

# mitarbeiten 01/2025

## Informationen der Stiftung Mitarbeit

www.mitarbeit.de · www.buergergesellschaft.de · www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Gespräch mit Stefan Anspach, Montag Stiftung Urbane Räume



### »Gemeinwohlorientierte Stadtteilentwicklung braucht Orte der Gemeinschaft«

Seit dem Jahr 2013 realisiert die Montag Stiftung Urbane Räume an inzwischen sechs Standorten Projekte nach dem Initialkapital-Prinzip. Das Initialkapital-Prinzip kommt in urbanen Räumen zur Anwendung, die in besonderem Maße sozialen und ökonomischen Herausforderungen gegenüberstehen. Es werden dann nicht nur Häuser gebaut, sondern auch Gemeinschaften, Chancen und Möglichkeitsräume. Stefan Anspach, Vorstand der Montag Stiftung Urbane Räume, stellt den Ansatz im Gespräch vor und gibt einen praxisnahen Einblick in die Gestaltung der damit verbundenen koproduktiven Prozesse.

**H**err Anspach, seit mehr als zehn Jahren realisiert die Montag Stiftung Urbane Räume Projekte nach dem Initialkapital-Prinzip. Wie sind Sie auf die Idee gekommen?

Die Montag Stiftung Urbane Räume koppelt seit ihrem Bestehen unternehmerische und soziale Aktivitäten. Mit unserem Ansatz der gemeinschaftlichen Stadtteilentwicklung wollen wir Projekte gemeinwohlorientiert auf wirtschaftlich tragfähige Fundamente stellen, um sie dauerhaft im Stadtteil zu verankern. Die Verstetigung von Gemeinwohlarbeit braucht einen Ort der Identifikation, der das Engagement der Beteiligten langfristig sichert. Unsere Projekte entwickeln

wir deshalb nach dem Initialkapital-Prinzip, das heißt, wir investieren in leerstehende Gebäude und Gelände und erarbeiten gemeinsam mit den Stadtteilbewohnenden neue Nutzungskonzepte, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Durch die Vermietung sanierter und umgebauter Gebäude erwirtschaftet das Projekt Geld, von diesem Geld werden die Immobilie verwaltet, der Kredit getilgt und die Zinsen gezahlt. Hinzu kommt ein jährlicher Überschuss, der ausschließlich für gemeinnützige Aktivitäten und Maßnahmen vor Ort zur Verfügung steht, die sogenannte Gemeinwohrendite.

**Wie finden Sie geeignete Standorte für Ihr Konzept?**

Als wir vor einigen Jahren die

Idee hatten, haben wir uns gefragt: Gibt es Akteur/innen, die die Idee mittragen? Gibt es eine Kommune, die mit dabei ist? Gibt es irgendwo potenzielle Immobilien? Das heißt, es war eine aktive Suche, die wir im Rahmen unseres Netzwerks durchgeführt haben. Und daraus ist unser erstes Projekt, die Samtweberei in Krefeld, entstanden. Im Anschluss konnten sich dann in einer zweiten Stufe interessierte Kommunen und Initiativen bewerben, so sind wir zu unserem nächsten Projekt gekommen. Seitdem das Programm bekannter ist, braucht es keine gezielten Aufrufe mehr. Zugleich haben wir Kriterien definiert, wonach wir suchen und wie wir suchen. Bis auf eine Ausnahme sind alle Projekte in etwa zwei Stunden von Bonn aus erreichbar. Denn die Projekte erfordern viel Präsenz unserer Projektentwickler/innen und Gemeinwohlmanager/innen. Wir gründen immer gemeinnützige GmbHs vor Ort, das Team wird dann Teil der Nachbarschaft und nur so entstehen Kontakte und Beziehungen, die ja wichtiger Teil dieser Projekte sind. Und das gelingt nur über eine auch räumliche Nähe.

**Was ist sonst noch wichtig?**

Zugleich suchen wir nach Kommunen mit einer bestimmten Größe und Struktur, denn wir gehen ja in Stadtteile, die einem Strukturwandel unterliegen. Und es braucht selbstverständlich eine Immobilie, die groß genug ist, um ein tragfähiges wirtschaftliches Modell zu entwickeln. Eigentümerinnen und Eigentümer geben die Immobilie ja nicht in einem klassischen Modell mit in die Entwicklung, sondern verzichten auf die Erhebung des Erbbauzinses, solange dieses Projekt gemeinnützig aktiv ist. Das Erbbaurecht ist die Grundlage der gemeinwohlorientierten Stadtteilentwicklung.

