

---

*Projektstudie zum*

**„AUFBAU EINER KOORDINIERUNGSSTELLE FÜR  
DIE VERNETZUNG UND KOOPERATION VON  
ZIVILGESELLSCHAFTLICHEN AKTEUREN UND  
ADMINISTRATIVEN STRUKTUREN IM HANDLUNGSFELD  
STADTENTWICKLUNG IM BEZIRK FRIEDRICHSHAIN-  
KREUZBERG“**

---

*Erstellt von*

Elizabeth Calderon-Lüning  
(*common grounds e.V.*)

Konrad Braun  
(*hidden futures e.V.*)

Hajo Toppius  
(*Kollegen 2,3 - Bureau für Kulturangelegenheiten*)

Julia Förster

---

*Mit Unterstützung von*

Christoph Casper

---

*sowie*

Iver Ohm, Michael Ziehl, Sebastian Hoffmann, Anna  
Heilgemeir, Jenny Goldberg

# AUSZUG AUS DER PROJEKTSTUDIE „KOOP.XHAIN“ :

<b>5. STUDIENERGEBNISSE: MODELL EINER „ARBEITS- UND KOORDINATIONSSTRUKTUR FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG“</b>	23
5.1 Übergeordnete Zielsetzung der KOORST.....	24
5.2 Zielgruppen.....	25
5.3 Die Idee des „dritten Raumes“.....	25
5.4 Das Organisationsmodell.....	26
5.5 Steuernde Elemente des Organisationsmodells.	27
5.5.1 Der RAT .....	28
5.5.2 Zivilgesellschaftlich getragener Verein...	29
5.6 Arbeitsebene .....	30
<b>6 ARBEITSFORMEN DER KOORST</b>	31
6.1 Handlungsfelder.....	32
6.1.1 Stärkung organisierter Zivilgesellschaft im Bereich Stadtentwicklung .....	32
6.1.2 Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit.	34
6.1.3 Vernetzung.....	36

[#Ø]

## **5. STUDIENERGEBNISSE:**

### **MODELL EINER „ARBEITS- UND KOORDINATIONSSTRUKTUR FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG“**

Im folgenden Kapitel finden sich die **Ergebnisse der Projektstudie** in Form der Grundlagen und **eines Organisationsmodells für eine dauerhaft tätige Struktur** mit dem in der Ausschreibung verwendeten Titel: „Koordinierungs- und Anlaufstelle für die Vernetzung und Kooperation von zivilgesellschaftlichen Akteuren und administrativen Strukturen im Bereich der Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg“. Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird diese Struktur im Folgenden als KOORST bezeichnet.

Mit der Schaffung dieser neuen Stelle muss auch die tragende Organisationsstruktur mitgedacht und mitentwickelt werden. Die Entwicklung dieser übergeordneten Struktur hat im Rahmen der Projektstudie eine zentrale Rolle gespielt. Sie beinhaltet mehr als die reine KOORST-Arbeit und wird als **„Arbeits- und Koordinierungsstruktur für eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung“ (AKS)** bezeichnet. Die AKS beinhaltet über die Personalstelle der KOORST hinaus:

**# Die Beauftragten für gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung**

**# Eine zusätzlichen Personalstelle, die in der bezirklichen Abteilung Bauen, Planen und Facility Management angesiedelt wird.**

[23]

Im Ergebnis der Projektstudie wird es als sinnvoll erachtet, die Etablierung der übergeordneten Struktur und das Arbeitsfeld der KOORST in zwei Phasen zu unterteilen: eine **Pilotphase** und eine **auf Langfristigkeit ausgelegte Phase**.

Vor diesem Hintergrund fokussieren wir in diesem Kapitel die KOORST und beschreiben ihre Zielsetzung (siehe 5.1) und ihre Zielgruppen (siehe 5.1) Im Anschluss wird ihre Einbettung in die Arbeits- und Koordinierungsstruktur für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung (AKS) dargestellt. Bei der Beschreibung des Organisationsmodells (siehe 5.3) wird auch die Idee des dritten Raumes (siehe 5.4), die Steuerungs- (siehe 5.5) und Arbeitsebene (siehe 5.6) der AKS erläutert. Anschließend vertiefen wir die Arbeitsformen (siehe Kapitel 6) und die Aufbauphase der KOORST (siehe Kapitel 7) um genauer zu erläutern, wie diese Stelle arbeiten soll. Abschließend wird der Handlungsbedarf (siehe Kapitel 8) bis zur Einrichtung der Arbeits- und Koordinierungsstruktur skizziert.

---

## 5.1 Übergeordnete Zielsetzung der KOORST

Herleitend aus der Ausschreibung und aus den Erkenntnissen der Interviews, Steuerungsunden und Werkstatt ist das übergeordnete Ziel der KOORST,

**eine Arbeits- und Koordinierungsstruktur zu etablieren, die eine wirksame Kollaboration zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht, um die aktuelle Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik in Richtung einer breiten gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung zu fördern.**

Dieses Ziel kann nur in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteur\*innen erreicht werden. Aufgabe der KOORST ist es, diese Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu unterstützen und zu koordinieren. Dabei prägen drei Schwerpunkte die zukünftige Arbeit:

1. **Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen aktivieren, unterstützen und begleiten, um selbstinitiiertes Engagement zu befördern und institutionalisierte Mitentscheidung zu ermöglichen,** indem zivilgesellschaftliche Strukturen formalisiert als Träger und Gestalter („öffentlicher Belange“) in Stadtentwicklungs-/Stadtplanungsprozesse verankert werden und gezielte Beratung und Unterstützung bereits organisierter zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen durchgeführt wird.
2. **Entscheidungsmechanismen/-hebel erkennen, nutzen und entwerfen, um neue (kommunale) Steuerungsformen und Akteur\*innen-**

**Kooperationen anzustoßen und zu ermöglichen.** Das wird erreicht durch eine Verbesserung der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung **sowie durch das Erkennen von Synergieeffekten** zwischen bestehenden Ortsteilstrukturen.

3. **Informationen und Ressourcen zur Verfügung stellen** durch regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit zu aktuellen stadtentwicklungspolitischen Themen, Veranstaltungen sowie Bereitstellung von Informationen und Wissensvermittlung **und der Akquise/Bereitstellung von Ressourcen** für stadtgesellschaftliche Entwicklungsarbeit aus einer Bottom-Up-Perspektive.

---

## 5.2 Zielgruppen

Bei der Etablierung einer Arbeits- und Koordinierungsstruktur (AKS) müssen alle relevanten Akteur\*innengruppen adressiert werden, wenn eine wirkungsvolle und effektive Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung ermöglicht werden soll. Politik und Verwaltung müssen gleichermaßen angesprochen und in die Arbeit der AKS eingebunden werden – aber auch die Zivilgesellschaft braucht Veränderungen in Arbeitsweise und -kultur, um eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu erreichen. Es geht also darum, die Interessen und Bedürfnisse der organisierten Zivilgesellschaft, der bezirklichen Politik, der Bezirksverwaltung und der bestehenden Ortsteilstrukturen in der Arbeits- und Koordinierungsstruktur abzubilden.

