

Gemeinwohlorientierte Modellprojekte – eine anthropologische Sicht auf kooperative Stadtentwicklung in Berlin

Rezension zu Rebecca Wall / Ignacio Farías /
 Felix Marlow (2024): *Zaudern ums Gemeinwohl.
 Produktive Missverständnisse in der kooperativen
 Stadtentwicklung*. Hamburg: adocs.

Michael Ziehl

Zu kooperativer und gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung, Public-civic-Partnerships, der Koproduktion von Stadt oder dem Stadtmachen erschienen in den vergangenen Jahren zahlreiche Publikationen. Die Bandbreite reicht von wissenschaftlichen Sammelbänden über Artikel bis hin zu praxisorientierten Handbüchern. Zu nennen wären unter anderem der Sammelband *Von Beteiligung zur Koproduktion* (Abt et al. 2022), das *Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung* (BBSR 2020), *KOOP.STADT – Bundespreis kooperative Stadt, Instrumente und Praxisbeispiele* (BBSR 2021), der erste Band der Reihe *Gemeinwohl bauen der Montag Stiftung Urbane Räume* (Debik/Ambrée 2023) sowie zahlreiche Artikel in Publikationen des Verbands für Wohnen und Stadtentwicklung (siehe etwa Beck 2021; Lynen/Braun 2022; Tribble 2023).

Im Zentrum der Debatten steht zumeist die Argumentation, dass die Impulse und

Abb. 1 *Zaudern ums Gemeinwohl*
 (Quelle: adocs)



Beiträge von Bürger:innen eine zentrale Rolle bei der Stärkung des Gemeinwohls spielen. Daher wird der Ruf nach direkten Kooperationen zwischen Stadtverwaltungen und Akteur:innen der organisierten Zivilgesellschaft bei der Stadtentwicklung immer lauter. Konkret geht es dabei zumeist um Maßnahmen zur Quartiersentwicklung, insbesondere um die mal mehr und mal weniger kooperative Entwicklung leer stehender Gebäude oder brachgefallener Orte. Jedoch verlaufen derartige Kooperationen meist konfliktreich. Das liegt unter anderem daran, dass die in der Regel sehr heterogenen Akteur:innen nicht gut miteinander kommunizieren können, dass sie unterschiedliche Interessen verfolgen und dass sie oftmals unter herausfordernden Rahmenbedingungen (knappe Budgets, hohe Baukosten, genehmigungsrechtliche Hürden, politischer Gegenwind etc.) zusammenarbeiten. In diesem spannungsreichen Feld der kooperativen Stadtentwicklung ist das Buch *Zaudern ums Gemeinwohl* von Rebecca Wall, Ignacio Farías und Felix Marlow angesiedelt.

Das Buch widmet sich zwei prominenten Entwicklungsprojekten: dem Haus der Statistik am Alexanderplatz in Berlin-Mitte und dem sogenannten Rathausblock in Berlin-Kreuzberg. Kern des Rathausblocks ist das sogenannte Dragonerareal, das einer profitorientierten Entwicklung entzogen werden konnte, indem der Berliner Senat 2014 erwirkte, dass es von der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA) wieder in den Besitz des Landes überführt wurde. Dem waren öffentlichkeitswirksame Proteste des Bündnisses „Stadt von Unten“ vorangegangen, die den Weg für eine gemeinwohlorientierte Entwicklung des Areals eröffneten. Beim Haus der Statistik handelt es sich um das Gebäudeensemble der ehemaligen Zentralverwaltung für Statistik der DDR. Nach langjährigem Leerstand protestierte eine Initiative für den Erhalt der Gebäude sowie für deren Nutzung für Kunst, Kultur und Soziales. Daraufhin beschloss das Land Berlin, in Eigenregie eine gemeinwohlorientierte Entwicklung umzusetzen, anstatt das Areal für den Neubau von hochpreisigen Wohnungen sowie Hotels und Gewerbeflächen zu privatisieren. Beide Projekte markieren wichtige Erfolge stadtpolitischer Bewegungen in Berlin. Darüber hinaus nahm der rot-rot-grüne Senat sie 2016 als Modellprojekte gemeinwohlorientierter, kooperativer Stadtentwicklung in den Koalitionsvertrag auf. In der Folge formierten sich an beiden Orten neue Konstellationen von Akteur:innen, welche die Entwicklung auf kooperative Weise umsetzen sollten. Neben Vertreter:innen des Landes

