

ZU
KUNFTS
FÄHIG
KEIT
DURCH
KOOPERATION

Ein Laborbericht aus dem Gängeviertel in Hamburg
von Michael Ziehl







INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	7
Handlungsempfehlungen	17
Kooperation in der Krise	33
Werkstatt für gemeinsame Zukünfte	73

Anke Haarmann: „Ja richtig, wir müssen alle lernen miteinander zu reden, aber das trifft nicht das Kernproblem bei der Teilhabe in Stadtentwicklungsprozessen.“

Publikum: *leises lachen*

Christoph Hinske: „Und was ist der Kern?“

Anke Haarmann: „Die Machtverhältnisse, die Rahmenbedingungen, die Strukturen, in denen so was überhaupt ausgehandelt wird.“

Publikum: „Geld!“ „Macht!“ „Stadtplanerbüros!“

Christoph Hinske: „Das hört sich jetzt so an, als ob wir das alles gar nicht beeinflussen können.“

Anke Haarmann: „Nein! Wir müssen aber über das Richtige reden.“

Öffentliche Diskussion auf dem 4. Gängeviertel Bausymposium

EINLEITUNG

Über das Richtige ‚reden‘, um eine zukunftsfähige Stadtentwicklung voranzubringen – dazu soll die vorliegende Broschüre beitragen. Sie handelt vom Kooperationsprozess zur Sanierung des Gängeviertels. Seit es 2009 besetzt wurde, arbeiten die Stadt Hamburg und die Aktiven vor Ort zusammen, um es als lebendiges, soziokulturelles Quartier zu entwickeln. Im Rahmen meiner Forschung untersuche ich diesen Prozess im Graduiertenkolleg Performing Citizenship. Dabei möchte ich herausfinden, wie Bürger*innen und Stadtverwaltungen kooperieren können, um Städte zukunftsfähig zu gestalten.

Eine Kooperation ist im weitesten Sinne ein Austausch, von dem alle Beteiligten profitieren. Das klingt simpel, ist aber in vielen Fällen komplex. Das gilt auch für die Kooperation zur Entwicklung des Gängeviertels. 2015 wurde ein Planungsstopp vereinbart, um ein Schlichtungsverfahren zu vermeiden. Seitdem verhandeln die Beteiligten das weitere Vorgehen. Dabei hat sich gezeigt, dass alle in einem komplizierten Geflecht verstrickt sind. Ihre Handlungen werden von vielen inneren und äußeren Faktoren beeinflusst. Dazu zählen ökonomische Entwicklungen, politische Machtstrukturen und Kommunikationsprozesse. Die Beteiligten gestalten die Kooperation aber auch aktiv mit. Daher ist sie von individuellen Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen geprägt.

Um zu erforschen, wie diese vielen Faktoren zusammenspielen, nutze ich das Gängeviertel als Reallabor. Ich wende das Verständnis eines Labors als Raum für Experimente auf einen konkreten sozialen Prozess an: Die Kooperation zur Sanierung des Gängeviertels. Dabei gewinne ich durch experimentelle Interventionen im Kooperationsprozess neue Erkenntnisse. Auf Grundlage dieser Forschungsmethode fand im April 2016 das vierte Gängeviertel Bausymposium zum Kooperationsverfahren und zur Sanierung statt. Ergebnisse dieses Realexperiments, Erkenntnisse aus der Analyse des bisherigen Kooperationsprozesses und aktuelle Planungstheorie bilden die Grundlage für diesen [Real-]Laborbericht.

Der erste Teil besteht aus vorläufigen Handlungsempfehlungen für die Kooperationspartner zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit.

Die Empfehlungen werden durch Hintergrundinformationen ergänzt, damit Leser*innen sie besser nachvollziehen können, auch wenn sie nicht direkt am Kooperationsprozess beteiligt sind.

Auf die vorläufigen Handlungsempfehlungen folgt ein wissenschaftlicher Artikel zum bisherigen Kooperations- und Forschungsprozess. Er dient dem weitergehenden Verständnis der Empfehlungen. Hier sind die planungstheoretischen Grundannahmen der Forschung, die Forschungsmethode und weitere Hintergründe der vorläufigen Handlungsempfehlungen dargestellt.

Im letzten Teil der Broschüre sind Verlauf und Ergebnisse der ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ dokumentiert, die als Teil des vierten Gängeviertel Bausymposiums stattgefunden hat. Dieser Workshop hat die vorläufigen Handlungsempfehlungen maßgeblich mit beeinflusst. Damit die Leser*innen den Verlauf und die Ergebnisse des Workshops nachvollziehen können, sind sie in aufgearbeiteter Form abgebildet. Dennoch ist es aufgrund des begrenzten Umfangs der Broschüre nicht möglich, in diesem Rahmen alle Aspekte des sehr komplexen Kooperationsprozesses zu beleuchten.

Meine Forschung ist mit der Publikation dieser Broschüre nicht abgeschlossen – im Gegenteil: Die Broschüre bildet die Grundlage zur weitergehenden Aufarbeitung des Kooperationsprozesses und zur Auseinandersetzung mit den vorläufigen Handlungsempfehlungen. Sie soll als Diskussionsgrundlage dienen und zu Feedback anregen. Insbesondere die Empfehlungen sollen mit Hilfe von Kommentaren der Beteiligten und weiteren Expert*innen auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft und darauf aufbauend weiterentwickelt werden. Im Anschluss sollen sie so aufgearbeitet werden, dass sie auch in anderen Städten von Bürger*innen und Stadtverwaltungen zur Gestaltung von Kooperationen herangezogen werden können.

Neben dem beabsichtigtem Wissensgewinn könnte die Broschüre auch zur Verbesserung der Kooperation zwischen der Stadt Hamburg und dem Gängeviertels beitragen. Die meisten Empfehlungen können die Kooperationspartner ohne allzu großen Aufwand kurz- und mittelfristig umsetzen, denn sie bauen auf dem bestehenden Kooperationsdesign auf, wie

es im Integrierten Entwicklungskonzept (IEK) und der Kooperationsvereinbarung festgeschrieben ist. Empfehlungen für weitergehende Maßnahmen, die eine Veränderung des Kooperationsdesigns oder strukturelle Anpassungen der Kooperationspartner erfordern würden, finden sich nicht in dieser Broschüre. Sie müssen noch ausgearbeitet werden und können voraussichtlich erst am Ende des weiteren Forschungsprozesses veröffentlicht werden.

Ob die Kooperation zur Sanierung des Gängeviertels für die Beteiligten zum Erfolg wird, ist über Hamburg hinaus von Bedeutung. Stadtentwicklung hängt dem aktuellen planungstheoretischem Diskurs zufolge zunehmend davon ab, ob es gelingt, tragfähige Kooperationen zwischen Bürger*innen und Stadtverwaltungen zu gestalten und Städte gemeinsam zu entwickeln. Dazu müssen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft noch viel übereinander und voneinander lernen. Dafür bietet das Gängeviertel eine einmalige Chance und darin liegt das größte Potenzial des Kooperationsprozesses für die Stadtentwicklung.

Lerneffekte werden sich aber nur dann einstellen können, wenn alle Beteiligten konstruktiv miteinander kommunizieren. Also – debattieren wir darüber, wie sich tragfähige Kooperationen gestalten lassen und handeln auf dieser Grundlage im Sinne einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung.

Wenn Sie dazu Anregungen haben und sich in diesen Prozess einbringen möchten, schreiben Sie mir bitte oder rufen Sie mich an. Meine Kontaktdaten finden Sie im Impressum dieser Broschüre.





Mikro
Kleinstes
Lebewesen



PHILIPPS
UNIVERSITÄT
KASSEL





auf dem
bestimmten
Fahrweg
fahren

RISEI
Rückbau- und
Sanierungsarbeiten

TOI
TOI
040-791310





*„Es hat sich gezeigt, dass es gar nicht so einfach ist,
Krisen zu lösen, denn die bewährten
Zusammenarbeit zwischen der
Stadtgesellschaft entwickelt haben, reicht
Stadt als Netzwerk unterschiedlicher Akteure
begreifen, fordern uns die neuen Kräfte
Miteinanders zu finden. Das heißt,
Routinen zu verlassen –*

*... einfach ist, aktuelle stadtgesellschaftliche
... ten Mechanismen, die sich in der
... Politik, der Verwaltung und der
... en dafür nicht mehr aus. Wenn wir die
... kteure mit unterschiedlichen Interessen
... risen heraus, auch neue Formen des
... neue Wege zu gehen und bekannte
... das gilt für alle Seiten.“*

Dr. Stephanie Bock auf dem 4. Gängeviertel Bausymposium



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Einführung eines Kooperationsmanagements

Die Kooperationspartner sollten einen permanenten Gängeviertel-Koordinierungskreis einrichten. Darin sollten alle Institutionen vertreten sein, die mit der Kooperation befasst und in der Baukommission vertreten sind (Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen, Bezirksamt Mitte, Kulturbehörde, Sanierungsträger, Genossenschaft und Verein des Gängeviertels, Architekten etc.). Im Koordinierungskreis sollten alle Arbeitsprozesse abgestimmt werden, die ein gemeinsames Handeln der Kooperationspartner erfordern. Dadurch könnte die Effizienz der Zusammenarbeit erhöht und ein gemeinsames Kooperationsmanagement etabliert werden.

Hintergrund: Im Laufe der Sanierung sind Konflikte entstanden, weil drängende Probleme bezüglich der Entwicklung des Gängeviertels nicht rechtzeitig geklärt werden konnten, da sie sich als komplex herausstellten und Lösungen ein abgestimmtes Handeln der Kooperationspartner erfordert hätten. Dazu zählen insbesondere Probleme mit Bezug zu den drei 2015 gebildeten Arbeitsgruppen (AG zur Selbstverwaltung sanierter Gebäude, AG zum soziokulturellen Betrieb der Fabrique, AG zur Eigentumsbildung bzw. zur langfristigen Sicherung des Gängeviertels).

Die Kooperationspartner sollten eine intermediäre Organisation einschalten. Ein solcher Intermediär könnte den Kooperationsprozess überwachen, regelmäßig evaluieren, das Kooperationsmanagement unterstützen und als Vermittler*in im Konfliktfall agieren.

Hintergrund: Trotz andauernder Konflikte im Kooperationsprozess werden Vermittler*innen bisher nur selten hinzugezogen. Viele intermediäre Aufgaben wie die Organisation des Sanierungsbeirates und der Baukommission werden vom Sanierungsträger (steg) übernommen. Der kann die Rolle eines Intermediärs nicht glaubwürdig ausfüllen, da er Auftragnehmer der Stadt ist und neben der ökonomischen Bindung über mehrere Verträge mit der Stadt verbunden ist. Demgegenüber steht er in keinem

direkten Vertragsverhältnis zu den Institutionen des Gängeviertels. Die enge und einseitige Bindung des Sanierungsträgers an die Stadt wurde seitens des Gängeviertels mehrfach kritisiert.

Die Kooperationspartner sollten ihren Vertreter*innen mehr Entscheidungsfreiheit zugestehen. Das würde dazu beitragen, dass im direkten Gespräch innovative Lösungsansätze für Konflikte entwickelt werden können. Darauf aufbauend sollten die Kooperationspartner die in den Gremien der Kooperation erarbeiteten Lösungsansätze auf ihre Umsetzbarkeit prüfen und als Grundlage zur Konfliktlösung weiterverfolgen.

Hintergrund: Vertreter*innen beider Seiten haben nur wenige Handlungsmöglichkeiten, da sie von den jeweiligen Entscheidungsgremien und Vorgesetzten enge Handlungsrahmen gesetzt bekommen. Statt eines innovativen und lösungsorientierten Gesprächsklimas kommunizieren die Vertreter*innen gemäß ihrer Vorgaben strategisch. Dadurch gelingt es ihnen in vielen Fällen nicht, tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

Die Kooperationspartner sollten den Kooperations- und Sanierungsprozess regelmäßig evaluieren. Durch die Evaluation von Erfolgen und Misserfolgen sowie eine darauf aufbauende Anpassung des Verfahrens könnte die Kooperation optimiert und weiter entwickelt werden. Als Methode zur Evaluation bieten sich Formate wie die ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ an, die im Rahmen des vierten Gängeviertel Bausymposiums durchgeführt wurde.¹

Hintergrund: Bislang hat keine umfassende Evaluation des Kooperations- und Sanierungsprozesses stattgefunden, obwohl die Kooperationspartner laut eigenen Aussagen den Prozess anpassen möchten.

Die Kooperationspartner sollten offen mit Fehlern umgehen. Statt Fehler zu verschweigen oder der Gegenseite die Schuld daran zuzuschreiben, sollten sie offen und selbstkritisch diskutiert werden. Darauf aufbauend könnten Verfahren zur gemeinsamen Fehlervermeidung erarbeitet werden.

Hintergrund: Die Bereitschaft, sich gegenseitig Fehler einzugestehen, ist bei den Kooperationspartnern kaum vorhanden.

Verbesserung der operativen Zusammenarbeit

Die Kooperationspartner sollten eine gemeinsame Vision entwickeln und ihrem Handeln zugrunde legen. Die Vision sollte auf den Einzelinteressen der Kooperationspartner aufbauen und das konkrete Ziel der Kooperation – die Sanierung des Gängeviertels – um weitergehende gemeinsame Absichten ergänzen. Eine solche gemeinsame Vision würde als Orientierung bei der Bewältigung von grundlegenden Konflikten dienen. Außerdem könnte die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision dazu beitragen, dass die Kooperationspartner eine gemeinsame Sprache entwickeln, um ihre Ziele zu artikulieren. Dadurch würde die wechselseitige Kommunikation der Kooperationspartner verbessert. Zum Erarbeiten einer gemeinsamen Vision könnten Methoden des Institute for Strategic Clarity herangezogen werden, wie sie im Rahmen des EU-Programms ‚Build Upon‘ zur zukunftsfähigen Sanierung des Gebäudebestands in der EU angewendet wurden.²

Hintergrund: Die Zielvereinbarungen des Integrierten Entwicklungskonzeptes (IEK) beziehen sich auf die Sanierung und Entwicklung des Gängeviertels. Sie sind zu sachbezogen, um den Kooperationspartnern bei weiterreichenden Meinungsverschiedenheiten Orientierung zu bieten – wie etwa der Frage, wie und wozu in Hamburg öffentliche Mittel eingesetzt werden sollten. Des Weiteren hat sich während der ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ herausgestellt, dass die Kooperationspartner abweichende Ziele mit der Sanierung des Gängeviertels verknüpfen.

Die Kooperationspartner sollten systematisch die Expertise unabhängiger Expert*innen heranziehen. So könnten Erfahrungen aus anderen Kooperationsprozessen und externes Wissen zur Konfliktlösung und Prozessoptimierung herangezogen werden.

Hintergrund: Bei der Lösung von Konflikten haben externe Expert*innen bereits wertvolle Beiträge geleistet. Die Kooperationsvereinbarung und

die Einigungen in den AGs zur Selbstverwaltung sanierter Gebäude durch die Genossenschaft und zum soziokulturellen Betrieb der Fabrique wurden durch die Zuarbeit von externen Expert*innen unterstützt. Dennoch gibt es kein geregelteres Verfahren, wie externe Expertise systematisch zur Konfliktlösung eingebracht werden kann.

Die Kooperationspartner sollten gemeinsam zusätzliche Drittmittel für die Sanierung akquirieren. Die Stadt Hamburg könnte die Genossenschaft des Gängeviertels beim Anwerben von Fördergenoss*innen unterstützen, etwa indem sie Werbeflächen zur Verfügung stellt und die Hamburg Marketing GmbH dem Gängeviertel beim Entwickeln einer Kampagne hilft. Auch eine gemeinsame Werbeproschüre wäre denkbar, um Unterstützer*innen anzuwerben. Außerdem könnten das Anwerben von Stiftungskapital durch eine gemeinsame Ansprache besser gelingen.

Hintergrund: Zwischen 2010 und 2016 ist es der Genossenschaft gelungen, Kapital in Höhe von rund 400.000 Euro einzunehmen. Sie bleibt im Anwerben von Fördergenoss*innen aber weit hinter ihren Möglichkeiten zurück, weil ihr Expertise fehlt und das Anwerben aufgrund von Arbeitsüberlastung vernachlässigt wird. Obwohl bei vergleichbaren Projekten (z.B. Sanierung Ex-Rotaprint und Entwicklung Holzmarkt in Berlin) private Stiftungen eine Schlüsselrolle spielen, sind Stiftungen im Falle des Gängeviertel nur in geringem Umfang beteiligt.

Die Kooperationspartner sollten für die Arbeit der Vertreter*innen des Gängeviertels in den Gremien der Kooperation eine Aufwandsentschädigung zahlen. So könnte eine verlässlichere Zuarbeit seitens des Gängeviertels unterstützt werden. Außerdem würde mehr Augenhöhe zwischen den Vertreter*innen herrschen, wenn beide Seiten bezahlt würden bzw. eine finanzielle Aufwandsentschädigung bekämen. Des Weiteren würde die Mitarbeit von Fachleuten unterstützt, z.B. von Architekt*innen und Bauingenieur*innen. Zu diesem Zweck könnte die Stadt einen Fonds für zivilgesellschaftliches Engagement einrichten. Auch ein gemeinsamer Fonds von Stadt und Gängeviertel wäre denkbar.

