Carl Stratz GmbH & Co. KG ▪ Zentrum für Technologie und Seefischmarkt GmbH
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Kiel Ostufer/Gaarden

Ausgangssituation

Die Kieler Förde stellt eine räumliche Trennung zwischen der Innenstadt sowie den besseren Wohnlagen und dem sozial benachteiligten Ostufer dar. Gleich vier Stadtteile mit baulichen Missständen und einem hohen Armutsniveau der Bewohner fasst das im Städtebauförderungsprogramm Soziale Stadt geförderte Kieler Ostufer zusammen.

Einen Schwerpunkt im Rahmen der Sozialen Stadt bildeten unter anderem sozial-integrative Maßnahmen, die als Modellvorhaben der Sozialen Stadt gefördert und vor allem von sozialen Trägern im Quartier durchgeführt wurden. Um die aufgebauten Strukturen und Angebote auch nach Auslaufen der Förderung zu erhalten, wurde von der Stadt gemeinsam mit den Trägern die Idee entwickelt, ein Netzwerk aus Unternehmen und Stiftungen aufzubauen, das die Verstetigung der vorhandenen Projekte aber auch neue Projekte unterstützen sollte. Das Netzwerk sollte eine feste Struktur und eine gewisse Verbindlichkeit aufweisen und gleichzeitig flexibel auf die Bedarfe im Quartier eingehen können. Ein solches Netzwerk sollte im Modellvorhaben aufgebaut werden.

Vorgehen

Um Partner für das geplante Netzwerk zu finden, wurden seitens des Amtes für Wohnen und Grundsicherung, welches in Kiel für das Programm Soziale Stadt zuständig ist, Unternehmen und Stiftungen angeschrieben, die sich bereits punktuell und unabhängig voneinander am Ostufer engagierten. Insofern wurde eine erfolgversprechende Auswahl getroffen, da diese Unternehmen und Stiftungen bereits einen Bezug zum Quartier aufwiesen. Nach dem Anschreiben, das im Namen des Stadtrates erfolgte und dadurch eine zusätzliche Bedeutsamkeit erhielt, wurden die möglichen Partner vom Amt für Wohnen und Grundsicherung telefonisch kontaktiert. Dieses mehrschrittige Vorgehen war von Vorteil: Die Unternehmen und Stiftungen hatten die Gelegenheit, die Möglichkeiten und Interessen für ein Engagement intern zu ermitteln. Es wurde darüber hinaus nicht auf eine Rückmeldung der Unternehmen und Stiftungen gewartet, sondern durch eine nachfolgende telefonische Kontaktaufnahme an das Anliegen erinnert und das Interesse des Gegenübers erfragt. Bei Interesse wurde die Idee des Netzwerkes in einem persönlichen Gespräch vorgestellt und Fragen beantwortet. Im Gespräch wurden auch die jeweiligen Interessen und die Engagementbereitschaft der Unternehmen und Stiftungen deutlich. Hieraus zeichnete sich früh die mögliche Struktur des Netzwerkes ab, die unterschiedliche Engagementangebote beinhalten sollte, um die jeweiligen Interessen der Unternehmen und Stiftungen zu berücksichtigen. Acht Kooperationspartner fanden sich, die Interesse an einer intensiven Zusammenarbeit im Netzwerk hatten und eine entsprechende Kooperationsvereinbarung mit der Stadt unterzeichneten.

In der Kooperationsvereinbarung wurde nur die grobe Struktur der Kooperation festgelegt. Wie genau die Zusammenarbeit ausgestaltet werden sollte, welche Themen, welche Art von Projekten auf welche Weise unterstützt werden sollte, wurde erst im weiteren Verlauf zwischen den Kooperationspartnern entwickelt. Hierfür fanden etwa im Abstand von 2-3 Monaten Treffen der Kooperationspartner statt. Ein Leitbild wurde gemeinsam entwickelt, das die Ziele des Netzwerkes festlegt. Ebenso wurden anhand der Interessen der einzelnen Partner die jeweiligen Rollen und die Entscheidungsstrukturen entwickelt. Durch die intensive Findungsphase konnten sich die Kooperationspartner einbringen und das Netzwerk selbst gestalten und gleichzeitig dienten die Diskussionen dem Kennenlernen und dem Aufbau von Vertrauen unter den Partnern.

Begleitet wurde diese anfängliche Findungsphase von einer Befragung, die vom Büro für Soziale Stadt (Quartiersmanagement) durchgeführt wurde: Während die Kooperationspartner zu ihrem bisherigen Engagement, ihren Interessen und ihrer Einschätzung der Bedarfe im Quartier befragt wurden, standen bei den Akteuren aus dem Stadtteil die Bedarfe im Vordergrund. Dadurch konnte zu Beginn Transparenz über die unterschiedlichen Interessen im Netzwerk geschaffen und die Bedarfe als Grundlage für den weiteren Aufbau des Netzwerkes präzisiert werden.

Partner

Zu den inzwischen neun Kooperationspartnern gehören drei Wohnungsunternehmen und ein Unternehmen für Immobilienentwicklung und -management. Ebenso Mitglied sind die Sparkasse und die Volksbank, das Diakonische Werk, die evangelische Stiftung Alsterdorf und der türkische Arbeitgeberbund. Wohnungsunternehmen und Banken bilden damit einen Schwerpunkt. Die Kooperationspartner waren unabhängig voneinander bereits zuvor

auf dem Ostufer engagiert. Da ihr bisheriges Engagement vor allem reaktiv und weitgehend ohne feste Förderkriterien erfolgte, versprachen sie sich von der Kooperation mit der Kommune eine höhere Transparenz über die bestehenden Bedarfe und die Zielsetzungen der Stadt für das Quartier, um letztlich das eigene Engagement stärker strategisch ausrichten zu können. Durch den Zusammenschluss im Netzwerk erhofften sich die Partner zudem eine größere Wirksamkeit, zum Beispiel da gemeinsam größere Projekte umgesetzt werden können. Gleichzeitig ist mit dem Netzwerk auch ein potenzieller Fürsprecher für das Quartier entstanden. Die Partner wollen sich zukünftig als eine Art Lobby für die Belange des Quartiers einsetzen. Die Stärkung des Quartiers ist zentrales Anliegen ihres Engagements, wobei sich natürlich die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme mit individuellen Interessen, die vor allem in der Aufwertung des eigenen Standorts liegen, vermischen. Insbesondere bei den Wohnungsunternehmen wird deutlich, dass sie einen kleinräumigeren Fokus haben und der Mehrwert für die eigenen Bestände ein hohes Gewicht hat.

Neben den Kooperationspartnern wurde das Modell der Paten entwickelt. Diese bringen sich punktuell projektbeziehungsweise themenbezogen ein. Das Modell der Patenschaft ist auf Wunsch der Unternehmen entstanden, die sich zwar im Projekt beteiligen wollten, denen die intensive Zusammenarbeit in der Kooperation jedoch mit einem zu hohen Aufwand verbunden war oder die sich nur für einzelne Themen einbringen wollten. So möchte beispielsweise die AOK als Pate bei Gesundheitsprojekten unterstützen.

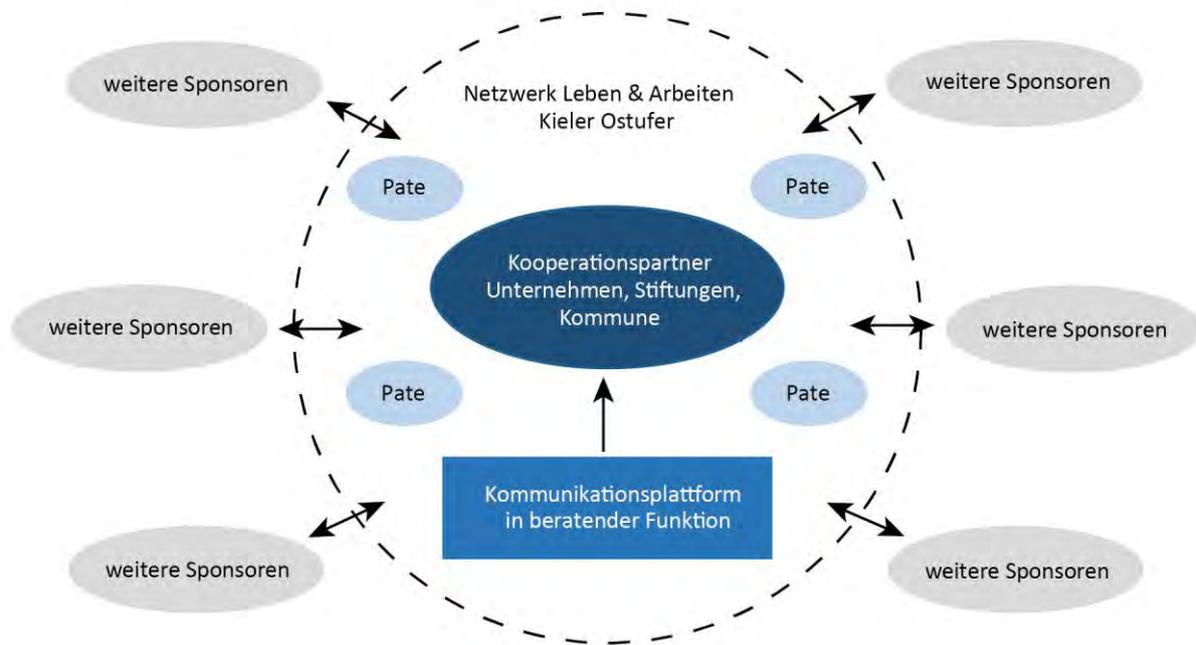
Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Die Findungsphase zu Beginn der Zusammenarbeit diente nicht nur dazu, ein gemeinsames Leitbild und Zielvorstellungen zu entwickeln, sondern auch ausgehend von den Interessen und der Engagementbereitschaft der Partner die jeweiligen Aufgaben und Rollen festzulegen.

Die Vertreterinnen der Stadt und des Büros Soziale Stadt übernahmen die Koordination und Organisation des Netzwerkes, darunter die Vorbereitung, Einladung und Protokolle der Treffen. Darüber hinaus entstanden aus den Treffen Arbeitsaufträge (zum Beispiel die Recherche von bereits bestehenden Angeboten im Quartier in einem Themenfeld), die ebenfalls von der Kommune übernommen wurden. Die städtischen Vertreter und das Büro Soziale Stadt bilden darüber hinaus die Verbindung in das Quartier. Sie haben einen guten Überblick über die Projekte und Bedarfe. Um die Bedarfe in die Diskussionen der Kooperationspartner und die Auswahl von Förderprojekten einzubeziehen, bildet zudem das integrierte Entwicklungskonzept für das Ostufer eine Richtschnur. Das Modellvorhaben ist durch diese Orientierung eng mit den Zielen und Maßnahmen der Sozialen Stadt verknüpft.

Neben der Kommune und dem Büro Soziale Stadt bildet ein weiteres Gremium eine Verbindung zwischen dem Quartier und dem Kooperationsnetzwerk. In der sogenannten Kommunikationsplattform sind Akteure aus dem Stadtteil (zum Beispiel Ortsbeirat), Träger der früheren Modellvorhaben der Sozialen Stadt und die Wirtschaftsförderung vertreten. In regelmäßigen Abständen treffen sie mit den Kooperationspartnern zusammen. Ziel ist es sicherzustellen, dass die Bedarfe und Ressourcen aus dem Quartier ausreichend berücksichtigt werden.

Das Netzwerk selbst soll auf drei Weisen im Quartier aktiv werden: 1. Projekte von Dritten finanziell fördern, 2. Projekte von Dritten durch die Vermittlung von Kontakten (unter anderem zu anderen Förderern) und Expertenwissen unterstützen und 3. Eigene Projekte initiieren und durchführen. Ein gemeinsamer Fördertopf ist für diese Aktivitäten nicht vorgesehen. Stattdessen entscheiden die Kooperationspartner im Einzelfall, wer das jeweilige Projekt unterstützen will. Fest steht allerdings, dass keine Projekte unterstützt werden, die kommunale Pflichtaufgabe sind.

Abbildung 13: Organisationsschema Modellvorhaben Kiel

Quelle: BMUB 2015, S. 27

Ergebnisse

Das Netzwerk aus Stadt, Unternehmen und Stiftungen besteht inzwischen aus 13 Partnern (9 Kooperationspartnern und 4 Pate). Das Netzwerk befindet sich in der Erprobungsphase und unterstützt erste Projekte. Hierzu wurden Kriterien für die Förderung und Unterstützung von Projekten entwickelt, wie zum Beispiel die Nachhaltigkeit des Projektes und das Fehlen vergleichbarer Projekte im Quartier. Ein gemeinsam abgestimmtes Projektblatt dient als Vorlage, um mögliche Projekte zu bewerten, und wurde an einem ersten Projekt, der „Leselounge“ in einer Grundschule, erprobt. Dieses Projekt wird in den nächsten Jahren von einzelnen Netzwerkpartnern finanziell unterstützt.

Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk zeigt sich bereits, dass das Engagement der Partner besser abgestimmt wird. Dennoch engagieren sich die einzelnen Partner auch unabhängig von den Aktivitäten des Netzwerkes weiterhin im Quartier, wo sie zum Teil bereits über mehrere Jahre einzelne Projekte unterstützen. Das Netzwerk ist aber auch zur allgemeinen Plattform zum Austausch der Partner geworden. Im Zuge der Treffen wird nicht nur darüber diskutiert, wie die Förderprojekte im Quartier gemeinsam unterstützt werden können. Die intensive Kommunikation und die gute Kenntnis der Netzwerkpartner führen dazu, dass es darüber hinaus zu Kooperationsprojekten kommt. So kam es beispielsweise zur Zusammenarbeit zwischen der Diakonie und einem der Wohnungsunternehmen bei der Einrichtung eines Quartiersmanagements in den Beständen des Unternehmens.

Besondere Herausforderungen

Das Vorgehen im Modellvorhaben erforderte intensive Diskussionen und häufige, regelmäßige Treffen zwischen den Kooperationspartnern. Hier kamen die Partner aufgrund ihrer eingeschränkten Zeitbudgets zeitweilig an ihre Grenzen, was die Terminfindung erschwerte. Auch konnten nicht immer alle Partner an den Treffen teilnehmen.

Um zu vermeiden, dass es dadurch zu Konflikten kommt, wurde beschlossen, dass einmal diskutierte und getroffene Entscheidungen später nicht mehr hinterfragt werden, auch wenn einzelne Mitglieder nicht anwesend waren.

Die intensive Findungsphase der Kooperationspartner führte zum Aufbau von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Als schwierig erwies es sich in der Kooperation jedoch, wenn es innerhalb der beteiligten Institutionen Personalwechsel gab und dadurch neue Personen in den Kreis der Kooperationspartner traten, die an der Findungsphase nicht beteiligt waren.

Förderliche Rahmenbedingungen

Für die erfolgreiche Gewinnung von Partnern waren weniger günstige Rahmenbedingungen als das Vorgehen im Modellvorhaben von Bedeutung. Die Auswahl der möglichen Partner, die bereits im Quartier engagiert waren, sicherte sowohl den Bezug zum Quartier als auch die Engagementbereitschaft der angesprochenen Unternehmen und Stiftungen. Im Modellvorhaben wurde stärker darauf gesetzt, dieses vorhandene Engagement besser zu vernetzen, als neues Engagement für das Quartier zu gewinnen. Für die Kooperationspartner ergaben sich durch die Kooperation überwiegend Vorteile. Allerdings mussten sie die Bereitschaft für die zeitaufwändige Zusammenarbeit mitbringen. Dass mit den Patenschaften flexibel ein weniger zeitintensives Alternativangebot geschaffen wurde, machte es möglich weitere Partner zu gewinnen.

Ausblick

Die Zusammenarbeit im Netzwerk war von Beginn an langfristig angelegt. Alle Kooperationspartner und Paten wollen auch über den Zeitraum des Modellvorhabens hinaus zusammenarbeiten. Entsprechend ist die Kooperationsvereinbarung nicht befristet. Die Geschäftsführung des Netzwerkes liegt weiterhin bei der Stadt in Zusammenarbeit mit dem Büro Soziale Stadt. Hierfür wurde die Betreuung des Netzwerkes sowohl als Regelaufgabe für die kommunalen Zuständigen für die Soziale Stadt als auch für das Büro Soziale Stadt festgelegt. Voraussichtlich muss die Intensität der Betreuung des Netzwerkes aufgrund geringerer Zeitbudgets reduziert werden. Da die intensive Findungsphase der Kooperation abgeschlossen ist, ist jedoch zu erwarten, dass das Netzwerk zukünftig mit geringerer Koordinierung funktionieren kann. Das Netzwerk befindet sich nichtsdestotrotz in der Erprobungsphase. Das erste Projekt (Leselounge) wurde bereits unterstützt und als Anlass genutzt, um das Netzwerk in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Als erstes eigenes Projekt, das auf die Idee der Kooperationspartner zurückgeht und direkt von ihnen durchgeführt werden soll, sind Bewerbungcoachings an weiterführenden Schulen im Quartier geplant.

Obwohl die Verstetigung auch nach Ende der Laufzeit des Modellvorhabens gesichert ist, ist offen, wie sich das Netzwerk weiter entwickeln wird. Die Kooperationspartner haben sich dafür ausgesprochen, das Netzwerk gegebenenfalls durch einzelne, aber keine größere Zahl weiterer Partner wachsen zu lassen. Stattdessen sollen weitere Paten gewonnen werden. Hintergrund für diese Entscheidung ist die Erfahrung, dass es schwierig ist, Personen in das Netzwerk zu integrieren, die die Findungsphase zu Beginn nicht mit vollzogen haben. Zudem soll durch eine begrenzte Zahl von Personen die Arbeits- und Diskussionsfähigkeit des Netzwerkes erhalten bleiben.

3.6 Leipzig: „Ostwärts“ – Bündnis für eine innovative sozialverträgliche Immobilienentwicklung im Leipziger Osten

Stadt / Quartier	Leipzig / Leipziger Osten
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 535.000 / 33.000
Handlungsfeld	Bauliche Aufwertung / Immobilienentwicklung, Soziales
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Leipzig, Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung ▪ HausHalten e. V.
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Leipziger Osten

Ausgangssituation

Der Leipziger Osten zeichnet sich innerhalb von Leipzig durch die größten baulichen, wirtschaftlichen und sozialen Probleme aus. Neben hoher Arbeitslosigkeit und unterdurchschnittlichen Bildungsabschlüssen von Jugendlichen sind bauliche Missstände und Bewirtschaftungsprobleme der gründerzeitlichen Immobilien festzustellen. Der Verfall von Gebäuden und Leerstände wirken sich negativ auf das Stadtbild aus und verschlechtern das Image des Stadtteils zusätzlich. In einzelnen Lagen herrschten 2012 Leerstandsquoten von bis zu 80 %.

Im Modellvorhaben kooperierte das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung der Stadt Leipzig mit dem Verein HausHalten e. V. Dieser setzt sich bereits seit mehreren Jahren für den Erhalt der gründerzeitlichen Bausubstanz in Leipzig ein und hat mit den „Wächterhäusern“ ein Instrument zur Zwischennutzung und Sicherung leerstehender Gebäude entwickelt.

Im Modellvorhaben beabsichtigten die Kooperationspartner eine innovative und sozialverträgliche Immobilienentwicklung im Leipziger Osten zu realisieren. Das Potenzial an freistehenden und preisgünstigen Flächen sollte genutzt werden, um sozial-integrative Projekte im Stadtteil zu initiieren, von denen sich wiederum eine Impulswirkung auf die Entwicklung des Stadtteils erhofft wurde. Hierzu sollte ein Ankaufträgersystem entwickelt werden, mit dessen Hilfe Häuser im Leipziger Osten aufgekauft und an Hausgruppen¹¹ und andere soziale Projekte übergeben werden können. Insbesondere sollte geprüft werden, inwiefern Immobilienunternehmen oder Stiftungen für Kooperationen oder sozial motivierte Investitionen im Leipziger Osten empfänglich sind, das heißt bereit sind, für eine Stabilisierung im Quartier in Vorleistung zu gehen, auch wenn nur eine sehr geringe Rendite zu erwarten ist.

¹¹ Bei einer Hausgruppe handelt es sich um eine Gruppe von mehreren Einzelpersonen, die ein Haus erwirbt, gemeinsam bewohnt und in den meisten Fällen saniert. Sie beruht auf bestimmten Prinzipien wie zum Beispiel Selbstorganisation, Gemeinschaftseigentum, soziales Miteinander und preiswertes, selbstbestimmtes sowie -gestaltbares Wohnen.



Leerstehendes gründerzeitliches Gebäude im Leipziger Osten. Foto: Quaestio

Vorgehen

Um eine feste Trägerstruktur zu schaffen, die sich langfristig durch die Entwicklung von Immobilien (Ankauf, Sanierung) und die Weitervermittlung an soziale Träger und andere Nutzer im Leipziger Osten engagiert, sah das Projektteam die folgenden Arbeitsschritte vor:

1. Analyse der Immobilienobjekte im Leipziger Osten
2. Bedarfsanalyse auf Seiten sozial-integrativer Wohnprojekte
3. Erweiterung der bestehenden Kooperation vom Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung und HausHalten e. V. um Unternehmen der Immobilien- und Wohnungswirtschaft, Stiftungen und soziale Akteure
4. Erörterung unterschiedlicher Formen einer Trägerstruktur mit den neuen Kooperationspartnern
5. Aufbau einer geeigneten Trägerstruktur

In den ersten Monaten des Förderzeitraums führte das Projektteam wie geplant die Grundlagenanalyse durch, organisierte Diskussionsrunden, Workshops und zahlreiche Gespräche mit privatwirtschaftlichen wie auch zivilgesellschaftlichen Investoren von (gemeinnützigen) Immobilienprojekten. Die Ergebnisse dieser Analyse resultierten dann allerdings in einem Strategiewechsel.

Die Gespräche zeigten, dass die Akquise, der Erwerb und die Sicherung gefährdeter Häuser in aktuell noch nicht marktrelevanten Lagen nur mit hohem Aufwand, Investitionen und Risiken möglich ist, für die es einer Ankaufträgerstruktur mit ausreichender Kapitaldecke bedarf. Das eine solche Struktur entwickelt werden kann, wurde allerdings von den Projektbeteiligten als nicht realistisch eingeschätzt. Des Weiteren wurde seitens der befragten Hausgruppen die Existenz einer Ankaufträgerstruktur als nicht notwendig erachtet. Bedarf wurde vielmehr hinsichtlich Beratungs- und Unterstützungsstrukturen geäußert.

Das Projektteam entschied daher, statt einer neuen Ankaufträgerstruktur eine Verzahnung und Vernetzung der im Zuge der Grundlagenrecherche aufgebauten Kontakte herbeizuführen und daraus ein Beratungs- und Unterstützungsangebot für selbstverwaltete Hausgruppen und deren Ankauf von geeigneten Häusern zu etablieren. Es wurde zusammen mit interessierten Vertretern aus dem Kreise der bisherigen Kontakte eine Aktionskette entwickelt, die an einem konkreten Projekt erprobt wurde.

Als Unterstützer wurde die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) gewonnen, die ein Gebäude im Leipziger Osten zum relativ günstigen Festpreis für das Modellvorhaben reservierte. Sie zeigte sich bereit, das Gebäude in Erbpacht an eine von HausHalten auszuwählende Gruppe zu vergeben. Ausgehend von diesem Objekt konnte das Projektteam die Aktionskette mit den neuen Partner erproben, das heißt es wählte eine interessierte Hausgruppe aus und beriet diese in den Punkten Erwerb, Trägerstruktur sowie Bau- und Nutzungskonzept.

Partner

Das Modellvorhaben bestand von Beginn an aus einer Kooperation zwischen dem Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung und HausHalten e. V. Nachdem beide Partner bereits im Leipziger Westen gemeinsam für den Erhalt von gründerzeitlicher Baustruktur aktiv waren, entschieden sie, auch im Leipziger Osten tätig zu werden. In ihrem Vorgehen hatten sie den gesamten Stadtteil im Blick und verfolgten neben dem Erhalt der Baustruktur das Ziel, die Zahl der Leerstände zu reduzieren, die Nachbarschaft zu aktivieren, die Lebens- und Aufenthaltsqualitäten zu verbessern und auf eine stärkere soziale Durchmischung hinzuwirken. Darüber hinaus festigte sich im Prozess des Modellvorhabens seitens der Stadt Leipzig zunehmend das Interesse, Wohnraum speziell für Hausgruppen und integrative Wohnprojekte zu unterstützen. Dies fügte sich in die kommunalen wohnungspolitischen und stadtentwicklungspolitischen Zielsetzungen ein, insbesondere dahingehend die besonderen Eigenheiten und Qualitäten der Stadt Leipzig („Leipziger Freiheit“) zu schärfen. Hinter diesem Begriff verbirgt sich das Interesse, vielfältige, individuell nutzbare und kostengünstige Entfaltungsräume für breite Bevölkerungsteile und gerade für junge Menschen im Kernstadtgebiet anbieten zu können.

Die Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH (LWB) besitzt verschiedene, verstreut gelegene sowie unrentierliche Häuser im Leipziger Osten. Ihr Interesse ist es, diesen Streubesitz schnellstmöglich und zu höchstmöglichen Geboten zu veräußern. Vor diesem Hintergrund stellt die Weitergabe des Hauses in Erbpacht ein Entgegenkommen zur Unterstützung des Modellvorhabens dar.

Weiterer Kooperationspartner war der Haus- und WagenRat e. V. Hierbei handelt es sich um einen Verein, der als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Hausgruppen und Kollektivhäuser in Leipzig agiert. Sein Interesse besteht explizit darin, Kollektivhäuser im Gemeinschaftseigentum zu etablieren und darüber dauerhaft preiswerte und selbstbestimmt gestaltbare Wohnformen sowie Raumangebote zu ermöglichen.

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Zu Beginn der Projektarbeit war HausHalten e.V. maßgeblich für die Durchführung der Analysen und Recherchen sowie für den Kontaktaufbau zu Akteuren der Immobilienwirtschaft und der Hausgruppenszene zuständig, während die Vertreterinnen der Stadt vor allem an den Absprachen zur strategischen Ausrichtung des Modellvorhabens beteiligt waren. Mit dem Zeitpunkt des Strategiewechsels und des Pilotprojektes entwickelte sich zwischen diesen und weiteren Kooperationspartnern die besagte Zusammenarbeit zur Etablierung einer „Aktionskette“ von unterschiedlichen Beratungs- und Unterstützungsleistungen. In dieser waren die Kooperationspartner als weiterhin unabhängige Partner einbezogen, die sich gemäß ihrer spezifischen Kompetenzen in bestimmte Teilbereiche einbrachten und unterschiedliche Zuständigkeiten übernahmen (siehe Abbildung 14).

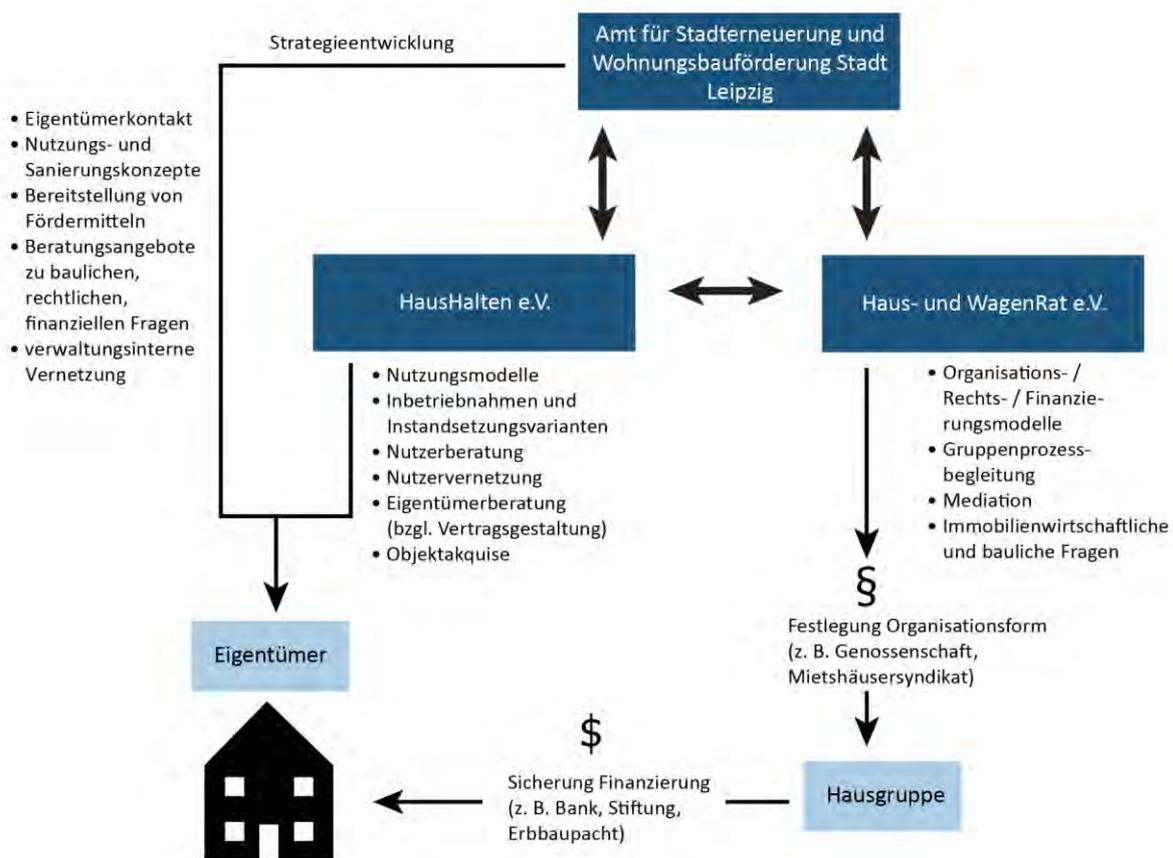
HausHalten e. V. fungierte als Vermittler zu Hauseigentümern, da der Verein zu diesen bereits über Kontakte verfügte. Des Weiteren brachte er sich in fachliche Belange der baulichen Begutachtung und anderer immobilienbezogener Aspekte ein.

Haus- und WagenRat e. V. stellte die Verbindung in die Hausgruppenszene und zu den Wohnprojekten dar. Der Verein übernahm die Aufgaben zu den Themen Gruppenfindung, Gruppenvernetzung sowie Beratung der Gruppen in konzeptionellen, rechtlichen und finanziellen Belangen. Des Weiteren konnten sie ihre Zusammenarbeit mit dem Mietshäusersyndikat und der Edith-Maryon-Stiftung (terralibra gGmbH) einbringen, die beide in der Vergangenheit

als Ankaufsträger für Wohngruppen fungiert hatten und daher Kompetenzen in Rechts- und Finanzfragen vorweisen konnten.

Das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung übernahm die leitende Aufgabe des Aufbaus und der Koordination der Kooperation. Als städtischer Vertreter verfügte es über Informationen zu öffentlichen Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten und konnte passende Vernetzungen zu anderen Fachämtern herstellen. Dafür standen die Mitarbeiter des ASW als direkte Ansprechpartner zur Verfügung.

Abbildung 14: Organisationsschema Modellvorhaben Leipzig



Quelle: Verändert nach Stadt Leipzig

Ergebnisse

Die anfängliche Idee des Leipziger Modellvorhabens war es, einen sozial motivierten Zwischenerwerber für verwahrloste Gründerzeithäuser in Leipzig zu finden oder aufzubauen. Dieses Vorhaben hätte die Suche von Mitfinanzierern zum Beispiel aus der Immobilienbranche notwendig gemacht, die bereit sind trotz geringer Renditeaussichten zum Wohl des Stadtteils (aber auch aus Eigeninteresse zur Aufwertung des Umfeldes eigener Immobilien) in Gebäude zu investieren. Dies stellte sich für die Beteiligten als zu große Hürde heraus beziehungsweise wurde als unrealistisch gewertet. Die Stadt Leipzig bereitet mittlerweile Möglichkeiten vor, zukünftig selbst als Ankäufer agieren zu können. Insofern blieb die Einbeziehung von Unternehmen im Modellvorhaben auf die Zusammenarbeit mit dem (städtischen) Wohnungsunternehmen beschränkt.

Stattdessen wurde zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Vertretern eine Abfolge von Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Hausgruppen entwickelt und an einem Standort erprobt. Dies hat insgesamt zu einer

stärkeren Vernetzung von bestehenden Akteuren und zu einer Verstetigung und Professionalisierung ihrer Zusammenarbeit geführt, die mittlerweile als Vorbild für eine Zusammenarbeit verschiedener Ämter in der „Arbeitsgemeinschaft verwahrloste Immobilien“ dient. Sie ist ein Beispiel dafür, dass das Thema sozialverträgliche Immobilienentwicklung und Freiräume für Hausgruppen, Vereine und Akteure der Kreativwirtschaft durch die Arbeit im Modellvorhaben innerhalb der Stadtverwaltung gestärkt und in einen gesamtstädtischen Diskurs eingebracht werden konnte sowie die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittlerweile über eine höhere Kompetenz in diesem Themengebiet verfügen. Ebenso haben sich Akteure aus der Hausgruppen- und Wohnprojektszene mittlerweile zu direkten Ansprechpartnern für die Stadt Leipzig entwickelt, deren Fachwissen zum Beispiel bei der Fortschreibung des wohnungspolitischen Konzepts einbezogen wird.

