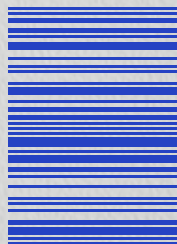


Zaudern ums Gemein- wohl

Produktive
Missverständnisse
in der kooperativen
Stadtentwicklung

Rebecca Wall,
Ignacio Farías, Felix Marlow



adocs













Zaudern ums Gemein- wohl

Produktive
Missverständnisse
in der kooperativen
Stadtentwicklung

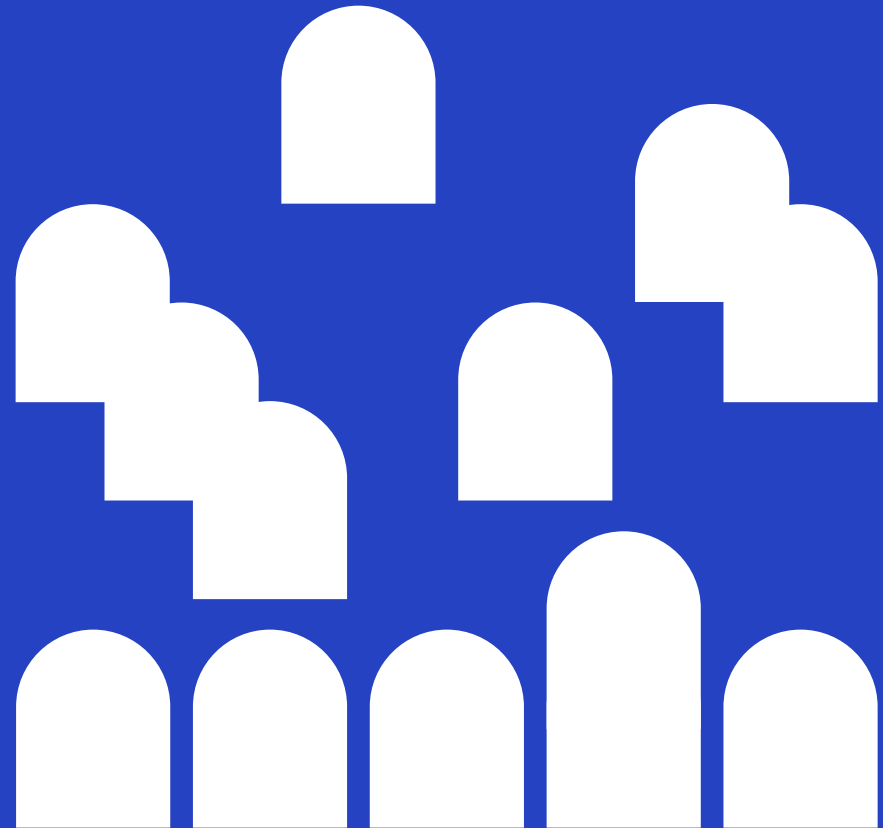
Felix Marlow,
Rebecca Wall, Ignacio Farías

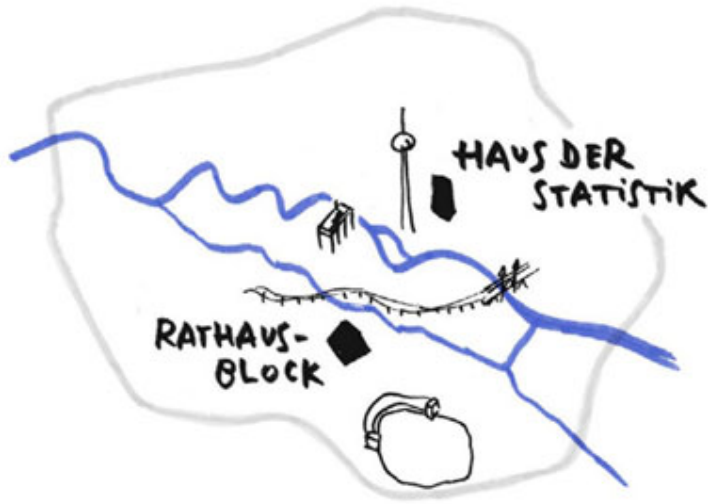
INHALT

Auftakt	17
Zaudern als Methode	39
Glossar der Missverständnisse	77
Rollen	
Begriffe	
Fünf Takes zur kooperativen Stadtentwicklung	165
Take 1: Initiative	
Take 2: Missverständnisse	
Take 3: Kooperations-Logik	
Take 4: Personalisierung	
Take 5: Scheitern	
Experimentelle Modellprojekte für eine gemeinwohlorientierte Stadt	187
Appendix	205
Danksagung	
Literaturverzeichnis	
Über die Autor*innen	



Auftakt





DAS FELD

Berlin war lange Zeit von einem Überfluss städtischer Freiräume geprägt, der die Entwicklung eines hohen Grades an zivilgesellschaftlicher Selbst-Organisation begünstigte. Aus dieser besonderen Konstellation schöpft die Stadt weiterhin enorme Energien. Spätestens seit dem Fall der Mauer weckt Berlin als Hauptstadt der größten Volkswirtschaft der Europäischen Union aber auch hohe Rendite-Erwartungen, wodurch die städtischen Freiräume unter Druck geraten.

Nach umfangreichen Privatisierungen kommunaler Wohnungsbestände in den 1990er und 2000er Jahren wird Berlin spätestens in den 2010er Jahren für die rendite-orientierte Immobilienwirtschaft erschlossen und zu einem zentralen Ort für Kapitalanlagen aller Art. In der ganzen Stadt werden Immobilien aufgekauft und weiterverkauft, während ständig weitere Sozialwohnungen aus der Mietpreisbindung fallen. Insbesondere in der Innenstadt werden Bestandsgebäude abgerissen und Freiflächen neu bebaut – mit Eigentumswohnungen, Büroräumen, Hotels. Damit einher geht der Wandel von einer Stadt mit leerstehenden Wohnungen und günstigen Mieten zu einer Stadt mit leerstehenden Büros und horrenden Wohnungsmieten.

Die Zivilgesellschaft nimmt diese Entwicklung aber nicht einfach so hin. Die immer größer werdende Sorge um die Zukunft einer Stadt der Vielen und der immer lauter werdende Protest gegen die immobilienwirtschaftlichen Machenschaften münden in punktuellen, aber programmatischen Erfolgen einer schlagkräftigen Mieter*innen-Bewegung.

So entschließt sich der Berliner Senat auf Drängen von stadtpolitischen Initiativen im Jahr 2011 zu einer Neuausrichtung seiner Liegenschaftspolitik, die nun stärker am Gemeinwohl und weniger am Profit der Immobilienwirtschaft orientiert sein soll.

Im Jahr 2014 wird per Volksentscheid der Erhalt des ehemaligen Flughafens Tempelhof als öffentliche Freifläche gesetzlich gesichert, im Jahr 2015 verabschiedet das Berliner Abgeordnetenhaus das Wohnraumversorgungsgesetz, das zu weiten Teilen durch die Mieter*innen-Bewegung entwickelt wurde. Dieses Gesetz nimmt insbesondere die landeseigenen Wohnungsbau-Unternehmen in die Pflicht, sozialen Wohnraum zur Verfügung zu stellen und Mieter*innen stärker mitentscheiden zu lassen.

Aus dieser Gemengelage entsteht in der Mieter*innen-Bewegung der Wille zur Umsetzung konkreter Stadtentwicklungsprojekte, die bestimmte Aspekte der entwickelten Programme modellhaft verwirklichen sollen. Zunächst gerät dabei das sogenannte Dragoner-Areal in den Fokus. Dies ist eine der letzten nur spärlich genutzten Flächen im Zentrum des Berliner Szenebezirks Kreuzberg. Es wird durch ehemalige Kasernen-Gebäude aus dem 19. Jahrhundert geprägt, die seit vielen Jahrzehnten von kleinen Gewerbebetrieben genutzt werden. In Kreuzberg sind, wie in der gesamten Innenstadt, viele Menschen von Verdrängung betroffen – Mieter*innen, aber auch Gewerbetreibende. Zugleich ist der Grad der zivilgesellschaftlichen Selbst-Organisation ausgesprochen hoch. Spätestens in der Folge von 1968 und der Instandsetzungsbewegung der 1980er Jahre ist hier eine paradigmatische Protest- und DIY-Kultur zu Hause. Sie ist hervorragend vernetzt und verfügt über eine gut ausgebaute Infrastruktur.

Im Jahr 2014 will die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA) die Liegenschaft des vom Investor sogenannten Dragoner-Areals verkaufen und einer profitorientierten Verwertung zuführen. Daraufhin findet sich eine breit aufgestellte Protestbewegung im Bündnis Stadt von Unten zusammen und fordert stattdessen ein Modellprojekt mit 100 % sozialen Mieten, Teilhabe und dauerhafter Absicherung. Zugrunde liegt die Idee einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung, die „kommunal und selbstverwaltet“ erfolgen

soll.¹ Dem Bündnis gelingt es, die Unterstützung des Berliner Senats zu gewinnen, der im Bundesrat – geradezu sensationell – die Weichen für eine Rückabwicklung der Privatisierung stellt, sodass die Liegenschaft dem Land Berlin übertragen werden kann.

Im Zuge der Mobilisierung am Dragoner-Areal und vor dem Hintergrund des Sommers der Migration² formiert sich im Jahre 2015 auch am Haus der Statistik in Berlin-Mitte eine Initiative, die öffentlichkeitswirksam den Erhalt des Haus der Statistik fordert, um günstige Räume für Kunst, Kultur und Soziales zu schaffen. Die ehemalige Zentralverwaltung für Statistik der DDR steht seit 2009 leer, weil diese Liegenschaft nach einem Masterplan aus den 1990er Jahren privatisiert und die Bestandsgebäude abgerissen werden sollen, um Neubauten mit einem Mix aus Eigentumswohnungen, hochpreisigen Gewerbeflächen und Hotels zu realisieren. Auch hier gelingt es, das Land Berlin von dem Verkauf der Liegenschaft abzubringen und stattdessen eine gemeinwohlorientierte Entwicklung anzustoßen.

An beiden Standorten erarbeiten die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen Kompromisse mit dem Land Berlin – so werden die durch den Protest gesicherten Flächen zukünftig auch der städtischen Verwaltung als Büroräume zur Verfügung stehen. Das Dragoner-Areal geht in einem Sanierungsgebiet Rathausblock Kreuzberg auf, das dem weiteren Prozess ein Gerüst gibt. Während daraus eine stabile Förderkulisse resultiert, wird zugleich der Spielraum für experimentelle Verfahrensweisen eingeschränkt.

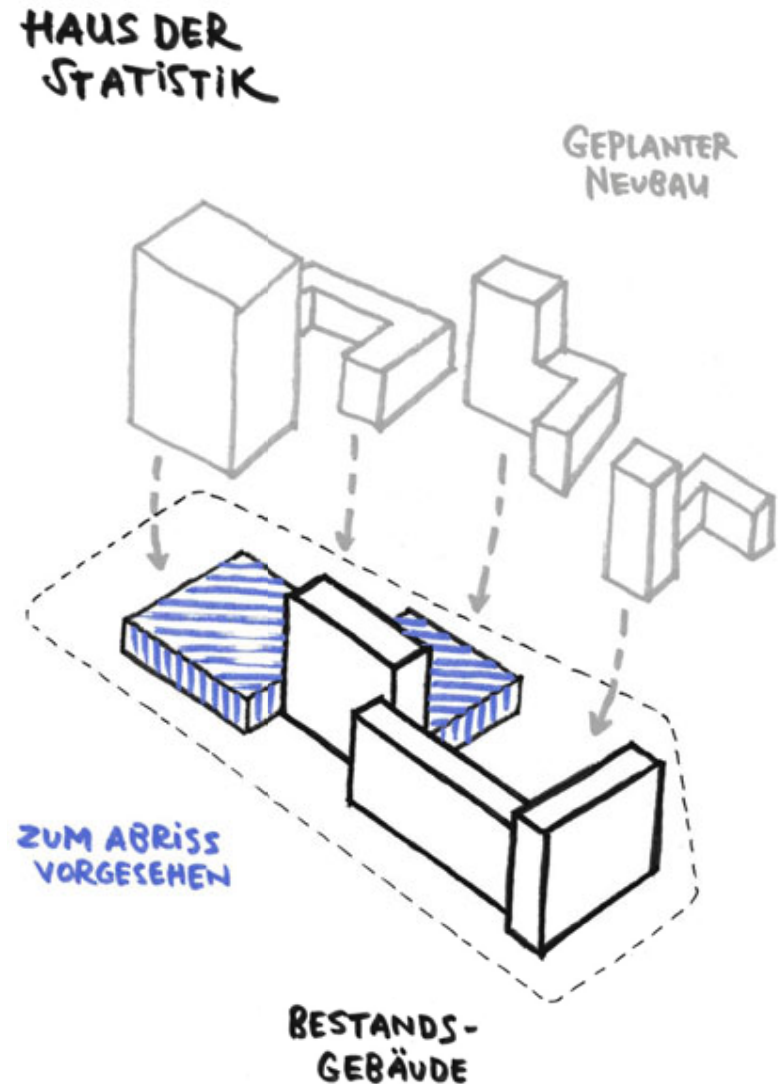
¹ Bündnis „kommunal & selbstverwaltet wohnen“ 2018: *kommunal & selbstverwaltet wohnen. Mieter*innen für die Demokratisierung der Wohnraumversorgung.*

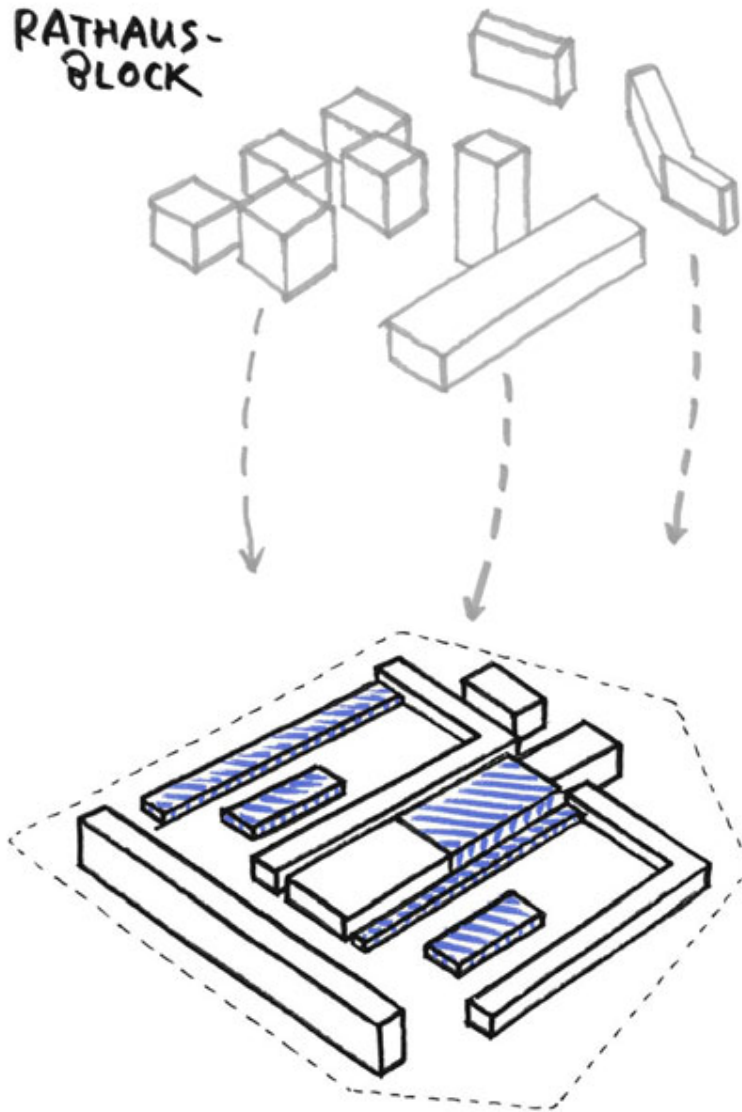
² Hess et al. 2017: *Der lange Sommer der Migration.*

Im Anschluss an die Abgeordnetenhaus-Wahlen im Jahre 2016 werden beide Vorhaben als Modellprojekte gemeinwohlorientierter, kooperativer Stadtentwicklung in den Koalitionsvertrag der neuen Mitte-Links-Regierung Berlins aufgenommen. In der Folge finden sich an beiden Standorten neuartige Konsortien zusammen: Vertreter*innen von Landes- und Bezirks-Verwaltungen, landeseigenen Unternehmen sowie zivilgesellschaftlichen Initiativen nehmen die Projektentwicklung kooperativ in Angriff. Der Zusammenschluss wird vereinfachend mit dem Kürzel „Koop5“ (am Haus der Statistik) beziehungsweise „Koop6“ (am Rathausblock) beschrieben. In Kooperationsvereinbarungen werden der kooperative Modus und die gemeinwohlorientierten Ziele der Zusammenarbeit festgehalten.

Bis 2019 werden in intensiven Werkstattverfahren und unter Beteiligung verschiedener Planungs-Teams vor Ort die komplexen Programme der beiden Modellprojekte in städtebauliche Entwürfe umgesetzt, die der weiteren Zusammenarbeit eine räumliche Orientierung geben. In der Folge sollen die Bestandsgebäude in Teilen abgerissen, in Teilen wiederhergerichtet und um Neubauten ergänzt werden.

Die Bauarbeiten an einigen der Bestandsgebäude sind, während wir dieses Buch schreiben, im Gange, es bleibt aber unklar, inwieweit die in den Kooperationsvereinbarungen und in der städtebaulichen Planung festgehaltenen Vorhaben an den jeweiligen Standorten tatsächlich umgesetzt werden können. Dazu tragen nicht nur überregionale Krisen bei (wie die finanziellen Folgen der Covid-Pandemie und des russischen Angriffskrieges in der Ukraine), sondern auch Verschiebungen in der Berliner Stadtpolitik, die aus diesen Krisen folgen (wie die Bildung einer Mitte-Rechts-Regierung und damit die Schwächung der stadtpolitischen Bewegung), sowie der zunehmende Unwille landeseigener Unternehmen, kooperativ vorzugehen.





Teile der Koop5 und der Koop6 (welche mittlerweile um weitere Akteur*innen zur „Koop8“ erweitert wurde) arbeiten derweil unermüdlich an der Entwicklung dieser beiden innerstädtischen Blocks zu funktionsgemischten, lebendigen Stadtbausteinen, die dem Wohl der Stadtbewohner*innen und nicht dem Profit von Immobilien-Konzernen dienen sollen. Bereits während der Planungs- und Bauphase füllt eine vielfältige Nutzer*innenschaft die beiden Gelände mit Leben.

Gerade weil die Zukunft der beiden Modellprojekte noch offen ist, will dieses Buch keine unkritische Erfolgsgeschichte erzählen.

DIE PERSPEKTIVE

Jedes Buch wird aus einer ganz bestimmten Perspektive geschrieben. So auch das vorliegende. Wir schreiben dieses Buch nicht nur als Forschende, sondern auch als Beteiligte. Denn unser gesamtes Forschungs-Team ist auf die eine oder andere Weise ins Feld verstrickt. Ganz besonders verstrickt sind Rebecca und Felix, die zwischen 2018 und 2021 in verschiedenen Funktionen selbst aktiv Teil der Kooperationen waren und immer noch mehr oder weniger peripher an den beiden Modellprojekten mitwirken.

Rebecca hatte im Studium zwar gelernt, dass Architektur mehr sein sollte als ästhetische Praxis und dass Stadt immer ein im Gebrauch entstehendes Gefüge ist. Aber als sie direkt nach dem Studium im Winter 2018 als Mitarbeiterin der ZusammenStelle in die Gemengelage am Rathausblock geworfen wurde, wurde deutlich, dass die Sache noch komplexer war – und neue Fragen aufwarf: In ihrem ersten Protokoll-Auftrag notierte sie, wie andere aus der Gruppe fragten, warum ausgerechnet sie jetzt Geld für die Arbeit bekommen sollte, die andere schon seit Jahren ehrenamtlich machten.

Rebecca arbeitete dann zweieinhalb Jahre lang in der Zusammen-Stelle, zunächst an der Formulierung des Konzeptes, das überhaupt erst möglich machte, die ZusammenStelle vom Bezirk fördern zu lassen, dann als Unterstützerin der im Vernetzungstreffen organisierten Initiativen. Sie sah ihre Aufgabe darin, den Verlauf des offiziellen Planungsprozesses zu überblicken und die Initiativen darin zu unterstützen, ihre Forderungen in einem für den Planungsschritt geeigneten und lesbaren Format einzubringen. Nachdem sie 2021 die ZusammenStelle verließ, blieb sie als Mitbegründerin des Bündnis Feuer&Flamme am Gelände aktiv und erprobt seither mit diesem, wie eine selbstorganisierte, soziokulturelle Infrastruktur im Rathausblock aussehen könnte.

Felix hatte im Studium zwar gelernt, dass Anthropologie mehr sein sollte als teilnehmende Beobachtung und dass Forschung immer auch einen Beitrag zur beforschten Praxis leistet. Aber als er im Sommer 2018 während seiner Forschung in einem Architekturbüro von der Chefin gefragt wurde, ob er in einem anderen ihrer Projekte auf Stundenbasis tätig sein wolle, war er trotzdem überrascht: Es galt, die ZUSammenKUNFT Berlin eG³ bei den Vorbereitungen für das Werkstattverfahren am Haus der Statistik zu unterstützen, da anthropologische Expertise in derart komplexen und unabsehbaren Prozessen gut zu gebrauchen sei. Felix arbeitete im Anschluss zwei Jahre lang als Mitglied der ZUSammenKUNFT Berlin eG und Botschafter der WERKSTATT Haus der Statistik an der Vermittlung zwischen der Projektentwicklung der Koop5 und der interessierten Stadtgesellschaft. Seine Tätigkeiten umfassten Führungen übers Gelände ebenso wie unzählige

3 Die ZUSammenKUNFT Berlin eG ist ein Zusammenschluss von Expert*innen der kooperativen Stadtentwicklung. Sie entwickelt zukunftsorientierte Stadtbausteine mit komplexen Nutzungsmischungen, insbesondere als Vertreterin der Initiative Haus der Statistik.

Gespräche vor Ort: Die Türen der verglasten WERKSTATT standen meistens offen, das Interesse war riesengroß, die Fragen vielfältig. Daneben arbeitete Felix im *Arbeitskreis GeWiSel*⁴ mit, der sich als Teil der organisierten Zivilgesellschaft im Modellprojekt Rathausblock Kreuzberg für bessere Bedingungen gemeinschaftlichen und selbstverwalteten Wohnens in diesem Modellprojekt einsetzt.

Ignacio ist seit 2018 Professor für Stadtanthropologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und Mitbegründer des dort ansässigen Stadtlabors für Multimodale Anthropologie. Das Stadtlabor ist als Austauschraum für Forscher*innen konzipiert, die sich für Praktiken, Prozesse und Probleme der Stadtgestaltung interessieren und von den aufständischen oder alltäglichen Praktiken städtischer Akteur*innen lernen wollen. In diesem Zusammenhang war Ignacio in wechselnden Konstellationen am Haus der Statistik aktiv, unter anderem in der *Making Futures School*⁵ von raumlabor, im Projekt und bei der Ausstellung *Open Form* vom ZK/U⁶ und im Projekt *Trash Games* am Haus der Materialisierung.

Irgendwann kamen wir alle drei ins Gespräch und erkannten unser geteiltes Interesse an den Modellprojekten und deren Wissensproduktion. Dabei stand zum einen das Staunen im Vordergrund, wie viele verschiedene Menschen die Modellprojekte in einem so intensiven Prozess zusammenbringen, bei dem so viel neues Wissen entsteht. Zum anderen motivierte uns der Eindruck, dass nur die wenigsten beteiligten Akteur*innen die Zeit und den Raum für die Artikulation dieses Wissens finden.

Das soll nicht heißen, dass in und zu den Modellprojekten keine Reflexion betrieben und verfügbar gemacht würde: Interne

4 Arbeitskreis Gemeinschaftliches Wohnen in Selbstverwaltung

5 Bader et al. 2021: *Making futures*.

6 Zentrum für Kunst und Urbanistik

Darlegungen⁷, prozessimmanente Dokumentationen⁸ und diverse Presseberichte bieten einen guten Einstieg in grundsätzliche Zusammenhänge. Darüber hinaus erforschen eine Reihe studentischer Arbeiten⁹ und wissenschaftlicher Forschungsprojekte¹⁰ bestimmte Aspekte der Modellprojekte – allerdings bisher nicht modellprojektübergreifend. Insbesondere sind die Bedingungen und vor allem Formen des Wissenstransfers aus den ortsspezifischen Modellprojekten in andere Stadtentwicklungsprojekte und Öffentlichkeiten hinein nicht nur unerforscht, sondern auch den Beteiligten selbst unklar.

Um die Wissensproduktion der Modellprojekte besser zu verstehen und uns in diese einzumischen, entwickelten wir zu dritt ein Forschungsvorhaben, welches die Grundlage für dieses Buch bildet. Das Forschungsprojekt mit dem Titel *Stadtentwicklung durch Public-Civic-Partnerships: Zusammenarbeit, Kontroversen, Modellierungen* war an die Professur für Stadtanthropologie des Instituts für Europäische Ethnologie der Humboldt-Universität zu Berlin und an das dortige Stadtlabor für Multimodale Anthropologie angeschlossen. Finanziert wurde es vom ZukunftBau-Programm

7 Schmidt et al. 2016: „HAUS der STATISTIK. ZusammenKUNFT für BERLIN; Vernetzungstreffen Rathausblock 2019: Modellprojekt Rathausblock. Ein Modellprojekt selbstverwaltet und kommunal.

8 ZusammenKUNFT Berlin eG 2019: *Das Modellprojekt: Initiative und Vision*.

9 Hörner 2020: *Gemeinwohl als Lebensform in Beta. Eine Ethnografie prototypischer Infrastrukturen der gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung*; Meier 2020: *Kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung am Beispiel „Haus der Statistik“*; Weise 2018: *Zwischen Kritik an der Stadtentwicklung Berlins und Kooperation mit dem Senat. Eine Untersuchung der „Initiative Haus der Statistik“ und ihrer Alternativplanung für die Mitte Berlins*; Wohlgenannt 2020: *Akteur*innen, Instrumente und Dynamiken der Partizipation im Modellprojekt Haus der Statistik*.

10 Vollmer et al. 2023: *Ko-Produktion. Ein Handlungsleitfaden für die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und öffentlichen Verwaltungen*.

des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen. Von Januar 2022 bis Dezember 2023 erforschten wir vor Ort an der Schnittstelle von Stadtanthropologie und Gestaltung verschiedene Formen der Zusammenarbeit dieser Public-Civic-Partnerships, machten zentrale Kontroversen sichtbar und gingen der Übertragbarmachung modellhafter Elemente nach.

Die in den Modellprojekten bestehenden Fragestellungen haben wir aus diesen Verstrickungen heraus in ein ko*laboratives Forschungsprojekt übersetzt, in dem Modellprojekt-Akteur*innen und Akademiker*innen gemeinsam an der Bearbeitung geteilter Fragestellungen arbeiten – wobei diese Rollen sich durchaus überlagern. So mussten Rebecca und Felix als langjährige Beteiligte Techniken finden, um eine distanzierte Haltung zum Feld einnehmen und über seine Gewohnheiten und Charakteristika denken und sprechen zu können. Den anderen Modellprojekt-Akteur*innen geht es oft ähnlich, sodass auch sie von einer distanzierenden und irritierenden Forschungs-Infrastruktur profitieren, um ihr Wissen auf andere Weise explizieren und gemeinsam weiterentwickeln zu können.

Unser Forschungsansatz speist sich aus Kultur- und Sozialwissenschaften, die alltägliche Praktiken ernst nehmen und mit theoretischen Debatten in Austausch bringen. Was wir auf diese Weise beisteuern können, ist die Weiterentwicklung von Begriffen und Methoden, die Dinge anders sicht- und begreifbar, aber auch anders verhandel- und veränderbar machen. Unsere Fragestellungen stammen insbesondere aus der Anthropologie des Urbanismus. Dabei geht es uns nicht bloß um alltägliche Praktiken in Städten, sondern um das Gemachtwerden von Städten, mithin um eine Anthropologie des Stadtmachens.¹¹ Wir treiben das

11 Fariás 2020: „Für eine Anthropologie des Urbanismus“.

gewissermaßen auf die Spitze, wenn wir auch unsere anthropologische Praxis selbst als Stadtmachen verstehen – immer als Teil größerer Zusammenhänge und verwoben mit vielfältigen anderen Unterfangen verschiedenster Akteur*innen, versteht sich.

Vor diesem Hintergrund wollten wir einen Raum für nicht-zielgerichtete und offene Gespräche zwischen Akteur*innen der Modellprojekte schaffen und richteten die Zauderbude ein. Darüber hinaus unterstützten wir mit der Workshop-Reihe *Modelling Controversies* am Rathausblock Kreuzberg den Austausch zwischen den beiden Modellprojekten und über die beiden Modellprojekte hinaus. Hier wurden unter anderem die in der Zauderbude erhobenen Daten ko*laborativ ausgewertet. Aus der Workshop-Reihe entstand zudem eine Reihe von *How-To-Guides* zu verschiedenen Themen der kooperativen Stadtentwicklung. Dabei ging es uns insbesondere darum, keine extraktive Forschung zu betreiben, die das im Feld vorhandene Wissen erhebt und in akademische Debatten einbringt, ohne dem Feld eine angemessene Gegenleistung zu bieten.

Wir nehmen in Kauf, dass wir bestimmten Akteur*innen und bestimmten Perspektiven mehr Raum geben als anderen. So öffnen wir beispielsweise die Black Box der landeseigenen Unternehmen nur einen Spalt breit und lassen die große Bandbreite der zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlich organisierten Akteur*innen weitestgehend nebeneinander stehen.

Kommen wir nun also auf die Begriffe zurück, die uns ermöglichen, Dinge anders sicht- und begreifbar, aber auch anders verhandel- und veränderbar zu machen. Wir verstehen die Modellprojekte als Public-Civic-Partnerships und zeigen sie damit als paradigmatische Beispiele für kooperative Stadtentwicklung und die Demokratisierung von Expertise. Der Begriff der Public-Civic-Partnership beschreibt eine langjährige, intensive Zusammenarbeit von Akteur*innen aus Verwaltung und

Zivilgesellschaft.¹² Vedran Horvat fasst Public-Civic-Partnerships als „hybride institutionelle Form, die demokratische Handlungsfähigkeit der Zivilgesellschaft mit institutioneller Stabilität der öffentlichen Verwaltung verbindet“ und „mehrjährige, experimentelle Prozesse“ umfasst.¹³ Sie sind im Kontext der Debatte um Neue Munizipalisten¹⁴ entstanden, einer politischen Theorie und Praxis, die die kommunale Ebene als entscheidenden Hebel für eine umfassende Demokratisierung der Gesellschaft versteht. Ausgehend vom engen Zusammenhang zwischen einer organisierten Zivilgesellschaft und deren Repräsentanz in städtischen Regierungen wird versucht, staatliche Strukturen zur Unterstützung zivilgesellschaftlicher Anliegen heranzuziehen. Public-Civic-Partnerships werden hier als Werkzeug verstanden, in Strukturen der Verwaltung hinein- und mit diesen zusammenzuwirken. Oft wird auch von Public-Common-Partnerships¹⁵ gesprochen, wenn eine spezifische Art und Weise gemeinsamen Wirtschaftens betont werden soll.

Die genannten Begriffe grenzen sich dabei vor allem vom Begriff der Public-Private-Partnerships ab, die auch in Deutschland allgegenwärtig sind und häufig ein gängiges Vehikel zur Erstellung sozialer Infrastrukturen darstellen. Theorie und Praxis von Public-Private-Partnerships haben sich aus dem Diskurs um New Public Management¹⁶ entwickelt, der eng mit neoliberalen Vorstellungen eines schlanken Staats verbunden ist. Hier wird die

12 Horvat 2019: *Real Democracy in Your Town. Public-Civic Partnerships in Action*.

13 Ebd.: 12; eigene Übersetzung.

14 Russell 2019: „Beyond the Local Trap: New Municipalism and the Rise of the Fearless Cities“.

15 Bianchi 2024: „The Democratizing Capacity of New Municipalism: Beyond Direct Democracy in Public-Common Partnerships“; Russell et al. 2023: „Strategies for a new municipalism: Public-common partnerships against the new enclosures“.

16 Rakić/Radjenović 2011: „Public-Private Partnerships as an Instrument of New Public Management“.

Entlastung staatlicher Strukturen durch profitorientierte Unternehmen propagiert, die eine ganze Reihe von Dienstleistungen inklusive der Herstellung und Unterhaltung sozialer Infrastrukturen effizienter zur Verfügung stellen könnten.

Mittlerweile wird die Beteiligung privater Partner*innen an staatlichen Aufgaben in Praxis und Theorie der Verwaltung allerdings kritischer gesehen. Im Diskurs um Post New Public Management¹⁷ werden die negativen Effekte von Public-Private-Partnerships herausgestellt. Während die Entlastung staatlicher Strukturen weiterhin im Zentrum steht, wird ein Wechsel der Partner*innen vorgeschlagen – hin zu jenen, die keine Gewinnabsicht verfolgen, also kostengünstiger und bedarfsorientierter agieren können. Public-Civic-Partnerships werden hier als Werkzeug verstanden, Steuergelder zu schonen und zivilgesellschaftliche Ressourcen zur Entlastung der Verwaltung heranzuziehen.

Uns dient der Begriff der Public-Civic-Partnership allerdings vor allem als Einstieg, der uns erlaubt, die Modellprojekte als organisationstheoretische Probleme zu erfassen – also als Felder, in denen unterschiedliche Organisations-Logiken aufeinanderprallen und trotzdem der Versuch unternommen wird, zusammenzuarbeiten. Denn: In den Modellprojekten arbeiten Leute zusammen, die das üblicherweise nicht tun – und zwar Tag für Tag, Jahr um Jahr!

Eine alltägliche Erfahrung, welche die Praxis in den Modellprojekten prägt, ist die Unsicherheit. Die meisten Akteur*innen teilen eine Ungewissheit einer unsicheren Zukunft der Stadt und bezüglich der Frage, wie eine gemeinwohlorientierte Zukunft der

17 Reiter/Klenk 2019: „The Manifold Meanings of ‚Post-New Public Management‘“.

Stadt erreicht werden kann. In unserer Forschung maßen wir den spezifischen Umgangsformen, welche die Akteur*innen mit dieser Unsicherheit finden, besondere Bedeutung bei. Besonders interessiert uns in diesem Zusammenhang der Einsatz von Mehrdeutigkeiten. Konzeptionell nähern wir uns diesem Phänomen über eine Auseinandersetzung mit Literatur aus Organisationsforschung, sozialwissenschaftlicher Technik- und Wissenschaftsforschung sowie Kultur- und Sozialanthropologie. Insbesondere die theoretischen Konzepte der *smart equivocations* und der *generativen Kontroversen* helfen uns, die Produktivität von Missverständnissen in den Modellprojekten zu verstehen.

Wir knüpfen dabei an Theorien an, welche die Zusammenarbeit zwischen heterogenen Akteur*innen beschreiben, so beispielsweise die Theorie von „Grenzobjekten“¹⁸ von Susan Leigh Star. Hier ist die Idee, dass Grenzobjekte – wie zum Beispiel Landkarten, Standards oder wie in unserem Fall Kooperationsvereinbarungen – flexibel genug sind, um von verschiedenen sozialen Welten oder Gruppen genutzt zu werden, während sie gleichzeitig genug gemeinsame Struktur bieten, um eine Zusammenarbeit zu ermöglichen. Grenzobjekte fungieren als Vermittler zwischen verschiedenen Gruppen, die unterschiedliche Perspektiven, Interessen und Wissensgrundlagen haben. Auch das Konzept der „smart equivocations“¹⁹ hat uns in der Arbeit stark geprägt. Fariás und Mendes stellen mit diesem Begriff heraus, dass Akteur*innen, die an der Entwicklung und Implementierung von Stadtentwicklungsprojekten beteiligt sind, bewusst mehrdeutige Begriffe und Konzepte verwenden, um unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Perspektiven

18 Star/Griesemer 1996: „Translations and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology“.

19 Fariás/Mendes 2018: „A Smart Equivocation“.

zusammenzubringen. Diese „clevere Mehrdeutigkeit“ ermöglicht es, verschiedene Gruppen zu vereinen und Projekte voranzutreiben, obwohl diese Gruppen unterschiedliche oder sogar widersprüchliche Vorstellungen und Ziele haben können.

Wir finden: Wirklich spannend und produktiv wird es, wenn diese unterschiedlichen Verständnisse als evaluative und epistemische Dissonanzen problematisiert und in generative Kontroversen²⁰ überführt werden. Unter Kontroversen verstehen wir Debatten, in denen nicht einfach verschiedene Perspektiven auf einen bekannten Zusammenhang aufeinandertreffen, sondern in denen der Zusammenhang, um den es geht, den Beteiligten selbst noch gar nicht klar ist: „Die Kontroverse führt eine Bestandsaufnahme der Situation durch, die weniger darauf abzielt, die Wahrheit der Sachverhalte festzuschreiben, als vielmehr die Situation verständlich zu machen.“²¹

Aus diesen konzeptionellen Überlegungen leiten wir den Arbeitsbegriff der *produktiven Missverständnisse* ab, deren Rolle in der kooperativen Stadtentwicklung wir in diesem Buch darstellen wollen. Hierbei handelt es sich um mehrdeutige Begriffe, die von allen Kooperations-Partner*innen genutzt werden. Zentral ist hierbei, dass sie erlauben, dass das Gegenüber sie anders interpretiert als man selbst. Wenn dies geschieht, lässt sich von einem Missverständnis sprechen. Produktiv sind diese Missverständnisse einerseits (als smart equivocations) im Zusammenbringen verschiedener Akteur*innen in Public-Civic-Partnerships. Andererseits – so wollen wir mit diesem Buch zeigen – können sie diesen Akteur*innen und anderen interessierten Menschen helfen, voneinander zu lernen

20 Callon/Lascoumes/Barthe 2009: *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy*.

21 Ebd.: 28; eigene Übersetzung.

und miteinander andere Verständnisse von kooperativer Stadtentwicklung zu entwickeln.²²

DAS BUCH

Das große Versprechen der Modellprojekte besteht darin, altbekannte Wege der Planung zu verlassen und sich in neue, hoffnungsvolle Zukünfte aufzumachen. Das bedeutet für alle Beteiligten, Unsicherheiten auszuhalten und bestenfalls auch zu bearbeiten. Dass Unsicherheiten produktiv sein können und welche Methoden zum Umgang mit ihnen gefunden wurden, ist *Inhalt* dieses Buches.