Hintergrund: Durch den hohen ehrenamtlichen Arbeitsaufwand spitzen sich bei vielen Aktiven des Gängeviertels die prekären Lebensverhältnisse zu. Mehrere Personen mussten ihr Engagement einschränken oder einstellen. Außerdem gelingt es dem Gängeviertel nur unzureichend, eigene Fachkräfte in den Kooperationsprozess einzubinden. Stadt, Sanierungsträger und Architekt bemängelten wiederholt, dass Ansprechpartner*innen und Vertreter*innen des Gängeviertels immer wieder wechseln. Dadurch wurden Abstimmungs- und Arbeitsprozesse gehemmt, weil mitunter mühselig getroffene Absprachen neu ausgehandelt und eingespielte Arbeitsprozesse neu abgestimmt werden mussten. Aufwandsentschädigungen wurden von der Stadt in einzelnen Fällen an Vertreter*innen des Gängeviertels ausgezahlt, gemessen am Gesamtprozess allerdings in zu geringem und zeitlich zu begrenztem Umfang.

Die Kooperationspartner sollten ihre Vertreter*innen in Gesprächsführung fortbilden und/oder in Verhandlungsgesprächen eine professionelle Moderation hinzuziehen. Dadurch könnte das Gesprächsklima verbessert und eine lösungsorientierte Kommunikation unterstützt werden.

Hintergrund: Mitunter verlaufen Verhandlungsgespräche emotional und wenig lösungsorientiert. In einigen Verhandlungen wurden bereits Moderator*innen hinzugezogen, um das Gesprächsklima zu verbessern.

Die Kooperationspartner sollten ihre Entscheidungs- und Abstimmungsverfahren effizienter organisieren. Dadurch könnten Lösungen schneller und einvernehmlicher erarbeitet und umgesetzt werden, wodurch Kostensteigerungen reduziert werden könnten. Des Weiteren würde eine effizientere Ausführung von Sanierungsmaßnahmen unterstützt.

Hintergrund: Durch Verzögerungen verengt sich der ohnehin knappe Finanzierungsrahmen der Sanierung infolge von Baukostensteigerungen und Inflation. Außerdem verfällt die marode Bausubstanz weiter, wodurch nicht kalkulierbare Schäden und Kosten entstehen können. Dennoch dauert die Entscheidungsfindung bei den Kooperationspartnern teilweise sehr lange. In Bezug auf die Sanierungsmaßnahmen wurden Entscheidungen seitens des Gängeviertels sogar widerrufen, weil interne

Abstimmungsverfahren nicht funktioniert haben. Dadurch wurden Planungs- und Ausführungsprozesse von Baumaßnahmen gestört.

Die Kooperationspartner sollten ihre Leistungsfähigkeit realistisch einschätzen und offen mit Überforderung umgehen. Darauf aufbauend könnten Lösungen gefunden werden, wie Defizite gemeinsam kompensiert oder durch eine Prozessanpassung aufgefangen werden können.

Hintergrund: Der Sanierungs- und Kooperationsprozess ist für die Kooperationspartner sehr arbeitsintensiv. In der Folge kommt es wiederholt zu Verzögerungen und Versäumnissen. So mussten Verhandlungstermine verschoben werden, da Vorbereitungen und interne Absprachen nicht rechtzeitig abgeschlossen waren. Zugesagte Eigenleistungen im Bauprozess konnten seitens des Gängeviertels nicht abgeschlossen werden, da es die Kapazitäten der Aktiven im Gängeviertel überstieg. In Folge dessen entsteht wechselseitig das Gefühl einer unzuverlässigen Zusammenarbeit. Außerdem können sich durch Verzögerungen Probleme im Kooperations- und Sanierungsprozess verschärfen, wie etwa die knappe Finanzlage, die sich durch Verzögerungen im Bauablauf zuspitzt.

Maßnahmen für mehr Vertrauen und Verständnis

Gremien wie die Baukommission, der Sanierungsbeirat und der Koordinierungskreis sollten im Gängeviertel tagen. Dafür bietet sich der Seminarräum in der Fabrique an. So könnten Sanierungsfortschritte, räumliche Potenziale und bauliche Probleme im Sanierungsprozess direkt vor Ort besichtigt werden. Außerdem würden die Vertreter*innen der Stadt mehr vom soziokulturellen Programm und dem Leben vor Ort mitbekommen. So könnte ihr Verständnis für Probleme und Potenziale im Gängeviertel erhöht werden. Auf dieser Basis könnten Lösungen erarbeitet werden, die den Besonderheiten des Gängeviertels gerechter werden.

Hintergrund: Die Gremien der Kooperation tagen bisher in Konferenzräumen, die sich sehr stark vom Gängeviertel unterscheiden. Vor allem Vertreter*innen der Stadt sind nur selten im Gängeviertel und kennen es weniger als andere Beteiligte. Vertreter*innen des Gängeviertels gelingt

es oftmals nicht, die aus ihrer Sicht ortsspezifischen Anforderungen zur Entwicklung des Gängeviertels zu vermitteln. Dadurch fällt es den Kooperationspartnern schwerer, Lösungen zu entwickeln, die den Belangen des Gängeviertels gerecht werden.

Die Kooperationspartner sollten zusammen Betriebsausflüge unternehmen. Dabei sollten gemeinsame Erlebnisse im Vordergrund stehen, um die Empathie unter den Beteiligten zu stärken. So könnte die Zusammenarbeit grundsätzlich gefördert und das Lösen von Konflikten unterstützt werden. Solche Ausflüge sollten sich an Betriebsausflügen von Firmenbelegschaften orientieren. Sie sollten auch von Personen unternommen werden, die an Entscheidungen beteiligt sind, aber nicht in den Gremien der Kooperation teilnehmen und daher nicht in direktem Austausch mit den Vertreter*innen der Kooperationspartner stehen.

Hintergrund: Vertreter*innen und Entscheidungsträger*innen der Kooperationspartner wissen wenig über persönliche Beweggründe auf der Gegenseite. Dadurch gibt es nur wenig Empathie unter den Kooperationspartnern, was das Lösen von Konflikten erschwert.

Die Kooperationspartner sollten eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Die Abstimmung einer gemeinsamen Darstellung des Kooperations- und Sanierungsprozesses gegenüber der Öffentlichkeit würde dazu beitragen, dass die Kooperationspartner eine gemeinsame Sprache entwickeln, um Ziele, Erfolge, Konflikte und Probleme auszudrücken. So könnte die wechselseitige Kommunikation der Kooperationspartner verbessert werden. Des Weiteren würde eine abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit ihre Kooperationsbereitschaft und das gegenseitige Vertrauen stärken.

Hintergrund: Zurzeit betreiben sowohl die Stadt als auch das Gängeviertel Öffentlichkeitsarbeit mit teils konfrontativen Darstellungen der Kooperation. Seitens des Gängeviertels wurden mehrere öffentliche Kampagnen durchgeführt, um die Stadt unter Handlungsdruck zu setzen. Bei Inhalten auf hamburg.de und bei einzelnen Pressemitteilungen haben Stadt und Gängeviertel bereits konstruktiv zusammen gearbeitet.

Die Kooperationspartner sollten frühzeitig auf rechtliche Vorgaben zur Entwicklung und Sanierung des Gängeviertels hinweisen und diese umfassend darlegen. Dadurch würde die gegenseitige Anpassungsbereitschaft unterstützt. Um Handlungen und Ziele an die Vorgaben des Kooperationspartners anzupassen, ist es hilfreich, wenn diese Vorgaben von beiden Seiten nachvollzogen werden können. Des Weiteren würde die gemeinsame Suche nach Lösungen für Probleme unterstützt, wenn beide Seiten über die Hintergründe der Vorgaben informiert sind.

Hintergrund: Vor allem die Handlungsspielräume der Stadt und des Sanierungsträgers sind durch rechtliche Vorgaben wie Förderbedingungen und vertragliche Bindungen begrenzt. Derartige Vorgaben führten mehrfach zu Konflikten im Kooperationsprozess, da sie die Umsetzung von Maßnahmen erschwerten oder verhinderten, die das Gängeviertel eingefordert hatte. Betroffen waren unter anderem Regelungen zur Verwaltung der sanierten Gebäude durch die Genossenschaft des Gängeviertels oder die Ausführung bestimmter Baumaßnahmen. Die Stadt wies mitunter erst spät auf solche Vorgaben hin und war kaum bereit, die Vorgaben – soweit möglich – an die Belange des Gängeviertels anzupassen. Das führte seitens des Gängeviertels zur Vermutung, die Stadt verfolge eine Strategie zur Verhinderung der Belange des Gängeviertels.

Lösung sachbezogener Probleme

Die Kooperationspartner sollten Eigenleistungen des Gängeviertels bei der Sanierung rechtlich absichern und vertraglich regeln. Dadurch könnten die Baumaßnahmen stärker nach den Vorstellungen des Gängeviertels ausgeführt werden und es würde intensiver in die Bauausführung integriert. Um mehr Eigenleistungen zu ermöglichen, könnte als Vorbild das ABB-Programm dienen. Es wurde in den 1980er Jahren in Hamburg entwickelt, um unter weitgehender Beteiligung und Selbstbestimmung der Nutzer*innen Gebäudesanierungen durchzuführen.³

Hintergrund: Das Bestreben des Gängeviertels, Eigenleistungen im Bauprozess zu erbringen, konnte der Sanierungsträger in vielen Fällen nicht zulassen, da es nicht möglich war, die Verantwortung für eine fachgerechte Ausführung an das Gängeviertel zu übertragen.

Die Kooperationspartner sollten für sanierte Gebäude zeitnah einen langfristigen Erbbaurechtsvertrag abschließen. Dessen Konditionen sollten sich an der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Gängeviertels orientieren und eine möglichst lange Laufzeit haben. Ein solcher Erbbaurechtsvertrag würde dem Gängeviertel die langfristige Selbstverwaltung ermöglichen und wäre grundsätzlich mit der Liegenschaftspolitik der Stadt vereinbar.

Hintergrund: Seit 2015 verhandeln die Kooperationspartner um die Eigentumsbildung seitens des Gängeviertels bzw. die um dessen langfristige Sicherung als selbstverwalteter Ort in öffentlichem Eigentum. Die Stadt möchte das Gängeviertel aber nicht verkaufen. Auf Grundlage der Absenkung des Erbbaurechtzinses durch die LIG im Februar 2017 wäre ein Erbbaurechtsmodell möglich, das für die Gängeviertel-Genossenschaft finanzierbar ist.

Ergänzende Maßnahmen

Die Leistungen der Kooperationspartner für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung Hamburgs sollten messbar gemacht und gegengerechnet werden. Dadurch wäre es möglich, die jeweiligen Beiträge objektiv miteinander zu vergleichen, etwa kulturelle Dienstleistungen des Gängeviertels mit finanziellen Investitionen der Stadt. So könnte eine langfristige Kosten-Nutzen-Rechnung für den sozialen, ökonomischen, ökologischen und kulturellen Bereich erstellt werden und als objektive Grundlage zur Bemessung und Legitimation von öffentlichen Investitionen herangezogen werden. Orientierung könnte das Konzept zur Bemessung einer ‚Stadtrendite‘ bieten, wie es von der Humboldt Universität Berlin und der Berliner Wohnungsbaugesellschaft Degewo entwickelt wurde, um den Beitrag von Unternehmen zur stadtgesellschaftlichen Entwicklung zu bemessen.⁴

Hintergrund: Die Stadt verweist immer wieder darauf, dass die vergleichsweise hohen Ausgaben der öffentlichen Hand zur Entwicklung und Sanierung des Gängeviertels kaum noch mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz zu vereinbaren sind. Vertreter*innen des Gängeviertels argumentieren dagegen, dass ihre Leistungen zur Stadtentwicklung und die von ihnen geleistete ehrenamtliche Arbeitszeit diese Investitionen

rechtfertigen. Die Leistungen der Kooperationspartner können bisher nicht objektiv verglichen werden, da eine einheitliche Bemessungsgrundlage fehlt.

Die Kooperationspartner sollten das Gängeviertel als Reallabor zum Erforschen einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung in Hamburg etablieren. In Zusammenarbeit mit Wissenschaftler*innen könnte das Gängeviertel langfristig als Reallabor genutzt werden, um den Kooperationsverlauf zu erforschen und darauf aufbauend Kooperationsmodelle zur Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zu entwickeln. In diesem Zuge könnten Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation finanziert werden, indem Forschungsmittel zur Verbesserung des Kooperationsverfahrens akquiriert und eingesetzt werden. Als Vorbild könnten Reallabore in Baden-Württemberg dienen, die dort vom Ministerium für Forschung, Wissenschaft und Kunst als praxisnahe, wissenschaftliche Forschung zur Nachhaltigkeit und als zentrales Instrument der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes langfristig gefördert werden.⁵

Hintergrund: Die Kooperation zur Sanierung und Entwicklung des Gängeviertels wird von der Stadt als Ausnahmeprojekt betrachtet. Sie zeigt bisher kein Interesse, darauf aufbauend Modelle für die Zusammenarbeit mit Bürger*innen zu etablieren, obwohl solche Kooperation erheblich zur Zukunftsfähigkeit Hamburgs beitragen könnten.

1 Siehe ab Seite 73 in dieser Broschüre.

2 Siehe: jimritchiedunham.wordpress.com/2017/04/10/realizing-the-deeper-shared-purpose-what-we-are-learning-from-build-upon-cambridge-madrid-and-brussels

3 Vgl. Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BAGS), Johann Daniel Lawaetz-Stiftung, Stadtbau Hamburg GmbH und Stadtentwicklungsbehörde (1994): *Selber wohnen – anders machen*. Darmstadt.

4 Siehe: Degewo (2011): „Werkbuch Stadttrendite“. Download: degewo.de/dms/Downloads/Unternehmen/Sonstige/degewo_Stadttrendite_www_110426/degewo_Stadttrendite_www.pdf

5 Siehe: mwk.baden-wuerttemberg.de/de/forschung/forschungspolitik/wissenschaft-fuer-nachhaltigkeit/reallabore











286

CATER'S MENU

TRASH

let

„Wir haben die selben Ängste, das ist wechselseitig. Das Gängeviertel befürchtet, dass eine spätere Regierung das Viertel verkaufen könnte. Die Stadt befürchtet, dass das Gängeviertel von späteren Nutzern nicht mehr als soziokultureller Ort betrieben wird.“

Dr. Pit Hosak (Kulturbehörde Hamburg) auf einem Workshop zur
'langfristigen Sicherung des Gängeviertels'

KOOPERATION IN DER KRISE

Das Gängeviertel in Hamburg als Reallabor zur Koproduktion Urbaner Resilienz

Im vorliegenden Artikel stelle ich dar, wie die Kooperation zur Sanierung des Gängeviertels zwischen der Stadt Hamburg und den Aktiven des Gängeviertels entstanden ist und arbeite Grundkonflikte des Kooperationsverlaufs heraus. Die Kooperation geht zurück auf die kulturelle Aneignung des Gängeviertels im August 2009. Damals besetzten rund 200 Künstler*innen und Aktivist*innen¹ zwölf Gebäude in der Hamburger Innenstadt, um sie vor dem Abriss zu bewahren. Die künstlerisch inszenierte Aktion sorgte für große mediale und öffentliche Aufmerksamkeit und brachte der Stadt Hamburg² von vielen Seiten Kritik an ihrer Stadtentwicklungspolitik ein. Im Rahmen dieser Politik hatte der Hamburger Senat das Gängeviertel an einen Investor verkauft und trotz Denkmalschutz den weitgehenden Abriss genehmigt.

Aufgrund des öffentlichen Drucks infolge der Besetzung hat der Senat das Gängeviertel zurück gekauft und angekündigt, es zusammen mit den Aktivist*innen zu entwickeln. Seitdem arbeiten die Stadt Hamburg und die Aktiven des Gängeviertels eng zusammen, um die Gebäude zu sanieren und das Gängeviertel als soziokulturelles Quartier zu entwickeln. Jedoch läuft der Kooperationsprozess nicht gut: Die Kooperationspartner*innen haben sich im Februar 2015 auf einen Planungsstopp geeinigt und verhandeln seither über eine Anpassung des Kooperationsverfahrens. Grundkonflikte sind dabei die Mitwirkungsmöglichkeiten der Aktiven bei der Sanierung und Eigentumsmodelle zur

1 Eine eindeutige Zuordnung zu den Begriffen ‚Künstler*innen‘, ‚Aktivist*innen‘, ‚Aktive‘ etc. ist aufgrund ihrer uneindeutigen Selbstzuschreibung sowie der Vielfalt ihrer Professionen und Praktiken nicht möglich. Ich verwende daher im Wechsel unterschiedliche Begriffe um auf diese Vielfältigkeit hinzuweisen und um Abwechslung im Text zu schaffen.

