



Ideen, Interessen und Zusammenarbeit in der Stadtentwicklung

Auf dem Weg zu einer lokalen Kultur der
Partizipation

Anke Kaschlik und Jaqueline Schmidt

Zusammenfassung

Unter der Annahme, dass nachhaltige Stadtentwicklung nur möglich ist, wenn vielfältige Lebensinteressen berücksichtigt und auch bürgerschaftliche Potenziale einbezogen werden, fragt dieser Beitrag nach notwendigen Rahmenbedingungen der Handlungsfähigkeit für und ggf. durch bürgerschaftliche Projekte. Grundlage sind zwei Projekte zur Altstadtentwicklung in einer kleineren deutschen Stadt, die im Rahmen des Praxisforschungsprojekts „Transformation urbaner Zentren“ durchgeführt wurden. Die Analyse erfolgt auf Grundlage von Konzepten zu Governance, Partizipation, Empowerment und Selbstwirksamkeit. Aus der Betrachtung der Motive und Interessen der beteiligten Personen sowie deren Erwartungen an die Projektbegleitung und einer Reflexion der Projektarbeit vor Ort werden begünstigende Rahmenbedingungen für bürgerschaftliche Projekte im Rahmen der Stadtentwicklung benannt.

A. Kaschlik (✉)

Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften/Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe, Zürich, Schweiz
E-Mail: anke.kaschlik@zhaw.ch

J. Schmidt

Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim,
Holzminden, Göttingen/Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen, Holzminden,
Deutschland
E-Mail: jaqueline.schmidt1@hawk.de

1 Einleitung

Stadtentwicklung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, und das nicht erst seit der Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt (BMUB, 2007). Bereits beim Bau einer Stadt ist eine Vielfalt an Akteur*innen beteiligt und erst recht bei deren Entwicklung (z. B. Selle, 2016, 2017). Auch „die Stadt“ (Verwaltung und Politik) ist nur eine Akteurin unter mehreren. Unter Governance-Perspektive ist es nach Häußermann, Läßle und Siebel nicht mehr die Frage, wer die Macht hat, sondern wie Handlungsmacht überhaupt zustande kommt. *„Macht im Sinne von Handlungsfähigkeit muss hergestellt werden. Man fragt (...) wie Macht in sozialen Prozessen erzeugt wird (...) Wie kann man überhaupt etwas erreichen?“* (2008, S. 349 f.).

Unter der Annahme, dass nachhaltige Stadtentwicklung nur möglich ist, wenn vielfältige Lebensinteressen berücksichtigt und auch bürgerschaftliche Potenziale genutzt werden, fragt dieser Beitrag insbesondere nach den notwendigen Rahmenbedingungen der Handlungsfähigkeit für und ggf. durch bürgerschaftliche Projekte. Es geht also auf der einen Seite um vorhandene und möglicherweise durch die Projektarbeit aufgebaute kollektive Selbstwirksamkeitserwartungen (Gibson, 1999) bei den Beteiligten der bürgerschaftlichen Projekte selbst und darüber hinaus in der Stadtgesellschaft. Auf der anderen Seite geht es um notwendige Strukturen, die bürgerschaftliche Projekte begünstigen oder gar erst möglich machen.

Grundlage des Beitrags sind zwei bürgerschaftliche Projekte zur Altstadtentwicklung in einer kleineren deutschen Stadt, die im Rahmen des Praxisforschungsprojekts Transformation urbaner Zentren (TransZ) initiiert wurden und derzeit noch begleitet werden.¹ Methodisch stützt sich die Analyse der Ausgangslage neben Dokumenten und Daten zur Stadtentwicklung auf leitfadengestützte problemzentrierte Interviews mit Expert*innen (Bogner & Menz, 2002) der Stadtentwicklung im weiteren Sinne, die inhaltsanalytisch mit deduktiver Kategorienbildung im Leitfaden (Mayring, 2000) ausgewertet wurden. Zur

¹Ziel des Forschungsverbunds ist es, einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation und Entwicklung gewachsener Zentren zu leisten. Es geht um die Identifizierung und Stärkung von transformativen Kräften vor Ort. Im Sinne sozialer Innovationen (Stein, 2014; Zapf, 1989), deren Basis die spezifischen Konstellationen von Akteur*innen sowie die unterschiedlichen Interessen, Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten darstellen, werden Veränderungen angestoßen und begleitet sowie Möglichkeiten der Verstetigung gesucht. Weitere Informationen unter: www.transz.de.

Analyse der Gruppenarbeitsprozesse sowie der Motivationen und Interessen der Beteiligten wurden leitfadengestützte Interviews mit erzählgenerierender Eingangsfrage (Schütze, 1983) mit den Beteiligten der beiden Projekte geführt sowie Protokolle und Memos der Arbeitsgruppensitzungen herangezogen. Diese wurden inhaltsanalytisch mit induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2000) ausgewertet. Zur Analyse des Verlaufs der Projekte und der Beteiligung wurden zusätzlich zu verschiedenen Zeitpunkten Situation Maps (Clark, 2012) sowie Akteurslandkarten (Zimmermann, 2006) erstellt.

Abschn. 2 benennt die theoretische Einbettung in die Themengebiete Governance und Partizipation sowie Empowerment und Selbstwirksamkeit. In Abschn. 3 wird die Ausgangslage sowie die Arbeitsweise von TransZ vor Ort dargestellt, um darauf aufbauend die beiden näher betrachteten Arbeitsgruppen/ Projekte zu beschreiben. Abschn. 4 widmet sich den Motiven und Interessen der beteiligten Personen, um anschließend Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Empowerment durch die Gruppenarbeit sowie die Erwartungen an die Projektbegleitung seitens der Beteiligten in den Blick zu nehmen. Abschließend erfolgt eine Reflexion der Projektarbeit vor Ort (Abschn. 5) und es werden Rahmenbedingungen benannt, die bürgerschaftliche Projekte im Rahmen der Stadtentwicklung begünstigen (Abschn. 6).

2 Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe: Theoretische Bezüge

Wenn Stadtentwicklung als Aufgabe aller anerkannt wird, hat dies weitreichende Konsequenzen. Es ist eine Kulturveränderung erforderlich (Selle, 2013), die den Wert der Beteiligung als Potenzial anerkennt und nutzt. Ziele, Interessen, Ressourcen, Problemwahrnehmungen, Bewältigungsstrategien etc. müssen kommunikativ bearbeitet werden, um nachhaltige Entwicklungen zu erreichen. Unter Governance-Perspektive geht es dabei vielfach um „Muster der Interdependenzbewältigung zwischen Akteuren“, die darauf beruhen, dass Akteur*innen ihr Handeln auf das (vermutete) Handeln anderer beziehen (Schimank, 2007, S. 29). Dabei enthält das Handeln der Aktiven viel Selbstverständliches, viel Unbewusstes und wird im routinisierten Handeln stets reproduziert (Wehling, 2010, S. 522). Dies unterstreicht die Bedeutung von lokalen Wissensbeständen, die nur zum Teil auf Fakten basieren. Zusätzlich prägen Erfahrungen der Vergangenheit das lokale Handlungswissen. Im Setting der kleinen Stadt ist dies durch den „hohen Grad von Bekanntheit und den geringen Grad von Indifferenz“ sozialer Beziehungen sowie eine „relativ hohe informelle

soziale Kontrolle“ gekennzeichnet (Hüttermann, 2010, S. 25). Hinzu kommt die hohe Bedeutung der Persönlichkeiten, die insbesondere Bürgermeister*innen oder wichtige Unternehmer*innen im Rahmen der Entwicklung kleiner Städte haben (Boos-Krüger, 2005; Hannemann, 2004; Volkenant, 2011). Gleichwohl weist Beetz (2017) auf die Diversität gesellschaftlicher Strukturen hin und spricht in diesem Zusammenhang von der „Überschaubarkeitsfiktion“ kleiner Städte.

In den letzten Jahren wird der Partizipation der Zivilgesellschaft an der Stadtentwicklung verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet (z. B. Selle, 2013). „Partizipation ist eingebettet in institutionelle Verfahren, die regeln, wer unter welchen Bedingungen (mit)entscheiden kann bzw. wer in die Entscheidung einbezogen werden muss und wie mit Konflikten umgegangen wird“ (Straßburger & Rieger, 2019, S. 18–19). Dieser Bezug auf die tatsächliche Entscheidung bzw. das Teilen der Entscheidungsmacht verdeutlicht, dass es Vorstufen der Partizipation geben muss, auf denen es z. B. um Informationsaustausch geht.

