

Butzin, Anna et al.

**Research Report**

## Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge: Eine Analyse von 111 Initiativen

Forschung Aktuell, No. 11/2015

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Butzin, Anna et al. (2015) : Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge: Eine Analyse von 111 Initiativen, Forschung Aktuell, No. 11/2015, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0176-201511019>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/121864>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Neue Kooperationen  
und  
Finanzierungsmodelle  
für die  
Daseinsvorsorge -

Eine Analyse von 111  
Initiativen

Autorinnen und Autoren:

Anna Butzin  
Sebastian Elbe  
Bernhard Faller  
Stefan Gärtner  
Florian Langguth  
Ute Middelman  
Karin Weishaupt  
Nora Wilmsmeier

**Auf den Punkt**

- Aufgrund des demografischen Wandels und sinkender Budgets wird es zwar immer schwieriger, eine adäquate Infrastruktur im ländlichen Raum zu gewährleisten, doch existieren bereits neue kooperative Lösungsansätze und Finanzierungsmodelle.
- Die wichtigste Rolle nimmt dabei die aktive Bürgerschaft ein, die von der Kommune und der lokalen Wirtschaft unterstützt wird.
- Mit bestimmten Infrastruktureinrichtungen ist nicht notwendig eine festgelegte Rechtsform verbunden; vielmehr wird diese je nach lokalen Erfordernissen gewählt.
- Finanziert werden Projekte und Initiativen in der Regel durch einen Mix aus verschiedenen Finanzierungsarten (Einnahmen, Spenden, Kredite).
- Bürgerinnen und Bürger wollen sich immer stärker engagieren und Verantwortung übernehmen; Kommunen sollten dies im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe fördern, sich aber nicht völlig aus der Verantwortung zurückziehen.

Zentrale Einrichtung der  
Westfälischen Hochschule  
Gelsenkirchen Bocholt  
Recklinghausen in  
Kooperation mit der  
Ruhr-Universität Bochum

## Hintergrund und Handlungsbedarf

Der demografische Wandel führt zu erheblichen Veränderungen beim Angebot und der Nachfrage nach Leistungen der Daseinsvorsorge, insbesondere in kleinen Städten und Gemeinden. So ist zum einen das Angebot aufgrund der geringen Bevölkerungszahl und -dichte und damit die Tragfähigkeit und Finanzierbarkeit von Infrastruktureinrichtungen gefährdet. Zum anderen verändert sich auch die Nachfrage in den Gebieten, die von hoher Abwanderung und Alterung betroffen sind. So führt beispielsweise die veränderte Altersstruktur zu weniger Nachfrage nach Schulen und mehr Bedarf an Einrichtungen zur Altenpflege.

Vor diesem Hintergrund wird es zunehmend schwieriger, ein adäquates Angebot an Infrastruktureinrichtungen vor allem in kleinen Städten und Gemeinden in ländlichen Regionen bereitzustellen. Die Folgen sind Einbußen bei der Effizienz, der Erreichbarkeit stationärer Einrichtungen oder der Qualität. Dies ist vor dem Postulat der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse nur schwer hinnehmbar.

Doch die Regionen stehen nicht chancenlos da. Veränderungen verlangen neue Lösungen und bergen auch Potenziale zum Beschreiten neuer Wege. Dabei ist es aufgrund des hohen Problemdrucks notwendig, pragmatische und innovative Lösungen zu finden.

Die Erfahrungen zeigen, dass es in den Regionen Deutschlands vielfältige neue kooperative Ansätze, aber auch neue Finanzierungs- und Betreiberstrukturen zur Bereitstellung sozialer und kultureller Infrastrukturangebote gibt. In diesem Rahmen werden neue Instrumente entwickelt und eine den Bedürfnissen und Herausforderungen angepasste, eventuell jedoch ungewohnte Form der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum gestaltet.

## Die Forschungsstudie

Vor dem skizzierten Hintergrund hat das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gemeinsam mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit im November 2013 im Rahmen des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt) eine Studie zum Thema „Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle zur Sicherung der Daseinsvorsorge in kleinen Städten und Gemeinden im ländlichen Raum“ vergeben, die vom Institut Arbeit und Technik, SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung und Quaestio Forschung & Beratung durchgeführt wurde.

Ziel der Studie war es zunächst, im Rahmen einer systematischen Bestandsaufnahme neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle im Bereich der sozialen und kulturellen Infrastruktur zu identifizieren. Hierzu wurde in einem ersten Teilschritt ein Erhebungsraster entwickelt, um eine einheitliche Analyse der einzelnen Initiativen, Projekte etc. nach gleichen Kriterien und einem gemeinsamen Verständnis zu gewährleisten. Die insgesamt 160 identifizierten Projekte und Initiativen mit neuen Kooperationen und alternativen Finanzierungsmodellen wurden

anhand der im Erhebungsraster definierten Kriterien kategorisiert, in eine Datenbank eingepflegt und ausgewertet. Diese Ergebnisse sind überblickartig im folgenden Kasten dargestellt, die grafischen Darstellungen befinden sich im Anhang.

