Success and Failure of Grassroots Initiatives: Stakeholders' Roles and Perceptions

A Case Study of Spielraum für Alle e.V.

Master Thesis
Culture, Communication and Globalisation

Lena Schandra

Success and Failure of Grassroots Initiatives: Stakeholders' Roles and Perceptions

A Case Study of *Spielraum für Alle e.V.* in Innsbruck, Austria

Master Thesis

AALBORG UNIVERSITET

Lena Schandra

Study number: 20161626

Aalborg University

Culture, Communication and Globalisation

Supervisor: Vibeke Thøis Madsen

31st of May 2018

Acknowledgements

I want to acknowledge my gratitude to my supervisor Vibeke Thøis Madsen for her guidance and support throughout the thesis' process. Her expertise and counsel contributed immensely to the completion of the thesis. My gratitude goes furthermore to the participants for their kind cooperation and critical contribution. My heartfelt appreciation goes to *Spielraum für Alle e.V.* in Innsbruck, Austria, for the wonderful opportunity to learn about dynamics in grassroots initiatives. I wanted to extend my sincerest appreciation to my family and friends for their constant love, support and encouragement.

Thank you.

Abstract

The purpose of this thesis is to explore the phenomenon of grassroots initiatives (GRI) and their stakeholders' roles and perceptions to be able to understand how such initiatives can become successful by engaging their stakeholders. The thesis is based on a single case study of the *Grassroots House* (Pan, 2015) named *Spielraum für Alle e.V.* in Innsbruck, Austria. The data was primarily collected by semi-structured interviews with *Spielraum für Alle e.V.*'s internal and external stakeholders in February 2018. The research identified three major misalignments in the grassroots organization's performance by engaging stakeholders' roles and perceptions. These misalignments have been identified on the (1) individual level (vision) which includes the key individual's ambitious vision, on the (2) group level (culture) which consists of the misalignments in the grassroots organizational (sub-) culture(s) and on the (3) societal level (image) which is mainly the diverging perception of stakeholders of the organizational image, vision and values. Future research could explore if there are similar dynamics in grassroots organizations in other countries. Initiators of grassroots organizations should attempt to engage stakeholders in their organizational purposes in order to become aware of potential (unaware) misalignments. Grassroots research, in general, addresses challenges that could lead to the failure of the initiative, such as issues concerning finances. However, this thesis presents new insights by identifying misalignments, which grassroots initiatives are not necessarily aware of and grassroots literature does not specifically address, for instance, the misalignments in terms of organizational identity.

Keywords: grassroots initiatives, success and failure (factors), stakeholders' roles and perceptions, organizational identity

List of Contents

List of Figures **8**
List of Tables **10**

INTRODUCTION **11**
Purpose of the thesis and problem formulation **12**
Structure of the thesis **12**

INTRODUCTION TO THE CASE *Spielraum für Alle e.V.* **13**
About *Spielraum für Alle e.V.* **13**
Subcultures 13
Kochlokal 13
Fablab 14
Vision statements. 14
Interviews **16**
Clarifications **16**

METHODOLOGY **18**
Case study: A research strategy **18**
Primary and secondary data 18
Data and theory: An iterative approach **19**
Methodological processes **20**
Preject phase 20
Data collection phase 21
Semi-structured interviews 21
Ethical considerations and role of the researcher 22
Sampling method - stakeholder map 24
S*pielraum für Alle e.V.*'s stakeholders. 24
Data processing phase 25
Preparational steps 25
Conducting steps 25
Data processing steps 26

THEORETICAL FRAMEWORK **30**
Paradigm: Structuralism and Interpretivism – Structural Interpretivism **30**
Ontological stance – Interpretivism – Stakeholders' roles and perceptions. 31
Epistemology – Structuralism – Grassroots theories 31
Structural interpretivist position in the thesis 32
Assumptions shaping the research 32
Grassroots and stakeholder theories **33**
Overview of the theoretical framework of grassroots and stakeholder theories **33**
Grassroots initiatives **35**

Success and failure of grassroots initiatives **36**
Success and failure factors. 36
Individual level – Key individuals, motivations and skills 37
Group level – Resources and structure 38
Societal level – Stakeholder and pre-existing groups 39
Success and failure of grassroots initiatives: A stakeholder approach **39**
Stakeholder definition 39
The interplay of the success and failure factors across levels **40**
Stakeholder management process – Stakeholder's roles and perceptions **41**
Stakeholder identification - Roles. 42
Stakeholder map 42
Strategic stakeholder matrix 43
Stakeholder analysis – Perceptions 45
Stakeholder engagement – Roles and perceptions 46

SUCCESS AND FAILURE OF *Spielraum für Alle e.V.*: STAKEHOLDER IDENTIFICATION AND ANALYSIS **47**
Identification of *Spielraum für Alle e.V*. stakeholders' roles **47**
Staff members 49
Cooperation partners 49
feld Verein 49
Die Bäckerei – Kulturbackstube 49
Deutsch als FreundInsprache 50
Members 50
Competitors 51
Internal and external stakeholders 51
Perceived performance of *Spielraum für Alle e.V.* **52**
The perceived image of the organization *Spielraum für Alle e.V.* 52
Internal perception of the image of *Spielraum für Alle e.V.*. 53
External perception of the image of *Spielraum für Alle e.V.*. 54
Vision and values of S*pielraum für Alle e.V, Fablab* and *Kochlokal* 54
Internal perception of vision and values 56
External perception of vision and values 57
Perceived challenges leading to the failure of *Spielraum für Alle e.V.* **58**
Material and immaterial resources 58
Teams – *Fablab* vs. *Kochlokal* 59
Risks (and benefits) of turnovers 60
Risks of personal relationships 60
Perceived strategies leading to the success of *Spielraum für Alle e.V.* **62**
Set of rules – individual vs. collective 63
Passive consumption vs. active participation 64
Branding – Organizational identity development 66
The findings tied together **67**

DISCUSSION: STAKEHOLDER ENGAGEMENT **69**
Branding Tool Kit **69**
Vision, culture, image – individual, group, societal 70
The Vision-Culture Gap **71**
Does *Spielraum für Alle e.V.* practice the image, vision and values it promotes? 71
Do the organization's vision and values inspire all its subcultures? 72
The Image-Culture Gap **73**
What images do stakeholders associate with the organization? 73
In what ways to staff members and stakeholders interact? 74
The Image-Vision Gap **75**
What roles do internal and external stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.* have? 75
Mixed blessing 76
Supportive 77
Non-supportive / radical 77
Marginal 77
Is the organization effectively communicating the vision to its stakeholders? 78
The worrisome interplay of success factors **78**

CONCLUSION AND IMPLICATIONS **81**
Case study *Spielraum für Alle e.V* **81**
Success or failure? 81
Revisiting the purpose and overall problem formulation of the thesis **82**
Implications **83**
Practical implications. 83
Theoretical implications. 83
Limitations and future research **84**

References **85**

Appendices **89**
Appendix A: Stakeholder map **89**
Appendix B: Notes stakeholder map **89**
Appendic C: Statutes and vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* **90**
Appendix D: Interview guide for staff members **93**
Appendix E: Interview guide for cooperation partners **94**
Appendix F: Interview guide for members/friends and helper **95**
Appendix G: Transcripts of interview material **96**
Interview 1: Staff member *Fablab* / initiator S*pielraum für Alle e.V.* – H. Pan 96
Interview 2: Staff member *Kochlokal* – J. Kluiber 104
Interview 3: Cooperation partner *feld Verein* – L. Dieringer 107
Interview 4: Cooperation partner *Deutsch als FreundInsprache* – A. Maluhan 116
Interview 5: Cooperation partner *Die Bäckerei – Kulturbackstube* – F. Ladstätter 121
Interview 6: Member with benefits – H. Stapel 129
Interview 7: Friend and helper – J. Friedel 132

List of Figures

Figure 1: Structure of *Spielraum für Alle e.V.* with the two subcultures Fablab and Kochlokal. Own illustration. 14

Figure 2: Vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* Own illustration 15

Figure 3: Methodological processes and the iterative approach taken to the thesis. Own illustration 20

Figure 4: Stakeholder map requested by the staff member J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A) 23

Figure 5: Paradigm of the thesis. Own illustration. 30

Figure 6: Overview of the theoretical framework - grassroots and stakeholder theories. Own illustration 34

Figure 7: Success and failure (factors) of grassroots initiatives referring to Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014). Own illustration. 37

Figure 8: The interplay of success and failure factors of grassroots initiatives. Own illustration referring to Grabs et al. (2016, p. 108) 40

Figure 9: Stakeholder's roles identification with a stakeholder map and strategic stakeholder matrix. Own illustration. 42

Figure 10: Strategic stakeholder matrix by Freeman (1984) and Savage et al. (1991) adapted by the researcher 43

Figure 11: Stakeholder analysis by letting stakeholders evaluate the grassroots organization's performance. Own illustation. 45

Figure 12: Stakeholder engagement – stakeholder identification an analysis in grassroots organization. Own illustration. 46

Figure 13: Stakeholder map by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A) adapted by the researcher 48

Figure 14: Impressions of interior design of *Die Bäckerei – Kulturbackstube* retrieved from the website May 2, 2018 65

Figure 15: Impressions of interior design of *Spielraum für Alle e.V.* retrieved from the website May 2, 2018 65

Figure 16: The findings of the analysis tied together. Own illustration. 67

Figure 17: Own llustration of the interplay between the three levels (individual, group, societal) and three elements (vision, culture, image) referring to Grabs et. al (2016, p. 108) and Hatch & Schultz (2001, p. 131). 70

Figure 18: Strategic stakeholder matrix after evaluating the *Spielraum für Alle e.V.* stakeholders' ability to cooperate with or the threaten the organization. Own illustration referred to Polonsky (1996, p. 217). 76

Figure 19: The worrisome interplay of the three levels (individual, group, societal) and the three elements (vision, culture, image) of *Spielraum für Alle e.V.* referring to Grabs et al. (2016) and Hatch and Schultz (2001). Own illustration. 79

List of Tables

Table 1: Codes related to the individual level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996). 27

Table 2: Codes related to the group level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996). 28

Table 3: Codes related to the societal level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996). 28

Table 4: Overview of research questions addressed by four main sections. 47

Table 5: Internal and external stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.* 51

Table 6: Internal and external perceptions on *Spielraum für Alle e.V.*'s image 52

Table 7: Internal and external perceptions of vision and values of *Spielraum für Alle e.V., Fablab* and *Kochlokal* 55

Table 8: Perceived strategies for *Spielraum für Alle e.V., Fablab* and *Kochlokal* 62

Introduction

More and more people become aware of global problems: environmental degradation, global poverty, climate change, etc. – overconsumption as a root of the world's problems. A large number of initiatives working towards sustainability have been founded all over the world. People who do not want to wait for the big change are taking action in their immediate environment with the aim to encourage bigger changes (Ghai & Vivian, 1992). Even though it is obvious that a global move towards sustainability cannot happen without joint political measures, the top-down approach struggles to deliver the collective change of mindset and the awareness of the impact of individual behavior on global issues (Seyfang & Smith, 2007). Thus, individual commitment is crucial for change, and, bottom-up movements will, in the end, be the fundament for a turning point; it is the *grassroots* level where the action is and upon which sustainable development depends (Ghai & Vivian, 1992). Slowly growing attention has been paid to the phenomenon, namely grassroots initiatives (Feola & Nunes, 2014). Grassroots initiatives are organizations which are generating bottom-up solutions in order to respond to the local situation as well as the interests of the communities involved (Seyfang & Smith, 2007).

Spielraum für Alle e.V. is a so-called *Grassroots House* (Pan, 2015) in Innsbruck, Austria, which was founded in 2014, therefore existing since approximately four years. Such grassroots initiatives tend to fail due to issues around support and funding as well as high turnover rates, which do not leave capacity for the core development (Seyfang & Smith, 2007). Commonly, grassroots organizations tend to operate with limited constraints of finance and manpower resources which could influence the success and failure of such an organization (Seyfang & Smith, 2007). Beside the limited material and immaterial resources, interviews with the organization's stakeholders indicated that *Spielraum für Alle e.V.* faces other unaware challenges or misalignments that could potentially lead to a failure of the organization.

Engaging *Spielraum für Alle e.V.* stakeholders' roles and perceptions have helped to identify misalignments which grassroots initiatives are not necessarily aware of and grassroots literature does not specifically address. To specify, misalignments on the (1) individual level (vision) which includes the key individual's ambitious vision, on the (2) group level (culture) which consists of the misalignments in the grassroots organizational culture and on the (3) societal level (image) which is mainly the diverging perception of stakeholder of the organizational vision and values, were identified. The researcher of this thesis argues, that these misalignments within these levels should be confronted as a step towards the grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.*'s success.

Purpose of the thesis and problem formulation

The purpose of the thesis is to explore the phenomenon of grassroots initiatives and their stakeholder's roles and perceptions of the organization in order to become successful. Based on this, the overall problem formulation is the following: *How do stakeholders' roles and perceptions influence a grassroots initiative to become successful?* To elaborate on the overall problem formulation with the help of the case study *Spielraum für Alle e.V.*, the three research questions have been outlined.

Research question 1 (RQ1): *Which and how do stakeholders' roles affect the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.'s success or failure?* This research question should help to understand which stakeholders' roles are regarded as relevant in terms of contributing to the success of the organization.

Research question 2 (RQ2): *How do these stakeholders perceive the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.?* The second research question elaborates on the perception of relevant stakeholders of the performance, the perceived challenges leading to failure and the perceived strategies leading to the success of *Spielraum für Alle e.V.*

Research question 3 (RQ3): Based on RQ1 and RQ2, *How do stakeholders' roles and perceptions influence the success or the failure of the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.?* guides the *Discussion: Stakeholder engagement.*

Structure of the thesis

The thesis firstly includes the *Introduction to the case study Spielraum für Alle e.V.* where the organization itself, the subcultures and vision statements are elaborated. Secondly, the *Methodology* provides an insight into the research strategy and how the problem formulation is answered as well as methodological processes. As a third part, the *Theoretical framework* examines relevant literature that will support the data in the analysis and discussion. The following part *Success and failure of Spielraum für Alle e.V.: Stakeholder identification and analysis* are divided into two main parts presenting the findings that answer the first two research questions. The first part elaborates on the stakeholder's roles and the second part of the stakeholder's perceptions contributing to the success or to the failure of the grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.*. The discussion of the identified misalignments on the three levels – individual (vision), group (culture) and societal (image) – will be elaborated in the *Discussion: Stakeholder engagement.* Lastly, the *Conclusion and implications* will sum up the findings by revisiting the overall problem formulation and will outline practical and theoretical implications as well as limitations and suggestions for further research.

Introduction to the case study *Spielraum für Alle e.V.*

This thesis attempts to investigate the case study of the *Grassroots House* (Pan, 2015) named *Spielraum für Alle e.V.* in Innsbruck, Austria. Information about the organization has been extracted with the help of the website (http://spielraumfueralle.at/), statutes and vision statements of the organization (statutes and vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C) and individual interviews with the grassroots organization's stakeholders. This case was selected, because the researcher has accomplished her internship in *Spielraum für Alle e.V.,* and after that, decided to extend her stay with the purpose to use the organization as a case study to investigate the phenomenon of the success and the failure of grassroots initiatives.

About *Spielraum für Alle e.V.*

The organization *Spielraum für Alle e.V.* could be described in various ways as the findings of the thesis will show. Pan (2015) termed this organization as a so-called *Grassroots House* which is a low-profile, non-profit, voluntary, citizen-lead and community-driven organization which respond to the current situations and to interests of communities which are involved (Seyfang & Smith, 2007). *Spielraum für Alle e.V.* attempts to react to current situations in terms of food (supply), nutrition, sustainability and high-tech by providing facilities, and, by creating an active living environment, social responsibility and resource-efficient actions are lived and forwarded (statutes, *Spielraum für Alle e.V.,* retrieved March 15, 2018, Appendix C). By doing so, this organization attempts to support the mentality of do-it-yourself and self-initiative, pursuits to convey know-how and promote sustainable and autonomous mindset and work ethics (sharing, exchanging and recycling) (website, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018).

