

Community Wealth Building

Potenziale für die lokale Stadtentwicklung in Wien

Technische Universität Wien

Institut für Raumplanung

Forschungsbereich Finanzwissenschaft
und Infrastrukturpolitik



KMU Forschung Austria

Forschungsbereich Forschung,
Innovation und Transformation



Wien, Juni 2025

Impressum

Community Wealth Building – Potenziale für die lokale Stadtentwicklung in Wien
A. Krisch, L. Plank, A., Strickner, S. Terbrack, A. Werner, H. Wieser
Studie der TU Wien und KMU Forschung Austria
im Auftrag der Stadt Wien – Magistrat für Wirtschaft, Arbeit und Statistik (MA 23)
Endbericht, Wien, 2025.

Auftraggeber/in

Stadt Wien

MA 23 – Magistrat für Wirtschaft, Arbeit und Statistik
Meiereistraße 7, 1020 Wien

Auftragnehmer/in

Technische Universität Wien

Institut für Raumplanung (E280)
Forschungsbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik (Ifip, E280-03)
Karlsplatz 13, 1040 Wien
Web: tuwien.at/ar/ifip

Dr.ⁱⁿ Astrid Krisch (Global Centre on Healthcare and Urbanisation, University of Oxford)
Dr. Leonhard Plank
Mag.^a Alexandra Strickner (Kompetenzzentrum Alltagsökonomie)
Sanna Terbrack, BSc.

KMU Forschung Austria

Forschungsbereich Forschung, Innovation und Transformation
Gußhausstraße 8, 1040 Wien
Web: <https://www.kmuforschung.ac.at/>

Andrea Werner, MSc.
Harald Wieser, PhD

Projektleitung und Kontaktpersonen:

Dr. Leonhard Plank
Tel. +43 1 58801 280319
E-Mail: leonhard.plank@tuwien.ac.at

Harald Wieser, PhD
Tel. + 43 1 505 97 61 – 27
E-Mail: h.wieser@kmuforschung.ac.at

Kurzfassung

- Diese Studie untersucht die Potenziale eines neuen Entwicklungsansatzes – *Community Wealth Building* (CWB) – für die Wirtschaftsorganisation und wirtschaftspolitische Steuerung in Wien. CWB entwickelte sich aus dem Kontext deindustrialisierter Städte in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien heraus, um wirtschaftlichen und sozialen Herausforderungen wie Langzeitarbeitslosigkeit, strukturellen Ungleichheiten und geringen Wachstumschancen zu begegnen.
- Im Zentrum des CWB stehen alternative Formen der Wirtschaftsorganisation, die lokalen Communities mehr Kontrolle und Selbstbestimmung übertragen und somit die Basis für die (Wieder-)Herstellung von Wohlstand sowie die für Überwindung struktureller Herausforderungen legen sollen. Heute wird CWB von Stadtverwaltungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und lokal verankerten Institutionen in Städten wie Dublin, Amsterdam oder Barcelona aufgegriffen, um eine sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Entwicklung zu unterstützen.

Inhalte und Vorgehensweise

- Zur Untersuchung der Potenziale von CWB für Wien wurden in einem ersten Schritt der Stand der Forschung aufbereitet und ausgewählte Initiativen aus dem internationalen Kontext (Cleveland, Oxford und Dublin) untersucht. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen zeigt der vorliegende Bericht auf, wie CWB funktioniert, wie sich der Ansatz von alternativen Entwicklungsmodellen unterscheidet und welche Erfahrungen bisher gemacht wurden.
- Um zu erörtern, in welcher Form CWB in Wien bereits eine Möglichkeit für den Aufbau und die Weiterentwicklung des lokalen, sozialen und ökologischen Wirtschaftssystems darstellt und inwiefern weitere Entwicklungsperspektiven bestehen, wurden in einem zweiten Schritt bestehende Initiativen in ausgewählten Anwendungsfeldern untersucht. Hierfür wurden die folgenden drei Anwendungsfelder herangezogen: (1) Die Entwicklung eines zukunfts- und klimafitten Grätzls in Innerfavoriten (insbesondere über *WieNeu+*), (2) die Belebung der lokalen Nahversorgung im Grätzl 20+2 sowie (3) die Personalrekrutierung und –entwicklung bei der kommunalen Verwaltung und den Wiener Stadtbetrieben. Die drei Anwendungsfelder werden hinsichtlich der Entwicklungspotenziale aus einer CWB-Perspektive betrachtet.

Erkenntnisse

- Die Studienergebnisse weisen auf bedeutende Entwicklungspotenziale für Wien hin. CWB kann relevante Lücken und Barrieren in der Stadtentwicklung adressieren, insbesondere in der Skalierung und Verstetigung von sozialen und institutionellen (community-orientierten) Lösungsansätzen. CWB könnte somit eine wichtige Ergänzung zu bestehenden Initiativen wie *WieNeu+* oder der *Lokalen Agenda 21* bieten, in denen entsprechende Lösungsansätze bereits pilotiert werden.
- Potenziale bestehen vor allem auf der Grätzlebene, wo CWB eine langfristige und sozial gerechte Umsetzung von Entwicklungsvorhaben unterstützen könnte. In der Gestaltung von stadtübergreifenden Maßnahmen im öffentlichen Sektor, insbesondere in der Personal- und Beschaffungspolitik, werden viele Aspekte von CWB bereits umgesetzt.
- CWB ist ein flexibler Entwicklungsansatz, der die bestehenden Communities, Institutionen und Ressourcen als Ausgangsbasis nimmt und somit für unterschiedliche Herausforderungen Wiens

angepasst werden kann. Entscheidend ist jedoch, dass von Beginn an ressortübergreifende und partizipative Governance-Strukturen mit einer mittel- bis langfristigen Perspektive etabliert werden. Programme und Pilotprojekte sind als Governance-Instrumente aufgrund ihrer zeitlichen Befristung und unzureichender Befugnisse für CWB wenig geeignet.

- Eine konsequente Umsetzung von CWB würde mehrere bedeutende Neuerungen mit sich bringen und neue Akzente in der lokalen Entwicklung in Wien setzen, insbesondere hinsichtlich der Rollen von gemeinschaftlichem Eigentum, demokratischen Formen der Wirtschaftsorganisation und der Integration von Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Im internationalen Kontext wird CWB bislang vorrangig als Ergänzung, und nicht als Alternative zur kommunalen Daseinsvorsorge und zur außenorientierten Standortpolitik verfolgt. Eine entsprechende wirtschaftspolitische Rolle sowie eine partielle oder schrittweise Umsetzung von CWB erscheint auch für Wien realistisch.
- Aufgrund der noch relativ jungen Verbreitung von CWB und des systemischen Ansatzes, bei dem traditionelle Kosten-Nutzen-Analysen an ihre Grenzen stoßen, bestehen nach wie vor große Unsicherheiten bezüglich der Wirksamkeit von CWB. Aus wissenschaftlichen Debatten und Erfahrungsberichten können dennoch einige Handlungsempfehlungen für die städtische Verwaltung in Wien abgeleitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	9
1.1	Ziele und Inhalte der Studie.....	9
1.2	Methodik.....	10
2	Der Entwicklungsansatz des Community Wealth Buildings.....	12
2.1	Idee und Konzept.....	12
2.2	Interventionslogik: Wie Community Wealth Building wirken soll.....	13
2.3	Herausforderungen und Gelingensfaktoren aus Sicht der Wissenschaft.....	19
3	Wirtschaftspolitische Einordnung.....	21
3.1	Abgrenzung von anderen wirtschaftspolitischen Ansätzen.....	21
3.2	Komplementaritäten zu verwandten Entwicklungsansätzen.....	22
4	Erfahrungen und Erkenntnisse aus bisherigen CWB-Initiativen	24
4.1	Cleveland: Ausgangspunkt der CWB-Dynamik.....	26
4.2	<i>Owned by Oxford</i> : CWB über eine neue öffentlich-private Partnerschaft	34
4.3	Dublin: Die Stadtverwaltung als Pionierin von CWB	41
4.4	Zusammenfassung	49
5	Entwicklungsperspektiven für Wien	56
5.1	Ausgangslage und Anknüpfungspunkte für CWB in Wien.....	57
5.2	Anwendungsfeld: Die Entwicklung eines zukunfts- und klimafitten Grätzls in Innerfavoriten über <i>WieNeu+</i>	58
5.3	Anwendungsfeld: Die Belebung der lokalen Nahversorgung im <i>Grätzl 20+2</i>	65
5.4	Anwendungsfeld: Personalrekrutierung und –entwicklung im Wiener öffentlichen Sektor	68
6	Fazit: Potenziale für die lokale Stadtentwicklung in Wien	72
7	Quellenverzeichnis	76
8	Anhang	84
8.1	Ansprüche und strategische Ziele von CWB.....	84
8.2	Beschreibungen und Wirkungsweisen von ausgewählten community-orientierte Institutionen.....	87
8.3	Skizze verwandter alternativer Wirtschaftskonzepte.....	90
8.4	Liste der Interviewpartner:innen	92

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Der CWB-,Baukasten‘	17
Tabelle 2: Überblick der untersuchten Fallbeispiele	25
Tabelle 3: Die Bausteine von CWB in Cleveland	27
Tabelle 4: Übersicht über neue Beschäftigung für Menschen in Zielgebieten und Projekten	30
Tabelle 5: Die Bausteine von CWB in Oxford	35
Tabelle 6: Die Bausteine von CWB in Dublin	43
Tabelle 7: Übersicht der erzielten Wirkungen.....	52
Tabelle 8: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Ankerinstitutionen.....	87
Tabelle 9: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Community Development Corporations	88
Tabelle 10: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Community Development Finance Institutions (CDFI)	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schema der Interventionslogik von Community Wealth Building	16
Abbildung 2: Wirtschaftspolitische Einordnung von Community Wealth Building	22
Abbildung 3: Überblick der beteiligten Akteur:innen in Oxford	37
Abbildung 4: Erstes Pilotquartier von WieNeu+ in Innerfavoriten.....	59
Abbildung 5: Übersicht der Akteur:innen in WieNeu+	60
Abbildung 6: Ausdehnung des Grätzl 20+2.....	66
Abbildung 7: CWB als Modell zur Systemtransformation vom Lokalen zum Globalen.....	86

1 Einleitung

Unter dem Titel *Community Wealth Building* (CWB) – nicht mit „Community Building“ zu verwechseln – hat sich in den letzten Jahren ein neuer wirtschafts- und sozialpolitischer Ansatz verbreitet, der die Aktivierung von „Communities“ und ihrer verfügbaren Ressourcen ins Zentrum der lokalen Entwicklung stellt. **Übergeordnetes Ziel von CWB** ist die Gestaltung von lokalen Wirtschaftskreisläufen, die so organisiert sind, dass der Wohlstand breit gestreut und Einkommen, Chancen, Vielfalt und Wohlstand für die Menschen vor Ort geschaffen werden (Crisp et al. 2023). Mit dem Fokus auf lokale Wirtschaftskreisläufe und die Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Entwicklung ‘von unten’ reiht sich CWB in eine lange Tradition endogener Entwicklungstheorien (Stoehr/Fraser Taylor 1981; Tödtling 2020) ein.

Was CWB gegenüber bisherigen progressiven und sozialdemokratischen Entwicklungsmodellen auszeichnet, ist der **integrative, systemische und strategische Ansatz**, diverse und teils bereits etablierte Institutionen synergetisch miteinander zu verknüpfen, um eine gerechtere Wirtschaft hervorzubringen (Thompson 2024). Der Neuigkeitsgehalt besteht somit nicht in der Forcierung einzelner Institutionen (z.B. Ankerinstitutionen, öffentliche und gemeinschaftliche Finanzinstitute, Kooperativen, Commons), die u.a. aus sozialen Bewegungen wie der Solidarischen Ökonomie bekannt sind, sondern in ihrer Mobilisierung und Integration in ein funktionierendes lokales Wirtschaftssystem (Hanna/Kelly 2021; Lockey/Glover 2019). Der Fokus liegt dabei auf institutioneller Innovation, wobei die Frage, welche Institutionen wie miteinander kombiniert werden, an die ortsspezifischen Herausforderungen und die Erwartungen der lokalen Bevölkerung bzw. Community angepasst werden sollen. Letztere sollten dabei in den Entwicklungsprozess einbezogen werden und ihrer politischen und ökonomischen Teilhabe gestärkt werden.

CWB ist prinzipiell **auf diverse Anwendungskontexte übertragbar** und kann Communities mit unterschiedlichen Zielsetzungen dabei unterstützen, ihre jeweiligen ökonomischen, sozialen und/oder ökologischen Herausforderungen zu überwinden. Während von den Folgen von Deindustrialisierung und Austeritätspolitik betroffene Communities im Zentrum der ersten CWB-Initiativen lagen, wird das Modell zunehmend auch als Ansatz zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen materiell wohlhabender Communities beispielsweise bezüglich Energiewende oder der Anpassung an den Klimawandel entdeckt (z.B. Lacey-Barnacle et al. 2023). Ausgehend von den Vereinigten Staaten und Großbritannien wurde das Modell in diesem Kontext von diversen europäischen Städten wie Amsterdam, Barcelona oder Dublin aufgegriffen.¹

1.1 Ziele und Inhalte der Studie

Die vorliegende Studie setzt sich mit den Potenzialen von CWB und den damit verbundenen Ansätzen der Wirtschaftsorganisation und wirtschaftspolitischen Steuerung zur Adressierung lokaler Herausforderungen in Wien auseinander. Hierzu soll untersucht werden, inwieweit hierfür bereits Anknüpfungspunkte in Wien bestehen und welche Entwicklungsperspektiven CWB für Wien bietet. Zu diesem Zweck wurden unterem Fallstudien zu relevanten Initiativen aus Wien durchgeführt. Das Ziel der Untersuchung war nicht, diese zu evaluieren, sondern die Weiterentwicklungspotenziale aus einer

¹ Teilweise wurden auch auf nationaler Ebene CWB-Initiativen forciert, wie beispielsweise in Schottland.

CWB-Perspektive zu erörtern. Die Studie bildet somit einen Baustein der im Koalitionsabkommen der Wiener Stadtregierung vereinbarten „Grätzl-Offensive“ zur Stärkung der lokalen Wirtschaft.²

Der vorliegende Bericht umfasst die folgenden Inhalte und Untersuchungen:

- Eine Beschreibung von CWB und Darstellung der Interventionslogik inklusive der wesentlichen Bausteine – lokalen Ressourcen und Communities, community-orientierten Organisationsformen, Governance-Strukturen und translokalen Instrumenten –, auf die sich CWB stützt (Kapitel 2);
- Eine wirtschaftspolitische Einordnung und Abgrenzung von CWB in Bezug auf verwandte Konzepte wie der Social Economy oder der Wellbeing Economy (Kapitel 3);
- Eine Beschreibung, wie CWB bisher in drei konkreten Fällen (Cleveland, Oxford und Dublin) umgesetzt wurde und was Wien aus bisherigen Erfahrungen lernen könnte (Kapitel 4);
- Eine Erörterung der Entwicklungsperspektiven für Wien entlang konkreter Anwendungsfelder (Kapitel 5);
- Ein Fazit zu den Potenzialen von CWB zur Bewältigung städtischer Herausforderungen in Wien (Kapitel 6);
- Weitere Ergebnisse aus der Aufbereitung der Literatur wurden dem Anhang beigelegt: eine Beschreibung der Handlungsprinzipien von CWB (Abschnitt 8.1), ein Vergleich unterschiedlicher Auslegungen von CWB (8.2), Beschreibungen von ausgewählten community-orientierten Organisationsformen (8.3) sowie nähere Ausführungen zu verwandten Konzepten (8.4).

1.2 Methodik

Die Studie beruht auf einer Untersuchung der rezenten wissenschaftlichen Literatur und qualitativen Fallstudien, wofür sowohl bestehende CWB-Initiativen aus dem internationalen Umfeld als auch mögliche Anwendungskontexte aus Wien herangezogen wurden. Dieser Forschungsansatz erlaubt es, die Interventionslogik von CWB unter Berücksichtigung unterschiedlicher Auslegungen in der Praxis nachzuvollziehen, die Umsetzung anhand konkreter Beispiele greifbarer zu machen und Entwicklungspotenziale für Wien zu erörtern. Sowohl die erstellte Interventionslogik als auch die konkreten Fallstudien stellen neue Beiträge zum internationalen Diskurs um CWB und zu den Möglichkeiten der Weiterentwicklung der wirtschaftspolitischen Steuerung in Wien dar.

Literaturanalyse: Für die Literatur- und Dokumentenanalyse wurde ein integrativer, qualitativer Zugang (Torraco 2005) gewählt. Der Zweck war nicht die Generierung eines systematischen Überblicks der bestehenden Literatur und der dominantesten Themen, sondern die Entwicklung eines vertieften und strukturierten Verständnisses, wie CWB funktioniert und die intendierten Wirkungen erzielen soll (Snyder 2019). Darüber hinaus wurden anhand der Literatur die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verwandten Konzepten der (lokalen) Wirtschaftsentwicklung herausgearbeitet. Ein Schwerpunkt der Dokumentenanalyse wurde auf den Wiener Kontext gelegt, um besser einschätzen zu können, inwieweit

² <https://www.wien.gv.at/regierungsabkommen2020/files/Koalitionsabkommen.pdf>

die Erkenntnisse aus den drei untersuchten Fallbeispielen mit Wienbezug verallgemeinert werden können.

Expert:inneninterviews: In Summe wurden sechs Fallstudien erstellt, wofür insgesamt 18 Expert:innen interviewt und verfügbare Dokumente ausgewertet wurden. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte auf Basis der Dokumentenanalysen und berücksichtigte ihre unterschiedlichen Rollen als Personen aus Stadtverwaltung, Wissenschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Es wurden ausschließlich Personen interviewt, die in den CWB-Initiativen oder Wiener Anwendungskontexten bereits seit mehreren Jahren involviert sind. Eine vollständige Liste der Interviewpartner:innen kann dem Anhang entnommen werden.

Internationale Fallstudien: Für die Fallstudien aus dem internationalen Kontext wurden die CWB-Initiativen aus Cleveland, Oxford und Dublin gewählt, da diese bislang von jeweils sehr unterschiedlichen Akteuren (Ankerinstitutionen in Cleveland, zivilgesellschaftliche Organisationen in Oxford, Stadtverwaltung in Dublin) forciert wurden und CWB insbesondere in Cleveland bereits seit fast zwei Jahrzehnten verfolgt wird. Anhand der Fallstudien und der wissenschaftlichen Literatur wurde die Interventionslogik von CWB iterativ entwickelt. Diese wurde anschließend zur Analyse konkreter, möglicher Anwendungskontexte aus Wien herangezogen, um zu untersuchen, welchen Mehrwert CWB gegenüber bestehenden Initiativen und Entwicklungsansätzen bieten könnte und wie sich CWB von diesen unterscheidet.

Wiener Fallstudien: Als Wiener Anwendungskontexte wurden die folgenden gewählt: (1) Die Entwicklung eines zukunfts- und klimafitten Grätzls in Innerfavoriten (insbesondere über WienNeu+), (2) die Belebung der lokalen Nahversorgung im Grätzl 20+2 sowie (3) die Personalrekrutierung und –entwicklung bei kommunalen Verwaltung und den Wiener Stadtbetrieben. Die Auswahl berücksichtigt somit sowohl konkrete Initiativen auf der Grätzl-Ebene als auch einen querliegenden, horizontalen Bereich. Der Blick auf die bisherigen Umsetzungen im internationalen Umfeld zeigt, dass beide Varianten mögliche Ausgangspunkte für CWB-Initiativen im städtischen Kontext bilden können. Die drei gewählten Kontexte unterscheiden sich auch hinsichtlich der verfolgten Zielsetzungen und können somit Einblicke gewähren, inwiefern CWB sich zur Adressierung unterschiedlicher städtischer Herausforderungen eignen könnte.

Synthese: Die in Abschnitt 2.2 dargestellte Interventionslogik bildet – auf konzeptioneller Ebene – eine zentrale Synthese der Ergebnisse aus der Literaturanalyse und Auswertung der internationalen Fallstudien. Die Erkenntnisse aus den Wiener Fallstudien wurden vom Projektteam zusammengetragen und gemeinsam mit den Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse zum Wiener Kontext ausgewertet, um daraus Aussagen zu den Potenzialen von CWB für Wien abzuleiten. Die Ergebnisse wurden dem Magistrat für Wirtschaft, Arbeit und Statistik als Auftraggeberin präsentiert und aus einer Perspektive der Stadtverwaltung reflektiert. Die Rückmeldungen und inhaltlichen Beiträge flossen in den vorliegenden Bericht ein.

2 Der Entwicklungsansatz des Community Wealth Buildings

In diesem Kapitel werden zunächst die Kernidee und das Konzept von CWB beschrieben (Abschnitt 2.1). Um eine bessere Vorstellung davon zu bekommen, wie CWB funktioniert und die intendierten Wirkungen erzielen soll, wurde in der vorliegenden Studie die Interventionslogik näher ausgearbeitet. Die Grundlagen hierfür bilden die Darlegungen der Interventionen und intendierten Wirkungsweisen aus der Literatur sowie die Auswertungen der internationalen Fallstudien. Die entwickelte Interventionslogik wird in Abschnitt 2.2 präsentiert.

2.1 Idee und Konzept

Ausgangspunkt von CWB bildet die Kritik des marktliberalen, auf Wachstum, Export und Auslandsinvestitionen beruhenden Entwicklungsansatzes. In Anlehnung an Debatten anderer alternativer und progressiver Wirtschaftsentwicklung (z.B. Post-Growth, Doughnut Economics, Wellbeing Economy, Alltagsökonomie, Neuer Munizipalismus), betrachten CWB-Initiativen diese Dynamiken als Wohlstand extrahierend und ökologisch schädlich (Thompson 2021; Crisp et al. 2023).

CWB betont demgegenüber **demokratische Formen der wirtschaftlichen Eigenverantwortung und Selbstbestimmung von lokalen Communities**. Insbesondere soll dabei ein Wirtschaftsmodell unterstützt werden, das auf der Nutzung der lokal verfügbaren Ressourcen beruht und das generierte Einkommen und Vermögen in den lokalen Wirtschaftskreis zurückführt. Lokale Ressourcen, wie Land und Vermögenswerte, sollen somit gesamtgesellschaftlich produktiv für die Bevölkerung vor Ort werden und nicht zum Zweck der individuellen Bereicherung abgeschöpft werden.

CWB versteht Partizipation und Inklusion als integrale Bestandteile des Wirtschaftens, womit wirtschafts- und sozialpolitische Agenden eng miteinander verknüpft werden. Jenseits der Stärkung des sozialen Gefüges im Sinne des „Community Buildings“ (vgl. Strategie für Wirtschaft und Innovation der Stadt Wien), wird im CWB eine community-orientierte Gestaltung der lokalen Wirtschaftsstrukturen angestrebt. Eine starke Rolle wird dabei Partnerschaften zwischen lokalen Regierungen, Unternehmen und der Zivilgesellschaft zugeschrieben. Progressive lokale Koalitionen aus vielen kleinen Alternativen und Institutionen sollen so allmählich zu einem breiteren systemischen Wandel auf einer größeren räumlichen Ebene führen.

Was sind Communities in CWB?

Unter Communities werden in CWB zumeist jene Bevölkerungen verstanden, die an einem bestimmten Ort leben und arbeiten sowie über die lokal vorhandenen Ressourcen verfügen (Redwood et al. 2022). Ihre Einbindung in CWB wird als wesentlich erachtet, um die Orientierung an den lokalen Bedürfnissen zu gewährleisten und die erforderlichen Ressourcen für CWB zu mobilisieren. Das Verständnis von gut funktionierenden Communities orientiert sich am Idealbild von ermächtigten, aktiven und organisierten Bürger:innen, die sich aus religiöser oder politischer Verpflichtung für eine gerechte Wirtschaft und Gesellschaft einsetzen (Walker/Williamson 2020).

Für die konkrete Ausgestaltung von CWB-Initiativen sind neben Grundwerten³ wie Demokratie, Gerechtigkeit, Selbstbestimmung, soziale Inklusion und Kollaboration eine Reihe von sozialen, wirtschaftlichen und politischen Institutionen von Bedeutung, die diese Werte widerspiegeln sollen. CWB verfolgt dabei den Anspruch, diverse, bisher weitgehend voneinander unabhängig entwickelte community-orientierte Institutionen aufzubauen und diese systematisch zum Nutzen der lokalen Communities miteinander zu verknüpfen. Die verschiedenen Institutionen werden somit als Baukasten verstanden, der flexibel für unterschiedliche strategische Ziele und lokale Problemlagen eingesetzt werden kann (Thompson 2024).

Die Verbindung von bestimmten Grundwerten und konkreten, community-orientierten Institutionen bilden die Grundlage vieler Definitionen von CWB. Beispielhaft kann die folgende **Definition** angeführt werden, in der CWB beschrieben wird als:

“a local economic development strategy focused on building collaborative, inclusive, sustainable, and democratically controlled local economies. [...] these include worker cooperatives, community land trusts, community development financial institutions, so-called ‘anchor institution’ procurement strategies, municipal and local public enterprises, and public and community banking”
(Guinan/O’Neill 2019: 385)

2.2 Interventionslogik: Wie Community Wealth Building wirken soll

Ein zentrales Merkmal von CWB besteht in der strategischen und synergetischen Verknüpfung von bisher isolierten Initiativen und Institutionen. CWB ist ein „full system approach“ (Hanna/Kelly 2021:1), indem ausgewählte ‚community-orientierte‘ Institutionen und andere Lösungsansätze entsprechend ihrer jeweiligen Potenziale zur Herausbildung eines demokratischen, nachhaltigen und resilienten Wirtschaftssystems genutzt werden. Welche konkreten Lösungsbausteine genutzt und auf welche Weise diese miteinander verknüpft werden, wird in der Literatur unter Bezugnahme auf eine Auswahl von adaptierbaren Gestaltungsprinzipien weitgehend offengelassen:

“CWB has no one single prescriptive policy. Rather, it should be conceived as a set of principles (see CLES n.da; Democracy Collaborative 2018) that are adaptable to local circumstances through a range of potential strategies.” (Dennis/Stamley 2023: 679)

Diese **Flexibilität und Offenheit für unterschiedliche lokale Ausgestaltungen** ist ein integraler Bestandteil der Funktionsweise von CWB. Um dennoch eine Vergleichsbasis zu schaffen und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was gut bzw. weniger gut funktioniert, ist es zielführend, sich systematischer mit den wesentlichen Bausteinen und Wirkungsmechanismen von CWB auseinanderzusetzen. Für die gegenständliche Studie haben wir hierfür basierend auf den Darlegungen in der Literatur und den Analysen der internationalen Fallstudien die Interventionslogik rekonstruiert. Neben der beschriebenen Flexibilität sind zwei weitere Eigenschaften von CWB kennzeichnend für die

³ Einige Werte werden im Diskurs als wesentliche Fundamente von CWB genannt und häufig genannt. Hierunter fallen Fairness, Gleichheit, Gerechtigkeit, Einheit, Zusammenhalt, Demokratie und Dezentralisierung (Dubb 2016). Das Wertesystem entspricht weitgehend einem sozialdemokratischen und progressiven Ideal. Wenngleich CWB damit eine grobe Richtung vorgibt, sollen letztlich die Werte und Interessen der lokalen Community in die Gestaltung einfließen.

Art und Weise, wie CWB interveniert. Erstens ist es wichtig zu betonen, dass CWB von unterschiedlichen Akteuren ausgehen kann. Es handelt sich somit nicht zwingend um eine Intervention der öffentlichen Hand und je nach Perspektive könnte die Interventionslogik anders dargestellt werden. Ein geeigneterer Ausgangspunkt ist daher, CWB als einen symbiotischen Entwicklungsprozess zu verstehen, der durch vielfältige Interventionen und einem Netzwerk von Akteuren vorangebracht wird. Zweitens beruht CWB auf diversen Maßnahmen, anhand derer bestehende Agenden und Vorhaben auf lokaler Ebene *integriert, skaliert und stabilisiert* werden und in letzter Konsequenz bei erfolgreicher Umsetzung auf andere lokale Kontexte *übertragen* werden sollen. Diese unterschiedlichen Dynamiken haben wir versucht in einer Interventionslogik festzuhalten.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie entwickelte **Interventionslogik** von CWB ist in der nachfolgenden **Abbildung 1** schematisch dargestellt. In der Abbildung werden die diversen Bausteine und Dynamiken erkennbar, die auf der einen Seite zur Herausbildung eines community-orientierten, lokalen Wirtschaftssystems und auf der anderen Seite zur translokalen Verankerung und Übertragung von lokalen CWB-Initiativen beitragen. Entlang der von CWB unterstützten, lokalen Wirtschaftsentwicklung können mehrere Handlungsebenen unterschieden werden (in der Abbildung kursiv gekennzeichnet: translokale Instrumente der Verankerung und Übertragung, lokale Governance Strukturen, community-orientierte Organisationen und Initiativen, lokale Ressourcen und Communities), die nachfolgend kurz beschrieben werden. In einem zweiten Schritt gehen wir etwas näher auf die konkreten Bausteine ein, auf die sich CWB in den jeweiligen Handlungsebenen stützt.

Es werden die folgenden vier Handlungsebenen von CWB definiert:

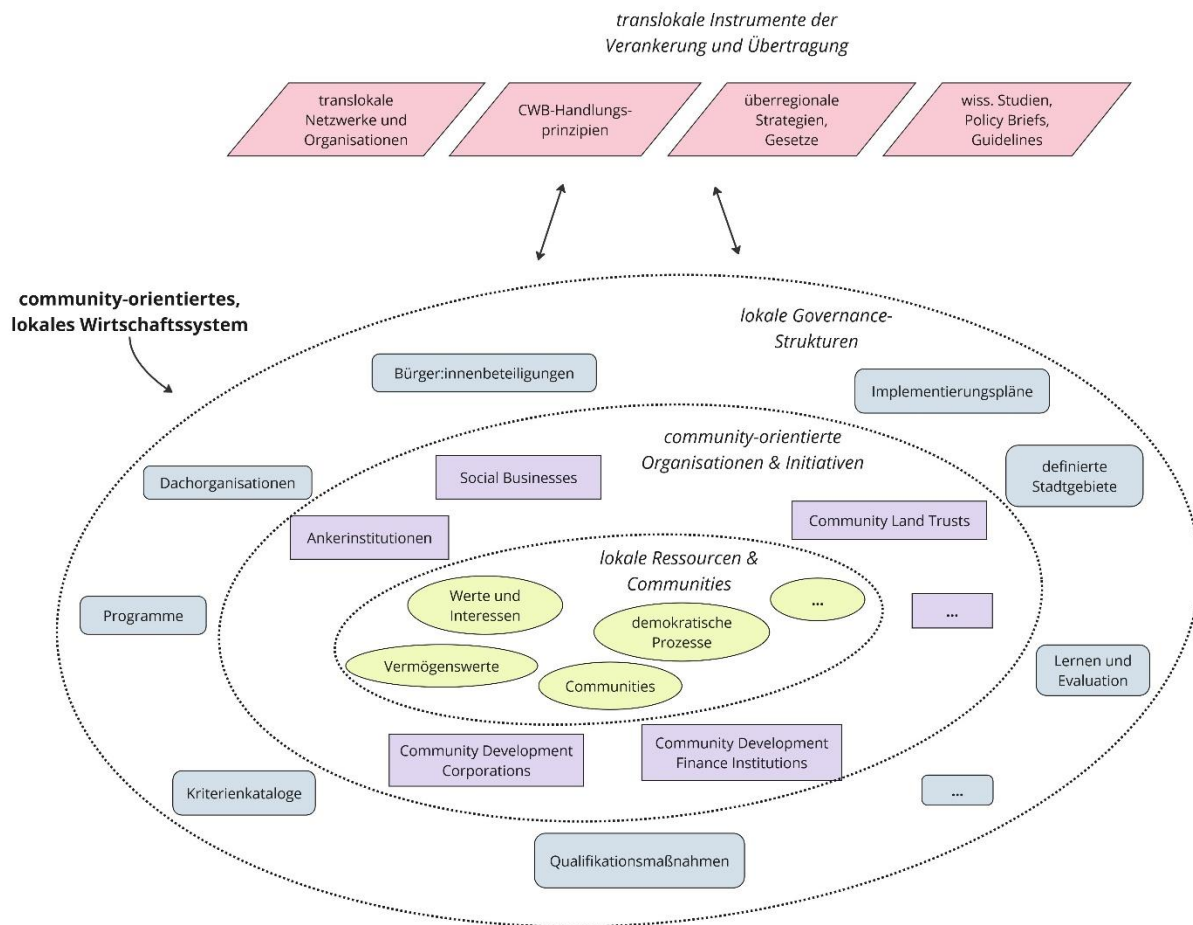
- **Lokale Ressourcen und Communities:** Grundlegende Bausteine wie Werte und Interessen, Vermögenswerte sowie die lokalen Communities bilden den Kern von CWB. Das Vorhandensein von lokalen Ressourcen und Communities, die mit den Strategien und Zielen von CWB kompatibel sind (z.B. ausreichender Wille der Communities zur Mitgestaltung), ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von CWB. Die Identifikation und Mobilisierung relevanter Vermögenswerte (z.B. Leerstandaktivierung, Umwidmungen) sowie das „Community-Building“ im engeren Sinne sind wichtige erste Schritte im CWB, falls diese nicht bereits in ausreichendem Maße gegeben sind.
- **Community-orientierte Organisationen und Initiativen:** Auf der zweiten Handlungsebene können diverse Organisationen und Initiativen verorten werden, die erstens die lokalen Ressourcen und Communities mobilisieren und diese im Interesse der Communities organisieren. Das Spektrum community-orientierter Einrichtungen reicht von lokalen Unternehmen, die ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, bis hin zu diversen Modellen gemeinschaftlichen Eigentums (Dubb 2016; Mendell 2010). CWB stützt sich dabei insbesondere auf Organisationen mit demokratischen Entscheidungsprozessen, einer Werteanstelle einer Gewinnorientierung, und kollektiven Eigentumsformen. Viele community-orientierte Organisationen sind in Städten allerdings häufig entweder stark unterrepräsentiert, wenig sichtbar oder überhaupt nicht vorhanden. Ein wichtiger Schritt für viele CWB-Initiativen kann somit in der Erfassung der in einer Lokalität vorhandenen Einrichtungen sowie in der Schaffung von Bewusstsein und Akzeptanz für solche Einrichtungen bestehen (siehe Fallbeispiel Oxford). Ein wichtiger Aspekt in der Unterstützung von community-orientierten Organisationen besteht im Schaffen der erforderlichen Rechtsgrundlagen und von langfristig ausgerichteten Anreizen. CWB-Initiativen können zur Gründung von neuen Organisationen

beitragen oder auch bestehende Unternehmen kaufen, diese umwandeln und damit ihren Fortbestand sichern (siehe Fallbeispiel Cleveland).

- **Lokale Governance-Strukturen:** Damit aus einzelnen Initiativen ein koordiniertes Vorgehen zum Aufbau von Wohlstand im Interesse der Communities entsteht, werden in CWB-Initiativen übergeordnete Strategien und Implementierungspläne erarbeitet, deren Umsetzung typischerweise von eigens geschaffenen Dachorganisationen, Plattformen oder Netzwerken koordiniert wird. Diese können von Dachverbänden und organisationsübergreifenden Zirkeln (siehe Fallbeispiele Cleveland und Oxford) bis hin zu Steuerungs- und Arbeitsgruppen (siehe Fallbeispiel Dublin) reichen. Ein wichtiger Bestandteil von CWB-Initiativen ist die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses, welche Ziele und Communities vor Ort adressiert werden und welche Kriterien und Werte den Aktivitäten zugrunde liegen sollen. Beispielsweise wurde in Dublin ein eigenes „Social Value Framework“ herausgearbeitet, das die Aktivitäten in Bereichen der öffentlichen Beschaffung sowie der Rekrutierung von Personal leiten soll. Teilweise wird der Fokus bewusst auf ausgewählte Stadtteile gelegt, um Initiativen besser zu bündeln (siehe Fallbeispiel Dublin). Auf der dritten Handlungsebene verorten wir daher jene Governance-Bausteine, die die Verknüpfung von vorhandenen Organisationen und Institutionen zur Bildung lokaler Wirtschaftskreisläufe fördern.
- **Translokale Instrumente der Verankerung und Übertragung:** Auf der vierten Handlungsebene lassen sich schließlich Organisationen, Prinzipien und Dokumente bzw. Gesetze verorten, die zur translokalen Verankerung und/oder Übertragung von CWB-Initiativen beitragen. Wenngleich CWB-Initiativen bisher vorrangig in einzelnen Städten implementiert wurden, spielten translokale Netzwerke und Organisationen durch ihre Beratungstätigkeiten und Lobbying-Arbeit eine tragende Rolle in der Verbreitung der Erfahrungen aus der Umsetzung. Besonders relevant sind hierfür die Think-and-Do-Tanks *The Democracy Collective* (TDC) in den USA und *Centre for Local Economic Strategies* (CLES) in England. Manche CWB-Umsetzungen haben mittlerweile einen paradigmatischen Charakter (Cleveland, Preston) und dienen als Vorbilder für viele andere Städte. Cleveland bildete beispielsweise auch den Anstoß für die Formierung des „Healthcare Anchor Networks“, ein Netzwerk US-amerikanischer Gesundheitseinrichtungen, das sich gemeinsam für ein progressives Beschaffungswesen einsetzt (siehe Fallbeispiel Cleveland). In Oxford werden die Aktivitäten sukzessive von der Stadt auf die Region Oxfordshire hinausgetragen (siehe Fallbeispiel Oxford). In einigen Fällen gibt es darüber hinaus auch überregionale Initiativen der öffentlichen Hand zur Unterstützung von CWB-Initiativen wie etwa die CWB-Strategie der schottischen Regierung illustriert.