---

## 5.3 Die Idee des „dritten Raumes“

Ein Hauptfokus der Projektstudie ist die Erarbeitung eines Organisationsmodells für die zu schaffende Arbeits- und Koordinierungsstelle. Sie dient der Aufgabe, eine Koordinierungsstruktur zu etablieren, die eine **wirksame und langfristige Kollaboration zwischen Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung** ermöglicht. Das Organisationsmodell für dieses Vorhaben muss die eigene Zielsetzung – wirksame Zusammenarbeit – auf allen Ebenen widerspiegeln. Transparente Steuerungsinstrumente, die alle beteiligten Akteur\*innengruppen integrieren und die Konzeption eines verwaltungsexternen Trägers sind Eckpunkte, die im Rahmen der Projektstudie bearbeitet wurden.

Um sich aus gewohnten und verfestigten Handlungslogiken bei der Kommunikation zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft zu befreien und neue Formen der Zusammenarbeit zu unterstützen, bedarf es eines dritten Raumes, der offen für neue politische Strategien ist, in die

alle relevanten Akteur\*innen der Stadtentwicklung einbezogen werden. Ein solcher Raum zeichnet sich dadurch aus, dass die Beteiligten eine neue Verhandlungs- und Arbeitsstruktur (Hybridkultur) auf Augenhöhe mit einem prozessualen sowie handlungsorientierten Ansatz entwickeln und umsetzen.

Hierbei treten folgende Schwierigkeiten auf:

1. das Fehlen einer gemeinsamen Sprache
2. das Fehlen einer gemeinsamen Handlungskultur (dynamisch vs. strukturell)
3. unzureichende Werkzeuge beziehungsweise Methoden für eine prozessuale und Output-orientierte Verhandlungskultur

#### **ZITATE 8**

***„Die Überforderung für die Stelle ist jetzt schon absehbar.  
Die Person würde mir leid tun, die sich das antut zwischen  
Bürgerschaft und Bezirk zu stehen“***

Die Einrichtung einer einzelnen Personalstelle mit festen Aufgaben oder die Schaffung verwaltungsexterner Stellen, die unabhängig vom Verwaltungshandeln agieren, wäre mit der Bewältigung dieser Schwierigkeiten überfordert. Vielmehr ist eine (Neu-)Konzeption gefragt, die bestehende Elemente aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft aufnimmt und ein Regelsystem schafft, in dem zivilgesellschaftliche Akteure einbezogen werden und ihre Handlungsspielräume stärken und erweitern können.

---

#### 5.4 Das Organisationsmodell

Vor diesem Hintergrund wurde in Zusammenarbeit mit der Studiengruppe zur gemeinwohlorientierten Immobilienentwicklung eine gemeinsame Arbeits- und Koordinierungsstruktur (AKS) entwickelt. Deren Hauptmerkmal ist eine zweiteilige und gleichberechtigte Struktur, mit sowohl verwaltungsinternen als auch verwaltungsexternen Personalstellen. Verwaltungsextern soll ein zivilgesellschaftlich getragener Verein einen Beauftragten für gemeinwesen- und gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung (GI-Stelle) und eine Person für die KOORST anstellen. Diese Stellen sollen eng mit einer

verwaltungsinternen Person in der Abteilung Bauen, Planen und Facility Management zusammenarbeiten. Die AKS wurde auf diese Weise konzeptioniert, weil sich herausgestellt hat, dass es für die Sicherstellung des Informations- und Wissenstransfers von Verwaltung und Politik zur organisierten Zivilgesellschaft einer möglichst neutralen und weitgehend unabhängigen Koordinierungsstruktur bedarf, um Vertrauensverluste zu vermeiden.

**ORGANISATIONSMODELL DER ARBEITS- UND KOORDINIERUNGSSTRUKTUR**  
für gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg

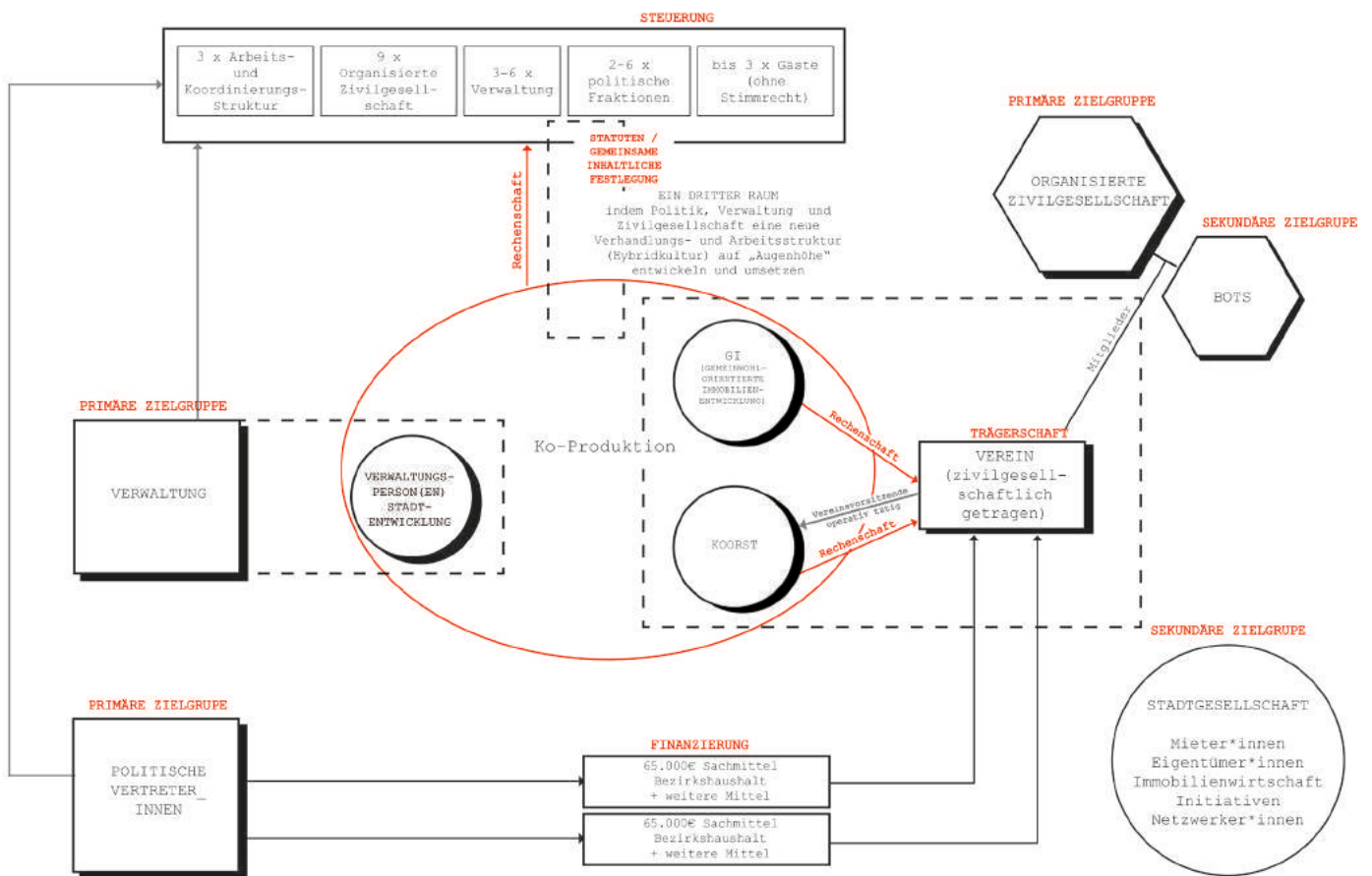


Abbildung 4 strukturelle Ebene, eigene Darstellung

5.5  
Steuernde Elemente des Organisationsmodells

Die **steuernden Elemente** – bestehend aus RAT, Trägerverein und einer gemeinsamen Geschäftsordnung – legen die strategische Zielsetzung innerhalb des Organisationsmodells fest und übernehmen kontrollierende Funktion. Sie stellen Transparenz zwischen den professionalisierten Akteur\*innengruppen und weiten Teilen der

Stadtgesellschaft her und bauen auf formalisierte demokratische Organisationspraktiken auf.