Wir schreiben das Buch nicht, um eindeutige Lösungen für komplexe Herausforderungen zu postulieren, um gemachte Fehler zu verurteilen oder erreichte Erfolge zu zelebrieren. Stattdessen versuchen wir uns an einem Buch, welches die zentralen Eigenschaften kooperativer, gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung aufgreift, verstärkt und offenlegt. Wie sieht ein Buch aus, das auf Ungewissheit aufbaut, Missverständnisse produziert und Konflikte erlaubt? Was ist die *Form* eines Buches, das zum Zaudern ums Gemeinwohl einlädt?

Zentral ist unsere Lesart des Zauderns nach Vogl, das wir keineswegs als Schwäche oder Mangel an Entschlossenheit, sondern als eine bewusste und reflektierte Haltung verstehen, die es ermöglicht, Komplexitäten und Unsicherheiten besser zu bewältigen.²³

22 Özgecan/Puranam 2024: „The Power of Babel: When Misunderstanding can be Productive“.

23 Vogl 2007: *Über das Zaudern*.

Dieses Buch ist weder ein Werk aus einem Guss aus der Hand einer einzelnen Person, noch ein Sammelband einzelner Artikel verschiedener Autor*innen. Wir schreiben dieses Buch gemeinsam, aber jedes Kapitel setzt einen eigenen Ton, beleuchtet einen bestimmten Aspekt unseres Unterfangens und spricht damit eine spezifische Gruppe von Leser*innen besonders an: Stadtmacher*innen, Stadtplaner*innen, Stadtforscher*innen, erfahrene Modellprojekt-Akteur*innen und all jene, die es werden wollen.

Wir hoffen, dass alle Leser*innen, die dieses Buch versammelt, aus dem Nebeneinander der einzelnen Kapitel immer auch etwas aus jenen Kapiteln mitnehmen, die sich ihnen nicht auf den ersten Blick erschließen.

Das Kapitel „Zaudern als Methode“ beschreibt die künstlerisch-anthropologische Vorgehensweise, die nicht nur das Buch, sondern das gesamte Forschungsprojekt leitete: Die Zauderbude wird als Infrastrukturierung von Ungewissheit und Plattform für Missverständnisse betrachtet und stellt die Lesenden vor die Frage, wie Ungewissheit und Missverständnisse im eigenen Handlungsfeld aufgefangen werden könnten.

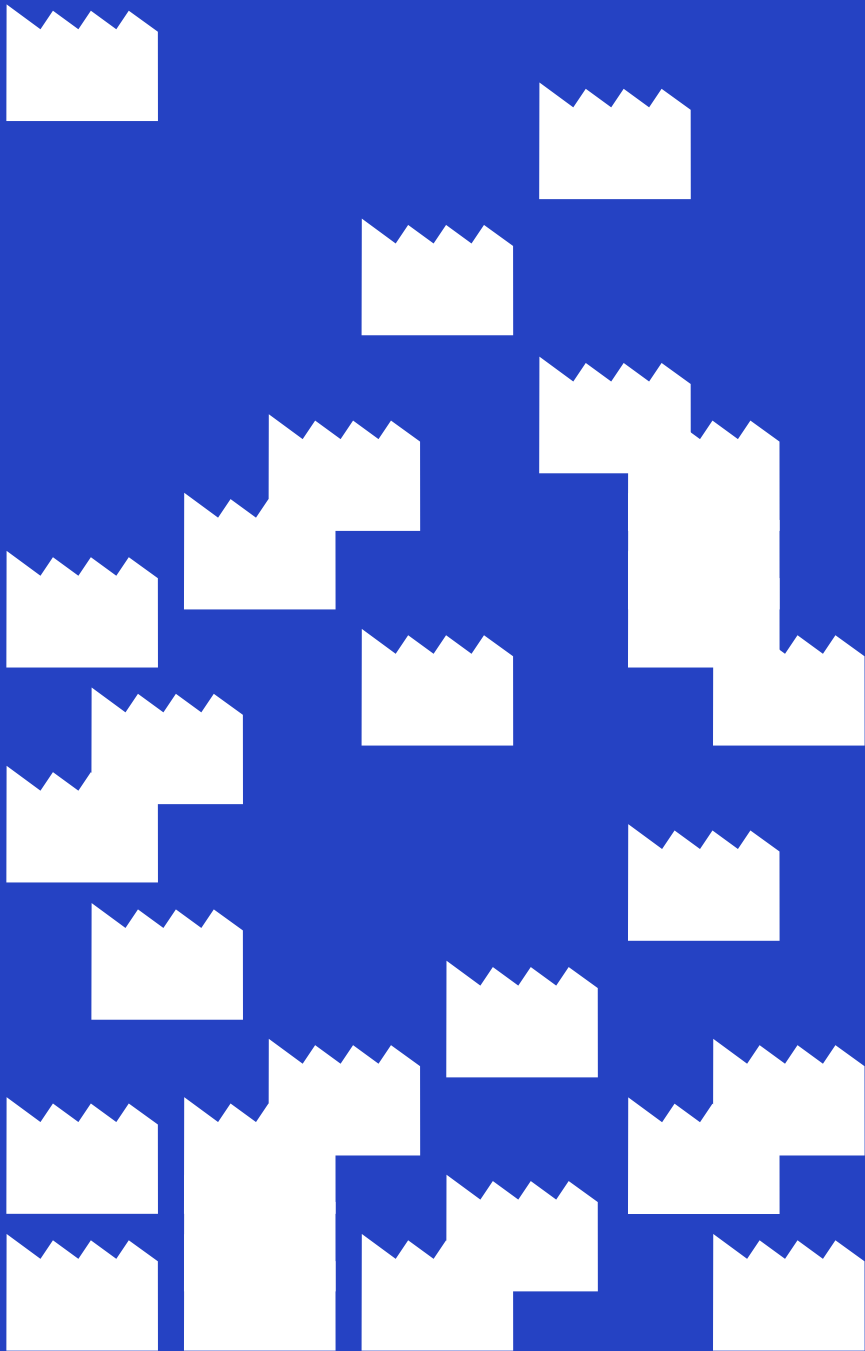
Im „Glossar der Missverständnisse“ kommen die Akteur*innen der Modellprojekte selbst zu Wort. In Ausschnitten aus den Gesprächen in der Zauderbude stellen sie die zentralen Rollen und Begriffe der Projekte in ihrer Mehrdeutigkeit und Missverständlichkeit dar. Ohne zu versuchen, diese Missverständnisse zu klären, sucht das Glossar nach ihrem Ursprung, folgt ihren Auswirkungen, schreitet ihre Kontexte ab. Es lädt zum Zaudern *um* diese Begriffe ein und verdeutlicht gleichzeitig, wie das Ringen um deren Bedeutung auch einen produktiven und notwendigen Moment in der Zusammenarbeit darstellt.

In den „Fünf Takes zur kooperativen Stadtentwicklung“ betrachten wir die Modellprojekte auf eine ebenso überspitzte wie differenzierte, spezifische wie generelle Weise. Die Takes haben

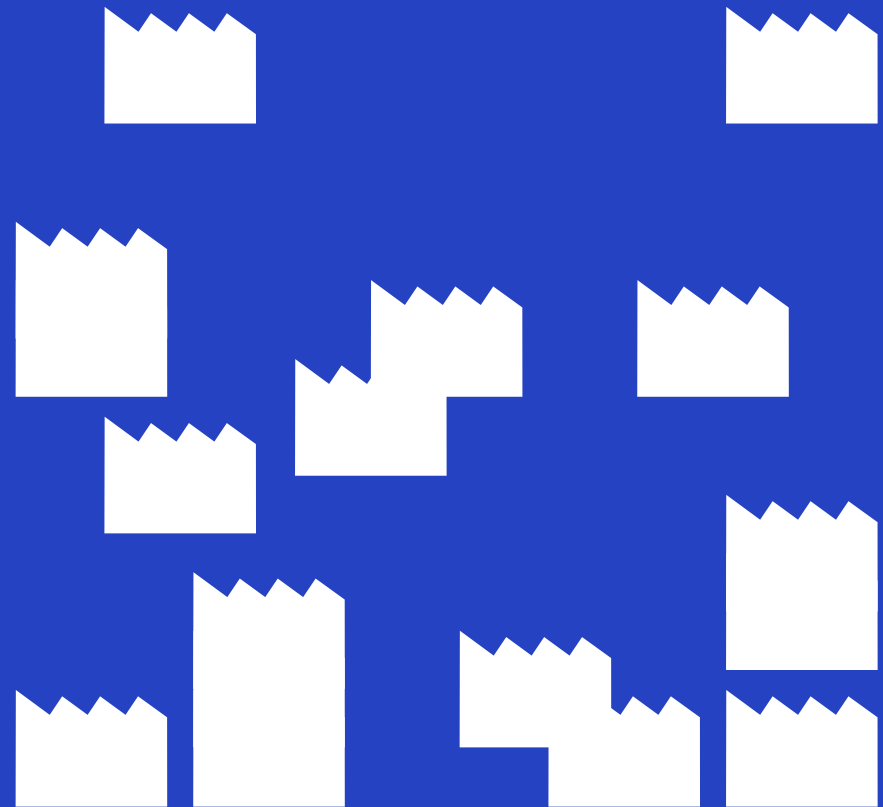
sich aus mehreren Workshops mit den Modellprojekt-Akteur*innen entwickelt. Sie hinterfragen allgemeine Annahmen zur Kooperation und bieten als überspitzte Beobachtungen den Zündstoff für weiterführende Diskussionen.

Im abschließenden Kapitel fordern wir „Experimentelle Modellprojekte für eine gemeinwohlorientierte Stadt“ und machen einen Vorschlag, wie all das Zaudern für ein Recht auf Stadt genutzt werden kann.

Dieses Buch dient als Werkzeug zum Zaudern. Es bietet einen Raum, in dem Unsicherheit als wertvoller Ausgangspunkt für Zusammenarbeit anerkannt wird. Wir regen die Leser*innen also dazu an, mit diesem Buch einen Moment innezuhalten. Wir hoffen, dass sich in dieser Zwischen-Zeit neue Fragen und Erkenntnisse finden, die hitzige, vertrauensvolle, neugierige oder klärende Gespräche anstoßen – in Modellprojekten der kooperativen Stadtentwicklung und darüber hinaus.



Zaudern als Methode



Dieses Zaudern ist weder Handeln noch Nicht-Handeln; es markiert stattdessen einen Ort, an dem sich die Komponenten, die Bedingungen und Implikationen des Handelns versammeln, an dem sich also die Tat nicht in ihrem Vollzug, sondern in ihrem Anheben artikuliert.¹

In diesem Kapitel erkunden wir die zentrale Methode unserer Forschungsarbeit: das Zaudern.

Wir verstehen Zaudern mit Joseph Vogl als ein Moment der Unbestimmtheit, als eine aktive Geste des Befragens, mit deren Hilfe die Ergebnisse und Handlungen im Prozess ihres Entstehens und Werdens beleuchtet werden können. Mit diesem Zaudern eröffnen wir in den Modellprojekten eine Zwischen-Zeit, in der sich die Kontingenz des Geschehens artikuliert.²

Warum aber braucht unsere Unternehmung innerhalb der beiden Berliner Modellprojekte Haus der Statistik und Rathausblock Kreuzberg diese Zwischen-Zeit?

In unserem Projekt *Stadtentwicklung durch Public-Civic-Partnerships: Zusammenarbeit, Kontroversen, Modellierungen* forschten wir in und mit diesen Modellprojekten. Im Mittelpunkt standen dabei die über Partizipation hinausweisenden Formen der Zusammenarbeit, die produktive Rolle von Kontroversen um zentrale Konzepte und die Unterstützung von Modellierungsversuchen dieser Projekte. Zu Beginn unseres Forschungsprojektes befassten wir uns unter anderem mit den Theorien von Callon, Lascoumes und Barthe, die darüber schreiben, dass die Zusammenarbeit von Expert*innen, Politiker*innen, Techniker*innen und Lai*innen in komplexen Projekten einen geeigneten Ausgangspunkt für

¹ Vogl 2007: *Über das Zaudern*, 36.

² Ebd.: 56.

Kontroversen und gemeinsame Lernprozesse darstellt.³ Kontroversen entstehen aus ihrer Sicht, wenn die Zusammenarbeitenden erkennen, dass eine umfassende Risikoermittlung auf Grund der komplexen Gemengelage nicht möglich ist und somit das Unvorhersehbare immer ein Teil des Gesprächs bleibt. Dies schafft die Notwendigkeit, in den Austausch und ins gemeinsame Lernen zu kommen.

So entwickelten wir im Forschungsantrag die hoffnungsvolle Hypothese, langfristige Zusammenarbeit heterogener Akteur*innen – wie es bei den Modellprojekten der Fall ist – ermögliche es, geteilte Unsicherheiten über unvorhersehbare Zukünfte anzuerkennen und generative Kontroversen zu eröffnen. Rebecca und Felix brachten allerdings auch ihre alltäglichen Erfahrungen aus der Arbeit in den beiden Modellprojekten mit. In den unterstützenden Strukturen für die Zivilgesellschaft am Haus der Statistik beziehungsweise am Rathausblock Kreuzberg arbeitend, hatten sie erlebt, dass die Zusammenarbeit in den offiziellen Kooperationsgremien, aber auch innerhalb der zivilgesellschaftlichen Vernetzung, vor allem durch Re-Aktion geprägt war. Oft gab es schon einen Vorschlag, auf den reagiert werden musste, war die Zeit zu knapp, um sich über die grundsätzlichen Ziele und die entstandenen Abhängigkeiten klar zu werden oder um gemeinsame Umwege über kreative neue Wege zu gehen.

Der Beginn des Projektes stellte uns also vor eine Divergenz von Theorie und Praxis: Während die Erfahrung aus der Praxis davon geprägt war, dass in der Kooperation der Modellprojekte kaum genügend Raum für gemeinsames Erforschen und Lernen blieb, versprach die Theorie, dass in der Zusammenarbeit von

3 Callon/Lascoumes/Barthe 2009: *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy*.

heterogenen Akteur*innen hybride Foren und darin generative Räume zum Lernen entstünden.⁴

Mit dem Forschungsprojekt gingen wir dieser Divergenz nach: Wie ermöglichen oder verunmöglichen die beiden untersuchten Modellprojekte das Entstehen generativer Kontroversen und gemeinsamer Räume des Erforschens und Lernens? Um uns diesen Fragen anzunähern, richteten wir am Haus der Statistik einen Raum für nicht-zielgerichtete und offene Gespräche ein: die Zauderbude.

Die Zauderbude ist ein künstlerisch-anthropologisches Forschungsinstrument. Jeweils zwei Gäste, die aktiv bei der Entwicklung der Modellprojekte beteiligt waren, hatten hier über zwei Stunden Gelegenheit, ins Zaudern zu kommen, Erfahrungen auszutauschen, Kontroversen nachzuzeichnen und dabei auch Ansätze zur Modellierung übertragbarer modellhafter Elemente zu entwickeln. Die Zauderbude schuf szenografische Begegnungen zwischen Intimität und Irritation, Bekanntem und Befremdlichem sowie Gewusstem und Gefühltem.

Nicht zuletzt auf Grund des vorherigen Engagements von Rebecca und Felix in den Modellprojekten war es uns wichtig, Wissenschaft nicht nur in und für die Universität zu betreiben, sondern die Forschung auch vor Ort – in den Modellprojekten – zu verankern. Mit dem Forschungsdesign verfolgten wir deshalb stets das Ziel, einen direkten Mehrwert für die Modellprojekte zu schaffen, indem wir beispielsweise Raum für informellen Austausch und gemeinsames Lernen schufen.

Dieses Gestaltungsprinzip galt auch bei der Entwicklung der Zauderbude: Statt die begrenzte Zeit der Beteiligten durch eine extraktive Befragung zu strapazieren, schufen wir eine Zwischen-

4 Callon/Lascoumes/Barthe 2009: *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy*.

Zeit, in der sie mit anderen Beteiligten ins Zaudern geraten konnten. Dies sollte sie dabei unterstützen, aus alltäglichen Handlungen und Sichtweisen herauszutreten und die Prozesse der Kooperation in ihrem Entstehen zu befragen.

Zwischen 2022 und 2023 fanden acht Gespräche zwischen insgesamt sechzehn Akteur*innen aus den beiden Modellprojekten in der Zauderbude statt. Die Gespräche waren als szenografische Begegnungen konzipiert und dienten uns als Grundlage für die in der vorliegenden Publikation versammelten Takes zur kooperativen Stadtentwicklung sowie für das Glossar der missverständlichen Begriffe und Rollen. Im Folgenden wollen wir die Entwicklung der Zauderbude nachzeichnen und Zaudern als Methode verständlich machen.

DIE ZAUDERBUDE: EIN WERKZEUG ZUM GEMEINSAMEN FORSCHEN

Im Sommer 2020, als wir das Forschungsprojekt gemeinsam entwickeln, sind Rebecca und Felix noch in mehrfachen Rollen in die Modellprojekte verstrickt. Neben ihrem ehrenamtlichen Engagement in verschiedenen Bereichen der Modellprojekte sind sie beide in den Modellprojekten angestellt – Felix am Haus der Statistik und Rebecca am Rathausblock Kreuzberg. Mit ihrer bezahlten Arbeit unterstützen sie die kooperierenden zivilgesellschaftlichen Akteur*innen bei der Entwicklung modellhafter Visionen und der Erledigung alltäglicher Aufgaben.

Ihr Interesse gilt insbesondere dem Einrichten eines Raums für Reflexion, um besser zu verstehen, was in den Modellprojekten vorgeht, und um die Arbeit in den Modellprojekten unterstützen zu können. Aber wie kann Wissenschaft hier eine Unterstützung darstellen?

Zentrales Moment soll die Einrichtung einer Forschungsstation vor Ort sein. Adolfo Estalella und Tomás Sánchez Criado würden das ein *Fieldwork Device* nennen.⁵ *Fieldwork* (Feldforschung) wird in der Anthropologie als die Anwesenheit der Forschenden im Feld verstanden. Estalella und Criado beschreiben mit dem Begriff des Fieldwork Device ein Instrument, das diese Präsenz im Feld ermöglicht, unterstützt und einen spezifischen Rahmen dafür setzt.

Allerdings sind Rebecca und Felix bereits sehr präsent im Feld – als Mitglieder von Initiativen, als Freund*innen von Beteiligten oder als Ex-Mitarbeiter*innen. Es geht also darum, Momente zu schaffen, in denen die beiden in die Rolle der Forschenden kommen können. Wenn in der Ethnografie sonst oft darüber diskutiert wird, wie man Begegnungen herbeiführt, müssen sich die beiden in diesem Fall von den alltäglichen Begegnungen lösen. In Anbetracht dieser Verwicklung in die Felder stellen wir das klassische Forschungs-Set-Up auf den Kopf und nutzen die Zauderbude als Fieldwork Device, das den Rahmen zur notwendigen Distanzierung setzt.

Da unser Forschungsprojekt nicht nur wissenschaftlichen Mehrwert produzieren soll, ergänzen wir das Konzept des Fieldwork Device um einen weiteren Aspekt: Statt nur unsere eigene Begegnung mit dem Feld zu steuern, soll die Zauderbude auch Reflexions- und Lernraum für die Menschen im Feld sein.

Wir verstehen die Zauderbude deshalb auch als ein künstlerisch-anthropologisches Ko*Labor. „Künstlerisch“, weil wir mit Methoden der Szenografie und Gestaltung arbeiten. „Anthropologisch“, weil wir mit unserer Forschung die (Kulturen der) Zusammenarbeit verstehen wollen. „Ko*“, weil es nicht darum geht, die Akteur*innen der Modellprojekte extraktiv zu beforschen, sondern diese selbst zu Forschenden werden zu lassen und die Handlungsmacht bezüglich

5 Estalella/Criado 2018: *Experimental collaborations*.

REBECCA
25. Mai 2021,
Im-Mobiles Nicht-Büro

Heute ist es heiß. Seit drei Stunden benachrichtigt mich mein Mailprogramm ununterbrochen über neue E-Mails – eine rhythmische Klangkulisse, die aus der Trägheit des heißen Tages ausbrechen zu wollen scheint. Eine Klangkulisse, die mir seit April immer vertrauter wird – seit ich begann, für das Projektbüro der

Initiative „Urbane Praxis“ in Berlin zu arbeiten.

Ich will etwas Luft in den Büro-
raum lassen und öffne eines der
Dachfenster. Draußen erspähe ich
den Anhänger, der seit einigen
Wochen auf dem Hof geparkt ist.
Seit ein paar Tagen nun ist der
Bauwagen auf dem Anhänger fertig.
Mit schwarzen Bitumen-Kacheln
verkleidet, einem Shed-Dach und
zwei eigenartig aussehenden
orangefarbenen Auskragungen setzt
er sich von der klassischen
Bauwagen-Ästhetik ab. Der Wagen
soll bald das mobile Büro für
mich und meine Kolleg*innen sein.

Inhalt und Verlauf der Projekte mit ihnen zu teilen. Zuletzt: „Labor“, weil wir einerseits eine künstliche Situation schaffen, durch die wir etwas beobachten können, das wir außerhalb dieser Situation nicht erkennen könnten. Und andererseits, weil wir mit dem experimentellen Setting Bedingungen für Überraschungen und unerwartete Ereignisse schaffen.⁶

Indem wir die Zauderbude als Ko*Labor gestalten, wird die Forschung nicht nur von unseren Forschungsinteressen und Hypothesen geleitet, sondern durch eine Ko*laboration aus dem Forschungsteam, dem Fieldwork Device und den Akteur*innen der Forschungsfelder.

Das Zaudern in der Zauderbude ist die Methode, mit der wir untersuchen möchten, wie die Modellprojekte das Entstehen generativer Kontroversen und gemeinsamer Räume des Erforschens und Lernens ermöglichen oder aber auch verunmöglichen. Nach Callon, Lascoumes und Barthe ist gemeinsames Lernen nur möglich, wenn

⁶ Rheinberger 2004: *Experimental Systems. The Virtual Laboratory*.

Ursprünglich sollte dieses „Büro auf Rädern“ uns ermöglichen, an wechselnden Standorten der Urbanen Praxis zu arbeiten und so die einzelnen Standorte besser kennenzulernen, Geschichten für eine Radiosendung zu sammeln und dezentrale Netzwerkveranstaltungen durchzuführen.

Aus dem Fenster schauend, grüble ich nun: Wie konnte es passieren, dass die Wände zwar äußerst elegant aussehen, aber so weit gen Boden gezogen wurden, dass sie kaum das Rangieren auf Berliner Straßen zulassen und damit die Mobilität des gesamten Anhängers

in Frage steht? Warum lassen sich die Fenster nicht öffnen, sodass die Arbeit im Inneren an heißen Tagen wie diesem eine unmögliche Resilienz gegen Hitze abfordert? Was ist passiert, dass jetzt ein zwar sehr hübsches, aber im-mobiles Nicht-Büro im Hof steht, weit weg von den Standorten der Initiative und den klassischen Annehmlichkeiten eines Büroraums?

die geteilte Unsicherheit bezüglich der (zukünftigen) komplexen Herausforderungen anerkannt wird. Aus der Felderfahrung von Rebecca und Felix wissen wir, dass Unsicherheit in den Feldern jedoch häufig gar nicht zugelassen wird.

Wir begeben uns also auf die Suche nach dem, was in der Kooperation keinen Platz hat und trotzdem da ist. Wie kann das gehen? Wo fangen wir mit der Suche an?

EINE INFRASTRUKTUR FÜRS ZAUDERN

Die ungefähre Idee der Zauderbude hatten wir bereits für den Forschungsantrag entwickelt. Im Januar 2022, als wir tatsächlich mit dem Forschungsprojekt starten, sehen wir uns mit der Frage konfrontiert, wo und wie wir die Zauderbude einrichten wollen. Über Rebeccas Kontakte in die S27⁷ erfahren wir, dass der Bauwagen,

⁷ S 27 - Schlesische 27, Verein für interkulturelle Jugendarbeit in Berlin Kreuzberg.

REBECCA
21. April 2022,
Umzug

10:00 Uhr
Unerwartet mühsam gestaltete sich der Versuch, ein Unternehmen zu finden, das sich bereit erklärt, das im-mobile Nicht-Büro auf seinem Anhänger zu transportieren. In den letzten Wochen kontaktierte ich etliche Transportunternehmen. Immer musste ich erklären, dass niemand weiß, wie viel die Achse trägt und der Wagen wiegt und dass ein auskragendes Fenster an der linken Seite die maximal zulässige

Breite für Anhänger leider knapp überschreitet. Früher oder später winkten alle ab: Zu kompliziert, zu riskant. Am ehesten wäre der Wagen mit einem Tieflader zu transportieren, eine sehr aufwändige und kostspielige Angelegenheit. Umso dankbarer war ich, als endlich ein grummeliger Fuhrunternehmer eine Zusage zum Transport macht.

Am Morgen stoßen wir auf viele weitere Hindernisse: die fest verschweißten Ständer, auf denen der Anhänger abgestützt ist, die platten Reifen und die bis zum Boden reichende Holzverkleidung. Nur mit der spontanen Hilfe vieler Menschen beim Sägen, Abtrennen, Aufpumpen sowie einigem Glück gelingt

es schließlich, den Anhänger in Bewegung zu setzen.

11:30 Uhr
Wir ziehen um! Der Anhänger wird an dem anachronistisch anmutenden Transporter befestigt und der kleine Konvoi setzt sich in Bewegung. Es fühlt sich an, als würde die ganze S27 aufatmen, als wir den Hof verlassen und uns auf den Weg über die Straßen Berlins machen.

12:00 Uhr
Zum Glück war die Reise nicht weit. Bis Ankunft am Haus der Statistik ist kein Reifen geplatzt, kein Erker wurde von vorbeifahrenden Lastwagen abgerissen und auch der Kreisverkehr beim Strausberger Platz konnte den Wagen nicht aus

dem Gleichgewicht bringen. Beim Eintreffen auf dem Hof entscheiden wir gemeinsam mit Dariya vom Haus der Statistik, wo der Wagen genau platziert werden soll. Wir entscheiden uns für einen Parkplatz und entlassen den Fahrer und seine schlechte Laune. Auf der Metallkante des Autoscooters vor dem Wagen sitzend, wird uns klar, dass der Wagen alles andere als einen neutralen Hintergrund für klassische Interviews bietet. Nichts an dem Wagen und seinem Standort ist neutral. Alles ist bereits irritierend, ungewöhnlich, unklar... Der erste Schritt zur Zauderbude ist getan.

den Albert Tschechne, Christof Mayer und Stefan Klopfer von raumlabor für das Projektbüro der Initiative Urbane Praxis⁸ als mobiles Büro umgebaut haben, dort keine weitere Verwendung hat. Dass sich der Wagen als ungeeignet für die ursprünglich beabsichtigte Nutzung erwiesen hat, stellt nun eine glückliche Fügung dar. Für eine Zauderbude nämlich scheint uns der Bauwagen eine hervorragende Basis zu bieten.

Mit Rebeccas Ex-Kolleg*innen von der S27 werden wir uns schnell einig: Für die Dauer unseres Projekts überlassen sie uns das von uns umgetaufte „im-mobile Nicht-Büro“ zur Nutzung. Mit Felix' Ex-Kolleg*innen von der ZUSammenKUNFT

Berlin eG kommen wir ebenfalls überein, dass der Wagen gegen eine geringe Platzmiete auf dem Hof abgestellt und von uns genutzt werden kann. Die Absprache ist, dass der Wagen auch als Infrastruktur-Einheit für den angrenzenden Autoscooter genutzt werden kann. Der Autoscooter steht auf dem Hof des Haus der Statistik und bietet Chorproben, Sportgruppen oder Flohmärkten eine überdachte Fläche.

Den fachlichen und methodischen Kontext für unser Vorhaben stellen verschiedene anthropologische Ansätze dar. Dazu gehört die „Multimodale Anthropologie“ genauso wie Überlegungen zu einer „Para-Ethnografie“, die sich mit den veränderten Bedingungen anthropologischer Forschung in professionalisierten Feldern auseinandersetzen und die Rolle von Forschenden neu definieren.

Mit dem Konzept der Para-Ethnografie beschreiben Douglas Holmes und George Marcus eine Ethnografie, welche die bereits vorhandene Selbstreflexivität der Menschen in professionalisierten

⁸ Die Initiative Urbane Praxis ist ein Zusammenschluss von Kollektiven, die in Berlin an der Schnittstelle von Kunst, Stadtplanung, Architektur und Soziokultur arbeiten. Sie vereint im Frühjahr 2021 zwölf Stadtlabore, in denen neue Formen der kollektiven Stadtgestaltung erprobt werden.

Feldern anerkennt.¹⁰ Aus der Perspektive der Wissenschafts- und Technikforschung beschreiben sie damit ein Forschungsfeld, in dem die Forschenden auf andere Wissenschaftler*innen oder anerkannte Expert*innen stoßen. Nicht selten überlappen sich die Ideen und Debatten der Untersuchten in professionalisierten Feldern mit den Ideen und Debatten der Forscher*innen. Holmes und Marcus rufen zu einem Neudenken der Begegnung zwischen Forscher*in und Feld auf. Anstatt dass die Forschenden von ihrem Feld lediglich toleriert werden, schlagen sie vor, eine aktive Zusammenarbeit zwischen Forschenden und Beforschten zu initiieren.

Damit ist es die Aufgabe der Forschenden, die Art und Weise des Zusammentreffens zwischen Akteur*innen im Feld und in der Forschung zu gestalten. Auch in unseren Feldern agieren Expert*innen, die auf unterschiedliche Weise daran arbeiten, ihre Erfahrungen zu reflektieren und zu analysieren. Wie lässt sich diese Selbstreflexion in den Feldern dazu nutzen, über die Voraussetzungen für generative Kontroversen und gemeinsames Lernen zu reflektieren? Wir glauben, dass es eines präzise gestalteten Settings bedarf, gerade um Expert*innen von erlernten Erklärungsmustern abzubringen und ihnen einen Anstoß zu geben, ihre alltäglichen Tat-Sachen neu zu betrachten und womöglich ungemütliche Unsicherheiten zuzulassen. Hier erklärt sich die Funktion des Zauderns in unserem Projekt: Das Zaudern ist eine Geste des aktiven Befragens.

Wie können wir zu Gestalter*innen einer Zauder-Infrastruktur werden? Und was findet man, wenn man alltägliche Erklärungsmuster verlässt?

10 Holmes/Marcus 2008: „Collaboration Today and the Re-Imagination of the Classic Scene of Fieldwork Encounter“.

Wir haben uns durch den Begriff des „Overspill“ (zu deutsch: Überfluss) anregen lassen. Diesen entwickelt Mike Michael in einem Aufsatz zu Veranstaltungen mit einer partizipierenden Öffentlichkeit.¹¹ Er beschreibt damit die von den Teilnehmenden eingebrachten Daten, Positionen, Inhalte und Fragen, die in Formaten der Bürger*innenbeteiligung auftauchen, obwohl sie von den Ausrichtenden nicht vorhergesehen wurden und nichts Gewinnbringendes beizutragen erscheinen. Sie werden klassisch als Störung abgetan und finden keinen Platz in der Veranstaltung. Michael argumentiert jedoch, dass in diesen vermeintlich „idiotischen“ Aussagen die eigentlich relevanten Themen des Feldes erscheinen und es die Aufgabe der Forschenden sei, genau diesen „Überfluss“ zu bemerken und ernst zu nehmen.

Auch in unserer Forschung gehen wir davon aus, dass das, wonach wir suchen, als Overspill auftaucht. Wir machen es uns deshalb zur Aufgabe, eine Umgebung zu schaffen, in welcher dieser Überfluss als relevanter Input aufgenommen werden kann.

Die Figur des Idioten, der Pläne mit unerwarteten, irrelevanten oder unangebrachten Fragen, Handlungen und Bemerkungen durcheinanderbringt, übernimmt Mike Michael von Isabelle Stengers. Stengers beschreibt die Figur des Idioten als Kompliz*in für das Vorhaben, die „Konstruktion der gemeinsamen Welt zu verlangsamen“.¹² Wir lassen uns überzeugen und verstehen den Idioten auch in unserem Forschungsprojekt als Kompliz*in.

Allerdings ist es wichtig zu verstehen, dass die Akteur*innen der Modellprojekte nicht ohne Weiteres bereit dafür sind, idiotisch zu agieren, sodass eine idiotische Umgebung für Expert*innen

11 Michael 2012: „What Are We Busy Doing?: Engaging the Idiot“

12 Stengers 2005: „The Cosmopolitical Proposal“, 995; eigene Übersetzung.

der Kooperation geschaffen werden muss – um die professionelle Perspektive der Akteur*innen zu irritieren. Eine Umgebung, die das Zaudern ermöglicht und den Forscher*innen das über ihre Forschungsperspektive hinausweisende Relevante aufzeigt.

Auf Grund der vorhandenen Selbstreflexivität vermuten wir, dass die Zaudergäste dazu neigen werden, kontrolliert und strategisch zu agieren. Wenn wir einen Raum schaffen wollen, in dem die alltäglichen Erklärungsmuster hinter sich gelassen werden, in dem Überfluss produziert und Unsicherheit als Ausgangspunkt für gemeinsame Weltkonstruktion produktiv wird, müssen wir das kontrolliert strategische Handeln der Gäste aufbrechen. Was dann kommt, lässt sich mit Christopher Dell als Improvisation beschreiben. Laut Dell eröffnet sich in der Improvisation – verstanden als (Des-)Orientierung – ein Feld dynamischen Wissens, das der dynamischen Verfasstheit der Welt nicht nur entspricht, sondern diese mitgestaltet.¹³ Zudem werden beim Improvisieren verdeckte, emergente Handlungsoptionen aufgedeckt. Das heißt: Routine erzeugt Schläfrigkeit. Die Überdeterminiertheit einer Situation – die angebliche Sicherheit – führt zu Unachtsamkeit. Das wirft die Frage auf, wie sicher eine Situation gestaltet sein darf, ohne kontraproduktiv zu wirken. Wie lässt sich Des-Routine herstellen?¹⁴

Als Bauwagen an einem skurrilen Ort setzt die Zauderbude der Unachtsamkeit noch nicht genügend entgegen. Wenn wir einen idiotischen Raum schaffen wollen, der den Modellprojekt-Akteur*innen ermöglicht, über die Fragen des Gemeinwohls zu zaudern, müssen wir eine präzise Szenografie entwerfen.

13 Dell 2011: *ReplayCity*, 150.

14 Vgl. ebd.: 143-145.

Dabei lassen wir uns durch die Überlegungen von Luke Cantarella, Christine Hegel und George Marcus zu szenografischen Interventionen im Forschungsfeld anregen.¹⁵ Sie beschreiben, dass die Stärke von Ethnografie in den empirischen Begegnungen mit dem Feld liegt, die sich üblicherweise mit der Zeit ergeben und die kaum durch methodische Erhebungen ersetzt werden können. Szenografische Interventionen wirken auf die Bedingungen für derartige Begegnungen ein und können auf diese Weise zu einer beschleunigten Herbeiführung dieser Begegnungen führen.

Indem wir die Zauderbude als szenografische Intervention gestalten, streben wir an, die Verlangsamung der gemeinsamen Weltkonstruktion durch eine szenografische Intervention beschleunigt herbeizuführen. Ignacio hat die Figur des „Idiotic Catalyst“ entwickelt, um die Beschleunigung der Verlangsamung des Denkens und Handelns zu konzeptualisieren.¹⁶

DIE SZENOGRAFIE: IRRITATION VERDICHTEN

Im Juni 2022 bieten wir den Bauwagen als Spielstätte für einen Theater-Workshop am Haus der Statistik an. Über diesen Workshop lernen wir Markus Bühler kennen und verabreden eine Zusammenarbeit. Markus ist Bühnenbildner, Architekt und Schauspieler und wird uns dabei unterstützen, eine zauderfreundliche Atmosphäre im Wagen zu schaffen.

15 Cantarella/Hegel/Marcus 2019: *Ethnography by design: scenographic experiments in fieldwork*.

16 Farias 2017: „An Idiotic Catalyst: Accelerating the Slowing Down of Thinking and Action“.

FELIX

20. August 2022,
Erster Besuch in der Zauderbude

Heute betrete ich das erste Mal die Zauderbude in ihrem neuen Gewand. Nachdem Markus bei eBay die vielen kleinen Requisiten zusammengetragen hatte, verbrachte er die letzten Wochen damit, den Innenraum der Zauderbude nach und nach mit einer neuen Schicht zu überziehen. Die Atmosphäre, die bis vor kurzem der zeitgenössischen Vorliebe

für Tiny Houses entsprochen hat, verweist jetzt auf Kindheits-erinnerungen, Campingplätze und Büro-Tristesse.

Der Eingang an der Längsseite wurde mit einem von Markus so betitelten, dunkel- bis hellbraunen „Wollwurstfliegenfangvorhang“ aus 5 cm dicken Wollwürsten versehen, der mit einer Kordel zur Seite gerafft werden kann. Ein Badezimmer-Spiegelschrank an der gegenüberliegenden Wand lässt die Gäste beim Eintreten ihr Spiegelbild sehen. Er katapultiert mich aus dem Arbeitstag zurück in die tastende Atmosphäre des morgendlichen Zähneputzens.