Berlin sind daran vor allem landeseigene Unternehmen sowie zivilgesellschaftliche Akteur:innen beteiligt, die personell und strukturell in den ursprünglichen Protestinitiativen verwurzelt sind. Die daraus entstandenen Kooperationsprozesse bilden den Forschungsgegenstand der besprochenen Publikation.

Das erste Kapitel des Bandes beginnt mit einem kurzen Abriss über die Auseinandersetzungen um das Haus der Statistik und den Rathausblock im Kontext von Kämpfen um Freiräume sowie der Stadtentwicklungspolitik in Berlin seit den 2000er Jahren. Es folgen Erläuterungen des Forschungsansatzes, der die zentralen Eigenschaften kooperativer, gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung entschlüsseln und verhandelbar zu machen versucht. Ausgangspunkt ist die Frage, wie die beiden untersuchten Modellprojekte die Entstehung generativer Kontroversen und gemeinsamer Räume des Erforschens und Lernens ermöglichen beziehungsweise verunmöglichen. Die Autor:innen nähern sich dieser Frage aus Perspektive der Urbanen Anthropologie. Dabei geht es ihnen „nicht bloß um alltägliche Praktiken in Städten, sondern um das Gemachtwerden von Städten“ (Wall/Farías/Marlow 2024: 29). Dazu führen sie den Begriff des Zauderns ein, verstanden als eine Praxis, die es den Beteiligten ermöglicht, Komplexitäten und Unsicherheiten von Kooperationsverfahren mittels Reflexion besser zu bewältigen.

Im zweiten Kapitel erläutern die Autor:innen auf prägnante Weise ihre Forschungsmethode, begleitet von anschaulichen Feldnotizen. Im Zentrum steht die sogenannte Zauderbude als ein künstlerisch-anthropologisches Forschungsinstrument. Dabei handelt es sich um eine Art Bauwagen – aufwendig hergestellt und im Inneren sorgfältig inszeniert. Diese Zauderbude bildete die Basis für einen situativen Rahmen, der wiederum dazu diente, Beteiligte der Kooperation in unkonventionelle Zwiegespräche zu verwickeln, um qualitatives empirisches Material zu erheben.

Das dritte Kapitel umfasst ausführliche Passagen aus den Gesprächen in der Zauderbude. Daran verdeutlichen die Autor:innen Probleme, Konflikte und Widersprüche, die im Lauf der Kooperationen hervortraten – strukturiert als Glossar. Mittels eigener Erläuterungen zeigen sie die „Mehrdeutigkeit und Missverständlichkeit“ (ebd.: 38) der Rollen verschiedener Akteur:innen (Zivilgesellschaft, Verwaltung und Dienstleistung) und relevanter Begriffe des Kooperationsprozesses (Modellprojekt, Kooperation, Gemeinwohl, bezahlbar, geht nicht,

politisch) auf. Die Autor:innen beleuchten sowohl Rollen als auch Begriffe kritisch, beispielsweise diskutieren sie *Gemeinwohl* als umkämpften und nicht klar definierten Begriff, der einerseits einen gemeinsamen Bezugspunkt für die Zusammenarbeit bildet, anhand dessen aber andererseits auch Interessenskonflikte und unterschiedliche Zielvorstellungen der Beteiligten zutage treten.

Das vierte Kapitel präsentiert fünf *takes* als greifbare Ergebnisse des Forschungsprojekts: Initiative, Missverständnisse, Kooperationslogik, Professionalisierung und Scheitern. Laut den Autor:innen sind diese eher hinterfragend sowie als Grundlage für weitere Diskussionen formuliert, denn als abschließende Erkenntnisse.