Subcultures. The main organization is called *Spielraum für Alle e.V.*, whereas it is divided into two subcultures named *Kochlokal* and *Fablab*. According to Feola and Nunes (2014), grassroots initiatives tend to be divided into subcultures which could be thematic or project-based:

Kochlokal. *Kochlokal* provides access to an open kitchen with the aim of a sustainable use of groceries: *Where does our food come from? How are groceries handled in an appropriate way? How can we use them for our health? How can we re-interpret our food culture in terms of sustainability?* The examination of these and similar questions attempt to be promoted and know-how pursuits to be transferred by the means of an open kitchen (website, *Spielraum für Alle e.V.,* retrieved March 15, 2018).

Fablab. *Fablab* is a high-tech workshop that provides access to manufacturing methods, which are digitally supported, for example, CNC-shaper, Laser-Cut of 3D-print. *Fablab* communicates in which ways these technologies offer possibilities for sustainable economic activities and how to support the development of a regional repair economy. By using those techniques, the focus lies on a personal inventive mind, and on a sensible use of materials and resources. The following *figure 1* shows the three elements of the overall organization (website, *Spielraum für Alle e.V.* retrieved March 15, 2018).

Figure 1: Structure of *Spielraum für Alle e.V.* with the two subcultures *Fablab* and *Kochlokal.* Own illustration.

Vision statements. The following vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* could be overall seen as statements that attempt to encourage active participation and reduce passive consumption and are formulated as the following (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C):

Encouraging democracy: The individual has a direct influence on socio-political developments by the means of own consumption behaviors and the right to vote or through social engagement. Hence, the question raises if those possibilities are understood as opportunities for development and creating. People need to perceive themselves effectively independent of the social and educational background. Consequently, there is a need to open easily accessible ways of social co-creation.

Creation of sustainable development: The focus lies on strengthening awareness and understanding of sustainable developments, do-it-yourself mentality, and self-responsibility as well as communicating know-how and promoting autonomous thinking and acting – sharing, exchanging, recycling. To specify, this is about new educational formats in the areas of

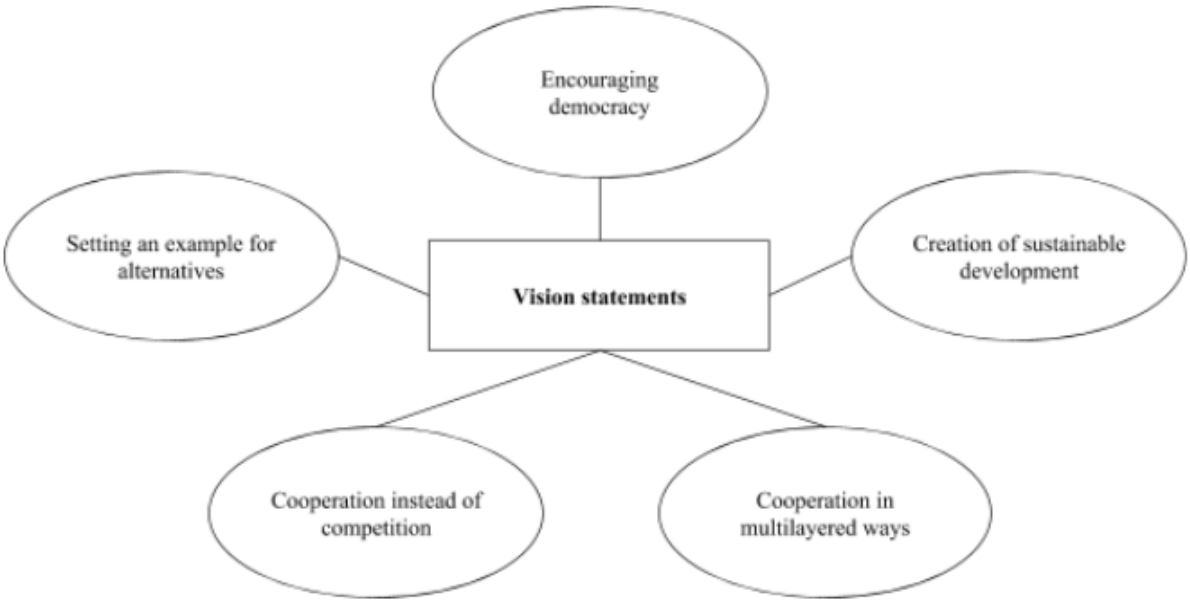
maintaining traditions and their contemporary transformation, the children and teenager's potential development, cross-generational and transdisciplinary learning about health and nutrition, new technologies and repair economy as well as energy and mobility.

Setting an example for alternatives: With the help of people from different fields of studies, *Spielraum für Alle e.V.* created an open shareholding structure with the aim to live and forward sustainable developments. In a microcosm, people, who do not want to wait for the big change of system but do want to make a contribution themselves, get engaged. This signifies a bottom-up approach.

Cooperation in multilayered ways: *Spielraum für Alle e.V.* has the interest to work together actively with other grassroots initiatives, e.g. *feld Verein* and *Die Bäckerei – Kulturbackstube* in Innsbruck, Austria. Moreover, the following three factors need to be fulfilled in order to trigger social change: Motivated (key) individuals need to engage to create a functional group and to operate jointly appropriate resources for a long-term and a broad-range establishment. Therefor, stakeholders and other decision makers do have a crucial influence after all.

Cooperation instead of competition: In the case of *Spielraum für Alle e.V.* everyone can and should join the organization or other initiatives with similar objectives. Self-initiative is in demand, do-it-yourself is desired und curiosity is welcomed. The individual's support helps to receive and to develop formats and facilities. At the same time, the individual is able to share and exchange ideas with other members, furthermore, test and improve skills in different fields.

Figure 2: Vision statements of *Spielraum für Alle e.V.*. Own illustration.



Before outlining the *Methodology* of the project, the following will be a short introduction to the interviewed stakeholders. The subsequent section named *Clarifications* attempts to clarify some points in the context of the thesis to help to understand certain terms, decisions, and processes the researcher has considered.

Interviews

The data collection consists of interviews with some of the *Spielraum für Alle e.V.*'s stakeholders. For this thesis, seven internal, and external stakeholders have been interviewed: (Staff) members, cooperation partners and external stakeholders. The staff member of *Fablab*, initiator and likewise chairman of *Spielraum für Alle e.V.* is H. Pan, who has been interviewed and identified as an internal key individual. Further interviewed stakeholders are a staff member of *Kochlokal*, J. Kluiber, members of the initiative, H. Stapel (*Fablab*) and J. Friedel (*Kochlokal*), and, three cooperation partners namely L. Dieringer (*feld Verein*), F. Ladstätter (*Die Bäckerei – Kulturbackstube*) and A. Maluhan (*Deutsch als FreundInsprache*).

The aim of the interviews was to determine the internal and external stakeholders' roles and perceptions of the organization's performance. Topics and themes like motivations, expectations, vision, values, teams, resources, challenges and strategies came up. The answers indicate unaware misalignments in three levels – individual (vision), group (culture) and societal (image).

Clarifications

The following section clarifies a few points in the context of the thesis in order to help the reader to understand certain terms, decisions and processes the researcher has considered.

Organization vs. initiative: In the thesis, there is no differentiation between "organization" and "initiative". Both terms are to be understood synonymously and interchangeably.

Success vs. failure: Furthermore, the term *success* should be clarified in the context of this thesis. The success in a traditional organization tend to be measured by the amount of money they generate; in other words, traditional organizations are not measured by the same success factors, compared to grassroots initiatives (Hossain, 2016). Dictionaries define success as "attainment of wealth" or "achievement of financial goals" (Dictionary, n.d.). Thus, seeing it from this perspective, the success tends to be related to acting in an economically and capitalistic way. In contrast, the internal key leader H. Pan as an "enemy of capitalism" (Interview 1) with his vision to fight against this system by *Setting examples for alternatives* (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C) does not

really fit into stated definition of the term success. The literature on grassroots initiatives suggests that there are many ways of defining the success or failure of such an organization (Hossain, 2016), which is related to different motivations of grassroots organization (Seyfang & Longhurst, 2013). In the case of *Spielraum für Alle e.V.*, the motivation is the implementation of the vision statements as one interviewed staff members says: "My wish is that Spielraum sustains exactly like it is written down in the vision statements" (J. Kluiber, Interview 2).

As a consequence, it should be clarified that when talking about *success* of a grassroots initiative in the context of this thesis, it is more related to sustaining or surviving. Indeed, the common challenge across grassroots organizations is the survival (Hossain, 2016). Hence, the definitions according to other various online dictionaries that define success as something that achieves positive results or the accomplishment of a purpose (Business Dictionary, n.d.; Cambridge Dictionary, n.d.), thus, in this thesis *success* means *not to fail.*

Stakeholder engagement vs. stakeholder involvement: Stakeholder engagement in the context of the thesis should not be confused with stakeholder involvement. Stakeholder involvement is the process where the organization develops strategies in order to involve stakeholders in aligning with the organization. By doing so, the thesis would result in a "consultancy report". Stakeholder engagement is simply the process through which stakeholders are worked with (being stakeholder identification and analysis) for a further identification of future strategies for the grassroots organization, but not the actual involvement.

Consumer vs. members: In the context of this thesis, the consumers are seen as "users" or "members" of the grassroots organization.

Methodology

The purpose of the methodological section is to argue for the choices that are applied in order to answer the problem formulation of the thesis. According to Bryman (2016), the research design functions as a methodological framework that helps to investigate the identified problem. Firstly, the thesis' research strategy, which is a case study approach, is described. Secondly, the relationship between the research and the theory is elaborated as well as demonstrated by means of an illustration that shows the iterative approach taken to the study. Thirdly, the methodological processes include three main phases, which will be explained and applied to the thesis: *Preject* phase, data collection phase, and data processing phase. Limitations and ethical considerations will be outlined throughout the methodological section.

Case study: A research strategy

Case studies are appropriate to frame a research by studying a new phenomenon and when little research is done in a specific field (Thomas, 2011). In the past time, little research was spent on, and only a few empirical studies have been conducted in the area of grassroots initiatives, thus, it is relevant to investigate a certain case in this field in order to study the *how* and *why* (Thomas, 2011). Generally speaking, research on grassroots initiative rather involves data-rich and in-depth case studies (Feola & Nunes, 2014). Thus, there is a slowly growing body of literature and the recent literature mainly includes successful cases of grassroots initiatives, whereas exploring failure cases may significantly help to learn about the phenomenon. A single case study, such as the studied grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.*, can elaborate the existence of a specific phenomenon (Thomas, 2011) by doing a detailed and intense analysis of a single case (Bryman, 2016). This thesis investigates a case study of the *Grassroots House* (Pan, 2015) named *Spielraum für Alle e.V.* also with the aim of contributing to the literature on grassroots initiatives and the engagement of their stakeholders based on the findings of the single case at hand.

Primary and secondary data

The primary data has been retrieved from the semi-structured interviews with *Spielraum für Alle e.V.*'s stakeholders. Many scholars stress the importance of combing different sources of data to establish credibility (Bryman, 2016). The secondary sources were websites and official documents which describe the statutes and the vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* (website, *Die Bäckerei – Kulturbackstube*, retrieved May 2, 2018; website, statutes and vision statements of *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C).

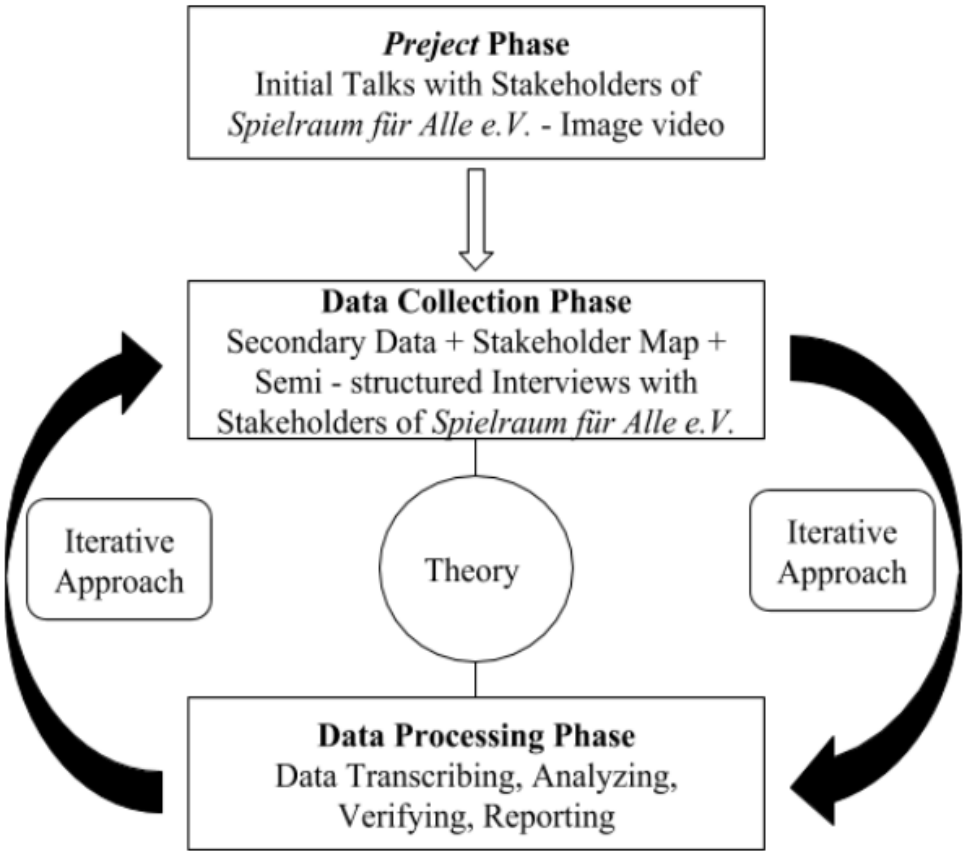
Data and theory: An iterative approach

In general, the processing of data and theory could be a cyclic process, in this case, the thesis takes an iterative approach. According to Bryman (2016), an iterative approach is a continuous process of testing data collection by going back and forth between data and theory. Whereas, the deductive approach is retrieved from existing theories and literature, from which a hypothesis is developed. In contrast, the inductive approach is, that a theory is a result of the research (Bryman, 2016). This thesis takes an iterative approach, which is the combination of deductive and inductive (Bryman, 2016). The stakeholder theories described in the *Theory* provided a pre-understanding of the phenomenon the researcher of the thesis seeks to investigate, and, helped to develop the interview guide. Then, the collected interview data helps to analyze the extent to which the theories explain the issues investigated, but also at the same time produces new insights that emerged from the data. After data collection, the researcher of the thesis redefined the *Theoretical framework*, since the analyzed data has helped to identify misalignments by involving the stakeholders' roles and perceptions of the grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.* In order to examine these misalignments, the researcher found it relevant to add new theoretical concepts inspired by the success and failure factors by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014), with the purpose to frame the stakeholders' subjective perceptions. These success and failure factors are used as tools to let stakeholders evaluate the organization's performance.

In a later stage of the study, after the researcher analyzed the stakeholder's roles and perceptions of the organization's performance of *Spielraum für Alle e.V.*, additional literature was found to support the findings in the *Discussion: Stakeholder Engagement.* The *Branding Tool Kit* by Hatch and Schultz (2001) supports and adds to the grassroots and stakeholder theories which are elaborated in the *Theory* part of the thesis. The identified misalignments of the stakeholders' perceptions of the organization's performance relate to the one's Hatch and Schultz (2001) elaborate in their study. Their theory is about strategies to determine the so-called *Vision-Culture Gap*, *Image-Culture Gap* and *Image-Vision Gap* (Hatch & Schultz, 2001, p. 130). On the basis of these three gaps, the discussion of the findings is structured. This late discovery of Hatch & Schultz (2001) characterizes the overall iterative approach.

To sum up, the data processing phase did not turn out to be a linear process, with one step after another: The researcher went back and forth while researching more about specific analytical elements as the following illustration *figure 3* depicts:

Figure 3: Methodological processes and the iterative approach taken to the thesis. Own illustration.