Im Rahmen der Stadtentwicklung wird überwiegend aus professioneller Perspektive, verstanden als Teilhabe- bzw. Teilnahmegewährung oder -förderung an (hoheitlichen) Planungsprozessen auf Partizipation geschaut. Lüttringhaus (2000) sowie Straßburger und Rieger (2019) zeigen dieser gegenübergestellt die bürgerschaftliche Perspektive auf, im Sinne der aktiven Teilnahme an Entwicklungsprozessen. In der umfänglichsten Form zeigt sich dies als bürgerschaftliche Eigenaktivität ohne professionell-institutionelle Unterstützung und geht damit über Partizipation an hoheitlichen Planungs- und Entwicklungsprozessen hinaus. Es handelt sich dabei vielmehr um Engagement für das Gemeinwohl in Eigenregie bzw. um gesellschaftliche Partizipation. Somit geht es in diesem Beitrag um Projekte, die am Übergang zu bürgerschaftlicher Eigenaktivität stehen (sollten). Neben der Frage nach der Verantwortung für den jeweiligen Prozess verweisen Straßburger und Rieger (2019, S. 15) für Analyse und Planung partizipativer Prozesse auch darauf, dass es bedeutsam ist, von wem die Initiative für die Partizipation ausging.

Dabei ist Freiwilligkeit Grundlage für eine gewinnbringende Partizipation (Lüttringhaus, 2000). Gleichwohl ist Nichtpartizipation nur zum Teil auf fehlende Ressourcen oder mangelndes Interesse zurückzuführen. Vielmehr fehlt oftmals die Überzeugung, durch Partizipation etwas bewegen und politische Prozesse beeinflussen zu können. Die von Selle (2013) geforderte Kulturveränderung hin zu einer Kultur der Partizipation setzt hier an und wirkt dabei in zwei Richtungen auf Lernprozesse und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, einmal nach innen gerichtet (internal efficacy) auf die individuellen Fähigkeiten zur politischen Teilhabe und Teilnahme und einmal nach außen auf die Einschätzungen des politischen Systems gerichtet (external efficacy) (Tonassi et al., 2019, S. 8).

Kollektive Selbstwirksamkeitsüberzeugungen – definiert als gemeinsame Überzeugung von Teammitgliedern, durch Motivation, Fähigkeiten und Handlungen Herausforderungen bewältigen und/oder ein gemeinsames Ziel erreichen zu können (Gibson, 1999) – sind damit Voraussetzung von Partizipation und selbsttragenden Projekten. Gleichzeitig werden sie durch diese aber auch gewonnen, ebenso wie notwendige (kommunikative) Kompetenzen und Wissen. Darin zeigt sich ein Dilemma und es erklärt, warum Menschen, die sich als selbstwirksam wahrnehmen, auch in partizipativen Projekten aktiver sind. Ebenso stellt sich die Situation hinsichtlich der Einschätzungen des Zusammengehörigkeitsgefühls von Teammitgliedern dar: Es wird „als ein zentraler Faktor für die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe angesehen. Allerdings wird ebenso die Position vertreten, dass gute interpersonelle Beziehungen nicht die Voraussetzung, sondern das Ergebnis erfolgreicher Arbeit sind“ (Kuhn, 2015, S. 158). Auch sind gemeinsame Absichten und Werte, als wichtigstes Muster von selbsttragenden bürgerschaftlichen Projekten bzw. Commons², nicht von Beginn an gegeben, sondern „müssen im Laufe der Zeit erarbeitet werden, im Ringen darum, vielfältige Perspektiven abzustimmen, wenn notwendig in Einklang zu bringen oder auch nebeneinander stehen zu lassen“ (Helfrich & Bollier, 2019, S. 99). So stellt sich die Frage, wodurch ihr Fehlen zu Beginn kompensiert werden kann und wie Lernprozesse unterstützt werden können. Dabei sind Gruppen selbstreferenziell und auf gemeinsam Erlebtes bezogen, zugleich aber von Bedingungen der Außenwelt geprägt (Schattenhofer & Edding, 2015).

Einer Projektbegleitung kommt damit die Aufgabe zu, individuelle oder kollektive Selbstgestaltungskräfte zu unterstützen. Es geht darum, Personen oder Gruppen von ihrem Ohnmachtsgefühl zu befreien, indem sie sich der eigenen Stärken und Selbstwirksamkeit bewusst werden (Bröckling, 2007). Unter Ressourcenorientierung gilt es, Menschen zusammenzuführen und beim Aufbau resilienter Strukturen zu unterstützen, damit Verantwortung für das eigene und kollektive Handeln übernommen und letztlich das Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl vertieft werden kann (Willener & Friz, 2019). Dieses angesprochene Empowerment bzw. die Selbstermächtigung zielt auf die Stärkung von Autonomie (Herriger, 2020) und bildet damit die Grundlage für Auseinandersetzungen mit der Außenwelt. Denn in politischen Zusammenhängen wie der Stadtentwicklung ist Empowerment ein „konflikthafter *Prozess* der Umverteilung

²Die hier betrachteten Projekte haben zwar selbst nicht die Ansprüche, Commons zu sein, können aber durchaus als solche analysiert werden.

von politischer Macht“ (Herriger, 2020, S. 14; Hervorhebung im Original). Nach Herriger (2020, S. 86 ff.) ist dafür Empowerment auf den Ebenen Individuum, Gruppe, Institution und Sozialraum erforderlich und für das Empowerment wiederum Partizipation (Straßburger & Rieger, 2019, S. 46).

Welche Effekte auf die Handlungsfähigkeit der Beteiligten durch die von außen initiierten Projekte erreicht wurden, wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert. Dafür erfolgt zunächst ein Überblick über die Ausgangslage vor Ort und ein Abriss über die Entwicklung der beiden Projekte.

3 Ausgangslage und bürgerschaftliche Projekte vor Ort

3.1 Zur Ausgangslage in der Stadt

Die Untersuchungsstadt liegt in landschaftlich schöner Lage, die Altstadt hat einen hohen bauhistorischen Wert, die wirtschaftlich Lage ist vergleichsweise gut, trotzdem verschlechtert sich die Situation in der Altstadt seit Jahren. Ein Teufelskreis aus schlechtem baulichem Zustand, geringen Mieteinnahmen, hohem Leerstand, schlechtem Image, zurückgehenden Zahlen an Besucher*innen u. a. m. ist zu verzeichnen. Die umfassenden Investitionen in öffentliche Räume im Rahmen der Stadtsanierung konnten keine nachhaltig positive Wirkung entfalten. Diese Entwicklungen tragen zu einer negativen Stimmung innerhalb der Bevölkerung bei: Der Fokus ist hauptsächlich auf Missstände, statt auf Qualitäten gerichtet. „Die Innenstadt wird auch leerer und leerer. Es werden immer weniger Bürger in die Stadt gelockt, sage ich mal absichtlich, und die Stadt ist leer“ (IP1: Z. 15 f.). Ein Gefühl des Abgehängtseins wird durch die schlechte Verkehrsanbindung sowie das als Nichthandeln empfundene Verhalten von Stadtverwaltung und -politik, oftmals festgemacht an der Person des Bürgermeisters, verstärkt. „Was hier in der Verwaltung los ist, ist frustrierend. (...) weil Rat und Bürgermeister beide nicht machen, was sie sollen“ (IP9: Z. 61 ff.). Die Stadt sei „geprägt von diesen persönlichen Animositäten“ (IP9: Z. 309 f.)

Es gibt keine lokale Kultur der Partizipation und eine spürbar hohe Erwartungshaltung gegenüber der Stadtverwaltung und -politik und deren vermuteten Zuständigkeitsbereichen. „Es gibt dann seitens der Verwaltung Bürgerbeteiligungsprogramme ... wo Innenstadtentwicklung und so weiter besprochen wird, wo aber nichts passiert“ (IP10: Z. 28 ff.). Sequenzielle Beteiligungsangebote ohne für die Bevölkerung sichtbare Effekte erzeugten in der Vergangenheit Enttäuschungen, die sich in einer insgesamt pessimistischen Grundhaltung

manifestieren: „Wenn es dann aber nachher ernst wird, nämlich aus den Planungen ein Machen zu überführen, dann ja, dann gibt es dann doch wieder die Enttäuschung, dass der Bürger eben außen vor gelassen wird und das halte ich für sehr, sehr kontraproduktiv und ich glaube, deswegen haben sich auch sehr viele Bürger schon abgewendet“ (IP4: Z. 100 ff.).