(Fortsetzung auf Seite 2)

(Fortsetzung von Seite 1)

## »Gemeinwohlorientierte ...«

**Wie geht es weiter, wenn der Standort und die Immobilie gefunden sind?**

Dann geht es daran, in einem partizipativen Prozess mit den Menschen vor Ort zu verstehen, was dieser Standort braucht und wie das Projekt den Menschen im Stadtteil dienen kann. Um eine Gemeinschaft zu bilden, braucht es eine partizipative Koproduktion in der Planung. Wenn dann eine Quartiers- und eine Gemeinwohlstrategie vorliegen und die technische und wirtschaftliche Machbarkeit gegeben ist, kommt als nächster Schritt der Abschluss der Erbbaurechtsverträge. Parallel dazu machen wir immer auch Kooperationsvereinbarungen, die wir für sehr wichtig halten. Kooperationsvereinbarungen schließen wir mit zivilgesellschaftlichen Vereinen, mit der Kommune, mit Wohnungsbaugesellschaften, also mit allen, die Teil der Initialgruppe sind. Wir definieren gemeinsam, was die Zielsetzungen und Erwartungen sind und auch, wer welchen Beitrag ins Projekt einbringt. Am Ende steht die Gründung einer gemeinnützigen GmbH und der Aufbau eines Teams, das sich vor Ort um die Immobilie und das Gemeinwohlmanagement kümmert.

**Gibt es daneben vor Ort so etwas wie ein gemeinsames Gremium, das Entscheidungen trifft oder den Prozess begleitet?**

Das ist je nach Projekt und Standort unterschiedlich. In Krefeld gab es beispielsweise einen Viertelsratschlag, da kamen unterschiedliche Beteiligte aus dem Viertel, aus Institutionen, aus zukünftigen Mieterinnen und Mietern zusammen und haben überlegt, was es im Stadtteil braucht, haben Projektvorschläge gemacht. In Wuppertal gab es Botschafter/innen, die die Entwicklung des BOB CAMPUS in unterschiedlichen Rollen begleitet haben. Durch dieses Wechselspiel und den laufenden Austausch zwischen der gGmbH und den Menschen im Stadtteil ist man immer am Puls der Zeit und trifft keine Entscheidungen, die schnell überholt sind. Durch die Struktur bleibt es dynamisch und damit auch demokratisch und nah.

## Chancen, Risiken, Herausforderungen

# Direkte Demokratie

**Die direkte Demokratie hat sich erfolgreich in der bundesdeutschen Beteiligungslandschaft etabliert. Insbesondere auf kommunaler Ebene wird sie seit vielen Jahren erprobt und durch Bürgerinnen und Bürger, durch Politik und Zivilgesellschaft regelmäßig genutzt. Dennoch entzündet sich in der kommunalen Praxis vor Ort immer wieder Kritik an der sog. sachunmittelbaren Demokratie, auch auf Bundesebene wird über die Einführung von Volksentscheiden kontrovers diskutiert. Eine Publikation der Stiftung Mitarbeit beleuchtet aus verschiedenen Perspektiven die Chancen, Grenzen und Herausforderungen der direkten Demokratie.**

**S**eit Mitte der 1990er Jahre wächst die Zahl der Bürgerbegehren und Bürgerentscheide in Deutschland, sie gehören auf kommunaler Ebene vielerorts zum Alltag. Pro Jahr werden etwa 300 neue Verfahren in Gemeinden, Städten und Landkreisen gestartet. Während die direkte Demokratie in den Kommunen und allen 16 Bundesländern in unterschiedlicher Ausprägung verbindlich gesetzlich verankert ist, werden die Diskussionen um die Einführung von Volksbegehren und Volksentscheiden auf Bundesebene seit Jahren leidenschaftlich und kontrovers geführt. In Deutschland verfügen laut Umfragen die Befürworter/innen der direkten Demokratie auf Bundesebene über eine Mehrheit, die sich allerdings im parlamentarischen Raum noch nicht abbildet. Während sich die Befürworter/innen von der Einführung unter anderem eine qualitative Stärkung der Demokratie versprechen, weisen die Gegner/innen auf verfassungsrechtliche Risiken hin und kritisieren die soziale Selektivität und fehlende Legitimation direkter Demokratie.