Das gemeinsame Ziel ist es, eine Szenografie zu entwickeln, welche die Gäste in einen anderen Zustand bringt, in dem sie ihre Souveränität verlieren und den Alltagsstress abschütteln. Allein die Umgebung der Zauderbude leistet hier schon viel: Der Gegensatz von geschäftigem Alexanderplatz und ruhiger Wohnsiedlung, dazwischen die lärmende Großbaustelle des Haus der Statistik mit überraschenden Nutzungen der Zwischenräume.

Es gilt deshalb, vor allem im Innenraum die irritierende Atmosphäre zu verdichten und die vielen interessanten Leerstellen aus dem ursprünglichen Design zu nutzen. Das entwickelte Konzept arbeitet mit kleineren Möbeln (Sofatisch, Stehlampe und Badezimmer-Spiegelschränkchen), Gegenständen (Aschenbecher, Aktenordner und vertrocknete Zimmerpflanze), verschiedenen Lichtquellen (Dachfenster, vertüdelte Lichterkette oder Bildschirmflackern) und Sounds (Huftraben, Modem-Piepsen oder Baustellenlärm).

Diese Überlagerungen sollen die Zaudergäste akustisch und visuell herausfordern und eingefahrene Routinen durch viele kleine Trigger-Momente brechen. Eine Referenz für Markus bieten

Linker Hand des Eingangs, sozusagen im Heck, wurde die tiefe Fensterbank und die Klimaanlage um ein Stativ mit Kamera, einen Büro-Drehstuhl, einige Aktenordner und einen DVD-Player mit Monitor ergänzt. Auf dem Monitor läuft der Windows-96-Bildschirm-schoner. Der DVD-Player dient als Quelle einer 4-Kanal-Sound-Installation mit Tönen aus dem kollektiven Gedächtnis: Alltagsgeräusche, die sich visuell nicht verorten lassen und die das Brummen der Klimaanlage ergänzen. Gemeinsam mit der akustischen Kulisse der Baustelle rund um die Zauderbude durchsetzt dieser Sound die Gespräche in der

Zauderbude und macht einen wirklich wahnsinnig. Eine goldfarbene Jalousie filtert das durchs Heckfenster eindringende Tageslicht, vertieft die Büro-Atmosphäre dieses Winkels und ruft, neben Kamera und Spiegelschrank, eine weitere Möglichkeit des Beobachtet-Werdens auf.

Im Bereich rechts des Eingangs, sozusagen im Bug, wird dieser Eindruck subtil verstärkt, indem die dort eingebaute Couch mit verschiedenen stummen Augenzeugen

dabei die ambivalenten Interieurs aus Filmen David Lynchs: präzise und perfide, verdichtet, aber zerfallend, schwer einzuordnen. Vor allem: abschreckend und interessant zugleich!

Wir widerstehen dem Impuls, die bauliche Struktur der Zauderbude anzugreifen und entschließen uns, ausschließlich reversible Ein- und Umbauten vorzunehmen. Nicht zuletzt, um die äußerliche Gestaltung nicht weiter zu beeinträchtigen, nachdem wir für den Transport ja bereits Teile der Fassade entfernen mussten. Aber auch, um keine Schäden an der Konstruktion zu verursachen und die Zauderbude möglichst langfristig nutzbar zu halten.

DIE PROTAGONIST*INNEN: TANDEMS ZU GAST

Während wir an der szenografischen Gestaltung arbeiten, erscheint uns der klassische Aufbau eines Interviews, bei dem Forscher*in und Gast sich gegenüber sitzen, immer ungünstiger. Stattdessen sehen wir viel Potenzial darin, immer zwei Personen gleichzeitig

des Geschehens umgeben ist: Auf der Couch ein Kissen mit dem Portrait von Ignacio bedruckt, das von einem ausgestopften Fasan auf einem Ast von oben beobachtet wird. Daneben ein Poster mit dem Schriftzug „Max Frisch: Skizze eines Unglücks“. Die auskragende Fenster-Nische in der Seitenwand ist mit einer Häkelgardine verhängt, der Blick nach draußen durch vertrocknende Topfpflanzen behindert. Ich greife in die mit Werthers Echten gefüllte Kristallglas-Schale auf dem

Beistelltisch. Daneben steht ein Aschenbecher, der zum Verräuchern der Bude einlädt. Auf der Anrichte ein Silbertablett mit Römer-Weingläsern, neben der Couch eine Kühltasche und eine Stehlampe – all dies schafft eine Zone piefiger Gemütlichkeit, die durch das Gluckern einer Kaffeemaschine unterstrichen wird.

Das gleichzeitig warme und kalte Licht fügt der Atmosphäre eine weitere Ebene der Diffusion hinzu: Tageslicht dringt von oben durch transluzente Paneele des Shed-Dachs, wird seitlich von Jalousie, Gardine und vertrocknenden Pflanzen gefiltert

einzuladen. Diese könnten sich nicht nur gegenseitig bei der Bewältigung der irritierenden Atmosphäre unterstützen, sie könnten die Zauder-Situation auch nutzen, um mehr über die Perspektiven der anderen zu erfahren und gemeinsam zu reflektieren.

Schließlich böte sich so auch Gelegenheit, mit der ungewohnten Zweisamkeit zu spielen: Wie verhalten sich die Gäste zueinander, wenn sie nebeneinander auf dem etwas zu hohen Sofa in der leicht schwankenden Zauderbude sitzen?

Die Gäste sollen im Gespräch an geteilte Erfahrungen anknüpfen können, damit ein gewisses Maß an Vertrauen hergestellt werden kann. Jedoch sollten sie auch Differenzen aufweisen, damit eine gewisse Neuheit die alltäglichen Betrachtungsmuster im Austausch aufrüttelt. Wir beschließen folgendes Prinzip für die Zusammenstellung der Tandems: Wir laden jeweils zwei Personen ein, die entweder für verschiedene Organisationen im selben Modellprojekt oder in verschiedenen Modellprojekten für dieselbe oder ähnliche Organisationen arbeiten.

Hierbei kommt ein wichtiger Aspekt des Forschungsdesigns zum Vorschein: Die meisten Menschen, die wir einladen wollen,

und vom rohen Holz der Zauderbuden-Innenwände reflektiert. Dagegen stellen sich verschiedene kühle Lichtquellen: Der Monitor, die Beleuchtung des Spiegelschranks, eine Lichterkette über der Couch, daneben die Stehlampe mit Energiesparleuchte.

Ist das nun der Wohnwagen der Großeltern? Ein Baubüro? Eine therapeutische Praxis? Laut Markus trägt die Ausstattung zu einer typisch deutschen Sichtweise bei: Das Unheimliche ist interessant. Hinwendung zur Finsternis. Morbide Elemente von Freizeitgestaltung. Gutes Stück Dunkelheit. Trivial und obsessiv.

Dem Verfall gewidmet. Das als normal kategorisierte kann total abgründig sein – und ein Gefühl von zu Hause schaffen.

kennen Rebecca und Felix bereits von verschiedenen Begegnungen in den Modellprojekten. Ohne das auf diese Weise entstandene Vertrauen würden wir mit dem Zauder-Format und der irritierenden Szenografie wahrscheinlich auf größeren Widerstand stoßen. Wir haben es also mit einer ungewöhnlichen Konstellation zu tun: Die Eingeladenen bringen dem Projekt einen Vertrauensvorschuss und eine gewisse Solidarität entgegen. Wir erhoffen uns, dass Besucher*innen die Zauderbude weiteren Kolleg*innen oder Kooperations-Partner*innen empfehlen, sodass sich das Netz der Zaudergäste weit über die schon bestehenden Beziehungen von Rebecca und Felix erstreckt. Dieser Schneeball-Effekt stellt sich jedoch leider nur zum Teil ein, wie sich zeigt.

So bringen fast alle Menschen, die wir einladen, Rebecca und Felix mit ihrer bisherigen Arbeit für die zivilgesellschaftlichen Kooperationspartner*innen der Modellprojekte in Verbindung. Die beiden stehen zu unseren Gästen in spezifischen Beziehungen und haben in vergangenen Gesprächen, Diskussionen und Konflikten bereits unverkennbare Positionen erkennen lassen. Um zu ermöglichen, dass die eingeladenen Gäste wirklich ins Zaudern kommen,

möchten wir vermeiden, dass die zugeschriebenen Positionen im Feld die Atmosphäre in der Zauderbude dominieren. Vielleicht ist es am besten, wenn wir alle gar nicht anwesend sind?

Auf der anderen Seite benötigen die Tandems, so scheint es uns, ein Gegenüber, welches analog zur Raumgestaltung eine vertrauens-erweckende, Intimität herstellende und gleichzeitig irritierende, aus den gewohnten Bahnen führende Stimmung herstellt. Wie kann jenes Gleichgewicht zwischen Irritation und Behaglichkeit produziert und aufrechterhalten werden, das dem Zaudern zuträglich ist?

Wir suchen in der Folge eine professionelle Gastgeberin, die für die atmosphärische Modulation der Szenografie sorgt. Eine*n *Facilitator*, welche*r die Zaudergäste in eine unsichere und offene Situation begleitet; die Gäste nicht vorführt, aber sanft aufrüttelt; das Gespräch nicht selbst anleitet, sondern für die Aufrechterhaltung eines Rahmens für eine zaudernde Begegnung Sorge trägt.

Wir beschließen, die Schauspielerin Gesa Geue mit dieser Gastgeberinnen-Rolle zu betrauen und diese mit ihr gemeinsam weiterzuentwickeln. Um Gesa auf die einzelnen Zauder-Situationen vorzubereiten, erstellen wir Steckbriefe zu den eingeladenen Gästen, in denen wir Informationen zu deren Rollen und Aktivitäten in den Modellprojekten zusammentragen sowie auf mögliche geteilte Themen und Interessen verweisen.

DIE CHOREOGRAFIE: DESORIENTIERUNG, IMPROVISATION UND REAKTIVIERUNG

Die Zauderbude ist durch die Arbeit von Markus eine fein abgestimmte Kulisse geworden, in der Gesa als Gastgeberin je zwei Gäste willkommen heißen wird. Um der Zauder-Szenerie den abschließenden Schliff zu verleihen, erarbeiten wir in einer Stellprobe mit

REBECCA
8. November 2022,
Zauderbude

In ein paar Minuten werden Felix und ich Gesa in der Zauderbude allein lassen. In der letzten Stunde haben wir ein Verlängerungskabel aus dem benachbarten Haus der Materialisierung in die Bude gezogen, sie aufgeräumt, Kaffee gekocht, Tassen gespült, den DVD-Player eingestellt und die Kamera positioniert.

Bei unserer Ankunft war der Parkplatz um die Bude noch gefüllt mit Dienstwagen der

Bauarbeiter*innen. Jetzt ist der Parkplatz komplett leer, und mit den Autos ist auch der Baustellenlärm verschwunden. Nun steht die Zauderbude einsam im Dämmerlicht.

Felix und ich sitzen auf dem lila Sofa, die Füße baumelnd und auf Gesa schauend. Sie sitzt uns in einem überdimensionierten Bürostuhl gegenüber und friemelt an einer auffälligen Kette und der noch etwas ungewohnten Woll-Stola herum.

unseren studentischen Mitarbeiter*innen Paula Granda Ojeda und Nastassja Isabelle Mrozinski sowie dem spanischen Architekten und Stadtforscher Enrique Espinosa den groben Ablauf der Zauder-Sessions. Wir wollen verstehen, welchen Beitrag die Szenografie zu einer zauderfreundlichen Atmosphäre bereits leistet und welche Handlungsanweisungen noch hinzugefügt werden müssen. Wie kann das Skript zum Zaudern gestaltet sein? Hierbei legen wir großen Wert darauf, den Zaudergästen stets das Gefühl zu vermitteln, sich in einer gut strukturierten Situation zu befinden. Die Gastgeberin sorgt dafür, einen gewissen Grad an Irritation aufrechtzuerhalten, ohne die Situation aus dem Ruder laufen zu lassen. Es ist uns wichtig, dass Gäste die Zauderbude nicht mit dem Eindruck verlassen, sie hätten ihre Zeit an chaotische Forscher*innen verschenkt. So entwickeln wir eine Choreografie, die die Zauder-Sessions in drei Phasen aufteilt: Desorientierung, Improvisation und Reaktivierung.

„Desorientierung“ stellt den Moment des Ankommens, des Eindringens und der grundlegenden Irritation dar. Den Zaudergästen sagen wir vorher nur, sie sollen sich fürs Zaudern in der Zauderbude

Es ist kalt in der Bude. Die Klimaanlage läuft seit fast einer Stunde, aber so richtig warm will es nicht werden.

Heute kommen das erste Mal zwei Gäste in die Zauderbude. Beide kennen Felix und ich noch von unserer Arbeit in den Modellprojekten.

Vor Gesa liegen zwei Steckbriefe. In ihnen haben wir die wichtigsten Informationen zu den beiden Gästen gesammelt. Hierin sind

die biografischen Eckpunkte, der institutionelle Hintergrund sowie unsere persönlichen Verbindungen zu den Gästen festgehalten.

Wir gehen auch den Ablauf für Gesa noch ein letztes Mal durch: Die zwei Gäste an der „Imbiss-Oase“ abholen, sie in die Zauderbude bringen und dann unter einem Vorwand für einige Minuten allein lassen. Bei Rückkehr mit großer Selbstverständlichkeit die administrativen Dinge klären: Einverständniserklärung zur Verwendung der Forschungsdaten unterzeichnen lassen, auf das ferne WC hinweisen und das Aufnahmegerät und die Kamera

zwei Stunden Zeit nehmen. Sie werden nicht darüber informiert, dass wir nicht anwesend sein werden und was genau sie erwartet. Die Gastgeberin trifft die Gäste an der vorm Haus der Statistik stehenden „Imbiss-Oase“ und plaudert mit ihnen, während sie sie zur Zauderbude führt. Dann lässt sie die Gäste unter dem Vorwand, noch kurz Getränke zu holen, für einige Minuten in der Zauderbude allein. Wir werden nie genau erfahren, was in dieser Zeit in der Zauderbude vor sich geht. Dieser Moment gehört allein den Gästen, die sich in der ungewohnten Situation zurechtfinden müssen.

„Improvisation“ benennt den zentralen Moment der Zauder-Situation, in dem die Gäste ins Gespräch kommen. Die Gastgeberin kehrt in die Zauderbude zurück, bittet die Gäste um Erlaubnis zur Sprachaufnahme und lässt die entsprechenden Datenverarbeitungs-Vereinbarungen unterschreiben. Nachdem Gesa die beiden Gäste bittet, sich gegenseitig vorzustellen, entwickelt sich ein Gespräch, an dem Gesa kaum aktiv beteiligt ist. In der Vorbereitung haben wir gemeinsam intensiv am passenden Repertoire aus Fragen und Gesten gearbeitet, die Gesa eine geschickte Naivität verleihen sollen.

erklären. Dann auf Getränke hinweisen („Tee, Kaffee, Sekt?“) und die erste Frage stellen: „Kennt ihr Euch?“ Die Gäste werden sich vielleicht ein wenig vorstellen, vielleicht haben sie schon während ihrer Minuten allein in der Bude darüber geredet, wann sie sich zuletzt gesehen haben. Das Gespräch wird sich entwickeln und vielleicht wird den Gästen irgendwann klar, dass Felix und ich nicht mehr kommen werden. In der Einladung haben wir ihnen das gar nicht explizit gesagt.

Gesa ist noch sehr aufgeregt, da sie selbst nicht viel über

die Projekte weiß. Wir versichern ihr nochmal, dass genau das unsere Intention war: Als außenstehende Schauspielerin kann sie wunderbar naiv auf das Gesagte blicken. Wir sind uns außerdem sicher, dass die heutigen Gäste sehr viele Fragen aneinander haben werden – wir haben sie als Tandem ausgewählt, weil sie beide für die zivilgesellschaftlichen Partner*innen der Modellprojekte arbeiten und trotzdem sehr unterschiedliche Erfahrungen in den Projekten machen.

Auf diese Weise entstehen Gespräche, die wir so nie hätten planen können. Einige Tandems legen einen Schwerpunkt auf den Abgleich ihrer Aufgaben und Rollen in den beiden Modellprojekten, andere bereden die innerhalb eines Modellprojekts geführten Aushandlungsprozesse, wieder andere stellen sich Fragen zu ihren familiären Hintergründen und politischen Biografien und sprechen darüber, welche Überzeugungen, Erfahrungen und Umfelder ihren Weg bis hin zur Zusammenarbeit im Modellprojekt geformt haben. Immer ergeben sich selbstläufige Gespräche, in denen sich die Tandem-Partner*innen gegenseitig fragend auf den Zahn fühlen und neue Horizonte erschließen. Nur gelegentlich greift Gesa in die Situation ein – um Irritationen auszugleichen oder Selbstgewissheiten zu irritieren. Diese Phase dauert zumeist zwischen fünf und vierzig und sechzig Minuten.

Zur „Reaktivierung“ werden die Gäste nach dem Gespräch gebeten, der Modellprojekt-Öffentlichkeit jeweils einzeln wesentliche Aspekte des vorangegangenen Zauderns in kurzen Video-Statements zu vermitteln. Zu diesem Zweck ist in der Zauderbude eine Videokamera installiert. Parallel zur Video-Aufnahme in der

Gesa atmet durch und checkt noch ein letztes Mal die Videokamera. „Was sind neue Gedanken, die ihr aus dem Gespräch mitnehmt? Was möchtet ihr dem Forschungsteam mitgeben?“ wiederholt Gesa die vorher abgestimmten Fragen für die abschließenden VideoBotschaften.

Ein Blick auf die Uhr verrät, dass Felix und ich nun die Bude verlassen müssen, damit wir nicht von den Gästen gesehen werden. Wir verabschieden uns von Gesa

und brechen in die entgegengesetzte Richtung auf. In ungefähr 90 Minuten werden wir von Gesa eine SMS erhalten und für ein Nachgespräch mit ihr in die Bude zurückkehren – die nach sechsmonatiger Entwicklung dann nicht mehr nur eine Idee ist, sondern zu einem echten Ort geworden sein wird.

Zauderbude eröffnet sich draußen vor der Tür die Gelegenheit für informelle Gespräche zwischen der Gastgeberin und dem jeweils pausierenden Gast. In dem Video-Statement betonen viele Gäste, wie interessant der Austausch außerhalb der alltäglichen Routinen war und wie das Setting Gespräche unterstützte, die über den Austausch zum konkreten Modellprojekt hinausgingen.

Die Idee, abschließend noch eine vierte Phase anzufügen, in der Gäste und Gastgeberin die gesamte Zauder-Situation rückwirkend reflektieren, lassen wir nach dem ersten Gespräch fallen. Das Verlassen der Zauderbude während der einzelnen Video-Statements hebt die Bindung an die Zauder-Situation auf – und damit auch die Konzentration. Viele Gäste geben uns trotzdem Feedback – im Rahmen von Workshops, die wir veranstalten, bei gezielten Telefonaten oder bei zufälligen Begegnungen. Die Zauderbude wird tatsächlich als *Device* verstanden, das Lernprozesse innerhalb des Feldes infrastrukturiert. Viele Gäste bringen im Anschluss an die Gespräche den Bedarf an mehr Raum zur Reflektion zum Ausdruck.

Nach Verabschiedung der Gäste treffen wir Gesa zum Aufräumen, vor allem aber zum „De-Briefing“. Wir reflektieren die

von Gesa gesammelten Eindrücke gemeinsam und entwickeln ihre Rolle, die Requisite und das Zauder-Skript kontinuierlich weiter.

Gerade die idiotischen Nachfragen bedürfen großer Finesse und Feinheit: Als Außenstehende kann Gesa wunderbar naive Fragen stellen, aber die idiotische Verlangsamung bedarf eines präzisen Gefühls dafür, wann eine Intervention unsere Gäste von ihrer Routine abbringen kann und sollte. Nach einigen Durchläufen kommen wir zu der Erkenntnis, dass Gesas Rolle vor allem darin liegt, die Gäste selbst zu Fragenden zu machen. Über eine Frage wie „Könnt ihr Euch gegenseitig vorstellen?“ beginnen sich die Gäste zunächst zaghaft aufeinander zu beziehen. Folgen nach dieser Vorstellung nicht direkt weitere Fragen von Gesa, entwickelt sich schnell ein reger, selbstgeleiteter Austausch.

In den Gesprächen mit Gesa stellen wir überrascht fest, wie die Zaudergäste regelmäßig über die vielen Irritationen und Skurrilitäten hinwegsehen und -hören, ohne mit der Wimper zu zucken. Ob Verwaltungsmitarbeiter*in oder Aktivist*in – sie alle scheinen von den Modellprojekten schon einiges gewöhnt zu sein. Auch, dass die Forscher*innen selbst nicht anwesend sind.

Für uns fühlt sich das oft wie ein radikaler Schritt an: Bei den zentralen Momenten unseres Forschungsprojekts sind wir selbst nicht dabei, nur um dann hinterher den Abwasch zu erledigen.









Haus der Materialisierung
HdM

HAUS DER MATERIALISIERUNG

an snb
schied





Glossar der Missverständnisse

Rollen

Zivilgesellschaft
Verwaltung
Dienstleistung

Begriffe

Modellprojekt
Kooperation
Gemeinwohl
Bezahlbar
Geht nicht
Politisch

Im Glossar der Missverständnisse kommen die Akteur*innen der Modellprojekte selbst zu Wort. In Ausschnitten aus den Gesprächen in der Zauderbude stellen sie die zentralen Rollen und Begriffe der Projekte in ihrer Mehrdeutigkeit und Missverständlichkeit dar. Ohne zu versuchen, diese Missverständnisse zu klären, sucht dieses Buch nach ihrem Ursprung, folgt ihren Auswirkungen, schreitet ihre Kontexte ab. Es lädt zum Zaudern über diese Begriffe ein und verdeutlicht, wie das Ringen um die Begriffe innerhalb der Modellprojekte auch ein produktives und notwendiges Moment in der Zusammenarbeit darstellt.

Die Zitate stammen aus den Gesprächen mit Akteur*innen, die in den Modellprojekten aktiv sind oder waren. Zu Gast in der Zauderbude waren Menschen aus den zivilgesellschaftlichen Organisationen, aus der Verwaltung, der Politik, einem kommunalen Unternehmen und den dienstleistenden Büros. Die Gespräche hatten sehr unterschiedliche Themen und waren nicht zu den im Buch versammelten missverständlichen Rollen oder Begriffen vorstrukturiert. Die vorliegende Zusammenstellung von Zitaten und ihrer Deutung wurde von uns im Anschluss an die Gespräche vorgenommen.¹

Alle Gäste haben der Verwendung der Zitate im Rahmen dieses Buches zugestimmt. Trotzdem verwenden wir lediglich Namenskürzel.² Auf diese Weise können die Zitate gelesen werden, ohne sie direkt einer spezifischen Position zuzuschreiben und somit Gefahr zu laufen, lediglich die eigenen Vorannahmen bestätigen zu wollen. Damit tragen wir der Erkenntnis Rechnung, dass beispielsweise die Grenzen zwischen den Ansichten von

¹ Mehr zum Aufbau der Zauder-Gespräche findet sich im Kapitel „Zaudern als Methode“.

² Die Legende der Namenskürzel befindet sich auf Seite 162.

zivilgesellschaftlichen und administrativen Akteur*innen gar nicht so trennscharf verlaufen, wie deren starke Gegenüberstellung oftmals vermuten lässt.

Im ersten Abschnitt „Rollen“ stellen wir die Akteur*innen der Modellprojekte vor. In den Beiträgen zu Zivilgesellschaft, Verwaltung und Dienstleistung schauen wir genau hin: Wie werden Zivilgesellschaft und Verwaltung in den beiden Projekten und von den unterschiedlichen Akteur*innen verstanden? Wer zählt dazu, wer wird ausgeschlossen? Und welche Rolle spielen Dienstleister*innen, die in beiden Projekten zwar mitunter genauso lang oder prägend mitwirken, aber nie als Kooperations-Partner*innen gelistet werden?

Im zweiten Abschnitt nehmen wir zentrale Begriffe der Modellprojekte unter die Lupe: Wir untersuchen, wie sie die Zusammenarbeit zunächst ermöglichten und welche Schwierigkeiten aus ihrer Mehrdeutigkeit langfristig erwachsen. Bei einigen Begriffen scheint die Mehrdeutigkeit beabsichtigt, bei anderen kommt sie eher unerwartet. Um einige Begriffe wird bereits ein Deutungskampf geführt, bei anderen ließ erst die Auswertung der Gespräche epistemische Dissonanzen in ihrer Verwendung vermuten.

Im Glossar suchen wir nicht nach der einen, alles umfassenden Definition einer Rolle oder eines Begriffes. Vielmehr zeichnen wir ein prismatisches Bild all der unterschiedlichen Definitionen, die in den Modellprojekten ihre Wirkung entfalten.

Rollen

Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Zivilgesellschaft
 Verwaltung
 Verwaltung

„Zivilgesellschaft“ ist ein schillernder Begriff und steht für die zentrale Neuerung, die die Modellprojekte Haus der Statistik und Rathausblock leitet: Das gegenseitige Versprechen einer Public-Civic-Partnership, einer Projektentwicklung, die nicht allein durch Akteur*innen aus der Verwaltung (und etwaige private Partner*innen und/oder Dienstleister*innen) durchgeführt wird, sondern in Kooperation mit Akteur*innen der Zivilgesellschaft. Diese stellen den „civic“-Teil der Partnerschaft dar.

Zivilgesellschaft ist auch eine *smart equivocation*: Zivilgesellschaft steht nämlich nicht nur für eine „Nachbar*innenschaft“, die repräsentiert werden muss, für „Betroffene“, die beteiligt werden müssen, für „Bedürftige“, denen eine fürsorgende Planung unter die Arme greift, für „individuelle Bürger*innen“ mit partikularen Interessen und für „Lai*innen“, denen die nötige Expertise fehle, sondern auch für soziale Bewegungen, Stadtmacher*innen und municipalistische Akteur*innen.

So erkämpfen sich Aktivist*innen aus der Bewegung und alternative Unternehmer*innen aus der Szene einen Platz in kommunalen Stadtentwicklungsprozessen. Was diese sonst autonom handelnden Akteur*innen sich dafür allerdings einkaufen, ist der Druck, sich über die Behauptung von Repräsentativität zu legitimieren und Konflikte intern zu halten.

Der im Rahmen von Stadtentwicklungsprozessen offensichtlichste Gegensatz, der sich im Begriff der Zivilgesellschaft wiederfindet, ist jener zwischen einer zu beteiligenden Nachbar*innenschaft mit individuellen Interessen und einer selbstermächtigten Stadtgesellschaft mit einer politischen Agenda.

👤 LV: Es musste erst einmal ein
 Verständnis etabliert werden, was
 da anders ist. Dass wir eben nicht
 einfach individuelle Nachbar*innen

sind, die jetzt ihre Meinung sagen, sondern dass wir ein politischer Stakeholder sind.

👤 KL: Projekte, die sich auf einzelne Themen oder Gebiete konzentrierten, organisierten stadtgesellschaftlichen Rückhalt und versuchten, das dann auch der Politik klarzumachen: Wir reden übrigens nicht nur für uns selber und unsere Freunde, sondern wir sind Teil einer Stadt von unten.

👤 JU: Von Beginn an waren gar nicht so viele Nachbarn involviert. Da ist zum Beispiel dieser Häuserblock, bei dem ich immer denke, dass der doch dafür verantwortlich ist. Die sind doch die Anwohner, die kriegen das doch mit, die werden das in Zukunft nutzen. Die müssen sich mit den neuen Mieter*innen gut stellen und eine Gemeinschaft finden. Dieser Block war nie wirklich motiviert und ist auch nie Teil der Sache geworden. Dies waren vielmehr Organisationen wie Stadt von Unten, die von überall aus der Stadt kamen und einfach Politik machen wollten.

Den stadtweit organisierten zivilgesellschaftlichen Akteur*innen kann einerseits die Berechtigung abgesprochen werden, für die Nachbar*innenschaft zu sprechen, andererseits kann ihnen gerade als Zivilgesellschaft auch die Berechtigung und die Befähigung abgesprochen werden, sinnvolle Beiträge in komplexen Stadtentwicklungsprozessen zu leisten. Stichwörter, die in diesem Zusammenhang oft fallen: NIMBY, Privatvergnügen, Partikularinteresse...

👤 LV: Die Landesvorsitzende der Linken sagte einmal: Zivilgesellschaftliche Akteure sind eher alte Männer, die immer dagegen sind, dass neu gebaut wird. Nicht, dass es die nicht auch gibt. Aber da gab es schon gut fünf, sechs Jahre lang die Mieter*innen-Bewegung, die sehr anders agiert hat, die immer auch positive Vorschläge für Reformen des sozialen Wohnungsbaus und für Modellprojekte gemacht hat.

👤 KL: Ich kann mich gut daran erinnern, dass es manchmal bei den Offiziellen ein bisschen abschätzig beschrieben wurde, nach dem Motto: Die machen da ihr eigenes Ding, die machen das aus Spaß, das ist nur ihr Privatvergnügen.

👤 LV: Ich glaube, wenn man denkt, dass das Partikularinteressen sind, die man möglichst einhegen muss, die nur nerven – wenn man also mit einer solchen Grundhaltung in eine solche Kooperation geht, dann funktioniert es natürlich nicht.

Auch unter den zivilgesellschaftlichen Akteur*innen ist umstritten, in welcher Beziehung die zivilgesellschaftlichen Kooperations-Partner*innen zu gegenwärtigen und zukünftigen Nutzungen der neuen Stadtbausteine stehen. Basiert der Einsatz für das Gemeinwohl darauf, auch selbst einen Nutzen daraus ziehen zu können – oder eben gerade nicht?

👤 JU: Und dann gibt es einen Konflikt, der die ganze Zeit schwelt, zumindest in der Zivilgesellschaft: Es gibt die einen, die haben ein höheres Anliegen, die wollen Stadtpolitik und Stadtgestaltung im Allgemeinen verwirklichen. Und dann gibt es die anderen, die etwas bauen wollen. Das sind Architekten oder Künstler, die interessiert das Thema Stadtpolitik und auch Stadtgestaltung. Aber die brauchen den Ort, die brauchen eine Möglichkeit, um sich engagieren zu können. Deren Engagement ist also nicht so abstrakt, sondern konkret. Und für diese Leute ist klar: Wenn sie etwas für sich bauen, dann schaffen sie auch ein Bild für dieses Modellprojekt. Und aus diesem Konflikt entsteht die Frage: Was ist jetzt das Eigeninteresse und was ist für die Allgemeinheit? Man kann das gar nicht so unterscheiden. [...] Das ist ein Modus, der uns fehlt, das ist also ein Selbstverständnis, das noch nicht allgemein akzeptiert ist: dass nämlich dieses Ehrenamt ohne Eigeninteresse gar nicht funktioniert. Auf jeden Fall nicht über so eine lange Zeit.

ZIVILGESELLSCHAFTLICHE KOOPERATIONS-PARTNER*INNEN

Laut den beiden Kooperationsvereinbarungen umfassen die zivilgesellschaftlichen Koop-Partner*innen am Rathausblock Kreuzberg das Forum und das Vernetzungstreffen (im Folgenden „VTR“) sowie am Haus der Statistik die ZUSAMMENKUNFT Berlin eG. Die Dopplung der zivilgesellschaftlichen Koop-Partner*innen

am Rathausblock weist auf die Spannung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung der Partner*innen hin. Während das VTR die organisierte Zivilgesellschaft in zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation vertritt, ist in der Administration die Auffassung verbreitet, das VTR sei nicht repräsentativ für die Zivilgesellschaft und stehe damit nicht für das Gemeinwohl ein. Das Forum Rathausblock soll dementsprechend einzelnen Nachbar*innen und weiteren Betroffenen eine Stimme geben.

Die kooperierenden zivilgesellschaftlichen Akteur*innen nehmen nur in seltenen Fällen die Rolle von Nachbar*innen oder Nutzer*innen (ob früher, gegenwärtig oder zukünftig) ein. Sie speisen sich zu großen Teilen aus der Berliner mietenpolitischen Bewegung (die rund um den Rathausblock starke Bezüge zur 68er-Generation aufweist) und der städtischen Szene von Stadtmacher*innen und Urbanen Praktiker*innen. Diese selbstermächtigten Akteur*innen ziehen ihre Legitimation aus einer Verankerung in relevanten Teilen der Stadtgesellschaft. Diese Verankerung wird in Demonstrationen und Presseberichten öffentlich sichtbar und durch politische Affinitäten gestützt.

Die zivilgesellschaftlichen Beteiligten in den Gremien der Kooperation sind – mit einigen Ausnahmen – vor allem Menschen im werktätigen Alter, deren Nachnamen nur selten auf eine familiäre Migrationsgeschichte hindeuten und die in den meisten Fällen langjährig in Berlin verwurzelt sind. Diese oft ehrenamtlichen Strukturen werden von bezahlten Kräften unterstützt, die im Vergleich durchschnittlich etwas jünger sind. Hier finden sich häufiger sowohl Frauen* als auch Menschen mit Migrationserfahrung.

• Forum Rathausblock

Das Forum ist ein eher klassisches Format von Beteiligung mit einem ungewöhnlichen Element, nämlich Delegierte in das höchste Entscheidungsgremium – den Zukunftsrat – zu entsenden. Im

Rahmen des Modellprojekts Rathausblock ist das Forum der Ort, an dem sich der Zukunftsrat öffentlich zum aktuellen Stand des Projektes und zu den getroffenen Entscheidungen zu äußern hat. Es gibt allerdings keinen fortlaufenden Deliberationsprozess einer verantwortlichen Gruppe von Bürger*innen, den die Delegierten mit der Projektentwicklungsarbeit verknüpfen könnten.

Die organisierte Zivilgesellschaft beschreibt das Format folgendermaßen: „Das Forum soll Raum für offene Diskussionen schaffen und einer breiteren Öffentlichkeit eine Interventionsmöglichkeit bieten. Teilnehmende können Themen auf die Tagesordnung setzen und Fragen an den Zukunftsrat richten, die dieser auch zu beantworten hat.“¹

👤 AM: Wir haben ja ein Forum mit Delegierten etabliert – das ist die Idee. Wobei es ein bisschen schwierig ist, das Forum zu vertreten, weil das ein lockerer Zusammenschluss von Menschen ist, die alle zwei Monate auf Einladung hin zusammenkommen, und es sehr wechselhaft ist, wer dann zugegen ist.

- Vernetzungstreffen Rathausblock

Das Vernetzungstreffen Rathausblock (VTR) ist ein loses Bündnis, das Delegierte in die Arbeits- und Entscheidungsgremien im Modellprojekt Rathausblock entsendet. Dabei ist die Idee, dass das VTR wiederum aus Delegierten verschiedener selbstorganisierter Initiativen besteht, die sich rund um vielfältige Aspekte

des Modellprojekts gebildet haben. Das VTR agiert im Ehrenamt und wird von einer vom Bezirk finanzierten Einheit, der ZusammenStelle, unterstützt. Die Arbeit des VTR zielt vor allem auf die Mitwirkung an den Entscheidungen des Kooperations-Prozesses ab.

👤 JU: Wir hatten uns das Prinzip selber ausgesucht, dass die Vielen eine Art Rät*innen wählen, und diese dann in einem Vernetzungstreffen zusammenkommen. Das war deshalb die Idee, weil wir von Anfang an merkten, dass es zu anstrengend ist, da mit zu vielen Leuten zu sitzen. Deshalb bestand der Zirkel von Anfang an aus den gleichen Personen wie jetzt. Aber so richtig funktioniert hat das nicht, weil die Leute, die dahinterstehen, nicht am Zirkel teilnehmen, das Interesse verlieren. Die brechen weg. Dann sitzt der Zirkel da. Okay, auch da bricht mal der eine oder andere weg, aber insgesamt hält sich der Zirkel schon relativ lange. Der hat sich eigentlich bis heute gehalten – aber was hat das für einen Sinn, wenn dahinter kein Futter mehr ist?

- ZUSammenKUNFT Berlin eG

Die ZUSammenKUNFT Berlin eG (ZKB) ist eine Genossenschaft, die Mitglieder in die Arbeits- und Entscheidungsgremien im Modellprojekt Haus der Statistik entsendet. Diese Mitglieder bringen langjährige Erfahrungen in Planungs- und Bauprozessen mit und sind sehr gut vernetzt in Landes- und Bundespolitik. Im Modellprojekt repräsentiert die ZKB die selbstorganisierte Initiative Haus der Statistik, die sich rund um das Vorhaben einer

¹ Vernetzungstreffen Rathausblock 2019: *Modellprojekt Rathausblock. Ein Modellprojekt selbstverwaltet und kommunal.*

gemeinwohlorientierten Weiternutzung des Haus der Statistik gebildet hatte. Umstritten bleibt, inwiefern die ZKB für die Zivilgesellschaft als solche sprechen kann – oder eben nur für eine spezifische zivilgesellschaftliche Initiative. Dies wird auch in der ersten Kooperationsvereinbarung vom Haus der Statistik benannt: „Den Beteiligten und insbesondere der ZKB eG ist dabei klar, dass die ZKB eG nicht per se ‚die Stadtgesellschaft‘ repräsentiert, auch wenn sie aus der sehr breit aufgestellten Initiative Haus der Statistik hervorgegangen ist und dieser als rechtsfähiges Instrument dienen soll.“

Die Arbeit der ZKB wird zu Teilen über die Koop5 sowie aus weiteren Töpfen finanziert, etwa solchen für Öffentlichkeitsarbeit und über die Vermietung von Räumlichkeiten vor Ort. Dafür werden auch Nicht-Genossenschafts-Mitglieder freiberuflich beschäftigt. Die Arbeit der ZKB ist stark an gestalterischen Lösungen orientiert.

👤 NP: Hier ist es anders. Beim Rathausblock gibt es die Koop6 und hier nur die Koop5, weil man schon in der Außendarstellung sagt, dass die ZKB die Treuhänderin ist. Man sieht sich also als Stellvertreterin der Zivilgesellschaft. Mit dem Schritt, die Überlassungsgeberin für die Pioniernutzungen zu sein, ist man nochmal in einer anderen Verantwortungsposition. Man ist auf einmal auch Vermieterin und agiert anders, da auch andere Risiken getragen werden.