Aus dem Zusammenwirken der vier Handlungsebenen wird die große Bedeutung erkennbar, die in CWB der Integration und Bündelung von unterschiedlichen Initiativen und Organisationen auf einer lokalen Ebene beigemessen wird. Manche der hierfür genutzten Governance-Instrumente, wie etwa Strategiedokumente, die Bestimmung von Kriterien in der öffentlichen Beschaffung, oder Bündelung von Maßnahmen durch Programme, sind auch jenseits von CWB weit verbreitet. Gegenüber anderen Entwicklungsmodellen nutzt CWB allerdings ein **deutlich breiteres Portfolio von Institutionen und Initiativen**, wobei besonderen Wert auf jene Organisationen gelegt wird, die lokal stark verankert sind und sich an den Interessen der lokalen Communities orientieren. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die erzielten Einkommen und aufgebauten Vermögenswerte im Sinne der Communities reinvestiert werden.

Abbildung 1: Schema der Interventionslogik von Community Wealth Building



Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1 verschafft entlang der definierten Handlungsebenen eine Übersicht der Bausteine, die im bisherigen Diskurs und in den lokalen CWB-Initiativen besonders häufig genannt bzw. integriert werden. An den drei präsentierten CWB-Initiativen (siehe Kapitel 4) lässt sich gut erkennen, dass die bisherigen Initiativen sehr unterschiedlich aufgebaut sind und keineswegs das ganze Spektrum der verfügbaren Bausteine nutzen. Tabelle 1 kann insofern als ein **„Baukasten“** verstanden werden, dessen Elemente auf unterschiedliche Weise kombiniert werden können. Für einige, im österreichischen Kontext weniger bekannte oder etablierte Institutionen haben wir „Logic Modelle“ erarbeitet, in denen die Institutionen und ihre erwarteten Wirkungsbeiträge skizziert werden. Die Beschreibungen können im Abschnitt 0 im Anhang entnommen werden.

Tabelle 1: Der CWB-,Baukasten‘

Handlungsebene	Bausteine	Funktionen
<i>Lokale Ressourcen und Communities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Communities • Werte und Interessen • Vermögenswerte • Lokales Eigentum 	Aktivierung von Ressourcen und Communities; Legitimation; Artikulation von Bedürfnissen
<i>Community-orientierte Organisationen & Initiativen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ankerinstitutionen <ul style="list-style-type: none"> ◦ öffentliche Verwaltung ◦ öffentliche Unternehmen ◦ private Unternehmen, Vereine, NGOs • Lokale („generative“) Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Community Development Corporations ◦ Genossenschaften ◦ Unternehmen mit Mitarbeiter:innenbeteiligung ◦ Social Businesses ◦ Work integration Social Enterprises (WISE) • Finanzierungseinrichtungen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Community Development Finance Institutions (CDFI) ◦ Impact Investor:innen ◦ Kreditgenossenschaften ◦ Community Wealth Funds ◦ Community Land Trusts ◦ Mitarbeiterbeteiligungsstiftungen • Projekte 	Organisation von Ressourcen und Communities; (Re-)Investitionen im Sinne der Communities
<i>Lokale Governance-Strukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien und Implementierungspläne • Vereinbarte Kriterien und Kodizes (z.B. Beschaffungskriterien) • lokale CWB-Dachorganisationen, -Plattformen, -Netzwerke • CWB-Programme und -Initiativen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aus- und Weiterbildung ◦ Förderungen ◦ Engagement und Beteiligung von Bürger:innen • Gemeinsame Lern- und Reflexionsprozesse 	Bündelung von Ressourcen und Initiativen; Koordination; Steuerung im Sinne der Communities
<i>Translokale Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Translokale Netzwerke und Organisationen • CWB-Handlungsprinzipien • Translokale Strategien, Umsetzungspläne, Roadmaps, Gesetze • Wiss. Literatur, Policy Briefs, Guidelines 	Verankerung und Übertragung von lokalen CWB-Initiativen auf andere Kontexte

Quelle: Eigene Zusammenstellung basierend auf der Literaturrecherche und den internationalen Fallbeispielen

Eine weitere wichtige Stütze bieten die **Handlungsprinzipien**, die insbesondere von den zuvor genannten im CWB-Kontext einflussreichen Think-and-Do-Tanks TDC und CLES popularisiert wurden. Die Prinzipien referenzieren auf verschiedenen Bausteine des CWB-Baukasten und werden bei der Politikberatung bzw. Umsetzung als Leitlinien aufgegriffen (Eder 2023; McInroy et al. 2024). Diese können wie folgt zusammengefasst werden:

1. **Progressives Beschaffungswesen:** Im Sinne einer strategischen Beschaffung sollen der lokale öffentliche Sektor und weitere ortsansässige Ankerinstitutionen mit ihren Politiken und Praktiken vorangehen, und dabei lokale Multiplikatoreffekte fördern, zum Aufbau von lokalen Wertschöpfungsketten und Unternehmenskapazitäten beitragen und eine Demokratisierung der Wirtschaftlichen Aktivitäten unterstützen.
2. **Plurale und demokratische Eigentumsformen der Wirtschaft:** Ausgehend von der Überzeugung, dass die Eigentums- und Verfügungsrechte an produktiven Vermögenswerten in einer Wirtschaft breit gestreut und vor allem lokal verankert und rechenschaftspflichtig sein sollten, wird hier eine diverse Palette an verschiedenen Organisationsformen gefördert. Diese reicht von Genossenschaften, Sozialunternehmen und Vereinen über kommunale Einrichtungen bis hin zu lokal verankerten privaten Unternehmen, die im Dienste der lokalen Entwicklung eingebunden werden. Damit überwindet man auch die einseitige Verengung auf eine anglo-amerikanisch geprägtes Idealbild „des Unternehmens“ und trägt der Vielzahl an real existierenden Organisationsformen für wirtschaftliche Tätigkeit Rechnung (Plank 2020; Meyer et al. 2022).
3. **Faire Beschäftigung und gerechte Arbeitsmärkte:** CWB soll die strukturelle Schieflage marktliberaler Arbeitsmarktregime adressieren, damit anstelle von prekärer Beschäftigungsverhältnisse gute Arbeit mit existenzsichernden Löhnen und kollektiver Vertretungsmacht durch Gewerkschaften tritt. Dabei kann etwa ein lokaler existenzsichernder Lohn als Untergrenze vereinbart werden, der von unterschiedlichen Akteure mitgetragen wird. Diese sozialen Mindeststandards können dann sowohl in der (öffentlichen) Auftragsvergabe als auch direkt bei der eigenen Personalpolitik Anwendung finden.
4. **Finanzstärke lokal einsetzen:** An die Stelle von global geführten und lokal kaum kontrollierbaren Finanzflüssen sollten stärker lokal geführte Kreisläufe treten, die die Realwirtschaft vor Ort unterstützen. Die verstärkte Entkopplung (Disintermediation) von den internationalen Kapitalmärkten kann über verschiedene Institutionen erfolgen, die in der Vergangenheit auch immer wieder eine wichtige Rolle bei lokaler Entwicklung gespielt haben. So waren etwa die kommunalen Sparkassen im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert zentral für die Finanzierung des Aufbaus kommunaler Infrastrukturen in den Städten (in Wien: die Z Zentralsparkasse). Für den ländlichen Raum in Österreich waren etwa Kreditgenossenschaften wie Raiffeisen- und Volksbanken wesentliche Finanzierungsinstitute für Bürger:innen und lokale Unternehmen.
5. **Gesellschaftlich produktive Nutzung von Land und des Immobilienvermögens:** Die Städte sollten Land- und Immobilienvermögen mobilisieren, um echten Wohlstand in den Gemeinden zu schaffen. Das bedeutet in der Regel wieder die Kontrolle über lokale Land- und Immobilienentwicklung zu erlangen, und damit die spekulationsgetriebene Rentiers-Ökonomie in ihre Schranken zu weisen, damit lokale Ressourcen, wie Land und Vermögenswerte sozial produktiv für die Bevölkerung vor Ort eingesetzt und nicht nur zum Zweck der individuellen Bereicherung abgeschöpft werden.

2.3 Herausforderungen und Gelingensfaktoren aus Sicht der Wissenschaft

Obwohl CWB-Initiativen in einzelnen Städten bereits seit etwa zwanzig Jahren umgesetzt werden, wurde der Ansatz erst in den vergangenen Jahren von weiteren Städten verstärkt aufgegriffen. Es fehlen somit noch weitgehend belastbare Untersuchungen der Umsetzbarkeit und Wirksamkeit von CWB. Die Potenziale und möglichen Schwächen von CWB wurden in der Literatur hingegen bereits aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert. Nachfolgend werden die diskutierten Herausforderungen und mögliche Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung entlang von vier Leitthemen aus der Literatur – Lokalismus, Top-down Governance, Inklusivität, transformative Veränderungen – zusammengefasst. Weitere Erkenntnisse aus der Praxis werden in Kapitel 4 aufgegriffen.

Lokalismus (‘localism’)

Die Fokussierung auf das Lokale bzw. die lokale Wirtschaftsentwicklung im CWB wird in der Literatur kritisch diskutiert. Eine Gefahr eines solchen ‚Lokalismus‘ besteht darin, dass dieser missverstanden oder für protektionistische Zwecke genutzt werden könnte. Dem widersprechend wird in der Literatur allerdings argumentiert, dass weder CWB noch seine politischen Vorschläge protektionistisch sind, auch wenn ein Restrisiko für die zukünftige Entwicklung bleibt (Dennis/Stamley 2023). Uneinigkeiten bestehen hingegen darin, wie sich der lokale Fokus auf die Möglichkeiten von CWB zur Skalierung von Lösungsansätzen auswirkt. Während etwa Crisp et al. (2023) argumentieren, dass dadurch die Skalierungsmöglichkeiten eingeschränkt werden könnten, sehen andere durchaus Skalierungspotenziale im CWB-Ansatz, da dieser jenseits von kreativen Prototypen konkrete Innovationen verbreiten und langfristige Institutionen schaffen kann (Lacey-Barnacle et al. 2023).

Strittig ist auch, inwieweit CWB auch jenseits der lokalen Communities bestehende Ungleichheiten adressieren kann. CWB könne zwar territoriale Ungerechtigkeiten auf lokaler Ebene mildern, aber es wird bezweifelt, dass es auf nationaler Ebene räumliche Ungleichheiten beeinflussen kann (Clemoes 2018, zitiert in Crisp et al. 2023). Der Fokus auf das Lokale ohne übergreifende Umverteilungsmechanismen berge insbesondere das Risiko der Isolation lokaler Gebiete (Dennis/Stamley 2023). Dies könnte bestehende territoriale und soziale Ungleichheiten verschärfen, insbesondere für benachteiligte Regionen und Menschen (Crisp et al. 2023; McAreavey 2022). Thompson warnt davor, dass CWB in die sog. „local trap“ geraten könnte, indem es die strukturellen, kolonialen und systemischen Dynamiken des Kapitals nicht herausfordert, die kleine lokale Alternativen einschränken (Thompson 2024). Dennoch wird argumentiert, dass die horizontale Verbreitung von CWB transformatives Potenzial hat, ähnlich wie in Lefebvres Konzept der „urbanen Revolution“.

Top-down Governance

CWB wird bisweilen als top-down gesteuert kritisiert. Dies beruht unter anderem auf der Beobachtung, dass CWB meist von lokalen Behörden oder großen Institutionen initiiert wird, die von ‚Eliten‘ dominiert würden (Lacey-Barnacle et al. 2023; Manley/Whyman 2021). Diese Akteure würden eine Schlüsselrolle spielen, um Bedingungen für wirtschaftliche Demokratisierung zu schaffen und strukturelle Benachteiligungen abzubauen (Howard/Camou 2018). Allerdings könnten mächtige Akteure, die vom Status quo profitieren, Widerstand leisten. Politische Führungskräfte müssten bereit sein, Risiken einzugehen, was jedoch nicht überall gegeben sei (Walker/Williamson 2020). Diese ungleiche Verteilung lokaler Grundvoraussetzungen führt zu geografischer Ungleichheit (ibid.). Um sicherzustellen, dass CWB sich an den Anliegen der Communities orientiert, sollten Ziele von Bürger:innen und zivilgesellschaftlichen Vertreter:innen festgelegt werden. Netzwerke und Bildungsprogramme werden als notwendig erachtet, um wirtschaftliche Demokratisierung zu sichern

(Lacey-Barnacle et al. 2023). Zudem sei kontinuierlicher politischer Druck von der Zivilgesellschaft entscheidend, um strukturellen Rassismus und andere Diskriminierungen zu bekämpfen (Brown Wilson/Gough 2020). Große soziale Bewegungen könnten helfen, lokale Herausforderungen zu überwinden und durch gegenseitiges Lernen transformative Ansätze zu fördern (Walker/Williamson 2020). Betont wird auch die Bedeutung einer gut organisierten Zivilgesellschaft bzw. ‚Community‘, die politischen Druck aufbauen kann (Barnes/Williamson 2020). Des Weiteren werden unabhängige Kontrollinstanzen empfohlen, um einen möglichen Machtmissbrauch durch lokale Behörden zu unterbinden (Longlands 2022).

Inklusivität

Die Möglichkeiten von CWB zur Stärkung der lokalen Communities können durch mangelnde oder ungleich verteilte Chancen zur Teilhabe eingeschränkt werden. Insbesondere die Überschneidung von Armut und Rassismus stellt eine große Hürde dar, wie Beispiele aus Richmond zeigen (Walker/Williamson 2020). Solche strukturellen Barrieren können sowohl den Zugang zum Arbeitsmarkt als auch die Partizipation beeinträchtigen. Dies führt zu Fragen nach der Legitimität von Beteiligungsprozessen, da marginalisierte Gruppen häufig ausgeschlossen bleiben (Thompson 2021). Es wird bemängelt, dass auch in CWB-Initiativen Bürgerbeteiligung oft nur symbolisch stattfindet und wichtige Entscheidungen bereits vor der Information und Beteiligung getroffen wurden (Redwood et al. 2022). Dadurch bestehe das Risiko, bereits vorhandene Ungleichheiten zu reproduzieren. Um die demokratischen Defizite zu verringern, wird eine Öffnung und Neudefinition der Beziehungen zwischen Akteur:innen gefordert (Mesek et al. 2024). Politikwissenschaftler:innen schlagen zudem institutionelle Reformen wie Rangwahlssysteme und Bürger:innenräte vor, um von Anfang an demokratische Prozesse zu gewährleisten (Maloy 2020).

Transformative Veränderungen

Das transformative Potenzial von CWB hängt davon ab, wofür dieser Ansatz eingesetzt wird. Ein Hinweis hierfür könnte etwa sein, ob CWB bestehende marktorientierte Machtstrukturen stärkt („fit and conform“) oder wirtschaftliche Demokratisierung und soziale Gerechtigkeit fördert („stretch and transform“) (Lacey-Barnacle et al. 2023). In der Literatur bestehen durchaus auch Zweifel, ob CWB tiefgreifende sozioökonomische Veränderungen bewirken kann. Offene Fragen bestehen in diesem Kontext insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung von Entscheidungsprozessen und wie Agenden auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Organisationen miteinander abgestimmt werden. Für eine erfolgreiche Skalierung müssten die strategischen Gleichstellungsziele von community-orientierten Organisationen etwa mit übergeordneten (politischen) Zielen auf Stadtebene oder sogar darüber hinaus abgestimmt werden (Brown Wilson/Gough 2020). Offen bleibe darüber hinaus, wie etwa lokale Ankerinstitutionen und Behörden zur Einhaltung der definierten Ziele bewegt werden können. Es wird darauf hingewiesen, dass CWB möglicherweise zwar Wohlstand für Mitglieder schaffen könne, für sich genommen aber kein geeigneter Ansatz sozialer Transformation sein könnte (Dubb 2016). Es wird argumentiert, dass lokale Behörden neue Wege finden müssen, intern besser zusammenzuarbeiten, Abteilungen stärker miteinander vernetzen und Macht mit lokalen Ankerinstitutionen teilen sollten, um transformative Veränderungen anstoßen zu können (Mazzei et al. 2023).

3 Wirtschaftspolitische Einordnung

Wie dem vorangegangenen Abschnitt entnommen werden kann, grenzt sich CWB insbesondere von **exportorientierten, auf standortpolitische „Stärkefelder“ fokussierte Wirtschaftsmodelle** ab. Anstelle des Standortwettbewerbs orientiert sich CWB nach innen bzw. konkret an den Werten und Interessen der lokalen Communities. CWB wird im internationalen Diskurs dabei vielfach als Alternative gesehen, kann aber auch als komplementär verstanden werden, insofern CWB zum Teil andere Ziele verfolgt und andere Schwerpunkte setzt. Nachfolgend wird zunächst etwas detaillierter darauf eingegangen, wie sich CWB in der wirtschaftspolitischen Debatte einordnet. Anschließend wird die Abgrenzung zu Konzepten, die CWB etwas näherstehen, thematisiert.

3.1 Abgrenzung von anderen wirtschaftspolitischen Ansätzen

Anhand einer etwas genaueren wirtschaftspolitischen Einordnung kann ein besseres Verständnis der möglichen Bedeutung und Rollen von CWB in der lokalen Wirtschaftsentwicklung gewonnen werden. Die nachfolgende **Abbildung 2** ordnet zu diesem Zweck CWB anhand unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche ein.⁴ CWB ist in der Mitte der Abbildung dargestellt und kann einem eigenständigen Wirtschaftsbereich zugeordnet, der von lokalen und großteils community-orientierten Organisationen, Unternehmungen und Initiativen getragen wird. Diesem Bereich können etwa Kooperativen, Vereine oder andere lokal verankerte Organisationen wie Museen oder kleine Unternehmen zugeordnet werden.

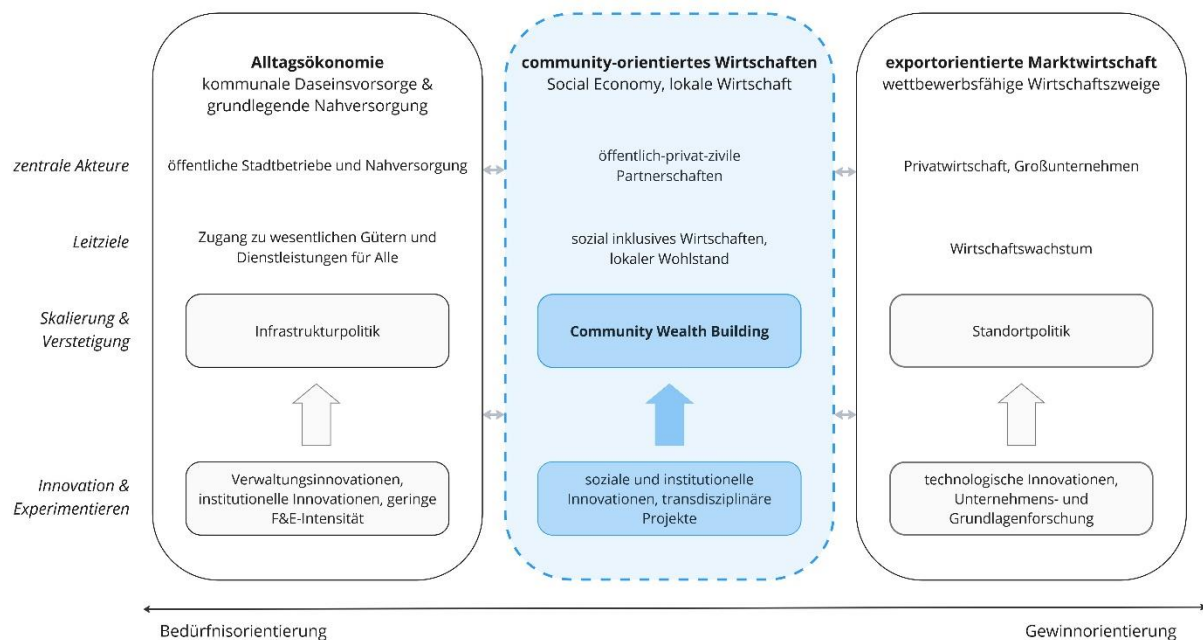
Wie der Abbildung entnommen werden kann, unterscheidet sich dieser Bereich des community-orientierten Wirtschaftens nicht nur von der exportorientierten Marktwirtschaft, sondern auch von Bereichen der **kommunalen Daseinsvorsorge und grundlegenden Nahversorgung**, die verstärkt im Zentrum von infrastrukturpolitischen Ansätzen stehen. Öffentliche Einrichtungen können auch im CWB eine wichtige Rolle einnehmen, werden dort aber in weiter gefasste Prozesse eingebettet, an denen sich auch private und zivilgesellschaftliche Akteure stärker beteiligen. CWB ist ähnlich wie die Standortpolitik in Bezug auf die exportorientierte Marktwirtschaft auch etwas selektiver was die unmittelbaren Zielgruppen anbelangt. Während die Alltagsökonomie Zugang zu grundlegenden Gütern und Dienstleistungen für Alle schaffen soll, treten in CWB konkrete, etwa von sozialer Ungerechtigkeit oder Arbeitslosigkeit betroffene, Communities ins Zentrum der Interventionen.

Der Abbildung kann eine weitere Unterscheidung entnommen werden, die insbesondere im Wiener Kontext helfen kann, CWB von bestehenden Ansätzen abzugrenzen: die Unterscheidung zwischen *Innovation und Experimentieren* auf der einen Seite und die darauf aufbauenden Prozesse der *Skalierung und Verstetigung* auf der anderen Seite. Wie weiter unten aufgezeigt wird, gibt es in Wien bereits diverse und bedeutsame lokalen Entwicklungs- und Pilotprojekte, die dem Bereich des community-orientierten Wirtschaftens zugeordnet werden können. Der **Schwerpunkt von CWB liegt demgegenüber auf der Skalierung und Verstetigung**: mittels CWB soll dauerhafter lokaler Wohlstand in den Communities entstehen. Manche Autor:innen gehen sogar einen Schritt weiter und sehen CWB als Modell für eine globale Transformation in Richtung einer Social Economy (Hanna/Kelly 2021). Diese unterschiedlichen Ansprüche und Ambitionen haben wir für Interessierte in einem eigenen Abschnitt 8.1 im Anhang

⁴ Der Ansatz zur Unterteilung der Wirtschaft in unterschiedliche Bereiche bzw. Zonen entlang einer Achse der Bedürfnis- und Gewinnorientierung entstammt aus der Literatur zur Alltagsökonomie (FEC 2019; Krisch et al. 2020).

zusammengefasst. Festgehalten soll an dieser Stelle, dass CWB speziell durch die Fokussierung auf die Skalierung und Verstetigung von demokratischen und gemeinnützigen Wirtschaftsformen eine Lücke im Bereich des community-orientierten Wirtschaftens schließen soll, wo es bereits seit langer Zeit viele unterschiedliche Initiativen gibt, diese sich aber bislang nicht flächendeckend – weder lokal noch darüber hinaus – durchsetzen konnten. Die in vielen Fällen sehr fragmentierte Landschaft aus kleinen Initiativen, Projekten und Organisationen soll durch eine gezielte Integration und Kooperation überwunden werden.

Abbildung 2: Wirtschaftspolitische Einordnung von Community Wealth Building



Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Komplementaritäten zu verwandten Entwicklungsansätzen

CWB reiht sich in eine Fülle an Ansätzen der Wirtschaftsentwicklung ein, die entsprechend der in der vorangegangenen Abbildung dargestellten Achse Wirtschaftsbereichen zugeordnet werden können, die sich eher links oder in der Mitte befinden. Vielen Ansätzen ist somit eine Kritik von orthodoxen Wirtschaftstheorien und dem Wirtschaftswachstum als primäres Entwicklungsziel gemein. Stattdessen verstehen sie wirtschaftliche Entwicklung stärker aus einem Blickwinkel der Bedürfnisorientierung sowie sozialer und ökologischer Gerechtigkeit (McCartney et al. 2023; Raworth 2012; Waddock 2021). Obwohl es bei der Kritik viel Einigkeit gibt, sind die erwarteten Zielzustände und wie Entwicklungsprozesse gestaltet werden sollen, immer noch Gegenstand von Debatten.

Überschneidungen und Komplementaritäten mit CWB bestehen insbesondere zum Konzept der **sozialen (und solidarischen) Ökonomie** (*Social Economy* oder *Social and Solidarity Economy*), die unterschiedliche Organisationsformen vereint, in denen nach der Definition der EU (1) die sozialen oder ökologischen Zwecke über den Profit gestellt, (2) Profite im Interesse der Mitglieder oder der Gesellschaft großteils reinvestiert und (3) demokratische bzw. partizipative Entscheidungsprozesse umgesetzt werden (EK 2021). Insbesondere im US-amerikanischen Kontext wird CWB als

Entwicklungsmodell verstanden, das die Herausbildung und sogar umfassenden Transformation zu einer *Social Economy* unterstützen kann. Im europäischen Kontext wird bislang stattdessen die lokale Entwicklung etwas stärker betont. Das heißt, dass etwa auch lokale, insbesondere kleine Unternehmen zur Stärkung der lokalen Wirtschaftskreisläufe angesprochen und eingebunden werden, auch wenn diese vorrangig gewinnorientiert und nicht demokratisch organisiert sind (auf die Unterschiede wird in Abschnitt 8.1 im Anhang etwas näher eingegangen). In dieser Auslegung knüpft CWB stärker an das Konzept der *Proximity and Social Economy* an, die als eigener Wirtschaftszweig bzw. als ein „Ökosystem“ in die Industriestrategie der Europäischen Kommission (EK 2020) aufgenommen wurde und die Elemente der Social Economy und der lokalen Wirtschaft vereint.

Weitere Bezüge zu CWB können zum Teil zu **Postwachstums-Debatten, der Wellbeing Economy und Doughnut Economics** hergestellt werden (eine Beschreibung der Konzepte kann Abschnitt 8.4 im Anhang entnommen werden). Für Thompson (2024) bilden sie komplementäre Bestandteile eines übergreifenden Projekts, das ein Wirtschaftsmodell jenseits des Wachstumsparadigmas aufzeigen kann. Während Postwachstum und die Wellbeing Economy eine grundlegende Orientierung bzw. einen Handlungsrahmen geben, und Doughnut Economics den Weg zu einer entsprechenden, ökologisch und sozial gerechten Wirtschaft zeigen kann, kann CWB konkrete Instrumente und Handlungsstrategien zur Unterstützung einer solchen Entwicklung beitragen. Betont sei jedoch, dass die Wachstumskritik in Diskursen zu Postwachstum, Wellbeing Economy und Doughnut Economics wesentlich stärker ausgeprägt ist als in Debatten zu CWB. Dort liegt der Schwerpunkt eher auf der Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe und einer Neuausrichtung von Wachstumsimpulsen im Sinne einer sozial-ökologischen Transformation. Die Generierung von Wohlstand wird in CWB somit breiter verstanden als Wirtschaftswachstum, die konkrete Auslegung ist aber je nach lokalem Kontext sehr verschieden.

4 Erfahrungen und Erkenntnisse aus bisherigen CWB-Initiativen

CWB ist als Antwort auf die marktliberale Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entstanden. Ausgehend von den ersten Erfahrungen in Cleveland, die im Rahmen der Fallstudie in Kapitel 4.1 näher erläutert werden, wurde das Konzept im Kontext der Finanzkrise von 2008 verstärkt rezipiert und in innerstädtischen Quartieren mehrerer US-amerikanischer Städte als Reaktion auf die Krise und die damit einhergehenden Sparmaßnahmen umgesetzt (Guinan/O'Neill 2019).

CWB hat sich als **transatlantische Agenda** etabliert (Guinan/O'Neill 2019) und wurde dabei maßgeblich von Organisationen geprägt und verbreitet: dem *The Democracy Collaborative* (TDC) in den USA und dem *Centre for Local Economic Strategies* (CLES) in Großbritannien. TDC spielte eine zentrale Rolle bei der Positionierung und Verbreitung von CWB, insbesondere des sogenannten „Cleveland Modells“ in den USA, und trägt bis heute zur wissenschaftlichen Erforschung, theoretischen Weiterentwicklung, Kompetenzvermittlung sowie zur praktischen Umsetzung und Verbreitung des Ansatzes bei. Parallel dazu fand das Konzept auch in Großbritannien Resonanz als Antwort auf die Austeritätspolitik. CLES, mit Sitz in Manchester, nahm sich des Ansatzes an und verbreitete ihn ab 2011, wobei sich in diesem Kontext vor allem das „Preston Modell“ hervortat. CLES übernimmt eine ähnliche Rolle wie TDC, unter anderem im Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen bei Akteuren, der Prozessbegleitung von Communities sowie dem Wissensaufbau und -verbreitung. Mittlerweile hat sich die Verbreitung von CWB auf globaler Ebene ausgeweitet. So existieren bereits Projekte in Australien (Fensham 2020), Italien (Kohn 2020), Tansania (Collord 2019) und Kanada (Hanna 2019, Lacey-Barnacle et al. 2023). Die Umsetzung des Konzepts konzentriert sich vorrangig auf städtische Räume, wobei sich unterschiedliche Anwendungskontexte herauskristallisieren:

- **Städte und Stadtteile:** CWB wurde in verschiedenen urbanen Kontexten implementiert, darunter Cleveland, Detroit oder San Diego in den USA. In Europa gibt es Initiativen in diversen Städten wie Oxford, Preston, Barcelona, Amsterdam und Dublin. CLES zufolge beschäftigen sich allein in Großbritannien mehrere Dutzend Städte mit CWB.
- **Energiewende und Strukturwandel:** Das Konzept wird zunehmend im Kontext des Kohleausstiegs diskutiert, insbesondere für Regionen, die von dieser wirtschaftlichen Transformation betroffen sind.
- **Auf nationaler Ebene** findet CWB bislang noch weniger Anklang. In Schottland wurde CWB als nationale Strategie verankert. Dies stellt jedoch gegenwärtig eine Ausnahme dar.

Für die Fallstudienanalyse wurden drei internationale Beispiele mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten und treibenden Kräften ausgesucht. Ein Überblick zu den drei ausgewählten Fallstudien, Cleveland, Oxford und Dublin, findet sich in der folgenden **Tabelle 2**.

Tabelle 2: Überblick der untersuchten Fallbeispiele

	Cleveland	Oxford	Dublin
Beginn	2005	2019	2021
zentrale Initiator*innen	Ankerinstitutionen (u.a. Universitäten, Gesundheitseinrichtungen, Museen, Stiftungen)	Multi-Stakeholder Gruppe	Stadtverwaltung
Übergeordnete Zielsetzungen	wirtschaftliche Inklusion, Revitalisierung von Stadtvierteln	wirtschaftliche Inklusion, gerechtere Verteilung des Wohlstands in der Stadt	wirtschaftliche Inklusion, Wohlstand lokal generieren, Armutsbekämpfung und Unterstützung der marginalisierten Stadtviertel
Strategische Schwerpunkte	Kooperativen, Ankerinstitutionen (Universitäten und Gesundheitseinrichtungen)	soziale Innovationen, Kooperativen, <i>racial justice</i>	werteorientierte öffentliche Beschaffung und Beschäftigungspolitik
Stand der Implementierung	<p>Etablierte Initiative, wurde 2018 evaluiert</p> <p>2017 wurde darauf basierend das US-weite <i>Healthcare Anchor Network</i> mit mehr als 1.000 Spitälern gebildet</p> <p>Anfang der 2020 Jahre erfolgte eine strategische Umorientierung von der Gründung von Kooperativen hin zur Übernahme von Unternehmen und deren Umbau in arbeiter:innengeführte Kooperativen</p>	<p>Zunehmende strategische Verankerung der CWB Ideen in der Stadtverwaltung durch ein Community Wealth Building Programm, das bisherige Entwicklungen bündelt (z.B. <i>Oxford Inclusive Economy Partnership, Marmot place, The Oxfordshire Way</i>)</p>	<p>Strategische Implementierung auf Ebene der Stadtverwaltung</p> <p>Systematische Aufarbeitung der Geldflüsse und gemeinsames Zielbild entworfen</p> <p>Erste Pilotumsetzungen durchgeführt.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Cleveland: Ausgangspunkt der CWB-Dynamik

Cleveland ist die erste Stadt in der der CWB Ansatz umgesetzt wurde. Zentrales Ziel war es dauerhafte gute Jobs für Menschen mit geringem Einkommen oder schlechten Jobchancen, die in den Stadtteilen wohnen, in denen viele Universitäten und auch Kliniken (Ankerinstitutionen) angesiedelt sind, zu schaffen. Wesentlich bei der Umsetzung dieser Strategie war die Nutzung der Finanzmacht bzw. des Beschaffungsvolumens sowie der Beschäftigungspotentiale von Ankerinstitutionen. Um dieses zu nutzen, wurden u.a. arbeiter:innengeführte Genossenschaften aufgebaut, die zum einen Aufträge für Güter und Dienstleistungen von Ankerinstitutionen übernahmen, zum anderen die dort arbeitenden Menschen zu Eigentümer:innen und Mitgestalter:innen der Unternehmen machten. Darüber hinaus haben Ankerinstitutionen u.a. ihre Leitlinien für die Auftragsvergabe überarbeitet und gezielte Ausbildungsstrategien für Leute aus den Zielgebieten entwickelt, um sie für Beschäftigung in den Ankerinstitutionen zu qualifizieren.

4.1.1 Ausgangslage und Motivation

Cleveland liegt im sogenannten *Rust Belt* der USA – dem ehemaligen Auto-Industriecluster. In der Hochzeit der Industrieproduktion – Mitte der 1950er Jahre – lebten mehr als 900.000 Menschen in der Stadt. Bereits in den 1960er Jahren begann der Prozess der Deindustrialisierung und damit der Verlust gut bezahlter Industriejobs, die damals entweder außerhalb der Stadt oder der Region verlagert wurden. Mit diesem Prozess ging auch die Abwanderung der Beschäftigten einher. Das hatte auch einen Niedergang der städtischen Infrastrukturen und Nahversorgung zur Folge (Glanville 2014). Es führte zu einem massiven Wohlstandsverlust in der Stadt und in der Region. Anfang der 2000er Jahre lebten nur noch rund 370.000 Menschen in Cleveland, mehr als 30% waren von Armut betroffen. Cleveland hatte eines der geringsten durchschnittlichen Einkommensniveaus in den USA (Lenihan 2014).

Die Strategien seitens der Stadtverwaltung über klassische wirtschaftspolitische Instrumente wie Unternehmensförderungen bzw. Steuererleichterungen dauerhaft neue Betriebe anzusiedeln, hatten keinen Erfolg gezeitigt. Zwei Personen standen zentral am Anfang der Entwicklung des „Cleveland Modells“. Zum einen Ronald B. Richard, der 2003 neuer Präsident der philanthropischen *Cleveland Foundation* wurde und das Potential von öffentlichen und privaten Einrichtungen, wie Universitäten, Krankenhäuser oder Museen für lokale Wohlstandsentwicklung sah. Zum anderen India Pierce Lee, die in der Stadtverwaltung für die Programme zur Ansiedlung von Unternehmen zuständig war und die bisherigen Politiken aufgrund deren Wirkungslosigkeit nicht fortführen wollte. Mitte der 2000er Jahre wechselte sie zur *Cleveland Foundation*.

2005 lud Ronald B. Richard Vertreter:innen von zentralen Einrichtungen des *University Circle* von Cleveland zu einem Austausch ein. Ziel war es darüber nachzudenken, welche Rolle diese Einrichtungen spielen könnten, um die Stadtteile, in denen sie angesiedelt waren, in einer innovativen, kooperativen Art und Weise zu entwickeln, damit die Lebensräume, Lebensbedingungen und Einkommenssituation der dort lebenden Bevölkerungen sich verbessern. Aus diesem Treffen heraus entstand die *Greater University Circle Initiative* (GUCI). Diese lud 2006 Ted Howard, den Mitbegründer der *TDC* ein, um mehr über die Idee des CWB, die Rolle von Ankerinstitutionen und von arbeiter:innengeführten Genossenschaften zu erfahren. Auf der Basis dieses Ansatzes wurde das „Cleveland Modell“ entwickelt.

4.1.2 Funktionsweise des CWB in Cleveland

Entlang der in Kapitel 2.2 identifizierten Wirkungsebenen und Bausteinen von CWB strukturiert die folgende Tabelle die Fallstudienanalyse von Cleveland.

Tabelle 3: Die Bausteine von CWB in Cleveland

Ebene	Bausteine	Anmerkungen
<i>Lokale Ressourcen und Communities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale Unternehmen • Nachbarschaftliche Verbindungen 	
<i>Community-orientierte Organisationen & Initiativen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Greater University Circle Initiative (Zusammenschluss von mehr als 10 Ankerinstitutionen) • <i>Evergreen Cooperatives</i> (Dachverband) • Arbeiter:innengeführte Genossenschaften: <ul style="list-style-type: none"> ○ Evergreen Cooperatives Laundry ○ Berry Insulation (BI Cooperative) ○ Phoenix Coffee (Ohio PC Cooperative) ○ Intellitronix (INTX Cooperative) ○ LEFCO Worthington (LW Cooperative) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktsetzung auf die Entwicklung arbeiter:innengeführten Genossenschaften • Nutzung der Finanzmacht von Ankerinstitutionen für lokale Wirtschaftsbetriebe • Vernetzung von Menschen in Stadtteilen & Förderung von Kleinst- und Kleinunternehmen dort
<i>Lokale Governance-Strukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vier Strategien: <i>hire local, buy local, live local and connect</i> • <i>Community Engagement</i> Strategie • <i>Greater Circle Living</i> Projekte • Evaluierung (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Ziele & Strategien und Umsetzung • (Anerkennen) der Handlungsmacht und Verankerung in eigenen Strategien • Neue Formen der systemischen Zusammenarbeit • Verbesserung der Lebensräume in den Communities (u.a. Wohnungsbestand, Nahversorgung, öffentlicher Verkehr)
<i>Translokale Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise Evaluierung, insb. Periode 2010-2017 • aktuell Überarbeitung des Modells • <i>Healthcare Anchor Network</i> • TDC 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration für viele CWB-Projekte in den USA und außerhalb

Quelle: Eigene Darstellung

Treiber und Entwickler des Modells

Die zentralen Treiber und Entwickler des Modells waren die *Cleveland Foundation* und die Gesundheitseinrichtungen, Universitäten, Museen etc., die im *Greater University Circle* angesiedelt sind, sowie die *TDC* (Schnoke et al. 2018). 2005 wurde die *Leadership Group der Greater University Circle Initiative* (GUCI) gegründet, in der sich die Geschäftsführer:innen der zentralen Akteure von GUCI (Universitäten, Unternehmen, NGOs), von weiteren Stiftungen und Personen aus der Stadtverwaltung regelmäßig für die Entwicklung dieser komplexen und systemischen Strategie trafen. Der *Cleveland Foundation*, vertreten durch India Pierce Lee, kam dabei die Rolle einer neutralen Vermittlerin zu. Die *TDC* und insbesondere Ted Howard waren ebenso mit ihrer Expertise und Beratung zentral für die Entwicklung des Cleveland Modells. Zudem haben die Stadtregierung von Cleveland, die University of Maryland und der *Ohio Employee Ownership Council* die Entwicklung des Modells von Anfang an unterstützt.