Das fünfte und abschließende Kapitel ordnet die beiden untersuchten Modellprojekte in Diskurse um experimentelle Wissensproduktion ein und beschreibt sie darauf aufbauend als „experimentelle Plattformen für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung“ (ebd.: 193). Den Fokus legen die Autor:innen dabei auf die Potenziale und die Notwendigkeit einer Wissensproduktion mittels Modellprojekten für die „Demokratisierung“ (ebd.: 198) von Expertise im Sinne einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung.

Mit ihrem kompakten und ansprechend gestalteten Buch präsentieren Wall, Farías und Marlow einen wertvollen und erfrischenden Beitrag zur aktuellen Debatte um kooperative und gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung. Mit ihrer unkonventionellen Methode der Zauderbude gelingt es ihnen, unmittelbar und tief in die Entstehungs- und Umsetzungsprozesse der untersuchten Modellprojekte einzutauchen sowie einige der inhärenten Aspekte solcher Kooperationen zu entschlüsseln und anschaulich darzulegen. Allein die Beschreibung der Methode macht das Buch für Forschende und Wissenschaftler:innen in diesem Forschungsfeld lesenswert. Vor allem aber bereichern die Autor:innen mit Ihren Erkenntnissen die aktuelle Debatte zum Thema und liefern eine gute Hilfe für Praxisakteur:innen, um ihr eigenes Handeln zu reflektieren. Letzteres unterstützen sie durch eine präzise Sprache, die sich auch an nicht akademische Leser:innen richtet. Viele Sätze kommen ohne Umschweife auf den Punkt, was die Verständlichkeit des Textes fördert.

Die erste zentrale Erkenntnis des Buches lautet, dass Missverständnisse bei Kooperationen eine wesentliche Rolle spielen, sich aber durchaus produktiv auf deren Verlauf auswirken können. Missverständnisse zwischen den Beteiligten sind nach Ansicht der Autor:innen sogar wichtig, um

handlungsfähig zu sein, da sie den heterogenen Akteur:innen helfen können, unterschiedliche Sichtweisen zu überbrücken und trotz unterschiedlicher Interessen gemeinsame Ziele zu formulieren. Das Bewusstsein über die vorhandenen Missverständnisse ermöglicht Wall, Farías und Marlow zufolge im weiteren Prozess eine Aushandlung vorläufig und vage definierter Begriffe und Ziele. Lassen sich die Beteiligten auf eine solche Aushandlung ein, so können sie sich in deren Zuge gegenseitig besser verstehen lernen, ihre kooperative Handlungsfähigkeit stabilisieren und zusätzliches Wissen über die Umsetzung von Kooperationen produzieren. Das führt zum zweiten zentralen Argument des Buches, wonach die beiden untersuchten Modellprojekte als Experimente in der Stadtgesellschaft zu verstehen sind. Deren zentraler Wert, so die Autor:innen, liegt darin, dass sie Praxiswissen über gelingende Kooperationen produzieren können – das wiederum eine Grundvoraussetzung dafür sei, dass Projekte der kooperativen Stadtentwicklung über die untersuchten Beispiele hinaus erfolgreich umgesetzt werden können. Allerdings benötigt solch eine gemeinsame Wissensproduktion Zeit und Selbstreflexion, was durch ein zauderhaftes Agieren der Beteiligten ermöglicht werden kann.

