

---

# Gemeinwohlorientierte Bodennutzung in Kooperation

---

Ein Handlungsleitfaden für öffentlich-  
zivilgesellschaftliche Partnerschaften



Ko  
op  
wohl

Städtische Ko-Produktion  
von Teilhabe und Gemeinwohl

# Impressum & Danksagung

Dieser Handlungsleitfaden ist in Kooperation aus Wissenschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft entstanden. Wir danken insbesondere unseren Praxispartner:innen im Forschungsprojekt für ihre Zeit und ihre Expertise: Dem Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg (Stadtentwicklungsamt, Alexander Matthes) und dem Vernetzungstreffen Rathausblock sowie der S.T.E.R.N mbH als Sanierungsbeauftragte. Außerdem danken wir für ihre konstruktive Unterstützung: Felix Böhmer, Heidi Classen und Mona Gennies.

**Herausgegeben von:** Laura Calbet i Elias, Lisa Vollmer, Aya Isabel Kleine

**Autor:innen:** Aya Isabel Kleine, Laura Calbet i Elias

Im Rahmen des Forschungsprojektes: „**Städtische Ko-Produktion von Teilhabe und Gemeinwohl. Aushandlungsprozesse zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und städtischen Verwaltungen**“ (**KoopWohl**) der Universität Stuttgart und der Bauhaus-Universität Weimar 01/2020-12/2022 (<https://www.koopwohl.de>).

**Gefördert vom:** Bundesministerium für Bildung und Forschung

**Dieser Handlungsleitfaden ist auch als pdf open access abrufbar unter:**

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:wim2-20230609-63988>

**Zitationsvorschlag:** Kleine, Aya Isabel / Calbet i Elias, Laura (2023): Gemeinwohlorientierte Bodennutzung in Kooperation – Ein Handlungsleitfaden für öffentlich-zivilgesellschaftliche Partnerschaften.

**Erste Auflage:** 06/2023, Berlin

**Gestaltung:** Rainer Midlaszewski ([www.rm-grafikdesign.de](http://www.rm-grafikdesign.de))

**Druck:** Klimaneutral gedruckt von S+G Druck GmbH & Co. KG

Alle Inhalte sind, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter CC-BY-SA-NC 4.0.

**DOI:** <https://doi.org/10.25643/bauhaus-universitaet.6398>



Universität Stuttgart

Bauhaus-Universität Weimar

gefördert durch

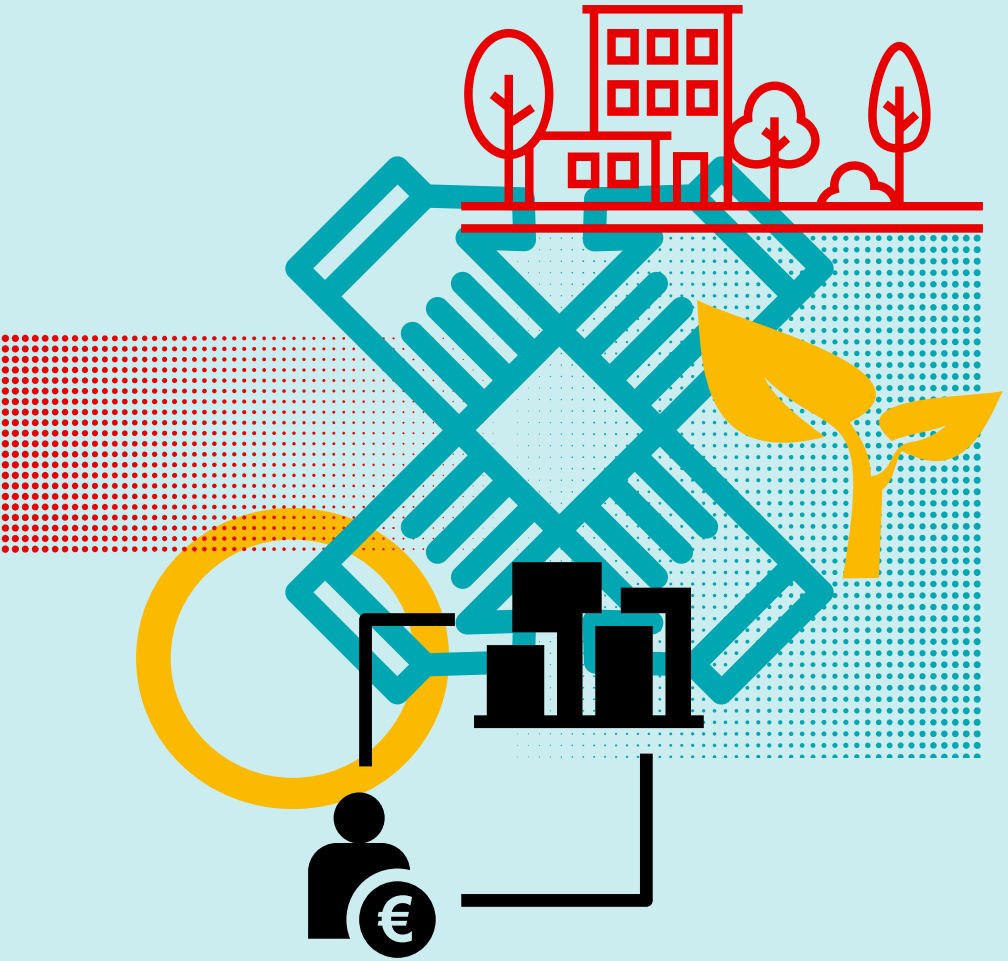


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

---

# Inhalt

<b>Zu diesem Handlungsleitfaden</b> .....	5
<b>Innovative Gesamtmodelle</b> .....	9
Barcelona: Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften .....	9
Berlin: Entwicklung des Rathausblocks .....	12
<b>Institutionelle Gremien und Strukturen der Vergabe</b> .....	15
Zivilgesellschaftliche Anlaufstellen .....	16
Zivilgesellschaftliche Dachorganisationen .....	20
Arbeitsstrukturen der Zivilgesellschaft .....	22
Strukturen auf Verwaltungsseite.....	24
Entscheidungsgremien .....	26
Beirat .....	28
Verzeichnis existierender Projekte .....	29
Katalog zur Verfügung stehender Flächen und Räume .....	30
Gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen .....	32
<b>Gemeinwohlkriterien zur Raum- und Flächenvergabe - Die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona</b> .....	35
Die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona .....	38
Soziale Wirkung und Rendite und Soziales Engagement .....	38
Lokale Verankerung .....	40
Demokratie, Partizipation, Gerechtigkeit .....	41
Ökologische Nachhaltigkeit .....	43
Beitrag für Menschen, Prozesse und Umwelt .....	44
Wirtschaft und Gewinnorientierung .....	45
<b>Vergabe- und Nutzungskonditionen</b> .....	47
Anfangskosten und Finanzierung .....	48
Rechte und Pflichten der Kommune und des zivilgesellschaftlichen Akteurs .....	50
Laufzeit .....	51
Bochum: Ko-Fabrik .....	52
Barcelona: Can Batlló .....	54



---

# Zu diesem Handlungsleitfaden

Dieser Handlungsleitfaden möchte die gemeinwohlorientierte Vergabe von Räumen und Flächen an zivilgesellschaftliche Gruppen stärken. Er ist als Inspirationssammlung zu verstehen, die den Weg zu neuen Kooperationen zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren erleichtern soll. Wissenswertes und inspirierende Beispiele bieten eine Starthilfe, um nicht nur einzelne stadträumliche Experimente zu wagen, sondern die gemeinwohlorientierte Flächen- und Raumvergabe an zivilgesellschaftliche Gruppen kommunal zu verankern. Denn öffentliche Liegenschaften sind nach vielen Jahren der Privatisierung eine rare Ressource, die umso mehr dem Gemeinwohl dienen sollte. Dies wird auch in der Neuen Leipzig Charta hervorgehoben. Boden als Gemeingut (commons) zugänglich und nutzbar zu machen, bedeutet schließlich nicht nur ein neues Bodenmodell zu etablieren, sondern aktuellen Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformation durch die gemeinsame Verantwortung von staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu begegnen. Und die Mitwirkung und Mitgestaltung als Grundlage von Gemeinwohl und städtische Verwaltungen als Motor von Innovationen zu verstehen.

Zivilgesellschaftliche Gruppen bringen oftmals kreative Ideen, Tatendrang und lokales Wissen mit, von denen die Nachbarschaft und die zuständigen Verwaltungen profitieren können. Verwaltungen wiederum können den rechtlichen und finanziellen Rahmen sicherstellen. Beide Akteure in neuen Kooperationsmodellen, sogenannten öffentlich-zivilgesellschaftlichen Partnerschaften, zusammenzubringen, bündelt das Beste beider Seiten. Vor allem, wenn es institutionalisierte Abläufe und Verfahren gibt, die über einzelne Modellprojekte hinausreichen, sind sie ein Beitrag zu mehr lokaler Demokratie, Transparenz, Legitimität und nachbarschaftlicher Daseinsvorsorge.

Damit die Raum- und Flächenvergabe an zivilgesellschaftliche Gruppen ein fester Bestandteil gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung wird, braucht es institutionalisierte Strukturen der Zusammenarbeit, die einen rechts-sicheren und legitimierenden Rahmen bieten. Dieser Handlungsleitfaden

soll als konkrete Arbeitshilfe verstanden werden, um solche neuartigen Kooperationen anzustoßen, von denen beide Seiten profitieren können: Verwaltungen und Politik, weil sie verlässliche Partner:innen mit überschneidenden, gemeinwohlorientierten Zielen gewinnen. Zivilgesellschaftliche Gruppen, weil sie ermutigt werden, ihr kreatives und idealistisches Potenzial auszuschöpfen.<sup>1</sup>

In diesem Handlungsleitfaden wechseln sich kurze, informative Sequenzen mit Beispielen erfolgreicher Umsetzungen ab. Ausgangspunkte sind das Programm **Gemeinwohlorientierte Liegenschaften** in Barcelona (Patrimonio Ciudadano) sowie das **Modellprojekt Rathausblock** in Berlin Friedrichshain-Kreuzberg. Der Handlungsleitfaden beginnt deshalb mit den innovativen Aspekten beider Beispiele, bevor **institutionelle Strukturen** vorgestellt werden, die dazu beitragen, die Vergabe und Nutzung gemeinwohlorientierter Flächen und Räume auf feste Füße zu stellen. Um die zivilgesellschaftliche Nutzung kommunaler Räume und Flächen transparent, legitim und zum größtmöglichen Nutzen Aller zu gestalten, sind **Gemeinwohlkriterien** bei der Vergabe und der Evaluation nötig. Die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona ist ein innovatives Konzept, das die hiesige Debatte weiterentwickeln kann. Schließlich geht es im Kapitel **Konditionen der Vergabe und Nutzung** um Aspekte, die zu bedenken sind, damit die Projekte erfolgreich an den Start gehen können.



1 Siehe auch der Handlungsleitfaden zu Koproduktion zwischen Verwaltung/ Politik und Zivilgesellschaft: <https://e-pub.uni-weimar.de/opus4/frontdoor/index/index/docId/4954>

Der Mehrwert des Handlungsleitfadens besteht darin, seine einzelnen Bestandteile als ein ganzheitliches Programm zu verstehen, um öffentlich-zivilgesellschaftliche Partnerschaften verlässlich und im Sinne der gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung gewinnbringend umsetzen zu können. Im Text sind Querverweise auf andere Kapitel des Handlungsleitfadens durch einen → gekennzeichnet.

Die Inhalte des Leitfadens gehen auf Untersuchungen in Barcelona und deutschlandweit zurück, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekts „KoopWohl“ ([www.koopwohl.de](http://www.koopwohl.de)) zwischen 2020 und 2023 stattfanden.

