

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

1. Einleitung

Das folgende Beispiel thematisiert ausgewählte Aspekte des Bildungsmanagement anhand des Projektes Näh & Werk Studio. Das Projekt ist in dem Berliner Bezirk Neukölln beheimatet und wird in dem Stadtteil Richardplatz Süd – einem Stadtteil mit besonderem Entwicklungsbedarf – durchgeführt. „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf [...] gibt es dort, wo mehrere Faktoren der Stadtentwicklung zusammenfallen und sich Probleme überlagern und verstärken: Defizite in der Infrastruktur (Wohnungen und Wohnumfeld), stagnierende Wirtschaft bis hin zum Rückgang der wirtschaftlichen Aktivitäten, steigender Leerstand an Gewerbe- und Wohnräumen, hohe Arbeitslosigkeit, hoher Grad an Abhängigkeit von Transfereinkommen wie Sozialhilfe oder Wohngeld, große Anteile von Menschen mit Migrationshintergrund und Ausländern, Familien, Erwerbstätige und einkommensstärkere Haushalte ziehen weg (Segregation). Als Konsequenz nimmt die soziale Ungleichheit zu, es gibt Anzeichen von Verwahrlosung und eine zunehmende Gewaltbereitschaft innerhalb des öffentlichen Raums, die Kriminalität steigt an. Das Image dieser Gebiete verschlechtert sich. Die vielfältigen Problemlagen konzentrieren sich in diesen Stadtteilen und führen zu einer insgesamt negativen Entwicklung. Es fehlt an Kommunikations- und Selbstorganisationsstrukturen.“¹ Ein von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie in Auftrag gegebenes Gutachten führt aus, dass sich durch diese Entwicklung „in der Stadt Orte einer sozialen Exklusion [bilden], die diejenigen, die dort wohnen (müssen), von den Lebenschancen dieser Gesellschaft ausschließen, d. h. der Wohnort selbst wird zu einem diskriminierenden und benachteiligenden Merkmal.“ (IFS und S.T.E.R.N. 1998: 69)² Ausgehend von den genannten Faktoren und Merkmalen stellt Bildungsmanagement in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf eine große Herausforderung für die Akteure der Bildungs- und

¹ <http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Programm-Soziale-Stadt.2805.0.html> (abgerufen am 11.12.2009)

² Eine Maßnahme – um den insgesamt negativen Entwicklungen entgegenzuwirken – ist die Einrichtung von Quartiersmanagements. „Quartiersmanagement [Verfahren der Stadtentwicklung] ist eine lokale Managementstruktur, die die Verwaltungs- und Quartiersebene vernetzt. Darüber hinaus gewährleistet das Quartiersmanagement Kooperationen mit allen lokal relevanten Akteuren. Mit seiner Hilfe sollen selbsttragende und nachhaltig wirksame personelle und materielle Strukturen aufgebaut werden. In 34 Stadtteilen Berlins, die sich in 8 Bezirken befinden, werden seit 1999 Quartiersmanagementverfahren mit differenzierter Ausrichtung durchgeführt. Aufgrund lokaler Stärken-Schwächen-Analysen der Gebiete entwickeln die Quartiersmanager in Zusammenarbeit mit den Akteuren gebietsbezogene, integrierte Handlungs- und Entwicklungskonzepte (IHEK), die jährlich fortgeschrieben werden.“ (<http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Quartiersmanagement.2720.0.html> [abgerufen am 11.12.2009])

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Stadteilarbeit dar: Abgesehen von den Aufgabenfeldern, die sich – wie bei jeder Unternehmung – aus den spezifischen Ausgangsbedingungen vor Ort, dem Kontext und dem angestrebten Aufgabenfeld ergeben, müssen die Akteure erst einmal grundlegende Kommunikations- und Organisationsstrukturen aufbauen, um überhaupt handlungsfähig zu werden. Ausnahmen sind hier die „klassischen“ Bildungseinrichtungen wie Schule und Kindergarten oder die großen etablierten Träger wie z. B. die AWO³, die – auch als Akteure der Stadteilarbeit – als Institutionen bereits über Kommunikations- und Organisationsstrukturen verfügen und auf diese zurückgreifen und diese damit auch jederzeit nutzen und einsetzen können.⁴ Für einzelne Akteure, lose Interessens- und Bewohnergruppen und auch kleine Vereine⁵ („kleine Akteure“), die nicht über diese (etablierten) Strukturen verfügen, wird nicht nur der Wohnort, sondern häufig auch der Arbeitsort⁶ zu einem diskriminierenden und benachteiligenden Merkmal.⁷ Das Fehlen von anerkannten Strukturen⁸ und das Fehlen von finanziellen und materiellen Ressourcen, um Strukturen aufzubauen, erschweren den „kleinen Akteuren“ das Umsetzen von Ideen und Initiativen. Andererseits eröffnen die fehlenden Strukturen aber auch Aktionsräume, in denen die „kleinen Akteure“ innovative und v. a. kreative Potenziale⁹ freisetzen könn(t)en: das Nicht-Eingebunden-Sein in festgesetzte Strukturen ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität und einen sehr großen (Aus)Gestaltungsfreiraum, die – in diesem Ausmaß und Umfang – etablierten Institutionen und Organisationen verwehrt bleiben, eben weil sie in feststehende Strukturen eingebunden sind. Die mit den fehlenden Strukturen einhergehende Benachteiligung einerseits und die Eröffnung von Entwicklungschancen durch das Aktivieren von innovativen und kreativen Potenzialen andererseits stellen einen typischen (Handlungs)Kontext für (das Bildungsmanagement in) Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf dar: Die Schaffung von Kommunikations- und (Selbst)Organisationsstrukturen, durch die die „kleinen Akteure“ für sich selbst Handlungsfähigkeit – v. a. gegenüber der Verwaltung, öffentlichen Einrichtungen und Institutionen – erzeugen und in denen sie gleichzeitig ihre innovativen und kreativen Potenziale freisetzen und nutzen (können).

³ Arbeiterwohlfahrt

⁴ Die Schulen und Kindergärten in den Quartieren sind aufgrund ihrer vorhandenen Strukturen und ihrer Präsenz in der Öffentlichkeit wichtige Akteure in der Stadteilarbeit und häufig auch „erste Ansprechpartner“ sowohl für Bewohner/innen als auch für andere Akteure und die Verwaltung.

⁵ Im Folgenden werden die einzelnen Akteure, die losen Interessens- und Bewohnergruppen sowie die kleinen Vereine zur Vereinfachung unter dem Begriff „kleine Akteure“ zusammengefasst.

⁶ Arbeitsort bezieht sich hier sowohl auf Orte, an denen entlohnte/ bezahlte Arbeit als auch ehrenamtliche/ freiwillige und unbezahlte Arbeit stattfindet.

⁷ Die eigenen Erfahrungen aus der Praxis zeigen leider immer wieder, dass das Fehlen von **etablierten** Kommunikations- und Organisationsstrukturen – unausgesprochen, aber spürbar – von Institutionen mit etablierten Strukturen gerne mit Unverlässlichkeit und/oder Unfähigkeit gleichgesetzt und u. a. auch dadurch der Zugang zu Ressourcen be- und verhindert wird. Im Wesentlichen handelt es sich hier um Ressourcen wie finanzielle Mittel und um Informationen und Kontakte, um finanzielle und materielle Mittel akquirieren zu können.

⁸ Es geht hier nicht um das Fehlen von Strukturen an sich, sondern darum, dass es sich um informelle Strukturen handelt, die aufgrund ihrer Informalität von außen weder nachvollziehbar (durchschaubar) noch kontrollierbar sind. (vgl. hierzu Smith 1989: 292-318)

⁹ Die Initiator/innen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ haben erkannt, dass „es ungenutzte Chancen und Potenziale der Menschen und der Örtlichkeiten in den Stadtteilen [gibt]. Sie zu wecken, ist ein Anliegen des Programms und hat bisher gute sowie vorzeigbare Erfolge gezeitigt [...]“ (<http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Programm-Soziale-Stadt.2805.0.html> [abgerufen am 11.12.2009])

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Dass die Schaffung solcher Kommunikations- und (Selbst)Organisationsstrukturen möglich ist und wie sich diese vollzieht, verdeutlicht das Beispiel des Näh & Werk Studios im Stadtteil Richardplatz Süd. Um die für die Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf typischen (Handlungs)Kontexte für das Bildungsmanagement aufzeigen zu können, wird im Beispiel der Focus auf dem Entstehungsprozess des Projektes liegen. Zunächst wird das Projekt aber erst einmal mit seinen Inhalten und Zielen, seiner gegenwärtigen Mitarbeitersituation und seiner Finanzierung einschließlich der Rahmenbedingungen kurz vorgestellt.

2. Vorstellung des Projektes

2.1 Das Projekt

Das Näh & Werk Studio ist ein Neuköllner Integrationsprojekt im Bereich der lokalen Ökonomie¹⁰ für Menschen mit Migrationshintergrund, für Menschen ohne Arbeit und für Menschen mit geringem Einkommen im Quartier Richardplatz Süd.

Unter dem Namen „Sieben auf einen Streich“ – in Anlehnung an das Märchen „Das tapfere Schneiderlein“ – begann das Projekt im Juni 2007 seine Arbeit mit dem Nähstudio im Stadtteil. Im November 2008 wurde das Projekt mit dem Werkstudio inhaltlich erweitert.

Das Projekt versteht sich als Ort für Begegnung, Lernen, Beschäftigung und Qualifizierung. Es bietet ein umfangreiches Bildungsangebot aus unterschiedlichen handwerklichen Bereichen an und stellt verschiedene Dienstleistungen für soziale Akteure, Projekte, Bildungseinrichtungen und die Bewohner im Quartier zur Verfügung.

Im Nähstudio werden fachliche Kompetenzen des Schneiderhandwerks vermittelt. Die Kurse¹¹ sind modular aufgebaut¹² und werden von professionell ausgebildeten Fachkräften mehrsprachig¹³ durchgeführt. Das Angebot des Nähstudios richtet sich in erster Linie an Frauen mit Migrationshintergrund und arbeitslose Frauen. Für Frauen mit Migrationshintergrund wird ergänzend Deutsch als Fremdsprache unterrichtet.

¹⁰ Lokale Ökonomie ist eine Form der Gemeinwesenökonomie, unter der „sozial eingebundenes wirtschaftliches Agieren in einem lokalen oder regionalen Kontext [verstanden wird]. Es dient nicht primär der privaten Profitmaximierung und orientiert sich nicht am Weltmarkt, sondern an der Bedarfsdeckung, Existenzsicherung und gesellschaftlichen Integration der örtlichen Bevölkerung. Gemeinwesenökonomie dient der Erhaltung der materiellen und nicht-materiellen Lebensgrundlagen des Gemeinwesens und soll den Zugang aller Gesellschaftsmitglieder, insbesondere der benachteiligten, an diesen Lebensgrundlagen gewähren. Sie sichert die sozialen und ökonomischen Teilhaberechte auf lokaler Ebene, die den Benachteiligten unter den Folgen der neoliberalen Globalisierung sowohl in den reichen als auch in den unterentwickelt gehaltenen Weltregionen zunehmend vorenthalten werden.“ (Elsen 2003: o. A.)

¹¹ Näh- und Schneiderkurse, Schnittkurse

¹² Das modulare Kurssystem ist in folgende vier Module gegliedert: Basismodul, Aufbaumodul, Kompetenzmodul, Modul Professionell.

¹³ Die Kurse werden entsprechend der Herkunftssprachen der Teilnehmerinnen in Türkisch/ Deutsch, in Arabisch/ Deutsch, in Französisch oder Englisch/ Deutsch von den Lehrkräften durchgeführt.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Das Werkstudio betreibt eine offene Werkstatt und bietet Workshops aus verschiedenen bauhandwerklichen und kreativen Bereichen¹⁴ an. In der Werkstatt können alle Quartiersbewohner/innen für den Eigenbedarf kleine Reparaturen durchführen oder selbst etwas bauen (lernen). Dafür stehen Werkzeuge, Maschinen und eine professionelle Betreuung zur Verfügung. Ebenso können Maschinen und Werkzeuge ausgeliehen werden.