Methodological processes

This illustration *figure 3* depicts the three main phases of the thesis: The *Preject* phase, the data collection phase, and the data processing phase. The arrows symbolize an interaction between the data collection phase and the data processing phase. These are connected through a constant adaption between the interview data processing phase and relevant theory collection. The iterative approach allows the researcher to apply theory in the data collection phase and to revise these in the data processing phase.

***Preject* phase.** In the *Preject* phase, which is the pre-stage phase of the thesis, initial talks with the interviewed stakeholders end of 2017 were held. The purpose of these conversations with the stakeholders was about the potential participation in the development of an image video about the organization *Spielraum für Alle e.V.*. This video has been developed by the organization and its stakeholders, however, the researcher did not collect data in this phase of the thesis. On the basis of these conversations, the researcher has identified an overall lack of communication between the organization and its stakeholders. This lack of

communication could lead to a non-understanding of the organizational purposes and activities (Polonsky, 1996). As a consequence, the researcher decided to explore the phenomenon of the success and failure of grassroots initiatives and how the stakeholder's roles and perceptions could contribute to the success of such an initiative. As some authors argue, and, as an assumption shaping the research, is, that organization only can succeed when they involve their stakeholders in organizational purposes (McDermott & Chan, 1996).

Data collection phase. The second phase of the project comprises the data collection process, which is based on the qualitative research method. In this phase, secondary data from the website and official documents of *Spielraum für Alle e.V.* was collected. Moreover, the so-called stakeholder map (Freeman, 1984; 2010) was requested by a staff member that helped to get an overview about the stakeholders of the case study *Spielraum für Alle e.V.*. Lastly, semi-structured interviews were conducted from the 21st-27th of February 2018, in Innsbruck; according to Kuada (2012), the qualitative research design emphasizes cases which could be investigated with interviews, as the following section describes.

Semi-structured interviews. Qualitative interviews permit the understanding of interviewee's respective perceptions and the researcher gets to learn "[…] about their experiences, feelings, and hopes and the world they live in […]" (Kvale, 1996, p. 5). In other words, qualitative interviews seek to gain insights into the lived experiences of the interviewed persons (Kuada, 2012). The data from the interviews is mainly incorporated in the analytical part of the thesis, however, it also had an influence on the theoretical section since the researcher added relevant conceptual frameworks after conducting the interviews which again shows the iterative approach taken to the thesis.

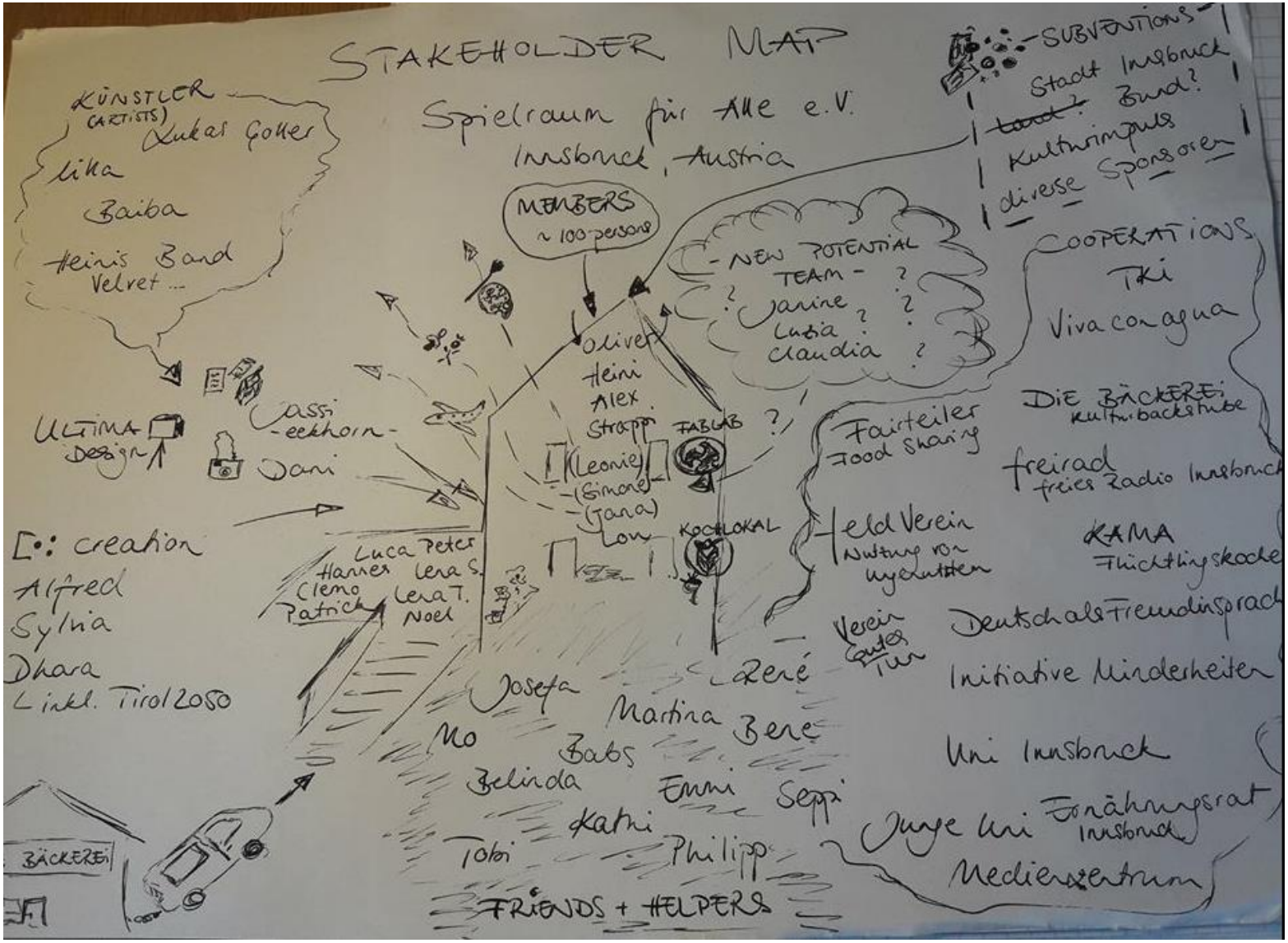
Semi-structured interviews are an appropriate way to obtain an open discussion that invites spontaneous questions and responses which also follow the interviewee's replies (Kvale, 2007). Therefore, the interviews could be seen as conversations based on the interviewees' worldview, however, are structured as professional conversations with rules and techniques. By conducting the interviews in a conversational atmosphere that should give the interviewee a freedom of sharing experiences and opinions that are not necessarily determined by the interview questions (Kvale, 2007). Bryman (2016) argues that this conversational atmosphere leads to a flexible and detailed interview by gaining trust, as well as reflected responses. The interviewer and likewise researcher worked several months in the studied organization, thus, has built up relationships to several staff members, cooperation partners, members, and the organization itself. Such personal relationships to the interviewees and organization studied could lead to biased interpretations (Bryman, 2016). Moreover, the personality of the researcher

and the personality of the studied person have some influence on the data (Kuada, 2012). These leads to the necessity that other ethical issues need to be considered in qualitative research.

***Ethical considerations and role of the researcher*.** The interviewer should ask the interviewees beforehand if he/she agrees on recording the interview (Kvale, 2007). Furthermore, Kvale (2007) argues that "[…] the human interaction in the interview affects the interviewees and the knowledge produced by an interview inquiry affects our understanding of the human condition" (p. 23). In other words, the researcher should treat the data in a certain way in order to not harming the respondent. Indeed, conducting case studies should involve reflections about how to collect data without harming anyone (Thomas, 2011). Thus, the interviewer and researcher should be aware of the consequences of the conversation and the following analysis (Kvale, 2007). Indeed, the framework of conducting interviews is based on Kvale's (2007) *Seven Stages of an Interview Inquiry* which gives guidance in the reflections of the choices made in advance, within and after the interviews.

The researcher herself is the main instrument of the data collection which could result in products of her own preferences (Bryman, 2016). The researcher of this thesis is a so-called insider (Bryman, 2016), since she has work experience in and as part of the organization *Spielraum für Alle e.V.*,she collected and analyzed data through her own respective perspective which might be biased due to personal experiences, background, and culture (Bryman, 2016). In order to counteract, the researcher decided to make the research more transparent by using a specific sampling method. According to Bryman (2016), commonly, it is difficult to see for the reader how interviewees were chosen. In this case, the researcher of this thesis has chosen to interview representatives of relevant stakeholder groups which are regarded as relevant when contributing to the success of the organization. She has asked the staff member J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A) to provide an outline of a so-called stakeholder map of the organization *Spielraum für Alle e.V.* as illustrated in the subsequent *figure 4.* Nevertheless, Bryman (2016) argues furthermore that a qualitative approach to interviewing cannot be purely objective.

Figure 4: Stakeholder map requested by the staff member J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A).



Sampling method - stakeholder map. The stakeholder map allows to get an overview of the organization's stakeholders (Freeman, 1984; 2010). The stakeholder map (see *figure 4*) contains several stakeholder groups: Staff members, cooperation partners, members, friends and helpers, governmental agencies, artists, "new potential", media and people who are part of the organization, but are not responsible for finances (J. Kluiber, Interview 2, stakeholder map, Appendix A). On the basis of this map, the researcher has chosen stakeholders regarded as relevant for the thesis purpose which is the engagement of stakeholders to help the organization to succeed: "Interview as many subjects as necessary to find out what you need to know" (Kvale, 2007, p. 43). The following stakeholders were chosen in order to provide a holistic picture of representatives of certain stakeholder groups. The following section provides an overview about the chosen interview partners and will be elaborated in detail in the analytical part of the thesis.

Spielraum für Alle e.V.'s stakeholders. Firstly, one **staff member** from *Fablab* and likewise chairman and initiator of *Spielaum für Alle e.V.* (H. Pan, Interview 1) and one staff member from *Kochlokal* (J. Kluiber, Interview 2) were interviewed and regarded as relevant representatives of the organization, since they both have a long-term experience in *Spielraum für Alle e.V.*. H. Pan is perceived as an internal key individual, which will be elaborated in the analytical part of the thesis.

Three **cooperation partners** (L. Dieringer, A. Maluhan, F. Ladstätter, Interviews 3, 4, 5) were interviewed. Two of them (L. Dieringer and F. Ladstätter) have experiences in grassroots initiatives, since they both represent their own grassroots initiatives – *feld Verein* and *Die Bäckerei – Kulturbackstube* - and therefore are regarded as relevant in terms of contributing to the organization's success. F. Ladstätter is perceived as an external key individual due to his long-term experience in the grassroots area and since *Spielraum für Alle e.V.* originated from *Die Bäckerei – Kulturbackstube.* A. Maluhan from *Deutsch als FreundInsprache* was chosen since she recently started a cooperation with *Spielraum für Alle e.V.*, especially with the subculture *Kochlokal.*However, her interview is not included in the data analysis.

Moreover, the stakeholder group **members** with one **"member with benefits"** (H. Stapel, Interview 6) tend to be more involved in *Fablab* and one **friend and helper** (J. Friedel, Interview 7) is involved in *Kochlokal*, but also attends cultural events in *Spielraum für Alle e.V.*. Both interviewed members use the organization on a work and on a private level since a longer time (Interviews 6, 7). Other stakeholders of this stakeholder group do not have such long-term relationship to the organization.

This stakeholder map developed by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map) does not illustrate the stakeholder group **competitors** as it will be examined in the analytical part.

The researcher could have interviewed all staff members and external stakeholders of the organization *Spielraum für Alle e.V.*. The representatives of relevant stakeholder groups based on the stakeholder map by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A) were chosen due to their relevance, e.g. such as long-term experiences with the grassroots organization. Moreover, it needs to be considered if all staff members of *Spielraum für Alle e.V.*, *Fablab* and *Kochlokal*, as well as all external stakeholders, would have been interviewed, other potential internal and external key individuals could have been identified.

Data processing phase. The researcher of this thesis used the *Seven Stages of Interview Inquiry* by Kvale (2007) as a guideline to prepare, conduct and process the semi-structured interviews.

Preparational steps. Designing an interview guide is part of the preparation for conducting the interviews (Kvale, 2007). The questions were formulated around the *Theoretical framework*, mainly the stakeholder theory at times when the researcher design the interview guide in order avoid eventual off-topic distractions (Bryman, 2016). Kvale (2007) moreover argues that there has to be a balance between following up new tracks and sticking to the pre-formulated guidelines. The questions could be seen as guidelines, which could also be adapted flexibly during the semi-structured interviews. By investigating how stakeholders could be engaged in order to contribute to the organization's success, similar questions were asked in order to allow comparing the answers of the stakeholder respondents. Furthermore, interview questions about their participation in the image video were stated. By doing so, the researcher wanted to build on the initial talks in the *Preject* phase and therefore continue giving the stakeholders the feeling that these conversations are still part of creating the image video, in order to allow an open discussion and a conversational atmosphere to get as much data as possible to shed light on the investigated phenomenon.

Conducting steps. The semi-structured interviews with the stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.* were conducted and based on the, in advance requested, stakeholder map and the formulated interview guide attached in the Appendices D-E. The researcher met the staff members, the "member with benefits" and the friend and helper of *Spielraum für Alle e.V.* in the organization itself, in Innsbruck, Austria. The interviews with the cooperation partners were conducted in the cooperation partners' locations in Innsbruck. All interviews were held in German, this explains the German transcripts attached in Appendix G. Thus, the researcher was required to translate all quotes into English. It should be noted that all quotes throughout the

analysis are the researcher's translation and therefore at risk of losing some linguistic nuances. The interviews took approximately in between 15 and 60 minutes.

Data processing steps. The data processing phase includes several steps: *transcribing, analyzing, verifying* and *reporting* (Kvale, 2007). These four aspects and their relation to the thesis will be explained in the following section.

Transcribing. The transcription of interview material is the preparation for the analysis and is part of interpretation (Kvale, 2007). The researcher recorded the seven interviews with the program *Audactiy* and following these, decided to fully transcribe the material with the help of the program *InqScribe.* The transcripts are attached in the Appendix G.

Analyzing. The researcher used the technique of coding which attempts to support the analysis (Kvale, 2007). Coding is explained as an analytical process for qualitative research as a way of organizing your thinking (Gibbs, 2011). While coding, the interview data is broken into component parts which could be labeled in themes. Generally, there are two ways of generating codes, *concept-driven* and *data-driven coding:* Gibbs (2011) explains that most of the researchers combine both approaches while moving back and forward between the coding types. In this case, the researcher also used both approaches to data coding.

On the one hand, concept-driven means to develop "key thematic ideas" (Gibbs, 2011, p. 8) with the help of the inclusion of certain literature, templates are constructed before coding (Gibbs, 2011). Gibbs (2011) argues that the researcher commonly starts with templates because it is impossible to eliminate all presuppositions completely. In this case, stakeholder theories were used to get inspiration and create templates, which helped to investigate the material in terms of certain themes. These themes derived from Freeman's (1984) and Polonsky's (1996) stakeholder theories, especially the stakeholder management process – the *stakeholder identification,* the *stakeholder analysis* and the *stakeholder engagement*. According to these three main perspectives, the researcher started out with a list of themes and codes to analyze the interviews, *roles, motivations, communication, expectations,* etc.

On the other hand, data-driven coding tries to code without prejudices, which includes not to have a specific theory in mind (Gibbs, 2011). In other words, it attempts to code without prejudices and pre-existing theories (Gibbs, 2011). As explained before, the researcher had key thematic ideas in mind related to stakeholder theories, however, the interview data presented new insights that were coded. While simply reading the data, new themes and codes were discovered. These codes, which came up during the data analysis, were related to the success and failure factors of grassroots initiatives by Grabs et al. (2015) and Feola and Nunes (2014), e.g. *Education and skills vs. enthusiasm, team, resources, vision and values, etc.*

The researcher has discovered grassroots theories, which provided a framework that helped to outline the subjective stakeholder perceptions as presented in the analytical findings. Using both approaches characterizes an iterative approach taken to the thesis by going back and forth between the data and the theory continuously.