2 Mit ‚Stadt Hamburg‘ oder ‚Stadt‘ als handelnde Einheit bezeichne ich in diesem Artikel die Gesamtheit der Regierungsorgane, Behörden, öffentlichen Einrichtungen etc. der Freien und Hansestadt Hamburg auf Landesebene und kommunaler Ebene. Dementsprechend bezeichne ich mit ‚Gängeviertel‘ als handelnde Einheit die Gesamtheit der formellen und informellen Organe im Gängeviertel wie die Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG, den Verein Gängeviertel e.V., die Vollversammlung und Arbeitsgruppen. Wenn es für das genauere Verständnis von Sachverhalten relevant ist, benenne ich die jeweils beteiligten Institutionen und Organe.

langfristigen Selbstverwaltung der Gebäude durch die von ihnen gegründete Genossenschaft [vgl. Ziehl 2016].

Wie ich in dem vorliegenden Artikel zeige, ist die Stadt Hamburg bisher kaum zur Anpassung des Kooperations- und Sanierungsverfahrens bereit.³ Sie möchte grundsätzlich am bestehenden Verfahren festhalten, was seitens des Gängeviertels auf Widerstand stößt. Dies resultiert in einer festgefahrenen Verhandlungssituation. Um in dieser Situation Handlungsblockaden bei den Beteiligten zu lösen und deren Gründe zu untersuchen, habe ich im April 2016 ein Bausymposium als Realexperiment [vgl. Schneidewind/Singer-Brodowski 2014] durchgeführt.

Das Realexperiment basierte auf der Annahme, dass direkte Kooperationen zwischen Stadtverwaltungen und selbstorganisierten Bürger*inneninitiativen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen, die gesellschaftliche und ökologische Krisen an eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik stellen. Wie ich im ersten Teil dieses Artikels zeige, ist in diesem Zusammenhang die Transformation von administrativen Kooperationspraktiken notwendig um urbane Resilienz herzustellen, die als Konzept zur Anpassung von Städten an Krisen und ihre Folgen in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat [vgl. Bock/Beckmann 2013]. Im weiteren Verlauf des Artikels stelle ich das Forschungsdesign dar und beschreibe die aus dem Realexperiment gewonnenen Erkenntnisse in Bezug auf Blockaden, die das Handeln der Stadtverwaltung und der Aktivist*innen hemmen.

Urbane Resilienz als Konzept zur Stadtentwicklung

Politisches und planerisches Handeln in Deutschland stehen seit den 1990er Jahren zunehmend im Zeichen der Nachhaltigkeit. Ziel ist dabei eine langfristige, stabile Stadtentwicklung im sozialen, kulturellen, ökologischen und ökonomischen Bereich, die durch den ausgewogenen Einsatz von Ressourcen erreicht werden soll. Als Orientierung dient seit 2007 EU-weit die Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt.

3 Der Artikel wurde im April 2017 fertiggestellt. Auf diesen Stand beziehen sich die Ausführungen zum Kooperationsprozess und zum Forschungsverlauf.

Demnach sind in der Stadtentwicklung „alle Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung gleichzeitig und gleichgewichtig zu berücksichtigen. Hierzu zählen wirtschaftliche Prosperität, sozialer Ausgleich und gesunde Umwelt. Gleichzeitig sind die kulturellen und gesundheitlichen Erfordernisse zu beachten. Den institutionellen Kapazitäten in den Mitgliedstaaten ist dabei Rechnung zu tragen.“ [BMUB 2007: 1]

Die damit verbundene Planungspraxis erreicht diese Ziele jedoch in vielen Fällen nicht. Zahlreiche Krisen und ihre Folgen stören urbane Entwicklungen, zerstören Stadtgebiete, verschärfen soziale Disparitäten und schränken die Lebensqualität von Stadtbewohner*innen ein. Neben Finanz- und Wirtschaftskrisen sowie sozialen Krisen zählen dazu auch Folgen des Klimawandels wie Überschwemmungen und extreme Wettererscheinungen.

Vielfach hängen diese Krisen zusammen und werden in Zukunft zunehmen. Grund dafür sind im Wesentlichen eine wachstumsorientierte und emissionsintensive Wirtschaftsweise. „Zudem gehen mit der Wettbewerbsorientierung eine Aushöhlung demokratischer Strukturen und Prozesse sowie – allen Partizipations- und Governance-Angeboten zum Trotz – autoritärere Formen von Politik einher. Letzteres zeigt sich an der Aufwertung der Exekutiven und der Schwächung der Parlamente sowie am Erfolg rechtspopulistischer Kräfte.“ [Brand 2009: 13]

Vor diesem Hintergrund erfordern laut dem Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderung (WBGU) „planetarische Krisen wie Erderwärmung, Ressourcenknappheit, soziale Disparität und Vertreibung viel raschere und tiefere Interventionen durch öffentliche und private Entscheiderinnen als die Leipzig-Charta vorschlägt. Auf der globalen Agenda steht mithin die Transformation der in die Existenzkrise geratenen Moderne ganz oben. Und nur wenn die wichtigsten urbanen Zentren die Kraft für diese Transformation aufbringen, kann sie weltweit gelingen.“ [WBGU 2016: 40]

Eine solche „große Transformation“ erfordert „tiefgreifende Änderungen von Infrastrukturen, Produktionsprozessen, Regulierungssystemen und Lebensstilen sowie ein neues Zusammenspiel von Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft“ [WBGU 2011: 1]. Dabei finden sich vor allem

in Städten wichtige Handlungsmöglichkeiten. Aufgrund der zunehmenden Urbanisierung leben mittlerweile mehr Menschen in urbanen als in ländlichen Regionen. Städte sind Ausgangs- und Kristallisationsräume von gesellschaftlichen Veränderungen. In Städten wird ein Großteil der endlichen Ressourcen verbraucht und ein entsprechend hoher Anteil der klimaschädlichen Emissionen produziert. Gleichzeitig sind Stadtbewohner*innen in besonderem Maße von den damit verbundenen Auswirkungen betroffen, da Städte anfällig für Krisenfolgen sind [vgl. WBGU 2016: 2].

Im Umgang mit städtischen Krisen hat das Konzept der urbanen Resilienz im wissenschaftlichen Diskurs in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Resilienz lässt sich definieren als die „Fähigkeit von Personen, sozialen Gruppen, Systemen oder Gegenständen, eingetretene Schädigungen zu kompensieren bzw. die verlorene Funktionalität wieder herzustellen oder die Fähigkeit, flexibel auf Gefährdungen zu reagieren und mögliche Schädigungen abzuwehren“ [Brückner 2010: 24].

Übertragen auf Städte bedeutet es, dass sie in die Lage versetzt werden, flexibel auf innere und äußere Krisen zu reagieren und so mehr Widerstandsfähigkeit gegenüber schädlichen Einflüssen erlangen. Dabei wird urbane Resilienz nicht nur in Bezug auf ökologische Krisen diskutiert, „sondern auch andere regionale und globale Krisen wie die Finanzkrise, die Folgen des demografischen Wandels, der gesellschaftliche Strukturwandel, die soziale Spaltung der Gesellschaft etc.“ werden einbezogen [Bock/Beckmann 2013: 75].

Zu den Grundprinzipien einer resilienten Stadt zählen Dezentralität, Vernetzung, Fehlertoleranz, Redundanz und Pufferkapazitäten sowie die Diversifizierung von Leistungsangeboten, Strukturen und Verfahren sowohl bezüglich der Stadtstruktur wie auch der Stadtgesellschaft [vgl. Beckmann 2013: 13]. Grundprinzipien des Nachhaltigkeits-Leitbildes wie Ressourcenschonung und Reduktion von schädlichen Umwelteinflüssen werden dabei nicht aufgegeben.

Der Leitgedanke der urbanen Resilienz – die Anpassung an Krisen – steht auch nicht im Widerspruch zu einer großen Transformation mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung, wie es der WBGU definiert. Zwar warnt

der Beirat vor einer „Reaktion auf Krisen und Katastrophen“ als alleiniges politisches Leitmotiv (WBGU 2011: 5), in Bezug auf die Stadtentwicklung empfiehlt er allerdings die Herstellung von stadträumlicher und institutioneller Anpassungsfähigkeit um Krisenfolgen bewältigen zu können (vgl. WBGU 2016: 22). Demnach eignet sich das Konzept der urbanen Resilienz zur Umsetzung einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung, wenn es im Kontext einer nachhaltigen Transformation bestehender Gesellschaftssysteme gedacht und umgesetzt wird.

Transformationsbedarf zur Unterstützung urbaner Resilienz

Auch in der Forschung zu urbaner Resilienz wird hervorgehoben, dass eine Transformation gesellschaftlicher Teilsysteme notwendig ist, um Städte nachhaltig entwickeln zu können. Dabei muss das Zusammenwirken von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft neu gestaltet werden. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit von Planer*innen und Bürger*innen. Eigenschaften urbaner Resilienz wie Diversifizierung, Dezentralität, Vernetzung etc. müssen in vielen Bereichen von Stadtbewohner*innen in Kooperation mit der Stadtverwaltung hergestellt werden. Aus der Perspektive der Verwaltung ist es daher notwendig, Bürger*innen als Partner*innen für die Stadtentwicklung zu gewinnen und ihre Selbstorganisation zu fördern – etwa in institutionalisierten Formen wie Genossenschaften und Vereinen wie auch als lose organisierte Bürger*inneninitiativen und Anwohner*innengruppen (vgl. Beckmann/Bock 2013: 75ff.).

In den letzten Jahren sind in vielen Städten zahlreiche formelle und informelle Organisationen entstanden, die aktiv an einer resilienten Stadtentwicklung mitwirken und als Partner*innen für die kooperative Produktion urbaner Resilienz geeignet sind. Dazu zählen kleine Wohn- und Energiegenossenschaften, Kulturprojekte, Urban Gardens und Stadtteilinitiativen. Die Beiträge und Potenziale dieser Gruppen für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung fließen allerdings nur in geringem Maße in die Stadtentwicklungspolitik und Verwaltungspraxis ein (vgl. Ziemer 2016: 312).

Zwar wird angesichts der Folgen des Klimawandels und der Globalisierung in vielen Stadtverwaltungen die Notwendigkeit zu einer intensivierte Kooperation mit Bürger*innen anerkannt. Dennoch hemmen individuelle und strukturelle Aspekte wie Unwillen, Überforderung und ein paternalistisches Selbstverständnis eine effektivere Kooperation mit Bürger*innen [vgl. Selle 2005: 403ff.].

Zur Gestaltung einer resilienten Stadt ist folglich die Transformation städtischer Institutionen hin zu einer höheren Kooperationsfähigkeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen notwendig. Dazu zählt auch ein Bewusstseinswandel von Politiker*innen und Verwaltungsmitarbeiter*innen: Sie müssen ihre Aufgabe als Kooperationspartner*innen der Zivilgesellschaft definieren und sich strukturell stärker darauf ausrichten. Gleichzeitig müssen zivilgesellschaftliche Gruppen offen für die Kooperation mit staatlichen Instanzen sein und sich behördlichen Erfordernissen anpassen.

Bei urbaner Resilienz geht es darum, die Stadt als lernfähiges und flexibles System neu zu denken und kooperativ zu gestalten. Das erfordert eine prozesshafte Zusammenarbeit bei der Realisierung von Alternativen zu bestehenden staatlichen Leistungsangeboten sowie städtischen Raum- und Infrastrukturen. Eine solche Koproduktion öffentlicher Leistungen gilt als vielversprechendes Instrument um angesichts leerer öffentlicher Kassen gesellschaftlichen Krisen und ihren Folgen zu begegnen. Dazu zählen Finanzkrisen, das wachsende Demokratiedefizit und der demografische Wandel [vgl. Pestoff 2012]. Die Kooperation zur Sanierung des Gängeviertels verstehe ich als einen solche Koproduktion, die konkrete Beiträge zur urbanen Resilienz Hamburgs leistet.

Beiträge des Gängeviertels zu urbaner Resilienz

Der Beitrag des Gängeviertels zur urbanen Resilienz Hamburgs besteht darin, dass es gelungen ist, das seit Jahren leerstehende Viertel als einen lebendigen und offenen Ort in der Hamburger Innenstadt zu etablieren. Günstige Preise und vielseitige Angebote machen es vielen Menschen in der Stadt zugänglich. Es zeichnet sich durch eine kleinteilige Nutzungsmischung aus und übernimmt soziale sowie kulturel-

le Funktionen, die in der Hamburger Innenstadt aufgrund des hohen Mietniveaus immer weniger Raum finden. Auch ästhetisch unterscheidet sich das Gängeviertel stark von seiner direkten Umgebung. So erhöht es gleichzeitig die ökonomische, kulturelle und soziale Diversität in der Hamburger Innenstadt.⁴

Dieser Beitrag zur urbanen Resilienz Hamburgs basiert weitgehend auf den Selbstverwaltungsstrukturen des Gängeviertels und dem Engagement der Aktiven. Sie betreiben das Gängeviertel gemeinschaftlich, arbeiten größtenteils ehrenamtlich und organisieren sich in offenen und basisdemokratischen Strukturen (Genossenschaft, Verein, informelle Vollversammlungen und Arbeitsgruppen). Auf dieser Basis werden sub-sistente (verbrauchsreduzierende) und suffiziente (selbstversorgende) Praktiken seiner Nutzer*innen ermöglicht (vgl. Ziehl 2014: 69). So zeigen sie auf, wie eine alternative Stadtentwicklung gelingen kann, die im Gegensatz zur wachstumsorientierten und nichtnachhaltigen Stadtentwicklungspolitik des Senats steht (vgl. Kirchberg/Kagan: 2013).

Daraus ergibt sich neben den stadträumlichen Beiträgen des Gängeviertels zur urbanen Resilienz in Hamburg ein Potenzial zur Transformation der Stadtentwicklungspolitik und des Verwaltungshandelns. Um dieses Transformationspotenzial des Gängeviertels für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung zu nutzen, müssen Erfahrungen aus dem Sanierungs- und Kooperationsprozess so in die Politik und Verwaltungspraxis implementiert werden, dass sie für weitere Koproduktionen herangezogen werden können.

Wie solche Koproduktionen auf lokaler Ebene im Stadtraum umgesetzt werden können, ist derzeit noch eine Forschungslücke. Um das notwendige Wissen zu generieren, gilt es, „sich mit Fragen der ‚kleinen‘ Transformationen vor Ort zu befassen, ihre Entstehungs- und Ausbreitungsbedingungen sowie ihre Systembeiträge für die ‚große‘ Transformation zu betrachten“ (Hahne 2013: 8). Des Weiteren sind Experimentierräume notwendig, in denen Planer*innen und Bürger*innen voneinander lernen,

4 Die UNESCO zeichnete das Gängeviertel 2012 aufgrund seiner kulturellen, historischen und sozialen Vielschichtigkeit als ‚Ort der kulturellen Vielfalt‘ aus. In der Begründung heißt es unter anderem: „Das Gängeviertel ist Ausdruck eines anderen Verständnisses von Stadtentwicklung und gesellschaftlicher Teilhabe.“ (UNESCO 2012)

Stadtentwicklung gemeinsam zu praktizieren und Räume zu schaffen, die die Resilienz einer Stadt erhöhen [vgl. Kegler 2014: 12f.].

Im Sinne einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung ist es eine entscheidende Frage, ob es gelingt, entsprechende Experimentierräume zu identifizieren und zu eröffnen, um daraus neue Kooperationsmodelle abzuleiten. Sollten derartige Experimente und Modelle erfolgreich sein und bei Politiker*innen und Planer*innen als Beitrag zur Nachhaltigkeit der Städte anerkannt werden, können sie zum notwendigen Sinneswandel in den Verwaltungen beitragen und deren strukturelle Transformation unterstützen [vgl. Jabukowski 2013: 371ff.].

Im Rahmen meiner Forschung verstehe ich den Kooperations- und Sanierungsprozess im Hamburger Gängeviertel als einen solchen Experimentierraum.⁵ Ich möchte herausfinden, wie Stadtverwaltungen und selbstorganisierte Bürger*innengruppen effektiver miteinander kooperieren können um die urbane Resilienz einer Stadt zu erhöhen.

Dabei gehe ich davon aus, dass sich die Kooperationspartner*innen in ihrem Handeln anpassen müssen und neue Kooperationsmodelle entwickelt werden müssen, die eine zielgerichtete Zusammenarbeit der teils sehr heterogenen Akteur*innen ermöglicht. Allerdings dürfen dabei weder die konkreten Beiträge zu urbaner Resilienz noch das transformatorische Potenzial für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung verloren gehen – etwa indem eine zu weitgehende Anpassung an die bestehende Stadtentwicklungspolitik und behördliche Regularien erfolgt oder indem die Selbstverwaltungsstrukturen kollabieren oder aufgegeben werden müssen.

⁵ Die Forschung findet statt im Rahmen des Promotionsvorhabens ‚Kooperationen zwischen Bürgerinitiativen und Stadtverwaltungen zur Stärkung Urbaner Resilienz am Beispiel des Gängeviertels in Hamburg‘ an der HafenCity Universität Hamburg im künstlerisch-wissenschaftlichen Graduiertenkolleg Performing Citizenship: Neue Artikulationen Urbaner Bürgerschaft in der Metropole des 21. Jahrhunderts. Die Doktorand*innen des Kollegs erforschen neue Formen von Bürger*innenschaft, die sich performativ vermitteln. Das Kolleg wird von vier Institutionen getragen: Forschungstheater/Fundus Theater, K3 – Zentrum für Choreographie | Tanzplan Hamburg, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, HafenCity Universität Hamburg [performingcitizenship.de].