Des Weiteren haben die Projektbeteiligten durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit mit dazu beigetragen, einen Wahrnehmungswandel für den Leipziger Osten herbeizuführen. So wird er in der Öffentlichkeit mittlerweile verstärkt als interessanter Chancen- und Entwicklungsraum wahrgenommen, vor allem seitens junger Menschen und Zuwanderer mit geringeren finanziellen Möglichkeiten.

Besondere Herausforderungen

Eine anfängliche Schwierigkeit bestand darin, den Zugang zu Hausgruppen herzustellen und in einen vertrauensvollen Austausch mit ihnen zu treten, da Vorbehalte und Berührungängste gegenüber der Verwaltung und Unternehmen der Immobilienwirtschaft bestanden, die durch Bedenken gegenüber einer möglichen Gentrifizierung des Leipziger Ostens entstanden. Nicht zuletzt der Verein HausHalten e.V., der für einen sozial-orientierten Ansatz bekannt ist, trug in seiner Rolle als erster Ansprechpartner dazu bei, dass diese Vorbehalte abgebaut werden konnten und ein Austausch zustande kam.

Leichte Differenzen mussten zwischen den Kooperationspartnern der Aktionskette bewältigt werden, da sie mitunter unterschiedliche Zielsetzungen verfolgten. Während der Haus- und WagenRat e. V. (und mit ihm auch das Mietshäuser-Syndikat sowie die Edith-Maryon-Stiftung) einen objektbezogenen Blick einnahm sowie einen Fokus auf Hausgruppen und die Kollektivierung von Immobilieneigentum legte, nahmen HausHalten und das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung einen stadtteilbezogenen Blick ein, der auch andere Eigentümerstrukturen und andere Wohn- oder Nutzungskonzepte zuließ. Hier galt es, Objekte oder Projekte für eine Zusammenarbeit zu finden, die beiden Ansprüchen gerecht wurden.

Die zentrale Herausforderung im Modellvorhaben bestand in der konzeptionellen Neuausrichtung des Projektes nachdem die Gründung eines Ankaufträgers verworfen wurde. Gemeinsam berieten HausHalten e.V. und das Amt für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung über mögliche Alternativen und entschieden auf der Basis der vorhergegangenen Analyse einen Strategiewechsel. Zwar reagierten die Beteiligten mit dem Strategiewechsel auf die Feststellung, dass eine Vielzahl von Akteuren bereits zur Unterstützung von Hausgruppen beim Ankauf von Häusern aktiv war. Die innovative Idee, sich dem Thema „Ankaufträger“ unter Einbindung von privatwirtschaftlichen Unternehmen, Stiftungen oder finanzkräftigen Einzelpersonen zu nähern, kam so allerdings nicht zustande.

Förderliche Rahmenbedingungen

Von Vorteil war im Projekt, dass sich die Verantwortlichen der Kommune und die Vertreter von HausHalten e.V. bereits vor Projektbeginn aus anderen Projekten kannten. Dadurch war bereits zu Beginn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gegeben, in der die Partner ihre jeweiligen Stärken kannten und respektierten. HausHalten e.V. brachte durch das Konzept der Wächterhäuser vor allem umfangreiche Erfahrungen in der Wiedernutzung leerstehender Immobilien mit und verfügte hierdurch gleichzeitig über Kontakte zu Immobilieneigentümern.

Ausblick

Im Projektzeitraum hat sich die Situation im Leipziger Osten stark verändert. Er ist derzeit das am schnellsten wachsende Wohngebiet in Leipzig. Der Immobilienmarkt zieht an und durch die verbesserte Nachfrage und Renditemöglichkeiten sinkt die Zahl der leerstehenden und verfallenen Gebäude deutlich. HausHalten e.V. wird auch zukünftig in engem Austausch mit der Kommune stehen, zum Beispiel über die AG verwahrloste Immobilien, um das Thema „preiswertes und selbstbestimmtes Wohnen und Stadtteilentwicklung“ weiterhin in den stadtpolitischen Diskurs einzubringen. Die Kooperation zur Leipziger Wohnungs- und Baugesellschaft mbH soll fortgeführt werden, um auch weitere gemeinsame Projekte zu initiieren.

3.7 Nürnberg: Stadtteilpatenschaften – Ein Modell der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen im Rahmen sozialräumlicher Entwicklung

Stadt / Quartier	Nürnberg neu: Langwasser, Galgenhof-Steinbühl, Eberhardshof-Muggenhof bestehend: Gostenhof, Gibitzenhof, St. Leonhard Schweinau
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 511.000 neu: 33.000, 30.300, 11.000 bestehend: 11.000, 5.500, 19.100
Handlungsfeld	unter anderem Bildung, soziale und kulturelle Teilhabe von Kindern und Jugendlichen
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Nürnberg, Referat für Jugend, Familie und Soziales – Arbeitsbereich Bürgerschaftliches Engagement und „Corporate Citizenship“, Regiestelle Sozialraumentwicklung ▪ Neu: I. K. Hofmann GmbH, Rotary Club Nürnberg-Kaiserburg, Rotary Club Nürnberg-Fürth ▪ Bestehend: Brochier-Stiftung, Siemens AG Regionalreferat, Schwan-STABILO Cosmetics
Städtebauförderung	Stadtumbau West: Eberhardshof-Muggenhof

Ausgangssituation

Die Idee der Nürnberger Stadtteilpatenschaft stammt von dem Unternehmer und Stifter Alexander Brochier, der einen neuen Schwerpunkt für seine Stiftungsarbeit suchte und sich in seiner Heimatstadt engagieren wollte. Als Pate wollte er sich für einen benachteiligten Stadtteil in Nürnberg einsetzen und sich für die dort lebenden Menschen, insbesondere Kinder, engagieren. Er nahm Kontakt zur Stadt Nürnberg auf. Die Kontaktpersonen im Arbeitsbereich Bürgerschaftliches Engagement und „Corporate Citizenship“ griffen die Idee auf und entwickelten mit ihm gemeinsam die Eckpunkte des Patenschaftmodells (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Eckpunkte des Stadtteilpatenmodells

Quelle: BMUB 2015, S. 28

Seit 2010 trägt die Brochier-Stiftung die Patenschaft für den Stadtteil Gostenhof, der einen besonderen Entwicklungsbedarf aufweist und in dem die Stiftung bereits zuvor mit Projekten aktiv war. Im Laufe der Zeit wurden zwei weitere Paten gewonnen: Siemens AG Regionalreferat für den Stadtteil Gibitzenhof und SchwanSTABILO Cosmetics für St. Leonhard Schweinau. Das Ziel des Nürnberger Modellvorhabens war es, die Zahl der Patenschaften auf insgesamt sechs zu erhöhen, die bisherigen Stadtteilpaten bei dieser Suche einzubinden sowie das Modell der Stadtteilpatenschaft weiterzuentwickeln.

Vorgehen

Um weitere Stadtteilpaten zu finden, recherchierten die kommunalen Zuständigen nach Unternehmen und Stiftungen, von denen ein Interesse an der Übernahme einer Patenschaft vermutet wurde, zum Beispiel aufgrund des Firmensitzes, der Unternehmensgeschichte, der Größe oder des bisherigen Engagements. Das Ergebnis wurde in zwei Gruppen unterteilt: Jene Unternehmen und Stiftungen, zu denen noch kein Kontakt bestand, wurden angeschrieben. Mit bereits bekannten Unternehmen und Stiftungen versuchte der städtische Vertreter bei verschiedenen Veranstaltungen (zum Beispiel Stiftertag) oder bei einem persönlichen Treffen ins Gespräch zu kommen. Außerdem fand die Stadtteilpatenschaft sowohl in der lokalen als auch in der überregionalen Presse große Resonanz.

Letztlich gab es keine konkrete Schlüsselaktion, mit der die neuen Stadtteilpaten gewonnen werden konnten. Vielmehr war es das Ergebnis der kontinuierlichen Bemühungen, in unterschiedlichen Kontexten über die Stadtteilpatenschaft zu informieren und zu berichten. Hierzu trugen vor allem die bereits Engagierten bei, die in ihren privaten und beruflichen Netzwerken von ihren Tätigkeiten als Stadtteilpate erzählten. Sie konnten ausgehend von ihrem eigenen Engagement und Hintergrund als Unternehmerin und Unternehmer beziehungsweise Stifter das Modell der Stadtteilpatenschaft überzeugend bewerben.

Rückblickend lässt sich festhalten, dass das Modell insbesondere aufgrund von drei Charakteristika bei den Paten auf Interesse stieß:

- a) das Konzept der Patenschaft, das in einem spezifischen „Format“ als Handlungsrahmen nachvollziehbar ist,
- b) der Fokus auf die Thematik „Bedingungen des Aufwachsens“ mit den Zielgruppen Kinder, Jugendliche und deren Familien und
- c) der Fokus auf einen konkreten, abgrenzbaren Stadtteil.

Partner

Im Laufe der ExWoSt-Förderung wurden für drei weitere Stadtteile drei Stadtteilpaten gewonnen. Damit umfasst die Gruppe der Paten nun sehr unterschiedliche Organisationstypen aus deutlich unterschiedlichen Branchen: eine Stiftung, zwei Großunternehmen, ein Mittelständler und zwei Rotary Clubs, deren Mitglieder gemeinschaftlich die Patenschaften übernommen haben. Ihnen allen gemein, ist der räumliche Bezug zu Nürnberg und ausgewählten Stadtteilen, zum Beispiel über dort vorhandene Produktionsstätten, über die dort lebende Mitarbeiterschaft oder über die persönliche Biographie. Des Weiteren ähneln sie sich in ihrem Selbstverständnis als gesellschaftliche Akteure, die zu einem funktionierenden Gemeinwesen und zur Verbesserung der Wohn- und Lebensbedingungen in ihrem nahen Umfeld beitragen wollen. Gleichzeitig zeichnen sie sich dadurch aus, dass sie ähnliche Ansprüche an ihr Engagement haben. So sind ihnen die folgenden Aspekte wichtig:

- Fokussierung und engere Koordinierung der bisherigen Engagement-Aktivitäten (mehr Strategie),
- Langfristigkeit, Qualifizierung des eigenen Engagements,
- Professionalisierung und (höhere) Wirkung des Engagements,
- Flexibilität in der Ausgestaltung des Engagements,
- Möglichkeit der persönlichen Mitgestaltung.

Einige Paten berichteten davon, dass die räumliche und inhaltliche Fokussierung, die die Stadtteilpatenschaft mit sich bringt, die Kommunikation und den Umgang mit Engagementanfragen erleichtere, da die Förderkriterien transparent und mögliche Absagen demnach nachvollziehbar sind. Daneben wird die Stadtteilpatenschaft geschätzt, weil sie aus unternehmerischer Sicht gewisse Vorteile mit sich bringt. Die genannten Argumente deckten sich im Großen und Ganzen mit den üblichen Vorteilen gesellschaftlichen Engagements, wie zum Beispiel Imagepflege, Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung.

Das Patenmodell weist verschiedene Gestaltungsspielräume auf, die die Paten für sich und ihre Interessen nutzen können. Manche von ihnen verbinden die Förderaktivitäten gezielt mit einem Programm des Mitarbeiterengagements („Corporate Volunteering“), zum Beispiel im Rahmen von Bewerbungstrainings, Betriebsbesichtigungen oder gemeinsamen Sportveranstaltungen. Andere haben die Zuständigkeit für einzelne Projekte unter den Mitgliedern der Geschäftsleitung aufgeteilt (siehe untenstehende Tabelle).

Abbildung 16: Ausgestaltung der Stadtteilpatenschaften

Pate	Stadtteil	Besondere Merkmale der Patenschaft
Brochier-Stiftung	Gostenhof	<ul style="list-style-type: none"> • biographische Verbindung des Stifters zum Stadtteil • persönliche Beteiligung und Rednerrolle bei Veranstaltungen • starke Einbindung in die Akquise weiterer Paten
Siemens AG / Regionalreferat	Gibitzenhof	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsstandort im Stadtteil • engagierte Begleitung der geförderten Veranstaltungen und Projekte, aber keine aktive Mitwirkung • ergänzend zum Corporate-Volunteering-Programm des Unternehmens • 2016: besondere Beteiligung am Nürnberger Corporate Volunteering-Tag im Stadtteil
Schwan-STABILO Cosmetics	St. Leonhard-Schweinau	<ul style="list-style-type: none"> • Stadtteil ist Wohnort einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Interesse am Stadtteil aufgrund hoher Quote junger Frauen • jedes Mitglied der Geschäftsführung übernimmt die Einzelpatenschaft für ein gefördertes Projekt • eigens entwickelte Projektschiene in Kooperation mit Schulen vor Ort (Thema Berufsorientierung), inklusive Besuche im Unternehmen • Einsatz des Schmink-Busses bei Stadtteilsten • 2014 und 2015: besondere Beteiligung am Nürnberger Corporate Volunteering-Tag im Stadtteil
Hofmann Personal	Langwasser	<ul style="list-style-type: none"> • biographische Nähe der Gründerin und geschäftsführenden Gesellschafterin zum Stadtteil • Verwaltungssitz im Stadtteil • bei jedem geförderten Projekt wirken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell oder in Gruppen mit
Rotary Club Nürnberg-Fürth	Muggenhof-Eberhardshof	<ul style="list-style-type: none"> • räumliche Nähe des Club-Einzugsgebietes zum Stadtteil • unmittelbare Beteiligung von Mitgliedern, vor allem auch ideelle Förderung • jedes Förderprojekt erhält einen Mentor aus dem Kreise der Mitglieder • eventuell Einbindung von Projekten aus dem benachbarten Fürth
Rotary Club Nürnberg-Kaiserburg	Galgenhof-Steinbühl	<ul style="list-style-type: none"> • unmittelbare Beteiligung von Mitgliedern, vor allem auch ideelle Förderung • jedes Förderprojekt erhält einen Mentor aus dem Kreise der Mitglieder

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

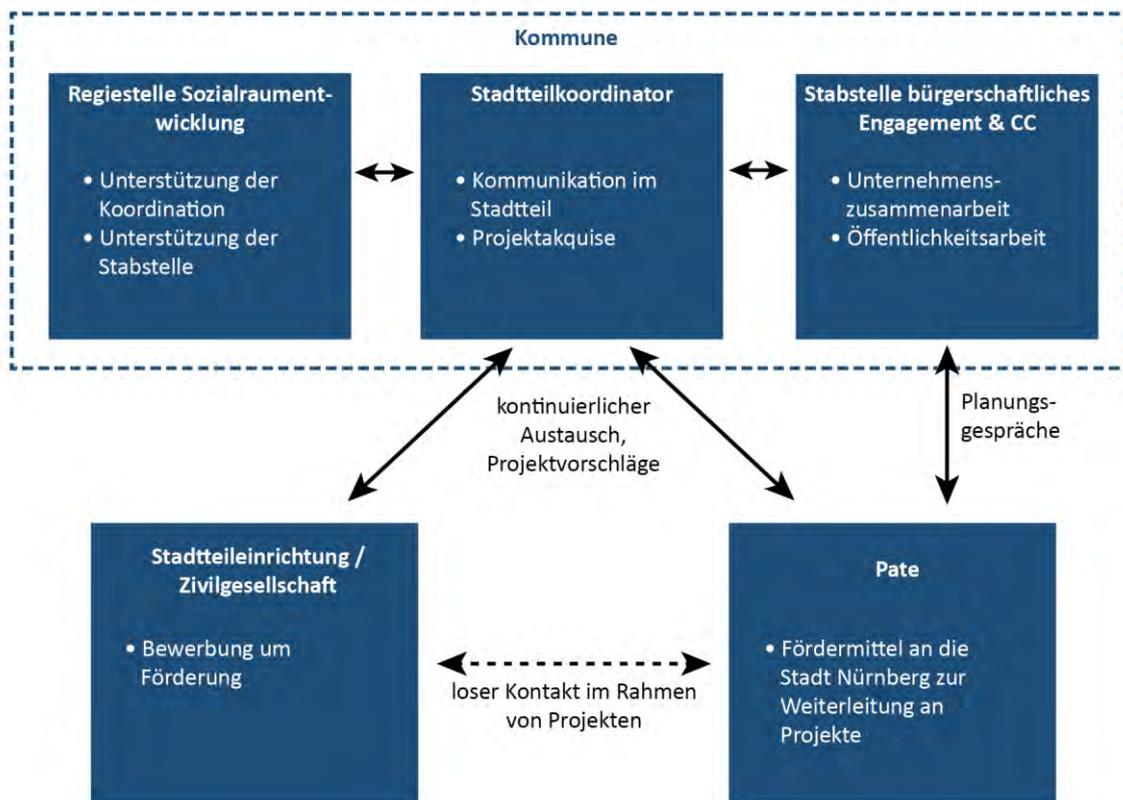
Elementarer Bestandteil des Modells ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Stadtteilpaten und der Kommune (siehe Abbildung 17). Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Angestellten der kommunalen Stadtteilkoordination, die als Scharnier zwischen den Stadtteilpaten und den Stadtteilen fungieren. Sie bringen das Wissen um die Entwicklungen, die Bedarfe und die Einrichtungen im Quartier ein und sind vertraut mit dem sozialpolitischen Handlungsrahmen der Stadt Nürnberg. Sie sind es, die eine Vorauswahl von sinnvollen Projekten treffen, die den Kontakt

zwischen den Stadtteilpaten und den Projektpartnern herstellen, die Treffen vor Ort arrangieren und die Entscheidungen vorbereiten. Diese enge Zusammenarbeit ist für beide Seiten von Vorteil: Unternehmen, Stiftungen und Service Clubs können sich ganz auf die Patenrolle und das Engagement konzentrieren und die Kommune bewahrt sich die Hoheit über die Beurteilung, welche Handlungsbedarfe in den Stadtteilen bestehen und welche Aktivitäten sich mit den städtischen Vorstellungen von integrierter und wirkungsvoller Quartiersentwicklung decken.

Gegenseitiges Vertrauen zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren spielt eine große Rolle, konnte aber nicht von vornherein als gegeben vorausgesetzt werden. Dies änderte sich im Laufe der Zeit durch die unterschiedlichen Stufen der Kommunikation und des Austauschs: von den anfänglichen Erstgesprächen, über weitere Informationsgespräche und Empfehlungen durch die bestehenden Stadtteilpaten, hin zu regelmäßigen Planungs- und Entwicklungsgesprächen, die auch Vor-Ort-Besichtigungen umfassten. So bot die kommunale Stadtteilkoordination für Unternehmen und Stiftungen mit Interesse an dem Modell der Stadtteilpatenschaft Stadtteilrundgänge an. Auf diese Weise erhielten sie einen Einblick in den Stadtteil sowie in die Bedarfe vor Ort und kamen bereits mit den Stadtteilakteuren, die später Partner für konkrete Unterstützungsprojekte sein können, in Kontakt. Einen weiteren Schritt zur Intensivierung der Zusammenarbeit, zum Austausch untereinander und zur Weiterentwicklung des Patenmodells stellt das jährliche Treffen im Kreise aller Paten dar.

Es bleibt festzuhalten, dass für die Stadtteilpaten die Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitgestaltung einen hohen Stellenwert haben und sie sich mit viel Engagement einbringen. Aber sie legen gleichzeitig großen Wert darauf, dass sie nicht als sozialpolitische Entscheider, sondern als Kooperationspartner gesehen werden. Das heißt, dass sie in keiner Weise die Kommune von ihren Aufgaben und Pflichten befreien wollen, dass sie ihre Unterstützung als Ergänzung der kommunalen Tätigkeiten sehen und dass ihr Engagement ohne die qualifizierende Begleitung durch die Kommune nicht zustande kommen würde.

Abbildung 17: Organisationsschema Modellvorhaben Nürnberg



Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Im Rahmen des Modellvorhabens wurden drei neue Stadtteilpaten gefunden. Mit der Stadtteilpatenschaft gehen die Unternehmen und Stiftungen eine langfristige und hohe finanzielle Verpflichtung ein, haben aber dennoch viel Flexibilität in der individuellen Ausgestaltung, was ihnen eine hohe Identifikation mit dem Projekt ermöglicht. Derzeit gibt es keine Signale für eine Befristung seitens der Paten. Die Patenschaft eignet sich zudem als Alleinstellungsmerkmal, da es pro Stadtteil nur einen Stadtteilpaten gibt. Die Austauschtreffen der Stadtteilpaten haben sich mittlerweile als „Spender- und Stifterverband Stadtteilpatenschaft“ konstituiert, um Unternehmen und Stiftungen die sinnvolle und realisierbare Möglichkeit der Kooperation mehrerer Partner aufzuzeigen.

Die Zusammenarbeit stellt sich für alle Beteiligten als ein lehrreicher Prozess dar. Die Kooperationskultur und das wechselseitige Wissen über Handlungsmöglichkeiten und -spielräume, das durch die mehrjährige Zusammenarbeit entsteht, werden seitens der Kommune als die wichtigsten Gewinne eingeschätzt. Darüber hinaus konnte eine Sensibilisierung für die Quartiersebene, als relevante Handlungsebene zur Gestaltung gesellschaftlicher Prozesse, erreicht werden. Ebenso haben soziale Aspekte bei der Stadtteilentwicklung im städtischen Planungskontext eine stärkere Wahrnehmung erfahren.

Besondere Herausforderungen

Eine zentrale Herausforderung stellte zu Beginn der Arbeit im Nürnberger Modellvorhaben die Akquise neuer Stadtteilpaten dar, die sich als sehr aufwändig und in ihrer Wirkung schwer absehbar darstellte. Es war schwer einzu-

schätzen, welche Unternehmen für das Patenschaftsmodell in Frage kämen und an einer Stadtteilpatenschaft interessiert sein könnten. Zum einen sind mit einer Patenschaft gewisse inhaltliche und räumliche Vorgaben verknüpft, die sich idealerweise mit den Interessen des Unternehmens decken sollten, und zum anderen muss das Unternehmen finanziell in der Lage sein, die Patenschaft zu übernehmen. Dieser Schwierigkeit in der Akquise wurde begegnet, indem eine Vielzahl von Gesprächen geführt wurde und die bestehenden Stadtteilpaten ihre Kontakte und Netzwerke einbrachten.

Eine weitere Herausforderung bestand für die kommunale Seite darin, die Partner, deren berufliche Kontexte sich sehr deutlich vom kommunalen Handlungskontext unterschieden, für die Aufgaben der integrierten Quartiersentwicklung sowie für die Bedarfe vor Ort zu sensibilisieren. So galt es immer wieder, ein gemeinsames Verständnis von der Effektivität und der Wirkung (sozial)pädagogischer Maßnahmen zu entwickeln. Dieser Aufgabe näherten sich alle Beteiligten durch Gespräche und die Arbeit an konkreten Projekten. Die Praxis zeigt, dass auf der privaten Seite mittlerweile ein deutlicher Kompetenzaufbau zu verzeichnen ist.

Mit Aufnahme der drei neuen Stadtteilpaten, von denen zwei Service Clubs sind, ergaben sich Neuerungen und in Teilen Herausforderungen im Umgang und Kontakt mit den Stadtteilpaten, die in der Organisationsstruktur der Service Clubs (jeweils rund 80 Mitglieder) bedingt lagen. Hierzu zählen die jährlich wechselnde Präsidentschaft, das besondere Interesse an ideeller Förderung und aktiver Beteiligung der einzelnen Mitglieder und die basisdemokratische Arbeitsweise, die es erforderlich macht, dass die Club-Vorstände gegenüber ihren Mitgliedern sehr genau Rechenschaft über die Verwendung der Finanzmittel ablegen müssen. Diese Gegebenheiten erforderten sowohl auf Seiten der Clubs als auch auf Seiten der kommunalen Partner ein erhöhtes Maß an Absprache, Koordination, Legitimation, Vertrauen, Transparenz und Dokumentation, was im Konflikt mit dem geringen Zeitbudget aller Beteiligten steht.

Des Weiteren wurde seitens der Paten verstärkt der Wunsch nach Wirksamkeitskontrolle beziehungsweise Wirkungsmessung geäußert, was allerdings tendenziell aufwändige Evaluationsinstrumente erfordert hätte, die in Anbetracht der oft kleinen Maßnahmen nicht realisierbar oder finanzierbar gewesen wären. Dieses Problem wurde gelöst, indem besonderer Wert auf Dokumentation, Auswertungsgespräche, dauerhafte Beobachtung (durch Stadtteilkoordinatoren) und Inaugenscheinnahme durch den Stadtteilpaten gelegt wurde.

Förderliche Rahmenbedingungen

Das Funktionieren des Modells der Stadtteilpatenschaft wird durch die Einbettung des Modells in zahlreiche, sich ergänzende Maßnahmen der Förderung von Unternehmensengagement begünstigt, die sich in verschiedenen Fachbereichen und auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen der Kommune wiederfinden.

Hierzu zählen zum Beispiel das durch den Oberbürgermeister seit 2002 formulierte und transportierte Leitbild der „Solidarischen Stadtgesellschaft“, ein dazugehöriger politischer Orientierungsrahmen mit elf Leitlinien, der die Stadtteilorientierung, die Gestaltung der Bedingungen des Aufwachsens wie auch das bürgerschaftliche Engagement (inklusive Unternehmens- und Stiftungsengagement) in den Mittelpunkt rückt, sowie diverse Veranstaltungen und Initiativen (Stifter-Initiative, Corporate Volunteering Netzwerk, CSR-Netzwerk). Vor allem aber ist in diesem Zusammenhang die seit 2008 bestehende Stabsstelle für „Bürgerschaftliches Engagement und ‚Corporate Citizenship‘“ zu nennen, angesiedelt im Referat für Jugend, Familie und Soziales. Sie ist mit einer Stelle besetzt und soll die Zusammenarbeit mit Unternehmen verbessern. Damit besteht für die Patenschaft eine professionelle Begleitung.

Des Weiteren ist das Thema Sozialraumentwicklung in Nürnberg organisatorisch und personell hoch aufgehängt. Es wurden in der Vergangenheit fünf Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf identifiziert, mit jeweils einer Stadtteilkoordination (vergleichbar Quartiersmanagement) ausgestattet und in der „Regiestelle Sozialraumentwicklung“ zusammengeführt, die auch für ein kontinuierliches Stadtteilmonitoring zuständig ist. Diese Stadtteile wurden

aufgrund ihrer besonders dringlichen Ausgangssituationen für die Stadtteilpatenschaft ausgewählt und verfügen mit den Stadtteilkoordinatoren über die notwendige administrative Struktur.

Ausblick

Mittlerweile sind alle Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf mit einer Patenschaft bedacht. Die dort eingerichtete Stadtteilkoordination ist Voraussetzung für eine Patenschaft, so dass aktuell keine weiteren geplant sind. Dennoch stehen die Kommune und die Stadtteilpaten im Austausch darüber, wie das Modell weiterentwickelt und wie die Kooperationsstrukturen im Stadtteil auf anderem Wege intensiviert werden können. Mittlerweile hat sich das Instrument des stadtweiten Corporate-Volunteering-Tags etabliert, der einmal im Jahr stattfindet, sich auf einen Stadtteil konzentriert und von dem jeweiligen Stadtteilpaten besonders unterstützt wird. Daneben wird das Thema der Wirkungsmessung die zukünftige Zusammenarbeit weiter begleiten. Des Weiteren bestehen seitens der Kommune Überlegungen dahingehend, das Patenschaftsmodell auf andere Förderkontexte, zum Beispiel die Kinder- und Jugendzentren oder die Seniorennetzwerke in Nürnberg, zu übertragen.

3.8 Wuppertal: Partnerschaften stärken, neue Partner gewinnen

Stadt / Quartier	Wuppertal / Oberbarmen und Wichlinghausen
Einwohnerzahl (Stadt / Quartier)	rund 350.000 / 33.000
Handlungsfeld	Soziale und kulturelle Projekte, Eigentümeraktivierung
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stadt Wuppertal, Koordination Stadtteilentwicklung – Projekt Soziale Stadt ▪ Jobcenter AöR ▪ Wuppertaler Quartiersentwicklungsgesellschaft – Büro für Quartiersentwicklung (WQG) ▪ Winzig Stiftung
Städtebauförderung	Soziale Stadt: Oberbarmen / Wichlinghausen

Ausgangssituation

Das Gebiet Oberbarmen-Wichlinghausen liegt in der Wuppertaler Talsohle und ist sowohl durch eine Mischung von gründerzeitlicher Bebauung, Nachkriegsbauten und Gebäuden der 1950er bis 1970er Jahre als auch durch die Funktionen Wohnen und Arbeiten geprägt. Die sozialen Probleme im Quartier spiegeln sich in (im städtischen Vergleich) hohen Bevölkerungsanteilen mit Migrationshintergrund sowie hohen Transferempfängerquoten wider.

Seit 2012 werden im Quartier die geplanten städtebaulichen Maßnahmen im Rahmen des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ umgesetzt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Zielbereichen Kinder- und Familienfreundlichkeit, Verbesserung des Zusammenlebens und Stärkung des Engagements von Akteuren aus dem Stadtteil. Bereits das erste integrierte Handlungskonzept von 2007 sah vor, weitere Partner einzubeziehen. Die Stadtteilentwicklung wird als gemeinsame Aufgabe unterschiedlicher Akteure der Gesellschaft verstanden. Das Modellvorhaben schloss an dieses Grundverständnis an.

Im ExWoSt-Modellvorhaben schlossen sich Kooperationspartner zusammen, die bereits aus anderen Arbeitskontexten miteinander bekannt waren: die Stadt Wuppertal mit der Koordinierungsstelle Soziale Stadt, das Jobcenter

Wuppertal, die Wuppertaler Quartiersentwicklungsgesellschaft – Büro für Quartiersentwicklung (WQG) und die Winzig-Stiftung. Sie verband das Ziel, sich für die Entwicklung des Quartiers Oberbarmen-Wichlinghausen einzusetzen und dafür weitere Partner aus der Wirtschaft und dem Stiftungswesen zu gewinnen. Insbesondere sollte eruiert werden, inwiefern sich Partner nicht nur für vereinzelte Projekte, sondern auch für eine Beteiligung an der Planung und Steuerung der Quartiersentwicklung gewinnen lassen. Eine entsprechende Strategie zum Vorgehen sollte im Zuge des Modellvorhabens gemeinschaftlich unter den bereits bestehenden Kooperationspartnern entwickelt werden.



Straßenzug im Quartier Oberbarmen-Wichlinghausen. Foto: Stadt Wuppertal

Vorgehen

Drei konkrete Projekte wurden im Modellvorhaben ausgewählt, für die Unterstützer aus Wirtschaft und Stiftungswesen gesucht werden sollten. Über die Projekte wollte man mit möglichen Unterstützern näher ins Gespräch kommen und Beziehungen aufbauen beziehungsweise stärken, um so die Basis für langfristige Kooperationen zu schaffen. Bei der Auswahl der Projekte spielte eine zentrale Rolle, dass sie die Arbeitsschwerpunkte der Kooperationspartner widerspiegeln und dass das Projektteam möglichen Unterstützern unterschiedliche Angebote unterbreiten konnte. Folgende Ideen wurden ausgewählt:

- 1) Riesen-Rutsche:
Mithilfe zahlreicher Förderer und Sponsoren sollte eine Rutsche gebaut werden, die zwei unterschiedlich hoch gelegene Gebiete – ein Wohngebiet und das Gelände einer ehemaligen Fabrik – miteinander verbinden sollte.
- 2) Kinder- und Jugenddollar:
Der „Kinder- und Jugenddollar“ basiert auf der Idee des Winzig-Dollar der Winzig-Stiftung, mit dem junge Familien in Wichlinghausen gefördert werden. Die Stiftung übernimmt anteilig die Gebühren für Kursangebote rund um Schwangerschaft, Baby und Kleinkind. Förderanspruch haben alle Familien im Quartier Wichlinghausen, einkommensunabhängig werden bis zu 900 Euro erstattet (www.winzig-dollar.de). In Anlehnung an den Winzig-Dollar sollte für die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen von 12 bis 16 Jahren der „Kinder- und Jugenddollar“ entwickelt werden. Dahinter stand die Grundüberlegung, dass bereits vielfältige Angebote für Kinder und Jugendliche vorhanden sind und es nicht weiterer Angebote, sondern besserer Zugangsmöglichkeiten und Unterstützung bei der Finanzierung bedarf, damit diese von den Jugendlichen stärker angenommen werden.

Um das Projekt umsetzen zu können, sollte das Konzept des Winzig-Dollar weiterentwickelt und in Kooperation mit dem Jugendamt eine Datenbank der geförderten Angebote erstellt werden. Darüber hinaus sollten private Unterstützer gefunden werden, die Dollars ankaufen, die dann wiederum an die Jugendlichen verteilt und von ihnen eingelöst werden können.