3.2 Vorgehen von TransZ in der Arbeit vor Ort

Zur Umsetzung des übergeordneten Ziels, von den Akteur*innen getragene Prozesse und gemeinschaftliche Projekte anzustoßen, unterschiedliche Ideen und Interessen zusammenzuführen und damit die Herausbildung resilienter Strukturen für die Zusammenarbeit zu erleichtern, wurde durch das Projekt TransZ eine Projektbegleitung eingerichtet. Das Vorgehen ist unterstützend, weniger initiiierend. Die Arbeitsweise ist in jeder Hinsicht offen, situativ und gleichzeitig verlässlich. Im Hinblick auf die Beteiligung wird auf Selbstrekrutierung durch umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit über die Lokalzeitung und lokale Seiten virtueller Medien sowie Mund-zu-Mund-Propaganda gesetzt. Die Wahl der zu bearbeitenden Themen und die Wahl der methodischen Zugänge erfolgt durch bzw. in Abstimmung mit den jeweils Beteiligten. Vor allem zu Beginn hatte die Projektbegleitung eine zentrale Rolle im gesamten Prozess sowie innerhalb der Arbeitsgruppen. Aufgrund der bereits im Vorfeld bestehenden, häufig negativ geprägten Grundhaltung gegenüber der Stadt(verwaltung) sowie dem mangelnden Vertrauen in die Unterstützung durch gescheiterte (Beteiligungs-)Prozesse in der Vergangenheit, wurde bewusst auf die direkte Einbindung der Stadtverwaltung und -politik verzichtet.

Um erste Aufmerksamkeit bei den Bewohner*innen, bereits Aktiven und thematisch Interessierten zu erzeugen, wurde eine öffentliche Auftaktveranstaltung durchgeführt, auf der Ergebnisse der Bestandsanalyse, die Arbeitsweise der Projektbegleitung sowie erste Ideen für mögliche gemeinschaftliche Projekte präsentiert und diskutiert wurden. Drei Arbeitsgruppen bildeten sich anhand vorgeschlagener Themen; die Arbeitsgruppen zu den Themen Zwischennutzungen und Immobilien sind Gegenstand dieses Beitrags. Nach dem Austausch über die aktuelle Lage in der Stadt und der Altstadt sowie Wahrnehmungen über bisherige Erfolge bzw. Misserfolge der Stadtentwicklungsplanung in zahlreichen Arbeitsgruppentreffen, ergab sich die Frage nach Inspiration, d. h. konkret nach erfolgreichen Projekten in anderen Städten. Zu diesem Zweck wurde eine öffentliche Vortragsreihe durchgeführt, auf der sich gemeinschaftliche Projekte aus vergleichbaren Städten präsentierten. Im Folgenden wird der Fortgang der

beiden Projekte chronologisch beschrieben; es lassen sich rückblickend für beide Projekte unterschiedliche Phasen als Situationen (Clark, 2012) darstellen.

3.3 Arbeitsgruppe Zwischennutzungen und Weiterentwicklung zum Kunst (T) Raum

Auf der o. g. Auftaktveranstaltung fanden sich berufstätige Personen mittleren Alters sowie ältere, bereits pensionierte Personen unter der von uns vorgeschlagenen Themenstellung Zwischennutzungen zusammen. Ursprüngliches Ziel der Arbeitsgruppe war es, Ladenleerständen mit Zwischennutzungen entgegenzuwirken: „Dieses Thema beschäftigt mich schon, seitdem es diese Leerstände mehr und mehr gibt... Und das war eigentlich der Sinn, Leben in die Bude zu bringen“ (IP2: Z. 12 ff.).

Die Projektbegleitung lud in der Folge zu regelmäßigen Treffen in die Hochschule ein, moderierte die Sitzungen und führte Protokoll. Neben dem Kennenlernen standen Diskussionen um den Zustand der Altstadt, Versäumnisse der Stadtentwicklung sowie die Ideenkonkretisierung im Mittelpunkt. Neben einigen festen Mitgliedern kamen in dieser Phase vielfach Personen zu einzelnen Treffen dazu. Dieser Gruppenprozess und die Diskussionen wurden durch die Beteiligten sehr unterschiedlich erlebt. Dies reicht von Begeisterung über lebhaftes Diskussionen – „Aber in der Gruppe da ist, da ist das Leben drin, da wird diskutiert, der eine hat den Vorschlag, der andere hat die Idee und das ist positiv, ne?!“ (IP2: Z. 94 f.) – bis hin zu Verdruss über deren Langwierigkeit: „Ich wäre ja schon fast mal irgendwann nicht mehr hingegangen, weil ja immer wieder sich das im Kreis drehte“ (IP1: Z. 76 f.). Berufstätige Personen haben sich vermehrt zurückgezogen. Als Gründe dafür wurden die als Zeitverschwendung empfundenen, oftmals rückwärtsgewandten und wenig zielgerichteten Diskussionen benannt. Von uns vorgestellte Beispiele aus anderen Städten wurden als interessant erachtet, konnten aber in dieser Form nicht als umsetzbar angenommen werden. Es entstand der Wunsch nach Erfahrungen aus erster Hand. Dem wurde mit der o. g. Vortragsreihe entsprochen.

In der Arbeitsphase danach konkretisierten sich die Ideen zunächst hinsichtlich der Dekoration eines Schaufensters eines leerstehenden Ladenlokals, entwickelten sich aber schnell zur Einrichtung eines Ortes der Kommunikation und Begegnung. Obwohl nur zwei Personen der Gruppe künstlerisch aktiv waren, sollte der Schwerpunkt auf dem Bereich Kunst und Kultur liegen und der Raum

auch als Ausstellungsfläche für regionale (Hobby-)Künstler*innen dienen. Die regelmäßigen Gruppentreffen wurden weiterhin durch uns organisiert, moderiert und protokolliert. Versuche, zumindest Teile dieser Arbeiten in die Gruppe zu geben, scheiterten. Einzelne Personen waren nicht bereit, diese Aufgaben in ihrer Wahrnehmung „für andere Personen“ zu übernehmen, ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl fehlte nahezu bei allen Mitgliedern.

Sehr wahrscheinlich bedingt durch die „Seriosität“ der Hochschule im Hintergrund konnten wir mit dem Eigentümer eines leerstehenden Ladenlokals an gut frequentierter Lage in der Fußgängerzone einen Nutzungsvertrag abschließen. Nach einer zweimonatigen Renovierungsphase durch Engagement aus der Gruppe, die zudem lokale Handwerker gewinnen konnte, wurde der *Kunst (T) Raum* eröffnet. Organisationsaufgaben blieben bei der Projektbegleitung. Insbesondere die gemeinsame praktische Arbeit, der vorhandene physische Raum sowie die positive Resonanz in der Presse führten dazu, dass zumindest situationsbedingt Tendenzen eines Wir-Gefühls zu erkennen waren.

Die Kontaktbeschränkungen in der Coronapandemie brachten die Gruppenarbeit zum Erliegen. Physische Treffen konnten nicht stattfinden, wegen der fehlenden technischen Ausstattung der Mitglieder waren digitale Treffen nicht möglich. Die Ausstellungsplanung und Bespielung des Raums wurde in dieser Zeit allein durch die Projektbegleitung gewährleistet.

Nach mehr als zweijähriger Arbeit stellt die Gruppe noch immer eher eine Ansammlung von Einzelpersonen als eine gefestigte Arbeitsgruppe dar. Dies wird von einigen Mitgliedern bemängelt, für andere scheint genau dies die Grundlage für die Beteiligung zu sein. So wird die Gruppe insgesamt den Anforderungen an ein erfolgreiches Team, dass Arbeitsaufgaben erfüllt, die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zumindest teilweise befriedigt und für den eigenen Erhalt sorgt (Edding & Schattenhofer, 2015) bisher nicht gerecht.

Der *Kunst (T) Raum* wird zwar mit stetig wechselnden Ausstellungen bespielt, für Gruppentreffen und teilweise als Ort des Schaffens von Mitgliedern der Gruppe und von lokalen Künstler*innen genutzt, die Organisation der Gruppenarbeit wie auch die Vernetzungsarbeit innerhalb der Stadt liegt jedoch weiterhin bei der Projektbegleitung. Verantwortung wird von den Beteiligten weder für den physischen Raum im Sinne von dauerhafter Ordnung und Sauberkeit noch für den Fortbestand des Projekts durch Überführung in eine eigene Organisationsform übernommen. Durch die prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit in der Lokalzeitung und digitalen Medien hat der *Kunst (T) Raum* trotzdem eine große Bekanntheit in der Stadt erlangt.

3.4 Arbeitsgruppe Immobilien und Finanzierung und Weiterentwicklung zur Bürgergenossenschaft

Auf der o. g. Auftaktveranstaltung fanden sich ausnahmslos männliche, berufstätige Personen mittleren Alters unter der von uns vorgeschlagenen Themenstellung Immobilienentwicklung zusammen. Bereits auf diesem ersten Treffen wurde die Gründung einer Immobiliengesellschaft besprochen – einer Projektidee, die bereits seit längerer Zeit in der Stadt kursierte, aber bisher nicht umgesetzt werden konnte. Auf zwei weiteren, durch die Projektbegleitung organisierten, moderierten und protokollierten Treffen ging es um den Austausch von Frustration über die Entwicklung der Stadt. Es wurde aber sehr schnell nach vorn geblickt und auf die Idee der Bürgergenossenschaft fokussiert. Idee war es, wertvolle Bausubstanz in der Altstadt zu erhalten und zu diesem Zweck leerstehende Immobilien aufzukaufen, (mit einem hohen Anteil Eigenarbeit) zu sanieren und anschließend zu vermieten. Von den Beteiligten, die überwiegend schon in der Vergangenheit mit dem Thema beschäftigt waren, wurde vor allem die Möglichkeit geschätzt, unabhängig von städtischer Verwaltung und Politik arbeiten zu können, denn „was hier in der Verwaltung los ist, ist frustrierend“ (IP10: Z. 61). Es entstand auch in dieser Gruppe die Frage nach Erfahrungen aus erster Hand von ähnlichen Projekten, somit wurde eine Arbeitspause vereinbart, um die o. g. Vortragreihe vorzubereiten und durchzuführen.