Um die Umsetzung einer Reihe von Projekten und Vorhaben, u.a. drei größerer Transit-Infrastrukturprojekte, die *Evergreen* Genossenschaften, das *New Bridge* Ausbildungsprojekt und das *Greater Circle Living* Projekt zu garantieren, wurde 2011 das *Economic Inclusion Management Team* (ECIM) eingerichtet. Dort trafen sich Direktor:innen und Manager:innen der jeweiligen Ankerinstitutionen, um die Ideen auf den Boden zu bringen. Sie entwickelten auch messbare Zielvorgaben und weitere Kooperationsprojekte.

Laut dem Bericht von Wright et al. (2016) hat sich die Art und Weise, wie die Ankerinstitutionen selber agieren und wie sie mit anderen Projekte entwickeln, umsetzen und zusammenarbeiten, verändert. Im Laufe der Zeit entstanden weitere Arbeitsgruppen u.a. rund um die vier zentralen Strategien: (1) *Hire Local*, (2) *Buy Local*, (3) *Live Local* und (4) *Connect*, die von Vertreter:innen der Ankerinstitutionen geleitet und moderiert wurden. Auch hochrangige Mitarbeiter:innen der Stadtverwaltung und des Health Tech Corridors waren an der Umsetzung der Pläne beteiligt (ibid.).

Die Stadtverwaltung hat sich bisher im Cleveland Modell explizit als Unterstützerin beteiligt und nicht als Initiatorin oder Treiberin (Glanville 2014). Hochrangige Vertreter:innen der Stadtverwaltung nahmen regelmäßig an den Sitzungen der GUCI Leadership Group teil, um Projektvorhaben mitzugestalten, Finanzmittel in Form von Krediten und Subventionen aus Bundesgeldern oder aus dem eigenen Budget zu mobilisieren bzw. bereitzustellen. So haben sie zwischen 2008 und 2013 rund 12 Millionen US Dollar für den Aufbau der *Evergreen Cooperatives* bereitgestellt. Für die Renovierung von Gebäuden und die Entwicklung des *Health Tech Corridors* flossen zwischen 2008 und 2017 mehr als 100 Millionen US Dollar an finanziellen Mitteln aus dem Stadtbudget (Schnoke et al 2018). Sie ist auch beim Zugang zu Land z.B. für den Aufbau der *City Green Growers* Genossenschaft unterstützend aktiv geworden und war bei der Entwicklung und der Umsetzung der Stadtentwicklungsvorhaben (Ausbau der öffentlichen Mobilität oder des *Health Tech Corridors*) ein wichtiger Akteur. Es gab bislang aber keine umfassende politische Verankerung des Modells innerhalb der Verwaltungsstruktur der Stadt Cleveland oder der Region.

Umsetzer des Modells bzw. der unterschiedlichen Strategien

Um CWB in Cleveland umzusetzen wurden vier zentrale Strategien verfolgt, bei denen unterschiedliche Akteure beteiligt waren bzw. noch immer sind.

„Buy local”: Cleveland Clinic und Evergreen Cooperatives

Die *buy local* Strategie wurde und wird v.a. durch die *Cleveland Clinic*, als einer der größten Arbeitgeber und Ankerorganisationen der Stadt bzw. der Region und der arbeiter:innengeführten *Evergreen* Genossenschaften, umgesetzt. Das Ziel, dauerhafte, gute Beschäftigung für die Menschen aus den definierten Stadtvierteln über lokale Beschaffungsstrategien zu schaffen, gelingt v.a. der *Evergreen Cooperative Laundry*. Die Wäschereigenossenschaft wurde 2009 eröffnet. Im Jahr 2018 hatte das Unternehmen rund 50 Mitarbeiter:innen und erhielt zu diesem Zeitpunkt den Großauftrag der *Cleveland Clinic* für alle Wäscherei- und Wäschemanagementdienste im Nordosten von Ohio. Dieser Vertrag ermöglichte es *Evergreen Cooperative Laundry*, 100 weitere Stellen zu schaffen und das Management der Wäscherei der *Cleveland Clinic* in Collinwood zu übernehmen. 80% der Beschäftigten sind *African Americans*, ein kleiner Anteil *LatinX*. 70% der Beschäftigten leben in Cleveland, vorwiegend in der Gegend rund um die *Cleveland Clinic*, dem 2008 definierten Zielgebiet. Etwa 20% der Beschäftigten sind ehemalige Gefängnisinsassen. Neue Beschäftigte werden für alle Jobs angeleitet, es gibt keine Vorgabe bezüglich der Erfahrungen (Scharf 2022).

Evergreen Cooperative Laundry ist die einzige der zwischen 2009 und 2013 gegründeten drei Genossenschaften, die es heute noch gibt. *Ohio Cooperative Solar* (gegründet 2009) hatte rund 40 Mitarbeiter:innen stellte jedoch 2020 den Betrieb ein. Die Mitarbeiter:innen wechselten u.a. zu *Berry Insulation*, ein Unternehmen, welches über die Mitarbeiter:innenbeteiligungsstiftung (*Employee Ownership Fund*) der *Evergreen Cooperatives* zu einer arbeiter:innengeführten Genossenschaft umgebaut wurde.

Green City Growers (gegründet 2013) hatte zunächst einen erfolgreichen Start und war bis 2022 Teil der *Evergreen Cooperatives*. Sie verkauften u.a. Gemüse und Kräuter an Spitäler, Universitäten (u.a. *University Hospital*, *Cleveland Clinic*, *Case Western Reserve University*) sowie verschiedene Supermärkte und Restaurants. Der Betrieb befand sich auf einem 10 Hektar großen Gelände inmitten des Stadtteils Central in Cleveland. Laut John McMicken, dem CEO von *Evergreen Cooperatives*, war das Geschäftsmodell wirtschaftlich in dieser Größe nicht tragfähig und hat auch zu keinem Aufbau von Wohlstand für die Beschäftigten geführt, weshalb es 2022 verkauft wurde. Der neue Betreiber übernahm alle 45 Beschäftigten.

Gegenwärtig gibt es fünf arbeiter:innengeführte Genossenschaften, die Teil des *Evergreen Cooperatives* Dachverbands sind, in denen insgesamt 320 Personen arbeiten. Außer der *Evergreen Cooperative Laundry* wurden alle Genossenschaften als Unternehmensübernahmen mit Hilfe des *Employee Ownership Fund* zu arbeiter:innengeführten Genossenschaften umgebaut (CLE 4).

Dieser Strategiewechsel vom Aufbau von Genossenschaften hin zur Unternehmensübernahme hat laut John McMicken u.a. damit zu tun, dass der Aufbau von Genossenschaften und eines Marktes für die angebotenen Güter oder Dienstleistungen, eine größere Herausforderung darstellt als die Übernahme bestehender Unternehmen, die bereits erfolgreich im Markt tätig sind. Zudem gibt es viele Unternehmen in der Region, deren Eigentümer für deren Pensionseintritt nach einem/r Nachfolger:in suchen. Durch die Übernahme von bestehenden Unternehmen kann eine Demokratisierung von Unternehmen vorangetrieben werden.

Die Evaluierungsstudie von Schnoke et al. (2018) über den Zeitraum 2010-2017 zeigt u.a. eine Neuausrichtung der Beschaffung von Ankerinstitutionen, insbesondere von Spitälern. Die Ausgaben für Güter und Dienstleistungen der drei untersuchten Spitäler in Cleveland lag im Jahr 2017 bei mehr als

3,6 Milliarden US Dollar, wovon 12% in Cleveland ausgegeben wurden. Wenn man die Ausgaben in den Vororten von in Cuyahoga County hinzuzählt, stieg der Anteil auf 26%. Laut der Studie von Schnoke et al. (2018) haben die Ankerinstitutionen und hier insbesondere die Kliniken ihre Beschaffungsstrategien verändert. Zwischen 2010 und 2017 stieg der lokale Einkauf von Gütern und Dienstleistungen durch Ankerinstitutionen im Cuyahoga County um 27%.

„Hire local“: Towards Employment, New Bridge und University Hospitals

Neben der Nutzung des Beschaffungsvolumens von Ankerinstitutionen, wurde als zweite Strategie *hire local* etabliert. Ziel des Ansatzes ist es, verstärkt Menschen aus definierten Stadtvierteln, die schlechte Jobchancen oder geringe Einkommen haben, für besser bezahlte Beschäftigung in den Ankerinstitutionen zu qualifizieren und diese dort anzustellen. Das Potential dafür ist beachtlich – allein 2017 wurden im *Greater University Circle* nahezu 10.000 Stellen neu besetzt (Schnoke et al 2018).

Für die Umsetzung dieser Strategie waren bzw. sind u.a. verschiedene Ausbildungsorganisationen zentral, die gemeinsam mit den *Neighborhood Connections* das Pilotqualifizierungsprogramm *Step Up to UH (University Hospitals)* initiiert haben, mit dem Ziel schwer beschäftigbare Menschen aus den Zielgebieten zu finden und diese für gut bezahlten Jobs, die in den Ankerinstitutionen (u.a. Pflgetätigkeiten, Ernährungsberatung) gebraucht wurden, zu qualifizieren. Laut der Evaluierungsstudie von Schnoke et. al (2018) wurden zwischen 2011 bis 2017 211 Personen angestellt, drei Viertel davon waren auch nach einem Jahr noch dort beschäftigt.

Neben fachlicher Qualifizierung der Menschen ist den Ausbildungsinitiativen auch das Bearbeiten von Traumata und die Stärkung von Selbstvertrauen und das Arbeiten an *racial justice* zentral. Es gibt ein starkes Bewusstsein, dass es um die Bearbeitung der Ursachen der Ungleichheiten aufgrund sozialer und ethnischer Herkunft auf persönlicher und institutioneller Ebene geht.

Tabelle 4: Übersicht über neue Beschäftigung für Menschen in Zielgebieten und Projekten

Aktivitäten	Beschäftigte (n)	Kommentar
Evergreen Laundry Cooperatives – Großauftrag von Cleveland Clinics	150	
Weitere Evergreen Cooperatives	170	
Green City Growers	45	Nach Verkauf wurde Personal übernommen.
Ankerinstitutionen von GUCI (zw. 2011-2017)	211	75% waren auch nach einem Jahr noch beschäftigt.
FairFax Supermarkt	60-70	
New Bridge (zw. 2011-2017)	216	Ausbildung begonnen: 476; Absolviert: 345; Angestellt: 216

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Schnoke et al (2018)

„Live Local“: Fairfax Renaissance Development Corporation und Cleveland Neighborhood Progress

Vor dem Hintergrund des jahrzehntelangen Verfalls der Stadtgebiete rund um den *Greater University Circle*, sollte die Lebensqualität der ausgewählten Stadtviertel u.a. durch eine bessere Durchmischung der dort lebenden Menschen sowie die Verbesserung des Wohnraums, der Infrastrukturen und der Nahversorgung erreicht werden. Zentrale Maßnahmen waren neben Stadtentwicklungsmaßnahmen im Bereich Mobilität und Nahversorgung auch Wohnungsprogramme. Mit diesen sollten zum einen Beschäftigte von Ankerinstitutionen näher an ihren Arbeitsort ziehen können und zum anderen die Verbesserung von Häusern bzw. Wohnungen für alteingesessene Bewohner:innen gefördert werden. Die These war, dass mit einer besseren sozialen Diversifizierung der Nachbarschaften mehr lokale Unternehmen und Nahversorger kommen und so die Lebensqualität steigt. Dafür wurde das Projekt *Greater Circle Living* von Ankerinstitutionen aufgesetzt, das von der gemeinnützigen *Fairfax Renaissance Development Corporation* abgewickelt wird und von den Ankerinstitutionen (*Cleveland Clinic* und *Case Western Reserve University*) und der *Cleveland Foundation* finanziert wird. Im Rahmen der *live local* Strategie für Beschäftigte der Ankerinstitutionen und NPOs im GUCI Viertel wurden zwischen 2008 und 2017 über 450 Förderungen für Renovierungsmaßnahmen, Umzüge und Haus- oder Wohnungskäufe vergeben (Schnoke et al. 2018). Insgesamt wurde das Programm v.a. von Weißen in Anspruch genommen, wohingegen es nur zu 21% von *Afro-Americans* und zu 24% von *Asian/Pacific Islanders* genutzt wurde. Es gab eine klare Tendenz, dass die Kaufförderung mehrheitlich von Weißen, die Reparatur- und Mietförderung von *Afro-Americans* genutzt wurde (ibid.).

Abseits dieses Programms ist die *Fairfax Renaissance Development Corporation* auch in der Planung und Umsetzung von integrierten Stadtentwicklungsprojekten und der Verbesserung der Nahversorgung involviert. 2024 wurde in Fairfax ein Supermarkt eröffnet. Die Gegend galt bis dahin als „Food Desert“. Damit wurden auch Arbeitsplätze für 60 bis 70 Menschen geschaffen (vgl. Fairfax Renaissance 2023). Die Supermarktkette Meijer führt dieses Geschäft und hat sich verpflichtet, auch Produkte von lokalen Produzent:innen im Sortiment aufzunehmen, um so die lokale Wirtschaftskreisläufe zu stärken.

Neben dem *Greater Circle Living* Projekts werden in allen definierten Zielgebieten der GUCI Initiative integrierte Stadtentwicklungsprojekte vorangetrieben. *Cleveland Neighborhood Progress* ist die Organisation, die diese Projekte über unterschiedliche Maßnahmen unterstützt – von der Unterstützung und Beratung der verschiedenen Community Development Corporations, über Revitalisierungsprojekte von Nachbarschaften, der Mobilisierung von Kapital für Entwicklungsprojekte oder Marketingmaßnahmen.

„Connect“: Neighborhood Connections

Den Akteuren, die das Cleveland Modell entwickelt haben und umsetzen, war von Anfang an die Verbindung und Vernetzung zwischen den Ankerinstitutionen im *Greater University Circle* und den Zielgruppen wichtig. Um diese Verbindung zu ermöglichen, wurde das Programm *connect* geschaffen. Ziel ist die Förderung des Dialogs und der Zusammenarbeit zwischen den Bewohner:innen, ihren Organisationen und den Ankerinstitutionen.

Die *Neighborhood Connections* ist die zentrale Organisation für die Umsetzung dieser Strategie. Die Mission der Organisation ist es, „die Macht der normalen Menschen zu entfachen, um gemeinsam eine wunderbare Welt zu schaffen, genau dort wo sie wohnen“ (Schnoke et al. 2018). Um Ideen und Projekte zur Abschaffung der systematischen Unterdrückung von Gruppen sowie Chancengleichheit zu entwickeln, wurde im Jahr 2012 das Netzwerk *NeighborUp* gegründet. Dieses Netzwerk bietet Unterstützung von Klein- und Kleinstunternehmen sowie Projektförderungen für Bewohner:innen und Organisationen an, und veranstaltet Trainings, Workshops und Beratung rund um Unternehmensführung

und *racial equity*. Laut der Website von *NeighborUp* wurden 17 Millionen US Dollar für die Unterstützung von Nachbarschaftsprojekten ausgegeben, über 100 Initiativen sind entstanden und tausende Menschen in den Ziel-Stadtteilen haben sich vernetzt und arbeiten gemeinsam an Projekten.

4.1.3 Ergebnisse und Wirkungen

Schnoke et al. (2018) ziehen folgende Schlüsse am Ende ihres Evaluierungsbericht für die Periode 2010-2017: Aus ihrer Sicht wurden in den ersten sieben Jahren große Fortschritte in der Umsetzung des Modells gemacht, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Es wurden arbeiter:innengeführte Genossenschaften erfolgreich aufgebaut bzw. übernommen, die lokale Beschaffungsaufträge erfolgreich durchführen. Innerhalb der *Cleveland Clinic* wurden wichtige Schritte für die Diversifizierung beim Einkauf von lokalen Unternehmen gesetzt, inklusive der Institutionalisierung dieses Ansatzes. Die *hire local* und *buy local* Strategie konnte ausgebaut werden v.a. durch die Vergabe des gesamten Wäschereiauftrags an die *Evergreen Laundry Cooperative* und Ausbildungsinitiativen vor Ort, um so Fachkräfte für den Bedarf der Ankerinstitutionen auszubilden. Ebenso wurde ein Postverteilungszentrum (*Mail-Hub*) von mehreren Ankerinstitutionen eingerichtet und Personen aus der Community dafür eingestellt.

Nachfolgend einige zentrale Ergebnisse und Wirkungen:

Bewusstseinswandel von *place-based* Akteuren über ihre Potentiale und Rollen in der Schaffung von Wohlstand: Innerhalb der Organisationen und der zentralen Ankerinstitutionen, die das Cleveland Modell entwickelten, hat ein kultureller Wandel über ihre Potentiale und ihre Rollen für die lokale Entwicklung und Wohlstandsschaffung stattgefunden. Ankerinstitutionen in Cleveland verstehen heute ihr wirtschaftliches Potential besser und versuchen, dieses im Sinne des CWB zu nutzen.

Bescheidene, aber nachhaltige Schaffung von Beschäftigung und Wohlstand: Die wenigen vorhandenen Daten zeigen, dass es gelungen ist, für die benannte Zielgruppe von Personen in den Stadtteilen rund um die Ankerinstitutionen der Greater University Circle Initiative dauerhafte, gut bezahlte Arbeitsplätze zu schaffen und die Beschäftigten auch zu Miteigentümer:innen und Mitgestalter:innen zu machen. Auf der Basis in den verschiedenen Berichten erwähnten Zahlen handelt es sich wohl um mindestens 1.000 Jobs, die in den ausgewiesenen Stadtteilen, für die ausgewählten Zielgruppen, geschaffen wurden.

Verankerung des arbeiter:innengeführten Genossenschaftsmodells und Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen: Die hohe Zufriedenheit der *Cleveland Clinic* mit den erbrachten Dienstleistungen der *Evergreen Laundry Cooperative* (Scharf 2022) und die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit der Genossenschaften führten zur Verbreitung des Modells in Ohio und darüber hinaus. Als Folge dieser Entwicklung wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Gründung von Genossenschaften in Ohio verändert und erleichtern deren Gründung.

Verbesserung der räumlichen Lebensqualität in den Stadtteilen des Greater University Circle – jedoch mit unklarer Wirkung für die Zielgruppe: Die städtebaulichen Verbesserungen (u.a. Ausbau von ÖV) und die Verbesserung der Nahversorgung dürften die Lebensqualität in den Zielgebieten verbessert haben. Die Maßnahmen zur Revitalisierung des Wohnbestands der GUCI Region fokussierten jedoch laut Schnoke et al. (2018) zu wenig auf die Verbesserung und Renovierung von bestehendem Wohnraum und Gebäuden der wirtschaftlich benachteiligten Bevölkerung. Viele

Investitionen in diesem Bereich flossen in den Neubau von teuren Wohnungen. Es ist daher unklar, inwiefern diese Maßnahmen der definierten Zielgruppe dienen konnten und ob diese Maßnahmen Gentrifizierungseffekte nach sich gezogen haben bzw. ziehen werden.

Translokale Wirkung des Cleveland Modells: Der CWB-Ansatz aus Cleveland hat viele andere Städte und Akteure inspiriert, dieses Modell zu übernehmen und umzusetzen. 2017 entstand in den USA im Gesundheitsbereich das *Healthcare Anchor Network*. Heute sind mehr als 70 Gesundheitssysteme Mitglieder des Netzwerkes, die mehr als 1.000 Krankenhäuser umfassen, mit einem jährlichen Auftragsvolumen von über 100 Milliarden US Dollar und über 250 Milliarden US Dollar an Vermögenswerten und mehr als 2 Millionen Angestellten. Abgesehen von diesem Netzwerk hat das Cleveland Modell auch in weiteren Städten und weit über die USA hinaus Aufmerksamkeit erzeugt. Es gab viele Besuche von Interessierten in Cleveland, um den Ansatz kennenzulernen.

4.1.4 Herausforderungen

Anpassung der zu erhebenden Monitoringdaten: Es besteht aktuell ein *mismatch* zwischen gesetzten Zielen und Monitoringdaten. Die gegenwärtige Datengrundlage für Evaluierungsstudien ermöglicht die Analyse auf lokaler Ebene, beispielsweise wie viele der Aufträge der Ankerinstitutionen an lokale Unternehmen vergeben wurden. Es fehlen jedoch Erhebungen zum Monitoring der Wirkungen in der Community, z.B. der langfristigen Schaffung von Arbeitsplätzen (Schnoke et al. 2018).

Vom „billigsten Angebot“ zum „besten Angebot“: Für viele der Ankerinstitutionen ist der Preis ausschlaggebend für die Auftragsvergabe. Die gemeinschaftsgeführten Organisationen sind im Vergleich zu anderen Marktakteuren auf Grund ihrer sozial orientierten Lohnpolitik nicht die billigsten Anbieter. Daher haben CWB- Unternehmen den Anspruch und die Herausforderung, eine hohe Qualität anzubieten, die die Mehrzahlungsbereitschaft der Ankerinstitutionen rechtfertigt.

Barrieren bei der Ausbreitung von arbeiter:innengeführten Genossenschaft stellen einerseits die knappen Mittel der Beteiligungsstiftung dar, die bei der Finanzierung der Betriebsübernahme unterstützen. Zudem ist das Konzept dieser Betriebsübernahme bei Unternehmensinhaber:innen bisher wenig bekannt.

Verankerung von CWB in der Wirtschaftspolitik der Stadt Cleveland: Im Unterschied zu anderen CWB Ansätzen, unterstützt die Stadt Cleveland das Modell bislang zwar, integriert es aber nicht zentral in seine wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Damit der CWB-Ansatz mehr Wirksamkeit in Cleveland entfalten kann und substantiell mehr dauerhafte Beschäftigung für die benannte Community geschaffen wird, muss aus Sicht der TDC (Interview CLE3) dieser Ansatz Teil der lokalen Wirtschaftspolitik und der Beschaffungs- und Beschäftigungsstrategien der Stadt, Region oder des Bundesstaates werden.

4.2 Owned by Oxford: CWB über eine neue öffentlich-private Partnerschaft

Owned by Oxford startete 2021 als Pilotprojekt und nutzte CWB als Instrument, um bestehende soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten in einer wohlhabenden Stadt wie Oxford zu adressieren. Trotz der Wirtschaftskraft Oxfords gibt es in der Stadt bedeutende Ungleichheiten, insbesondere bei Einkommen, der Leistbarkeit von Wohnen und der Lebenserwartung. Das Projekt vereint die städtische Verwaltung und bottom-up Initiativen, um benachteiligte Gemeinschaften zu stärken und deren Zugang zu wirtschaftlichen Ressourcen zu verbessern.

Die öffentlich-private Partnerschaft stützt sich auf progressive Beschaffungsmodelle und demokratische Eigentumsformen, um lokale Ressourcen gerechter zu verteilen. Durch die Beteiligung von Grassroots-Initiativen und lokalen Ankerinstitutionen wird das Projekt durch Experimente und den Aufbau eines CWB-Netzwerks vorangetrieben. Der experimentelle Charakter zeigt sich durch den innovativen Ansatz, neue Modelle von Gemeinschaftsunternehmen zu erproben und in die bestehende lokale Struktur zu integrieren, um langfristig Wohlstand gerechter zu verteilen.

4.2.1 Ausgangslage und Motivation

Owned by Oxford startete im April 2021 als Pilotprojekt. Eine kleine Gruppe von Infrastrukturorganisationen in Oxford initiierte das Projekt mit dem Ziel, einen „top down meets bottom up“ Ansatz durch die Verbindung eines von der städtischen Verwaltung angeführten Entwicklungsmodell nach dem Preston-Vorbild und einem Grassroots Community Modell zu entwickeln. Die Planungen begannen bereits 2019 in Zusammenarbeit mit fünf lokalen Organisationen: *Aspire*, *CAG Oxfordshire*, *Makespace Oxford*, dem *Oxford City Council* und der *Solidarity Economy Association*. Das Projekt entstand als Reaktion auf die ausgeprägte soziale Ungleichheit in Oxford, insbesondere im Hinblick auf Einkommen, Leistbarkeit von Wohnen und Lebenserwartung. Mit rund 160.000 Einwohner:innen gehört Oxford zu den kulturell vielfältigsten Städte im Vereinigten Königreich, mit einer lebendigen und multikulturellen Gemeinschaft sowie der dritthöchsten ethnischen Minderheitenbevölkerung im südöstlichen England. Laut der Volkszählung von 2021 wurden 35% der Bewohner:innen außerhalb des Vereinigten Königreichs geboren und 29% gehören einer schwarzen oder anderen ethnischen Minderheit an, verglichen mit 19% im landesweiten Durchschnitt (Census Statistics 2021).

Wirtschaftlich ist Oxford aggregiert betrachtet eine leistungsstarke Stadt mit rund 6.000 Unternehmen, viele davon in den Bereichen Wissen, Wissenschaft und Technologie. Etwa 60% der Bevölkerung im Erwerbsalter haben einen Hochschulabschluss, und mit einer jährlichen Wirtschaftsleistung von rund 6,8 Milliarden Pfund weist die Stadt die höchste Beschäftigungsquote des Landes auf. Getragen wird die Wirtschaft durch international, national und regional wichtige Ankerinstitutionen, darunter die *University of Oxford*, die *Oxford Brookes University*, der *Oxford Science Park*, der *Oxford Business Park*, das *John Radcliffe Hospital* und das Werk des Autoherstellers MINI.

Trotz all dieser Ressourcen, des offensichtlichen wirtschaftlichen Erfolgs sowie des kulturellen und akademischen Prestiges der Stadt ist Oxford in Bezug auf Einkommen, Wohnungskosten und Lebenserwartung die zweitungleichste städtische Region im Vereinigten Königreich - tief verwurzelt in historischen Strukturen von Kolonialismus und institutionellem Rassismus. *Owned by Oxford* setzt hier an, um Wohlstand gerechter zu verteilen. Mithilfe des CWB-Ansatzes fördert das Projekt Partnerschaften zwischen verschiedenen Grassroots-Initiativen und Infrastrukturprojekten. Durch

gezielte Experimente sollen neue Ideen und Modelle erprobt und erfolgreiche Projekte langfristig in Kooperation mit größeren Institutionen in Oxford etabliert werden.

4.2.2 Funktionsweise des CWB in Oxford

Tabelle 5: Die Bausteine von CWB in Oxford

Ebene	Bausteine	Anmerkungen
<i>Lokale Ressourcen und Communities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zweijähriges Pilotprojekt der <i>Community Action Group Oxfordshire</i> 	Politische und strategische Verpflichtung für den Aufbau von CWB und der Bekämpfung von Ungleichheiten
<i>Community-orientierte Institutionen & Initiativen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Community groups, social entrepreneurs</i> und Kooperativen durch Finanzierung und Verwaltungswissen unterstützt • CWB in Oxford auf Basis vorangegangener lokaler Forschungsprojekte entwickelt • Wirtschaftsförderungen • Kartierung des gemeinschaftsgeführten Wirtschaftsnetzwerks 	<p>Schwerpunktsetzung auf die Entwicklung neuer Kooperativen</p> <p>Förderung endogener Potenziale für den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen, das Fördern bestehender Aktivitäten, das Verstärken vorhandenen Wissens</p>
<i>Lokale Governance-Strukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Verwaltung als Ankerinstitution (<i>Oxford City Council</i> als Stadtverwaltung und <i>Oxfordshire County Council</i> als Bezirksverwaltung) • Universitäten (<i>Oxford University, Oxford Brookes University</i>) und Spital (<i>John Radcliff Hospital</i>) als Ankerinstitutionen in Kombination mit privaten Unternehmen (<i>Oxford Science und Business Parks, MINI-Werk</i>) und Vereinen/NGOs (<i>Community Action Group Oxfordshire, Friends Provident Foundation, African Families in the UK, Oxford Community Action</i>) 	Partnerschaftliche Entwicklung einer integrativen Wirtschaftsstrategie für Oxfordshire
<i>Translokale Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Angeleitet durch die CWB Prinzipien von CLES • Adaptierung der Prinzipien, um den lokalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen • Keine Evaluierung der Ergebnisse durch frühes Entwicklungsstadium von <i>Owned by Oxford</i> • Steuerungsgruppe • Botschafter:innen für CWB 	Inspiration und Austausch mit translokalen Netzwerken und Organisationen

Quelle: Eigene Darstellung

Etablierung eines neuen Wirtschaftskreislaufs

Der lokale Wirtschaftskreislauf von *Owned by Oxford* zielt darauf ab, wirtschaftliche Macht und Ressourcen in lokalen Gemeinschaften zu verankern und eine nachhaltige und gerechte Wirtschaft aufzubauen. Statt auf externe Investor:innen oder große Unternehmen zu setzen, die finanzielle Überschüsse aus der Region abziehen könnten, unterstützt das Modell lokale Gemeinschaften dabei, eigene Unternehmen und soziale Initiativen zu gründen und zu führen. Es legt besonderen Wert auf gemeinschaftsgeführte Unternehmen sowie eine wirtschaftliche Praxis, die soziale und ökologische Verantwortung durch lokale Beschaffung und Ressourcenmanagement priorisiert.

Durch die gezielte Nutzung lokaler Synergien zwischen verschiedenen Akteuren und Ressourcen stärkt das Modell eine dynamische, widerstandsfähige Wirtschaft. Dazu gehören *Seed*-Finanzierungen, Schulungen und Beratungen für lokale Unternehmer:innen. Langfristig strebt *Owned by Oxford* eine gerechtere Verteilung des Wohlstands an, insbesondere in benachteiligten Stadtteilen wie The Leys und Barton. Ein wichtiger Aspekt des Modells ist die aktive Beteiligung und Mitbestimmung der Gemeinschaft an Entscheidungsprozessen und die Förderung von Modellen, die Menschen über Kapital priorisieren.

Owned by Oxford als Netzwerkaufbau über lokale Ankerinstitutionen

CWB in Oxford begann als zweijähriges Pilotprojekt unter der Leitung der *Community Action Groups Oxfordshire* und wurde von einem kleinen, teilzeitbeschäftigten Team durchgeführt, das in verschiedenen Organisationen tätig war. Da die ursprünglichen Initiator:innen aus der weißen Mittelschicht stammen und damit die Diversität der adressierten Grassroots Initiativen vor Ort nicht vollständig widerspiegeln, wandte sich das Projekt verstärkt dem direkten Austausch mit Communities und lokalen Initiativen zu.

“Owned by Oxford was originally set up by organisations with largely white, middle class leadership – not grassroots projects. Work needed to be done to address this.” (Interview OX1)

Der Fokus der wirtschaftlichen Strategie lag auf:

- Unterstützung und Gründung von Unternehmen in lokalem Besitz und unter lokaler Führung,
- Sensibilisierung für gemeinschaftliches Unternehmertum,
- Einflussnahme auf Politik und Praxis und
- Kartierung des gemeinschaftsgeführten Wirtschaftsnetzwerks in Oxford.

Für viele städtische Akteure war CWB und kooperativ geführtes Unternehmertum eine neue und ungewohnte wirtschaftliche Praxis. Daher lag der Fokus zunächst darauf, ein gemeinsames Verständnis, eine einheitliche Sprache und eine Weiterentwicklung des CLES-Ansatzes zu fördern. Ziel war es, das Bewusstsein für alternative Wirtschaftsmodelle zu schaffen und die Akzeptanz und Unterstützung von CWB zu stärken.

Oxford verfügt bereits über ein etabliertes Ökosystem von Unternehmen, Forschung und Wissen, jedoch bleiben strukturelle Hürden beim Zugang zu Finanzmitteln und Vermögenswerten bestehen. Diese Herausforderungen wurden zunächst identifiziert, um gezielte Lösungen zu entwickeln. Obwohl sich *Owned by Oxford* explizit an den Prinzipien und dem Modell von *CLES* sowie *TDC* orientierte, lag der Fokus auf den lokal spezifischen Wohlstandsverteilungsproblemen in Oxford. Im Gegensatz zu anderen schon länger etablierten CWB-Modellen, die auf regionalen Wohlstandsaufbau abzielen, stand hier die gerechtere Verteilung des Wohlstands innerhalb der Stadt im Mittelpunkt.

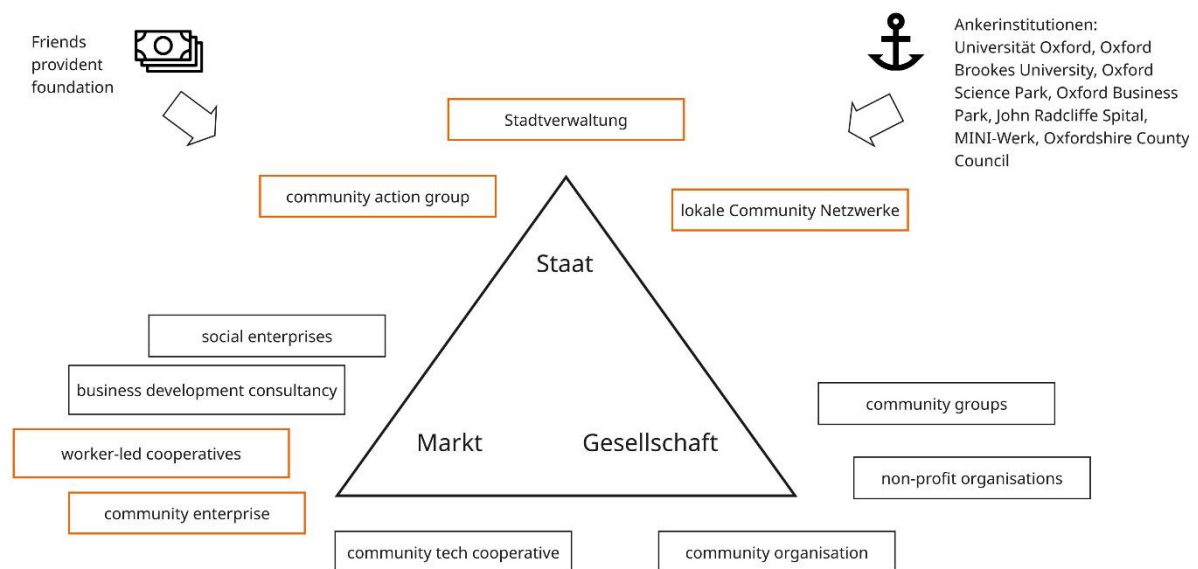
Zusammenwirken der Institutionen

Owned by Oxford versteht sich als Netzwerk und Partnerschaft, das lokalen Institutionen und Organisationen alternative Wege der lokalen Wirtschaftsentwicklung aufzeigt, anstatt selbst einen transformativen Wirtschaftskreislauf zu etablieren und umzusetzen. Das Team von *Owned by Oxford* unterstützte Grassroots Initiativen direkt bei der Beantragung von Förderungen, mit dem Schwerpunkt auf der Schaffung von Arbeitsplätzen in diesen Unternehmen in dem Bestreben bereits vorhandenes Wissen und Sozialkapital zu nutzen und weiter zu stärken.

“Communities have the knowledge, go where the energy is and ask what is needed. Put time into building relationships and trust. Aim to raise profiles, amplify voices, devolve power.” (Interview OX2)

Wichtige städtische Institutionen, darunter der *Oxford City Council*, der *Oxfordshire County Council* und die Universitäten, haben sich politisch und strategisch dem Aufbau von Gemeinwohl und der Bekämpfung von Ungleichheiten verpflichtet. Gemeinsam arbeiten sie an der Entwicklung einer integrativen Wirtschaftsstrategie für Oxfordshire (*Oxfordshire Inclusive Economy Partnership OIEP*). Ankerinstitutionen, darunter lokale Behörden, Universitäten, Wohnbaugesellschaften, Unternehmen oder größere Wohltätigkeitsorganisationen wurden in den Aufbau des Netzwerks eingebunden. Dabei kombinieren sie Top-Down und Bottom-Up Ansätze, etwa durch eine gezielte Beschaffungspolitik zugunsten lokaler, gemeinschaftlich geführter Unternehmen, oder die Förderung von Zusammenschlüssen marginalisierter Gruppen, die gemeinschaftlich Gebäude erwerben und betreiben.

Abbildung 3: Überblick der beteiligten Akteur:innen in Oxford



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über die beteiligten Akteur:innen in Oxford. Diese Institutionen werden entlang von drei Spektren zwischen den drei Kategorien Staat, Markt und Gesellschaft eingeordnet, dargestellt in einem Dreieck. Außerhalb des Dreiecks sind die Institutionen Friends Provident Foundation mit dem Symbol eines Sparschweins zu sehen und die Ankerinstitutionen aufgezählt mit einem Anker-Symbol. Die Institutionen übernehmen unterschiedliche Rollen: Während die Stadtverwaltung strategische Unterstützung und politische Rahmenbedingungen schuf, leisteten

Organisationen wie die *Solidarity Economy Association* technische Unterstützung, insbesondere durch Kartierung und Vernetzung der Solidarwirtschaft in Oxford.