5.5.1  
Der RAT

Der RAT setzt sich aus Politik, Verwaltung, organisierter Zivilgesellschaft (mit bestehenden Ortsteilstrukturen), externen Gästen sowie aus Vertretern der Arbeits- und Koordinierungsstruktur zusammen. Die Vertreter\*innen aus organisierter Zivilgesellschaft sind gleichzeitig Mitglieder des Trägervereins.

Merkmale:

1. Übergeordnetes Ziel ist Diskursentwicklung zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung im Sinne einer ko-produzierten Stadt
2. Kontrolle und Unterstützung in der operativen Arbeit der verwaltungsinternen und -externen Stellen
3. Strategiediskussion, Strategieentscheidung und Treffen wesentlicher Grundsatzentscheidungen
4. Formalisierte Verständigung zu Aufgaben, Funktionsweise und Entscheidungsfindung in Bezug auf die Arbeits- und Koordinierungsstruktur, Überführung in eine Geschäftsordnung

Die in der Studie erfassten Best-Practice-Beispiele aus Berlin, Potsdam u.a. zeigen, dass ein begleitendes Gremium für die Organisationsentwicklung einer dauerhaft tätigen Arbeits- und Koordinierungsstruktur ein wichtiges Instrument ist. Die vertiefende Untersuchung zur Steuerungsrunde (siehe Anhang) beschäftigt sich daher mit dem RAT als Gremium, der zur fachlichen und steuernden Begleitung der Studiendurchführung einberufen wurde.

Fachbereich / Akteur*innen-gruppe	Anzahl	Beschreibung
Operative Ebene	4 Personen	1x GI-Stelle 1x KOORST-Stelle 1x Verwaltungsperson Baustadtrat 1x Regierender Baustadtrat



<b>Politischer Teil - BVV</b>	2-6 Personen	Hier gibt es noch drei verschiedene Varianten, die zu diskutieren sind: a) Auswahl der Politiker*innen richtet sich nach dem politischen Kräfteverhältnis (vgl. Potsdam) b) Ausschuss für Stadtentwicklung und Wohnen entsendet zwei Delegierte, die sich für zwei Jahre verpflichten c) Alle Fraktionen sind vertreten (6 Vertreter*innen) der Politik (aktuell Grüne, Linke, SPD, CDU, FDP, AfD)
<b>Verwaltung</b>	2 Personen	Jeweils 1 Vertreter*in Stadtplanungsamt (BauPlanFM) Serviceeinheit Finanzen und Personalwirtschaft (FinUmKuWbi) Sozialraumorientierte Planungscoordination (Arb-BüDGesSoz)
<b>Organisierte Zivilgesellschaft</b>	8 Personen	4x Vertreter*innen der Initiativen (gewählt durch den Trägerverein); hierbei sollen alle Initiativen vertreten sein, das Verhältnis Friedrichshain-Kreuzberg und Frau-Mann sowie Themenschwerpunkte ausgewogen sein. Die Personen verpflichten sich für ein Jahr. 2x Personen aus bestehenden Ortsteilstrukturen 2 Tagesaktuelle (vorgeschlagen von Verein oder mindestens 3 Personen aus dem Rat) im Verlauf (vgl. Runder Tisch)
<b>Gäste</b>	3 Personen	Zum Beispiel aus der Wissenschaft in Bezug auf bestimmte Fragen, beispielsweise Definition von Ko-Produktion, Kooperation, Gemeinwohl-orientierung oder rechtliche Fragen

### 5.5.2

#### Zivilgesellschaftlich getragener Verein

Der noch zu gründende Verein ist eine Plattform für zivilgesellschaftliche Artikulation und formalisierte Zusammenarbeit. Er sollte nicht-kommerziell ausgerichtet sein und gemeinnützige Ziele in Bezug auf eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung verfolgen. Seine Mitglieder setzen sich sowohl aus bereits bestehenden Vereinen als auch aus Einzelpersonen zusammen, die sich aktiv im Bereich Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg einbringen.

Der Verein soll nicht nur als Träger der zu schaffenden Personalstellen dienen, sondern soll auch intensiv in die operative Arbeit der KOORST

eingebunden werden. Ein gewählte\*r Vertreter\*in aus dem Verein (vorzugsweise aus dem Vorstand) soll fest in das Tagesgeschäft eingebunden sein und für diese Arbeit angemessen honoriert werden. Angedacht ist ein Zeitumfang von fünf bis zehn Stunden pro Woche, damit eine sonstige berufliche Tätigkeit parallel ausgeübt werden kann. Darüber hinaus wählt der Verein vier Vertreter\*innen für den RAT. Der Verein tagt mindestens einmal im Jahr.

5.6  
Arbeitsebene

Auf operativer Ebene beziehungsweise Arbeitsebene findet die tägliche Arbeit statt. Sie ist mit hauptamtlichen Personalstellen besetzt und führt die von der steuernden Ebene definierten Aufgaben aus.

**ARBEITSEBENE: VERWALTUNGSINTERNE UND -EXTERNE PERSONALSTELLEN**

*Arbeits- und Koordinierungsstruktur für eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg*