Die Vertreter*innen einer Bürgergenossenschaft sowie eines Genossenschaftsverbands wurden nach ihren Vorträgen von den Gruppenmitgliedern eingehend nach konkreten Erfahrungen und Notwendigkeiten befragt. In der Folge wurde durch ein ehemaliges Mitglied des Stadtrats die Idee der Bürgergenossenschaft zunächst unabhängig von unserem Projekt aufgegriffen. Er sprach als Einzelperson Menschen in der Stadt zu ihren Interessen nach Investitionen in eine Bürgergenossenschaft an und bat TransZ bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit um Unterstützung. Durch ein weiteres ehemaliges Stadratsmitglied, das sich anschloss, wurden die Planungen konkretisiert. Gemeinsam wurde das weitere Vorgehen besprochen und notwendige Informationen eingeholt. Durch persönliche Ansprache seitens der beiden Aktiven wurden Verantwortliche für Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Beirat gewonnen. Zur Sensibilisierung und Aktivierung der Stadtöffentlichkeit wurde arbeitsteilig zwischen Projektbegleitung und den Aktiven u. a. eine Infoveranstaltung organisiert. Mit Unterstützung eines Genossenschaftsverbands wurde ca. ein halbes Jahr später die Bürgergenossenschaft gegründet.

Die Arbeit der Genossenschaft läuft seither auf die Beteiligten der Gremien verteilt; die Projektbegleitung wird punktuell mit konkreten Fragen oder Anliegen

involviert. Die in der Genossenschaft Aktiven stehen fast alle im Berufsleben und decken die für die Gremienarbeit notwendigen Qualifikationen ab. Sowohl die städtische Bauverwaltung als auch die Stadtwerke und ein für die Altstadt wichtiges Unternehmen sind jeweils mit einem Mitarbeiter vertreten. Gemeinsam wurden eine erste Immobilie erworben und in Eigenarbeit entkernt, ca. 200 Mitglieder und zusätzliche Spenden eingeworben, die Gründung eines Fördervereins vorbereitet u. a. m. Zudem konnte eine Beteiligung der Stadt mit einem Anteil von zwei Dritteln der privaten Anteile erreicht werden. Die von den Aktiven angestrebte breite Beteiligung der Bevölkerung drückt sich derzeit nur durch die stetig steigende Mitgliederzahl aus, die auch durch den geringen Anteilspreis von 100 € möglich ist. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen in der Coronakrise konnten die Sanierungsarbeiten bisher nicht wie geplant mit einer größeren Zahl an Freiwilligen durchgeführt werden.

Es besteht eine gute Vernetzung in die städtische Politik und Verwaltung. „Ich finde, das ist eine ganz ausgewogene Mischung, die wir da auch haben, die alle auch so ihren Einfluss haben auf ihren Bereich und das finde ich auch ganz gut“ (IP8: Z. 116 f.). Man ist sich der eigenen Ressourcen bewusst und weiß diese für die Ziele der Genossenschaft zu nutzen. Die Beteiligten wertschätzen sich überwiegend mit ihrem jeweiligen Wissen und den Kompetenzen, wenngleich die konstruktive Zusammenarbeit nicht durchgehend gelingt. „Aber alles in allem denke ich, es ist eine gute Gruppe und man muss die manchmal vielleicht ein bisschen pieksen, damit ein bisschen was passiert“ (IP7: Z. 125 ff.). Die Genossenschaft hat eine große Bekanntheit und sehr breite (ideelle) Unterstützung in der Stadt erlangt.

4 Motive, Interessen und Handlungsmacht der Aktiven vor Ort

Trotz der Unterschiede in Ausrichtung und Arbeitsweise beider Projekte sind hinsichtlich der Motive und Interessen der Beteiligten kaum Unterschiede zwischen den Gruppen zu erkennen. Hingegen unterscheiden sie sich in ihrer Handlungsmacht deutlich.

4.1 Motive und Interessen für Engagement

Persönliches Engagement wird von den meisten Projektbeteiligten als „Normalfall“ dargestellt. Fast alle Beteiligten waren vor ihrer Beteiligung an den

Projekten, wie es Untersuchungen zu Engagementmotiven nahelegen (Corsten et al., 2008), vielfach seit ihrer Jugend freiwillig engagiert. Zudem fühlen sich alle Beteiligten mit „ihrer“ Stadt verbunden. Überwiegend sind sie hier aufgewachsen und nach Ausbildungs- und teilweise langen Berufsjahren zurückgekehrt.

„Ich wollte eigentlich nur was tun, damit die Stadt nicht so traurig aussieht, wie sie sich eben zurzeit darstellt“ (IP1: Z. 36 f.). In ähnlicher Weise geben fast alle Aktiven die Situation der Innenstadt mit seit Jahren zunehmenden Leerständen und den in weiten Teilen mangelhaften Zuständen von Gebäuden sowie die wenig gepflegten öffentlichen Räume als herausragendes Motiv an. „Viele schimpfen immer nur, aber die Wenigsten sind dann bereit. ... Wenn ich schon schimpfe oder irgendetwas bewegen will, dann muss ich aber auch bereit sein, mich dafür zu engagieren“ (IP9: Z. 37 ff.). Zusätzlich wirkt das als Nichthandeln empfundene Vorgehen von Stadtpolitik und -verwaltung bzw. deren unterstelltes mangelndes Interesse an der Entwicklung der Altstadt als Engagementmotiv.

„Und dann habe ich mir überlegt, doch etwas zu tun für die Allgemeinheit, aber auch für mich selbst“ (IP7: Z. 17 ff.). Die Eigeninitiative wird mit dem Wunsch nach eigener Weiterentwicklung verknüpft. Einige Personen erhoffen sich auch persönliche Vorteile; so zum Beispiel, wenn durch das Wirken der Genossenschaft eine Aufwertung der Altstadt und damit steigende Preise für die eigenen Immobilien erwartet werden oder wenn der *Kunst (T) Raum* zu persönlichen Zwecken genutzt werden kann.

Das Agieren im Engagement stellt zumeist eine Fortführung früherer Aufgaben im Beruf oder im Ehrenamt dar. Personen, die bei der Genossenschaft verantwortliche Positionen oder Aufgaben übernehmen, waren zuvor auch in verantwortlichen Positionen in Aufsichtsräten, Vereinsvorständen etc. aktiv. Beim *Kunst (T) Raum* fehlt zwar bisher die Verantwortungsübernahme, Personen, die früher in leitenden Positionen aktiv waren, sehen sich aber auch innerhalb dieses Projekts eher als Wortführer*innen und zeigen Interesse am Fortbestand.

Auffallend ist, dass „Gemeinschaft“ oder „gemeinsam etwas bewegen zu wollen“ nur von einer Person tatsächlich als Motivation für die Mitarbeit benannt wird (IP6: Z. 79 ff.); für einige andere ist dies implizit ein Grund unter mehreren. Damit stehen die benannten Motivationen etwas neben denen, die der Deutsche Freiwilligensurvey benennt: An erster Stelle steht dort der Spaß an der Tätigkeit, gefolgt von sozialer Interaktion (Müller et al., 2014). Allein die Beteiligung an den Projekten unterstreicht aber, dass sich die Frage nicht stellt, „ob Menschen kooperieren wollen, sondern wie ihnen geholfen werden kann, das zu tun“ (Ostrom & Helfrich, 2011, S. 12). Die Projektbegleitung versucht genau diese Hilfe zu leisten: „Ermutigung, Unterstützung und Räume zum Experimentieren“ (Ost-

rom & Helfrich, 2011, S. 14). Welche Ergebnisse dabei erzielt werden konnten, wird im Folgenden erläutert.

4.2 Empowerment und gemeinschaftliche Projekte

Durch gemeinschaftliches Handeln konnten erste Ansätze für neue Sichtweisen auf alte Problemlagen, neue Perspektiven auf Entwicklungsoptionen, Erfahrungen mit Möglichkeiten und Wünschen anderer Akteur*innen und daraus dann neue Ideen gewonnen werden. Auf der Suche nach den Beweggründen lohnt ein Blick auf gemeinsame Lernprozesse aus der Empowerment-Perspektive.