Die Workshops im Rahmen der Werkstattarbeit richten sich hauptsächlich an Kinder und Jugendliche und werden in der Regel in Kooperation mit Einrichtungen und Projekten der Kinder- und Jugendarbeit¹⁵ sowie mit Schulen¹⁶ durchgeführt.

Eine Besonderheit des Projektes ist die kostenlose Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen für Bildungseinrichtungen und soziale Projekte im Quartier: In den Nähkursen werden z. B. Kostüme für diverse Theater- und Tanzprojekte, Kissenbezüge für Vereine, Turnbeutel für Kindergärten oder Gardinen für Schulen angefertigt. Die Dienstleistungen des Werkstudios stehen in der Regel in einem direkten Zusammenhang mit der Durchführung der bauhandwerklichen Workshops, in denen Kinder und Jugendliche für ihre jeweiligen Einrichtungen, für den Unterricht oder für die Verschönerung des Quartiers attraktive Produkte¹⁷ bauen.

Eine weitere Dienstleistung des Näh & Werk Studios besteht in der kostenlosen Nutzung der Räume zur Durchführung von Workshops und Aktivitäten durch andere soziale Projekte und Initiativen, die nicht über eigene Räume verfügen.

Neben den genannten Kerninhalten des Projektes bietet das Näh & Werk Studio auch Praktikumsplätze für Schülerinnen und Studentinnen an.¹⁸

2.2 Ziele

Das Projekt möchte die (Aus-)Bildungs- und Berufschancen von Neuköllner Frauen verbessern, indem es die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Frauen fördert, die Frauen in lokale Netzwerke einbindet und zu gesellschaftlichem Engagement motiviert. Damit zielt es gleichzeitig auf die Integration von Migrantinnen, die Aktivierung des interkulturellen „Dialogs“ und die Förderung von Frauen.

Die Verbesserung der Bildungsqualität an Schulen und in Kindergärten ist ein weiteres Ziel: der hohe Anteil an Kindern mit Migrationshintergrund erfordert innovative Lehr- und Lernstrategien. Ideen und Engagement für nachhaltige Lernprojekte gibt es — häufig fehlen dafür aber die finanziellen und personellen Ressourcen. Das Näh & Werk Studio stellt deshalb die in den Kursen hergestellten

¹⁴ Die Workshops enthalten u. a. ausgewählte Inhalte aus den Bereichen Werkzeugkunde, Maler- und Lackierarbeiten, Tischlerei, Gerüstbau sowie die (Wieder)Verwertung von Müll als kreativen Baustoff.

¹⁵ ASPE, 44 Kingz & Queenz, Scheune e. V., Outreach u. a.

¹⁶ Röntgen-Oberschule, Richard-Grundschule

¹⁷ Hierzu gehören z. B. eine Sitzzecke, ein Podest zur Raumentrennung, ein Insektenhotel für den Biologieunterricht, eine überdachte transportable Bühne (4 m x 6 m), die ausgeliehen werden kann oder die Bebauung von Baumscheiben mit Sitzbänken.

¹⁸ Da die Hauptzielgruppe des Projektes Frauen sind, werden gegenwärtig nur Praktikumsplätze an Mädchen und Frauen vergeben.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Produkte, seine fachlichen Kompetenzen und personellen Ressourcen sowie seine Räume zur Verfügung, die – in Zusammenarbeit mit den Schulen und Kindergärten – Projekte realisieren helfen. Durch die aktive Mitgestaltung des Quartiers, die Nutzung leer stehender Ladenräume und die Schaffung eines attraktiven Angebots für die Bewohnerinnen zielt das Projekt auf die Verbesserung der Lebensqualität im Bezirk.

Das langfristige Ziel des Projektes ist die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen durch den sukzessiven Ausbau der Aktivitäten – hin zu einem sozialen Unternehmen.

2.3 Mitarbeitersituation

Das Projekt beschäftigt einschließlich der Projektleitung kontinuierlich acht bis elf Personen auf Honorarbasis. Zum Mitarbeiterteam gehören zwei bis drei DaF-Lehrerinnen, vier Lehrkräfte für die Näh- und Schneiderkurse¹⁹, zwei Werkstattmitarbeiter²⁰, ein Informatiker für die Betreuung der Website und die Projektleitung²¹.

Die Mitarbeiter/innen kommen aus dem Sudan, der Türkei, Polen, Bulgarien, Italien und Deutschland und leben mit ihrem Projekt den „Dialog“ der Kulturen: Kulturelle Unterschiede und ihre verschiedenen fachlichen Kompetenzen aktivieren sie als sich ergänzende Ressourcen – eine Grundvoraussetzung für nachhaltige Integrationskonzepte.

2.4 Finanzierung und Rahmenbedingungen

Das Projekt ist seit seinem Start im Juni 2007 ein Projekt des Quartiersmanagement Richardplatz Süd²² und wird deshalb von der Europäischen Union, der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und dem Bundesprogramm Soziale Stadt finanziert. In der ersten Förderperiode des Projektes (Juni 2007 – April 2008) betrug die Fördersumme 20.000 €, in der zweiten (Mai 2008 – Dezember 2008) 50.000 € und in der dritten (Januar bis Dezember 2009) 73.000 €. Zwischen August 2008 und März 2009 waren das Nähstudio im Stadtteil und das Werkstudio zwei von einander unabhängige Projekte²³, sodass für das Werkstudio in dieser Zeit zusätzlich 19.000 € zur Verfügung standen. Für 2010 ist für das Projekt eine Fördersumme von 77.000 € vorgesehen.²⁴ Seit Mai 2008 fließen in die Finanzierung auch Einnahmen aus Projektumsetzungen²⁵ ein.

¹⁹ Damenmaßschneiderin, Damenschneider Meisterin im Handwerk, Bekleidungsschneiderin, Schnittdirektrice

²⁰ Maurer, Diplomsoziologe

²¹ Ethnologie/ Erziehungswissenschaften M.A.

²² www.richard-quartier.de

²³ Beide Projekte (Nähstudio im Stadtteil und Rixdorfer Werkstatt, heute Werkstudio) fanden in den gleichen Räumlichkeiten und unter einer Leitung statt, waren aber, was die Antragstellung, die Projektabwicklung, die Abrechnung und das Berichtswesen angeht, zwei voneinander unabhängige Projekte. Seit Mai 2009 werden die Aktivitäten beider Projekte in einem gemeinsamen Projekt unter dem Namen Näh & Werk Studio weitergeführt.

²⁴ Die Fördersummen sind hier jeweils auf tausend auf- oder abgerundet.

²⁵ „Einnahmen aus Projektumsetzungen“ ist der von den Fördergebern verwendete Begriff für Einnahmen, die sich direkt aus der Projektarbeit ergeben. Dazu gehören z. B. Teilnehmerbeiträge, Eintrittsgelder für Veranstaltungen, die im Projektkontext stehen oder der

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Die Rahmenbedingungen des Projektes richten sich nach den Kriterien und Förderrichtlinien für Projekte in Quartiersmanagementgebieten mit einer Fördersumme über 10.000 €²⁶. Neben dem Quartiersmanagement (QM) sind das Bezirksamt Neukölln und die Programmservicestelle (PSS)²⁷ die direkten Ansprechpartner für die Projektabwicklung. Das QM ist die erste Anlaufstelle für das Projekt, stellt Netzwerkstrukturen zur Verfügung und begleitet das Projekt bei strategischen und inhaltlichen Fragen. Die PSS ist für alle verfahrenstechnischen Angelegenheiten zuständig und betreibt u. a. eine Online-Datenbank²⁸, über die das Projekt die Antragstellung, die Mittelabrufe²⁹, die Abrechnung und das Berichtswesen abwickelt.³⁰ Nach Prüfung aller jeweiligen verfahrenstechnischen Angelegenheiten durch die PSS erfolgen eine zweite Prüfung sowie die „Freigabe“ durch das Bezirksamt. Das Projekt ist gegenüber allen drei Institutionen – QM, Bezirksamt, PSS – rechenschaftspflichtig.

2.5 Rechtsform

Das Näh & Werk Studio ist in seiner Organisationsstruktur eine Fraueninitiativgruppe und weist damit keine Rechtsform auf. Juristisch ist deshalb der Fördernehmer des Projektes die Projektleitung als natürliche Person. Im Gegensatz zu beispielsweise den Förderkriterien von Stiftungen, bei denen in der Regel eine Gemeinnützigkeit bei den Fördernehmern vorliegen muss, um antragsberechtigt zu sein, können Fördernehmer zur Umsetzung von Quartiersprojekten auch natürliche Personen sein: „Antragsberechtigt für die Finanzierung von nachhaltig wirkenden Vorhaben zur Umsetzung der Handlungskonzepte der Quartiere sind alle natürlichen und juristischen Personen und auch die öffentlichen Institutionen, wie beispielsweise Bezirksamter.“^{31 32}

Verkauf von im Projekt hergestellten Produkten auf Märkten und Straßenfesten. In anderen Finanzierungskontexten fallen die „Einnahmen aus Projektumsetzungen“ in der Regel unter „Eigenmittel“.

²⁶ Soziale Projekte sind in drei Kategorien eingeteilt: QF (Quartiersfond) 1 mit einer Fördersumme bis 1.000 €, QF 2 mit einer Fördersumme zwischen 1.000 € und 10.000 € und QF 3 mit einer Fördersumme über 10.000 € (vgl. http://www.pss-berlin.eu/content/e4011/e4057/e4358/index_ger.html [abgerufen am 11.12.2009]).

²⁷ Informationen zur Programmservicestelle (PSS) sind zu finden unter: http://www.pss-berlin.eu/content/e3696/index_ger.html

²⁸ Über die Online-Datenbank werden u. a. alle Berliner QM-Projekte der Kategorien QF 3 abgewickelt.

²⁹ Die Fördergelder (Fördermittel) werden nicht in der gesamten Höhe und auf einmal ausgezahlt, sondern in Raten. Jede einzelne Rate muss separat mit einem Zahlungsabruf (Mittelabruf) angefordert und auch abgerechnet werden.

³⁰ In der Regel setzen sich die verfahrenstechnischen Angelegenheiten im Laufe der Abwicklung eines Projektes wie folgt zusammen: 1. Aufforderung durch das QM zur Antragstellung bei der PSS; 2. Kontaktaufnahme mit der PSS und Beantragung eines Zugangscodes für das Onlineverfahren (einmaliger Vorgang; der Zugangscodes hat auch für die Abwicklung weiterer Projekte Gültigkeit); 3. Antragstellung; 4. Zustellung eines Bewilligungsbescheides für das Projekt durch das Bezirksamt nach Prüfung des Antrages durch PSS und Bezirksamt (Voraussetzung für den Mittelabruf); 5. Mittelabruf (Zahlungsabruf); 6. Prüfung des Zahlungsabrufes und Zuweisung der Mittel auf das Projektkonto; 7. Abrechnung der erhaltenen Mittel mit Zwischenbericht und erneuter Zahlungsabruf (die Punkte 5 bis 7 wiederholen sich im Laufe des Projektes, da in der Regel immer nur die Mittel für zwei Monate abgerufen werden); 8. Schlussverwendungsnachweis (Endabrechnung der Mittel und Projektbericht).

³¹ http://www.pss-berlin.eu/content/e4011/e4057/e4358/index_ger.html (abgerufen am 11.12.2009)

³² Auf die Vor- und Nachteile dieser Bestimmungen bei der Projektumsetzung wird in den nachfolgenden Ausführungen näher eingegangen.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

3. Ausgewählte Aspekte des Bildungsmanagement für den Kontext der Stadtteilarbeit

3.1 Die Entstehung der Projektidee – „Not macht erfinderisch“

Die Idee zum Projekt entstand im Juni 2006. Dabei spielten zwei Faktoren die entscheidende Rolle: Zum einen die negative Medienpräsenz des Berliner Bezirkes Neukölln und zum anderen die konkrete Lebenssituation von drei Neuköllnerinnen. Beide Faktoren können rückwirkend als Anlass im Sinne einer „ersten Bedarfsfeststellung“ an lokalen Bedürfnissen für die Entwicklung der Projektidee gesetzt werden.