Dass die Autor:innen das Zaudern als reflexive Praxis und als Beitrag zur Produktion von Wissen über gelingende Kooperationen erkennen und herausarbeiten, ist ein wichtiger Verdienst für Akteur:innen, die sich praktisch in solchen Kooperationen engagieren. Die Kooperationspraxis in Modellprojekten ist oftmals von einem immensen Handlungsdruck in Verhandlungs-, Planungs- und Bauprozessen geprägt. Das betrifft insbesondere zivilgesellschaftliche Akteur:innen, die auf ehrenamtliche Arbeitsleistungen angewiesen sind und deren interne Arbeitsabläufe oft nicht im gleichen Maße professionalisiert sind wie die ihrer Kooperationspartner:innen in der Verwaltung oder bei privatwirtschaftlichen Dienstleiter:innen. Solche Ungleichgewichte können dazu führen, dass professionalisiertere Akteur:innen ihrer Handlungslogik folgend ihre Ziele gegenüber anderen Beteiligten durchsetzen. Das kann nicht nur auf Kosten der Zusammenarbeit gehen, sondern auch den gemeinwohlorientierten Ergebnissen schaden. Gemeinwohl erfordert, dass sich die Beteiligten Zeit nehmen, um Prozesse, Maßnahmen und Lösungen gemeinsam auszuhandeln. Es basiert per Definition nicht auf Einzelinteressen, sondern auf einer fairen Aushandlung unterschiedlicher Interessen. Dabei ist zu beachten, dass bei solchen Aushandlungen viele Interessensgruppen gar nicht vertreten sind, etwa weil sprachliche

Barrieren sie ausschließen oder weil sie ihre Kapazitäten vollständig zur Bewältigung ihres Alltags benötigen und sich daher nicht ehrenamtlich engagieren können. Umso wichtiger ist es, dass die Aushandlung von Gemeinwohl in Projekten nicht nur zu Beginn stattfindet, wenn die Ziele des Kooperationsvorhabens definiert werden (beispielsweise in einer Kooperationsvereinbarung). Stattdessen sollte die Aushandlung als offener und geregelter Prozess angelegt sein, in dem weitere Interessen mit verhandelt werden können, falls etwa bisher nicht vertretene Interessensgruppen Gehör suchen oder die Möglichkeiten finden, sich einzubringen. Auch die Zielsetzungen derjenigen, die sich von Beginn an beteiligen, können sich im Laufe der Zeit verändern. Hinzu kommt, dass viele Probleme oftmals erst bei der Umsetzung eines Projekts auftreten und sich die Rahmenbedingungen von Modellprojekten während der Kooperation verändern können. Die Offenheit und Anpassungsfähigkeit von Kooperationsprozessen ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige und gemeinwohlorientierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur:innen. All das spricht für das Zaudern im Sinne der Autor:innen.

Der Blick auf die präsentierten Erkenntnisse macht deutlich, dass das Buch nicht darauf ausgerichtet ist, Lösungen für die Beteiligten von Kooperationen anzubieten. Wie sich das Zaudern in der von hohem Handlungsdruck geprägten Projektpraxis konkret realisieren lässt, erläutern Wall, Farías und Marlow nicht näher. Hinzu kommt, dass die Autor:innen zwar erwähnen, dass mit den Missverständnissen auch Risiken einhergehen, diese aber kaum ausführen und kaum Hinweise geben, wie diese Risiken bewältigt werden können. Für das Gelingen von Kooperationsprozessen kann dies jedoch mitunter sehr wichtig sein. Missverständnisse können zulasten einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gehen und sich als kontraproduktiv erweisen, insbesondere wenn sie einige Akteur:innen bewusst herstellen oder aufrechterhalten, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Missverständnisse können auch zu erheblichen Problemen bei der Realisierung von Projekten führen. Sie können etwa Mehrkosten oder zeitliche Verzögerungen im Planungs- und Bauprozess verursachen. Zu diesen Aspekten liefert das Buch kaum Informationen. Budgets, Bauvorhaben, Quadratmeterzahlen, Sanierungskosten, Zeitpläne etc. werden nur kurz oder gar nicht dargelegt und fließen kaum in die Analyse ein. Der „modellprojektübergreifende“ (ebd. 28) Forschungsansatz des Bandes fokussiert auf Gemeinsamkeiten

und innere Aspekte der untersuchten Modellprojekte. Unterschiede zwischen den Projekten sowie äußere Faktoren und Rahmenbedingungen beleuchtet er kaum.