Das unmittelbare Team von *Owned by Oxford* bestand aus mehreren Teilzeitkräften mit unterschiedlichen Rollen im Projekt zur Förderung des CWB-Ansatzes:

- Koordinator: *CAG Oxfordshire* stellte einen Teilzeitkoordinator ein, der die Aktivitäten von *Owned by Oxford* während der Pilotphase leitete und ein kleines Team unterstützte.
- Community Advocates: Zwei *Community Advocates* arbeiteten in den Stadtteilen Barton und Leys. Sie unterstützten lokale Initiativen direkt vor Ort und setzten die CWB-Prinzipien lokal um.
- CWB Officer: Ein Mitarbeiter des *Oxford City Council* sensibilisierte städtische Institutionen für CWB und förderte deren Einbringung.
- Entwicklungsstellen: Zwei weitere Teilzeitkräfte arbeiteten bei *African Families in the UK (AFiUK)* und *Oxford Community Action* als Entwicklungsbeauftragte, um auf die Bedürfnisse benachteiligter Gemeinschaften einzugehen und ihre wirtschaftliche Teilhabe zu stärken.
- Solidarity Economy Association: Diese Organisation war für das Mapping-Tool verantwortlich, das lokale gemeinschaftsgeführte Unternehmen sichtbar machte und vernetzte.

Die enge Zusammenarbeit dieser Akteure war entscheidend für den Erfolg von *Owned by Oxford*. Durch den Aufbau eines Netzwerks zum Wissens- und Ressourcenaustausch wurde eine solide Grundlage für eine kohärente und integrierte Wirtschaftsentwicklung geschaffen. Institutionen wie die Stadtverwaltung unterstützten durch gezielte Förderprogramme und die Entwicklung von Richtlinien, die darauf abzielen, soziale und ökologische Werte in der lokalen Wirtschaft zu verankern.

4.2.3 Ergebnisse und Wirkungen

Etablierung eines gemeinsamen CWB Verständnisses

Als erstes Ergebnis des CWB in Oxford kann die Etablierung einer Steuerungsgruppe verstanden werden, die sowohl Ankerinstitutionen als auch die von *Owned by Oxford* adressierten Gemeinschaften repräsentierte. Vertreter:innen dieser Communities und Initiativen vor Ort wurden für Ihre Teilnahme in der Steuerungsgruppe sowie ihre Rolle als Botschafter:innen des CWB finanziell entschädigt. Die Steuerungsgruppe förderte den kontinuierlichen Austausch über die Wirkungsweisen von CWB und stärkte die Kooperation und Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Institutionen.

Ein weiteres Ergebnis war das von der *Solidarity Economy Association* entwickelte Mapping-Tool, das bestehende Initiativen und Kooperativen sichtbar machte und den Zugang zu ihnen erleichterte. Dieses Tool wird nun weiterentwickelt, um die gesamte Region Oxfordshire einzubeziehen und die Vernetzung weiter zu verbessern.

Die beteiligten Institutionen arbeiten in einem koordinierten Netzwerk zusammen, um die CWB-Prinzipien in die Praxis umzusetzen. Beispielsweise unterstützt die Stadtverwaltung von Oxford durch die Anstellung eines CWB-Officers das Bewusstsein für diese Ansätze und fördert die Einbindung von Gemeinschaftsinitiativen in städtische Entwicklungsstrategien. Gleichzeitig stellen Organisationen wie *CAG Oxfordshire* und die *African Families in the UK (AFiUK)* spezifische Dienstleistungen und

Unterstützung für benachteiligte Gemeinschaften bereit, indem sie Schulungen anbieten und direkte Unterstützung bei der Unternehmensgründung leisten.

Diese Institutionen ergänzen sich gegenseitig, indem sie ihre jeweiligen Stärken einbringen und bündeln, um gemeinschaftsbasierte Wirtschaftsentwicklungsprojekte zu fördern. Die kartographische Arbeit der *Solidarity Economy Association* verbessert die Sichtbarkeit und Vernetzung lokaler Unternehmen, während die Stadtverwaltung darauf hinarbeitet, diese Unternehmen in die städtische Beschaffungsstrategie zu integrieren. Durch diese kooperative Herangehensweise werden Ressourcen effizienter genutzt, Synergien geschaffen und die Grundlage für eine nachhaltige und inklusive lokale Wirtschaft in Oxford gelegt.

Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe

Die Initiativen von *Owned by Oxford* haben eine Vielzahl von positiven Wirkungen innerhalb des lokalen Wirtschaftskreislaufs erzielt. Ein bedeutender Erfolg war die Stärkung der lokalen solidarischen Wirtschaft durch die Förderung von community-geführten Unternehmen. Besonders in benachteiligten Gebieten wie The Leys und Barton wurden diese Unternehmen sichtbarer gemacht und erhielten praktische Hilfestellungen, um ihre Ideen weiterzuentwickeln und langfristig tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Beispielweise wurden folgende Initiativen durch *Owned by Oxford* gefördert:

- *African und Caribbean Community Markt*: Vom *Transition Lighthouse* ins Leben gerufen, bietet der Markt afrikanischen und karibischen Einwohner:innen einen kostengünstigen und risikoarmen Raum, um Geschäftsideen zu testen und umzusetzen.
- *Barton Retrofit Co-op*: Diese Initiative bildet lokale Handwerker:innen aus, um die Energieeffizienz von Wohnraum zu verbessern und ein nachhaltiges kommunales Sanierungsmodell zu schaffen.
- *Blackbird Leys Community Larder*: Ursprünglich aus der Pandemiehilfe entstanden, hat sich dieser Lebensmittelklub zu einem gemeinschaftsgeführten Modell entwickelt und wurde durch Koordinierungs- und Ausstattungsfinanzierung unterstützt.
- *Damaskus Rose Kitchen*: Ein von geflüchteten Frauen geführtes soziales Unternehmen, das Catering- und Cafédienste anbietet und sich auf neue gemeinschaftsbasierte Aktivitäten erweitert.
- *Mothers 4 Justice Ubuntu*: Setzt sich für Gerechtigkeit im Strafvollzug ein und erforscht Geschäftsmodelle, um die Abhängigkeit von Subventionen zu verringern.
- *Oxford Community Action Kitchen*: Ein Pop-up-Café und Catering-Service, der schwarze, asiatische, und ethnische Minderheiten durch verschiedene Initiativen unterstützt, darunter Lebensmittelverteilung und Unternehmensentwicklung.
- *The Wellbeing Co-operative*: Ein Genossenschaftskonsortium, das Gesundheitsdienstleistungen anbietet und die Ressourcen seiner Mitglieder bündelt, um der Gemeinschaft einen erschwinglichen Zugang zu ermöglichen.

Ausrollen des CWB Modells

Ein weiteres Resultat war die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen lokalen Organisationen und größeren Ankerinstitutionen. Beispielsweise wurde die Beschaffung lokaler Lebensmittel für Colleges in Oxford reorganisiert, die lokalen KMU-Lebensmittellieferanten den Zugang zu Beschaffungsmöglichkeiten durch ein vereinfachtes und standardisiertes System ermöglichte. Diese Vernetzung führte dazu, dass kleinere Unternehmen in Ausschreibungen eingebunden wurden und neue Märkte erschließen konnten. Dadurch wurden nicht nur lokale Ressourcen besser genutzt, sondern es entstand auch ein stärkerer Fokus auf soziale Werte in der Beschaffungspolitik der Stadt Oxford.

Langfristig sollte dies zu einer gerechteren Verteilung der Ressourcen führen. Allerdings steht eine formelle Evaluierung des Projekts noch aus und die Wirkungen auf Arbeitsmarkt und Wohlstand sind schwer zu bewerten, weshalb keine konkreten Aussagen betreffend sozio-ökonomischer Indikatoren getroffen werden können. Die Kartierung des CWB-Ökosystems trug allerdings dazu bei, diese Unternehmen für potentielle Partner:innen, Unterstützer:innen und Investor:innen sichtbar zu machen. Es schuf einen zentralen Zugangspunkt für eine bessere Vernetzung lokaler wirtschaftlicher Aktivitäten. Diese Entwicklungen wurden durch die Sicherung neuer Fördermittel und die Ausweitung der Initiativen auf landesweite Projekte wie *Oxfordshire Connects* gefestigt.

4.2.4 Herausforderungen

Trotz der positiven Wirkungen standen die Initiativen von *Owned by Oxford* vor erheblichen Herausforderungen, die die Entwicklung eines stabilen Wirtschaftskreislaufs erschwerten. Eine der größten Herausforderungen war der ungleiche Zugang zu Fördermitteln und Ressourcen. Kleinere und weniger etablierte Organisationen hatten oft Schwierigkeiten, mit größeren, besser finanzierten Organisationen zu konkurrieren, insbesondere bei Fördermitteln und Ausschreibungen. Dies führte dazu, dass viele community-geführte Initiativen weiterhin unterfinanziert blieben und ihre Projekte nur eingeschränkt umsetzen konnten. Zudem stellten bürokratischen Hürden eine erhebliche Belastung dar, insbesondere für kleinere Organisationen, die stark auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind.

Auch innerhalb der Ankerinstitutionen gab es strukturelle Herausforderungen. Ideologische und politische Differenzen erschwerten die Entwicklung einer gemeinsamen Vision für CWB und deren breite Umsetzung. Die Auswirkungen der Sparpolitik sowie die zusätzlichen Belastungen durch die Pandemie führten zudem zu einem Mangel an Ressourcen und Kapazitäten innerhalb dieser Institutionen, was die Implementierung von community-orientierten wirtschaftlichen Praktiken weiter erschwerte.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass im zentralisierten Governance-Systems Englands die Stadt Oxford relativ wenig eigenen Handlungsspielraum hat, um ihre lokale Wirtschaftsentwicklung selbst zu gestalten. In diesem eng gesteckten Rahmen übernahm die Stadtverwaltung mit einem Repräsentanten innerhalb des CWB Projektes in Oxford vor allem die Aufgabe, die Werthaltungen und Zielvorstellungen des CWB in die Verwaltungsstruktur zu integrieren und dessen Bedeutung für den lokalen Wirtschaftskreislauf hervorzuheben. Die Finanzierung des CWB Projektes in Oxford wurden in den ersten zwei Pilotjahren von einer externen Stiftung bereitgestellt. In dieser Zeit wurde auch die CWB-Vertretung innerhalb der Stadtverwaltung von *Owned by Oxford* finanziert. Seit 2021 trägt die Stadtverwaltung diese Kosten selbst - ein Zeichen für die wachsende Anerkennung von CWB als relevantes Modell für die lokale Wirtschaftsentwicklung.

4.3 Dublin: Die Stadtverwaltung als Pionierin von CWB

4.3.1 Ausgangslage und Motivation

Dublin ist eine wohlhabende, internationale Stadt, die stark von Tourismus, internationalen Investitionen und der Ansiedlung multinationaler Unternehmen aus den Bereichen Finanzen, Informationstechnologie, Pharmazie, Elektronik und Maschinenbau geprägt ist. Dieses stark außenorientierte Modell wirkt sich auch auf den Grundstücks- und Immobilienmarkt aus: spekulative Investitionen und steigende Wohnkosten verschärfen den Mangel an bezahlbarem Wohnraum und tragen zur Gentrifizierung von Stadtvierteln bei. Dies resultiert in der Verstärkung bestehender sozioökonomischer Ungleichheiten in benachteiligten Stadtgebieten und bei marginalisierten Gruppen und trägt letztlich zu mehr Armut und Obdachlosigkeit bei (Dublin City Council; CLES 2022).

Die COVID-Pandemie offenbarte die Defizite des bestehenden Wirtschaftsmodells und verstärkte bestehende sozioökonomische Disparitäten nochmals. Lokale Unternehmen und die lokale Bevölkerung profitieren in geringerem Maße vom Wohlstand als erwartet und sind zugleich anfälliger für Krisen, bedingt durch unzureichende Resilienz sowie hohe Abhängigkeit von internationalen Akteuren. Insbesondere Unternehmen aus der Gastronomie- und Tourismusbranche waren hiervon stark betroffen (Dublin City Council; CLES 2022).

In dieser Zeit verbreitete sich das CWB-Konzept im Vereinigten Königreich durch die erfolgreichen Umsetzungen in Preston und Manchester. Die Stadt Dublin, insbesondere Vertreter:innen des *Dublin City Councils (DCC)*, erkannten das Potenzial, durch die Anwendung von CWB die gegenwärtigen Dynamiken ihres Wirtschaftsmodells zu analysieren, konkrete Handlungsspielräume der Stadtverwaltung zu identifizieren und Wertschöpfung lokal zu erhalten, zum Wohle einer Mehrheit der Bevölkerung einzusetzen und breiter zu verteilen. Ein besonderes Augenmerk galt dabei der Verbesserung der Beschäftigungsverhältnisse sowie der wirtschaftlichen Bedingungen in benachteiligten Stadtvierteln (Dublin City Council; CLES 2022).

Die Einführung von CWB in Dublin verfolgt das Ziel, die ökonomischen Aktivitäten der Stadtverwaltung neu zu fokussieren und eine langfristige Strategie zur wirtschaftlichen Inklusion zu etablieren. Die Integration von CWB in die strategische Planung der Stadtverwaltung sowie die Umsetzung erster Pilotprojekte dienen der Demonstration der Wirksamkeit des Ansatzes sowie der Stärkung des Vertrauens in dessen Implementierung. Dublin strebt eine Pionierrolle in Irland an und beabsichtigt, durch das CWB-Konzept die Aufbau- und Erholungsphase nach der wirtschaftlichen Krise aktiv und gerechter zu gestalten. Zu diesem Zweck sollen soziale Innovationen und wirtschaftliche Demokratie gestärkt werden. Es soll sichergestellt werden, dass die Güter des alltäglichen Gebrauchs und grundlegende Wirtschaftsfunktionen neben den exportorientierten, technologieintensiven Sektoren florieren und adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten vorhanden sind (Dublin City Council; CLES 2022).

4.3.2 Funktionsweise des CWB in Dublin

Im September 2021 erfolgte eine erste Präsentation des CWB-Konzepts im Dublin City Council durch das *Finance Strategy Policy Committee* (Finanzstrategischer Ausschuss), woraufhin im Oktober 2021 das formelle Mandat zur Einführung von CWB „across all services and operations“ (Dublin City Council 2022) beschlossen wurde. Das Dublin City Council ist Hauptinitiator und Träger von CWB in Dublin,

insofern stellt die Stadtverwaltung mit all ihren ökonomischen Einflussbereichen gegenwärtig die einzige in CWB einbezogene **Ankerinstitution** in Dublin dar. Die Stadtverwaltung beschäftigt fast 6.000 Personen und setzt laut Expertenmeinung etwa 2 Milliarden Euro im Bereich der Beschaffung um (Interview DUB 2). Der bisherige Fokus der Stadtverwaltung lag auf der Integration des CWB in das eigene Aktivitätsspektrum. Dementsprechend umfassen die beteiligten Institutionen in erster Linie diejenigen, die direkt in der öffentlichen Stadtverwaltung tätig sind, sowie diejenigen, die in deren unmittelbarem Umfeld involviert sind.

Mit dem Beschluss im Oktober 2021 wurde zugleich eine **cross-departmental working group** (Bereichsübergreifende Arbeitsgruppe) gebildet. Diese setzt sich aus Repräsentant:innen unterschiedlicher Abteilungen der Stadtverwaltung zusammen, darunter die Bereiche Finanzen, Kultur, Freizeit und Wirtschaft, Wohnungswesen, Umwelt und Transport sowie Personal- und Unternehmensdienst. Die Arbeitsgruppe ist für die Entwicklung, Betreuung und Anleitung der Umsetzungsmaßnahmen zuständig (Dublin City Council 2021).

Die CWB-Arbeitsgruppe wurde von CLES bei der Erstellung eines **Implementierungsplanes** unterstützt (Dublin City Council; CLES 2022), indem mehrere Interviews mit einzelnen Mitgliedern der Arbeitsgruppe sowie ein gemeinsamer Workshop durchgeführt wurden. Dieser Implementierungsplan legt Themen und Prioritäten fest, die über einen Zeitraum von 18 Monaten umgesetzt werden sollen. Der Implementierungsplan wurde auf der Sitzung des Finanzstrategischen Ausschusses im Mai 2022 vorgestellt und angenommen, woraufhin die Ausschreibung eines Dienstleisters zur Umsetzung erfolgte (Dublin City Council 2022). Diese Beauftragung wurde im Januar 2023 (Dublin City Council 2023a) an CLES vergeben, die für die Umsetzung der definierten Maßnahmen für die Stadtverwaltung zuständig sind.

CLES unterstützt Dublin in der Entwicklung und Umsetzung des CWB Konzepts, bringt die langjährige Erfahrungen und Fachwissen aus verschiedenen anderen Projekten ein und übernimmt zudem unterstützende Tätigkeiten im Rahmen seiner Beauftragung, die über die Kapazitäten der Arbeitsgruppe der Stadtverwaltung hinausgehen. Im Speziellen umfasst ihre Unterstützung den Prozess der Entwicklung der erforderlichen Rahmenvereinbarungen, wie beispielsweise des *Social Value Frameworks* (Dublin City Council 2023b), sowie die Organisation von Veranstaltungen zur Einbindung lokaler Interessengruppen (Dublin City Council 2024a). Sie stellen die Vernetzung mit anderen Akteuren sicher und bieten Dublin die Möglichkeit, sich mit **Akteuren aus dem translokalen Netzwerk** im Bereich des CWB zu vernetzen.

Das **Social Value Framework (SVF)** dient als Entscheidungsgrundlage für jegliche Ausgaben und Ressourcenverwendungen im wirtschaftlichen Einflussbereich der Stadt Dublin, etwa hinsichtlich Personal, Beschaffungswesen oder der Verwaltung von Vermögen. Das SVF wurde von einer Lenkungsgruppe unter Mitwirkung von CLES entworfen und verschiedenen Abteilungen des DCC zur Kommentierung und für Inputs vorgelegt. Die finale Version des SVF wurde im Juni 2023 vorgestellt und offiziell angenommen. Der Werterahmen institutionalisiert die **grundlegenden Werte und Zielvorstellungen** und übersetzt erwünschte ökonomische, soziale und ökologische Ergebnisse in ausgewählte und priorisierte Kriterien und Indikatoren, anhand derer der Erfolg der Umsetzung gemessen werden kann. Die Implementierung eines solchen Werterahmens stelle einerseits die Prioritäten über alle Abteilungen und Bereiche sicher und stelle im Prozess den Beginn für einen mittel- bis langfristigen Wandel der Organisationskultur dar, in der Art und Weise wie Entscheidungen gefällt werden (Dublin City Council 2023b; 2024a).

Tabelle 6: Die Bausteine von CWB in Dublin

Ebene	Bausteine	Anmerkungen
<i>Lokale Ressourcen und Communities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dublin City Council • Comittment des City Council (formelles Mandat zur Einführung von CWB „across all services and operations“) • Visionsarbeit dokumentiert und in einem Implementierungsplan verabschiedet • Communities von benachteiligten Stadtvierteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen der städtischen Ressourcen und Einflussbereiche • Langfristige Strategieentwicklung zur wirtschaftlichen Inklusion, ökonomischen Aktivitäten der Stadtverwaltung neu zu fokussieren
<i>Community-orientierte Institutionen & Initiativen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bereichsübergreifende CWB-Arbeitsgruppe • Einbindung lokaler Interessengruppen und Multiplikator:innen in ersten Stadtteilen • Cherry Orchard Implementation Board zur Vernetzung und Umsetzung gegründet, <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vertreter:innen der Finanz-, Planungs- und Wohnungsabteilungen des Dublin City Council, ◦ lokale Akteure, Partnerschaftsorganisationen und Vertreter:innen der Bevölkerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotumsetzungen der wertebasierten Personalpolitik • Aktivierung von lokalen Akteuren um Personalausreibungen breiter zu streuen • Vernetzung von Akteuren für langfristige Umsetzung von CWB • Erste Aktivierung weiterer Ankerinstitutionen, Capacity Building zur Übernahme von CWB in deren Tätigkeiten
<i>Lokale Governance-Strukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Social Value Framework, darin sozial-ökologische Beschaffungskriterien • Regelmäßige Reflektion in Arbeitsgruppe, sowie quantitatives Monitoring der Wirkungen • Austausch und Einbeziehen von Vertreter:innen lokaler Unternehmen, sowie • Gewerkschaftsverbände (ICTU), die Dubliner Wirtschaftskammer (Dublin Chamber of Commerce), Vertretungen von wirtschaftlichen Akteuren (IBEC) • Einbeziehen von Sozialunternehmen (Social Businesses) in die Auftragsvergabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung innerhalb des City Councils • Beauftragung von CLES zur Begleitung, Moderation und Umsetzung von CWB Implementierungsplan (2023) • Basisanalyse des wirtschaftlichen Wirkungsspektrums der Stadt • Erarbeitung von Monitoring- und Tracking-System • Pilotumsetzung in städtischer Beschaffung nach Social Value Framework
<i>Translokale Instrumente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • City Council Working Group • CLES 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensaustausch und -aufbau • Inspiration und Austausch mit translokalen Netzwerken und Organisationen • Verbreitung zu anderen Städten, im Sinne der Pionierrolle Dublins in Irland

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Jahre 2022 und 2023 wurde eine **Basisanalyse des wirtschaftlichen Wirkungsspektrums** der Stadtverwaltung in Auftrag gegeben. Diese beinhaltet eine Ausgabenanalyse, in der die Unternehmen und deren Standorte erfasst wurden, die Zahlungen und/oder Aufträge erhalten haben. Ebenso wurden die Anstellungen von Personal analysiert sowie eine Kartierung der Grundstücke und Immobilien durchgeführt. Diese Daten stellen die Grundlage für weitere Analysen und das Monitoring der Umsetzungsmaßnahmen dar, für welche verschiedene Indikatoren entwickelt wurden. Sie bilden auch die Grundlage für die ersten Aktivitäten und Pilotprojekte im Rahmen des progressiven Beschaffungswesens (CLES 2024a).

Die Umsetzung der progressiven Beschaffungsrichtlinie und mögliche Herausforderungen in der Definition der Wirkungen für Dublin werden von Expert:innen dargelegt. Konkret gehe es nicht um den Ausschluss von Akteuren, die nicht aus Dublin kommen, sondern darum, dass die nachgefragten Waren und Dienstleistungen zusätzlich Vorteile für die lokale Ökonomie, Umwelt und Gemeinschaft bieten:

„What I am [...] interested in is making sure that every Euro of spend brings maximum benefit for the Dublin economy, for its people and for the environment. And whether that's a supplier based in Dublin or Dundalk or Denmark or anywhere, so long as they bring some sort of local economic, social, environmental benefit, then that's great. Whether that's creating an employment opportunity, whether that's by providing volunteering hours and support, whether that be about providing donations to local charities, this all kind of fits in with this kind of social value framework of things that can be delivered in addition to the good or service.“ (Interview DUB 2)

Wertebasierte Personalpolitik - Die Beschäftigten der Stadt Dublin sind direkt in der Stadtverwaltung und den mit ihr verbundenen Einrichtungen im gesamten Stadtgebiet und darüber hinaus angestellt. Ein Teil der Stellen wird nach nationalen Einstellungskriterien vergeben, für den Rest werden die Kriterien von der Stadt selbst festgelegt. Bei den auf nationaler Ebene festgelegten Kriterien versucht der DCC, Lobbyarbeit zu betreiben, um die Zugangsvoraussetzungen so anzupassen, dass auch bisher eher ausgeschlossene Personen die Möglichkeit haben, sich zu bewerben (CLES 2024a). Bei den Stellen, für die die Stadtverwaltung selbst die Zugangsvoraussetzungen festlegt, wurde das Ziel formuliert, Diversität zu fördern und Barrieren abzubauen, um Personen, die ansonsten Schwierigkeiten bei der Stellensuche hätten, bessere Chancen zu bieten.

Hierfür werden in gezielten **Beschäftigungsinitiativen** aktuelle Stellenausschreibungen verbreitet, z.B. in Stadtteilen mit sozioökonomischen Herausforderungen und hoher Jugendarbeitslosigkeit. Dafür werden lokale Akteure als Multiplikator:innen adressiert, öffentliche Werbekampagnen durchgeführt, Vor-Ort-Veranstaltungen und Unterstützungen (z.B. Trainings) für den Bewerbungsprozess angeboten. Zusätzlich sollen Berufseinsteiger:innen Unterstützung angeboten werden, um fehlende Kompetenzen aufzubauen, im Berufseinstieg begleitet zu werden, beispielsweise mittels eines Trainee-Programmes.

Die Umsetzung sowie die erfolgreichen Berufseinstiege werden qualitativ dokumentiert und insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen, welche diese Maßnahme auf das Leben einzelner Personen hatte, dargestellt. Die Darstellung erfolgt in Form von „Erfolgsgeschichten“, welche als Beispiele für die Wirkungen des Ansatzes dienen und insbesondere zukünftigen Ankerinstitutionen vermittelt werden sollen (Dublin City Council 2024a, b). Der Ansatz soll in Kooperation mit der Personalabteilung mittelfristig in ein **Monitoring- und Tracking-System** überführt werden, um eine Vergleichsbasis zwischen der bisherigen Rekrutierungsstrategie und dem wertebasierten Recruiting zu schaffen.

Der Ansatz von CWB wird gegenwärtig stark von der Stadtverwaltung getrieben, eine aktive Beteiligung der adressierten **Communities** im engeren Sinne findet nicht statt. Als Community wird generell die Bevölkerung der Stadt Dublin, sowie die Bewohner:innen der adressierten Stadtviertel wie z.B. Cherry Orchard und Ballymun adressiert (Interview DUB1). Sowohl Ballymun als auch Cherry Orchard gelten als Gebiete mit einem hohen Maß an Benachteiligung, niedrigem Bildungsniveau und wenigen Beschäftigungsmöglichkeiten. Die Einbindung von **lokalen Initiativen und Projekten** findet gegenwärtig im Rahmen der ersten Pilotumsetzungen der Beschäftigungsinitiative statt. Im Jahr 2024 soll der Fokus auf Cherry Orchard liegen und Stadtviertel Drimnagh und Finglas werden für zukünftige Kampagnen genannt (Dublin City Council 2024a,b).

4.3.3 Ergebnisse und Wirkungen

Dublin ist erst in der ersten Implementierungsphase von CWB, daher wird betont, dass die zu verzeichneten Erfolge noch nicht sehr umfassend sind und noch viele Prozesse in Entwicklung sind (Interview DUB1 und DUB2). Zu Beginn des Jahres 2024 wurden die aktuellen Prioritäten des Jahres dem City Council vorgestellt, diese spiegeln teilweise den Arbeitsfortschritt von CWB (Dublin City Council (2024a) wider:

Sensibilisierung und Verständnis für CWB – das gegenwärtige und zukünftige Personal der Stadtverwaltung soll über CWB informiert und sensibilisiert werden. Dazu wurden verschiedene Informationsmaterialien gestaltet, z.B. wurde eine Online-Broschüre für neue *DCC* Mitglieder (CLES, 2024b) erstellt und ein Online-Training soll, angepasst an verschiedene Abteilungen, umgesetzt werden. Das Thema CWB wurde in die Infomappe für neue Mitarbeiter:innen der Stadtverwaltung integriert und soll darüber hinaus als interaktives, video- und quiz-basiertes Lernmodul weiterentwickelt werden. Um CWB-Prinzipien in den einzelnen Abteilungen anzuwenden und zu verankern, sollen in jeder Abteilung Mitarbeiter:innen gefunden werden, die jeweils eine abteilungsinterne Arbeitsgruppe gründen. Die Abteilung für Kommunikation soll dabei unterstützt werden, grundlegende Informationen zu erhalten und Verständnis für CWB zu etablieren und dadurch relevante Informationen für die Erstellung, Präsentation und Weitergabe von Informationen über die Tätigkeit des *DCC* an interne und externe Zielgruppen zu verstehen.

Einbindung von Ankerinstitutionen - Die Einbeziehung weiterer Ankerinstitutionen ist erst nach Abschluss der Implementierungsphase vorgesehen, wobei bereits Konzepte und erste Kontakte etabliert wurden. Im Jahr 2024 und darüber hinaus soll dies intensiviert werden, anhand zwei strategischer Richtungen – einerseits soll eine Vorauswahl möglicher Institutionen erstellt werden, die gezielt angesprochen werden. Dies erfolgt anhand der Vorbilder anderer Städte und deren eingebundene Ankerinstitutionen und der Einschätzung der Stadtverwaltung, welche lokalen Organisationen analog in Frage kämen. Andererseits soll eine offene Einladung an verschiedene potenzielle Ankerinstitutionen für eine Informationsveranstaltung erfolgen, bei welcher das Konzept und die bisherigen Erfahrungen in Dublin und in anderen Städten präsentiert werden und ein Austausch mit interessierten Institutionen angestoßen wird.

Ausbau der wertebasierten Rekrutierung. Die ersten wertebasierten und geografisch-ausgerichteten Beschäftigungsinitiativen wurden erfolgreich umgesetzt. Bereits 2022 wurde für die Anstellung von Mitarbeitenden bei der Stadtverwaltung eine Pilotphase umgesetzt, diese wurde in den Stadtgebieten North and South Inner City sowie Ballymun durchgeführt (Dublin City Council, 2024b). Hier wurde eine große Zahl an lokalen Akteuren einbezogen, die die Initiative durch Expertise und Kontakte

unterstützen, darunter Bezirksbüros/ Stadtteilbüros, lokale Arbeitsvermittlungsdienste, Jobzentren, DEIS-Schulen (*Delivering Equality of Opportunity in Schools*).

- In den Stadtvierteln North and South Inner City wurden als Resultat der Beschaffungsinitiative 115 Bewerbungen eingereicht, wovon 56 zu einem Interview eingeladen wurden und schließlich 29 Personen einen Job angenommen haben.
- Im Stadtviertel Ballymun Area konnten 107 Bewerbungen erreicht werden, wovon 96 zu einem Interview eingeladen waren. Die finale Auswahl der Personen und daraus folgende Anstellung ist zum Zeitpunkt des Berichts nicht publiziert (Stand März 2024). (Dublin City Council, 2024b)
- In Cherry Orchard wurde ein Bewerbungsprozess für die Anstellung von *general operatives* im Dezember 2023 gestartet und obwohl derselbe Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess vorgenommen wurden, wurden hier über 1.000 Bewerbungen aus Cherry Orchard eingereicht. CLES (2024a).
- Die Verbreitungsstrategie wurde ebenso bei der *Dublin Fire Brigade* angewandt: durch öffentliche Werbung, Kooperationen mit lokalen Organisationen und Community Centres bevorstehende Jobausschreibungen sollen auch junge Menschen aus marginalisierten Stadtteilen von den Möglichkeiten erfahren CLES (2024a).
- Ein *Targeted Trainee Programm* wurde in Kollaboration mit Gewerkschaften und einem lokalen Ausbildungszentrum entwickelt. Das Programm selbst umfasst mehrere Wochen „on-the-job“-Trainings sowie ergänzende Ausbildungswshops für die in verschiedenen Abteilungen benötigten Fähigkeiten. Es gab bereits zwei erfolgreiche Trainee Runden und es konnten 20 Teilnehmer:innen erfolgreich in eine Vollzeitanstellung überführt werden (Dublin City Council, 2024b)

Implementierung des SVF - erste Beschaffungsaktivitäten sollen im Sinne des SVF durchgeführt werden, um Beispiele und Erfahrungen mit der Umsetzung des SVF zu etablieren. Hier liegt, laut Experte im Interview DUB2, die zentrale Herausforderung, da die Entscheidungsrationale von erfahrenen Mitarbeiter:innen komplett geändert werden müssen und dies einen langwierigen Lern – und Bewusstseinsbildungsprozess darstellen kann. Im SVF wurde eine Reihe von **sozialen Kriterien** definiert, die im Rahmen von Beschaffungsausschreibungen zu berücksichtigen sind. Besonderes Augenmerk wurde auf die Einbeziehung von Sozialunternehmen (Social Businesses) in die Auftragsvergabe gelegt. Zu diesem Zweck hat die Stadtverwaltung eine **Anfrage an lokale Sozialunternehmen** versandt, in der die Art der Geschäftstätigkeit, die Zusammenarbeit mit anderen Sozialunternehmen und die Größe der Organisation erhoben wurden.

Verschiedene Organisationen werden als Vertreter:innen lokaler Unternehmen zum Dialog eingeladen und in die Umsetzung eingebunden. Dazu zählen Gewerkschaftsverbände (ICTU), die Dubliner Wirtschaftskammer (*Dublin Chamber of Commerce*) sowie Vertretungen von wirtschaftlichen Akteuren (IBEC) generell und Social Businesses im Speziellen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass lokale Unternehmen und die soziale Wirtschaft von den CWB-Initiativen profitieren und die Ausschreibungen von städtischen Beauftragungen kennenlernen (CLES, 2024). Im Mai 2023 und Juli 2024 wurde bereits erste Veranstaltung mit Social Businesses, Einkäufer:innen aus der Beschaffungsabteilung der Stadtverwaltung, sowie ausgewählten Unternehmen in Geschäftsbeziehung mit der Stadtverwaltung durchgeführt. Das Ziel war, die Rahmenbedingungen möglicher Beauftragungen zu besprechen und den Beschaffungsprozess und typische, von der Stadtverwaltung ausgeschriebene Dienstleistungen und

Güter vorzustellen (Interview DUB2). Es ist vorgesehen, dass mindestens eine Beauftragung zukünftig an ein Social Business vergeben wird (CLES, 2024).

Pilotierung in Cherry Orchard – Das Stadtviertel wurde ausgewählt, um die Bausteine von CWB lokal fokussiert zusammenzubringen und umzusetzen. Ziel ist die Verbreitung der Anwendung von CWB in einem Stadtteil mit starken Community-Einrichtungen einerseits und vielen sozial-ökonomischen Herausforderungen andererseits (Dublin Inquirer). Zu diesem Zweck wurde der **Cherry Orchard Implementation Board** gegründet, eine Gruppe von lokalen Repräsentat:innen, die sich der Umsetzung mit lokaler Beteiligung widmen. Aktuell besteht das Board aus Vertreter:innen der Finanz-, Planungs- und Wohnungsabteilungen des DCC. Zudem werden verschiedene Organisationen (u.a. *An Garda Síochána*, der *HSE*, *TUSLA*, der *Probation Service*, das *City of Dublin Youth Service Board* sowie das *City of Dublin Education and Training Board*) involviert, um die Teilhabe der Bevölkerung zu ermöglichen (CLES, 2024a; Dublin City Council 2024a).

4.3.4 Herausforderungen

Die CWB-Initiative ist in Dublin noch vergleichsweise jung und befindet sich in der ersten Phase von Implementierungen. Diese sind bisher nur auf den Wirkungsbereich des *Dublin City Councils* sowie ausgewählte Piloten beschränkt. Die Aktivitäten begannen erst vor zwei Jahren und daher sind Einschätzungen zu Wirkungen noch verfrüht und bis dato gering (Interview 2).

Es bedarf weiterhin Bewusstseinsbildung und Etablierung des *Social Value Frameworks* (SVF) in der Praxis der Stadtverwaltung, die noch am Anfang steht. Ein Experte beschreibt diesen Prozess als einen Kulturwandel:

„So we're trying to change the internal culture of Dublin City Council so that they undertake procurement more progressively, that they have employment policy with good terms and conditions and good pay. We're trying to change the way in which assets in the city are [...] utilised. We're trying to develop alternative forms of ownership in the economy. We're trying to change the whole kind of financial system and the financial narrative. And you can only really do that if you take people along with you on that journey [...] Those people need to be fully engaged. They need to fully understand what the purpose of this approach is around community wealth building.” (Interview DUB 2)

Der Ansatz der Stadtverwaltung ist es zunächst, den eigenen Wirkungsbereich modellhaft nach CWB auszurichten, positive Beispiele zu etablieren, um dann weitere Ankerinstitutionen, aber auch Communities zu überzeugen. Dementsprechend findet hier noch wenig bis kein Engagement und Aktivierung der adressierten Community, nämlich den Bewohner:innen der Stadt oder der adressierten Stadtviertel statt.

Als **Erfolgsfaktor für diese zentrale Positionierung und das umfassende Commitment wurde der Beitrag der Hauptinitiatorin** Cathy Quinn genannt, die als etablierte und (mittlerweile pensionierte) langjährige Mitarbeiterin der Finance-Abteilung die Initiative begann und auf den Weg brachte. Zudem war die **Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg** in der Arbeitsgruppe wichtig, um die verschiedensten Rationalitäten und Fragestellungen dieser Bereiche einzubringen, die gemeinsame Vision und Umsetzung zu gestalten und im weiteren die Implementierung zu begleiten. Der Einsatz für CWB ist für die Mitarbeiter:innen im City Council stark von **der Motivation des Teams und dem**

gegenseitigen Lernen getrieben, es geht jedoch über Alltagstätigkeiten hinaus, dementsprechend stellen die personellen Ressourcen ein potentieller Engpass dar. Die externe Beauftragung von CLES und Expert:innen bestätigte das Commitment der Stadt. Stärke hier ist zumindest die Arbeitsgruppe, die gemeinsam und kollaborativ den Prozess vorantreiben.

Die Zusammenarbeit mit Ankerinstitutionen und der Stadtverwaltung ist gegenwärtig sehr lose und ist im Aufbau begriffen. Im Vergleich zu anderen Städten, wie Preston und Cleveland, wo Ankerinstitutionen den Ausgangspunkt von CWB darstellen, nimmt in Dublin die Stadtverwaltung diese zentrale Rolle ein.

4.4 Zusammenfassung

Die vergleichende Analyse der Fallstudien zu CWB in Cleveland, Oxford und Dublin zeigt unterschiedliche Umsetzungsansätze sowie Erfolge und Herausforderungen bei der Implementierung dieser Strategie.