3) Eigentümer- und Unternehmeraktivierung:

Entlang zweier Hauptverkehrsstraßen im Quartier sollten so genannte Quartiersabende organisiert und regelmäßig ausgerichtet werden. Ziel dieser Veranstaltungen war es, die Vertreterinnen und Vertreter aus der Immobilieneigentümerschaft und Gewerbe der Straßenzüge aktiv in die Stadtteilentwicklung einzubeziehen. Damit verbunden war der Gedanke, Unternehmerbeteiligung mit dem Anreiz der allgemeinen Standortaufwertung zu erreichen. Daneben sollten auch weitere Akteure im Quartier (zum Beispiel Quartiermanagement, lokale Politik, Bürgervereine) eingebunden werden.

Mit Ausnahme der Quartiersabende stellte sich die Realisierung dieser Projekte als schwierig heraus. Der Bau der Rutsche war aufgrund unzureichender Stabilität des Baugrundes nicht möglich und die Entwicklung des Kinder- und Jugenddollars benötigte eine zu lange Vorlaufzeit, bis hierfür Unterstützer angesprochen werden konnten. In der Folge wurde der Schwerpunkt des Modellvorhabens verlagert und bestand fortan in einem ergebnisoffenen Vorgehen, bei dem Kontakte für mittel- und langfristige Partnerschaften erschlossen werden sollten. Die persönliche Ansprache war hierbei das wichtigste Vorgehen. Der konkrete räumliche Quartiersbezug erwies sich als förderlich, um vor allem lokal fest verankerte Unternehmer zu einem möglichen Engagement anzusprechen. In persönlichen Gesprächen war es möglich, das konkrete Anliegen näher auszuführen, auf die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner und deren Interessen einzugehen und mögliche Wege der Zusammenarbeit zu entwickeln. Dabei waren alle Kooperationspartner gleichermaßen aktiv und nutzten die Kontakte ihrer beruflichen und persönlichen Netzwerke. Auf diesem Wege wurden neue Kontakte geknüpft, bei denen es sich überwiegend um öffentliche und halböffentliche Akteure handelte. Es konnte der thematische Rahmen der Quartiersentwicklung bei diesen Akteuren verdeutlicht werden. Insbesondere der Austausch mit den Banken und dem kommunalen Stiftungsmanagement stellte sich als wichtig heraus, um Zugang zur Gruppe der Stifterinnen und Stifter zu erlangen. So konnte sich das Modellvorhaben auf dem Wuppertaler Stiftertag präsentieren und auf die Bedarfe der sozialen Quartiersentwicklung aufmerksam machen.

Im Zuge der Eigentümer- und Unternehmeraktivierung verschickten die Organisatoren zum einen postalische Einladungen und suchten zum anderen die Akteure vor Ort auf, um ins persönliche Gespräch zu kommen.

Partner

Der Kerngedanke des Forschungsfeldes – nämlich die Kooperation öffentlicher und privater Akteure in der sozialen Quartiersentwicklung – wurde im Wuppertaler Modellvorhaben bereits in der Projektgruppe umgesetzt und erprobt. Aus ihren jeweiligen Arbeitszusammenhängen waren die Kooperationspartner bereits mit dem Stadtteil Oberbarmer-Wichlinghausen sowie der dortigen Quartiersentwicklungsthematik vertraut und konnten auf ihre individuellen Erfahrungen mit den Bedarfen, den Herausforderungen, der Bewohnerschaft und den Netzwerken im Stadtteil zurückgreifen. In unten stehender Tabelle wird kurz aufgeführt, welche Bezüge die Partner zum Stadtteil aufwiesen, mit welchen Kompetenzen sie sich in die Kooperation einbrachten und worin ihr spezifisches Interesse lag.

Abbildung 18: Kooperationspartner im Modellvorhaben Wuppertal

Kooperationspartner	Kurzbeschreibung / Kompetenzen	Interesse
Stadt Wuppertal, Koordination Stadtteilentwicklung – Projekt Soziale Stadt	<ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Koordinierungsstelle für das Programmgebiet der Sozialen Stadt. • Kenntnis unterschiedlicher Unterstützungsbedarfe, Vermittlung zwischen Personen und Organisationen, Einhaltung der inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Inhalte des Modellvorhabens mit den Inhalten und Zielsetzungen des Integrierten Handlungskonzeptes.
Jobcenter AöR	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung in kommunaler Trägerschaft mit zwei Geschäftsstellen im Stadtteil. • Kenntnis unterschiedlicher Unterstützungsbedarfe, Vermittlung zwischen Personen und Organisationen, Einhaltung der inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Aktivierung von Jugendlichen und Arbeitslosen im Stadtteil.
Wuppertaler Quartierentwicklungs GmbH (WQG)	<ul style="list-style-type: none"> • (halb)öffentliche Gesellschaft mit Fokus auf benachteiligten Stadtteilen. • Schnittstelle zwischen öffentlicher Verwaltung und privaten Eigentümerinnen und Eigentümern sowie Gewerbetreibenden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Immobilieneigentümerinnen und -eigentümern bei der nachhaltigen Entwicklung ihrer Liegenschaften und der Entwicklung des Wohnumfeldes.
Winzig Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> • private Stiftung des Unternehmers Rüdiger Theis, gegründet 2002 zur Förderung frühkindlicher Entwicklung. • intensive Kooperationserfahrungen im Sozialbereich mit Vertretern der Verwaltung und der Wohlfahrtsverbände, Kontakte und Vertrauen gegenüber anderen Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung der eigenen, bisherigen Aktivitäten im Stadtteil (Winzig-Dollar, Projekt „Kultur am Vormittag“), Erweiterung der begrenzten, öffentlichen Mittel.

Zusammenspiel von Öffentlichen und Privaten

Alle Kooperationspartner waren gleichberechtigt in die Planung, Umsetzung und Steuerung des Wuppertaler Modellvorhabens eingebunden. Wenngleich sie jeweils einen Schwerpunkt auf eines der Projekte legten, standen zumindest immer alle Partner in Absprache miteinander. Sie sahen ihre Rolle in den monatlichen Treffen vor allem darin, Entwicklungen zu begleiten und zu reflektieren sowie Querverbindungen herzustellen.

Im Zuge des Kinder- und Jugenddollars kooperierte die Winzig Stiftung mit dem Jugendamt der Stadt Wuppertal. Der wesentliche Teil der Vorarbeiten, das heißt die Konzeption des Fördermodells, die Vorarbeiten für die Datenbank und die Ansprache erster Förderer und Unterstützer, lag in den Händen der Winzig Stiftung, die durch den Winzig-Dollar bereits auf zahlreiche Erfahrungen zurückblicken konnte. Insbesondere im persönlichen Umfeld der Service-Clubs stieß die Projektidee des Kinder- und Jugenddollars auf besonderes Beteiligungsinteresse. Die Aufgabe des Jugendamtes wird es zukünftig sein, die Datenbank mit Förderangeboten zu füllen und den Dollar bei der Zielgruppe einzuführen.

Die Organisation der Quartiersabende zur Eigentümer- und Unternehmeraktivierung wurde maßgeblich von der WQG, in Kooperation mit örtlichen Bürgerforen und Interessengemeinschaften, durchgeführt. Die Stadtsparkasse Wuppertal konnte dafür gewonnen werden, die Räumlichkeiten für die Treffen bereitzustellen. Im Laufe der Zeit

etablierten sich die vierteljährlich stattfindenden Treffen zu einer festen Plattform, auf der Vertreterinnen und Vertreter der Anwohner, Eigentümer, Unternehmer und Gewerbetreibenden Ideen zur Aufwertung des Quartiers vorbrachten. Auch andere zentrale Stadtteilakteure wie zum Beispiel Vertreterinnen und Vertreter der Stadt Wuppertal, des Quartiersmanagements, der lokalen Politik und der Bürgervereine nahmen an diesen Treffen teil. Die Projektideen wurden im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten – zum Teil unter Einsatz von Fördermitteln des Verfügungsfonds der Sozialen Stadt – umgesetzt oder wurden in die Fortschreibung des Integrierten Handlungskonzeptes aufgenommen. Die beteiligten Personen aus dem Quartier brachten dabei vor allem zeitliche und persönliche Ressourcen sowie ihr stadtteilrelevantes Wissen ein. Auf diesem Wege wurden bisher verschiedene Maßnahmen zur Gestaltung des Straßenbildes und des direkten Wohnumfeldes umgesetzt.

Durch Zufall ergab sich auch der Kontakt zum Eigentümer eines großen ehemaligen Textilunternehmens. Er war auf der Suche nach einer Nachnutzung für das 10.000 Quadratmeter große Areal der Firma, die 2012 Insolvenz anmelden musste, und wollte durch eine Nachnutzung auch die städtebaulichen und sozioökonomischen Auswirkungen der Schließung mindern. Aufgrund der Lage und der Gebäudestruktur ließ sich die Fläche jedoch nicht mit klassischen Methoden der Projektentwicklung rentabel entwickeln. Als sich der Kontakt zur Projektgruppe ergab, entwickelten sich in den unterschiedlichen Netzwerken der Beteiligten weiterführende Gespräche und taten sich Investitions- und Fördermöglichkeiten auf, so dass schließlich gemeinsam eine Lösung gefunden wurde. Diese sieht soziale Angebote, Möglichkeiten der ökonomischen Belebung in Verbindung mit der Bereitstellung von beruflichen Qualifizierungsmöglichkeiten, städtebaulicher Aufwertung, Imageverbesserung des Stadtteils und kulturellen Aktivitäten vor. Einzelne Bausteine dieses Vorhabens konnten bereits realisiert werden, andere sollen zukünftig umgesetzt werden. Nicht zuletzt die Tatsache, dass ein Unternehmer Teil der Projektgruppe war und über seine Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand berichten konnte, leistete einen wichtigen Beitrag dazu, dass sich der Eigentümer des Areals auf das Experiment einließ.

Die Zusammenarbeit in der Projektgruppe kann als ein ergebnisoffener Prozess beschrieben werden, bei dem die Partner aus der Gewissheit handelten, dass sich aus der Kooperation heraus neue Lösungswege und Ansatzpunkte für die Entwicklung des Quartiers ergeben. Während dieses Prozesses blieben die Partner jedoch eigenständig und bildeten keinen gemeinsamen, institutionalisierten Akteur. Absprachen über die Aufteilung von Zuständigkeiten fanden nur im Rahmen der konkreten Projektideen statt. Dadurch konnte jeder Projektpartner jeweils auf den Einzelfall bezogen seinen Beitrag definieren und situationsabhängig entscheiden, wie aktiv er sich einbringen wollte. Allerdings blieb die Zusammenarbeit dadurch auch verhältnismäßig unverbindlich. Hilfreich war außerdem die Rolle der Kommune als Koordinator und Moderator.

Ergebnisse

Als konkretes Ergebnis ist im Modellvorhaben ein Handbuch zur Adaption des Winzig-Dollars entwickelt worden. Ebenso wurde das neue Format der Quartiersabende zur Aktivierung von Eigentümern und Unternehmern entlang zweier Straßenzüge etabliert, in dessen Rahmen bereits verschiedene Maßnahmen umgesetzt und langfristige Kontakte geknüpft werden konnten. Hier hat sich ein mittlerweile vertrauter Rahmen gebildet, innerhalb dessen sich die im Quartier tätigen Akteure austauschen und einen Beitrag zur Verantwortungsübernahme und zur Gestaltung des Quartiers leisten können. Darüber hinaus wurden verschiedene Vernetzungen und Querverbindungen zwischen Aufgaben und Akteuren im Quartier hergestellt, deren Tragfähigkeit und weiterer Nutzen sich erst in der Zukunft zeigen wird.

Nach Einschätzung der Partner, die mit dem Modellvorhaben arbeitsorganisatorisch wie auch thematisch Neuland betreten hatten, liegt das Ergebnis auch nicht zuletzt in den Lernerfahrungen, die sie über die Zeit der Kooperation gemacht haben. Zwischen den Partnern wurden Vorbehalte abgebaut und Vertrauen aufgebaut. Im Laufe des

Modellvorhabens wurde erprobt, wie gemeinsam Projektideen unterstützt werden können. Durch die unterschiedlichen Kontexte der Beteiligten ergaben sich hierbei Synergien. Allerdings handelt es sich bisher um eine äußerst lose und wenig verbindliche Form der Kooperation, deren Fortbestehen ungewiss ist.

Bei allen Beteiligten hat sich das Verständnis für eine Zusammenarbeit sowie für die Rahmenbedingungen des Engagements erhöht. Insbesondere auf Seiten der Kommune bestehen aufgrund der positiven Erfahrungen mittlerweile eine größere Bereitschaft und mehr Kompetenz, zukünftig auf potenzielle Unterstützer zuzugehen, den Dialog zu suchen und Unterstützungsmöglichkeiten zu eruieren.

Besondere Herausforderungen

Die Kooperationspartner im Wuppertaler Modellvorhaben konnten sowohl thematisch als auch arbeitsorganisatorisch nicht auf gemeinsame Erfahrungen aufbauen. So bestand eine zentrale Herausforderung zunächst darin, die Partner und ihre Interessen besser kennen zu lernen. In einer anfänglichen, längeren Orientierungsphase, die durch viele Gespräche gekennzeichnet war, gelang es den Kooperationspartnern, eine gemeinsame Arbeitsbasis zu entwickeln und sich einen Zugang zur Thematik sowie ein gemeinsames Verständnis von der zu bewerkstellenden Aufgabe zu erschließen. Hierbei wurde die Bedeutung von offenen Gesprächs- und Interaktionsräumen deutlich.

Zwar ist Wuppertal durch eine lange Tradition des Stiftens und Förderns geprägt, doch wird dieses Thema verwaltungsintern weitestgehend von der Person des Oberbürgermeisters bearbeitet und basiert überwiegend auf bilateralen Kontakten. Für die Projektgruppe bestand somit anfänglich die Schwierigkeit, ihr Modellvorhaben in den Strukturen der Wuppertaler Stadtverwaltung zu positionieren, ohne sich von den bestehenden Strukturen weder zu sehr vereinnahmen zu lassen noch zu sehr abzugrenzen.

Ebenso pflegen Stiftungen in Wuppertal in der Regel direkte Kontakte zu den ihnen bekannten Partnern. Für die Projektgruppe bedeutete dies, dass sie sich als möglicher Partner zum Thema Engagement erst bekannt machen mussten. Gleichmaßen bedurfte der Fokus auf die Quartiersebene anfänglicher Erklärungen bei den Gesprächspartnern.

Eine Umorientierung war notwendig als sich zeigte, dass das Rutschenprojekt nicht realisiert werden konnte. Die Gruppe beschäftigte sich im Rahmen der Suche nach einer Alternative intensiver mit dem Stadtteil, woraufhin das oben genannte Gelände der ehemaligen Textilfabrik näher ins Blickfeld rückte.

Unerwartete Verzögerungen stellten sich in der Realisierung des Kinder- und Jugenddollars ein. Zwar war das Konzept des Modells bereits durch den Winzig-Dollar bekannt, doch zeigten sich bei der Erstellung der Datenbank Schwierigkeiten in der Übertragung des Konzepts – zum einen weil der Kinder- und Jugenddollar stadtweit und nicht in einem Stadtteil gestartet werden soll und zum anderen weil die neue Zielgruppe andere Formen der Ansprache und der Mediennutzung erfordert. So einigten sich die Winzig Stiftung und das Jugendamt darauf, zunächst die Erfahrungen aus der Nutzung der Datenbank zum Winzig-Dollar auszuwerten und das Projekt zu einem späteren Zeitpunkt fortzuführen.

Förderliche Rahmenbedingungen

Förderlich war die Tatsache, dass der Aspekt des privaten Engagements bereits im Integrierten Handlungskonzept von 2007 vorgesehen war. So wurden die Aktivitäten im Modellvorhaben, die einen neuen Aspekt zu den bisherigen Aktivitäten der städtischen Engagementförderung und der Sozialen Stadt hinzufügten, wohlwollend durch die Stadtpolitik begleitet.

Des Weiteren stellte es sich als Vorteil heraus, dass den Kooperationspartnern in der Projektgruppe von vornherein die Notwendigkeit des integrierten Vorgehens in der sozialen Quartiersentwicklung bewusst war. So musste die

Bedeutung unterschiedlicher Ansatzpunkte integrierten Handelns nicht diskutiert werden und die unterschiedlichen Positionen beziehungsweise Herangehensweisen der Partner waren akzeptiert.

Ausblick

Alle Kooperationspartner haben ihr Interesse daran geäußert, die bisherigen Austauschtreffen regelmäßig weiterzuführen und sich in ihren Aktivitäten weiter zu koordinieren. Vor allem mit der Umnutzung des ehemaligen Fabrikareals ist ein Kooperationsrahmen entstanden, innerhalb dessen sich alle Partner wiederfinden und der zukünftig weitere Absprachen und Planungen erfordert.

Die WQG konnte Mittel zur Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters, der im Rahmen des Modellvorhabens für einen Großteil der Koordinationsaufgaben zuständig war, akquirieren. So ist auch die Organisation und Koordination der Quartiersabende gesichert, die in ihrem bisherigen Rahmen fortgeführt werden. Bezüglich des Kinder- und Jugenddollars steht die Winzig Stiftung unverändert im Kontakt mit dem Jugendamt und wird die Umsetzung weiterhin begleiten. Bezüglich der weiteren Verbreitung des Themas „Engagement in der Quartiersentwicklung“ besteht zwischen den Projektbeteiligten und der Stadtparkasse Wuppertal sowie der Credit- und Volksbank die Absicht, die Zusammenarbeit zu intensivieren und weitere Informationsangebote für Stiftungen zu schaffen. Seitens der Kommune ist geplant, die Aktivierung und Koordinierung von Engagementpotenzialen als festen Bestandteil der Quartiersarbeit zu verankern. Sie sollen im Rahmen der neuen Ausschreibung des Quartiersbüros Soziale Stadt, die für 2016 ansteht, in den Aufgabenkatalog aufgenommen werden.

3.9 Zwischenfazit

Die Vertreterinnen und Vertreter der Modellvorhaben haben individuelle Erfahrungen im Aufbau von Kooperationen vor Ort gemacht. Sie bildeten jedoch ebenfalls eine Projektfamilie und profitierten von dem regelmäßigen Austausch zwischen den Modellvorhaben und der Einbettung in das Forschungsfeld. Konkrete Formate für die Einbindung von Unternehmen und Stiftungen einzelner Modellvorhaben wurden als Ideen von den anderen Modellvorhaben aufgegriffen. Mehrere Modellvorhaben prüften die Idee einer Stadtteilpatenschaft, fanden hierfür jedoch keine geeigneten Partner oder setzten schließlich doch auf eine Vielzahl von Unterstützern. Auch das Marktplatzkonzept zur Vermittlung von Projekten und Förderern stieß auf Interesse. Neben diesen konkreten Formaten wurden sich die Modellvorhaben im Austausch, aber zum Beispiel auch durch die Diskussionsergebnisse des Beirates, bewusst, dass die Ausgangssituation für ihre Tätigkeiten sehr unterschiedlich war. Nürnberg diente in der Projektfamilie durch die Einbettung des Modellvorhabens in umfassende Aktivitäten und Formate zur Engagementförderung, die sich auch in entsprechenden Verwaltungsstrukturen spiegeln, als Vorbild. Solche Rahmenbedingungen aufzubauen sahen die Modellvorhaben als langfristiges Ziel, um auch auf Quartiersebene die Einbindung von Unternehmen und Stiftungen zu stärken. Die Ergebnisse der Modellvorhaben können in diese Richtung Impulse in die jeweiligen Kommunen bewirken.

Obwohl die Modellvorhaben unterschiedliche Themen aufgegriffen, ein unterschiedliches Vorgehen gewählt und damit unterschiedliche Ergebnisse erzielt haben, lassen sich in einer Gesamtbetrachtung einige Faktoren feststellen, die das Gelingen beeinflussen:

- Neues und Innovatives entsteht vor allem dort, wo alte Pfade verlassen werden und Mut für Experimente besteht. Entscheidender Erfolgsfaktor sind die handelnden Personen, die sich als Gestalter und nicht als Verwalter verstehen und dabei die Grenzen ihres alltäglichen beruflichen Kontextes überschreiten. Das setzt voraus, dass ihnen seitens ihrer Vorgesetzten oder seitens der Politik Vertrauen entgegen gebracht wird und ihnen die entsprechenden Entscheidungs- und Handlungsräume ermöglicht werden.
- Es kann sich lohnen, konkrete Projekte und Engagementmöglichkeiten zu unterbreiten. Es hat sich aber gezeigt, dass besonders jene Formate auf Interesse stoßen, bei denen nur die Eckpfeiler vorgegeben

sind und die konkreten Inhalte selbst ausgestaltet werden können. Es hat sich jenes Vorgehen als ertragreich bewährt, bei dem die Verantwortlichen den Austausch mit den Unternehmen und Stiftungen suchten, im Dialog mit dem Gegenüber offen für Anregungen waren und passende Engagementangebote unterbreiten konnten. Dies setzt eine gewisse Offenheit des Projektes voraus und, dass sich die Verantwortlichen auf den Gegenüber und seine Interessen einstellen können. Förderlich ist es, Gesprächs- und Interaktionsräume zu schaffen, innerhalb derer sich alle Beteiligten ergebnisoffen ausprobieren können und Neues wagen können.

- Einfacher hatten es jene Modellvorhaben, in denen sich die Aktivitäten in eine Reihe von Maßnahmen der Kommune zur Engagementförderung oder sogar in eine städtische Engagementstrategie eingliederten. Zum einen kann man dann davon ausgehen, dass das Thema Engagement in der Stadtgesellschaft – und damit auch unter den Unternehmen und Stiftungen – bereits mehr Bekanntheit und Akzeptanz erfährt. Zum anderen erleichtert dies den Verantwortlichen die Ansprache, bietet Ansätze oder sogar konkrete Strukturen, an die angeknüpft und auf die aufgebaut werden kann und führt zu einem stärkeren Rückhalt aus Verwaltung und Politik für die verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Insbesondere das Anbahnen und Herstellen von Kontakten ist eine zeitintensive Aufgabe. Aber auch der nächste Schritt, die Ausgestaltung der Zusammenarbeit erfordert viel Einsatz und oft einen langen Atem. Die Partner aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft erwarten einen professionellen und serviceorientierten Umgang. Kommunikation und verlässliches Handeln sind enorm wichtig, um Vertrauen herzustellen und aufrecht zu halten. Auch da, wo zivilgesellschaftliche Strukturen gefördert beziehungsweise aufgebaut werden sollen, ist professionelles Personal unbedingt erforderlich.
- Das Handlungsfeld soziale Quartiersentwicklung bietet Unternehmen und Stiftungen einen nützlichen Rahmen für ihr Engagement: es bietet eine thematische Offenheit und Flexibilität, greift Themen auf, die allgemein als gesellschaftlich relevant akzeptiert sind, reduziert die räumliche Komplexität auf einen überschaubaren Raum und bietet Engagierten die Möglichkeit, sich in ihrem nahen und vertrauten Umfeld oder ihren gewohnten Aktionsräumen einzubringen. Von Bedeutung ist jedoch, dass aus dem Quartierskontext der Bedarf für ein Engagement ersichtlich wird. Stadtbekanntes „Problemquartiere“ weisen nicht nur Bedarfe auf, an denen eine Kooperation ansetzen kann. Dass die Quartiere eine Unterstützung benötigen, muss möglichen Partnern nicht lange vermittelt werden. Gleichzeitig müssen die Partner das Gefühl haben, mit ihrem Engagement im Quartier etwas bewegen zu können. Bei Quartieren mit erheblichen und seit Jahrzehnten verfestigten Problemlagen kann dies jedoch auch zu einer Überforderung führen.
- Wo eine Engagementkultur bisher wenig ausgeprägt ist beziehungsweise wo nicht auf bestehende städtische Strukturen zurückgegriffen werden kann, lohnt es sich, mit einer kleinen Gruppe bereits bekannter und vertrauter Kontakte anzufangen. Insbesondere Unternehmen und Stiftungen, die sich bereits vor Ort engagieren, sind in der Regel gesprächsbereit. Anhand erster sichtbarer Erfolge kann das Thema dann in die Breite getragen werden und stößt womöglich auf weitere Interessenten.
- Deutlich geworden ist in den Modellvorhaben, dass die Abgrenzung zu öffentlichen Aufgaben für das Engagement der Unternehmen und Stiftungen zentral ist. Geeignet sind zusätzliche Maßnahmen, die die öffentlichen Maßnahmen, etwa im Rahmen der Sozialen Stadt, nur ergänzen.
- Das Engagement von Unternehmen und Stiftungen lässt sich mit den Aktivitäten der Sozialen Stadt verknüpfen. Insbesondere die integrierten Entwicklungskonzepte können einen Ausgangspunkt für die Bewertung der Bedarfe und möglicher Maßnahmen der Kooperationspartner darstellen.

4 Engagement von Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen – Erkenntnisse aus dem Forschungsfeld

Die unterschiedliche Ausrichtung und Vorgehensweise und vor allem die verschiedenen Rahmenbedingungen und Ausgangslagen vor Ort erschweren den Vergleich zwischen den Modellvorhaben. Dennoch lassen sich aus den Erfahrungen der Arbeit vor Ort, den Diskussionen des Beirates und Ergebnissen der Befragungen einige übergeordnete Erkenntnisse sowie Vor- und Nachteile im Spektrum der unterschiedlichen Vorgehensweisen und Kooperationsstrukturen ableiten.

4.1 Motive und Interessen der Unternehmen und Stiftungen

In den Modellvorhaben wurden sowohl Unternehmen, Service-Clubs als auch Stiftungen als Kooperationspartner gewonnen. Zum Teil handelte es sich um Unternehmen oder Stiftungen, die bereits zuvor in der Stadt oder im Quartier engagiert waren (zum Beispiel Kiel), in anderen Modellvorhaben wurde neues Engagement für das Quartier aktiviert (zum Beispiel Nürnberg, Hannover). Jeweils individuelle Motive waren ausschlaggebend dafür, dass die Unternehmen und Stiftungen an den Modellvorhaben mitwirkten. Dennoch lassen sich einige zentrale Motive finden, die bei der Betrachtung der Modellvorhaben hervortreten und wiederkehren.

Die Motive, sich im Rahmen der Modellvorhaben in den benachteiligten Quartieren zu engagieren, lassen sich selbstverständlich nicht trennen von den allgemeinen Engagementmotiven. Das Selbstverständnis, als gesellschaftlicher Akteur auch eine gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, führt auch die Unternehmen im Forschungsfeld dazu, sich zu engagieren. Gepaart ist dies mit unternehmerischen Motiven. Die Erfahrungen in den Modellvorhaben wie auch die Gespräche im Beirat zeigen sehr deutlich, dass der durch ein Engagement erzielte Imagegewinn oder Marketingeffekt von großem Interesse ist. Dies ermöglicht es den Unternehmen, sich nach außen gegenüber Auftraggebern, der Kundschaft oder potenziellen Beschäftigten wie auch nach innen gegenüber der Mitarbeiterschaft als vertrauenswürdiges, zuverlässiges und umsichtiges Unternehmen zu präsentieren. Dies trifft insbesondere auf ein Engagement zu, das räumlich dort verortet ist, wo ein großer Teil der Belegschaft wohnhaft ist. Das Interesse an positiver Reputation zeigt sich nicht zuletzt an der Tatsache, dass sowohl von Seiten der Unternehmen als auch von Seiten der Stiftungen die Bereitschaft hoch ist, sich in bereits erfolgreichen und öffentlich wahrgenommenen Projekten zu engagieren, wie die Modellvorhaben Nürnberg und Bad Oldesloe zeigen. Demgegenüber verfolgen Stiftungen meist ihrem Stiftungszweck nach gemeinwohlorientierte Ziele. Wie stark sie in ihrer Tätigkeit auch auf den Imagegewinn und die Außenwahrnehmung ihres Tuns ausgelegt sind, differiert stark. Sowohl für Unternehmen als auch für Stiftungen gilt jedoch, dass diese Motive sowohl für das Engagement in benachteiligten Stadtteilen aber auch außerhalb bestehen.

Neben den treibenden Motiven für ein Engagement im Allgemeinen, treten spezifische Motive hinzu, die für die Unternehmen und Stiftungen das Engagement in den Modellvorhaben interessant machte. Allerdings spielt hierbei nicht nur das Engagement im benachteiligten Quartier eine Rolle. Die Modellvorhaben sahen in ihrer Ausrichtung überwiegend eine enge Kooperation mit der Stadt und zum Teil mit anderen engagierten Unternehmen und Stiftungen vor.

4.1.1 Bedarfssituation und -ausrichtung

Sowohl Unternehmen als auch Stiftungen engagieren sich meist sektoral mit Blick auf einzelne Themenfelder und Zielgruppen. Für die häufigsten Engagementfelder – Bildung und Integration – liegt der Fokus häufig auf sozial benachteiligten Personen. Die benachteiligten Quartiere können hierbei als „Filter“ dienen, um sicherzustellen, dass vor allem diese Zielgruppen erreicht werden. In Wuppertal wählte die Winzig-Stiftung gezielt den Stadtteil Wichlinghausen für das Konzept des Winzig-Dollars aus, um genau die Kinder zu erreichen, die sonst nicht von

Angeboten der Frühförderung profitieren. Ähnlich gingen die Stiftungen im Hamburger Modellvorhaben vor, die gezielt einen Stadtteil mit hohen Schulabbrecherquoten suchten, um sich für die Verbesserung der Bildungschancen zu engagieren.

Neben dieser „Filterfunktion“ führt vor allem die Bekanntheit von problematischen Quartieren dazu, dass Unternehmen und Stiftungen deren Unterstützung als wichtige Aufgabe wahrnehmen. Eine bedeutende Rolle spielt hierbei, dass die Modellvorhaben überwiegend eine Zusammenarbeit mit der Kommune vorsahen. Mit der Kommune und den (soweit vorhanden) beteiligten Quartiersmanagements (beziehungsweise Stadtteilkoordination in Nürnberg) konnten die Kooperationspartner von Experten für das Quartier profitieren. In der Kooperation mit der Kommune sahen sie auch die Möglichkeit für eine bessere Ausrichtung ihres Engagements auf die bestehenden Bedarfe. Die Unternehmen und Stiftungen, welche sich bereits sozial engagierten, konnten ihr Engagement, das bisher vor allem reaktiv und auf Basis von „Bauchentscheidungen“ erfolgte, durch die Kooperation deutlich strategischer ausrichten. Einzelne Stadtteilpaten aus dem Nürnberger Modellvorhaben berichteten zudem, dass durch diese stärkere Fokussierung und strategische Ausrichtung auch das Ablehnen von Unterstützungsanfragen erleichtert wurde. Während bei der reaktiven Förderung die eigene Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ kaum begründet, geschweige denn vermittelt werden kann, bietet die Fokussierung eine stärkere Argumentation, welche Projekte unterstützt werden sollen und welche nicht.

Bestehende Stadtteilentwicklungskonzepte lieferten in den Modellvorhaben eine Grundlage, um die Bedarfslage im Quartier einzuschätzen. Daneben haben die Modellvorhaben bewusst an bestehenden Strukturen angesetzt beziehungsweise Strukturen geschaffen, um die Bedarfe im Quartier besser in der Kooperation zu berücksichtigen. In Nürnberg stellen die Stadtteilkoordinatoren (vergleichbar mit Quartiersmanagement) die Brücke ins Quartier dar. In Kiel wurde mit der Kommunikationsplattform ein Gremium aus Stadtteilakteuren geschaffen und in Bad Oldesloe wurde auf die Beteiligung der Anwohnerinnen und Anwohner gesetzt. Neben der Frage, welche Bedarfe überhaupt im Quartier bestehen, lag ein Fokus in allen Modellvorhaben immer auch auf der Frage, welche Angebote bereits vorhanden sind. Auch hier brachten die Kommunen und die Quartiersmanagements ihre Kenntnisse über das Quartier ein. Für die engagierten Unternehmen und Stiftungen entstand mit der Beteiligung im Modellvorhaben somit nicht nur die Möglichkeit, ihr Engagement besser auf die Bedarfe abzustimmen, sondern gleichzeitig den Aufbau von Doppelstrukturen durch ihre Aktivitäten zu vermeiden.

4.1.2 Wirksamkeit

Die Wirksamkeit ist für Unternehmen und Stiftungen ein wichtiger Bewertungsmaßstab ihres Engagements. Gleichzeitig findet vor allem bei kleineren Unternehmen ohne eigene Engagementstrategie, aber auch bei kleineren Stiftungen, die nicht über die Mittel für eine professionelle Strategieentwicklung und Bewertungsmaßstäbe für Förderprojekte verfügen, das Engagement meist nach „Bauchgefühl“ statt. Auch die Wirksamkeit wird eher erhofft und angenommen, als dass tatsächlich Mittel und Wege bestehen, sie zu überprüfen.