Dass es früher oder später notwendig werden kann, Missverständnisse aufzulösen und zu einem gemeinsamen Verständnis von Begriffen und Zielen zu gelangen, zeigte sich anhand der Sanierung des Gängeviertels in Hamburg, bei dem der Prozess bereits weiter fortgeschritten ist als bei den beiden Berliner Modellprojekten. Unterschiedliche Auslegungen von Begriffen wie Denkmalschutz und Nachhaltigkeit, aber auch unterschiedliche Ziele der Kooperation machten den dortigen Prozess zunehmend destruktiv. Die Zusammenarbeit drohte zu scheitern und es kam zu einem fünfjährigen Planungsstopp (Ziehl 2020). Das Hamburger Beispiel legt nahe, dass sich eine kooperative Stadtentwicklung mit zahlreichen Projekten in vielen Städten langfristig vermutlich nicht auf der Grundlage von Missverständnissen realisieren lassen wird. Für deren Überwindung sowie zur Bewältigung von Risiken und Unsicherheiten benötigen die beteiligten Kooperationspartner:innen tragfähige und übertragbare Lösungen. Diese zu erarbeiten ist erklärtermaßen nicht das Ziel des Buches. Stattdessen hinterfragt es dominante Darstellungen kooperativer Prozesse. Es liefert damit einen wichtigen Beitrag, an den weitere Forschungsprojekte sowie Praktiker:innen anknüpfen können, um zusätzliches Praxiswissen über Prozesse der kooperativen Stadtentwicklung zu gewinnen und konkrete Projekte in Kooperation umzusetzen.

Die Publikation dieses Beitrags wurde durch das Finanzierungsprojekt KOALA (Konsortiale Open-Access-Lösungen aufbauen) ermöglicht.

Autor_innen

Michael Ziehl ist Doktor der Philosophie, Master of Science der Stadtplanung und Diplom-Ingenieur der Architektur. Er forscht und praktiziert im Bereich der kooperativen Stadtentwicklung und Urbaner Transformation.
kontakt@urban-upcycling.de

Literatur

- Abt, Jan / Blecken, Lutke / Bock, Stephanie / Diringer, Julia / Fahrenkrug, Katrin (Hg.) (2022): Von Beteiligung zur Koproduktion – Wege der Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung. Wiesbaden: Springer.
- Beck, Sebastian (2021): Stadtmacherinnen und Stadtmacher. Impulse für ein gutes Leben in einer lebenswerten Stadt. vhw – werkSTADT 51. https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/werkSTADT/PDF/vhw_werkSTADT_Stadtmacherinnen_und_Stadtmacher_Nr.51_2021.pdf.

Michael Ziehl

- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2020): Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung. Bonn: BBSR. https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/glossar-zur-gemeinwohlorientierten-stadtentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=18.
- BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2021): KOOP.STADT – Bundespreis kooperative Stadt: Instrumente und Praxisbeispiele. Bonn: BBSR. https://koop-stadt.de/wpfiles/wp-content/uploads/2022/02/211203_Koop_Mag_21x27_barr-FINAL-ua.pdf.
- Debik, Johanna M. / Ambrée, Robert (2023): BOB CAMPUS – Transformation einer stillgelegten Textilfabrik. Berlin: jovis.
- Lynen, Leonie / Braun, Konrad (2022): Public Civic Partnership – neue Formen der koproduzierten Stadt am Haus der Statistik. In: vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung 6, 282-286.
- Tribble, Renée (2023): Kooperation und Koproduktion in der Stadtentwicklung: Civic-Public-Partnerships. In: vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung 1, 49-54.
- Wall, Rebecca / Farías, Ignacio / Marlow, Felix (2024): Zaudern ums Gemeinwohl. Produktive Missverständnisse in der kooperativen Stadtentwicklung. Hamburg: adocs.
- Ziehl, Michael (2020): Koproduktion Urbaner Resilienz: Das Gängeviertel in Hamburg als Reallabor für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung mittels Kooperation von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Berlin: jovis.