Die Bildung der Arbeitsgruppen unterstreicht einerseits den von den Beteiligten benannten Problemdruck als Motiv für ihr Engagement, andererseits aber auch ein gewisses Maß an Vertrauen darauf, mit der angebotenen Unterstützung etwas bewegen zu können. Der Hunger nach echter Partizipation an Stadtentwicklung wurde in den ersten Arbeitsgruppensitzungen deutlich zum Ausdruck gebracht.

Die Beteiligten des *Kunst (T) Raums* benötigten einen längeren unterstützten Arbeitsprozess, bevor sie erkennen konnten, dass Einfluss auf Stadtentwicklung auch ohne direkte Beteiligung oder gar Initiative der „Stadt“ möglich ist. Erst nach einem knapp anderthalbjährigen, intensiven Gruppenprozess, hat sich eine konkrete Projektidee herauskristallisiert. Eigentlich hat auch erst zu diesem Zeitpunkt die Gruppenbildung tatsächlich stattgefunden (Rubner & Rubner, 2016, S. 21). Es stiegen Akteur*innen aus, die sich mit der Idee nicht identifizieren konnten, andere kamen hinzu, weil ihnen nun eine Identifikation möglich war. Damit konnten die Wirkungen der anfänglichen Konflikte innerhalb des selbst-referenziellen Settings der Arbeitsgruppe (Schattenhofer & Edding, 2015) etwas aufgebrochen werden.

Der Einzug in den *Kunst (T) Raum* bedeutete eine deutliche Aufbruchsstimmung. Durch die praktische Arbeit der Sanierung unter punktueller Beteiligung von Fachleuten, die wachsende Beteiligung regionaler Künstler*innen sowie die breite Bekanntheit in der Stadtöffentlichkeit wuchs das Selbstbewusstsein der Beteiligten, was sich bisher aber eher in unabgesprochenen Aktivitäten Einzelner äußert, weniger in einem Zusammengehörigkeitsgefühl. Verantwortungsbewusstsein für das Gesamtgefüge ist seitens der Gruppe noch nicht vorhanden und eine resiliente Organisation wird dem Zuständigkeitsbereich der Projektbegleitung zugeschrieben. Die Gruppenformierung ist noch nicht verinnerlicht und braucht entsprechend noch Unterstützung bzw. ein stärkeres Gruppenzugehörigkeitsgefühl, um eine verbindliche Aufgabenverteilung

erreichen zu können (Kieffer, 1984). Aber „(i)m Augenblick tun wir ja so: ‚Aha, da gibt es ja zwei Damen, die sich um diese Sachen kümmern‘“ (IP4: Z. 163 f.). Die verlässliche Arbeit der Projektbegleitung führt immer noch dazu, dass sich die Beteiligten der Verantwortung nicht stellen müssen. Die bisher gesammelten Erfahrungen in der Gruppe sowie die Einsicht, dass nicht „die Stadt“ allein verantwortlich ist oder etwas bewegen kann, treibt die Akteur*innen an, neue Ideen einzubringen und auf diese Weise den Entwicklungsprozess – oftmals jedoch unbewusst – mitzugestalten. Bewusstseinsbildung über die eigene Wirksamkeit ist also weiterhin erforderlich.

Die Sichtbarkeit der Entwicklung des *Kunst (T) Raums* und der Verlässlichkeit der Projektbegleitung in der Öffentlichkeit sowie die Unabhängigkeit von städtischer Politik und Verwaltung haben dazu geführt, dass bei der anderen Gruppe eine Genossenschaftsgründung wieder denkbar und in relativ kurzer Zeit umgesetzt wurde. Die eigene gesellschaftliche Stellung und das lokalpolitische Know-how waren für die Initiator*innen ein wesentlicher Ausgangspunkt zur Gründung der Genossenschaft. Geeignete Personen für die Arbeit in den Gremien wurden explizit aufgrund ihrer stadtesellschaftlichen und beruflichen Position gesucht. Vor diesem Hintergrund konnte die Unzufriedenheit mit den bisherigen Entwicklungen in der Stadt, anders als beim *Kunst (T) Raum*, direkt in Aktivität umgewandelt werden. Gemeinsam war man sich im Sinne kollektiver Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Gibson, 1999) sicher, das Projekt umsetzen zu können, und nahm die Organisation mit punktueller Unterstützung durch die Projektbegleitung arbeitsteilig in die Hand. Bewusste Selbstorganisation unter Gleichrangigen bzw. Peer-Governance, die ein wesentlicher Baustein erfolgreicher Commons ist (Helfrich & Bollier, 2019), zeichnen die Zusammenarbeit der an der Bürgergenossenschaft Beteiligten aus.

Die Beteiligten sind dabei auch von der Motivation getragen, die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten nicht (allein) für den eigenen Vorteil zu nutzen, sondern solidarisch für „ihre Stadt“, mit der sie sich verbunden fühlen. Im Sinne von Powersharing (Nassir-Shahnian, 2020) stellen sie ihre Ressourcen, die aus den privilegierten Positionen resultieren, für die Stadt(gesellschaft) zur Verfügung. Auch wenn es nicht das vorrangige Ziel ihres Engagements ist, geht es ihnen doch darum, die Altstadt für die Allgemeinheit attraktiv zu gestalten, und darum, durch einen geringen Preis der Genossenschaftsanteile und die Möglichkeit zur praktischen Mitarbeit bei der Sanierung eine möglichst breite Beteiligung zu erreichen. Gleichzeitig weiß man selbstverständlich um die Wirkung der breiten Beteiligung, um als „Bürgerprojekt“ auch auf stadtpolitischer Ebene Stimmgewalt zu erlangen.

Die Projektarbeit und das Empowerment der Beteiligten wäre ohne das Zutun von TransZ und die Begleitung in dieser Form nicht entstanden. Es sind jedoch damit auch Erwartungen an uns als Projektbegleitung verbunden. Diese werden im Folgenden dargestellt.

4.3 Erwartungen an die Projektbegleitung

Die Arbeit in den Gruppen war für die Beteiligten nicht immer einfach. Es gab Auseinandersetzungen und Rückwärtsgehandtheit, die für einige zu viel Zeit in Anspruch nahmen. Diskussionen drehten sich im Kreis und mussten wiederholt geführt werden, um neue Gruppenmitglieder in den Prozess einzubinden. Vielfach haben die Aktiven darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit mit der Projektbegleitung darüber entscheidet, ob man sich engagiert oder nicht; einige blieben dabei, obwohl sie die Arbeit in der Gruppe zwischenzeitlich als unproduktiv erlebten. „In diesem konkreten Fall fand ich die Zusammenarbeit erstens sehr angenehm und so eine professionelle und mit dem zeitlichen Rahmen ausgestattete Unterstützung (...) hat dem Projekt gutgetan“ (IP8: Z. 215 f.). In einem ausreichend langen Prozess konnte Vertrauen in die Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit des Mitwirkungsangebots durch die Bereitstellung von Raum und Zeit aufgebaut werden, es entstanden Folgeideen. Einige Personen sind aber aus den Gruppenprozessen auch ausgestiegen, teilweise mit dem Hinweis auf unproduktive Gruppenarbeit. Somit stellen sich Fragen nach dem Umfang des Eingreifens der Projektbegleitung in Diskussionen und Gruppenprozesse zur Konfliktbearbeitung. Es braucht eine stetige Abwägung zwischen dem notwendigen Raum für Erzählungen und Wiederholungen und dem Vermeiden von Langeweile.

„Ohne TransZ wären wir längst nicht da, wo wir jetzt sind. Und wenn wir das alles hätten ohne ihre Hilfe stemmen müssen, also ihre jetzt mal klein geschrieben, das wäre gar nicht gegangen“ (IP7: Z. 220 ff.). Als wesentlich für die erfolgreiche Prozessgestaltung vor allem beim *Kunst (T) Raum* stellte sich das aktive Mittun der Projektbegleitung in konkreten Arbeitsschritten heraus. Dies betrifft vor allem die Organisation und Moderation von Gruppentreffen, aber auch die praktische Arbeit z. B. der Renovierung. Die Beteiligten äußern Ideen oder Wünsche und formulieren damit sogleich Anforderungen an die Projektleitung im Sinne von „man müsste mal“. Die Projektbegleitung wird (immer noch) ganz klar als Adressatin für Ideen und Wünsche gesehen, nicht als Unterstützerin eigener Projekte.

Für die Beteiligten der Bürgergenossenschaft hingegen war vor allem unsere Unabhängigkeit von „der Stadt“ bzw. von politischen Akteur*innen und Strukturen wichtig. Die Beteiligten konnten so ohne „Vorbelastung“ auf potenzielle Mitstreiter*innen und die Öffentlichkeit zugehen. Auf diese Weise konnte die mehrfach nicht umgesetzte Idee der Immobilien-/Stadtentwicklungsgesellschaft erneut angegangen und schließlich mit neuem Antrieb umgesetzt werden.