Von allen Initiativen zur Sicherung der Daseinsvorsorge werden am häufigsten, nämlich 87-mal, solche als wichtig bezeichnet, bei denen „Begegnungsmöglichkeiten“ ein zentraler Aspekt sind, sodass dieser Infrastrukturbereich besonders offen für neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle zu sein scheint.<sup>1</sup> Gefolgt von den Bereichen „Kultur“ und „multifunktionale Einrichtungen“, die in 54 bzw. 56 Initiativen von zentralem Interesse sind.<sup>2</sup> Alle anderen Bereiche der sozialen und kulturellen Infrastruktur stehen zwischen 24- (Bereich „Gesundheit“) und 45-mal (Bereich „Freizeit / Sport“) im Zentrum des Engagements.

Die Auszählung der unterschiedlichen Akteursgruppen (Kommunen, soziale Träger, Bürger usw.) ergibt ein ähnlich heterogenes Bild.<sup>3</sup> Hier sind zwar mit Abstand Kommunen, Vereine / NGOs und Bürger am häufigsten vertreten (absolut 100-, 110- und 115-mal), mit insgesamt 67 Nennungen scheint aber auch das Engagement von Unternehmen vergleichsweise hoch. In geringerem Maße sind andere öffentliche Akteure (36-mal), soziale Träger (24-mal), Stiftungen (18-mal) und Kreise (15-mal) beteiligt.

Das Projektgebiet, d.h. das Gebiet, in dem die konkreten Aktivitäten stattfinden, ist in den meisten Fällen der Orts- bzw. Stadtteil (52 %), gefolgt vom gesamten kommunalen Gebiet (32 %). 16 % der Initiativen finden auf interkommunaler Ebene statt.<sup>4</sup>

Die Finanzierung in der Entwicklungs- bzw. Startphase der Initiativen ist in 99 Fällen anteilig durch öffentliche Förderung gestellt, gefolgt von Spendengeldern, die anteilig in 41 Initiativen zum Startkapital beitragen. Weitere in der Startphase vergleichsweise wichtige Finanzierungsquellen sind Sachspenden (anteilig in 22 Initiativen) und Eigenkapital (anteilig in 22 Initiativen).<sup>5</sup>

Die laufende Finanzierung erfolgt in 71 Initiativen anteilig aus Einnahmen aus erbrachten Leistungen, gefolgt von Mitgliedsbeiträgen als weitere anteilige Finanzierung in 67 Initiativen. Ebenfalls in 67 Initiativen wird die anteilige Finanzierung des laufenden Betriebs durch öffentliche Förderung getätigt. Andere anteilige Finanzierungsquellen wie Sponsoring, Sachspenden, oder Stiftungserträge fallen weniger ins Gewicht (vgl. Abb. 5 im Anhang, Mehrfachnennungen möglich).

---

<sup>1</sup> Vgl. Abbildung 1 im Anhang

<sup>2</sup> Mehrfachnennungen waren möglich

<sup>3</sup> Vgl. Abb. 2 im Anhang, Mehrfachnennungen waren möglich

<sup>4</sup> Vgl. Abb. 3 im Anhang

<sup>5</sup> Vgl. Abb. 4 im Anhang, Mehrfachnennungen möglich

Aufbauend auf der systematischen Bestandsaufnahme wurden in einem zweiten Baustein Fallbeispiele und Finanzierungsinstrumente ausgewählt, die einer tiefergehenden Analyse unterzogen wurden. Dabei ging es darum, zentrale Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, die Rolle der einzelnen Akteure und auch mögliche Finanzierungsmodelle aufzubereiten, zu verallgemeinern und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Im Rahmen der Fallstudien wurden elf konkrete Beispiele von neuen Kooperationen und Finanzierungsmodellen im Bereich der sozialen und kulturellen Infrastruktur dargestellt und anhand verschiedener Einsatzmöglichkeiten untersucht, z.B. die Bürgerstiftungen Pfalz und „Unser Leohaus“ in Olfen, das DORV-Zentrum Jülich-Barmen, das der Deckung des täglichen Bedarfs dient, die Gesundes Kinzigtal GmbH, das ein eindrückliches Beispiel für eine Gesundheitsregion darstellt, das Bildungszentrum am Rittergut Knau sowie die Dorfakademie des Vereins Landblüte in Brandenburg, die mit geringen Mittel das Bildungsangebot auf dem Dorf verbessert, die Hallenbad Nörten-Hardenberg e.G., das Heimhof-Theater e.V. und andere. Zusätzlich dazu wurden Finanzierungsinstrumente wie Bürgerhaushalte, Bürgerkredite, Crowdfunding und Zeitbanken untersucht. Abgerundet wurden die Untersuchungen durch diverse Expertengespräche sowie ein fokussiertes Gruppengespräch mit Akteuren aus der Fachöffentlichkeit.