**Gemeinwohlorientierte Flächen und Räume**<sup>2</sup> befinden sich im Besitz von Kommunen oder Organisationen, die gemeinnützige Zwecke verfolgen. Dazu zählen zum Beispiel Bildungs- und Kultureinrichtungen, Gemeinschaftsgärten und Parks oder bezahlbare Wohnungen. Gemeinwohlorientierte Flächen und Räume werden nicht für wirtschaftlichen Gewinn genutzt, sondern dienen sozialen, ökologischen, kulturellen oder anderen gemeinnützigen Zwecken. Gegenstand dieses Handlungsleitfadens sind kommunale Räume und Flächen, die zur gemeinwohlorientierten Nutzung an zivilgesellschaftliche Akteure übertragen werden. Indem zivilgesellschaftliche Akteure für Flächen und Räume im kommunalen Eigentum eine gemeinwohlorientierte Nutzung anbieten, ergänzen sie – oft auf innovative Art und Weise – staatliche Infrastrukturen und Leistungen der Daseinsvorsorge. Solidarisch-nachbarschaftliche, selbstorganisierte Projekte sind weder Teil marktorientierter Konsumangebote noch staatlicher Versorgungseinrichtungen und sollen diese auch nicht ersetzen. Vielmehr sind sie niedrigschwellige Räume, in denen gesellschaftlicher Zusammenhalt und Teilhabe gelebt werden und die sich dadurch positiv auf die Lebensqualität in den Quartieren auswirken. Durch den Druck der wirtschaftlichen Verwertung sind solche Flächen und Räume in den vergangenen Jahrzehnten verschwunden. Forderungen nach einer stärker gemeinwohlorientierten Bodennutzung werden daher lauter und dort, wo sie umgesetzt werden, entstehen oft kollektiv getragene Gemeingüter, die in die Nachbarschaft oder sogar in die gesamte Stadt hin ausstrahlen.

---

2 Der Unterschied zwischen Flächen und Räumen liegt darin, dass Flächen bebaut oder umgebaut werden müssen, Räume dagegen in bestehenden Gebäuden bereits existieren.





---

# Innovative Gesamtmodelle

## Barcelona: Programm Gemeinwohl-orientierte Liegenschaften

Mit dem Programm Gemeinwohl-orientierte Liegenschaften (Patrimonio Ciudadano) hat Barcelona 2017 ein stadtweites Modell ins Leben gerufen, das kommunale Räumlichkeiten und Grundstücke zivilgesellschaftlichen Gruppen für gemeinschaftliche, nicht gewinnorientierte Projekte überträgt. Ziel ist

es, kommunale Liegenschaften zu Gemeingütern (commons) weiterzuentwickeln, indem die Nutzung von Boden- und Flächenressourcen demokratisiert wird. Es entwirft explizit eine Alternative zu herkömmlichen Modellen öffentlich-privater Zusammenarbeit oder rein öffentlicher oder rein privater Nutzungen. Die Palette reicht von kleinen Flächen des gemeinschaftlichen Gärtnerns bis zu Grundstücken mit einer breiten Nutzungsvielfalt inklusive bezahlbarer Wohnungen (→ **Can Batlló**). Die lokale Verankerung und die demokratische Organisation von Projekten fördern den sozialen Zusammenhalt und ein starkes nachbarschaftliches Netzwerk. Hinter dem Programm steht die Überzeugung eines neuen, vertieften Verständnisses von lokaler Partizipation und politischer Teilhabe.

### ÜBERSICHT

- ▶ Barcelona: Programm Gemeinwohl-orientierte Liegenschaften
- ▶ Berlin: Entwicklung des Rathausblocks

Die institutionelle Architektur von Patrimonio Ciudadano umfasst:

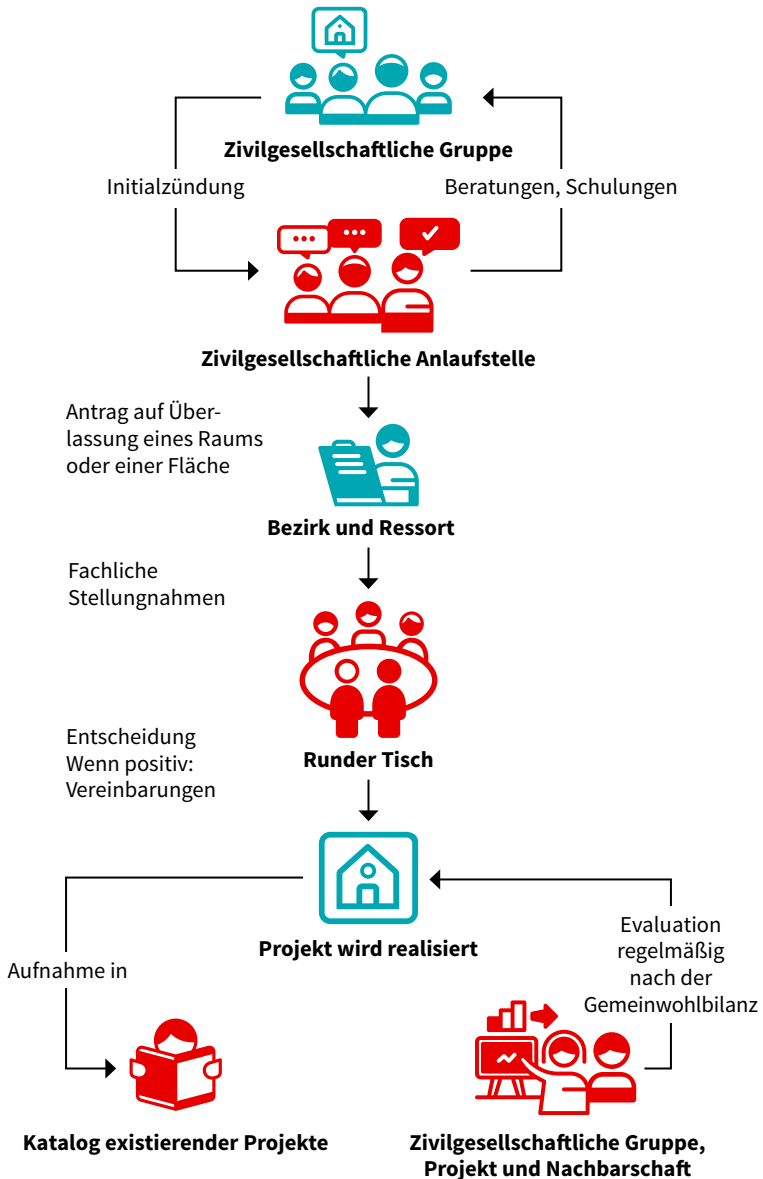
- ▶ Ein transparentes und einheitliches Vergabeverfahren mit festen Strukturen und Gremien zu seiner Umsetzung,
- ▶ gemeinwohlorientierte Vergabe- und Evaluationskriterien sowie
- ▶ verlässliche Vergabekonditionen.

Diese drei Bestandteile sind für die Förderung und Etablierung von Räumen und Flächen als commons notwendig und sie bilden auch den Grundgedanken dieses Handlungsleitfadens.

Das Vergabeverfahren beginnt bei einer zivilgesellschaftlichen → **Anlaufstelle**, die Gruppen schult und sie in der Antragstellung begleitet. Wird ein Projekt beantragt, geben die Anlaufstelle sowie städtische Verwaltungsebenen Stellungnahmen ab, die das → **Entscheidungsgremium**, der Runde Tisch aus ressortübergreifenden Verwaltungsmitarbeitenden, unterstützen. Wenn ein Projekt zur Überlassung eines Raumes oder einer Fläche bewilligt wurde, wird es in den → **Katalog existierender Projekte** aufgenommen und muss sich zur Weiterentwicklung kontinuierlich anhand der → **Gemeinwohlbilanz** evaluieren. Ein → **Beirat** aus Verwaltung und Zivilgesellschaft begleitet das Verfahren und gibt regelmäßig Empfehlungen ab.

Es gibt zwei Angestellte im Verwaltungsreferat für Aktive Demokratie und Partizipation, die das Programm umsetzen. Inzwischen sind circa 400 Räume und Flächen Bestandteil des Programms Patrimonio Ciudadano.

## Ablaufschema für die Übertragung von kommunalen Räumen oder Flächen an zivilgesellschaftliche Gruppen



## **Berlin: Entwicklung des Rathausblocks**

Im innerstädtischen Berlin-Kreuzberg entsteht auf knapp fünf Hektar ein Modellprojekt urbaner Nutzungsmischung aus Wohnen, Gewerbe und Gemeinwohlnutzungen unter besonderer Beteiligung zivilgesellschaftlicher Gruppen. Sie setzten sich 2016 gegen die Privatisierung des Rathausblock-Areals zum Höchstpreis ein und handelten in der Folge eine Kooperation mit der städtischen Politik und der Verwaltung aus: das Modellprojekt Rathausblock. Seitdem wird diese Grundstücksentwicklung als Modellprojekt im Hinblick auf die intensive, öffentlich-zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit, auf das Konzept für bezahlbaren und gemeinschaftlichen Wohnraum sowie im Hinblick auf bezahlbare Gewerbeflächen und gemeinwohlorientierte Räume bezeichnet.

Zivilgesellschaftliche Gruppen inklusive dort bereits ansässiger Gewerbetreibender sind in allen Gremien der Zusammenarbeit paritätisch beteiligt. Es werden gemeinwohlorientierte Räume entstehen und der instandgesetzte, historische Kiezraum ist ein Ort, an dem zivilgesellschaftlich-öffentliche (Selbst-)Verwaltung bereits erprobt wird. Darüber hinaus finanziert der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg eine sogenannte ZusammenStelle, welche die laufende zivilgesellschaftliche Arbeit professionalisiert. Neben der landeseigenen Wohnungsbaugesellschaft WBM werden auch zivilgesellschaftliche Bau- und Wohngruppen den bezahlbaren Wohnungsbau realisieren. Über Konzeptverfahren sollen Baugruppen und Genossenschaften 20 Prozent der rund 470 Wohnungen stellen – ein Anteil, der über den bisherigen Standard hinausgeht. Im Segment der WBM werden bis zu 30 Prozent der Wohnfläche für gemeinschaftliche Wohnformen und Trägerwohnen reserviert.

## Ablaufschema Modellprojekt Rathausblock

### NUTZUNGSBEISPIELE

#### Wohnraum

bezahlbarer (und gemeinschaftlicher) Wohnraum, diskriminierungsfreie Wohnungsvergabe

#### Gewerbe

Erhalt und Neubau eines klimapositiven Gewerbehofs

#### Gemeinwohl-Flächen

gemeinschaftlich genutzte, öffentliche oder teil-öffentliche Räume und Flächen auf dem gesamten Areal

### ZIEL

**Urbanes, gemischtes Quartier aus Wohnen, Gewerbe und Kultur**

### KO-PRODUKTION

#### Zukunftsrat (ZR)

Zentrales Koordinations- und Entscheidungsgremium  
Paritätische Besetzung

#### Raum- und Flächenkuratorium (RFK)

Steuert die Vergabe  
Paritätische Besetzung

#### AGs

Anlassbezogene Gremiensitzungen  
Bereiten Beschlüsse des ZR vor  
Vertreter:innen der Teilgruppen

### AKTEURE

#### Berliner Immobilienmanagement

Verwaltet den Boden

#### Wohnungsbau-gesellschaft Mitte

Baut Wohn- und Gewerbegebäude

#### Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg

Senatsverwaltungen für Stadtentwicklung, Finanzen und Wirtschaft  
Leiten den Planungsprozess

#### Forum, Vernetzungstreffen Rathausblock inkl. ZusammenStelle

Vertreten die Interessen der Anwohnenden und der Zivilgesellschaft



---

# Institutionelle Gremien und Strukturen der Vergabe

Von der gemeinwohlorientierten Nutzung einer kommunalen Fläche oder Räumlichkeit können Verwaltung, Politik, Zivilgesellschaft und Nachbarschaft profitieren. Dafür braucht es ein transparentes Vergabeverfahren mit institutionalisierten Gremienstrukturen, in denen kommunale und zivilgesellschaftliche Vertreter:innen gleichermaßen beteiligt sind. So werden Transparenz und Legitimität geschaffen, lokale Partizipation gestärkt und Kooperationen effizient gestaltet. Auch private Eigentümer:innen können ihre Flächen einbringen.