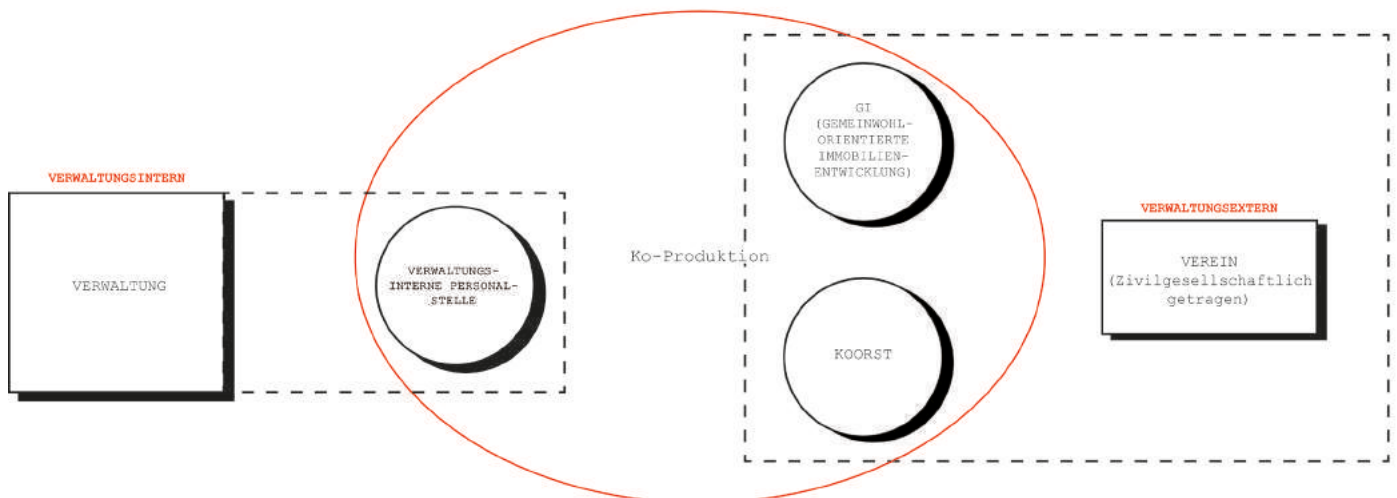


Abbildung 5 Arbeitsebene, eigene Darstellung

Die operative Ebene ist eine zweiteilige und gleichberechtigte Personalstruktur mit der hauptamtlichen Personalstelle des KOORST, dem Beauftragten für gemeinwohlorientierte Immobilienentwicklung (GI-Stelle) und einer Stelle in der *Abteilung Bauen, Planen und Facility Management* des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg als direkte Ansprechpartner\*in der Verwaltung. Die Zusammenarbeit dieser Stellen soll in einer gemeinsamen Geschäftsordnung festgehalten werden.

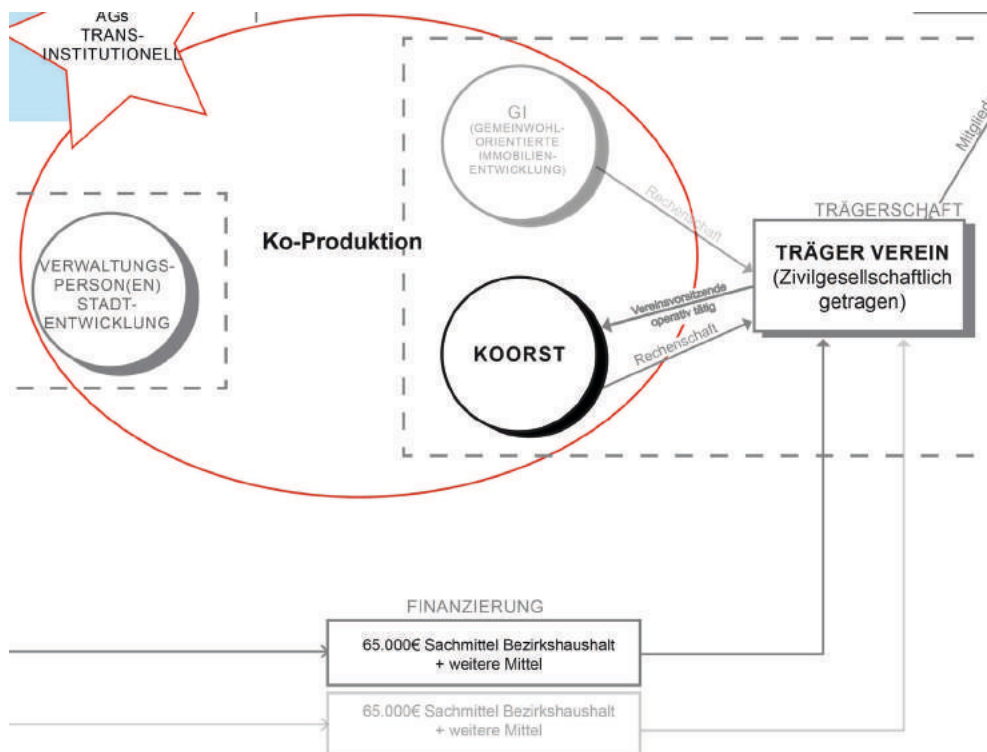
Die verwaltungsexterne Struktur, getragen

vom oben beschriebenen Trägerverein, ist die Arbeitsplattform des KOORST und die GI-Stelle. Die beiden Stellen sollen sowohl räumlich als auch inhaltlich eng zusammenarbeiten. Ihre Aufgabenbereiche unterscheiden sich voneinander, beruhen jedoch auf einer gemeinsamen Grundlage: dem Ziel, die aktuelle Liegenschafts-, Bau-, Wohn- und Freiraumpolitik in Richtung einer breiten gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung zu fördern. Die Stelle eines\*r verwaltungsinternen Ansprechpartners\*in müsste im Zusammenhang mit der zu schaffenden Arbeits- und Koordinierungsstruktur neu geschaffen werden und konnte deshalb durch diese Studie nicht thematisiert werden.

[#Ø]

## 6 ARBEITSFORMEN DER KOORST

Die hauptamtliche Arbeitsstruktur der KOORST besteht aus einer Teilzeitstelle (30 Wochenstunden) und wird begleitet von einer Person (mit fünf bis zehn Stunden in der Woche) aus dem Vorstand des Trägervereins. Diese personelle Konstruktion erlaubt eine enge Zusammenarbeit und einen intensiven Austausch mit einer\*m Vertreter\*in der Zivilgesellschaft mit der Aufgabe, Inhalte und Entscheidungen in den Verein zu vermitteln.



[31]

---

6.1  
Handlungsfelder

Aus der übergeordneten Zielsetzung und den strategischen Schwerpunkten (siehe Kapitel 5) wurden folgende Handlungsfelder abgeleitet. Diese basieren auf den Handlungsfeldern der ursprünglichen Ausschreibung der Projektstudie und wurden im Laufe der Studie durch Interviews, Steuerungsrunden und der Werkstatt diskutiert und weiter geschärft. Das Ergebnis sind drei Handlungsfelder und konkrete Methoden zur Umsetzung:

**# Stärkung organisierter Zivilgesellschaft im Bereich Stadtentwicklung**

**# Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit**

**# Vernetzung**

---

6.1.1  
Stärkung organisierter  
Zivilgesellschaft im Bereich  
Stadtentwicklung

**ZITAT 9**

**„Eine kontinuierliche Betreuung wäre super. Auch als persönliche Unterstützung, dass man da nicht so „Lost in Translation“ ist und in Verhandlungen unterstützt wird.“ (LA54)**

Ein erklärter Schwerpunkt der KOORST liegt in der Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen in ihrer selbstorganisierten Arbeit. Es hat sich gezeigt, dass die stadtpolitischen Initiativen sehr unterschiedlich arbeiten, sowohl im Hinblick auf ihre Voraussetzungen was Wissen und Ressourcen angeht, wie auch auf ihre Organisations- und Arbeitsstruktur. Folgende Schwerpunkte haben sich herausgestellt:

**# Die Bereitstellung materieller Ressourcen wie Räume, Aktions- und Moderationsmaterial, kleinere Finanzierungen, Technik sowie nicht-materielle Ressourcen wie redaktionelle Zuarbeit und Informationsvermittlung,**

*Vermittlung von Expert\*innen, gemeinsamer  
Presseverteiler oder das Betreuen  
eines gemeinsamen Veranstaltungs- und  
Aktionskalenders*

**# Weiterentwicklung von Kompetenzen zur  
Anleitung von Gruppenprozessen, Vermitteln von  
administrativen Strukturen und Instrumenten auf  
Bezirks- und Stadtebene, Vernetzung zu anderen  
Akteur\*innen in der Nachbarschaft bis zu  
rechtlichen Beratung, Versicherungsfragen etc.**