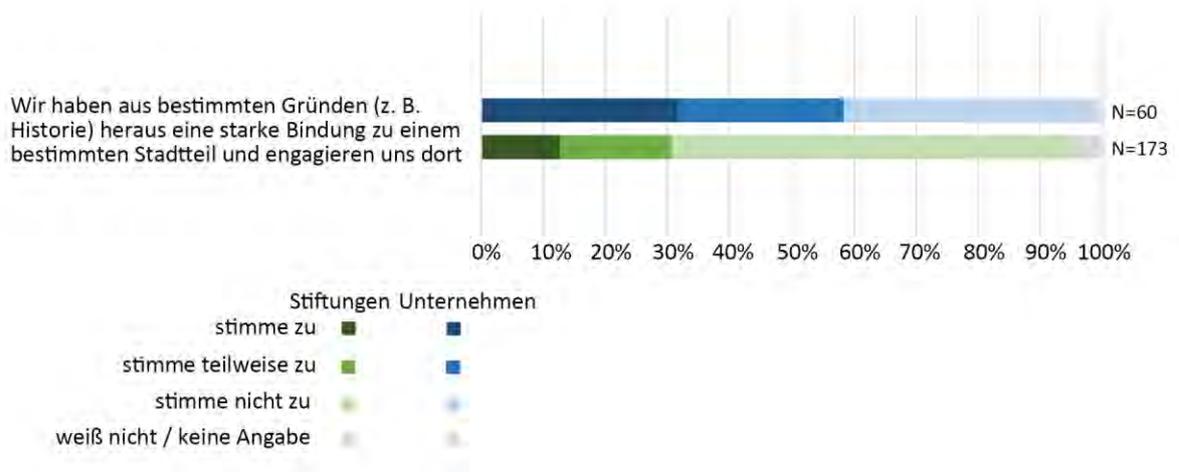
Allein durch die stärkere Ausrichtung an den Bedarfen erhofften sich die in den Modellvorhaben beteiligten Unternehmen und Stiftungen eine größere Wirksamkeit. Insbesondere im Kieler Modellvorhaben wurde aber ein weiterer Aspekt deutlich. Für die beteiligten Kooperationspartner, die sich bislang in geringerem Maße engagierten, bot der Zusammenschluss als Netzwerk mit weiteren Unternehmen und Stiftungen die Möglichkeit, größere Projekte mit einer erhofften größeren Wirksamkeit im Quartier unterstützen beziehungsweise umsetzen zu können. Nicht in allen Modellvorhaben kam dieser Aspekt zur Geltung. Die Wuppertaler Kooperationspartner bündelten im Vergleich zum Netzwerk in Kiel in geringerem Ausmaß ihre Kräfte. Hier standen mehr der Austausch und die gegenseitige Abstimmung des Engagements im Vordergrund, während die einzelnen Partner weiterhin einen Schwerpunkt auf „ihre“ Engagementthemen und Projekte legten.

4.1.3 Individueller Bezug zum Quartier

In den Modellvorhaben konnten vorrangig solche Unternehmen und Stiftungen für ein Engagement in den Quartieren gewonnen werden, die einen individuellen Bezug zum Quartier hatten. Auch die Befragung der Unternehmen und Stiftungen hat gezeigt, dass vor allem Unternehmen sich in Stadtteilen engagieren, zu denen sie einen Bezug haben. Oftmals handelt es sich um den Unternehmenssitz. Auch Stiftungen engagieren sich häufig an ihrem Stiftungssitz, dabei steht meist jedoch die gesamte Stadt im Fokus. Eine Ausnahme stellen Stadtteil- oder Bürgerstiftungen dar, die häufig gezielt ein oder mehrere Quartiere in den Fokus rücken.

Das Engagement am Unternehmens- oder Stiftungssitz lässt sich nicht nur dadurch begründen, dass durch die räumliche Nähe die Probleme im Quartier präsenter sind. Ebenso verstehen sich insbesondere kleinere Unternehmen auch als Akteure des Stadtteils und haben ein großes Interesse an ihrem direkten Umfeld. Hinzu kommen Nutzenerwägungen. Durch die Stabilisierung beziehungsweise Aufwertung profitieren auch die Beschäftigten der Unternehmen, etwa wenn sie Pausen im Umfeld verbringen. Dieser Effekt entsteht auch, wenn eine größere Zahl von Beschäftigten in dem Quartier wohnt (auch wenn der Unternehmenssitz nicht hier liegt). In Bad Oldesloe war ein Argument für das Engagement des örtlichen Baumarktes, dass dort einige Beschäftigte wohnten und auch in Nürnberg, wählte ein Stadtteilpate „seinen“ Stadtteil nach einer Analyse der Wohnorte der Beschäftigten aus. Für die Unternehmen ist das Engagement in diesem Fall auch Mittel zur Mitarbeiterbindung.

Abbildung 19: Stadtteilbezug von Unternehmen und Stiftungen, die sich in benachteiligten Quartieren engagieren



Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Neben dem Unternehmens- oder Stiftungssitz sind es vor allem persönliche Bindungen der Unternehmerinnen und Unternehmer beziehungsweise Stifterinnen und Stifter, die in ein bestimmtes Quartier führen. Einzelne Nürnberger Stadtteilpaten kannten „ihren“ Stadtteil aus einem persönlichen Kontext, etwa weil sie früher dort gewohnt hatten.

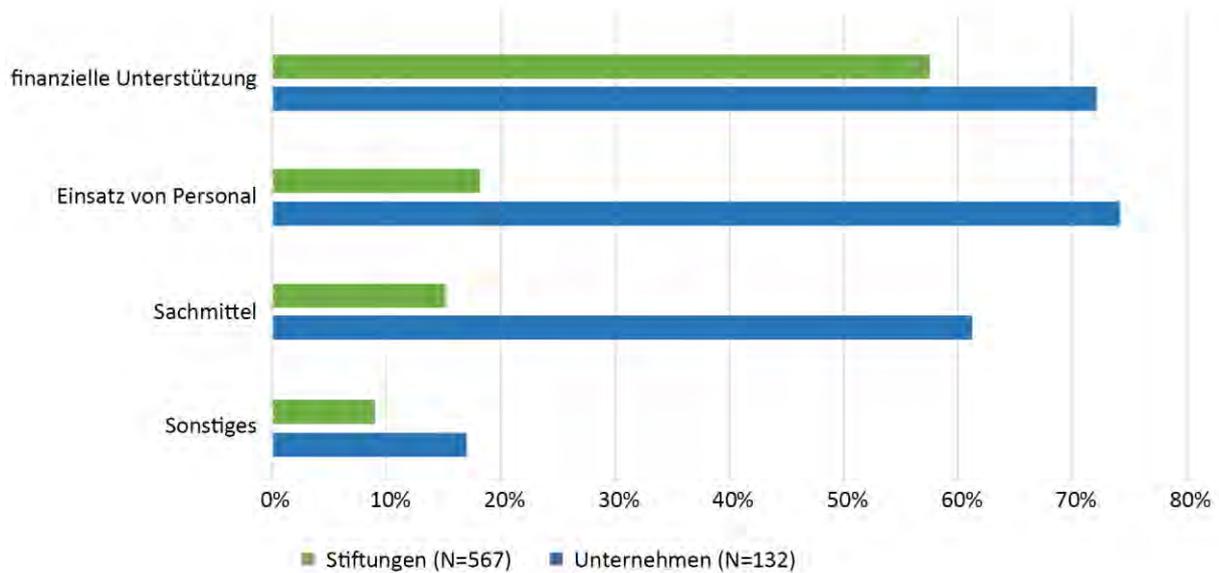
4.1.4 Interesse an Mitgestaltung und Mitsprache

Im Forschungsfeld standen Projekte im Fokus, in denen Unternehmen oder Stiftungen gleichberechtigt mit der Kommune agieren. Am weitgehendsten wurde dies wahrscheinlich im Kieler Modellvorhaben umgesetzt, in dem mit den Unternehmen und Stiftungen gemeinsam diskutiert und ausgestaltet wurde, wie eine Zusammenarbeit für das Quartier funktionieren kann. Aber auch in den anderen Modellvorhaben brachten sich die Kooperationspartner gestaltend und steuernd ein. Selbst in Nürnberg, wo das Modell der Stadtteilpaten bereits ausgearbeitet und erprobt

war, bestanden Gestaltungsspielräume, in denen die Paten ihre Rolle selbst ausgestalten und Schwerpunkte setzen können. Im Bremer Modellvorhaben zeigte sich eine deutliche Engagementbereitschaft der Unternehmen gar erst, als aus dem Kontakt mit den Schulen Möglichkeiten entstanden, selbst Projekte zu gestalten und umzusetzen.

Dass durch die Möglichkeit der Mitgestaltung gegenüber einer reinen finanziellen Förderung Engagementpotenziale gehoben werden können, wurde auch in anderen Kontexten festgestellt (siehe zum Beispiel Haus des Stiftens gGmbH 2015). Durch dieses Engagementangebot konnten sich die Modellvorhaben deutlich von anderen Engagementmöglichkeiten abheben und haben gerade solche Unternehmen und Stiftungen gewinnen können, die hierfür zu begeistern sind.

Abbildung 20: Formen des Engagements von Unternehmen und Stiftungen

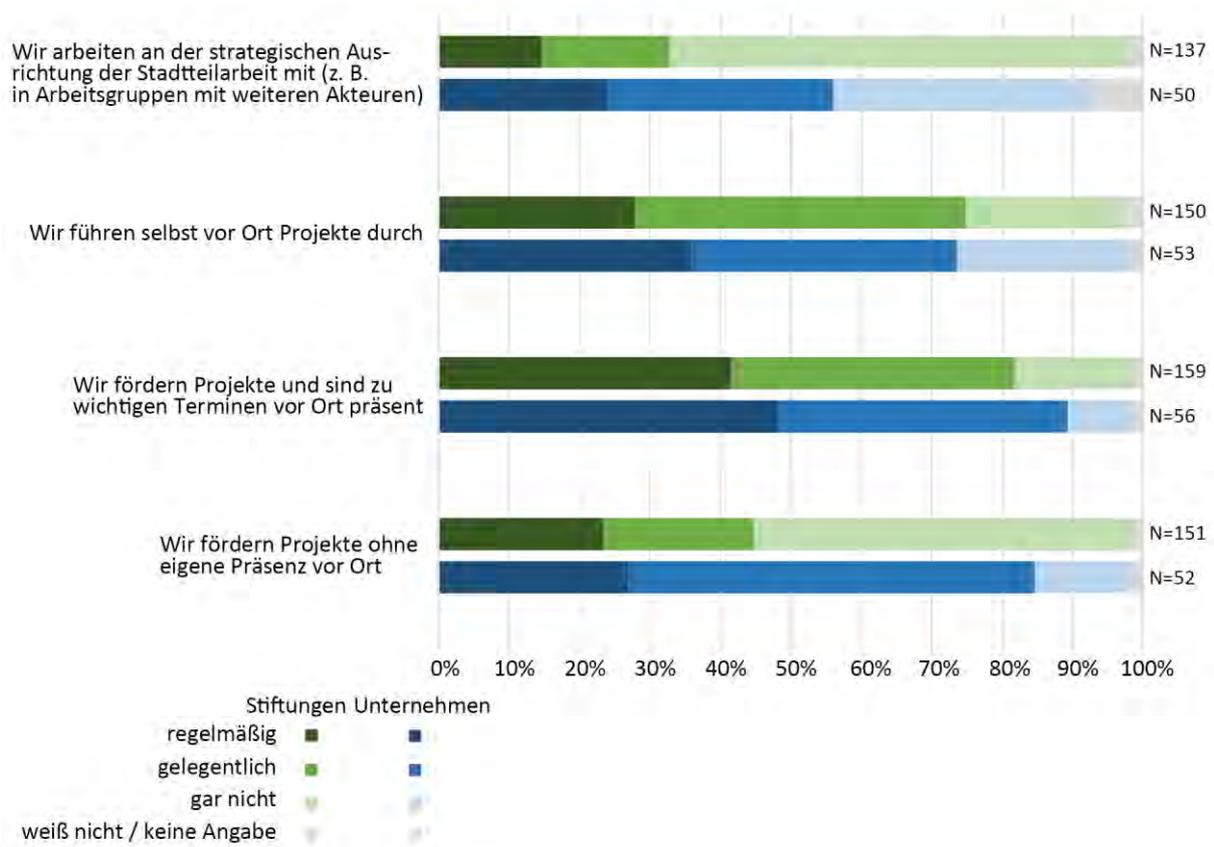


Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Anmerkung: Mehrfachantworten waren möglich

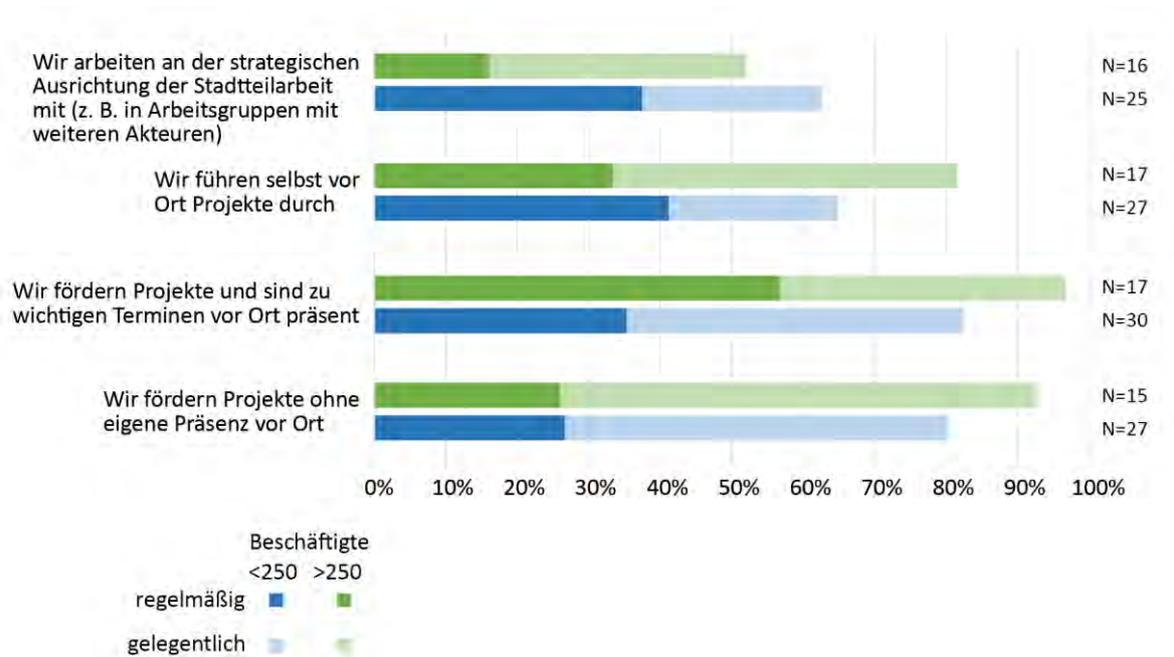
Allerdings lässt sich das Interesse an einer intensiven Mitgestaltung nicht verallgemeinern. Die Unternehmens- und Stiftungsbefragung hat gezeigt, dass insbesondere Unternehmen sich in vielfältiger Form und Intensität engagieren. Sowohl der Einsatz von Personal wie eine finanzielle Förderung und die Spende von Sachmitteln werden von einem großen Anteil der Unternehmen praktiziert (siehe Abbildung 20). Gleichzeitig werden sowohl Projekte von Dritten (mit oder ohne eigene Präsenz vor Ort) unterstützt als auch eigene Projekte durchgeführt (siehe Abbildung 21). Die große Zahl von Mehrfachnennungen zeigt diese Vielfalt deutlich.

Abbildung 21: Wege der Mitgestaltung von Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen



Leichte Unterschiede zeigen sich je nach Größe der Unternehmen. Die befragten Unternehmen mit unter 250 Beschäftigten bringen sich regelmäßiger durch eigene Projekte und eine strategische Mitwirkung an der Stadtteilentwicklung ein, als die größeren Unternehmen. Dies kann mit einer stärkeren Bindung kleiner Unternehmen an ihren Unternehmenssitz zusammenhängen, während Großunternehmen, bei zum Teil mehreren Standorten, dieser Bezug fehlt.

Abbildung 22: Wege der Mitgestaltung von Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen, nach Unternehmensgröße



Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Neben dem Ergebnis der Befragungen, die zeigen, dass sich Unternehmen häufig auf vielfältige Art und Weise engagieren, haben die Modellvorhaben auch die Erfahrung gemacht, dass einzelne Unternehmen und Stiftungen zurückhaltend sind, sich gestaltend in die Projekte einzubringen und lieber als finanzieller Unterstützer fungieren. In Kiel hat diese Feststellung zur Ausgestaltung von unterschiedlichen Engagementangeboten geführt. Stiftungen zeigen insgesamt eine stärkere Festlegung auf die Form der Unterstützung als Unternehmen. Im Vergleich zu operativ tätigen Stiftungen, die in den Modellvorhaben als Partner aufgetreten sind, haben Förderstiftungen zum Teil feste Bewerbungsverfahren, über die eine Förderung beantragt werden kann und bringen sich nicht im Sinne eigener Projekte ein.

Der Fokus auf eine finanzielle Förderung der Unternehmen und Stiftungen kann eine grundlegende Ausrichtung sein, wie bei Stiftungen zum Teil der Fall, sie kann aber auch Ausdruck dafür sein, dass der Zeitaufwand einer stärkeren Mitwirkung vermieden wird. Nur Unternehmen und Stiftungen, die von einem Vorhaben überzeugt sind, werden diesen Zeitaufwand leisten. Das heißt auch, dass die Akteure ein Vorhaben oder Projekt und seine Verantwortlichen erst kennen lernen müssen, um überzeugt zu werden und in der Beschäftigung mit dem Projekt Gestaltungsspielräume für sich selbst zu entdecken. Das Modellvorhaben in Bad Oldesloe hat dies sehr eindrücklich gezeigt. Gleich mehrere Unternehmen unterstützten das Projekt zunächst durch kleinere Geld-, Sach- oder Zeitspenden. Erst der direkte Kontakt mit dem Projekt und seinen Verantwortlichen führte dazu, dass die Unternehmen die Sinnhaftigkeit des Projektes und die Bereicherung daran mitzuwirken, erkannten.

Die unterschiedlichen Interessen an einer Mitgestaltung von Projekten zeigten sich auch in den Modellvorhaben. Während einige der Modellvorhaben durch das Angebot der Mitgestaltung der Quartiersentwicklung auf offene Ohren bei einzelnen Unternehmen und Stiftungen getroffen sind, stand etwa im Hannoveraner Modellvorhaben der Prozess, ein Projekt kennen zu lernen und so mit der Zeit langfristige Partner und Mitgestalter zu finden, im Fokus. Sie haben sich insofern stärker auf die Gruppe der Unternehmen und Stiftungen gestützt, die (zunächst) bereit sind

eine finanzielle Förderung zu leisten. Insofern war die zentrale Herausforderung für die Modellvorhaben, sich darüber bewusst zu werden, welche Form von Engagement und Zusammenarbeit sie jeweils anstreben und für diese die geeigneten Wege der Identifizierung möglicher Partner und der Ansprache zu wählen.

4.1.5 Engagement als Ergänzung zu kommunalen Aufgaben

Die Erfahrungen in den Modellvorhaben zeigen, dass Unternehmen und Stiftungen staatliches Handeln nicht ersetzen möchten, das heißt, dass sie nicht als „Lückenfüller“ für kommunale Sparzwänge fungieren möchten (siehe hierzu auch Kapitel 4.3). Stattdessen möchten sie sich in ihrem Tun als sinnvolle Ergänzung sehen und entsprechend ergänzende aber keine ersetzenden Aufgaben übernehmen. Das Nürnberger Modellvorhaben zeigt vielmehr, dass unternehmerisches oder stifterisches Engagement besonders dort erfolgreich ist, wo ihm durch kommunales Handeln der Weg geebnet wird, wo die Engagementaktivitäten in Absprache mit der Kommune auf lokale Bedürfnisse abgestimmt werden und wo sie eine sinnvolle Ergänzung der kommunalen Grundversorgung darstellen (siehe auch Ausführungen in Kapitel 4.4).

4.1.6 Zwischenfazit

Sowohl die Modellvorhaben als auch die Befragungen haben gezeigt, dass die Motive und Interessen der Unternehmen und Stiftungen, sich in benachteiligten Quartieren zu engagieren, vielfältig sind. Dies macht die Anbahnung der Zusammenarbeit nicht einfacher, bedeutet aber auch, dass für vielfältigste Projekte und Vorhaben potenzielle Unterstützer gefunden werden können. Wie die Zusammenarbeit idealerweise auszugestaltet ist und welche Projekte sich besser oder schlechter eignen, lässt sich daher nicht als Einheitslösung festlegen oder empfehlen. Das machen auch die in Ziel und Vorgehen sehr unterschiedlichen und dennoch gelungenen Modellvorhaben deutlich. Es hat sich aber gezeigt, dass wichtigster Aspekt ist, sich über die unterschiedlichen möglichen Motive und Interessen bewusst zu sein und im Gespräch mit Unternehmen und Stiftungen die Interessen des jeweiligen Gegenübers zu erfassen und darauf einzugehen. Insofern bedingen die festgestellten Motive und Interessen das Vorgehen bei Ansprache und Einbindung.

4.2 Wege der Ansprache von Unternehmen und Stiftungen

Das Thema „Ansprache“ hat sich bei der Arbeit der Modellvorhaben mehrfach als sehr zentrales Thema – sogar als erste Hürde, die es zu nehmen gilt – erwiesen. In der Mehrheit der Modellvorhaben mussten die Projektteams zu Beginn ihrer Tätigkeiten oder auch kontinuierlich im Projektverlauf mit ihrem Vorhaben an die Öffentlichkeit treten und für die Umsetzung Unterstützer oder Mitsstreiter gewinnen. In manchen Modellvorhaben standen langfristige Partnerschaften mit wenigen Unternehmen oder Stiftungen im Fokus; in anderen Modellvorhaben wurde eine Breite von tendenziell kurzfristigen Unterstützern gesucht. Dies stellt unterschiedliche Anforderungen an das Vorgehen bei der Ansprache. In der Regel wurden in den Modellvorhaben unterschiedliche Wege beschritten, um in Kontakt mit Unternehmen und Stiftungen zu treten. Durch die unterschiedlichen Motive und Interessen, aber auch Persönlichkeiten der Unternehmen und Stiftungen, führten unterschiedliche Vorgehensweisen zum Ziel. Einen Königsweg gibt es nicht.

Als problematisch hat sich bei der Ansprache der Begriff der „Quartiersentwicklung“ erwiesen. Dieser (aber auch der Begriff des Quartiers) ist den Akteuren aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft meist nicht bekannt. Die Modellvorhaben haben daher vor allem die Probleme des (meist in der Stadt bekannten) Quartiers in den Vordergrund bei der Ansprache gerückt.

4.2.1 Offene Gesprächssituationen schaffen

Die Ausführungen der vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass die Unterstützung seitens Unternehmen und Stiftungen nicht nur in finanziellen Mitteln, sondern auch in der Bereitstellung von Sachmitteln, in der Vermittlung von Kontakten, in der tatkräftigen Unterstützung von Personal oder im Wissenstransfer liegen kann. Es hat sich außerdem gezeigt, dass je nach Unternehmen oder Stiftung das Interesse an einer Mitsprache und Mitgestaltung sowie die Intensität, mit der sich die möglichen Partner einbringen wollen, differiert. Schnell hat sich im Forschungsfeld daher gezeigt, dass die Ansprache von Unternehmen und Stiftungen durch die Verantwortlichen der Modellvorhaben nicht vorrangig auf das Einwerben von Spenden erfolgte. Erfolgreich waren insbesondere die Modellvorhaben, die es schafften, die Probleme in den Quartieren als solche in den Vordergrund von Gesprächen zu stellen, woraus erst im zweiten Schritt mögliche Unterstützungsmaßnahmen abgeleitet wurden.

Dass Unternehmen und Stiftungen empfänglich für ein offenes Gespräch über ihr Engagement sind, hat auch die Befragung gezeigt. Rund 70 % der Unternehmen und Stiftungen finden diese Option interessant. Zwar lief die Unterstützung in den Modellvorhaben in vielen Fällen auf eine monetäre hinaus, doch beschränkt sie sich nicht auf diese und ist eingebettet in einen Diskussions- und Problemlösungsprozess, in den sowohl die Akteure von privatwirtschaftlicher beziehungsweise zivilgesellschaftlicher wie auch öffentlicher Seite eingebunden sind, so zum Beispiel bei den Stadtteilpaten in Nürnberg oder den Netzwerkmitgliedern in Kiel. Nicht selten steht für die Unterstützer dann das Interesse an der Sache und an ihrem Erfolg im Vordergrund und lässt die Höhe der damit verbundenen Kosten zweitrangig werden.

Durch das Herstellen einer offenen Gesprächssituation wird es zudem möglich, auf die unterschiedlichen Interessen der Unternehmen und Stiftungen einzugehen. In den Modellvorhaben wurden hierfür zum Teil unterschiedliche Engagementangebote geschaffen. In Kiel wurde neben den sehr intensiv mitwirkenden Kooperationspartnern das Modell der Paten entwickelt, durch das sich auch Unternehmen und Stiftungen einbringen können, deren Interesse auf einer Förderung einzelner Themen und Projekte liegt. Erfolgreich war auch das Vorgehen im Modellvorhaben Bad Oldesloe, wo es dem Projektteam gelang, von Spenden über pro-bono-Dienstleistungen hin zu Ehrenamtsstunden eine breite Palette unterschiedlicher Engagementmöglichkeiten anzubieten und die unterschiedlichen Interessen der Unterstützer aufzugreifen. Zudem wurden im Nachbarschaftszentrum unterschiedliche Projekte für verschiedene Zielgruppen geplant. Da Stiftungen durch ihren Stiftungszweck häufig auf einzelnen Zielgruppen festgelegt sind, führte diese Vielfalt dazu, dass sie sich dennoch im Projekt wiederfanden und ihren Teil beitragen konnten. Das Modellvorhaben Hannover bot mit den drei Projekten Stadtteilbauernhof, Garten für Kids und Stadtteilstiftung ebenfalls eine Auswahl von Engagementmöglichkeiten. Nichtsdestotrotz zielten die Aktivitäten des Projektteams in großem Maße auf das Einwerben von Spenden. Dass die Erfolge überschaubar blieben, kann auch damit zusammenhängen, dass es zum Beispiel beim Aspekt der Mitgestaltung nicht gelungen ist, die Unternehmen und Stiftungen bei ihren eigenen Interessen „abzuholen“.

Bedeutung der Personalauswahl

Das offene Gespräch auf Augenhöhe in dem auf unterschiedliche Engagementinteressen eingegangen werden kann, setzt auch voraus, dass der Gesprächspartner auf kommunaler Seite beziehungsweise auf Seite des Projektes gewisse Gestaltungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten hat. In den Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass die Beauftragung externer Partner hierfür wenig geeignet ist. Sie bilden einen zusätzlichen Intermediär und können als Auftragnehmer zu wenig flexibel auf den Gegenüber eingehen. Hinzu kommt der Aspekt, dass es sich nicht um ihr „eigenes“ Projekt handelt. Während Projektverantwortliche häufig durch ihre eigene Überzeugung „ansteckend“ wirken, ist dies für Externe nicht vorauszusetzen.

Ein weiterer Aspekt hat sich bezüglich der Auswahl der Verantwortlichen für die Kontakthanbahnung in den Modellvorhaben als bedeutsam erwiesen und wurde auch in der Beiratsdiskussion betont: der Aufbau von Kooperationen

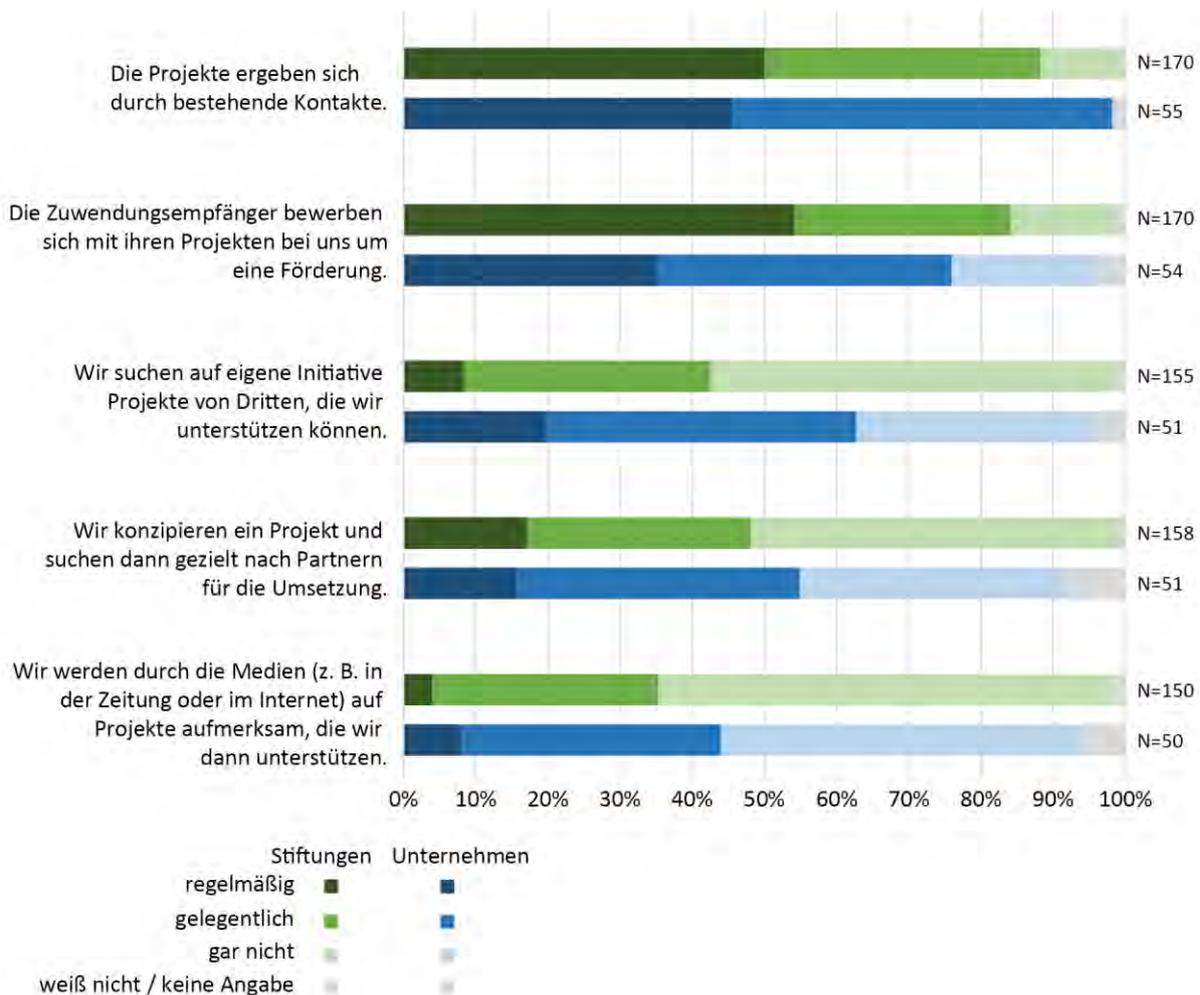
zwischen öffentlicher Hand, Unternehmen und Stiftungen braucht „Grenzgängerpersönlichkeiten“. Die Verantwortlichen müssen sich sowohl in den öffentlichen Aktivitäten und Zuständigkeiten gut auskennen, als auch bei einem Unternehmen als Gesprächspartner auf Augenhöhe agieren können. Sie brauchen ein Verständnis für die Interessen von Unternehmen ebenso wie von Stiftungen und gleichzeitig den Hintergrund sozialer Arbeit, um die Projekte in den Quartieren einordnen und ihre Bedeutung vermitteln zu können. Diese Grenzgänger bilden insofern in der Anbahnung und dem Aufbau der Zusammenarbeit als Person das Bindeglied zwischen den Sektoren öffentliche Hand, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. In den Modellvorhaben wurden einige Beispiele von Verantwortlichen deutlich, denen dies gelungen ist. Andere taten sich schwer, aus ihrem gewohnten Milieu auszubrechen.

4.2.2 Hoher Stellenwert von bereits bestehenden Kontakten

Die Modellvorhaben setzten zum Teil bewusst an bestehenden Kontakten zu Unternehmen und Stiftungen an. Bisher lose Kontakte wurden im Modellvorhaben vertieft und zur langfristigen Partnerschaft weiterentwickelt. Die Ansprache der bekannten Akteure gestaltete sich deutlich einfacher als eine Kaltakquise unter einer größeren Zahl von Unternehmen und Stiftungen. Die Kontaktaufnahme konnte auf Basis von einer bestehenden Vertrauensbasis erfolgen, was das Gespräch auf Augenhöhe erleichterte. Im Modellvorhaben in Bad Oldesloe erwies sich das bestehende große Kontaktnetzwerk der Projektkoordinatorin und der Vertreterin der Kommune in dem Sinne als Vorteil.