5 Reflexion der Arbeit vor Ort

Die themen- und beteiligungsoffene Herangehensweise hat sich insbesondere für den Auftakt als sinnvoll erwiesen. Es konnten Menschen für die Zusammenarbeit gewonnen werden, die sich ohne unser Angebot nicht engagiert hätten. Ebenso wertvoll war die Neutralität, verbrieft in unserem Fall durch die Hochschule, die sich daran festmacht, dass wir keine eigenen inhaltlichen Ziele verfolgen und vor allem, dass wir unabhängig von städtischen Interessen, Strukturen, aber auch von Persönlichkeiten agieren konnten.

Mit dieser Herangehensweise ergaben sich aber auch einige Herausforderungen. So ist eine deutliche Separierung ressourcenstarker und ressourcenschwacher Gruppen zu erkennen, die Klatt (2012) auf Selbstselektion zurückführt. Damit verstärkt sich das oben erwähnte Dilemma hinsichtlich der Ressourcen, die für die Zusammenarbeit erforderlich sind, die aber auch durch Zusammenarbeit erworben werden können. Die Initiatoren der Bürgergenossenschaft konnten mit ihrer Ressourcenausstattung die angebotenen Unterstützungsmöglichkeiten aufgreifen und in der Gruppe weitere Ressourcen bündeln, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Für die Umsetzung dieser relativ konkreten Idee sowie für die Unterstützung „partizipationsaffiner“ Personen war die Herangehensweise gut geeignet. Es brauchte (lediglich) Inspiration und das Vertrauen in die Verlässlichkeit des Unterstützungsangebots.

Für die hinsichtlich der Zusammenarbeit eher ressourcenschwache Gruppe des *Kunst (T) Raums* waren die Unterstützungsangebote bisher offensichtlich unpassend oder unzureichend. Die oben geschilderten Erwartungen an die Projektbegleitung zeigen, dass TransZ von den Beteiligten dieser Gruppe als Partizipationsangebot wahrgenommen wurde und wird, im Sinne von Straßburger und Rieger (2019) also als institutionelles Projekt, an dem man sich beteiligen kann, für das die Verantwortung aber bei der Projektbegleitung liegt. Auch wenn wir weder die Legitimation noch den Willen haben, eine Institution zu sein, an deren Projekten man sich beteiligen kann, werden wir so wahrgenommen. Unser Ziel war es, eine Plattform für die Ermöglichung bürgerschaft-

licher Projekte bereitzustellen. Es sollten Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, die Engagement ermöglichen und unterstützen. Dies wurde von Beginn an kommuniziert, aber von den Beteiligten des *Kunst (T) Raums* so nicht wahrgenommen. Bis heute scheint der Ausgangspunkt für das Gesamtprojekt TransZ von außen wirksamer zu sein als der gemeinsame Entwicklungsprozess des *Kunst (T) Raums*. Straßburger und Rieger (2019, S. 15) weisen auf die Bedeutung der Initiative für die Beteiligung und die Verantwortungsübernahme hin.

Aber auch die Gründung der Bürgergenossenschaft unterstreicht die herausragende Bedeutung der Initiative für ein Projekt für Beteiligung und Verantwortungsübernahme. Dort bestand die Idee bereits im Vorfeld, die Initiative zur schlussendlichen Umsetzung kam direkt von Beteiligten, sodass die Gruppe und der gesamte Prozess schnell eine Eigendynamik entwickelte und TransZ nur unterstützend, weniger initiiierend beteiligt war.

Trotz gemeinsam überwindener Hürden und des (zaghafte) Aufbaus von Selbstwirksamkeitserwartungen (Gibson, 1999) im Entwicklungsprozess konnte bei der *Kunst (T) Raum*-Gruppe ein solches Gemeinschaftsgefühl bisher nicht entstehen. Dazu trägt sicher auch die Heterogenität der Gruppe, die nur durch unser Partizipationsangebot zusammengefunden hat, bei. Zudem wirken die lang andauernden Kontaktbeschränkungen bei gleichzeitig geringer Affinität zu digitaler Kommunikation oder das seitens des Vermieters jeweils nur für zwei Monate verlängerte Mietverhältnis für das Ladenlokal einschränkend. Insbesondere die Mittelbereitstellung z. B. im Renovierungsprozess über die Hochschule verdeutlichte für die Beteiligten immer wieder unseren Machtvorsprung. Die mehrfache Verlängerung des Gesamtprojekts ließ das Projektende für die Beteiligten bisher eher unrealistisch erscheinen und somit die Verantwortungsübernahme wenig dringlich. Der bereitgestellte Raum, der nach Renner (2019, S. 92) neben „Informationen, um Durchblick zu ermöglichen“ sowie „Zeit, um sich eine Meinung zu bilden“ für strukturelles Empowerment erforderlich ist, war bisher nicht ausreichend oder unpassend, ggf. ist auch das Interesse am Fortbestand des Projekts bei den Beteiligten zu gering ausgeprägt. Die mangelnde Initiative der Beteiligten in Richtung Verantwortungsübernahme hat uns als Projektbegleitung immer wieder Aktivitäten abverlangt, um neue Verbündete zu finden und damit letztlich immer wieder zur Unselbstständigkeit der Gruppe beigetragen. In der Folge sind Fragen nach dem richtigen Zeitpunkt für den Rückzug der Projektbegleitung oder auch der Übertragbarkeit von (Teil-)Aufgaben beispielweise an die Stadt bis heute ungeklärt.

Im gesamten Projektverlauf von TransZ kamen erst mit der Bürgergenossenschaft Personen auf den Plan, die unser Angebot für eine eigene Idee nutzen konnten. Inwieweit dafür der Vorlauf durch die anderen Projekte verantwortlich

war und inwieweit die beteiligten Personen mit ihren Kompetenzen, Ressourcen und Erfahrungen, bleibt ungeklärt. Strukturen, die die Umsetzung von Ideen und damit die Nutzung vorhandener Potenziale sowie Engagement begünstigen, widmet sich das abschließende Fazit.

6 Fazit: Über einige Bedingungen für eine Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe

Letztlich geht es in beiden Projekten um die Frage: Wem gehört die Stadt? Auch wenn diese von den Beteiligten überwiegend so nicht gestellt wurde. Der stetige Abwertungsprozess der Altstadt, die spürbare Abwehrhaltung gegenüber dem Handeln von Stadtpolitik und -verwaltung sowie die insgesamt eher negative Stimmung zu Beginn des Projekts unterstreichen dies. Der Entwicklungsprozess TransZ, der zusätzlich zu den beschriebenen Projekten weitere temporäre Projekte umfasste, führte bisher dazu, dass die Projekte als „besondere Orte“ (Ipsen, 2006, 2009) wahrgenommen werden, die „eine Ausstrahlung haben..., die sich der Reproduzierbarkeit entziehen“ (Ipsen, 2006, S. 142). Sie haben einen hohen Bekanntheitsgrad in der Stadtgesellschaft und beginnen sich dadurch zaghaft zu Identifikationspunkten der Bevölkerung zu entwickeln.

„Bürgerengagement und konstruktive Teilhabe sind aber nur ganz oder gar nicht zu haben. Man kann sie nicht nach Wunsch ein- oder abschalten“ (Selle, 2007, S. 70). Deshalb braucht es auf kommunaler Ebene unterstützende Strukturen und eine Kultur der Partizipation, die Teilhabe an (hoheitlichen) Planungsprozessen ebenso einschließt wie die aktive Teilnahme an der Stadtentwicklung im Rahmen bürgerschaftlicher Projekte oder des freiwilligen Engagements. Die beschriebenen Projekte zeigen, dass dafür eine offene und unabhängige Prozessbegleitung hilfreich ist, aber nicht in jedem Fall ausreicht. Wichtige Punkte dafür sollen aus der Erfahrung der geschilderten Projekte im Folgenden angesprochen werden: „Damit aus ‚governance‘ ‚good governance‘ wird, ist das Verständigen auf Leitbilder, Qualitäten und Standards des Umgangs miteinander – und deren Umsetzung in der Praxis – notwendig“ (Selle, 2013, S. 74). Die Einbindung in gesamtstädtische Entwicklungen bzw. eine gesamtstädtische Entwicklungsstrategie kann die Wirkung der Projekte erhöhen, gleichzeitig aber auch die Akzeptanz und den Mitgestaltungswillen der Bevölkerung an der Stadtentwicklung.

Dabei gilt es, die konträren Handlungslogiken von „Stadt“ und bürger-schaftlichen Projekten zu beachten: „Die Zivilgesellschaft handelt, wenn sie es will – die öffentliche Hand, weil sie es muss“ (Becker & Runkel, 2010). Dass sich die Anstrengungen lohnen, zeigt sich in breit abgestützten und damit unproblematisch umsetzbaren Projekten, vor allem aber darin, dass Bürger*innen durch niedrigschwellige, auch unverbindliche Partizipationsmöglichkeiten über die Zeit Selbstwirksamkeitserwartungen aufbauen und so für Projekte auf höheren Partizipationsstufen (Straßburger & Rieger, 2019) wertvolle Partner*innen werden, ihre Handlungsmacht erkennen und eigeninitiativ Beiträge zum Gemeinwesen und für eine nachhaltige Entwicklung leisten (Emanuel et al., 2021).