Das Gängeviertel als Reallabor zur Koproduktion urbaner Resilienz

Das methodische Vorgehen der Forschung orientiert sich am real-experimentellen Forschen nach Schneidewind und Singer-Brodowski. Demnach verstehe ich das Gängeviertel als Reallabor, in dem ich Real-experimente durchführe. Derartige Settings bieten einen definierten Untersuchungs- und Aktionsraum, in dem die für Transformationsprozesse relevanten Akteur*innen sowie soziale und technische Einflüsse auf ihr Handeln beobachtet werden. Wesentliches Merkmal von Realexperimenten und Reallaboren ist, das durch den Forschenden „eine selektive Intervention erfolgt, um Transformationsprozesse auszulösen und besser zu verstehen.“ [Schneidewind/Singer-Brodowski 2014: 127]

In Reallaboren werden experimentelle Settings mit transformativer Forschung verbunden. Dabei geht es um die zielgerichtete Beeinflussung des Prozessverlaufs, etwa durch das Einspeisen von Zwischenergebnissen oder gemeinsame Workshops mit Akteur*innen von Transformationsprozessen. Auf dieser Basis kann erforscht werden, wie sich Transformationsprozesse in gesellschaftlichen Teilsystemen anstoßen und gestalten lassen. Die für den transformativen Forschungsprozess relevanten Wissensbereiche lassen sich in die drei Kategorien Ziel-, System- und Transformationswissen einteilen:

„Systemwissen ist die klassische Form des im Wissenschaftssystem produzierten Wissens. Es umfasst eine Analyse nichtnachhaltiger Systeme beispielsweise in einem speziellen Wirtschaftssektor oder einem lokal abgrenzbaren System mit verschiedenen Akteuren. Das Zielwissen stellt ein Wissen über wünschenswerte und denkbare Zukünfte dar und knüpft an die Erfahrungen, Bilder und Sprache derjenigen an, um deren Zukünfte die entsprechende Forschung gerankt ist. Transformationswissen bezieht sich auf das Alltagswissen über Transformationsprozesse der handelnden Akteure und nimmt ihre Motivationen, Werte und Vorerfahrungen in den Blick.“
[Schneidewind/Singer-Brodowski 2015: 15]

Im Reallabor Gängeviertel geht es um die Transformation des Kooperationsprozesses hin zu einem tragfähigen Sanierungsverfahren. Tragfähig

bedeutet dabei, dass die Kooperationspartner*innen individuelle und gemeinsame Ziele erreichen und auf dem Weg dahin keiner der Beteiligten überlastet wird. Um ein solches Verfahren zu entwickeln und umzusetzen ist es notwendig, Handlungsblockaden unter den Beteiligten abzubauen, die die Transformation des Verfahrens behindern. Dazu interveniere ich im Kooperationsprozess durch Workshops, Moderationsverfahren und wissenschaftlichen Inputs unter Einbindung beteiligter Akteur*innen, externen Expert*innen und der Öffentlichkeit. Diese Interventionen basieren auf einer fortlaufenden Prozessanalyse und finden hauptsächlich in Form von zwei Realexperimenten statt, die in den Kooperationsprozess implementiert werden.

Als erstes Realexperiment wurde im April 2016 ein Bausymposium zum Sanierungsverfahren und Kooperationsprozess im Gängeviertel durchgeführt [\[siehe Seite 73\]](#). Darauf aufbauend wurden vorläufige Handlungsempfehlungen für die Stadt Hamburg und das Gängeviertel zur Verbesserung des Kooperationsverfahrens erarbeitet [\[siehe Seite 17 bis 26\]](#).

Als zweites Realexperiment sollen die vorläufigen Handlungsempfehlungen im Mai 2017 öffentlich präsentiert und zusammen mit Beteiligten des Kooperationsprozesses diskutiert werden, um sie so auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen. Darauf aufbauend sollen sie weiterentwickelt und generalisiert werden, um sie für weitere Kooperationen auch in anderen Städten anwendbar zu machen. Die Inhalte der vorliegenden Broschüre bilden die Grundlage dieser weiterführenden Diskussion.

Über den Wissensgewinn hinaus sollen die beiden Realexperimente die Transformation der Kooperation zu einem tragfähigen Verfahren unterstützen. Indem neben der bestehenden Arbeitsebene Gelegenheit für einen grundlegenden Austausch zwischen den Beteiligten über gemeinsame Ziele und mögliche Zukunftsszenarien geschaffen wird und externe Expert*innen Wissen über Kooperationsverfahren einbringen, sollen Handlungsblockaden gelockert werden, die die Transformation der Kooperation zu einem tragfähigen Verfahren hemmen. Die vorläufigen Handlungsempfehlungen werden so aufgearbeitet, dass sie den Beteiligten als praxisbezogene Hilfestellung zur Verbesserung des Kooperationsprozesses dienen können.

Selbstreflexion und normative Grundlagen der Forschung

In realexperimentellen Forschungssetups übernehmen die Forschenden eine beobachtende und beeinflussende Funktion. Dabei gewinnen sie Wissen und gestalten soziale Prozesse aktiv mit. Entscheidend ist, dass sich die Forschenden an normativen Grundlagen orientieren und sowohl ihre Rollen wie auch die Grundlagen ihres Handelns gegenüber den Beteiligten transparent machen (vgl. ebd.: 19f.).

Die normativen Grundlagen der Interventionen im Kooperationsprozess basieren auf der wissenschaftlich begründeten Annahme, dass – wie bereits dargestellt – die Koproduktion urbaner Resilienz einen entscheidenden Beitrag zu einer zukunftsfähigen Stadtentwicklung leistet und dass das Gängeviertel dafür ein geeignetes Lern- und Experimentierfeld ist.

Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus dem Forschungsprozess auf weitere Kooperationen zwischen Stadtverwaltungen und Bürger*inneninitiativen begünstigt würde, wenn es gelänge, das Kooperationsverfahrens tragfähig zu gestalten. In diesem Fall ließen sich fundiertere Rückschlüsse auf die Bedingungen einer tragfähigen Kooperation im Gängeviertel ziehen und in einem weiteren Schritt Leitlinien für konkrete Kooperationsmodelle ableiten, die bei anderen Sanierungs- und Entwicklungsprojekten Anwendung finden könnten. Außerdem würde durch eine tragfähige Prozessanpassung vermutlich die Bereitschaft von anderen Akteur*innen erhöht, das Kooperationsmodell des Gängeviertels als Handlungsgrundlage für weitere kooperative Entwicklungsprozesse heranzuziehen. Daher bin ich als Forscher an der Transformation der Kooperation zu einem tragfähigen Verfahren interessiert und versuche diesen Prozess durch die Realexperimente zu unterstützen.

Neben meiner Rolle als Forscher habe ich den Kooperationsprozess auch als Aktivist der ersten Stunde, als ehemaliger Vorsitzender und heutiges Mitglied des Aufsichtsrats der Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG, als früheres Mitglied der Baukommission des Gängeviertels und als ehemaliger zweiter Vorsitzender des Sanierungsbeirates Gängeviertel intensiv mitgestaltet. Seit dem Beginn der Forschung im Jahr 2015 vollzieht sich eine Rollenverschiebung. Statt als Aktivist begleite ich den

Kooperationsprozess zunehmend in der Rolle des Forschenden. Ich bin immer weniger vor Ort und an internen Aushandlungsprozessen beteiligt. Daraus ergibt sich eine zunehmende Distanz zu den Aktiven des Gängeviertels, wodurch die objektive Reflexion des Prozessverlaufes erleichtert wird.

Die Motivation für mein bisheriges aktivistisches Engagement im Gängeviertel resultiert aus einer persönlichen Unzufriedenheit über die Stadtentwicklungspolitik Hamburgs, die aufgrund ihrer extremen Wachstumsorientierung in vielen Bereichen unsoziale und nichtnachhaltige Folgen hat [vgl. Birke 2016, Rinn 2016, Kirchberg/Kagan 2013]. Mein Engagement im Gängeviertel bietet mir die Möglichkeit, eine Alternative zu dieser Politik mit zu gestalten, die auf Basis der lokalen Selbstverwaltung in Kooperation mit der Stadt zur zukunftsfähigen Entwicklung Hamburgs beiträgt. Doch gerade die gleichzeitige Umsetzung der Sanierung und der Selbstverwaltung des Gängeviertels stellt die Kooperationspartner*innen vor enorme Herausforderungen. Die Bewältigung dieser Herausforderungen möchte ich mit meiner Forschungsarbeit unterstützen und so zur kooperativen Entwicklung des Gängeviertels beitragen und damit die Koproduktion urbaner Resilienz in Hamburg fördern.

Um die Herausforderungen im Kooperationsprozess darzustellen, beschreibe ich im Folgenden, wie die Kooperation zwischen den Aktiven und der Stadt Hamburg verlaufen ist und arbeite Grundkonflikte heraus. Die Beschreibung stützt sich neben öffentlich zugänglichem Material auch auf Dokumente und E-Mails, zu denen ich als aktives Mitglied des Gängeviertels Zugang habe, sowie auf meine Einblicke als langjähriger Teilnehmer am Kooperationsprozess.

Besetzung des Gängeviertels und politisch-planerische Reaktionen

Die Gängeviertel prägten Hamburgs Stadtbild über Jahrhunderte. Was heute als ‚das Gängeviertel‘ bezeichnet wird, ist das größte noch zusammenhängende Ensemble, das an die historische Bebauung erinnert. Nachdem Pläne der Stadt zur Sanierung des Viertels gescheitert waren,

versuchte sie, die Gebäude durch private Investoren entwickeln zu lassen. Für rund 50 Millionen Euro sollten Wohnungen, Büros und Gewerbeflächen entstehen. Dafür hat die Stadt den Abriss von großen Teilen der denkmalgeschützten Bausubstanz genehmigt [vgl. Dahms/Rednak 2013: 201ff.].

Doch auch diese „neoliberale Erneuerungsstrategie“ [Breckner 2016: 192] scheiterte. Seitens des Investors zeichneten sich in Folge der um sich greifenden Finanzkrise von 2009 Zahlungsschwierigkeiten ab. In dieser Situation besetzten im August desselben Jahres rund 200 Aktivist*innen unter dem Namen ‚Komm in die Gänge‘ die Gebäude. Hervorgegangen war die Initiative aus zwei Künstler*innengruppen, die im fast komplett leerstehenden Gängeviertel Ladenlokale als Ateliers und Galerief Flächen nutzten. Deren Mitglieder hatten bereits zuvor aufgrund von Immobilienverkäufen Wohn- und Atelierräume aufgeben müssen und fürchteten erneut verdrängt zu werden.

Mit der Aktion wollten die Besetzer*innen ein Zeichen setzen gegen die Stadtentwicklungspolitik des Senats. Sie forderten die denkmalgerechte Sanierung und partizipative Entwicklung als Quartier mit günstigen Mieten insbesondere für Kunst- und Kulturschaffende. Die Besetzungsaktion wurde mit künstlerischen Mitteln öffentlichkeitswirksam inszeniert und erlangte hohe mediale und öffentliche Aufmerksamkeit.

Parallel dazu organisierten sich mehrere Bürger*inneninitiativen als ‚Recht auf Stadt‘-Netzwerk um gegen Privatisierung und Gentrifizierung in Folge der neoliberalen Agenda des Senats zu protestieren [vgl. Füllner/Templin 2011]. Eine Gruppe von Künstler*innen sorgte mit dem Manifest ‚Not in our Name: Marke Hamburg‘ für bundesweit beachtete Kritik an der Kulturpolitik [vgl. NioNHH 2009]. Als Reaktion auf diese Entwicklungen kaufte die Stadt Hamburg das Gängeviertel unter hohem öffentlichen Druck knapp vier Monate nach der Besetzung vom Investor zurück und bekundete, dass es in Zusammenarbeit mit der Initiative entwickelt werden solle.⁶

⁶ Für Information zum Rückkaufprozess und den Hintergründen vgl. Breckner 2016, Gängeviertel e.V. 2012, Othengrafen 2015, Rinn 2016, Twickel 2010.

Die Besetzung des Gängeviertels bedeutete für die Stadt eine multiple Krisensituation, deren Ursachen auf verschiedenen Maßstabsebenen lagen. Auf globaler Ebene brachte die weltweite Finanzkrise den internationalen Investor in Finanzierungsschwierigkeiten. Auf lokaler Ebene war eine „vorhersehbare Krise“ (Othengrafen 2014: 363) entstanden, die die Stadt Hamburg in mehreren Aspekten mit hervorgerufen hatte. Erstens hat sie den jahrelangen Leerstand und Verfall des Gängeviertels zu verantworten. Zweitens hat die Stadt durch eine neoliberale Wachstumspolitik⁷ in Teilen der Bevölkerung eine Unzufriedenheit genährt, die maßgeblich zur öffentlichen Unterstützung der Besetzungsaktion beigetragen hatte. In diesem Zusammenhang wirkte sie drittens an der Bereitschaft der Aktivist*innen zur Besetzung mit, indem sich prekäre Lebensverhältnisse von Kunst- und Kulturschaffenden durch die Stadtentwicklungspolitik des Senats in Hamburg verschärften.

Auf diese Krisensituation reagierte die Stadt mit dem Rückkauf des Gängeviertels. Damit verbunden waren zwei weitergehende Maßnahmen: Das Höchstgebotsverfahren wurde durch das Bestgebotsverfahren abgelöst, wonach bei Grundstücksverkäufen zu 70% das Konzept und nur noch zu 30% der Kaufpreis ausschlaggebend für den Verkauf sind (vgl. ebd.: 368). Des Weiteren wurde im Auftrag der Stadt zusammen mit den Aktiven ein integriertes Entwicklungskonzept (IEK) für das Gängeviertel erarbeitet. Es sieht vor, dass es als Sanierungs- und Stadtumbaugebiet ausgewiesen wird und von der 2003 privatisierten Stadtentwicklungs- und Stadterneuerungsgesellschaft (steg) als Treuhänderin schrittweise saniert wird. Entstehen sollen laut IEK öffentlich geförderte Sozialwohnungen, Ateliers und kulturell nutzbare Gewerbeflächen mit günstigen Mietpreisen sowie ein soziokulturelles Zentrum (Fabrique) mit insgesamt rund 7500 Quadratmeter Nutzfläche. Die Kosten für die Sanierung wurden auf 20 Millionen Euro festgelegt (vgl. IEK 2010).

Mit diesen beiden Maßnahmen reagierte die Stadt auf die Krisensituation und orientierte sich dabei an den Forderungen der Künstler*innen und der öffentlichen Kritik. Wichtige Faktoren waren dabei, dass eine breite

⁷ Das Leitbild ‚Metropole Hamburg - Wachsende Stadt‘ wurde 2002 vom CDU-geführten Senat verabschiedet. 2010 wurde das Leitbild von der neuen CDU/GAL-Koalition unter dem Titel ‚Wachsen mit Weitsicht‘ fortgeschrieben und Kunst, Kultur- und Kreativwirtschaft als treibende Kraft der Stadtentwicklung mit in den Blick genommen (vgl. FHH 2002, FHH 2010).

Öffentlichkeit die Ziele der Besetzer*innen unterstützte und die Stadt die Zusammenarbeit mit den Künstler*innen zur Entwicklung des Gängeviertels als Kunst- und Kulturquartier in ihr stadtentwicklungspolitisches Leitbild integrieren konnte (Förderung der Kunst, Kultur- und Kreativwirtschaft). Auch dass die Besetzer*innen offen für die Zusammenarbeit mit der Stadt waren, trug zu der entgegenkommenden Reaktion bei.