Zivilgesellschaftliche, oft nachbarschaftlich bereits engagierte Gruppen erhalten durch eine

→ **Anlaufstelle** oder eine → **Dachorganisation** eine Beratungs- und Unterstützungsstruktur, die sie begleitet und schult, um in langfristige Kooperationsprozesse mit städtischen Akteuren eintreten zu können. Um fachliches Wissen und lokale Bedarfe bestmöglich zusammenzubringen, sind (paritätisch besetzte) → **Entscheidungsgremien** und → **Beiräte** ein wichtiger Baustein. → **Verzeichnisse existierender Projekte** bzw. → **Kataloge zur Verfügung stehender Flächen und Räume** schaffen Transparenz und ermutigen zivilgesellschaftliche Akteure konkrete Utopien zu planen. Langfristiges Ziel ist es, Spekulationen durch → **gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen** zu verhindern, kommunale Ressourcen in öffentlicher Hand als Gemeingüter zu erhalten und weiterzuentwickeln.

## ÜBERSICHT

- ▶ Zivilgesellschaftliche Anlaufstellen
- ▶ Zivilgesellschaftliche Dachorganisationen
- ▶ Arbeitsstrukturen der Zivilgesellschaft
- ▶ Institutionelle Strukturen auf Verwaltungsseite
- ▶ Entscheidungsgremien
- ▶ Beirat
- ▶ Verzeichnis existierender Projekte
- ▶ Katalog zur Verfügung stehender Flächen und Räume
- ▶ Gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen

## Zivilgesellschaftliche Anlaufstellen

Eine Anlaufstelle schult, berät und vernetzt zivilgesellschaftliche Gruppen. Sie bietet fachliche Expertise, bündelt Informationen und dient als erster, niedrigschwelliger Kontaktpunkt für zivilgesellschaftliche Akteure. Zudem kann sie eine kommunikative Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft sein und dabei helfen, Beteiligung von unten zu organisieren. Sie vermittelt außerdem fachliches Wissen oder ist Ausgangspunkt eines institutionalisierten Vergabeverfahrens von Flächen und Räumen wie im → **Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften**.

In jedem Fall ist das Ziel, zivilgesellschaftliche Gruppen zu stärken, zusammenzubringen und zu Kooperationen mit staatlichen Stellen zu befähigen. Anlaufstellen professionalisieren zivilgesellschaftliche Initiativen und ermöglichen ihnen, ihre gemeinwohlorientierten Potenziale zu entfalten. Dafür müssen sie langfristig etabliert werden und finanziell mit hauptamtlichen und in der Regel von der Kommune bezahlten Mitarbeitenden ausgestattet sein. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Zugangsbarrieren so gering wie möglich gehalten werden. Thematisch können sie auf ein spezifisches Thema zugeschnitten sein, zum Beispiel das gemeinschaftliche Wohnen. Sie können Bedarfe einer konkreten Nachbarschaft einsammeln oder inhaltlich weit gefasste zivilgesellschaftliche Initiativen auf Bezirksebene oder auf gesamtstädtischer Ebene ansprechen.



## Anlaufstelle im Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften

Die Anlaufstelle berät zivilgesellschaftliche Gruppen zum → **Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften**, hilft bei der Antragstellung und gibt fachliche Gutachten zu den Anträgen ab, die im → **Entscheidungsgremium**, dem Runden Tisch, berücksichtigt werden. Dort hat die Anlaufstelle auch einen Sitz. Sie unterstützt die Antragsteller:innen sowie bestehende Projekte bei der Erstellung der → **Gemeinwohbilanz** und bietet Hilfsmittel und Kurse, um bestimmte Aspekte, wie Öffentlichkeitsarbeit, Rechtsfragen oder interne Demokratie, bei den zivilgesellschaftlichen Gruppen zu stärken. Die Anlaufstelle sitzt bei einem zivilgesellschaftlichen Träger und ist mit zwei Personalstellen ausgestattet.

► <https://tjussana.cat/patrimoniciutada/>

## Anlaufstelle am Rathausblock

Die Anlaufstelle auf dem → **Rathausblock** ist ein wöchentlicher Anlaufpunkt für die Nachbarschaft und Stadtgesellschaft, um den aktuellen Stand der Grundstücksentwicklung zu erfahren, Bedarfe und Ideen einzubringen und sich über Möglichkeiten der Teilnahme zu informieren. So werden bislang unbeteiligte Einzelpersonen und Initiativen unterstützt, sich im Prozess zu engagieren. Die Anlaufstelle ist an die Zusammenstelle angedockt, die das Engagement der zivilgesellschaftlichen Gruppen auf dem Areal bündelt und fachliche Expertise beisteuert. Der Bezirk stellt Mittel bereit, aus denen u.a. hauptamtliche Mitarbeitende bezahlt werden.

► <https://rathausblock.org/projekte/anlaufstelle/>

## **Mitbauzentrale GmbH**

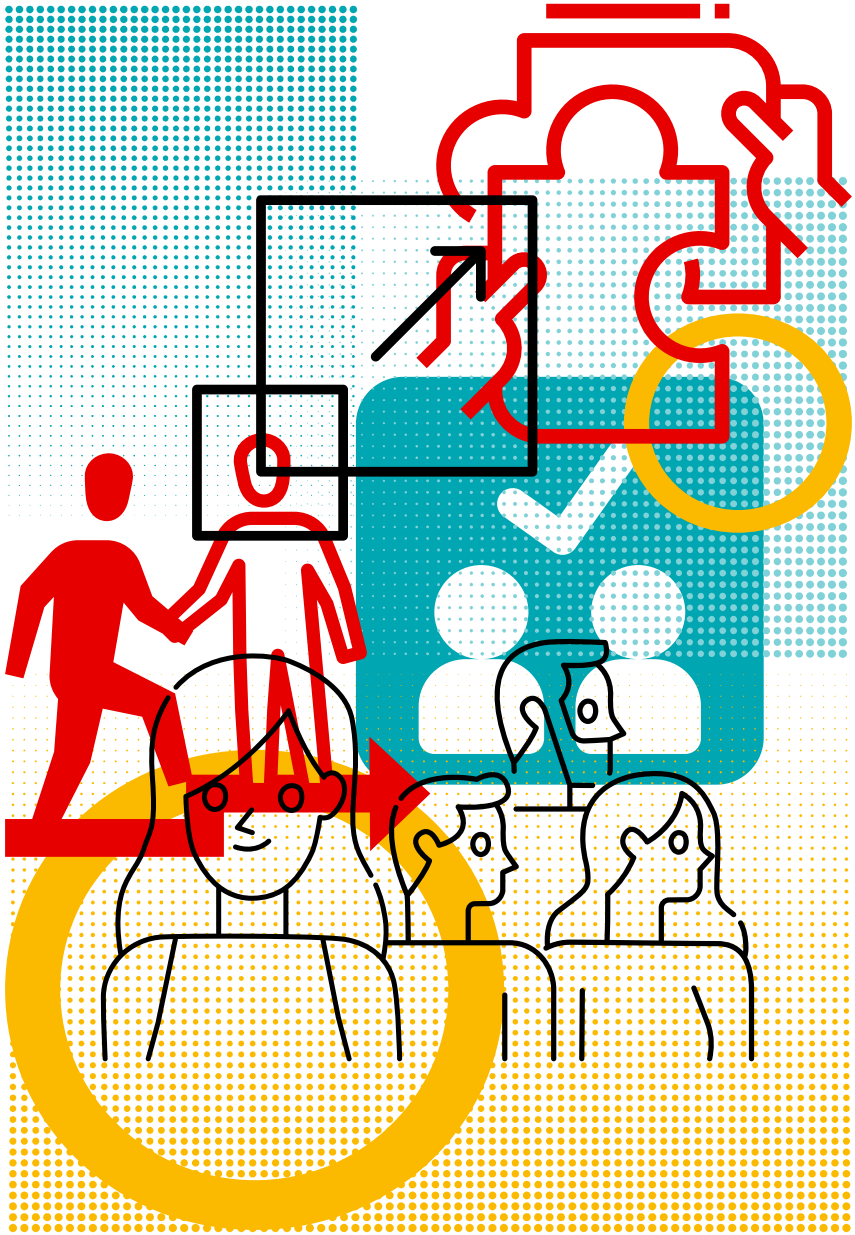
Im Auftrag der Stadt München hat ein lokales Unternehmen der Quartiersentwicklung (Stattbau München GmbH) eine Anlaufstelle für Wohn- und Baugruppen eingerichtet. Die Mitbauzentrale vernetzt Interessierte, bietet Gruppen eine Starthilfe von der Rechtsform bis zur Finanzierung und informiert über anstehende Grundstücksausschreibungen der Stadt München. Sie berät auch angrenzende Kommunen zu den Vorteilen von Wohn- und Baugruppen in der Sicherung bezahlbaren und bedarfsgerechten Wohnraums. Die Mitbauzentrale ist ein wichtiger intermediärer Akteur geworden, um gemeinschaftliche Wohn- und Baugruppen und städtische Verwaltungen zusammenzubringen.

► <https://www.mitbauzentrale-muenchen.de/home.html>

## **AKS Gemeinwohl**

Ziel der AKS Gemeinwohl (Arbeits- und Koordinierungsstruktur Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung) ist es, die gemeinwohlorientierte Raum- und Flächennutzung im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg zu fördern. Besonders an dieser Anlaufstelle ist, dass sie aus je zwei verwaltungsexternen und -internen Mitarbeitenden besteht, sodass zivilgesellschaftliche Anliegen einen direkten Draht zu Verwaltung und Politik im Bezirk haben. Die AKS begleitet und berät zivilgesellschaftliche Gruppen in Aushandlungsprozessen für eine gemeinwohlorientierte Raumnutzung und der Sicherung bezahlbaren Wohnraums im Bestand. Die AKS ist bei einem zivilgesellschaftlichen Trägerverein angesiedelt.

► <https://aks.gemeinwohl.berlin>



## Zivilgesellschaftliche Dachorganisationen

Viele zusammen erreichen mehr als eine:r allein. Dachorganisationen können einzelne zivilgesellschaftliche Gruppen vor Ort stärken. Zum Beispiel, weil sie über Know-how, Finanzierungsmöglichkeiten, Bonität und bezahlte Stellen verfügen, Netzwerke bieten oder Öffentlichkeit herstellen. Dachorganisationen unterstützen Gruppen darin, sich zu professionalisieren, wenn dies notwendig ist, um die eigenen Anliegen um- und durchzusetzen oder sind selbst die professionelle Organisation, unter deren Dach sich Gruppen begeben können. Durch ihren Status als organisierter, bekannter und anerkannter Akteur sind sie überdies legitimiert und in der Lage, auch Lobbyarbeit zu machen und an Aushandlungen mit Politik und Verwaltung mitzuwirken. Sie können einen thematischen Schwerpunkt haben oder sich insgesamt für eine gemeinwohlorientierte Immobilien- und Stadtentwicklung einsetzen.

### **Mietshäuser Syndikat**

Das Mietshäuser Syndikat vereint mehr als 180 Hausprojekte, die solidarisch aber rechtlich autonom organisiert sind. Der Dachverband schafft einen beiderseitigen Vorteil zwischen Projekten in der Anfangsphase und etablierten Häusern: Die Jungen profitieren von den finanziellen Überschüssen der Älteren, von deren Erfahrungsschatz und Öffentlichkeitsarbeit. Die älteren Projekte erhalten Antrieb durch den engen Kontakt zu politischen Auseinandersetzungen, die die jüngeren Projekte oft zu führen haben. Die Immobilien werden langfristig dem Markt entzogen, indem das Mietshäuser Syndikat als zweite Körperschaft in die einzelnen GmbH's der Häuser eintritt, sodass grundlegende Entscheidungen von zwei Parteien getroffen werden müssen und Privatisierungen damit de facto ausgeschlossen sind.

► <https://www.syndikat.org>

## Netzwerk Immobilien

Immobilien „von Vielen für Viele“ zu fördern, zu vernetzen und sichtbar zu machen, ist der Zweck des gemeinnützigen Vereins, der aus einem breiten Bündnis aus Zivilgesellschaft, öffentlicher Hand, Wissenschaft, Wohlfahrt und Wirtschaft besteht. Das Netzwerk veranstaltet Bildungsformate, listet nützliche Publikationen für (zivilgesellschaftliche) Stadtmacher:innen auf und setzt sich bundesweit für die gemeinwohlorientierte Immobilien- und Stadtentwicklung ein.