Die Ergebnisse sind in einem im August 2015 erschienenen Praxisleitfaden zusammengefasst und zeigen, dass im Bereich der sozialen und kulturellen Daseinsvorsorge eine Vielzahl an neuen Kooperationen und Finanzierungsmodellen zum Einsatz kommt.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse bezüglich der Aspekte Akteure, Rechtsform und Finanzierung kurz dargestellt, um anschließend die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Bereich neuer Kooperationen und Finanzierungsmodelle für soziale und kulturelle Infrastruktur aufzuzeigen.

## Akteursgruppen

Die Auswertung der beteiligten Akteursgruppen (Kommunen, soziale Träger, Bürgerschaft etc.) ergibt ein heterogenes Bild. Die Bestandsaufnahme zeigt, dass neben kommunalen Akteuren wie Städten, Gemeinden oder Kreisen auch private Akteure, insbesondere Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen, sowie Träger der Wohlfahrtspflege beteiligt sind – wobei letztere nicht allzu stark in Erscheinung treten. Mit Hilfe der Fallstudien und Expertengespräche konnte das Bild der beteiligten Akteure konkretisiert werden. Es wird deutlich, dass die Initiativen und Projekte von folgenden drei zentralen Akteursgruppen getragen werden:

Die wohl wichtigste Rolle nimmt die Bürgerschaft bei den Projekten ein. In vielen Fällen haben sich Bürgerinnen und Bürger entweder als Einzelpersonen oder in Vereinen organisiert und ein Projekt initiiert. Vielfach sind es engagierte Bürgerinnen und Bürger, die über Jahre Durchhaltevermögen und Kompetenz beweisen, um das Projekt am Laufen zu halten. Die

Auswertung der meisten Fallstudien zeigt, dass die Projekte funktionieren, wenn sie von Ehrenamtlichen getragen werden, und diese es immer wieder schaffen, durch ihre Kontakte und Ansprache weitere Bürgerinnen und Bürger zur Mitarbeit zu motivieren.

Ein Beispiel dafür ist das DORV-Zentrum Jülich-Barmen: „DORV“ steht für „Dienstleistung und ortsnahe Rundumversorgung“. Ein DORV-Zentrum verbindet ein Warenangebot mit diversen Dienstleistungen, zum Beispiel An- und Abmelden von Autos, Vermittlung von Hilfen im Haushalt, Angebote eines Sanitätshauses und viele andere mehr. Zusätzlich hat es die Funktion eines Kommunikationszentrums. Es verfolgt das Ziel, den Lebensraum auf Dörfern zu stärken, eine eigenständige wirtschaftliche und kulturelle Identität der Dörfer zu erhalten und Nachhaltigkeit zu fördern.

Das DORV-Konzept ist mittlerweile ein recht bekanntes Beispiel für eigeninitiierte Daseinsvorsorge. Bis hierhin mussten einige Hürden genommen werden, die zeigen, wie schwer es ist, mit neuen – teils ungewohnten – Ideen Fuß zu fassen. Besonders fördernd war das persönliche Engagement der Initiatoren bis hin zur Inkaufnahme persönlicher finanzieller Risiken.

Neben der Bürgerschaft kommt den Kommunen eine tragende Rolle zu. Einige Fallbeispiele zeigen, dass es vor allem der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin ist, der oder die sich eines bestimmten Projekts annimmt und sich über mehrere Jahre hinweg dafür einsetzt. Die Fallstudien bestätigen, dass die Kommunen davon profitieren, wenn sie eine "Ermöglichungskultur" verfolgen, bei der sie die Ideen der engagierten Bürgerschaft aufnehmen und ihren Beitrag zur Umsetzung leisten. Die Unterstützung durch die Kommune kann entweder in Form einer Übernahme von Verwaltungstätigkeiten, dem Einbringen von Kompetenzen (insbesondere bei der Antragsstellung im Rahmen der Fördermittelakquise), der Bereitstellung von kostenlosen oder kostengünstigen Immobilien, der Vermittlung von Kontakten oder finanziellen Beiträgen (Zuschüssen, Krediten etc.) bestehen.

Ein Beispiel hierfür ist die Bürgerstiftung „Unser Leohaus“: Das Leohaus Olfen war seit 1929 ein Gemeindehaus der katholischen Kirche und wurde 2006 aufgegeben. Es diente u.a. als Kommunikationszentrum der Kirchengemeinde und bot zahlreichen Vereinen Raum für ihre Versammlungen. In ihrer Verunsicherung, wo die Vereinsarbeit fortgesetzt werden könnte, nahmen die Vereine Kontakt mit dem Bürgermeister auf. Der sagte Unterstützung zu, nahm die Vereine aber auch gleichzeitig in Verantwortung, selbst nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Mit Hilfe des Bürgermeisteramtes und durch Beratungsleistung einer vom Land NRW finanzierten Einrichtung wurde ein Konzept entwickelt, wie der Wunsch, das Leohaus zu erhalten, umgesetzt werden konnte. Daraufhin wurde 2011 eine Bürgerstiftung gegründet, die mit Unterstützung der Stadt Olfen den Umbau organisiert. Die Kommune stand den Akteuren während der Gründungsphase der Stiftung nicht nur mit personellen Ressourcen und juristischem Rat zur Seite, sondern stellte der Stiftung auch einen kostenlosen Kredit über 40 Jahre für den Eigenanteil an der Sanierung des Leohauses zur Verfügung. Im November 2015 soll das Leohaus seinen Betrieb aufnehmen.