**# Redaktionelle Zuarbeit und  
Informationsvermittlung zu existierenden  
Instrumenten in der bezirklichen Administration  
(wie Vorkaufsrecht, Milieuschutz,  
Sanierungsgebiet und Beteiligungsmöglichkeiten  
in Bezirksvollversammlung) und zu Abläufen und  
Beschlüssen der Bezirksverordnetenversammlung  
und des Stadtplanungsausschusses**

**# Unterstützung bei der politischen Arbeit  
(Agenda-Setting).**

Kernelemente und Methoden dieses Handlungsfelds  
sind:

**# Ressourcenbereitstellung**

**# Informationsbereitstellung**

**# Beratungen und Kompetenzvermittlung**

***Methode: Ressourcenbereitstellung***

Diese Aufgabe ist ein wichtiger Bestandteil in der Leistungsbeschreibung des KOORST und erfordert einen produktiven Umgang mit den vielen Erwartungen seitens der zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen. Die KOORST wird zwar eigene Ressourcen zur Verfügung haben, aber nur einen Teil der Erwartungen erfüllen können. Durch die Vermittlung von Ressourcen anderer Partner\*innen und Akteur\*innen (wie bestehende Ortsteilstrukturen) können weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, wie Räume, Material, Technik und Ähnliches. Das Einbeziehen von externen Expert\*innenwissen wie Rechtsberatung oder Übersetzungen kann schnell kostenintensiv werden. Deshalb muss die KOORST in ihrer Arbeit Schwerpunkte setzen. Wichtig ist dabei Transparenz in der Entscheidungsfindung.

***Methode: Informationsbereitstellung***

Ein weiterer Bestandteil des Angebots der KOORST ist die Bereitstellung und Vermittlung von Informationen in einer Form, die für zivilgesellschaftliche Akteur\*innen handhabbar ist. Das umfasst zum Beispiel die Übersetzung planungsrechtlicher Instrumente, bezirksübergreifende Wissens- und Strukturvermittlung und redaktionelle Arbeit wie das Zusammenfassen von BVV-Vorlagen in zugänglicher Sprache. Das Sammeln, Archivieren und Bereitstellen von Informationen und Wissen aller Akteur\*innen in Form eines **Wissensarchivs** und deren dynamischer Kartierung könnte ein umfassendes Bild der Akteur\*innen-Landschaft liefern und als Frühwarnsystem für sich abzeichnende Konfliktlagen die politische Basisarbeit der Arbeits- und Koordinierungsstruktur unterstützen.

#### ***Methode: Beratungen und Kompetenzvermittlung***

Die KOORST hat vor allem eine beratende Funktion. Zielgruppe sind bereits gegründete oder sich gründende Initiativen oder Anwohner\*innengruppen. Zwischen langjährig aktiven Initiativen und neuen Gruppen bestehen in Teilen enge Beziehungen, die den Austausch von Kompetenzen und Wissen befördern. Dieser Austausch erfüllt wichtige Funktionen wie die lokale Vernetzung zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen, eine breite Solidarisierung, politische Positionierungen und die Vermittlung dieser Positionen.

#### **ZITAT 10**

***„Wir brauchen eine Struktur die weiß wie man eine Demo anmeldet, wie man einen Grundbucheintrag prüft oder weiß welche Politiker wofür zuständig ist..“***

Diese Form der Beratung soll nicht von der KOORST übernommen werden, sondern weiterhin von Vertreter\*innen bestehender Initiativen durchgeführt werden, und in spezifischen Fällen auch durch Vertreter\*innen bestehender Ortsteilstrukturen. Die KOORST soll diese Beratung unterstützen, zum Beispiel durch Honorarzahlungen an Beratende oder die Erstellung von Leitfäden.

---

#### ***6.1.2 Etablierung von Räumen der Zusammenarbeit***

Ein weiterer Schwerpunkt der KOORST liegt in der Förderung von neuen Steuerungsformen zur Intensivierung der Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung.

Bedürfnisse, Interessen und Expertise aller Akteur\*innen können in ihrer Zusammenwirkung vielseitige Potentiale entwickeln, indem eine Möglichkeitskultur als Arbeitsgrundlage für administratives Handeln gefördert wird. Die KOORST soll gezielt „Räume der Zusammenarbeit“ eröffnen, um gemeinsames Arbeiten mit dem Bezirksamt sowie anderen Amts- und politischen Entscheidungsträgern zu ermöglichen.

Kompetenzen von Mitarbeitenden aus gezielt gewählten Fachbereichen des Bezirksamts treffen auf die Expertise organisierter Zivilgesellschaft um an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Diese Arbeit soll durch die KOORST organisiert und koordiniert werden.

***Methode: Die Arbeitsgemeinschaften (AGs) aus Verwaltung + KOORST***

Zur Intensivierung der Zusammenarbeit und des inhaltlichen Austausches von bezirklicher Verwaltung, politischen Vertreter\*innen, KOORST und zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen sollen in trans-institutionellen **Arbeitsgemeinschaften** konkrete Fällen diskutiert und Lösungsansätze erarbeitet werden. Sie haben die Aufgabe, zielorientiert an einer spezifischen Frage zu arbeiten.

Grundlegende Rahmenbedingungen der AGs sind:

- # Die Ergebnisse der AG haben konkrete Folgen im Verwaltungshandeln.***
- # Es werden Fragen oder Problemstellungen ausgewählt, bei denen der Bezirk klare Hebel hat.***
- # Ihre Arbeitsweise soll formalisiert und ihre Ergebnisse verbindlich sein.***

Die Auswahl der Aufgabenstellung wird im RAT diskutiert und entschieden. Die AGs können Themen wie zum Beispiel energetische Gebäudesanierungen, bezirkliche Verwaltungsinstrumente, Vorkaufsrechtsfälle oder eine geplante Bebauung eines Grundstücks behandeln. Bei der Themenwahl müssen die Handlungsmöglichkeiten des Bezirks berücksichtigt werden, um konkrete Maßnahmen umsetzen zu können. Mit den AGs können nicht nur Problemstellungen gemeinsam bearbeitet werden, sondern neue Berührungspunkte mit Verwaltungsmitarbeiter\*innen entstehen, die in ihrem Arbeitsalltag bisher nur wenig Kontakt mit der organisierten Zivilgesellschaft hatten.