Zivilgesellschaft
Zivilgesellschaft

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Verwaltung

Dienstleistung

Dienstleistung

Stadtentwicklungsprozesse basieren oft auf der Annahme einer relativ klaren Aufteilung von Rollen und Zuständigkeiten. So kommt auch dem Staat in Stadtentwicklungsprozessen, und spezifisch in den hier untersuchten Public-Civic-Partnerships, eine bestimmte Rolle zu. Er tritt hier als „public“ in zwei scheinbar klar voneinander getrennten Gestalten in Erscheinung: In der Gestalt der Regierung, die von der Bevölkerung durch Wahlen legitimiert ist, und in der Gestalt der Verwaltung, die den Willen der Bevölkerung im Rahmen der gegebenen Gesetze umsetzt.

Verwaltung ist dabei ein nur scheinbar spröder, klar abgrenzbarer Begriff, der die für Stadtentwicklungsprozesse typische zentrale Akteurin bezeichnet. Bei näherem Hinsehen wird allerdings deutlich, dass die Verwaltung auf ein Set aus Akteur*innen, Organisationen und Prozessen verweist, das mannigfaltig ausfranst und intern auf verschiedene Weise differenziert ist. So steht sie in geregelten bis diffusen Beziehungen zu Organen der repräsentativen Demokratie, die Aufträge erteilen, zu verschiedenen Dienstleister*innen, denen Aufträge erteilt werden – und zu zivilgesellschaftlichen Akteur*innen, die sich selbst Aufträge erteilen.

In den beiden Modellprojekten gibt es eine Reihe von Akteur*innen, die mit der Umsetzung staatlicher Aufgaben betraut sind. Dazu gehören die politische Administration der Bezirke Mitte beziehungsweise Friedrichshain-Kreuzberg und die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, sowie die kommunalen Unternehmen BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH und WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH. Diese „Häuser“ sind hierarchisch aufgebaut und unterstehen dem Willen der – über Prozesse der parlamentarischen Demokratie legitimierten – Exekutive, in diesem Fall: des Landes Berlin und zweier seiner Bezirke.

In den Modellprojekten wirken diese Häuser auf zwei verschiedenen Ebenen mit. Hierarchisch höhergestellte beziehungsweise

führende Personen der Häuser sitzen in den Entscheidungsgremien, während ihnen unterstellte Mitarbeitende die Zuarbeit leisten und in den Arbeitsgremien zusammenkommen. Die Tätigkeiten dieser Personen sind in den meisten Fällen durch Stellenbeschreibungen umrissen, an spezifische fachliche Qualifikationen gebunden und vertraglich geregelt. Die Leistungen werden entlohnt, der Arbeitsumfang wird arbeitsrechtlich begrenzt. Die Häuser sind mehr oder weniger stark in separate Organisationseinheiten gegliedert. Die anfallende Arbeit ist vor allem durch vorgegebene Verfahren strukturiert. Die Modellprojekte fordern diese Strukturierung jedoch heraus. Weder sind die Rollen der einzelnen Kooperations-Partner*innen im Rahmen der Modellprojekte klar definiert, noch sind die Modellprojekt-Prozesse in den einzelnen Häusern eindeutig geregelt.

Offiziell werden allerdings nur einige dieser Häuser mit dem Begriff „Verwaltung“ bezeichnet, nämlich auf Landesebene die Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (SenSBW), sowie auf kommunaler Ebene die beiden Bezirksämter von Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg. Die BIM und die WBM sind landeseigene Unternehmen und stellen somit eine Art ausgelagerter Verwaltungen dar, die als privatwirtschaftliche Organisationen öffentliche Aufgaben des Landes Berlin wahrnehmen. Wie die ZUSAMMENKUNFT Berlin eG werden sie im Selbstbild und in der Kommunikation der beiden Modellprojekte aber nicht als privatwirtschaftliche Kooperations-Partner*innen verstanden, sondern ins Schema der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und Verwaltung eingeordnet.

POLITISCHE ADMINISTRATION

Während im Rahmen der Modellprojekte die meisten für die Verwaltung tätigen Personen in ihren Häusern angestellt sind und einige auch verbeamtet sein dürften, fällt insbesondere die Rolle der politischen Spitzen der Verwaltung aus dem Rahmen – beziehungsweise ins Gewicht. Als Grenzgänger*innen zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft stehen sie beispielhaft für den oft als „Neuen Munizipalismus“ bezeichneten Versuch, zivilgesellschaftliche Anliegen über die durch Wahlen legitimierte Besetzung politischer Ämter mit zivilgesellschaftlich verankerten Personen in staatliches Handeln einzubringen.

● Bezirk Mitte

Das Bezirksamt Mitte ist Kooperations-Partner am Haus der Statistik. Am Beispiel des Baustadtrates von Mitte („Bezirksstadtrat für Stadtentwicklung und Facility Management“) wird die Bedeutung der politischen Spitze der Verwaltung deutlich, aber auch deren unklares Verhältnis zur restlichen Organisation und zu deren Mitgliedern auf der Arbeitsebene. Vor allem tritt hier auch die mangelnde Ausstattung der Bezirke in Berlin zutage, die unter Personalmangel und zusammengestrichenen Budgets leiden.

👤 AH: Wir haben vorhin den Bezirk in der Auflistung nicht erwähnt! Das Interessante dabei ist, dass der Bezirk die wichtigste Person in dem Ganzen ist. Nicht nur, dass er den größten Neubau baut, also das höchste Gebäude, sondern der Bezirk hat von Anfang an den Hut aufgesetzt bekommen. Aber so einen Hut aufgesetzt zu bekommen und ihn wirklich auszufüllen, das sind zweierlei Dinge...

👤 AD: ... zumal mit Manpower und Kompetenz. Der Baustadtrat hat das politisch sehr unterstützt und sich auch sehr eingebracht, aber das kann natürlich kein Stadtrat alleine. Man hatte immer das Gefühl, dass dahinter irgendwie niemand ist, weil alle übrigen andere Aufgaben haben. Deswegen konnte der Bezirk das auch nicht ausfüllen. Das sind dann die Probleme, die auftauchen; Probleme, die man vorher nicht kennt.

● Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg

Das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg ist Kooperations-Partner am Rathausblock. Durch die besondere Rolle des Baustadtrates (Bezirksstadtrat, „Abteilung für Bauen, Planen, Kooperative Stadtentwicklung“) als Grenzgänger zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung tritt hier die Frage nach der politischen Dimension von Verwaltungshandeln zutage. Zudem wird die Herausforderung der Übersetzung innerhalb des Hauses deutlich. So wird der Transfer von politischem Programm zum Verwaltungshandeln nicht immer ohne Widerstand vollzogen.

👤 LV: Natürlich hat ein Staatssekretär oder ein Baustadtrat nicht unendlich Zeit auf dieses Kleinprojekt zu verwenden. Aber ich glaube, dass es schon auch etwas mit Kommunikation zwischen dem politischen Personal in der Verwaltung und den Verwaltungsmitarbeiterinnen zu tun hat, wo es ja auch nicht einfach eins zu eins weiterläuft. Der Baustadtrat kann sich ja schön etwas überlegen – aber ob der Sachbearbeiter das dann auch so versteht?

Bei derlei politischen Strategien gibt es also große Übersetzungsschwierigkeiten. In erste Linie geht es zunächst um Verwaltungshandeln. Natürlich ist Verwaltungshandeln ja auch eine politische Strategie. Aber so wird das nicht gesehen. Verwaltungshandeln wird immer nur als neutrales Handeln betrachtet.

- **Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen**

Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (SenSBW) ist in beiden Modellprojekten mit je eigenen Referaten vertreten. Hier tritt ein spezifischer Unterschied zwischen den Modellprojekten hervor – die Förderkulisse. Während das Modellprojekt Rathausblock lange ein Sanierungsgebiet war und jetzt im Städtebauförderprogramm „Lebendige Zentren und Quartiere“ ein Stadtumbaugebiet ist, wird das Haus der Statistik lediglich als „besonderer Ort“ in den Berliner Koalitionsverträgen von 2016-2023 benannt. Dies zieht neben den verschiedenen Förderkulissen auch spezifische Rollen der Senatsverwaltung nach sich – sowohl in den Modellprojekte als solchen als auch in der Beziehung zu den zivilgesellschaftlichen Kooperations-Partner*innen.

👤 **KL:** Später ist dann am Rathausblock der Zukunftsrat etabliert worden, in dem unsere Verwaltung auf Leitungsebene vertreten war. Angesichts der Aufgabenfülle war das eine Herausforderung, aber das war und ist wichtig! Die politische Spitze der Verwaltung

muss gerade bei solch anspruchsvollen Projekten ihre Verantwortung wahrnehmen.

👤 **JM:** Wenn du sagst, eure Initiativen haben viele Ansprüche und Ideen: Das ist bei uns auch so! Aber in dieser Fünfer-Konstellation, in der wir zusammen sind, der Koop5, geht es für mich auch oft darum, den Modellcharakter und den Anspruch hochzuhalten und zu vertreten. Ich finde mich oft in der Rolle des Aktivierers oder Unterstützers der Initiativen wieder, weil deren Programm sonst in der Masse untergeht und aus meiner Sicht hier am Ort nach wie vor richtig und vertretbar ist.

👤 **KJW:** Ich hadere öfter mit meiner Rolle: Als Gebietsbeauftragte begleite ich die Fördermaßnahmen. Meine Aufgabe ist es auch, gesamtstädtische Ziele zu vertreten, welche in die Entwicklung einzubringen sind, sowie die verschiedenen zuständigen Bereiche bei uns im Haus einzubeziehen. Auch wenn ich z.B. für Wohnungsneubau formal nicht zuständig bin, vertere ich natürlich die Haltung, dass wir diesen voranbringen und überlegen, wie man das gut koordinieren kann und wer einbezogen werden muss. Meine Tätigkeiten gehen manchmal auch über meine Stellenbeschreibung hinaus und orientieren sich dann pragmatisch daran, was zu tun ist, um die Projektziele zu erreichen.

👤 JM: Von außen betrachtet ist beim Rathausblock der Vorteil, dass es eine Förderkulisse gibt und damit auch Mittel, die in eurer Verantwortung liegen. Dadurch habt ihr eine zentrale Funktion. Das finde ich manchmal beneidenswert, weil das hier [am Haus der Statistik] anders ist. Hier ist eher die Frage, wie man die Koordinationsleistung, die von der Stadtplanung erwartet wird, umsetzen kann, ohne signifikant auf die Finanzierung oder ähnliches einwirken zu können.

LANDESEIGENE UNTERNEHMEN

Die beteiligten landeseigenen Unternehmen Berliner Immobilienmanagement GmbH (BIM) und Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH (WBM) sehen sich den in der Kooperationsvereinbarung festgehaltenen Zielen und Aufträgen weniger verpflichtet als anderen Parametern, die ihnen Landespolitik und unternehmerische Grundsätze auferlegen. Daraus entstehen mitunter Rollenkonflikte und Rollenmissverständnisse. Die WBM setzt in beiden Projekten große Teile des Wohnungsbaus um. Die BIM fungiert in beiden Projekten als Liegenschaftsverwalterin des Landes Berlin. Darüber hinaus soll sie am Rathausblock einen Gewerbehof-Neubau entwickeln. Am Haus der Statistik richtet sie die Bestandsgebäude zur Nutzung durch Büros (für städtische Verwaltungen und die BIM selbst) sowie durch soziokulturelle Initiativen her.

- Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH
Die WBM ist eines der sechs landeseigenen Wohnungsbau-Unternehmen des Landes Berlin. In der Logik der WBM treten unternehmerische Erwägungen in den Vordergrund – und in Konflikt mit den spezifischen Interessen der Kooperation.

👤 KL: Es war also eine gemeinsame Strategie [des Senats] zu sagen: Politisch können wir den kommunalen Wohnungsbau voranbringen und ihn sozial und inhaltlich steuern. Das andere [Genossenschaften auf gemeinwohlorientierte Neubauziele verpflichten] können wir politisch nicht. [...] Die kommunalen Wohnungsbaugesellschaften sind natürlich auch nicht die gemeinwohlorientierten Akteure schlechthin und die Partner für Innovation. Hier ist Überzeugungsarbeit zu leisten und an geeigneten Rahmenbedingungen zu arbeiten.

👤 UD: Die WBM ist diejenige Partnerin im Verfahren, die schon am konkretesten ihre Bauprojekte durchgerechnet hat, da sie, sobald der B-Plan steht, mit dem Wohnungsneubau anfangen wollen. Sie haben ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgelegt, aber mit jedem Jahr oder jedem Monat und jedem Thema, das noch obendrauf kommt, signalisieren sie: Das ist nicht ohne Weiteres finanzierbar! Wenn immer mehr Wünsche dazukommen, muss das auch einkalkuliert werden. Das ist für sie natürlich auch keine schöne Rolle in der Kooperation, immer sagen zu müssen: Das funktioniert so nicht, das ist wirtschaftlich nicht darstellbar.

- Berliner Immobilienmanagement GmbH

Die BIM ist die Liegenschaftsverwaltung des Landes Berlin. Auch sie betont eine gewisse Distanz zur Kooperation und verweist auf externe Faktoren und Abhängigkeiten, denen sie sich unterordnen müsse.

👤 AD: Wir sind an ein sehr großes Regelwerk gebunden, nicht zuletzt, was die Rolle als öffentliche Auftraggeber angeht. Das Land hat zum einen beschlossen, die Immobilie zu kaufen, zum anderen hat es auch mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben vereinbart, wie sie zu nutzen ist und uns den Auftrag gegeben, das umzusetzen und in diesem Modellprojekt, diesem Partizipationsprojekt, mitzuwirken. Aber da haben wir aus unserer Sicht eher eine kleinere Rolle – und vor allem häufig nicht die Rolle, Entscheidungen zu treffen.

👤 UD: Das Gewerbe ist ein wichtiges Thema – und für den Neubau eines Gewerbehofes gibt es aktuell keine Finanzierung. Die BIM ist Hauptzuständige für den Gewerbestand und ist da bis jetzt noch nicht wirklich weitergekommen. Dazu muss sie mit der Senatsverwaltung für Finanzen um eine Finanzierung ringen, da sie sich nicht wie die WBM auf dem freien Markt Geld leihen kann.

Verwaltung

Verwaltung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Dienstleistung

Neben den offiziellen Kooperations-Partner*innen sind eine ganze Reihe weiterer Akteur*innen an der Projektentwicklung in den Modellprojekten beteiligt oder arbeiten dieser zu. Im Folgenden behandeln wir vor allem jene Akteur*innen, die sich im Rahmen der Modellprojekte als Dienstleister*innen bezeichnen oder so bezeichnet werden. Eine zentrale Frage dabei ist, durch wen die Dienstleistung beauftragt wird und was der Auftrag umfasst.

Dienstleistung zur Unterstützung der Kooperation

Eine zentrale Rolle in der Arbeit der Modellprojekte nehmen Akteur*innen ein, die beauftragt wurden, den Kooperationsprozess selbst zu unterstützen. Am Rathausblock teilen sich diese Aufgabe zwei Firmen: STERN ist als Sanierungsbeauftragte mit der Steuerung des gesamten Prozesses betraut, während *Zebra*log die Geschäftsstelle des Zukunftsrates ist. Am Haus der Statistik war zunächst die LIST für die Dauer der Ausrichtung des integrierten städtebaulichen Werkstattverfahrens engagiert. Nach dessen Abschluss wurde sie von Drees & Sommer abgelöst.

Die Anforderungen an diese Dienstleister*innen sind komplex: Bei der Steuerung wachsender und wenig vorstrukturierter Prozesse bedarf es der kompetenten und neutralen Moderation heterogener Beteiligter. Dies verlangt nach möglichst frühzeitiger Einbindung aller Beteiligten, ausgeprägten Kompetenzen im Konfliktmanagement und personeller Kontinuität bei den Dienstleister*innen.

👤 KJW: Man hätte von Anfang an noch mehr Sorgfalt auf Steuerungsstrukturen legen müssen. Wir brauchen eine übergeordnete

Steuerung, die sowohl Projektsteuerung der Planung und Umsetzung der vielfältigen baulichen Maßnahmen kann, als auch Moderation und manchmal auch Mediation leistet. Eine solche Steuerung muss wissen, wie man Prozesse mit so vielen Beteiligten aufbauen und zusammenhalten kann – aber nicht nur mit professionellen Beteiligten beziehungsweise Beteiligten mit fachlichem Hintergrund, sondern auch mit Beteiligten aus den Initiativen.

👤 UD: STERN ist als Sanierungsbeauftragte gar nicht in der Rolle, eine solche Bauprojektsteuerung zu machen. Dies ist nicht unser eigentlicher Auftrag. Aber um genau solche Fragen dreht es sich inzwischen. Und es gibt aktuell niemanden, der diese Fragen bearbeitet und den Finger in die Wunde legt.

👤 AN: Als Drees & Sommer waren wir in einer Vermittlerrolle zwischen diesem Graswurzelmäßigen der Zivilgesellschaft und einer BIM, die alles andere als graswurzelmäßig unterwegs ist. Hier gibt es keinen Idealprozess, der an der Uni entwickelt wurde und den die Leute jetzt schlucken müssen. Es ist eine Stärke, dass das hier wachsen darf. Das ist natürlich anstrengend und unbequem, aber das ist ein Teil dieses graswurzelmäßigen Charmes, den die beiden Projekte haben.

Obwohl diese Dienstleister*innen den gemeinsamen Kooperationsprozess unterstützen sollen, werden sie formal von einzelnen Kooperations-Partner*innen beauftragt. Dies kann ein Ungleichgewicht darin erzeugen, wem die Beauftragten sich zur Rechenschaft verpflichtet fühlen und wie sehr sie als Dienstleister*innen für die gesamte Kooperation akzeptiert werden. Wie mit dieser Gemengelage umgegangen und das nötige Vertrauen geschaffen wird, hängt dann auch davon ab, inwieweit der Geschäftsbetrieb der Dienstleister*innen von den Aufträgen der jeweiligen Kooperations-Partner*innen abhängt.

UD: Die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung hat uns, als STERN, in enger Abstimmung mit dem Bezirk mit der Betreuung des Sanierungsgebiets Rathausblock beauftragt. Das war die Ausgangslage Anfang 2017 und erst danach startete es mit dem Modellprojekt. Dadurch wurden wir immer als die Dienstleister von SenStadt und Bezirk wahrgenommen. Wir haben uns zwar über die Jahre ein anderes Standing erarbeitet und auch viel Vertrauen gewonnen, aber unsere Rolle ist trotz allem eine schwierige.

FB: Es gibt am Rathausblock Austauschrunden zwischen Bezirk und STERN. Die haben viel engeren Kontakt – wegen der Beauftragung oder vielleicht auch wegen persönlicher Kontakte. So etwas spielt ja auch immer eine Rolle – das wird meines Erachtens in solchen Prozessen zu oft vergessen.

AN: Unser Vertrag war so gestrickt, dass er nur neun Monate galt und danach immer um drei Monate verlängert werden kann – vermutlich auch aus Misstrauen. Allerdings wurde der Vertrag jetzt schon seit ca. vier Jahren immer von der gesamten Kooperation einstimmig verlängert.

UD: Aber das finde ich ja ein wichtiges Signal. Das gibt euch als Dienstleister das Gefühl, dass nicht nur der direkte Auftraggeber, sondern die gesamte Kooperation das mitträgt und eure Arbeit wertschätzt.

AN: Für mich war es interessant und angenehm, wirklich das Gesamtprojekt und nicht nur eine bestimmte Seite zu vertreten. Der Vorteil ist auch, dass Drees & Sommer ein großes Unternehmen und dies jetzt kein großer Auftrag ist. Das lief im Büro relativ unterm Radar. Man ist davon nicht wirtschaftlich abhängig. Es hilft auch, dass man denkt: „Dann verlieren wir das Ding halt.“

Offizielle Kooperations-Partner*innen können sich auch auf die Rolle der Dienstleistenden zurückziehen. In diesem Fall rücken Bezugsgrößen außerhalb der Kooperation in den Vordergrund (das Land Berlin, die Senatsverwaltung für Finanzen etc.), denen gegenüber eine Auftragsgebundenheit behauptet wird. So wird signalisiert, dass die/der Kooperationspartner*in nicht genug Einfluss hat, um die Ziele der Kooperation als vorrangig zu betrachten.

👤 AD: Von uns als BIM wird häufig eine Rolle verlangt, die wir gar nicht ausfüllen. Wir sind ja nur der Immobiliendienstleister. Wir sind Vertreter des Eigentümers, des Landes Berlin, der die Immobilie vom Bund gekauft hat.

👤 AH: Mittlerweile ist oft unklar, wen man alles an diesen Tisch holen muss, um die offenen Enden so zu verknüpfen, dass am Ende etwas herauskommt. Du hast gesagt, die BIM versteht sich manchmal als Dienstleisterin. Da bleibt meines Erachtens dann trotzdem noch die Frage: Wie weit kann ich als Dienstleisterin da helfen? Und wer muss noch an diesen Tisch, damit wir es lösen können?

Dienstleistung zur Unterstützung einzelner Kooperations-Partner*innen

Während STERN und Drees & Sommer den Auftrag haben, die gesamte Kooperation zu unterstützen, ist die ZusammenStelle explizit damit beauftragt, die Arbeit des Vernetzungstreffens Rathausblock zu unterstützen. Ihre Rolle kommt jener von STERN und Drees & Sommer nahe, nur dass es hier darum geht, die Zusammenarbeit heterogener Akteur*innen *innerhalb* der Zivilgesellschaft zu unterstützen und als Mittlerin zwischen der Zivilgesellschaft und der Verwaltung zu fungieren. Indem die ZusammenStelle vom Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg eine Projektförderung erhält, muss sie ebenfalls mit der Problematik der

empfundenen und vermuteten Loyalität umgehen: Inwiefern ist nicht nur dem Auftrag, sondern auch der beauftragenden Partei Folge zu leisten?

Vor allem aber bildet diese Form intermediärer Dienstleistung einen Kristallisationspunkt der Debatte um eine Professionalisierung zivilgesellschaftlicher Praxis. Einerseits kann die Bezahlung zivilgesellschaftlicher Arbeit helfen, dem Ungleichgewicht zivilgesellschaftlicher und administrativer Akteur*innen entgegenzuwirken. Andererseits geraten die Verhältnisse innerhalb der Zivilgesellschaft auf eine neue Weise ins Ungleichgewicht: So haben die Mitglieder der ZusammenStelle am Rathausblock durch die Bezahlung ihrer Tätigkeit mehr Zeit, sich einen tieferen Einblick und einen besseren Überblick zu erarbeiten als die ehrenamtlich tätigen Teilnehmer*innen des Vernetzungstreffens. Sehr kompliziert wird es bei der Frage, in welcher Beziehung bezahlte und unbezahlte Tätigkeiten für die Zivilgesellschaft stehen. So stellen die bezahlten Unterstützungsstrukturen der Zivilgesellschaft fest, dass sie womöglich andere Grenzen setzen müssen, als die ehrenamtlich arbeitenden Akteur*innen.

👤 FB: Ich finde es auch schwierig, sich da abzugrenzen. Vor allem, wenn man in der ZusammenStelle mit Leuten arbeitet, die so 100 % Rathausblock sind. Es ist schwierig, sich da herauszuziehen und zu sagen: Ich chill' heute, ich lasse die alle in Ruhe, ich gucke nur Serien.

👤 NP: Genau, das ist schwierig. Was ist am Ende Lohnarbeit? Was ist Ehrenamt? Was bleibt aber auch an Freizeit?

👤 FB: Vor allem, wenn man so viel emotional load hat. Ich könnte diesen Job gar nicht in Vollzeit machen, weil das emotional viel zu anstrengend wäre.

Dies ist am Rathausblock besonders kompliziert, da die Mitarbeitenden der ZusammenStelle mitunter auch Mitglieder in einzelnen Initiativen sind. So wandelt sich die ursprüngliche Aufteilung zwischen Beauftragenden und Unterstützenden – und die Beauftragenden haben Schwierigkeiten, ihre Vorstellungen gegenüber den Unterstützenden durchzusetzen.

👤 LV: Ein Effekt von solchen Kooperationen, die man hier und auch anderswo sehen kann, ist, dass es einen Professionalisierungsdruck auf die Zivilgesellschaft gibt. Auch bei uns wurden ja Stellen geschaffen. Da sind dann auf einmal Leute, die Geld kriegen, und die dadurch natürlich mehr Zeit haben. Aber nicht nur das! Sie haben auch mehr Wissen, wodurch Hierarchien entstehen. Wie soll man denn jemanden steuern, der mehr Zeit hat?

👤 KL: Ich finde, dass man dieser Professionalisierungsnotwendigkeit in angemessener Form begegnen muss, damit Kooperationen von Institutionen mit der Zivilgesellschaft nicht zwingend dazu führen, dass Zivilgesellschaft irgendwann an den Rand oder sogar herausgedrängt wird...

👤 LV: oder sich zerlegt.

Obwohl die ZusammenStelle als Dienstleisterin dafür da ist, die Arbeit des Vernetzungstreffens zu unterstützen, ohne eigene Entscheidungen zu treffen, entstand mit Einrichtung der Stellen zunächst eine Ungenauigkeit: So wurde die ZusammenStelle von den anderen Kooperationspartner*innen wiederholt als zivilgesellschaftliche Partnerin gehandelt – trotz der Bemühungen des Vernetzungstreffens, ihre Position auf die der unterstützenden Dienstleisterin zu begrenzen. Am Haus der Statistik wiederum fungiert die ZUSAMMENKUNFT Berlin eG in ihrer Rolle der zivilgesellschaftlichen Kooperations-Partnerin als Intermediärin zwischen Stadtgesellschaft, Pioniernutzer*innen und Kooperation.

👤 FB: Manchmal ist es schwierig, weil meine eigene Meinung nicht im Vordergrund steht. Natürlich gibt es da einen Spielraum und ich kann mitdiskutieren, aber am Ende bin ich als ZusammenStelle-Mitarbeiterin nicht Entscheidungsträgerin. Bei manchen Prozessen ist es nicht einfach, den Willen des Vernetzungstreffens umzusetzen, wenn ich mir denke, dass ich es persönlich anders machen würde. Aber es ist superwichtig, dass man diese Mittlerin hat und die Unterstützung für die Initiativen, die das nicht alles ehrenamtlich stemmen können.

Dienstleistung zur Bearbeitung einzelner Aufträge

Neben Dienstleister*innen, die die Modellprojekte über einen längeren Zeitraum begleiten, wird die Arbeit in den Modellprojekten punktuell durch Gutachten, Konzepte und Studien externer Dienstleister*innen unterstützt. Viele Aufträge werden im Rahmen der Zusammenarbeit von allen Kooperations-Partner*innen gemeinsam formuliert. Dass Verwaltung und Zivilgesellschaft sich hier auf einen gemeinsamen Prozess einigen konnten, wird häufig als lobenswerte Neuerung und modellhaftes Element herausgestellt.

👤 ES: Die Zivilgesellschaft erarbeitet zusammen mit der Verwaltung Ausschreibungen, sitzt in den Jurys, entscheidet mit über die Auftragsvergabe. Am Anfang haben alle gesagt: Das geht gar nicht! Aber in der Praxis haben wir entwickelt, dass es geht.

Daneben vergeben einzelne Kooperations-Partner*innen aber auch eigenmächtige Aufträge. Geschieht dies ohne Abstimmung, kann mühsam aufgebautes Vertrauen verletzt werden. Dabei kommt es vor, dass einzelne Dienstleister*innen in beiden Modellprojekten in verschiedenen Rollen auftreten.

👤 AN: Man ahnt, wie der Auftrag aussah, den Drees & Sommer von der BIM zur Zweitprüfung der Machbarkeitsstudie am Rathausblock erhalten hat. Da hieß es jetzt nicht, es solle das in der Kooperation Erarbeitete möglichst proaktiv weitergesponnen werden. Der Auftrag war eher, kritische Punkte zu finden und etwas herumzubohren.

👤 UD: Genau, dieser Auftrag war nicht mit der Kooperation abgestimmt, sondern die BIM hat ein eigenständiges Zweitgutachten erstellen lassen. Und entsprechend kritisch wurde dies natürlich von anderen Beteiligten gesehen.

Forschung als Dienstleistung

Im Rahmen der Antragstellung für unser Forschungsprojekt haben wir uns die Frage gestellt, wie wir unsere Forschung nicht nur in den Dienst der Wissenschaft, sondern auch in jenen der Modellprojekte stellen könnten. Diese Frage stellten wir uns zu Beginn auch in einer Doppelrolle, da Rebecca und Felix zu dieser Zeit auch noch für die zivilgesellschaftlichen Partner*innen in den Modellprojekten tätig waren. In einer dem Forschungsprojekt vorgelagerten Veranstaltung luden wir die Akteur*innen der Modellprojekte ein und fragten, welche Wünsche sie an das Forschungsprojekt hätten. Der von den Akteur*innen der Modellprojekte formulierte Auftrag war klar: Beschäftigt euch vergleichend mit den vielen Aspekten der Projekte und stellt vor allem sicher, dass die Modellprojekte auch was von der Forschung haben!

👤 NP: Forschung kann unter anderem dazu dienen, Prozesse transparent zu machen und versammeltes Wissen aufzuzeigen. Was sind Dinge, die gut funktionieren? Was sind Themen, bei denen immer wieder Konflikte aufkommen? Forschung kann hier helfen, weil die forschenden Personen nicht so tief in den Prozessen stecken und dadurch eine objektivere Perspektive haben.

👤 UD: Im Rahmen des Forschungsprojekts fände ich es spannend, wenn man sich die Rahmenbedingungen der Modellprojekte gemeinsam anschaut und herausarbeitet, welche Methoden, Formate und Instrumente angewendet werden. Welche Rahmenbedingungen braucht es, um diese Methoden zu übertragen und daraus einen Prototyp für andere Verfahren zu machen? Was ist das Einzigartige der Projekte, was ist das wirklich Modellhafte? Welche Rahmenbedingungen braucht es, um Dinge auszuprobieren? Was sind die Reglementierungen des Verwaltungshandelns? Ich würde mich freuen, wenn der Austausch zwischen Rathausblock und Haus der Statistik weiter bestünde und wir von den Erfahrungen der anderen lernen. Das wäre mein Wunsch an das Forschungsprojekt.

👤 AM: Es ist schon eine spannende Frage, wie das so weitergeht! Und ich denke, die Wissenschaft hilft, das zu beleuchten. Vor allen Dingen das Vergleichende! Zu beleuchten, was mit dem Haus der Statistik passiert oder auch international, und dann zu sehen: Okay, es gab Schwierigkeiten, es ist nicht ideal, aber es gab auch gute und tolle Sachen dabei.

Diesem Selbst- und Fremdauftrag versuchten wir Folge zu leisten. Bei den entwickelten Formaten ging es uns immer darum, direkten Austausch und Wissenstransfer zu ermöglichen, um nicht erst am Ende formulierte Ergebnisse losgelöst zurück in die Felder zu spielen. Wir machten Workshops mit den Akteur*innen der Modellprojekte, in denen wir uns beispielsweise über extraktive Forschung und hilfreiche Formate der Wissensweitergabe unterhielten und wir luden Akteur*innen aus den Modellprojekten in die Zauderbude, damit sie dort gemeinsam innehielten, reflektierten und voneinander Neues lernten.

👤 KJW: Ich finde die Zauderbude sehr wertvoll, um die eigene Arbeit und Rolle im Projekt zu reflektieren. Es regt dazu an, noch einmal stärker über die Prozesse nachzudenken, in denen man steckt, und es hilft, mit den Herausforderungen der kooperativen Verfahren besser umgehen zu können. Das ist immer sinnvoll bei Verfahren, die neue Wege gehen. Durch Zurücktreten und Betrachten – aber auch im Austausch mit anderen: weil kooperative Verfahren eben kooperative Lösungen und Zeit brauchen.

👤 JM: Ich bin positiv überrascht! Ich fand das Ambiente sehr schön, vielleicht weil es eindeutig kein Verwaltungsumfeld ist. Von heute nehme ich mir mit, dass ich den Austausch zwischen den Modellprojekten unbedingt fortsetzen will. Zum einen wegen

der fachlichen Dimension: Auch wenn die Projekte nicht vergleichbar sind, kann man viel voneinander lernen. Zum anderen hatte es für mich persönlich auch eine Brustlösende Komponente, sich mit einer tollen Gesprächspartnerin mal ganz detailliert auszutauschen. Das ist leider im Büroalltag häufig nicht möglich, weil es da meist um die Vermittlung von Sachverhalten in möglichst komprimierter Form geht. Für diesen detaillierten Austausch war die Zauderbude ein sehr schönes Forum.

Begriffe

Auf das Drängen zivilgesellschaftlicher Initiativen hin schuf das Land Berlin den Rahmen für die Umsetzung radikaler Forderungen: die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und Verwaltung in der Projektentwicklung sowie die langfristige Absicherung der Selbstverwaltung und Bezahlbarkeit von Räumen für Kunst, Kultur und Soziales, zum Wohnen und zum Arbeiten.

KL: Der Modellcharakter dieser Projekte ist, [...] dass man wirklich versucht, mit einem Mix aus verschiedenen Institutionen und Akteuren eine andere Art der Projektentwicklung und Projektsteuerung aufzusetzen.

Der Begriff Modellprojekt ist eine der cleveren Mehrdeutigkeiten beziehungsweise *smart equivocations*, die die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung angebahnt und möglich gemacht hat. In der konkreten Umsetzung dieser beiden Stadtentwicklungsprojekte ist jedoch umstritten, was die Bezeichnung als Modellprojekt mit sich bringt. Hier besteht insbesondere darin Unklarheit, ob die Projekte in Gänze als Experimente zu verstehen sind, oder ob es vor allem darum geht, einzelne modellhafte Elemente innerhalb von Stadtentwicklungsprojekten zu entwickeln.

Über die konkrete Umsetzung dieser beiden Stadtentwicklungsprojekte hinaus ist im Begriff des Modellprojekts auch ein besonderes Verhältnis der konkreten Stadtentwicklungsprojekte zur Zukunft der gesamten Stadt angelegt. Hier, im Verhältnis der Projekte zur Stadtentwicklung im Allgemeinen, liegt ein weiterer gewichtiger Gegensatz der Interpretation des Begriffs Modellprojekt: Prototypen für ein verändertes Stadtentwicklungsprogramm vs. außergewöhnliche Stadtentwicklungsprojekte als kostspielige Ausnahmen.

👤 LV: Für uns kam in der Kommunikation oft heraus, dass wir halt „Modell“ verstanden haben als „Das machen wir jetzt hier und danach machen wir es überall so“. Und die Verwaltung immer gesagt hat, „Das machen wir jetzt hier einmal so und dann machen wir das bitte nie wieder so“.

👤 KL: Das ist auch hier in Mitte so. Die Verwaltungsleute verdrehen mitunter die Augen und sagen: Das ist ja zu kompliziert! Dass man mit so vielen verschiedenen Leuten zu tun hat, das ist zum Glück die Ausnahme.

Schauen wir uns dieses Missverständnis einmal genauer an: „Modellprojekt“ ist bei einigen Partner*innen der Ausdruck eines prototypischen Prozesses, der die erste Version von vielen weiteren ist oder zumindest sein kann. Die zivilgesellschaftlichen Gruppierungen wollen kein weiteres befriedendes Partizipationsprojekt aufbauen, sondern einen Prototypen für eine andere Planungskultur schaffen. Hier wird das jeweilige Modellprojekt als Prototyp für ein verändertes städtebauliches Programm verstanden, in dem abstrakte Themen am konkreten Beispiel verhandelt und weiterentwickelt werden und dann als Ausgangspunkte für die Aktualisierung urbanistischer und politischer Programme genutzt werden.

👤 ES: Das war auch im Ursprung bei Stadt von Unten immer der Punkt: Wir wollen hier kein Modellprojekt, um eine Insel zu schaffen, sondern wir wollen ein Modellprojekt, um Programm zu verändern, um Handeln zu verändern.

👤 LV: Stadt von Unten war ja ganz explizit ohne Eigeninteresse, auch explizit keine Nachbarschaftsgruppe. Vielmehr ging es darum: Wir nehmen das als Beispiel, anhand dessen wir Sozialquoten bei den landeseigenen Wohnbauunternehmen oder Mietenpolitik oder Demokratisierung der Landeseigenen thematisieren.

Der Begriff Modellprojekt wird aber auch verwendet, um eine einmalige Ausnahme zu markieren. Die Politik verwendet den

Begriff, um außergewöhnliche, innovative Vorhaben zu beschreiben. Damit kann auch die überdurchschnittlich hohe Finanzierung und langwierige Planung gerechtfertigt werden. Dabei wird das entsprechende Vorhaben als Ausnahme von der Regel charakterisiert. Im Verlauf der Modellprojekte muss dann ständig abgewogen werden, ob die Projektergebnisse noch immer im legitimen Verhältnis zum Mehraufwand stehen. Hier zeigt sich ein weiterer Unterschied zum Verständnis des Modellprojekts als Prototyp: Dort wird mit der Absicht einer späteren Wiederholung des Modells, seiner Vervielfältigung und Vermehrung die außergewöhnliche, aber hoffentlich einmalige Belastung der konkreten Beteiligten gerechtfertigt.

Den Akteur*innen der Modellprojekte ist durchaus bewusst, dass es unterschiedliche Ansprüche an das Verhältnis der konkreten Stadtentwicklungsprojekte zur Zukunft der gesamten Stadt gibt. Dies geht mit Rechtfertigungen des eigenen Verständnisses einher.

👤 KJW: Die Initiativen erwarten natürlich, dass hier alles Prototyp ist und alles dann überall umgesetzt wird. Und wir, die in den Strukturen drinstecken, wissen: Man könnte niemals alle Projekte in der Stadt so angehen. Eigentlich ist es auch eine gewisse Form der Ungerechtigkeit, dass einzelne Projekte so herausgegriffen werden. Unser Projekt ist finanziell extrem gut aufgestellt, mit Sanierungsbeauftragten, Dienstleistern für Öffentlichkeitsarbeit und einer Geschäftsstelle für den Zukunftsrat. Und BIM und WBM tragen finanziell auch bei, um diesen Prozess zu begleiten. Das könnte man niemals für alle Projekte in der Stadt leisten.