Die „Dritte im Bunde“ ist die regionale Wirtschaft, die mitunter als Spender oder Sponsor fungiert. Das Engagement kleinerer Unternehmen erfolgt v.a. in Form personeller Ressourcen, nämlich in der Erbringung kostenreduzierter oder ehrenamtlicher Arbeitsleistungen, wodurch die Investitionskosten z.T. stark reduziert werden.

Ein gelungenes Beispiel für die Zusammenarbeit von Bürgermeister und lokaler Wirtschaft ist das Heimhof-Theater in Burbach: Das Heimhof-Theater ist ein zentraler Bestandteil des kulturellen Lebens der Gemeinde Burbach. Da es seit den 1950er Jahren nur sehr wenig und vorsichtig modernisiert worden war, behielt es seinen ursprünglichen Charme und entwickelte sich zu einem Wahrzeichen der Gemeinde und der Region am Dreiländereck. Anfang dieses Jahrtausends schrieb der private Eigentümer die gesamte Heimhofanlage zum Verkauf aus. Als Folge musste der Spielbetrieb des Theaters eingestellt werden, und die Art der zukünftigen Nutzung blieb ungewiss.

Daraufhin gründete sich ein Förderverein, der mit viel Engagement die notwendigen finanziellen Mittel für den Kauf und die Sanierung aufbringen konnte, Spenden der lokalen Wirtschaft leisteten dazu einen erheblichen Beitrag. Das Beispiel Heimhof-Theater zeigt, wie im Zusammenschluss von Bürgerschaft, Kommune und Wirtschaft ein Wahrzeichen der Gemeinde und damit ein Teil ihrer Identität erhalten bleiben können.

Trotz überregionalen Publikums, durchaus hoher Einnahmen und Spendengelder ist der Betrieb des Theaters ohne ehrenamtliches Engagement und weitere Zuschüsse durch die Gemeinde nicht tragbar. Dennoch wird weiterhin daran festgehalten, was als eine gemeinsame Investition in die Gemeinschaft zu werten ist. Hervorzuheben ist zudem die Wertschätzung des ehrenamtlichen Engagements, die ideell durch öffentlichen Dank, materiell durch die Zahlung einer Ehrenamtspauschale oder die Ausgabe der Ehrenamtskarte zum Ausdruck gebracht wird.

## Rechtsformen

Im Zusammenhang mit den Finanzierungsmodellen waren nicht nur die Finanzierungsinstrumente und -quellen von Interesse, sondern auch die damit verbundenen Organisations- bzw. Rechtsformen.

Die Ergebnisse zeigen, dass der eingetragene Verein mit Abstand die am häufigsten gewählte Rechtsform ist – gefolgt von Genossenschaften. Formen wie Stiftungen oder GmbH werden in weit geringerem Ausmaß gewählt. Einige Fallbeispiele zeigen, dass nicht zwingend nur eine Rechts- bzw. Organisationsform zum Tragen kommen muss, sondern zwei oder mehr entsprechend den lokalen Anforderungen kombiniert werden können, um eine breitere Einnahmehasis zu sichern. So haben einige Initiativen ihre unternehmerischen Elemente in eine GmbH oder Genossenschaften überführt, parallel dazu besteht aber zum Zweck der Spendenakquise zusätzlich ein Förderverein. Die Wahl der Rechts- bzw. Organisationsform liegt in den Rahmenbedingungen vor Ort und den Kompetenzen der zentralen Akteure begründet. Darüber hinaus spielen auch steuer- oder förderrechtliche Rahmenbedingungen eine Rolle, wobei eine zunehmende Regelungsdichte gerade für den ehrenamtlichen Bereich die Akteure vor große Herausforderungen stellt.

Genossenschaften spielen als zweithäufigste Rechtsform für bürgerschaftliche Initiativen eine bedeutende Rolle. Die Bürgerschaft beteiligt sich dabei finanziell über Genossenschaftsanteile an der Initiative und ist somit Teil des Unternehmens. Die Anwendungsfelder von Genossenschaften sind vielfältig: vom Erhalt eines Hallenbads oder eines Kinos über die Gründung eines Dorfladens oder einer Schule bis hin zu dem Betrieb eines Gebäudes. Die Vorteile sind:

- die Gleichberechtigung der Mitglieder (eine Stimme pro Kopf),
- die Einbindung vieler Partner ohne großen Aufwand,
- kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindesteigenkapital,
- die Beschränkung der persönlichen Haftung auf die Einlage und
- die Notwendigkeit, mit der Gründung einer Genossenschaft einen Businessplan zu erstellen und dessen Prüfung durch eine unabhängige Stelle zu veranlassen.