4.4.1 Schwerpunktsetzungen

Cleveland konnte durch eine gezielte *hire local* und *buy local*-Strategie erhebliche Fortschritte erzielen, insbesondere durch den Aufbau von arbeiter:innengeführten Genossenschaften und die verstärkte Vergabe lokaler Beschaffungsaufträge durch Ankerinstitutionen. Dies führte zu stabilen, gut bezahlten Arbeitsplätzen für Bewohner:innen benachteiligter Stadtviertel.

Oxford zeigt, dass gemeinschaftsgeführte Unternehmen und lokale Netzwerke zur Reduzierung sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheiten beitragen können. Allerdings bestehen Unsicherheiten hinsichtlich der finanziellen Tragfähigkeit und institutionellen Verankerung und Akzeptanz solcher Projekte.

Dublin verfolgt einen primär verwaltungsinternen, strategischen Ansatz, bei dem die Stadtverwaltung CWB über den gesamten ökonomischen Einflussbereich hinweg etabliert. Erste Erfolge sind in gezielten Beschaffungsinitiativen zu verzeichnen, insbesondere in benachteiligten Bezirken mit hoher Jugendarbeitslosigkeit. Allerdings bleibt bisher bei dieser jungen Umsetzung von CWB die Verbreitung von CWB auf andere Ankerinstitutionen und gemeinschaftsgeführte Unternehmen begrenzt.

Top-down vs. wirtschaftliche Demokratisierung?

Cleveland verfolgt einen emanzipatorischsten Ansatz, indem bestehende Marktstrukturen bewusst durch neue Unternehmensformen herausgefordert werden. Diese tragen zur wirtschaftlichen Demokratisierung bei und entfalten insbesondere durch die Vorbildwirkung national wie international ein transformatives Potenzial. Allerdings blieb bis dato die Reichweite dieses Modells auf Sektoren beschränkt, die zuvor wirtschaftlich weniger erfolgreich waren, ohne das dominierende Marktmodell grundlegend zu verändern oder innovative Geschäftsmodelle hervorzubringen.

Dublin verfolgt einen stark top-down organisierten Ansatz, wobei das Potenzial für wirtschaftliche Demokratisierung bislang noch begrenzt ist. Die Einbindung der lokalen Communities erfolgt in Dublin gegenwärtig weitgehend in einer passiven Rolle, ohne dass deren Anliegen direkt durch sie selbst repräsentiert werden.

Dahingegen setzt Oxford gezielt darauf, diesen top-down-Ansatz zu überwinden und einem potenziell elitistischen Modell entgegenzuwirken. In Oxford steht die gerechtere Verteilung von Wohlstand im Fokus, insbesondere durch die Etablierung neuer Organisationsformen und die Erweiterung der Teilhabe über traditionelle, oftmals elitäre Strukturen hinaus. Die Strategie basiert auf einer verstärkten Förderung partizipativer Strukturen, um eine breitere gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Jedoch zeigt sich ein Widerspruch zwischen lokalem Engagement und begrenztem Handlungsspielraum, da zentrale Governance-Strukturen in England sowie große lokale Institutionen mit viel politischer und finanzieller Macht die Entscheidungsfreiheit der Stadtverwaltung einschränken.

Vernetzte Initiativen oder neue Institutionen?

In Cleveland führte die *Greater University Circle (GUCI)* Initiative zur Entstehung neuer Governance-Strukturen, arbeiter:innengeführter Genossenschaften und Ausbildungsprogramme, die gezielt auf die

Einbindung lokaler Communities ausgerichtet sind. CWB hat eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren etabliert, um die vorhandenen Ressourcen und die Finanzmacht von Ankerinstitutionen für die Verbesserung der Lebenssituation in den Zielgebieten zu mobilisieren.

In Oxford lag der Schwerpunkt weniger auf der Gründung neuer Institutionen als vielmehr auf der Vernetzung bestehender Akteure und der Sensibilisierung für gemeinschaftsorientierte Wirtschaftsmodelle. Instrumente wie das Mapping-Tool und verschiedene gemeinschaftsgeführte Initiativen förderten die Kooperation, führten jedoch nicht zur Schaffung neuer Organisationsstrukturen.

Dublin verfolgt einen primär verwaltungsinternen Ansatz, neue Institutionen wurden innerhalb des *Dublin City Council* geschaffen, etwa durch bereichsübergreifende Arbeitsgruppen, die eine koordinierte Implementierung ermöglichen. Darüber hinaus wurde mit der *Cherry Orchard Development Initiative* eine neue Entwicklungsstruktur geschaffen, die den Fokus auf benachteiligte Stadtviertel legt.

4.4.2 Wirksamkeit der CWB-Initiativen

Die Wirkungen CWB-Ansätze in den drei Fallstudien lassen sich bislang nur begrenzt und mit unterschiedlicher Tiefe bewerten, da CWB ein vergleichsweise junges Konzept ist und umfassende Evaluierungen häufig noch ausstehen. Evaluierungen von immateriellen Vermögenswerten und Netzwerkaufbau sowie Wertewandel sind zudem äußerst aufwändig und nicht trivial, wodurch Stadtverwaltungen und kleinere Organisationen und Initiativen erhebliche Schwierigkeiten haben, diese Evaluierungen selbst durchzuführen. Tabelle 7 zeigt eine Übersicht über die bislang mit CWB erzielten Wirkungen. Dabei sind zentrale Punkte für die drei Fallbeispiele Cleveland, Oxford, und Dublin entlang folgender Wirkungs-Dimensionen zusammengefasst: Veränderungen in dem Beteiligten Organisationen, Veränderung zwischen den beteiligten Organisationen, Beschäftigung, sozioökonomische Entwicklung der Stadtteile sowie Übertragung der Ideen und Modelle auf andere Städte.

In Cleveland, wo CWB am längsten etabliert ist, wurden bereits Evaluierungen durchgeführt. Im Einflussbereich der Ankerinstitutionen konnten Diversifizierung des Einkaufs institutionalisiert werden. Zudem führten Ausbildungsprogramme zur Anstellung lokaler Personen. Auch über Cleveland hinaus fand das Konzept weite Verbreitung, etwa im Gesundheitsbereich und dem Zusammenschluss im *Healthcare Anchor Network*, das über 1000 Spitäler in den USA umfasst. Besonders die enge Zusammenarbeit zwischen Ankerinstitutionen ermöglichte es, Meilensteine und Kriterien zur Messung der Wirksamkeit zu definieren. Dabei zeigte sich jedoch die Herausforderung, zwischen personenbezogenen Maßnahmen und ortsbezogenen Datenerhebungen differenziert zu evaluieren.

Oxford weist bislang eine begrenzte, aber potentiell vielversprechende Wirkung auf. Die Initiative *Owned by Oxford* trug zur Stärkung der lokalen Wirtschaft durch gemeinschaftsgeführte Projekte bei und erhöhte die Sichtbarkeit benachteiligter Gruppen. Während CWB als Instrument anerkannt wird, um die soziale und wirtschaftliche Teilhabe benachteiligter Gruppen zu stärken, bleibt die systematische Implementierung herausfordernd. Es gelang, Partnerschaften und Sichtbarkeit zu schaffen. Eine umfassende quantitative Bewertung der langfristigen Effekte fehlt jedoch, wodurch die tatsächliche Nachhaltigkeit noch nicht abschließend bewertet werden kann.

In Dublin sind die Wirkungen noch nicht systematisch erfasst, da bisher keine umfassenden Evaluierungen durchgeführt wurden und CWB sich in einem sehr frühen Umsetzungsstadium befindet. Die Grundlage für zukünftiges Monitoring von Erfolgen wurde jedoch gelegt, durch die Etablierung eines Monitoringsystems und einer Grundlagenerhebung der ökonomischen Reichweite und Ausgaben aller städtischer Einrichtungen. Erste Pilotprojekte zeigen positive Ansätze, insbesondere bei der Schaffung von Jobchancen für Personen aus benachteiligte Stadtviertel.

Tabelle 7: Übersicht der erzielten Wirkungen

Cleveland	Oxford	Dublin
Veränderungen in den beteiligten Organisationen		
<p>Ankerinstitutionen: Beschaffungs- und Beschäftigungspotential für lokalen Wohlstand aktiviert</p> <p>Verankerung dieses Ansatzes innerhalb der Organisationskultur (z.B. Leitlinien)</p>	<p>Stadtverwaltung finanziert CWB-Vertreter:innen intern</p> <p><i>Solidarity Economy Association</i> entwickelt Mapping-Tool</p> <p>Ankerinstitutionen verpflichten sich zu Gemeinwohl</p>	<p>Neue Kollaborationen durch bereichsübergreifende Arbeitsgruppe im <i>City Council</i></p> <p>Verankerung in der Stadtverwaltung auf höchster Ebene</p>
Veränderungen zwischen den beteiligten Organisationen		
<p>Neue Formen der Zusammenarbeit, gemeinsam systemisch-strategisch wirksam werden</p>	<p>Vernetzung zw. Institutionen, Grassroots und Unternehmen</p> <p>Bessere Zusammenarbeit durch progressive Beschaffung und Finanzierung</p> <p>Erleichterter Zugang marginalisierter Gruppen zu wirtschaftlichen Ressourcen</p>	<p>Neue Netzwerke, z.B. Beschaffung und <i>Social Businesses</i> im städtischen Beschaffungswesen.</p>
Beschäftigung		
<p>Mindestens 1000 geschaffene Jobs für die in Zielen definierten Communities</p> <p>Rund 26% des gesamten Auftragsvolumens von Ankerinstitutionen von GUCI wurden 2017 in Cleveland bzw. in der Region Cuyahonga vergeben</p>	<p>Keine formellen Daten zur Beschäftigungsentwicklung</p> <p>Förderung von Arbeitsplätzen in community-geführten Unternehmen</p> <p>Schulungen und Beratung für soziale Unternehmer:innen</p>	<p>Höhere Anzahl an Bewerber:innen und Anstellung aus benachteiligten Vierteln für kommunale Stellen</p> <p><i>Targeted Trainee Programm</i> wurde in Kollaboration mit Gewerkschaften und einem lokalen Ausbildungszentrum entwickelt</p>
Sozioökonomische Entwicklung der Stadtteile		
<p>Verbesserung des ÖV und der Nahversorgung in Zielgebieten</p> <p>Aufbau <i>Health Tech Corridor</i>, mit neuen angesiedelten Unternehmen</p> <p>Widersprüchliche Entwicklung bei Wohnprogrammen: teure Neubauten, wenig Sanierung, kaum Wohnraum für Mittelstand</p>	<p>Unklare Wirkungen</p> <p>Angestrebte gerechtere Wohlstandsverteilung in The Leys und Barton</p> <p>Förderung lokaler Kooperativen und solidarischer Modelle</p> <p>Besserer Zugang zu Ressourcen via Vernetzung und Mapping-Tool</p>	<p>Unklare Wirkungen</p>
Übertragung von Ideen und Modellen auf andere Städte		
<p>Inspiration für alle CWB Ansätze in anderen US-Städten und darüber hinaus</p> <p>Inspiration für Etablierung des <i>Healthcare Anchor Networks</i> mit über 1000 Spitälern</p>	<p>Orientierung an Preston-Modell und TDC Cleveland</p> <p>Experimentelles Modell für lokale Anpassung</p> <p>Keine expliziten Übertragungsmaßnahmen, aber regionale Ausweitung</p>	<p>Austausch mit anderen Städten angedacht</p>

4.4.3 Was Wien aus den CWB-Initiativen lernen kann

Rolle der Stadtverwaltungen

Die drei Fallstudien zeigen unterschiedliche Rollen und Lernprozesse der Stadtverwaltungen im Kontext von CWB.

In Cleveland agiert die Stadtverwaltung eher unterstützend als treibend. Sie ist in der *GUCI Leadership Group* vertreten und trägt zur Bereitstellung von Finanzmitteln sowie zur Stadtentwicklung bei, ohne jedoch eine eigene aktive Beschaffungsstrategie im Sinne von CWB zu verfolgen. Ein zentrales Learning ist daher, dass eine stärkere strategische Einbindung und Anpassung eigener Verwaltungspraktiken – insbesondere im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe – zur nachhaltigen Skalierung des Modells beitragen könnte.

Oxford verdeutlicht, dass partizipative Ansätze und die gezielte Unterstützung von Grassroots-Initiativen essenziell sind, um soziales Kapital und lokales Engagement zu stärken. Die Stadtverwaltung nimmt hier keine zentrale Rolle ein, sondern ist Teil des Netzwerks der Akteure, die CWB vorantreiben und übt damit eine wichtige Rolle, aber nicht alleinstehende Funktion aus. Die Etablierung eines gemeinsamen Verständnisses für CWB-Modelle erwies sich als wertvoll, da es die Akzeptanz alternativer Wirtschaftsmodelle in der Verwaltung steigerte und mittlerweile in der strategischen Planung der wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt einbezogen wird.

In Dublin übernimmt die Stadtverwaltung eine zentrale, steuernde Rolle. Ausgehend von der systematischen Anwendung von CWB im eigenen Einflussbereich will sie im Weiteren zeigen, wie andere Ankerinstitutionen ebenfalls ihre Aktivitäten nach CWB ausrichten können. Das Beispiel von Dublin zeigt vor allem den strategischen und prozesshaften Ansatz von der Visionsbildung bis hin zur breiten, formalen Verabschiedung von CWB in Einrichtungen der städtischen Verwaltung. Die Fallstudie Dublin bietet für Wien wertvolle Erkenntnisse zur strategischen Implementierung von CWB auf städtischer Ebene. Besonders die **systematische Herangehensweise** Dublins zeigt, wie eine Stadtverwaltung als zentrale Treiberin von CWB agieren kann. Ein zentraler Lernaspekt ist die Bedeutung eines **gemeinsamen Visionsprozesses**, der soziale und ökologische Herausforderungen integriert und als Orientierung für verschiedene Teilprozesse dient – ähnlich dem in Dublin entwickelten *Social Value Framework*. Für Wien könnte dies bedeuten, dass eine **grundlegende wirtschaftliche Einflussanalyse (Basisanalyse)** durchgeführt wird, um zentrale Handlungsfelder zu identifizieren. Die Entwicklung eines **wertgeleiteten Beschaffungsansatzes** könnte zudem öffentliche Auftragsvergaben stärker an sozialen und ökologischen Kriterien ausrichten. Entscheidend wäre auch ein **politisches Commitment zur bereichsübergreifenden Implementierung**, um CWB langfristig in der Stadtverwaltung zu verankern.

Wertebasierte Beschäftigungspolitik

Die Stadt Dublin hat durch **gezielte Beschäftigungsinitiativen** mit entsprechenden Begleitmaßnahmen (u.a. aktive Bewerbung von Jobausschreibungen in der Öffentlichkeit, sowie durch Multiplikator:innen in betreffenden Stadtvierteln, Bewerbungstrainings, Mentoring-Programmen) erste Erfolge mit der Schaffung von Jobchancen von marginalisierten Gruppen erzielt. Diese Pilotumsetzungen können beispielhaft die Ansätze des öffentlichen Sektors der Stadt Wien ergänzen und dem vorherrschenden Fachkräftemangel entgegenwirken.

Darüber hinaus zeigt Cleveland, dass eine reine Fachkräfteausbildung für benachteiligte Gruppen nicht ausreicht, sondern mit sozial unterstützenden Maßnahmen kombiniert werden muss (z.B. Soziale

Unterstützung, Traumabewältigung). Die Stadt Wien könnte mit Blick auf die Herausforderung v.a. Menschen mit Migrationshintergrund, die oft Rassismuserfahrungen und Kriegserfahrungen haben, von diesen Ansätzen lernen und bestehende Ausbildungsprogramme und -angebote dahingehend weiterentwickeln.

Förderung von arbeiter:innengeführten Organisationen

Die Fallstudie Cleveland zeigt, dass **Ankerinstitutionen** – große öffentliche und private Einrichtungen – eine Schlüsselrolle in CWB spielen, indem sie gezielt lokale Unternehmen und Arbeitskräfte einbinden („*buy local, hire local*“). Wien verfügt mit seinen zahlreichen **kommunalen Betrieben** über ein großes Potenzial, das für eine strategische Wohlfahrtsförderung genutzt werden könnte. Ein vielversprechender Ansatz ist die **Förderung von arbeiter:innengeführten Organisationen und Genossenschaften**, die nicht nur lokale Wirtschaftskreisläufe stärken, sondern auch wirtschaftliche Demokratisierung unterstützen.

In Wien könnte dies für Unternehmen interessant sein, die keinen Nachfolger oder keine Nachfolgerin haben und durch ein Genossenschaftsmodell weitergeführt werden könnten – ein Ansatz, der bereits in Cleveland, sowie darüber hinaus in Chicago oder Schottland wirtschaftspolitisch unterstützt wird. In Chicago oder Schottland ist die explizite Förderung des Aufbaus von Genossenschaften Teil der wirtschaftspolitischen bzw. Wohlfahrtsstrategie. Dafür werden entsprechende finanzielle Mittel bereitgestellt und Institutionen gefördert. Die Rolle der Stadtverwaltung ist auch hier zentral. Die Stadt könnte hier gezielt Förderprogramme und finanzielle Anreize schaffen, um solche Übergänge zu erleichtern. Wien könnte seine aktuelle Wirtschaftsförderungsstrategie erweitern, sodass ein ähnliches Modell wie in Chicago aufgebaut wird. Zusätzlich zu Unternehmen auf der Suche nach Nachfolger:innen gibt es bereits eine Dynamik durch gemeinschaftlich organisierte Wohnprojekte und Genossenschaften, beispielsweise im Bereich der Nahversorgung (MILA, Morgenrot).

Ein weiterer relevanter Aspekt ist Oxfords **Fokus auf Innovationsförderung und Experimentieren**, der neue wirtschaftliche Ansätze ermöglicht. Wien könnte davon profitieren, indem es Pilotprojekte gezielt unterstützt und Räume für gemeinschaftsgeführte Unternehmen sowie alternative Wirtschaftsmodelle schafft. Zudem zeigt Oxford, dass die **aktive Einbeziehung marginalisierter Communities**, insbesondere nicht-weißer Bevölkerungsgruppen, entscheidend ist, um wirtschaftliche Teilhabe breiter aufzustellen. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist jedoch der Fokus, die Ergebnisse und Lerneffekte aus den Pilotprojekten zu reflektieren und systematisch in eine langfristige Perspektive zur alternativen Wirtschaftsentwicklung auch auf städtischer und/oder regionaler Ebene einzubinden, wie es beispielsweise in Oxford durch die Entwicklung einer *Inclusive Economy* Strategie auf Regionsebene passiert. Eine solche inklusive Perspektive könnte Wien helfen, soziale Gerechtigkeit stärker in wirtschaftspolitische Maßnahmen und längerfristige strategische Ausrichtungen zu integrieren.

Strukturen und Kooperation für CWB

Schließlich verdeutlicht Cleveland, dass **langfristige institutionelle Strukturen** notwendig sind, um CWB erfolgreich umzusetzen. Eine zentrale Plattform oder Koordinationsstelle – ähnlich der *Greater University Circle Initiative (GUCI)* – könnte in Wien dazu beitragen, wirtschaftliche und soziale Strategien systematisch und kollaborativ zu gestalten. Entscheidend wäre eine **Kultur der Zusammenarbeit auf Augenhöhe**, um *people-focused* und *place-based* Ansätze effektiv zu verknüpfen.

Die Fallstudie Oxford zeigt, wie eine **überorganisationale Steuerung** und die Einbindung vielfältiger Akteure zur Stärkung von CWB beitragen können. Im Gegensatz zum stark verwaltungsgetriebenen Ansatz in Dublin setzt Oxford auf einen **gemeinsamen Lenungskreis**, der verschiedene Organisationen einbindet und eine breitere Verantwortung für die Umsetzung schafft. Dies könnte für Wien eine wertvolle Inspiration sein, um CWB nicht nur als städtische Strategie zu betrachten, sondern gezielt **zivilgesellschaftliche und vielfältigen wirtschaftliche Akteure einzubinden**.

Box 1: Empfehlungen von CWB-Expert:innen

Think Tanks wie CLES und TDC beraten und begleiten Stadtverwaltungen in der Umsetzung von CWB. Aus diesen Erfahrungen (CLES 2024b; CLES 2024cs; Democracy Collaborative 2023; Local Trust 2020) haben sie die folgenden Empfehlungen abgeleitet:

- Der Fokus sollte auf eher kleine Nachbarschaften/Stadtteile mit etwa 10.000 Einwohner:innen gelegt werden.
- Bei Ausgaben sollte ausreichende Flexibilität gewährleistet werden, um auf die spezifischen Bedingungen in den ausgewählten Gebieten eingehen zu können.
- Es sollten auch wirtschaftliche Akteure im weiteren geografischen Umfeld der Nachbarschaft/der Community eingebunden werden.
- Der Fokus von CWB-Initiativen sollte auf die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit gelegt werden, mit Blick auf das ‚Vermächtnis der Community‘.
- Es wird empfohlen, eine Steuerungsgruppe oder einen Beirat zu installieren, um die langfristige Mission im Blick zu bewahren und die Implementierung zu verfolgen.
- CWB sollte nicht mit Stadterneuerung gleichgesetzt werden. Stadterneuerung kann aber ein Zweck des lokalen Finanzierungsaufbaus und damit ein Wirkungsziel von CWB sein.
- Es sollte ein Netzwerk oder eine Koalition aus Ankerinstitutionen gebildet werden, wo sich die Organisationen über gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen einigen.
- Es sollte ein spezielles CWB-Trainingsprogramm aufgebaut werden, indem lokales Wissen zu CWB entwickelt und weitergegeben werden kann.
- In der Stadtverwaltung oder einer anderen geeigneten Organisation sollte eine Stelle (mindestens ein Vollzeitäquivalent) eingerichtet werden, die allen Akteuren als erste Ansprechperson dient und etwaige Governance-Funktionen als Vermittler:in, Koordinator:in und Umsetzer:in erfüllt.

Empfehlungen für die Gestaltung von Veränderungen auf organisationaler Ebene:

- Es sollte ein klarer Zusammenhang zwischen der Mission, den übergeordneten Zielen der Organisation und den Alltagsaktivitäten hergestellt werden.
- Am Anfang gilt es Raum und Rahmen für organisationalen Wandel zu schaffen: (1) Klare Ziele festlegen für die Veränderungen (z.B. in strategischen Dokumenten), (2) Sicherstellen, dass jede Person die Bedeutung der Veränderung versteht, und (3) Aufzeigen, welche Wirkungen die Veränderungen haben werden.
- Es sollten konkrete Schritte je nach Verantwortlichkeit und Rolle definiert werden. Beispielsweise wurde für das Dublin City Council ein Leitfaden für aktuelle und neue Mitglieder in der Stadtverwaltung verfasst, um über CWB zu informieren und Handlungsmöglichkeiten als Unterstützerin von CWB aufzuzeigen.

5 Entwicklungsperspektiven für Wien

Städtische Herausforderungen, wo CWB in Wien ansetzen könnte, umfassen etwa die im österreichischen Vergleich hohe Armutsgefährdung (21% der Wiener:innen sind armutsgefährdet, siehe Statistik Austria 2023), die Gefahr steigender Arbeitslosenquoten in Verbindung mit dem prognostiziertem Bevölkerungswachstum (Stadt Wien 2023, Stadt Wien 2017b), Verluste der Realeinkommen in Verbindung mit steigenden Lebenserhaltungskosten (v.a. Wohnen und Energie), die Schaffung von gleichen Möglichkeiten auf dem Wiener Arbeitsmarkt etwa für Migrant:innen und migrantisierte Einwohner:innen, die Aktivierung von Leerständen und Belebung von Ortskernen, sowie die Gestaltung von klimafitten Stadtquartieren.

CWB wurde in Wien bislang nicht explizit verfolgt und zum ersten Mal im Rahmen des Koalitionsabkommens der Wiener Stadtregierung erwähnt, wo die vorliegende Studie als möglicher Anstoß für eine Auseinandersetzung mit diesem Entwicklungsansatz vorgesehen wurde.⁵ CWB wird im Koalitionsabkommen im Kontext einer „Grätzl-Offensive“ zur Stärkung der lokalen Wirtschaft eingeordnet, mit besonderem Fokus auf die Geschäftsbelebung und Vermeidung von Leerständen in Erdgeschosszonen. Die Grätzl-Offensive bildet neben weiteren Initiativen zur Stärkung der bestehenden Stärkefelder (im Rahmen von WIEN 2030 – Wirtschaft und Innovation), zur Unterstützung von Selbstständigen und Kleinunternehmen sowie zur Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen für Start-ups und Gründer:innen eine tragende Säule der vorgesehenen wirtschaftspolitischen Maßnahmen. Initiativen auf der Grätzl-Ebene werden somit mehr als Ergänzung zu anderen wirtschaftspolitischen Initiativen denn als Alternative positioniert (vgl. Kapitel 3 zur wirtschaftspolitischen Einordnung von CWB).

Obwohl CWB grundsätzlich neu für Wien ist, bestehen bereits **diverse Institutionen und Initiativen, woran CWB anknüpfen könnte**. Für die gegenständliche Studie war keine systematische Erfassung der Ausgangslage vorgesehen. Für eine erste Bewertung der Entwicklungsperspektiven von CWB für Wien wurde stattdessen zunächst eine Einordnung im Kontext der bestehenden Strategien und Pläne der Stadt Wien vorgenommen. Hierfür wurden die folgenden, einschlägigen Dokumente konsultiert:

- “Wien 2030 – Wirtschaft und Innovation“ (Wien 2030, Stadt Wien MA 23 2019)
- "Smart Klima City Strategie Wien" (SKCS, Stadt Wien, MA 18 2022a)
- “Stadtentwicklungsplan STEP 2025” (STEP 2025, Stadt Wien MA 18 2017a)
- Fachkonzept “Produktive Stadt” (STEP 2025-PS, Stadt Wien MA 18 2017b)
- Koalitionsabkommen der Wiener Stadtregierung von 2020

Auf Basis der Strategien und Pläne wird im nachfolgenden Abschnitt 5.1 zunächst die Ausgangslage entlang der vier Handlungsebenen von CWB zusammengefasst. Anschließend wird die Analyse der Entwicklungsperspektiven für Wien anhand von drei konkreten Anwendungsfeldern vertieft. Die folgenden Anwendungsfelder werden betrachtet: (1) Die Gestaltung eines zukunfts- und klimafitten Grätzls in Innerfavoriten, insbesondere über die Initiative WieNeu+ (Abschnitt 5.2), (2) die Belebung der lokalen Nahversorgung im Grätzl 20+2 (Abschnitt 5.3) und (3) die Rekrutierung und Ausbildung von lokalen Arbeitskräften in der kommunalen Verwaltung und den Wiener Stadtbetrieben (Abschnitt 5.4). Im Vordergrund der explorativen Analyse stehen die Entwicklungsperspektiven aus einer CWB-Perspektive. Eine Evaluierung der bestehenden Initiativen war nicht vorgesehen.

⁵ <https://www.wien.gv.at/regierungsabkommen2020/files/Koalitionsabkommen.pdf>

5.1 Ausgangslage und Anknüpfungspunkte für CWB in Wien

In Bezug auf die Mobilisierung und Aktivierung von **lokalen Ressourcen und Communities** können in den Strategiedokumenten der Stadt Wien mehrere bedeutsame Anknüpfungspunkte für CWB identifiziert werden. Bezüglich Grund und Boden sind insbesondere der *Stadtentwicklungsplan* und das *Fachkonzept produktive Stadt* zu nennen, in denen relevante Maßnahmen zur Mobilisierung und Bereitstellung von Boden, für das Flächenmanagement sowie für das Monitoring der verfügbaren Bodenressourcen und Flächen festgehalten werden. Das *Fachkonzept produktive Stadt* geht in diesem Kontext auch explizit auf die Bereitstellung von Flächen für wirtschaftliche Zwecke ein. Im Bereich der Aktivierung von Communities wird Maßnahmen auf der Grätzlebene besonders viel Potenzial zugeschrieben: „Das Grätzl ist der ideale Ort für Beteiligungsprojekte. Hier können neue Lösungen erprobt und Erfolge unmittelbar sichtbar werden. Wien schafft dazu Anlaufstellen für Interessierte, nutzungsoffene physische Räumlichkeiten und „Denkräume“ für selbstorganisierte Initiativen“ (Stadt Wien 2022a: 117). Als weitere Ansatzpunkte werden hierfür in der *Smart City Wien Strategie* etwa Nachbarschaftszentren, Gebietsbetreuungen sowie diverse Kunst- und Kulturangebote genannt. In der *Wirtschafts- und Innovationsstrategie* wird „Community Building“ als Bestandteil des jährlichen Governance-Zyklus festgehalten: „Community Building am Standort beinhaltet die Involvierung der Zivilgesellschaft und BürgerInnen ebenso wie Räume zum Experimentieren“ (Stadt Wien 2019: 30).

Die Stadt Wien verfügt auch über diverse **community-orientierte Organisationen und Initiativen**, wo CWB ansetzen könnte. In der *Wirtschafts- und Innovationsstrategie* wird etwa die Bedeutung der Betriebe der öffentlichen Hand (*Wien Holding, Wiener Stadtwerke, Wiener Krankenanstaltenverbund, Wiener Wohnen*) in den Bereichen der Daseinsvorsorge und als Treiber für Innovationen hervorgehoben (Stadt Wien 2019: 3). Über den Verein *Lokale Agenda 2021* und das Stadterneuerungsprogramm *WieNeu+* werden zudem diverse, weitgehend partizipative Projekte für Communities auf der Grätzlebene unterstützt. In der *Smart City Wien Strategie* ist die Nutzung von partizipativen Budgets auf der Bezirks- und Grätzlebene verankert (Stadt Wien 2022a: 117). Andere community-orientierte Einrichtungen wie etwa soziale Unternehmen, Genossenschaften oder Vereine werden in den Strategiedokumenten kaum erwähnt. Auch für CWB charakteristische Institutionen wie gemeinnützige Kreditinstitute und Banken sowie gemeinschaftlicher Besitz in Form von Community Land Trusts sind nicht Bestandteil der Strategien.

Die **lokalen Governance-Strukturen** in Wien fokussieren weniger auf Communities⁶ denn auf die Grätzlebene, die als zentraler Ort der gemeinschaftlichen Stadtentwicklung verstanden wird. Die Unterstützung von Maßnahmen in den Grätzln ist in allen obengenannten Strategie- und Planungsdokumenten verankert. Das *Koalitionsabkommen* enthält entsprechend der Leitidee von CWB ein Bekenntnis für einen „ganzheitliche[n] Ansatz zur Grätzlbelebung durch die Stärkung der Wirtschaftsstrukturen und die enge Zusammenarbeit mit Stadtplanung, Wohnbau, Unternehmen und Zivilgesellschaft“ (Stadt Wien 2020: 25). In der Praxis besteht auf der Grätzlebene insbesondere mit *WieNeu+* ein Rahmenprogramm zur Koordination von diversen Initiativen in zwei ausgewählten Grätzln (Innerfavoriten und 20+2; Hernals wird Mitte 2025 aufgenommen). Die meisten Maßnahmen scheinen hingegen einen eher horizontalen Charakter aufzuweisen, insofern sie Maßnahmen quer über unterschiedliche Grätzl unterstützen. Beispielhaft seien hier etwa Förderungen der Wirtschaftsagentur Wien (für die „Grätzl-Initiative“ oder Förderungen zur Geschäftsstraßenbelebung), das öffentliche

⁶ Eine Ausnahme bildet etwa die LGBTIQ-Community, die im Koalitionsabkommen als wichtige Zielgruppe gesondert berücksichtigt wurde.

Beschaffungsprogramm *ÖkoKauf* oder die genannten Strategien erwähnt. Das Magistrat 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung, die Wiener Bezirke und die Wirtschaftsagentur bilden dabei wichtige Schnittstellen für die Integration unterschiedlicher Initiativen auf der Grätzlebene.

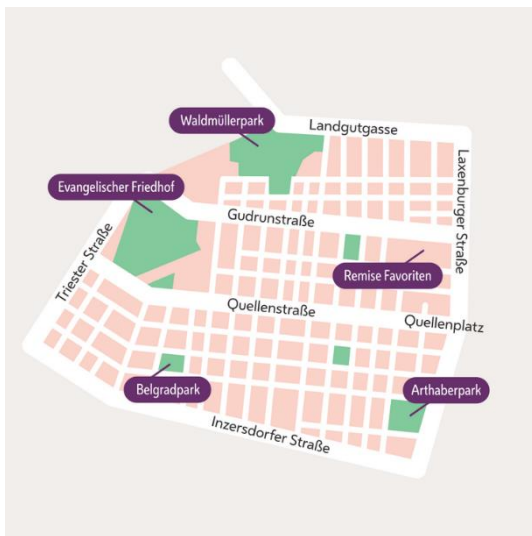
In Bezug auf **translokale Instrumente** zeigt der vorliegende Bericht erstmals auf, was Wien von anderen Städten im Bereich des CWB lernen könnte. Zu einigen der im CWB-Diskurs definierten Handlungsprinzipien bestehen durchaus Anknüpfungspunkte in den Wiener Strategien. Das Prinzip der progressiven Beschaffung findet sich in den Strategien insbesondere in Bezug auf die Berücksichtigung von Umweltkriterien in der öffentlichen Beschaffung wieder (z.B. Stadt Wien 2022a: 70; Stadt Wien 2019: 29-30). Das Prinzip der fairen Beschäftigung und gerechter Arbeitsmärkte spiegelt sich etwa in der Einbindung von Sozialpartner:innen und der Schaffung von gleichen Chancen für Frauen am Arbeitsmarkt (Stadt Wien 2019: 34; Stadt Wien 2020: 104). Ansatzpunkte für die gesellschaftliche produktive Nutzung von Land und Immobilien lassen sich hingegen insbesondere im *Stadtentwicklungsplan 2025* erkennen. Die verbleibenden CWB-Prinzipien – die Unterstützung von pluralen und demokratischen Eigentumsformen der Wirtschaft sowie die Mobilisierung von lokalen Finanzierungsmöglichkeiten – wurden bislang weniger berücksichtigt und würden somit etwas andere Schwerpunktsetzungen in der wirtschaftspolitischen Ausrichtung der Stadt Wien implizieren.

5.2 Anwendungsfeld: Die Entwicklung eines zukunfts- und klimafitten Grätzls in Innerfavoriten über *WieNeu+*

WieNeu+ ist ein Stadterneuerungsprogramm der Stadt Wien, das sich der umfassenden baulichen und sozialen Transformation von Stadtteilen hin zu „klima- und zukunftsfiten“ Grätzln widmet. Im Zentrum der Initiative steht die Herausforderung, innovative Lösungen für Gebäude, Energie und Wohnumfeld zu entwickeln, die sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeit fördern. Neben der baulichen Transformation sollen lokale Communities aktiv eingebunden werden. Ein indirektes Ziel ist es, lokale Wirtschaftskreisläufe zu stärken und die Akzeptanz für Klimamaßnahmen zu erhöhen.

Das Programm baut auf dem EU-Projekt *Smarter Together* auf, das als Reallabor für nachhaltige Stadterneuerung in Simmering diente (Projektbericht Innerfavoriten, S. 13; Smarter Together 2024). *WieNeu+* ist an städtische Strategien wie dem *Wiener Klimafahrplan* und der *Smart Klima City Wien Strategie* ausgerichtet (Stadt Wien 2024b). Internationale Vorbilder wie Urban Living Labs in Amsterdam dienten als Inspiration, wurden allerdings für den Wiener Kontext weiterentwickelt (Interview *WieNeu+*1). Als 10-jähriges Programm wandert *WieNeu+* alle drei Jahre in das nächste Grätzl, mit Überlappungen in den Umsetzungsphasen. Innerfavoriten ist das erste Pilotquartier, von dem aus Lerneffekte in die Grätzl 20+2 und Hernals transferiert werden. Abbildung 4 zeigt eine Karte des ersten Pilotquartiers von *WieNeu+* in Innerfavoriten. Nachfolgend wird zunächst etwas detaillierter auf die Funktions- und Wirkungsweise des Programms im Kontext Innerfavoriten eingegangen. Darauf basierend werden dann bestehende Herausforderungen und mögliche Entwicklungsperspektiven beschrieben.