The following *tables 1-3*, which show codes by the combination of concept- and data-driven coding, are used as a device to get an overview and see connections as well as opposing views in order to provide a constant comparison. The constant comparison of the interview material helps to connect data, concepts, and categories in order to find similar coded passages (Gibbs, 2011).

Table 1: Codes related to the individual level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996).

Individual level

Thematic codes	**Description of codes**	**Examples of coded text in interview material**
Identification	Stakeholder of *Spielraum für Alle e.V.* can be divided into several types – e.g. internal and external	"I would rather say, that I have an external role" (J. Friedel, Interview 7).
Motivations	There are several different motivations to participate in a grassroots imitative	"The aha experience was the architecture study […] the scales fell from my eyes […] we have learned things that I could absolutely not represent" (H. Pan, Interview 1).
Roles	Stakeholder's roles in contributing to the success or failure of *Spielraum für Alle e.V.*	"My role has definitely changed; originally, I was in the core team of *Spielraum für Alle e.V.* and co-founder as well as idea provider […] meanwhile I am officially chairman of *Spielraum für Alle e.V.* [...]" (H. Pan, Interview 1)
Education and skills vs. enthusiasm	In grassroots initiatives, staff members tend to have no education in their field of work	"The people who run such initiatives can show very little knowledge in the field of organization, marketing, law, accounting, etc. and through that you limit your opportunities extremely" (F. Ladstätter, Interview 5)
Expectations	Stakeholder's expectations towards the organization	"One expectation from my side was to learn a lot, precisely learning in such a process in order to see what you could do in such an organization […]" (J. Kluiber, Interview 2)

Table 2: Codes related to the group level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996).

Group level

Thematic codes	**Description of codes**	**Examples of interview material**
Vision and values	The *Spielraum für Alle e.V.'s* vision and values differentiate amongst the stakeholders	"[…] is blurred for me […] for a long time I did not understand, that these [Spielraum/Kochlokal] are two very different animals" (L. Dieringer, Interview 3).
Team/members	*Fablab* and *Kochlokal* team are perceived differently	"The core team of *Fablab* stayed and made massive sacrifices" […] they are functioning as a group" (F. Ladstätter, Interview 5).
Resources	Material, as well as immaterial, resources influence the success of *Spielraum für Alle e.V.* – the iterplay of resources	"Especially if you do have little money, you need a strong team spirit. But it can strengthen the team spirit as well if there is suddenly money. Because then the space and time can be created for discussions that are absolutely necessary. There is simply an interplay of a strong team and money. And money signifies the functioning of a team" (J. Kluiber, Interview 2).
Challenges/ misalignments	Interviewed stakeholders identified further challenges besides issues around finances	"[…] the reality always looks different. There is a lack of finances, capacity, initiators, etc. I believe there is definitely some room for improvement to develop the vision" (J. Kluiber, Interview 2)
Strategies	*Spielraum für Alle e.V.'*s stakeholders perceived strategies leading to the success – e.g. Branding	"Spielraum is a yogurt. What is written on the packing, what is the packing, is it plastic or glass? I mean how does the product Spielraum look like?" (L. Dieringer, Interview 3).

Table 3: Codes related to the societal level by Grabs et al. (2016) and stakeholder theories (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996).

Societal level

Thematic codes	**Description of codes**	**Examples of interview material**
Stakeholders	Relationships with external stakeholders	"Spielraum borrows our car occasionally" (F. Ladstätter, Interview 5).
Pre-existing groups	Importance of relationship to other grassroots initiatives	"Spielraum originated from Bäckerei […] without the Bäckerei-Connection, Spielraum would not exist" (F. Ladstätter, Interview 5).

The major categories contain stakeholder as well as grassroots theories. Moreover, they were overlapping and interrelated, since some codes could be placed in more than one category. For example, the *education and skills vs. enthusiasm* could be regarded also as code on the group level, since skills have an effect on the functioning of a group (Grabs et al., 2016). The code *vision and values* of the main organization and the two subcultures *Fablab* and *Kochlokal* emerged from the interview material, since the interview guide stated no specific questions to identify the vision and values of all three organizations to allow comparison. This explains certain "blanks" in the finding section named *Success and failure of Spielraum für Alle e.V.: Stakeholder identification and analysis.*

Verifying. In case of qualitative research, appropriate measurements are credibility and trustworthiness; Credibility examines the extent to which procedures have been followed in conducting qualitative investigations (Kuada, 2012). Indeed, Kvale (2007) says that the researcher should "[...] play the devil's advocate towards his or her own findings" (p. 123) and therefore should test continuously on credibility as well as trustworthiness of the findings in the data processing phase. The credibility and trustworthiness should be evident through the entire process of data collection and processing by addressing all *Seven Stages of an Interview Inquiry* by Kvale (2007). Trustworthinss can be achieved by avoiding errors, which could potentially arise in the transcription process (Kvale, 2007). Thus, the researcher decided to leave the transcriptions in the original language in order to avoid errors by translating the interview material into English.

Reporting. Kvale (2007) recommends reporting the thesis' findings, which includes the study's findings in a readable way. In this thesis, the reporting can be seen in the analytical part of the thesis. The designed image video with stakeholders' participation has been presented in a local cinema during the month May and in the organization *Spielraum für Alle e.V.* to the public on 4th of May 2018.

To conclude, the methodological section provided the body of methods used to answer the overall problem formulation and the research questions. This research employed a qualitative research strategy, a case study, to get a deeper insight into the dynamics of the grassroots organization called *Spielraum für Alle e.V.* in Innsbruck, Austria. The stakeholder map, the semi-structured interviews together with some secondary data in form of official documents, that state the vision statements of the organization were analyzed and structured, with the help of *concept-* and *data-driven coding.* The findings will be discussed in the light of existing literature about grassroots and stakeholder theories which will be elaborated in the following, with the help of paradigm.

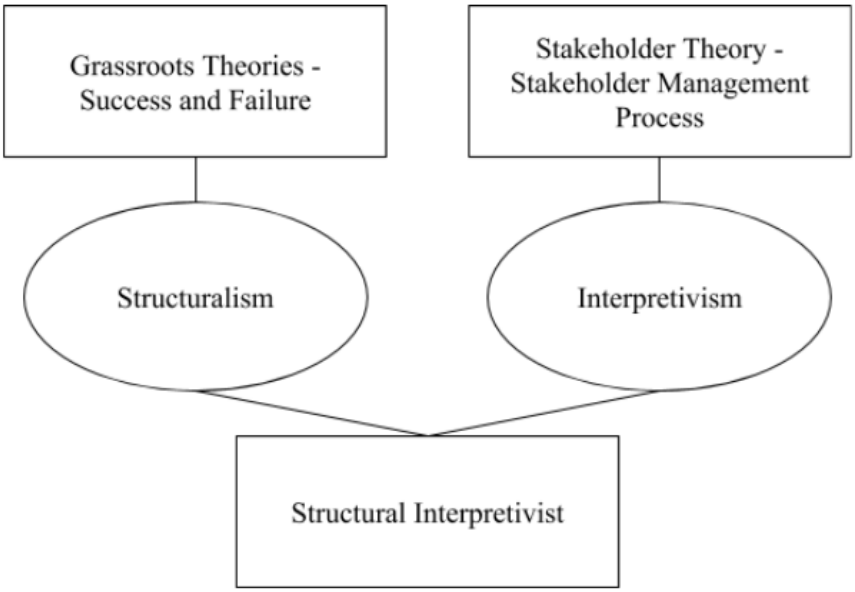
Theoretical framework

The theoretical section provides a framework that attempts to answer the overall problem formulation and the research questions. Firstly, the choices in terms of paradigm will be elaborated consisting of interpretivism and structuralism. The structural interpretivism provides a basic set of beliefs that guide the research process in terms of data collection and treatment, as well as analysis. The second part of the *Theoretical framework* gives an overview of major themes, central to the thesis: **grassroots and stakeholder theories.**

Paradigm: Structuralism and Interpretivism – Structural Interpretivism

The thesis considers the ontological as well as epistemological stances. Ontology is the way how the researcher sees the world (Kuada, 2012). The epistemological stance within this thesis is outlined in terms of how the researcher perceives the knowledge to be created (Kuada, 2012). In other words, the epistemological stance of this study is outlined in terms of how the problem formulation is researched. The thesis is based on the two main theories – the grassroots and the stakeholder theories - which could be seen as interpretivist as well as structuralist approaches showcased in *figure 5:*

Figure 5: Paradigm of the thesis. Own illustration.



The following section argues for the positions in regard to divergent stances, firstly the interpretivism, secondly the structuralism and lastly the explanation of the overall structural interpretivist approach taken to the thesis.

Ontological stance – Interpretivism – Stakeholders' roles and perceptions. Interpretivism is a paradigm and a way of perceiving the social world of the individual as a part of his or her perception (Bryman, 2016): There is a "[…] need to understand how people define situations in which they are involved and the meanings they derive from this experience" (Kuada, 2012, p. 77). In other words, the researcher of the thesis, as an interpretivist, tries to understand the world as perceived by its inhabitants, by seeking to understand the meanings of roles and perceptions of the interviewed stakeholders: "People do not react to reality but to what they perceive to be reality" (de Chernatony, 2006, p. 48). These interviewed stakeholders can be seen as social actors who influence the grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.* (Bryman, 2016). The researcher remains open to develop knowledge throughout the thesis with the help of the interviewed stakeholders, thus, it is important to understand subjective perceptions (Kuada, 2012). The stakeholder theories of the thesis characterize an interpretivist approach with focus on the understanding of the complexity of human actions rather than explaining them (Bryman. 2016). The stakeholder theories help to retrieve stakeholders' perceptions about *Spielraum für Alle e.V.*. The researcher lets them define situations in which they are involved and the meanings that come from their experience with the organization. Moreover, as mentioned in the *Methodology*, the researcher analyzes the data derived from the interviews from her own respective perspectives, which might be biased due to personal experiences; however, Bryman (2016) argues that the qualitative approach of interviewing cannot be purely objective. The researcher is aware of this and supports her interpretations with acknowledged theories, which will be explained in the following section.

Epistemology – Structuralism – Grassroots theories. Structuralism sees "[…] human societies as composed of complex systems of interrelated parts" (Kuada, 2012, p. 77). Structuralism is a reaction to functionalism, each part of society is necessary for the stability of the whole (Kuada, 2012). In the structural approach, there is an emphasis on the collective rather than the individual: The individual's position is defined by the structure of the system. In the theoretical section of the thesis, grassroots theories and their success and failure factors by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014) provide patterns that are used to frame the subjective perceptions of the interviewed stakeholders of the organization's performance, challenges leading to the failure and strategies leading to the success. These factors are categorized in three different levels – the individual, the group, and the societal level – as it will be described in-depth later in the theoretical section. These three interdependent levels are interrelated parts, composed of a complex system and fall within, what is known as, structuralist thinking (Kuada, 2012); to specify, each level is necessary for the stability of the whole

organization, but none of the levels can function alone, thus, they must be analyzed within their contexts. As a consequence, in experience of failures, the other parts must adapt in order to fulfill the potential gap (Kuada, 2012). The researcher of this thesis assumes that the collective only functions when all individual parts, in this case levels, interact with each other.

Structural interpretivist position in the thesis. On the one hand, the structuralist approach helps to understand why the thesis follows certain patterns of success and failure factors which turn the subjective stakeholder perceptions into "hard" facts in order to avoid a too subjective interpretation of the data. On the other hand, the problem formulation will be answered with the help of semi-structured interviews, by giving importance to the understanding of the social world from the individual stakeholder's eye.

Overall, this structural interpretivist approach sees the social world organized in terms or some basic structures that attempt to define relationships, but at the same time emphasize the interpretations that individual stakeholders accord perceptions within these defined structures rather than structures themselves (Kuada, 2012). Indeed, the structural interpretivist stance perceives reality as providing shifting frames of reference for the individual actions (Kuada, 2012) By applying this to the thesis, the combination of the two theories – grassroots and stakeholder theories – aims to collect the stakeholders' subjective perceptions with the help of the stakeholder theories by furthermore providing an objective frame of the success and failure factors, which characterizes the thesis' two diverging ontological stances.

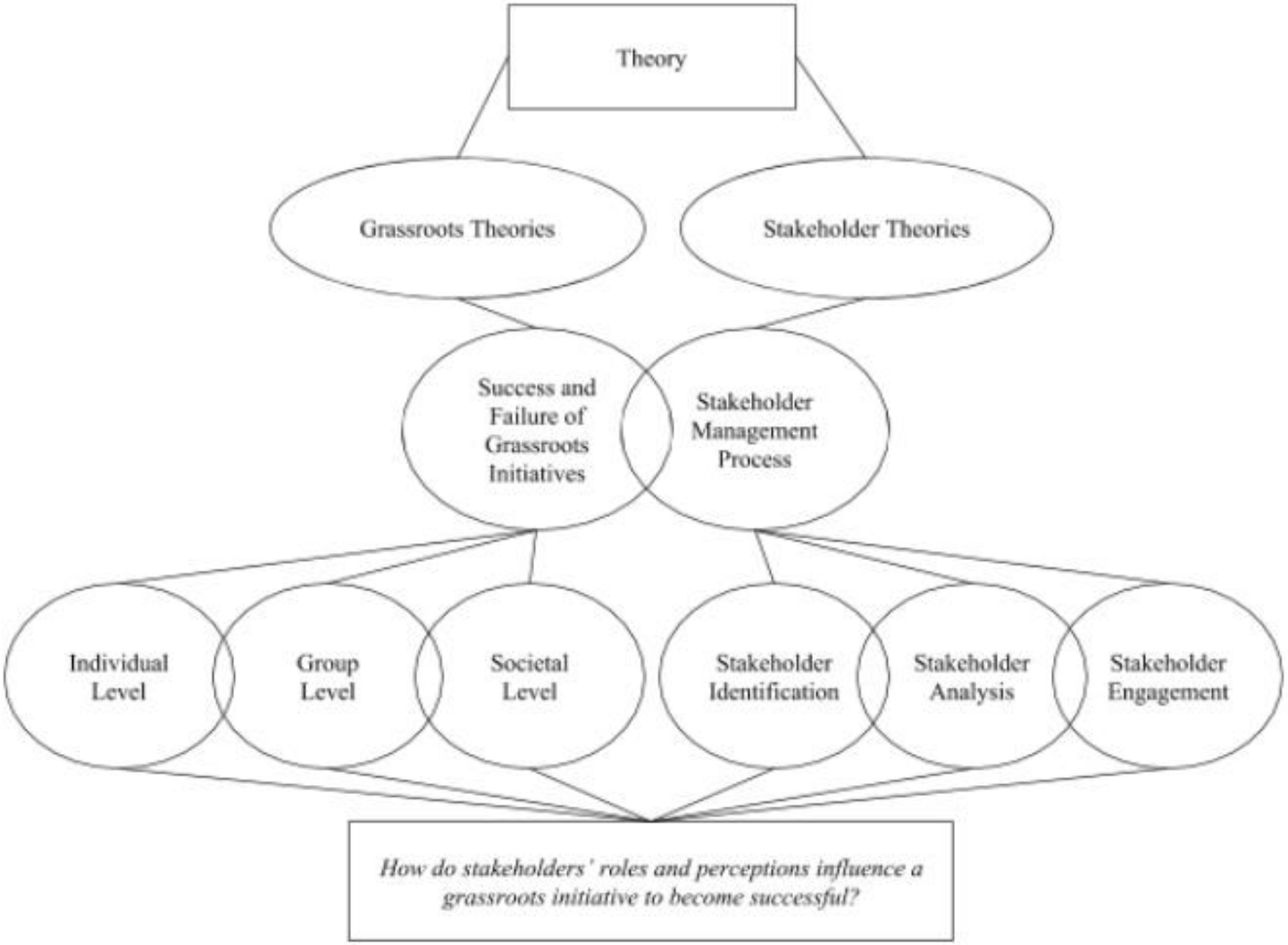
Assumptions shaping the research. The researcher should be aware of her own assumptions and of the theories driving the research. The three main assumptions shaping the research and are being tested in the thesis, are the following: Firstly, organizations only can succeed when they recognize the importance of their stakeholders (McDermott & Chan, 1996). Secondly, grassroots initiatives only tend to focus on the internal organizational identity and thereby sometimes overlook external stakeholders (Feola & Nunes, 2014), which justify the choices made in advance to involve stakeholders. Thirdly, as the thesis' theory addresses success and failure factors of grassroots initiatives, the researcher assumes that such initiatives only function if these success factors on the three described levels are existing and furthermore have an interplay. This again refers back to the structuralist approach which says that a whole system can only function if the interrelated parts work together.