► <https://www.netzwerk-immobilien.de>

## La Dinamo Fundació

La Dinamo ist eine Stiftung mit Sitz in Barcelona, die gemeinschaftliche Hausprojekte umsetzt und ihre Verbreitung fördert. La Dinamo organisiert den gesamten Prozess vom Flächenerwerb bis zur architektonischen Gestaltung, über den Bau bis zur Auswahl der Bewohner:innen-Gruppen und verhandelt als politischer Akteur mit der Stadt, zum Beispiel aktuell über die dauerhafte Sicherung des Bodens um → **gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen** zu fördern. Sie sind Mitglied am Runden Tisch gemeinschaftliches Wohnen (→ **Entscheidungsgremien**), bei dem die verschiedenen Dachorganisationen für gemeinschaftlichen, nicht-kommerziellen Wohnungsbau untereinander aushandeln, wer ein städtisches Grundstück zur Entwicklung bekommt.

► <https://ladinamofundacio.org>

► <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2015/10/13/lajuntament-impulsa-una-taula-dhabitatge-cooperatiu-com-a-nou-grup-de-treball-dins-del-consell-de-lhabitatge-social-de-barcelona>

## Arbeitsstrukturen der Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaftliche Akteure entstehen meist aus losen Zusammenhängen ohne juristische Eigenständigkeit bzw. Rechtsform. Beschreibt eine zivilgesellschaftliche Gruppe den Weg einer Kooperation mit Verwaltung und Politik, erfordert dies eine Professionalisierung der Organisation und ihrer Arbeitsweise. Meist ist es notwendig oder hilfreich eine juristische Form zu finden, die zu der Zusammensetzung der Gruppe, zu ihren Zielen und zu der angestrebten Kooperationsform passt. Die Rechtsform legt dann auch weitere Grundzüge der künftigen Arbeit fest wie zum Beispiel Entscheidungsbe-fugnisse, Mitbestimmungsrechte und Kontrollorgane.

Am einfachsten und kostengünstigsten ist der Zusammenschluss einer zivilgesellschaftlichen Gruppe unter einer → **Dachorganisation**, die über Mittel und Know-how verfügt, um Prozesse erfolgreich zu organisieren. Einfach und kostengünstig ist es auch, einen Verein zu gründen und zu verwalten. Der Vorteil einer (gemeinnützigen) GmbH wiederum besteht darin, dass Vermögen und Haftung getrennt sind. Dadurch eignet sich diese Rechtsform besonders für Projekte mit hohem Vermögen, beispielsweise im Bereich von Immobilien. Große Projekte können besser gesteuert werden. Genossenschaften beruhen auf den weitgefassten Beteiligungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder, die jedoch zunächst Anteile erwerben müssen. Etablierte Genossenschaften bieten den Vorteil, dass sie über Kapital aus bereits existierenden Projekten verfügen. Einige Projekte bewahren sich ihren Gründungsgeist bei, indem sie weiterhin in niedrighwelligen und offenen Plena zusammenkommen, deren Arbeit und Entscheidungen in die offiziellen Strukturen einfließen.

## **Alte MU Kiel**

Die alte MU in Kiel ist ein Kreativzentrum mit vielfältigen Nutzungen wie Ateliers, Coworking, Gastronomie, Wohnen, einem Makerspace und kulturellen Veranstaltungen. Nachdem 2012 die Muthesius Kunsthochschule aus den Räumen auszog, entstanden temporäre Nutzungen wie eine Stadtimkerei und eine Holzwerkstatt. Die Beteiligten tauschten sich zunächst lose in informellen, regelmäßigen Plena aus, bevor sie 2014 einen Verein gründeten. Viele Jahre später und mittlerweile mit einer Bleibeperspektive ausgestattet, haben die Nutzenden sowohl eine GmbH gegründet, mit der sie Risiken abfangen wollen, als auch eine Genossenschaft, um jeder Person des Projekts Alte MU eine Stimme zu ermöglichen.

► <https://www.altemu-eg.de>

## **Internationale Gärten Göttingen**

1996 zur Geburtsstunde der Urban Gardening Bewegung begann auf einer Brache in Göttingen der erste interkulturelle Garten Deutschlands. Mittlerweile besteht dieser aus zwei Grundstücken zwischen 4500 und 5000 Quadratmetern. Für das eine zahlt der Verein 550 Euro im Jahr Pacht an die Stadt Göttingen, das andere gehört der Stadt und der Evangelischen Kirche und darf kostenfrei genutzt werden. 1998 gründete sich der Verein mit zunächst 24 Mitgliedern, um als Vertragspartner anerkannt zu werden und eigene Leitbilder entwickeln zu können. Als Nachteile ihrer Organisationsform bezeichnen sie den finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Verwaltung sowie bürokratische Hürden.

► <http://internationale-gaerten.de>

## Strukturen auf Verwaltungsseite

Öffentlich-zivilgesellschaftliche Kooperationen brauchen klare Zuständigkeiten und Ansprechpartner:innen auf beiden Seiten. Es ist deshalb nützlich, nicht nur für die zivilgesellschaftlichen Partner:innen Strukturen zu schaffen und zu verstetigen (→ **Anlaufstelle**, → **Dachorganisationen**), sondern auch Organisationsstrukturen auf Verwaltungsseite dauerhaft anzupassen.

Folgende Fragen stellen sich dabei: Wird eine neue Struktur innerhalb oder zwischen Verwaltungseinheiten geschaffen oder eine bestehende Struktur in ihrem Aufgabenbereich erweitert und personell aufgestockt? Wie fügt sich eine neue Struktur gegebenenfalls in die herkömmlichen Arbeits- und Organisationsmuster der Verwaltung ein? Und – da öffentlich-zivilgesellschaftliche Projekte häufig unterschiedliche Themen und komplexe Fragestellungen berühren – wie kann sektorübergreifend gearbeitet werden?

Eine Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft zu installieren, kann als Bindemittel zwischen den mitunter unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen beider Akteure wirken, Prozesse so reibungsloser gestalten und sie beschleunigen. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie als zivilgesellschaftliches Sprachrohr Verwaltungen darin unterstützen, zeitnah und eng an den lokalen Bedürfnissen der Bevölkerung zu arbeiten (→ **Anlaufstellen**).



## **AKS Gemeinwohl**

Die Arbeits- und Koordinierungsstruktur Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung (AKS Gemeinwohl) institutionalisiert die enge Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft im Berliner Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg unter dem Dach eines zivilgesellschaftlich getragenen Vereins. Zwei verwaltungsinterne Stellen dienen als kommunikatives Bindeglied zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft. Sie konzipieren Strategien zur Förderung von Gemeingütern im Bezirk. Die verwaltungsexternen Stellen unterstützen zivilgesellschaftliche Initiativen sowohl inhaltlich als auch materiell bei Aushandlungsprozessen mit der lokalen Politik und Verwaltung. Sie beraten zu gemeinwohlorientierter Immobiliennutzung und werden hierbei von einer Stelle für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Die AKS Gemeinwohl wird vom Bezirkssamt finanziert, das auch die Entstehung des Projektes begleitete.

► <https://aks.gemeinwohl.berlin>

## **Geschäftsstelle Konzeptverfahren und innovative Wohnprojekte im Amt für Wohnungswesen Frankfurt**

Die Stadt Frankfurt fördert gemeinschaftliche Wohn- und Genossenschaftsprojekte, indem 15 Prozent öffentlicher wie privater Baulandfläche an solche in Konzeptverfahren vergeben werden. Zusätzlich wurde ein Liegenschaftsfonds eingerichtet, der Grundstücke ausschließlich für diesen Zweck bereithält und ankauft. Die Konzeptvergabe organisiert das Amt für Wohnungswesen, das in Kooperation mit der zivilgesellschaftlichen Organisation „Frankfurter Netzwerk für gemeinschaftliches Wohnen“ auch die Gründung und Entwicklung gemeinschaftlicher Hausprojekte fördert.

► <https://frankfurt.de/themen/planen-bauen-und-wohnen/wohnen/gemeinschaftliches-wohnen>

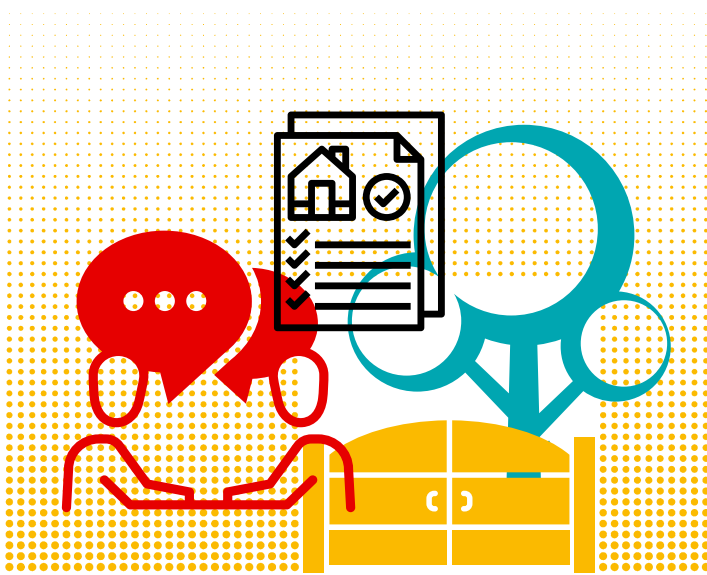
# Entscheidungsgremien

Öffentlich-zivilgesellschaftliche Partnerschaften leben von einer gemeinsam getragenen Verantwortung, die sich auch formal niederschlägt. Entscheidungsgremien oder Jurys der Raum- und Flächenvergabe sollten diese abbilden, indem sie paritätisch mit Vertreter:innen der staatlichen und der zivilgesellschaftlichen Seite besetzt werden. Gleichzeitig muss die hoheitliche Verantwortung für Entscheidungen weiter gegeben sein, da Zivilgesellschaft z.B. nicht haftbar gemacht werden kann. Externe Expert:innen aus Stadtgesellschaft, Wissenschaft oder Wirtschaft können ein Gremium situativ oder dauerhaft flankieren. Transparente und faire Regeln sowie ein gelebtes Miteinander auf Augenhöhe und die gegenseitige Anerkennung von fachlicher und lokaler Kompetenz gehören zu den Voraussetzungen, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

## Zukunftsrat Rathausblock

Alle Fragen der Quartiersentwicklung auf dem Rathausblock in Berlin werden zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung diskutiert und gemeinsam entschieden. Das Besondere des entscheidenden Gremiums – dem Zukunftsrat – und seinen Arbeitsgruppen ist die paritätische Besetzung, bei der zivilgesellschaftliche Vertreter:innen dieselbe Stimmenanzahl innehaben wie die Vertreter:innen aus Politik und Verwaltung zusammen. Lange galt das Konsensprinzip, das zugunsten einer Skala weiterentwickelt wurde, mit der schwacher bis starker Widerstand ausgedrückt werden kann, aber Prozesse nur durch ein Veto blockiert werden können. Der Zukunftsrat tagt etwa alle zwei Monate und besteht aus 14 Mitgliedern aus Politik und Verwaltung sowie aus der Zivilgesellschaft.

► <https://www.berlin.de/rathausblock-fk/zusammenarbeit/gremien/zukunftsrat>



## Runder Tisch gemeinschaftliches Wohnen Barcelona

Der Runde Tisch koproduziert das gemeinschaftliche Wohnen in Barcelona. Er setzt sich aus den → **Dachgenossenschaften** gemeinschaftlichen Wohnens wie → **La Dinamo**, ethischen Finanzinstituten, der lokalen Verwaltung und dem Netzwerk Solidarische Ökonomie zusammen. Die Mitglieder handeln aus und entscheiden, welche Dachgenossenschaft den Zuschlag für ein kommunales Grundstück erhält. Das funktioniert, weil das Vergabesystem auf Kooperation anstatt auf Wettbewerb ausgelegt ist. Auch wenn die Grundstücksvergabeverfahren in Deutschland anders geregelt sind, eröffnet die Idee von Kooperation anstelle von Wettbewerb Möglichkeiten, Symbiosen zwischen Gruppen zu erzeugen und ist zum Beispiel auf Stadtteilebene anwendbar.