Abbildung 4: Erstes Pilotquartier von WieNeu+ in Innerfavoriten



Quelle: Projektbericht Innerfavoriten, S. 35

5.2.1 Bestehende Entwicklungsansätze

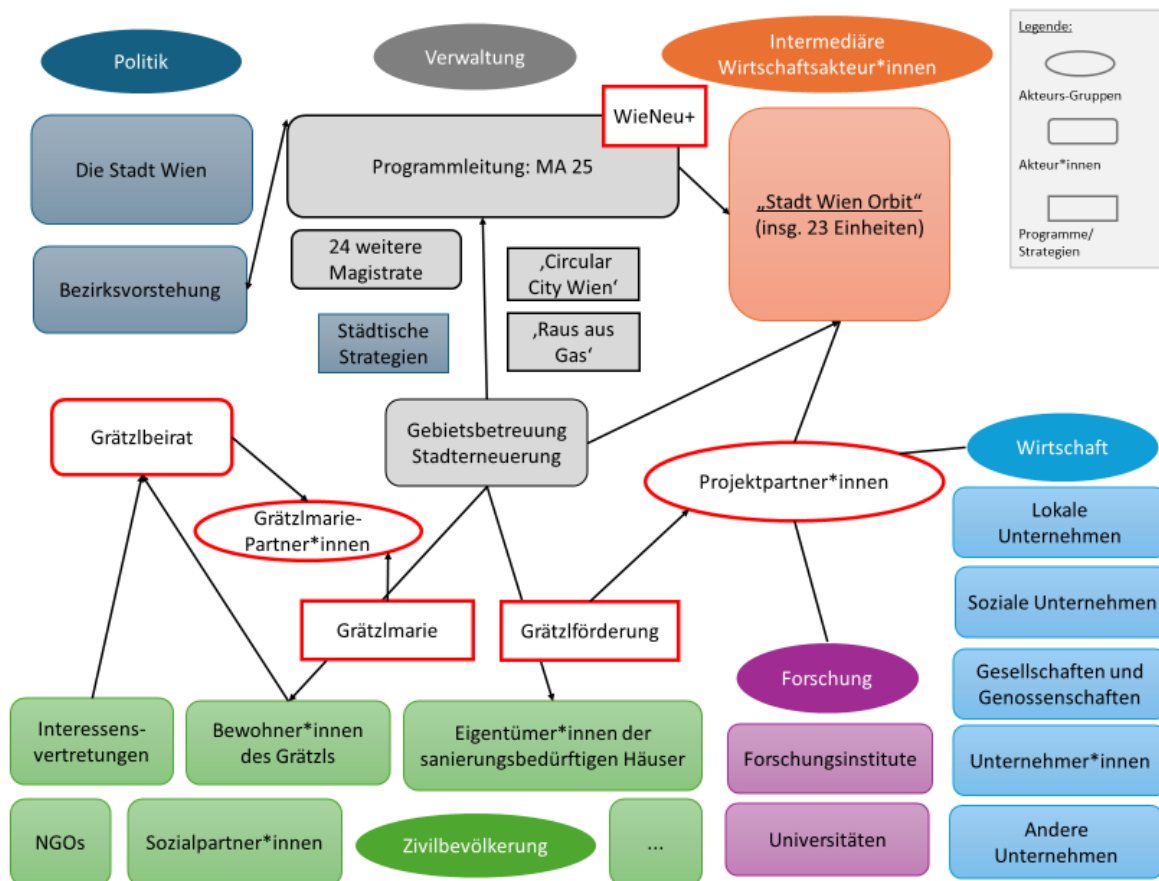
WieNeu+ verbindet technische und soziale Ansätze, um Klimaschutz, Klimaanpassung, Kreislauffähigkeit sowie Innovation und soziale Gerechtigkeit zu fördern. Dabei sollen bestehende Wohnstrukturen bewahrt und Nachbarschaften aufgewertet werden (Interview *WieNeu+*1). Konkret werden drei **Ziele** verfolgt: Innovation durch Leuchtturmprojekte für klimafreundliche Stadtentwicklung, nachhaltige Transformation durch Dekarbonisierung und kreislauffähiges Bauen sowie Stärkung sozialer Nachbarschaften durch partizipative Ansätze und soziale Inklusion (Stadt Wien 2024a; Stadt Wien 2024b Projektbericht Innerfavoriten S. 17; *WieNeu+*1). Laut *MA25* setzt *WieNeu+* dort an, „[...] wo die schlechteren Häuser und die schwächeren Menschen sind“, was den Fokus auf benachteiligte Stadtteile unterstreicht (Interview *WieNeu+*1). Unter dem Leitmotiv „Klima- und zukunftsfit im Grätzl“ will *WieNeu+* Impulse für ein gerechteres und nachhaltigeres Wien setzen (Projektbericht Innerfavoriten, S. 17).

Die Programmschwerpunkte und Governance-Strukturen werden an **die lokalen Anforderungen der ausgewählten Grätzl** angepasst. *WieNeu+* basiert auf flexiblen Netzwerken aus Stadtverwaltung, lokalen Organisationen und Bewohner:innen, die je nach lokalen Gegebenheiten gebildet werden (Interview *WieNeu+*1, Interview *WieNeu+* 3). In Innerfavoriten arbeitete *WieNeu+* im Zeitraum 2021 bis 2023 eng mit anderen Programmen wie *Wir SAN Wien*, *wohnfonds_wien*, *Hauskunft* und der *Gebietsbetreuung Stadterneuerung* zusammen, um Synergien bei Gebäudeerhalt, Sanierung und „Retrofitting“ zu schaffen (Projektbericht Innerfavoriten, S. 23; Stadt Wien 2024a). Die für Innerfavoriten durchgeführten Gebietsanalysen unter den Aspekten der drei Säulen (Gebäude und Energie, Soziale Nachbarschaft und Mobilität) unterstreichen die Ambitionen, auf lokale Anforderungen zugeschnittene Projekte zu unterstützen (Projektbericht Innerfavoriten S. 35-37, Interview *WieNeu+* 3).

Die **Governance** gestaltete sich in Bezug auf das Grätzl Innerfavoriten als durchaus komplex. Über 23 städtische Dienststellen, 30 Unternehmen, Forschungseinrichtungen und zivilgesellschaftliche Gruppen arbeiten in enger Abstimmung mit klimarelevanten Programmen wie dem Do Tank Circular City Wien

und in Abstimmung mit bestehenden klimarelevanten Programmen, wie „Raus aus Gas“ an einer nachhaltigen Stadterneuerung (Projektbericht Innerfavoriten, S. 34). Abbildung 5 stellt in einem Akteur:innen-Mapping dar, wie die unterschiedlichen Akteurs-Gruppen, Akteur:innen und Programme oder Strategien im Zusammenhang von WieNeu+ zusammenarbeiten. Auf diese Governance-Strukturen wird im Folgenden eingegangen.

Abbildung 5: Übersicht der Akteur:innen in WieNeu+



Quelle: Eigene Darstellung (Projektbericht Innerfavoriten, WieNeu+ 1, WieNeu+ 2, WieNeu+ 3)

Die *Magistratsabteilung 25 (MA25 – Technische Stadterneuerung)* **leitet WieNeu+** und ist aktiv in Projekte vor Ort eingebunden, passt Instrumente jährlich an und koordiniert die Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Gebäudeeigentümer:innen (Interview WieNeu+ 1, Interview WieNeu+ 3). Die MA25 fungiert als zentraler Erstansprechpartner und koordiniert die Zusammenarbeit mit anderen Magistratsstellen, Bundesstellen und Gebäudeeigentümer:innen (Interview WieNeu+ 2, Interview WieNeu+ 3). Andere institutionelle Akteur:innen, wie beispielsweise *Urban Innovation Vienna*, unterstützen die Stadtverwaltung, etwa mittels „Aktivierungsworkshops“ zur Information und Einbindung von Bauträger:innen. Regelmäßige Jour Fixes, die alle zwei Monate stattfinden, dienen dem Informationsaustausch, der Projektabstimmung und der Vernetzung zwischen Bauträger:innen und Initiativen wie *Kreative Räume Wien*, die größere Projekte mit WieNeu+ umsetzen (Interview WieNeu+ 3).

Die *Gebietsbetreuung Stadterneuerung* fungiert als **zentrale Informationsdrehscheibe und Verbindungsglied zwischen der Stadt und lokalen Akteur:innen**, übernimmt das

Stadtteilmanagement und führte die initiale Gebietsanalyse für Soziale Nachbarschaft durch (Projektbericht Innerfavoriten, S. 28, 25; Interview WieNeu+ 3). Neben der MA25 spielt die MA20 (*Energieplanung*) eine Schlüsselrolle, etwa im Projekt *AnergieUrban Leuchttürme* mit Machbarkeitsstudien zu Anergienetzen⁷ in Innerfavoriten (Interview WieNeu+ 2). Partner wie *wohnfonds_wien* und *Wiener Wohnen* unterstützen Eigentümer:innen bei Blocksanierungen und Leerstandsaktivierung, während *Urban Innovation Vienna* das Monitoring und die Impact-Evaluation von Projekten nach den Zielen der *Smart Klima City Strategie* durchführt (Projektbericht Innerfavoriten, S. 32-33; Interview WieNeu+ 3).

Auch die Wiener Stadtregierung spielt eine zentrale Rolle, da *WieNeu+* im Regierungsübereinkommen von SPÖ und NEOS verankert ist und die politische Auftraggeberschaft durch Stadträtin Kathrin Gaál wahrgenommen wird. Interessenskonflikte innerhalb der Stadtpolitik und zwischen verschiedenen politischen Ebenen werden durch Überzeugung, Partnerschaften und den Fokus auf umsetzbare Projekte begegnet (Interview WieNeu+ 1). Zusätzlich stand die Bezirksvorstehung Favoritens in regelmäßigem Austausch mit der MA25, was die Berücksichtigung lokaler Problemstellungen fördert (Interview WieNeu+ 3).

WieNeu+ setzt auf **partizipative Ansätze und Förderprogramme** wie die *Grätzlförderung*, die Eigentümer:innen und Organisationen bei energieeffizienten Projekten unterstützt. Über die Vergabe entscheidet ein siebenköpfiger Beirat aus Fachstellen der Stadt Wien anhand klar definierter Kriterien, die auch für Monitoring und Evaluation herangezogen werden (Projektbericht Innerfavoriten, S. 19; Interview WieNeu+ 1, 3). Mit dem Ideen-Budget *Grätzlmarie* fördert *WieNeu+* Initiativen, die dem Stadtteil und seiner Gemeinschaft zugutekommen, wie die Umgestaltung kleiner öffentlicher Freiräume oder Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität (Projektbericht Innerfavoriten, S. 23). Diese Maßnahmen sollen Ressourcenschonung mit sozialer Gerechtigkeit verbinden und ein solidarisches Miteinander schaffen, das die Lebensqualität vor Ort nachhaltig erhöhen soll (Projektbericht Innerfavoriten, S. 17, 18). Der *Grätzlbeirat*, der zur Hälfte aus Bewohner:innen und zur Hälfte aus Vertreter:innen lokaler Institutionen besteht, entscheidet über die Verteilung dieser Mittel und fungiert gleichzeitig als Multiplikator für neue Projektideen (Projektbericht Innerfavoriten, S. 20).

Fördermaßnahmen wie die *Grätzlförderung* und *Grätzlmarie* stärken lokale Innovationen und wirtschaftliche Strukturen. Zwischen 2021 und 2023 wurden in Innerfavoriten und im 2023 gestarteten Grätzl 20+2 insgesamt 67 Projekte mit ca. 1,27 Millionen Euro unterstützt (Projektbericht Innerfavoriten, S. 18, 23). Davon wurden 51 Grätzlmarie-Projekte und 16 Umsetzungen innovativer baulicher oder technischer Lösungen gefördert. Beispielsweise wurde die Umsetzung von dezentralen Anergienetzen unterstützt, wodurch die lokale Wertschöpfung gefördert und sozial ausgleichende Effekte erzielt werden können, insbesondere, wenn genossenschaftliche Betreibungsformen etabliert werden (Interview WieNeu+1, Interview WieNeu+ 2). Jedoch bleibt die oft langwierige Umsetzung meist von Eigentümer:innen abhängig, wobei Wertschöpfung oft an Baufirmen oder externe Betreiber geht (Interview WieNeu+ 2). Die ÖGUT betont die langfristige Wirkung von Projekten wie der Anergienetz-Studie: „Nach einer Aufklärungsphase wurde eine Wärmepumpenlösung umgesetzt“ (Interview WieNeu+2).

Neben finanzieller Förderung bietet *WieNeu+* auch **Hilfestellung beim Zugang zu EU- und nationalen Förderungen**, um innovative Projekte voranzutreiben. Die Vernetzung der

⁷ Anergienetze sind eine neue Generation von Wärmenetzen mit sehr geringem Temperaturniveau, die in Verbindung mit Wärmepumpen nicht nur Wärme, sondern auch Kälte bereitstellen können.

Projektbeteiligten mit Expert:innen und städtischen Akteur:innen, unterstützt durch die *Gebietsbetreuung Stadterneuerung*, fördert den Austausch und die Entwicklung neuer Lösungsansätze (Projektbericht Innerfavoriten, S. 23). Des Weiteren stärkt *WieNeu+* Erdgeschosszonen und fördert Community-Building durch Informationsangebote, partizipative Formate wie Co-Creation und Aktionen im öffentlichen Raum (Projektbericht Innerfavoriten, S. 28). Der öffentliche Raum wird ganzheitlich betrachtet, wobei verkehrsplanerische Analysen, Mikroklimasimulationen und Beteiligungsprozesse Synergien zwischen unterschiedlichen Akteur:innen schaffen sollen. Klimaresiliente Räume entstehen durch Begrünung, Entsiegelung und konsumfreie Aufenthaltsflächen (Projektbericht Innerfavoriten, S. 29).

Über die Stadt und intermediäre Wirtschaftsakteur:innen hinaus waren **zahlreiche Kooperationspartner:innen** in Innerfavoriten aktiv. Diese lassen sich in Projektpartner:innen der Grätzlförderung und Grätzlmarie-Partner:innen des Ideen-Budgets unterteilen. Eine Analyse zeigt, dass die Grätzlförderung vor allem von Akteur:innen aus Forschung (6 von 19) und Wirtschaft (12 von 19) genutzt wurde, während das Grätzlmarie-Budget überwiegend zivilgesellschaftliche (16 von 24) und öffentliche Akteur:innen (6 von 24) ansprach. Fast alle Partner:innen sind im Wiener Stadtgebiet ansässig, einige agieren jedoch überregional. Während bei der Grätzlförderung insbesondere Bau- und Immobilienunternehmen, Architekturbüros und Forschungsprojekte dominieren, sind Grätzlmarie-Projekte thematisch breiter aufgestellt – von (inter-)kulturellen Initiativen über Umweltbildung bis hin zu Mobilität. Einige Projekte richten sich spezifisch an Zielgruppen wie Frauen, Kinder und Jugendliche. Jour Fixes bieten eine Plattform für den Austausch der Grätzlförderungspartner:innen, während Grätzlmarie-Projekte untereinander kein organisiertes Austauschformat haben.

Die Beteiligung der unterschiedlichen Akteursgruppen hat sich in Bezug auf Innerfavoriten über den Zeitverlauf etwas verschoben. Während Politik und Verwaltung die Anfangsphase mit Zielsetzung und Konzepterstellung dominierten, lag die Durchführung hauptsächlich bei der *Gebietsbetreuung*, intermediären Wirtschaftsakteur:innen und weiteren Projektpartner:innen. In der Endphase übernahmen die Projektleitung und *Urban Innovation Vienna* die Aufgaben von Monitoring und Evaluation (Projektbericht Innerfavoriten; Interview WieNeu+ 1).

5.2.2 Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven

Hinsichtlich sozialer und ökologischer Zielsetzungen, der engen Abstimmung unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen sowie in der Einbindung der lokalen Bevölkerung lassen sich durchaus Parallelitäten zwischen *WieNeu+* und CWB erkennen. Erwähnenswert ist auch, dass im Rahmen von *WieNeu+* bereits diverse community-orientierte Organisationen wie Genossenschaften und Vereine mitwirken. Ein CWB-Modell würde sich dennoch in mehrfacher Hinsicht recht grundlegend von *WieNeu+* unterscheiden. Wichtig ist dabei zu betonen, dass CWB eher eine Ergänzung denn eine Alternative zu *WieNeu+* darstellen würde. Wie in Kapitel 3 dargestellt, setzt CWB vor allem an der Skalierung und Verstetigung von sozialen und institutionellen Lösungen an. *WieNeu+* fokussiert hingegen auf Pilotprojekte und kleine Umsetzungsvorhaben in einem zeitlich begrenzten Rahmen.

Entwicklungsperspektiven ergeben sich somit in zweifacher Hinsicht. Erstens können die Handlungsprinzipien von CWB eine andere Ausgestaltung von *WieNeu+* und vergleichbaren Initiativen mit experimentellen Charakter inspirieren. Zweitens kann CWB durch die Fokussierung auf die Skalierung und Verstetigung eine Anschlussmöglichkeit bieten, womit die Ergebnisse aus Pilotprojekten systematisch und im Sinne der lokalen Communities aufgegriffen werden können. Auf

beide Entwicklungsperspektiven wird nachfolgend in Bezug auf den konkreten Anwendungskontext der Entwicklung eines klimafitten Grätzls in Innerfavoriten eingegangen.

Soziale Kriterien stärker verankern

- Eine Expert:in hob das umfassende Nachhaltigkeitsverständnis von *WieNeu+* hervor, das technische, soziale und wirtschaftliche Dimensionen integriert: „Den Vorteil von *WieNeu+* sehe ich darin, dass es wirklich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, die technisch-naturwissenschaftliche Dimension, die soziale und die wirtschaftliche in ihren Projekten integriert und auch einfordert“ (Interview *WieNeu+*+2). Projekte zielen auf gemeinsame Interessen aller Beteiligten und versuchen, zusätzliche Elemente wie Kreislaufwirtschaft zu integrieren, um Effektivität und Wirkung zu steigern (Interview *WieNeu+*+1). Inwieweit soziale Dimensionen der Entwicklung berücksichtigt werden, scheint bislang allerdings vor allem auf der Projektebene definiert zu werden. CWB würde diesbezüglich, etwa entlang der fünf Handlungsprinzipien, eine stärkere Verankerung von sozialen Kriterien vorsehen. Im Fall von *WieNeu+* könnten Kriterien oder Mindeststandards für faire Arbeitsbedingungen und soziale Gerechtigkeit beispielsweise bereits in den Zielsetzungen explizit gemacht werden.
- Mögliche negative soziale Auswirkungen finden entsprechend noch wenig Berücksichtigung. Zwar wird im Rahmen von *WieNeu+* an Projekten mit der Mieterhilfe zum präventiven Mieter*innenschutz gearbeitet und es gibt Vorgaben in Förderungen zu leistbarem Wohnraum, dennoch könnte *WieNeu+* diesen Aspekt ausweiten. Beispielhaft wurde in einem Interview auf mögliche soziale Konsequenzen von Polarisierung und Verdrängung hingewiesen. In der Strategie von *WieNeu+* werden diese nur vereinzelt adressiert, da Verdrängung durch andere städtische Mechanismen im Wohnungsmarkt reguliert werden soll (Interview *WieNeu+*+ 1). So wird durch den Bau der U5 eine Verschärfung des Immobilienmarkts im Gebiet Hernals erwartet, wo *WieNeu+* ab Mitte 2025 tätig wird. Eine zentrale Aufgabe von *WieNeu+* oder komplementären CWB-Initiativen könnte es sein, lenkend einzugreifen und bestehende Strukturen zu schützen (Interview *WieNeu+*+ 1). Teilweise werde derzeit schon von Sanierungsmaßnahmen abgesehen, aufgrund von Mieter*innenschutz oder mangelnder Finanzierung. Dies zeigt, es bleibt eine Herausforderung die sozialen Ziele mit den ökologischen Zielen zu vereinen.
- Auch im Monitoring und in der Evaluierung von *WieNeu+* standen bislang technische Kennziffern im Bereich Gebäude und Energie sowie CO₂-Einsparungen im Fokus, während soziale Indikatoren eine untergeordnete Rolle spielen (Interview *WieNeu+*+ 3). Soziale Indikatoren, etwa die Veränderung der Mieten durch Aufwertungsprozesse, wurden aufgrund ihres Aufwands nicht evaluiert, was die Betrachtung sozialer Auswirkungen erschwert (Interview *WieNeu+*+ 1, Interview *WieNeu+*+ 3). Ein stärker integrierter sozialer Fokus, etwa mittels Monitoring zu Aufwertungs- und Verdrängungsprozessen oder Einbindung von Communities in Stadterneuerung, wie er im CWB verfolgt wird, könnte dazu beitragen, soziale Ungleichheiten frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls zu verringern und die Strategie von *WieNeu+* noch umfassender zu gestalten (Projektbericht Innerfavoriten, S. 17).

Zivilgesellschaftliche Partizipation und demokratische Teilhabe

- Die Zivilbevölkerung wird über den Grätzlbeirat und die Grätzlmarie-Förderung eingebunden. Der Grätzlbeirat, bestehend aus acht Bewohner:innen und Interessensvertretungen, entscheidet jährlich über die Vergabe des Grätzlmarie-Budgets, während Bewohner:innen eigenständig Projekte im Rahmen der Grätzlmarie initiieren und umsetzen können. Der Fokus liegt dabei auf der organisierten Zivilgesellschaft, direkte Mitgestaltung an den strategischen Zielen von *WieNeu+* ist jedoch nicht vorgesehen. Aus einer CWB-Perspektive könnte hier angesetzt werden, um gemeinsame und von den Communities unterstützte Ziele zu definieren.
- Zum Teil werden bereits community-orientierte Organisationen pilotiert und unterstützt, ihre Umsetzung ist aber oft sehr herausfordernd: „Genossenschaften haben Vorteile, dass die Wertschöpfung des Verwaltens des Projekts bei den Leuten selber bleibt ... aber es ist Arbeit damit verbunden“ (Interview *WieNeu+2*). Die Umsetzung solcher Ansätze scheiterte oft an der fehlenden rechtlichen Verankerung und bliebe auf freiwilliges Engagement beschränkt. CWB bietet hier Entwicklungsperspektiven durch eine fokussierte Unterstützung von community-orientierten Organisationen und den systematischen Aufbau eines förderlichen Umfelds für solche Organisationen.

Strategie und Governance

- Aus Projektperspektive erfüllt *WieNeu+* wertvolle Vermittlungsfunktionen. *WieNeu+* erleichtert etwa den Zugang zu Infrastrukturdaten ebenso wie Kontakte zu relevanten Stakeholdern: „Die Einbindung in *WieNeu+* war schon wichtig, weil wir damit einfach die Kontakte zu den Gebäudeeigentümern, zu bestimmten Magistratsstellen und zur Gebietsbetreuung hatten“ (Interview *WieNeu+2*). Herausforderungen wurden im Rahmen des Programms nicht wahrgenommen: „In erster Linie war es eine große Hilfestellung bei der Unterstützung, vor allem sozusagen informell durch Kontakte, wer zuständig ist“ (Interview *WieNeu+2*). In der Kontaktvermittlung, der Wissenstransferierung und in der Erprobung technischer Lösungsansätze sieht auch der/die Expert:in der Urban Innovation Vienna die zentrale Stärke von *WieNeu+* (Interview *WieNeu+3*). Synergien entstehen allerdings eher punktuell bzw. bottom-up als strategisch (Interview *WieNeu+1*). Im Gegensatz zu CWB wird kein konkreter Implementierungsplan erarbeitet und verfolgt, woraus sich gezielte Maßnahmen zur Realisierung von Synergien ableiten ließen.
- Politische Legislaturperioden stellen eine weitere Hürde dar: „*WieNeu+* ist von politischen Beschlüssen abhängig ... Wahlen nächstes Jahr in Wien werden verändern“ (Interview *WieNeu+1*). Während das Programm in städtischen Strategien wie dem Wiener Klimafahrplan verankert ist, fehlen klare gesetzliche Rahmenbedingungen, um Maßnahmen langfristig und flächendeckend umzusetzen (Interview *WieNeu+ 3*). Eine langfristige Orientierung und Absicherung kann allerdings auch durch eine stärkere Beteiligung von privaten und zivilgesellschaftlichen Stakeholdern erzielt werden. Als Partnerschaften zwischen öffentlichem, privatem und zivilgesellschaftlichem Sektor sind CWB-Initiativen politischen Fluktuationen weniger stark ausgesetzt als Programme, die nur von der Stadtverwaltung getragen werden.
- Unterschiedliche Zuständigkeiten innerhalb der Stadt und Einflüsse der Wirtschaftslage, wie die Inflation und die Krise in der Baubranche, würden weitere erhebliche Herausforderungen darstellen. So mussten zwei Projekte aufgrund finanzieller Engpässe gekürzt werden, darunter ein Projekt eines gemeinnützigen Bauträgers. Ein weiteres Projekt scheiterte daran, dass eine

Einigung innerhalb der Wohnungseigentumsgemeinschaft nicht erzielt werden konnte (Interview WieNeu+3). Zusätzlich seien die Fördersätze häufig zu niedrig angesetzt, was den Handlungsspielraum stark einschränke. Es wird darauf hingewiesen, dass rechtliche Hürden auf Gesamtstadtebene und teilweise auch auf Bundesebene abgebaut werden müssten, um die Prozesse effizienter zu gestalten (Interview WieNeu+3).

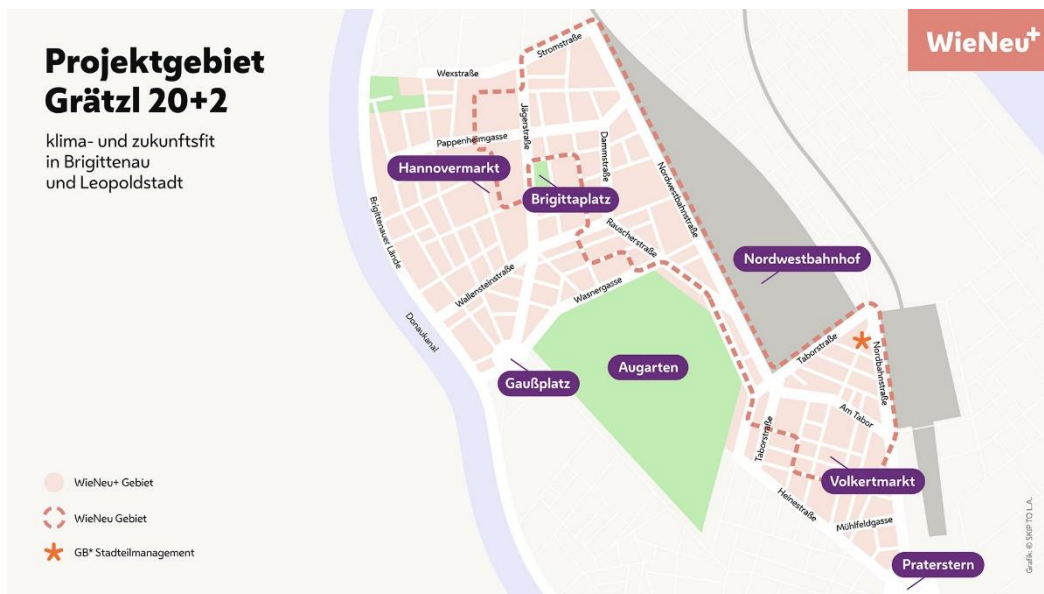
Skalierung und Verstetigung der entwickelten Lösungen

- Die Expert:innen betonen die große Bedeutung von *WieNeu+* zur Demonstration der technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit von neuen Lösungen: „Die Pilotprojekte sind insofern wertvoll, als dass sie aufzeigen, was möglich ist ... und dass es auch ökologische Vorteile bringt“ (Interview WieNeu+2). Der Fokus von *WieNeu+* hat sich dementsprechend zunehmend auf Wissensvermittlung verschoben, um gesammeltes Wissen systematisch weiterzugeben und Hindernisse zu identifizieren. Es wird jedoch auch betont, dass mittlerweile bereits viele Lösungen erprobt und reichlich Wissen vorhanden sei. Es brauche nun mehr Mut für regulative Schritte, um transformative Prozesse zu ermöglichen: „Manche Sachen muss man nicht nur probieren, sondern Mut haben, den Rechtsrahmen anzupassen“ (Interview WieNeu+3). Skalierung bzw. die flächendeckende Umsetzung von neuen Lösungen sei noch ein offenes Thema, wofür *WieNeu+* nur die Grundlagen bieten könne: „*WieNeu+* kann nette Pilotprojekte machen, aber es wird kein Rollout durchführen“ (Interview WieNeu+2), da für eine flächendeckendes Rollout weitere Unterstützung von unterschiedlichen politischen und administrativen Ebenen notwendig wäre. Als wirtschafts- und sozialpolitischer Ansatz bietet CWB wenig Anhaltspunkte hinsichtlich der Anpassung des Rechtsrahmens für innovative Lösungen. CWB könnte aber ein Modell bieten, etwaige soziale und ökonomische Barrieren in der Skalierung der Lösungen zu überwinden.

5.3 Anwendungsfeld: Die Belebung der lokalen Nahversorgung im Grätzl 20+2

Ein zweites mögliches Anwendungsfeld für CWB liegt in der Ortskernbelebung und Stärkung der Nahversorgung auf der Grätzlebene. Die Nahversorgung stellt sicher, dass die Bevölkerung mit Gütern des täglichen Bedarfs, insbesondere Lebensmitteln und Dienstleistungen, ausreichend versorgt ist. Im Zentrum der Untersuchung stand auch hier ein Grätzl, indem *WieNeu+* wirkt: das Grätzl „20+2“ erstreckt sich über die Bezirke Brigittenau und Leopoldstadt. Wiener:innen haben grundsätzlich einen sehr guten Zugang zu Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs. Viele Geschäftslokale und Nahversorgungseinrichtungen befinden sich für gewöhnlich nur wenige Gehminuten vom Wohnort entfernt. Zugleich steht die Nahversorgung durch die rasche Verbreitung des Online-Handels und von Zulieferdiensten stark unter Druck, was sich bereits in steigenden Leerstandsquoten bemerkbar macht. Die Gefahr ist, dass insbesondere kleine Nahversorgungsbetriebe von Grätzln verdrängt werden. Eine kürzlich durchgeführte Leerstandserhebung im Rahmen des Forschungsprojekts *Stadtkern_Plus* ergab, dass das Grätzl 20+2 über eine überdurchschnittliche Leerstandsquote – 15% gegenüber durchschnittlich 8-9% in der Stadt – aufweist (Interview NAH2). Eine Erhebung der Wirtschaftskammer Wien bestätigt diese überdurchschnittliche Betroffenheit von Leerstand in dem Grätzl 20+2 zugehörigen Geschäftsstraßen (WKW, 2022). In Abbildung 6 ist die Ausdehnung des Grätzl 20+2 kartografisch dargestellt.

Abbildung 6: Ausdehnung des Grätzl 20+2



Quelle: Stadt Wien (2024b)

5.3.1 Bestehende Entwicklungsansätze

Die Förderung von „lebendigen, gemischt genutzten Stadtteilen mit kurzen Wegen“ ist ein erklärtes Ziel der Stadt Wien (Stadt Wien 2022a). Speziell im Kontext des Grätzl 20+2 bestehen mehrere relevante Initiativen. *WieNeu+* erfüllt auch in diesem Grätzl eine wichtige Koordinationsfunktion. Anknüpfungspunkte zu den Themen der Nahversorgung und Leerstandsbekämpfung bestehen insbesondere über den inhaltlichen Schwerpunkt der „sozialen Nachbarschaften“. Das Programm unterstützt etwa die lokale Versorgung von kühlen Räumen („Coole Zone“) sowie diverse, von den lokalen Communities initiierte *Grätzlmarie*-Projekte wie offene Bücherschränke, Ausstellungsräume, Gemeinschaftsgärten oder Werkstätten.

Aus einer CWB-Perspektive besonders interessant ist das Forschungsprojekt *Stadtkern_Plus*, das vom Klima- und Energiefonds aus nationalen Mitteln finanziert wird und sich inhaltlich in *WieNeu+* im Grätzl 20+2 einbringt. In dem Projekt sollen gemeinschaftliche Organisationsformen als mögliche Lösungen zur Aktivierung und Bereitstellung von gewerblichen Räumen entwickelt werden. Von gemeinschaftlichen Organisationsformen verspricht man sich, dass sie speziell im Altbau neue Wege erschließen, um kleinteilige gewerbliche Nutzung zu ermöglichen. Derzeit bestehe den interviewten Expert:innen (Interview NAH2) zufolge noch eine Lücke zwischen den *Grätzl-Zentren* im sozialen Wohnbau, die nur den Bewohner:innen und ausschließlich für nichtkommerzielle Zwecke genutzt werden dürfen, auf der einen Seite, und dem privaten Markt, der nicht ausreichend leistbarem Raum bereitstellt, auf der anderen Seite. Befragungen würden zeigen, dass großer Bedarf an leistbarem Raum bestehe und gemeinschaftliche Organisationen würden die erforderliche Flexibilität bieten, um diese Lücke im kommerziellen sowie nichtkommerziellen Bereich zu schließen.

Seit 2024 wird *WieNeu+* durch das Förderprogramm *Grätzlinitiative* der Wirtschaftsagentur Wien flankiert. Die *Grätzlinitiative* soll zur Vermeidung von Leerstand beitragen, indem sie Unternehmen und Gründer:innen finanziell und beratend unterstützt. Im Gegensatz zum Bezirk Ottakring, wo die Wirtschaftsagentur eine federführende und koordinierende Rolle einnimmt, beschränkt sich die

Maßnahme im Grätzl 20+2 auf die Förderung der Unternehmen (Interview NAH1). Gefördert werden können sowohl Sachkosten, die beispielsweise für Investitionen in die Ausstattung von Räumlichkeiten anfallen, sowie Mietkosten bei Neuübernahme eines leerstehenden Lokals. Vereine sind von den Förderungen bisher weitestgehend ausgeschlossen gewesen. Im Jahr 2024 gab es einen „Grätzlinitiative Call“ bei dem erstmals auch Vereine teilnehmen konnten (Stadt Wien 2024d).

5.3.2 Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven

In den Interviews wurden mit den Expert:innen die bisherigen Initiativen und mögliche Entwicklungsperspektiven aus einer CWB-Perspektive erörtert.

Community-orientierte Organisationen und Ankerinstitutionen

- Gemeinschaftlichen Organisationsformen werden, wie oben skizziert, bedeutende Potenziale in der Erschließung und Bereitstellung von Räumlichkeiten für die Versorgung der lokalen Communities zugeschrieben. Die interviewten Expert:innen (Interview NAH1) merken hierzu an, dass finanzielle Barrieren in der Nutzung von Geschäftsräumen eher überschätzt werden. Tatsächlich würden private Vermieter:innen trotz finanzieller Unterstützung für Renovierungen ihre Flächen oft aus verschiedensten Gründen (z.B. Aufwand, Sorge vor Anwohnerbeschwerden oder schlicht kein Interesse an Vermietungstätigkeit) nicht vermieten wollen. Die Wirtschaftsagentur Wien könne die Räume auch nicht abkaufen. Gemeinschaftliche Organisationsformen wie Community Land Trusts könnten hier ansetzen, indem sie private Flächen aufkaufen und den lokalen Communities zur Verfügung stellen.
- Gleichwohl weisen die Interviewpartner:innen darauf hin, dass gerade das ‚Community Building‘ bzw. die Mobilisierung von Personen sich in der Praxis als sehr herausfordernd darstellt (Interview NAH1, Interview NAH2). Tatsächlich würden gemeinschaftliche Organisationen häufig von einzelnen, besonders motivierten Personen getragen. Für viele Menschen stünde die Leistbarkeit bzw. der Zugang zu leistbaren Räumlichkeiten im Vordergrund; die Bereitschaft zur Mitwirkung sei nicht immer gegeben. In Bezug auf die gemeinschaftlich organisierte Nutzung von Räumen seien bereits alle technologischen Lösungen vorhanden, die zentralen Herausforderungen lägen im Bereich sozialer Innovationen (Interview NAH2). Zum Teil bestehen auch noch Nachteile für gemeinschaftliche Organisationen. Vereine sind etwa von den Förderungen der *Grätzlinitiative* in der Regel ausgeschlossen. Aus CWB-Perspektive könnten die Förderkriterien dauerhaft angepasst werden und attraktiver gestaltet werden, um Vereine zu berücksichtigen und anzusprechen und Anreize für community-orientiertes Wirtschaften zu setzen (z.B. über Bonus für gemeinschaftliche Nutzung von Räumen).
- Viel Potenzial bestünde außerdem im Matching von Nahversorgungseinrichtungen mit privaten sowie öffentlichen Ankerinstitutionen. Kooperationen etwa mit *Wiener Wohnen* konnten bisher allerdings nur auf einer bilateralen Ebene in Einzelfällen eingegangen werden. Hier mangle es an einer Koordination der städtischen Agenden zu Nahversorgung und Leerstandvermeidung auf der einen Seite und der Nutzung von öffentlichen Flächen auf der anderen Seite (Interview NAH2). Bei *Wiener Wohnen* würde auf rechtliche Barrieren in der Bereitstellung der Flächen hingewiesen (Interview NAH2). Es gibt eine Koordinationsstelle bei Wiener Wohnen zu WienNeu+, die eine Schlüsselrolle in der Zusammenarbeit und Koordination einnehmen könnte.

Strukturelle Veränderungen im Grätzl nachhaltig adressieren

- Die Geschäftsbelebung und Gewährleistung einer funktionierenden, vielfältigen Nahversorgung erfordert die Mitwirkung mehrerer Magistratsabteilungen. *WieNeu+* wird als wichtige Ergänzung wahrgenommen, weil sie integratives Denken fördere und damit die Grätzlperspektive ins Zentrum rücke (Interview NAH2). Bemängelt wird allerdings, dass es jenseits der Begleitung und Vernetzung keinen langfristigen Plan gibt, wie auf der Grätzlebene auf die strukturellen Veränderungen in Handel und Gewerbe reagiert werden und wie langfristig eine florierende Lokalswirtschaft entstehen soll (Interview NAH1, Interview NAH2). Dies würde eine deutlich engere Verzahnung der *Grätzlinitiative* und *WieNeu+* sowie ein deutlich gezielteres Vorgehen erfordern, das unmittelbar an den strukturellen Problemen vor Ort ansetzt (Interview NAH2). Der Idee von CWB entsprechend müssten außerdem die Zielsetzungen angepasst werden: Im Vordergrund sollte nicht die Vermeidung von Leerstand, sondern der Mehrwert für die lokalen Communities stehen (Interview NAH1). Die bestehenden Initiativen würden nicht ausreichen, um eine nachhaltige Grätzlentwicklung zu gewährleisten.
- In CWB wird auch der öffentlichen Beschaffung eine große Bedeutung zugeschrieben. In Bezug auf die Nahversorgung besteht allerdings eine wesentliche Herausforderung, dass die Unternehmen oft zu klein sind, um die Auftragsvolumina öffentlicher Einrichtungen stemmen zu können. Aufgrund mangelnder Informationen wird die öffentliche Nachfrage in der Standortberatung der Wirtschaftsagentur Wien noch nicht berücksichtigt (Interview NAH1). Durch die Verknüpfung von progressiven Beschaffungspolitik bei öffentlichen Ankerinstitutionen und Standortberatung könnten Synergien in der Belebung von Geschäftsstraßen im Grätzl realisiert werden.