Die Negativschlagzeilen über Berlin-Neukölln sorgten für die stetige Imageverschlechterung des Bezirkes. Gewalt, Kriminalität, verweigerter Integration und massive Bildungsprobleme standen im Mittelpunkt. Diese mediale Präsenz des Bezirkes „explodierte“ spätestens mit den Vorgängen an der Rütli-Schule im März 2006³³ und löste nicht nur diverse Debatten in Gesellschaft und Politik über den Bezirk, sondern auch in großen Teilen der Neuköllner Bevölkerung einen großen Unmut³⁴ aus. Dieser Unmut führte – nicht nur – bei den Projektinitiatorinnen zu dem Bedürfnis, der negativen Präsenz des Bezirkes eine positive entgegenzusetzen.

Der zweite Faktor – das Bedürfnis am gesellschaftlichen Leben partizipieren und v. a. die erworbenen beruflichen Qualifikationen sinnstiftend, Wert schöpfend und von der Gesellschaft anerkennend einbringen zu können – ist auf die aus der damaligen Lebenssituation resultierenden Erfahrungen der drei Projektinitiatorinnen³⁵ zurückzuführen: Sie teilten u. a. die Erfahrung, dass ihr Wohnort für sie (nicht nur) bei der Suche nach Arbeit zu einem diskriminierenden und benachteiligenden Merkmal wurde.³⁶ Die ständig erlebten Stigmatisierungen innerhalb der Gesellschaft aufgrund der eigenen Arbeitslosigkeit und des Wohnortes Neukölln, verstärkt durch die negative Medienpräsenz des Bezirkes, aber auch das Bewusstsein über die in Neukölln vorhandenen Probleme, ließen die drei Neuköllnerinnen nach Lösungen suchen: Sie überlegten, wie sie ihre eigenen fachlichen

³³ Vgl.: Die Rütli-Schule in Berlin-Neukölln: Allein im Sog der Gewalt; Süddeutsche Zeitung vom 31.03.2006 (<http://www.sueddeutsche.de/politik/496/394285/text/>)

³⁴ Zwei der Projektinitiatorinnen arbeiteten 2006 in einer MAE-Maßnahme (so genannter 1 Euro-Job), in der eine quantitative Forschung zur Lebenssituation der Menschen in Neukölln durchgeführt wurde. Die Befragung von ca. 10.000 Neuköllner/innen zu ihrer Lebenssituation ergab u. a., dass etwa 90% der Befragten gerne in Neukölln wohnen und sich in Neukölln wohl fühlen. Das durch die negative mediale Präsenz des Bezirkes verursachte schlechte Image Neuköllns außerhalb des Bezirkes und die damit einhergehenden (Fremd)Zuschreibungen entsprachen nicht den Empfindungen der Neuköllner/innen. (vgl.: <http://www.langner-qva.de/projekte.html> - leider existiert die Website www.durchblick-neukoelln.de, auf der die Forschungsergebnisse einzusehen waren, nicht mehr)

³⁵ Die aus dem Sudan kommende Ingenieurin für Bekleidungstechnik F. Yousif hat in ihrem Herkunftsland eine Textilfabrik für Frauen aufgebaut und in Deutschland ein ergänzendes Masterstudium im Bereich der Bekleidungstechnik absolviert. Sie lebt seit 2005 in Berlin. H. Akdemir, deren familiäre Wurzeln in der Türkei liegen, ist ebenfalls Ingenieurin für Bekleidungstechnik. Vor ihrem Studium absolvierte Frau Akdemir eine Berufsausbildung als Schneiderin und arbeitete auch in diesem Beruf. In ihrer Freizeit hat sie Nähkurse für muslimische Frauen durchgeführt. Die aus der ehemaligen DDR stammende E. Ohse ist im ersten Beruf Krankenschwester, hat nach der politischen Wende von 1989 das Studium der Ethnologie und Erziehungswissenschaften absolviert und verfügt in beiden Berufen über Berufserfahrung. Sie initiierte seit 1988 mehrere Projekte mit und für MigrantInnen.

³⁶ U. a. wurden beispielsweise fachliche und soziale Kompetenzen in Bewerbungsgesprächen von potentiellen Arbeitgebern in Frage gestellt und/ oder abgewertet aufgrund des Wohnortes und dies wurde offen artikuliert.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Kompetenzen und ihre kulturellen Unterschiede als Ressourcen aktivieren und damit nicht nur sich selbst, sondern auch anderen Neuköllnerinnen wieder eine Zukunftsperspektive eröffnen könnten. Durch die Professionen der drei Frauen kristallisierte sich sehr schnell heraus, dass eine Unternehmung im Bereich „Mode und Textil“, mit einer interkulturellen Ausrichtung, eine Perspektive sein könnte. Ein intensives Arbeitswochenende führte zur Konkretisierung der Projektidee: Mode von Neuköllnerinnen, für Neuköllnerinnen und mit Neuköllnerinnen. Die Idee dahinter war, eine spezifische Mode für Neuköllner Frauen zu kreieren, die deren unterschiedliche kulturelle Verortungen aufgreift und mit westlichen Modetrends verbindet. Diese Mode sollte mit Neuköllner Frauen, v. a. mit Frauen mit Migrationshintergrund, entwickelt und auch mit ihnen produziert werden. Die konkreten Überlegungen zur Umsetzung der Idee – angefangen bei der Produktentwicklung (Kollektionserstellung für Alltags- und Berufsbekleidung und Abendgarderobe) und Produktherstellung, der dafür notwendigen materiellen und personellen Ausstattung, über mögliche Verkaufs- und Vertriebswege, bis hin zu Fragen wie Arbeits- und Aufgabenfelder, Steuern, Rechtsform und Gewerbeanmeldung – führten die drei Initiatorinnen immer wieder an einen Punkt zurück: es fehlten die finanziellen und materiellen Ressourcen zur Umsetzung der Idee und auch keine der drei Initiatorinnen waren als Hartz-IV-Empfängerinnen kreditwürdig. Diese Situation verlangte die Entwicklung von Strategien, die einen Zugang zu Ressourcen eröffnete. Die ursprüngliche Idee wurde um die Überlegung erweitert, für die (arbeitslosen) Neuköllner Frauen mit und ohne Migrationshintergrund Näh- und Schneiderkurse anzubieten und diese Kurse im Rahmen eines sozialen Projektes durchzuführen. Damit waren zwei Vorteile verbunden und gleichzeitig auch zwei Probleme gelöst: 1. Die Initiierung eines sozialen Projektes eröffnete die potenzielle Möglichkeit, Drittmittel, z. B. bei Stiftungen oder anderen Fördergebern, einzuwerben. 2. Mit einer Qualifizierung von (arbeitslosen) Frauen mit und ohne Migrationshintergrund durch die Durchführung von Näh- und Schneiderkursen würde die Grundlage für die Partizipation dieser Frauen an der Produktentwicklung und Produktherstellung für die Unternehmung geschaffen werden.

3.2 Die Entwicklung des Projektkonzeptes – Aspekte zu Bedarfsanalyse und Bildungs(programm)planung

Trotz der Idee und der damit verbundenen hohen Motivation der Initiatorinnen wurde sehr schnell deutlich, dass für das Einwerben von Drittmitteln wiederum notwendige Ressourcen fehlten: dazu gehörten z. B. der Zugang zu Informationen zu spezifischen Förderprogrammen von Bund, Ländern und Kommunen, Kontakte, die diesen Zugang ermöglicht hätten, Personen, die die Initiatorinnen bei der Einwerbung von Drittmitteln hätten unterstützen können sowie eine für die potentiellen Fördergeber verbindliche Struktur der Initiatorinnen (Rechtsform). Recherchen zu möglichen Fördergebern, v. a. bei Stiftungen, und erste Kontaktaufnahmen mit diesen Fördergebern brachte ein weiteres Defizit zum Vorschein: das öffentliche Nicht-Bekannt-Sein der Initiatorinnen und ihrer Idee –

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

angefangen beim Nicht-Vorhandensein-Sein von Werbematerialien, einer Website, bis hin zum Nicht-Verfügen einer offiziellen Projektadresse und entsprechenden Referenzen – stellte die Initiatorinnen vor eine weitere Hürde. Um diese zu überwinden, suchten sie nach kostenlosen Möglichkeiten der professionellen Unterstützung und entdeckten dabei den bundesweiten Wettbewerb startsocial³⁷, der sozialen Projekten und ehrenamtlich Tätigen ein dreimonatiges Coaching- und Beratungsprogramm anbietet. Die Bewerbung zu diesem Wettbewerb zwang die Projektinitiatorinnen zu einer ersten fundierten Ausarbeitung ihrer Projektidee. Die klaren Vorgaben von startsocial erleichterten die Strukturierung³⁸ des ersten Projektkonzeptes, verlangten den Initiatorinnen aber gleichzeitig auch eine erste Bedarfsanalyse sowie eine erste Bildungs(programm)planung ab.³⁹

3.2.1 Aspekte zur Bedarfsanalyse

Die Erstellung eines ersten Projektkonzeptes erforderte die Erhebung von Daten über Neukölln (z. B. Bevölkerungsstruktur, Transferleistungen, Bildungssituation usw.), über die Angebotsstruktur im Bezirk und über die Zielgruppe bzw. über ihre Bedürfnisse bezogen auf bestehende/ fehlende Angebote.

Während ein Großteil der Daten über Neukölln relativ leicht über das Landesamt für Statistik und über die Internetseiten der einzelnen Neuköllner Quartiersmanagements abrufbar waren⁴⁰, gestaltete sich die Datenerhebung bezüglich der Angebotsstruktur schwieriger. Hier waren sehr viele unterschiedliche Recherchen notwendig: beispielsweise das Heraussuchen von Angeboten im Näh- und Schneidereibereich aus Informationsmaterialien des JobCenters, des Bezirksamtes und von Weiterbildungsträgern oder die zahlreichen Internetrecherchen. In einem weiteren Schritt wurden die gefundenen Angebote hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung, ihrer Zielgruppen, ihrer eventuellen Teilnahmegebühren oder Teilnahmevergütung⁴¹, ihrer Standorte, ihrer DozentInnen und deren Qualifizierungen, ihrer Aufnahmebedingungen und ihrer zeitlichen Strukturierung untersucht.⁴² Da diese Informationen häufig nicht über das Internet und die Informationsmaterialien zu erhalten waren,

³⁷ www.startsocial.de

³⁸ Das Konzept durfte insgesamt nur 7 Seiten umfassen und setzte sich aus folgenden Gliederungspunkten zusammen: 1. Projektvorstellung; 2. Umfeld; 3. Team; 4. Öffentlichkeitsarbeit; 5. Finanzierung. Die einzelnen Gliederungspunkte enthielten weitere zu erarbeitende Unterpunkte und Forderungen wie beispielsweise die konkrete Angabe von Zahlen zur Bevölkerungsstruktur, der Zielgruppe und zu (konkurrierenden) Angeboten im Umfeld. Ebenso wurde eine Darstellung des Projektinhaltes und seiner Umsetzung im Hinblick auf die Bedürfnisse der Zielgruppe und dem Bedarf im Umfeld gefordert.

³⁹ An dieser Stelle zeigt sich, wie wichtig Bildung als Ressource für die Initiierung von (Eigen)Initiativen/ Unternehmungen ist – für die Erstellung des Projektkonzeptes, einschließlich aller zusätzlichen zu erbringenden Unterlagen für die Wettbewerbsbewerbung, standen insgesamt nur vier Wochen zur Verfügung.

⁴⁰ Nicht frei über das Internet zugängliche Daten wie z. B. die Aufschlüsselung der Neuköllner Bevölkerung nach einzelnen Nationalitäten, deren Alter, Geschlecht, Bildungsstand und deren jeweiliger Bezug von Transferleistungen wurden bei entsprechenden Ämtern und Behörden telefonisch und/ oder schriftliche unter Angabe der Gründe für deren Verwendung angefordert. Dies stellte in der Regel kein Problem dar. Schwierig war eher, die richtigen Anlaufstellen und Ansprechpartner in den Behörden zu finden.

⁴¹ Es wurde davon ausgegangen, dass Angebote auch MAE-Maßnahmen (MehrAufwandEntschädigung), so genannte 1-Euro-Jobs, oder ABM-Stellen (Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) sein konnten.