Grassroots and stakeholder theories

The purpose of this section is to provide an overview of main topics and major themes central to the thesis: **grassroots and stakeholder theories.** The aim of the thesis is to shed light on the phenomenon of grassroots initiatives and their success and failure by the engagement of its stakeholders. This section provides a framework with the aim to answer the overall problem formulation: *How do stakeholders' roles and perceptions influence a grassroots initiative to become successful?*

Overview of the theoretical framework of grassroots and stakeholder theories. Firstly, the reader will be provided with an overview of the *Theoretical framework* with the help of an illustration. Secondly, grassroots initiatives will be defined by examining the characteristics of such initiatives. Secondly, theories on grassroots initiatives, in particular the success and failure factors developed by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014), are elaborated and thereby show a way of measuring an organization's performance, challenges leading to the failure as well as strategies leading to the success. These factors are overall categorized into an individual, group and societal level attempting to provide guidelines for the subjective stakeholder perceptions. Thirdly, stakeholder theory, especially the stakeholder management process, which contains three main steps, will be examined: the *stakeholder identification*, the *stakeholder analysis* and the *stakeholder engagement.* The following illustrations *figure 6* depicts the theoretical section with the two main theories - the grassroots and stakeholder theories – with the major sub-themes:

Figure 6: Overview of the theoretical framework - grassroots and stakeholder theories. Own illustration.



Grassroots initiatives

Grassroots initiatives are defined as a "[…] network of activists and organizations generating novel bottom-up solutions for sustainable development; solutions that respond to the local situation and the interests and values of communities involved" (Seyfang & Smith, 2007, p. 585). According to Seyfang and Smith (2007), grassroots organizations are group initiatives, which are non-profit, community-driven, low-profile, voluntary, and citizen-led organizations that respond to the current situations. Such non-profit organizations are characterized by non-financial and mission-driven objectivities, multiple consumers and stakeholders as well as competitive-cooperative relationships with their competitors (Gallagher & Weinberg, 1991).

These solutions and mission-driven objectivities for example could be stated in official documents that describe vision statements of such a grassroots organization. The term *grassroots* is a metaphor for initiatives that predominantly come out of private persons' drive (Seyfang & Smith, 2007). By doing so, they could address certain topics or themes such as sustainability, high-tech, food and nutrition and sustainable consumption in general (Seyfang & Smith, 2007; Gallagher & Weinberg, 1991). These topics or themes could be furthermore addressed in subcultures, which are thematic or project-based (Feola & Nunes, 2014), e.g. one subculture is dealing with food and the other one is dealing with high-tech.

As explained in the *Introduction*, the individual's behavior has an impact on global issues (Seyfang & Smith, 2007), e.g. through his consumption behavior. Grassroots initiatives try to counteract by being products of local experimentation for setting an example for alternatives, although, relying on global trends (Feola & Nunes, 2014). Such initiatives define themselves as "other", "alternative" or a "world within a world" (Seyfang & Smith, 2007, p. 594), which illustrate that another way is possible by building alternative structures to an existing system. The opportunities of a "world within a world" could become barriers, complicating outreaches since successful grassroots organizations require a "certain degree of congruence with regime practices" (Seyfang & Smith, 2007, p. 597). However, they challenge the status quo and promote new forms of organization of society as well as economic life, and, furthermore alternative systems of provision (Seyfang & Smith, 2007).

Success and failure of grassroots initiatives

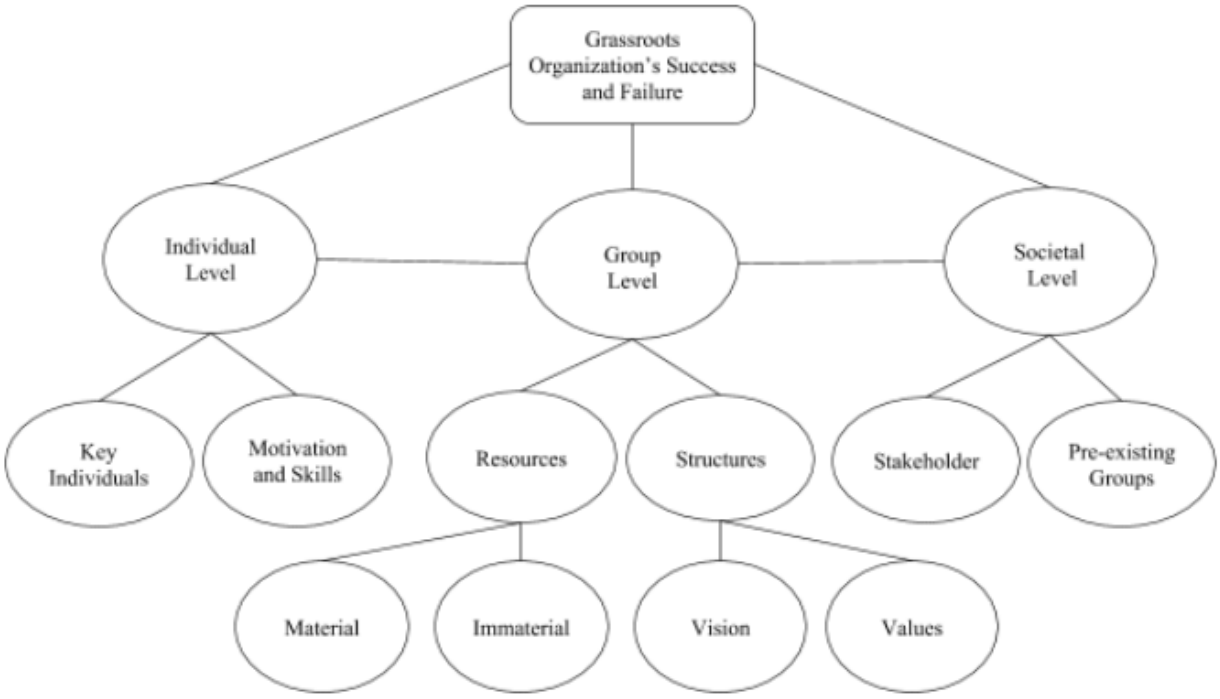
Commonly, grassroots organizations tend to operate with limited constraints of financial and manpower resources, that could influence the success and failure of such an organization (Seyfang & Smith, 2007). If a grassroots organization is successful or fails, could be evaluated with some unique parameters (Feola & Nunes, 2014; Grabs et al., 2016; Hossain, 2016).

Grassroots organizations differ from mainstream, traditional organizations, as they possess different types of sustainable development and forms of cooperation partners, informal community groups, social enterprises and voluntary associations (Hossain, 2016). Therefore, grassroots organization's success tends to be measured with other factors than mainstream organizations, however, there are many ways of defining the success or failure of such a grassroots organization (Hossain, 2016). The success of a grassroots organization is related to different motivations of the organization (Seyfang & Longhurst, 2013), including the motivations of initiators, (staff) members and furthermore external stakeholders. Such motivations in grassroots initiatives, for instance, could be vision statements written down in official documents. Grassroots initiatives may encounter challenges if they want to implement their vision statements aiming to trigger the social change (Feola and Nunes, 2014).

Success and failure factors. Grabs et al. (2016) argue that there are three levels of success factors of grassroots initiatives that attempt to measure the organization's performance, challenges leading to the failure as well as strategies leading to the success. These three levels – the individual level, the group level, and the societal level – overall could be summarized as in the three categories leadership, organizational culture and stakeholders (Feola & Nunes, 2014; Hossain, 2016).

Firstly, on the individual level, (key) individuals and their motivations as well as skills, play a significant role in grassroots initiatives. Secondly, in the group level, organizational resources, material and immaterial, as well as structures such as identity development in terms of vision and values could contribute to the organization's success or failure. Thirdly, the societal level mainly discusses relationships to stakeholders and pre-existing groups that should have a significant influence on the organization's success or failure. The following illustration *figure 7* shows a combination of the success and failure factors by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014) divided into three overall levels and subthemes:

Figure 7: Success and failure (factors) of grassroots initiatives referring to Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014). Own illustration.



Individual level – Key individuals, motivations, and skills. The key individuals and their motivations and skills play an important role when it comes to the success in grassroots initiatives (Grabs et al., 2016). Motivated individuals want to take action in their immediate environment, seeking to encourage changes, for instance creating a sustainable development (Ghai & Vivian, 1992). In order for some individuals to feel motivated to make a change, there is a need to recognize that change is necessary (Grabs et al., 2016). Firstly, a sense of urgency could happen by having a key experience (Grabs et al., 2016). Secondly, the feeling responsible for the state of the world and the need for change is important, thus, one individual should understand why changes in their own behavior are necessary (Grabs et al., 2016). Thirdly, the awareness for the following generations requires empathy and potentially, that, as a result, could lead to the motivation of people to participate in grassroots initiatives (Grabs et al., 2016).

A grassroots initiative could be more successful if the members have a high educational level, which potentially results in specific skills that might be helpful for the development of the initiative (Feola & Nunes, 2014). Thus, a significant number of steering group members or key individuals should be trained in, for instance, group management, this plays a significant role for such an organization to succeed (Feola and Nunes, 2014) as the following section shows.

Group level – Resources and structure. The group level has a great impact on the organizational success. In order to sustain the participation and for a group to function, organizational structures and resources need to be considered (Grabs et al., 2016). The success or the failure of a grassroots initiative depends on material resources such as work, money, concrete benefits, services, etc. (Grabs et. al, 2016). Most of the grassroots are challenges by issues concering finances which do not leave capacity and time for the core development (Seyfang & Smith, 2007). Time is another factor of the group level since members of such grassroots initiatives need to dedicate a amount of time to the initiative's activities (Feola & Nunes, 2014). This leads to the equally important immaterial resources such as authority, moral engagement, faith, skills, friendship, and time, etc (Grabs et al., 2016). The immaterial resource authority leads to another success factor, which is role models: (Staff) members or people interested to participate could imitate group leaders that serve as role models (Grabs et al., 2016) which is again related to the individual level.

Another demanding aspect could be securing and sustaining participation over time like many other volunteer organizations (Seyfang & Smith, 2007). Grassroots initiatives often rely on volunteers, this could limit their ability to promote innovation in the community: Thus, the success of such an initiative depends on paid staff in order to not over-rely on volunteers (Feola & Nunes, 2014). This leads again to the importance of the material resource money and as well to key individuals that manage the initiatives. Hossain (2016) argues that support by members and volunteers is one of the key challenges, especially in the initial stage of a grassroots initiatives.

Organizational identity development, which includes a common vision and values, has been suggested to be another key factor in the success of the grassroots organization (Feola & Nunes, 2014; Hossain, 2016). Values are an important part of an organization's overall vision and provide guidance about desired styles of behavior: "A value is a belief, which cognitively enables a person to know the correct way to behave […]" (de Chernatony, 2006, p. 101). Indeed, Grabs et al. (2016) furthermore argue that common goals, as well as expectations of the organization, that all members can identify with, are important. Such a collective vision can lead to a sense of community, that builds social ties among the individuals whose background and experiences may be quite different (Grabs et. al, 2016), as it is common in grassroots initiatives, that some people from different fields of studies participate. Moreover, the subcultures of an organization might also have different themes that could be thematic or project-based, and that furthermore indicates the importance of a common vision throughout the organization.

Societal level – Stakeholder and pre-existing groups. External engagement and framework conditions could contribute to the success of a grassroots initiative (Grabs et al., 2016). To specify, the cooperation and networking with pre-existing groups of other grassroots initiatives and other stakeholders is an important factor that could lead to the success of the organization (Feola & Nunes, 2014). A regional or national network of a local grassroots group could be significant in aggregating knowledge, supporting relations or provide encouragement for projects (Seyfang & Longhurst, 2013) or support, e.g. how to set up and run a grassroots initiative (Feola & Nunes, 2014). To conclude, relationshipts to stakeholders in the regional or national area, for instance, to pre-existing grassroots initiative groups, could potentially help a grassroots organization to succeed, e.g. such as cooperation partners, who have long-term experiences in that area (Feola & Nunes, 2014; Grabs et al., 2016).

Success and failure of grassroots initiatives: A stakeholder approach

The research is shaped by the assumption that only those organizations that recognize the importance of stakeholders can sustain (McDermott & Chan, 1996). Thus, commitment to stakeholders "is not an option, but rather a necessity" (McDermott & Chan, 1996, p. 5) for organizations seeking to sustain and succeed. Frequent contact with stakeholders contribute to the success of an organization (Polonsky, 1996), as the societal level of success factors also highlights (Grabs et al., 2016).

Stakeholder definition. A definition by Freeman (2010) says that stakeholders are groups and individuals who have a stake in the success or failure of an organization: "[…] those groups without whose support, the business would cease to be viable" (p. 26). Stakeholder theory is based on the principle that the organization considers: "[…] any group or individual who can affect, or is affected by the achievement of the organization's objectives" (Freeman, 1984, p. 46). The grassroots organization's objective could be the success or the survival as this is the common challenge in grassroots initiatives (Hossain, 2016). Other various online dictionaries (Business Dictionary, n.d.; Cambridge Dictionary, n.d.; Dictionary.com, n.d.) and de Chernatony (2006) define stakeholders as people or organizations who have responsibilities towards, and an interest in an organization's success.

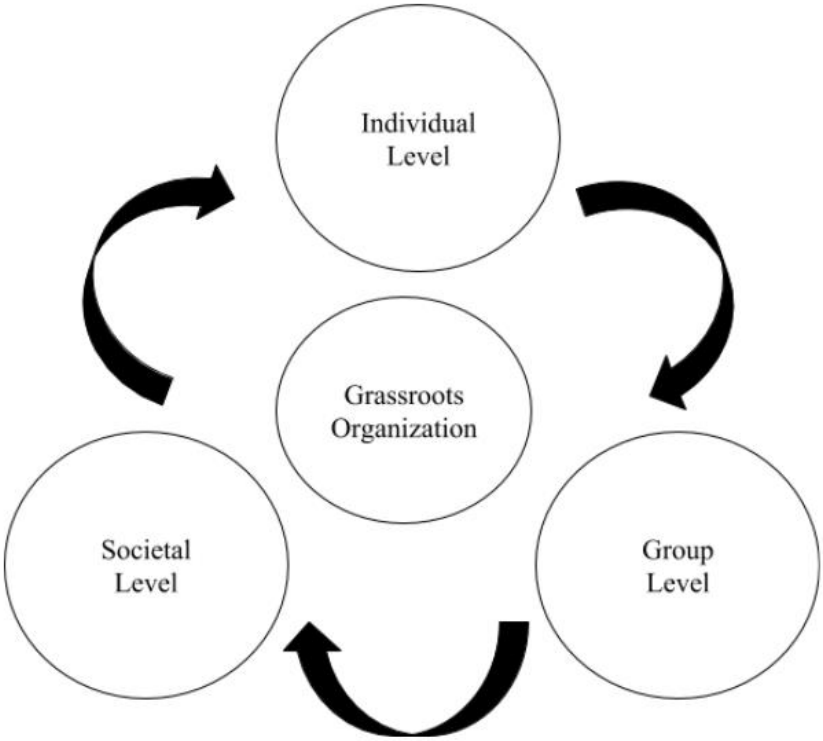
Non-profit organizations such as grassroots initiatives present complex challenges in managing stakeholder relations, particularly during times of change they face dilemmas, as they need to deal with interacting and recurring stakeholder pressures (Knox & Gruar, 2007). Gallagher and Weinberg (1991) argue that in non-profit organizations stakeholders are more important compared to commercial businesses. Non-profit organizations tend to have complex inter-organizational relationships with stakeholders, that are "[…] intimately involved in the

achievement of organizational goals" (Gallagher & Weinberg, 1991, in: Knox & Gruar, 2007, p. 116). Not only good relations with external stakeholders are a root of success, but also managing external communication and the external "outside" impression by others (Grabs et al., 2016). Especially grassroots initiatives which face a dynamic and changing environment, e.g. as the described challenges of lacking material and immaterial resources, will benefit from adopting a broader stakeholder perspective (Polonsky, 1996), since there is an interplay between the three levels of success – individual, group and societal – as the following section elaborates:

The interplay of the success and failure factors across levels

Different factors considered important to the grassroots organization's success whereas their non-existence leading to the failure are examined in various theoretical approaches, which are categorized into three levels. The structuralist view of the thesis supports the perspective of Grabs et al. (2016), that the organization could be successful if the interdependent parts have an interplay:

Figure 8: The interplay of success and failure factors of grassroots initiatives. Own illustration referring to Grabs et al. (2016, p. 108).