Auch die Unternehmens- und Stiftungsbefragung hat gezeigt, dass bestehende Kontakte eine zentrale Rolle spielen. 88 % der Stiftungen und sogar 98 % der Unternehmen gaben an, dass ihr Engagement in benachteiligten Stadtteilen regelmäßig beziehungsweise gelegentlich durch bestehende Kontakte zustande kommt. Damit scheint dieser Weg jener zu sein, der am weitesten verbreitet ist (siehe Abbildung 23). Insbesondere gilt dies für kleinere Unternehmen. 67 % der Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten bauen ihre Engagementtätigkeit auf bestehende Kontakte auf, im Vergleich zu 39 % der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

Proaktiv, das heißt auf eigene Initiative, kommen seitens der Stiftungen nur in seltenen Fällen (8 %) Kooperationen mit Dritten zustande. Dies ist eher dann der Fall, wenn Bedarf an Partnern für ein selbst konzipiertes Projekt besteht (17 %). Sehr selten (4 %) werden Stiftungen über Medien wie dem Internet oder der Zeitung auf Projekte aufmerksam, die sie fortan unterstützen. Eine ähnliche Tendenz ist bei engagierten Unternehmen festzustellen, wenngleich sie – und hier insbesondere die kleineren Unternehmen – sich gegenüber proaktiven Formen der Ansprache deutlich aufgeschlossener zeigen als die Stiftungen. Auch die Bürgerstiftungen zeigen sich deutlich aktiver als die Mehrheit der Stiftungen; sie suchen häufiger proaktiv nach unterstützungswürdigen Projekten (17 %) und konzipieren häufiger eigene Projekte, die sie dann fördern (30 %).

Abbildung 23: Zustandekommen des Engagements in benachteiligten Stadtteilen

Quelle: Eigene Erhebung, 2013-2014

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bestehende Kontakte eine übergeordnete, Medien dagegen eine untergeordnete Rolle spielen. Dies verdeutlicht einmal mehr die zentrale Bedeutung persönlicher Kontakte sowie des Aufbaus und Pflegs persönlicher Netzwerkbeziehungen. Für Projektträger, die Unterstützer finden möchten, zeigen die Ergebnisse außerdem, dass es verstärkt ihrer Initiative und ihres Engagements bedarf, damit sich Kontakte anbahnen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden aufgezeigt, welche Wege zur Kontaktaufnahme die Projektteams in den Modellvorhaben beschritten haben.

4.2.3 Wege zur Kontaktaufnahme

Veranstaltungen

Die Modellvorhaben haben teilweise eigene Veranstaltungen durchgeführt, um ihr Vorhaben bekannt zu machen und über die Engagementmöglichkeiten zu informieren. In Nürnberg wurde beispielsweise erfolgreich ein „Stiftergespräch Stadtteilpatenschaften“ durchgeführt, zu dem potenzielle Stadtteilpaten eingeladen wurden und an dem 22 Personen teilnahmen. Das Format der Patenschaft wurde darüber hinaus auf dem Stiftertag in Nürnberg durch Herrn Brochier, dem ersten Stadtteilpaten, vorgestellt. In Hannover wurde auf dem Gelände der zu unterstützenden Projekte eine Reihe von Grillabenden veranstaltet. In ungezwungener und geselliger Umgebung konnten sich hier

Interessierte über den Stadtteil informieren und sich von der Arbeit der Förderprojekte einen eigenen Eindruck verschaffen. In Leipzig wurden Workshops mit Hausgruppen veranstaltet, um mit diesen ins Gespräch über ihre Unterstützungsbedarfe zu kommen.

Darüber hinaus wurden auch Veranstaltungen Dritter genutzt, um das eigene Vorhaben vorzustellen und mit Interessierten darüber ins Gespräch zu kommen. Von Bedeutung sind die persönlichen Kontakte zu potenziellen Kooperationspartnern, die im Rahmen einer solchen Veranstaltung geknüpft werden können. Das Projektteam im Modellvorhaben Hannover hat viele dieser Möglichkeiten des Netzwerkers wahrgenommen. Unter anderem war es bei einer Wirtschaftsmesse präsent und konnte zahlreiche Gespräche führen. Allerdings sind die Kontakte in einem solchen Rahmen tendenziell flüchtig und bedürfen erneuter persönlicher Ansprache im Nachgang der Veranstaltung, um das Interesse an einer Zusammenarbeit auszuloten und weitere Gespräche über eine Kooperation einzuläuten.

Deutlich effektiver sind Veranstaltungen, die bereits spezifisch auf das Engagementthema ausgelegt sind und damit eine Gruppe potenziell Interessierter vereint, wie zum Beispiel der sogenannte „Marktplatz für gute Geschäfte“. Dessen Ziel ist es, gemeinnützige Projektträger mit Unternehmen zusammenzubringen. Hier ist es dem Hannoveraner Projektteam gelungen, Kooperationsvereinbarungen mit zwei lokalen Unternehmensvertretern zu treffen. Das Projektteam aus Wuppertal präsentierte das Modellvorhaben auf dem Wuppertaler Stiftertag, der von lokalen Banken ausgerichtet wird.

Die Ausrichtung von oder die Teilnahme an Veranstaltungen hat in den Modellvorhaben erste Kontakte ermöglicht. Sie dienten damit vor allem dazu, die Zahl möglicher Partner, die angesprochen werden können, zu reduzieren und auf Akteure zu beschränken, von denen eine Engagementbereitschaft vermutet wird. Die Kontakte blieben jedoch zu flüchtig, um die Engagementinteressen des Gegenübers aufzugreifen oder gar langfristige Unterstützungszusagen zu machen. Entsprechend blieben auch die, im Rahmen der Veranstaltungen vereinbarten, Unterstützungen im Modellvorhaben Hannover auf kleinere, einmalige Maßnahmen beschränkt.

Multiplikatoren, Fürsprecher

Mit weiterem „Wachsen“ des Unterstützerkreises werden die Unternehmen und Stiftungen selbst zu wichtigen Multiplikatoren bei der Akquise neuer Kooperationspartner. Sie verfügen über Kontakte zu anderen Unternehmen oder Stiftungen, begegnen den potenziellen Partnern auf Augenhöhe und können ihre (positiven) Erfahrungen aus erster Hand weitergeben. In Nürnberg konnten in der Vergangenheit auf diese Weise, ausgehend vom Engagement der Brochier Stiftung und den Kontakten von Alexander Brochier in diverse Unternehmerkreise, mehrere Stadtteilpaten gewonnen werden. Darüber hinaus akquirieren die Stadtteilpaten in ihren Stifter- und Unternehmerkreisen ergänzende – in der Regel punktuelle und kurzfristige – Unterstützung für ihre Stadtteile. Auch in Bad Oldesloe wirkten einzelne Unterstützer als Multiplikator. Eine Schreinerei wurde angefragt, ein Projekt zum Bau von Vogelhäusern zu unterstützen. Kurzerhand wurde als Bedingung für das Engagement formuliert, dass das Projekt im Nachbarschaftszentrum stattfindet und eine dort ansässige Kindergruppe teilnehmen kann.

Aber nicht nur bereits beteiligte Kooperationspartner können als Fürsprecher für das Projekt fungieren. Es ist auch möglich, „externe“ Fürsprecher zu gewinnen. Dieser Weg wurde im Modellvorhaben Hannover eingeschlagen, indem sich prominente und anerkannte Persönlichkeiten aus der Stadtgesellschaft auf Werbematerialien (Flyer, Broschüre) für das Projekt aussprachen. Im Modellvorhaben in Kiel wurde eine Doppelschirmherrschaft für das Netzwerk eingerichtet, die prominent mit jeweils einem Vertreter aus der Kommunalpolitik und der lokalen Wirtschaft besetzt ist.

Netzwerke und Türöffner

Die Bedeutung von persönlichen Kontakten und Netzwerkbeziehungen wurde mehrfach betont. An dieser Stelle soll noch auf die formellen und organisierten Netzwerke hingewiesen werden, wie zum Beispiel Service Clubs,

lokale Initiativen oder die Industrie- und Handelskammer. In Bad Oldesloe wurde beispielsweise zunächst der Kontakt zur Kreishandwerkerschaft gesucht, die den Kontakt zu lokalen Handwerkern vermittelte und sich für das Projekt eingesetzt hat. Das Hannoveraner Projektteam pflegte intensive Kontakte zu lokalen beziehungsweise regionalen Unternehmernetzwerken.

Als Türöffner zur lokalen Wirtschaft wurde auch die kommunale Wirtschaftsförderung in einigen Modellvorhaben einbezogen. So hat die Wirtschaftsförderung Hannover mittels ihrer Kontakte Gespräche zwischen Unternehmen und dem Projektteam des Modellvorhabens hergestellt, an denen Vertreter der Wirtschaftsförderung selbst teilgenommen haben. Allerdings hat sich in den Modellvorhaben auch gezeigt, dass das Einwerben von Unternehmensengagement von vielen Wirtschaftsförderungen noch nicht als eigenes Thema gesehen wird. Sie verstehen sich vor allem als Dienstleister gegenüber den Unternehmen und zögern, mit Engagementanfragen auf die Unternehmen zuzugehen. Dass das Kooperationsangebot gegenüber den Unternehmen auch zu deren Vorteil ist, weil sie so ihr bestehendes Engagement strategischer am Bedarf ausrichten können (siehe Kapitel 4.1), wird offenbar nicht gesehen.

Einrichtungen, die auf gesamtstädtischer Ebene mit dem Engagementthema befasst sind, wie zum Beispiel die Freiwilligenagenturen, wurden wenig in die Arbeit der Modellvorhaben eingebunden. Dies mag zum einen daran liegen, dass das unternehmerische und das bürgerschaftliche Engagement als parallele, nebeneinander agierende Stränge gedacht werden. Zum anderen mag es eine Rolle spielen, dass sich die Arbeit der Modellvorhaben aus dem spezifischen Blickwinkel der sozialen Quartiersentwicklung dem Engagementthema näherte und damit auch in einem anderen Ressort angesiedelt war.

Persönliche Ansprache

Von den Modellvorhaben wurde überwiegend eine persönliche Ansprache vorgenommen. Durch das persönliche Gespräch konnte eine erste persönliche Bindung und beginnendes Vertrauen aufgebaut werden. Darüber hinaus ist der persönliche Kontakt die einzige Möglichkeit, um die oben beschriebene offene Gesprächssituation herzustellen.

Ansprache durch schriftliche Kontaktaufnahme

Die Erfahrungen in den Modellvorhaben haben gezeigt, dass postalische Anschreiben ein erster, aber kein alleiniger Schritt der Kontaktaufnahme sein können und sollten. Um Förderer oder Unterstützer zu aktivieren, bedarf es einer weiteren, persönlichen Ansprache. Mit einem Anschreiben können jedoch erste Informationen vermittelt und auf das Projekt aufmerksam gemacht werden, so dass eine anschließende Ansprache vereinfacht wird. Im Modellvorhaben Kiel wurden gute Erfahrungen damit gemacht, potenzielle Partner zunächst schriftlich im Namen des Stadtrates anzuschreiben und schließlich telefonisch zu kontaktieren. Bei näherem Interesse wurde ein Treffen vereinbart, bei dem das Projekt im persönlichen Gespräch vorgestellt wurde. Die Stadt Nürnberg nutzt ein jährliches Mailing, das etwa 600 Empfänger erreicht, um über bestehende Aktivitäten zu informieren. Hinterlegt wird dieses Schreiben mit einer Auswahl von Projektsteckbriefen, um den Empfängern mögliche Engagementfelder aufzuzeigen. Ähnliche Kaltakquise hat das Modellvorhaben Hannover betrieben, indem es Projektflyer und -broschüren erstellt und diese an 200 Unternehmen aus Hannover verschickt hat.

Gestuftes Vorgehen

Die Modellvorhaben wählten überwiegend einen Weg der schrittweisen Kontaktaufnahme, bei der unterschiedliche Anspracheformen kombiniert wurden:

- 1) Durch eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit, in Form von Presseberichten und Präsentationen auf Veranstaltungen, wurde über das Vorhaben informiert, so dass Unternehmen und Stiftungen, die angesprochen werden sollen, bereits grundlegende Kenntnisse hatten. Dabei ist zwischen konkreten Informationen

über das Projekt und allgemeinen Informationen über die Bedeutung des Engagements in benachteiligten Stadtteilen zu unterscheiden. Für letzteres wurde insbesondere in Hannover Öffentlichkeitsarbeit und Sensibilisierung betrieben. In den anderen Modellvorhaben wurde intensiv über das konkrete Vorhaben berichtet. Bad Oldesloe profitierte dabei von der geringen Stadtgröße, bei der sich das Projekt schnell herumsprach.

- 2) Im Rahmen von Veranstaltungen wurden lose Kontakte zu potenziellen Kooperationspartnern geknüpft und über das Projekt informiert. Hierdurch konnte bereits ein erster Eindruck des Interesses beziehungsweise der Kooperationsbereitschaft des Gegenübers erfasst werden. Alternativ wurden als zweiter Schritt potenzielle Kooperationspartner angeschrieben und so ein erstes Nachdenken über die Möglichkeit eines Engagements angeregt.
- 3) Ausgehend von den bestehenden losen Kontakten beziehungsweise mit Bezug auf das vorhergehende Anschreiben wurden die Unternehmen und Stiftungen persönlich angesprochen und dabei die Engagementbereitschaft ausgelotet.

4.2.4 Pflege und Vertiefung von Kontakten

Die Modellvorhaben konnten, je nach Stand der Kontakte zu Beginn des Forschungsfeldes, unterschiedlich schnell langfristige Partner gewinnen. Während in Kiel bereits kurz nach Beginn des Modellvorhabens eine Kooperationsvereinbarung für ein festes Netzwerk geschlossen wurde, schlossen etwa die Modellvorhaben Bad Oldesloe und Hannover zunächst Kontakte zu Unternehmen und Stiftungen, die die Projekte einmalig unterstützten. Hiermit verband sich auch die Hoffnung, dass über diese einmaligen Kontakte ein längerfristiges Engagement entstehen kann. Hierfür mussten die entstandenen Kontakte gepflegt und vertieft werden. Überwiegend erfolgte dies durch eine erneute Kontaktaufnahme und die Einladung zu Veranstaltungen. In Bad Oldesloe wurden die Unterstützer der Umbauphase zur Eröffnungsfeier des Zentrums eingeladen und erhielten hier auch noch ein kleines Präsent. Auch diese Wertschätzung sollte zu weiterem Engagement ermutigen. In Hannover wurden Akteure, zu denen ein erster Kontakt aufgebaut worden war, zu Grillabenden eingeladen. Diese Wiederholungskontakte müssen stetig nachgehalten werden. Für die Modellvorhaben war diese Vertiefung von Kontakten zum Teil die größte Herausforderung, da Kontaktanlässe geschaffen werden mussten und die Kontaktpflege zeitaufwändig ist.

In manchen Modellvorhaben bündelten sich die entstandenen Kontakte sehr stark in einzelnen Personen und weniger in der dahinterstehenden Organisationseinheit. Sehr deutlich wird dies im Hannoveraner Modellvorhaben, bei dem zwei externe Personen mit der operativen Arbeit des Modellvorhabens beauftragt wurden. Hier stellt sich die Frage, ob und wie es gelingt, diese Kontakte zu übergeben und weiter zu pflegen, damit ihr Mehrwert auch nach Ende der Vertragslaufzeit noch gegeben ist. Ähnlich stellt sich die Situation im Wuppertaler Modellvorhaben dar, wo die Hauptansprechperson von kommunaler Seite mit Ende des Förderzeitraums in den Ruhestand gegangen ist.

Um langfristige Partnerschaften aufzubauen, bedarf es Verbindlichkeiten der Partner untereinander. Die Kooperation muss institutionalisiert werden. Nur so sind für beide Seiten eine Verlässlichkeit und eine langfristige Perspektive gegeben, die zum einen eine Planung für die Zukunft ermöglicht und zum anderen die Bereitschaft erhöht, sich einzubringen. Einige der Modellvorhaben haben hierfür unbefristete Kooperationsvereinbarungen geschlossen. Der gegründete Trägerverein für das Nachbarschaftszentrum in Bad Oldesloe bildet sogar bereits eine juristische Person. Durch den Verein ist eine langfristige Engagementperspektive gegeben, an die andere Unternehmen und Stiftungen andocken können.

4.2.5 Bedeutung der örtlichen Engagementkultur und Engagementförderung

Ob und inwieweit sich Unternehmen und Stiftungen für Fragen der Mitgestaltung in der sozialen Quartiersentwicklung und für zivilgesellschaftliche Gestaltungsprozesse ansprechbar zeigen, ist lokal sehr unterschiedlich ausgeprägt. Es hat sich gezeigt, dass in manchen Städten eine entsprechende Engagementtradition und Förderkultur in der Stadtgesellschaft tief verwurzelt ist und schon Strukturen bestehen, die das Engagement organisieren. In anderen Städten ist dies nicht der Fall, so dass die Projektteams stärkere Überzeugungsarbeit für ihr Anliegen und Aufbauarbeit leisten mussten. Dieser Aspekt wird in Kapitel 4.4.1 vertieft.

4.2.6 Zwischenfazit

Bei der Ansprache von Unternehmen und Stiftungen haben sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Wege gezeigt. In der ersten Variante wird versucht, möglichst breit über das Vorhaben zu informieren und möglichst viele Akteure zu erreichen. Mit Blick auf die unterschiedlichen Interessen, die Unternehmen und Stiftungen haben können, wird so in der Masse der möglichen Partner derjenige gesucht, bei dem das Engagementangebot auf Interesse stößt. Das Vorgehen birgt die Gefahr, dass nur wenige oder keine Unternehmen und Stiftungen auf das Engagementangebot eingehen. Es setzt zudem ein bereits relativ konkretes Angebot voraus, so dass Unternehmen und Stiftungen, die ein hohes Interesse an einer Mitgestaltung haben, gegebenenfalls kaum interessiert sind.

In der zweiten Variante werden gezielt einzelne Akteure für ein mögliches Engagement angesprochen. Hierfür braucht es im Idealfall bereits ein Vorwissen über die Interessen des Gegenübers, etwa über bestehende Kontakte. Durch die gezielte Ansprache Einzelner, kann das Engagement individueller ausgestaltet werden. In den Modellvorhaben hat sich zudem gezeigt, dass auf diese Weise eher auch langfristige Partnerschaften aufgebaut werden können.

4.3 Aspekte der Zusammenarbeit

4.3.1 Formen und Intensität der Kooperationen

Ein Ziel der Modellvorhaben war es, Kooperationsstrukturen zwischen Kommune und Unternehmen oder Stiftungen aufzubauen. Da der Begriff „Kooperation“ sehr dehnbar ist, werden im Folgenden drei Typen vorgestellt, die sich in den Modellvorhaben herauskristallisierten. Damit verbunden variierte, wie intensiv sich die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten gestaltete. Die Modellvorhaben starteten an unterschiedlichen Ausgangspunkten: Bei manchen waren bereits im Vorfeld vereinzelte, projektbezogene Kooperationen gegeben, auf die aufgebaut werden konnte, so dass recht zügig in eine intensive Zusammenarbeit eingestiegen werden konnte (zum Beispiel Kiel, Wuppertal). In anderen Fällen wurde für die Unterstützung sehr konkreter Projekte geworben, die einen ersten niedrigschwelligen Einstieg ermöglichten und möglicherweise den Grundstein für weitere, intensivere Formen der Zusammenarbeit legen können. In diesem Sinne können die folgenden drei Kooperationsformen auch als Entwicklungsphasen interpretiert werden.

1. Punktuelle und einmalige Zusammenarbeit:

Einmalige Unterstützung im Bedarfsfall findet in den meisten Quartieren bereits statt, wobei es meist die sozialen Einrichtungen selbst mit Blick auf ein Projekt sind, die für eine einmalige Förderung (zum Beispiel eines Festes) Kontakt mit Unternehmen oder Stiftungen aufnehmen. Die Unternehmen und Stiftungen fungieren dabei als Förderer und Sponsoren und nicht als Mitgestalter.

2. Projektbezogene Zusammenarbeit:

Über eine einmalige Förderung hinaus, können Unternehmen und Stiftungen in einzelnen Projekten auch intensiver und langfristiger einbezogen sein. Entsprechend gestalten sie bei dieser Form der Kooperation aktiv mit, das heißt sie sind in die Projektentwicklung und -umsetzung eingebunden.

Diese Form der Kooperation wurde unter anderem im Modellvorhaben Hamburg umgesetzt, wo mit dem Thema Bildung ein definierter Projektkontext in den Vordergrund gerückt wurde, innerhalb dessen unterschiedliche Maßnahmen abgeleitet und entwickelt wurden. In Leipzig schlossen sich unter dem thematischen Schwerpunkt der Immobiliensicherung mehrere Akteure zusammen und arbeiteten gemeinsam Maßnahmen und Aktivitäten aus.

3. Strategische Zusammenarbeit:

Bei einer strategischen Zusammenarbeit wird der Blick nicht auf ein konkretes Projekt, sondern die Entwicklung des gesamten Stadtteils gerichtet. Die Unternehmen und Stiftungen sind in die Ausrichtung und Gestaltung der Quartiersentwicklung einbezogen. Im Forschungsfeld war dies die intensivste Form der Kooperation. Sowohl die Modellvorhaben Kiel, Wuppertal, Nürnberg als auch Bad Oldesloe haben einen Ansatz gewählt, der verstärkt die Gesamtentwicklung des Quartiers in den Blick nimmt und entsprechende Strukturen zur Mitgestaltung beinhaltet. Während das Modellvorhaben Kiel die Kooperationspartner direkt mit dem Anliegen angesprochen hat, ein gemeinsames Netzwerk für die Stärkung des Ostufers zu bilden, stellte das Modellvorhaben Wuppertal einzelne Projekte in den Vordergrund, die Anfangspunkt eines weiteren Engagements sein sollten. Ebenso wurde im Modellvorhaben Bad Oldesloe ein sehr konkretes Vorhaben – die Gründung und der Umbau des Nachbarschaftszentrums – als Ausgangspunkt gewählt, um über die Bedarfe im Quartier ins Gespräch zu kommen und die Versorgungsstrukturen im Quartier zu verbessern. Mit Blick auf den sperrigen Begriff der Quartiersentwicklung und der vielfältigen Probleme in den Stadtteilen wurde so die Komplexität für die Ansprache von Unternehmen und Stiftungen reduziert.

Mehrere Modellvorhaben zeichneten sich durch eine Kombination von mehreren Kooperationsformen aus. Im Modellvorhaben Hannover boten die drei ausgewählten Stadtteilprojekte die Möglichkeit, sich kurzfristig und in überschaubarem Rahmen zu engagieren, zum Beispiel im Rahmen einer Spende für eine Tierpatenschaft (Stadtteilbauerhof). Die mit der Hotelbetreiberin initiierte Reihe von Grillabenden wiederum ist als projektbezogene Zusammenarbeit zu werten. Für das Ziel der strategischen Zusammenarbeit bot die Stadtteilstiftung einen Arbeitsrahmen passender Quartiersvertreter, doch kamen hier keine Kooperationen zustande. Im Modellvorhaben Bad Oldesloe fanden sich zu Beginn langfristige Kooperationspartner, die als Mieter der Räumlichkeiten und als Partner in der Steuerungsgruppe des Zentrums mitwirkten. Ergänzend dazu wurden viele einzelne, temporäre Partnerschaften für diverse Handwerkertätigkeiten vereinbart. Mit dem Konzept der Stadtteilpaten hat die Stadt Nürnberg ein Konzept entwickelt, das zwar auf Langfristigkeit ausgelegt ist, aber dennoch unterschiedliche Formen der Kooperation zulässt und Flexibilität bietet. In Abhängigkeit von den Interessen des jeweiligen Paten unterstützt er finanziell verschiedene Projekte in jährlichem Wechsel, setzt zum Beispiel mit ausgewählten Schulen mehrjährige Bildungsprogramme um oder beteiligt sich an Zukunftswerkstätten zur Quartiersentwicklung.

Es kann festgehalten werden, dass es sich nicht verallgemeinern lässt, welche Herangehensweise und welche Form der Zusammenarbeit erfolgreich ist, da die Interesse der Unternehmen und Stiftungen hierfür zu individuell sind. Im Idealfall bot das Projekt Flexibilität, so dass die Projektpartner innerhalb eines vorgesehenen Konzeptes Gestaltungsfreiräume hatten und sich auf ihre Gegenüber einstellen konnten. Dies bietet den Unternehmen und Stiftungen eine Möglichkeit, die Projekte mitzugestalten, so dass sich das Engagementangebot von den üblichen Anfragen für Spenden oder Sponsorings abhebt und insofern Interesse weckt. Im Modellvorhaben Bremen war es zum Beispiel schwierig, für die bereits bestehende Idee der Unternehmenspaten und die ebenfalls bereits eingesetzte Koordinierung der Ausbildungsplatzvermittlung finanzielle Unterstützer zu finden. Daraufhin schwenkte die

Projektleitung um und schuf zunächst einen offenen Gesprächsrahmen für engagementinteressierte Unternehmen, in dem diese ihre eigenen Interessen und Ideen vorbringen konnten. Ausgehend davon wurde der Kontakt zu den Schulen intensiviert und mit diesen gemeinsam erste gemeinsame Berufsinformationsmaßnahmen initiiert.

4.3.2 Themen und Bedarfe

In jenen Modellvorhaben, die tendenziell projektbezogen vorgingen, waren die Themen und Ziele des Projektes in der Regel schon vorgegeben. Andere Modellvorhaben, die eine strategische Zusammenarbeit fokussierten, machten die Themen- und Zielfindung zum Bestandteil der Projektarbeit und entwickelten diese gemeinsam mit den Kooperationspartnern. Dieser Prozess stellte einen bedeutenden Schritt dar (zum Beispiel in Kiel), da er auf der Basis zahlreicher Gespräche zwischen den Partnern die Grundsteine für die weitere Zusammenarbeit legte. Die Partner tauschten sich über ihre jeweiligen Vorstellungen und Möglichkeiten des Engagements aus und lernten sich kennen. Dies erforderte zum Teil intensive Diskussionen, da die Partner unterschiedlichen Berufs- oder Erfahrungskontexten entstammten und mitunter unterschiedliche Vorstellungen von erforderlichen und sozialpädagogisch wirksamen Maßnahmen hatten. So wurden in einem der Projekte in einer Nürnberger Stadtteilpatenschaft Bedenken bezüglich der Sinnhaftigkeit der Anschaffung von Nähmaschinen erst ausgeräumt, als allen Beteiligten verständlich nahegebracht wurde, dass die Nähmaschinen eine integrative Bedeutung für einige muslimische Frauen haben, denen aus familiären Gründen die Teilnahme am öffentlichen Leben, nicht aber an einem Nähkurs für Frauen verwehrt wird.

Wie dieses Beispiel zeigt, ist es ein wichtiger Schritt in der Projektarbeit, sich ein Bild über die real bestehenden Bedarfe zu verschaffen und sich auf ein gemeinsames Verständnis für dringliche Aufgaben im Stadtteil zu verständigen. In den meisten Fällen konnte recht schnell ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Selbstverständlich spielten dabei die Erfahrungen und die Interessen der Partner eine Rolle. Doch hatten die Unternehmen beziehungsweise Stiftungen in vielen Fällen noch Informationsbedarf und vertrauten auf die Einschätzungen von kommunaler Seite, die durch die kommunalen Maßnahmen der Quartiersentwicklung einen guten Überblick über den Stadtteil hatte. Insbesondere in jenen Quartieren, die im Rahmen der Städtebauförderung (insbesondere Soziale Stadt) unterstützt wurden, lagen bereits Handlungs- beziehungsweise Entwicklungskonzepte vor, die eine gute Grundlage bildeten. In der Regel waren es die städtischen Verantwortlichen, die an dieser Stelle das jeweilige Wissen einbringen konnten und dafür Sorge trugen, dass sich die Projektideen mit dem Stadtteilkonzept vereinbaren oder sogar verbinden ließen. In einigen Fällen konnten die städtischen Projektverantwortlichen auch passende Kontakte zu anderen Ämtern und Abteilungen herstellen (zum Beispiel Wuppertal). In einigen Modellvorhaben war explizit das Quartiersmanagement der Sozialen Stadt eingebunden (zum Beispiel in Kiel, Bremen, Hannover). Für das Kieler Ostufer lag zwar ein integriertes Entwicklungskonzept vor, zusätzlich hat man mit der Kommunikationsplattform ein beratendes Gremium eingerichtet, das mit öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren aus dem Stadtteil besetzt ist. In Hannover war das Quartiersmanagement in die operative Arbeitsgruppe eingebunden und hatte die Bedarfe des Stadtteils im Blick. Die Arbeit wurde mit der Steuerungsgruppe abgesprochen, in der kommunale Projektverantwortliche (Fachbereich Bürgerschaftliches Engagement und soziale Stadtteilentwicklung, Fachbereich Wirtschaft, Fachbereich Planen und Stadtentwicklung) sowie Akteure aus dem Quartier vertreten waren und mitwirken konnten.

In Nürnberg wurde das übergeordnete Ziel durch den kommunalen „Orientierungsrahmen für eine nachhaltige Jugend-, Familien-, Bildungs- und Sozialpolitik“ festgelegt, der unter anderem einen Fokus auf die Stadtteilentwicklung sowie das Thema „Aufwachsen, Armut, Altern“ vorsieht. Bei der Auswahl der Projekte gehen die Stadtteilkoordination und die Stadtteilpaten überwiegend nach dem klassischen Förderprinzip vor: Interessierte Projekte stellen einen Antrag und formulieren ihren Bedarf.

Für alle Modellvorhaben lässt sich festhalten, dass bestehende Entwicklungskonzepte und die Anregungen der Kommune zwar für ergänzende Projekte berücksichtigt wurden. Die Kooperationspartner waren aber gleichzeitig sehr sensibel dafür, welche Themen und Bedarfe in den Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich der Kommune fielen und damit von ihnen nicht übernommen wurden.

Die Überlegungen zu den Themen und Inhalten gingen in den meisten Fällen mit Überlegungen zur Langfristigkeit und Wirksamkeit des eigenen Handelns einher. Die beteiligten Unternehmen und Stiftungen zeigten sich in der Regel sehr bedacht darauf, dass ihr Engagement an bestehenden Aktivitäten und existierenden Bedarfen ausgerichtet wurde und dort Wirkung entfaltete. Im Modellvorhaben Kiel entwickelte das Projektteam deswegen einen speziellen Projektbogen, mit dem potenziell zu unterstützende Projekte bewertet werden können. Dabei standen vor allem Fragen im Vordergrund, ob die Projekte langfristig angelegt sind, welchen Beitrag sie zur Entwicklung am Ostufer leisten, ob ähnliche Vorhaben bereits von anderen Trägern durchgeführt werden und ob Fördermöglichkeiten auf anderem Wege bestehen.

Insbesondere die Rotary-Clubs in Nürnberg zeigten intensives Interesse an einer Wirkungsmessung, was in ihrer basisdemokratischen Clubstruktur und der Rechenschaftspflicht über die Verwendung der Gelder begründet ist. Da sich die Wirkung allerdings aufgrund der Kleinteiligkeit der Projekte nur schwer und mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand messen ließ, wurde diesem Interesse bis dato über eine ausführliche Dokumentation, Auswertungsgespräche und Beobachtung der Projekte entsprochen. Im Modellvorhaben Bad Oldesloe wurde dem Thema eine große Relevanz beigemessen, da es die weitere Zusammenarbeit der Partner beeinflusste und sicherte. Das Nachbarschaftszentrum wird im Rahmen der Evaluation des Projektes Q8 durch eine Universität evaluiert, indem unter anderem Besucherzahlen und Veranstaltungen ausgewertet werden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Thema Wirkungsmessung in den Modellvorhaben noch am Anfang steht und vermutlich erst mit einer längeren Laufzeit der Projekte konkretere Züge annehmen wird.

4.3.3 Projektsteuerung und -koordination

Als zentrale Aufgabe stellte sich in den Modellvorhaben die Koordination beziehungsweise Steuerung heraus. Die Koordinationsarbeit zeigte sich als deutlich umfassender und zeitaufwändiger als anfänglich erwartet. Entsprechend war es keine Aufgabe, die nebenher erledigt werden konnte, sondern eine feste Zuständigkeit, die entsprechende Ressourcen benötigte. Zu den Aufgaben der Projektsteuerung gehörten:

- Ansprache und Einbindung von Kooperationspartnern: Dies beinhaltete nicht nur die einmalige Kontaktaufnahme, sondern auch das Halten, Pflegen und Intensivieren der Kontakte. Entsprechend mussten Anlässe zur Begegnung und zum Austausch geschaffen werden (siehe Kapitel 4.2.).
- Kommunikation: Auch dort, wo bereits Partner vorhanden waren oder sich Partnerschaften entwickelt hatten, bedurfte es einer laufenden Kommunikation und Abstimmung zwischen den Partnern. Die Projektsteuerung musste hier den Knotenpunkt bilden, in dem sowohl interne als auch externe Informationen zusammenliefen und verbreitet wurden. Hierzu gehörte auch, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Projekte und Aktivitäten der Partner und anderer Akteure zu verschaffen, um Parallelstrukturen zu vermeiden. Deutlich wurde, dass es für diese Aufgabe einer festen Kontaktperson bedarf.
- Terminkoordination: Die Treffen mit den Kooperationspartnern mussten nicht nur koordiniert, sondern auch vor- und nachbereitet werden. Aus ihnen konnten Arbeitsaufträge entstehen, die von der Projektsteuerung übernommen wurden (zum Beispiel Recherchen zu bereits bestehenden Projekten und Angeboten im Quartier, Rückfragen an Projektverantwortliche, Vorbereitung von Beschlüssen).