Bei diesen Reaktionen handelt es sich jedoch nicht um eine langfristige Anpassung des planerischen Handelns oder einen Lernprozess im Sinne urbaner Resilienz. Die Ankündigung zur Korrektur des Höchstgebotsverfahrens erscheint aus heutiger Perspektive eher als politisches Manöver, denn bereits 2011 wurden wieder mehrere Flächen im Höchstgebotsverfahren veräußert (vgl. FHH 2011a). Des Weiteren kam es in der Folgezeit auch ohne Anwendung des Höchstgebotsverfahrens zu Grundstücksverkäufen der FHH an private Firmen, die teils starke Proteste auslösten.⁸

Es erfolgte auch keine grundsätzliche Änderung in der Stadtentwicklungspolitik, etwa in Form einer Abkehr vom Wachstumsparadigma oder der neoliberalen Agenda. Bezüglich des Gängeviertels zeigt die Stadt bis heute nicht die Absicht, den Sanierungsprozess zur Grundlage weiterer Entwicklungsprojekte zu machen. Insgesamt ist die Reaktion der Stadt Hamburg eher als eine einmalige und zeitlich begrenzte Befriedungsaktion zu verstehen denn als eine Anpassung des planerischen Handelns

⁸ Unter anderem vergab die Stadt 2016 das Areal der City-Höfe nahe des Hauptbahnhofs an eine Projektentwicklungsfirma und befürwortet den Abriss der denkmalgeschützten Gebäude für den Neubau eines gemischt genutzten Komplexes. Gegen diese Pläne protestierten mehrere Architekt*innen sowie interessierte Bürger*innen und forderten die Umnutzung der als Bezirksamt genutzten Gebäude (vgl. [Hamburger Abendblatt 2016](#)). 2014 verkaufte die Stadt den ehemaligen Parkplatz des Zeisekinos in Ottensen an eine Projektentwicklungsfirma und genehmigte einen Büroneubau zur Förderung der Wirtschaft. Dagegen protestierte eine lokale Anwohner*inneninitiative und forderte den Bau von Wohnraum, um dem Mangel an günstigen Wohnungen in dem Quartier zu begegnen (vgl. [Hamburger Abendblatt 2017](#)). 2013 vergab die Stadt das Gelände der früheren Gehörlosenschule im Münzviertel an eine Immobilienfirma, die dort Student*innenwohnungen errichten will. In Folge kam es zur Besetzung einer angrenzenden KiTa, die im Zuge der Projektentwicklung abgerissen werden sollte. Die Besetzer*innen etablierten in dem Gebäude ein ‚Kollektives Zentrum‘ (KoZe) und Anwohner*innen forderten eine quartiersnahe und partizipative Entwicklung des Schulareals (vgl. [Hamburger Abendblatt 2015](#)). Die Proteste der KoZe-Aktivist*innen wurden vom Gängeviertel aktiv unterstützt. Gegenmodelle zu diesen Beispielen stellt unter anderem die Entwicklung von ‚Kreativ-Arealen‘ wie dem Oberhafenquartier oder das Areal am Hochwasserbassin dar, die im Besitz der Stadt bzw. städtischer Unternehmen verbleiben sollen und unter Leitung der Kulturbehörde und Kreativgesellschaft nutzer*innengetragen entwickelt werden (vgl. [Kreativgesellschaft 2017](#)).

oder gar einer als Transformation der Verwaltungspraxis selbst. Das zeigt sich auch an der weiteren Entwicklung des Kooperationsprozesses.

Eskalation der Kooperation

Das IEK basiert auf zentralen Forderungen des Gängeviertels, blieb aber seitens der Aktivist*innen umstritten, weil keine verbindliche Regelungen zu ihrer Beteiligung im Sanierungsprozess und zur späteren Selbstverwaltung der sanierten Gebäude festgeschrieben wurden. Vor allem aber bemängelten sie, dass die Entwicklungsgesellschaft steg als Treuhänder und Sanierungsträger alle relevanten Aufgaben im Sanierungsprozess alleine übernehmen und weitreichende Befugnisse bekommen sollte (Eigentümer*innenrechte, Bauherr*innenfunktion, Planungen und Bauleitung, Verwaltung der Gebäude und Grundstücke, Abrechnung der Kosten etc.).

Befördert wurde die kritische Haltung gegenüber der steg durch Gentrifizierungsprozesse in den nahegelegenen Stadtteilen Schanzenviertel und Karolinentempel. Auch dort war sie im Auftrag der Stadt für Sanierungsmaßnahmen verantwortlich und hatte aus Sicht der Aktivist*innen eine aktive Rolle bei der Gentrifizierung eingenommen (vgl. Kirchberg/Kagan 2013). Sie befürchteten einen ähnlichen Prozess im Gängeviertel und dass sie auf diese Weise auf lange Sicht verdrängt werden sollten (vgl. Twickel 2010: 86). Dennoch setzte die Stadt die steg gegen den Willen der Aktivist*innen als Sanierungsträger durch.

Als Reaktion gründeten die Künstler*innen 2010 eine Genossenschaft⁹ und bestanden als Bedingung für ihr Mitwirken an der Umsetzung des IEKs auf einen Vertrag, der die Einbindung der Genossenschaft in die Sanierung und Entwicklung des Gängeviertels vorsah. Nach langen Verhandlungen unterzeichneten das Gängeviertel und die Stadt im September 2011 eine Kooperationsvereinbarung (vgl. KoopV 2011).

⁹ Die Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG wurde als Projektentwicklungsgenossenschaft gegründet. Parallel zur Sanierung baut sie Arbeits- und Verwaltungsstrukturen auf und wirbt Eigenkapital ein, um nach der Sanierung die Gebäude von der Stadt zu übernehmen. Seit 2015 verwaltet sie die bis dahin fertiggestellten Gebäude in Zusammenarbeit mit der steg als Treuhänderin auf Basis eines ‚Generalmiet- und Verwaltungsvertrages‘ (gaengeviertel-eg.de).

Im Anschluss wurde eine Baukommission eingerichtet, in der die steg, die Genossenschaft und ein gemeinsam ausgewähltes Architekt*innenbüro vertreten sind, um die Planungen und Baumaßnahmen zu begleiten und gemeinsam über die Bauausführung zu entscheiden.

Laut Kooperationsvereinbarung sollen die Stadt und die Genossenschaft gegen Ende der gesamten Sanierung mit der Verhandlung über die langfristige Verwaltung des Viertels beginnen. Dazu kommen laut Vereinbarung drei Modelle in Frage: Generalmiete, Erbbaurecht oder Kauf. Die Konditionen sollen ebenfalls erst gegen Ende der Sanierung ausgehandelt werden. Vertreter*innen der Stadt sahen in der Vereinbarung einen Vertrauensbeweis gegenüber der Genossenschaft und betonten die Einmaligkeit in „Umfang und der Intensität der Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ (FHH 2011b). Um dies zu ermöglichen, hat der Senat vieles aus der Hand gegeben, was er bei einem städtischen Sanierungsverfahren in der Regel bei sich behält (vgl. ebd.).

Trotz dieses Vertrauensbeweises seitens der Stadt setzte das Gängeviertel im Februar 2015 einen Planungsstopp durch, indem es damit drohte, die Kooperation aufzukündigen. Zu diesem Zeitpunkt war ein Gebäude fertig saniert, bei zweien waren die Bauarbeiten weit fortgeschritten.

Eine der Ursachen für den Planungsstopp waren Konflikte zwischen der steg, dem beauftragten Architekt*innenbüro (Plan-R) und dem Gängeviertel über Baumaßnahmen. Insbesondere die an den Gebäuden angebrachte Dämmung, Veränderungen der Wohnungsgrundrisse und der Abriss historischer Bauteile sorgten für Konflikte. In diesem Zusammenhang kam es zu anhaltendem Streit über Baukosten, bauphysikalische Notwendigkeiten und Fördervorschriften (KfW-Förderprogramm Energieeffizienz Denkmal, öffentlich geförderter Wohnungsbau).

Die Differenzen wurden zusätzlich verschärft, da der festgelegte Finanzierungsrahmen aufgrund gestiegener Baukosten nicht mehr ausreichte. In Folge musste die steg gegen den Willen der Aktivist*innen Maßnahmen streichen, z.B. eine für Graffiti geeignete Außendämmung oder die Restaurierung von Holzböden. Das Bestreben der Aktivist*innen, Eigenleistungen im Bauprozess zu erbringen, konnte von der steg in vielen

Fällen nicht zugelassen werden. Im Gegensatz zu früheren Haussanierungen im Rahmen des ABB-Programms¹⁰ sind bei der Sanierung des Gängeviertels kaum Eigenleistungen zulässig, da es nicht möglich ist, die Verantwortung für eine fachgerechte Ausführung an die Aktiven im Gängeviertel zu übertragen.

Beschwerden über den Sanierungsverlauf und Forderungen zur Anpassung des Verfahrens wurden von der Stadt kaum aufgegriffen. Dies wog für die Aktivist*innen um so schwerer, da sie in der Baukommission und in den fortlaufenden Verhandlungen mit der Stadt ehrenamtlich arbeiteten, während Vertreter*innen der Stadt und der Stadt bezahlt wurden. Dadurch verschlechterte sich bei vielen die bereits prekäre Lebenssituation (vgl. [SanBeirat 2014](#)).

Zwar zeigten sich die Kulturbehörde samt Denkmalschutzamt und das Bezirksamt Mitte in vielen Fällen verständnisvoll für die Anliegen der Aktiven und zahlten teilweise Honorare für vereinzelte Leistungen, sie verfügten aber nicht über die entscheidenden Handlungsoptionen, um den Forderungen der Aktiven nachzukommen. Diese lagen in vielen Fällen bei der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU, seit 2015 BSW, Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen), die auch in den Verhandlungen um die Verwaltung des Gängeviertels federführend war. Die BSU reagierte allerdings kaum auf die Beschwerden der Aktivist*innen. Dabei spielte nach Einschätzung des Gängeviertels der Regierungswechsel in 2011 eine Rolle, wonach die allein regierende SPD und die neue Stadtentwicklungssenatorin das Gängeviertel nicht mehr zu den politischen Prioritäten zählten. Insgesamt sahen sich die Aktiven nicht auf Augenhöhe beteiligt und in ihren Befürchtungen bestätigt, dass sie nach erfolgter Sanierung verdrängt werden könnten bzw. gar nicht wieder einziehen sollten.

10 Das ‚Alternative Baubetreuungsprogramm‘ (ABB) wurde vor dem Hintergrund mehrerer Häuserkämpfe Anfang der 80er Jahre in Hamburg entwickelt und eingesetzt. Inhalt des Programms war die Förderung einer behutsamen Sanierung und Entwicklung von Gebäuden unter weitgehender Beteiligung und Selbstbestimmung der Nutzer*innen. Zahlreiche Wohnprojekte in Hamburg wurden auf Grundlage des Programms unter Federführung der als alternative Baubetreuer gegründeten Lawaetz-Stiftung und der Stattbau GmbH umgesetzt (vgl. [BAGS et al.: 1994](#)). Die dafür notwendigen Förderungen bestehen heute allerdings nicht mehr. Das Modell kann daher nicht bei der Sanierung des Gängeviertels eingesetzt werden.

Die Suche nach Lösungen

Nachdem die Aktivist*innen den Planungsstopp durchgesetzt hatten, gründeten die Stadt Hamburg und das Gängeviertel drei Arbeitsgruppen, um die drängendsten Konfliktfelder abzarbeiten: Die Verwaltung der sanierten Gebäude durch die Genossenschaft, die Finanzierung des Betriebs der Fabrique als soziokulturelles Zentrum sowie eine frühzeitige Eigentumsbildung seitens des Gängeviertels. Das Gängeviertel forderte, dass die Verwaltung der bereits sanierten Gebäude von der Genossenschaft übernommen wird, dass die Fabrique mietfrei für soziokulturelle Nutzungen zur Verfügung gestellt wird und dass die weitere Sanierung von der Genossenschaft als Bauherrin umgesetzt wird, wozu sie entweder Eigentümerin sein oder das Gängeviertel in Erbbaurecht übernehmen müsste.

In den ersten beiden Arbeitsgruppen konnten sich die Stadt und das Gängeviertel einigen. Zur Verwaltung der sanierten Gebäude wurde ein Generalmietvertrag zwischen BSW und der Genossenschaft geschlossen. Zum Betreiben der Fabrique bekommt der Gängeviertel e.V. Fördermittel und die Mietkosten wurden reduziert. Die damit verbundenen Verhandlungsprozesse waren allerdings langwierig und konfliktträchtig. Erst mit Beratung von externen Expert*innen und begleitet von einer öffentlichen Kampagne seitens des Gängeviertels kam die Stadt den Aktiven in entscheidenden Punkten entgegen. Nicht so bei der dritten Arbeitsgruppe. Zwar hat die Stadt laut eigenen Aussagen großes Interesse an der zeitnahen Aufhebung des Planungsstopps, weil durch die Verzögerung der Sanierung der ohnehin nicht ausreichende Finanzrahmen noch enger wird. Dennoch agiert sie in der Frage der Eigentumsbildung bis heute weitgehend unnachgiebig.

Der im Frühjahr 2015 gebildete rot-grüne Senat will das Gängeviertel nicht verkaufen, da er generell keine öffentlichen Grundstücke in der Innenstadt veräußern möchte. Daher sei der ‚politische Wille‘ zur Eigentumsbildung auf Senatsebene grundsätzlich nicht mehr vorhanden, wie Vertreter*innen der Verwaltung immer wieder betonen. Des Weiteren äußerten Vertreter*innen der Stadt wiederholt die Befürchtung, dass das Gängeviertel von späteren Generation nicht wie vorgesehen als offener, soziokultureller Ort betrieben werden könnte, wenn es sich in

ihrem Eigentum befindet. Hinzu kommt, dass die Genossenschaft kaum in der Lage und nicht Willens ist, das Gängeviertel zum Verkehrswert zu erwerben, den der Gutachterausschuss für Grundstückswerte im Auftrag der BSW ermittelt hat. Daher wäre der Verkauf für die Stadt Hamburg mit Mindereinnahmen verbunden und widerspräche laut Vertreter*innen der Stadt dem Gleichbehandlungsgrundsatz.

In diesem Zusammenhang verweisen Vertreter*innen der Stadt darauf, dass der Einsatz öffentlicher Mittel für die Sanierung und die Förderung des Betriebs der sanierten Flächen im Vergleich zu anderen Projekten in Hamburg bereits sehr hoch ausfällt. Außerdem sei der Bedarf an soziokulturellen Nutzungen in anderen Stadtteilen höher ist als in der Innenstadt. Daher wäre eine weitergehende Begünstigung des Gängeviertels kaum noch mit dem Grundsatz der Verteilungsgerechtigkeit vereinbar, dem die Stadt verpflichtet ist. Des Weiteren möchte die Stadt die ordentliche Ausführung der Baumaßnahmen sicher stellen. Dafür stellt sie Fördermittel bereit, die aus ihrer Sicht nur dann eingesetzt werden können, solange sie Eigentümerin ist. Finanzielle Mindereinnahmen in Verbindung mit einem Kontrollverlust und angesichts der relativ hohen Förderung sind für die Stadt gegenüber der Öffentlichkeit nur schwer vertretbar.

Vertreter*innen des Gängeviertels halten dagegen, dass die Stadt den Sanierungstau durch jahrzehntelange Vernachlässigung der Instandhaltung selbst verursacht hat und sie die hohen Sanierungskosten daher verantworten muss. Des Weiteren leisten die Aktiven aus ihrer Sicht einen bedeutenden Beitrag zur Stadtentwicklung, indem sie das Gängeviertel als soziokulturellen Ort ehrenamtlich betreiben. In Auseinandersetzungen mit der Stadt führen sie an, dass das Gängeviertel als Attraktion für Tourist*innen zur Wirtschaftskraft und einer positiven Imagebildung der Stadt beiträgt (vgl. Fraeser 2015). Aus diesen Gründen sei insgesamt ein günstigerer Kaufpreis berechtigt. Außerdem befürchten sie, dass spätere Regierungen das Gängeviertel verkaufen könnten und der langfristige Fortbestand des Projekt dadurch gefährdet ist.¹¹

¹¹ In dieser Beziehung verweisen die Aktivist*innen auf die Entwicklung des Schanzenhofes im nahegelegenen Schanzenviertel (vgl. Gängeviertel 2016). Der Schanzenhof wurde 1989 unter dem damaligen SPD-Senat als Kultur- und Gewerbehof entwickelt. 2006 verkaufte der damalige CDU-geführte Senat die Immobilie. Aufgrund erheblicher Mieterhöhungen mussten 2016 mehrere soziale und kulturelle Nutzungen ausziehen (vgl. Elbe Wochenblatt 2015).

Daher wollen sie das Gängeviertel kaufen um die langfristige Selbstverwaltung durch die Genossenschaft nach der Sanierung frühzeitig sicherzustellen. Die Selbstverwaltung durch die Genossenschaft sehen sie als Grundvoraussetzung an, damit das Gängeviertel dauerhaft als soziokultureller Ort funktioniert. Des Weiteren wollen sie durch Eigentumsrechte mehr Mitwirkung und Verantwortung beim Sanierungsprozess erlangen (Bauherrenposition), um eine denkmalgerechtere Sanierung zu ermöglichen.

Da sich in der Eigentumsfrage trotz intensiver Verhandlungen lange Zeit keine Einigung abzeichnete, haben beide Seiten mehrere Kompromissvorschläge gemacht. Die Stadt und die steg hatten angeboten, auf Basis des bestehenden Verfahrens ein weiteres Haus im ‚Pilotverfahren‘ mit mehr Eigenleistung seitens des Gängeviertels zu sanieren. In diesem Zusammenhang sollten auch Förderrichtlinien der Hamburgischen Investitions- und Förderbank (IFB) überprüft werden, die der Sanierung zugrunde liegen. Wenn möglich sollten diese so angepasst werden, dass sie eine Umsetzung der Sanierung ermöglichen, die den Anliegen des Gängeviertels entgegen kommt.

Das Gängeviertel hatte vorgeschlagen, dass die Genossenschaft Teileigentümerin wird (gemeinsame GmbH mit der Stadt nach Vorbild Miethäusersyndikat) oder eine Stiftung das Gängeviertel kauft bzw. in Erbbaurecht übernimmt (z.B. Stiftung Trias). Auch ein Erbbaurechtsvertrag für die Gängeviertel-Genossenschaft wäre aus Sicht des Gängeviertels eine mögliche Lösung, wenn der veranschlagte Erbbauzins die finanziellen Möglichkeiten der Genossenschaft nicht übersteigt und den soziokulturellen Betrieb nicht gefährdet. Keiner dieser Vorschläge führte bisher zu einer Einigung, weil sie nicht den formalen und politischen Erfordernissen beider Seiten (Gleichbehandlung, Kontrolle, Selbstverwaltung, Mitwirkung etc.) entsprachen.