👤 UD: Es ist ein relativ konstanter Stamm [an Beteiligten]. Man muss fairerweise sagen, dass das Verfahren so komplex und die Beteiligung so intensiv ist, dass es auch nur wenige zivilgesellschaftliche Akteur*innen durchhalten können. Das sind Einzelne, die sehr aktiv sind und sich mit viel Zeit und Durchhaltevermögen kontinuierlich über die Zeit einbringen. [...] Ein Problem im Modellprojekt ist, dass die Beteiligung so zeitintensiv ist. So kann es eigentlich auch niemals zum allgemeinen Anspruch werden, dass man das in allen Beteiligungsverfahren so etabliert.

Unumstritten scheint, dass in den Modellprojekten Neuland betreten wird. Auch wenn das Modellprojekt nur eine Ausnahme beziehungsweise ein Einzelfall ist, birgt es immerhin die Möglichkeit, daraus zu lernen. Dieses Lernen kann auch darin bestehen, Fehler zu machen, die man an anderer Stelle dann nicht mehr machen muss.

👤 FS: In Bezug auf das Modellhafte gibt es immer den Streit oder die Diskussion: Kann man etwas im Sinne eines Modells übertragen oder ist es eher ein Einzelfall? Daran lernt man zwar etwas im Detail – insofern ist es modellhaft –, aber man kann es eben nicht übertragen.

👤 AD: Es wäre natürlich toll, wenn wir diese Früchte beim nächsten Projekt

irgendwann mal ernten und feststellen:
 Das haben wir zwar beim Haus der Statistik
 so gemacht, aber das funktionierte nicht,
 also lass es uns mal so und so machen!
 Das wäre großartig. Aber ich weiß nicht.
 [Lachen] Da müsstest wir ja das ganze
 Land umkrempeln!

Wenden wir uns nun also der Unklarheit zu, ob die Projekte in Gänze als Experimente zu verstehen sind, oder ob es vor allem darum geht, modellhafte Elemente zu entwickeln. Die Modellprojekte werden häufig als Experimente verstanden, die etwas ausprobieren, was es so vorher noch nicht gab, und bei denen zu Beginn nicht feststeht, ob der Versuch gelingt oder scheitert.

Klar ist: Das Experiment macht das Lernen notwendig und braucht Partner*innen, mit denen etwas Neues entwickelt werden kann. Dieses Verständnis von Modell als Experiment stellt einen strukturellen Widerspruch zur Handlungslogik einiger Beteiligter der Kooperation dar.

👤 JM: Wenn man immer in Excel-Tabellen denkt und fragt „Wann ist es fertig?“ und „Wie teuer wird's?“, dann wird man so ein Modellprojekt nicht wuppen können. Das ist auch der falsche Ansatz! Man muss sich schon auf den Prozess einlassen und sehr tief eintauchen. Wenn man das oberflächlich macht und schließlich sagt „Man muss den Initiativen mal einen Riegel vorschieben und ihnen sagen, was sie dürfen und was nicht, damit gebaut werden kann“, tja, dann kommt halt auch kein Modellprojekt heraus, sondern ein 08/15-Modell – und das wäre total schade.

👤 AN: Das Problem ist: Verwaltung kann ja gar nicht innovativ sein. „Modellprojekt“ heißt ja, ich versuche irgendetwas modellhaft anders zu lösen, als es eigentlich der Standard ist. Aber das wäre jetzt zum Beispiel vom Straßen- und Grünflächenamt zu viel verlangt. Die dürfen das gar nicht! Die haben ihre Regeln.

Trotzdem betrachten die Akteur*innen schon jetzt einzelne Elemente der Projekte als modellhaft, machen sich über deren Übertragbarkeit Gedanken und messen daran den Erfolg der Modellprojekte: Was ist das Neue, das Besondere, das in den Projekten entwickelt wurde? Welche modellhaften Elemente sollten übertragen werden? Kann die Entwicklung einzelner modellhafter Elemente das Modellprojekt zu einem Erfolg werden lassen, ohne dass die in der Kooperationsvereinbarung festgelegten langfristigen Ziele vor Ort erreicht werden? Und wie wird überhaupt Erfolg definiert?

Neben dem städtebaulichen Werkstattverfahren und der kooperativen Auftragsvergabe, die im Folgenden erwähnt werden, können beispielsweise auch die Kooperationsvereinbarungen, die ZusammenStelle, die Pioniernutzungen und die Vergabe der Flächen im Erbbaurecht zu diesen modellhaften Elementen gezählt werden. Und die Zauderbude natürlich!

👤 AN: Hier am Haus der Statistik besteht die Idee darin, dass die Zivilgesellschaft in Form der ZUSAMMENKUNFT Berlin von Anfang an programmierend ist – und eben nicht

später in etwas Fertiges integriert wird. Das, würde ich sagen, ist der eigentliche Modellcharakter.

👤 AH: Normalerweise sind städtebauliche Qualifizierungsverfahren konkurrierend aufgebaut. Auch das Obergutachtergremium, die Jury, ist so aufgebaut, dass es mehr Fach- als Sachpreisrichter gibt. Die Verfahren sind nicht offen oder transparent aufgebaut. Und all diese Sachen haben wir uns hier vorgenommen anders zu machen. Auch die Politik hat sich vorgenommen, dass man eine breite Öffentlichkeit mitnimmt. Und tatsächlich haben wir im Konsens ein Verfahren entwickelt, das nun auch einen Vorbildcharakter hat, weil es nicht komplexer war als sonst – und es auch gut funktioniert hat.

👤 AM: Es ging vorher darum, dass die Zivilgesellschaft keine Studien beauftragen kann. Aber da sind wir ja auch ein Stück weit aufeinander zugegangen – indem wir gesagt haben: Okay, die öffentliche Hand muss am Ende für die Ausschreibung Verantwortung haben, aber wir können gemeinsam Inhalte definieren. Wir können gemeinsam über die Büros entscheiden, wir können gemeinsam die Studienprozesse begleiten. Das ist viel, viel, viel mehr als woanders gemacht wird. Das ist schon sehr modellhaft und für mich gänzlich neu. Dass es so etwas jemals gegeben

hat, wüsste ich nicht. Sonst gibt es immer nur ein bis zwei Termine, an denen man ein Zwischenergebnis und ein Endergebnis vorstellt. Und da kann die Bevölkerung und die Zivilgesellschaft dann ein bisschen mitarbeiten. Aber im Vorfeld, bei der Ausschreibung schon, bei den Themensetzungen beteiligt zu sein und auch die ganze Mitwirkung zwischendurch noch intensiver machen zu können, kenne ich sonst nicht.

Modellprojekt Modellprojekt

Kooperation
Kooperation
Kooperation
Kooperation
Kooperation
Kooperation
Kooperation
Kooperation

Gemeinwohl
Gemeinwohl

Nicht zuletzt durch die Modellprojekte am Rathausblock und am Haus der Statistik ist „kooperative Stadtentwicklung“ zu einem Schlagwort der Stunde geworden. Wie so häufig bei Buzzwords werden mit der Nutzung des Begriffs viele unterschiedliche Versprechen heraufbeschworen. Die einen versprechen sich davon die Stärkung zivilgesellschaftlicher Bewegungen durch Allianzen mit kommunalen Partner*innen, die anderen nachhaltigere Lösungen und eine breitere Akzeptanz von Bauprojekten in der Nachbar*innenschaft und der Stadtöffentlichkeit. Wieder andere meinen damit das Einbinden von Alltagsexpert*innen in die Planung oder sehen Kooperation als Voraussetzung für die demokratische Gestaltung von Stadt.

Der Rathausblock und das Haus der Statistik haben mit den Kooperationsvereinbarungen den Willen formuliert, in neuen Partner*innenschaften an der gemeinwohlorientierten Entwicklung der Areale zu arbeiten. Doch bis es so weit war, musste erst einmal ausgehandelt werden, was eigentlich der Unterschied zwischen Kooperation und Beteiligung ist.

👤 LV: Nach der endlich verhinderten Privatisierung war es für die Initiativen noch mal ein anderthalbjähriger Kampf darum, dass es überhaupt eine Kooperation gibt. Der Bezirk und der Senat hatten immer nur darauf hingewiesen, dass es die Beteiligung im Sanierungsgebiet gäbe, bei der wir mitmachen könnten. Das haben wir dann ein paar Monate gemacht. Das waren drei Veranstaltungen die Woche, voll der Horror, wo überall dauernd Entscheidungen getroffen oder irgendwelche Sachen auf Flipcharts geschrieben wurden. Und wir haben die ganze Zeit gefordert: Wir wollen keine Beteiligung, wir

wollen Kooperation! [...] Und das Ergebnis war dann der Zukunftsrat und dessen paritätische Besetzung mit kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen – und die Kooperationsvereinbarung.

Neben dieser Abgrenzung von Kooperation zu Beteiligung steht infrage, inwiefern Kooperation als strategische Partner*innenschaft verstanden wird, inwiefern in der Kooperation gemeinsame Ziele verfolgt werden und inwiefern die Partner*innen auf Augenhöhe agieren.

Die organisierte Zivilgesellschaft am Rathausblock Kreuzberg beschreibt Kooperation kurz nach der Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung als eine „partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen, das eine Partei nicht alleine erreichen kann.“¹ Am Haus der Statistik wird die Kooperation als „neuartige, sehr konstruktive Akteurskonstellation“ zur Bearbeitung der „zunächst widersprechenden Nutzungskonzepte“² beschrieben. Die Beschreibungen der Kooperation in den offiziellen Dokumenten lassen offen, ob sich die Akteur*innen eher eine strategische Zusammenarbeit oder eine vertrauensvolle Partner*innenschaft unter dem Begriff der Kooperation ausmalen.

Die Idee der Kooperation als strategische Zusammenarbeit geht davon aus, dass eine zeitlich und thematisch begrenzte Zusammenarbeit zur Erreichung bestimmter Ziele stattfindet. Das gemeinsame Projekt wird nach vorab definierten Grundsätzen in

festen Gremien gesteuert. Infrage steht dabei, inwiefern die spezifischen Strategien der einzelnen Kooperations-Partner*innen gegenüber der Kooperation offengelegt werden. Wird Kooperation als vertrauensvolle Partner*innenschaft verstanden, ist Projektsteuerung auch Beziehungsarbeit, bei der sich die Beziehungen zwischen den Partner*innen, aber auch deren Ziele und Arbeitsweisen über die Zeit verändern, sodass der zeitlich und thematisch begrenzende Charakter eines Projekts gesprengt wird.

Das Manövrieren zwischen diesen zwei Modi und Verständnissen der Kooperation fordert die Akteur*innen der Modellprojekte heraus. Selbst wenn die Kooperation als strategische Zusammenarbeit verstanden wird, spielen emotionale Kapazitäten der Einzelnen unvermeidbar eine Rolle und verändern die Verhandlungs- oder Lernbereitschaft. Und selbst wenn die Kooperation als vertrauensvolle Partner*innenschaft verstanden wird, entwickeln die Partner*innen stets auch separate Strategien, um ihre eigenen Ziele in dem Projekt unterzubringen. In diesem Sinne ließe sich die Kooperation in den Public-Civic-Partnerships als strategische Partner*innenschaft verstehen.

👤 AD: Vermisse ich die Arbeit im Modellprojekt manchmal? Ja und nein! Ja, weil das etwas Neues war und ich in der Zusammenarbeit mit ganz anderen Partnern und Stakeholdern meine Erfahrung gemacht habe. Das vermisse ich. Was ich nicht vermisse, ist, dass wir uns, nachdem die Anfangseuphorie verklungen war, ein Stück weit mit unseren unterschiedlichen Positionen verhakt haben. Und das ist schon zäh. [...] Also, die erste Verliebtheit ist dann auf beiden Seiten so einer gewissen Ernüchterung gewichen.

1 Vernetzungstreffen Rathausblock 2019: *Modellprojekt Rathausblock. Ein Modellprojekt selbstverwaltet und kommunal*, 74.

2 ZUSAMMENKUNFT Berlin eG 2019: *Das Modellprojekt. Initiative und Vision*, 13.

👤 LV: Was ich sehr schwierig finde: Manchmal müssen wir uns halt streiten, und manchmal mögen wir uns. Wie bleibt man trotzdem in Beziehung? Nicht nur innerhalb der Zivilgesellschaft – auch in der Kooperation? Wie können wir uns trotzdem als strategische Partner*innen sehen und das gemeinsame Interesse verfolgen?

👤 AM: Und das ist tatsächlich auch kompliziert. Wir als Bezirksamt sind auch nicht über alle Denkprozesse und Logiken von allen Kooperationspartnern informiert. Ich weiß auch nicht immer, was für eine Strategie die BIM verfolgt, warum sie etwas prioritär verfolgt und bestimmte Dinge macht. Ähnlich bei der WBM und der Zivilgesellschaft. Da fehlt uns teilweise auch die Zeit, uns wirklich gut und intensiv auszutauschen. [...] Ein Problem ist auch, dass nicht alle immer jeden Schritt verstehen können. Und das ist dann eben nicht transparent genug, als dass wir alle verstehen könnten, wie die Logik des anderen zustande kommt.

Eine weitere Uneindeutigkeit herrscht bezüglich der Frage, ob in der Kooperation gemeinsame Ziele verfolgt werden oder die Kooperation eher versucht, unterschiedliche Ziele unter einen Hut zu bringen. Die Erzählung von gemeinsamen Zielen spielt ohne Frage eine große Rolle in der Kooperation. Die Akteur*innen pflegen diese Erzählung sowohl bei schwierigen

internen Diskussionen als auch, um nach außen souverän und geschlossen aufzutreten.

👤 AN: Ich habe dann aus der Kooperationsvereinbarung zitiert und die Leute daran erinnert, was sie sich hier gemeinsam vorgenommen haben und was die gemeinsamen Ziele sind.

👤 KJW: Vielleicht ist der Vorteil des konsensualen Verfahrens, Vertrauen schaffen zu können, indem man gemeinsame Ziele fixiert, die alles verbinden. Und dann muss man auch mal loslassen und delegieren können.

👤 UD: Gerade sind wir dabei, die verschiedenen Themen durchzusprechen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, um in der Kooperation auch nach außen stärker mit einer gemeinsamen Haltung aufzutreten. Wir merken, wie wichtig es ist, sich immer wieder darauf zu verständigen, wieso wir zusammen arbeiten und was unsere Themen sind. Das fällt bei den Alltagsdiskussionen manchmal hinten über.

In welchem Verhältnis steht jedoch die Behauptung von gemeinsamen Zielen zu den jeweils verfolgten Interessen der Kooperations-Partner*innen? In den Kooperationsvereinbarungen wird zwar einerseits von gemeinsamen Zielen als Grundlage für die Zusammenarbeit gesprochen. Andererseits wird permanente Transparenz über die Interessen der Beteiligten als essenziell für

die Kooperation eingefordert. Trotz möglicherweise geteilter Ziele muss die Kooperation also mit unterschiedlichen Interessen der Beteiligten umgehen.

👤 AN: Es ist besser, die Partikularinteressen transparent zu machen, als sie unter einem Deckmantel der Kooperation zu verbergen, und diesen nur dann zu lüften, wenn es gerade passt. Alle verfolgen sehr genau ihre eigenen Interessen. Nur hat die WBM es eben am plattesten gemacht. Und weil sie das nicht so geschickt gespielt hatte wie die anderen, hatte sie dann die Buhmann-Rolle.

👤 UD: Jeder Akteur, jede Akteurin in der Kooperation verfolgt auch ihre eigene Agenda; und nicht immer ziehen alle Beteiligten an einem Strang. Das wird natürlich nicht immer offen kommuniziert und macht es für so ein Verfahren aber auch schwierig. So kommt es immer wieder zu Verwerfungen, die dann auch zu Verzögerungen führen.

Unabhängig davon, inwieweit tatsächlich gemeinsame Ziele verfolgt werden: Die Erzählung, dass es gemeinsame Ziele gibt, hat erlaubt, dass überhaupt eine Kooperation zwischen kommunalen und zivilgesellschaftlichen Partner*innen aufgebaut werden

konnte. Ob es sich dabei um eine Kooperation als partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe³ handelt oder handeln sollte, ist jedoch weiterhin umstritten.

👤 UD: Ich finde es schwierig, wenn immer von „Augenhöhe“ gesprochen wird. Meines Erachtens ist das Augenschere. [...] Die Zivilgesellschaft muss zum Beispiel keine finanziellen Entscheidungen treffen und am Ende dafür auch nicht geradestehen. Deswegen finde ich es ehrlicher, diese Unterschiede zu benennen und nicht zu sagen, dass alle gleich sind und auf der gleichen Ebene Entscheidungen getroffen werden.

Den meisten Partner*innen wird klar gewesen sein, dass in der konkreten Zusammenarbeit einige Konflikte auftreten würden. In der Kooperationsvereinbarung des Rathausblocks wird die „Bereitschaft, sich [...] auf einen Perspektivenwechsel einzulassen sowie Lösungen für die Vereinbarkeit der unterschiedlichen Interessen zu suchen“ deshalb gleich mitgefordert⁴ – aber das klappt in der Praxis nicht immer.

³ Haus der Statistik Kooperationsvereinbarung 2.0. 2018: „Unsere gemeinsame Verantwortung für das Ganze und eine ‚Kooperation auf Augenhöhe‘ erzeugen einen entscheidenden Mehrwert für alle Beteiligten und die Stadt.“, 4.

⁴ Gründungsrat im Modellprojekt Rathausblock Kreuzberg 2019: *Kooperationsvereinbarung Modellprojekt Rathausblock Kreuzberg*, Präambel.

👤 AN: Wenn es passt, dann kommt die kooperative Schiene, und wenn einem irgendetwas nicht passt, dann kommt: „Aber wir sind hier die verantwortliche Behörde!“ [...] Immer dieses wohlfeile Bedienen bei der Kooperation, wenn es gerade in die Agenda passt, und dann aber immer der Rückfall auf eine Machtposition, wenn das halt gerade angesagt ist.

👤 KL: Gestartet ist die offizielle Seite Berlins ja mit der Idee, ganz viele kommunale Wohnungen im Rathausblock zu bauen. Eine entsprechende Machbarkeitsstudie hat dann herausgearbeitet, dass 750 Wohnungen umsetzbar wären. [...] Ich habe häufig mit dem Finanzsenator darüber gesprochen, warum dieses Diktat der großen Zahl schlecht ist. Sowohl für die Verhandlungen mit dem Bund als auch für die Kooperation mit den Akteuren vor Ort. Wenn man im Prinzip schon weiß, was da zum Schluss sein soll und dass es auf keinen Fall weniger sein darf, dann kann man eigentlich auch nicht kooperieren. Man braucht eine gewisse Offenheit, man braucht die Kompromissfähigkeit.

Kooperation
Kooperation

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Gemeinwohl

Bezahlbar

Bezahlbar

Die Modellprojekte streben eine gemeinwohlorientierte, kooperative Quartiersentwicklung an. Der Begriff „Gemeinwohl“ dient – wie „Kooperation“ oder „Modellprojekt“ – als eine *smart equivocation*. Gemeinwohl ermöglicht als handlungsleitendes Konzept die Zusammenarbeit der heterogenen Akteur*innen über die teilweise widerstreitenden Interessen hinweg.

Der Begriff Gemeinwohl hat in den letzten Jahren eine starke Konjunktur erfahren. In etlichen Publikationen und Forschungsprojekten wird von dessen Wirkmacht und Bedeutung für die Stadtentwicklung gesprochen. Einigkeit herrscht bei der naheliegenden Definition: Wer gemeinwohlorientiert handelt, leistet einen Beitrag zum Wohlergehen der Gemeinschaft.⁵ Einigkeit besteht ebenfalls darüber, dass das Gemeinwohl immer eine „örtlich gebundene, kulturelle und gesellschaftliche“⁶ Form annimmt und eine kontinuierliche Aushandlung kollektiver und individueller Bedarfe erfordert.

Auch in der langwierigen Zusammenarbeit in den beiden Modellprojekten stellt sich heraus, dass es unterschiedliche Ideen davon gibt, welche Form das Gemeinwohl an diesen Orten annehmen und wie es hergestellt werden soll. So sehen die einen zunächst Einrichtungen der staatlichen Daseinsvorsorge als einen Beitrag zum Gemeinwohl, andere sehen diesen vornehmlich in bezahlbarem Wohnraum für alle und der dauerhaften Absicherung dieser Güter vor Privatisierung. Mit dem fortschreitenden Detaillierungsgrad der Projekte wird das Bild vom herzustellenden Gemeinwohl immer differenzierter. In der langfristigen Zusammenarbeit

treten widerstreitende Interessen deutlicher hervor. Dieser Prozess findet mitunter auch innerhalb der kooperierenden Häuser statt.

👤 FB: Am Anfang des Rathausblock-Prozesses waren die Forderungen relativ klar: 100 % bezahlbares Wohnen, gemeinwohlorientierte Räume, Bestandsschutz für das Gewerbe... Aber je mehr dieser Prozess voranschritt, desto detaillierter wurde es. Wir befinden uns nun auf einer anderen Maßstabs-Ebene. Es braucht viel mehr Expertise – und dementsprechend gehen die Meinungen der einzelnen Initiativen auseinander. In meiner Rolle [als ZusammenStelle] muss ich versuchen, das wieder zusammenzubringen, aber manchmal geht das einfach nicht.

Obwohl im Diskurs um den Begriff des Gemeinwohls die Rede davon ist, dass es immer um die Herstellung eines Ausgleichs zwischen den Interessen der Individuen und der Allgemeinheit geht,⁷ tun sich die Akteur*innen in den Modellprojekten schwer damit, diese individuellen Interessen als legitimen Teil des Gemeinwohls anzuerkennen. Auch die Idee, eine langfristige Mitarbeit am gemeinwohlorientierten Projekt könne die individuelle Zukunft begünstigen, ist unbeliebt. So wird in den Projekten auch gelobt, wenn Akteur*innen sich explizit nicht für ihre *eigene* Zukunft einsetzen.

⁵ coopdisco 2019: *Der Gemeinwohlkreis: Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung. Was ist das?*

⁶ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2020: „Gemeinwohl“. Beitrag im Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung, 70.

⁷ coopdisco 2019: *Der Gemeinwohlkreis: Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung. Was ist das?*

UD: Es gibt keine gesetzte Gruppe, die später diese Räume nutzt. Es gibt viele Initiativen, die alle ein Interesse haben, etwas Gemeinwohlorientiertes zu entwickeln – aber gar nicht mal für sich selbst. Ich glaube, das ist der entscheidende Moment, der die Sache verändert: Dieser ganze Prozess, den sich die Zivilgesellschaft und die Gruppen ein Stück weit erkämpft haben, die Mitgestaltung im Zukunftsrat, in alle Schritte involviert zu werden und dabei keine schon gesetzte Nutzerin zu sein. Das ist etwas Besonderes.

AM: Bei der WBM gibt es dieses Gleichbehandlungsprinzip, und ihre Compliance-Vorschriften geben vor, dass sie die Sachen anonym bewerten müssen und nicht überlegen dürfen, wer hier schon lange dabei war, wer die größten Sorgen hat und wer aus der Nachbarschaft kommt. Es ist offen für die ganze Stadt, und ganz Berlin kann sich dort um Wohnraum bewerben.

Das hier beschriebene Gemeinwohl ist ein stets für Alle zugängliches Gut. Hier finden wir das Spannungsverhältnis zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen wieder. Es ist unklar, ob die ehrenamtlichen Ressourcen, die Einzelne zur Herstellung des Gemeinwohls aufbringen, einen Beitrag nicht nur zum Wohle der Allgemeinheit, sondern auch zum Wohle Einzelner leisten dürfen – und wo da die Grenzen verlaufen.

Die Interpretation von Gemeinwohl als Gleichbehandlung aller verschärft das Ungleichgewicht zwischen institutionellen und selbstorganisierten Partner*innen in der Kooperation. Während beispielsweise Verwaltungsmitarbeitende für ihre Arbeit an den Modellprojekten monetär entlohnt werden, sieht sich die ehrenamtlich arbeitende Zivilgesellschaft mit der Frage konfrontiert, welche Entlohnung sie für ihren Beitrag zum Allgemeingut einfordern darf.

LV: Also, das nervt mich an dieser ganzen Diskussion so! Wer spricht legitim für das Gemeinwohl? Und wer hat Partikularinteressen? Das ist doch überhaupt nicht so eindeutig...

KL: Natürlich nicht! Partikularinteresse ist sowieso ein politischer Abwehrbegriff. Der wird immer dann benutzt, wenn man die andere Seite delegitimieren will.

JU: Man kann häufig gar nicht unterscheiden, ob Aktivitäten jetzt ein Eigeninteresse befrieden oder für die Allgemeinheit gedacht sind. Ich für mich muss sagen, dass ich nicht weiter an diesem Prozess teilnehmen kann, wenn die Leute, die sich so engagiert haben, nicht am Ende auch etwas davon haben. Also, die bauen auch an ihrer eigenen Zukunft und nicht nur an der allgemeinen Zukunft. Weil es die allgemeine Zukunft ohne die eigene Zukunft nicht gibt.

Auch wie man dieses Gemeinwohl herstellt, ist Gegenstand größerer Unklarheit in den Projekten. So fordern einige, dass möglichst viele Menschen mitreden müssen, um die Aushandlung der kollektiven und individuellen Interessen zu gewährleisten. Andere verweisen auf die rechtlich abgesicherten und demokratisch legitimierten Abläufe, welche der Verwaltung die Legitimation zur Herstellung des allgemeinen Wohls verleihen. Wieder andere nehmen das effiziente Wirtschaften, in dem möglichst wenig Steuergelder eingesetzt werden, als Bewertungsmaßstab für gemeinwohlorientiertes Handeln.

Ob etwas dem Gemeinwohl zuträglich ist, hängt also auch von der Vorgehensweise ab: Wenn viele Menschen mitgeredet haben, kann ein modellhaftes städtebauliches Programm formuliert werden. Oder: Wenn alle Regeln und Gesetze befolgt werden, kann ein für alle gleich geltendes Gemeinwohl erreicht werden. Oder: Wenn alle Gelder effizient eingesetzt werden, wird niemandem etwas weggenommen und die langfristige Arbeitsfähigkeit der Institutionen ist nicht in Gefahr.

👤 JU: Ich habe das Gefühl, dass Gebäude abgerissen werden sollen, ohne dass die folgenden Schritte geklärt wären. Da wird nur berücksichtigt, dass jetzt das Geld zum Abriss da ist und verwendet werden muss. Wenn man die Situation aber aus der Perspektive des Gewerbes betrachten würde, wäre es sinnvoll, die brauchbaren Garagen und anderen Gebäude nicht abzureißen. Stattdessen könnte man das Dach flicken und die Räume Leuten geben, die diese brauchen. Und dafür ist Beteiligung da – damit wir sagen können: Leute, ihr macht einen Fehler!

Diese unterschiedlichen Herleitungslogiken des Gemeinwohls führen auch dazu, dass einzelnen Partner*innen die Legitimität abgesprochen wird, im Sinne des Gemeinwohls sprechen und handeln zu können. Einzelne Partner*innen sprechen sich dies auch selbstständig ab.

👤 AD: Wir von der BIM als Eigentümervertreter treffen bei der Vermietung ja auch nicht die Entscheidung, wer gemeinwohlorientiert ist oder was ein Nutzen für die Allgemeinheit ist. Das muss jemand anderes entscheiden. Wir als Immobiliendienstleister können das nicht entscheiden, weil wir dafür ja gar nicht die Legitimation und auch nicht die Expertise haben.

Gemeinwohl Gemeinwohl

Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar
Bezahlbar

Geht nicht
Geht nicht

Die Forderung nach 100 % bezahlbaren Mieten im Rathausblock ist zentral, seit Proteste aus der Zivilgesellschaft zum Modellprojekt führten. Die Kooperations-Partner*innen stimmen darin überein, Stadtentwicklung nicht dem Markt zu überlassen. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Immobilienunternehmen orientieren die beteiligten Akteur*innen ihr Handeln in den Modellprojekten nicht an Profiten, sondern am Gemeinwohl.

👤 NP: Oft braucht man einen Begriff wie „bezahlbares Wohnen“, um etwas zu erreichen. Aber: was bedeutet bezahlbar? Für wen bezahlbar? Diese Fragen kommen erst später, weil: „bezahlbar“ klingt erstmal geil. Dann braucht man aber auch politische Unterstützung und Unterstützung aus der größeren Zivilgesellschaft. Und es entstehen Reibungen, wenn man aushandeln muss, was das eigentlich bedeutet.

Bezahlbarkeit wird in den Projekten auf zwei gegensätzliche Weisen qualifiziert: als Orientierung an einer sozialen Forderung nach bezahlbaren Mieten und als Orientierung an einer betriebswirtschaftlichen Logik bezahlbarer Ausgaben. Zudem verweist die Diskussion rund um Bezahlbarkeit in den Modellprojekten auf die ungleiche Partner*innenschaft innerhalb der Kooperation und auf die Rahmenbedingungen, die zwar nicht im direkten Gestaltungsspielraum der Kooperation liegen, die Projekte aber trotzdem stark beeinflussen.

Der Begriff „bezahlbar“ wird in den offiziellen Dokumenten der Modellprojekte häufig als eine soziale Forderung bezüglich der Wohn- und Gewerbemieten verwendet. Hier heißt es, die Bezahlbarkeit der Mieten sei die Grundlage für einen diskriminierungsfreien Zugang zu Stadt. Das Thema Bezahlbarkeit wird in der konkreten

Projektarbeit schnell zur Frage von Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit und Leistbarkeit – und oft in den Kontext von betriebswirtschaftlicher Logik gesetzt: Ist das Vorhaben bezahlbar? Ab wann wird es unbezahlbar? Wer bezahlt es? Woher kommt das Geld?

👤 AM: Die Finanzierungsmöglichkeit der BIM ist auf die Verfügbarkeit der Mittel im Sondervermögen Daseinsvorsorge beschränkt. Wenn die Politik nicht mehr Mittel bereitstellt, muss gegebenenfalls bei Teilzielen etwas gestrichen werden. Also zum Beispiel weniger Gemeinwohl oder weniger Ökologie. Wir beschäftigen uns in der Kooperation schon sehr viel und lange damit, diese ganze Finanzierung aufzustellen und zu schauen, wo das Geld herkommt, weil es eben etliche Millionen sind, die da reinfließen müssen.

👤 AD: Das ist der nächste Punkt: Wer zahlt das eigentlich, die ganze Party da? Es ist eben so, dass es einfach keine Stelle gibt, die dafür per se zuständig ist. Und da ist uns eine Klärung in so vielen Jahren nicht gelungen.

Diese betriebswirtschaftliche Logik ist gegenüber der sozialen Forderung im Kooperationsalltag deutlich präsenter. Wenn keine modellhaften Lösungen zur Finanzierung modellhafter Ziele gefunden werden, steht der Erfolg der Projekte und damit auch deren Modell-Charakter in Frage. Was tun, wenn dem innovativen Modell-Anspruch eine klassische Betriebswirtschaft im Weg steht?

👤 JM: Die landeseigenen Gesellschaften haben ihre vorgegebenen Verfahrensweisen, und das natürlich mit Fug und Recht! Sie müssen schauen, dass ihre Projekte wirtschaftlich sind. Gleichzeitig wird gewünscht, dass sie ein modellhaftes Quartier mit Mietpreisbindungen schaffen, bei dem die Erdgeschosszonen, die sonst zur Querfinanzierung der Wohnungen genutzt werden, ebenfalls günstig sind.

👤 AN: In vielen Hintergrundgesprächen wurde mir gespiegelt, dass die WBM an sich ja faire Mieten mit einem anständigen Bau umsetzen möchte, aber das geht eben alles nur bis zu einem gewissen Grad, weil man am Ende die Bauleistungen irgendwo einkaufen muss.

Im Spannungsfeld zwischen modellhaften Zielen und klassischer Betriebswirtschaft ist das Ungleichgewicht der Kooperations-Partner*innen keine Kleinigkeit: Teilweise ehrenamtlich arbeitende Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft, die selten über eigene Budgets verfügen, stehen bezahlten Vertreter*innen von Organisationen mit größerer wirtschaftlicher Verantwortung gegenüber. Da nur eine Seite finanzielle Verantwortung übernehmen kann, wird der anderen Seite die Kompetenz an der Mitgestaltung einer betriebswirtschaftlich tragbaren Lösung mitunter abgesprochen. Bezahlbarkeit wird dann zum Abwehrbegriff modellhafter Ideen.

UD: Während die WBM ihre Entscheidungen auf Grundlage finanzieller und wirtschaftlicher Überlegungen trifft, kann jemand aus der Zivilgesellschaft Wünsche und Vorstellungen einbringen, ohne dass diese für ihn finanzielle Auswirkungen bedeuten. Die Zivilgesellschaft muss keine finanziellen Entscheidungen treffen und dafür am Ende auch nicht geradestehen. [...] Natürlich tut sich jemand einfacher, sich für bestimmte Sachen einzusetzen, der nicht die wirtschaftlichen Auswirkungen tragen muss.

AN: Wir haben manchmal versucht, ein Preisschild an Dinge zu kleben und dann diejenigen, die sich das wünschen, auch dafür „haftbar“ zu machen. Das hat auch geholfen. Zum Beispiel gab es immer Diskussionen um eine Tiefgarage an der Otto-Braun-Straße. Und dann haben wir einfach mal eine Kostenschätzung gemacht, was denn so eine Tiefgarage kostet. Wir haben gesagt: so, jeder Stellplatz kostet – ich sage jetzt einfach irgendeine Zahl – 50.000 Euro. Als aber die eigentlichen Fürsprecher auch nicht die sieben Millionen für die Tiefgarage bezahlen wollten, war die Tiefgarage vom Tisch.

Was bezahlbar ist, ist nicht nur vom vorhandenen Budget einzelner Institutionen abhängig. Es ist immer auch von der Art der Berechnung abhängig. Welche Faktoren werden einbezogen? Wo wird die Systemgrenze gezogen? Inwieweit wird die Bezahlbarkeit eines

Vorhabens in Relation zu dessen Effekten gesetzt? Spitzfindig ließe sich sagen: Hier steht infrage, ob ein Stück Welt in Zahlen übersetzt beziehungsweise mit Zahlen versehen werden kann, also ob es *bezahlbar* ist. So fordern einige Akteur*innen in den Modellprojekten, die klassisch betriebswirtschaftliche Berechnung zu überdenken und sie gegen eine modellhaftere Ertragslogik auszutauschen. Hier würden nicht nur kurzfristig wirtschaftliche Erträge, sondern auch langfristig ökologische, soziale und gesellschaftliche Erträge beispielsweise als „Stadttrendite“⁸ in die Rechnung einbezogen.

Auch wenn die Kooperierenden anerkennen, dass zur Erreichung der gesetzten Ziele modellhafte Finanzierungskonzepte gefunden werden müssen, liegen deren Bedingungen auch außerhalb der Kooperation. So hängen bezahlbare Mieten auch vom Bodenpreis ab oder die behutsame Erneuerung des Bestandes von den Förderauflagen des Denkmalschutzes. Zusätzlich zu den internen Handlungslogiken der Akteur*innen, die das Finden modellhafter Lösungen be- oder verungünstigen, bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, ob die beteiligten Akteur*innen den nötigen Einfluss auf einschränkende Rahmenbedingungen außerhalb der Modellprojekte geltend machen können.

AD: Wir als BIM sollen Flächen vermieten, die nicht für die Verwaltung gebraucht werden. Wir sollen uns dabei nicht an der Mietspekulation beteiligen. Das bedeutet, dass unsere Mietpreise innerhalb der

8 Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). 2020: „Stadttrendite“. Beitrag im Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung, 132.

Mietpreisspanne dann eher am unteren Rand oder häufig unterhalb des unteren Randes liegen. Das ist aber gerade in diesen Zeiten immer noch so viel, dass sich das immer noch keiner leisten kann.

👤 AH: Wenn wir „Koop5“ sagen, dann meinen wir den Zusammenschluss aus Politik und Verwaltung, landeseigenen Unternehmen und der Zivilgesellschaft. Und es war immer klar, dass die Zivilgesellschaft eine besondere Rolle einnimmt. Aber dass die landeseigenen Unternehmen auch einen sehr eng geschnürten Gürtel haben, das wird jetzt immer sichtbarer. Und da fragt man sich: Bleibt dieser Gürtel so eng oder kann das im Rahmen eines Modellprojekts anders aussehen? Und dazu bräuchte es weitere Entscheidungsträger*innen – die aber nicht Teil dieser Kooperation sind. Und da bemerkt man auf einmal Ungleichgewichte. Also, es ist einfach nicht alles innerhalb dieser Kooperation zu lösen.

👤 ES: Beim Thema bezahlbare Mieten können wir auch noch scheitern. Aber da scheitert dann auch nicht allein das Projekt, da scheitert man ja an den Verhältnissen: Weglaufende Baukosten, Lieferketten, Materialprobleme und so weiter. Da werden auch die Grenzen dessen sichtbar, was man mit diesem einzelnen Projekt lösen kann. Da treffen wir auf ein übergreifendes Problem.

Bezahlbar
Bezahlbar

Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht
Geht nicht

Politisch
Politisch

Die Feststellung, dass etwas nicht gehe, klingt zunächst so alltäglich wie endgültig. Im Kontext der Modellprojekte ist sie jedoch besonders interessant: zum einen, weil in komplexen Projekten jenseits standardisierter Verfahren sehr häufig festgestellt wird, dass etwas „eigentlich“ beziehungsweise „so“ nicht gehe. Zum anderen zeichnen sich Modellprojekte besonders dadurch aus, dass sie sich nicht damit abfinden, wenn etwas „nicht geht“.

Häufig markiert diese Feststellung eine geteilte Unsicherheit, die als Ausgangspunkt für Prüfungen, Kontroversen und Experimente genommen werden kann. Wann und warum diese Kontroversen dann – unter Umständen mit einem erneuten „Geht nicht“ – nicht ausgetragen und damit geschlossen werden, ist unter den Modellprojekt-Akteur*innen umstritten.