Interessant ist auch die Bürgerstiftung, eine recht junge Rechtsform, die aus den USA übernommen wurde und in Deutschland seit 1996 existiert. In Deutschland gibt es mittlerweile rund 700 Bürgerstiftungen. Der Name „Bürgerstiftung“ ist nicht geschützt. Aus diesem Grund wurde im Jahr 2000 die Initiative Bürgerstiftungen gegründet, die anhand von „10 Merkmalen einer Bürgerstiftung“ die Qualität der Bürgerstiftungen prüft und ein Gütesiegel vergibt.

Bürgerstiftungen haben den Vorteil, dass sie unbürokratisch sind und die Allgemeinwohlorientierung bereits durch den Namen ersichtlich wird. Der regionale Fokus, der



als eines der zehn Merkmale einer Bürgerstiftung vorliegen muss, ist ferner für lokale Initiativen identitätsbildend.

## Finanzierung

Für die Finanzierung werden v.a. öffentliche Förderprogramme, Spenden, Sponsorengelder oder Eigenleistungen genutzt, wobei in allen Fällen ein Mix aus den Finanzierungsarten gewählt wurde. Herkömmliche Kredite werden dagegen weniger zur Finanzierung der Initiativen nachgefragt, was vor allem mit einer erschwerten Kreditbewertung solcher Initiativen zusammenhängt.

Finanzierungspotenziale bestehen vor allem in der Aktivierung von Kapital aus der Bürgerschaft und den Unternehmen in Form von Spenden, Krediten oder Beteiligungen. Hierbei zeigen die Fallstudien, dass Bürgerinnen und Bürger in der Regel eher zu spenden bereit sind als Kredite zu gewähren, z.B. über Fördervereine, Einzelspenden oder als Teilhaber wie etwa in einer Genossenschaft. Insbesondere wenn die Initiative ein konkretes Projekt darstellt und den Ortsansässigen zugutekommt, ist die Aktivierung von Spenden und Beteiligungen verhältnismäßig einfach. Darüber hinaus bestehen weitere innovative Finanzierungsquellen. So führt die Gesundes Kinzigital GmbH das aus dem Energiebereich bekannte Einsparcontracting ein, wendet es auf den Gesundheitsbereich an und finanziert so eine integrierte Gesundheitsversorgung in der Region. Aber auch die verstärkte Einbindung der Bürgerschaft mit ihren jeweiligen Kompetenzen ist eine Möglichkeit, Kosten zu reduzieren.

Bei der Finanzierung bringen die verschiedenen Phasen der Realisierung des Projekts jeweils unterschiedliche Herausforderungen mit sich. In der Gründungsphase muss ausreichendes Startkapital bereitgestellt werden, ohne dass bereits Einnahmen erzielt werden können. Ebenso groß ist die Herausforderung, eine Initiative zukunftsfest zu gestalten.

Spielen dabei Spenden und Sponsoring eine große Rolle, so ist es für die Initiative wichtig, sich im Gespräch zu halten und an der Bekanntheit zu arbeiten. Dies geht zumeist nur über eine gute Öffentlichkeitsarbeit und viel Einfallsreichtum bei der Spendenakquise. Spenden sammeln mit der Spendendose reicht heutzutage allein nicht mehr aus. Immer mehr Initiativen kämpfen um die Gunst von Spendern und Sponsoren. Deswegen müssen Projekte Aufmerksamkeit erregen, aber auch transparent sein, um im Wettbewerb bestehen zu können.

## Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Im Gesamtblick auf die Biografien der untersuchten Beispiele wird deutlich, dass deren Entwicklung von bestimmten Erfolgsfaktoren bzw. Meilensteinen bestimmt ist, auch wenn diese am Ende immer von den konkreten Rahmenbedingungen vor Ort abhängig sind.

Hierzu gehören einzelne oder eine kleine Gruppe engagierter Akteure, zumeist aus der Bürgerschaft bzw. der Kommune (hier insbesondere der Bürgermeister oder die Bürgermeisterin), die sich des Problems annehmen, für die Sache einsetzen und nicht vor Rückschlägen zurückschrecken. Dabei hat sich gezeigt, dass auch der fachliche Hintergrund bzw. die Qualifikation der Personen eine vorteilhafte Rolle spielt (z.B. Erfahrungen als Architekt, Steuerberater).

Das Beispiel der Dorfakademie im Verein Landblüte zeigt, dass auch Projekte mit relativ kleinem Budget einen großen Beitrag zur Lebensqualität vor Ort leisten können. Der Betrieb der Akademie wurde fast aus dem Nichts heraus aufgenommen. Es konnte lediglich auf eine existierende Vereinsstruktur aufgebaut werden. Das Alleinstellungsmerkmal der Dorfakademie besteht darin, dass die Akteure die vorhandenen Kompetenzen vor Ort zielgerichtet in Wert setzen, wodurch ein attraktives und breites Bildungs- und Freizeitprogramm für verschiedene Altersgruppen angeboten werden kann. Die Grunddevise lautet dabei: von den Menschen für die Menschen.