Die Autorinnen und Autoren beleuchten im Rahmen der Publikation die Ambivalenzen direkter

Demokratie. Zum Beispiel analysiert der Demokratieforscher Roland Roth in seinem Beitrag unter Berücksichtigung internationaler Entwicklungstendenzen und Erfahrungen die Argumente für und gegen die direkte Demokratie auf Bundesebene. Claudia Ritzi blickt in

ihrem Beitrag auf die Qualitätsstandards der direkten Demokratie, Hans-Liudger Dienel macht Vorschläge, wie sich direkte Demokratie und informelle Beteiligungsverfahren produktiv miteinander verbinden lassen. Professor Klaus Selle skizziert die Rolle der direkten Demokratie bei kommunalen

Konflikten um Stadtentwicklung, Frank Decker macht in seinem Beitrag Anmerkungen zum Verhältnis von direkter Demokratie und Populismus.

Das 200 Seiten starke Buch richtet sich an Verantwortliche und kommunale Praktiker/innen aus Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung und Wissenschaft.

*Stiftung Mitarbeit (Hrsg.): Direkte Demokratie. Chancen, Risiken, Herausforderungen. Bonn 2020, Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 29, 200 S., ISBN 978-3-941143-40-1, zu beziehen über den Buchhandel oder [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*



# Bürgerbeteiligung, Konfliktbearbeitung und Krisenkommunikation

**Bürgerbeteiligung fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und erhöht die Qualität und Legitimität politischer Entscheidungen. Dennoch steht die Bürgerbeteiligung vielfach unter Druck. Wie Konfliktbearbeitung und Krisenkommunikation in Beteiligungsprozessen gelingen können, zeigt ein aktueller Themenschwerpunkt im eNewsletter des von der Stiftung Mitarbeit getragenen Netzwerks Bürgerbeteiligung.**

**P**olitische Transformationsprozesse wie die Energiewende gehen nicht konfliktfrei vonstatten. Sie stoßen insbesondere vor Ort, wo die konkreten Veränderungen spürbar werden, Auseinandersetzungen an. Gestritten wird beispielsweise über die Ziele, Mittel und Umsetzungsformen von Energiewendeprojekten, aber auch über damit zusammenhängende Wissens-, Vertrauens- und Anerkennungsfragen. Um solche komplexen Konflikte effektiv zu bewältigen und die Mitwirkung von Bürger/innen zu gewährleisten, stellen lokale Verfahren zur Öffentlichkeitsbeteiligung eine wesentliche Komponente dar. Fabian Rasem berichtet in seinem Beitrag über die Vielfalt von Transformationskonflikten, beschreibt, was Beteiligungsprozesse aus Perspektive der Konfliktforschung leisten können und wo mögliche Fallstricke liegen.

Angesichts der vielfältigen Problemstellungen unserer Zeit braucht es nicht weniger Beteiligungsmöglichkeiten, sondern mehr. Darin sind sich Anni Schlumberger und Hannes Schuster sicher. In ihrem Beitrag zeigen sie, warum es hilfreich ist, Beteiligung gerade jetzt zu stärken, wo sich die »aktuelle Großwetterlage mit ihren politischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Krisen« schwierig gestaltet und vielfältige gesellschaftliche Konflikte bestehen. Schlumberger und Schuster plädieren unter anderem dafür, Menschen insbesondere bei kontroversen Themen Gelegenheiten zum Austausch zu eröffnen und positive Beteiligungserlebnisse zu schaffen. Anhand der »Nürtinger Dialogräume« beschreiben sie, warum es

demokratiestärkend ist, wenn Einwohner/innen, die in ihrem Alltag kaum mehr aufeinandertreffen, die Möglichkeit erhalten, ihre unterschiedlichen Positionen zu erläutern und zu diskutieren.

Gesellschaftliche Diskurse werden immer emotionaler. Frustrationen, tiefgreifende Auseinandersetzungen und Wertekonflikte können sich folglich auch in Beteiligungsverfahren äußern und diese mitunter in Schieflage bringen. Prozessgestalter/innen kommt dann die Aufgabe



## Netzwerk Bürgerbeteiligung

zu, schwierige Beteiligungsprozesse in positiver Dynamik zu halten, unterschiedliche Positionen zusammenzuführen und in Balance zu bringen. Ein hilfreiches Werkzeug hierfür ist die »Synergieschaukel«, ein auf einem »Wertequadrat« basierendes Reflexionsmodell zur Förderung von Verständigung. Das Quadrat veranschaulicht, dass selbst widersprüchliche Gegensätze sich ergänzen können, wenn wir die positiven Qualitäten dahinter wahrnehmen und anstreben. Wolfgang Fänderl stellt das Modell in seinem Beitrag vor, erläutert die Genese und führt Schritt für Schritt in die Anwendung ein. Es wird deutlich, dass eskalierte Konflikte nicht nur überwunden, sondern auch produktiv zur Entwicklung neuer Perspektiven genutzt werden können. Gleichzeitig sensibilisiert das Modell für eine vorausschauende Prozessplanung.