⁴² Diese Untersuchung ist nicht nur für die Ermittlung von Bedarfen, sondern auch für die Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale des Projektes erforderlich.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

kontaktierten die Initiatorinnen viele Einrichtungen persönlich oder telefonisch. Die meisten Einrichtungen gingen aufgrund der Herkunft und des Wohnortes der Projektinitiatorinnen von vornherein davon aus, dass sie sie als potenzielle Teilnehmerinnen kontaktieren. Aus diesem Grund waren die Initiatorinnen für die Einrichtungen Neuköllnerinnen, die mit der Weitergabe von detaillierten Informationen als Kunden gewonnen werden wollten. Der Zugang zu spezifischen Informationen wurde hier also aufgrund des Wohnortes und der Herkunft ermöglicht. Von keiner der Einrichtungen wurde nachgefragt, weshalb sich die Initiatorinnen für diese Informationen interessierten. Das, was als diskriminierendes und benachteiligendes Merkmal den Zugang zu Ressourcen verhindert(e), wurde hier als Ressource von den Initiatorinnen aktiviert.

Teilweise ergab sich vor Ort auch die Möglichkeit, mit einigen Teilnehmer/innen, die solche Angebote besuchten, Gespräche zu führen. Dabei stellte sich in mehreren Fällen heraus, dass die inhaltliche Ausrichtung der Angebote nicht den Bedürfnissen der Betroffenen entsprach.

Das Ergebnis dieser Recherchen ergab u. a., dass außer der Volkshochschule Neukölln – deren Kurse gebührenpflichtig sind – die existierenden Angebote MAE-Maßnahmen und keine dieser Maßnahmen mit einem konkreten Lehr-/Lernprogramm verbunden waren.

Für die Erhebung der Bedürfnisse der Hauptzielgruppe (Frauen mit Migrationshintergrund) nutz(t)en die Initiatorinnen ihre privaten Netzwerke als Ressource: Alle drei Initiatorinnen verfüg(t)en über zahlreiche Kontakte zu unterschiedlichen Migrantengruppen und führten deshalb – meistens in privaten Umfeldern – viele Gespräche mit Frauen mit Migrationshintergrund zur Projektidee. Dabei stellte sich heraus, dass die Idee, Näh- und Schneiderkurse durchzuführen, durchweg positiv aufgenommen wurde, v. a. auch deshalb, weil das Nähen-Können mit einer Steigerung der Anerkennung der Frauen in ihren Familien einhergehe und sich mit einer Teilnahme für die Frauen eine Austausch- und Kontaktmöglichkeit außerhalb der Familie ergeben würde. Gleichzeitig artikulierten die Gesprächspartnerinnen auch Befürchtungen: Zum Beispiel die Angst, aufgrund von Sprachschwierigkeiten nichts lernen zu können, die Sorge, bei einer Teilnahme noch genügend Zeit für die Familie zu haben, teilweise die Betreuung der Kinder und auch die Angst vor einem theorie-lastigen Unterricht.

Ziel der Gespräche war es herauszufinden, ob das Angebot (die Projektidee) den Bedürfnissen – und „[den] darin liegende[n] Motivation[en] eines Individuums nach (Weiter)Bildung“⁴³ – der Zielgruppe entspricht und welche weiteren Aspekte der Zielgruppe bei der Ausgestaltung der Näh- und Schneiderkurse (Bildungsplanung) von Bedeutung sind.

Das Herausfinden der Bedürfnisse der Zielgruppe nur über die Gespräche mit Neuköllner Frauen ist ein typisches Beispiel für das Handeln von „kleinen Akteuren“: Obwohl die Initiatorinnen über die für eine „klassische“ Forschung zur Erhebung der Bedarfe erforderlichen Fachkenntnisse und

⁴³ <http://www.ph-ludwigsburg.de/html/1f-bima-s-01/bildungsprozessmanagement.de/index.php/Bildungsbedarfsanalyse> (abgerufen am 01.04.2009)

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Kompetenzen verfüg(t)en, standen ihnen die ebenfalls dafür notwendigen technischen Ressourcen wie spezielle Datenauswertungsprogramme (z. B. SPSS) oder Aufnahmegeräte zum Aufzeichnen der Gespräche nicht zur Verfügung. Gleichzeitig war aber die Nicht-Einbindung der Initiatorinnen in eine Institution, die solche technischen Ressourcen hätte zur Verfügung stellen können, auch ein enormer Vorteil: Die Initiatorinnen konnten schnell und unkompliziert⁴⁴ die Bedürfnisse herausfinden und die Gespräche nicht als „außen stehende Forscherinnen“, sondern als „Gleichgesinnte“ auf Augenhöhe führen. Letzteres ist insbesondere bei der Berücksichtigung der Zielgruppe und ihrer Lebensumstände ein sehr entscheidender Faktor, um ehrliche Antworten und damit auch die tatsächlichen Bedürfnisse herauszufinden.⁴⁵

3.2.2 Aspekte zur Bildungs(programm)planung

Ausgehend von den Ergebnissen der Bedarfsanalyse entwickelten die Initiatorinnen ein modulares Kurssystem für die Näh- und Schneiderkurse. Nach der Erarbeitung der grundsätzlichen Inhalte für die Näh- und Schneiderkurse wurden diese in vier verschiedene Schwierigkeitsgrade (Basis, Aufbau, Kompetenz, Professionell) unterteilt. Dabei spielten nicht nur fachliche Komponenten, sondern auch aus den jeweils einzelnen Modulen hervorgehende mögliche Produkte⁴⁶ – als für die Zielgruppe nachvollziehbare Ergebnisse⁴⁷ – eine entscheidende Rolle. Über die Arbeitsschritte zur Herstellung dieser Produkte erfolgte die Aufteilung jedes Moduls in einzelne Unterrichtseinheiten á 90 Minuten, woraus sich dann jeweils der gesamte Stundenumfang für jedes Modul und für das Programm insgesamt ergab.⁴⁸

Neben der praxisorientierten Ausrichtung der Module flossen in die Ausgestaltung der einzelnen Unterrichtseinheiten weitere Faktoren mit ein: die Voraussicht, dass einige Teilnehmerinnen bereits über einzelne (Grund)Kenntnisse verfügen und deshalb für sie nicht alle Unterrichtsinhalte einen Kompetenzzuwachs zur Folge haben würden und die Voraussicht, dass eventuell einige Frauen von vornherein nur an einzelnen Inhalten interessiert sein könnten. Aus diesen Gründen wurden die

⁴⁴ Die Erhebung von Primärdaten erfordert in der Regel lange Forschungszeiten. Ein Nachteil könnte dabei – bezogen auf die Bedarfsermittlung der Zielgruppe – sein, dass sich die Bedarfe während der langen Forschungszeiten ändern und zum Zeitpunkt der Präsentation/ Veröffentlichung der erhobenen Daten nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen entsprechen.

⁴⁵ Die hier vollzogene Herangehensweise zur Ermittlung der Zielgruppenbedürfnisse entspricht nicht den gängigen wissenschaftlichen Kriterien für eine empirische Forschung, zeigt aber, dass das Fehlen von Strukturen und Ressourcen kreative Alternativen hervorbringt. Dass die vollzogene Herangehensweise zu einem aussagekräftigen und ehrlichen (wahren) Ergebnis geführt hat, zeigt sich u. a. auch darin, dass die Teilnehmerzahl im Projekt aufgrund der Nachfrage nach Näh- und Schneiderkursen seit 2007 stetig wächst. Das Projekt bildet gegenwärtig 80 Teilnehmerinnen aus und registriert vierteljährlich etwa 20 bis 30 neue Anmeldungen.

⁴⁶ Basismodul: z. B. Schürzen, Kissenbezüge; Aufbaumodul: z. B. einfache Röcke mit Reißverschluss ohne Bund, einfache Kleider; Kompetenzmodul: z. B. Röcke mit Bund, Abnähern, Schlitz und verdecktem Reißverschluss, einfache Hosen; Professionell: z. B. Jacken und Mäntel

⁴⁷ Ergebnisse in Form von selbst genähten Produkten, die in den Familien für Anerkennung sorgen

⁴⁸ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Festlegen der Stundenzahl insgesamt (alle vier Module) sowie der damit verbundene zeitliche Rahmen wichtige Faktoren für den Kosten- und Finanzierungsplan sind (Berechnung der Honorare für die Arbeitsstunden der Dozentinnen)

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

einzelnen Unterrichtseinheiten so konzipiert, dass sich aus den unterschiedlichen Modulen einzelne Unterrichtseinheiten zu einem individuellen Stundenplan zusammenstellen lassen.

Um den Bedürfnissen⁴⁹ der Frauen gerecht zu werden, schloss die Programmentwicklung von Anfang an die zweisprachige Durchführung der Näh- und Schneiderkurse⁵⁰, eine maximale Teilnehmerzahl von fünf Frauen pro Lerngruppe⁵¹ und eine Kinderbetreuung⁵² ein. Das ergänzende Angebot Deutsch als Fremdsprache war von Anfang an in die Planung und in das Konzept integriert, konkretisierte sich aber erst zu einem späteren Zeitpunkt.

Die Entwicklung dieses Bildungsprogramms verdeutlicht die Chancen, die sich aus der Nutzung der kreativen Potenziale „kleiner Akteure“ entwickeln können: Die Aktivierung der einzelnen Erfahrungen der Initiatorinnen im Umgang und der Arbeit mit MigrantInnen, ihre sehr unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten und ihre jeweiligen kulturellen Verortungen bildeten einen Ressourcenpool, der ein hochgradig interdisziplinäres, transkulturelles und damit produktives Arbeiten ermöglichte. Dieser Raum für eine freie Ausgestaltung⁵³ des Bildungsprogramms erzielte die bestmögliche Einbeziehung der Bedürfnisse der Zielgruppe und damit die Entwicklung eines – auch im übertragenen Sinn bezüglich der Inhalte –maßgeschneiderten Angebots. Die Initiatorinnen mussten sich weder an vorgegebenen Rahmenplänen noch an Verwaltungsstrukturen bei der Entwicklung und Ausgestaltung des Programms orientieren.

3.3 Auf dem Weg zur Projektumsetzung – Aspekte zur Kommunikations- und Netzwerkarbeit und zum Ressourcenmanagement

Die Ausarbeitung eines ersten fundierten Projektkonzeptes und die Bewerbung bei startsocial bedeutete für die Projektinitiatorinnen, ihre Idee auch erstmalig einer Öffentlichkeit⁵⁴ zu präsentieren. Dass diese Präsentation gelungen war, zeigte sich im September 2006 mit der Aufnahme des Projektes in den startsocial-Wettbewerb.⁵⁵

Von Oktober bis Dezember 2006 standen dem Projekt im Rahmen des Wettbewerbes eine Vielzahl an Beratungs- und Austauschmöglichkeiten zur Verfügung: Dazu gehörten die persönliche Betreuung

⁴⁹ Berücksichtigung der Sprachschwierigkeiten und Unterbringung der Kinder während der Kurszeiten

⁵⁰ Dieser Faktor ist für die Auswahl von Mitarbeiterinnen von Bedeutung; neben den fachlichen Qualifikationen müssen die Lehrkräfte über entsprechende Sprachkompetenzen verfügen.

⁵¹ Die maximale Teilnehmerzahl von fünf Frauen pro Lerngruppe wurde festgesetzt, um die einzelnen Frauen individuell und bestmöglich fördern zu können. Diese Gruppengröße hat sich inzwischen als sehr effektiv für die Ausgestaltung der Lehr- und Lernprozesse und für die Lernerfolge erwiesen.

⁵² Das Anbieten einer Kinderbetreuung während der gesamten Kurszeiten ist bei der Personalplanung und dann auch entsprechend im Kosten- und Finanzierungsplan zu berücksichtigen.

⁵³ Die einzige Begrenzung liegt bis heute in der Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, wobei sich diese Begrenzung nicht auf die Inhalte und das Programm an sich, sondern auf die Anzahl der Kurse, die insgesamt angeboten werden können, beschränkt.

⁵⁴ Der Jury von startsocial gehören u. a. Juristen, Experten aus Wirtschaft, Medien und Bildung sowie Unternehmensberater an.