In den Modellprojekten werden kontinuierlich Ideen entwickelt und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Oftmals werden Studien beauftragt oder Prüfaufträge erteilt, um die entwickelten Ideen umfassend zu untersuchen. Diese Untersuchungen werden häufig von externen Dienstleister*innen durchgeführt. Teilweise werden Prüfaufträge auch von einzelnen Partner*innen erteilt. Das in einer externen Black Box erarbeitete Ergebnis wird in die Kooperation zurückgespielt und muss dort diskutiert werden.

👤 AM: Wir hatten mal überlegt, ob wir einen „Kreuzberg-Vergabemodus“ für die Wohnungen im Rathausblock entwickeln könnten. Das hatten wir bei der Wohnungsbaugesellschaft in Potsdam gesehen. Da gibt es ein Punktesystem, auch für Einheimische, die einen bestimmten Bedarf haben. Das ist aber in Berlin laut Prüfung der WBM in dieser Form nicht möglich. Und was da jetzt wie noch möglich ist, müssen wir aushandeln.

Andererseits vertreten manche Beteiligte die Position, dass die Aussage „Geht nicht“ einen grundsätzlichen Widerspruch zur Idee eines Modellprojekts darstellt – sollen die Projekte doch Wege eröffnen, wo vorher kein Durchkommen war, und in der Zusammenarbeit Lösungen finden, die zuvor unvorstellbar waren.

👤 AH: Manchmal gibt es dann doch eine Ungeduld oder kein Verständnis dafür, wenn jemand sagt „Geht so nicht!“ Da fragt man sich schon, warum nicht. Und manchmal werden die Positionen dann vielleicht nicht ausreichend begründet, sodass man denkt: „Wir sind doch hier ein Modellvorhaben. Geht das nicht doch so?“ Zivilgesellschaft stellt immer diese Fragen. Und hin und wieder sagt irgendjemand dann, dass es vielleicht doch so oder so ginge.

👤 ES: Du hast ja vorhin den zuständigen Sachbearbeiter im Bezirk erwähnt. Man merkt, wie die Sanierungsgebiets-Logik ihn in der ganzen Argumentation häufig bestimmt. Da sitze ich dann manchmal und denke: O Mann, wo kommt das denn jetzt her? Das kommt ja nur aus dieser systemischen Logik heraus, dass man in einer bestimmten Art und Weise argumentiert, wie bestimmte Abfolgen zu sein haben.

Einige Akteur*innen haben einen hohen Anspruch an die Innovations- und Kompromissbereitschaft der Kooperation. Sie sind der Meinung, dass Kooperation ein komplexes Vorhaben ist, in dem um Kompromisse gerungen werden muss. Die Aussage „Geht nicht“

steht diesem Anspruch entgegen. „Geht nicht“ im kooperativen Modellprojekt zu sagen, geht demnach gar nicht.

👤 KJW: Das ist jetzt ein bisschen verkürzt dargestellt, aber ich würde sagen: Es funktioniert nicht, wenn man versucht, eine Einigung zu erzwingen, indem man sich auf das kooperative Verfahren beruft. Wir haben gesagt, wir wollen die Dinge im Konsens besprechen. Und das heißt, dass man sich drauf einlassen muss und nicht auf einmal, wenn es einem zu langatmig wird, sagen kann: „Jetzt ist Schluss, jetzt wird es halt so gemacht und basta!“

👤 JM: Wir sind mit dem Ansatz in das Verfahren gegangen, dass alle an Kompromisslösungen interessiert sein müssen. Kompromiss bedeutet halt, dass nicht alle ihre Positionen beibehalten zu können – was ok ist. Zentral ist der Austausch über die gegebenenfalls abweichenden Positionen und Vorgehensweisen. Kommt dieser Austausch nicht zu Stande, habe ich damit Schwierigkeiten.

Genau in diesem Anspruch von Kompromissfähigkeit finden wir das nächste „Geht nicht“: Dinge gehen manchmal nicht *zusammen*. Manchmal kommen die Akteur*innen zu dem Punkt, dass Meinungen oder Vorstellungen einfach nicht zusammengebracht werden können. Dann werden konkrete Arbeitserfahrungen, aber auch vermeintlich unauflösbare Abhängigkeiten zur Begründung angeführt.

👤 AN: Manchmal stehen soziale und ökologische Ziele in einem Konflikt. So ist es teurer, qualitativ hochwertig zu bauen als das umweltschädlichste Wärmedämmverbundsystem zu verwenden. Aber gerade bei einem gemeinwohlorientierten Bauherrn werden die Baukosten dann auf die Mieten umgelegt. Das geht gar nicht anders.

Neben dem konsensualen, kooperativen Anspruch der Projekte gibt es auch den Anspruch, sehr viel Neues ausprobieren und schaffen zu wollen. Die Beteiligten entwickeln neue Partner*innenschaften, neue Abläufe, neue Bauweisen und vieles mehr. Das heißt auch, dass sie sich ständig auf unbekanntem Terrain befinden. Und hier treffen wir wieder auf ein „Geht nicht“: Wenn das Unbekannte zu schwer wiegt und die Lösungen nicht bei bekannten Vorgehensweisen gefunden werden können, dann kann es passieren, dass Akteur*innen zu dem Schluss kommen, etwas ginge nicht.

Die Aussage wird dann verwendet, um eine geteilte Unsicherheit zu beenden. Ist den Akteur*innen beispielsweise nicht klar, wie alternative Wege zur klassischen ökonomischen Kausalität gegangen werden können, entscheiden sie sich vielleicht gegen den aufwändigen Prozess der Kontroverse, bei der die Akteur*innen gemeinsam Neues lernen und aushandeln, und für das „Geht nicht“. Die Angst vor dem Mehraufwand durch gegenseitiges Herausfordern und gemeinsames Lernen führt zu dem Entschluss, eine Debatte frühzeitig mit einem „Geht nicht“ zu beenden. Stagnation kann die Folge sein.

👤 AH: Aber dieses „Wie anders?“, das ist eben die große Frage! Wie kriegt man das hin? Während der Diskussion lagen immer wieder unterschiedliche

Sachen auf dem Tisch. Aber auch damals ist immer schon gesagt worden, „Geht nicht!“ Da stehen wir noch immer: „Geht nicht!“

Dass Beteiligte die Schlussfolgerung ziehen, etwas ginge nicht, beruht auch auf der Selbsteinschätzung, es gebe einen eingeschränkten Einflussbereich oder eingeschränkte persönliche Kapazitäten. Hier wird also auch eine Abgrenzung vorgenommen, in diesem Fall nicht von der Unsicherheit, sondern von Ansprüchen, die gestellt werden.

👤 AD: Dem Land geht es darum, Flächen zur Verfügung zu stellen, um gemeinwohlorientierte Nutzungen zu ermöglichen. Diese Nutzungen können keine marktüblichen Mieten erzielen. Aber dafür gibt es kein System. Oder besser gesagt: Das gibt es schon, aber das ist komplex. Wenn also von der BIM verlangt wird, die Flächen für sehr geringe Mieten an gemeinwohlorientierte Nutzer zu vergeben, widerspricht das den Grundlagen, nach denen wir zu handeln haben.

👤 NP: Von außen gibt es oft die Annahme, man sei ununterbrochen ansprechbar. Aber diese Ansprechbarkeit kann ich nicht zu jedem Zeitpunkt leisten. Und ich glaube, das ist etwas, das ich persönlich erst lernen musste – zu sagen: „Nein, das geht nicht!“

Geht nicht
Geht nicht

Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch
Politisch

Die vielfältige Verwendung des Begriffes „politisch“ im Rahmen der Modellprojekte zeigt, dass nicht nur politische Vertreter*innen bei der Regelung eines Gemeinwesens politisch handeln, sondern auch Handlungen administrativer und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen in den Modellprojekten als politisch bezeichnet werden.

Während die Tätigkeit von Personen in der Regierung generell als politisch bezeichnet wird, werden die Tätigkeiten der weiteren Modellprojekt-Akteur*innen in unterschiedlicher Weise als politisch beschrieben: zum einen, wenn Verwaltungsmitarbeiter*innen ihr Handeln auch an persönlichen Überzeugungen orientieren, zum anderen, wenn Bürger*innen an Stadtentwicklungsprozessen mitwirken, ohne persönliche Interessen zu verfolgen, und schließlich, wenn die Aushandlung abweichender Überzeugungen zu einem – politischen – Konflikt wird.

Der Begriff „Politik“ wird verwendet, wenn Sprechende auf Institutionen der repräsentativen Demokratie verweisen. Im Fall der Modellprojekte sind damit vorwiegend das Berliner Abgeordnetenhaus oder der Berliner Senat gemeint. Diese Politik mit großem P wird in der Praxis der Modellprojekte oft als etwas Externes behandelt, das die Entwicklung der Modellprojekte durch Einwirken auf deren Rahmenbedingungen beeinflussen kann.

👤 AM: Gerade in der Politik wollen die Leute bei einer Legislatur von fünf Jahren etwas vorweisen können. Und da ist das Dragonerareal kein gutes Beispiel! Wir führen jetzt zwar ein paar Abrissmaßnahmen durch, aber die Politik muss sich dafür rechtfertigen, dass sie da Geld reinsteckt, sie steht unter Erfolgsdruck. Für die Politik ist das kein

Modellprojekt – weil für Außenstehende der Eindruck entsteht, dass immer nur geredet wird und nichts vorwärts geht. Aber die Planungsvorbereitungen benötigen auch sehr viel Zeit, was nicht immer leicht zu vermitteln ist.

👤 FS: Und das ist halt auch ein Problem bei diesen Modellprojekten: Die Projekte finden eher Anklang in einem Spektrum, das bei Grün anfängt und nicht unbedingt bei der SPD. Die SPD selbst hätte das hier kaum gemacht, außer vielleicht einzelne Protagonisten wie Ephraim Gothe, der Baustadtrat von Mitte.

Die Aushandlung eines politischen Programms und die Unterstützung aus „der Politik“ sind also wichtige Rahmenbedingungen für die Modellprojekte. Der Begriff „politisch“ wird aber auch gebraucht, um zu beschreiben, dass Menschen aus der Verwaltung nach ihren eigenen Überzeugungen handeln. Denn die Verwaltung setzt das ausgehandelte politische Programm nicht immer einfach um. Es kommt vor, dass fachliche und persönliche Überzeugungen einzelner Verwaltungsmitarbeiter*innen die vermeintlich technischen, neutralen Prozesse beeinflussen. Diese Überzeugungen müssen nicht deckungsgleich mit Programmen politischer Parteien sein, um „politisch“ genannt zu werden. Entscheidend ist, dass in diesen Fällen die klassische Aufteilung unterlaufen wird, bei der die repräsentative Demokratie staatliche Aufgaben formuliert und diese von der Verwaltung ausgeführt werden.

Der Transfer von politischem Programm zu Verwaltungshandeln gestaltet sich besonders schwierig, wenn – wie im Fall der Modellprojekte – die Verwaltung von politischen Spitzen geführt

wird, deren Vorhaben eine ungewöhnliche politische Prägung aufweisen. Hier geben die Verwaltungsspitzen möglicherweise Ziele vor, die dem verwalterischen Alltag widersprechen, sodass Verwaltungsmitglieder wählen müssen, ob sie eher der politischen Zielvorgabe oder der etablierten Praxis folgen. Indem sie diese Wahl treffen, agieren sie politisch im Sinne persönlicher Parteinahme.

Eine weitere Reibung besteht in den unterschiedlichen Zeitlichkeiten: Während politische Ämter im Zuge von Wahlen alle paar Jahre bestätigt oder eben neu besetzt werden müssen, haben die übrigen Verwaltungsangehörigen oftmals eine zeitliche Perspektive, die ihr gesamtes weiteres Berufsleben umfasst. Auch deshalb haben administrative Abläufe gegenüber politischen Programmen eine gewisse Beharrungskraft.

👤 KL: Ich habe festgestellt, dass es enorm davon abhängt, wie das die Person persönlich sieht, die jetzt zufällig dafür zuständig ist. Und dann musste man das von der Leitungsebene her sehr eng begleiten, damit die Person ihre persönlichen Vorlieben nicht zum Gegenstand dieser Projektarbeit macht. Vermutlich ist das in allen Institutionen so.

👤 LV: Es ist stark von der individuellen Person in der Verwaltung abhängig. Wenn die Spitze eine Richtung vorgibt und die Person das auch politisch mitträgt, dann funktioniert es. Wenn sie es nicht politisch mitträgt, dann kann sie das trotzdem boykottieren und komplett unterlaufen. Es gibt keine politische Neutralität in der Verwaltung.

Das Feld des Politischen beschränkt sich aber selbstverständlich nicht auf die Organe der repräsentativen Demokratie und die Praxis der Verwaltung. Vor allem für die zivilgesellschaftlichen Kooperations-Partner*innen am Rathausblock stellt die Behauptung, politisch zu handeln, ein zentrales Legitimationsmoment dar. In den letzten Jahrzehnten hat sich zwar die Auffassung entwickelt, dass die subjektiven Perspektiven der von Planung betroffenen Bürger*innen anzuhören, von Expert*innen abzuwägen und gegebenenfalls in konkrete Gestalt zu übersetzen sind. Bei dieser Form der Beteiligung wird aber davon ausgegangen, dass Bürger*innen ihre individuellen Interessen einbringen.

Vor diesem Hintergrund kann die Selbstbezeichnung als politischer Stakeholder in einer Kooperation eher legitimierend wirken – anders als im zuvor beschriebenen Fall der Verwaltungsmitarbeiter*innen. Denn damit wird der Horizont eröffnet, dass Bürger*innen sich im Dienste einer allgemeineren Sache, im Idealfall eben des Gemeinwohls, in Stadtentwicklungsprozesse einbringen.

👤 AM: Bei uns gibt es ja durchaus auch die Leute, die sich eher aus politischen oder theoretischen Gründen für Dinge einsetzen – und nicht sagen: „Ich will da später wohnen“ oder „Ich will da später mein Gewerbe haben.“ Sondern: „Ich mache das einfach, weil ich die Stadt verbessern will.“

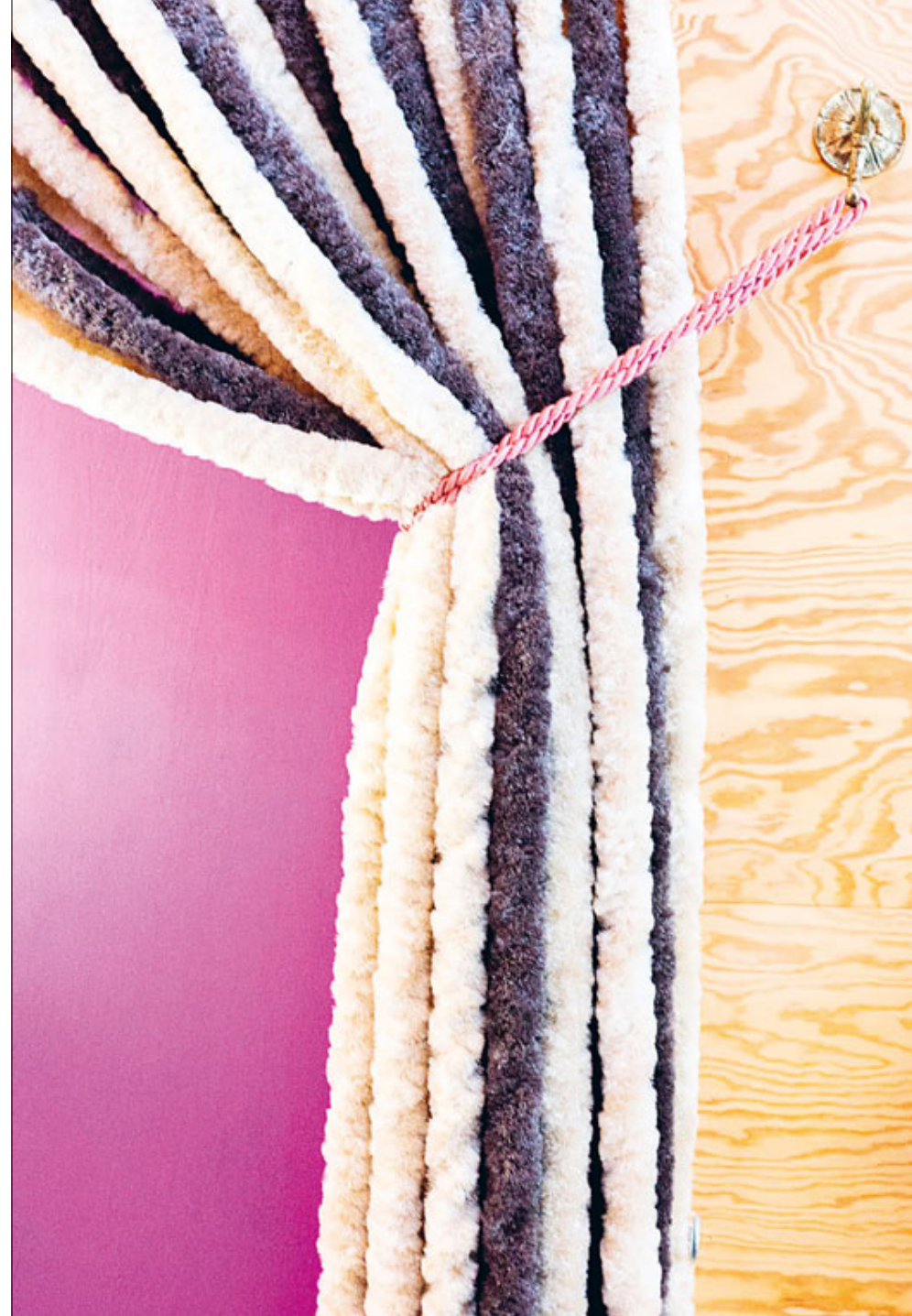
👤 KL: Stadt von Unten hatte ja auch keine eigenen Interessen an dem Ort. Ihr hattet wirklich ein stadtpolitisches Anliegen.

Die Spannung zwischen vertrauensvoller Zusammenarbeit und verschiedenen Interessen und Logiken ist eine charakteristische Dimension der Aushandlung in den Modellprojekten. Dies wird von den Beteiligten mitunter als große Herausforderung erlebt: wenn Leute sich streiten, diesen Streit aber nicht persönlich meinen. Das disruptive Moment des Aufeinanderprallens unterschiedlicher Interessen und Logiken wird dann als politischer Konflikt bezeichnet.

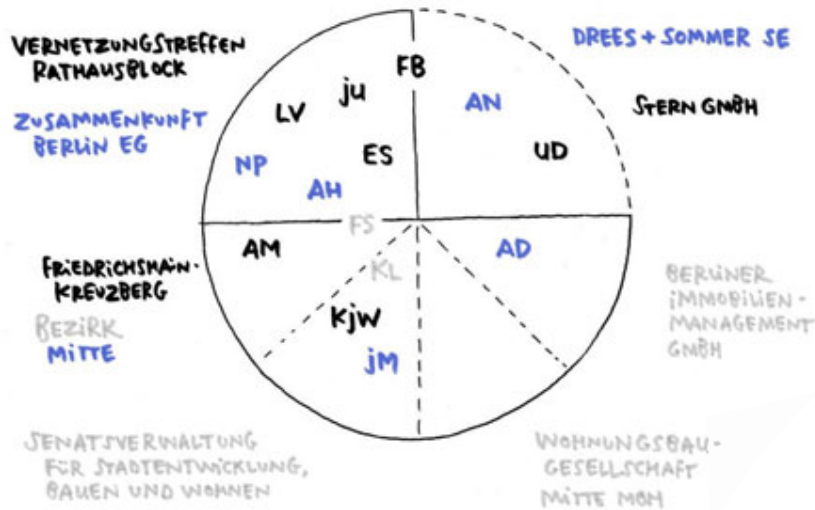
👤 LV: Uns geht es schon darum, einen politischen Konflikt herzustellen. Das ist halt eine Strategie. Es geht ja nicht darum, irgendjemanden persönlich anzugreifen.

👤 ES: Ich finde, man kann sich in der Öffentlichkeit dann super über politische Inhalte streiten und auch Druck ausüben. Aber ich glaube, im direkten Gespräch muss man auch sehr klar haben, wer welche Rolle hat.

👤 AM: Es war von vornherein klar, dass die Halle nur temporär genutzt werden durfte. Aber was ist passiert? Sie haben die Kündigung nicht akzeptiert. Es wurde ein riesiger politischer Protest gemacht. Das Fernsehen kam, und, und, und. Das wurde dann als Verdrängung durch die Politik beschrieben und das Dragonerareal sei jetzt auch Vertreiber seiner eigenen Geister und sowas. So wurde es dann dargestellt, obwohl klar war, dass es nur eine Zwischennutzung ist.



ZIVILGESELLSCHAFT DIENSTLEISTUNG

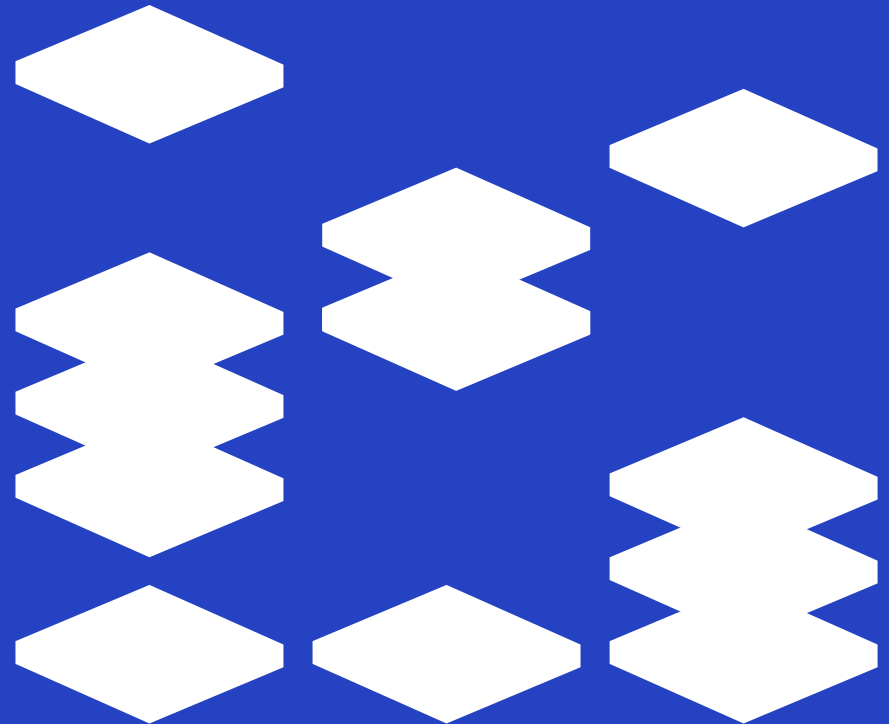
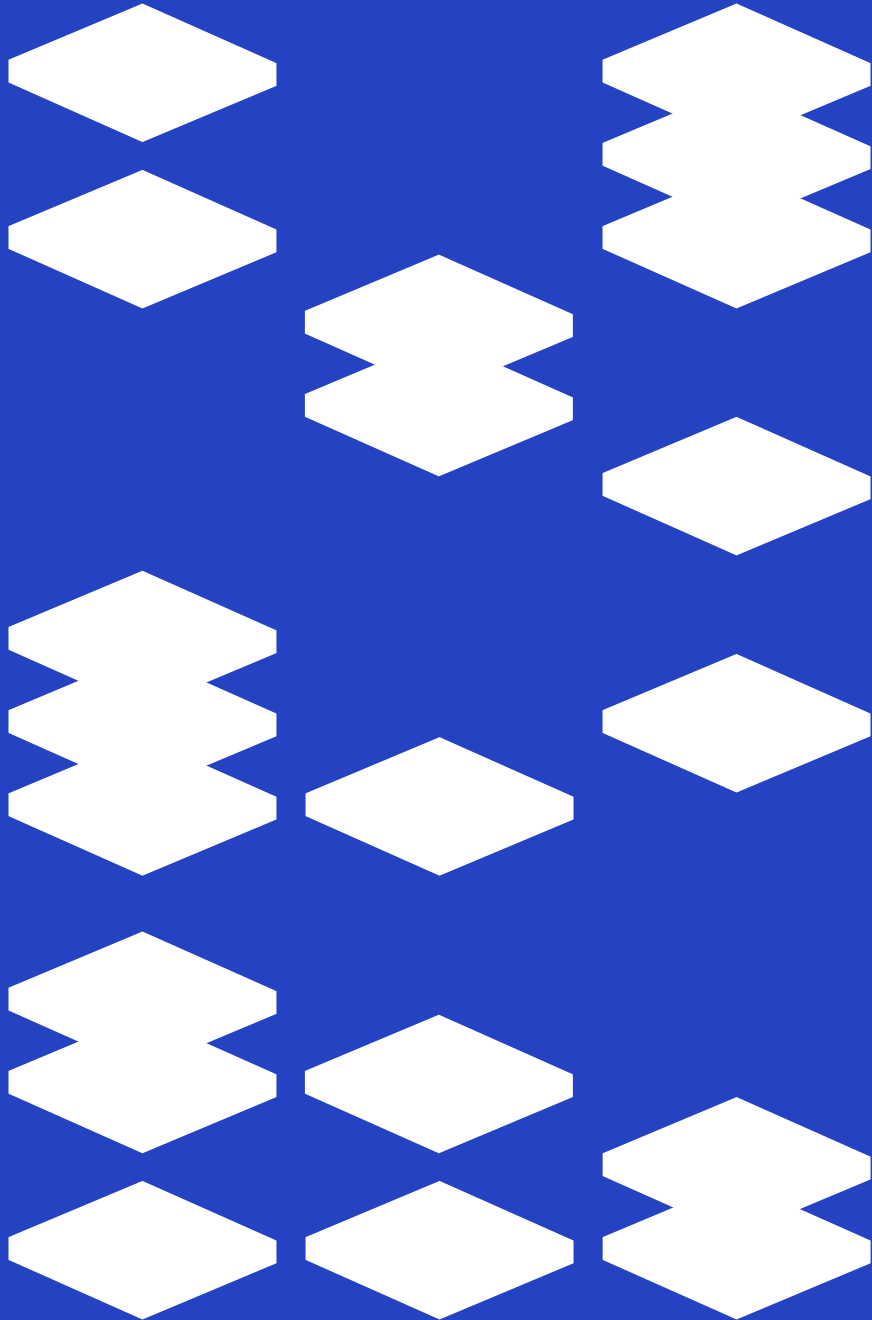


VERWALTUNG

ZAUDERGÄSTE

AN	Achim Nelke, ehemals Drees & Sommer	JM	Jonas Machleidt, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen
AM	Alexander Matthes, Bezirksamt Kreuzberg-Friedrichshain	KJW	Katharina Janke-Wagner, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen
AH	Andrea Hofmann, ZUSAMMENKUNFT Berlin eG	KL	Katrin Lompscher, Senatorin für Stadtentwicklung und Wohnen (2016 bis 2020)
AD	Angela Deppe, BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH	LV	Lisa Vollmer, ehemals Vernetzungstreffen Rathausblock
ES	Enrico Schönberg, Vernetzungstreffen Rathausblock	NP	Nina Peters, ZUSAMMENKUNFT Berlin eG
FS	Florian Schmidt, Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg	UD	Ulrike Dannel, S.T.E.R.N. GmbH
FB	Franziska Bittner, ZusammenStelle Rathausblock		
JU	Jens Ullrich, Atelier auf dem Gelände/ Delegierter des Forum Rathausblock		

Fünf Takes zur kooperativen Stadtentwicklung



Take 1: Initiative

**Kooperative Stadtentwicklung
ist kein weiteres Beteiligungs-
format – sie beruht auf zivilgesell-
schaftlicher Initiative und
geht über nachbarschaftliche
Betroffenheit hinaus.**

Oft wird zivilgesellschaftliche Mitwirkung in Planungsprozessen durch die Notwendigkeit begründet, unmittelbar Betroffene und lokale Expertise einzubinden.

In der Tat werden Prozesse der kooperativen Stadtentwicklung aber maßgeblich von Initiativen eingefordert, die in stadtweiten Bewegungen wurzeln, über planerische und gestalterische Expertise verfügen und gesamtstädtische Bedarfe vertreten.

Der Anspruch an die zivilgesellschaftliche Mitwirkung an kooperativer Stadtentwicklung ist dabei ein anderer als bei herkömmlichen Beteiligungsformaten. Dies fordert etablierte Planungsprozesse und Partizipationsverfahren sowie das klassische Verständnis von Zivilgesellschaft heraus.

In urbanen Zentren stellt sich verstärkt die Frage, wie lebenswerte Zukünfte in einer Stadt der Vielen gesichert werden können. Viele erkennen, dass sie der geteilten Sorge um die Zukunft der Stadt nicht alleine begegnen und sie die drängenden Fragen nur durch gebündelte Kräfte beantworten können. Nicht zuletzt daraus resultiert die verstärkte Motivation zur Zusammenarbeit – auch zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung in kooperativer Stadtentwicklung. Jedoch herrscht Ungewissheit darüber, wie diese Zusammenarbeit eigentlich funktionieren kann, da sie über die Konzepte der etablierten Beteiligungsformate hinausweist.

In den Public-Civic-Partnerships am Haus der Statistik und am Rathausblock wird damit experimentiert, wie diese Zusammenarbeit aussehen kann. In beiden Beispielen waren dafür zivilgesellschaftliche Initiative und die Bereitschaft der Verwaltung, sich auf dieses Experiment einzulassen, vonnöten. Die Projekte können als *Bottom-Up*-Projekte verstanden werden, da sie von stadtweit organisierten zivilgesellschaftlichen Akteur*innen eingefordert wurden, die üblicherweise nicht in Entscheidungsprozesse um die

Zukunft der Stadt eingebunden sind. Diese Gruppen konzipierten die Projekte maßgeblich und brachten ihre Forderungen mithilfe von Verbündeten in politischen Gremien durch. Eine große Rolle spielte dabei die über Jahre erarbeitete Fähigkeit dieser Akteur*innen, die Sprache der Verwaltung zu verstehen und zu verwenden, um administrative Prozesse und Ressourcen für eigene Vorhaben nutzbar zu machen – durchaus zum gegenseitigen Vorteil. Hier ließe sich von „friendly hacking the administration“ sprechen.

Der Anspruch an die zivilgesellschaftliche Mitwirkung unterschied sich aus verschiedenen Gründen von Beginn an deutlich von herkömmlichen Beteiligungsformaten. Erstens verfügen viele der initiiierenden zivilgesellschaftlichen Akteur*innen über spezifische Fähigkeiten: Sie bringen häufig gestalterische Qualifikationen sowie Erfahrungen in der Selbstorganisation und Zusammenarbeit mit kommunalen Akteur*innen mit. Zweitens verfügen viele der zivilgesellschaftlichen Akteur*innen über eine spezifische Motivation: Sie planen nicht nur für sich, sondern für die ganze Stadt. Viele von ihnen sind in gesamtstädtischen Zusammenhängen sozialer Bewegungen und Szenen verankert. Die Berliner Modellprojekte sind also gewissermaßen nicht nur von unten – *bottom-up* –, sondern auch aus der Vernetzung – *bottom-linked* – entstanden.

Diese spezifische Typologie von Stadtaktivist*innen und Stadtmacher*innen fordert das klassische Verständnis von Zivilgesellschaft heraus. Den zivilgesellschaftlichen Akteur*innen wird dabei gerade von Seiten der Verwaltung oft die Legitimation abgesprochen – auch, weil die zivilgesellschaftliche Initiative über nachbarschaftliche Betroffenheit hinausgeht. → [Glossar: Zivilgesellschaft](#) An die Stelle des herkömmlichen Verständnisses von Zivilgesellschaft als einer zu beteiligenden Nachbar*innenschaft mit individuellen Interessen tritt hier eine selbstermächtigte, stark vernetzte Stadtgesellschaft mit politischer Agenda.

Zugleich werden die Ressourcen der stadtweit vernetzten zivilgesellschaftlichen Gruppen in dieser intensiven, langjährigen Zusammenarbeit in den Modellprojekten gebunden, sodass die nötigen Kapazitäten für das Aufrechterhalten der Verbindungen in die stadtpolitische Bewegung oftmals fehlen – und damit auch die Legitimation, die Unterstützung und die Wissensweitergabe in Frage stehen, die mit diesem *Bottom-link* einhergehen. Die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen benötigen daher die aktive Unterstützung aus Bewegung und Politik, um als Kooperations-Partnerin*innen anerkannt zu werden und in den Modellprojekten über Jahre hinweg intensiv mit Beteiligten aus der Verwaltung zusammenarbeiten zu können. → [Take 5: Scheitern](#)

↗ Mit dieser spezifischen Form der zivilgesellschaftlichen Initiative ist eine Hoffnung verbunden: Wenn die zivilgesellschaftlichen Akteur*innen in Public-Civic-Partnerships größtenteils nur mittelbar durch die Eingriffe in das städtische Gefüge betroffen sind und über ein breites Spektrum an gestalterischen Expertisen verfügen, sind sie in besonderem Maße offen für Experimente. Aber nicht nur das: Sie selbst gestalten die Rahmenbedingungen dieser Experimente mit, die ohne ihre Initiative nicht zustande kämen.

Diese Experimente wiederum sind notwendig, um den von Zivilgesellschaft und Verwaltung geteilten Unsicherheiten wirkungsvoll begegnen zu können. Sie bieten die Möglichkeit, produktive Formen der Zusammenarbeit in Public-Civic-Partnerships zu erproben und Wege in Richtung einer lebenswerten Zukunft einer Stadt der Vielen aufzuzeigen. Es hieße dann „yes in our city“ statt „not in my backyard.“

Take 2:

Missverständnisse

Kooperative Stadtentwicklung braucht strategische Missverständnisse – sie ermöglichen die Zusammenarbeit heterogener Akteur*innen, indem sie Konflikte und Unsicherheiten überbrücken.

Oft wird angenommen, kooperative Stadtentwicklung basiere vor allem darauf, dass heterogene Akteur*innen sich auf gemeinsame Ziele und Vorhaben einigen können.

In der Tat werden diese gemeinsamen Ziele und Vorhaben oft mittels mehrdeutiger Begriffe beschrieben. Im Kontext der unterschiedlichen Interessen und Logiken der Kooperations-Partner*innen und den damit einhergehenden geteilten Unsicherheiten sind strategische Missverständnisse notwendig, um gemeinsame Ziele und Vorhaben formulieren zu können.

Die Aufgabe der Zusammenarbeit liegt deshalb auch darin, fortlaufend mit diesen Missverständnissen umzugehen. Das kann heißen, sie aufrechtzuerhalten oder sie aktiv zu thematisieren und die verdeckten Konflikte und Kontroversen ans Licht zu bringen.

Die Kooperationsvereinbarungen der beiden Modellprojekte halten geteilte Ziele und Vorhaben der Kooperations-Partner*innen fest. Diese geteilten Ziele und Vorhaben mussten allerdings erst ausgehandelt und festgehalten werden – unter Einsatz mehrdeutiger Begriffe. Denn vor Beginn der Kooperation teilen die zukünftigen Partner*innen vor allem eine Sorge um die Zukunft der Stadt, die sie zu einer Zusammenarbeit motivieren. Die Interessen und Logiken der heterogenen Partner*innen hingegen sind zunächst nicht deckungsgleich, in Teilen widersprechen sie einander sogar.

Um eine Kooperation nicht nur wünschenswert, sondern auch machbar erscheinen zu lassen, werden geteilte Ziele und Vorhaben mithilfe mehrdeutiger Begriffe festgehalten, die für alle Kooperations-Partner*innen anschlussfähig sind. Zentral ist hierbei, dass diese Begriffe es erlauben, dass das Gegenüber sie anders interpretiert als man selbst. Wenn dies unbewusst geschieht, lässt sich von einem Missverständnis sprechen. Wenn dieses

Missverständnis wissentlich und bewusst hervorgerufen wird, bezeichnen wir es als strategisches Missverständnis.

Der Begriff „Modellprojekt“ veranschaulicht dies: Er wird in der Verwaltung häufig verwendet, um ein besonderes Projekt zu beschreiben. Besonders ist hierbei meist das aufgebrachte Fördervolumen, die unkonventionelle Vorgehensweise und die gesellschaftliche Relevanz der Projekte. Implizit wird das Modellprojekt dabei als nicht wiederholbares Unikat markiert. Der Zivilgesellschaft hingegen dient der Begriff dazu, einen größeren gesellschaftlichen Auftrag zur Wiederholung, Weiterentwicklung und Etablierung derartiger Projekte zu formulieren: Es sollen Prototypen einer gemeinwohlorientierten Stadt geschaffen werden. → [Glossar: Modellprojekt](#)

Diese interpretative Lücke zwischen Unikat und Prototyp wird bei einem strategischen Missverständnis nicht aufgedeckt. Über das Bestehen dieser interpretativen Lücke (und deren Produktivität) können sich durchaus alle Parteien bewusst sein. Die Intentionen, mit denen die Akteur*innen strategische Missverständnisse einbringen, können sich dabei unterscheiden. Ein Missverständnis kann gebraucht werden, um bestehende Unsicherheiten zu überbrücken oder um das Gegenüber unbemerkt für das eigene Vorhaben einzuspannen. Während im ersten Fall davon ausgegangen wird, dass eine langfristige Zusammenarbeit neue Erkenntnisse und bessere gemeinsame Ergebnisse erzielen könnte, erhoffen sich die Akteur*innen im zweiten Fall, in der Kooperation die eigenen Logiken und Interessen langfristig besser durchsetzen zu können.

Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit lassen sich verschiedene Umgangsweisen mit eingebrachten strategischen Missverständnissen erkennen. In den meisten Fällen wird die Mehrdeutigkeit verwendeter Begriffe strategisch aufrechterhalten, um den durch die aktive Problematisierung potenziell disruptiven Konflikt zu umgehen und die Zusammenarbeit nicht zu gefährden.

Missverständnisse können jedoch auch aktiv problematisiert werden, wodurch konfligierende Interessen und Logiken zur Aushandlung gebracht oder geteilte Unsicherheiten entdeckt, beschrieben und bearbeitet werden können. → [Glossar: geht nicht](#)
Zum einen wird dann deutlich, an welchen Punkten die Zusammenarbeit mit unvereinbaren Logiken und Interessen umgehen muss und ob die vermeintlich geteilten Ziele in Gefahr sind. Zum anderen kann überprüft werden, an welchen Punkten eine geteilte Unsicherheit überbrückt wurde, auf die im Laufe der Kooperation vielleicht sogar schon Antworten gefunden wurden.