- Betreuung Förderprojekte: Sofern in der Kooperation Projekte von Dritten gefördert beziehungsweise unterstützt wurden, war die Projektsteuerung auch Ansprechpartner für diese Projekte. Gleichzeitig galt es, die Informationen zu den Projekten für die Projektpartner aufzubereiten und gegebenenfalls vorab zu prüfen. Zudem mussten die Ergebnisse und Wirkungen der Projekte erfasst und an die Kooperationspartner rückgemeldet werden.
- Öffentlichkeitsarbeit: In der einen oder anderen Form fielen in jedem Modellvorhaben Aufgaben der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an. Daneben mussten für die Ansprache möglicher Kooperationspartner Informationsmaterialien erstellt werden.

Als besondere Herausforderung war in den Modellvorhaben festzustellen, dass die Projektsteuerung sowohl den Umgang mit der Kommune als auch den Kooperationspartnern aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft sowie den sozialen Projektträgern pflegen musste, was Kenntnisse und Kompetenzen in allen drei Sektoren (öffentliche Hand, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) erforderte. Der Expertenbeirat betonte die große Bedeutung der Projektsteuerung und -koordination als Dreh- und Angelpunkt der Projektarbeit und unterstrich, dass es für diese Aufgabe ausreichender Ressourcen bedarf. Die Frage, wo diese Person organisatorisch angesiedelt sein sollte, ist abhängig von den bestehenden Strukturen vor Ort zu beantworten. Eine Stelle in der Kommunalverwaltung (zum Beispiel in einer für Engagementförderung zuständigen Stabsstelle), die mehrere Kooperationsprojekte in unterschiedlichen Stadtteilen betreut, ist ebenso denkbar, wie eine Stelle vor Ort im Quartier. Entsprechende Zuständigkeiten können zum Beispiel bei einem langfristig eingerichteten Quartiersmanagement angesiedelt sein. In den Modellvorhaben wurde die Aufgabe der Koordination von den Projektverantwortlichen in der Verwaltung beziehungsweise externen Auftragnehmern übernommen. Dies muss aber nicht zwangsläufig der Fall sein. Die Mitglieder des Expertenbeirates im Forschungsfeld betonten, dass auch andere Akteure hierfür in Frage kämen. Zum Beispiel könnten auch zentrale Einrichtungen, die an der Schnittstelle von bürgerschaftlichem Engagement und der Stärkung des Gemeinwesens liegen, als Koordinatoren fungieren (zum Beispiel Bürgerstiftungen oder Freiwilligenagenturen).

4.3.4 Finanzierung

Der Aspekt der Finanzierung betraf in den Modellvorhaben zum einen die Finanzierung der Projektsteuerung und zum anderen die Finanzierung von Projekten und Aktivitäten im Quartier. Für die Dauer des Forschungsfeldes wurde die Projektsteuerung durch die Kommunen übernommen und über das Forschungsfeld finanziert. Wo die entstandenen Engagementaktivitäten und Kooperationen auch zukünftig weiter bestehen sollen, stellte sich mit dem Ende des Forschungsfeldes folglich die Frage, wer diese Aufgabe langfristig übernehmen und finanzieren kann. Hierfür wurden sehr unterschiedliche Lösungen gefunden. In Wuppertal konnte als Übergangslösung die Wuppertaler Quartierentwicklungsgesellschaft eine halbe Stelle zur Verfügung stellen, perspektivisch soll jedoch das Quartiersmanagement das Thema „Engagement aus Wirtschaft und Stiftungswesen“ übernehmen. In Bad Oldesloe verlängerte die Stiftung Alsterdorf ihr bestehendes Engagement, möchte sich aber auf Dauer zurückziehen und bemüht sich um anderweitige Förderungen zur Zwischenfinanzierung eines Quartiersmanagers. Langfristig sollen Partner für die Finanzierung gefunden werden. In Nürnberg erfolgt die Finanzierung der Stabsstelle und der Stadtteilkoordination über den regulären, kommunalen Haushalt. In Bremen zeigte sich sehr deutlich, dass für Koordinationsaufgaben derzeit keine private Engagementbereitschaft besteht. Die private Seite betonte, dass an dieser Stelle der Einsatz der öffentlichen Hand erforderlich sei und sie ihre Unterstützung direkt den Projekten zukommen lassen wolle. Allerdings stand die Frage der Finanzierung der Koordination hier bereits zu Beginn der Zusammenarbeit im Raum. Möglicherweise steigt die Bereitschaft zur Mitfinanzierung erst im späteren Verlauf, wenn das Netzwerk gefestigt ist und erste Erfolge sichtbar sind.

Für die Finanzierung von Projekten und Aktivitäten im Quartier konnten die Modellvorhaben mitunter sehr gut Partner gewinnen. In Hannover wurden Spenden für den Stadtteilbauernhof und den Stadtteilgarten generiert, in Bad Oldesloe wurden Mittel für den Umbau des Nachbarschaftszentrums eingeworben und in Kiel wurde die Leselounge in einer Schule für die nächsten Jahre weiterfinanziert. Langfristige Zusagen für eine finanzielle Beteiligung wurden in Hamburg und Nürnberg erreicht. Neben finanzieller Unterstützung brachten sich die Kooperationspartner auch mit ihrer Arbeitszeit in die Projekte ein oder unterstützten diese durch ihre Expertise, zum Beispiel durch Beratung, die Vermittlung von Kontakten oder die Übernahme von Aufgaben wie etwa Marketing.

4.3.5 Kommunikation, Vertrauen und Transparenz

Das Forschungsfeld zeichnete sich unter anderem durch die Voraussetzung aus, dass in den Modellvorhaben Akteure aus unterschiedlichen Bereichen – Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft – kooperieren. In manchen Modellvorhaben war dieser Mix bereits in der Steuerungsgruppe angelegt, bei anderen war er durch Partnerschaften gegeben, die sich im Zuge des Modellvorhabens erschlossen. Manche Kooperationspartner kannten sich bereits vor Beginn des Modellvorhabens durch vorige Arbeitszusammenhänge (Leipzig, Hannover). Andere Modellvorhaben trafen auf weitestgehend neue Partner, so dass die Kooperation für alle Beteiligten unbekanntes Terrain war (Wuppertal, Kiel, Bad Oldesloe). In derartigen Konstellationen erwiesen sich die Aspekte Kommunikation, Vertrauen und Transparenz als besonders wichtig.

Die Modellvorhaben machten die Erfahrung, dass ausgehend vom unterschiedlichen fachlichen Hintergrund der einzelnen Kooperationspartner die Kommunikation erschwert war. So unterschied sich das fachspezifische Vokabular etwa zwischen Unternehmen und sozialen Trägern erheblich. Als Rahmenbedingung musste dies, etwa mit Blick auf den Zeitaufwand für Gespräche, aber auch bei der inhaltlichen Diskussion, bedacht werden. Erst mit der Zeit konnten die Kooperationspartner eine „gemeinsame Sprache“ und ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickeln (Kiel, Wuppertal, Nürnberg). Daneben war das gegenseitige Vertrauen entscheidend für das Gelingen des gemeinsamen Engagements. Auch dieses musste zunächst aufgebaut werden. In Bad Oldesloe waren erste kleine Projekte und Maßnahmen, sogenannte „Arbeitsbegegnungen“, förderlich, um Vorbehalte abzubauen und Vertrauen zu schaffen.

Auch bei der Festlegung der Kooperationsstrukturen und bei der Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten spielten Vertrauen und vor allem Verlässlichkeit der Partner eine große Rolle. Dieser Aspekt wurde vor allem seitens der Wirtschaft in Richtung Verwaltung geäußert (Nürnberg). Um das Kooperationsverhältnis nicht zu schwächen, galt es daher, frühzeitig über gegenseitige Erwartungen zu sprechen und Zusagen unbedingt einzuhalten.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung für eine gelungene Zusammenarbeit stellte Transparenz dar. Besonders dringlich zeigte sich dies in der Verwendung der Gelder und der Wirksamkeit oder dem Nutzen des Engagements. Aber auch bei der Frage, wie das Engagement in der Öffentlichkeitsarbeit dargestellt wird, zum Beispiel ob und an welcher Stelle die Logos der Kooperationspartner platziert wird, stellten die Modellvorhaben eine hohe Sensibilität bei den Kooperationspartnern fest. Deutlich äußerten diese ihren Wunsch nach Sichtbarkeit, doch forderten sie gleichzeitig, zu offensive Eigenwerbung zu vermeiden und jedem ein gleiches Maß an Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen (Kiel, Bad Oldesloe).

In den meisten Fällen klärten sich die oben geschilderten Aspekte automatisch im Prozess der Zusammenarbeit. Diese Erfahrung zeigte, dass es hilfreich war, möglichst schnell in einen Arbeitsmodus zu finden und erste (Übungs)Projekte umzusetzen.

4.3.6 Vereinbarungen und Strukturen der Kooperation

Die Modellvorhaben entwickelten im Laufe des Forschungsfeldes unterschiedliche Wege und Formen der Zusammenarbeit – von punktuellen und einmaligen Unterstützungen zu längerfristiger projektbezogener Zusammenarbeit bis zur strategischen Kooperation (siehe Kapitel 4.3.1). Im Folgenden liegt der Fokus auf jenen Modellvorhaben, die strategische Kooperationsstrukturen entwickelt haben (Bad Oldesloe, Kiel, Nürnberg). Es wird dargestellt, welche Grundsatzfragen sie geklärt und welche Rahmenbedingungen sie dafür geschaffen haben.

Netzwerk oder bilaterale Kooperation

Zwei unterschiedliche Typen der festen Zusammenarbeit lassen sich feststellen: zum einen in Form einer bilateralen Partnerschaft und der Kommune und einem Unternehmen beziehungsweise einer Stiftung und zum anderen in Form eines Netzwerkes aus mehreren, gleichberechtigten Partnern. Das Stadtteilpatenkonzept in Nürnberg basiert auf der ersten Form. Im Vergleich dazu wurden zum Beispiel in Kiel und Bad Oldesloe Netzwerke mit mehreren Partnern gegründet. Als Vorteil könnte es sich zukünftig erweisen, wenn sich aus dem Zusammenwirken der Partner aus der Unternehmens- und Stiftungslandschaft – unabhängig von der Kommune – Synergien und weitergehende Partnerschaften entwickeln sollten. In Kiel zeigen sich hierfür bereits erste Ansätze. In allen drei Modellvorhaben wurden die Strukturen der Kooperation gemeinsam mit den Partnern entwickelt und in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess erarbeitet. Rückblickend erwies es sich als sinnvoll, bei der Ansprache der Unternehmen und Stiftungen bereits ein gewisses Konzept zur Zusammenarbeit vor Augen zu haben, das später mit den Partnern weiter ausgestaltet werden konnte.

Arbeitsweise – fördernd oder operativ

Zunächst entwickelten die Kooperationspartner ein Selbstverständnis darüber, ob sie mit eigenen Projekten operativ oder für andere Projekte fördernd tätig sein wollten. Für letzteres musste dann die Frage geklärt werden, welche Projekte förderfähig sein sollten und ob es einen festen Kriterienkatalog oder eine Einzelfallentscheidung geben sollte. Im Modellvorhaben Kiel legte das Kooperationsnetzwerk grobe Kriterien in einem Bewertungsbogen fest. Über eine mögliche Förderung wurde dennoch im Einzelfall entschieden. Zudem war es den Partnern möglich, ihren jeweiligen Beitrag zur Förderung individuell festzulegen. In Bad Oldesloe waren die Kooperationspartner der Lenkungsgruppe operativ tätig, indem sie Angebote in und um das Nachbarschaftszentrum schufen. Fördernd waren sie maximal in dem Sinne tätig, dass sie die Räumlichkeiten auch anderen zur Verfügung stellten und damit als Geburtshelfer für weitere Projekte fungierten. Finanzielle Unterstützung wurde allerdings nicht geleistet.

Gremien

Alle genannten Modellvorhaben führten in der einen oder anderen Form Gremien oder Steuerungsgruppen ein, innerhalb derer die Partner regelmäßig zusammenkamen, Zuständigkeiten festlegten und sich über die weitere Gestaltung und Ausrichtung ihrer Kooperation verständigten.

Dauer der Zusammenarbeit

Neben der Frage, wie die Zusammenarbeit funktionieren sollte, wurde auch geklärt, ob es sich um eine zeitlich begrenzte oder unbegrenzte Zusammenarbeit handelte. Während in Bad Oldesloe von Beginn an eine langfristige Zusammenarbeit vorgesehen war, schlossen die Partner zunächst Verträge mit einer Dauer bis zum Ende der Laufzeit des Forschungsfeldes ab. Dieses Vorgehen ermöglichte es den Partnern, auf Veränderungen in der Projektstruktur, die sich möglicherweise mit dem Ende des Forschungsfeldes ergeben würden, reagieren zu können und Anpassungen vornehmen zu können.

Verbindlichkeit der Zusammenarbeit

In den drei besagten Modellvorhaben unterzeichneten die Partner einen Kooperationsvertrag, um die Verbindlichkeit ihrer Zusammenarbeit zu stärken. Sowohl in Kiel als auch in Bad Oldesloe wurde dieser Vertrag bereits zu Beginn der Zusammenarbeit abgeschlossen. Entsprechend umfasste er nur die wichtigsten Eckpunkte und ließ darüber hinaus Spielraum zur prozessualen Ausgestaltung der Partnerschaft.

Institutionalisierung und Trägerschaft

Die Gründung eines nach außen sichtbaren Verbunds oder vielmehr noch die Gründung einer juristischen Person zur Übernahme der Trägerschaft des Projektes stellt die verbindlichste Form der Zusammenarbeit dar. In den Modellvorhaben zeigte sich, dass Überlegungen zu einer gemeinsamen Trägerschaft erst erfolgten, nachdem die Zusammenarbeit eine Weile erprobt und ein ausreichendes Vertrauen aufgebaut worden war. In Nürnberg firmieren die Stadtteilpaten als „Spender- und Stifterverband Stadtteilpatenschaft“ im Rahmen der Stifterinitiative Nürnberg. Das Modellvorhaben Bad Oldesloe hat einen Trägerverein gegründet, über den langfristig auch die Projektsteuerung beziehungsweise die Koordinierungsstelle des Nachbarschaftszentrums angestellt werden soll.

4.3.7 Kompetenzen und Stärken der Partner

Koordiniertes Handeln und partnerschaftliches Wirken standen im Vordergrund des Forschungsfeldes. In den meisten Fällen zeigten sich die Kooperationspartner ansprechbar für ein gemeinsames Vorgehen und erkannten die Vorzüge gegenüber einem Engagement „im Alleingang“. Näherer Gespräche bedurfte allerdings das Kennenlernen der Partner hinsichtlich ihrer jeweiligen Kompetenzen und Stärken, die sie in die Kooperation einbringen konnten. Vor allem jene Modellvorhaben konnten schnell in eine produktive Zusammenarbeit einsteigen, die die Partner ohne Konkurrenzdenken in ihrer Unterschiedlichkeit und in ihren jeweiligen Kompetenzen und Stärken akzeptierten. Es zeigte sich deutlich, dass durch die Kooperation Synergien entstanden und dass die Partner auf unterschiedliche Weise voneinander profitieren konnten. Unten stehende Tabelle fasst zusammen, wie sich die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Eigenschaften der Partner darstellten und sie die Kooperation unterstützt haben.

Abbildung 24: Typisierung der Kooperationspartner

Partner	Kompetenzen und Stärken
Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fachliches Know-how zu Bedarfen und Konzepten der Stadt(teil)entwicklung ▪ Verbindungen und kurze Wege in verschiedene Abteilungen der Verwaltung sowie zu öffentlichen Unternehmen ▪ Schnittstelle zu unterschiedlichen Personen und Organisationen in der Stadtgesellschaft ▪ Wissen über und im Umgang mit Fördermittelanträgen ▪ personelle Ressourcen ▪ Ausstellung von Zuwendungsbestätigungen
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanzielle Mittel, Sachmittel ▪ Kontakte zu anderen Unternehmern ▪ betriebswirtschaftliche Perspektive bei der Projektentwicklung ▪ personelle Ressourcen
Stiftungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanzielle Mittel ▪ Kooperationserfahrungen mit Sozialpartnern ▪ Kontakte zu anderen Stiftungen ▪ Know-how zu Förderstrukturen ▪ Erfahrungen in der Projektentwicklung ▪ personelle Ressourcen
Sozialpartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektideen ▪ Erfahrungen in der Projektumsetzung ▪ Einblick in Bedarfe im Stadtteil

4.4 Rolle und Selbstverständnis der Kommune

Es hat sich in den Modellvorhaben gezeigt, dass das Selbstverständnis und die Haltung, mit der sich Kommunen dem Thema Kooperation und Engagement nähern, einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellten. Davon hing es unter anderem ab, wie die kommunalen Verantwortlichen ihre Rolle in der jeweiligen Kooperation verstanden und wie sie diese ausgestalten konnten. Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, in welchen Rollen und mit welchen Eigenschaften die kommunalen Verantwortlichen ihren Platz in der Kooperation einnehmen und zum Gelingen des Projektes beitragen können.

4.4.1 Kommunale Engagementstrategie als produktiver Rahmen

Die im ExWoSt-Forschungsfeld aktiven Zuständigen für Quartiersentwicklung befassten sich vielfach zum ersten Mal in ihrem beruflichen Leben intensiver mit Fragen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und Stiftungen. Der Sinn des Forschungsfeldes bestand gerade darin, dieses Thema für die Arbeit in der Stadt- und Quartiersentwicklung zu erschließen. Akteure aus Wissenschaft, Kultur und auch soziale Träger verfügen in dieser Hinsicht über mehr Erfahrungen, praktische Kenntnisse und nicht zuletzt auch über tragfähige Kontakte. Hinzu kam, dass viele Kontakte regulär in persönlichen Gesprächen über die Stadtspitze gepflegt und genutzt werden.

Insofern fühlten sich die Modellvorhaben des ExWoSt-Forschungsfeldes zu Beginn vielfach am Rande eines bereits intensiv bestellten Feldes, ohne über dieses bereits einen Überblick oder Kontakte zu haben. Es war nicht klar, ob es bereits Veranstaltungen oder fest etablierte Gesprächskreise gab, die einen ersten Zugang ermöglichen, welche bereits engagierten Unternehmen und Stiftungen es in der Stadt gab, wer über entsprechende Kontakte verfügte und ob es bereits Kooperationsbeziehungen zu anderen Dienststellen gab. Diese Fragen wurden mitunter von der Unsicherheit begleitet, ob andere Dienststellen die Bemühungen der Stadtentwickler als Konkurrenz empfinden oder sich kooperativ-unterstützend zeigen würden oder ob ein eigenständiges Engagement aus der für Quartiersentwicklung zuständigen Stelle heraus zu Unstimmigkeiten in der Stadtverwaltung führen würde.

Diese Fragen spielten in Nürnberg kaum eine Rolle, weil hier das ExWoSt-Modellvorhaben in eine kommunale Engagementstrategie und entsprechend definierte Zuständigkeiten eingebettet war. Die Haltung der Kommune zum zivilgesellschaftlichen Engagement ist definiert und bildete somit einen unterstützenden ideellen Rahmen. Daraus folgte, dass die Vorgesetzten und Kollegen in anderen Ämtern für Aufgaben einer auf Engagemententwicklung und Engagementmobilisierung zielenden Arbeit ansprechbar und somit auch mit ihren Kontakten nutzbar waren. Es konnte eine fortgeschrittene Diskussion zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und Stiftungen festgestellt werden, aufgrund derer die Erwartungen an die gesellschaftlichen Akteure bekannt waren und der Zugang zu den jeweiligen Gesprächspartnern vereinfacht wurde.

Das Beispiel zeigt: Eine tatsächlich im Verwaltungshandeln und -denken verankerte kommunale Engagementstrategie hat eine Reihe von praktischen Konsequenzen. Sie ist als förderlicher Rahmen auch für die Engagementmobilisierung im Bereich der sozialen Quartiersentwicklung wirksam. Allerdings wirft eine kommunale Engagementstrategie auch kontroverse Fragen auf, die man zeitgleich beantworten muss. Gerade die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen steht – anders als eine „nur“ auf kleinteiliges bürgerschaftliches Engagement zielende Arbeit – unter dem Verdacht, sich im öffentlichen Handeln stärker auf die Interessen dieser ohnehin einflussreichen Akteure einzulassen und dementsprechend demokratische Prinzipien auszuhöhlen. Eine in dieser Frage nicht zu Ende gedachte Engagementstrategie richtet langfristig wahrscheinlich mehr Schaden als Nutzen an.

4.4.2 Moderator und Organisator in der Engagemententwicklung

Manche der Modellvorhaben waren von sehr starken Unternehmen oder Stiftungen geprägt, die sich aus eigener Kraft ein Arbeitsfeld geschaffen hatten und davon ausgehend zielgerichtet agierten (zum Beispiel die Winzig Stiftung in Wuppertal, die Brochier Stiftung in Nürnberg, die Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. und Joachim Herz Stiftung in Hamburg). Die meisten Modellvorhaben stießen jedoch auf eine weitgehend unstrukturierte Landschaft von engagierten oder potenziell engagierten Unternehmen und Stiftungen. Oft war das Engagement punktuell und im bilateralen Kontext zu einem „Empfänger“ verankert. Es fehlte die Einordnung in den größeren Zusammenhang. Dies ist nicht unkritisch zu sehen, da das Engagement in einem solchen Fall in aller Regel in Umfang und Zielorientierung zunächst unterentwickelt bleibt. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade in der Stadtteil- und Quartiersentwicklung nicht nur die Vielfalt der Maßnahmen und der Möglichkeiten zum Engagement schwer zu überschauen ist. Auch die Wirksamkeit des Engagements und die Wirkungszusammenhänge auf der Stadtteil- oder Quartiersebene bleiben schwer zu beurteilen.

Diese Unübersichtlichkeit bleibt nicht ohne Folgen für die Entwicklung von Engagement. Sie erschwert es den Unternehmen beziehungsweise Stiftungen, einen sinnvollen Ansatzpunkt für das eigene Engagement und die eigene Rolle als zivilgesellschaftlicher Akteur in der Stadtentwicklung zu finden. Wie besonders im Kieler Modellvorhaben deutlich wurde, kann daraus für die Engagierten ein unzureichend beantwortetes Bedürfnis entstehen, das eigene Engagement einzuordnen und damit auch in einem plausiblen Wirkungskontext zu verankern.

An dieser Stelle zeigte sich eine wichtige Rolle der Kommune: Es geht nicht primär oder allein darum, ein bestehendes Engagement von Unternehmen und Stiftungen durch Ansprache abzurufen und durch Vermittlung zu lenken. Vielmehr besteht die kommunale Aufgabe darin, den interessierten Unternehmen und Stiftungen eine Art diskursive Plattform zur offenen Engagemententwicklung speziell für die Quartiersentwicklung zu bieten und sie in diesem Prozess zu unterstützen – als Moderator, Organisator und Ermöglicher. Das Nürnberger Modell der Stadtteilpatenschaften ist ein mögliches Instrument, um dem Engagement einen solchen Raum zur Entwicklung zu geben. Das Format verdeutlicht, wie sich ein Unternehmen oder eine Stiftung in einem Stadtteil engagieren kann und wie dieses durch kommunale Aktivitäten unterstützt wird. Einerseits gibt es eine Aufgabenbeschreibung vor und stellt damit einen gewissen Rahmen für Engagement, Rollenverständnis und Kooperationsbeziehungen zur Stadt her, andererseits lässt es ausreichende, individuell interpretierbare Gestaltungsfreiräume.

Bei allem großen Interesse der anderen Modellvorhaben für die Nürnberger Stadtteilpatenschaft wurde im Forschungsfeld jedoch deutlich, dass eine Adaption nicht ohne weiteres möglich ist. Das Aufgabenverständnis der Modellvorhaben Kiel, Wuppertal und Hannover hätte eine Übernahme des Modells durchaus nahegelegt. Hier wurde jedoch erkannt, dass die Übernahme eines fertigen Modells kein geeigneter Weg wäre. Vielmehr müsste vorgelagert jeweils eine Debatte geführt werden, in der die Unternehmen und Stiftungen einerseits über Ziele und Maßnahmen der Stadtteilentwicklung debattieren, andererseits aber ihre Rolle als zivilgesellschaftlicher Akteur in der Stadtentwicklung diskutieren und finden können. Dabei reicht es nicht, Unternehmen und Stiftungen zu einem öffentlichen Stadtteilforum einzuladen. Vielmehr muss ein geschützter, erwartungsfreier Rahmen hergestellt werden, in dem offen über die eigenen Interessen und die notwendigerweise begrenzte Bereitschaft zum Engagement gesprochen werden kann. Davon ausgehend könnte dann eine Konzeption für das Engagement der beteiligten Unternehmen und für die Mobilisierung und Einbindung weiteren Engagements entworfen werden, die sich mit einem Format wie den Stadtteilpatenschaften verbinden kann (aber nicht muss).

Die in diese Richtung aktiven Kommunen und Modellvorhaben waren insofern weniger selbst „Fundraiser“ als Helfer in Sachen zivilgesellschaftlicher Engagemententwicklung. In diesem Punkt können die Kommunen ihre Stärken einbringen und eine bedeutende Rolle einnehmen, und zwar indem sie den organisatorischen Rahmen für einen entsprechenden zivilgesellschaftlichen Selbstfindungsprozess herstellen. Dabei können sie nicht nur moderieren, sondern umfassende Kenntnisse zur Stadtteilentwicklung einbringen und sich in vielerlei Hinsicht als Partner oder Vermittler anbieten. Die Erfahrungen der Modellvorhaben haben deutlich gemacht, dass dies eine langfristige Aufgabe ist, aus deren anfänglicher Übernahme unmittelbar Erwartungen an die Kommunen und Verbindlichkeiten in einer dauerhaften Kooperation entstehen. Selbst wenn man sich als Kommune auf die Moderation des anfänglichen Selbstfindungsprozesses konzentriert und dies klar kommuniziert, sind dafür durchaus mehrjährige Zeiträume einzuplanen.

4.4.3 Grenzgänger und Türöffner: Individuelle und organisierte Fähigkeit zur Kooperation

Vor dem Beginn der Kooperation zwischen Stiftungen beziehungsweise Unternehmen und Kommunen standen oftmals Vorbehalte. Vielfach wurden unterschiedliche Rationalitäten des Handelns und daran geknüpfte Kulturen als Ursprung derartiger Vorbehalte beschrieben. Hier kam es zu Beginn der Kooperation darauf an, trotz der bestehenden Vorbehalte miteinander ins Gespräch zu kommen. Beim Aufbau der Stadtteilpatenschaften in Nürnberg war es der engagierte Stifter, der, nach eigener Schilderung durchaus vorurteilsbeladen, den Kontakt zur Stadt suchte und seine Ideen zum Engagement vortrug. In den anderen Modellvorhaben war dies eine, den städtischen Projektverantwortlichen übertragene, Aufgabe: Sie hatten es sich den Zielen des Forschungsfeldes entsprechend zur Aufgabe gemacht, den Kontakt zu Unternehmen und Stiftungen zu suchen und einen Gesprächsfaden zu knüpfen.

Wichtig war – das wurde immer wieder von unterschiedlichen Beteiligten im ExWoSt-Forschungsfeld eingebracht –, dass die Kommunikation nicht von einer instrumentalisierenden und mit Ansprüchen verbundenen Haltung gegenüber Unternehmen und Stiftungen geprägt war. Auch wenn die zunehmend eng gesteckten Grenzen des kommunalen Handelns immer mehr die Selbstwahrnehmung der Kommunalverwaltung prägen, darf dies nicht der Ausgangspunkt sein oder gar die Kommunikation prägen. Stattdessen sollte das erkennbare Interesse an der Lösung eines gesellschaftlichen Problems beziehungsweise dem Voranbringen des Stadtteils in den Vordergrund rücken. Wo die Modellvorhaben eine pragmatische und offene Diskussion darüber führten, wie eine gemeinsam definierte Aufgabe ausgehend von den Ressourcen und Bereitschaften der Beteiligten angegangen werden sollte, war eine gute Basis für die Zusammenarbeit gegeben.

Vielfach wurde beschrieben, dass der erste Kontakt die größte Hürde darstellte und eine gelingende Kommunikation sehr schnell zum Abbau von Vorurteilen und in ein produktives Miteinander führte. Das bedeutete nicht gleichzeitig, dass alle Hürden einer gelingenden Kooperation durch einfaches Aufeinanderzugehen beseitigt werden konnten. Aber immerhin wurden die oftmals auf das Persönliche übertragenen Vorbehalte beseitigt und in ein Verständnis für die Arbeitsbedingungen des Gegenübers und die daraus resultierenden Handlungsbedingungen umgewandelt.

Der Erfolg der Modellvorhaben ist insofern auch als persönlicher Erfolg der jeweils Verantwortlichen zu interpretieren und hängt in hohem Maße von den jeweiligen Qualifikationen oder gar den charakterlichen Eigenschaften ab. Dies legt den Schluss nahe, dass die gelingende Kooperation zwischen Unternehmen beziehungsweise Stiftungen und Kommunen auch eine Frage der Mitarbeiterauswahl auf der kommunalen Seite ist. Diese ist sicher eine wichtige Facette. Es kommt aber hinzu, dass die in die Kooperation geschickten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die persönlichen Fähigkeiten hinaus eine entsprechende Einbettung beziehungsweise einen Rückhalt in der Verwaltung und insbesondere bei ihren Vorgesetzten benötigen. Diese Einschätzung deckt sich mit den Erfahrungen der Modellvorhaben.

Es hat sich jedoch auch gezeigt, dass diese Art von Rückhalt in der Verwaltung keine Selbstverständlichkeit ist. Kontakte nach Außen werden in der politisch geführten Verwaltung in der Regel besonders aufmerksam gesteuert, kontrolliert und überwiegend von der Verwaltungsspitze wahrgenommen. Eigenständige Kooperationen von der fachlichen Ebene aus sind eher die Ausnahme und werden insbesondere dann kritisch, wenn aus der Kooperation Rückwirkungen auf das Verwaltungshandeln zu erwarten sind beziehungsweise entstehen. Insofern benötigen die in der Kooperation stehenden Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zunächst einen entsprechenden Vertrauensvorschuss und spätestens dann interne Unterstützung, wenn aus der Kooperationsbeziehung Konsequenzen im Verwaltungshandeln entstehen, die über das persönliche Arbeitsfeld hinausgehen. Wenn aus relativ unverbindlicher Kommunikation tatsächlich Kooperation im Sinne gemeinsamen beziehungsweise aufeinander abgestimmten Handelns werden soll, dann muss der im Kontakt zu Unternehmen und Stiftungen agierende Projektverantwortliche in dem Bewusstsein beziehungsweise der Sicherheit agieren können, dass seine Zusagen und Absprachen Bestand haben und in diesem Sinne verbindlich gegenüber den Partnern sein können. Die Kooperation mit Unternehmen und Stiftungen muss in diesem Sinne von der Kommune gewollt werden und darf nicht als isoliertes Experimentierfeld angelegt sein.

4.4.4 Scharnier zum Quartier: Den inhaltlichen Zugang erleichtern

Während große Unternehmen und entsprechend engagierte Stiftungen zum Teil eine eigene Expertise in ausgewählten Handlungsbereichen aufbauen, gilt für die überwiegende Mehrheit, dass sie ihr Engagement eher in dem Glauben *an*, als in dem Wissen *um* Wirksamkeit einbringt. Längst nicht alle engagierten Unternehmen und Stiftungen stellen sich diese Fragen überhaupt. Vielfach genügen auch der unmittelbare Kontakt zu einem „bittstellenden“

Empfänger und dessen Dankbarkeit als Beleg für die Sinnhaftigkeit des Engagements. Sowohl in der Stiftungslandschaft als auch in den Debatten um die Ausrichtung von unternehmerischem CSR- beziehungsweise CC-Engagement wird diese fehlende Strategie seit einigen Jahren kritisiert und ein mehr auf Wirksamkeit und Zielorientierung ausgerichtetes Engagement angemahnt.

Gerade in der Quartiersentwicklung ergeben sich diesbezüglich besondere Herausforderungen. Denn hier ist die Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit einer Einzelmaßnahme jeweils auch in ihrer räumlichen Wirkung als Beitrag zur Quartiersentwicklung zu sehen. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade die sozial benachteiligten Quartiere bevorzugtes Anwendungsfeld unterschiedlicher politischer Programme und Unterstützungsprojekte sind, so dass die Vielfalt der Träger und Maßnahmen kaum mehr von Fachleuten überblickt und schon gar nicht von engagierten Stiftungs- und Unternehmer:innen beurteilt werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist es eine zentrale Aufgabe für die Kommune, engagierten Stiftungen und Unternehmen den Zugang zu den Stadtteilakteuren zu ebnen. Dazu sollte sich die Kommune oder Stadtteilkoordination beziehungsweise Quartiersmanagement einen Überblick über bestehende Bedarfe und bereits vorhandene Angebote verschaffen. Dies bildet die Grundlage, um eine (Vor-)Auswahl zu treffen oder das engagierte Unternehmen beziehungsweise die engagierte Stiftung in der Auswahl geeigneter Projektpartner zu beraten. Insofern setzt dies voraus, dass sich die städtische Seite mit den explizit formulierten oder auch latent vorhandenen Engagementzielen der einzelnen Unternehmen und Stiftungen auseinandersetzt und sie letztlich dafür passende Partner beziehungsweise Projekte vorschlägt. Hier ist der Stadtteilrundgang mit dem Besuch ausgewählter Projekte ein im Forschungsfeld praktiziertes Beispiel. Diese Aufgabe wird in Nürnberg durch die Stadtteilkoordinatoren (vergleichbar mit Quartiersmanagement) übernommen. Die Stadtteilpaten sind zwingend auf sie als Brücke in den Stadtteil angewiesen. Wenn Kommunen Engagement in den Stadtteil sinnvoll einbinden wollen, ist ein dementsprechend aufgestelltes Quartiersmanagement unerlässlich.