## KOORST - DEZENTRALE ARBEITSFORMEN

Arbeits- und Koordinierungsstruktur für eine gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg

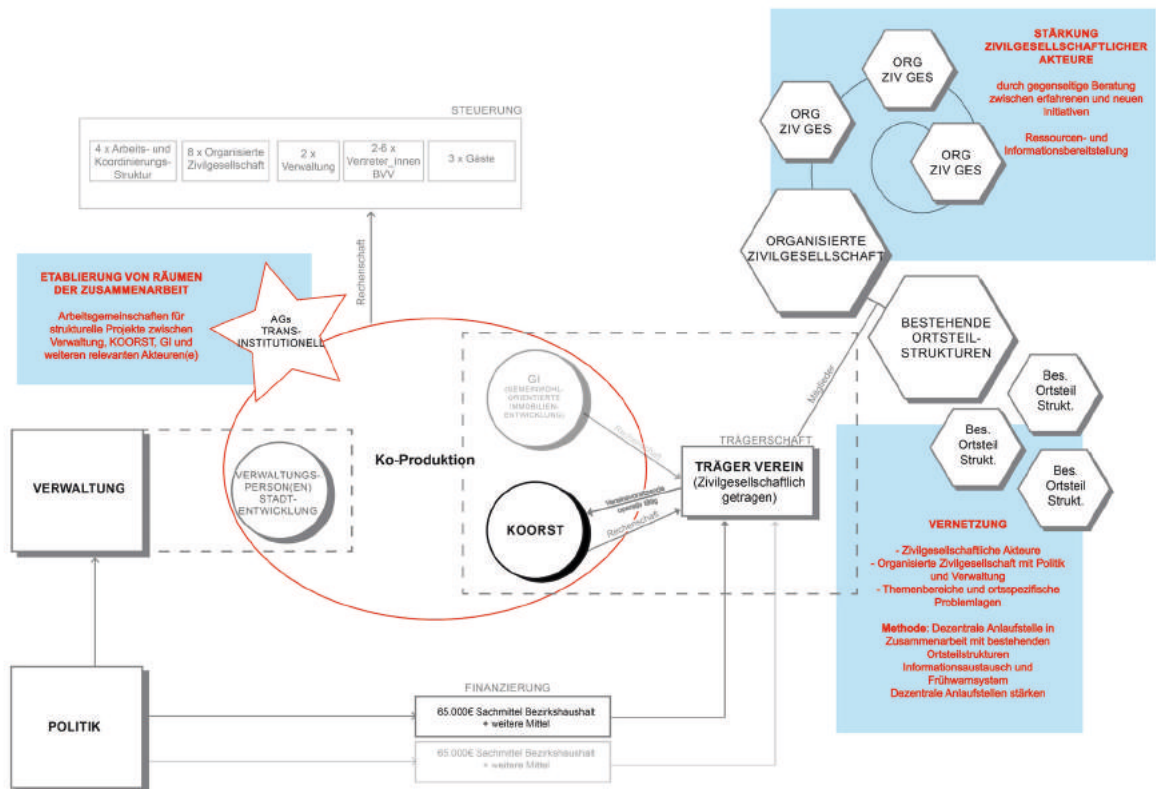


Abbildung 7 Arbeits- und Koordinierungsstruktur, eigene Darstellung

### 6.1.3 Vernetzung

#### **Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen**

Sowohl etablierte wie auch neue Akteur\*innen der Zivilgesellschaft sind untereinander mehr oder weniger gut vernetzt. Vernetzungsarbeit ist die Grundlage für gemeinsame Aktionen, dem Erarbeiten von stadtpolitischen Positionen, einer breiten Mobilisierung, wirkungsvollen Verhandlungen mit Politik und Verwaltung und gegenseitiger Unterstützung und Solidarität in prekären Situationen. Daran zeigt sich, dass Vernetzung kein Selbstzweck ist, sondern als Instrument dienen kann, um zivilgesellschaftliche Akteur\*innen zu stärken. Trotz dieser Potenziale ist bisher keine kontinuierliche und systematische Vernetzung im Bezirk erfolgt. Das gilt insbesondere für die Vernetzung zwischen zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen aus Friedrichshain und Kreuzberg. Sie gelingt bisher nur punktuell und ist oft eher Ausnahme als Regel. Als Grund wird immer wieder die Ressourcenintensität der Vernetzung genannt. Dafür notwendige Grundlagen wie ein gut



funktionierender E-Mail-Verteiler, die Organisation von regelmäßigen Vernetzungstreffen, Räume für diese Treffen und gemeinsames Management von Informationen sind ehrenamtlich kaum dauerhaft leistbar. Die KOORST sollte deshalb die Vernetzung zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen unterstützen und fördern, indem sie Organisation, Moderation und Dokumentation von Vernetzungstreffen übernimmt.

### ***Organisierte Zivilgesellschaft mit Politik und Verwaltung***

Einzelne zivilgesellschaftliche Akteur\*innen haben im Laufe ihres Engagements persönliche Kontakte zu Politikvertreter\*innen und Mitarbeiter\*innen im Bezirksamt aufgebaut und kommunizieren direkt mit ihnen. Zugleich beklagen Mitarbeitende der Bezirksverwaltung, dass Anfragen aus der Zivilgesellschaft oft geballt an einzelne Amtsträger\*innen gerichtet werden und diese dadurch stark belastet werden.

Daher sollte die KOORST regelmäßige Kommunikationsforen aufbauen und etablieren, um neue oder weniger gut vernetzte Akteur\*innen einen besseren Zugang zur Verwaltung und Entscheidungsträger\*innen zu ermöglichen. Außerdem sollte sie Anfragen an die Verwaltung entgegennehmen, sichten und an die jeweils zuständigen Stellen weiterleiten, um der Überbelastung einzelner Verwaltungsmitarbeiter\*innen entgegenzuwirken.

### ***Themenbereiche und ortsspezifische Problemlagen***

Zivilgesellschaftliche Akteur\*innen arbeiten oft an ähnlichen Problemstellungen, ohne sich untereinander auszutauschen. Zum Teil werden die gleichen Arbeiten in naheliegenden Kiezen gemacht, ohne dass Arbeitsabläufe oder vorhandene Ressourcen gebündelt werden. Durch die Arbeit der KOORST können Themenfelder und Arbeitsansätze miteinander in Verbindung gebracht werden. Die dafür notwendige Vernetzungsarbeit beruht stark auf der dezentral aufgebauten Arbeitsweise der KOORST. Durch ihre Verankerung mit zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und den bestehenden Ortsteilstrukturen kann sie zum Erfahrungsaustausch beitragen, bei der Ressourcenbündelung unterstützen und Arbeitsprozesse unter den zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen koordinieren.