► <https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/2015/10/13/lajuntament-impulsa-una-taula-d habitatge-cooperatiu-com-a-nou-grup-de-treball-dins-del-consell-de-l habitatge-social-de-barcelona>

## Beirat

Beiräte können für Projekte oder Prozesse ein sinnvolles Mittel sein, um in der Flut der täglichen Arbeit Reflexionsräume zu erhalten oder anzustoßen. Beiräte sind oft institutionalisierte Impulsgeber:innen, die Weiterentwicklungen anregen oder Antworten auf konkrete Fragen liefern. Sie können helfen, komplexe Projekte und Prozesse lebendig zu halten oder in Konfliktsituationen zu Rate gezogen werden. Beiräte sind eine Form, externe Expert:innen einzubinden, die sich langfristig und im regelmäßigen Turnus engagieren und ein Projekt oder einen Prozess so über einen langen Zeitraum begleiten. Sie genießen eine hohe Legitimität nach innen wie nach außen, können aber keine bindenden Beschlüsse fassen. Beiräte können institutionalisierte öffentlich-zivilgesellschaftliche → **Entscheidungsgremien** nicht ersetzen, sondern nur ergänzen oder zu ihrer Entstehung beitragen.

### Runder Tisch Liegenschaftspolitik

Seit 2012 begleitet der Runde Tisch die Neuausrichtung der Berliner Liegenschaftspolitik. Von zivilgesellschaftlicher Initiative ausgehend verfolgt der Runde Tisch das Ziel, die Privatisierung öffentlichen Bodens zu stoppen sowie eine transparente und nachhaltige Liegenschaftspolitik einzuführen. Er fungiert als Bindeglied zwischen Politik und Verwaltung einerseits und zivilgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren andererseits. Der Runde Tisch formuliert und diskutiert Gesetzesvorlagen, berät über konkrete Liegenschaftsfälle und begleitet die Umsetzung der Liegenschaftspolitik. Seit 2018 fördert die Senatsverwaltung eine Koordinierungsstelle mit zwei Personen.

► <https://stadtneudenken.net/runder-tisch/>

## Verzeichnis existierender Projekte

Das Rad muss nicht jedes Mal neu erfunden werden. Die meisten Projektideen bauen auf Vorläuferinnen auf. Erfolgreiche Projekte zu dokumentieren, trägt deshalb zu ihrer (über-)regionalen Verbreitung bei. Andere Initiativen und Kommunen können von fortgeschrittenen Projekten in allen Phasen lernen und als Referenzen auf sie verweisen. Oft entsteht zwischen den Projekten ein Netzwerk mit Erfahrungsaustausch, in das sich neue Initiativen einklinken können. Als Projekt auf einer Karte oder in einem Verzeichnis gelistet zu sein, zeugt außerdem von einem hohen Grad an Professionalisierung und Verstetigung und hilft auch dabei, ein Projekt langfristig zu erhalten: Denn was sichtbar und bekannt ist, muss nicht jedes Mal von Neuem seine Daseinsberechtigung erklären, sondern lediglich den Nutzen im Sinne des Gemeinwohls nachweisen. Eine Sammlung kann aber auch für schon lange bestehende oder vergangene Projekte, Orte und Themen das Bewusstsein und die Wertschätzung fördern und diese im kollektiven Gedächtnis verankern. Überdies können Forschungen daran anschließen und kommunale Planungseinheiten darauf aufbauen.

### Immovielen Karte und Sammlung

Gemeinwohlorientierten Immobilien zu mehr Anerkennung zu verhelfen, ist die Idee hinter der Karte des Netzwerks Immovielen. Sie vermittelt regionale Schwerpunkte von sogenannten Immovielen und verhilft Projekten abseits der Metropolen-Hotspots gleichwertig sichtbar zu werden. Wer mehr Informationen oder Vernetzungsmöglichkeiten sucht, kann entweder direkt auf die Projekthomepages gelangen oder sich in der Sammlung des Netzwerks in die Projekte, zum Beispiel in ihre Entstehungsgeschichten oder ihre Erfolgsbausteine, einlesen. Die Sammlung ist offen, das heißt neue Projekte können vorgeschlagen werden, und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dient dem Ideen- und Wissenstransfer.

► <https://www.netzwerk-immovielen.de/immovielen/karte>

## **Berlin besetzt**

Die Website Berlin besetzt dokumentiert die bewegte Geschichte Berliner Hausbesetzungen von ihren Anfängen in den 1970ern bis heute. Eine Chronik und eine Karte halten fest, welche Orte besetzt waren und welche noch heute besetzt (und legalisiert) sind. So bewahrt das Projekt das Bewusstsein für jenes Thema, das zyklisch die Stadtpolitik bestimmt.

► <https://berlin-besetzt.de>

## **Staatliche Denkmallisten**

Auch staatliche Stellen verwalten öffentliche Verzeichnisse bestimmter Orte und Themen wie beispielweise Denkmalkataloge, die dem Schutz des kulturellen und städtebaulichen Erbes dienen. Die Aufnahme in die Denkmalliste setzt enge planungsrechtliche Vorgaben, die auch die Eigentümer:innen betreffen. Als öffentlich einsehbarer Katalog sind sie ein Bezugspunkt nicht nur für Planungsämter, sondern auch für gesellschaftliche Bildungsarbeit und Identitätsstiftung.

## **Katalog zur Verfügung stehender Flächen und Räume**

Bereits existierende Projekte und Orte aufzulisten, ist eine Komponente, um die Gründung weiterer Initiativen zu fördern. Ideen brauchen aber auch Flächen oder Räume, damit sie umgesetzt werden oder kreative Ideen sich an ihnen entzünden können. In Städten mit wenig Leerstand und Freiflächen ist es für Initiativen meist undurchsichtig, wo sich potenziell nutzbare Räume oder Flächen befinden, wer dafür die richtige Ansprechperson ist und wie das Vergabeverfahren läuft. Ein Katalog mit Boden- und Immobilieneigentum in öffentlicher wie auch in privater und zivilgesellschaftlicher Hand kann die Chancen für eine gemeinwohlorientierte Nutzung erhöhen. Auch Kommunen können von einem solchen Katalog profitieren, weil er

bestehende Planungsinstrumente ergänzt und einen neuen Blick auf die Potenziale einer Stadt oder eines Bezirks ermöglicht. Die Bereitstellung eines Katalogs oder einer Karte kann die grundsätzliche Offenheit der Verwaltung für eine öffentlich-zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit signalisieren und Initiativen ermuntern, Konzepte zu entwickeln und auf dem formalen Weg eines Kooperationsprozesses auszuhandeln. Insbesondere Städte mit weniger Flächendruck können zivilgesellschaftliches Engagement und Kreativität mit dem Instrument eines Katalogs zur Verfügung stehender Räume und Flächen fördern und so gemeinwohlorientierte Nutzungen anregen.

### **Studie „Gemeinwohl entwickeln“**

Mit einer Studie haben Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft für Berlin-Kreuzberg die Gemeinwohlpotenziale des Bezirks ausfindig gemacht. Dazu zählen neben Gemeinwohllakteuren, -kriterien und -instrumenten auch öffentliche und private Flächenressourcen im Bezirk, die für gemeinwohlorientierte Projekte noch zur Verfügung stehen und markieren diese auf einer Karte. Räume in bestehenden Gebäuden untersuchen sie nicht.

► <https://coopdisco.net/projects/gemeinwohl-entwickeln-kooperativ-und-langfristig>

### **Leerstandsmelder**

Die staatliche Erfassung von Leerständen ist bislang lückenhaft. Die bundesweite Karte des Leerstandsmelders arbeitet mit der Schwarmintelligenz, die (vermeintliche) Leerstände in einer Karte eintragen kann. Obwohl Leerstand in vielen Städten verboten ist, wird davon ausgegangen, dass ein bis drei Prozent aller Wohnungen leerstehen. Ein öffentliches Leerstandsverzeichnis übt Druck auf den/die Eigentümer:in aus, Wohnungen schneller zu vermieten. Bei rechtlichem Verstoß könnte es zu einer Enteignung kommen, die zu einer gemeinwohlorientierten Nutzung führen kann.

► <https://www.leerstandsmelder.de>

## Gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen

Gemeinwohlorientierte Initiativen und Nutzungen sind auf günstige Flächen und Gebäude angewiesen, die nicht dem kommerziellen Druck des Marktes ausgesetzt sind. Deshalb bilden sich Träger:innen gemeinwohlorientierten Eigentums mit dem Ziel, Boden als gemeinnützig und dauerhaft abzusichern. Sie konstruieren einen rechtlichen Rahmen, der diesem Zweck dient und auf Ewigkeit angelegt ist. Denn während öffentlicher Boden und öffentliche Gebäude im Wandel von Regierungskonstellationen und Zeitgeist immer nur einen eingeschränkten Schutz vor Privatisierungen bieten und ihr Rückkauf oft (zu) teuer ist, kann gemeinwohlorientierter Boden (und damit gemeinwohlorientierte Nutzungen) mittels kooperativer Eigentums- und Nutzungsmodelle erhalten werden.





## **Stadtbodenstiftung**

Die 2018 gegründete Stadtbodenstiftung in Berlin verfolgt nach dem Modell eines community land trust das Ziel Flächen und Gebäude dauerhaft dem Markt zu entziehen. Dafür übernimmt sie als Treuhänderin durch Kauf, Schenkung oder Erbschaft ein Grundstück und vergibt die Nutzung der Gebäude in Erbpacht an Genossenschaften, an Projekte des Mietshäuser Syndikats und andere Hausgemeinschaften oder an soziale Träger für 99 Jahre. Vorstand, Kuratorium und Komitee bestehen aus Zivilgesellschaft und Nachbarschaft, Politiker:innen und Expert:innen und sollen die demokratische Verfasstheit des Gemeingut Bodens repräsentieren. Die Unverkäuflichkeit der Grundstücke ist in der Stiftungssatzung dauerhaft festgeschrieben.

► <https://www.stadtbodenstiftung.de>

## **Mietshäuser Syndikat**

Um die Immobilien der Hausprojekte im Mietshäuser Syndikat vor dem Verkauf zu schützen, wurde ein juristisches checks-and-balances-System entwickelt. Während Vereine oder Genossenschaften ihre Satzungen mit Mehrheiten ändern können, schützt das Mietshäuser Syndikat seinen nicht gewinnorientierten Boden- und Gebäudebestand, indem für jedes Hausprojekt eine GmbH mit zwei Gesellschafter:innen gegründet wird, von der eine das jeweilige Hausprojekt und die andere das Mietshäuser Syndikat ist. Als Gesellschafter:in kann das Mietshäuser Syndikat damit in einigen Grundsatzfragen wie der Eigentumssicherung für gemeinwohlorientierte Zwecke mitentscheiden, ohne dass das Hausprojekt in den Fragen der alltäglichen Organisation in seiner Autonomie eingeschränkt wird.

► <https://www.syndikat.org>



---

# Gemeinwohlkriterien zur Raum- und Flächenvergabe

## Die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona

Klassische Vergabe- und Evaluationskriterien berücksichtigen vorrangig wirtschaftliche Aspekte, die in Zahlen ausgedrückt und damit messbar gemacht werden können. Mit dem Wiederaufleben von Konzeptverfahren und anderen Formen öffentlich-zivilgesellschaftlicher Kooperationen ging in den letzten Jahren eine Wende einher, in der nicht mehr das höchstpreisige Angebot den Zuschlag erhält, sondern gemeinwohlorientierte Konzepte zum Zuge kommen sollen, ohne wirtschaftliche Aspekte gänzlich außen vor zu lassen. Gemeinwohl messbar zu machen, ist jedoch eine komplexe und keineswegs unstrittige Aufgabe, weil in einer pluralen Demokratie keine letztgültige Instanz die Deutungshoheit über das, was „Gemeinwohl“ ist, für sich in Anspruch nehmen kann. Welche Aktivitäten und Akteure als gemeinwohlorientiert gelten, ist deshalb immer stark abhängig vom jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Zeitgeist und Gegenstand lebhafter Aushandlungen.