Ein Bausymposium als Realexperiment

In dieser Situation habe ich im April 2016 als Teil meiner Forschung ein Realexperiment im Gängeviertel durchgeführt. Ziel war es, Handlungsblockaden unter den Kooperationspartner*innen zu lockern, die eine

Einigung behindern. Des Weiteren sollten Erkenntnisse über deren Ursachen gewonnen werden. Das Realexperiment bestand in einem Gängeviertel-Bausymposium zum Kooperationsverfahren und der Sanierung.¹²

Grundannahmen für das Forschungsdesign

Die Gestaltung des Bausymposiums stützte sich auf folgende Annahmen, die ich aus dem Prozessverlauf [Systemwissen] abgeleitet habe:

- 1) Die Stadt und die Aktiven teilen das gemeinsame Ziel, das Gängeviertel sanieren zu wollen. Dabei stehen sie grundsätzlich zum IEK und zur Kooperationsvereinbarung. Allerdings knüpfen sie unterschiedliche Erwartungen daran, was zu Kommunikationsproblemen und Handlungsblockaden führt. Daher ist eine Verständigung über die individuellen Erwartungshaltungen der Beteiligten notwendig [Zielwissen].
- 2) Weder die Stadt Hamburg und die steg noch das Gängeviertel sind homogene Institutionen. In allen beteiligten Institutionen gibt es Personen mit unterschiedlichem Verständnis und unterschiedlicher Anpassungsbereitschaft an die Erwartungshaltungen von anderen Beteiligten.
- 3) Die direkt am Prozess Beteiligten müssen in ihren jeweiligen Institutionen Anpassungsbereitschaft herstellen, um eine Einigung auf Arbeitsebene zu ermöglichen. Dafür müssen auf individueller Ebene Handlungsblockaden gelöst werden. Demnach ist eine Anpassung des Kooperationsverfahrens auch davon abhängig, ob es gelingt, die Handlungsblockaden der Beteiligten zu lösen und ob sie ihren Institutionen Anpassungsbereitschaft herstellen können. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Beteiligten über gemeinsame Zielsetzungen verständigen, woran die Anpassung des Verfahrens ausgerichtet werden kann.
- 4) Anpassungsmaßnahmen können nur dann zu einem tragfähigen Kooperationsverfahren führen, wenn sie die jeweiligen Institutionen nicht überfordern und mit den jeweiligen institutionellen Interessen und Handlungsmöglichkeiten vereinbar sind [Transformationswissen].

¹² Die Gängeviertel-Bausymposien wurden als Begleitmaßnahme zum Sanierungsprozess initiiert. Download der Dokumentationen der ersten drei Symposien unter das-gaengeviertel.info/medien/mediathek/dokumentation-der-bausymposien.html.

Aufbau des Bausymposiums

1) Auf einem nicht-öffentlichen Rundgang konnten sich die Teilnehmer*innen ein Bild vom Gängeviertel machen. Dabei wurden von verschiedenen Expert*innen und Betroffenen Probleme (marode unsanierte Gebäude, Schimmel in den Kellern der sanierten Gebäude etc.) und Potenziale (Denkmalwert, neue Betriebe in sanierten Flächen etc.) aufgezeigt. Den Teilnehmer*innen wurden so Ergebnisse der Sanierungsmaßnahmen und damit einhergehende Konflikte direkt vor Augen geführt. Im Hinblick auf eine weitere Sanierung wurden auch Potenziale der noch nicht sanierten Flächen thematisiert.

2) Im Anschluss fand im Seminarraum der Fabrique die ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ statt, zu der ausschließlich Vertreter*innen des Gängeviertels und der Stadt Hamburg eingeladen waren. Teilgenommen haben acht Vertreter*innen städtischer Behörden und der steg sowie neun Vertreter*innen des Gängeviertels. Bereits vor dem Beginn des Workshops wurden die Teilnehmer*innen zur Vorbereitung aufgefordert, an einer Online-Umfrage teilzunehmen, um die Leistungsfähigkeit der sozialen Beziehungen unter ihnen zu ermitteln.¹³ Die Zielsetzung des Workshops beschrieb der Moderator (Christoph Hinske, Institute for Strategic Clarity) folgendermaßen:

„Der Workshop hilft den einzelnen Teilnehmenden zu verstehen wie ihr individueller Erfolg (politischer, institutioneller, wirtschaftlicher, sozialer) mit dem Erfolg der anderen Anwesenden verknüpft ist und wie sie den eigenen Erfolg steigern (können). Darüber hinaus hilft er den Anwesenden erste Ansätze zu erkennen wie Sie Ihren [sic!] individuellen Erfolg effizienter und effektiver erreichen können und dabei gleichzeitig Konfliktmomente mit anderen Interessengruppen nachhaltig in Kooperationsmomente transformieren. Der Workshop hilft den Anwesenden somit vergangene, gegenwärtige und zukünftige Erfolgsdynamiken zu verstehen und zu artikulieren. Der Workshop wird keine Lösungen und Strategien entwickeln.“ (Hinske 2016: 2)

13 Online-Fragebogen: survey.instituteforstrategicclarity.org/index.php?sid=75735&lang=en

Zu Beginn der ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ sollten die Teilnehmenden eine gemeinsame Zieldefinition formulieren, die ihre Vorstellungen in Bezug auf die Sanierung des Gängeviertels umfasst. Darauf aufbauend wurde während des Workshops unter Anleitung des Moderators ein Behavior over Time Graph (BoTG)¹⁴ erstellt, der den Kooperationsverlauf und verschiedene Zukunftsszenarien in Abhängigkeit zur gemeinsamen Zieldefinition darstellt. Dabei verorteten die Teilnehmer*innen in einem Koordinatensystem ihre persönliche Einschätzung zum Grad der Zielerreichung in Abhängigkeit des Zeitverlaufes (siehe Seite 74 bis 77).

Mit Hilfe der Methode sollten die Teilnehmenden Verständnis für die jeweiligen Erwartungshaltungen an die Sanierung entwickeln. Dadurch sollten individuelle Handlungsblockaden gelöst werden. Um diesen Prozess zu unterstützen wurde ein spezielles Raumsetting gestaltet: Verschiedene Gegenstände, Möbel und Bilder mit Bezug zum Gängeviertel wurden im Raum arrangiert. So sollte zusätzlich zu der Wirkung des in der Fabrique gelegenen Seminarraumes den Teilnehmenden der Gegenstand ihrer Arbeit – das Gängeviertel – vergegenwärtigt werden. Die Objekte wurden so ausgewählt, dass sie auf Aspekte [Kunst] und Kontexte [Stadtentwicklung] verweisen, die bei der Sanierung des Gängeviertels eine zentrale Rolle spielen.

Eine aufgelockerte Sitzanordnung aus unterschiedlichen Sesseln sollte dazu beitragen, dass sich Teilnehmer*innen als individuelle Personen (und nicht als Repräsentant*innen einer Institution) adressiert fühlen. Dabei wurde eine Atmosphäre erzeugt, die sich deutlich von den sterilen Konferenzräumen in den Behörden unterscheidet, wo üblicherweise die Verhandlungen zum Kooperationsverfahren stattfinden.

3) Am Abend fand eine öffentliche Diskussionsveranstaltung mit zwei Referent*innen statt, die zu ‚Neuen Kooperationsformaten für eine zukunftsfähige Stadtentwicklung‘ (Dr. Stephanie Bock, Deutsches Institut

14 BoTGs dienen zur Darstellung von langfristigen Systemveränderungen und einzelnen Ereignissen mit Einfluss auf die Systementwicklung. Bei Entwicklungsprozessen mit vielen Beteiligten hilft der BoTG den Beteiligten zu erkennen, inwiefern ihre Handlungen in Bezug auf die Zielerreichung voneinander abhängig sind. Das Institute for Strategic Clarity (ISC) setzt BoTGs weltweit und in sehr unterschiedlichen Kontexten als Methode zur Aktionsforschung und zur Mediation von Konflikten ein (vgl. Spann, Ritchie-Dunham 2008).

für Urbanistik Berlin] und zu ‚Städtischen Planungskulturen und urbanen Bürgerinitiativen‘ (Prof. Dr. Frank Othengrafen, Leibnitz Universität Hannover) referierten. Danach diskutierten die Referent*innen und der Moderator des Workshops auf dem Podium und mit dem Publikum, worunter sich zahlreiche Aktive des Gängeviertels und einige Vertreter*innen der Stadt befanden.

Ziel war es, durch die Vorträge externes Expert*innenwissen einfließen zu lassen und den Kooperationsprozesses in einen wissenschaftlichen Kontext zu stellen, der auch Grundlage für meine Forschung ist. Außerdem sollte eine öffentliche Debatte zwischen dem Publikum, den Expert*innen und Vertreter*innen der Stadt initiiert werden um auch Meinungen aus der Öffentlichkeit mit einzubeziehen. Daran nahmen die Vertreter*innen der Stadt allerdings nicht aktiv Teil. Sie folgten weder der Einladung zur Teilnahme an der Podiumsdiskussion mit den Expert*innen, noch beteiligten sich die anwesenden Vertreter*innen der Stadt aktiv an der Publikumsdiskussion.

Forschungsergebnisse aus der ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘

Während des Workshops wurde deutlich, dass die Teilnehmenden verschiedene Zielvorstellungen an die Sanierung knüpfen und den Prozess unterschiedlich bewerten. Zu Beginn diskutierten sie intensiv über eine gemeinsame Zieldefinition der Sanierung. Die Diskussion konnte aus Zeitgründen nicht abgeschlossen werden. Daher wurde mit einer provisorischen Formulierung weiter gearbeitet, die alle Teilnehmenden als Arbeitsgrundlage akzeptierten [\[siehe Seite 73\]](#).

Für die Vertreter*innen der Stadt ist demnach vor allem die denkmalgerechte Sanierung der Gebäude sowie deren Nutzung zum Wohnen und für soziokulturelle Zwecke auf Basis des gemeinsam erstellten IEKs wichtig. Für die Vertreter*innen des Gängeviertels sind die Zieldefinitionen im IEK eher eine formale Notwendigkeit als ein endgültiges Entwicklungsziel. Sie wollen das Viertel für politische Diskurse und gesellschaftliche Experimente offen halten. Sie sehen es als Möglichkeitsraum und dessen Entwicklung als offenen Lernprozess für alle Beteiligten, der stetig fortgeführt werden soll.

Entsprechend der abweichenden Zielvorstellungen wurde auch das bisherige Sanierungsverfahren sehr unterschiedlich bewertet. Vertreter*innen der Stadt Hamburg sind mit dem bisherigen Ergebnissen tendenziell zufrieden, da es gelungen ist, drei Gebäude denkmalgerecht und unter Einbindung des Gängeviertels zu sanieren und dort Räume für soziokulturelle Nutzungen, günstige Gewerbeflächen und öffentlich geförderte Wohnungen zu schaffen. Die Vertreter*innen des Gängeviertels sind dagegen tendenziell unzufrieden, weil die Sanierung nicht ihren Anforderungen an einen denkmalgerechten Umgang mit der Bausubstanz entspricht, die Selbstverwaltung durch die Genossenschaft langfristig nicht gesichert ist, die Mitwirkung im Sanierungsprozess für die extrem belastend ist und sie sich nicht auf Augenhöhe behandelt fühlen.

Noch unterschiedlichere Ergebnisse wurden für den Fall prognostiziert, wenn das Verfahren fortgeführt würde wie bisher. Dieses Szenario bewerteten vor allem die Teilnehmer*innen des Gängeviertels als extrem negativ, da sie davon ausgehen, dass das Gängeviertel die politische Bedeutung als Alternative zur bestehenden Stadtentwicklungspolitik sowie die vor Ort vorhandenen Entfaltungsmöglichkeiten im sozialen und kulturellen Bereich einbüßen würde. Vertreter*innen der Stadt wären mit dem Ergebnis der Sanierung tendenziell zufrieden, wenn die Ziele des IEKs umgesetzt würden. Dies gilt insbesondere für die denkmalgerechte Sanierung, den Erhalt der Gebäude und die vorgesehenen Nutzungen.

Im Verlauf des Workshops hat sich gezeigt, dass sowohl auf der Seite des Gängeviertels wie auch auf der Seite der Stadt keine einheitliche Beurteilung des Kooperations- und Sanierungsverlaufs vertreten wird. Auf beiden Seiten weicht die Beurteilung des bisher erreichten und des zukünftigen Szenarios unter den jeweiligen Vertreter*innen ab. Weitgehend einig waren sich die Teilnehmenden beider Seiten, dass der Erhalt des Gängeviertels bereits ein großer Gewinn für die Hamburger Stadtgesellschaft darstellt und dass sie bei der Sanierung möglichst die Ziele aller Anwesenden erreichen wollen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass es den Teilnehmenden im Kooperationsprozess nicht um das Übervorteilen der anderen Partei geht. Allerdings folgen die Vertreter*innen der Stadt in ihrem Handeln anderen Zielvorstellungen, als die Vertreter*innen des Gängeviertels mit

der Sanierung verbinden. Dies führt dazu, dass unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe an die Sanierung angesetzt werden. Aufgrund der abweichenden Zielvorstellungen und Bewertungsmaßstäbe haben die Teilnehmer*innen wenig Verständnis für die Anforderungen der anderen Kooperationsparteien an die Sanierung und missverstehen teilweise die Beweggründe der anderen Beteiligten als einen grundsätzlichen Kooperationsunwillen. Dies erschwert die Kommunikation zwischen den Beteiligten und blockiert deren Handlungsbereitschaft bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten für die Konflikte im Kooperations- und Sanierungsprozess. Das bestätigt auch die Auswertung des Workshops durch Christoph Hinske. Demnach hat sich gezeigt, dass „sich die Kooperationspartner nicht einig über die relevanten Fragen sind, die es ihnen erlauben ihre Leistungs- und Produktionsfähigkeit kooperativ zu steigern.“ (Hinske 2016: 6)

Als letzter Teil des Workshops waren die Teilnehmer*innen aufgefordert, Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Verbesserung der Kooperation zu benennen. Der Fokus wurde dabei auf eine gemeinsame Kultur bzw. Werte sowie institutionelle Kompetenzen und Interaktionsmuster gelegt. Besonders häufig wurden ‚Vertrauen‘, ‚Wertschätzung‘ bzw. ‚Augenhöhe‘ sowie ‚Kompromissbereitschaft‘ als Voraussetzungen zur Verbesserung des Kooperationsprozesses genannt (siehe Seite 80). Demnach bestehen erhebliche immaterielle Potenziale zur Verbesserung der Kooperation. Diese gilt es zur im weiteren Kooperationsverlauf zu nutzen.

Weiterer Forschungs- und Kooperationsprozess

Mit dem Bausymposium wollte ich einen Prozess anstoßen, an dessen Ende ein tragfähiges Kooperationsverfahren stehen könnte, das die bestehenden Zielkonflikte überbrücken kann, so dass sie einer effektiveren Kooperation nicht mehr im Wege stehen. Im weiteren Forschungsverlauf habe ich beobachtet, ob es gelungen ist, Handlungsblockaden abzubauen und den Prozess so zu beeinflussen, dass eine Einigung wahrscheinlicher wird. Ergebnisse dieses weiteren Forschungsabschnittes können an dieser Stelle nicht dargestellt werden, da sie noch nicht ausgewertet sind.

Als vorläufiger Erfolg der Intervention kann gewertet werden, dass sich die Kooperationspartner*innen im Anschluss an das Bausymposium auf ein ‚moderiertes Verfahren‘ verständigt haben. Unter Anleitung einer professionellen Moderatorin fanden im November 2016 an einem neutralen Ort (weder im Gängeviertel noch in einer Behörde) Arbeitstreffen und Workshops statt. Ziel war, die Kommunikationsgrundlage zu verbessern und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Insofern wurden durch das Bausymposium bestehende Handlungsblockaden teilweise gelockert und Anregungen übernommen (Moderation, Ortswahl). Im Rahmen des ‚moderierten Verfahrens‘ wurde seitens der Stadt ausdrücklich betont, dass sie den Beitrag der Aktiven zum Erhalt des Gängeviertels als großen Verdienst ansehen und die Auseinandersetzungen auf Verhandlungs- und Arbeitsebene für sie ein Umgang auf ‚Augenhöhe‘ darstellt.