5.4 Anwendungsfeld: Personalrekrutierung und –entwicklung im Wiener öffentlichen Sektor

Der öffentliche Sektor der Stadt Wien zählt zu den größten Arbeitgebern der Stadt. In Summe sind mehr als 87.000 Menschen entweder bei der Stadt Wien direkt oder einer ihrer aus der Verwaltung ausgelagerten Unternehmen beschäftigt. Im Jahr 2023 waren rund 68.000 Menschen in den Dienststellen des Magistrats und den selbstständigen Unternehmungen *Wiener Wohnen*, *Wien Kanal* und *Wiener Gesundheitsverbund* beschäftigt. Dabei waren etwa 35.000 Personen im Magistrat und mehr als 31.000 Personen im *Wiener Gesundheitsverbund* beschäftigt (Stadt Wien 2024c). Über diese Einrichtungen und den Magistrat bietet die Stadt Wien Dienstleistungen in Bereichen der Verwaltung und Daseinsvorsorge an, wie behördliche Verfahren, Versorgung mit sauberem Trinkwasser, schulische und außerschulische Kinderbetreuung, Straßen- und Brückenbau, Verwaltung der Gemeindewohnungen, Gesundheitsversorgung, Kanalisation, Müllabfuhr.

Darüberhinaus werden wichtige Leistungen durch zwei zentrale Unternehmensgruppen erbracht bzw. gesteuert: Die *Wiener Stadtwerke* sowie die *Wien Holding*. In den Wiener Stadtwerken, zu denen *Wien Energie*, *Wiener Netze*, *Wiener Linien*, *Wiener Lokalbahnen*, *Wipark* sowie die *Bestattung Wien* und *Friedhöfe Wien* gehören, arbeiten fast 18.000 Menschen (Wiener Stadtwerke 2024). Davon sind über 8.600 bei den Wiener Linien, 500 bei den Wiener Lokalbahnen und rund 600 bei der technischen Infrastruktur beschäftigt. Sie sind der bedeutendste Infrastrukturdienstleister im Großraum Wien und sind ein bedeutender Wirtschaftsmotor für Österreich und treibende Kraft für den Wirtschaftsstandort

Wien mit 6 Milliarden Euro Umsatz. Im *Wien Holding*-Konzern sind weitere rund 75 Unternehmen der Stadt Wien zusammengefasst und über 3.600 Menschen beschäftigt.

Die Studie „Daseinsvorsorge 2030: Gute Grundversorgung für alle innerhalb planetarer Grenzen“ (Getzner et al. 2024) zeigt auf, wie hoch bereits der Personalbedarf für den Erhalt der gegenwärtigen Infrastrukturen und Dienstleistungen der Daseinsvorsorge in Österreich und auch in Wien aufgrund der Pensionierungswelle ist. Dieser Bedarf ist nochmals höher einzuschätzen, wenn es nicht nur um den Erhalt der bestehenden Angebote geht, sondern deren Ausbau geht (u.a. Dekarbonisierung der Energieversorgung, thermische Sanierung, Ausbau des ÖV, steigender Bedarf in der Altenpflege). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und welche Strategien die Stadt Wien bezüglich Ausbildung und Anstellung von Personen aus sozioökonomisch benachteiligten Communities verfolgt.

Angesichts des sich strukturell wandelnden Arbeitsmarkts (Stichwort: Personalknappheit bzw. Fachkräftemangel) haben öffentliche Arbeitgeber in den vergangenen Jahren vermehrt Initiativen gesetzt, um die Jobattraktivität zu erhöhen und somit auch den aktuellen und zukünftigen Arbeitskräftebedarf decken zu können. Die bestehenden Initiativen werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

5.4.1 Bestehende Entwicklungsansätze

Vor dem Hintergrund des Wirtschaftswachstums der vorangegangenen Jahre und eines zunehmend spürbaren Fachkräftemangels nicht nur in der Stadt Wien und ihren Betrieben sondern auch für die private Wirtschaft in Wien, hat die Stadt 2024 beim *Wiener Arbeitnehmer:innen Förderungsfonds (waff)* ein *Fachkräftezentrum* eingerichtet und einen Fachkräftereport erstellen lassen (waff 2024). Motor dieser Initiative ist die Überlegung, dass ein hinreichendes Arbeitskräfteangebot, insbesondere die Verfügbarkeit gut qualifizierter Fachkräfte, ein entscheidender Standortfaktor ist. Der Fachkräftereport analysiert den Fachkräftebedarf für drei Bereiche: für die Smart Klima City Strategie, für den kommunalen Verantwortungsbereich (hier v.a. Pflege, Gesundheit, Elementarpädagogik) sowie für den Bereich IKT und die Folgen des Digitalen Wandels. Die Stadt Wien braucht allein bis 2030 21.000 neue Mitarbeiter:innen. In der Langzeitpflege wurde bis 2030 ein Bedarf von zusätzlich rund 9.100 Personen prognostiziert, für die Elementarpädagogik etwa 1.900. Der Bericht enthält ebenso Strategien und Überlegungen, welche Maßnahmen zu setzen sind, um die notwendigen Fachkräfte auszubilden, umzuschulen oder durch andere Maßnahmen zu sichern. Dabei wird auch die internationale Mobilität von Menschen und Migrationsbewegungen mitgedacht.

Mit Blick auf den bereits vorhandenen und steigenden Fachkräftebedarf bei den oben erwähnten Unternehmen der Stadt verfolgt die Stadt Wien also bereits Ansätze, um hier vor allem Menschen aus migrantischen Communities zu erreichen bzw. auch Menschen, die in schlechter bezahlten, niedriger qualifizierten Jobs sind, höher zu qualifizieren.

Für den Bereich der Daseinsvorsorge wurde im März 2024 eine eigene Stiftung eingerichtet, über die in den nächsten drei Jahren rund 6.000 Fachkräfte für Jobs in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Soziales, Elementarpädagog:innen für die Verwaltung der Stadt Wien und die Wiener Linien ausgebildet werden sollen. Die Ausbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen werden unter anderem als Jobs mit Ausbildung angeboten. Dabei erhalten die Personen während der gesamten Ausbildungszeit existenzsichernde Einkommen und haben bereits fix einen Job bzw. verpflichten sich auch dazu für eine gewisse Zeit bei dem jeweiligen Arbeitgeber zu arbeiten. Die Stadt Wien bzw. der *waff* arbeiten hier mit unterschiedlichen Akteuren zusammen, wie zum Beispiel dem Arbeitsmarktservice AMS (zahlt ca. 35%

der Ausbildungskosten und die Existenzsicherung - mindestens 1.400 Euro pro Monat) und den Betrieben, die ihnen den Bedarf an Fachkräften melden bzw. Stellen, die sie besetzen wollen. 51 Prozent aller Neueinsteiger:innen in eine Pflegeausbildung haben 2022 mit dem Programm *Jobs PLUS Ausbildung* eine Pflegeausbildung begonnen. 2023 wurden 1.396 Personen über den waff in Pflege- und Betreuungsberufen ausgebildet, 2024 waren 1.707 geplant.

Im Bereich der Elementarpädagogik stiegen bislang 440 Wiener:innen über den waff in die Ausbildung ein. 2024 starteten die ersten Absolvent:innen in den Job, weitere 88 beginnen mit der Ausbildung. Die Suche nach potentiellen zukünftigen Beschäftigten erfolgt unter anderem über kurze Videos, die über Social Media geteilt werden, bei denen auch auf kulturelle Diversität geachtet wird, um so Personen aus unterschiedlichen Communities anzusprechen. Ebenso gibt es Beratungstage in den *Volkshochschulen*, bei Messen und direkt im Gemeindebau. Die 15 regionalen AMS-Stellen in der Stadt schreiben ebenso bei ihnen gemeldete Personen an. Zunehmend ist das AMS bzw. das *Fachkräftezentrum* des waff auch bei Berufsorientierungsmessen präsent.

Der *Wiener Gesundheitsverbund* unterstützt Qualifizierungsmaßnahmen von bereits angestellten Personen, unter anderem von Reinigungskräften zu Heimhilfen und von dort zu Diplomfachkräften (sogenannte *Inside-Up Strategien*). Dabei bleiben die Personen während der Weiterbildung beim *Wiener Gesundheitsverbund* bei vollem Gehalt angestellt. Darüber hinaus wird an einer höheren Durchlässigkeit der Ausbildungen gearbeitet. So kann eine bereits ausgebildete Pflegefachassistenz, die sich zur Diplomfachkraft weiterbilden lassen will, bereits im dritten Semester dieser Ausbildung einsteigen. Mit Blick auf junge Menschen, die sich für einen Pflegeberuf entscheiden, stellt der *Wiener Gesundheitsverbund* bereits nach dem ersten Jahr der Ausbildung an der FH Gesundheits- und Krankenpflege die Personen voll an bis zum Abschluss der Ausbildung.

Ebenso gibt es Beschäftigte innerhalb der öffentlichen Unternehmen, die aus migrantischen Communities kommen und in diese als Multiplikatoren hineinwirken, wie zum Beispiel der Fall von Bilal Albeirouti, einem Syrer, der 2015 nach Wien kam, sich zum Straßenbahnfahrer ausbilden ließ und der heute als ‚Job Influencer‘ Personen aus der syrischen Community in Wien “auf Schiene” bringt.

Abgesehen von den Maßnahmen zur Aus- und Fortbildung von Erwachsenen, die über den waff erfolgen, gibt es auch eine Reihe von Strategien, die auf die Ausbildung von jungen Menschen abzielen, um den Fachkräftebedarf zu decken. So gibt es seit 2017 Jugendcolleges, ein kostenloses Bildungsangebot für zugewanderte Jugendliche und junge Erwachsene aus der EU und Drittstaaten zwischen 15 und 25 Jahren. In diesen Colleges lernen junge Menschen Deutsch und werden für die Schule oder eine Lehre vorbereitet bzw. bei der Suche danach unterstützt. Unterschiedliche Akteure setzen diese Colleges um, unter anderem *Interface Wien*, das *bfi* in Zusammenarbeit bzw. Unterstützung mit dem AMS, dem waff, dem *Fonds Soziales Wien*. Ebenso gibt es die Jugendstiftung *Wien*, eine Kooperation vom waff und dem AMS. Ein Projekt dieser Jugendstiftung ist *JuZu - Jugend und Zukunftsberufe*, welches sich explizit an arbeitslose junge Menschen ohne abgeschlossene Ausbildung richtet und junge Menschen für Green Jobs, MINT-Jobs und Soziale Jobs qualifiziert.

Neben den genannten *hire local*-Strategien verfolgt die Stadt Wien auch *hire global*-Strategien. Laut dem waff ist der Fachkräftebedarf für gewisse Branchen (Gesundheit, Pflege) sonst nicht zu decken (Interview PER1).

5.4.2 Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven

Die vorangegangene Beschreibung der bestehenden *hire local*-Ansätze zeigt, dass es in Wien bereits vielfältige Ansatzpunkte und Strategien in diesem Bereich gibt. Der Bedarf an Fachkräften und Ausbildungen wird umfassend erhoben und es gibt auch bereits eine Fachkräftestrategie, in der auch der öffentliche Sektor explizit berücksichtigt wird. Strukturell benachteiligte Communities werden gezielt angesprochen und unterstützt.

Entwicklungsperspektiven in Bezug auf CWB könnten noch in der Verknüpfung der Personal- und Beschäftigungspolitik mit ortsbezogenen Grätzliniatiiven bestehen. Das heißt die bestehenden Initiativen der Stadt Wien und öffentlicher Ankerinstitutionen können spezifischer auf räumlich benachteiligte Communities abzielen. Dies kann dann sinnvoll sein, wenn Arbeitskräftemangel und Beschäftigungsmöglichkeiten räumlich ungleich verteilt sind. Die von Arbeitsmarktforscher:innen in den Fokus gerückte ‚stille Reserve‘ und andere ungenutzte Arbeitskräftepotentiale, könnten somit für die Grätzlentwicklung aktiviert werden. Hilfreich dürfte hier eine verstärkte Zusammenarbeit zentraler Ankerinstitutionen (z.B. *Wiener Gesundheitsverbund*, *Wiener Linien*) mit teils auch kleinräumig organisierten sozialstaatlichen Einrichtungen (*AMS*, *waff*) sowie den städtischen Strukturen der Gemeinwesenarbeit sein, die vor Ort in Schulen, sozialen Orten und den Nachbarschaften verankert sind.

6 Fazit: Potenziale für die lokale Stadtentwicklung in Wien

Das vorrangige Ziel dieser im Auftrag der Stadt Wien erstellten Studie zu *Community Wealth Building* (CWB) war es, die Potenziale alternativer Modelle der Wirtschaftsorganisation und der wirtschaftspolitischen Steuerung für Wien zu analysieren. Dazu wurden relevante Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur aufgearbeitet, drei unterschiedliche CWB-Initiativen aus dem internationalen Umfeld (Cleveland, Oxford und Dublin) untersucht und bestehende Stadtentwicklungsansätze aus Wien hinsichtlich ihrer Entwicklungsperspektiven ausgewertet.

Die Studienergebnisse zeigen bedeutende Entwicklungspotenziale für Wien, insbesondere im Hinblick auf die Skalierung und Verstetigung sozialer und institutioneller Lösungsansätze. CWB fokussiert auf ebensolche Prozesse der Skalierung und Verstetigung, um den Wohlstand in lokalen – oft ausgewählten – Communities (wieder-)herzustellen und langfristig zu sichern. In Wien bestehen hierfür bereits wichtige Anknüpfungspunkte, insbesondere auf kleinräumiger Grätzlebene. Dazu zählen etwa die Grätzloasen und –labore im Rahmen der *Lokalen Agenda 21*, die Projekte aus *WieNeu+* sowie einigen Förderlinien (z.B. Geschäftsstraßenförderung) der Wirtschaftsagentur Wien. Auch die *Smart (Klima) City Wien Strategie* betont die Bedeutung der Grätzlebene als zentralen Ort der Beteiligung und des gemeinschaftlichen Engagements. Trotz vorhandener Ansätze stellen die Skalierung und institutionelle Verankerung dieser Initiativen große Herausforderungen dar: Viele Projekte haben bislang einen experimentellen oder pilothaften Charakter, und Umsetzungsvorhaben werden eher kleinteilig und kurzfristig unterstützt. Was weitgehend fehlt, sind übergreifende Handlungsrahmen und langfristige Strategien zur Bewältigung lokaler Herausforderungen sowie zur wirtschaftlichen Entwicklung auf der Grätzlebene. Genau hier setzt CWB an und bietet neue Entwicklungsperspektiven für die Wirtschaftsorganisation und die wirtschaftspolitische Steuerung in Wien.

In Bezug auf die bestehenden Entwicklungsansätze Wiens könnte CWB **mehrere Neuerungen mit sich bringen bzw. neue Akzente setzen:**

- **Soziale Inklusion von Communities:** Communities stehen im Zentrum von CWB, unabhängig davon, ob in CWB auf einer lokal-räumlichen Ebene wie etwa in Grätzln oder stadtübergreifend in Bereichen wie der Beschaffungs- oder Personalpolitik angesetzt wird. CWB unterscheidet sich somit etwas vom Prinzip des „Wien für Alle“, das etwa der kommunalen Daseinsvorsorge unterliegt, indem es die Bedürfnisse von konkreten Communities adressiert und zu diesem Zweck auch gezielt eingreift. Häufig stehen dabei sozioökonomisch benachteiligte Communities im Vordergrund, womit wirtschafts- und sozialpolitische Agenden ineinanderfließen. Zur Gewährleistung der sozialen Gerechtigkeit werden bottom-up Prozesse der Partizipation durch übergeordnete Handlungsprinzipien flankiert. Werte wie soziale Gerechtigkeit oder Fairness sollen in CWB-Initiativen somit von Beginn an als gemeinsame Basis verankert werden. Die Communities werden bereits auf einer strategischen Ebene miteingebunden, um die Ziele entsprechend ihrer Bedürfnisse zu definieren.
- **Lokal verankerte Organisationen als zentrale Wirtschaftseinheiten:** Projekte und Initiativen bilden aufgrund ihrer Flexibilität und Möglichkeiten zur Unterstützung organisationsübergreifender Kooperationen die zentralen Bausteine gegenwärtiger, innovationspolitischer Maßnahmen. Im Gegensatz dazu setzt CWB schwerpunktmäßig auf Organisationen wie Unternehmen, NGOs oder gemeinnützige Organisationen und deren Institutionalisierung als Modelle für die Skalierung und Verstetigung von Lösungen. Anstelle

von eher kurzfristig angesetzten Projektvorhaben bietet das Vernetzen von Institutionen und Organisationen den Vorteil, dass Ziele beständiger und längerfristig verfolgt werden können. Community-orientierte Organisationen im Besonderen sollen dazu beitragen, dass die Berücksichtigung von Interessen der Communities gesichert ist und etwaige finanziellen Überschüsse vor Ort möglichst sozial gerecht reinvestiert werden. CWB unterscheidet sich in diesem Punkt organisatorisch und vom Zeithorizont her somit grundlegend von bestehenden projektbasierten Initiativen wie *WieNeu+* oder der *Lokalen Agenda 21*. **Strategische Orientierung und Politikintegration:** Eine starke strategische Orientierung ist in Wien in manchen Bereichen, wie etwa in Bezug auf die Klima-, Standort- und Sozialpolitik, bereits gegeben, aber hinsichtlich konkreter Communities oder lokal differenzierter Grätzl noch weniger etabliert. CWB misst strategischem, auf längerfristigen Zielen abgeleitetem und kollektivem Handeln eine große Bedeutung zu. Hierfür sollen gemeinsame Ziele und Handlungsstrategien ausgearbeitet sowie geeignete, verwaltungsübergreifende Governance-Strukturen etabliert werden, um möglichst synergetisch die lokale Entwicklung voranbringen und funktionierende, vorrangig binnen- und bedürfnisorientierte Wirtschaftskreisläufe schaffen zu können.

- **Wirtschaftsdemokratie:** CWB forciert die Durchdringung von demokratischen Prozessen auch im Bereich der Wirtschaft. Im Zentrum stehen diverse Modelle der Mitbestimmung, Gestaltung und Beteiligung von Mitarbeitenden in Betrieben, von Mitarbeiterbeteiligungsstiftungen bis zu genossenschaftlich organisierten Betrieben.
- **Gemeinschaftliches Eigentum:** CWB fördert unterschiedliche Formen des gemeinschaftlichen Eigentums, das etwa durch Vereine, Genossenschaften oder Stiftungen organisiert werden kann. Gemeinschaftliches Eigentum kann Flächen für lokale Communities erschließen, die etwa aufgrund rechtlicher Barrieren im öffentlichen Sektor oder mangelndem Interesse im privaten Sektor unzugänglich sind. In Wien könnte dies beispielsweise stärker genutzt werden, um durch Ankauf von in Privatbesitz befindlichen, leerstehenden Räumen die Verfügbarkeit von leistbaren Räumen für die gewerbliche Nutzung zu steigern.
- **Community-orientierte Finanzeinrichtungen:** Der Finanzierung wird bei CWB dem Interesse an der Skalierung und Verstetigung von sozialen Initiativen entsprechend viel Aufmerksamkeit geschenkt. Neben einer progressiven öffentlichen Beschaffungspolitik wird in diesem Kontext community-orientierten Finanzeinrichtungen wie Kreditgenossenschaften, Impact Investor:innen und Stiftungen eine bedeutende Rolle zugeschrieben. Solche Finanzeinrichtungen sollen den Communities vergünstigte Darlehen zu niederschweligen Konditionen bieten.

CWB kann relevante Lücken und Barrieren in der lokalen Stadtentwicklung adressieren und weist somit bedeutendes Entwicklungspotenzial für Wien auf, es bestehen aber nach wie vor große Unsicherheiten hinsichtlich des Wirkungspotenzials dieses Entwicklungsansatzes. Aufgrund der noch recht jungen Verbreitung von CWB und des systemischen Ansatzes, der sich traditionellen Kosten-Nutzen-Analysen entzieht, wurden die bisherigen Initiativen noch kaum evaluiert und die Wissenschaft setzt sich erst seit wenigen Jahren stärker mit den Umsetzungserfahrungen auseinander. Die Studien weisen auf eine Reihe von wesentlichen Herausforderungen hin, die die Wirksamkeit von CWB-Initiativen beeinträchtigen und unter Umständen auch unerwünschte Wirkungen erzeugen können (siehe Abschnitt 2.3). Die Einrichtung von unabhängigen Kontrollinstanzen und Evaluierungen, die sowohl relevante Expertise einbringen als auch die Interessen der lokalen Communities widerspiegeln, ist vor diesem Hintergrund zu empfehlen. Darüber hinaus sollte beachtet werden, dass CWB sich an

langfristigen Zielen orientiert und vorrangig strukturell interveniert. Die Wirksamkeit sollte daher nicht an kurzfristigen Erfolgen, sondern an Fortschritten in der Entwicklung von – für die jeweiligen Communities – relevanten Wirtschaftsstrukturen gemessen werden. Die nachfolgenden Absätze fassen zusammen, was für eine wirksame Umsetzung in Wien beachtet werden sollte.

Bedeutender als die konkreten Lösungsansätze sind in CWB die Prozesse: CWB setzt bei Bestehendem an und etabliert funktionierende Governance-Strukturen, um darauf aufbauend die Voraussetzungen für den eigenen – langfristigen – Erfolg zu schaffen. Diese Prozessorientierung bildet die Grundlage für die breite und flexible Anwendbarkeit dieses Entwicklungsansatzes. Die Untersuchung des internationalen Kontexts zeigt, dass CWB auf unterschiedliche Art und Weise gestaltet werden kann und in der Praxis auch entsprechend divers umgesetzt wird. Die konkrete Ausgestaltung hängt unter anderem davon ab, von welchen Akteursgruppen – z.B. Zivilgesellschaft, Ankerinstitutionen, öffentliche Verwaltung – CWB-Initiativen getragen werden, auf welche lokalen Problemlagen CWB eingeht, welche Ziele mitunter verfolgt werden sowie auf welchen Institutionen und Ressourcen aufgebaut werden kann. In der Praxis wurde CWB bislang außerdem vorwiegend als Ergänzung und nicht als Alternative zu Modellen der kommunalen Daseinsvorsorge und einer exportorientierten Standortpolitik verfolgt. Eine entsprechende wirtschaftspolitische Einordnung sowie eine partielle oder schrittweise Umsetzung von CWB erscheint auch für Wien realistisch.

Die Stadt Wien kann CWB sowohl über ortsbezogene („place-based“) Maßnahmen auf der Grätzlebene als auch über stadtübergreifende Maßnahmen im öffentlichen Sektor unterstützen. Wo vorrangig angesetzt werden soll, hängt einerseits von den Communities ab, die adressiert werden sollen (handelt es sich um lokal verortbare Communities oder sind sie quer über das Stadtgebiet verteilt?), andererseits von den bestehenden Governance-Strukturen. Dublin City Council zeigt beispielsweise vor, wie CWB von der städtischen Verwaltung schrittweise umgesetzt und die beiden Ansatzpunkte miteinander verbunden werden können: In einem ersten Schritt wurde der Fokus auf verwaltungsübergreifende Ziele, Werte und Richtlinien gelegt, um in einem nächsten Schritt und aufbauend auf den definierten Kriterien relevante Communities in unterschiedlichen Stadtgebieten zu identifizieren und somit auch die Weichen für Interventionen vor Ort zu stellen (siehe Abschnitt 4.3). In Wien wird CWB implizit insbesondere in der Personal- und Beschäftigungspolitik in vielerlei Hinsicht bereits verfolgt (siehe Abschnitt 5.4). Hier bestünde gegebenenfalls noch Potenzial, dies mit ortsbezogenen Maßnahmen zur Unterstützung der Grätzentwicklung stärker zu verschränken.

Für die Wirksamkeit von CWB ist es entscheidend, dass von Beginn an ressortübergreifende und partizipative Governance-Strukturen mit einer mittel- bis langfristigen Perspektive etabliert werden. Programme und Pilotprojekte sind als Governance-Instrumente aufgrund ihrer zeitlichen Befristung und unzureichender Befugnisse für CWB wenig geeignet. In Städten wie Oxford, wo CWB bislang lediglich als Pilotprojekt umgesetzt wurde und erst beginnt, in breitere Akteursnetzwerke auszustrahlen, sind greifbare Wirkungen bei den Zielgruppen bisher noch schwer abschätzbar, bei unklaren Zukunftsperspektiven (siehe Abschnitt 4.2). Erfolgreiche CWB-Initiativen beruhen stattdessen stärker auf Partnerschaften, Netzwerken und Dachverbänden bestehend aus relevanten Stakeholdergruppen, die sich gemeinsame, langfristige Ziele setzen. In Dublin, wo die Verwaltung eine Pionierrolle in der Unterstützung von CWB einnahm, wurde dementsprechend in einem ersten Schritt eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, wovon ausgehend später weitere Stakeholder miteinbezogen wurden (siehe Abschnitt 4.3). Als Alternative zu diesem stärker top-down orientierten Ansatz des Dublin City Council bieten sich Zusammenschlüsse und Dachverbände unter Beteiligung relevanter Ankerinstitutionen und der Zivilbevölkerung an, die nach den Vorbildern aus Cleveland für

bestimmte Zwecke gebildet werden können (siehe Abschnitt 4.1). Durch die Beteiligung von politisch unabhängigeren und lokal verankerten Organisationen können möglicherweise langfristige Ziele ins Auge gefasst und grundlegendere Herausforderungen angegangen werden, als im Vergleich zu kurzfristiger orientierten politischen (Wahl)zyklen. Im Wiener Kontext könnte außerdem überprüft werden, inwieweit die Wirtschaftsagentur Wien in den Funktionen als (ressortübergreifende) Vermittlerin und Unterstützerin eine tragende und stabilisierende Rolle für eine langfristige Umsetzung von CWB einnehmen könnte.⁸ Im Kontext von CWB sind uns hierfür allerdings keine Vorbilder bekannt. Aus einer CWB-Perspektive sollte jedenfalls darauf geachtet werden, dass die Communities ausreichend Möglichkeiten zur Mitbestimmung verfügen und Ausgleichmechanismen zu etwaigen Machtgefällen vorgesehen werden.

Ein wichtiger Schritt in der Umsetzung von CWB-Initiativen stellt die Bestandsaufnahme von relevanten bzw. verfügbaren Lösungsansätzen, Ressourcen und Governance-Strukturen dar. Community-orientierte Initiativen und Organisationen im Besonderen sind sehr vielfältig und wurden im Wiener Kontext bislang nicht umfassend erfasst. Des Weiteren bestehen diverse anschlussfähige Initiativen auf nationaler und europäischer Ebene, die für eine kohärente und synergetische Umsetzung von CWB-Initiativen systematisch erfasst werden könnten. Beispielsweise seien hier die EU-Initiativen zur Förderung des industriellen Ökosystems der „Proximity and Social Economy“, der Just Transition Fonds, die nationale Koordinationsstelle für Energiegemeinschaften und nationale Förderungen für sozioökonomische Betriebe aus der Kreislaufwirtschaft genannt. Der städtischen Verwaltung stehen auf ihre Bedarfe zugeschnittene Leitfäden und Beratungen aus dem internationalen Umfeld zur Verfügung, die Unterstützung in der Identifikation relevanter Akteure, Institutionen und Ressourcen bieten können.⁹

⁸ Vgl. etwa die Rollen von regionalen und missionsorientierten Transformationsagenturen (siehe Lexer/Novy 2024).

⁹ Siehe insbesondere der Centre for Local Economic Strategies, der städtischen Verwaltungen aus Europa als zentrale Anlaufstelle in Bezug zu CWB dient: <https://cles.org.uk/the-community-wealth-building-centre-of-excellence/>.

7 Quellenverzeichnis

Barnes, M.C., Williamson, T.M. (2020). Becoming the American community we should be—but have never been. In: Barnes, M.C., Walker, C.D.B., Williamson, T.M (Eds.). Community wealth building and the reconstruction of American democracy. Can we make American democracy work? Cheltenham, UK/Northampton, MA, Edward Elgar, p.10-36.

Bentham J, Bowman A, Ertürk I, et al. (2013) Manifesto for the Foundational Economy. Working Paper 131, Centre for Research on Socio-Cultural Change, University of Manchester.

BMSGPK (2023). So geht's uns heute: die sozialen Krisenfolgen im vierten Quartal 2022 – Schwerpunkt: Erfahrungen mit Wohnungslosigkeit. https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Bericht_Soziale_Krisenfolgen_20230510.pdf

Brand-Correa L, Brook A, Büchs M, et al. (2022) Economics for people and planet-moving beyond the neoclassical paradigm. The Lancet. Planetary health 6(4): e371-e379.

Brown Wilson, B., Gough, M.Z. (2020) The university as anchor institution in community wealth building: snapshots from two Virginia universities. In: Barnes, M.C., Walker, C.D.B., Williamson, T.M (Eds.). Community wealth building and the reconstruction of American democracy. Can we make American democracy work? Cheltenham, UK/Northampton, MA, Edward Elgar, p.245-259

Capital Institute (2015) Field Guide to Investing in a Regenerative Economy. Field Study No 2. Evergreen Cooperatives

Collord (2019) Building community wealth globally: the Kigoma-Preston collaboration, <https://thenextsystem.org/learn/stories/building-community-wealth-globally-kigoma-preston-collaboration>

Crisp R, Waite D, Green A, et al. (2023) 'Beyond GDP' in cities: Assessing alternative approaches to urban economic development. Urban Studies. DOI: 10.1177/00420980231187884.

Clemons C (2018) Community wealth building: An idea afraid of its own radical potential. Failed Architecture, 31 October. Available at: <https://failedarchitecture.com/community-wealth-building-an-idea-afraid-of-its-own-radical-potential/> (accessed 1 June 2022).

CLES (2024a) Community wealth building in Dublin (2022- ongoing), Centre for Local Economic Strategy. <https://cles.org.uk/community-wealth-building-in-practice/community-wealth-building-places/community-wealth-building-in-dublin/>

CLES (2024b) Community wealth building: Ireland A guide for council members, Centre for Local Economic Strategy. <https://cles.org.uk/wp-content/uploads/2024/05/Councillor-Briefing-IRELAND-2024-FINAL.pdf>

CLES (2024c): Changing Places: New Directions in Social Value.

D'Alessandro S, Cieplinski A, Distefano T, et al. (2020) Feasible alternatives to green growth. 2398-9629 3(4): 329–335.

Democracy Collaborative (2023): Action Guide for Advancing Community Wealth Building in the United States. <https://www.democracycollaborative.org/whatwethink/community-wealth-building-action-guide>

Dennis, J., Stanley, L. (2023). The de-globalisation of capital? The political economy of community wealth building. *New Political Economy* 28 (5), 677–692.

Domazet M, Fischer M and Köves A (2023) Doughnuts for strategies: A tool for an emerging sustainable welfare paradigm. *European Journal of Social Security* 25(4): 367–387.

Douglas RM (2022) Bringing postgrowth research into policy | Working Paper by Richard McNeill Douglas. CUSP | Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity, 21 March.

Dublin City Council (2021) Report to the Finance Strategic Policy Committee Community Wealth Building Update, 11th November 2021, <https://councilmeetings.dublincity.ie/documents/s34687/Report%2021%20-%202021%20CWB%20Update%20Nov%202021.pdf>

Dublin City Council, CLES (2022) Community wealth building in Dublin- Implementation Plan. <https://councilmeetings.dublincity.ie/documents/s44802/Report%2004%20-%202024%20Building%20Community%20Wealth%20in%20Dublin%20City%20Values%20Based%20Recruitment.pdf>

Dublin City Council (2022) Single-Operator Framework Agreement for Provision of Support Services to assist in the roll out of Dublin City Council’s Community Wealth Building Implementation Plan. <https://irl.eu-supply.com/ctm/Supplier/PublicPurchase/217922/1/1>

Dublin City Council (2023a) Contract award notice, Results of the procurement procedure, <https://irl.eu-supply.com/ctm/Supplier/PublicTenders/ViewNotice/273124>

Dublin City Council (2023b) Dublin City Council’s Social Value Framework. Report No. 152/2023 Report of the Finance Strategic Policy Committee, 14th June, 2023. <https://councilmeetings.dublincity.ie/mgConvert2PDF.aspx?ID=41826>

Dublin City Council (2024a) Report to the Finance Strategic Policy Committee - Update on Community Wealth Building (CWB) Phase 2, 18th January 2024. <https://councilmeetings.dublincity.ie/mgConvert2PDF.aspx?ID=44064>

Dublin City Council (2024b) Report to the Finance Strategic Policy Committee. Building Community Wealth in Dublin City – Values Based Recruitment, 13th March, 2024. <https://councilmeetings.dublincity.ie/documents/s44802/Report%2004%20-%202024%20Building%20Community%20Wealth%20in%20Dublin%20City%20Values%20Based%20Recruitment.pdf>

Dubb, S. (2016). Community Wealth Building Forms: What They Are and How to Use Them at the Local Level. *Academy of Management Perspectives* 30 (2), 1–12.

Duong, B. (2021) Despite a Rocky Start, Cleveland Model for Worker Co-ops Stands Test of Time, <https://shelterforce.org/2021/03/09/despite-a-rocky-start-cleveland-model-for-worker-co-ops-stands-test-of-time/>

Durand C, Hofferberth E and Schmelzer M (2024) Planning beyond growth: The case for economic democracy within ecological limits. *Journal of Cleaner Production* 437: 140351.

Eder, J. (2023) Self-reliance and autonomous development. In: Franklin Obeng-Odoom (ed.) *Handbook on Alternative Global Development*, pages 250-272. Edward Elgar.

EK - Europäische Kommission (2020) Eine neue Industriestrategie für Europa.

EK - Europäische Kommission (2021) Aufbau einer Wirtschaft im Dienste der Menschen: ein Aktionsplan für die Sozialwirtschaft.

Fairfax Renaissance Development Corporation: Community Dreams. Reality in Motion. Yearly Report 2022 <https://fairfaxrenaissance.org/websiteitemsarchive/uploads/2023/09/FR-2023-Annual-Report-2022-For-Website.pdf>

Fioramonti L, Coscieme L, Costanza R, et al. (2022) Wellbeing economy: An effective paradigm to mainstream post-growth policies? *Ecological Economics* 192: 107261.

FEC - Foundational Economy Collective (2019) Die Ökonomie des Alltagslebens. Für eine neue Infrastrukturpolitik. Suhrkamp Verlag

Fensham, P. (2020) Community wealth building in Australia, <https://cles.org.uk/publications/community-wealth-building-in-australia/>

García-García P, Buendía L and Carpintero Ó (2022) Welfare regimes as enablers of just energy transitions: Revisiting and testing the hypothesis of synergy for Europe. *Ecological Economics* 197: 107434.

Glanville, J. (2014) Cleveland's Greater University Circle Initiative. Building a 21st Century City through the power of anchor collaboration. Cleveland Foundation <http://justinglanville.com/project/clevelands-greater-university-circle-initiative/>

Getzner, M., Damjanovic, D., Dowling, E., Müller, H. L., Plank, L., Strickner, A., Damböck, C. T., Evers, P., Kalhorn, A. F., & Pöchlhammer, T. (2024). *Daseinsvorsorge 2030 : Gute Grundversorgung für alle innerhalb planetarer Grenzen*. AK Wien. <https://doi.org/10.34726/7859>

Görg C, Madner V, Muhar A, et al. (eds) (2023) APCC Special Report: Strukturen für ein klimafreundliches Leben. Berlin: Springer Spektrum.

Guinan, J., O'Neill, M. (2019). From community wealth-building to system change. *IPPR progressive review* 25 (4), 382–392.

Hanna, T.M. (2019) Community Wealth Building and Resilient Local Economies: the Role of Anchor Institutions. Public Finance for the Future We Want, Transnational Institute

Hanna, T.M., Kelly, M. (2021) Community Wealth Building: The Path Towards a Democratic and Reparative Political Economic System, January 2021. Democracy Collaborative. https://static1.squarespace.com/static/62f41050584b40607baef690/t/62fe8be83408b928b4756591/1660849128501/PUB_Community-Wealth-Building-Hanna-Kelly.pdf

Hansen T (2022) The foundational economy and regional development. *Regional Studies* 56(6): 1033–1042

Hardt L, Barrett J, Taylor PG, et al. (2021) What structural change is needed for a post-growth economy: A framework of analysis and empirical evidence. 09218009 179: 106845.

Häußermann, H. , Läßle, D., Siebel, W. (2008) *Stadtpolitik*. Suhrkamp Verlag.

Hensher M (2023) The economics of the wellbeing economy: Understanding heterodox economics for health-in-all-policies and co-benefits. *Health promotion journal of Australia official journal of Australian Association of Health Promotion Professionals* 34(3): 651–659.

Hickel J (2021) What does degrowth mean? A few points of clarification. 1474-7731 18(7): 1105–1111.

Hickel J and Kallis G (2019) Is Green Growth Possible? *New Political Economy* 24(4): 469–486.

Howard, T., Camou, M. (2018). Economic Development as if Low-Income Communities Mattered. In: Ashley E. Nickels/Jason David Rivera (Eds.). *Community development and public administration theory. Promoting democratic principles to improve communities*. New York, NY, Routledge, 265–283.

IPCC (2022) *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*.

Janoschka M., Mota F (2020) New municipalism in action or urban neoliberalisation reloaded ? An analysis of governance change, stability and path dependence in Madrid (2015–2019). *Urban Studies* 11(2): 1-17..

Kortetmäki T, Puurtinen M, Salo M, et al. (2021) Planetary well-being. *Humanities and Social Sciences Communications* 8(1): 1–8.

Kohn, M. (2020). Community wealth building: lessons from Italy. In: Melody C. Barnes/Corey D. B. Walker/Thad Williamson (Eds.). *Community wealth building and the reconstruction of American democracy. Can we make American democracy work?* Cheltenham, UK/Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, 101–115.

Krisch, A., Novy, A., Plank, L., Schmidt, A.E., Blaas, W. (2020) Die Leistungsträgerinnen des Alltagslebens: Covid-19 als Brennglas für die notwendige Neubewertung von Wirtschaft, Arbeit und Leistung. *Foundational Economy Research Report*.