### ***Methode: Dezentrale Anlaufstelle in Zusammenarbeit mit bestehenden Ortsteilstrukturen***

In den meisten Bezirksregionen gibt es

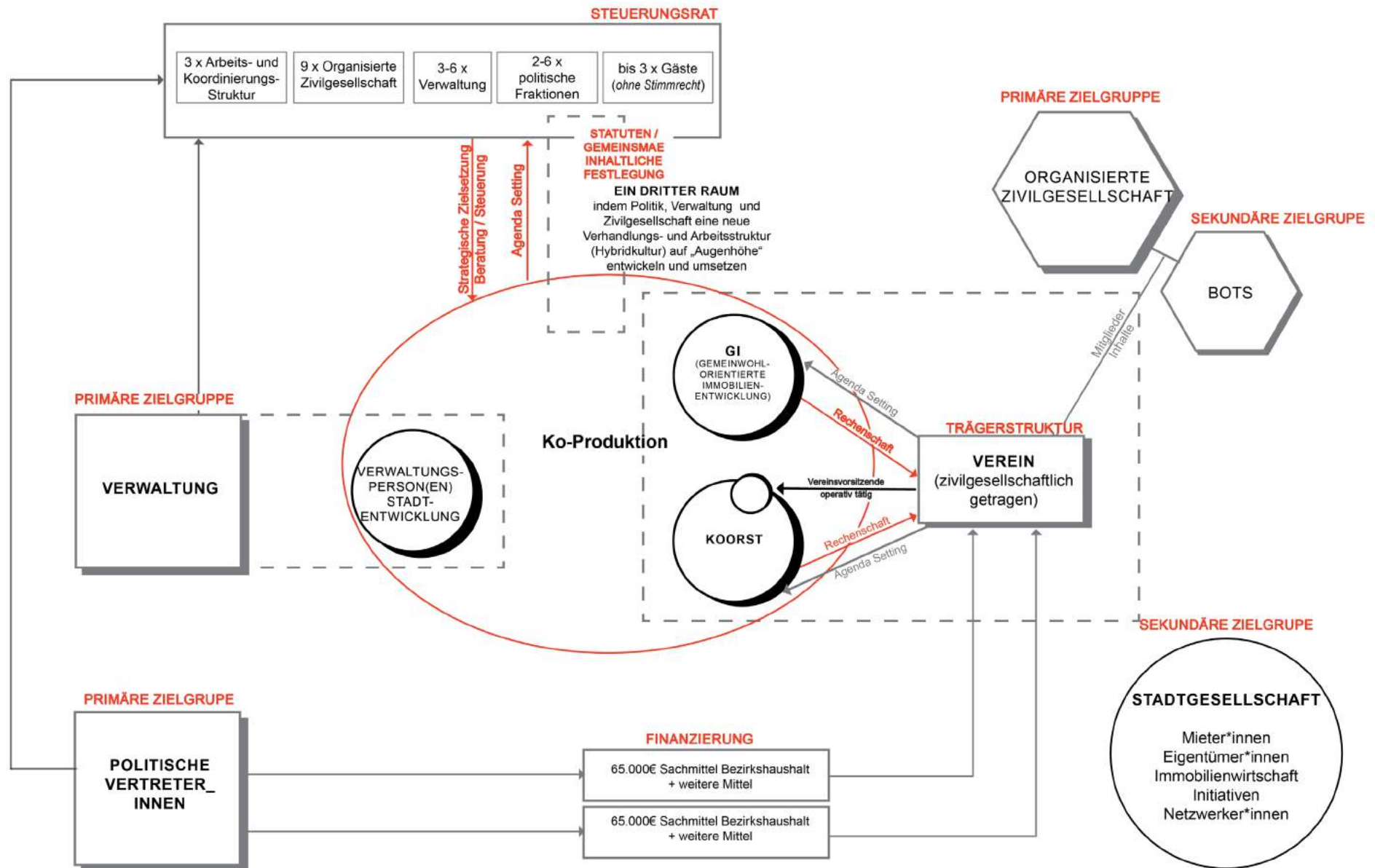
bereits bestehende Ortsteilstrukturen, die als Anlaufstellen für Anwohner\*innen und Nachbarschaften fungieren, sich aber untereinander wenig austauschen und nur lose mit Politik und Verwaltung verbunden sind. Eine zentralisierte Anlaufstelle durch die KOORST wäre strukturell überfordernd und würde ein Parallelsystem aufbauen, das von den bestehenden Ortsteilstrukturen nicht erwünscht ist. Stattdessen sollten die beiden Strukturen miteinander verbunden werden, um sich gegenseitig zu unterstützen, eine stärkere Verankerung in die Nachbarschaften zu ermöglichen und bezirksübergreifende Netzwerke aufzubauen.

[#Ø]

## **Anlagen**

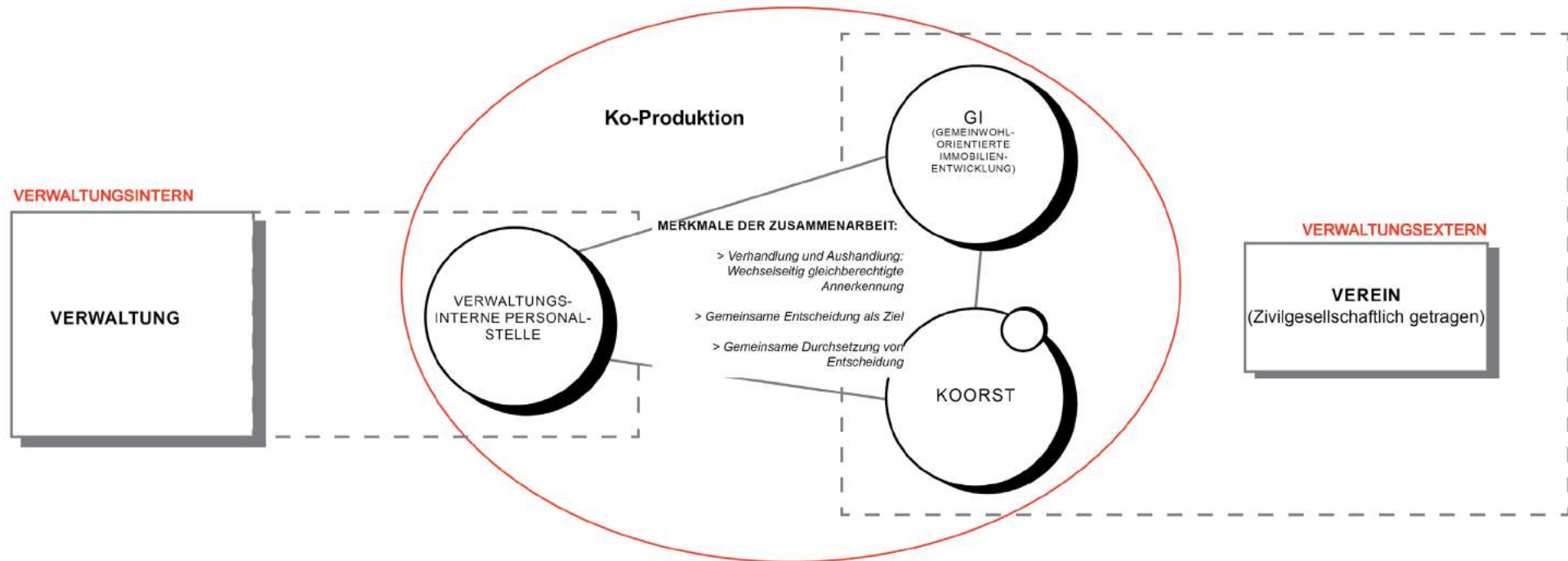
- Abbildung 4 strukturelle Ebene, eigene Darstellung, Seite 27
- Abbildung 5 Arbeitsebene, eigene Darstellung, Seite 30
- Abbildung 6 personelle Aufteilung, eigene Darstellung, Seite 31
- Abbildung 7 Arbeits- und Koordinierungsstruktur, eigene Darstellung, Seite 36