Bei einem weiteren Termin im Januar 2017 habe ich selbst die Rolle des Gesprächsmoderators übernommen. Dabei ist als Kompromiss für die Eigentumsfrage ein Erbbaurechtsmodell diskutiert worden. Demnach könnte das Gängeviertel von der Genossenschaft noch während des Sanierungsverfahrens in Erbbaurecht übernommen werden. Die Umsetzung eines Erbbaurechtsmodells könnte zusätzlich befördert werden, da der Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen (LIG) im Februar 2017 vor dem Hintergrund des niedrigen Zinsniveaus für Immobilienkredite die Erbbauzinssätze für Wohn- und Gewerbebauten hamburgweit erheblich abgesenkt hat (vgl. LIG 2017). Wenn es gelingt, darauf aufbauend für beide Seiten akzeptable Konditionen auszuhandeln, könnte ein Erbbaurechtsmodell zu einer Kompromisslösung in der Eigentumsfrage führen und zur Grundlage eines tragfähigen Kooperationsmodells werden.

Schlussbemerkungen

Mit Blick auf eine zukunftsfähige Stadtentwicklung, die sich an den Prinzipien der urbanen Resilienz orientiert, sollte der Stadt daran gelegen sein, das Kooperationsverfahren tragfähig umzugestalten. Zum einen, weil die Aktivist*innen einen realen Beitrag zur urbanen Resilienz Hamburgs leisten, indem sie die ökonomische, kulturelle und soziale Diversität in der Hamburger Innenstadt erhöhen. Da diese Beiträge weitgehend

auf der Selbstverwaltung des Gängeviertels basieren, sollte es im Interesse der Stadt liegen, die Selbstverwaltungsstrukturen zu unterstützen und langfristig zu sichern. Zum anderen sollte ihr daran gelegen sein, ein tragfähiges Modell zur Kooperation mit selbstbestimmten Organisationen der Zivilgesellschaft zu entwickeln, die zur urbanen Resilienz Hamburgs beitragen.

Das Kooperationsverfahren zur Sanierung des Gängeviertels stellt trotz der Konflikte und Probleme eine geeignete Grundlage dar, um tragfähige Kooperationsmodelle zu entwickeln. Es wird bereits ein komplexes Verfahren umgesetzt, bei dem die Kooperationspartner*innen eng zusammen arbeiten. Die gewonnenen Erfahrungen könnten für weitere Kooperationen in Hamburg herangezogen werden. Dies gilt sowohl in Bezug auf die Verfahrensweise wie auch auf Trägermodelle (Teileigentum, Erbbaurecht, Stiftungsmodell etc.).

Angesichts der hohen öffentlichen Investitionen sollte die Stadt die Kooperation als Chance nutzen und deren Potenziale für eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik ausschöpfen. Würde das Gängeviertel als Modellprojekt für eine zukunftsweisende Kooperationspraxis und als Experimentierfeld für eine zukunftsfähige Stadtentwicklungspolitik bewertet, ließen sich so auch Abweichungen von herkömmlichem Verwaltungshandeln und gegebenenfalls höhere Ausgaben legitimieren.

Wie die Stadt das Gängeviertel bewertet, ist letztendlich eine politische Entscheidung und hängt von der jeweiligen Regierung ab. Ohne die Bereitschaft der Politik zur Anpassung des Verwaltungshandelns wird sich die Kooperation mit dem Gängeviertel und mit anderen selbstorganisierten Gruppen aus der Zivilgesellschaft nicht tragfähig gestalten lassen. Dies gilt auch in Bezug auf die Herstellung von urbaner Resilienz. Dafür muss die Politik neue Wege gehen und die zuständigen Planungsinstitutionen müssen so transformiert werden, dass sie lern- und anpassungsfähiger agieren können. Über die dafür notwendige Transformation von Verwaltungsstrukturen und Anpassung von Richtlinien kann die Stadt Hamburg bei der Sanierung des Gängeviertels viel lernen.

Literatur

Beckmann, Klaus J. (2013): "Resilienz – Eine neue Anforderung im Zusammenhang mit nachhaltiger Stadtentwicklung?" In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.): *Jetzt auch noch resilient? Anforderungen an die Krisenfestigkeit der Städte*. Berlin, S. 7–13.

Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (BAGS), Johann Daniel Lawaetz-Stiftung, Stattdbau Hamburg GmbH und Stadtentwicklungsbehörde (1994): *Selber wohnen – anders machen*. Darmstadt.

Birke, Peter (2016): „Right to the City—and Beyond. The Topographies of Urban Social Movements in Hamburg“. In: Mayer, Margit/Thörn, Catharina/Thörn, Håkan (Hg.). *Urban Uprisings – Challenging Neoliberal Urbanism in Europe*. London, S. 203–232.

Bock, Stephanie und Beckmann, Klaus J. (2013): „Kommunale Beteiligungsstrukturen: Unverzichtbare Bausteine einer anpassungsfähigen Stadt“. In: Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.): *Jetzt auch noch resilient? Anforderungen an die Krisenfestigkeit der Städte*. Berlin, S. 75–80.

Brand, Ulrich (2009): „Auf die Brille kommt es an“. In: „Multiple Krise – Ende oder Anfang für eine gerechte Welt?“, politische Ökologie 118, mitherausgegeben von der Heinrich Böll Stiftung, München.

Breckner, Ingrid (2016): „Stadterneuerung in Eigenregie. Das sozio-kulturelle Realexperiment im Hamburger Gängeviertel“. In: Bezirksamt Pankow, Abt. Stadtentwicklung (Hg.) *Eine Stadt verändert sich. Berlin Pankow 25 Jahre Stadterneuerung*. Berlin, S. 188–200.

Brückner, Hans-Joachim (2010): „Vulnerabilität und Resilienz: Forschungsstand und sozialwissenschaftliche Untersuchungsperspektiven“, Working Paper 43, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, Erkner.

Dahms, Geerd und Rednak, Dieter (2013): *Die Gängeviertel im Schatten des Michels. Die Hamburger Neustadt*. Hamburg.

Füllner, Jonas und Templin, David (2011): „Stadtplanung von unten – die ‚Recht auf Stadt‘-Bewegung in Hamburg“. In: Holm, Andrej und Gebhardt, Dirk (Hg.): *Initiativen für ein Recht auf Stadt*. Hamburg, S. 79–104.

Fraeser, Nina (2015): „Fantasies of Antithesis – Assessing the Gängeviertel as a Tourist Attraction“. In: Colomb, Claire und Novy, Johannes (Hg.): *Protest and Resistance in the Tourist City*. London, S. 320–339.

Gängeviertel e.V. (2012): *Mehr als ein Viertel – Ansichten und Absichten aus dem Hamburger Gängeviertel*. Hamburg.

Hahne, Ulf (2014): *Transformation der Gesellschaft für eine resiliente Stadt- und Regionalentwicklung – Ansatzpunkte und Handlungsperspektiven für die regionale Arena*. Detmold.

Jabukowski, Peter (2013): „Resilienz – eine zusätzliche Denkfigur für gute Stadtentwicklung“. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 4. 2013, S. 371–378.

Kegler, Harald (2014): *Resilienz – Strategien & Perspektiven für die widerstandsfähige und lernende Stadt*. Basel.

Kirchberg, Volker und Kagan, Sacha (2013): „The roles of artists in the emergence of creative sustainable cities: Theoretical clues and empirical illustrations“. In: *City, Culture and Society*, Vol.4.3., S. 137–152.

Othengrafen, Frank (2014): „Vorhersehbare Krisen‘ und die Konsequenzen für die (öffentliche) Stadtentwicklung in Hamburg“. In: Altröck, Uwe/Huning, Sandra/Kuder, Thomas/Nuissl, Henning (Hg.) *Die Anpassungsfähigkeit von Städten*. Planungsgrundschau Nr. 22, Berlin, S. 363–382.

Pestoff, Victor (2012): „Innovations in public services: Co-production and new public governance in Europe“. In: Botero, Andrea/Paterson, Andrew/Saad-Sulonen, Joanna (Hg.): *Towards Peer Production in Public Services: Cases from Finland*. Aalto University publication series Crossover 15/2012, Helsinki, S. 13–33.

Rinn, Moritz (2016): *Konflikte um die Stadt für alle. Das Machtfeld der Stadtentwicklungspolitik in Hamburg*. Münster.

Schneidewind, Uwe und Singer-Brodowski, Mandy (2015): „Vom experimentellen Lernen zum transformativen Experimentieren – Reallabore als Katalysator für eine lernende Gesellschaft auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung“. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Ausgabe 16/1, S. 10–23.

Schneidewind, Uwe und Singer-Brodowski, Mandy (2014): *Transformative Wissenschaft – Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem*. Marburg.

Spann, Scott und Ritchie-Dunham, James (2008): „The Promise Of Systems Thinking for Shifting Fundamental Dynamics“. In: *System Thinkers* Vol. 19 No.7, S. 6–9.

Selle, Klaus (2005): *Planen. Steuern. Entwickeln. Über den Beitrag öffentlicher Akteure zur Entwicklung von Stadt und Land*. Dortmund.

Twickel, Christoph (2010): *Gentrifidingsbums oder eine Stadt für alle*. Hamburg.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung (WBGU) (2016): *Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte*. Berlin.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung (WBGU) (2011): *Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Zusammenfassung für Entscheidungsträger. Berlin.

Ziehl, Michael (2016): „Cooperation with Resistance: The Development of Gängeviertel in Hamburg.“ In: Ziehl, Michael/Rabe, Carsten/Haupt, Till (Hg.): *City Linkage – Art and Culture fostering Urban Futures*. Berlin, S. 75–88.

Ziehl, Michael (2014): „Resilienz und Ressourcen in der Stadt“. In: IG Kultur Wien/Kiczka Raphael/Hirschmann, Anna/Hejda, Willi/Verlic, Mara (Hg.) *Wer geht leer aus? Plädoyer für eine andere Leerstandspolitik*. Wien, S. 62–71.

Ziemer, Gesa [2016]: „Stadt gemeinsam entwickeln. Neue Formen der Zusammenarbeit am Beispiel der Hamburger PlanBude“. In: Baier, Andrea/Hansing, Tom/Müller, Christa/Werner, Karin (Hg.): *Die Welt reparieren – Open Source und Selbermachen als postkapitalistische Praxis*. Bielefeld, S. 312–318.

Sonstige Quellen

Hamburger Abendblatt 2017: „Altona: Umstrittener Zeise-Bau schon wieder weiter verkauft“, <http://www.abendblatt.de/hamburg/altona/article210029351/Altona-Umstrittener-Zeise-Bau-schon-wieder-weiterverkauft.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Hamburger Abendblatt 2016: „Abriss der City-Höfe ist besiegelt“, <http://www.abendblatt.de/hamburg/article207344731/Abriss-der-City-Hoefe-ist-besiegelt.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Hamburger Abendblatt 2015: „KoZe'-Bewohner protestieren gegen Abriss“, <http://www.abendblatt.de/hamburg/article205630899/KoZe-Bewohner-protestieren-gegen-Abriss.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Elbe Wochenblatt [2015]: „Schanzenhof: ‚Hier stirbt eine Institution‘“ <http://www.elbe-wochenblatt.de/eimsbuettel/lokales/schanzenhof-hier-stirbt-eine-institution-d37680.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) [2011a]: „Antwort des Senats auf die Schriftliche Kleine Anfrage der Abgeordneten Heike Sudmann [DIE LINKE] vom 01.12.11“. Drucksache 20/2480, Hamburg.

Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) [2011b]: „Bericht des Stadtentwicklungsausschusses über die Selbstbefassungsangelegenheit mit dem Thema Gängeviertel“. Drucksache 20/2240, Hamburg.

Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) [2010]: „Leitbild Hamburg: Wachsen mit Weitsicht“. Drucksache 19/5474, Hamburg.

Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) [2002]: „Leitbild: Metropole Hamburg – Wachsende Stadt“, Hamburg.

Gängeviertel [2016]: „Das verflixte 7. Jahr“, <http://das-gaengeviertel.info/neues/details/article/das-verflixte-7-jahr.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Hinske, Christoph [2016]: „Auswertung ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘“.

Integriertes Entwicklungskonzept [IEK] [2010]: <http://www.hamburg.de/gaengeviertel/entwicklungskonzept/>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Kooperationsvereinbarung [KoopV] [2011]: <http://das-gaengeviertel.info/uploads/media/Kooperationsvereinbarung.pdf>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Kreativgesellschaft [2017]: <http://kreativgesellschaft.org/de/schwerpunkte/projekte>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Landesbetrieb Immobilienmanagement und Grundvermögen (LIG) [2017]: „Änderung der Erbbauzinssätze“, <http://immobilien-lig.hamburg.de/immobilienmanagement/8263718/erbbaurechte/>, zuletzt aufgerufen am 10.04.2017.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) [2007]: „Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt.“ Online-Veröffentlichung, http://www.bmub.bund.de/themen/stadt-wohnen/stadtentwicklung/details-nationale-stadtentwicklung/artikel/die-leipzig-charta/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=3119, zuletzt aufgerufen am 25.04.2017.

Not in our Name, Marke Hamburg! [NionHH] [2009]: <https://nionhh.wordpress.com/about/>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.

Sanierungsgebiet Gängeviertel/Valentinskamp [SanBeirat] [2014]: „Protokoll der 7. Sitzung des Sanierungsbeirates am 24. November 2014“, <http://www.hamburg.de/gaengeviertel/archiv/>, zuletzt aufgerufen am 13.04.2017.

UNSECO [2012]: „Kulturquartier Hamburger Gängeviertel“, <http://www.unesco.de/kultur/kulturelle-vielfalt/kaleidoskop/orte-kultureller-vielfalt/komm-in-die-gaenge-hamburg.html>, zuletzt aufgerufen am 08.04.2017.









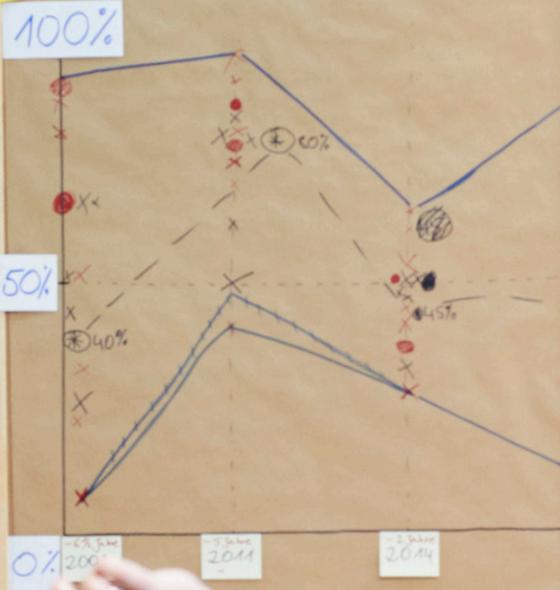
*„Wenn man Prozesse wie im
Kooperation nicht einfach, denn es
eine Rolle und viele Akteure spielen.
Sie haben unterschiedliche Macht
Rollen, die sie ausüben. Ein Politiker
hat vielleicht auch darüber hinaus
für Verwaltungsmitarbeiterinnen und
zu legen kann man versuchen, die
Aber es scheitert dann am Ende
Partikular- und Eigeninteresse
nicht alle Karten auf dem Tisch
verfälscht sich die*

*n Gängeviertel hat, dann ist
spielen viele strategische Interessen
spielen nicht mit offenen Karten.
Positionen und unterschiedliche
er ist natürlich auch ein Bürger und
noch Interessen. Das gilt genauso
d Mitarbeiter. Das alles auf den Tisch
azu gibt es sehr viele Methoden.
de vielleicht doch wieder an
n einzelner Akteure, die eben
n Tisch legen und dann
das Ergebnis.“*

Prof. Dr. Frank Othengrafen auf dem 4. Gängeviertel-Bausymposium

Das Subjektive ist ein Ort
 kultureller Werte, ist also ein
 lebenslanges, unveränderliches
 Quantitat und qualitativen Phänomen
 wird einem Subjekt und
 Nutzungen im Wertebereich
 Bereich

experimentelle
 Ort
 ist ein per Diskurs



WERKSTATT FÜR GEMEINSAME ZUKÜNFTEN

Die ‚Werkstatt für gemeinsame Zukünfte‘ fand im April 2016 statt und war Teil des vierten Gängeviertel Bausymposiums zum Kooperationsverfahren und der Sanierung. Während des Workshops diskutierten Vertreter*innen der Stadt Hamburg und des Gängeviertels über den bisherigen und zukünftigen Kooperationsverlauf. Dabei sollten Potenziale zur Prozessoptimierung ausgelotet werden.

Zu Beginn sollten die Teilnehmer*innen eine gemeinsame Zieldefinition formulieren, die ihre Vorstellungen in Bezug auf die Sanierung des Gängeviertels umfasst. Darauf aufbauend wurde unter Anleitung eines Moderators ein Behavior over Time Graph (BoTG) erstellt, der den Kooperationsverlauf und verschiedene Zukunftsszenarien in Abhängigkeit zur gemeinsamen Zieldefinition darstellt [\(siehe die nächsten Seiten\)](#). Als letzter Teil des Workshops waren die Teilnehmer*innen aufgefordert Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Verbesserung der Kooperation zu benennen [\(siehe Seite 80\)](#).