Als für den Rostocker Weihnachtsmarkt 2024 aufgrund einer Großbaustelle Ersatzflächen gesucht wurden, fiel die Entscheidung auf eine zentral gelegene Grünfläche, die zu diesem Zweck ausgehoben und geschottert werden sollte. Kritiker/innen bemängelten die Informationspolitik der Stadt und drängten mit einer Petition auf die Prüfung der Standortwahl. Als Empörung und Verdruss über den kurzfristigen Start der Arbeiten an der Grünfläche anwuchs, brachten die Initiator/innen der Petition den Vorschlag für einen Dialog über den Umgang mit dem konkreten und zukünftigen Nutzungskonflikten in der Hansestadt ein und schlugen verschiedene Beteiligungsverfahren vor. Ob Mini-Planungszelle, Forumtheater oder Charette: Gut ausgestaltete Beteiligungsverfahren können erfahrener Machtlosigkeit begegnen, Pauschaldiskreditierungen in der öffentlichen Kommunikation entgegenwirken und einen Austausch auf Augenhöhe ermöglichen. Kristina Koebe stellt die Rostocker Initiative, die in eine grundsätzliche Verständigung von Stadtgesellschaft, Politik und Verwaltung über eine anzustrebende Diskussions- und Beteiligungskultur münden soll, in ihrem Beitrag vor.

Soll Gundelfingen einen Straßenbahnanschluss nach Freiburg erhalten? Im Jahr 2023 gab es in der Gemeinde eine öffentliche Kontroverse um diese Frage, die auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Mitteln ausgetragen wurde. Ein Bürgerentscheid wurde initiiert. Mit Hilfe des neu entwickelten Formats »Debatten-Arena« sollte die Grundlage für eine faire und ausgewogene Diskussion rings um den Bürgerentscheid gelegt werden, in der vor allem auch die Einwohner/innen der Stadt selbst zu Wort kommen. Demnach führt vor allem der durchgeführte Perspektivwechsel in jeder Debatten-Arena zu einem verständnisvolleren Umgang der Konfliktparteien miteinander. Thomas Uhlendahl berichtet über das Verfahren und den Diskursprozess auf dem Weg hin zum Bürgerentscheid.

*Alle Beiträge der Autorinnen und Autoren im Netz unter [www.netzwerk-buergerbeteiligung.de](http://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de)*

Netzwerk Bürgerbeteiligung

## Netzwerktreffen 2025

Im bundesweiten, von der Stiftung Mitarbeit getragenen Netzwerk Bürgerbeteiligung arbeiten seit mehr als zehn Jahren Einwohner/innen, Politiker/innen, Mitarbeiter/innen aus der Verwaltung und Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammen. Sie entwickeln gemeinsam Ideen und Initiativen zur Stärkung der Bürgerbeteiligung auf allen politischen und gesellschaftlichen

Ebenen und setzen diese um. Beim jährlichen Netzwerktreffen tauschen sich die Netzwerker/innen über ihre Erfahrungen aus, treiben ihre Initiativen und Projekte voran und vertiefen die inhaltliche Arbeit. Das kommende Netzwerktreffen findet am Freitag, den 23. Mai 2025 in Köln statt.

*Nähere Informationen bei Marion Stock (stock@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*

## Fördermittel finden und erfolgreich beantragen

Wie erkennt man die passenden Förderangebote für seine Organisation oder sein Projekt? Und wie überzeugt man Geldgeber mit einer guten Bewerbung? Das Online-Seminar vermittelt in zwei Teilen die Grundlagen für eine erfolgreiche Fördermittelrecherche und bietet Praxistipps für das Verfassen eines überzeugenden Antrags. Beide Ter-

mine (Dienstag, 27. Mai und 3. Juni 2025, jeweils 17.00–19.00 Uhr) richten sich an freiwillig Engagierte aus Initiativen und Vereinen, die bislang wenig Erfahrung in der Fördermittelgewinnung haben.