➤ Strategische Missverständnisse ermöglichen die Zusammenarbeit, aber es braucht den Willen und den Mut, sie aktiv zu thematisieren, um der geteilten Unsicherheit und damit dem gemeinsamen Lernen Raum zu geben. Erkennen die Partner*innen an, dass sie es nicht nur mit komplizierten, sondern komplexen Herausforderungen zu tun haben, bei denen sie nicht mehr so tun können, als wüssten sie, was sie tun, eröffnet das in besonderer Weise Möglichkeiten zur gemeinsamen Entwicklung von neuem Wissen.

Take 3:

Kooperations-Logik

Kooperative Stadtentwicklung muss nicht nur zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln – sie muss auch eine geteilte Kooperations-Logik etablieren, die sich gegenüber den Logiken der einzelnen Beteiligten behaupten kann.

Oft wird angenommen, der Konflikt zwischen divergierenden Interessen von Zivilgesellschaft und Verwaltung stelle die größte Herausforderung kooperativer Stadtentwicklung dar. Im Rahmen von Public-Civic-Partnerships gelte es, diese Interessen gewinnbringend unter einen Hut zu bekommen.

In der Tat ist aber die Zusammenarbeit in Public-Civic-Partnerships viel grundsätzlicher dadurch herausgefordert, den spezifischen Logiken und Interessen der einzelnen Beteiligten eine geteilte Kooperations-Logik entgegenzusetzen.

In den neuen Public-Civic-Partnerships können die beteiligten Organisationen nicht auf bewährte Muster der Kooperation zurückgreifen. Die Herausforderung besteht darin, dass die Partner*innen nicht nur unterschiedliche Interessen haben, sondern diese auch auf verschiedene Weisen verfolgen. Ihre Vorgehensweisen beruhen auf spezifischen Prinzipien zur Rechtfertigung ihres Handelns. Wenn wir von „Logiken“ sprechen, meinen wir damit das Zusammenspiel aus bestimmten Vorgehensweisen und den Prinzipien, die Menschen nutzen, um ihr Handeln zu rechtfertigen.

In den Modellprojekten am Rathausblock und am Haus der Statistik gab es viele Bemühungen, eine spezielle Kooperations-Logik für die Zusammenarbeit zu entwickeln und zu fördern. Das beste Beispiel dafür ist die Formulierung und Weiterentwicklung von Kooperationsvereinbarungen, in denen gemeinsame Ziele und Vorhaben festgehalten wurden.

Zweitens wurde nach Abschluss der ersten Kooperationsvereinbarung in beiden Modellprojekten ein „Integriertes Werkstattverfahren“ beziehungsweise ein „Städtebauliches Werkstattverfahren“ gestartet. Ziel war es, einen städtebaulichen Entwurf zu entwickeln, der die unterschiedlichen Bedarfe und Zielvorstellungen zusammenbringt. In einer zeitlich begrenzten Phase wurden

vor Ort Workshops durchgeführt und die Beteiligten darüber in intensiven Austausch gebracht. So konnten beispielsweise die grundlegenden Vereinbarungen für die Pioniernutzungen am Haus der Statistik skizziert werden, indem auch die BIM die Anliegen der Kooperation gegenüber den eigenen Anliegen priorisierte.

Drittens wurden neue Vergabeverfahren zur Beauftragung von Dienstleister*innen entwickelt. Diese wurden zur Unterstützung bei im Verfahren anfallenden Aufgaben, aber auch konkret zur Unterstützung der Zusammenarbeit selbst beauftragt. Die zivilgesellschaftlichen Kooperations-Partner*innen konnten im Rahmen dieser Beauftragungen oftmals an der Formulierung der Ausschreibungstexte und an der Auswahl der Dienstleister*innen mitwirken. Hier wird ein Prozess, der stark von hausspezifischen Vergaberichtlinien geprägt ist, einer kooperativen Logik angenähert.

Jedoch reichen diese vielversprechenden Ansätze nicht aus, um die Kooperations-Logik dauerhaft widerstandsfähig gegenüber den Logiken und Interessen der einzelnen Kooperations-Partner*innen zu machen. So bleiben Mitarbeitende der Verwaltung in Hierarchien ihrer Häuser eingebunden und müssen sich an deren Verfahren und Aufträge halten. Dienstleister*innen müssen damit umgehen, trotz kooperativer Ausschreibungen vertraglich an einzelne Kooperations-Partner*innen gebunden zu sein. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen haben damit zu kämpfen, dass ihre Legitimation auch von der Fähigkeit abhängt, durch konflikthafte Zuspitzung öffentliche Unterstützung zu generieren.

Zur Entwicklung einer widerstandsfähigen Kooperations-Logik muss geklärt werden, wie die zusammenarbeitenden Organisationen mehr Ressourcen zur Verfügung stellen können. Hier bräuchte es beispielsweise mehr Kapazitäten für die Verwaltungsmitarbeitenden, damit diese sich mit Kolleg*innen austauschen können, die in ähnlichen Projekten kooperativer Stadtentwicklung arbeiten. Es bedürfte auch neuer Modelle zur

Wirtschaftlichkeitsberechnung, welche das Investieren in die vom klassischen Weg abweichenden Kooperationsideen erlauben. → [Glossar: bezahlbar](#) Zudem müssten Lösungen dafür gefunden werden, wie sich Kooperationsvereinbarungen gegenüber anderen Vertragswerken behaupten können, sodass die Ziele und Vorhaben der Kooperation gegenüber konfligierenden Aufträgen der einzelnen Kooperations-Partner*innen priorisiert werden. Schließlich bräuchte die Zusammenarbeit größere Autonomie gegenüber politischen Entwicklungen auf Landesebene. → [Take 5: Scheitern](#)

➤ Trotz der vielfältigen Bemühungen und bemerkenswerten Erfolge der Kooperation lässt sich gerade im zeitlichen Verlauf ein Abdriften in eigene Logiken und Interessen der einzelnen Häuser erkennen. Die Herausforderung scheint im Besonderen darin zu liegen, den Übergang von einem Projekt mit zeitlicher Begrenzung und klaren Zielen zu einer Partner*innenschaft mit offenem Ende und der Bereitschaft zum Experimentieren zu gestalten. In diesem Fall spielt das persönliche Engagement der einzelnen Beteiligten eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Kooperation. → [Take 4: Personalisierung](#)

Take 4:

Personalisierung

Kooperative Stadtentwicklung stellt etablierte Rollen von Zivilgesellschaft und Verwaltung in Frage – sie verlangt von allen Beteiligten persönliches Engagement und administrative Expertise.

Oft wird angenommen, dass sich vor allem ehrenamtliche Akteur*innen aus der Zivilgesellschaft mit persönlichem Engagement in Vorhaben stürzen, die ihnen ein wichtiges Anliegen sind – ganz im Gegensatz zu Mitgliedern der Verwaltung, denen häufig unterstellt wird, im Rahmen ihrer Stellenbeschreibung Dienst nach Vorschrift zu leisten.

In der Tat hängt die langfristige Zusammenarbeit in Public-Civic-Partnerships aber auch vom persönlichen Engagement von Verwaltungsmitarbeitenden ab – mit dem sie über ihre offiziellen Aufträge und Stellenbeschreibungen hinausgehen.

Die Zusammenarbeit in Public-Civic-Partnerships fordert die beteiligten Akteur*innen dazu heraus, ihre Praxis an die spezifischen Erfordernisse einer Kooperation anzupassen. Public-Civic-Partnerships verändern also ihre individuellen Akteur*innen. Hier ist eine gewisse Symmetrie zu erkennen:

Zivilgesellschaftliche Akteur*innen stehen unter Druck, sich über ihr persönliches Engagement hinaus zu professionalisieren. Während sie sich bereits vor der beginnenden Zusammenarbeit die Fähigkeit erarbeitet haben, die Sprache der Verwaltung zu verwenden → [Take 2: Missverständnisse](#), lassen sie sich nun auf langfristige Prozesse ein, für die spezialisiertes Wissen, langer Atem und ein erhöhter Organisationsgrad von Vorteil sind.

Verwaltungsmitarbeitende wiederum stehen unter Druck, sich über ihre professionelle Rolle hinaus persönlich zu engagieren und sich so auch jenseits der Stellenbeschreibung für eine gelingende Zusammenarbeit einzusetzen. Dazu gehört, sich im Zweifel nicht nur dem eigenen Haus, sondern auch – oder sogar in erster Linie – der Kooperation verpflichtet zu fühlen.

Dies wird nötig, da die zusammenarbeitenden Organisationen weder auf erprobte Praktiken der Kooperation zurückgreifen

können, noch genügend Ressourcen zur Entwicklung einer widerstandsfähigen Projekt-Logik zur Verfügung stellen. → [Take 3: Kooperations-Logik](#)

Engagieren sich einzelne Beteiligte persönlich, gleichen sie die für eine Public-Civic-Partnership fehlenden Fähigkeiten oder Ressourcen auf Seiten der jeweiligen Institution mit persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen aus. Durch das Erproben neuer Rollen erhalten sie die Zusammenarbeit langfristig am Leben. → [Glossar: politisch](#) Man könnte sagen, dass diese Menschen dabei die Rolle von *Public-Civic-Persons* einnehmen, die sowohl über Expertise in Fragen kooperativer Stadtentwicklung verfügen als auch persönliches Engagement einbringen.

Die Modellprojekte sind also darauf angewiesen, dass Akteur*innen aus Zivilgesellschaft und Verwaltung zwischen den Interessen der Kooperation und den Interessen ihrer Organisationen vermitteln. Die Beziehung zwischen den Public-Civic-Persons und ihren Organisationen gerät dabei in zweifacher Hinsicht in die Krise: Zum einen ist die Zusammensetzung und Ausrichtung dieser Organisationen über die Zeit einem Wandel unterworfen, sodass in Frage stehen kann, wen oder was die Beteiligten eigentlich genau repräsentieren, zum anderen müssen die Akteur*innen als Diplomat*innen agieren und die Interessen ihrer Organisationen von Zeit zu Zeit bewusst verraten, um innerhalb der Kooperation Kompromisse finden zu können.

Sind Akteur*innen der Kooperation nicht bereit oder in der Lage, zu Public-Civic-Persons zu werden, kann es so wirken, als behinderten sie die Kooperation. Zudem besteht mit jedem Personalwechsel die Gefahr, dass für die Fortführung der Modellprojekte nötiges Wissen, Vertrauen und Engagement verloren geht.

↗ Das persönliche Engagement einzelner Beteiligter hilft also, die mangelnde Kooperationsfähigkeit der beteiligten Organisationen und die fehlende Durchsetzungskraft der Projekt-Logik auszugleichen. Dies wirft jedoch auch die Frage auf, ob die Personalisierung des Engagements innerhalb der Prozesse kooperativer Stadtentwicklung deren strukturelle Etablierung unterwandert.

Verschleiert das persönliche Engagement einzelner Verwaltungsmitarbeitender die Notwendigkeit struktureller Veränderungen, indem es die Mängel der eigenen Organisation kurzfristig kaschiert? Oder kann das persönliche Engagement als „friendly hacking the administration from the inside“ verstanden werden, indem die Public-Civic-Persons auf ihre jeweiligen Institutionen einwirken und Wege aufzeigen, wie diese sich für weitere kooperative Stadtentwicklungsprozesse wandeln müssten?

Take 5: Scheitern

Kooperative Stadtentwicklung muss über das Scheitern einzelner Vorhaben sprechen – gerade, wenn dadurch problematische Rahmenbedingungen sichtbar werden.

Oft wird angenommen, kooperative Stadtentwicklung würde vor allem durch das Weitergeben von Erfolgsgeschichten gestärkt.

In der Tat profitiert die Zusammenarbeit in Public-Civic-Partnerships jedoch auch davon, offen und wertschätzend über das Scheitern einzelner Vorhaben zu sprechen – weil konkrete Situationen der Zusammenarbeit und deren Abhängigkeit von Rahmenbedingungen dann besser verstanden und vermittelt werden können.

Erzählungen sind eine wirkungsvolle Weise des Übermittels von Erfahrungen, des Weiterentwickels von Wissen und der Herstellung von Wirklichkeit. Sie funktionieren als Hypothesen, die Ereignisse erklären und mit ihren Rahmenbedingungen verknüpfen. Wenn diese Hypothesen in Erzählungen weitergegeben und weiterentwickelt werden, wird gemeinsam getestet, welche Hypothesen plausibel sind und welche nicht. Dabei werden nicht nur vergangene Ereignisse nachvollzogen, sondern es wird auch Einfluss auf den Umgang mit zukünftigen Ereignissen genommen.

Innerhalb der Modellprojekte kursieren vielfältige Erzählungen nicht nur von den Erfolgen, sondern auch vom möglichen Scheitern der Modellprojekte – oder von spezifischen Elementen davon: So berichten manche, dass Spaß an und Wille zur Kooperation mit der Zeit verloren gegangen seien; andere erzählen von den Schwierigkeiten, die Finanzierung zentraler Neubauvorhaben zu bewerkstelligen; oder es wird von den schwindenden Aussichten berichtet, tatsächlich dauerhaft niedrige Mieten sicherstellen zu können.

Jedoch widersprechen Erzählungen vom Scheitern dem Arbeitsethos vieler Beteiligter: Anstatt etwas voreilig als gescheitert abzutun, sollte immer noch ein neuer Versuch unternommen werden, die gemeinsamen Vorhaben doch noch zu verwirklichen.

Innerhalb der Projekte besteht zudem oft die Sorge, die Zusammenarbeit in den Public-Civic-Partnerships sowie kooperative Stadtentwicklung insgesamt zu gefährden, sollten Erzählungen vom Scheitern die kooperationsinterne Sphäre verlassen und an eine breitere Öffentlichkeit dringen. Es wird befürchtet, Erzählungen vom Scheitern wirkten ansteckend wie Viren, sodass bestehende Erfolge in ein anderes Licht gerückt und zukünftige Erfolge unwahrscheinlicher gemacht würden.

Dennoch geht den Beteiligten etwas verloren, wenn sie Erzählungen vom Scheitern nicht kultivieren. Denn gerade, wenn Erzählungen sich mit dem Scheitern spezifischer Vorhaben befassen, schaffen sie produktive Momente. Ausgehend von der Feststellung, ein Vorhaben sei gescheitert, kann der ursprünglich erhoffte Verlauf als präziser Kontrast bestimmt werden. Mit der Einschätzung, ein Vorhaben sei gescheitert, kann es als einzelnes Element aus dem schwer überschaubaren Prozess der Modellprojekte herausgelöst betrachtet werden. So können Erzählungen vom Scheitern dazu beitragen, konkrete Elemente der Modellprojekte zu definieren.

In der Auswertung und Beschreibung der gemachten Erfahrungen werden zudem die Rahmenbedingungen sichtbar, die den erhofften und erwarteten Lauf der Dinge beeinflussen. Das Gefühl, persönlich gescheitert zu sein, kann der Erkenntnis weichen, welche Rahmenbedingungen zu diesem Scheitern geführt haben und dementsprechend in Zukunft verändert werden müssten.

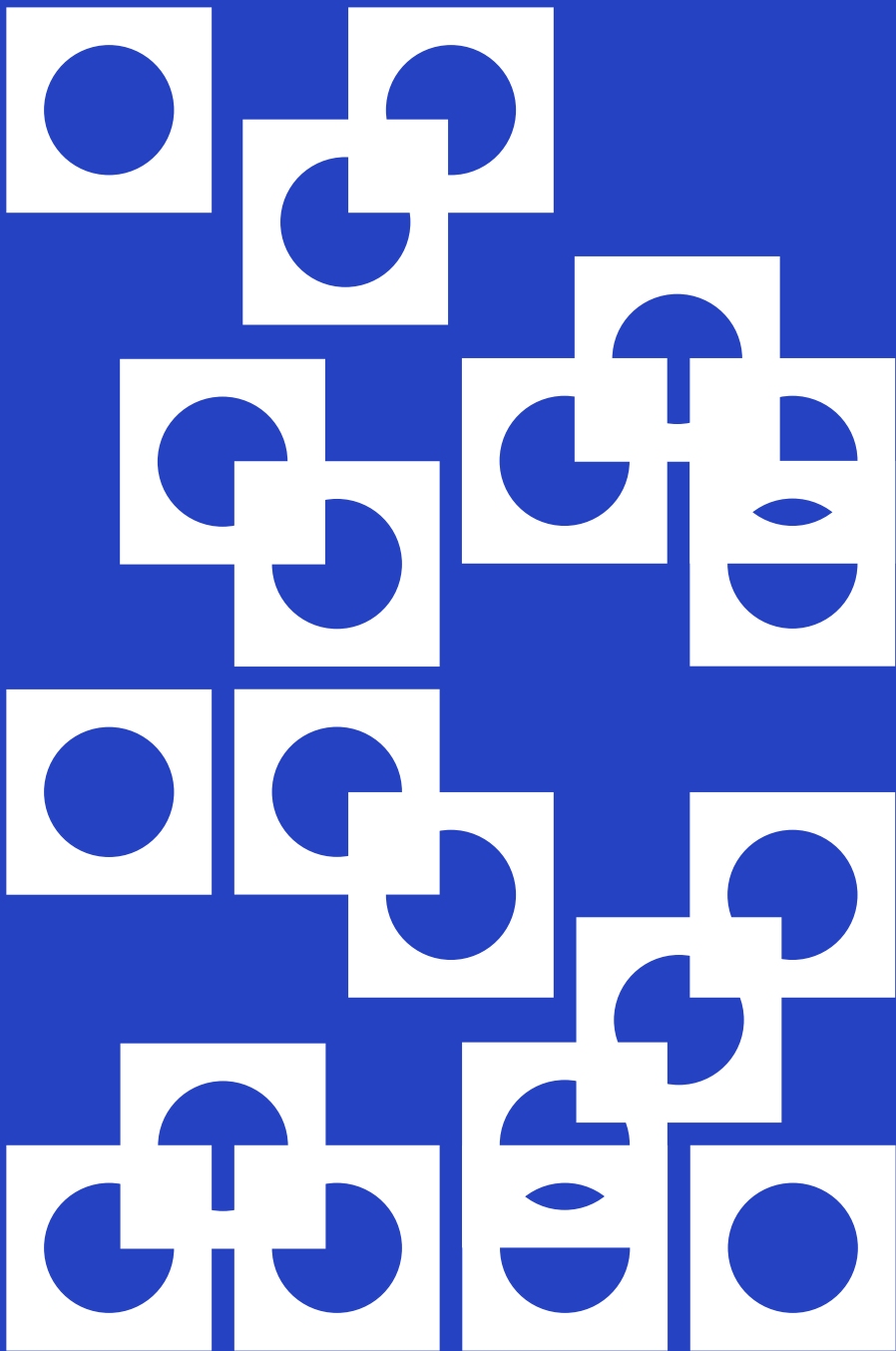
Auch wenn es oft so scheint, als sei das Engagement der beteiligten Personen für das Fortbestehen von Public-Civic-Partnerships essenziell → [Take 4: Personalisierung](#), so sind diese Menschen nicht allein für Erfolg oder Scheitern der Public-Civic-Partnerships verantwortlich zu machen. Nicht zuletzt sind die Arbeit und das Engagement der Vielen in der kooperativen Stadtentwicklung auf Unterstützung durch die politischen Spitzen

der Verwaltung und auf öffentlichen Druck durch eine starke stadtpolitische Bewegung angewiesen – beispielsweise, um die nötigen strukturellen Veränderungen zu erwirken und widerstandsfähigere Projekt-Logiken etablieren zu können. → [Take 3: Kooperations-Logik](#)

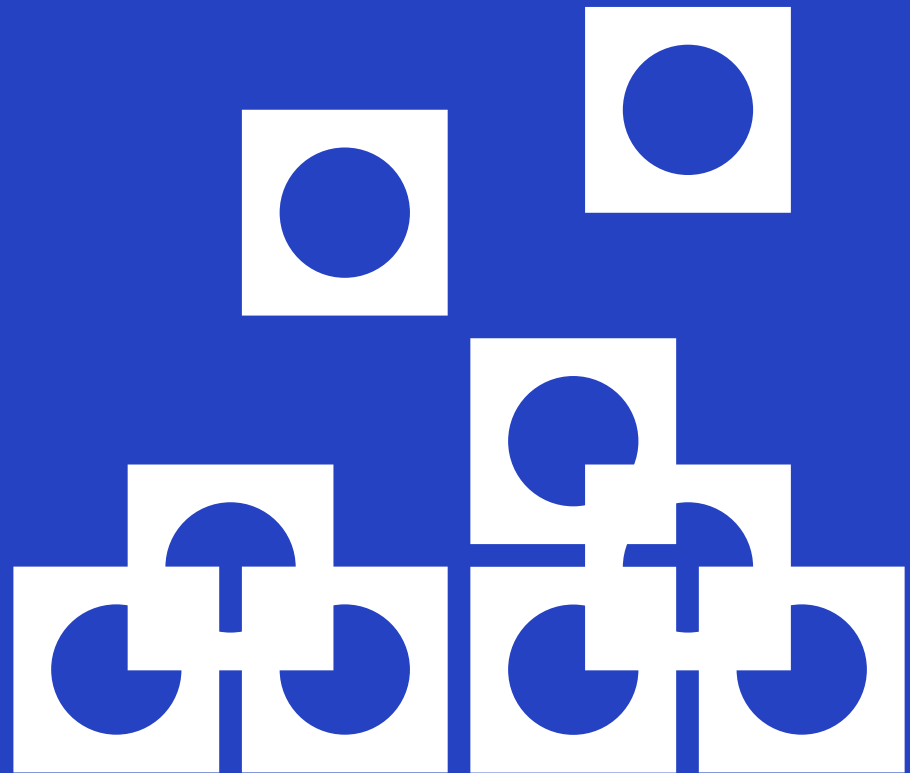
Dies zeigt die Notwendigkeit, durch Erzählungen die konkreten Erfahrungen bezüglich der Erfolge und des Scheiterns mit den bestimmenden Rahmenbedingungen zu verknüpfen. Es gilt, ehrlich, differenziert und wertschätzend von den Erfahrungen der Zusammenarbeit zu erzählen, dabei die spezifischen Kontexte zu benennen und die bestimmenden Rahmenbedingungen herauszuarbeiten.

↗ Wenn wir davon ausgehen, dass kooperative Stadtentwicklung von Erzählungen gerahmt und ermöglicht wird, so spielt es eine große Rolle, wem wir wovon erzählen. Es ist also nicht nur entscheidend, dass die Akteur*innen in den Modellprojekten sich zugestehen, einander das gesamte Spektrum der gemachten Erfahrungen und enttäuschten Erwartungen offenzulegen, sondern es geht auch darum, Erzählungen über die Modellprojekte hinaus zirkulieren zu lassen.

Die behutsame Weitergabe von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen dem Gelingen der Modellprojekte und ihren Rahmenbedingungen ist unerlässlich, wenn wir kooperative Stadtentwicklung als integrativen und experimentellen Bestandteil städtischer Öffentlichkeiten verstehen. Schließlich sind die Modellprojekte insbesondere vom Austausch mit diesen städtischen Öffentlichkeiten abhängig, aus denen sie entscheidende Impulse beziehen. → [Take 1: Initiative](#)



Experimentelle
Modellprojekte
für eine gemeinwohl-
orientierte Stadt



Rückblickend lässt sich feststellen: In diesem Buch zu den Berliner „Modellprojekten für kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung“ haben wir uns mit grundlegenden Fragen der Wissensproduktion beschäftigt. Anstatt Fragen zur Bedeutung von Public-Civic-Partnerships für die Qualität, Nachhaltigkeit und Zugänglichkeit städtischer Räume beziehungsweise für die Gestaltung von Eigentumsmodellen, Mietpreisstrukturen oder Erdgeschossnutzungen nachzugehen, richteten wir unseren Fokus auf die grundlegenden Fragen, was kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung ist und sein kann – und wie Ungewissheit über unsere Zukunft und die Folgen unserer Handlungen als zentrales Element in der Planung anerkannt und produktiv gemacht werden kann. Um auf diese Fragen Antworten zu finden, erforschten wir die Art und Weise, wie die heterogenen an den Modellprojekten beteiligten Akteur*innen zusammenarbeiten. Daraus entstehen viele weitere Fragen, die nicht nur uns, sondern vor allem die Akteur*innen selbst umtreiben.

Die Frage, wie eine kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung gelingen kann, ist angesichts der multiplen Krisen der heutigen Zeit von äußerster Dringlichkeit. Insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel, die Finanzialisierung unserer Städte, aber auch aufgrund der zunehmenden Pluralisierung der Stadtgesellschaft kann der Status quo der Stadtentwicklung nicht länger unangetastet bleiben. Eine Zeit der Krise ist insofern nicht nur eng mit der Kritik des Bestehenden verbunden, sondern auch mit dem Erreichen kritischer Kippunkte – Momente, in denen sich bestehende Strukturen radikal ändern können und müssen. Nach vielen Jahrzehnten eines (noch bestehenden) ordoliberalen Konsenses in der Stadtentwicklung stellt die jetzige Polykrise auch eine große Chance für die Entstehung alternativer Modelle der

Stadtentwicklung dar.¹ Voraussetzung dafür ist jedoch nicht nur die Anerkennung, dass wir auf eine ungewisse Zukunft blicken, sondern die damit einhergehende Akzeptanz, dass auch etablierte stadtpolitische Akteur*innen nicht länger wissen, was zu tun ist. Erlernte Vorgehensweisen und erprobte Verfahren reichen nicht aus, um der Polykrise zu begegnen und zugleich zum Wohl der Stadtbewohner*innen beizutragen.

Wir behaupten: Hierfür braucht es experimentelle Modellprojekte, die Gemeinwohl nicht als selbstverständliches Ziel, sondern als zu Diskutierendes, neu zu Schaffendes und nicht Gekanntes erforschen. Insofern reicht es nicht, wie in etablierten Prozessen der integrativen Stadtentwicklung, lediglich das heute vorhandene Wissen verschiedener Akteur*innen zusammenzutragen, um konkrete Probleme oder Missstände zu beheben. Modellprojekte als paradigmatische Instrumente kooperativer Stadtentwicklung müssen auf der Basis von Ungewissheit, Missverständnissen und Hypothesen experimentieren, um Ansätze entwickeln zu können, die auch dem zukünftigen Wohl der Stadtbewohner*innen Rechnung tragen. Aber das will gelernt sein! Der Demokratisierung von Expertise kommt somit ein essenzieller Anteil am Erfolg der Modellprojekte zu.

In diesem Schlusskapitel möchten wir ein dreiteiliges Argument entwickeln, indem wir eine Perspektivierung der drei zentralen Begriffe – Modellprojekt, Kooperation und Gemeinwohlorientierung – anbieten: Zunächst möchten wir rückblickend an unserem empirischen Material verdeutlichen, warum es experimenteller Modellprojekte bedarf und welchem Experimenttyp die untersuchten Modellprojekte entsprechen. In einem zweiten

1 Madden 2023: „Polycritical city?“.

Schritt soll deutlich werden, dass es sich nicht um Experimente mit Beteiligung handelt, wie man sie aus dem Bereich Innovation kennt, sondern um Experimente mit der Demokratisierung von Expertise durch Kooperation. In einem letzten Schritt möchten wir generalisieren und diskutieren, inwieweit in diesen Modellprojekten die Gemeinwohlorientierung zum Gegenstand des Experiments wird. Als experimentelle Stadtentwicklungsprojekte erforschen die Modellprojekte, was eine Gemeinwohlorientierung in der Stadtentwicklung beinhaltet und wie sie gewährleistet werden kann. Sie ermöglichen damit ein Zaudern ums Gemeinwohl.

MODELLPROJEKTE ALS EXPERIMENTELLE PLATTFORMEN

Wir möchten vorschlagen, die in diesem Buch behandelten Modellprojekte als Experimente zu analysieren. Dabei beziehen wir uns auf ein Verständnis von Experiment, das aus der sozialwissenschaftlichen Wissenschafts- und Technikforschung kommt und vor allem Fragen der Wissensproduktion in den Mittelpunkt rückt. Eine wichtige Erkenntnis dabei ist, dass experimentelle Herangehensweisen vor allem durch *abduktive* Logiken geprägt sind, also durch Praktiken und Denkweisen, bei denen neue Ideen und Hypothesen generiert werden. Experimente folgen demnach weder einer *deduktiven* Logik, wonach ihr Wert im Testen, Belegen und Widerlegen von schon existierenden Theorien liegt, noch folgen sie einer Logik der *Induktion* von allgemeineren Aussagen durch die Produktion generalisierbarer Daten.² Wie der Wissenschaftshistoriker Hans-Jörg

2 Knorr Cetina 1995: „Laboratory Studies: The Cultural Approach to the Study of Science“; Latour/Woolgar 1986: *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*.

Rheinberger in Bezug auf naturwissenschaftliche Labore gezeigt hat, sind diese zu Schlüsselorten der modernen Wissensproduktion geworden, gerade weil sie durch Zufall, Irrtümer und provisorisches Wissen gekennzeichnet sind.³ Diese Merkmale sind nicht als Mangel oder Defizit zu verstehen, sondern als die größte Stärke des Labors. Als Experimentalsysteme sind Labore Generatoren von Überraschungen, Orte, an denen Unerwartetes erwartungsgemäß vorkommt, sodass sie „neue Wissenseffekte auf geregelte Weise und doch über unser Antizipationsvermögen hinaus erzeugen“.⁴ Experimentalsysteme basieren also nicht auf Zufall, sondern vielmehr auf einer sorgfältigen Schaffung von Bedingungen für das Vorkommen, Dokumentieren und Auswerten von nicht vorgesehenen und nicht programmierten Abweichungen, Überraschungen und Entdeckungen. Entscheidend, argumentiert Rheinberger, ist dabei die Konstitution eines „epistemischen Objektes“. Das sind diejenigen Forschungsgegenstände, die in einer abstrakten und vor allem unvollständigen Art und Weise definiert sind, sodass sie zu einer konkreten Erforschung im Sinne einer Vervollständigung ihrer Beschreibung auffordern.

Sind das Haus der Statistik und der Rathausblock Kreuzberg als Experimentalsysteme einer anderen Stadtentwicklungspolitik zu betrachten? Unsere Untersuchung von Ungewissheiten, Missverständnissen und Überraschungen in den Modellprojekten findet tatsächlich starken Nachhall in Rheinbergers Beschreibung von Experimentalsystemen und der Idee eines epistemischen Objektes, das mit Bezug auf die Fragen rund um diese neuen Modelle der Stadtentwicklung identifiziert werden kann: Was ist ein Modellprojekt? Was bedeutet Kooperation? Was ist Gemeinwohl?

3 Rheinberger 2004: *Experimental Systems. The Virtual Laboratory*.

4 Ebd.: 8; eigene Übersetzung.

Um zu verstehen, wie Modellprojekte als experimentelle Stadtentwicklungsprojekte die Bedingungen für das Vorkommen, Dokumentieren und Auswerten von nicht vorhersehbaren und nicht programmierten Abweichungen, Überraschungen und Entdeckungen ermöglichen, werfen wir noch einen genaueren Blick auf verschiedene Arten von Experimentalsystemen. Wir stellen dabei auch fest, dass das Labor wahrscheinlich noch nicht das passende Bild zur Beschreibung der Modellprojekte ist. Hilfreich an dieser Stelle ist die Unterscheidung dreier Arten von Experimentalsystemen, die Fabian Muniesa und Michel Callon in Bezug auf ökonomische Experimente entwickelten.⁵ Dabei unterscheiden sie zwischen In-vitro-Experimenten (im geschützten Laborkontext), experimentellen Plattformen (in institutionellen Kontexten) und In-vivo-Experimenten (im gesamtgesellschaftlichen Kontext). Diesen drei Typen – die wir im Text „Labore“, „Plattformen“ und „Realexperimente“ nennen – ist gemein, dass sie versuchen, „ein Problem durch die Organisation von Tests zu lösen, die zu Ergebnissen führen, welche ausgewertet werden und als Ausgangspunkt für weitere Aktionen dienen. Experimentieren ist Aktion und Reflexion.“⁶ Uns interessiert vor allem die Art und Weise, wie Aktion und Reflexion, wie Testung und Auswertung in den Modellprojekten organisiert werden. Mit Bezug auf drei im Folgenden vorgestellte Dimensionen möchten wir vorschlagen, Modellprojekte als experimentelle Plattformen für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung zu verstehen.

Plattformen unterscheiden sich von Laboren und Realexperimenten erstens hinsichtlich der Art der Grenzziehung zwischen dem Innenraum und dem Außenraum des Experiments. Bei Laboren ist diese Grenzziehung stringent, sodass die Elemente

5 Muniesa/Callon 2007: „Economic Experiments and the Construction of Markets“.

6 Ebd.: 163; eigene Übersetzung.

des Experiments isoliert werden können. Bei Realexperimenten, also Experimenten, die im gesamtgesellschaftlichen Kontext durchgeführt werden, ist die Grenze zwischen innen und außen nahezu inexistent. Meistens wächst hier die Liste der Elemente und Akteur*innen, die am Experiment beteiligt sind, im Laufe des Experiments auf unabsehbare Weise. Plattformen wiederum zeichnen sich durch eine durchlässige Grenzziehung des Experimentierraums aus. Dabei wird eine große und vielfältige Gruppe von Akteur*innen bestimmt, die dann im Experiment aufeinander eingehen und eine Sache testen. Ähnlich verhält es sich mit den von uns erforschten Modellprojekten. Von Anfang an wird ein komplexes Gebilde an Akteur*innen definiert, die gemeinsam auf einer Plattform agieren. Dazu gehören nicht nur die Akteur*innen der Kooperation selbst, sondern auch diejenigen, die durch vordefinierte Formate – etwa Pioniernutzungen am Haus der Statistik oder bestehende Nutzungsverhältnisse im Rathausblock Kreuzberg – beteiligt sind. Dementsprechend ist die Komplexität des Innenraums, anders als im Labor, hoch. Andererseits sind die räumlichen, zeitlichen und institutionellen Grenzen, anders als im Realexperiment, klar definiert. Und trotzdem können die Modellprojekte von Handlungslogiken durchzogen werden, die ihre Eigenlogik als experimentelle Plattform unterlaufen. Innen und außen sind zwar getrennt, aber das Innen soll ein Modell für das Außen werden, während das Außen ständig eindringt. Äußere Rahmenbedingungen beeinflussen das Gelingen oder Scheitern des Experiments, indem beispielsweise politische Entscheidungen die Finanzierung oder gesamtgesellschaftliche Trends das ehrenamtliche Engagement erschweren. Auch die Zivilgesellschaft eignet sich diese Orte auf kreative Weisen an, die über das Geplante hinausgehen. Diese unvorhergesehenen Durchlässigkeiten steigern die Komplexität, aber ändern den Plattform-Charakter dieser Experimente nicht.

Eine zweite Dimension experimenteller Settings betrifft die Frage, wie bestimmte Elemente im Experiment manipuliert werden. Im Labor wird in einer extrem kontrollierten Umgebung eine einzelne Variable isoliert, manipuliert und ausgewertet. Im Realexperiment wird in der Regel etwas Neues in die Welt eingeführt beziehungsweise „injiziert“ – mit dem Ziel, erwartbare, vor allem aber unvorhersehbare Zusammenhänge sowie Reaktionen bisher unbekannter Akteur*innen zu beobachten und auszuwerten. Nach Muniesa und Callon arbeiten Plattformen mit Simulationen beziehungsweise Rekonstruktionen von solchen komplexen Umgebungen. Es geht also darum, in einem mehr oder weniger kontrollierten Raum realitätsähnliche Bedingungen zu schaffen. Bei den Modellprojekten wird durch einen großen Einsatz von Ressourcen und persönlichen Kapazitäten eine ökonomische, institutionelle und politische Umgebung geschaffen, in der ein Modell der kooperativen und gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung entstehen soll. Die Simulation nimmt hier die Form einer Modellierung an. Dabei wird vor allem mit der Kooperationsform zwischen Zivilgesellschaft und Verwaltung sowie mit der Gemeinwohlorientierung experimentiert. Es handelt sich um einen langwierigen Prozess, bei dem es nicht darum geht, Komplexität zu reduzieren, sondern im Gegenteil darum, das Modell im Laufe der Zeit komplexer und detaillierter zu gestalten.

Eine dritte Dimension betrifft die Art und Weise der Demonstration beziehungsweise Beweisführung experimenteller Erkenntnisse, das heißt, wie ein Experiment dokumentiert wird und die Ergebnisse an die Öffentlichkeit oder eine spezifische Zielgruppe kommuniziert werden. Labore produzieren hauptsächlich Texte, vor allem in Form von wissenschaftlichen Artikeln und Berichten, die sich primär an andere Expert*innen richten. Realexperimente hingegen erzeugen direkte Effekte bei den beteiligten Akteur*innen, die diese unmittelbar erfahren, wodurch keine zusätzliche

Demonstration erforderlich ist. Stattdessen entstehen oft Kämpfe um die Deutungs- und Auswertungshoheit. Bei Plattformen basiert die Demonstration und Beweisführung aufgrund der begrenzten Teilnehmer*innenzahl auf Verhandlungen und Kompromissen zwischen den beteiligten Akteur*innen. In den Modellprojekten wird diese Dimension jedoch nicht explizit angesprochen. Es werden Modelle beziehungsweise Modellelemente erwartet, die der stadtpolitischen Öffentlichkeit erfolgreiche Ergebnisse oder Erkenntnisse zur Verfügung stellen. Unklar bleibt dabei, wer diese Auswertung übernehmen kann und soll und was diese im Detail beinhaltet. Insofern trägt dieses Buch auch zur Konstituierung der Modellprojekte als Experimente bei – indem es gegenüber der Öffentlichkeit einen Teil der Dokumentations- und Demonstrationsaufgaben übernimmt.

Es ist wichtig zu betonen, dass wir von experimentellen Plattformen für eine kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung sprechen. Damit ist eine weitere Bestimmung dieser Experimente erforderlich, vor allem in Bezug auf die Aushandlung und Demokratisierung von Expertise.