Das Gängeviertel ist ein Ort
kultureller Vielfalt, also ein
lebendiges innerstädtisches
Quartier mit günstigen Mieten
und einem Schwerpunkt auf
Nutzungen im künstlerischen
Bereich ... (handwerklich / Bildung)

mit 24 wechsellagerndes Wohnen
lernen
sozio-kulturell

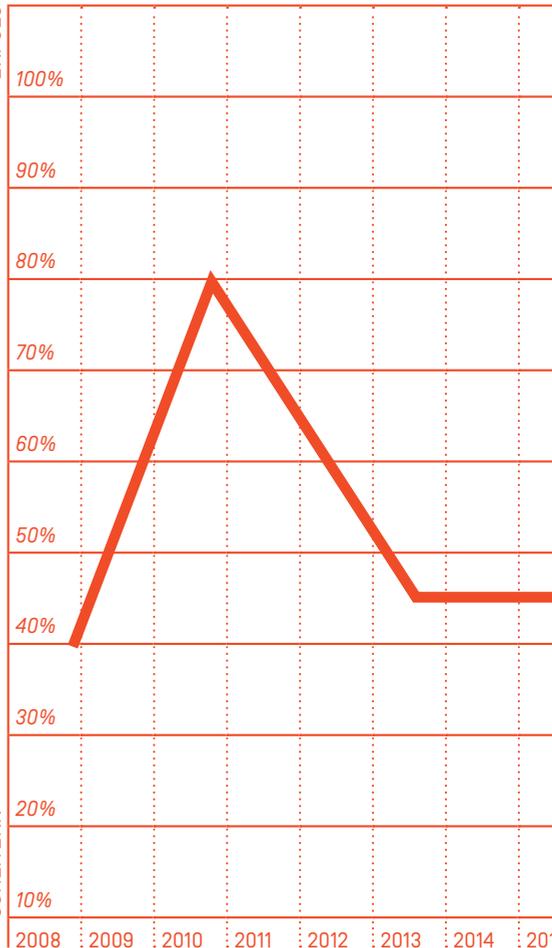
- experimenteller Ort
- Ort d. pol. Diskurses

Gemeinsame Zieldefinition der Teilnehmenden

2009 Im August werden die zwölf leerstehenden Gebäude des Gängeviertels besetzt. Die Initiative ‚Komm in die Gänge‘ protestiert damit gegen die Stadtentwicklungspolitik in Hamburg, für den Erhalt des denkmalgeschützten Ensembles und die Schaffung günstiger Wohn- und Arbeitsräume.

In Folge etabliert die Initiative nicht-kommerzielle Nutzungen in den Bereichen Kunst, Kultur, Politik und Soziales. Angesichts dieser Entwicklung und großer öffentlicher Unterstützung für der Besetzer*innen beschließt die Stadt Hamburg Ende des Jahres die Rückabwicklung des Kaufvertrages, den sie 2008 mit einem Investor abgeschlossen hatte. In den Folgemonaten bekräftigt sie den Entschluss, die Altbau-substanz zu erhalten und in Kooperation mit den Aktivist*innen zu entwickeln.

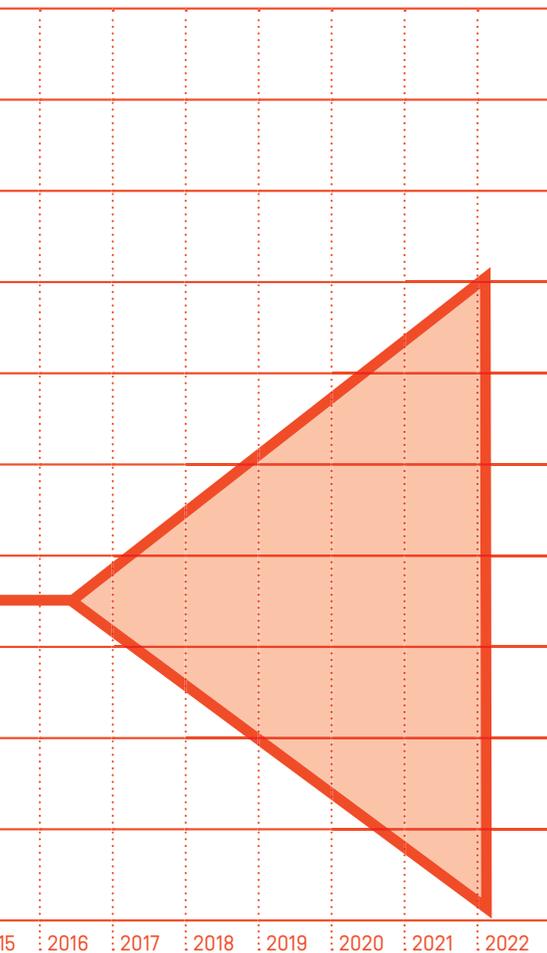
2011 Im September beschließen die Gängeviertel Genossenschaft 2010 eG, der Gängeviertel e.V., die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, die Kulturbehörde und das Bezirksamt Mitte nach langen Verhandlungen eine Kooperationsvereinbarung. Darin werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten im Sanierungsprozess festgelegt. Im Oktober erklärt der Hamburger Senat das Gängeviertel zum Sanierungs- und



Behavior over Time Graph

Stadtumbaugebiet. Damit sind die rechtlichen Grundlagen für den Kooperations- und Sanierungsprozess geschaffen.

2014 Im August befinden sich drei der zwölf Gebäude des Gängeviertels in der Sanierung, darunter ist



auch das soziokulturelle Zentrum des Viertels. Während die Bauarbeiten voranschreiten, verschärfen sich Konflikte im Kooperationsprozess. Die Aktiven des Gängeviertels sind unzufrieden über die Baumaßnahmen und ihre Einbindung in den Sanierungsprozess.

2016 Angesichts von Konflikten hatten sich die Kooperationsparteien bereits im Februar 2015 auf einen Planungsstopp geeinigt und drei Arbeitsgruppen gegründet, um die drängendsten Probleme zu lösen. Dabei stellt sich insbesondere die Eigentumsfrage als ein komplexer Konfliktpunkt heraus.

Um das Verhandlungsklima zu verbessern findet ein Bausymposium zum Kooperationsverfahren und der Sanierung statt. In einem gemeinsamen Workshop („Werkstatt für gemeinsame Zukünfte“) setzen sich Vertreter*innen der Stadt, des Gängeviertels und des Sanierungsträgers (steg) mit dem bisherigen und zukünftigen Verlauf der Kooperation und der Sanierung auseinander. Dabei wurde der hier dargestellte Graph erstellt.

2022 Zu Baubeginn veranschlagtes Fertigstellungsjahr der Sanierungsmaßnahmen.

Da der vereinbarte Planungsstopp zu erheblichen Verzögerungen führt, ist voraussichtlich mit einem späteren Ende der Sanierung zu rechnen. Bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes wurde noch mit der Fertigstellung der Sanierungsmaßnahmen bis 2019 gerechnet.

*„Zwischen 2009 und 2011 macht
kollabierte nach 2011 jedoch mas.
einem niedrigen Erfolgslevel. Der
dass die Qualität der ausgesprochenen un
maximal zu einem mittelmäßigen bis un
(45% in 2016). Der Wille zur
am Workshop teilnehmenden Persone
im Jahr 2022 bis zu 80% des gemeins*

Der Weg dorthi

*„Die Analyse des Workshops läs
Kooperations-Netzwerk in so
befindet. Ein ‚Teufelskreis‘ ist eine
mit immer wiederkehrenden (hie*

te die Gruppe starke Fortschritte,
siv und befindet sich bis 2016 auf
Behavior over Time Graph zeigt,
nd unausgesprochenen Vereinbarungen
zufriedenen Erfolgszustand führen kann
Verbesserung ist 100% bei den
n vorhanden. Sie sehen das Potential
sam definierten Erfolgs zuerreichen.
n ist jedoch unklar.“
sst den Schluss zu, dass sich das
ogenannten ‚Teufelskreisen‘
schwer aufzubrechende Struktur
er sehr negativen) Symptomen.“

Christoph Hinske, Institute for Strategic Clarity, Moderator der
„Werkstatt für gemeinsame Zukünfte“ in der Workshop-Auswertung

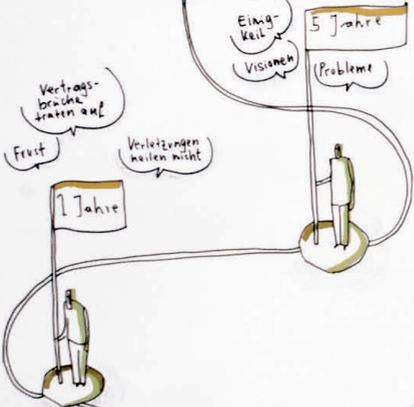
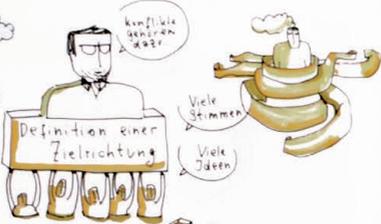
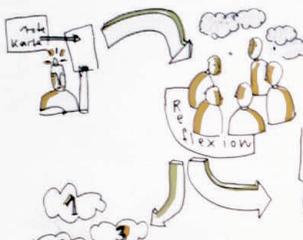
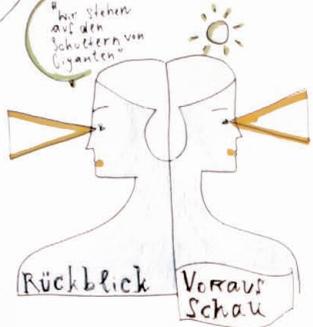
Werkstatt für gemeinsame

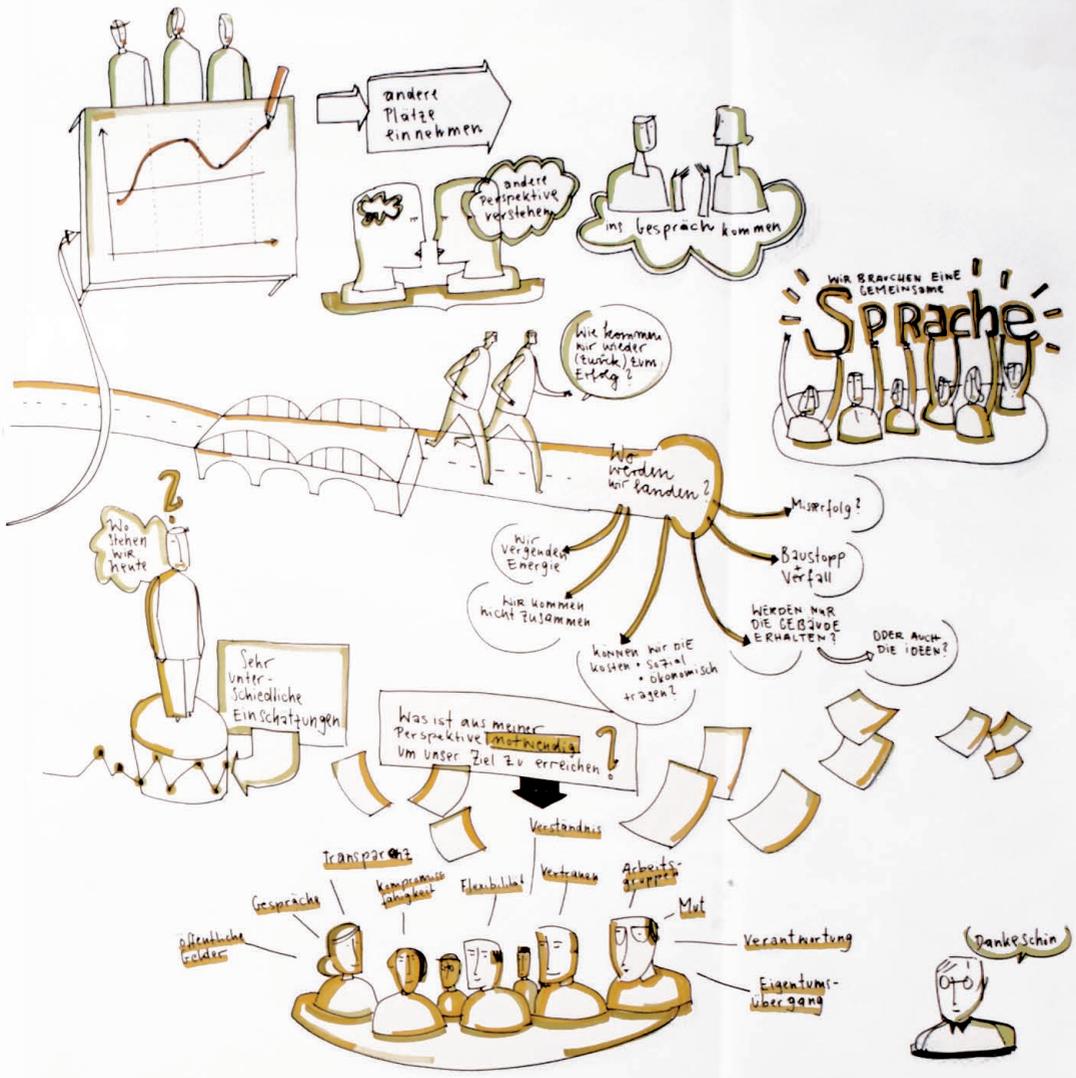
18 April

Zukunft



"Wir stehen auf den Schultern von Giganten"





© elke ehinger

Wie sieht die ‚Welt‘ aus, in der die Kooperation zur Sanierung des Gängeviertels gelingt?

► Was für eine Kultur/was für Werte finden Sie in dieser ‚Welt‘?

- // Vertrauen, Flexibilität, Mut // vertrauensvolle Zusammenarbeit //
- Mehr politische Debatten // Augenhöhe // Wertschätzung, Verständnis, Respekt, Vertrauen //
- // über Verwaltung hinaus Gespräche führen // soziale Angebote fördern // Kultur fördern // weg von der Norm //
- // Entscheidungsmandat // flexibles Budget // Betrachtung vor Ort //

► Welche (institutionellen) Kompetenzen finden Sie in dieser ‚Welt‘ vor?

- // Vertrauen // Verlässlichkeit in Verbindung mit festen Gesprächspartnern, die Entscheidungen treffen dürfen //
- // Rechenbarkeit + Auskömmlichkeit muss für alle Partner vorhanden sein // Kompromissfähigkeit // produktive + effektive Arbeitsgruppen // Struktur/klare Zuständigkeit // gewaltfreie Kommunikation (GFK) -> Wertschätzung -> Zuhören/Empathie //
- // individuelle Macht = Verantwortung //
- // Verantwortung, Transparenz, keine Tricks, Ernsthaftigkeit, Augenhöhe, Toleranz // Experimente zulassen //

Kompromiss-
fähigkeit

80

Wertschätzung
Verständnis
Respekt
Vertrauen

Vertrauen
Flexibilität
Mot

Welche (institutionellen) Interaktionsmuster/-formen finden Sie in dieser ‚Welt‘ vor?

- // interdisziplinäres Handeln // kein Verhandlungstisch.
- Gemeinsame Planung // Gespräche // unabhängige Baubetreuung //
- // klarere Definitionen der Ziele // aktualisierte Kooperationsvereinbarung // IEK überarbeiten
- // klären: wer ist Bauherr? // Mediation // Kompetenzen klären //
- // Missverständnisse ausräumen // neutraler, aussenstehender Moderator/Mediator // Stadt sollte Eigentümer bleiben und langfristige Perspektive aufzeigen (verbindlich) //
- // Kompromissbereitschaft, Überarbeitung der Koop., Finanz. Planungssicherheit // Konsensfindung auf Augenhöhe – Investitionsrahmen festlegen (auch für Eigentumsübergang) – keine Scheindiskussionen (Verhandlungsstrategie) – Aktionskonsens festlegen (z.B. Bau) // Eigentumsübergang (Hierarchien verändern sich) // Fördermittel // langfristige Sicherung (Quartier dem Markt entziehen) // Gemeinschaftsvision für HH ausdeklिनieren und als Public-Privat-Partnership realisieren //
- // öffentliche Gelder für öffentliche Flächen (Gänge – Keller – Fabrik) //

FLEXIBLES
BUDGET

Neutraler
Aussenstehender
Moderator
Mediator





IMPRESSUM

HERAUSGEBER UND VERFASSER:

Dipl.-Ing. M.Sc. Michael Ziehl
Fährstraße 99
21107 Hamburg
0049 172-1344735
kontakt@urban-upcycling.de

GESTALTUNG: Jeanette Kratzert
in Zusammenarbeit mit Michael Ziehl

FOTOS: Franziska Holz

GRAFIC RECORD: Elke Ehninger

DOWNLOAD: urban-upcycling.de/laborbericht

PDF-Version, Mai 2017

Die vorliegende Broschüre ist erschienen im Rahmen des Promotionsvorhabens ‚Kooperationen zwischen Bürgerinitiativen und Stadtverwaltungen zur Stärkung Urbaner Resilienz am Beispiel des Gängeviertels in Hamburg‘ von Dipl.-Ing. M.Sc. Michael Ziehl an der HafenCity Universität Hamburg im künstlerisch-wissenschaftlichen Graduiertenkolleg Performing Citizenship: Neue Artikulationen Urbaner Bürgerschaft in der Metropole des 21. Jahrhunderts. Erstprüferin ist Prof. Dr. Gesa Ziemer, Zweitprüferin ist Prof. Dr. Ingrid Breckner.

PERFORMING CITIZENSHIP

performingcitizenship.de