⁵⁵ Von etwa 600 Bewerbungen wurden 100 Projekte in den Wettbewerb aufgenommen.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

des Projektes durch einen Experten und einen Coach, ein Stipendiatentag⁵⁶ mit Vorträgen, Vernetzungsplattform und Workshops, eine Internetplattform, in der u. a. Fragen zu Finanzen, Mitarbeitern, Kommunikation, Internet und Recht fachkundig von Experten beantwortet wurden, die Möglichkeit, das Projekt vor einem fachkundigen Publikum (mit Feedback) zu präsentieren sowie diverse Informationsmaterialien.⁵⁷ Am Anfang der Wettbewerbsphase arbeiteten die Projektinitiatorinnen gemeinsam mit Experte und Coach einen dreimonatigen Aufgabenplan für das Projekt aus und legten die wichtigsten Beratungsbedarfe sowie die grundlegendsten Voraussetzungen zur Realisierung des Projektes fest. Dabei wurde deutlich, dass sechs Kernaufgaben **gleichzeitig**⁵⁸ bewältigt werden mussten, um das Projekt umsetzen zu können: 1. die Beschaffung von Räumen (ohne Räume kein Projekt); 2. die Beschaffung von finanziellen Mitteln (ohne Geld keine Miete für die Räume und damit keine Räume); 3. Gewinnung von öffentlichen Personen aus Politik oder Wirtschaft als Unterstützer für das Projekt (ohne Unterstützer keine finanziellen Mittel)⁵⁹; 4. Werbematerial (ohne Werbematerial keine Unterstützung von öffentlichen Personen aus Politik und Wirtschaft); 5. Klärung der Rechtsform (ohne Rechtsform kein Zugang zu finanziellen Mitteln);⁶⁰ 6. Überarbeitung und Erweiterung des Projektkonzeptes⁶¹ als Grundlage für Förderanträge: „Ein schlüssiges, anschauliches und vollständiges Projektkonzept ist die Grundlage für die weitere Entwicklung des Vorhabens und Ausgangspunkt für jede Diskussion mit potenziellen Partnern und Förderern.“⁶²

3.3.1 Die Beschaffung von Räumen

Bevor überhaupt nach geeigneten Räumen gesucht werden konnte, stellte sich – abgesehen von der Finanzierung – die Frage nach der Lage, Größe, Aufteilung und Ausstattung der Räume. Ausgehend davon, dass ein Nähkurs fünf Arbeitsplätze und einen Zuschneidetisch benötigt, musste ein Arbeitsraum mit einer Größe von mindestens 20 bis 25 m² gefunden werden. Daneben bedurfte es zweier weiterer separater Räume, einen für die Kinderbetreuung und einen für die Deutschkurse. Ein

⁵⁶ Der offizielle Begriff für Wettbewerbsteilnehmer bei startsocial ist „Stipendiat“, weil die Projekte als Wettbewerbsteilnehmer ein kostenloses Beratungsstipendium für drei Monate erhalten.

⁵⁷ Inwieweit und in welchem Umfang die Projekte die Angebote wahrnehmen, wird von den Projekten selbst bestimmt. Ebenso liegt es ganz allein bei den Projekten, das von den Experten in den Angeboten transferierte Wissen in der Praxis ein- und umzusetzen. „Sieben auf einen Streich“ hat in den drei Monaten alle Angebote sehr intensiv in Anspruch genommen und dadurch einen enormen Zuwachs an Wissensressourcen und Handlungskompetenzen erfahren.

⁵⁸ Die Gleichzeitigkeit dieser Aufgaben zeigt die Komplexität von Managementaufgaben und die damit verbundenen Herausforderungen für Akteure im (Bildungs)Management.

⁵⁹ Auf die Bewältigung dieser Aufgabe kann in den folgenden Ausführungen leider nicht eingegangen werden, da in der Beratungsphase von startsocial spezifische Coachings zur Gesprächsführung von ausgewählten Personen (für jede Person ein Coaching) stattfand und deren Beschreibung den Rahmen des hier vorliegenden Beitrages „sprengen“ würde.

⁶⁰ Da sich bei der Bewältigung der (einzelnen fünf) Aufgaben verschiedene Managementbereiche überlagern, wird auf die eindeutige Zuordnung von Managementaufgaben in den folgenden Kapiteln verzichtet. Es wird deutlich werden, wie eng die einzelnen Aufgabenbereiche des Management miteinander verzahnt sind, welche Aspekte einzelner Managementbereiche thematisiert werden und welche Wechselwirkungen aufgrund von (Änderungen von) Bedingungen, Entscheidungen und Ereignissen entstehen.

⁶¹ Auf die Entwicklung des Projektkonzeptes wird nicht noch einmal eingegangen werden, da bereits Aspekte zur Entwicklung des Projektkonzeptes dargestellt wurden.

⁶² <https://www.startsocial.de/stipendiat-werden/teilnahmebedingungen> (abgerufen am 15.12.2009)

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

weiterer Raum für ein Büro wurde in Erwägung gezogen, aber für den Start des Projektes nicht als unbedingt notwendig erachtet. An Nebenräumen wurden mindestens eine Toilette und eine Küche oder Kochnische⁶³ benötigt. Aus diesen Überlegungen ergab sich, dass für den Start des Projektes ein Objekt mit mindestens drei separaten Räumen und/ oder einer Gesamtgröße von mindestens 60m² gefunden werden musste. Die Lage der Räume sollte nach Möglichkeit relativ zentral, gut zugänglich und nicht in unmittelbarer Nachbarschaft einer Kneipe, Spielhalle oder eines Sexshops sein. Damit sollte sichergestellt werden, dass eine gute Verkehrsanbindung ein leichtes Erreichen des Projektes ermöglicht, dass auch über so genannte Laufkundschaft Teilnehmerinnen gewonnen werden können und dass keine Zugangsbarrieren für die (muslimischen) Teilnehmerinnen aufgrund der in der unmittelbaren Nachbarschaft liegenden Geschäfte bestehen.

Diese Vielzahl an Raumanforderungen ließ schnell deutlich werden, dass ein geeignetes Objekt weder schnell noch preiswert – zumal eine Finanzierung noch gar nicht gewährleistet war – zu finden wäre. Aus diesem Grund wurde auf Anraten der startsocial-Experten erst einmal nach Unternehmen gesucht, die für soziale Projekte Räume kostenlos oder zu minimalen Mietpreisen und meistens über Sponsoring zur Verfügung stellen. Obwohl die Initiatorinnen solche Räume fanden, kamen diese nicht in Betracht, weil sie – neben anderen ausschließenden Kriterien⁶⁴ – nicht in Neukölln zur Verfügung standen. Im Weiteren suchten die Initiatorinnen in Schulen und anderen Bildungseinrichtungen nach eventuell kostenlos nutzbaren Räumen. Dabei musste leider immer wieder die Erfahrung gemacht werden, dass das Nicht-Bekannt-Sein des Projektes und das Nicht-Vorweisen-Können von Werbematerial, potenziellen Partnern und Geldgebern ein Ausschlusskriterium für das Nutzen von Räumen war, trotzdem die Projektidee generell positiv aufgenommen wurde. Nur eine Schule – zu der bestanden allerdings schon sehr gute Kontakte durch die Elternarbeit einer Initiatorin an dieser Schule – zeigte sich sehr kooperativ⁶⁵, konnte aber leider auch keine Räume zur Verfügung stellen, da sie sich gerade im Umbau aufgrund der Umstrukturierung von einer Halbtags- zu einer Ganztagschule befand.

Da die Projektinitiatorinnen nicht nur nach Räumen, sondern gleichzeitig auch nach Partnern/ Unterstützern und Finanzierungsmöglichkeiten suchten, nahmen sie Kontakt mit verschiedenen Quartiersmanagements in Neukölln auf. Aufgrund der bis dahin immer wieder gemachten Erfahrungen, dass ohne Werbematerial, ohne Bekanntheitsgrad, ohne Geldgeber und ohne Partner „nichts zu holen“ ist, änderten die Projektinitiatorinnen nach Absprache mit den Experten von startsocial ihre Kommunikationsstrategie: Sie ließen sich als Anwohner und nicht als potenzielle

⁶³ Bei der Zubereitung und dem Verzehr von Speisen und Getränken in Arbeitskontexten ist auf die hygienischen und arbeitsschutzrechtlichen Vorgaben und Bestimmungen zu achten.

⁶⁴ Dazu gehörten z. B. ein sehr begrenzter Nutzungszeitraum, der Umstand des Sponsorings (zu diesem Zeitpunkt konnten die Projektinitiatorinnen noch keine Gegenleistungen anbieten) und das generelle Problem, dass für das Projekt noch kein Werbematerial vorlag.

⁶⁵ Hier wird deutlich, welchen Einfluss Kontakte und Netzwerkpartner haben: Die Schule interessierte sich weder für potenzielle Fördergeber noch für Werbematerial des Projektes, sondern vertraute der ihnen bekannten Initiatorin hinsichtlich der Projektidee und seiner Umsetzung. Einige Lehrerinnen suchten sogar nach Möglichkeiten, wie eventuell Nähmaschinen kostenlos aufzutreiben wären.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Akteure über die Arbeit des Quartiersmanagement (QM) aufklären, wurden über einzelne in den Quartieren stattfindenden Projekte informiert und erhielten Auskünfte über Förderprogramme für Bewohner. Sich als Anwohnerinnen und nicht als potentielle Akteure informieren zu lassen, schaffte eine entspannte Kommunikationssituation für beide Seiten (QM & Initiatorinnen): Das gegenüber der Quartiersarbeit bekundete Interesse der Initiatorinnen vermittelte den QM die Anerkennung ihrer Arbeit, was die Kontaktaufnahme für die Initiatorinnen erleichterte und eine Basis für weitere Gespräche legte. Zudem entstand seitens der QM nicht das Gefühl einer möglichen Konkurrenz durch andere Akteure⁶⁶ und die Initiatorinnen mussten nicht als „Bittsteller“ auftreten⁶⁷.

Über die Gespräche in den QM erfuhren die Projektinitiatorinnen von der Unternehmung „Zwischennutzungsagentur FreiRaum“⁶⁸, die u. a. auf die Beseitigung von Leerstand⁶⁹ zielt und Akteure bei der Suche nach (Gewerbe)Räumen unterstützt. Aufgrund dieser Information nahmen die Initiatorinnen Kontakt mit der Zwischennutzungsagentur auf, führten im Folgenden lange Gespräche mit dieser zum Projekt und seiner Umsetzung⁷⁰ und ließen sich in deren Verteiler aufnehmen. Durch die Aufnahme in den Verteiler der Zwischennutzungsagentur erhielten die Projektinitiatorinnen die Möglichkeit, in regelmäßig stattfindenden Besichtigungstouren⁷¹ leer stehende Objekte zu besichtigen und Gespräche mit Vermietern über die jeweiligen Konditionen⁷² zu führen. Damit waren nach etwa zehn Wochen erste potentiell⁷³ für das Projekt geeignete Räume gefunden, die Option, jederzeit über die Zwischennutzungsagentur Räume zu finden, gegeben und die Zwischennutzungsagentur als Netzwerkpartner gewonnen.

Obwohl die Initiatorinnen zu diesem Zeitpunkt noch keine Räume – wegen der noch fehlenden Finanzierung – mieten konnten, so hatten sie doch die Aufgabe, Räume zu beschaffen, insofern gelöst

⁶⁶ Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht klar, dass das Projekt in eine QM-Struktur eingebunden sein würde, weshalb das Umsetzen eines Projektes außerhalb der QM-Strukturen durchaus zu einer konkurrierenden Situation im Hinblick auf die von den QM geplanten oder bereits bestehenden Programmen und Projekten hätte führen können.

⁶⁷ Das Auftreten als „Bittsteller“ verändert die Kommunikationssituation erheblich: Im Focus stehen in der Regel erst einmal nicht mögliche Unterstützungsmöglichkeiten für die Umsetzung einer Idee, sondern die Ideen selbst. Dies hat häufig zur Folge – die Praxis gibt rege Beispiele dafür – dass Ideen, oder Teile von Ideen geklaut werden. Ein „einfaches“ Gespräch kann damit erhebliche negative Folgen für Ideengeber haben, v. a. dann, wenn sie nicht über entsprechende Strukturen und einen juristischen Beistand verfügen. Im Nachhinein jeweils anderen Akteuren nachzuweisen – mit allen damit verbundenen Konsequenzen – dass es sich nicht um deren Idee handelt, ist im Kontext von Stadteitarbeit so gut wie unmöglich. Darin ist ein eindeutiger Nachteil für „kleine Akteure“ zu sehen.