KOOPERATION ALS DEMOKRATISIERUNG VON EXPERTISE

Die zentrale Figur unseres Buches sind produktive Missverständnisse. Damit sind strategisch gewählte Konzepte oder Visionen gemeint, die eine mittelfristige Kooperation zwischen Zivilgesellschaft und Stadtverwaltung ermöglichen – trotz unterschiedlicher oder sogar gegensätzlicher Vorstellungen, Interessen und Kriterien bezüglich der Stadtgestaltung. Die Produktivität dieser Missverständnisse liegt nicht nur darin, die entsprechenden Akteur*innen zusammenzubringen, sondern auch darin, deren

jeweilige Perspektiven zu verändern beziehungsweise infrage zu stellen, wodurch neue Unsicherheiten bezüglich ihres Selbstverständnisses und ihrer Arbeitsweisen entstehen. Dabei fördern Missverständnisse auch eine Sensibilisierung und Öffnung der Verwaltung für andere Wissens- und Wertungsformen.

Modellprojekte gehen auf diese Weise radikal über konventionelle Formen der Kooperation zwischen heterogenen Akteur*innen in städtischen Projekten hinaus. Vor allem im Kontext von *Smart-City*-Initiativen sind Städte zu einem wichtigen Standort für die experimentelle Einführung von digitalen Systemen zur Steuerung städtischer Praktiken und Infrastrukturen geworden. Auch in diesen oft ebenfalls als Reallabore bezeichneten Projekten kooperieren Expert*innen aus Verwaltung und Industrie mit Stadtbewohner*innen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen.⁷ Ermöglicht werden dadurch industrielle Experimentier- und Innovationsprozesse, die eine Logik der Übersetzung verfolgen.⁸ Gemeint ist damit ein sozialer Prozess, durch den städtische Akteur*innen davon überzeugt werden, dass sie ein Problem oder Bedürfnis haben, für das es eine bestimmte digitale Lösung gibt. Es handelt sich um eine Übersetzung in dem Sinne, dass die vielfältigen Bedürfnisse, Erfahrungen und Positionen städtischer Akteur*innen harmonisiert werden – und damit auch verstummen. Übersetzung ist ein Prozess der Schließung, bei dem eine notwendige Verbindung zwischen einem Problem und einer Lösung hergestellt wird.

⁷ Karvonen/Heur 2014: „Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities“.

⁸ Laurent/Tironi 2015: „A Field Test and Its Displacements. Accounting for an Experimental Mode of Industrial Innovation“.

Betrachten wir die Modellprojekte aus einer industriellen Innovationsperspektive, könnten Missverständnisse als schlecht gemachte Übersetzungen angesehen werden. Wie Übersetzungen verdecken Missverständnisse Differenzen – stehen jedoch am Anfang, nicht am Ende eines Prozesses. Sie sind der Ausgangspunkt, nicht das Ergebnis der Kooperation unterschiedlicher Akteur*innen. So gesehen stellen die Modellprojekte die Dynamiken von industriellen Innovationsprozessen auf den Kopf. Die Kooperation führt dazu, früher oder später, gewollt oder ungewollt die zugrunde liegenden Missverständnisse zu thematisieren, um herauszufinden, hinter welchem Missverständnis beispielsweise ein Konflikt oder eine Ungewissheit steckt. Darin liegt auch ihre Produktivität. Missverständnisse erzeugen Kontroversen, in denen eine Vervielfältigung von Positionen und Differenzen möglich wird. Sie bringen Akteur*innen dazu, über deren eigentliche Bedeutung nachzudenken, Stellung zu beziehen und diese Differenzen zu klären. Kooperation geht mit einem Prozess der epistemischen Öffnung einher.

Kooperation zielt also nicht primär auf die Bereicherung eines Innovations- oder Beteiligungsprozesses, sondern vor allem auf die Demokratisierung von Expertise ab.⁹ Mit Demokratie meinen wir nicht das institutionelle Herrschafts- und Repräsentationssystem, sondern das disruptive und zugleich konstruktive Moment des Auftauchens einer bisher ausgeschlossenen Akteur*innen-Gruppe, die eine existierende (hegemoniale) Ordnung in Frage stellt und für eine andere Aufteilung der Welt, eine andere Zusammensetzung des Sozialen steht.¹⁰ Aus dieser Perspektive bezeichnet Demokratisierung vor allem die historischen Kämpfe gegen die

9 Callon/Lascoumes/Barthe 2009: *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy*.

10 Rancière 2015: *Dissensus: On Politics and Aesthetics*.

Exklusion bestimmter Akteur*innen – etwa Arbeiter*innen, Frauen, Schwarzer oder indigener Gruppen – von institutionellen Systemen der politischen Repräsentation. In einem Stadtentwicklungskontext, wo Wissensproduktion vor allem in den Händen zertifizierter beziehungsweise institutioneller Expert*innen liegt, bedeutet Demokratisierung auch eine Demokratisierung von Expertise sowie der Wissensformen, die für die Konstruktion und den Umbau unserer Städte anerkannt und legitimiert werden.¹¹

Wie diese Kooperation in den Modellprojekten funktioniert, lässt sich durch einen Vergleich mit Kooperationen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Gesellschaft weiter präzisieren. In der Wissenschafts- und Technikforschung geht es oft darum, wie betroffene Gruppen, die häufig als Lai*innen porträtiert werden, das Wissen technowissenschaftlicher Expert*innen herausfordern und mit ihnen kooperieren.¹² Die üblichste Form dieser Zusammenarbeit besteht darin, dass betroffene Gruppen, die beispielsweise im Alltag mit ungewissen oder unbekannten Nebenwirkungen technowissenschaftlicher Innovationen konfrontiert sind, durch ihren Protest neue Forschungsfragen für die Wissenschaft formulieren. Eine weitere Form dieser Zusammenarbeit ist, dass zivilgesellschaftliche Gruppen direkt an der Forschung beteiligt sind, sei es durch Datenerhebung oder indem sie sich selbst als Forschungsgegenstand anbieten. In vielen solcher Fälle wird deutlich, dass zivilgesellschaftliche Gruppen Expert*innen in eigener Sache sind, gerade weil sie ständig mit den realen Auswirkungen und Nebenwirkungen technowissenschaftlicher Innovationen konfrontiert sind.

11 Blok/Fariás 2016: „Technical Democracy as a Challenge to Urban Studies“.

12 Callon/Lascoumes/Barthe 2009. *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technological Democracy*.

Betrachten wir die von uns erforschten Modellprojekte als Instanzen für die Demokratisierung von Expertise, können wichtige Unterschiede festgestellt werden. Der erste Unterschied besteht darin, dass an den Modellprojekten häufig nicht direkt betroffene Gruppen oder Anwohner*innen beteiligt sind, sondern eher stadtpolitische Aktivist*innen, die sich professionell und politisch mit Fragen der Stadtentwicklung beschäftigen. Dies verändert signifikant die Ausgangslage, da nicht nur unmittelbar Betroffene, sondern auch zivilgesellschaftliche Akteur*innen, die über das spezifische Projekt hinaus Positionen zu kooperativer Stadtentwicklung beziehen, beteiligt sind. Der zweite Unterschied besteht darin, dass die beteiligten zivilgesellschaftlichen Akteur*innen sich nicht nur punktuell beteiligen, indem sie etwa auf einen Missstand hinweisen oder bei der Implementierung von Maßnahmen mitwirken, sondern an der Verwaltung eines sehr komplexen Stadtentwicklungsprojektes mitarbeiten.¹³ Während in den Technowissenschaften Kooperationen einen vor allem reaktiven und korrektiven Charakter haben, sind die Kooperationen, die diese Modellprojekte konstituieren, eher proaktiv und gestaltend. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen agieren nicht nur als Expert*innen in eigener Sache, sondern sind auch bereit, Kompromisse zu schmieden, um das Vorankommen des experimentellen Projektes zu ermöglichen.

Haus der Statistik und Rathausblock Kreuzberg stehen so für eine doppelte Demokratisierung von (städtebaulicher) Expertise. Zunächst geht es um ein disruptives Moment, das das Monopol der zertifizierten Expert*innen über das relevante Wissen für die Durchführung komplexer Stadtentwicklungsprojekte ins Wanken bringt. Missverständnisse deuten auf Unsicherheiten und

13 Corsin Jiménez 2014: „The Right to Infrastructure: A Prototype for Open Source Urbanism“.

Ungewissheiten hin, mit denen zivilgesellschaftliche Akteur*innen oft viel besser umgehen können als Einrichtungen, die vermeintlich nur in erprobten Abläufen und auf der Grundlage von Fakten agieren (können). Darüber hinaus beinhaltet diese Demokratisierung von Expertise ein konstruktives, zusammenfügendes Moment, durch das eine ständige Aushandlung von Entscheidungen bezüglich der Planung, Durchführung und Auswertung der Modellprojekte möglich und notwendig wird. Besonders brisant ist in diesen Fällen, dass diese Aushandlung von Expertise in Bezug auf das Gemeinwohl stattfindet.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG IN DER EXPERIMENTELLEN STADTENTWICKLUNGSPOLITIK

Die Konzeptualisierung von Modellprojekten als Experimente und die dadurch hervorgebrachte Demokratisierung von Expertise verdeutlichen die zentrale Rolle, die epistemische Fragen in der kooperativen Stadtentwicklung spielen. Hier geht es insbesondere darum, wie eine Gemeinwohlorientierung gedacht, ausgehandelt und ausgelegt wird.

Aktuell ist die Gemeinwohlorientierung vor allem in Ansätzen der integrativen Stadtentwicklungspolitik verkörpert. Die *Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt*, die 2007 von 27 EU-Ländern unterzeichnet und 2020 aktualisiert und erweitert wurde, legt in diesem Sinne zwei Prinzipien fest: eine integrierte Stadtentwicklungspolitik und die Priorisierung benachteiligter Stadtteile.¹⁴ In Deutschland sind diese Prinzipien im Besonderen

14 Klemme 2017: *Zehn Jahre Leipzig-Charta: die Bedeutung integrierter Stadtentwicklung in Europa*.

Städtebaurecht (§ 136 ff. BauGB) realisiert, das erstens den Fokus auf die „Behebung städtebaulicher Missstände“ bezüglich Wohn- und Arbeitsverhältnisse, Sicherheit oder infrastruktureller und wirtschaftlicher Funktionsfähigkeit legt. Zweitens regelt es die Durchführung umfangreicher sozioräumlicher und sozioökonomischer Studien, um integrierte Entwicklungs- beziehungsweise Handlungskonzepte zu erstellen. Mit „integriert“ sind vor allem drei Aspekte gemeint: Erstens ermöglicht eine räumliche Perspektive die Berücksichtigung des gesamten Ursache-Wirkungs-Netzes von Problemen und Missständen. Zweitens fördern Mehr-Ebenen-Governance-Strukturen die Zusammenarbeit auf europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene. Drittens trägt die aktive Beteiligung lokaler Gemeinschaften zur Verbesserung der Handlungskonzepte bei und stärkt gleichzeitig benachteiligte Gruppen.

Zweifellos ist eine solche integrative Stadtentwicklung für die unmittelbare Reaktion auf unhaltbare Zustände unerlässlich. Dennoch stellt sich aus der Perspektive experimenteller Projekte die Frage, ob die integrative Stadtentwicklung epistemische Fragen nicht zu schnell löst. Der Verweis auf Missstände begründet zunächst eine reaktive Stadtentwicklungspolitik, also eine Politik, die auf bereits bestehende Probleme reagiert, anstatt Ansätze für die Zukunft zu erforschen. Darüber hinaus basiert er auf einer faktenbasierten Stadtpolitik, die nur dann agiert beziehungsweise reagiert, wenn aktuelle oder zukünftige Missstände objektiv gemessen und bewertet werden können. Der Gedanke, dass das Schaffen neuen Wissens ein Ziel städtebaulicher Maßnahmen sein könnte, ist nicht vorgesehen. Der Fokus liegt vielmehr auf der Integration des bei unterschiedlichen Akteur*innen und auf verschiedenen Governance-Ebenen vorhandenen Wissens. Es geht also darum, die aus heutiger Sicht optimale Lösung zu finden und umzusetzen – und nicht darum, wie in einem Experiment neue Frage- und Problemstellungen zu generieren.

Die Modellprojekte als experimentelle Plattformen verfolgen genau diesen Ansatz: Sie integrieren nicht nur das heute vorhandene Wissen, um konkrete Probleme oder Missstände zu beheben, sondern sie experimentieren auf der Basis von Unsicherheiten, Missverständnissen und Hypothesen, um zukünftig bessere Ansätze entwickeln zu können. Gerade heute, da wir mit den unvorhersehbaren Auswirkungen des Klimawandels und den multiplen globalen Krisen von Demokratie und Kapitalismus konfrontiert sind, kann eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung nicht als bloße Integration des vorhandenen Wissens aus verschiedenen Disziplinen und von lokalen Akteur*innen abgeleitet werden. Die Herausforderung besteht vielmehr in der Erprobung und Generierung von Wissen für neue Ansätze gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung.

Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Gemeinwohlorientierung entlang verschiedener Logiken gedacht und begründet wird. Luc Boltanski und Laurent Thévenot haben dies in ihrem Buch *Über die Rechtfertigung* herausgearbeitet, indem sie mehrere Grammatiken beziehungsweise Wertordnungen identifizierten und historisch mit jeweils spezifischen Verständnissen, Standards und Kriterien bezüglich dessen rekonstruierten, was als gerecht und legitim im Sinne des Gemeinwohls gilt.¹⁵ Wir kennen dies aus der Stadtpolitik, wo zum Beispiel Marktmechanismen aufgrund ihrer Effizienz, Bürger*innenbeteiligungsprozeduren aufgrund ihres demokratischen Charakters und staatliche Monopole aufgrund ihrer Gewährleistung kollektiver Interessen jeweils als gemeinwohlorientiert gerechtfertigt werden.¹⁶

¹⁵ Boltanski/Thévenot 2006: *On Justification. Economies of Worth*.

¹⁶ Fariás/Flores 2017: „A Different State of Exception: Governing Urban Reconstruction in Post-27F Chile“.

Im Kontext der Modellprojekte haben wir bereits angemerkt, wie unterschiedliche Bezüge zum Gemeinwohl wirken und zu Konflikten und Kontroversen führen. Wenn wir diese epistemischen Ungewissheiten ernst nehmen, wird deutlich, dass die Frage der Gemeinwohlorientierung nicht nur normativ, sondern vor allem in Kooperationsexperimenten anzugehen ist. Anders formuliert: Modellprojekte sind nicht nur Foren, in denen Akteur*innen unterschiedliche, bereits bestehende Wertregime des Gemeinwohls mobilisieren und gegeneinander ausspielen, sondern sie sind auch experimentelle Prozesse, in denen neue Verständnisse und Standards der Gemeinwohlorientierung in der Stadtentwicklung erforscht und erprobt werden. Modellprojekte konstituieren Gemeinwohl als ebenso politisches wie epistemisches Objekt. Sie schaffen also Möglichkeitsbedingungen dafür, einseitige politische Forderungen durch ein Zaudern ums Gemeinwohl abzulösen.

Dieses Zaudern ums Gemeinwohl bringt unsere Forderung auf den Punkt: Um den vielfältigen Krisen der Gegenwart begegnen zu können, ohne das zukünftige Wohl der Stadtbewohner*innen aus dem Auge zu verlieren, benötigen wir eine experimentelle Stadtentwicklungspolitik, die Raum für Unsicherheit und Reflexion bietet. Modellprojekte der kooperativen Stadtentwicklung eignen sich dafür besonders gut, da sie in der Lage sind, Expertise zu demokratisieren und Missverständnisse produktiv zu machen.

Appendix

Wir möchten uns zuallererst bei Nastassja Isabelle Mrozinski und Paula Granda Ojeda bedanken: Mit euch war das Zaudern ums Gemeinwohl stets ein besonderes Vergnügen!

Zudem gilt unser Dank vielen weiteren Menschen, auf deren Schultern wir uns stellen konnten oder die unseren Weg auf inspirierende Weise gekreuzt haben. Dieses Buch gibt es, weil ihr seit vielen Jahren gegen den Ausverkauf der Stadt kämpft; weil ihr in der Verwaltung neue Wege sucht; weil ihr die Orte erhaltet, die wir zur Diskussion mit euch nutzen durften; weil ihr uns mit euren Fragen immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt habt; weil ihr nicht aufgebt.

Achim Nelke	Enrique Espinosa	Markus Bühler
Albert Tschechne	Felix Hofmann	Markus Kip
Alexander Matthes	Florian Schmidt	Martin Conrads
Andrea Hofmann	Franziska Bittner	Maru Tess
Andrej Holm	Gesa Geue	Mirja Busch
Andrew Gilbert	Hannah Varga	Miodrag Kuć
Angela Deppe	Harry Sachs	Nina Peters
Ann-Christine	Holger Gumz	Nona Schulte-Römer
Jansson	Indrawan	Oliver Gemballa
Anna Heilgemeir	Prabaharyaka	Paula Erstmann
Anna Richter	Jens Ullrich	Petr Kodenko
Brett Mommersteeg	Jonas Machleidt	Kubala
Carsten Schade	Julia Valeska	Raquel Gómez
Chris Kelty	Schröder	Delgado
Christof Mayer	Katharina Hetzeneder	Renée Tribble
Clemens Weise	Katharina	Roberta Burghardt
Dagmar Pelger	Janke-Wagner	Sebastian van Vugt
Daniel Jarczyk	Kathrin Wildner	Stefan Klopfer
Daniela Weber	Katja Hasche	Teresa Lehmann
Dariya Kryshen	Katrin Lompscher	Tobi Steiner
Eduard Vollmer	Konrad Braun	Tomma Suki
Elisabeth Luggauer	Leon Gross	Hinrichsen
Emma Gollhardt	Lisa Vollmer	Ulrike Dannel
Enrico Schönberg	Maire Cordts	Yaser Mohammad

- Bader, Markus, George Kafka, Tatjana Schneider und Rosario Talevi, Hrsg. 2021. *Making futures*. Leipzig: Spector Books.
- Bianchi, Iolanda. 2024. „The Democratising Capacity of New Municipalism: Beyond Direct Democracy in Public–Common Partnerships.“ *Policy & Politics* 1-20. <https://doi.org/10.1332/03055736Y2024D000000033>.
- Blok, Anders und Ignacio Fariás. 2016. „Technical democracy as a challenge to urban studies.“ *CITY: Analysis of urban trends, culture, theory, policy action* 20, no. 4: <https://doi.org/10.1080/13604813.2016.1192418>.
- Boltanski, Luc und Laurent Thévenot. 2006. *On Justification. Economies of Worth*. Princeton, NJ; Oxford: Princeton University Press.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung. 2020. *Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung*. [bbsr.bund.de](https://www.bbsr.bund.de). Zugriff 31.07.2024. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2020/glossar.html>.
- Bündnis „kommunal & selbstverwaltet wohnen“ 2018. *kommunal & selbstverwaltet wohnen. Mieter*innen für die Demokratisierung der Wohnraumversorgung*. Zugriff 31.07.2024. https://kommunal-selbstverwaltet-wohnen.de/2018_kuswo_broschuere.pdf.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes und Yannick Barthe. 2009. *Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy*. Inside Technology. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cantarella, Luke, Christine Hegel und George E. Marcus. 2019. *Ethnography by design: scenographic experiments in fieldwork*. Abingdon; New York, NY: Bloomsbury Academic.
- coopdisco. 2019. *Der Gemeinwohlforschung: Gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung. Was ist das?* [coopdisco.net](https://coopdisco.net/projects/gemeinwohlforschung). Zugriff 31.07.2024. <https://coopdisco.net/projects/gemeinwohlforschung>.
- Corsín Jiménez, Alberto. 2014. „The Right to Infrastructure: A Prototype for Open Source Urbanism.“ *Environment and Planning D: Society and Space* 32, no. 2: 342–62. <https://doi.org/10.1068/d13077p>.
- Dell, Christopher. 2011. *ReplayCity*. Berlin: Jovis.
- Estalella, Adolfo und Tomás Sánchez Criado. 2018. *Experimental Collaborations: Ethnography through Fieldwork Devices*. New York: Berghahn Books.
- Fariás, Ignacio. 2017. „An Idiotic Catalyst: Accelerating the Slowing Down of Thinking and Action.“ *Cultural Anthropology* 32, no. 1: 35–41. <https://doi.org/10.14506/ca32.1.05>.
- Fariás, Ignacio. 2020. „Für eine Anthropologie des Urbanismus. Ethnographisch Städte bauen.“ *Zeitschrift für Volkskunde* 116, no. 2: 171–92.
- Fariás, Ignacio und Patricio Flores. 2017. „A Different State of Exception: Governing Urban Reconstruction in Post-27f Chile.“ *Urban Studies* 54, no. 5: 1108–25. <https://doi.org/10.1177/0042098015620357>.
- Fariás, Ignacio und Claudia Mendes. 2019. „A Smart Equivocation. Co-Laboration and Subsidiarity in a Smart City Consortium.“ In *Inside Smart Cities. Place, Politics and Urban Innovation*, edited by Andrew Karvonen, Federico Cugurullo und Federico Caprotti, 182–96. London; New York, NY: Routledge.
- Gründungsrat im Modellprojekt Rathausblock Kreuzberg 2019. *Kooperationsvereinbarung: Modellprojekt Rathausblock Kreuzberg*. [Rathausblock.org](https://rathausblock.org/wp-content/uploads/sites/4/2019/06/2019-06-14-Kooperationsvereinbarung-Modellprojekt-Rathausblock-Kreuzberg-gelayoutet.pdf). Zugriff 31.07.2024. <https://rathausblock.org/wp-content/uploads/sites/4/2019/06/2019-06-14-Kooperationsvereinbarung-Modellprojekt-Rathausblock-Kreuzberg-gelayoutet.pdf>.
- Haus der Statistik. 2018. *Kooperationsvereinbarung 2.0*. [hausderstatistik.org](https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2018-09-07-Kooperationsvereinbarung-2.0_U.pdf). Zugriff 31.07.2024. https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2018-09-07-Kooperationsvereinbarung-2.0_U.pdf.
- Hess, Sabine, Bernd Kasperek, Stefanie Kron, Mathias Rodatz, Maria Schwertl und Simon Sontowski. 2017. *Der lange Sommer der Migration*. Berlin; Hamburg: Assoziation A.
- Holmes, Douglas R. und George E. Marcus. 2008. „Collaboration Today and the Re-Imagination of the Classic Scene of Fieldwork Encounter.“ *Collaborative Anthropologies* 1, no. 1: 81–101. <https://doi.org/10.1353/cla.0.0003>.
- Hörner, Christian. 2020. *Gemeinwohl als Lebensform in Beta. Eine Ethnografie prototypischer*

- Infrastrukturen der gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung [Abschlussarbeit]. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Europäische Ethnologie. https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2020/10/Hoerner_2020_Gemeinwohl-als-Lebensform-in-Beta.pdf.
- Horvat, Vedran. 2019. *Real Democracy in your town. Public-civic partnerships in action*. Luxemburg: Green European Foundation. <https://gef.eu/wp-content/uploads/2019/02/GEF-Public-Civic-partnerships-print.pdf>
- Karvonen, Andrew, und Bas van Heur. 2014. „Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities.“ *International Journal of Urban and Regional Research* 38, no. 2: 379–92. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12075>.
- Klemme, Marion. 2017. *Zehn Jahre Leipzig-Charta: Die Bedeutung Integrierter Stadtentwicklung in Europa*. Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBSR).
- Knorr Cetina, Karin. 1995. „Laboratory Studies: The Cultural Approach to the Study of Science.“ In *Handbook of science and technology studie*, edited by Sheila Jasanoff. Los Angeles: Sage.
- Latour, Bruno und Steve Woolgar. 1986. *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Laurent, Brice und Martin Tironi. 2015. „A Field Test and Its Displacements. Accounting for an Experimental Mode of Industrial Innovation.“ *CoDesign* 11, no. 3–4: 208–21. <https://doi.org/10.1080/15710882.2015.1081241>.
- Madden, David. 2023: „Polycritical city?“ *CITY: Analysis of Urban Change, Theory, Action* 27, no. 3–4: 271–274 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13604813.2023.2232682>.
- Meier, Sebastian. 2020. *Kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung am Beispiel „Haus der Statistik“* [Masterarbeit]. Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, Studiengang Urbane Geographien (M.A.). https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2021/01/Meier_2020_Kooperative-und-gemeinwohlorientierte-Stadtentwicklung-am-Beispiel-Haus-der-Statistik-1.pdf.
- Michael, Mike. 2012 „What Are We Busy Doing?“ Engaging the Idiot.“ *Science, Technology & Human Values* 37, no. 5: 528–54. <https://www.jstor.org/stable/23474406>.
- Muniesa, Fabian und Michel Callon. 2007. „Economic Experiments and the Construction of Markets.“ In *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, edited by Donald A. MacKenzie, Fabian Muniesa und Lucia Siu, 163–89. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Özgecan, Koçak und Phanish Puranam. 2024. „The Power of Babel: When Misunderstanding Can Be Productive.“ *Sociologica* 18, no. 1. <https://doi.org/10.6092/ISSN.1971-8853/18956>.
- Rakić, Biljana und Tamara Radjenović. 2011. „Public-Private Partnerships as an Instrument of New Public Management.“ *Facta Universitatis (Series: Economics and Organization)* 8, no. 2: 207–20.
- Rancière, Jacques. 2015. *Dissensus: On Politics and Aesthetics*. London; New York, NY: Bloomsbury Publishing.
- Rheinberger, Hans-Jörg. 2004. *Experimental Systems. The Virtual Laboratory*. vlp.mpiwg-berlin.mpg.de. Zugriff 31.07.2024. <https://vlp.mpiwg-berlin.mpg.de/references?id=enc19&page=p0008>.
- Reiter, Renate und Tanja Klenk. 2019. „The manifold meanings of ‚post-New Public Management‘ – a systematic literature review.“ *International Review of Administrative Sciences* 05, no. 1: 11–27. <https://doi.org/10.1177/0020852318759736>.
- Russell, Bertie. 2019: „Beyond the Local Trap: New Municipalism and the Rise of the Fearless Cities.“ *Antipode* 51, no. 3: 989–1010. <https://doi.org/10.1111/anti.12520>.
- Russel, Bertie, Keir Milburn und Kai Heron. 2023. „Strategies for a new municipalism: Public-common partnerships against the new enclosures.“ *Urban Studies* 60, no. 11 (August 2023): 2133–55. <https://doi.org/10.1177/00420980221094700>.
- Schmidt, Florian, Christian Schöningh, Maria M. Duyos und Claudia Hummel. 2016. „HAUS der STATISTIK: ZusammenKUNFT für BERLIN.“ *derivé* 65: 18–22. https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2016/10/derive_hds.pdf.
- Star, Susan L. und James R. Griesemer. 1998. „Institutional Ecology, ‚Translations,‘ and Boundary Objects. Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39.“ *Social Studies of Science* 19, no. 3: 387–420.
- Stengers, Isabelle. 2005. „A Cosmopolitical Proposal.“ In *Making Things Public: Atmospheres of Democracy*, edited by Bruno Latour und Peter Weibel, 994–1003. Cambridge, MA, Karlsruhe: MIT Press; ZKM / Center for Art and Media in Karlsruhe.
- Vernetzung Rathausblock. 2019. *Modellbrochure: Rathausblock. Ein Modellprojekt selbstverwaltet und kommunal*. rathausblock.org. Zugriff 31.07.2024. <https://rathausblock.org/projekte/modellprojekt-broschuere-2019>.
- Vogl, Joseph. 2007. *Über das Zaudern*. Zürich; Berlin: Diaphanes.
- Vollmer, Lisa, Laura Calbet i Elias, Susanna Raab, Theresa Zanders und Aya Kleine. 2023. *Ko-Produktion. Ein Handlungsleitfaden für die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und öffentlichen Verwaltungen*. Weimar: Fakultät Architektur und Urbanistik / Institut für Europäische Urbanistik. <https://doi.org/10.25643/bauhaus-universitaet.4954>.
- Weise, Clemens. 2018. *Zwischen Kritik an der Stadtentwicklung Berlins und Kooperation mit dem Senat. Eine Untersuchung der „Initiative Haus der Statistik“ und ihrer Alternativplanung für die Mitte Berlins* [Bachelorarbeit]. Weimar: Bauhaus-Universität Weimar, Studiengang Urbanistik (B.Sc.). https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/2020/10/Weise_2018_Haus-der-Statistik-Kritik-Kooperation_Bachelorarbeit.pdf.
- Wohlgenannt, Elio. 2020. *Akteur*innen, Instrumente und Dynamiken der Partizipation im Modellprojekt Haus der Statistik. Untersuchung eines Partizipationsprozesses im Lichte der Forschung zu Urban Governance und Urbanen Sozialen Bewegungen* [Bachelorarbeit]. Berlin: Freie Universität Berlin, Studiengang Politikwissenschaft (B.A.).

ZusammenKUNFT Berlin eG [Lynen, Leona, Felix Marlow und Clemens Weise]. 2019. *Das Modellprojekt: Initiative und Vision*. hausderstatistik.org. Zugriff 31.07.2024. https://hausderstatistik.org/wp-content/uploads/Modellprojekt_Broschüre_Band-1.pdf.

[Rebecca Wall](#) studierte Architektur und Urban Design in Weimar und Hamburg. Als Urbane Praktikerin arbeitet und forscht sie an der Schnittstelle von aktivistischer, künstlerischer und planerischer Stadtproduktion. Sie ist ehemalige Mitarbeiterin der ZusammenStelle am Rathausblock Kreuzberg, seit 2022 im Vorstand des Urbane Praxis e.V. Berlin und gründete 2020 das Bündnis feuer&flamme mit Paula Erstmann und Mascha Fehse.

[Felix Marlow](#) studierte Architektur und Europäische Ethnologie in Hamburg und Berlin und interessiert sich für Städtebau als Teil solidarisierender Machenschaften. Felix war Mitarbeiter der WERKSTATT Haus der Statistik, ist weiterhin Mitglied der ZUSAMMENKUNFT Berlin eG und bei Deutsche Wohnen & Co engagiert sowie im Mietshäuser Syndikat aktiv.

Rebecca und Felix sind Gastwissenschaftler*innen am Lehrstuhl für Stadtanthropologie der Humboldt-Universität zu Berlin und forschen seit 2022 zu Modellprojekten kooperativer, gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung.

[Ignacio Farías](#) ist Professor für Stadtanthropologie am Institut für Europäische Ethnographie und Direktor des Georg-Simmel-Zentrums für Stadtforschung der Humboldt-Universität zu Berlin. Er arbeitet an der Schnittstelle von Sozial- und Kulturanthropologie, Wissenschafts- und Technologiestudien und Urbanistik. Ignacio ist daran interessiert, mit der Ethnografie als einer inventiven Praxis der Stadtgestaltung zu experimentieren.

Gemeinsam mit dem Stadtlabor für Multimodale Anthropologie der Humboldt-Universität Berlin verfolgen die Autor*innen das Vorhaben einer Infrastrukturierung stadtpolitischer Prozesse mit den Mitteln künstlerischer Forschung.

Zaudern ums Gemeinwohl
Ignacio Fariás, Felix Marlow, Rebecca Wall

Druck: AS Printon
1. Auflage: 2024

Bildnachweis:
Ann-Christine Jansson: S. 1-11
Felix Marlow: S. 18, 23/24, 65-69, 162,
216/217, 224
Raquel Gómez Delgado: S. 70-75, 161, 218-223
ZUSammenKUNFT Berlin eG: S. 215

© 2024 Fariás, Marlow, Wall
Published by adocs
Produktion und Verlag GmbH
Annenstraße 16
20359 Hamburg
www.adocs.de

Lektorat: Martin Conrads, Anna Richter
Korrektur: Anna Richter
Gestaltung: Katharina Hetzeneder
Bildbearbeitung: Xavier Tulleuda Nieto

ISBN (Book): 978-3-943253-80-1
ISBN (PDF): 978-3-943253-81-8
DOI: 10.53198/9783943253818



Dieses Werk steht unter der CC BY 4.0 Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>
Bitte geben Sie die Urheberschaft dieses Werks wie folgt an: Zaudern ums Gemeinwohl;
Fariás, Marlow, Wall; adocs (2024).

Das Teilen und Vervielfältigen des Materials ist in jedwedem Format oder Medium erlaubt.
Sie dürfen das Material remixen, verändern und darauf aufbauen – und zwar für beliebige
Zwecke. Allerdings müssen Sie angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen
Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Diese Publikation ist als Open Access PDF unter <https://adocs.de> zugänglich.

FÖRDERUNGEN

Das Forschungsprojekt „Bestandsentwicklung durch Public-Civic-Partnerships. Formen
von Zusammenarbeit, Kontroversen und Modellierungsversuche der Modellprojekte
kooperativer Stadtentwicklung in Berlin“ wurde vom Innovationsprogramm Zukunft Bau
des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen gefördert.

 Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

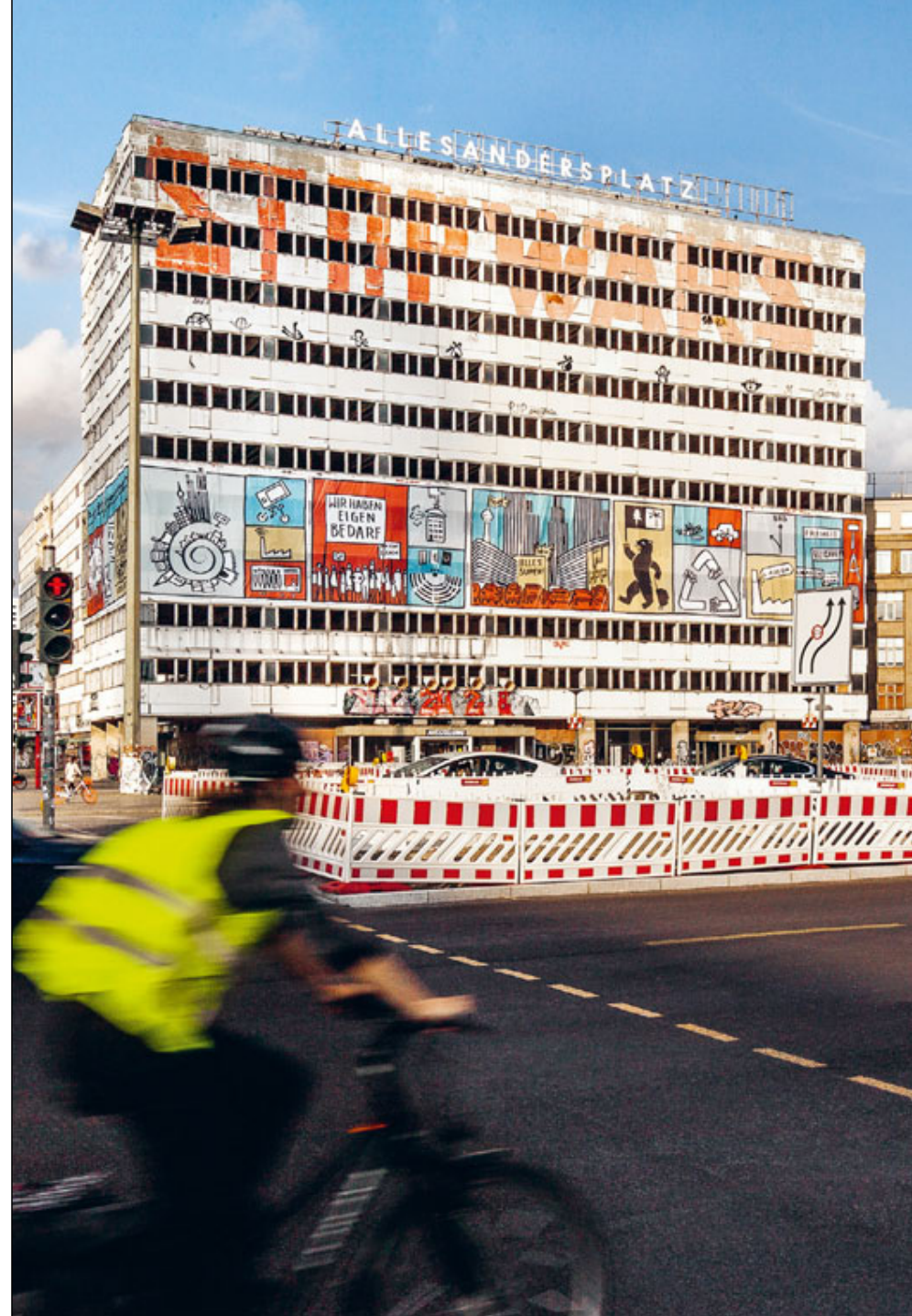
 Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung
im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung


ZUKUNFT BAU
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Die Veröffentlichung wurde gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds der
Humboldt-Universität zu Berlin. Das Institut für Europäische Ethnologie der Humboldt-
Universität zu Berlin stellte die Infrastruktur zur Arbeit an Forschungsprojekt und
Veröffentlichung zur Verfügung.

 HUMBOLDT-
UNIVERSITÄT
ZU BERLIN

 Institut für
Europäische
Ethnologie





WERKSTATT

FAHRHAUS DER STATISTIK

VIVE VIVE MENT
GOLDEN MIND
ST. JASPAR

NORF







21
Ergebnisse des integrierten Werkstattverfahrens

ISSS research&architecture mit Octagon
architekturkollektiv und MAN MADE LAND



Activ
Planungswerte

18
Die breite Beteiligung der
Stadtgesellschaft





Kooperative Stadtentwicklung steht für das Streben nach einer gerechten, einer gemeinwohlorientierten Stadt. In neuen Partnerschaften arbeiten Akteur*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft gemeinsam daran, Stadt anders zu machen.

Das Buch nimmt diese Public-Civic-Partnerships zum Ausgangspunkt und untersucht, wie die Akteur*innen mit geteilten Unsicherheiten umgehen und welche produktive Rolle dabei strategische Missverständnisse spielen. Das Zaudern – als Geste des aktiven Befragens, des Innehaltens und des Forschens – wird hier selbst zur Methode.