Als weiterer Erfolgsfaktor kommt ein begünstigendes Umfeld hinzu. Dazu gehört eine Ermöglichungskultur der Kommunen, die den Ideen offen gegenüber stehen und die Umsetzung mit Kräften und Kompetenz unterstützen. Förderlich sind auch vorhandene Strukturen, in denen sich Menschen bereits engagiert haben.

Ein Beispiel dafür ist das Hallenbad Nörten-Hardenberg: Ausgehend von der drohenden Schließung des lokalen Hallenbades wurde in Nörten-Hardenberg in einem Diskussionsprozess zwischen engagierten Bürgerinnen und Bürgern und der Kommune eine alternative Trägerschaft in Form einer Genossenschaft für das Hallenbad entwickelt. Das Schwimmbad wird seit inzwischen knapp zehn Jahren durch die Genossenschaft betrieben. Durch die Einbindung von ehrenamtlichen Kräften und insbesondere des in der Bürgerschaft vorhandenen Fachwissens in unterschiedlichen Bereichen ist ein stabiler und kostengünstiger Betrieb möglich geworden.

Aber auch die Mobilisierung einer kritischen Masse von weiteren Engagierten und Interessierten aus unterschiedlichen Bereichen, die aufgrund ihrer Erfahrungen und Kompetenzen zum Gelingen des Projektes beitragen können sowie die Akquise und sinnvolle Kombination finanzieller Mittel aus öffentlichen und privaten Quellen trägt hierzu bei.

Die Verstetigung kann letztlich nur durch eine starke moralische bzw. emotionale und langfristige Bindung der Bürgerschaft an die Initiative erfolgen, was bestimmte Finanzierungs- bzw. Organisationsformen wie z.B. Bürgerstiftungen, Genossenschaften fördern.

Neben den förderlichen Faktoren und Rahmenbedingungen gibt es aber auch eine Reihe von Hindernissen, die mit den Finanzierungsmodellen bzw. Organisationsformen und deren Umsetzung verbunden sind. Eine große Rolle spielen v.a. rechtliche Regulierungen in unterschiedlichsten Bereichen, die eine Umsetzung erschweren. Beispiele sind baurechtliche Aspekte bei der Sanierung oder Restaurierung einer Immobilie, steuer-, gesellschafts- oder förderrechtliche Aspekte bei der Wahl der Organisationsform oder des Finanzierungsmodells und auch Fachgesetze z.B. im Bereich der Krankenpflege und Versorgung von Seniorinnen und Senioren.

Ein Beispiel dafür, dass trotz hoher rechtlicher Hürden und Verpflichtungen ein adäquates Angebot im Pflegebereich gewährleistet werden kann, ist die Bürgergemeinschaft Eichstetten e.V.: Mit dieser hat der Ort am Kaiserstuhl die Versorgung der älteren Bewohnerinnen und Bewohner selbst übernommen. Der Verein betreibt eine Einrichtung des betreuten Wohnens und eine Pflegewohngruppe. Mit dem Ziel, dass möglichst viele Seniorinnen und Senioren zu Hause wohnen bleiben können, werden auch den Haushalten im Ort Hilfsleistungen angeboten. Es ist ein tragfähiges Konzept entstanden, das ein Betreuungs- und Pflegeangebot schafft, wo professionelle Anbieter aufgrund zu geringer Einwohnerzahlen nicht aktiv werden. Ausgangspunkt hierfür ist, dass nur solche Leistungen durch ausgebildete Pflegekräfte übernommen werden, bei denen dies unabdingbar ist. Hilfen im Haushalt und Betreuungsangebote werden hingegen von den Helfenden der Bürgergemeinschaft übernommen. Mit rund 500 Mitgliedern (Haushalte und Privatpersonen) ist die Bürgergemeinschaft stark im Dorf verankert und kann auch auf ein umfangreiches ehrenamtliches Engagement aufbauen.

## Fazit

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sich in sozialen und kulturellen Infrastrukturbereichen eine neue Verantwortungsteilung zwischen Kommune und Bürgerschaft bildet. Viele Bürgerinnen und Bürger wollen stärker partizipieren und sich auf unterschiedliche Art und Weise für ihre Kommune engagieren: als Wissensgeber (Bürgerwissen), als Co-Produzent statt reiner Konsument öffentlicher Leistungen (Bürgerprodukte und -leistungen) oder als Geldgeber (Bürgerfinanzierung). Kommunen sollten für dieses Engagement offen sein und eine Ermöglichungskultur im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe schaffen. Gleichzeitig sollten sie aber auf die Einhaltung gemeinwohlorientierter Standards achten und als Gewährleistungsinstanz für ein weiterhin angemessenes Angebot der Daseinsvorsorge insgesamt auftreten.