Allerdings geht es bei dieser Scharnier- und Brückenfunktion nicht allein um die Durchleitung von engagierten Unternehmen und Stiftungen auf die Quartiersebene. Die Auswahl von geeigneten Projekten bedeutet zugleich die Nichtberücksichtigung von weniger geeigneten Projekten und Trägern. Insofern sind hier eine kritische Distanz und eine an Wirksamkeit orientierte Expertise in der Kommune und im Sinne der Glaubwürdigkeit ein offener Dialog mit dem engagierten Unternehmen oder der engagierten Stiftung erforderlich. Im Ergebnis entstehen auf der Seite der Unternehmen und Stiftungen nicht nur Kenntnisse und Urteilsvermögen, sondern damit verbunden auch die Erwartung an die Kommunalpolitik, konstruktiv auf offene Fragen und konzeptionelle Mängel zu reagieren. Insofern ist die Brücke ins Quartier keine diskursive Einbahnstraße, sondern sie muss sich offen zeigen für Anregungen und die Einforderung komplementären kommunalen Engagements in der Quartiersentwicklung.

4.5 Wirkungen der Zusammenarbeit

Befragt man die in den Modellvorhaben Beteiligten nach den Erfolgen, spielen die monetären Aspekte nahezu keine Rolle. Stattdessen wird der Wert der Zusammenarbeit betont. Das hat auf der einen Seite ganz praktische Implikationen, wenn es zum Beispiel um den Austausch von Informationen zu Projekten und Fördermöglichkeiten geht, oder wenn sich in der Diskussion ähnliche Interessen artikulieren, die auch als Basis von kooperativ angelegten Projekten dienen. Letzteres ist zum Beispiel in Kiel zwischen der WOBAU und der Diakonie als Ergebnis der Zusammenarbeit entstanden. Und natürlich stellt die Zusammenarbeit von Unternehmen, Stiftungen und Kommunen auch eine Erweiterung des Netzwerkes, mit sehr praktischen Konsequenzen für die weitere Ansprache und die Mobilisierung von Engagement, dar (wenn zum Beispiel unterstützende Arbeiten für eine Schulhofumgestaltung oder eine spezifische, zum Beispiel juristische, Expertise benötigt werden).

Darüber hinaus beschreiben sowohl Stiftungen und Unternehmen als auch die Kommunen den Wert der Zusammenarbeit als einen wertvollen und hilfreichen Einblick in die Denk- und Arbeitsweisen der jeweils anderen Seite.

Diese Erweiterung des Horizonts wird als ebenso bereichernd empfunden wie die damit verbundenen persönlichen Kontakte und Erfahrungen. Das Interesse, in den angelegten Strukturen auch über das Ende der ExWoSt-Förderung hinaus weiter zu arbeiten, dürfte sehr viel mit den persönlich bereichernden Erfahrungen dieser Zusammenarbeit zu tun haben. Dies wird in den Modellvorhaben Wuppertal und Kiel sehr deutlich und ist in Nürnberg ohnehin selbstverständlich. Allerdings beschränkt sich der positive Effekt nicht auf die Ebene der persönlichen Erfahrungen, sondern dürfte zugleich die Grundlage für ein produktiveres Zusammenwirken im Grenzbereich von öffentlichem und privat-zivilgesellschaftlichem Handeln sein.

Ein weiterer Effekt der Zusammenarbeit besteht in der wechselseitigen Vergewisserung, dass ein Engagement für die soziale Quartiersentwicklung eine gesellschaftlich bedeutsame Aufgabe ist. Hieraus resultiert zunächst eine Bestärkung des eigenen Tuns. Als wichtig wird darüber hinaus beschrieben, dass durch die Zusammenarbeit mehr Aufmerksamkeit und Rückhalt für die Aufgaben der sozialen Quartiersentwicklung mobilisiert werden kann („Lobbyarbeit“). Die Zusammenarbeit wird insofern als wichtiger Schritt auf dem Weg in eine breitere gesellschaftliche Verankerung und Unterstützung für die Aufgaben der sozialen Quartiersentwicklung verstanden. Damit verbindet sich die Erwartung, die Probleme der sozialräumlichen Benachteiligung besser in der Kooperation als durch ein isoliertes öffentliches Handeln lösen zu können. Dieser größere Hebel entsteht auch dadurch, dass das zuvor reaktive Engagement der Unternehmen und Stiftungen durch die Kooperation stärker auf die Bedarfe ausgerichtet wird. Gleichzeitig entsteht durch den stärkeren Austausch die Möglichkeit, Doppelstrukturen in den Projekten im Quartier zu erkennen und zu vermeiden.

Schließlich geht es nicht nur um eine Kooperation von Kommunen mit Unternehmen und Stiftungen. Wichtig sind die Brücken zwischen oftmals getrennten Erfahrungswelten. Im Normalfall haben Unternehmerinnen und Unternehmer beziehungsweise Stifterinnen und Stifter keine persönlichen Einblicke in die betroffenen Quartiere und Kontakte zu den dort lebenden Menschen. Nicht nur die Probleme und die Erfahrungswelten, sondern die Menschen selbst sind sich im Normalfall fremd. Die persönlichen Netzwerke reichen nicht in die jeweils andere Sphäre hinein. Die Überwindung der „Netzwerkarmut“ wurde deswegen als eine zentrale Aufgabe der sozialen Quartiersentwicklung beschrieben (vergleiche zum Beispiel GdW 1998). Dabei sind funktionierende Netzwerke, zum Beispiel in die Arbeitswelt, nicht nur von praktischer Bedeutung. Die entstehenden persönlichen Kontakte sind zugleich Ausdruck von Interesse und Wertschätzung. Aus jeder positiv erlebten Begegnung erwächst Empathie auch als Basis einer praktizierenden gesellschaftlichen Solidarität. Über die konkreten Projekte und Maßnahmen hinaus, ist dies wahrscheinlich die wichtigste Wirkung eines gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung. Die Erfahrungen und Schilderungen der Nürnberger Stadtteilpaten vermitteln einen lebendigen Eindruck davon.

4.6 Grenzen des Engagements

Im Forschungsfeld hat sich ein großes Potenzial dafür gezeigt, Unternehmen und Stiftungen stärker in die soziale Quartiersentwicklung einzubinden. Es hat insofern einen Schritt auf dem Weg zur Stabilisierung von benachteiligten Quartieren als gemeinschaftliche Aufgabe aufgezeigt. Dennoch sind auch Grenzen deutlich geworden, die zeigen, dass Unternehmen und Stiftungen nicht als Heilsbringer zu verstehen sind.

Öffentliche Aufgaben bleiben öffentliche Zuständigkeit

Sehr deutlich wurde in nahezu allen Modellvorhaben aber auch in der Befragung und den Beiratsdiskussionen, dass Unternehmen und Stiftungen in der großen Mehrheit nicht dazu bereit sind, öffentliche Aufgaben zu übernehmen. Hier mag es sicherlich Grenzbereiche geben (zum Beispiel zusätzliche Angebote in einer öffentlichen Schule). Auf die Rolle eines „Lückenbüßers“ reagieren jedoch sowohl Unternehmen als auch Stiftungen in der Regel empfindlich. Nur in einzelnen Ausnahmen wurde von den Engagierten die Sicht geäußert, dass durch die finanziellen

Engpässe der öffentlichen Hand auch weitergehende Aufgaben durch die Zivilgesellschaft oder Wirtschaft übernommen werden sollten. Das Engagement von Unternehmen und Stiftungen kann insofern nur zusätzlich sein. Selbst die im Modellvorhaben in Hamburg engagierten Stiftungen sehen ihr Engagement im öffentlich dominierten Bildungsbereich als zusätzliche Leistung an. Sie ermöglichen sowohl eine intensivere Vernetzung der Bildungsakteure als auch zusätzliche und vor allem flexiblere und kurzfristigere Angebote.

Vorwurf der Korruption

Oftmals werden gesellschaftlich engagierten Unternehmen rein wirtschaftliche Interessen unterstellt. Bei der Kooperation mit der öffentlichen Hand können daher der Vorwurf der Korruption und Vermutungen über die Erwartung von Gegenleistungen gegenüber den Unternehmen entstehen. In den Modellvorhaben konnten solche Vorwürfe sowohl durch die offene Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern als auch durch Transparenz nach außen, zum Beispiel durch den Abschluss von Kooperationsverträgen, verhindert werden.

Grenzen der Belastbarkeit

Für die im Forschungsfeld beteiligten Unternehmen ist das Engagement in den Modellvorhaben eine freiwillige, zusätzliche Aufgabe neben ihrem eigentlichen Tätigkeitsfeld. So positiv sich einige Kooperationen mit einer sehr engen Zusammenarbeit und hohen Mitwirkung der Unternehmen und Stiftungen entwickelt haben, wurden doch die Grenzen der zeitlichen Inanspruchnahme schnell deutlich. Dies führte etwa in Kiel dazu, dass die Häufigkeit von Abstimmungsterminen reduziert wurde und der Aufbau der Kooperationsstruktur entsprechend länger gedauert hat.

Stiftungen haben zwar in der Regel ein gesellschaftliches Engagement als Hauptzweck, auch sie handeln jedoch meist unter engen Restriktionen. Insbesondere kleine Stiftungen verfügen nicht nur über geringe einsetzbare Stiftungserträge, sie agieren zudem häufig ohne festangestelltes Personal und werden ehrenamtlich geführt. Entsprechend sind auch hier die Zeitbudgets knapp bemessen. Deutlich wurde das etwa bei der Stadtteilstiftung im Modellvorhaben Hannover. Sie sollte ursprünglich eine zentrale Rolle in der Ansprache und Koordinierung der Kooperation einnehmen. Schnell zeigte sich, dass die ehrenamtlichen Strukturen hiermit überfordert waren.

Aber auch die kommunalen Vertreter sind durch den höheren Aufwand für die Akquise von Kooperationspartnern und die Koordinierung der Zusammenarbeit, als sie ursprünglich gedacht hatten, an ihre zeitlichen Grenzen gekommen.

4.7 Zwischenfazit

Die im Forschungsfeld involvierten Unternehmen und Stiftungen hatten unterschiedliche und individuelle Motive und Interessen, die für das Engagement ausschlaggebend waren. Der Fokus auf das Quartier hatte hier einen besonderen Stellenwert. Da hier Zielgruppen mit sozialer Benachteiligung räumlich konzentriert wohnen, bewirkte der Raumbezug eine stärkere Bedarfsausrichtung des Engagements. Neben dem Schwerpunkt auf einzelnen Quartieren war hierfür ebenso wichtig die Zusammenarbeit mit der Kommune. Durch den Quartiersbezug und die begrenzte Zahl von Akteuren vor Ort sind darüber hinaus überschaubare Netzwerke entstanden. Es ist ein direkter und enger Kontakt zwischen den sozialen Akteuren oder Einrichtungen und den Unternehmen und Stiftungen möglich. Der Quartiersbezug setzt allerdings in den meisten Fällen voraus, dass die Unternehmen und Stiftungen einen Bezug zum Quartier haben. Um solche Unternehmen und Stiftungen zu finden, haben die Modellvorhaben unterschiedliche Wege beschritten. Als zentral hat es sich erwiesen, mit den Unternehmen und Stiftungen in ein offenes Gespräch über ein mögliches Engagement zu kommen. So kann an den bestehenden Interessen und der Engagementbereitschaft der Unternehmen und Stiftungen angesetzt und gemeinsam eine Möglichkeit zur Zusammenarbeit erörtert werden. Auch die Ausgestaltung der Zusammenarbeit wurde in den Modellvorhaben überwiegend

gemeinsam mit den Kooperationspartnern entwickelt. Dies bedurfte einer intensiven Koordination. Es kamen unterschiedliche Formen und Intensitäten der Kooperation zustande – vom strategischen Netzwerk mit mehreren Partnern über die Stadtteilpaten bis zu projektbezogenen Unterstützern. Die Kommunen haben hierbei in den Modellvorhaben unterschiedliche Aufgaben und Rollen übernommen. Sie haben die Zusammenarbeit initiiert und den Aufbau der Kooperation koordiniert. Gleichzeitig stellten sie ein Bindeglied zwischen dem Quartier und den Unternehmen und Stiftungen dar.

5 Übergeordnete Ergebnisse und Empfehlungen

5.1 Zentrale Erkenntnisse

Eine zentrale Erkenntnis aus dem Forschungsfeld ist, dass Unternehmen und Stiftungen im Status quo schon eine nennenswerte und zugleich ausbaufähige Bereitschaft zum gesellschaftlichen Engagement in benachteiligten Quartieren haben. Meistens wird selbstverständlich erkannt, dass ein Engagement in den benachteiligten Quartieren besonders dringlich ist, wenn die Situation in den Quartieren bekannt ist oder sie innerhalb der Stadt als „Problemquartiere“ gelten. Eine weithin konsensfähige Einschätzung lautet: Eine befriedigende Entwicklung von Gesellschaft hängt in entscheidendem Maße von der Kraft zur Integration an ihren Rändern ab. Dazu können und wollen auch Unternehmen und Stiftungen einen Beitrag leisten.

Dabei sind sie nicht bereit, zu Erfüllungsgehilfen öffentlichen Handelns zu werden. Vielmehr geht es ihnen darum, relativ unmittelbar in die Gesellschaft beziehungsweise die Bürgerschaft hineinzuwirken. Nicht die öffentliche Hand ist der Adressat des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und Stiftungen, sondern die Menschen und Akteure in den Quartieren.

Dennoch kommt den Kommunen auch in der Wahrnehmung von engagierten Unternehmen und Stiftungen eine wichtige Aufgabe zu. Die in den Stadtteilen bekannten Unternehmen und Stiftungen werden häufig, zum Beispiel bei der Vorbereitung eines Stadtteilstes, angesprochen, so dass sie im Einzelfall eine Unterstützung zusagen oder ablehnen können. Doch bleibt ihre Haltung dabei notwendigerweise reaktiv und relativ passiv. Diese Haltung entspricht meist nicht ihren Interessen. Oft fehlt es ihnen jedoch an Informationen und Kenntnissen als Grundlage zu einer bedarfs- und wirkungsorientierten Ausrichtung ihres Engagements. Insofern braucht es vor Ort eine „Engagementinfrastruktur“, aus der heraus vorhandenes Engagement aufgegriffen und vermittelt wird und zugleich zusätzliches Engagement mobilisiert werden kann.

Die Bereitstellung einer Engagementinfrastruktur ist notwendigerweise eine lokale, aber nicht unbedingt eine kommunale Aufgabe. Dies kann auch von den Kommunen in Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, wie zum Beispiel entsprechend interessierte Vereine oder Stiftungen, und in unterschiedlichen Trägerschaften betrieben werden, so wie dies auch bei der Förderung des „klassischen“ bürgerschaftlichen Engagements der Fall ist.¹² Bei der Mobilisierung und Vermittlung eines quartiers- oder stadtteilbezogenen Engagements ist es entscheidend, dass die engagierten Unternehmen und Stiftungen nicht nur allgemeine Informationen zum Stadtteil, sondern auch Unterstützung bei der Auswahl von zu ihnen passenden Projekten und Partnern erhalten. Dies bedeutet letztlich, dass für die Engagementvermittlung eine intensive Kenntnis des Stadtteils erforderlich ist, was in der Regel mit einer Verankerung beziehungsweise Präsenz im Stadtteil zu verbinden ist.

Das Engagement ist so vielfältig und unterschiedlich wie die Unternehmen und Stiftungen selbst. Engagementvermittlung und Engagementunterstützung müssen von daher zunächst einmal offen für die unterschiedlichen Interessen der engagementbereiten Unternehmen und Stiftungen sein. Eine kleine punktuelle Förderung ohne schwerwiegende Verpflichtung, eine mittelfristige Bindung an ein Projekt oder einen Partner oder gar eine intensive Einbindung in die Stadtteilarbeit: Das Spektrum ist breit und nur im intensiven, offenen Gespräch kann herausgefunden werden, welche Form der Zusammenarbeit die richtige ist. Dies gilt auch für die unterschiedlichen Schwerpunkte (Sport, Freizeit, Bildung, Kultur etc.) oder die zu unterstützenden Zielgruppen. Dabei zeigt sich, dass gelingende Gespräche und glückende Kooperationen zu einem Zuwachs an Vertrauen und Verbindlichkeit führen, so dass aus anfänglichen kleinen und punktuellen Förderungen auch langfristige Kooperationsbeziehungen mit weitergehenden Verantwortlichkeiten werden können.

¹² Einen Überblick zur über die Engagement unterstützenden Einrichtungen gibt der Generali Engagementatlas 2015 (Siehe: Generali Zukunftsfonds. ISAB 2015) sowie die ExWoSt-Studie „Engagement im Quartier“ (BBSR 2015).

Schwierig ist es, wenn die Engagementvermittlung für die soziale Quartiersentwicklung isoliert von weiteren Engagementaktivitäten oder gar Strängen einer lokalen Engagementstrategie agiert oder eine kommunale Engagementstrategie nicht existiert. Dabei geht es einerseits um sehr praktische Hilfestellungen: die Kenntnis und Übersicht zu ähnlich gelagerten Arbeitszusammenhängen, Hilfestellungen bei der Kontaktaufnahme, das Wissen um und den Zugang zu bestehenden Foren und Kooperationen von Stiftungen und gesellschaftlich engagierten Unternehmen. Nicht minder wichtig ist es jedoch, dass die Engagementvermittlung für den Stadtteil von einer engagementfördernden Haltung der Kommune insgesamt profitieren kann. In der politischen Kultur einer Stadt oder Region ist es verankert, wie selbstverständlich sich Stiftungen und insbesondere Unternehmen engagieren und wie problematisch oder unproblematisch es ist, sie darauf anzusprechen oder gar sie in die Pflicht zu nehmen. Gerade zu Beginn einer entsprechenden Neuausrichtung ist die explizite Formulierung und Verabschiedung einer kommunalen Engagementstrategie, bei der auch die Rolle von Unternehmen und Stiftungen thematisiert wird, eine wichtige Voraussetzung.

Auch wenn sich bislang schon viele Unternehmen und Stiftungen in benachteiligten Stadtteilen engagieren, bedeutet dies nicht zugleich, dass sie sich mit den in Fachkreisen selbstverständlich verwendeten Begriffen „Stadtteilentwicklung“ und „Quartiersentwicklung“ leicht tun. Bisweilen kann sogar beobachtet werden, dass diese Begriffe eine abschreckende Wirkung haben, da sie eine umfassende und alleinige Verantwortung für die Entwicklung eines Stadtteils suggerieren und von daher als Überforderung des privat-zivilgesellschaftlichen Engagements erscheinen müssen. Demgegenüber ist eine Vorstellung von „sozialer Quartiersentwicklung“ eher anschlussfähig, die darauf zielt, eine selbstbestimmte Lebensführung auf der Basis stabiler oder gestärkter sozialer Netze zu ermöglichen. Dies hat vor allem die Diskussion des Expertenbeirats im ExWoSt-Forschungsfeld gezeigt.

Im ExWoSt-Forschungsfeld ging es vor allem darum, die Herstellung von Gemeinwohl wieder verstärkt als Gemeinschaftsaufgabe unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure zu begreifen. In diesem Sinne haben sich die Modellvorhaben bemüht, kooperierende Netzwerke mit Unternehmen sowie Stiftungen aufzubauen. Es wurden Kontakte hergestellt zwischen Menschen und Akteuren aus den Stadtteilen und den engagementbereiten Unternehmen und Stiftungen. Dabei sind Gelder geflossen, es wurde „Hand angelegt“ und es wurde gemeinschaftlich darüber diskutiert und nachgedacht, wie die Quartiere und einzelne Projekte weiter vorangebracht werden können. Soziale Quartiersentwicklung wurde zwar noch nicht in einem abschließenden Sinne als Gemeinschaftsaufgabe etabliert. Es sind jedoch wertvolle Anfänge und Erfahrungen in dieser Hinsicht gemacht worden, die aufgegriffen und weiter ausgebaut werden sollten.

5.2 Empfehlungen

5.2.1 Empfehlungen für die Bund-Länder-Ebene

Aus dem Forschungsfeld lassen sich die folgenden Empfehlungen für die Bund-Länder-Ebene ableiten:

- Ein Hauptanliegen für die Bund-Länder-Ebene sollte sein, die soziale Quartiersentwicklung und das Engagement in benachteiligten Stadtteilen und Quartieren besser als eigenständiges, konzeptionell unterscheidbares Engagementthema in der Wahrnehmung von Unternehmen und Stiftungen zu verankern. Sowohl das breite Interesse an der Abschlussveranstaltung des Forschungsfeldes als auch die gewinnbringende sektorübergreifende Besetzung des Expertenbeirates haben deutlich gemacht, dass dieser Weg lohnend sein kann. Von daher lautet eine Empfehlung, die Ergebnisse des abgeschlossenen ExWoSt-Forschungsfeldes und ähnlicher Projekte aktiv über die Grenzen der üblichen „Stadtentwicklungscommunity“ hinaus bekannt zu machen. Ferner sollte das Stadtentwicklungsressort sich aktiv an entsprechenden sektorübergreifenden Foren beteiligen (zum Beispiel Präsenz und Beiträge auf Stiftungs-tagungen, CSR-Foren).

- Um die Einbindung von Unternehmen und Stiftungen in die Quartiersentwicklung in den Kommunen zu stärken, sollten die Ergebnisse des Forschungsfeldes nicht nur im Sinne eines Wissenstransfers verbreitet werden, sondern in einem Programm zur Beratung beziehungsweise Qualifizierung der kommunalen, für Soziale Stadt Verantwortlichen münden, um die notwendigen Kompetenzen im Aufbau der Kooperationen vor Ort zu schaffen.
- Vernetzungsarbeit mit weiteren Partnern wird in der Sozialen Stadt aktuell von den Quartiersmanagements geleistet und in diesem Rahmen gefördert. Das Forschungsfeld hat gezeigt, dass zum Aufbau langfristiger Kooperationsstrukturen für die Quartiere ein deutlich höherer Aufwand notwendig ist, als von den Quartiersmanagements leistbar ist. Bei der Weiterentwicklung des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ sollten die Ergebnisse des Forschungsfeldes Anlass sein, den Aufbau derartiger lokaler und insbesondere quartiersbezogener Kooperationsverbünde mit Unternehmen und Stiftungen als eigenständige und zentrale Maßnahme zu fördern und dies dabei als ergebnisoffene Prozesse anzulegen. Als Fördervoraussetzung kann beziehungsweise sollte festgelegt werden, dass die quartiersbezogene Engagementvermittlung sinnvoll in eine kommunale Engagementstrategie eingebunden ist.
- Die Ergebnisse des Forschungsfeldes sollten insbesondere auch in die Weiterentwicklung der ressortübergreifenden Strategie „Soziale Stadt“ einfließen. Dabei geht es einmal um ein gemeinsames, weiterentwickeltes Verständnis der sozialen Quartiersentwicklung (im Sinne des Expertenbeirates). Zweitens sollte die ressortübergreifende Zusammenarbeit zu einer Übereinstimmung bei der Bedeutung einer lokalen Engagementvermittlung führen. Ressortübergreifend und losgelöst von der Gebietskulisse der Städtebauförderung sollten verstärkt kommunale beziehungsweise lokale Bemühungen in der Engagementförderung gefordert und gefördert werden.

5.2.2 Empfehlungen an die kommunale Ebene

Die wesentlichen Empfehlungen an die kommunale Ebene wurden bereits in der unter dem Titel „Benachteiligte Quartiere gemeinsam unterstützen“ veröffentlichten Arbeitshilfe dargelegt (siehe BMUB 2015). Wesentlich ist, dass die Kommunen sich im Verbund mit Partnern der Aufgabe der Engagementförderung und Engagementvermittlung widmen und dies fest in ihrem Alltagshandeln verankern. Eine entsprechende Engagementstrategie ist die Basis dafür. Eine wirksame Engagementförderung (lokal wie quartiersbezogen) braucht dabei vor allem einen verlässlichen Rahmen, was insbesondere durch eine dauerhafte Finanzierung zu gewährleisten ist.

Die kommunalen Spitzenverbände sollten der lokalen Engagementförderung zudem mit eigenen Forschungsprojekten, Arbeitshilfen (Erstellung und Inhalte einer Engagementstrategie), Qualifizierungsangeboten und auch organisatorischen Vorschlägen (Trägerschaften, verwaltungsseitige Verankerung in Abhängigkeit vom Aufgabenspektrum und der Stadtgröße) einen zusätzlichen Anstoß geben.

5.2.3 Multiplikatoren im Bereich Wirtschaft und Stiftungswesen

Die zentrale Empfehlung in diese Richtung lautet, dass sich die entsprechenden Verbände (gemeinsam mit der öffentlichen Hand) für die Etablierung eines Engagementschwerpunktes „soziale Quartiersentwicklung“ einsetzen. Dies kann im Einzelnen bedeuten,

- auf die Bedeutung des Konzeptes „soziale Quartiersentwicklung“, unter besonderer Berücksichtigung der benachteiligten Quartiere, mit geeigneten Veranstaltungen und Publikationen aufmerksam zu machen,
- in diesem Sinne gute Beispiele zu sammeln und aufzubereiten und mit praktischen Hilfestellungen zur Nachahmung zu verbinden,

- entsprechende Arbeitsgruppen zur vertieften Diskussion eines möglichen Engagements zu bilden (zum Beispiel im Bereich des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, der Dachverbände der Wirtschaft oder auch der branchenspezifische Wirtschaftsverbände, insbesondere der Immobilien- und Wohnungswirtschaft).

5.2.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die systematische Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen ist ein vergleichsweise neues Betätigungsfeld, so dass weitere Forschungsarbeiten sehr nützlich sein können. Dies verbindet sich mit folgenden Empfehlungen:

- Die Modellvorhaben konnten die Breite des Arbeitsfeldes und die unterschiedlichen Kooperationsformen mit Unternehmen und Stiftungen nur in einem begrenzten Umfang abbilden. Von daher bietet es sich durchaus an, eine zweite Welle von Modellvorhaben zu fördern. Dabei sollte mehr als im ersten ExWoSt-Forschungsfeld auf eine gute Vernetzung mit einer kommunalen Engagementstrategie und eine entsprechende Einbettung in die kommunalen oder lokalen Zuständigkeiten für die Engagementvermittlung geachtet werden. Insbesondere das Modellvorhaben Nürnberg hat gezeigt, dass von dieser Einbettung ein Teil des Erfolges abhängt.
- Im ExWoSt-Forschungsfeld hat sich mehrfach ein Unbehagen der beteiligten Unternehmen und Stiftungen an der Vielzahl und an der Wirksamkeit der Maßnahmen auf Quartiersebene gezeigt. Dabei sind die Zuständigkeiten von Ressorts und Programmen zunächst zweitrangig. In einem praxisorientierten Forschungsprojekt sollte untersucht werden, welche Maßstäbe Unternehmen und Stiftungen an eine gelingende Quartiersentwicklung anlegen und wie sich die daraus resultierenden Entwicklungsstrategien von den integrierten Handlungskonzepten der Kommunen unterscheiden. Eine derartige Fragestellung kann auch Anlass sein, die kooperative Erstellung von integrierten Handlungskonzepten unter Beteiligung von Stiftungen und Unternehmen zu erproben, so dass die aufgeworfenen Fragen durch eine Begleitforschung beantwortet werden können.
- In Ergänzung zum abgeschlossenen ExWoSt-Forschungsfeld bietet es sich ferner an, zu untersuchen, welche Rolle und Aufgaben Unternehmen und Stiftungen in bestehenden kommunalen Engagementstrategien zugewiesen wird und welche Auswirkungen dies auf die Engagementpraxis insbesondere im Bereich der Stadt- und Quartiersentwicklung hat. Damit verbunden ist es zudem sinnvoll, die Einbindung von Stadt- und Quartiersentwicklungsaufgaben in kommunale Engagementstrategien und die damit verbundenen Zuständigkeiten zu untersuchen. Dabei sollten die Möglichkeiten und Aufgaben eines Quartiersmanagements in der Engagementvermittlung besonders beachtet werden.
- Der Expertenbeirat im ExWoSt-Forschungsfeld hat soziale Quartiersentwicklung insbesondere als das Bemühen um die Stabilisierung von sozialen Bindungen definiert und die zentrale Aufgabe in der Unterstützung von Selbstorganisationsprozessen im Quartier gesehen. Dies stand in den Modellvorhaben des Forschungsfeldes kaum im Fokus. Insofern wäre in diesem Sinne näher zu analysieren, welche Rolle Unternehmen und Stiftungen in der Unterstützung solcher Prozesse übernehmen können.

5.3 Fazit

Das ExWoSt Forschungsfeld hat gezeigt, dass die Potenziale, Unternehmen und Stiftungen in die soziale Quartiersentwicklung einzubinden und gemeinschaftlich mit den Akteuren und der Kommune auf die Stabilisierung benachteiligter Quartiere hinzuarbeiten, groß sind. Um die Potenziale zu wecken, müssen die Kommunen verstärkt eine Engagementinfrastruktur aufbauen, die es auf Quartiersebene den Unternehmen und Stiftungen ermöglicht, mit ihrem Engagement anzudocken. Dabei kann die Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Unternehmen und Stiftungen nur aufgebaut werden, wenn sich die Partner auf Augenhöhe begegnen. Hierzu gehört auch, im offenen Gespräch Interessen und Anforderungen der jeweiligen Partner zu erfassen und hieraus Engagementmöglichkeiten beziehungsweise gemeinsame Aktivitäten zu entwickeln. Wertvolle Hilfestellungen kann das Engagement von Unternehmen und Stiftungen auch bei Selbstorganisationsprozessen im Quartier leisten. Mit dem vor allem in der Diskussion des Beirats stärker in diese Richtung verstandenen Quartiersentwicklungsbegriff verbindet sich auch ein weiterer Forschungsbedarf dahingehend, welche Organisationsformen sich eignen und welche Rolle Unternehmen und Stiftungen hierbei einnehmen können. In dieses Untersuchungsspektrum ordnet sich auch die Frage nach typischen Handlungsfeldern und deren Organisation und Finanzierung in einem „welfare mix“ aus bürgerschaftlichen und professionellen Strukturen ein. Schließlich wäre auch zu beantworten, welche Anschub- und Unterstützungsleistungen von Unternehmen und Stiftungen für derartige Formen der quartiersbezogenen Selbstorganisation typischerweise bereitgestellt werden können und wie sich der Grundgedanke einer solchen Quartiersentwicklung mit den Engagementzielen von Unternehmen und Stiftungen verbinden lässt. Insgesamt lässt sich mit einem in diese Richtung zielenden Forschungsprogramm eine bessere Anknüpfung an sozialwissenschaftliche und sozialpolitische Denkmuster und Debatten herstellen, was sich auch im Sinne des integrierten Handelns und einer ressortübergreifenden Strategie „Soziale Stadt“ positiv auswirken dürfte.

Deutlich ist in der Arbeit der Modellvorhaben geworden, dass die Kommunen mit der Kooperation mit Unternehmen und Stiftungen Neuland betreten. Es braucht auch bei den kommunal Zuständigen „Grenzgänger“, die zum einen keine Berührungängste zum Unternehmer- und Stiftermilieu haben und zum andern auch eine gewisse Freiheit und Flexibilität von Seiten der Kommune erhalten. Mit dem Aufbau und der Koordination der Kooperationen ist ein hoher Aufwand verbunden, weshalb die Beteiligten in den Modellvorhaben ihre Zeitbudgets sehr stark ausreizten. Dass dennoch alle Verantwortlichen von einer bereichernden und erfüllenden Erfahrung sprechen und die Projekte weiterführen wollen, zeigt neben den entstandenen Unterstützernetzwerken für die Quartiere auch, dass sich der Weg lohnt.

Literaturverweise

Adloff, Frank, 2010: Philanthropisches Handeln: Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA. Frankfurt am Main.

Alfred Töpfer Stiftung F.V.S., 25.06.2015. Zugriff: www.toepfer-stiftung.de.

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) 2015: Engagement im Quartier (Bearbeitet von DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration). Bonn.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2012: Erster Engagementbericht 2012. Für eine Kultur der Mitverantwortung (Bearbeitet von Institut der deutschen Wirtschaft). Berlin.

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.) 2015: Benachteiligte Quartiere gemeinsam unterstützen. Eine Arbeitshilfe für die kommunale Praxis zur Zusammenarbeit mit Unternehmen und Stiftungen (Bearbeitet von Quaestio Forschung & Beratung). Berlin.