# ORGANISATIONSMODELL DER ARBEITS- UND KOORDINIERUNGSSTRUKTUR für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg

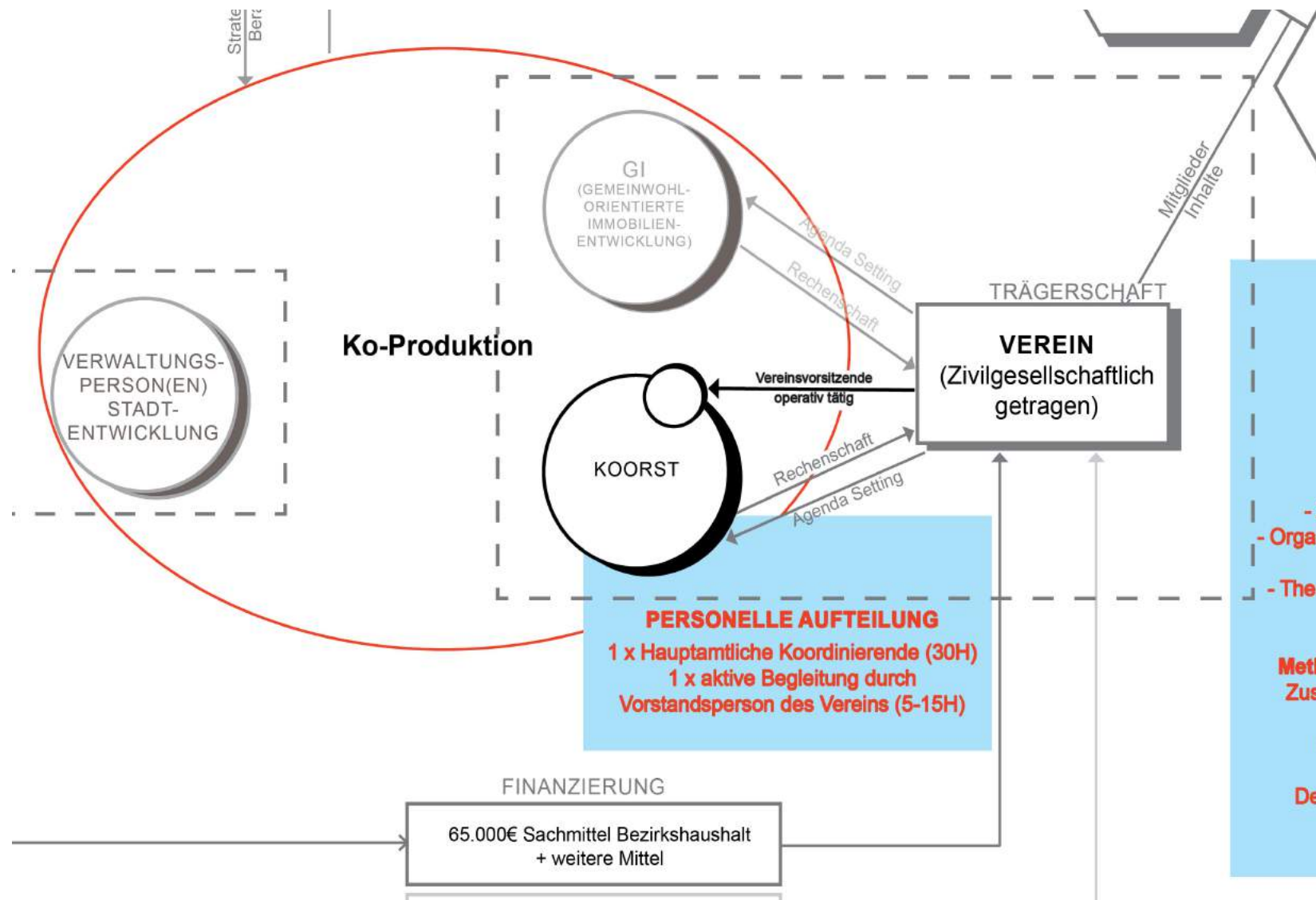


# ARBEITSEBENE DER ARBEITS- UND KOORDINIERUNGSSTRUKTUR

*für gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung im  
Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg*

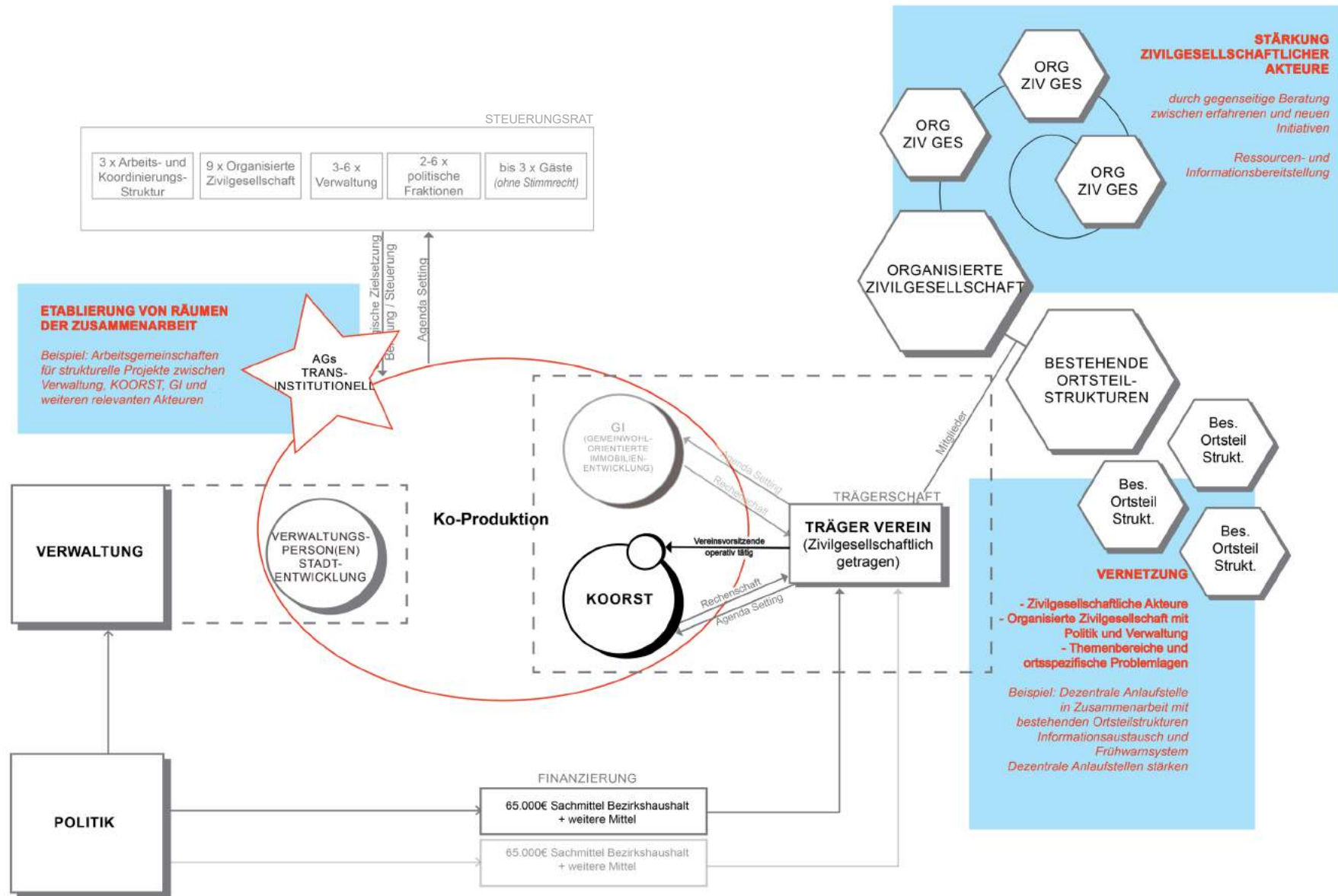


# ARBEITSEBENE DER KOORST



— Abbildung 6 personelle Aufteilung, eigene Darstellung, Seite 31

# KOORST - HANDLUNGSFELDER UND KOOPERATION



— Abbildung 7 Arbeits- und Koordinierungsstruktur, eigene Darstellung, Seite 36