Für diejenigen, die selbst aktiv werden wollen, gibt es einen Leitfaden: Darin wird zunächst beschrieben, was unter einer gemeinsam erbrachten neuen Daseinsvorsorge im sozialen und kulturellen Bereich verstanden wird, bevor konkrete Empfehlungen an die Zielgruppen

gerichtet werden. Dazu werden einzelne Phasen beschrieben, die Initiativen idealtypischer Weise durchlaufen und an denen sich Interessierte orientieren können. Zu jeder Phase werden Empfehlungen zum geplanten Angebot, den Akteuren, möglichen Rechts- und Organisationsformen sowie Fragen der Finanzierung gegeben. Im nächsten Teil richtet sich der Leitfaden an die Kommunen. Anhand konkreter Empfehlungen wird aufgezeigt, wie Kommunen interessierten Bürgerinnen und Bürgern oder Initiativen dabei helfen können, Daseinsvorsorge als gemeinsames Produkt anzubieten. Interessierte können den Praxisleitfaden kostenfrei per E-Mail unter der Adresse [Ref-1-4@bbr.bund.de](mailto:Ref-1-4@bbr.bund.de) anfordern.

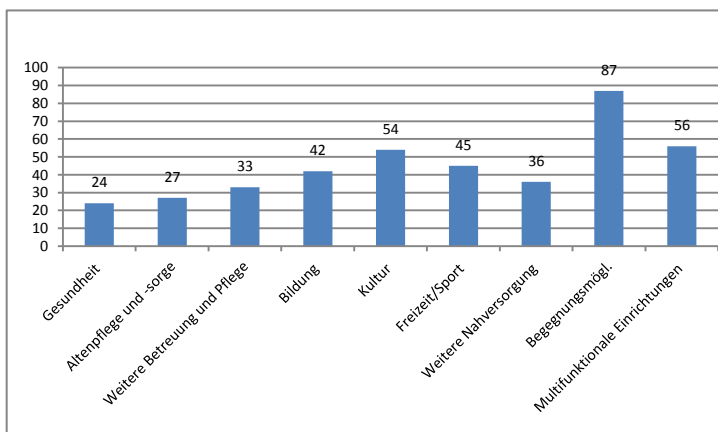
## Literatur

Butzin, Anna / Elbe, Sebastian / Faller, Bernhard / Gärtner, Stefan / Langguth, Florian / Middelmann, Ute / Weishaupt, Karin / Wilmsmeier, Nora, 2015: Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle zur Sicherung der Daseinsvorsorge in kleinen Städten und Gemeinden im ländlichen Raum: Endbericht. Darmstadt, Gelsenkirchen, Bonn: SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung GbR, Institut Arbeit und Technik, Quaestio Forschung & Beratung (unveröffentlicht)

Gärtner, Stefan / Langguth, Florian / Weishaupt, Karin (Red.): 2015: Neue Kooperationen und Finanzierungsmodelle für die Daseinsvorsorge: ein Praxisleitfaden. Stand: August 2015. Bonn: Bundesinst. für Bau-, Raum- und Bauforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR). ISBN 978-3-87994-165-0

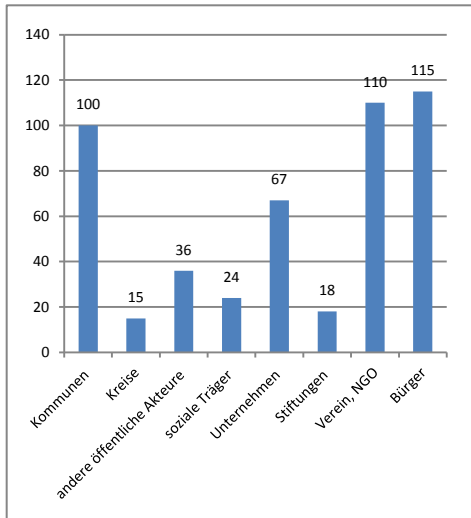
## Anhang

**Abb. 1: soziale und kulturelle Infrastruktur**



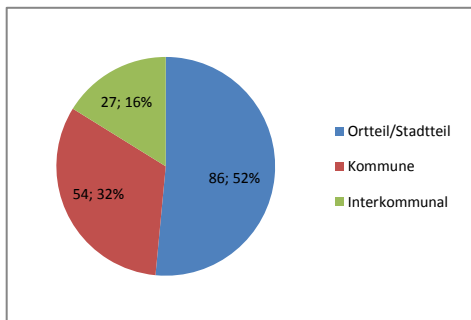
Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 2: In den Initiativen vertretene Akteurstypen**