There is an interplay between individuals and the group that could be labeled as the so-called "feedback mechanism" (Grabs et al., 2016, p. 107). While a group is driven by the motivations of its (key) individuals, the group could also have a significant influence on the individual factors. In other words, the feedback mechanism could lead to a continuously strengthening of the group through increased motivation of its members. Furthermore, by picturing the interaction between group and societal level, it is relevant to mention that a group requires solid organizational structures and resources, thus, those dynamics have an influence on the continuous and productive functioning of the group (Grabs et al., 2016). Lastly, collaborative efforts with, for instance, other stakeholders can support or even multiply the efforts of the organization and furthermore lead to its thriving, which could involve access to more resources, and, that, would strengthen the group dynamics again, and so on (Grabs et al., 2016).

Stakeholder management process – Stakeholder's roles and perceptions

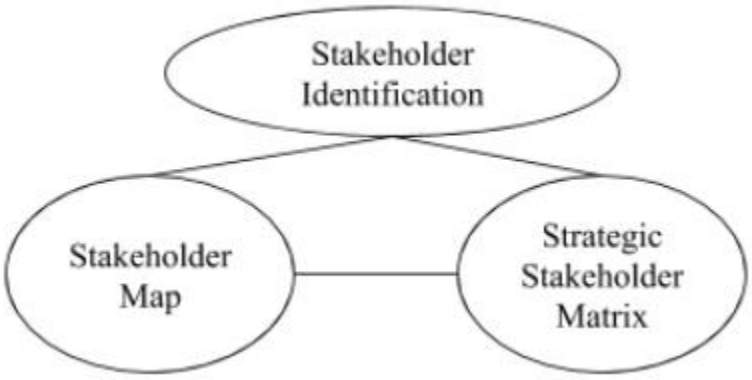
Freeman (1984) and Polonsky (1995) suggest the stakeholder management process, which is designed to effectively engage stakeholders. Stakeholder groups who are referred to in literature include employees, suppliers, governmental agencies, media, competitors, cooperation partners, consumers, etc. (Freeman, 1984). Freeman (2010) argues that there are many versions of the stakeholder theory and that it is difficult to incorporate all of them into something approximating "the correct version" (p. 30). The stakeholder management process, in general, is a process of integrating stakeholders into the organization's purpose (Polonsky, 1995). The grassroots organizations purpose could be the aspirations towards its success when considering the common challenge, they tend to face, since they simply struggle to survive (Hossain, 2016). Many literatures deal with a stakeholder approach, that often contains three common steps with some variation in step 2: *stakeholder identification, stakeholder analysis,* and *stakeholder engagement.*

Firstly, relevant *stakeholders* and their roles need to be *identified* by evaluating which stakeholders are relevant to achieve the grassroots organizational purposes (Freeman, 1984; 2010), which could be the success or survival (Hossain, 2016). Secondly, the *stakeholder analysis* could potentially contain the analysis of stakeholder's roles and perceptions by letting them evaluate the grassroots organization's performance, the perceived challenges leading to the failure and the perceived strategies leading to the success. Lastly, the *stakeholder engagement* attempts to incorporate the stakeholder's evaluation in order to adjust the grassroots organization's behavior (Freeman, 1984; 2010; Polonsky, 1996), which could be, for

instance, developing and (re-) formulating vision statements or strategies accordingly, in order to become successful (Polonsky, 1995).

Stakeholder identification - Roles. The first step could include the stakeholder identification in their roles contributing to the success of a grassroots organization (Freeman, 1984). On the one hand, a so-called stakeholder map (Freeman, 1984; Freeman, 2010) and on the other hand a so-called strategic stakeholder matrix could assist in identifying the relevant stakeholders to achieving the organizational purpose (Polonsky, 1995), this is the key both to the grassroots organization's survival or success.

Figure 9: Stakeholder's roles identification with a stakeholder map and strategic stakeholder matrix. Own illustration.

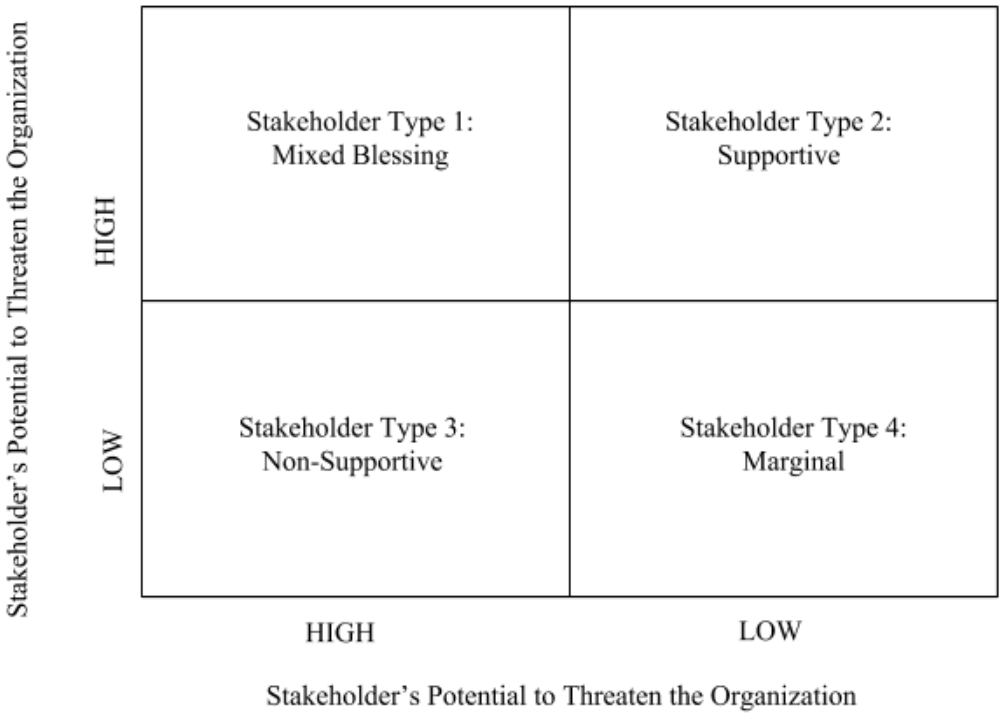


Stakeholder map. As mentioned in the *Methodology*, the stakeholder map helps to give an overview of the stakeholder groups. These stakeholder groups furhtermore could be divided into internal and external. However, it might be difficult to identify all stakeholders (Maignan et al., 2005; Polonsky, 1996).

Internal and external stakeholders. Internal stakeholders include functional departments, staff members, and other interested parties. Functional departments could be subcultures of grassroots initiatives that address certain themes or topics and work project-based (Feola & Nunes, 2014). This stakeholder group takes part directly in the organization, which means being formal members (Aaltonen & Kujala, 2016). External stakeholders include cooperation partners, competitors, advertising agencies, etc. (Polonsky, 1996; Aaltonen & Kujala, 2016). This stakeholder group could be seen outside of the organization but being still able to affect or to be affected by the grassroots organization (Aaltonen & Kujala, 2016).

Strategic stakeholder matrix. A more in-depth way of identifying stakeholders' roles could be the strategic stakeholder matrix which was proposed by Freeman (1984) and Savage et al. (1991). This matrix evaluates the stakeholders on two major dimensions – their potential to (1) cooperate with the organization and (2) to threaten the organization (Freeman, 1984; Savage et al., 1991; Polonsky, 1996). At this point, it is appropriate to emphasize that each stakeholder has the ability, both to cooperate and to threaten organizational purpose (Freeman, 1984). In other words, stakeholders could both contribute to the success or the failure of a grassroots organization. The following illustration *figure 10* shows the different stakeholder types measured by their potential to influence the organization to succeed or fail:

Figure 10: Strategic stakeholder matrix by Freeman (1984) and Savage et al. (1991) adapted by the researcher.



The original stakeholder matrix discusses the following four stakeholder types: *Mixed blessing, supportive, non-supportive* and *marginal* (Freeman, 1984; Savage et al., 1991; Polonsky, 1996).

Mixed Blessing. According to Polonsky (1996), this type of stakeholder is characterized by a high ability to cooperate with the organization, but also could threaten the achievement of its objectives. Key individuals, who are usually staff members, could be seen in this category since their performance determines the quality of the organization and play an important role when it comes to the success of a grassroots initiative (Grabs et al., 2016; Polonsky, 1996). For instance, if a staff member decides to leave the grassroots organization, the organization itself has little direct control on the individual staff member's performance and decisions (Freeman, 1984; Polonsky, 1996). However, this stakeholder type would understand its role in achieving the organization's objectives, which in grassroots organization are different motivations (Hossain, 2016), mainly the success or survival.

Supportive. Having a high cooperative potential, but rather little ability to threaten organization's activities, this stakeholder type could be, for instance, a supplier. However, if a supplier controls a key input, this will not be the case, because then it would threaten the organization (Polonsky, 1996). In the case of grassroots initiatives, supportive stakeholder types could be cooperation partners who are experienced in grassroots initiatives in order to help a grassroots organization to the success (Grabs et al., 2016; Polonsky, 1996).

Non-supportive. Organizations might also deal with *non-supportive* stakeholder groups that tend to have a high potential of threatening the organization but have little ability to cooperate. This type of stakeholders could appear radical; however, even the most radical groups can be made supportive (Polonsky, 1996). Grassroots organizations tend to build upon pre-existing groups or collectives and should have solid relationships with external stakeholders (Feola & Nunes, 2014; Grabs et al., 2016). Even though the external "outside" impression by others (Grabs et al., 2016) appears radical, it might be turned supportive in order to influence the organization to succeed.

Marginal. This type of stakeholder has little power to threaten or cooperate with the organization. This might be due to the disinterest in the organization's purpose (Polonsky, 1996). To sum up, stakeholder's roles could be identified through the stakeholder map and the strategic stakeholder matrix, in order to choose relevant stakeholders for the achievement of the organization's success. In terms of grassroots initiatives, it is relevant to mention, that the stakeholders should be somehow experienced in these types of initiatives in order to be able to evaluate the perceived performance of the organization, the perceived challenges leading to the failure and the perceived strategies leading to the success as the following section will elaborate.

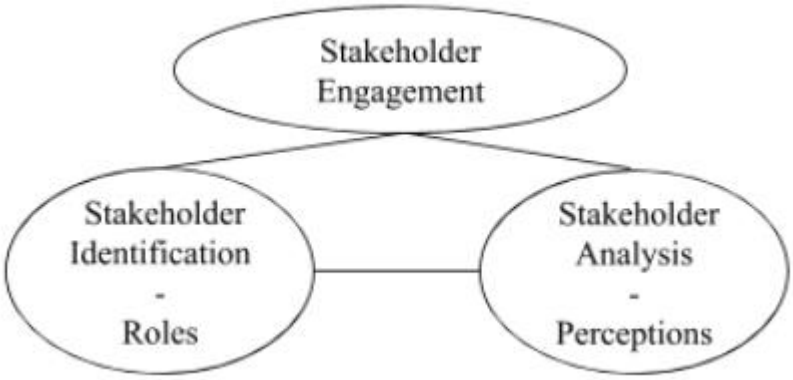
Stakeholder analysis – Perceptions. Engaging the stakeholders by analyzing their roles and perceptions could lead to the organization's success (Freeman, 1984; 2010; Aaltonen & Kujala, 2016; Polonsky, 1996). The stakeholder analysis could potentially have some variations and there is no correct version (Freeman, 2010). In the case of grassroots initiatives, the stakeholder analysis could analyze success and failure of grassroots organizations by involving stakeholders' perceptions of the organization's performance, challenges and strategies (Freeman, 2010).

However, Freeman (1984; 2010) does not consider *how* to evaluate a grassroots organization's performance, including challenges and strategies. Hossain (2016), Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014) argue that the success of such initiatives could be measured with some unique factors – the success factors – which have been elaborated above. The stakeholder analysis lets the stakeholders evaluate the performance, challenges, and strategies of the grassroots organization with the help of the described factors, which characterize the structural interpretivist approach taken to the thesis. This stakeholder analysis could potentially identify misalignments between stakeholders' perception and organization's performance which could potentially lead to the failure of the organization (Polonsky, 1996).

Figure 11: Stakeholder analysis by letting stakeholders evaluate the grassroots organization's performance. Own illustation.

Stakeholder engagement – Roles and perceptions. The identification of stakeholder's roles and the analysis of their perceptions in terms of the grassroots organization's performance, Polonsky (1996) argues that strategies and vision could be developed, formulated or even reformulated accordingly (Polonsky, 1995). In other words, the grassroots organization may attempt to adapt its behavior by addressing the stakeholders' roles and perceptions. However, in the context of this thesis, the third step could be rather seen as stakeholder engagement (see *Clarifications*) where stakeholder identification and analysis are addressed in the *Discussion: Stakeholder engagement*. Thus, no strategies and vision are (re-) formulated, but, the aim of the stakeholder engagement in grassroots organizations is to discuss the stakeholders' identified roles and identified misalignments in the stakeholder analysis after letting the stakeholders evaluate the organization's performance, perceived challenges, and strategies. These misalignments could potentially be identified in the three levels of success and failure factors of grassroots organizations – the individual level, the group level and the societal level (Grabs et al., 2016).

Figure 12: Stakeholder engagement – stakeholder identification an analysis in grassroots organization. Own illustration.