*Nähere Informationen bei Timo Jaster (jaster@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*



Online-Veranstaltung · 7. Mai 2025 · 17:00–19:30 Uhr

## Gute Idee! Gutes Projekt?

In Deutschland sind mehr als 600.000 eingetragene Vereine registriert. Das Vereinswesen in Deutschland besitzt eine lange Tradition als Motor gesellschaftlicher Innovation. Vereine sind Taktgeber des Fortschritts in vielen gesellschaftlichen Handlungsfeldern wie Ökologie, Kultur, Bildung oder Sport. Das freiwillige Engagement im Verein oder in einer Initiative entsteht häufig entlang gesellschaftlicher Problemlagen, denen man im Engagement-Alltag mit guten Ideen und innovativen Lösungsansätzen begegnet. Damit ein Verein nachhaltig und erfolgreich arbeiten kann, benötigt er neben einer stimmigen »Statik« aus Prinzipien, Normen, Regeln und Verfahren mitunter auch Projekte, die die Finanzierung des Vereins sicherstellen. Besonders neu gegründete Initiativen und Zusammenschlüsse verstehen in diesem Zusammenhang ihre Angebote und Aktivitäten anfangs nicht unbedingt als »Projekte«. Spätestens jedoch, wenn sich diese Organisationen auf die Suche nach Fördermitteln machen,

ändert sich das. Denn viele Fördermittelgeber verlangen von den Bewerber/innen, ihr Engagement in einem Projektzusammenhang zu beschreiben. Damit stellen sich sehr grundsätzliche Fragen: Ist das, was wir machen, ein Projekt? Was macht ein Projekt eigentlich aus? Und ist unsere Projektidee für Förderer überhaupt attraktiv? Das Online-Seminar richtet sich an zivilgesellschaftliche Initiativen, Zusammenschlüsse und Vereine und führt in die Entwicklung und das effiziente Management von Projekten ein. Ziel ist es, das »Denken in Projekten« zu lernen, um zukünftig eigenständig förderfähige Projekte entwickeln und begleiten zu können. Außerdem werden die Vor- und Nachteile einer projektorientierten Arbeitsweise beleuchtet. Das Seminar bietet zudem Gelegenheit zum praxisnahen Austausch über Erfahrungen und für die Fragen der Teilnehmer/innen.

*Nähere Informationen bei Timo Jaster (jaster@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*

## Jahresprogramm

### Bestellseminare und Qualifizierungen

Die Stiftung Mitarbeit berät und unterstützt Initiativen, NGOs, Verbände und Projektgruppen in Startphasen und Veränderungsprozessen und vermittelt Schlüsselkompetenzen. Um die verschiedenen Akteure auf kommunaler Ebene bei der Stärkung von Bürgerbeteiligung und bürgerschaftlichem Engagement zu unterstützen und zu qualifizieren, bietet die Stiftung Mitarbeit neben den allgemein ausgeschrieben Seminaren auch sog. »Bestellseminare« an. Das Bestellseminar wird speziell auf den jeweiligen Bedarf zugeschnitten, die Inhalte sowie die Dauer des Seminars werden dabei den jeweiligen Interessen der anfragenden Gruppe angepasst. Darüber hinaus können Sie sich an uns wenden, wenn Sie auf der Suche nach Moderator/innen oder Referent/innen sind, nach einer Organisationsberatung oder Prozessbegleitung zu Themen rund um das freiwillige Engagement und Fragen der Bürgerbeteiligung.

*Ausführliche Informationen bei Beate Moog (moog@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle*

## Impressum

mitarbeiten  
Informationen der  
Stiftung Mitarbeit  
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion:  
Ulrich Rüttgers, Hanns-Jörg Sippel

Stiftung Mitarbeit  
Am Kurpark 6  
53177 Bonn  
Telefon (02 28) 6 04 24-0  
Telefax (02 28) 6 04 24-22  
E-Mail info@mitarbeit.de  
www.mitarbeit.de  
www.buergergesellschaft.de  
www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Vorstand: Hanns-Jörg Sippel  
(Vorsitzender), Beate Moog  
Stiftungsrat: Tobias Kemnitzer  
(Vorsitzender)

Konto: Volksbank Köln Bonn eG  
IBAN DE89 3806 0186 2010 540 14  
BIC GENODED1BRS

Die Stiftung Mitarbeit wird vom Bundesministerium des Innern und für Heimat gefördert.