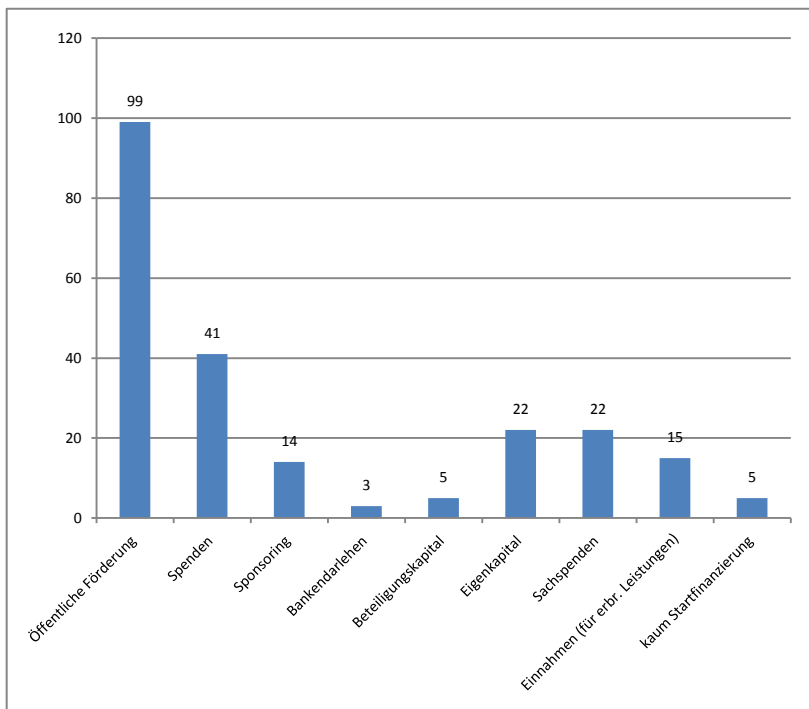
Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 3: Projektgebiet der Initiativen**



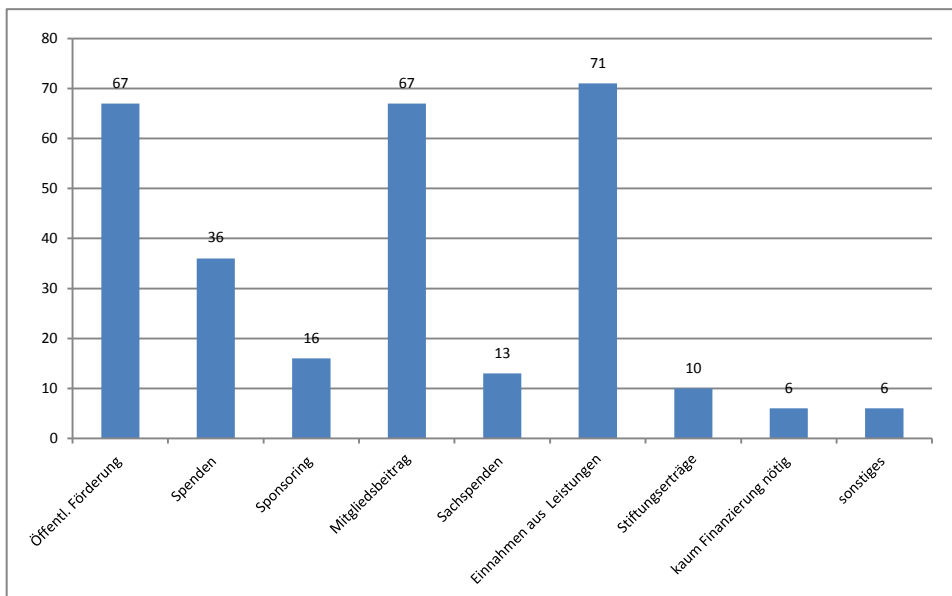
Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 4: Startfinanzierung**



Quelle: eigene Erhebung

**Abb. 5: Anteilige laufende Finanzierung**



Quelle: eigene Erhebung

**Autorinnen und Autoren:**

Butzin, Anna / Elbe, Sebastian / Faller, Bernhard / Gärtner, Stefan / Langguth,  
Florian / Middemann, Ute / Weishaupt, Karin / Wilmsmeier, Nora

Kontakt: [butzin@iat.eu](mailto:butzin@iat.eu), [elbe@sprintconsult.de](mailto:elbe@sprintconsult.de), [faller@quaestio-fb.de](mailto:faller@quaestio-fb.de),  
[gaertner@iat.eu](mailto:gaertner@iat.eu), [langguth@sprintconsult.de](mailto:langguth@sprintconsult.de),  
[middemann@sprintconsult.de](mailto:middemann@sprintconsult.de), [weishaupt@iat.eu](mailto:weishaupt@iat.eu),  
[wilmsmeier@quaestio-fb.de](mailto:wilmsmeier@quaestio-fb.de)

**Forschung Aktuell 2015-11**

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen –  
Bocholt – Recklinghausen

Redaktionsschluss: 30.10.2015

[http://www.iat.eu/index.php?article\\_id=91&clang=0](http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0)

**Redaktion**

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Institut Arbeit und Technik

Fax: 0209 - 1707 110

Munscheidstr. 14

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>