To sum up, the combination of the two main theories – **grassroots and stakeholder theories** – provides a theoretical framework that attempts to incorporate stakeholder's roles and perception in the development of the grassroots organization's success by letting them evaluate the performance, perceived challenges leading to the failure and strategies leading to the success. After that, in the stakeholder engagement, the identification and analysis will be addressed in *Discussion: Stakeholder engagement.*

Success and failure of *Spielraum für Alle e.V.:* Stakeholder identification and analysis

The findings are presented in four main sections. The first section elaborates on the identification of roles of *Spielraum für Alle e.V.'s* stakeholders for a better understanding of which stakeholder are relevant in terms of contributing to the success of the grassroots organization. The last three sections go more into detail, by presenting the findings of the perception of the relevant stakeholders on the performance, the perceived challenges leading to the failure and the perceived strategies leading to the success of *Spielraum für Alle e.V.*. Finally, the findings are tied together in order to shed light on how roles, performance, challenges, and strategies are interrelated, which should help to provide a framework for comparing and contrasting with other existing literature in the *Discussion: Stakeholder engagement.*

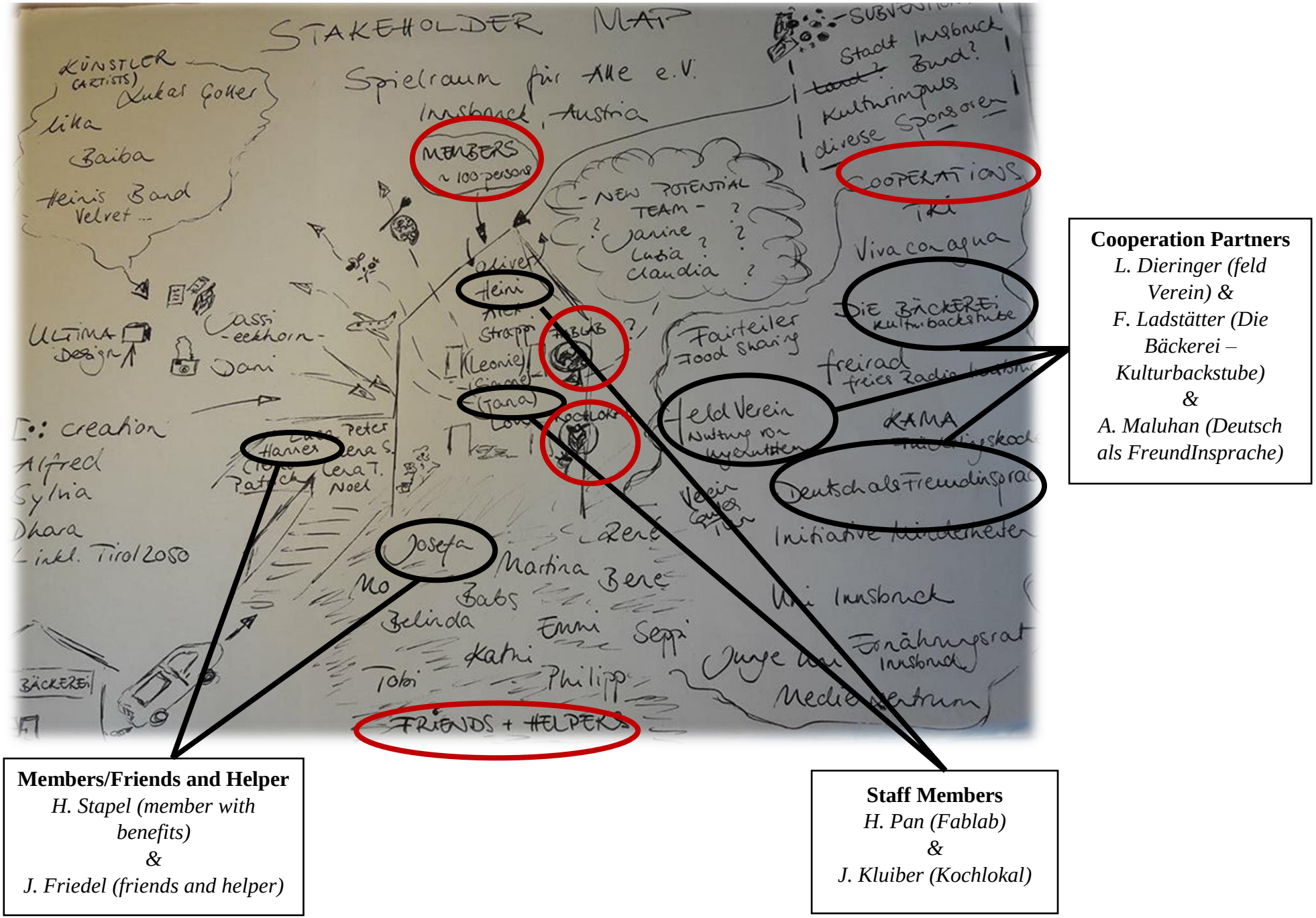
Table 4: Overview of research questions addressed by four main sections.

RQ1 *Which and how do stakeholders' roles affect the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.'s success or failure?*	1. Identification of *Spielraum für Alle e.V.* stakeholders' roles contributing to the success
RQ2 *How do these stakeholders perceive the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.?*	2. Perceived performance of the organization *Spielraum für Alle e.V.* 3. Perceived challenges leading to the failure of the organization *Spielraum für Alle e.V.* 4. Perceived strategies leading to the success of the organization *Spielraum für Alle e.V.*

Identification of *Spielraum für Alle e.V.* stakeholders' roles

The stakeholder map was used to get an overview of *Spielraum für Alle e.V.'s* stakeholders. The map, outlined by the staff member J. Kluiber (Interview 2), contains several stakeholder groups: Staff members, cooperation partners, members, friends and helpers, governmental agencies, artists, "new potential", media and people who are part of the, organization, but not responsible for finances (J. Kluiber, Interview 2). On the basis of this map, the researcher has chosen relevant stakeholders by examining their roles on the basis of the interview material:

Figure 13: Stakeholder map by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, Appendix A) adapted by the researcher.



Cooperation Partners
L. Dieringer (feld Verein) &
F. Ladstätter (Die Bäckerei – Kulturbackstube)
&
A. Maluhan (Deutsch als FreundInsprache)

Members/Friends and Helper
H. Stapel (member with benefits)
&
J. Friedel (friends and helper)

Staff Members
H. Pan (Fablab)
&
J. Kluiber (Kochlokal)

Staff members. The stakeholder group staff members is represented by H. Pan and J. Kluiber. Both have long-term experience in grassroots initiatives (Interview 1, 2): H. Pan started a few years ago participating in the initiative *Die Bäckerei – Kulturbackstube* and then co-founded the new initiative *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 1):

> My role has definitely changed; Originally, I was in the core team of *Spielraum für Alle e.V.* and co-founder as well as idea provider […] meanwhile I am officially chairman of *Spielraum für Alle e.V.* [...] But, specifically I am functioning in the operational part of *Fablab* as well as in the cultural part of *Spielraum für Alle e.V.* (H. Pan, Interview 1).

As the statement indicates, H. Pan is involved in several tasks in *Spielraum für Alle e.V.* and subcultures of the organization and he has a long-term experience which could show his role as an internal key individual of the organization. J. Kluiber, has a one and a half-year work experience in the subordinary association *Kochlokal*, where she is involved in structural and organizational tasks (Interview 2). However, she is about to leave the organization *Spielraum für Alle e.V.* soon (Interview 2).

Cooperation partners. As the statutes and the vision statements *of Spielraum für Alle e.V.* describe *Cooperation instead of competition*, the organization focuses in cooperation partners (statutes and vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). Indeed, J. Kluiber also sees cooperation partners as the biggest stakeholder group (Interview 2, stakeholder map, Appendix A).

feld Verein. L. Dieringer has been interviewed as the representative of the cooperation partner *feld Verein* as explained in the methodological part of the thesis. Her perceived role is the informal consultant of the organization, sharing experiences and advising in the decision-making processes due to her experiences as an initiator of the grassroots initiative *feld Verein*. These experiences make her aware of potential challenges leading to the failure and strategies leading to the success of such an organization (Interview 3) as it will be elaborated later. Besides that, *feld Verein* is acting as a supplier for *Spielraum für Alle e.V.* (L. Dieringer, Interview 3).

Die Bäckerei – Kulturbackstube. The interviewed stakeholder *Die Bäckerei – Kulturbackstube* is regarded as cooperation partner by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map, see *figure* 4, p. 23). *Die Bäckerei – Kulturbackstube* and *Spielraum für Alle e.V.* have a long-term relationship as the initiator F. Ladstätter says: "Spielraum originated from Bäckerei […] without the Bäckerei-Connection, Spielraum would not exist. Spielraum is so to say a subsidiary organization of Bäckerei, which acts independently now" (Interview 5). Moreover, the interview presented insights how F. Ladstätter perceives the relationship to, and the cooperation with *Spielraum für Alle e.V.*: "No idea. There are not many common projects. It is

more a coexistence and then according to our needs, we help each other […] Spielraum borrows our car occasionally" (Interview 5). This statement indicates that F. Ladstätter helps to receive rather radical perceptions of the relationship to *Spielraum für Alle e.V.*. He has five and a half-year work experience in a grassroots organization and therefore has certain knowledge, as for why such initiatives tend to fail (Interview 5), thus, he could be regarded as an external key individual. Overall, without *Die Bäckerei – Kulturbackstube* the organization *Spielraum für Alle e.V.* would not exist and F. Ladstätter's knowledge and role as an external key individual could help the organization to become successful.

Deutsch als FreundInsprache. The interview with A. Maluhan, who represents the cooperation partner *Deutsch als FreundInsprache*, appears one-sided. To specify, the interviewed stakeholder was talking mainly about *Deutsch als FreundInsprache* (Interview 4). This could show a potential disinterest in the grassroots organization *Spielraum für Alle e.V.*. Moreover, *Deutsch als FreundInsprache* is not a grassroots initiative, since it is funded and led by the government. Therefore, A. Maluhan does not have experiences in relation to such an initiative (Interview 4). As a consequence, the researcher decided not to involve A. Maluhan in the stakeholder analysis, since she is not regarded as relevant in contributing to *Spielraum für Alle e.V.'s* success.

Members. This interviewed stakeholder group could be overall summarized as members: The staff member, J. Kluiber, who has drawn the stakeholder map perceives them as *friends and helpers* or members, who are part of the organization, but who are not in charge of the finances of the organization (Interview 2, stakeholder map). H. Stapel and J. Friedel are regarded as members or *friends and helpers* who are willing to cooperate as the stakeholder map shows since H. Stapel is placed as a part of the organization (J. Kluiber, Interview 2). H. Stapel sees himself as a member "with benefits" (Interview 6)*:* "We consult in decision-making processes. They [core team members] do not decide anything before we do not put our oar in […] I do have privileges so to speak" (H. Stapel, Interview 6). J. Friedel as a friend and helper sees herself as a voluntary helper by providing her skills, e.g. working in the roof garden (Interview 7). Thus, both could be seen as members who have the ability to cooperate with the organization and therefore could potentially influence *Spielraum für Alle e.V.* to become successful by their evaluation.

Competitors. *Spielraum für Alle e.V.'s* vision statements say clearly *Cooperation instead of competition,* in the sense that other grassroots initiatives are not regarded as competitors, they are seen as cooperation partners (statues, vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). This view is furthermore highlighted by *Die Bäckerei – Kulturbackstube* by answering the question if they perceive *Spielraum für Alle e.V.* as their competitor or cooperation partner as the following: "We do not perceive anybody as our competitors. Thus, I would very much welcome, if there are five more initiatives […] Since there is no limits to the demand of such initiatives" (F. Ladstätter, Interview 5). The staff member J. Kluiber also did not regard competitors as a stakeholder group (J. Kluiber, Interview 2, stakeholder map), thus, competitors will not be incorporated in the stakeholder analysis.

Internal and external stakeholders. The three interviewed stakeholder groups staff member, cooperation partners, and members furthermore will be divided internal and external stakeholders. In this case, internal stakeholders are staff members (H. Pan and J. Kluiber) and one member (H. Stapel). J. Kluiber regarded H. Stapel as internal stakeholder since she perceives him as part of the organization as depicted in the stakeholder map (see *figure 4,* p. 23). External stakeholders are cooperation partners (L. Dieringer, F. Ladstätter, and J. Friedel) which are rather seen as outside of the company (J. Kluiber, Interview 2, stakeholder map). J. Kluiber and the friend and helper (J. Friedel) perceives her as an external stakeholder: "I would rather say, that I have an external role" (J. Friedel, Interview 7). Based on the interview material, the following *table 5* outlines the identified relevant stakeholders and their roles which are regarded as being able to contribute to the success of the organization by involving their perceptions on the performance, the challenges leading to the failure and the strategies leading to the success of *Spielraum für Alle e.V.*.

Table 5: Internal and external stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.*.

Internal stakeholders	**External stakeholders**
H. Pan *Initiator, chairman (Spielraum für Alle e.V.), staff member (Fablab), Internal key individual*	F. Ladstätter *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube), External key individual*
J. Kluiber *Staff member (Kochokal)*	L. Dieringer *Cooperation partner (feld Verein), Informal consultant, Supplier*
H. Stapel *Member with benefits (Fablab)*	J. Friedel *Friend and helper*

Perceived performance of *Spielraum für Alle e.V.*

The following stakeholder analysis evaluates the performance of the organization *Spielraum für Alle e.V.* by the perceptions of the relevant stakeholders identified before. Firstly, the findings of the perception on the image of the organization will be elaborated by letting internal and external stakeholders evaluate. Secondly, the findings of the internal and the external perception of vision and values of *Spielraum für Alle e.V.* and its subcultures *Fablab* and *Kochlokal* are shown.

The perceived image of the organization *Spielraum für Alle e.V.* The interview material identified some misalignments in the perceptions of the image of the organization *Spielraum für Alle e.V.*. The following *table 6* presents the findings on *Spielraum für Alle's* image divided into internal and external stakeholders:

Table 6: Internal and external perceptions on *Spielraum für Alle e.V.'s* image.

	Spielraum für Alle e.V.
Internal perception	
H. Pan *Initiator, chairman (Spielraum für Alle e.V.), staff member (Fablab), Internal key individual*	Grassroots House (Pan, 2015), *Collective, Network, Community of interest with pioneer function and moral duties*
J. Kluiber *Staff member (Kochokal)*	*An organization in the Grassroots movement, Legal form: Association*
H. Stapel *Member with benefits (Fablab)*	*Association subsidized with funding = Grassroots initiative*
External perception	
L. Dieringer *Cooperation partner (feld Verein), Informal consultant, Supplier*	*Association, Open room*
F. Ladstätter *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube), External key individual*	*Social business, Grassroots-alike, Room for cultural events, Societal experimental laboratory*
J. Friedel *Friend and helper*	*Open Workshop, "Not a classical grassroots initiative"* (Interview 7)

Internal perception of the image of Spielraum für Alle e.V.. The general impression is that there is a lack of internal consensus on what the organization exactly is. Pan (2015) has named *Spielraum für Alle e.V.* a *Grassroots House*, however, in the interview three years after he did not mention the term *grassroot* at all. The terms he used were *Collective, Network,* and *Community of interest with pioneer function and moral duties* (Interview 1) and adds this:

> I do think that the system will crash, since it must [….] and if you perceive it from a historical perspective what happens most of the time, is, that there will emerge a power vacuum and then the populists will win on power, since nobody can show alternatives. […] In our environment, we have a pioneer function in order to sound out what functions and what not […] the more collectives, networks or think tanks are existing, working and doing field research […] the more possibilities we can show and say, we do have a suggestion, no answer, but a suggestion (Interview 1).

H. Pan as a self-described "enemy of capitalism" issues a strong rhetorically, as well as historically and politically colored statement (Interview 1) that corresponds with the vision statements of *Spielraum für Alle e.V.,* especially with the statement *Setting an example for alternatives* (vision statement, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). The interview with H. Pan conveys that he is well-read in "philosophical theories", which shaped his idealistic view and "let the scales fell from my eyes […]" which potentially made him initiate the grassroots organization (Interview 1). The staff member from *Kochlokal,* regards *Spielraum für Alle e.V.* as an *Organization in the Grassroots Movement* with the legal form of an association (Interview 2). H. Pan and J. Kluiber thus have a common image of the organization in terms of using it as "an experiment, which is an experiment for us all" (H. Pan, Interview 1) to create alternative structures:

> One expectation from my side was to learn a lot, precisely learning in such a process in order to see what you could do in such an organization […] Each way I have learned a lot, this aim is fulfilled, and in other ways as well, in terms of experiences and interpersonal. Therefore, this expectation is absolutely exceeded. Hmm… With regard to the implementation of the visions, which was certainly also an expectation that I could identify with […] and wanted to bring forward… Yes, that is also fulfilled, since we brought it forward and created something. However, we also noticed, that this is a much longer process as we thought it is (Interview 2).

J. Kluiber is aware of the long process, that the development and implementation of a visionis, and as the section later will show the vision and the values are not aligned amongst the interviewed stakeholders (see *figure 4*, p. 23). The other internal stakeholder's view is somehow a combination of H. Pan's and J. Kluiber's view. H. Stapel perceives the organization as an *Association* "subsidized with funding" (Interview 6), which from his experience is a characteristic for grassroots initiatives.

To sum up, the three internal stakeholders' perceptions of the image and expectations for the organization are partly aligned, there are some parallels, however, they are not agreeing on identical terms to describe the organization's image.