Braun, Sebastian 2010: Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: Braun, Sebastian (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Der deutsche Weg im internationalen Kontext. Wiesbaden, S. 85 – 105.

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hrsg.) 2013: Bürgerstiftungen 2030. Analysen, Daten, Trends 2013/14.

GdW – Bundesverband Deutscher Wohnungsunternehmen e.V. (Hrsg.) 1998: Überforderte Nachbarschaften. Zwei sozialwissenschaftliche Studien über Wohnquartiere in den alten und den neuen Bundesländern im Auftrag des GdW (Bearbeitet von empirica). Köln.

Generali Zukunftsfonds; ISAB (Hrsg.) 2015: Generali Engagementatlas 2015. Rolle und Perspektive Engagement unterstützender Einrichtungen in Deutschland. Köln.

Haus des Stiftens gGmbH (Hrsg.) 2015: Plan B für Non-Profits. Wie es gelingen kann, mehr Stifter, Förderer und Erblasser als Partner zu gewinnen. München.

Montag Stiftung Urbane Räume (Hrsg.) 2015: Initialkapital für eine chancengerechte Stadtteilentwicklung. Investitionen in das Gemeinwesen. 1. Jahresbericht 2014. Bonn.

Quaestio Forschung & Beratung (Hrsg.) 2015: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Stiftungen in der sozialen Quartiersentwicklung. Diskussions- und Positionspapier des Expertenbeirates im ExWoSt-Forschungsfeld „Unternehmen und Stiftungen für die soziale Quartiersentwicklung“. Bonn.

Anhang

Fragebogen und Gesamtergebnisse zur Stiftungsbefragung

Durch die Konzipierung als Online-Befragung konnten je nach Antwortverhalten unterschiedliche Fragen folgen. Einzelne Fragen richteten sich gezielt an Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren. Dies ist entweder in der Frageformulierung vermerkt oder die entsprechende Teilfrage ist mit „/“ (Schrägstrich) gekennzeichnet, wenn diese nicht gestellt wurde.

Frage 1: Für welche gesellschaftlichen Themen setzt sich Ihre Stiftung ein?

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Integration/gesellschaftliche Teilhabe	168 (54%)	101 (32%)	43 (14%)	2 (1%)
Wissenschaft/Forschung	70 (24%)	73 (25%)	145 (50%)	2 (1%)
Bildung/Erziehung	256 (76%)	55 (16%)	25 (7%)	1 (0%)
Kunst/Kultur	139 (45%)	83 (27%)	85 (28%)	1 (0%)
Umweltschutz	38 (14%)	71 (25%)	168 (60%)	3 (1%)
Denkmalschutz/Architektur	43 (15%)	61 (21%)	177 (62%)	3 (1%)
Bürgerengagement/politische Teilhabe	77 (27%)	72 (25%)	129 (45%)	8 (3%)
Stadt(teil)entwicklung/Förderung von Stadtteilen	39 (14%)	67 (24%)	169 (60%)	6 (2%)
Gestaltung öffentlicher Räume	29 (10%)	81 (29%)	164 (59%)	6 (2%)
Sport	51 (18%)	83 (29%)	146 (52%)	3 (1%)
Bedürftige Personen	137 (44%)	74 (24%)	92 (30%)	5 (2%)
Lokale Ökonomie/Arbeitsmarktchancen	27 (10%)	66 (25%)	170 (63%)	6 (2%)
Privatnützige Zwecke	9 (3%)	20 (7%)	226 (85%)	12 (4%)
Andere gemeinnützige Zwecke (Textabfrage)				

Frage 2: In welcher Form engagiert sich Ihre Stiftung? (Mehrfachantworten möglich)

Einsatz von Personal	103 (18%)
Sachmittel	86 (15%)
Finanzielle Unterstützung	326 (58%)
Sonstiges	51 (9%)
Weiß nicht/keine Angabe	1 (0%)

Frage 3: Wie hoch ist der finanzielle Gegenwert Ihres Engagements? (ungefähre Angabe in Euro pro Jahr)**Frage 4: Wo engagiert sich Ihre Stiftung? (zusätzlich Angabe in welcher Stadt/Region)**

	Ausschließ- lich	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Fokussiert in einer bestimmten Stadt	139 (52%)	68 (25%)	10 (4%)	48 (18%)	2 (1%)
Fokussiert in einer bestimmten Region	117 (44%)	52 (20%)	19 (7%)	73 (27%)	5 (2%)
Überregional in Deutschland	18 (9%)	29 (15%)	32 (16%)	115 (58%)	3 (2%)
International	3 (2%)	28 (15%)	26 (13%)	135 (70%)	1 (1%)

Frage 5: In den meisten Städten finden sich benachteiligte Stadtteile, die geprägt sind durch soziale Probleme (z. B. Hohe Arbeitslosigkeit, geringe Bildungschancen von Kindern) und die Vernachlässigung von Gebäuden und Wohnumfeld. Sind/waren Sie mit eigenen oder von Ihnen geförderten Projekten in einem solchen Stadtteil engagiert?

Ja, wir wählen gezielt benachteiligte Stadtteile aus.	54 (15%)
Ja, durch die Auswahl unserer Projekte hat sich ergeben, dass wir auch in benachteiligten Stadtteilen aktiv sind.	154 (43%)
Nein, bisher sind wir nicht in benachteiligten Stadtteilen engagiert.	79 (22%)
Nein, durch unseren Stiftungszweck ist ein solches Engagement ausgeschlossen. *	72 (20%)

*Stiftungen, für die ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen ausgeschlossen ist, wurden nicht weiter befragt.

Frage 6: Bitte nennen Sie 1-2 Beispielprojekte, mit denen Sie sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren (Projekttitle, Kurzbeschreibung, Homepage des Projektes falls vorhanden). (Frage nur für Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

Frage 7: Auf welche Art und Weise engagiert sich Ihre Stiftung in benachteiligten Stadtteilen? (Frage nur für Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Wir führen selbst vor Ort Projekte durch.	35 (23%)	32 (21%)	81 (54%)	2 (1%)
Wir fördern Projekte und sind zu wichtigen Terminen vor Ort präsent.	66 (42%)	64 (40%)	27 (17%)	2 (1%)
Wir fördern Projekte ohne eigene Präsenz vor Ort.	42 (28%)	71 (47%)	33 (22%)	5 (3%)
Wir arbeiten an der strategischen Ausrichtung der Stadtteilarbeit mit (z. B. in Arbeitsgruppen mit weiteren Akteuren)	20 (15%)	25 (18%)	89 (65%)	3 (2%)
Anderes und zwar (Textabfrage)				

Frage 8: Auf welche Weise kommt Ihr Engagement üblicherweise zustande?

	Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Stiftungen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Die Projekte ergeben sich durch bestehende Kontakte.	85 (50%)	65 (38%)	19 (11%)	1 (1%)	39 (60%)	25 (38%)	1 (2%)	0 (0%)
Wir konzipieren ein Projekt und suchen dann gezielt nach Partnern für die Umsetzung.	27 (17%)	49 (31%)	81 (51%)	1 (1%)	11 (18%)	24 (40%)	21 (35%)	4 (7%)
Wir werden durch die Medien (z. B. in der Zeitung oder im Internet) auf Projekte aufmerksam, die wir dann unterstützen.	6 (4%)	47 (31%)	94 (63%)	3 (2%)	0 (0%)	23 (39%)	35 (59%)	1 (2%)
Wir suchen auf eigene Initiative Projekte von Dritten, die wir unterstützen können.	13 (8%)	53 (34%)	87 (56%)	2 (1%)	4 (7%)	22 (38%)	32 (55%)	0 (0%)
Die Zuwendungsempfänger bewerben sich bei uns um eine Förderung.	92 (54%)	51 (30%)	25 (15%)	2 (1%)	38 (58%)	24 (36%)	4 (6%)	0 (0%)
Sonstiges, und zwar (Textabfrage)								

Frage 9: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Stiftungen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen lässt/ließe sich gut mit unserem Stiftungszweck vereinen.	132 (74%)	42 (23%)	3 (2%)	2 (1%)	14 (22%)	32 (49%)	11 (17%)	8 (12%)
Wir konzentrieren uns auf einzelne Projekte. Der Stadtteil, in dem diese stattfinden, ist weniger relevant.	70 (40%)	74 (43%)	26 (15%)	4 (2%)	53 (79%)	11 (16%)	2 (3%)	1 (1%)
Die Lösung der Probleme benachteiligter Stadtteile ist eine öffentliche Aufgabe. Als Stiftung können wir dabei allenfalls einen marginalen Beitrag leisten.	51 (29%)	89 (51%)	29 (17%)	4 (2%)	27 (41%)	25 (38%)	5 (8%)	9 (14%)
Nur durch ein koordiniertes Handeln von unterschiedlichen Akteuren kann man den Problemen in benachteiligten Stadtteilen entgegenwirken.	142 (80%)	24 (14%)	4 (2%)	7 (4%)	39 (59%)	17 (26%)	2 (3%)	8 (12%)
Wir knüpfen mit unserem Engagement gezielt an die Inhalte kommunaler Integrations-, Demografie- oder Stadtentwicklungskonzepte an.	38 (22%)	64 (37%)	56 (32%)	17 (10%)	/	/	/	/
Wenn wir mit vielen Akteuren gemeinsam handeln, wird unser eigenes Engagement nach außen weniger sichtbar.	17 (10%)	60 (35%)	79 (46%)	16 (9%)	12 (18%)	21 (32%)	24 (37%)	8 (12%)
Wenn wir unser Engagement mit anderen Akteuren koordinieren und abstimmen, erschwert dies die Umsetzung unseres Projektes.	8 (5%)	65 (38%)	88 (51%)	12 (7%)	6 (9%)	30 (45%)	24 (36%)	6 (9%)
Es ist uns wichtig, die Projekte inhaltlich zu begleiten.	74 (42%)	68 (39%)	27 (15%)	6 (3%)	33 (51%)	20 (31%)	7 (11%)	5 (8%)

	Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Stiftungen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Es ist uns wichtig, dass die Projekte, die wir durchführen/unterstützen, ein innovatives Konzept verfolgen.	73 (41%)	62 (35%)	32 (18%)	9 (5%)	21 (32%)	21 (32%)	19 (29%)	5 (8%)
Ausführliche schriftliche Informationen zum Projekt und dem Bewerber / Zuwendungsempfänger reichen uns in der Regel aus, um eine Förderung zuzusagen. Persönlicher Kontakt zu den Projektträgern ist nicht zwingend erforderlich.	37 (21%)	53 (30%)	74 (42%)	11 (6%)	16 (25%)	21 (32%)	23 (35%)	5 (8%)
Wir haben aus bestimmten Gründen (z. B. Historie) heraus eine starke Bindung zu einem bestimmten Stadtteil und engagieren uns dort.	22 (13%)	31 (18%)	111 (64%)	9 (5%)	6 (9%)	1 (2%)	53 (80%)	6 (9%)
Die negative Berichterstattung über problematische Stadtteile würden die Außenwirkung eines Engagements dort gefährden.	2 (1%)	26 (15%)	129 (75%)	14 (8%)	4 (6%)	9 (14%)	43 (66%)	9 (14%)
Wir können uns vorstellen, uns gezielter in benachteiligten Stadtteilen zu engagieren.	/	/	/	/	4 (6%)	23 (36%)	23 (36%)	14 (22%)
Informationen zu benachteiligten Stadtteilen und Engagementmöglichkeiten in diesen wären hilfreich, um ein Engagement dort in Betracht zu ziehen.	/	/	/	/	13 (20%)	18 (28%)	20 (31%)	14 (22%)

Frage 10: Mit welchen Partnern kooperieren Sie bei Ihrem Engagement in benachteiligten Stadtteilen? (Frage nur für Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren)

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Öffentliche Verwaltung (Kommune, Land, Bund)	70 (41%)	63 (37%)	33 (20%)	3 (2%)
Stiftungen, Bürgerstiftungen	43 (26%)	68 (41%)	48 (29%)	6 (4%)
Unternehmen	13 (8%)	75 (46%)	70 (43%)	4 (2%)
Schulen und andere Bildungseinrichtungen	93 (55%)	55 (32%)	21 (12%)	1 (1%)
Wohlfahrtsverbände (Caritas, Diakonie, AWO, Rotes Kreuz)	73 (43%)	72 (42%)	22 (13%)	4 (2%)
(Stadtteil)Vereine, Bürgerinitiativen	42 (25%)	80 (48%)	41 (25%)	4 (2%)
Quartiersmanagement/Stadtteilmanagement	27 (16%)	46 (27%)	89 (53%)	7 (4%)
Kirchliche bzw. andere religiöse Einrichtungen	41 (24%)	88 (52%)	36 (21%)	4 (2%)
Kultureinrichtungen	38 (22%)	75 (44%)	55 (33%)	1 (1%)
Durchführung ohne Projektpartner	13 (8%)	40 (25%)	103 (64%)	6 (4%)
Sonstige, und zwar (Textabfrage)				

Frage 11: Hier soll es nun stärker um Ihre Erfahrungen mit dem Engagement in benachteiligten Stadtteilen gehen. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Frage nur für Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Durch unser Projekt haben wir einen stärkeren Bezug zu den Problemen des Stadtteils erhalten.	74 (44%)	64 (38%)	18 (11%)	13 (8%)
Mehr Informationen über die Herausforderungen und Bedürfnisse der Bewohner in den Stadtteilen wären hilfreich, um Projekte gezielt durchführen zu können.	33 (20%)	75 (45%)	35 (21%)	23 (14%)
Wir können uns vorstellen, uns gezielter in benachteiligten Stadtteilen zu engagieren.	44 (27%)	67 (41%)	36 (22%)	18 (11%)
Es ist schwer, für uns passende Projekte in einem benachteiligten Stadtteil zu finden.	11 (7%)	34 (21%)	103 (62%)	17 (10%)
Im Voraus ist es schwer einzuschätzen, ob ein Projekt mit Blick auf die Probleme im Stadtteil sinnvoll/wirksam ist.	20 (12%)	84 (52%)	47 (29%)	12 (7%)
Die richtigen Kooperationspartner zu finden, war schwierig.	5 (3%)	59 (36%)	80 (49%)	20 (12%)
Es fällt uns schwer, die Wirksamkeit unserer Projekte abschließend zu bewerten.	24 (15%)	66 (41%)	59 (36%)	13 (8%)
Ob Projekte besonders innovativ konzipiert sind, können wir schwer beurteilen.	15 (9%)	62 (39%)	64 (40%)	20 (12%)
Kontakt mit anderen Akteuren im Quartier aufzunehmen war schwierig.	3 (2%)	41 (25%)	88 (54%)	31 (19%)

Frage 12: Inwieweit sind die folgenden Angebote für Sie interessant?

	Stiftungen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Stiftungen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe
Allgemeine Informationen zu Problemen und Engagementmöglichkeiten in benachteiligten Stadtteilen über einen Newsletter erhalten.	39 (24%)	63 (39%)	45 (28%)	14 (9%)	3 (5%)	25 (38%)	31 (47%)	7 (11%)
Über einen Newsletter Informationen über konkrete Projekte in benachteiligten Stadtteilen erhalten, die eine Förderung suchen.	52 (33%)	44 (28%)	52 (33%)	10 (6%)	6 (9%)	21 (32%)	29 (44%)	10 (15%)
Sich online allgemein über Probleme und Engagementmöglichkeiten in benachteiligten Stadtteilen informieren können.	47 (30%)	57 (36%)	42 (27%)	12 (8%)	3 (4%)	26 (39%)	28 (42%)	10 (15%)
Sich online über konkrete Projekte in benachteiligten Stadtteilen informieren können, die eine Förderung suchen.	61 (39%)	34 (22%)	49 (32%)	11 (7%)	8 (12%)	20 (30%)	28 (42%)	10 (15%)
Im Rahmen von Veranstaltungen mehr über die Probleme und Engagementmöglichkeiten in einzelnen Stadtteilen erfahren.	33 (21%)	65 (41%)	49 (31%)	11 (7%)	7 (11%)	23 (37%)	23 (37%)	10 (16%)
Sich selbst auf einer Internetseite als Förderer von Projekten in benachteiligten Stadtteilen vorzustellen, so dass sich Projekte gezielt bei Ihnen bewerben können.	33 (21%)	39 (25%)	75 (47%)	11 (7%)	6 (9%)	8 (12%)	41 (62%)	11 (17%)
In persönlichem Kontakt mit einer Kommune Engagementmöglichkeiten Ihrer Stiftung in einem benachteiligten Stadtteil finden.	51 (32%)	59 (37%)	39 (25%)	10 (6%)	16 (24%)	22 (33%)	19 (29%)	9 (14%)
Vorschläge zur Förderung von Projekten erhalten, die zuvor von einer unabhängigen Expertenjury geprüft wurden (z. B. Gütesiegel)	42 (26%)	47 (30%)	59 (37%)	11 (7%)	13 (20%)	14 (21%)	30 (45%)	9 (14%)

Frage 13: Abschließend möchten wir Sie bitten, uns noch einige Informationen zu Ihrer Stiftung zu geben. (Jahr der Stiftungsgründung, Stiftungssitz, Stiftungskapital, Name der Stiftung)

Fragebogen und Gesamtergebnisse zur Unternehmensbefragung

Durch die Konzipierung als Online-Befragung konnten je nach Antwortverhalten unterschiedliche Fragen folgen. Einzelne Fragen richteten sich gezielt an Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren. Dies ist entweder in der Frageformulierung vermerkt oder die entsprechende Teilfrage ist mit „/“ (Schrägstrich) gekennzeichnet, wenn diese nicht gestellt wurde.

Frage 1: Viele Unternehmen engagieren sich über ihren eigentlichen Geschäftszweck hinaus in gesellschaftlichen Themenfeldern (Corporate Citizenship). Ist Ihr Unternehmen in diesem Sinne aktiv?

Ja	147 (88%)
Nein*	20 (12%)

*Unternehmen, die sich nicht gesellschaftlich engagieren, wurden nicht weiter befragt.

Wenn ja:

Wir halten ein eigenes Budget für ein solches Engagement vor	87 (59%)
Wir folgen dabei einer eigenen Engagementstrategie/Konzept	103 (70%)

Frage 2: Für welche gesellschaftlichen Themen setzt sich Ihr Unternehmen in diesem Kontext ein?

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Integration/gesellschaftliche Teilhabe	64 (55%)	37 (32%)	9 (8%)	6 (5%)
Wissenschaft/Forschung	44 (41%)	30 (28%)	26 (24%)	8 (7%)
Bildung/Erziehung	85 (71%)	26 (22%)	6 (5%)	3 (3%)
Kunst/Kultur	46 (41%)	42 (38%)	18 (16%)	6 (5%)
Umweltschutz	47 (43%)	35 (32%)	23 (21%)	4 (4%)
Denkmalschutz/Architektur	12 (12%)	28 (27%)	54 (52%)	10 (10%)
Bürgerengagement/politische Teilhabe	30 (29%)	30 (29%)	35 (34%)	7 (7%)
Stadt(teil)entwicklung/Förderung von Stadtteilen	31 (28%)	39 (35%)	31 (28%)	9 (8%)
Gestaltung öffentlicher Räume	17 (16%)	41 (38%)	40 (37%)	10 (9%)
Sport	41 (35%)	41 (35%)	27 (23%)	7 (6%)
Bedürftige Personen	55 (47%)	39 (33%)	16 (14%)	7 (6%)
Lokale Ökonomie/Arbeitsmarktchancen	36 (34%)	38 (36%)	23 (21%)	10 (9%)
Andere gemeinnützige Zwecke (Textabfrage)				

Frage 3: In welcher Form engagiert sich Ihr Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich)

Einsatz von Personal	109 (74%)
Sachmittel	90 (61%)
Finanzielle Unterstützung	106 (72%)
Sonstiges	25 (17%)
Weiß nicht/keine Angabe	0 (0%)

Frage 4: Wie hoch ist der finanzielle Gegenwert Ihres Engagements? (ungefähre Angabe in Euro pro Jahr)

Frage 5: Wo engagiert sich Ihr Unternehmen? (zusätzlich Angabe in welcher Stadt/Region)

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Fokussiert in einer bestimmten Stadt	85 (79%)	16 (15%)	3 (3%)	4 (4%)
Fokussiert in einer bestimmten Region	55 (60%)	15 (16%)	12 (13%)	9 (10%)
Überregional in Deutschland	24 (28%)	24 (28%)	33 (38%)	6 (7%)
International	26 (30%)	16 (19%)	41 (48%)	3 (3%)

Frage 6: In den meisten Städten finden sich benachteiligte Stadtteile, die geprägt sind durch soziale Probleme (z. B. Hohe Arbeitslosigkeit, geringe Bildungschancen von Kindern) und die Vernachlässigung von Gebäuden und Wohnumfeld. Sind/waren Sie mit eigenen oder von Ihnen geförderten Projekten in einem solchen Stadtteil engagiert?

Ja, wir wählen gezielt benachteiligte Stadtteile aus.	21 (16%)
Ja, durch die Auswahl unserer Projekte hat sich ergeben, dass wir auch in benachteiligten Stadtteilen aktiv sind.	48 (38%)
Nein, bisher sind wir nicht in benachteiligten Stadtteilen engagiert.	59 (46%)

Frage 7: Bitte nennen Sie 1-2 Beispielprojekte, mit denen Sie sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren (Projekttitle, Kurzbeschreibung, Homepage des Projektes falls vorhanden). (Frage nur für Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

Frage 8: Auf welche Art und Weise engagiert sich Ihr Unternehmen in benachteiligten Stadtteilen? (Frage nur für Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Wir fördern Projekte ohne eigene Präsenz vor Ort.	14 (27%)	30 (58%)	7 (13%)	1 (2%)
Wir fördern Projekte und sind zu wichtigen Terminen vor Ort präsent.	27 (48%)	23 (41%)	5 (9%)	1 (2%)
Wir führen selbst vor Ort Projekte durch.	19 (36%)	20 (38%)	13 (25%)	1 (2%)
Wir arbeiten an der strategischen Ausrichtung der Stadtteilarbeit mit (z. B. in Arbeitsgruppen mit weiteren Akteuren).	12 (24%)	16 (32%)	18 (36%)	4 (8%)
Anderes und zwar (Textabfrage)				

Frage 9: Auf welche Weise kommt Ihr Engagement üblicherweise zustande?

	Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Unternehmen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Die Projekte ergeben sich durch bestehende Kontakte.	25 (45%)	29 (53%)	0 (0%)	1 (2%)	30 (58%)	20 (38%)	1 (2%)	1 (2%)
Die Zuwendungsempfänger bewerben sich bei uns um eine Förderung.	19 (35%)	22 (41%)	11 (20%)	2 (4%)	16 (33%)	12 (25%)	18 (38%)	2 (4%)
Wir werden durch die Medien (z. B. in der Zeitung oder im Internet) auf Projekte aufmerksam, die wir dann unterstützen.	4 (8%)	18 (36%)	25 (50%)	3 (6%)	4 (10%)	15 (36%)	20 (48%)	3 (7%)
Wir suchen auf eigene Initiative Projekte von Dritten, die wir unterstützen können.	10 (20%)	22 (43%)	17 (33%)	2 (4%)	16 (33%)	12 (24%)	18 (37%)	3 (6%)
Wir konzipieren ein Projekt und suchen dann gezielt nach Partnern für die Umsetzung.	8 (16%)	20 (39%)	19 (37%)	4 (8%)	10 (22%)	15 (33%)	18 (40%)	2 (4%)
Sonstiges, und zwar (Textabfrage)								

Frage 10: Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Unternehmen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/keine Angabe	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/keine Angabe
Ein Engagement in benachteiligten Stadtteilen lässt/ließe sich gut mit unserer Engagementstrategie vereinen.	36 (59%)	22 (36%)	2 (3%)	1 (2%)	3 (6%)	19 (38%)	23 (46%)	5 (10%)
Wir konzentrieren uns auf einzelne Projekte. Der Stadtteil, in dem diese stattfinden, ist weniger relevant.	28 (47%)	18 (30%)	14 (23%)	0 (0%)	27 (53%)	17 (33%)	4 (8%)	3 (6%)
Die Lösung der Probleme benachteiligter Stadtteile ist eine öffentliche Aufgabe. Als Unternehmen können wir dabei allenfalls einen marginalen Beitrag leisten.	17 (29%)	30 (51%)	11 (19%)	1 (2%)	14 (29%)	24 (49%)	7 (14%)	4 (8%)
Nur durch ein koordiniertes Handeln von unterschiedlichen Akteuren kann man den Problemen in benachteiligten Stadtteilen entgegenwirken.	45 (75%)	13 (22%)	1 (2%)	1 (2%)	34 (68%)	15 (30%)	1 (2%)	0 (0%)
Wir knüpfen mit unserem Engagement gezielt an kommunale Konzepte an (z. B. Stadtteilentwicklungskonzept, Integrationskonzept).	7 (12%)	25 (43%)	26 (45%)	0 (0%)	/	/	/	/
Wenn wir mit vielen Akteuren gemeinsam handeln, wird unser eigenes Engagement nach außen weniger sichtbar.	7 (12%)	32 (54%)	19 (32%)	1 (2%)	7 (14%)	13 (26%)	27 (54%)	3 (6%)
Wenn wir unser Engagement mit anderen Akteuren koordinieren und abstimmen, erschwert dies die Umsetzung unseres Projektes.	5 (8%)	30 (51%)	21 (36%)	3 (5%)	6 (12%)	19 (38%)	22 (44%)	3 (6%)
Es ist uns wichtig, die Projekte inhaltlich zu begleiten.	33 (57%)	17 (29%)	7 (12%)	1 (2%)	26 (53%)	20 (41%)	0 (0%)	3 (6%)
Es ist uns wichtig, dass die Projekte, die wir durchführen / unterstützen, ein innovatives Konzept verfolgen.	22 (37%)	28 (47%)	7 (12%)	2 (3%)	19 (38%)	21 (42%)	6 (12%)	4 (8%)

	Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Unternehmen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/keine Angabe	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/keine Angabe
Ausführliche schriftliche Informationen zum Projekt und dem Bewerber / Zuwendungsempfänger reichen uns in der Regel aus, um eine Förderung zuzusagen. Persönlicher Kontakt zu den Projektträgern ist nicht zwingend erforderlich.	2 (3%)	16 (27%)	39 (66%)	2 (3%)	4 (8%)	16 (32%)	21 (42%)	9 (18%)
Wir haben aus bestimmten Gründen (z. B. Historie) heraus eine starke Bindung zu einem bestimmten Stadtteil und engagieren uns dort.	19 (32%)	16 (27%)	24 (40%)	1 (2%)	5 (10%)	7 (14%)	32 (64%)	6 (12%)
Die negative Berichterstattung über problematische Stadtteile würden die Außenwirkung eines Engagements dort gefährden.	9 (16%)	12 (21%)	33 (58%)	3 (5%)	5 (10%)	4 (8%)	35 (70%)	6 (12%)
Wir können uns vorstellen, uns gezielter in benachteiligten Stadtteilen zu engagieren.	/	/	/	/	2 (4%)	19 (37%)	18 (35%)	12 (24%)
Informationen zu benachteiligten Stadtteilen und Engagementmöglichkeiten in diesen wären hilfreich, um ein Engagement dort in Betracht zu ziehen.	/	/	/	/	10 (20%)	16 (32%)	15 (30%)	9 (18%)

Frage 10: Mit welchen Partnern kooperieren Sie bei Ihrem Engagement in benachteiligten Stadtteilen? (Frage nur für Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

	Regelmäßig	Gelegentlich	Gar nicht	Weiß nicht/ keine Angabe
Öffentliche Verwaltung (Kommune, Land, Bund)	20 (34%)	25 (43%)	11 (19%)	2 (3%)
Stiftungen, Bürgerstiftungen	14 (25%)	27 (49%)	13 (24%)	1 (2%)
Unternehmen	7 (13%)	36 (65%)	11 (20%)	1 (2%)
Schulen und andere Bildungseinrichtungen	30 (51%)	25 (42%)	2 (3%)	2 (3%)
Wohlfahrtsverbände (Caritas, Diakonie, AWO, Rotes Kreuz)	21 (38%)	21 (38%)	12 (21%)	2 (4%)
(Stadtteil)Vereine, Bürgerinitiativen	16 (29%)	31 (55%)	7 (13%)	2 (4%)
Quartiersmanagement/Stadtteilmanagement	9 (16%)	19 (34%)	20 (36%)	8 (14%)
Kirchliche bzw. andere religiöse Einrichtungen	6 (11%)	25 (47%)	18 (34%)	4 (8%)
Kultureinrichtungen	10 (19%)	26 (48%)	12 (22%)	6 (11%)
Durchführung ohne Projektpartner	2 (4%)	19 (40%)	20 (42%)	7 (15%)
Sonstige, und zwar (Textabfrage)				

Frage 11: Hier soll es nun stärker um Ihre Erfahrungen mit dem Engagement in benachteiligten Stadtteilen gehen. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Frage nur für Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren.)

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Durch unser Projekt haben wir einen stärkeren Bezug zu den Problemen des Stadtteils erhalten.	26 (45%)	24 (41%)	4 (7%)	4 (7%)
Mehr Informationen über die Herausforderungen und Bedürfnisse der Bewohner in den Stadtteilen wären hilfreich, um Projekte gezielt durchführen zu können.	9 (16%)	30 (52%)	13 (22%)	6 (10%)

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Weiß nicht/ keine Angabe
Wir können uns vorstellen, uns gezielter in benachteiligten Stadtteilen zu engagieren.	8 (14%)	26 (46%)	14 (25%)	9 (16%)
Es ist schwer, für uns passende Projekte in einem benachteiligten Stadtteil zu finden.	6 (10%)	11 (19%)	34 (59%)	7 (12%)
Im Voraus ist es schwer einzuschätzen, ob ein Projekt mit Blick auf die Probleme im Stadtteil sinnvoll/wirksam ist.	11 (19%)	28 (48%)	15 (26%)	4 (7%)
Die richtigen Kooperationspartner zu finden, war schwierig.	5 (9%)	24 (41%)	24 (41%)	5 (9%)
Es fällt uns schwer, die Wirksamkeit unserer Projekte abschließend zu bewerten.	10 (18%)	25 (44%)	18 (32%)	4 (7%)
Ob Projekte besonders innovativ konzipiert sind, können wir schwer beurteilen.	4 (7%)	25 (44%)	25 (44%)	3 (5%)
Kontakt mit anderen Akteuren im Quartier aufzunehmen war schwierig.	2 (4%)	8 (14%)	39 (70%)	7 (13%)

Frage 12: Inwieweit sind die folgenden Angebote für Sie interessant?

	Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Unternehmen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe
Allgemeine Informationen zu Problemen und Engagementmöglichkeiten in benachteiligten Stadtteilen über einen Newsletter erhalten.	6 (11%)	25 (44%)	23 (40%)	3 (5%)	8 (17%)	16 (33%)	19 (40%)	5 (10%)
Über einen Newsletter Informationen über konkrete Projekte in benachteiligten Stadtteilen erhalten, die eine Förderung suchen.	11 (19%)	20 (35%)	24 (42%)	2 (4%)	13 (28%)	11 (23%)	19 (40%)	4 (9%)
Sich online allgemein über Probleme und Engagementmöglichkeiten in benachteiligten Stadtteilen informieren können.	21 (38%)	17 (30%)	16 (29%)	2 (4%)	11 (23%)	21 (44%)	12 (25%)	4 (8%)

	Unternehmen, die sich in benachteiligten Stadtteilen engagieren				Unternehmen, die sich nicht in benachteiligten Stadtteilen engagieren			
	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe	Sehr interessant	Weniger interessant	Gar nicht interessant	Weiß nicht/keine Angabe
Sich online über konkrete Projekte in benachteiligten Stadtteilen informieren können, die eine Förderung suchen.	21 (37%)	20 (35%)	14 (25%)	2 (4%)	21 (44%)	11 (23%)	13 (27%)	3 (6%)
Im Rahmen von Veranstaltungen mehr über die Probleme und Engagementmöglichkeiten in einzelnen Stadtteilen erfahren.	10 (18%)	24 (42%)	20 (35%)	3 (5%)	12 (25%)	23 (48%)	11 (23%)	2 (4%)
Sich selbst auf einer Internetseite als Förderer von Projekten in benachteiligten Stadtteilen vorzustellen, so dass sich Projekte gezielt bei Ihnen bewerben können.	6 (11%)	25 (44%)	24 (42%)	2 (4%)	3 (6%)	16 (33%)	25 (52%)	4 (8%)
In persönlichem Kontakt mit einer Kommune Engagementmöglichkeiten Ihres Unternehmens in einem benachteiligten Stadtteil finden.	20 (35%)	18 (32%)	16 (28%)	3 (5%)	17 (35%)	15 (31%)	12 (25%)	4 (8%)
Vorschläge zur Förderung von Projekten erhalten, die zuvor von einer unabhängigen Expertenjury geprüft wurden (z. B. Gütesiegel).	16 (28%)	21 (37%)	17 (30%)	3 (5%)	14 (29%)	14 (29%)	15 (31%)	5 (10%)

Frage 13: Abschließend möchten wir Sie bitten, uns noch einige Informationen zu Ihrem Unternehmen zu geben. (Unternehmenssitz, Branche, Mitarbeiterzahl, Name des Unternehmens)