Selbstverständlich ist „die Stadt“ im Rahmen von Local Governance und einer lokalen Kultur der Partizipation nur eine Akteurin unter vielen. Gleichwohl hat sie eine Sonderrolle. Vor allem im Rahmen der Daseinsvorsorge und zur Gewährleistung demokratischer Strukturen ist sie gefordert, notwendige Rahmenbedingungen durch angemessene Teilnahmegewährung und -förderung sowie Verantwortungs- und damit auch Machtübertragung zu gewährleisten. Auch kommt ihr eine besondere Verantwortung im Umgang mit Diversität auf verschiedenen Ebenen zu. Als zentrale Voraussetzung geht es um die Sicherstellung von Chancengleichheit, denn partizipative Projekte bergen die Gefahr der Reproduktion von Chancenungleichheiten. Interessen, Fähigkeiten und Ressourcen, die für Partizipation erforderlich sind, sind in der Bevölkerung ungleich verteilt (Roth, 2011, S. 84 f.; 2017) und partizipative Projekte bergen über die oben genannten Prozesse die Gefahr der Verstärkung von Ungleichheiten. Zielgruppenspezifische Ansprache und Angebote sind erforderlich. Niedrigschwellige gemeinschaftliche Projekte, wie der *Kunst (T) Raum*, können ein Baustein in diese Richtung sein, indem sie Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs für Partizipation und Selbstorganisation bieten; damit einhergehende Schwierigkeiten und Anforderungen wurden angesprochen.

Nichtbeteiligung ist nicht in jedem Fall gleichzusetzen mit mangelnden Ressourcen oder Chancen und beruht selbstverständlich auf Freiwilligkeit (Lüttringhaus 2000). Nicht alle Leute haben Lust, Zeit und Interesse, an solchen Projekten und Prozessen teilzunehmen. Nichtbeteiligung kann jedoch Hinweis auf Ausschließungsprozesse von Beteiligten gegenüber bisher nicht Beteiligten sein (Elias & Scotson, 1993). Angebote werden oftmals auch deshalb nicht angenommen, weil sie in Form, Inhalt, Ausrichtung oder Umfang nicht den Erwartungen entsprechen oder aktuell nicht (unmittelbar) relevant erscheinen (Wright et al., 2010, S. 229). Nichtnutzung von Teilnehmungsangeboten kann zudem auch auf Widerstand hindeuten (Pigorsch, 2021a).

Die Etablierung einer lokalen Planungs- und Partizipationskultur, die auf umfassende und bedarfsgerechte Beteiligung setzt, ist also ein andauernder Prozess, oftmals mit ungewissem Ausgang. Die stetig steigenden Engagementquoten (Vogel et al., 2014) sowie die steigende Bedeutung von Informations- und Kontaktstellen für die Aufnahme einer freiwilligen Tätigkeit (Müller et al., 2014) unterstreichen die damit verbundenen Potenziale und Notwendigkeiten. Auch können bürgerschaftliche Projekte im Rahmen der Stadtentwicklung Effekte erzielen, die Projekten der öffentlichen Hand vorenthalten sind, z. B. indem sie eine tiefe Verankerung in der Stadtgesellschaft herstellen; die Bürgergenossenschaft zeigt dies deutlich. Dabei läuft Engagement Gefahr, Lückenbüsser für mangelnde Aktivitäten der öffentlichen Hand zu werden (Evers, 2006). Auch wenn Evers überwiegend Engagement im sozialen Bereich anspricht, deuten die Motivationen der an den beschriebenen Projekten Beteiligten, die sich vielfach auf (vermeintliches) Nichthandeln der Stadt beziehen, genau in diese Richtung.

Diese teilweise divergierenden Anforderungen an eine lokale Partizipationskultur verdeutlichen die Notwendigkeit eines institutionellen Rahmens, der sicherstellt, dass übergeordnete Planungen und Konzepte an den tatsächlichen Ideen und Bedarfen vor Ort anschließen und dass lokal erworbenes Wissen aus unterschiedlichsten Projekten erhalten und weitergegeben wird (Kaschlik, 2022). Pigorsch (2021b) weist in diesem Zusammenhang zudem auf die Bedeutung angemessener Moderationsmethoden hin, die das lokale Erfahrungswissen nicht nur integrieren, sondern auch für die Beteiligten sichtbar lassen. Gleichzeitig muss der institutionelle Rahmen gewährleisten, dass Einzelne und Gruppen aus Bürgerschaft und Wirtschaft, aber auch aus der Stadtverwaltung verlässlich Unterstützung für ihre Anliegen finden und ein konstruktiver Austausch auf Augenhöhe möglich ist (Engel & Kaschlik, 2012).

Strukturelles Empowerment, institutionelle Öffnung und Nachfrageorientierung sind zentrale Bedingungen für echte Partizipation (Renner, 2019). Dem konnten wir mit unseren Unterstützungsangeboten in Teilen Rechnung tragen. Es zeigte sich jedoch auch, dass es kein passendes Angebot für alle Themen und Akteur*innen geben kann. Methoden und Konzepte, wie sie von der Sozialen Arbeit entwickelt wurden, sind gefragt, einerseits um das „Spannungsfeld zwischen universalistischen Ansprüchen und der damit verbundenen Ausgrenzung von Minderheiten“ (Munsch, 2013, S. 5) abzubauen, andererseits um nachhaltige Gruppenprozesse zu gestalten. Dabei geht es sowohl um die Organisation und Moderation der Gruppenarbeit als auch um die Bewusstseinsbildung für die Gemeinschaftsressourcen oder für politische Meinungsbildung und Entscheidungsfindung.

Literatur

- Becker, E., & Runkel, C. (2010). Zivilgesellschaft in räumlichen Arenen. In E. Becker, E. Gualini, C. Runkel, & R. Strachwitz (Hrsg.), *Stadtentwicklung, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement* (S. 121–204). de Gruyter.
- Beetz, S. (2017). Die kleine Stadt in der großen Moderne – small, slow oder smart? In S. Busse & K. Beer (Hrsg.), *Modernes Leben – Leben in der Moderne* (S. 49–63). Springer Fachmedien.
- BMUB | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.). (2007). Leipzig Charta zur nachhaltigen Europäischen Stadt. Berlin. <https://www.bmu.de/download/die-leipzig-charta>. Zugegriffen: 12. Juni 2021.
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). VS.
- Boos-Krüger, A. (2005). Zuwanderer in Klein- und Mittelstädten des ländlichen Raumes. Annäherung an ein neues Forschungsgebiet. In Verbundpartner Zuwanderer in der Stadt (Hrsg.), *Handlungsfeld: Stadträumliche Integrationspolitik* (S. 406–444). Schader Stiftung.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Suhrkamp Verlag.
- Clark, A. (2012). *Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*. VS Verlag.
- Corsten, M., Kauppert, M., & Rosa, H. (2008). *Quellen bürgerschaftlichen Engagements. Die biographische Entwicklung von Wir-Sinn und fokussierten Motiven*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Edding, C., & Schattenhofer, K. (2015). *Einführung in die Teamarbeit* (2. Aufl.). Carl-Auer Verlag.
- Elias, N., & Scotson, J. L. (1993). *Etablierte und Außenseiter*. Suhrkamp.
- Emanuel, R., Kaschlik, A., & Schmidt, J. (2021). Innenstadt selber machen. Was können gemeinschaftliche Projekte in der Stadtentwicklung erreichen und wie können Stadtverwaltung und Stadtpolitik sie dabei unterstützen? In C. Simon-Philipp, L. Stoltenberg, & T. Krüger (Hrsg.), *Forum Stadt – Mitten in der Stadt – Transformation urbaner Zentren*, 3/21 (S. 258–271).
- Engel, A., & Kaschlik, A. (2012). Wer bemächtigt sich peripherer Regionen? Innovation, Pluralität und die Rolle Sozialer Arbeit in einem integrierten lokalen Entwicklungsmanagement. In S. Debiel, A. Engel, I. Hermann-Stietz, G. Litges, S. Penke, & L. Wagner (Hrsg.), *Soziale Arbeit in ländlichen Räumen* (S. 67–80). Springer VS.
- Evers, A. (2006). Fördern oder Fordern – Soziale Dienstleistungen zwischen Staat, Markt und Bürgergesellschaft. In U. Hatzfeld & F. Pesch (Hrsg.) *Stadt und Bürger* (S. 44–51). Springer VS.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138–152.
- Hannemann, C. (2004). *Marginalisierte Städte. Probleme, Differenzierungen und Chancen ostdeutscher Kleinstädte im Schrumpfungsprozess*. BWV.
- Häußermann, H., Läßle, D., & Siebel, W. (2008). *Stadtpolitik*. Suhrkamp Verlag.