Zivilgesellschaftliche Gruppen, die nicht dem professionalisierten wohlfahrtsstaatlichen Sektor zugerechnet werden können, stehen insbesondere vor der Aufgabe, sich mit ihrer Gemeinwohlorientierung gegenüber der Öffentlichkeit und Fördermittelgebern zu legitimieren. Anders als Organisa-

### ÜBERSICHT

- ▶ Die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona
- ▶ Soziale Wirkung und Rendite und Soziales Engagement
- ▶ Lokale Verankerung
- ▶ Demokratie, Partizipation, Gerechtigkeit
- ▶ Ökologische Nachhaltigkeit
- ▶ Beitrag für Menschen, Prozesse und Umwelt
- ▶ Wirtschaft und Gewinnorientierung

tionen des Dritten Sektors, die zum festen Bestandteil der Daseinsvorsorge gehören wie zum Beispiel die traditionellen Wohlfahrtsverbände, genießen sie a priori keinen Vertrauensvorschuss als Dienstleisterinnen des Gemeinwesens. Jenseits ihrer Ziele, Leitbilder und Utopien, für die zivilgesellschaftliche Gruppen eintreten, braucht es deshalb sinnvolle Kriterien, mit denen sie und ihre konkreten Projekte auf ihren gesellschaftlichen Mehrwert hin untersucht werden können. Auch Kommunen, die mit ihnen zusammenarbeiten, profitieren von Vergabe- und Evaluationskriterien sowohl um die Prozesse zu beschleunigen und vereinfachen, als auch um die Kooperation gegenüber kritischen Stimmen besser legitimieren zu können.

Mona Gennies hat in ihrer Publikation<sup>3</sup> Gemeinwohlkriterien verschiedener Konzepte wie der Gemeinwohlökonomie, der Stadttrendite oder der Gemeinnützigkeit nach Abgabenordnung herausgearbeitet und geprüft, inwiefern die Kriterien (s. Abbildung nächste Seite) bei Konzeptverfahren Anwendung finden. Auffallend ist, dass viele Aspekte als allgemeine Ziele formuliert sind und in der Praxis verschiedenartig ausgelegt werden können.

Dieser Handlungsleitfaden möchte an die Debatte anknüpfen und sie weiterentwickeln, indem im folgenden Kapitel ein praktischer Ansatz aus Barcelona vorgestellt wird, der Gemeinwohlkriterien messbar machen will. Die sogenannte Gemeinwohlbilanz ist dort in einem Prozess zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft entstanden und wird im → **Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften** als Vergabe- und Evaluationsstool kommunaler Flächen und Räume an zivilgesellschaftliche Gruppen angewendet. Die Gemeinwohlbilanz zeichnet sich dadurch aus, dass sie bestimmte Werte und Haltungen vertritt, die als gemeinwohlorientiert verstanden werden. Sie benennt nicht nur abstrakte Ziele, sondern konkretisiert, welche Prozesse und Mechanismen nötig sind, um diese Ziele zu erreichen. Die folgenden Seiten stellen wesentliche Ausschnitte aus der umfangreichen Gemeinwohlbilanz vor und illustrieren ihre programmatische Ausrichtung.

---

3 Gennies, Mona (2021): Konzeptverfahren als Instrument einer Gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.

## Kriterienkatalog Gemeinwohl nach Mona Gennies

Hauptkriterien	Indikatoren
Soziale	Versch. soziale Bedürfnisse (insb. benachteiligter Gruppen)
	Wohnbesse (insb. benachteiligter Gruppen z. B. Mietkosten)
	Dauerhaftigkeit sozialer Bindungen (Belegung u. Mietpreis)
	Eigentumsbildung
	Sozial stabile Bewohnerstrukturen
	Soziale Beratungs- & Betreuungsangebote/Soziales Management
	Gemeinschaftsfördernde Maßnahmen
Mitwirkung	Transparenz und Mitentscheidung/bürgerschaftliches Engagement
	Kooperation
	Beteiligung an Rahmenbedingungen
Öko. Nachhaltigkeit	Erneuerbare Energien, sparsame & effiziente Nutzung v. Energie
	Vermeidung v. Emissionen, sachger. Umgang m. Abfällen
	Tierschutz
	Schutz von Pflanzen
	Ressourcenschonendes Bauen/Ökologische Baustoffe
	Auswirkungen auf Luft und Klima
	Sicherung der Vielfalt, Eigenart & Schönheit der Landschaft
Ökonomie	Schaffung/Sicherung v. Arbeitsplätzen
	Verbrauchernahe Versorgung
	Ökonomische Nachhaltigkeit, Finanzierungsnachweis
	Kostendeckungsprinzip
	Bauverpflichtung
Gesundheit	Sport, Freizeit & Erholung
	Nutzungen mit Gesundheitsbezug
	Bauliche Maßnahmen
Bildung	Soziale Infrastruktur
	Bildungsangebote
Kultur	Baukultur, Denkmalschutz & Denkmalpflege
	Kulturelle Nutzung
Tech. Infrastruktur	Mobilität (insb. Verkehrsverringern)
Sicherheit	Kriminalprävention
	Schutz vor Umweltereignissen
	Subjektives Sicherheitsgefühl

Quelle: Gennies, Mona (2021): Konzeptverfahren als Instrument einer Gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin, S. 60.

# Die Gemeinwohlabilanz aus Barcelona

Die Gemeinwohlabilanz, die in Barcelona im Rahmen des → **Programms Gemeinwohlorientierte Liegenschaften** entwickelt wurde, besteht aus drei Komponenten: Erstens steht die zivilgesellschaftliche Organisation im Vordergrund. Zweitens wird ein ganz konkretes zivilgesellschaftliches Projekt evaluiert und drittens können Stakeholder eines Projekts, wie beispielsweise Anwohnende, ihr Feedback abgeben. Mittels einer Software werden die Antworten digital eingegeben. Die Gemeinwohlabilanz ist Grundlage für die initiale Vergabe von Flächen und Räumen und dient der gemeinwohlorientierten Steuerung von zivilgesellschaftlich getragenen Projekten und den Gruppen, die dahinterstehen. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Projekte müssen anfangs noch nicht in allen Frageclustern fertige Antworten liefern, sondern sollen sich in einem kontinuierlichen Lernprozess weiterentwickeln und dabei begleitet werden.

Wir stellen im Folgenden Ausschnitte aus der Gemeinwohlabilanz aus Barcelona vor, wobei wir besonderes Augenmerk auf Aspekte legen, die in anderen Gemeinwohlabilanzen weniger ausdifferenziert werden und somit eine innovative Bedeutung für die Debatte haben. Die ausführliche Version der Fragebögen ist ins Deutsche übersetzt und abrufbar unter:

► <https://www.koopwohl.de/publikationen-materialien/>

## Soziale Wirkung und Rendite und Soziales Engagement

Die Fragen in der Kategorie „Soziale Wirkung und Rendite und Soziales Engagement“ beleuchten die soziale Ausrichtung des Projekts und der Gruppe, einerseits durch die konkreten Aktivitäten und andererseits durch die Einbettung in andere sozial-ethische Organisationen wie ethische Finanzinstitute oder regionale Lieferunternehmen. Es geht auch um die soziale Basis des Projekts bzw. der Gruppe, wenn nach Empowerment-Mechanismen oder nach der Diversität der Entscheidungsräume gefragt wird. Dahinter stehen die Ideen von Repräsentativität und Antidiskriminie-

rung im Sinne einer Einbeziehung und Förderung vor allem benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen sowie Beteiligungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Quartiersbewohner:innen und die Förderung neuer Initiativen in der Umgebung.

## **Auszug aus der Gemeinwohlabilanz**

### **Aktivitäten**

---

- ▶ Geben Sie die Art der durchgeführten Aktivitäten an.
- ▶ Worin besteht die soziale und gemeinschaftliche bzw. nachbarschaftliche Bedeutung und Engagiertheit Ihres Projekts?
- ▶ Wie würden Sie in wenigen Worten das durchgeführte Projekt und seinen Beitrag zur Gemeinschaft beschreiben?

### **Beschäftigte und Beschaffung**

---

- ▶ Geben Sie die Summe aus dem jährlichen Erwerb von Gütern und Dienstleistungen bei Unternehmen vor Ort an.
- ▶ Geben Sie den Jahresdurchschnitt der bei ethischen Finanzinstituten eingelegten Finanzmittel (in €) an.
- ▶ Geben Sie die Anzahl der Nutzenden an.
- ▶ Geben Sie die Gesamtzahl der Arbeitsplätze an.
- ▶ Geben Sie die Gesamtzahl der von Ehrenamtlichen geleisteten Stunden für das Projekt an.

### **Diversität**

---

- ▶ Werden in Ihren Entscheidungsgremien die Vielfalt und Realität Ihrer Nachbarschaft angemessen berücksichtigt?

### **Empowerment**

---

- ▶ Welche Mechanismen zur Stärkung der am Projekt beteiligten Personen, von Quartiersbewohner:innen bis hin zu Projektmanager:innen, existieren?
- ▶ Geben Sie die Anzahl der neuen Initiativen und/oder Organisationen an, die durch das Projekt geschaffen oder gefördert wurden.

# Lokale Verankerung

Die lokale Verankerung ist ein Kriterienset, das bei den meisten in Deutschland bekannten Gemeinwohlüberlegungen noch relativ wenig Beachtung findet. Für die Frage der Raum- und Flächenvergabe an zivilgesellschaftliche Akteure ist sie aber besonders relevant, da ihre Stärke gerade in der lokalen Verbesserung der Lebensqualität liegt.

Die Gemeinwohlbilanz möchte Kooperationen und Symbiosen mit anderen nachbarschaftlichen Organisationen, Unternehmen, Gruppen und Projekten fördern und widmet eine Reihe von Fragen der Strahlkraft, die die Projekte auf ihre direkte Umgebung haben. Im Sinne öffentlich-zivilgesellschaftlicher Partnerschaften wird auch die Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen der Stadt-/Bezirksverwaltung beleuchtet und einerseits danach gefragt, welche Aktivitäten gemeinsam durchgeführt werden und andererseits auch, inwiefern das Projekt an staatlichen Strukturen beteiligt ist. Denn effektive Zusammenarbeit verläuft in beide Richtungen und die lokale Demokratie profitiert nicht nur von der sozialen und nachbarschaftlichen Wirkung von Projekten, sondern auch von ihrer Einbindung in formale Strukturen als Sprachrohr für die Anliegen und Bedürfnisse der Nachbarschaft.

## Auszug aus der Gemeinwohlbilanz

### Zusammenarbeit mit der Nachbarschaft

---

- ▶ Nennen Sie die lokalen und/oder sektoralen Netzwerke und Initiativen, die durch das Projekt effektiv vorangetrieben werden oder an denen das Projekt beteiligt ist.
- ▶ Nennen Sie die Organisationen, Händler:innen und Unternehmen der Produktions- und Handelsstruktur in der Nachbarschaft, mit denen gemeinsame Aktivitäten durchgeführt werden und geben Sie die Zahl der Aktivitäten an.
- ▶ Über welche Möglichkeiten verfügen Sie, um die Bedürfnisse, Anliegen und Sorgen in der Nachbarschaft zu erkennen?
- ▶ Was waren im letzten Geschäftsjahr die bedeutendsten Erfolge hinsichtlich der Verankerung in der Nachbarschaft/im Sektor?
- ▶ Sind Sie an Netzwerken und sozialen Bewegungen beteiligt?
- ▶ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten?



## Zusammenarbeit mit Institutionen

---

- ▶ Geben Sie die Gesamtzahl der gemeinsam mit institutionellen Akteuren des Gebiets durchgeführten Aktivitäten an.

## Demokratie, Partizipation, Gerechtigkeit

Ein großer Fragenkomplex richtet die Aufmerksamkeit auf interne Strukturen der Mitarbeit und Partizipation. Auch in diesem Abschnitt spielt die Frage der Diversität eine Rolle, diesmal bezüglich der internen Diversität einer zivilgesellschaftlichen Organisation oder eines Projekts. Projekte und Gruppen sollen unter anderem aufschlüsseln, wie divers ihre Entscheidungsräume besetzt und wie divers sie grundsätzlich zusammengesetzt sind. Die Gemeinwohlbilanz löst diese Frage ohne Rassismus zu reproduzieren, indem man zwischen Mitarbeitenden aus EU und Nicht-EU-Ländern unterscheidet und zusätzlich danach fragt, wie viele Personen gesellschaftlich rassifiziert werden.