⁶⁸ http://www.zwischennutzungsagentur.de/front_content.php

⁶⁹ Die Zwischennutzungsagentur führt eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Leerstandes v. a. an Gewerberäumen in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf durch, stellt Kontakte zu den jeweiligen Vermietern her und sensibilisiert diese für die (Entwicklungs)Notwendigkeit, ihre Objekte zu günstigen Mietpreisen Akteuren zur Verfügung zu stellen.

⁷⁰ Da die Zwischennutzungsagentur an der Beseitigung des Leerstandes interessiert ist, bemüht sie sich um die Unterstützung der Akteure in vielerlei Hinsicht, u. a. auch damit den Akteuren finanzielle Mittel zur Anmietung leer stehender Objekte zur Verfügung stehen.

⁷¹ Bei den von der Zwischennutzungsagentur organisierten Besichtigungstouren lassen sich viele Kontakte zu anderen Akteuren knüpfen, weil die Touren von allen in den Zwischennutzungs-Verteiler aufgenommenen

Akteuren besucht werden (können). Die Zwischennutzungsagentur hat in einigen Quartieren mit eigenen Projekten die Netzwerkbildung dieser Akteure initiiert. Daraus sind enge Kooperationen zwischen (mehreren) Akteuren – die bis heute Bestand haben – entstanden.

⁷² Der Arbeit der Zwischennutzungsagentur ist es zu verdanken, dass nicht nur Mietpreise mit Vermietern verhandelt werden konnten (können), sondern auch die Option bestand (besteht), die Räume durch ihre Renovierung für einen bestimmten Zeitraum mietfrei (nicht nebenkostenfrei) zu erhalten.

⁷³ Die Finanzierung war zu diesem Zeitpunkt noch nicht geklärt und deshalb konnten infrage kommende Objekte auch noch nicht angemietet werden.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

als sie jederzeit auf den Netzwerkpartner zurückgreifen und dadurch schnell Räume anmieten konnten.⁷⁴

3.3.2 Strategien zur Beschaffung von finanziellen und materiellen Ressourcen

Erste Aufgaben zur Beschaffung von finanziellen Mitteln waren die intensive Recherche zu möglichen Fördergebern und Förderprogrammen und die Aufstellung aller im und für das Projekt benötigten finanziellen, personellen und materiellen Mittel, um einen detaillierten Kosten- und Finanzierungsplan erstellen zu können.

Durch die über die QM und die Zwischennutzungsagentur gewonnenen Informationen setzten sich die Initiatorinnen mit quartiers- und bezirksbezogenen Förderprogrammen, aber auch mit Stiftungen auseinander, recherchierten die Art der Programme, Antragsfristen und Antragsverfahren, die Höhen der Fördersummen, Voraussetzungen und Auflagen der jeweiligen Programme, Laufzeiten, Förderschwerpunkte sowie die jeweiligen Ansprechpartner. Dabei stellte sich heraus, dass v. a. die mit einem lokalen Förderschwerpunkt⁷⁵ bezogenen Programme⁷⁶ von den Fördernehmern nicht unbedingt eine Rechtsform voraussetz(t)en, sondern diese auch einzelne Akteure und Initiativgruppen fördern, während bei den für das Projekt infrage kommenden Stiftungen eine Rechtsform vorliegen muss(te). Da zum damaligen Zeitpunkt die Antragsfristen lokaler Programme für das Folgejahr gerade abgelaufen waren, konzentrierten sich die Initiatorinnen zunächst auf für das Projekt infrage kommende Stiftungen, bei denen jederzeit Anträge eingereicht werden konnten.⁷⁷

Um einen Kosten- und Finanzierungsplan für die jeweils angegebenen (maximalen) Fördersummen aufstellen zu können und um einen Überblick über alle notwendigen Ressourcen zu gewinnen, listeten die Initiatorinnen alle anfallenden Kosten auf.⁷⁸ Dabei stellte sich heraus, dass die Gesamtsumme für die Durchführung des Projektes bei einer Laufzeit von einem Jahr⁷⁹ so hoch war, dass keine der durch infrage kommenden Stiftungen zur Verfügung stehenden Fördersummen ausreichen würden und die

⁷⁴ Nachdem im Mai 2007 die Finanzierung zur Durchführung des Projektes gesichert war, mieteten die Initiatorinnen mit Hilfe der Zwischennutzungsagentur ein 60m² großes Objekt, was nicht optimal, aber für den Start des Projektes ausreichend war. Im Oktober 2008 konnte das Projekt, wieder durch die und mit der sehr intensiven Unterstützung der Zwischennutzungsagentur, die derzeitigen Räume beziehen. Die Verhandlungen zum Auszug (der Gewerbemietvertrag konnte nur jährlich gekündigt werden und zum Juni 2008 waren noch keine neuen Räume gefunden wurden) und die zur Anmietung der jetzigen Räume dauerten von März bis Anfang Oktober 2008.

⁷⁵ Anders als in der Regel bei Stiftungen, bei denen die Förderung zum Teil auch auf bestimmte Regionen beschränkt ist, weisen diese Schwerpunkte ganz konkrete und klar abgegrenzte Gebiete aus. Neukölln als Stadtbezirk ist dabei die größte Gebietseinheit.

⁷⁶ Z. B. LOS (Lokales Kapital für soziale Zwecke): http://www.los-online.de/content/index_ger.html und LSK (Lokales Soziales Kapitel): <http://www.loskap-berlin.de/>

⁷⁷ Daraus ergab sich die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit einer für das Projekt geeigneten Rechtsform.

⁷⁸ Honorarkosten: z. B. für Projektleitung, kaufmännische Steuerung, Näh- und Schneiderkurse, Deutschkurse, Kinderbetreuung, Öffentlichkeitsarbeit; Sachmittel: z. B. Nähmaschinen und diverse Nähwerkzeuge, Stoffe, Garne usw., Möbel, aber auch Versicherungen (Haftpflicht & Gewerbeschutz), Miete, Strom usw.; Nebenkosten: z. B. Kontoführungsgebühren, Telefonkosten, Kopierkosten, Büromaterial wie Papier, Stifte, Briefumschläge usw., Portokosten.

⁷⁹ Die Laufzeit von mindestens einem Jahr ergab sich v. a. aus dem Unterrichtskonzept und der damit verbundenen Weiterbildungszeit zum vollständigen Absolvieren von drei Modulen (für die Durchführung des vierten Moduls hätten weitere Maschinen angeschafft werden müssen) und der Überlegung, dass sich die Anschaffung der Ausstattung (v. a. die der Nähmaschinen und Nähwerkzeuge) bei einer Laufzeit von unter 12 Monaten nicht rentieren würde.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Differenz zwischen Fördersummen und Gesamtbudget auch nicht mit der möglichen Erhebung von Teilnehmerbeiträgen für die Näh- und Schneiderkurse hätte ausgeglichen werden können. Aus diesem Grund suchten die Initiatorinnen gemeinsam mit den Experten von startsocial nach Alternativen zur Beschaffung der Projektausstattung: Sachspenden und Sachgeschenke. Da für das Projekt noch keine Rechtsform und (damit) auch keine Gemeinnützigkeit existierten, entfiel das Einwerben von Sachspenden.⁸⁰ Über zahlreiche Recherchen in unterschiedlichen Zeitungen und Stadtmagazinen sowie im Internet fanden die Initiatorinnen heraus, dass außer Nähmaschinen⁸¹ alle Arten von Möbeln⁸² (bis hin zu kompletten Kücheneinrichtungen⁸³), Hausrat⁸⁴, diverse Büromaterialien⁸⁵ und technische Geräte⁸⁶ von Privatpersonen, Vereinen, Unternehmen und Haushaltsauflösungen über Schenkungen zu erwerben sind. Diese Tatsache schaffte eine enorme Entlastung für das errechnete Gesamtbudget, weil durch die Möglichkeit der Schenkung eine Grundausstattung des Projektes möglich wurde und sich dadurch die nun verbleibende Summe an rein finanziell benötigten Mitteln drastisch reduzierte. Das einzige, was für die Erwerbung von Sachmitteln über Schenkung organisiert werden musste, waren ein Auto für den Transport und ein „paar kräftige Männer“ zum Tragen der Möbel. Beides ließ sich dann – kurz vor Projektbeginn und nach dem Projektträume angemietet waren – über die privaten Netzwerke der Initiatorinnen und mit einem leckeren Abendessen für die Helfer als Dankeschön realisieren.

Bevor nun aber ein Förderantrag bei einer Stiftung eingereicht werden konnte, bedurfte es noch der Erstellung von Werbematerial zur Gewinnung von Unterstützer/innen für den Antrag und der Klärung der Rechtsform.

3.3.3 Aspekte zur Erstellung von Low-Budget-Werbematerial

„Kleine Akteure“ – aber nicht nur diese – unterschätzen häufig die Auswirkungen von (guter und schlechter) Werbung: Sie machen sich (zu) wenig Gedanken über die Zielgruppen, die mit ihrer

⁸⁰ Durch das Nicht-Vorliegen einer anerkannten Gemeinnützigkeit war es nicht möglich, Spendenquittungen auszustellen.

⁸¹ Die Recherche während der dreimonatigen Beratungsphase ließ die Initiatorinnen lediglich zwei Haushaltsnähmaschinen, die aber beide leider nicht mehr funktionstüchtig waren, finden.

⁸² Für das Projekt wurden in erster Linie stabile Tische als Arbeitstische, Stühle, Regale oder Schränke zur Aufbewahrung von Nähutensilien und Büromaterialien, ein Schreibtisch, eine Tafel sowie Lampen benötigt. (Minimalausstattung)

⁸³ Ein Kühlschrank, ein Herd und ein Küchenschrank waren für den Start des Projektes ausreichend.

⁸⁴ Bei der Planung von Unternehmungen bzw. im dazugehörigen Kosten- und Finanzierungsplan wird häufig vergessen, dass auch – in Abhängigkeit der Art der Unternehmung – Dinge wie Tassen und Teller, eine Kaffeemaschine, Besteck, ein Staubsauger, Wischeimer, Besen, Toilettenpapierhalter, Verlängerungskabel, Verteilerdosen usw. benötigt werden.

⁸⁵ Das Projekt hat beispielsweise 50 Aktenordner über eine Schenkung erworben. Bei einem Neupreis eines großen billigen Aktenordners von 2,99 € macht das eine eingesparte Summe von 149,50 € aus.

⁸⁶ Für das Projekt waren zum damaligen Zeitpunkt lediglich ein Computer, ein Bildschirm, ein Drucker und ein Telefon notwendig. Allerdings wurde hier bei der Erwerbung dieser Technik über Schenkung auch ein Risiko darin gesehen, dass eventuelle Defekte oder Schäden von Fachleuten hätten behoben werden müssen und dadurch auch Kosten entstanden wären. Aus diesem Grund entschieden sich die Projektinitiatorinnen, diese Dinge nicht über Schenkungen, sondern neu zu erwerben.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Werbung angesprochen⁸⁷ sowie über die Ziele, die mit der Werbung erreicht werden sollen⁸⁸ und geben sich gerne mit „Notlösungen“⁸⁹ zu fernen, um Kosten zu sparen. Dies mussten u. a. auch die Projektinitiatorinnen während der Beratungsphase von startsocial lernen, obwohl sie sich bereits mit grundlegenden Aspekten von Kommunikationsstrategien⁹⁰ auseinandergesetzt hatten.

Deshalb stellten die Initiatorinnen gemeinsam mit den Experten von startsocial die für das Projekt möglichen Zielgruppen für Werbung zusammen, setzten die mit der durch Werbung zu erreichenden Ziele fest und suchten dann die für die jeweiligen Zielgruppen geeigneten Formen für Werbung. Dabei kristallisierte sich heraus, dass zu allererst Unterstützer für das Projekt aus Politik, Bildung und Wirtschaft gewonnen werden mussten, um eine Projektfinanzierung sichern zu können und dass deshalb die Werbung z. B. zur Gewinnung von Kursteilnehmerinnen – zum damaligen Zeitpunkt – nachrangig war; denn durch eine Projektfinanzierung würde dann auch die Werbung für weitere Zielgruppen, wie die für die Kursteilnehmerinnen, ermöglicht werden.