Lacey-Barnacle M, Smith A, Foxon T J (2023) Community wealth building in an age of just transitions: Exploring civil society approaches to net zero and future research synergies. *Energy Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113277>

Lamb WF and Steinberger JK (2017) Human well-being and climate change mitigation: Human well-being and climate change mitigation. *WIREs Climate Change* 8(6): e485.

Lamker, C.W., Schulze Dieckhoff, V. (2022). Becoming a post-growth planner: Inner obstacles to changing roles. In F. Savini, A. Ferreira, & K. C. von Schonfeld (Eds.), *Post-growth planning: Cities beyond the market economy*, Routledge, p. 189–202.

Lee N, Rodriguez-Pose A (2013) Innovation and spatial inequality in Europe and USA. *Journal of Economic Geography* 13(1): 1–22.

Lenihan, R. (2014) Rust-Belt Recovery: The Cleveland Model as Economic Development in an Age of Economic Stagnation and Climate Change, *Pepperdine Policy Review* 7(1)

Lexer, W., Novy, A. (2024) Regionale Transformationsagenturen: Innovative Mehrebenen-Governance für klimafreundliche Strukturen in österreichischen Regionen. *Policy Brief*.

Local Trust (2020): Community wealth building in neighbourhoods: A St George's House consultation. https://localtrust.org.uk/wp-content/uploads/2020/02/St-Georges-House-consultation_community-wealth-building-in-neighbourhoods.pdf

Lockey, A., and Glover, B. 2019. The wealth within, demos. <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/2019/06/June-Final-Web.pdf>

Longlands, S. (2022). Building Everyday Wealth for Britain's Communities: A Labour Alternative to Levelling Up? *The Political Quarterly* 93 (4), 668–674. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13212>.

- Manley J, Whyman PB (eds) (2021) *The Preston Model and Community Wealth Building: Creating a Socio-Economic Democracy for the Future*. London: Routledge.
- Maloy, J. S. (2020) Ranking ballots and policy juries: institutional reforms for further democratization in America. In: Melody C. Barnes/Corey D. B. Walker/Thad Williamson (Eds.). *Community wealth building and the reconstruction of American democracy. Can we make American democracy work?* Cheltenham, UK/Northampton, MA, Edward Elgar Publishing.
- Mazzei, M., Murray, G., Hutcheon, D. (2024) Prospects for municipal stewardship as a national policy: A scoping review and thematic synthesis. *Local Economy*, 38(5), 460-483
- McCartney G, O'Connor J, Olma S, et al. (2023) Culture as an objective for and a means of achieving a Wellbeing Economy. *Humanities and Social Sciences Communications* 10(1): 1–5.
- McInroy et al. (2024) A new era for Community wealth building. Growing a democratic economy in cities across America, with lessons from Chicago.
- Meyer, R., Leixnering, S., Veldman, J. (2022). Rethinking the Corporation: Introduction. *Research in the Sociology of Organizations*, 78, 1 - 12. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000078002>
- Mendell, M. (2010) Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America, *Policy and Society* 29(3), 243–256.
- Mesek, M., Pérez-Landa, A. J., Smith, A. M., Stouraitis, V., & Sheikh, S. (2024). Mind the gaps: Challenges of implementing policy for Scotland's rural third sector. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 25(2), 90-103.
- Novy, A., Redak, V., Jäger, J., & Hamedinger, A. (2001). The End of Red Vienna: Recent Ruptures and Continuities in Urban Governance. *European Urban and Regional Studies*, 8(2), 131-144.
- Novy, A., Plank, L., Kroismayer, S., & Strickner, A. (Eds.). (2019). *Alltagsökonomie in Wien - ein neuer Zugang zu Ökonomie und Stadt*. Magistratsabteilung 18 Stadtentwicklung und Stadtplanung; Werkstattbericht.
- O'Neill DW, Fanning AL, Lamb WF, et al. (2018) A good life for all within planetary boundaries. *2398-9629* 1(2): 88–95.
- Plank L. Reframing Public Ownership in the Foundational Economy: (Re)Discovering a Variety of Forms. In: Barbera F, Jones IR, eds. *The Foundational Economy and Citizenship: Comparative Perspectives on Civil Repair*. Bristol University Press; 2020:51-72.
- Poirier, Y. (2014). Social Solidarity Economy and related concepts. <https://www.ripest.org/wp-content/uploads/2017/09/Solidarity-Economy-and-other-Concepts-Poirier-July-2014.pdf>
- Projektbericht Innerfavoriten. WieNeu+ Dokumentation. (2024).
- Raworth K (2012) *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
- Redwood, M. E., Smith, A. M. J., Steiner, A., Whittam, G. (2022) Community wealth building or local authority rhetoric? *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 37(7), 602–621
- Rodríguez-Pose A (2018) The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 11(1): 189–209.

- Rogers B, da Cruz NF, Ripa F, et al. (2024) Prosperity Beyond Growth: An Emerging Agenda for European Cities. *Journal of City Climate Policy and Economy* 2(2): 124–146.
- Russell B (2019) Beyond the Local Trap: New Municipalism and the Rise of the Fearless Cities. *Antipode* 51(3): 989–1010.
- Saunders, A., Luukkanen, J. (2022) Sustainable development in Cuba assessed with sustainability window and doughnut economy approaches. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 29(2): 176–186.
- Savini F (2024) Post-Growth, Degrowth, the Doughnut, and Circular Economy: A Short Guide for Policymakers. *Journal of City Climate Policy and Economy* 2(2): 113–123.
- Scharf, Adria (2022) Evergreen Cooperative Laundry and Cleveland Clinic. Case Studies of Worker Cooperatives in Health. Rutgers School of Management and Labor Relations.
- Schatz, Susi/Wetzel, Petra/Arbeiterkammer Wien (2024). Migrantische Ökonomien in Wien. https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/stadtpunkte/Migrantische_Oekonomien_in_Wien.html
- Schmelzer M, Vetter A and Vansintjan A (2022) The future is degrowth: A guide to a world beyond capitalism. New York: Verso.
- Schmid B (2022) What about the City? Towards an Urban Post-Growth Research Agenda. *Sustainability* 14(19): 11926.
- Schmid B (2023) Post-growth municipalism: exploring the scalar constitution, strategic relevance, and legal viability of the municipal scale for tackling growth dependencies. *Local Environment* 28(8): 1008–1025.
- Schnoke, Molly; Piazza, Merissa; Smith, Heather; and Robinson, Liam, "Greater University Circle Initiative: Year 7 Evaluation Report" (2018). All Maxine Goodman Levin School of Urban Affairs Publications. 0 1 2 3 1548. https://engagedscholarship.csuohio.edu/urban_facpub/1548
- Sharpe S, Retamal M and Brydges T (2023) Beyond growth: a wellbeing economy for the textile and garment sector. *Public health research & practice* 33(2): e3322313.
- Smarter Together (2024) Smarter Together. Available at: <https://www.smartertogether.at/> (Accessed: 5 December 2024).
- Stadt Wien (2017a). STEP 2025 Stadtentwicklungsplan – Mut zur Stadt. MA18: Wien.
- Stadt Wien (2017b). Werkstattbericht 171: STEP 2025 Fachkonzept - Produktive Stadt. <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/3953856?originalFilename=true> (8/9/2024).
- Stadt Wien (2017c). Beteiligung und Masterplan für partizipative Stadtentwicklung. <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/partizipation/masterplan/index.html> (8/12/2024).
- Stadt Wien (2019). Wien 2030. Wirtschaft & Innovation. <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/5340907?originalFilename=true> (8/9/2024).
- Stadt Wien (2020) Koalitionsabkommen „Die Fortschrittkoalition für Wien“, <https://www.wien.gv.at/regierungsabkommen2020/files/Koalitionsabkommen.pdf>

Stadt Wien (2022a). Smart - Klima - City Strategie Wien. <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/4312569?originalFilename=true> (8/9/2024).

Stadt Wien (2022b). Wiener Mindestsicherung 2022. 3.3 Zur Lage der Wiener Bevölkerung. https://www.wien.gv.at/spezial/mindestsicherung/alle-wienerinnen/zur-lage-der-wiener-bevolkerung/#diagramm_id (8/9/2024).

Stadt Wien (2023). Vienna in Figures 2023. <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/viennainfigures-2023.pdf> (8/9/2024).

Stadt Wien (2024a) Was ist WieNeu+. Available at: <https://wieneuplus.wien.gv.at/was-ist-wieneuplus> (Accessed: 5 December 2024).

Stadt Wien (2024b) Grätzl 20+2. Available at: <https://wieneuplus.wien.gv.at/graetzl20plus2> (Accessed: 5 December 2024).

Stadt Wien (2024c) Personalbericht 2023 der Stadt Wien. <https://www.wien.gv.at/spezial/personalbericht/index.html>

Stadt Wien (2024d): Gaál /Hanke. Leerstehenden Geschäftslokalen wird durch „Grätzlinitiative 20+2 – Call“ neues Leben eingehaucht. <https://presse.wien.gv.at/presse/2024/12/20/gaal-hanke-leerstehenden-geschaeftslokalen-wird-durch-graetzlinitiative-20-2-call-neues-leben-ingehaucht>.

Statistik Austria (2023). Armut. <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/einkommen-und-soziale-lage/armut> (8/9/2024).

Stohr WB and Fraser Taylor DR (1981) Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries. Chichester: Wiley.

Thompson M (2021) What's so new about New Municipalism? *Progress in Human Geography*, 45(2), 317-342.

Thompson, M. (2024). Economic development: from growth to degrowth. In R. K. Vogel (Ed.), *Handbook of Urban Politics and Policy* (pp. 337–354). Edward Elgar Publishing.

Thompson, Matthew (2024). Gathering the family of alternatives for post-neoliberal cities | SFB 294 Structural Change of Property. Part VI of the blog-series “Urban property conflicts in Europe, East and West: A blog series on local struggles for self-governance”. Available online at <https://sfb294-eigentum.de/en/blog/gathering-the-family-of-alternatives-for-post-neoliberal-cities/> (accessed 5/14/2024).

Thompson, M., Nowak, V., Southern, A., Davies, J., & Furmedge, P. (2020). Re-grounding the city with Polanyi: From urban entrepreneurialism to entrepreneurial municipalism. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(6), 1171-1194.

Tödtling F (2020) Endogenous Regional Development. in Audrey Kobayashi (ed.), *International Encyclopedia of Human Geography* 2nd edition. Elsevier, Oxford.

Trebeck K (2020) Supporting but not synonymous: the wellbeing economy and a gender-equal economy.

van Dyk, S.; Kip, M. (2023a): „Die Zukunft sozialer Rechte. Sozialeigentum als Vergesellschaftung von Sozialpolitik“, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 52(4), 361-378. DOI: [10.1515/zfsoz-2023-2025](https://doi.org/10.1515/zfsoz-2023-2025).

Vogel J, Steinberger JK, O'Neill DW, et al. (2021) Socio-economic conditions for satisfying human needs at low energy use: An international analysis of social provisioning. *Global environmental change human and policy dimensions* 69: 102287.

Waddock S (2021) Wellbeing Economics Narratives for a Sustainable Future. *Humanistic Management Journal* 6(2): 151–167.

waff (2024): Fachkräftereport für die Stadt Wien 2023 <https://www.waff.at/reports/fachkraeftereport-2023/>

Wahlund, M., Hansen T (2022) Exploring alternative economic pathways: a comparison of foundational economy and Doughnut economics. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 18(1): 171–186.

Walker, Corey D.B./Williamson, Thad (2020). Conclusion: the promise of 21st-century democratic renewal. In: Melody C. Barnes/Corey D. B. Walker/Thad Williamson (Eds.). *Community wealth building and the reconstruction of American democracy. Can we make American democracy work?* Cheltenham, UK/Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, 260–270.

Wiener Stadtwerke (2024) Unternehmensprofil, <https://www.wienerstadtwerke.at/unternehmen>

Wirtschaftsagentur Wien (o. J.). Organisation. <https://wirtschaftsagentur.at/organisation/> (8/14/2024).

Wright, Walter; Hexter, Kathryn W.; and Downer, Nick, "Cleveland's Greater University Circle Initiative: An Anchor-Based Strategy for Change" (2016). All Maxine Goodman Levin School of Urban Affairs Publications. 0 1 2 3 1360. https://engagedscholarship.csuohio.edu/urban_facpub/1360

Weiterführende Informationen:

Evergreen Cooperative Corporation: <http://www.evgoh.com>

Democracy Collaborative: www.democracycollaborative.org

Cleveland Neighborhood Progress: www.clevelandnp.org

Greater Circle Living: www.greatercircleliving.org

Healthcare Anchor Network: www.healthcareanchor.network

New Bridge Cleveland: www.newbridgecleveland.org

Chicago Community Wealth Building Ecosystem (CCWBE): www.ccwbe.org

8 Anhang

8.1 Ansprüche und strategische Ziele von CWB

CWB befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium und soll unterschiedlichen lokalen Communities zugänglich gemacht werden. Die Gestaltungsprinzipien sind gut auf unterschiedliche Anwendungskontexte übertragbar und können je nach lokalen Gegebenheiten mehr oder weniger stark forciert werden. Wie durch die Umsetzung der Prinzipien die erwünschten lokalen Entwicklungsprozesse entstehen sollen, und welche konkreten Ambitionen damit verfolgt werden, lässt sich aus den Prinzipien nicht ablesen. In der Literatur wurde bisher nur vereinzelt auf die dem Entwicklungsmodell von CWB zugrundeliegende Theorie bzw. „Theory of Change“ eingegangen. Die verfügbaren Darlegungen sind dennoch aufschlussreich, insofern sie unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und den Ansprüchen von CWB zu Tage tragen.

In der Literatur konnten wir zwei unterschiedliche Auslegungen von CWB identifizieren:

(1) **CWB als Modell zur Schaffung lokaler Wirtschaftskreisläufe:** Diese stärker pragmatisch akzentuierte Auslegung zielt darauf ab, lokale und resiliente Wirtschaftskreisläufe zum Wohle der lokalen Bevölkerung her- bzw. sicherzustellen. Grundsätzlich soll dies durch eine Kombination aus 1) Mobilisierung lokaler Ressourcen und Vermögenswerte und 2) ihrer Kontrolle und Lenkung im Sinne der lokalen Bevölkerung bzw. Community erreicht werden. Der Aufbau von gemeinschaftlichem Wohlstand kann dabei an verschiedenen lokalen Ressourcen ansetzen, allen voran Arbeitskraft, Kapital, Grund und Boden, aber auch an schwerer greifbare Ressourcen wie Innovativität oder soziale Beziehungen. Diese Perspektive auf CWB setzt auf binnenwirtschaftliche Entwicklung durch lokal-keynesianische Verstärker, öffentliche Investitionen und verschiedene „generative“ (private und öffentliche) Unternehmensformen. Anders als „wertextraktive“ Geschäftsmodelle, die häufig bei multinationalen Unternehmen zu finden sind und Werte aus lokalen Gemeinschaften und Gesellschaften abschöpfen, sind „generative“ Unternehmen Teil der Systementwicklung, da sie zum Aufbau von lokalem Wohlstand beitragen. Hier zeigen sich auch Parallelen zu den Vorstellungen des Foundational Economy Collective, wo von „grounded firms“ als wichtigen privaten Institutionen gesprochen wird (FEC 2019). Folgendes Zitat fasst diese Auffassung von CWB zusammen:

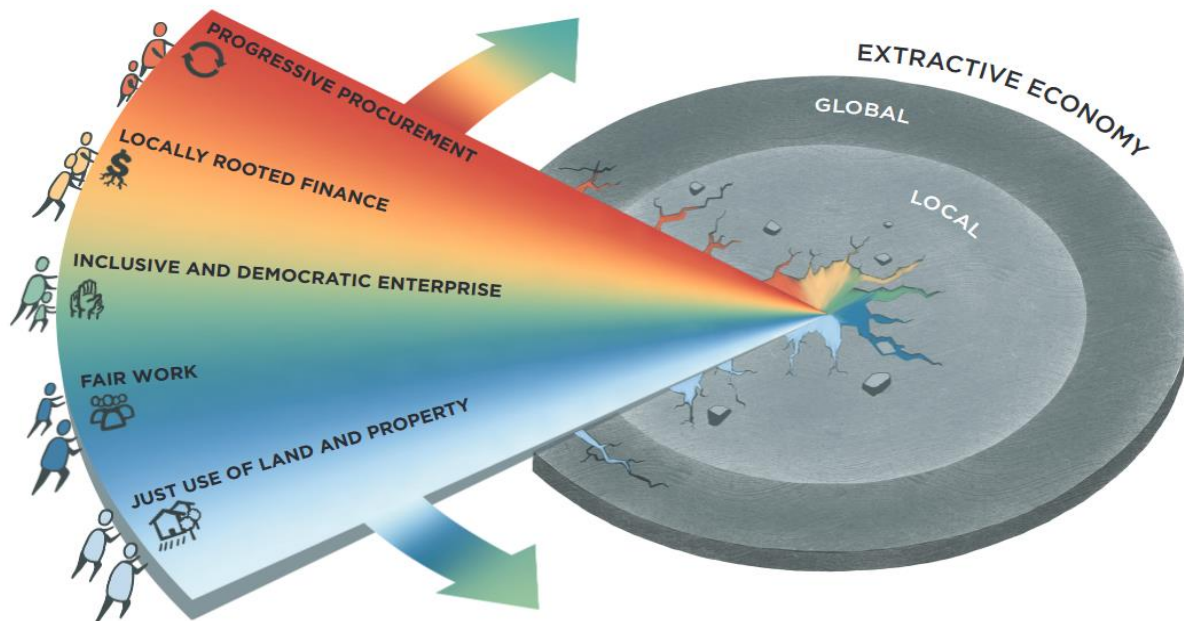
*“However, what perhaps most unites CWB, aside from a loosely similar way of seeing the world and a willingness to get to stuck in, is a collective theory of change. And at the risk of sweeping, over-simplistic generalisations, this theory of change largely boils down to the idea that **retaining more civic wealth within a locality** can boost that particular area’s **growth and economic resilience** by improving local **multiplier effects**. Economic resilience is also enhanced because a greater retention of wealth is predicated on **‘anchor’ institutions** that enjoy a **deep connection to the locality** – institutions which CWB advocates believe should be both nurtured and expanded through **‘democratisation’ i.e. bringing key sources of economic power and wealth creation under democratic or community control**. Growth is boosted because the retention of wealth is almost always redistributive – if more wealth stays in a locality, it usually means less wealth ‘leaks’ away to the globalised economy through larger, often multinational firms.” (Lockey/Glover, 2019; eigene Hervorhebungen)*

Insgesamt erfordert dieses Entwicklungsmodell eine Abkehr vom Leitbild der „unternehmerischen Stadt“ (Häußermann et al. 2008), in der sich der Lokalstaat im Kontext einer außenorientierten Wirtschaftsstrategie auf die Schaffung „optimaler Rahmenbedingungen“ für bestimmtes privates Kapital bzw. Wirtschaftssektoren fokussierte. Vielmehr bedarf es eines „unternehmerischen Munizipalismus“ (Thompson et al. 2020), d.h. ein gestaltendes und aktives Intervenieren der Öffentlichen Hand, die selbst Leistungen erbringt oder jedenfalls stark regulierend und finanzierend eingreift. Aber auch lokal verankerten privaten Unternehmen sowie intermediären Institutionen der Zivilgesellschaft kommt hier eine wichtige Rolle zu.

(2) **CWB als Modell der Systemtransformation:** In dieser strategischen Auslegung wird CWB weniger als lokales Entwicklungsmodell verstanden, denn als ein Weg, alternative Wirtschaftsformen zu implementieren und zu skalieren, und damit das kapitalistische Wirtschaftssystem in Richtung eines demokratischen Wirtschaftssystems zu transformieren. Diese durch Prinzipien gestützte Skalierung einer community-orientierten Wirtschaft durch die Brüche einer dazu im Gegensatz stehenden extraktiven Wirtschaft ist in Abbildung 7 grafisch veranschaulicht. Im Zentrum stehen nach diesem Verständnis diverse Organisationsformen, die der lokalen Bevölkerung bzw. den Communities die Kontrolle über Grund und Boden, Arbeit und Kapital geben. Dazu zählen etwa arbeiter:innengeführte Genossenschaften, Community Land Trusts (CLT) oder community development financial institutions (CDFI). In dieser Vorstellung sind zentrale Hebel des CWB wie z.B. die öffentlichen Beschaffung oder auch die Ausgaben private Ankerinstitutionen Mittel zum Zweck: sie unterstützen den Prozess der Skalierung dieser transformativen Organisationsformen. Die Idee von CWB als Modell der Systemtransformation wird in der folgenden Definition deutlich:

*“CWB is the conscious process of developing, scaling, and networking **community-controlled institutions and approaches** – and linking them with various other economic, social, and political interventions – in order to **advance beyond corporate capitalism** and towards a democratic and reparative political economic system” (Hanna/Kelly 2021: xx; eigene Hervorhebungen)*

Abbildung 7: CWB als Modell zur Systemtransformation vom Lokalen zum Globalen



Quelle: McInroy et al. (2024)

Diese Perspektive folgt in Grundsätzen einer ähnlichen Agenda wie jener des Roten Wiens der 1920er Jahre (Novy et al. 2001). Auch die in jüngerer Zeit an Fahrt aufnehmenden Debatten zur Vergesellschaftung von großen privatisierten Infrastrukturunternehmen (exemplarisch: Deutsche Wohnen/Co enteignen) sowie der Sozialpolitik sind hier anschlussfähig (van Dyk/Kip 2023).

Die beiden identifizierten Auffassungen von CWB lassen sich auf die unterschiedlichen Herkünfte des Konzepts bzw. dessen Verbreitung in unterschiedlichen lokalen Kontexten zurückführen. So unterstützen die beiden genannten Think-and-Do-Tanks zwar grundsätzlich dieselben Gestaltungsprinzipien und arbeiten an einer gemeinsamen CWB-Agenda, tragen aber tendenziell unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der strategischen Zielsetzungen nach außen. Während CLES aus Großbritannien stärker die Auffassung von CWB als Modell zur Schaffung lokaler Wirtschaftskreisläufe betont, rücken die Vertreter:innen von TDC stärker das Ziel der Systemtransformation in den Vordergrund. Deutlich werden die unterschiedlichen Ambitionen auch, wenn man die beiden ikonischen Fälle betrachtet, mit denen die beiden Organisationen für die Potentiale von CWB werben. Im Falle von TDC wird hier auf die Stärkung von gemeinschaftsgeführten bzw. kollektiv kontrollierten Unternehmen in Cleveland verwiesen (siehe Fallbeispiel Cleveland). Bei CLES wird auf das Preston-Modell verwiesen, bei dem bisher vor allem Ankerinstitutionen und die öffentliche Beschaffung bei gleichzeitiger Offenheit gegenüber den unterstützten Unternehmensformen im Vordergrund standen.

Mit den unterschiedlichen Ambitionen sind etwas andere Prioritätensetzungen und Akteurskonstellationen in der Umsetzung von CWB verbunden. Die beiden Auffassungen weisen allerdings auch bedeutende Komplementaritäten auf, insofern die Aufmerksamkeiten jeweils auf unterschiedliche Bereiche gelegt werden, die sich nicht ausschließen. So kann die Schaffung von lokalen Wirtschaftskreisläufen durchaus als komplementär zur (globalen) Ambition einer Systemtransformation betrachtet werden, soweit auf lokaler Ebene demokratisch geführte und sich im kollektiven Besitz befindliche Organisationen priorisiert werden.

8.2 Beschreibungen und Wirkungsweisen von ausgewählten community-orientierte Institutionen

Tabelle 8: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Ankerinstitutionen

Beschreibung	Inputs / Ressourcen	Aktivitäten	Ergebnisse	Wirkungen
<p>Ankerinstitutionen sind örtlich verankerte, öffentliche oder nicht-gewinnorientierte Organisationen, die aufgrund ihrer Kaufkraft und Vermögenswerte eine große Wirkmacht auf die lokale Wirtschaft ausüben können (Dubb 2016; Hanna 2019). Ihre örtliche Verankerung liegt unter anderem darin begründet, dass sie rechtlich an ein Gebiet gebunden sind (z.B. Stadtverwaltung), ihre Leistungen auf lokalen Ressourcen beruhen (z.B. Museen) oder einen wesentlichen Bestandteil der lokalen Grundversorgung darstellen (z.B. Krankenhäuser). Ankerinstitutionen und ihre Landbesitze sind häufig von Steuern ausgenommen, woraus ein öffentlicher Anspruch auf Mitsprache über die Mittelverwendung einhergehen kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kapital und Vermögenswerte ● Kaufkraft ● Arbeitsplätze ● Demokratische Legitimation (bei Stadtverwaltung) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Anpassung der Kriterien für Beschaffung, Investitionen und Wertanlagen, etwa über Formulierung von „Ankermissionen“ ● Stellen Land und Gebäude zur Verfügung ● Erarbeitung von Implementierungsplänen ● Identifikation/Kartierung von verfügbaren Grundstücken, Eigentümer:innen und Institutionen ● Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung und Mobilisierung von Institutionen (für zusätzliches Engagement oder Förderungen) ● Unterstützung von Karrierepfaden, lokale und inklusive Rekrutierung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Direktinvestitionen in lokale Unternehmen ● Lieferverträge mit lokalen Unternehmen ● Investments in lokale Infrastrukturen und Projekte ● Nutzungsvereinbarungen für zur Verfügung gestellte Flächen ● Neu besetzte Arbeitsplätze ● Bereitstellung von finanziellen Vermögenswerten für Finanzeinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neugründungen und Wachstum von lokalen Unternehmen ● Planungssicherheit für Unternehmen mit Lieferverträge ● Höhere Qualität der lokalen Infrastrukturen ● Gut ausgebildete Fachkräfte und steigende Kaufkraft in der Bevölkerung ● Höheres Kapital der Finanzeinrichtungen
<p>Mögliche Schwächen und Voraussetzungen für die Erzielung der intendierten Wirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ankerinstitutionen können räumlich sehr ungleich verteilt sein, wodurch Nachteile für manche Communities entstehen können. ● Billigangebotsprinzip kann einer progressiven Beschaffung entgegenstehen. ● Aufträge von Ankerinstitutionen haben häufig große Volumina, die von kleinen Betrieben möglicherweise nicht erfüllt werden können. 				

Tabelle 9: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Community Development Corporations

Beschreibung	Inputs / Ressourcen	Aktivitäten	Ergebnisse	Wirkungen
Community Development Corporations sind nicht-profitorientierte und lokal verankerte Organisationen mit der Mission, in bestimmten Orten die lokalen Communities durch Investitionen und andere Leistungen zu unterstützen. Im Zentrum dieser Organisationen stehen häufig besonders sozioökonomisch benachteiligte und vernachlässigte Orte. Community Development Corporations werden von lokal ansässigen Bürger:innen gegründet und geführt.	<ul style="list-style-type: none"> ● Geführt von lokalen Bürger:innen ● Mission Statement und Satzung ● Öffentliche finanzielle Unterstützung, teilweise auch von privaten Spender:innen (z.B. Banken, Philanthropen) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Schaffung von Wohnraum für Menschen mit geringem Einkommen (z.B. nach einem Lease-Purchase Modell) ● Diverse Beratungsleistungen ● Finanzierung und Umsetzung von lokalen Projekten ● Finanzierung von Kleinunternehmen, die der Community zugutekommen ● Renovierung von Gebäuden zur Ansiedlung von Unternehmen ● Lobbying für die Interessen der Communities 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gebaute und vermietete Gebäude und Wohnungen ● Gewährte Darlehen für Unternehmen ● Bereitgestellte Flächen zur wirtschaftlichen Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leistbarer Wohnraum ● Ansiedlung von Unternehmen ● Aufwertung der lokalen Infrastrukturen ● Stärkerer Zusammenhalt in der Community aufgrund der gemeinsamen Initiativen ● Selbstermächtigte Community
Mögliche Schwächen und Voraussetzungen für die Erzielung der intendierten Wirkungen <ul style="list-style-type: none"> ● Tendenziell eher kleine Investitionen ● Teilweise abhängig von öffentlicher finanzieller Unterstützung 				

Tabelle 10: Funktionen und erwartete Wirkungsbeiträge von Community Development Finance Institutions (CDFI)

Beschreibung	Inputs / Ressourcen	Aktivitäten	Ergebnisse	Wirkungen
CDFIs sind nicht-profitorientierte Finanzeinrichtungen, die sich an langfristigen Zielen orientieren und niederschwellige Darlehen für Haushalte und Betriebe bereitstellen, die am profitorientierten Markt keine Darlehen erhalten. CDFIs können als Banken, Kreditgenossenschaften oder auch als Fonds im Bereich Impact Investing agieren.	<ul style="list-style-type: none"> ● Finanzkapital ● Finanzexpertise 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bieten Darlehen zu niedrigen Zinsen an ● Beratung und Mentoring für lokale Unternehmen in der Erarbeitung von Geschäftsplänen und Finanzierungsmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gewährte Darlehen an Kund:innen, die ansonsten keine bekommen würden ● Beratungsleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Neugründungen und Wachstum von lokalen Unternehmen ● Überbrückung von Zahlungsschwierigkeiten trägt zur Resilienz des lokalen Wirtschaftssystems bei
Mögliche Schwächen und Voraussetzungen für die Erzielung der intendierten Wirkungen <ul style="list-style-type: none"> ● Fokus liegt auf kleine Darlehen mit verhältnismäßig hohem Ausfallrisiko ● Sind häufig auf externe finanzielle Unterstützung angewiesen 				

8.3 Skizze verwandter alternativer Wirtschaftskonzepte

Als Ergänzung bzw. zur weiteren Einbettung von CWB werden im Folgenden verwandte Konzepte einer progressiven (lokalen) Wirtschaftsentwicklung kurz vorgestellt.

- Das **Post-Wachstumsdenken** kritisiert die Fixierung auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Hauptindikator für wirtschaftlichen Erfolg. Es stellt die Annahme in Frage, dass Wirtschaftswachstum notwendig ist, um soziale und ökologische Ziele zu erreichen (Savini 2024). Post-Wachstum und Degrowth setzen sich für eine Wirtschaft ein, die nicht auf ständiges Wachstum angewiesen ist, sondern stattdessen auf Nachhaltigkeit und das Wohlbefinden der Menschen abzielt (Douglas 2022; Schmid 2022; Rogers et al. 2024). Diese Ansätze verlangen tiefgreifende strukturelle Veränderungen in der Art und Weise, wie Wirtschaft und Gesellschaft organisiert sind, und fordern eine Abkehr von wachstumsorientierten Politiken.
- In ähnlicher Weise argumentiert die **Wellbeing Economy (WE)** dafür, das Wohlergehen von Mensch und Umwelt in den Mittelpunkt der Wirtschaftspolitik zu stellen (Fioramonti et al. 2022, Kortetmäki et al. 2021). Sie fordert eine gerechtere Verteilung von Ressourcen und Chancen und betont die Notwendigkeit, lokale Gemeinschaften zu stärken. **Doughnut Economics** ergänzt dieses Modell, indem es soziale und ökologische Grenzen definiert, innerhalb derer die Wirtschaft operieren sollte. Dieses Modell liefert einen klaren ethischen Rahmen für die Gestaltung von Politiken, die sowohl das Überleben als auch das Wohlergehen der Menschheit sichern sollen. Damit bietet das Modell einen Rahmen für konkrete politische Entscheidungen (Domazet et al. 2023), mit denen Klima- und Sozialziele erreicht werden können, während gleichzeitig der materielle Fußabdruck unserer Gesellschaften, Regionen und Städte reduziert wird (Savini 2024). Das Modell baut auf den Sustainable Development Goals (SDGs) auf und ergänzt sie um einen Rahmen für einen schrittweisen institutionellen Wandel (Saunders/Luukkanen 2022). Es konzentriert sich darauf, die verschiedenen Dimensionen von Entwicklungsprozessen zu identifizieren, indem es sowohl die wachsende Ungleichheit und den hohen ökologischen Fußabdruck im globalen Norden als auch die Sicherung nachhaltiger Formen des Wirtschaftswachstums im globalen Süden berücksichtigt (Wahlund/Hansen 2022).
- Die **Foundational Economy (FE) oder Alltagsökonomie** (Novy et al. 2019), die 2013 im Vereinigten Königreich als Reaktion auf die Kritik an der übermäßigen Fokussierung der nationalen und regionalen Wirtschaftspolitik auf BIP/BWS, Wettbewerb und handelbare Güter entstand, richtet den Fokus auf die essenziellen Sektoren, die das tägliche Leben unterstützen, wie Gesundheit, Bildung und Infrastruktur von denen Wohlstand und „zivilisiertes Leben“ abhängen (Bentham et al. 2013). Sie kritisiert die markliberale Konzentration auf wenige Wirtschaftssektoren und Markt-Institutionen und fordert eine Rezentrierung der Wirtschaftspolitik auf die Bedürfnisse der Gemeinschaften (Hansen 2022). Die lokale und regionale Ebene wird dabei als zentraler strategischer Hebel im Mehrebenen-System gesehen, von wo aus eine Reorganisation der Alltagsökonomie erfolgen soll (Novy et al. 2019). Anstatt wirtschaftliche Tätigkeiten als Einheitsmenge zu sehen, unterteilt die Denkrichtung der Alltagsökonomie die formelle Wirtschaft in wettbewerbsfähige Märkte für exportorientierte Produktion und eine „Alltagsökonomie“, die 1) die erweiterte Nahversorgung als „vernachlässigte oder übersehene Wirtschaft“, die relativ wichtige, aber gelegentliche Käufe wie Friseur, Freizeit und Möbel umfasst, und 2) die Grundversorgungsökonomie (inkl. Daseinsvorsorge und grundlegende Nahversorgung, die a) die materielle Infrastruktur (die

Rohre, Kabel und Netzwerke, die den städtischen Alltag aufrechterhalten, z. B. Wasser, Lebensmittel und Energie) und b) die Versorgungsdienstleistungen (insbesondere Bildung, Gesundheit und Sozialfürsorge) umfasst (Russell et al. 2012, Thompson 2024). Durch Gemeinwohlorientierung und Förderung von öffentlichen und gemeinschaftlichen Eigentumsformen, wie sie durch Remunizipalisierungsbewegungen unterstützt werden, zielt die Alltagsökonomie darauf ab, die Wirtschaft von der Finanzspekulation und Ausbeutung hin zu essenziellen Dienstleistungen und Infrastrukturen mit positiven Auswirkungen auf Beschäftigung, Wohlstand und Einkommensgerechtigkeit zu verschieben, die das soziale und ökologische Wohlergehen fördern (Lee/Rodriguez-Pose 2013).

- Die **Social Economy (SE)** wird oft mit der Gründung der Rochdale Equitable Pioneers Society im Jahr 1844 in Verbindung gebracht, die als erste Genossenschaft gilt. Die SE bezieht sich auf genossenschaftliche Zusammenschlüsse, bei denen der Schwerpunkt auf Eigentum und demokratischer Kontrolle liegt. Diese Organisationen operieren in verschiedenen Sektoren wie Produktion, Landwirtschaft und sozialen Diensten und folgen Prinzipien wie freiwilliger Mitgliedschaft und demokratischer Entscheidungsfindung. Im englischsprachigen Raum entwickelte sich ab den 1990er Jahren eine zweite Definition der SE, die sich stärker auf den sozialen Zweck oder den Sektor der Tätigkeit konzentriert, beispielsweise Pflege älterer Menschen oder Gesundheitseinrichtungen. Diese Definition unterscheidet sich von der ursprünglichen, die sich auf das Eigentum konzentriert. In diesem Zusammenhang wird der Begriff „dritter Sektor“ häufig synonym mit SE verwendet und umfasst gemeinnützige Organisationen, Genossenschaften und Kooperativen (Poirier 2014). Auf Policy-Ebene wurde der Begriff in jüngerer Zeit von der EU-Kommission aufgegriffen und im Rahmen des Social Economy Aktionsplans wie folgt definiert: „Vorrang des Menschen sowie des sozialen und/oder ökologischen Zwecks vor dem Gewinn, Reinvestition des größten Teils der Gewinne und Überschüsse zur Durchführung von Aktivitäten im Interesse der Mitglieder/Nutzer („kollektives Interesse“) oder der Gesellschaft insgesamt („allgemeines Interesse“) und demokratische und/oder partizipative Führung“ (EK 2021).

8.4 Liste der Interviewpartner:innen

Interviewcode	Organisationaler Hintergrund der Expert:innen	Datum	Modus
OX1	Selbstständige/r Berater:in zu CWB, vormals Oxford City Council	02.07.2024	Online
OX2	Drei Expert:innen: Koordinator des Community Action Group Networks Oxfordshire, Expert:in von Oxford City Council und Expert:in des African Families in the UK	21.06.2024	Online
DUB1	Centre for Local Economic Strategies (CLES)	19.06.2024	Online
DUB2	Selbstständige/r Berater:in für den Dublin City Council in der Umsetzung von CWB	27.06.2024	Online
CLE1	The Democracy Collaborative, Berater:in für den Aufbau des Cleveland Modells	21.06. 2024	Online
CLE2	Evergreen Cooperatives	09.07. 2024	Online
CLE3	The Democracy Collaborative	26.07. 2024	Online
CLE4	Cleveland Clinics Operation und Evergreen Cooperatives	01.08. 2024	Online
WieNeu+1	Expert:in der Wiener Stadtverwaltung	25.11.2024	Online
WieNeu+2	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT)	02.12.2024	Online
WieNeu+3	Urban Innovation Vienna (UIV)	05.12.2024	Online
NAH1	Zwei Expert:innen der Wirtschaftsagentur Wien	26.11.2024	Vor Ort
NAH2	Zwei Expert:innen der TU Wien	13.01.2025	Vor Ort
PER1	Wiener Arbeitnehmer*innen Förderungsfonds (waff)		Vor Ort