Auch die Transparenz hinsichtlich zum Beispiel der Vergütungen sowie die Frage nach der Offenheit und Zugänglichkeit des Projekts sind relevant, um einen Prozess anzuregen, der die Niedrigschwelligkeit von Projekten forciert. Einige Fragen sind so offen formuliert, dass unterschiedliche Organisationen/Projekte auf ganz unterschiedliche, individuelle Weise antworten können. Das zeigt, dass es bei der Gemeinwohlbilanz nicht immer um universell anwendbare Kriterien geht, sondern ein gemeinwohlorientierter Prozess in verschiedenen Wirkungsbereichen einer Organisation/eines Projekts angestoßen und begleitet werden soll.

## **Auszug aus der Gemeinwohlbilanz**

### **Interne Partizipation**

---

- ▶ Geben Sie an, welche Art von partizipatorischen Entscheidungs- und Verwaltungsorganen oder -räumen für das Projekt zur Verfügung stehen.
- ▶ Geben Sie die Gesamtzahl der Personen an, die im letzten Geschäftsjahr in den Arbeitskreisen oder anderen Entscheidungsgremien des Projekts mitgearbeitet haben.
- ▶ Inwieweit setzen Sie sich für interne Demokratie ein und welche Aktionen aus dem letzten Geschäftsjahr sind besonders hervorzuheben?
- ▶ Geben sie die Anzahl der Personen an, die bei der Erstellung und Verabschiedung des jährlichen Wirtschafts- und Haushaltsplans mitgewirkt haben.

### **Diversität**

---

- ▶ Geben Sie an, mit welchen Maßnahmen Sie die Diversität in Ihren Entscheidungsgremien fördern.
- ▶ Verwendet die Organisation eine inklusive Sprache?

### **Transparenz, Offenheit und Zugänglichkeit**

---

- ▶ Geben Sie an, welche Art von öffentlicher Information über das Projekt verfügbar ist.
- ▶ Sind Entgelte und Vergütungen für die Mitarbeiter:innen öffentlich einsehbar?
- ▶ Ist die Gemeinwohlbilanz öffentlich einsehbar?
- ▶ Entstehen Open Source/Creative Commons-Produkte?

# Ökologische Nachhaltigkeit

Das Fragecluster zum ökologischen Fußabdruck fällt durch seine konkreten Fragen auf, die versuchen, ökologische Faktoren in ihren verschiedenen Dimensionen von CO<sub>2</sub> bis Energiebezug, Müllvermeidung, Konsumstrategien und Ressourcenverbrauch zu erfassen. Ähnlich detaillierte Kriterien finden sich auch in anderen Gemeinwohlkonzeptionen. Hier gibt es also die meisten Überschneidungen. Bei der Gemeinwohlabilanz aus Barcelona ist dennoch die Frage nach einem umfassenden Umweltplan hervorzuheben, der über einzelne Maßnahmen hinaus die umweltpolitische Ausrichtung der Organisation/des Projekts beschreibt.

## Auszug aus der Gemeinwohlabilanz

### Umweltpolitik

---

- ▶ Gibt es einen Aktionsplan zur Umweltwirkung der Organisation?

### Ressourcenverbrauch

---

- ▶ Findet eine interne Kontrolle der CO<sub>2</sub>-Emissionen statt?
- ▶ Gibt es Maßnahmen zum Energiesparen und zur Steigerung der Energieeffizienz?
- ▶ Bezieht die Organisation ihren Strom aus erneuerbaren Quellen?
- ▶ Verwendet die Organisation Recyclingpapier?
- ▶ Welche Strategien zur Abfallvermeidung hat die Organisation?
- ▶ Werden beim Kauf von Produkten Kriterien für verantwortungsbewussten Konsum berücksichtigt?

### Mobilität

---

- ▶ Werden alternative Mobilitätsangebote gefördert?

# Beitrag für Menschen, Prozesse und Umwelt

Die Gemeinwohlabilanz aus Barcelona prüft kritisch die internen Prozesse und Strukturen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Projekten. In diese Kategorie fallen zum Beispiel zahlreiche, detaillierte Maßnahmen der Organisationsstruktur und -kultur wie gesundheitliche Prävention, emotionale Sorge und Arbeitsverhältnisse. Außerdem werden Aspekte, die ähnlich bereits in anderen Kategorien wie „ökologische Nachhaltigkeit“ oder „soziale Wirkung und Rendite und soziales Engagement“ behandelt werden, erneut aufgegriffen. Ein Beispiel hierfür ist die Frage nach sozialem Wirtschaften.

## Auszug aus der Gemeinwohlabilanz

### Umweltauswirkungen

---

- ▶ Geben Sie an, welche formalen Praktiken für das Management der Umweltauswirkungen existieren.

### Soziales Wirtschaften

---

- ▶ Nennen und beschreiben Sie kurz die produktiven Wirtschaftstätigkeiten, die im Einklang mit sozial- und solidarwirtschaftlichen Kriterien direkt betrieben werden.

### Care innerhalb der Organisation

---

- ▶ Führen Sie präventive oder gesundheitsförderliche Maßnahmen durch?
- ▶ Gibt es Verbesserungen im Vergleich zu einem Referenztarifvertrag?
- ▶ Gibt es Maßnahmen zur Fortbildung?
- ▶ Gibt es Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- ▶ Gibt es Räume für emotionale Fürsorge?

# Wirtschaft und Gewinnorientierung

Wie bei anderen Vergabekriterien auch, erfasst die Gemeinwohlbilanz aus Barcelona Informationen über die finanziellen Ressourcen, Kosten, Beiträge, Ausgaben und Einnahmen einer Organisation oder eines Projekts. Darüber hinaus werden zusätzlich Daten zur Verteilung der Gewinne innerhalb der Organisation erfasst sowie eine geschlechtersensible Verteilung der Personalkosten berücksichtigt.

## Auszug aus der Gemeinwohlbilanz

### Ausgaben

---

- ▶ Geben Sie die Summe der Bruttojahresentgelte aller abhängig beschäftigten Personen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, an.

### Einnahmen

---

- ▶ Geben Sie die Summe der Organisation/dem Projekt gewährten Subventionen (in €) an.

### Gewinne

---

- ▶ Wie wurden die Gewinne des letzten Geschäftsjahrs verteilt?



---

# Vergabe- und Nutzungs- konditionen

Gemeinwohlorientierte Nutzungen, die der Nachbarschaft und Stadtgesellschaft zugutekommen, die den sozialen Zusammenhalt fördern oder bezahlbare Mieten für Wohnungen, Gewerbe- und Atelierflächen ermöglichen, können nur abseits marktüblicher Vergabe- und Nutzungskonditionen entstehen. Eigentümer:innen und Nutzende sind zu einer besonderen Zusammenarbeit aufgefordert, die in vielen Städten noch ungeübt ist. Denn sie liegt abseits einer rein staatlichen Bewirtschaftung und unterscheidet sich ebenso von public-private-partnerships, bei denen private, meist gewinnorientierte Unternehmen mit staatlichen Stellen kooperieren und die jahrelang das vorherrschende Modell der Daseinsvorsorge waren und vielerorts immer noch sind.

Ein wesentlicher Baustein, von dem gemeinwohlorientierte Nutzungen abhängen, sind die Kosten, zu denen sowohl Anfangsinvestitionen als auch laufende Kosten zählen. Der Handlungsleitfaden beleuchtet → **Anfangskosten** und mögliche Finanzierungswege für zivilgesellschaftliche Gruppen und Kommunen. Wer laufende Kosten übernimmt und wie deren Finanzierung funktionieren kann sowie welche weiteren → **Rechte und Pflichten** die zivilgesellschaftliche und die städtische Seite haben, wird anschließend betrachtet. Je nach zivilgesellschaftlichem Akteur, der vorgesehenen Nutzung und der Vorstellungen der Eigentümer:innen können die → **Laufzeiten** der Überlassung variieren.

Zwei Beispiele erfolgreich laufender Projekte veranschaulichen am Ende des Kapitels, wie es gehen kann, die → **Ko-Fabrik in Bochum** und → **Can Batlló in Barcelona**.

## ÜBERSICHT

- ▶ **Anfangskosten und Finanzierung**
- ▶ **Rechte und Pflichten der Kommune und des zivilgesellschaftlichen Akteurs**
- ▶ **Laufzeit**
- ▶ **Bochum: Ko-Fabrik**
- ▶ **Barcelona: Can Batlló**

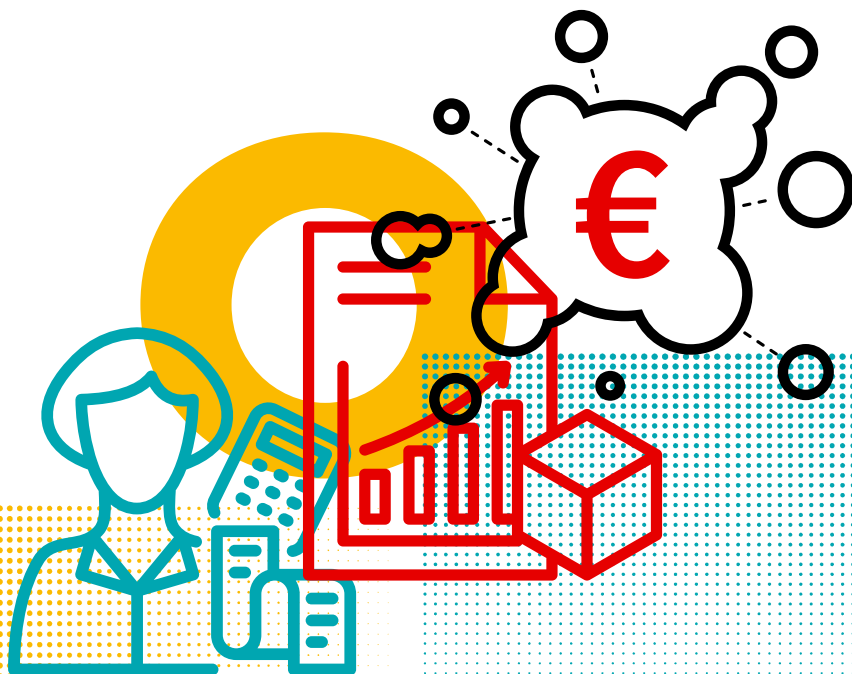
# Anfangskosten und Finanzierung

Steigende Boden- und Mietpreise erschweren in wachsenden Kommunen gemeinwohlorientierte Nutzungen. Zudem sind nach dem weitgehenden Ende der Privatisierungswelle nur wenige Flächenressourcen im öffentlichen Eigentum verblieben und deren gemeinwohlorientierte Vergabe wird unter anderem durch das EU-Beihilferecht erschwert, jedoch nicht unmöglich gemacht. Außerdem stehen explodierende Wohn- und Gewerbemieten konträr zu Zielen nicht-kommerzieller, gemeinwohlorientierter Nutzungen.

Kommunen haben folgende Möglichkeiten: Sie können Boden (wieder-) ankaufen und tun dies bereits, sofern die finanzielle Situation der Kommune es zulässt. Die verbleibenden oder (wieder-)erworbenen Grundstücke können sie über Vergabeverfahren vergeben, bei denen ideelle Kriterien eine starke Gewichtung haben wie beispielsweise Konzeptverfahren. Dabei ist zu beachten, dass aufgrund der oft hohen und steigenden Bodenwerte der Zinssatz, der für die die Nutzung gegebenenfalls angesetzt wird, einen wesentlichen Kostenfaktor für zivilgesellschaftliche Gruppe darstellt. Statt einen einheitlichen Erbpachtzinssatz festzulegen, kann dieser von der geplanten Nutzung abhängig gemacht werden oder ein niedriger, fester Betrag veranschlagt werden wie in → **Can Batlló**. Kommunen und zivilgesellschaftliche Akteure können sich auch dafür entscheiden, einen dritten finanzstarken Akteur wie beispielsweise eine gemeinnützige Stiftung einzubeziehen. Diese Stiftung könnte den Boden und/oder die darauf befindlichen Gebäude erwerben und somit eine Anschubfinanzierung bereitstellen (→ **Gemeinwohlorientierte Eigentümer:innen**). Auch planerische Nutzungsbeschränkungen können die Bodenpreise senken. Überlegenswert für Kommunen ist auch, gemeinwohlorientierte Nutzungen in strukturell schwächeren Stadtteilen zu fördern, weil hier die Bodenpreise noch erschwinglicher sind und der Stadtteil möglicherweise besonders von einer gemeinwohlorientierten Nutzung profitieren könnte. Hohe Bodenpreise tangieren schrumpfende Städte weniger und sie verfügen außerdem über potenziell mehr Leerstand, zum Beispiel in innerstädtischen Einkaufsstraßen. Kooperationen mit privaten Immobilieneigentümer:innen können hier neue, kreative Nutzungsarten ermöglichen, von denen Stadtgesellschaft, Politik und Eigentümer:innen profitieren.