Ebenso wurde herausgearbeitet, dass die den Initiatorinnen zur Verfügung stehenden materiellen und finanziellen Ressourcen es nicht erlaubten, Werbematerial z. B. in Form einer hochwertig gedruckten Hochglanzbroschüre zu erstellen bzw. erstellen zu lassen. Davon ausgehend verschafften sich die Initiatorinnen einen Überblick über ihre eigenen Ressourcen: z. B. das Vorhandensein von Computern und Computerprogrammen, Zugang zum Internet, Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit unterschiedlichen Computerprogrammen⁹¹, private Netzwerke und Freunde, deren Kompetenzen eventuell genutzt werden können oder die maximale Höhe der aus dem Arbeitslosengeld II zu entbehrenden Summe an finanziellen Mitteln für z. B. hochwertige Farbausdrucke auf hochwertigem Papier. Entsprechend der zur Verfügung stehenden Ressourcen empfahlen die startsocial-Experten die Erstellung einer klar und durch Überschriften gegliederten Projektkurzbeschreibung mit einem maximalen Umfang von eineinhalb bis zwei DIN A4-Seiten⁹² sowie ergänzende Grafiken im DIN A4-Format, die das Vorhaben „auf einem Blick“ schlüssig untermauern. Die Idee hinter dieser Empfehlung war, sich durch das DIN A4-Format und die gewählte Form eindeutig von gängigen Werbematerialien wie Flyer und Postkarten – die nur bei einer professionellen Umsetzung hinsichtlich des Aufbaus, der Inhalte und des Layouts sowie auch des Drucks Erfolg versprechende Wirkungen haben – zu unterscheiden und trotzdem die Inhalte professionell und in einer übersichtlichen und schnell zu

⁸⁷ Auf dieses (und andere über Drittmittel finanzierte soziale) Projekt(e) bezogene mögliche unterschiedliche Zielgruppen für Werbung können u. a. sein: die Teilnehmerinnen für die Kurse, Netzwerk- und Kooperationspartner, „Geldgeber“, wobei diese wiederum sehr unterschiedlich und deshalb auch eigene Zielgruppen von Werbung sein können (z. B. Stiftungen, Spender), ideale Unterstützer.

⁸⁸ Ziele können in Anlehnung an die jeweiligen unterschiedlichen Zielgruppen von Werbung z. B. sein: Gewinnung von Kursteilnehmer/innen, Partnern oder das Erhalten von finanziellen Mitteln/ Spenden.

⁸⁹ Ein (unprofessioneller) Flyer oder Handzettel ist „schnell“ am heimischen PC geschrieben und für wenig Geld in schlechter Qualität in einem Kopieshop vervielfältigt.

⁹⁰ Z. B. durch die Absolvierung von Weiterbildungen im Bereich Marketing & PR und der Auseinandersetzung mit für die Umsetzung von Werbe- und Marketingmaßnahmen wichtigen Faktoren wie beispielsweise Cooperate Identity und Cooperate Design.

⁹¹ Z. B. Grafikprogramme, Bildverarbeitung, Textverarbeitung

⁹² Neben der klaren Strukturierung sind hier andere Formalien wie z. B. eine Mindestschriftgröße von 12pt und eine mindestens einzeilige Ausrichtung des Textes, ausreichende Seitenränder und die Gestaltung der Kopf- und Fußzeilen, aber auch ein einheitlicher und schlüssiger Schreibstil für die sehr gute Lesbarkeit von großer Wichtigkeit, um die angesprochene Zielgruppe überzeugen zu können.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

rezipierenden Form präsentieren zu können. Ein wichtiger und von den startsocial-Experten einkalkulierter Effekt der gewählten Präsentationsform im DINA4-Format ist darin zu sehen, mit dieser Form Professionalität zeigen und gleichzeitig darauf aufmerksam machen zu können, dass eine Finanzierung *auch* für die Erstellung von Werbematerial wie Flyer, Website usw. dringend erforderlich ist.

Der Empfehlung folgend erarbeiteten die Initiatorinnen eine solche Kurzbeschreibung mit folgenden Kernpunkten: 1. Das Projekt (Inhalt des Projektes); 2. Der Hintergrund (Entstehungskontext, Umfeld und die gegebene Notwendigkeit für die Durchführung des Projektes); 3. Die Initiatorinnen (Schlüssigkeit hinsichtlich vorhandener Motivationen und Kompetenzen, die Voraussetzungen zur Projektdurchführung sind); 4. Kooperationspartner (Einbindung in das lokale Umfeld); 5. Die Arbeit (Umsetzung des Bildungsprogramms und Einbeziehung der Teilnehmer/innen); 6. Ziele (Projektziele); 7. Aktueller Stand (was wurde schon erreicht, was muss noch erreicht werden). Als ergänzende Grafiken wurden ein zweiseitiger Zeitplan für drei Jahre – aufgeschlüsselt nach Jahren und Quartalen – mit entsprechenden Aufgaben und Zielen sowie eine grafische Übersicht der in das Projekt eingebundenen Akteure und deren Vernetzung im lokalen Umfeld erstellt.

Die Schwierigkeit bei der Erarbeitung der Kurzbeschreibung bestand in dem Finden von sehr kurzen, aber hochgradig aussagekräftigen Formulierungen, die einen Zeilenumfang von drei bis maximal sieben Zeilen pro Kernpunkt nicht überschreiten durften und trotzdem die Zielgruppe der potenziellen Unterstützer/innen aus Politik, Bildung und Wirtschaft von dem Projekt überzeugen würden. Aus diesem Grund wurden die Kurzbeschreibung sowie auch die Grafiken in der Erarbeitungsphase immer wieder völlig am Projekt unbeteiligten Personen mit unterschiedlichen Berufen aus den privaten Netzwerken der Initiatorinnen (und den startsocial-Experten) zum Lesen und Betrachten vorgelegt, von diesen auf die Schlüssigkeit und Überzeugungskraft hin überprüft und von den Initiatorinnen mehrfach überarbeitet. Eine letzte Überprüfung hinsichtlich der Inhalte und des Layouts erfolgte dann seitens von Experten des startsocial-Wettbewerbs.

Mit der Projektkurzbeschreibung und ihren ergänzenden Grafiken stand den Initiatorinnen nun ein erstes, sehr ansprechendes Werbematerial zur Gewinnung von Unterstützer/innen aus Politik, Bildung und Wirtschaft zur Verfügung, welches zwar mit einem relativ hohen Zeitaufwand⁹³, dafür aber mit sehr geringen finanziellen Mitteln erstellt werden konnte.

3.3.4 Klärung der Rechtsform

Abgesehen von dem Umstand, dass im November 2006 – während der Beratungsphase von startsocial – die Antragsfristen für lokale Förderprogramme für 2007, die auch Einzelpersonen und Initiativgruppen (ohne Rechtsform) fördern, bereits abgelaufen waren und somit die Ausgründung

⁹³ Der Zeitraum für die Erarbeitung umfasste etwa acht Wochen vom ersten Entwurf bis zur Fertigstellung.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten - Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

einer Rechtsform zur Voraussetzung für die Inanspruchnahme von Fördergeldern von einer Stiftung wurde, stellte die Klärung der Rechtsform eine besondere Herausforderung dar:

Die Gründung eines gemeinnützigen Vereins wurde als erste Möglichkeit anvisiert, weil diese Rechtsform relativ schnell, mit vergleichsweise wenig Aufwand und kostengünstig umzusetzen ist und die Möglichkeit, Spenden einzuwerben, einschließt. Trotzdem wurde diese Möglichkeit schnell wieder verworfen aus folgenden Gründen: Die Projektinitiatorinnen hätten – aller Wahrscheinlichkeit nach – bei der Gründung eines Vereins dessen Vorstand gebildet und hätten sich somit nicht selbst anstellen können⁹⁴. Da sich die Initiatorinnen mit der Umsetzung des Projektes auch ein eigenes Einkommen schaffen und ihre berufliche Selbstständigkeit aufbauen wollten, um von den Transferleistungen weg zu kommen, wurde die Vereinsgründung als nicht akzeptabel angesehen. Eine weitere Idee, andere Personen, z. B. Bekannte, einen Verein gründen und sich dann anstellen zu lassen, wurde als zu risikobehaftet bewertet. Zum einen hätten die Initiatorinnen ihre Idee und ihr Projektkonzept „aus den Händen“ geben müssen und zum anderen wäre nicht die Sicherheit gegeben gewesen, dass die Initiatorinnen dann auch tatsächlich von dem Verein angestellt würden. Ein vergleichbares Risiko wäre ebenso entstanden, wenn sich die Initiatorinnen einen Verein als Träger zur Umsetzung des Projektes gesucht hätten.

Als eine zweite Möglichkeit der Rechtsform wurde die Gründung einer gemeinnützigen GmbH angedacht. Diese Variante entsprach dem langfristigen Projektziel – Ausgründung eines sozialen Unternehmens – hundertprozentig und hätte zusätzlich die Möglichkeit geboten, Spenden einzuwerben. Für diese Möglichkeit fehlte den Initiatorinnen jedoch das notwendige Startkapital (25.000€), welches zur Gründung einer GmbH erforderlich ist.⁹⁵

Die Ausgründung anderer Rechtsformen, wie beispielsweise die der GbR, kamen u. a. deshalb nicht in Frage, weil hier die Gemeinnützigkeit nicht geben ist.

Somit konnte die Rechtsform – trotz zahlreicher Expertengespräche im Rahmen des startsocial-Wettbewerbes – nicht geklärt werden. Dies wiederum schloss die Antragstellung zur finanziellen Förderung des Projektes bei entsprechenden Stiftungen aus und verlangte die Erarbeitung neuer Strategien, um das Projekt umsetzen zu können. Hierfür wurde unter Berücksichtigung der noch ausstehenden Klärung der Rechtsform gemeinsam mit den Experten von startsocial ein mittelfristig angelegter Plan zur Umsetzung des Projektes, auch im Hinblick auf das langfristige Projektziel, ein soziales Unternehmen auszugründen, erstellt. Dabei stand im Blickpunkt, dass der Aufbau eines sozialen Unternehmens während einer drei- bis vierjährigen Projektlaufzeit möglich und realistisch ist und nach dieser Laufzeit eine Rechtsform für das Unternehmen unabhängig vom sozialen Projekt etabliert werden kann. Das wiederum eröffnete einerseits die Möglichkeit, eine andere Rechtsform als

⁹⁴ Entsprechend der Richtlinien und Vorschriften für gemeinnützige Vereine seitens des Berliner Finanzamtes dürfen Vorstandsmitglieder vom Verein nicht angestellt werden (vgl. Finanzamt für Körperschaften I, Berlin 2006).

⁹⁵ Zum damaligen Zeitpunkt gab es die so genannte Mini-GmbH als Rechtsform noch nicht. Im Unterschied zur GmbH bedarf die Gründung der so genannten Mini-GmbH kein Startkapital von 25.000 €.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

die der gGmbH für das Unternehmen zu wählen und andererseits die Option, dann auch zusätzlich zum Unternehmen einen Verein zur Fortführung des sozialen Projektes zu gründen. Dies bedeutete jedoch auch, dass die Umsetzung des Projektes nur mit lokalen Förderprogrammen, bei denen keine Rechtsform vorliegen muss, zu realisieren wäre und die Initiatorinnen eine drei- bis vierjährige Förderung über solche Programme sicherstellen müssten.

Ausgehend von dieser Situation kristallisierten sich die Förderprogramme des Quartiersmanagement als die einzig effektivsten im Hinblick auf deren Laufzeiten und die Höhen der möglichen Fördersummen heraus.