- Helfrich, S. & Bollier, D. (2019). *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons*. transkript.
- Herriger, N. (2020). *Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung. 6. aktualisierte Aufl.* Kohlhammer.
- Hüttermann, J. (2010). *Entzündungsfähige Konfliktkonstellationen. Eskalations- und Integrationspotenziale in Kleinstädten der Einwanderungsgesellschaft*. Juventa Verlag.
- Ipsen, D. (2006). *Orte und Landschaft*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ipsen, D. (2009). Die Poetik von Ort und Landschaft. Räumliche Ästhetik und regionale Entwicklung. In H. Bartholomäus, T. Blankenburg, K. Fleischmann, I. Schiller, & L. Wüllner (Hrsg.), *Stadt, Quartier, Region. Wie viel Gestaltung braucht die Stadt?* (S. 184–200). Regia-Verlag.
- Kaschlik, A. (2022). Lokale Wissensbestände als Potenzial für nachhaltige (Klein)Stadtentwicklungen? In W. Leal Filho (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in den Sozialwissenschaften*, (im Erscheinen). Peter Lang Scientific Publishing.
- Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment: A developmental perspective. In J. Rappaport & R. Hess (Hrsg.), *Studies in Empowerment. Steps toward understanding and action* (S. 9–36). Taylor and Francis Inc.
- Klatt, J. (2012). Die Macht der Zivilgesellschaft und ihre ungleiche Verteilung. Ethik und Gesellschaft 2/2012: Demokratie und Sozialethik. http://www.ethik-und-gesellschaft.de/mm/EuG-2-2012_Klatt.pdf. Zugegriffen: 12. Juni 2020.
- Kuhn, H. (2015). Das Team als Mittel zur Leistungssteigerung. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (2. Aufl., S. 124–161). Beltz-Verlag.
- Lüttringhaus, M. (2000). Stadtentwicklung und Partizipation, Fallstudien aus Essen-Katernberg und der Dresdner Äußeren Neustadt. *Stiftung MITARBEIT, Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten Nr. 17*. Bonn.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 7. Aufl. Deutscher Studien Verlag.
- Munsch, C. (2013). Engagement und Ausgrenzung – Theoretische Zugänge zur Klärung eines ambivalenten Verhältnisses. eNewsletter Netzwerk Bürgerbeteiligung 01/2013. https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDF-Dokumente/newsletter_beitraege/nwbb_beitrag_munsch_130320.pdf. Zugegriffen: 12. Juni 2020.
- Müller, D., Hameister, N., & Lux, K. (2014). Anstoß und Motive für das freiwillige Engagement. In J. Simsonson, C. Vogel, & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (S. 407–427). Springer VS.
- Nassir-Shahian, N. (2020). Powersharing. Es gibt nichts Gutes, außer wir tun es! Vom bewussten Umgang mit Privilegien und der Verantwortlichkeit für soziale (Un-)Gerechtigkeit. In B. Jagusch & Y. Chehata (Hrsg.), *Empowerment und Powersharing. Ankerpunkte – Positionierungen – Arenen* (S. 29–43). Beltz Juventa Verlag.
- Ostrom, E. & Helfrich, S. (2011). *Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. Oekom.
- Pigorsch, S. (2021a). Miesepetriges Sozialarbeitende in Situationen veranstalteter Partizipation. (Nicht-)Nutzung als alltagsorientierte Kritik an der sozialräumlichen Beteiligungspraxis. *Widersprüche*, 41(159), 9–30.

- Pigorsch, S. (2021b). Verschlagen und Systematisieren in moderierten Beteiligungsprozessen oder: Wie Erfahrungswissen unsichtbar gemacht wird. In F. Müller & C. Munsch (Hrsg.), *Jenseits der Intention – Ethnografische Einblicke in Praktiken der Partizipation* (S. 63–75). Beltz Juventa.
- Renner, G. (2019). Einander verstehen – Gelingende Kommunikation als Basis partizipativer Arbeit. In G. Straßburger & J. Rieger (Hrsg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe* (S. 78–81). Beltz Juventa.
- Roth, R. (2011). *Bürgermacht. Eine Streitschrift für mehr Partizipation*. Edition Körber-Stiftung.
- Roth, R. (2017). Bürgerpartizipation – Stärkung oder Aushöhlung kommunaler Demokratie? In H. Bauer, C. Büchner, & L. Hajasch (Hrsg.), *Partizipation in der Bürgerkommune* (S. 57–80). Universitätsverlag.
- Rubner, A. & Rubner, E. (2016). *Unterwegs zur funktionierenden Gruppe. Die Gestaltung von Gruppenprozessen mit der themenzentrierten Interaktion*. Psychozozial Verlag.
- Schattenhofer, K. & Edding, C. (2015). *Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis*. 2. überarbeitete Auflage. Beltz.
- Schimank, U. (2007). Elementare Mechanismen. In A. Benz, S. Luetz, U. Schimank, & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance, Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 29–45). VS.
- Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13, 283–293.
- Selle, K. (2007). Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung. Auf dem Weg zu einer kommunikativen Planungskultur? *Informationen zur Raumentwicklung*, 1, 63–71.
- Selle, K. (2013). *Über Bürgerbeteiligung hinaus. Stadtentwicklung als Gemeinschaftsaufgabe? Analysen und Konzepte*. Rohn Verlag.
- Selle, K. (2016). Kommunikative Interdependenzgestaltung in Prozessen der Stadtentwicklung. Eine Geschichte der Entdeckungen. Teil 1: Alle im Blick? Wie die Fachleute des Planens und Entwickelns der Akteursvielfalt gewahrt wurden. *pdn/online II/2016*. Zugegriffen: 10. Juni 2021.
- Selle, K. (2017). Kommunikative Interdependenzgestaltung in Prozessen der Stadtentwicklung. Eine Geschichte der Entdeckungen. Teil 2: Wendepunkte. Paradigmenwechsel in der Theorie eröffnen neue Perspektiven auf die Praxis. *pdn/online I/2017*. Zugegriffen: 10. Juni 2021.
- Stein, U. (2014). Ein systemisches Kommunikationsmodell für die räumliche Planung. *pdn/online I/2014*. Zugegriffen: 15. Juni 2021.
- Straßburger, G. & Rieger, J. (2019). Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide. In G. Straßburger & J. Rieger (Hrsg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe* (2. Aufl., S. 11–39). Beltz Juventa.
- Tonassi, T., Wittlif, A., & Nowicka, M. (2019). Mit der Politik auf Du und Du? Wie Menschen mit und ohne Migrationshintergrund ihre politische Selbstwirksamkeit wahrnehmen. *Policy Brief des SVR- Forschungsbereichs 2019–I*. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration GmbH.
- Vogel, C., Simonson, J., Ziegelmann, J., & Tesch-Römer, C. (2014). Freiwilliges Engagement von Frauen und Männern in Deutschland. In J. Simonson, C. Vogel &

- C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der deutsche Freiwilligensurvey 2014* (S. 637–646). Springer VS.
- Volkenant, K. (2011). Geschlossene Gesellschaft? Partizipationsmöglichkeiten von MigrantInnen in Sontra. In M. Alisch & M. May (Hrsg.), *Integrationspotenziale in kleinen Städten – Rekonstruktion der Interessensorientierungen von Zuwanderern* (Bd. 6, S. 178–192). Verlag Barbara Budrich.
- Wehling, H.-G. (2010). Regionale/lokale politische Kultur. In M. Greiffenhagen & S. Greiffenhagen (Hrsg.), *Handwörterbuch der politischen Kultur in der Bundesrepublik Deutschland* (S. 521–525). Springer VS.
- Willener, A. & Friz, A. (2019). *Integrale Projektmethodik*. Interact Verlag.
- Wright, M. T., Roche, B., von Unger, H., Block, M., & Gardner, B. (2010). Zur Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Fundierung der Partizipativen Gesundheitsforschung. In M. Wright (Hrsg.), *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 221–232). Huber.
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40(1/2), 170–183.
- Zimmermann, A. (2006). *Instrumente zur AkteursAnalyse. 10 Bausteine für die partizipative Gestaltung von Kooperationssystemen*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). <http://star-www.giz.de/dokumente/bib/06-0488.pdf>. Zugegriffen: 12. Juni 2020.

Anke Kaschlik Dr., Stadtplanerin, Dozentin Community Development am Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät Management, Soziale Arbeit, Bauen der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminen/Göttingen. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind (sozial) nachhaltige Stadtentwicklung, Governance, Partizipation.

Jaqueline Schmidt M. A., Soziologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fakultät Management, Soziale Arbeit und Bauen an der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminen/Göttingen. Ihre Schwerpunkte in der Forschung sind Partizipations- und Transformationsprozesse, soziale Ungleichheit und Stadtsoziologie.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