Ist die Grundlage erst einmal geschaffen, fallen für bestehende Gebäude meistens Kosten für Sanierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen an, denn insbesondere leerstehende und damit zumeist sanierungsbedürftige Gebäude werden häufig durch gemeinwohlorientierte Nutzungen mit neuem Leben gefüllt. Hier können Stiftungen, Genossenschaften oder andere gemeinnützige Akteure Kapital liefern, gemeinnützige Banken günstige Darlehen bieten und durch Crowdfunding zusätzliche Mittel akquiriert werden. Sowohl für den Grundstücks- und/oder den Immobilienerwerb als auch für notwendige Sanierungen können auch Fördermittel in Frage kommen.



# Rechte und Pflichten der Kommune und des zivilgesellschaftlichen Akteurs

Laufende Kosten tragen in der Regel die zivilgesellschaftlichen Gruppen, zum Beispiel, indem sie Mieten einnehmen. Gemeinwohlorientiert kann dies gestaltet werden, indem die Miete nach der Einkommenssituation der Mietenden gestaffelt wird: Menschen mit besserer Finanzlage subventionieren so die Angebote für günstige Arbeitsräume, Wohnungen und Gemeinschaftsflächen. In vielen Projekten werden gemeinwohlorientierte Räumlichkeiten zudem über Einnahmen aus Vermietungen und Eintrittspreise für Veranstaltungen und/oder über Einnahmen eines gastronomischen Betriebs quersubventioniert. Im Falle gemeinschaftlicher Wohnprojekte können Mieten günstig gestaltet werden, wenn die private Wohnfläche reduziert wird. Wasch-, Arbeits- und Gästezimmer gibt es dann als gemeinschaftlich genutzte Räume. Auch die Haftung liegt meist bei der zivilgesellschaftlichen Gruppe, die die Räume oder Flächen nutzt. Da Haftungsfragen Projekte zum Scheitern bringen können, ist es wichtig, Mechanismen zu finden, wie die Kommune oder → **zivilgesellschaftliche Dachorganisationen** finanziell, rechtlich oder bei der Suche nach einer geeigneten Versicherung unterstützen können. Ebenso müssen Verwaltungen in kooperativen Arrangements Wege finden, wie ggf. Fragen des Brandschutzes, Lärmschutzes, Nutzungsfestlegungen u. ä. mit den neuen zivilgesellschaftlichen Nutzungen vereinbart werden können. Das bedeutet, Spielräume zu suchen, die die Nutzung nicht behindern, aber zugleich den erforderlichen Schutz nicht außer Kraft setzen.

Kommunen behalten bei der Vergabe das Recht den Vertrag vorzeitig aufzulösen, wenn es zwingende und berechtigte Gründe des öffentlichen Interesses gibt, für die kein Ausweichraum gefunden werden kann. Auch bei Zweckentfremdung oder Übertragung an andere Gruppen ohne Absprache, wenn Vereinbarungen aus der Gemeinwohlabilanz nicht eingehalten werden oder die zivilgesellschaftliche Gruppe sich rechtlich auflöst, darf die Kommune in der Regel vorzeitig kündigen (→ **Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften**). Umgekehrt kann die Gruppe den Vertrag mit Vorlaufzeit beenden. Nach Ablauf der offiziellen Vertragslaufzeit kann der Erbbaurechtsvertrag entweder verlängert werden, an eine Nutzer:in vergeben werden, das Grundstück von der zivilgesellschaftlichen Gruppe erworben oder die Immobilie von der Stadt gekauft werden.

## Laufzeit

Eine Überlassung von Boden, Gebäuden oder Räumen an zivilgesellschaftliche Akteure kann als Zwischennutzung funktionieren. Vor allem, wenn klar ist, dass Flächen oder Räume zum Beispiel durch eine private Eigentümer:innenschaft nicht langfristig für eine gemeinwohlorientierte Nutzung zur Verfügung gestellt werden. Zwischennutzungen erzeugen eine Atmosphäre des Experimentierens (für die Zivilgesellschaft) und des vorsichtigen Wagnisses (für Verwaltung und Politik bzw. Eigentümer:in), die zur Verstärkung des Projekts führen kann.

Dennoch sind in den meisten Fällen gerade lange Laufzeiten besser geeignet, um stabile Strukturen aufzubauen, die sich positiv auf die Nachbarschaft und Stadtgesellschaft auswirken können. Erbpachtverträge laufen dann für einen Zeitraum von 60 bis 99 Jahren und beinhalten Optionen zur Verlängerung sowie Kündigungsmöglichkeiten für beide Parteien im Falle von Vertragsbrüchen oder freiwilliger Aufkündigung. Sie sind deshalb besonders geeignete Rahmenwerke für gemeinwohlorientierte Nutzungen.

Für Vertragsverlängerungen kommen gemeinwohlorientierte Bilanzierungen in Frage, wie sie zum Beispiel im → **Programm Gemeinwohlorientierte Liegenschaften** angewendet werden.

## Bochum: Ko-Fabrik



Foto: Rainer Midlaszewski

Ein gemeinwohlorientiertes, nachhaltig finanziertes und gemeinschaftlich getragenes Projekt ist die Ko-Fabrik in Bochum. In den alten Fabrikgebäuden am Rand der Innenstadt sind Büro- und Atelierflächen, ein Nachbarschaftscafé, eine gemeinschaftlich genutzte Quartiershalle und, auf der angrenzenden Grünfläche, ein saisonales Wohnzimmer entstanden. Das funktioniert, weil die Montag Stiftung Urbane Räume eine Anschubfinanzierung für die Sanierung, den Ausbau und die Aktivierung der Nachbarschaft geleistet hat (Initialkapital-Prinzip). Außerdem verzichtet die Stadt unter der Voraussetzung der gemeinnützigen Nutzung auf ihren Erbbauzins und alle finanziellen Überschüsse werden zugunsten günstiger und gemeinschaftlicher Flächen umverteilt oder kommen anderweitig der Nachbar-

schaft zugute. Für Künstler:innen, Freischaffende, soziale und nachbarschaftliche Projekte oder Gründer:innen stehen günstige Flächen ab 4,5 Euro/m<sup>2</sup> (und das Angebot des Selbstbaus) zur Verfügung, die sich durch höhere Büromieten von 14 Euro/m<sup>2</sup> finanzieren lassen. Alle Mietenden verpflichten sich außerdem zu „ViertelStunden“, mit denen sie pro angemietetem Quadratmeter eine Stunde im Jahr einen ehrenamtlichen Beitrag für die Nachbarschaft leisten müssen.

Die Ko-Fabrik wird von der Urbanen Nachbarschaft Imbuschplatz gGmbH getragen, die von der Montag Stiftung Urbane Räume gegründet wurde. In einem Prozess des nachbarschaftlichen Dialogs konnten engagierte Menschen, zivilgesellschaftliche Gruppen und organisierte Träger aus dem Quartier in die Entwicklung einsteigen und sie wesentlich prägen. Ziel ist es, dass die Montag Stiftung das Projekt nach drei bis fünf Jahren an die Nachbarschaft übergibt.

Die lokale Verwaltung spielt als Möglichmacherin ebenfalls eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess. Sie sichert im Kooperationsvertrag mit der Montag Stiftung und der gemeinnützigen Projektgesellschaft u.a. eine zeitnahe Bearbeitung von Genehmigungsverfahren zu, stellt eine:n Projektpat:in zur Verfügung, der/die als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft fungiert und den Prozess unterstützt. So ist aus dem größtenteils ungenutzten Fabrikgebäude binnen weniger Jahre ein lebendiger und vielfältig genutzter Ort für sozialen Zusammenhalt und nachbarschaftliche Lebensqualität entstanden, der von einer besonderen Kooperation zwischen Zivilgesellschaft, Kommune und gemeinnütziger Stiftung getragen wird.

► <https://kofabrik.de>

## Barcelona: Can Batlló



Foto: Can Batlló Website <https://canbatllo.org/10a-quina-de-can-batllo/>

Can Batlló ist ein zivilgesellschaftlich verwaltetes, ehemaliges Fabrikgelände in Barcelonas Stadtteil Sants. Das ca. fünf Hektar große Areal ist zu einem nachbarschaftlichen Zentrum für soziale und kulturelle Aktivitäten geworden. Hier finden sich unterschiedliche Projekte wie eine Boulderhalle, eine Bibliothek, ein Hundespielplatz, gemeinschaftlicher Wohnungsbau, ein Gründungszentrum für sozialorientierte Betriebsgenossenschaften, eine Kita oder lokales Handwerk und vieles mehr. Die Stadt hat 2019 einen Beschluss gefasst, in dem sie die Nutzung des Areals an die zivilgesellschaftliche Gruppe für 30 Jahre abtritt, die nach der geglückten Besetzung 2011 weiterbesteht.

Weitere zwei Mal zehn Jahre können nach erfolgreicher Evaluierung (→ **Gemeinwohlbilanz**) gewährt werden. Can Batlló ist das größte Projekt unter dem Dachprogramm → **Gemeinwohlorientierte Liegenschaften** in Barcelona. Im Vertrag zwischen der Stadt und der zivilgesellschaftlichen Gruppe ist eine niedrige Jahresgebühr von insgesamt 650 Euro anstelle der Zahlung eines Erbpachtzinses festgehalten. Dadurch werden günstige Mieten für die Teilprojekte ermöglicht und neuen Projekten wird als Starthilfe die erste Jahresmiete erlassen. Die Kommune übernimmt außerdem die Betriebskosten wie Wasser, Strom und den Internetanschluss und trägt die Kosten für größere Bauaufgaben. Die zivilgesellschaftliche Gruppe verpflichtet sich ihrerseits zur Durchführung von Instandhaltungsarbeiten. Sie haftet bei Schäden, zahlt die Versicherungen und betreibt die Einrichtungen nach dem vereinbarten gemeinwohlorientierten Programm. Sie legt Rechenschaft über ihre sozialen und wirtschaftlichen Aktivitäten und die verschiedenen Raumnutzungen ab, informiert die Öffentlichkeit über ihre Veranstaltungen und projektbezogene Entscheidungen und sichert einen diskriminierungsfreien Zugang. Das Koordinierungs- und Monitoringkomitee besteht aus je drei Vertreter:innen von Zivilgesellschaft und Kommune. Beide Seiten können vorzeitig aus dem Vertrag ausscheiden und die Kommune darf den Vertrag außerdem bei anderweitigem öffentlichen Interesse vorzeitig auflösen. Nach Ende der Vertragslaufzeit fällt das Areal ohne Zahlungen zurück an die Kommune.

► <https://canbatllo.org>

Wenn kommunale Räume und Flächen zivilgesellschaftlich genutzt werden, können Gemeingüter entstehen, von denen die Nachbarschaft und sogar eine ganze Stadt profitieren. Denn gemeinwohlorientierte Nutzungen durch zivilgesellschaftliche Gruppen leisten mit ihren sozialen, kulturellen, ökologischen und oftmals kreativen Ideen einen wertvollen Beitrag für die nachbarschaftliche Daseinsvorsorge, für gesellschaftlichen Zusammenhalt und Teilhabe. Wie diese neue öffentlich-zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit gelingen kann, welche Bestandteile sich zu einem Ganzen zusammenfügen müssen, damit alle Seiten davon profitieren, beleuchtet dieser Handlungsleitfaden. Er möchte einen Impuls setzen, innovative, gemeinwohlorientierte Raum- und Flächennutzungen zu ermöglichen und zu verstetigen.