3.3.5 Sicherstellung der Finanzierung

Die während der startsocial-Beratungsphase gewonnenen (Wissens)Ressourcen, die – außer der Klärung der Rechtsform und der Sicherstellung der Finanzierung – bewältigten Aufgaben als Voraussetzung zur Umsetzung des Projektes sowie die in dieser Zeit bereits aufgebauten Kontakte zu anderen und ganz unterschiedlichen Akteuren, einschließlich ideeller Unterstützer/innen,⁹⁶ bildeten die Basis für die ersten Organisations- und Kommunikationsstrukturen der Initiatorinnen. Auf dieser Basis ließen sich erneut Gespräche mit den Quartiersmanagements (QM) führen – nun aber aus der Perspektive potentieller Fördernehmer, die ihre Projektidee als einen Beitrag zur Lösung vielschichtiger (Integrations)Probleme präsentierten. Der glückliche Umstand, dass das QM Richardplatz Süd ein noch nicht vollständig konkretisiertes Angebot im Bereich Nähen angedacht hatte und dafür einen Projektträger suchte, bestärkte die Initiatorinnen nicht nur in ihrem Vorhaben, sondern erhöhte auch ihre Chance, als Projektträger ausgewählt zu werden. Zahlreiche von den Projektinitiatorinnen initiierte Gespräche mit dem QM Richardplatz Süd zwischen Januar und März 2007 führten dann zur Bewerbung der Initiatorinnen auf die Ausschreibung des QM zur Umsetzung eines Nähprojektes und damit auch zur Einreichung des Projektkonzeptes⁹⁷ der Initiatorinnen. Um sicher zu stellen, dass das Projektkonzept der Initiatorinnen oder auch nur Teile des Konzeptes nicht als Konzept und Grundlage zur Durchführung des ausgeschriebenen Nähprojektes durch einen anderen Träger genutzt bzw. ein anderer Träger mit dem Konzept der Initiatorinnen beauftragt werden würde, sicherten sich die Initiatorinnen ihre Urheberrechte auf das Konzept durch ein entsprechendes und vom QM unterzeichnetes Schreiben.

⁹⁶ Hierzu gehörten z. B. soziale Projekte in unterschiedlichen Neuköllner Quartiersgebieten, mit denen eine Zusammenarbeit bereits angedacht und teilweise auch schon konkret geplant war und diese deshalb als potentielle Kooperationspartner fungierten, die Zwischennutzungsagentur Freiraum, die die Initiatorinnen nicht nur bei der Raumsuche, sondern auch ideell unterstützten, das startsocial-Café als weiterführendes Beratungsangebot für ehemalige startsocial-Stipendiaten und die Teilnahme am startsocial-Wettbewerb selbst als unterstützender Faktor.

⁹⁷ Das während der startsocial-Beratungsphase überarbeitete Projektkonzept bot den Initiatorinnen eine fundierte Grundlage und ließ sich mühelos entsprechend der mit der Ausschreibung geforderten Punkte ergänzen.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Nachdem im April 2007 zunächst ein negativer Bescheid auf die Bewerbung zur Ausschreibung bei den Initiatorinnen einging, erfolgte dann Mitte Mai eine Zusage zur Durchführung des Projektes.⁹⁸ Damit war der Weg zur Umsetzung des Projektes gebahnt und eine erste Finanzierung gesichert.

4. Fazit und Ausblick

Das aufgezeigte Beispiel verdeutlicht, dass und wie „kleine Akteure“ durch die Aktivierung ihrer unterschiedlichen individuellen Ressourcen kreative Potenziale freisetzen und produktiv nutzen können, um grundlegende und v. a. von der Öffentlichkeit anerkannte Organisations- und Kommunikationsstrukturen aufzubauen, durch die sie für sich selbst Handlungsfähigkeit erzeugen. Um bei der Schaffung von grundlegenden Organisations- und Kommunikationsstrukturen erfolgreich zu sein, bedarf es eines unermüdlichen Arbeitseinsatzes und eines enormen Zeitaufwandes bei vergleichsweise sehr geringfügigem Einsatz an materiellen und finanziellen Mitteln. Das damit verbundene Beschreiten der eher ungewöhnlichen Wege (im Vergleich zu etablierten Institutionen) setzt trotz aller Improvisationserfordernisse entsprechend des Kontextes das Einhalten grundlegender Marketingstrategien und das Bewältigen von (Bildungs)Managementaufgaben als Bedingungen für den Erfolg. Ebenso ist der Erfolg in einem hohen Maße auch auf die fachlichen (wissenschaftlichen) Qualifikationen und die sozialen Kompetenzen der jeweiligen „kleinen Akteure“ zurückzuführen. Gleichzeitig werden aber auch mögliche Risiken deutlich, die sich – bezogen auf das dargestellte Beispiel – v. a. auf die enorme Einschränkung hinsichtlich der Projektfinanzierungsmöglichkeiten abzeichnen und die herausstellen, dass der Aufbau eigener Organisations- und Kommunikationsstrukturen an das Vorhandensein eines Minimums bereits existierender Strukturen im lokalen Umfeld gebunden ist.

Die Mitarbeiterinnen des Näh & Werk Studios haben im Januar 2009 – parallel zum Projekt – mit dem Aufbau des Unternehmens begonnen und im September des gleichen Jahres eine Zwischenmeisterei⁹⁹ ausgegründet. Damit konnte im Januar 2010 mit der schrittweisen Einbindung der ersten Teilnehmerinnen der Näh- und Schneiderkurse in das Unternehmen begonnen werden.

⁹⁸ Die zunächst für die Trägerschaft des Projektes ausgewählte Akteurin hatte zum damaligen Zeitpunkt gerade mit der Durchführung eines auf Mode(design) ausgerichteten Projektes für Migrantinnen in einem anderen Quartier begonnen und hatte dabei die Schwierigkeit, Migrantinnen für das Projekt akquirieren zu können. Aus diesem Grund lehnte sie die Trägerschaft des Nähprojektes im QM Richardplatz Süd ab.

⁹⁹ Unter einer Zwischenmeisterei ist ein Schneidereibetrieb zu verstehen, der im Gegensatz zu großen Produktionsstätten, kleine Stückzahlen (unter 100 Stück pro Modell) anfertigt. Zwischenmeistereien werden v. a. von (Jung)Designern als Produktionsstätten ihrer Kollektionen genutzt.

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Elsen, Prof. Dr. Susanne 2003: Lokale Ökonomie, Empowerment und die Bedeutung von Genossenschaften für die Gemeinwesenentwicklung, Überlegungen aus der Perspektive der sozialen Arbeit; Fachhochschule München; abgerufen am 11.12.2009 unter:
http://host151.hannover2.internetalliance.de/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=64&Itemid=266
- Finanzamt für Körperschaften I, Berlin 2006: Der Berliner Ratgeber „Vereine und Steuern“, pdf-Datei, abgerufen am 10.07.2007 unter:
<http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/finanzen/steuern/steuerinformationen/ratgeber1.pdf?start&ts=1244108534&file=ratgeber1.pdf>
- Die Rütli-Schule in Berlin-Neukölln: Allein im Sog der Gewalt; Süddeutsche Zeitung vom 31.03.2006, abgerufen am 11.12.2009 unter: <http://www.sueddeutsche.de/politik/496/394285/text/>
- Grundlagen des Quartiersmanagement in Berlin, pdf-Datei, abgerufen am 11.12.2009 unter:
http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/evaluation/download/1034_download.pdf
- IFS und S.T.E.R.N. 1998: Sozialorientierte Stadtentwicklung, Gutachten im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie; Berlin 1998
- Löhr, Dr. Rolf-Peter 2004: Lokale Ökonomie in der Sozialen Stadt – Chancen und Ansätze, Vortrag im Rahmen der Werkstatt Stadtteilarbeit am 16.02.2004 in Hannover, Deutsches Institut für Urbanistik, abgerufen am 11.12.2009 unter:
<http://www.google.de/search?hl=de&source=hp&q=lokale+%C3%B6konomie&meta=&aq=0&oq=lokale+%C3%B6>
- Schild, Dr. Margit o. A.: Ergebnisbericht Workshop 2 „Zwischennutzungen“, Universität Hannover, Fakultät Architektur und Landschaft, Institut für Freiraumentwicklung, S.35-47; pdf-Datei, abgerufen am 11.12.2009 unter:
www.stadtentwicklung.berlin.de/service/.../gender_broschuere_35-47.pdf
- Smith, M. Estielle 1989: The Informal Economy in: Plattner, Stuart 1989: Economic Anthropology; Stanford University Press; S. 292-318
- <http://www.berlin.de/ba-neukoelln/verwaltung/quartiersmanagement.index.html>
- <http://www.langner-qva.de/projekte.html>
- <http://www.loskap-berlin.de/>
- http://www.los-online.de/content/index_ger.html
- http://www.maecenata.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=58
- <http://www.muslimische-stimmen.de/index.php?id=11>

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

<http://www.naehstudio-im-stadtteil.de/>

<http://www.ph-ludwigsburg.de/html/1f-bima-s->

[01/bildungsprozessmanagement.de/index.php/Bildungsbedarfsanalyse](http://www.pss-berlin.eu/content/index_ger.html)

http://www.pss-berlin.eu/content/index_ger.html

<http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Programm-Soziale-Stadt.2805.0.html>

<http://www.quartiersmanagement-berlin.de/Quartiersmanagement.2720.0.html>

<http://www.richard-quartier.de/>

<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/>

<http://www.stifterverband.de>

<http://www.stiftungen.org>

<http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de>

http://www.zwischennutzungsagentur.de/front_content.php

Arbeitsaufgaben:

1. Recherchieren Sie unterschiedliche Möglichkeiten der Projektfinanzierung (z. B. Förderprogramme der EU, des Bundes, der Länder und Kommunen, Stiftungen).
2. Erarbeiten Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten einzelner Programme anhand folgender Punkte heraus:
 - Name und Dauer des Programms
 - Wer hat das Programm initiiert?
 - Welche Ziele verfolgt das Programm?
 - Wer ist Programmträger?
 - Wer ist Ansprechpartner/ Kontaktperson für das Programm?
 - Gibt es weitere Ansprechpartner für inhaltliche und/ oder (verfahrens-)technische Fragen und wenn ja, wer sind diese und wann, wie und wo sind sie zu erreichen? (Geben Sie hierfür Namen, Adressen, Telefonnummern, Emailadressen, Sprechzeiten an.)
 - Bei wem müssen Anträge eingereicht werden? (Geben Sie die genaue Bezeichnung von Personen und/ oder Institutionen und Programmen sowie die Adresse an.)
 - Aus welchen einzelnen Programmschritten besteht das Programmverfahren/ die Verfahrensabwicklung? Welche zeitlichen Rahmenbedingungen sind für die einzelnen Programmschritte vorgesehen?
 - Welche Antragsfristen und Antragsformen (digital, postalisch) müssen eingehalten werden?
 - Wer ist antragsberechtigt?
 - Gibt es bestimmte Forderungen bezüglich der vorhandenen Qualifizierungen/ Erfahrungen an die Antragsteller? Wenn ja, welche?

Das Näh & Werk Studio im Stadtteil Richardplatz Süd – ein praktisches Beispiel für Bildungsmanagement im Bereich der lokalen Ökonomie

Originalmanuskript zur - ohne des Wissens der Autorin gekürzten (alle Fußnoten wurden gestrichen) und veränderten – Version, die unter dem Titel „Das Näh & Werk Studio/Berlin Richardplatz Süd“ veröffentlicht wurde in: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hrsg.): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2011

- Können Antragsteller im Rahmen des Programms alle Aufgaben selbst übernehmen oder müssen (für bestimmte Aufgaben) Stellen/ Aufträge ausgeschrieben werden? Wenn ja, was muss ausgeschrieben werden?
 - Welche Kooperationspartner werden gefordert?
 - Gibt es vorgeschriebene Aufteilungen von Zuständigkeiten? (v. a. bei international ausgerichteten (EU-)Programmen)
 - Müssen spezifische Dokumente eingereicht werden (z. B. Vereinssatzung & Eintragung beim Finanzamt; rechtskräftige Satzung einer Institution) Wenn ja, welche?
 - Werden Begleitschreiben, Gutachten oder ähnliches gefordert? Wenn ja, welche?
 - Wie hoch ist die Fördersumme des Programms?
 - Müssen weitere Mittel (aus anderen Programmen/ Eigenmittel) eingebracht werden und wenn ja, woraus können diese bestehen und wie hoch müssen diese sein?
 - Gibt es Vorschriften zur Mittelverwaltung und wenn ja, welche?
3. Stellen Sie die gewonnenen Informationen übersichtlich in tabellarischer Form zusammen.