External perception of the image of Spielraum für Alle e.V.. The external perception on the image of *Spielraum für Alle e.V.*, in general, is not aligned in between the interviewed stakeholders. F. Ladstätter sees the organization as something *Grassroot-alike*, however, he would rather perceive it as a place where grassroots initiatives could be made possible and where new organizational structures are lived and tested without formal hierarchies (Interview 5). This view refers to H. Pan's statement and the vision statements *Setting an example for alternatives* (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). Other external stakeholders do not perceive *Spielraum für Alle e.V.* as a grassroots initiative in a classical sense (Interviews 3, 7). L. Dieringer perceives the organization as an *Association or Open room* which "runs in a cultural event direction" (Interview 3). The friend and helper sees *Spielraum für Alle e.V.* as an open workshop, but:

> Somehow, I would not call it a classical grassroots initiative. Somehow, I think it is something between. It is something autonomous, something initiative… However, I have not been in a grassroots initiative so far, maybe it is exactly the same and I just perceive it differently (J. Friedel, Interview 7)

J. Friedel would not call *Spielraum für Alle e.V.* a grassroots initiative, however, she perceives *Spielraum für Alle e.V.* as a tool to start a bottom-up movement (Interview 7), which could be seen as a characteristic of grassroots initiatives. This bottom-up approach is furthermore stated in the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C).

Overall, there is a lack of consensus between the internal and external stakeholder, and, among members of the same group. Neither the internal nor external stakeholders, name the organization *Spielraum für Alle e.V.* a grassroots organization directly, but some stakeholders name characteristics of such an initiative, e.g. active participation, subsidized with funding, or bottom-up (L. Dieringer, H. Stapel, J. Friedel, Interviews 3, 6, 7).

Vision and values of *Spielraum für Alle e.V, Fablab and Kochlokal.* *Spielraum für Alle e.V.* is the main organization, whereas *Fablab* and *Kochlokal* are two subcultures (website, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018) that make "the vision will be more tangible" (J. Kluiber, Interview 2). The following *table 7* shows the perceptions of the values evaluated by internal and external stakeholders:

Table 7: Internal and external perceptions of vision and values of *Spielraum für Alle e.V., Fablab and Kochlokal*.

	Spielraum für Alle e.V.	***Fablab***	***Kochlokal***
Internal perception of the vision and values			
H. Pan *Initiator, chairman (Spielraum für Alle e.V.), staff member (Fablab), Internal key individual*	*Do-it-yourself, Empowerment, Hands-on*	*Repair, Manufacture, Production*	*Groceries, Nutrition, Culture*
J. Kluiber *Staff member (Kochokal)*	*Arts and Culture, Knowledge transfer*	*Workshops, Tools, Competencies*	*Open kitchen, Tools, Competencies*
H. Stapel *Member with benefits (Fablab)*	*Ideational value, For everyone, Workshops, Craftmanship*	*Ideational value, For everyone, Workshops, Craftmanship*	-
External perception of the vision and values			
L. Dieringer *Cooperation partner (feld Verein), Informal consultant, Supplier*	"[…] is blurred for me […]" (Interview 3)	-	*Curing Food, Spoilt groceries*
F. Ladstätter *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube), External key individual*	*Trial and Error, Do-it-yourself-platform*	-	-
J. Friedel *Friend and helper*	*Creativity, Community, Living Community on work level*	-	*Food, Lunch table*

Internal perception of vision and values. In the internal vision and values perception is certain alignment, for instance, the overall Do-it-yourself mentality with tools and infrastructure provided by the organization and its subcultures (Interviews 1, 2, 6). However, they do use different terms to describe the organization's vision and values with the two subcultures:

A perception of H. Stapel is that *Fablab* is part of *Spielraum für Alle e.V.* and therefore has identical values, thus, he uses terms such as *Ideational value, For everyone, Workshops* and *Craftmanship* to describe both organizational values (Interview 6). He did not mention any values of *Kochlokal,* since he is more involved in *Fablab* (Interview 6). The member with benefit's view does not necessarily correspond with H. Pan's perception of *Spielraum für Alle e.V.* as an organization that promotes *Do-it-yourself* and *Empowerment* in order to encourage *Hands-on* mentality, which might be shaped by his belief that the organization has pioneer function and moral duties (Interview 1, see *table 7*).

J. Kluiber who has one and a half-year work experience in *Kochlokal,* as well as *Spielraum für Alle e.V.* mentioned *Arts and Culture* in connection with *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 2). In contrast, H. Pan uses the word *Culture* in relation to *Kochlokal* (Interview 1). J. Kluiber furthermore uses the terms *Tools, Competencies* and *Knowledge Transfer* as she sees the three organizations as a merge: "If I am talking about the organization, then in the way it is written down in the vision statements" (Interview 2). J. Kluiber is aware that the statements say ***Creation of sustainable development*** *The focus lies on strengthening awareness and understanding of sustainable developments, do-it-yourself mentality and self-responsibility as well as communicating know-how and promoting autonomous thinking and acting – sharing, exchanging, recycling* (statues of *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix). However, "[…] the reality always looks different. There is a lack of finances, capacity, initiators, etc. I believe there definitely is some room for improvement in the development of the vision" (J. Kluiber, Interview 2). This statement shows that J. Kluiber is aware of the vision and values are not entirely implemented and lived by the organization and its subcultures, as it is written in the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix).

The internal key individual H. Pan and the staff member J. Kluiber appear to use phrases from the vision statements to underline their arguments. It seems that H. Pan has a rhetorically strong vision that he as a key individual, does not communicate internally, neither externally as the following outside perception of external stakeholders indicates.

External perception of vision and values. The external stakeholders tend to have some issues in the distinction of the organization *Spielraum für Alle e.V.* and its subcultures *Fablab* and *Kochlokal*: L. Dieringer admitted that for her, the vision of the organization and the two subcultures "[…] is blurred for me […] for a long time I did not understand, that these [*Spielraum für Alle e.V./Kochlokal*] are two very different animals" (Interview 3). As *Kochlokal* values, she names *Curing food* and *Spoilt groceries*, which might also be due to the parallels to her own grassroots organization *feld Verein*, that promotes similar values (Interview 3). Furthermore, she argues that similar values support the cooperation, however, identical values would lead to a rather competitive environment (Interview 3).

The other interviewed external stakeholder J. Friedel sees differences in the (sub-) organizations, however, does not know if she would put the cultural events to *Kochlokal* or to *Spielraum für Alle e.V. (*Interview 7). The internal perception of H. Pan and J. Kluiber also are not aligned in terms of classification in the organization (Interview 1, 2). The friend and helper J. Friedel perceives the organization *Spielraum für Alle e.V.* as a whole and as a (living) community with a focus on creativity (Interview 7). In F. Ladstätter experience, the organization is a place that promotes *Trial and Error* learning as well as a *Do-it-yourself-platform* (Interview 5). This relates to H. Pan's perception of the image, vision and values of the main organization.

To sum up shortly, there are some identical values, such as *Culture, Workshop, Do-it-yourself* and other common grounds in terms of similar wording such as *Trial and Error, Tools, Production*, etc. However, there are major misalignments in what H. Pan as the key individual of the organization attempts to achieve, and what the internal and external stakeholders perceive.

Perceived challenges leading to the failure of *Spielraum für Alle e.V.*

The analysis of the interview data presented perceived challenges that *Spielraum für Alle e.V.* and its subcultures face: All interviewed internal and external stakeholders mention that the organization could be challenged due to lack of resources, discrepancies in the team (H. Pan, J. Kluiber, L. Dieringer, F. Ladstätter and J. Friedel, Interviews 1, 2, 3, 5, 7) risks of personal relationships (H. Pan, F. Ladstätter, H. Stapel and J. Friedel, Interviews 1, 5, 6, 7) and risk and (benefits) of turnovers (H. Pan, J. Kluiber, L. Dieringer, F. Ladstätter and J. Friedel, Interviews 1, 2, 3, 5, 6). These four main challenges, perceived by the interviewed internal and external stakeholders, are overlapping and interrelated since some risks could be placed in more than one category. The four main perceived challenges are explained in detail next.

Material and immaterial resources. Many of the interviewed stakeholders perceive finances as a challenge (H. Pan, J. Kluiber, F. Ladstätter, H. Stapel, J. Friedel, Interviews 1, 2, 5, 6, 7). However, the internal key individual H. Pan argues that the financial challenges are not crucial since such financial issues also are apresent in the self-employed private business sector not only in initiatives like *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 1). Several interviewed stakeholders see an interplay between material and immaterial resources, e.g. money, skills, time, team, friendship/relationship: F. Ladsätter says that in grassroots organizations, staff members are struggling with the daily business and usually do not have sufficient material resources, such as money, therefore do not have the time to acquire skills (Interview 5). Furthermore, he sees volunteers as an "additional expenditure", since someone needs to instruct them into work tasks, which require a lot of time and capacity (Interview 5). Similar view has L. Dieringer as she says: "There is no need for many people, only for the right ones" (Interview 3).

J. Kluiber also perceives an interplay of material and immaterial resources as the following statement indicates.

> Especially if you do have little money, you need a strong team spirit. But it can strengthen the team spirit as well if there is suddenly money. Because then the space and time can be created for discussions that are absolutely necessary. There is simply an interplay of a strong team and money. And money signifies the functioning of a team (Interview 2).

This statement indicates that money could be an important driver for immaterial resources. Indeed, the "member with benefits" H. Stapel sees a lot of the unpaid commitment, especially in *Kochlokal,* since many working hours are "plowed into without getting any money. Therefore, this can unconsciously be frustrating. You cannot implement your ideational value and then feel limited there, too" (Interview 6). In contrast, *Fablab* acts more as a

company, since they agree on certain working hours and services that allows to earn money, which will be divided equally among the staff members (H. Pan, Interview 1). L. Dieringer sees money as a potential to compensate the time involved, but also as something that can be avoided in grassroots initiatives (Interview 3). She talks about an alternative payment system to compensating work for e.g. food (Interview 3).

All in all, several stakeholders perceive the material resource money as the driver of immaterial resources like skills, team and time, thus, the lack of money has an effect on the immaterial resources that could potentially lead to the failure of the grassroots organization.

Teams – *Fablab* vs. *Kochlokal.* The dynamics in teams in the organization *Spielraum für Alle e.V.*, especially in the subcultures, are perceived as a potential challenge that could lead to the failure of the organizations. The interviewed stakeholder F. Ladstätter is arguing that staff members should be trained in the field of work (Interview 5). However, for him the reality looks different, since in his experience mostly enthusiastic students, without work experience, participate in such initiatives: "The people who run such initiatives can show very little knowledge in fields of organization, marketing, law, accounting, etc. and through this you limit your opportunities extremely", thus, he sees the staff members and their skills as most important for a grassroots initiative to succeed (F. Ladstätter, Interview 5). In the case of *Spielraum für Alle e.V.,* in F. Ladstätter's eyes particulary, the subculture *Fablab* is functioning since the core team stays in the association and slowly acquires skills and competencies that are relevant to contribute to the organization's success (Interview 5). The majority of the interviewed stakeholders perceive the success potential of the *Fablab* team as higher than the one of *Kochlokal* (H. Pan, L. Dieringer, F. Ladstätter, J. Friedel, Interviews 1, 3, 5, 6). They name a few reasons why the *Kochlokal* team is not functioning as well, compared to *Fablab:*

Firstly, a reason in J. Kluiber's eyes is that *Kochlokal's* visions drifted apart, which makes it more difficult to communicate with all those different starting points and aims (Interview 2). J. Kluiber names pressure as another reason for the lack of communication since there is simply not enough time to communicate (Interview 2). Secondly, F. Ladstätter sees a difference in *Fablab* and *Kochlokal*: "The core team of *Fablab* stayed and made massive sacrifices […] they are functioning as a group" (Interview 5). L. Dieringer and F. Ladstätter share the same impression that *Kochlokal's* team has changed several times (F. Ladstätter, Interview 5) which could signify a rather high turnover rate. Thirdly, a reason, and a potential result of the lack of communication and the rather high turnover rate in *Kochlokal's* team, are misunderstandings (Interview 3). L. Dieringer mentions that she is never sure, which staff

member she could contact regarding her concerns (Interview 3). At this point, she highlights the importance of internal as well as external communication (Interview 3).

Risks (and benefits) of turnovers. Most of the interviewed stakeholders perceive turnovers of staff members both as risk and benefit (H. Pan, J. Kluiber, F. Ladstätter and J. Friedel, Interviews 1, 2, 5, 7). Several interviewed stakeholders think that to keep up the structres, key individuals are important in grassroots initiatives to preserve and share knowledge and undertake a key function; in case of them leaving the organization, loss of knowledge is predetermined (J. Kluiber, F. Ladstätter and J. Friedel, Interviews 2, 5, 7). J. Kluiber is about to leave the organization soon: "Principally, I would see it [the coming and going of staff members] as an advantage, since you make sure that new ideas are coming. This helps to stay up-to-date" (Interview 2). L. Dieringer says that documentation of knowledge, also in terms of vision and values, is very important, especially in a grassroots initiative, since they tend to have higher turnover rates (Interview 3). H. Pan argues that the coming and going of people in such an initiative is not necessarily positive or negative, since it depends on the person who comes or goes (Interview 1). The same stakeholder describes:

> […] You should not think that much about it, since it is the nature of the thing […] everybody is living his or her individual life and has certain needs and life journeys and let's say in a specific term it fits perfectly, but then there are changes like everybody experiences changes. And then there should not be discussions about if he or she has the right or if he or she lets somebody down when he or she leaves. […] If he/she stays, but does not really want, he/she destroys himself/herself and the collective as well (Interview 1).

J. Friedel agrees with H. Pan and F. Ladstätter that individuals tend to leave the organization after a certain time or a project (Interviews 1, 5, 7). A turnover is not necessarily perceived as a risk by the stakeholders, since in such an initiative "one's individuals work themselves into the ground" (F. Ladstätter, Interview 5). Grassroots organizations tend to be places that need a lot of voluntary and personal engagement, thus, the stakeholders do not perceive a higher turnover rate as negative, however, they agree upon key individuals being necessary and should stay for a long-term period.

Risks of personal relationships. Personal relationships are furthermore seen as a potential challenge in *Spielraum für Alle e.V.* (H. Pan, F. Ladstätter, H. Stapel and J. Friedel, Interviews 1, 5, 6, 7). The initiator and chairman H. Pan is in a relationship with another staff member, who works in *Spielraum für Alle e.V.* but also involved into *Kochlokal* (Interview 1). H. Pan perceives talking to his partner about the organization privately as a "no-go" and finds talking to her on a work level difficult (Interview 1). This could lead to communication

problems between the main organization and the two subcultures *Fabab* and *Kochlokal* which in conclusion could lead to the failure of the overall organization.

Moreover, there are certain issues that are influenced by personal relationships in the *Fablab* team. The *Fablab* team has known each other for more than ten years (H. Pan and F. Ladstätter, Interviews 1, 5): "There is a basic trust […] it simply gives you the feeling of safety. It takes a long time to achieve this" (H. Pan, Interview 1). This basic trust could either simplify or complicate the communication inbetween the staff members since they know their strengths and weaknesses (H. Pan, Interview 1). On the one hand, this knowledge about each other, could help in the division of work tasks and, as a consequence, provide a non-hierarchical structure, since they are all on the same eye-level (H. Pan, Interview 1). On the other hand, the same stakeholder H. Pan also argues that these personal relationships consume a lot of energy in such a collective, and, therefore he prefers not to spend too much leisure time with the members of the collective of *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 1). Several stakeholders mentioned that personal relationships and discrepancies in the team are the main issues that could lead to the failure of a grassroots initiative (F. Ladstätter, H. Stapel, J. Friedel, Interviews 5, 6, 7).

Overall, the perceived challenges are the interplay of material resources such as money and the immaterial resources such as time, skills, and, personal relationships, that could lead to discrepancies in the teams. The rather high turnover rate is not necessarily seen as a risk that leads to the failure of *Spielraum für Alle e.V.*, it is mostly regarded as a benefit, because new people with new ideas participate, which keeps the initiative "alive" (H. Stapel, Interview 6). However, some stakeholders do think that it is important to have key individuals, that could serve as group leaders and stay for a longer time.

Perceived strategies leading to the success of *Spielraum für Alle e.V.*

Some strategies have been suggested by the interviewed stakeholders, that potentially could influence the success of the organization *Spielraum für Alle e.V.* and its subcultures. The following *table 8* shows several strategies, that are perceived as useful by the stakeholders:

Table 8: Perceived strategies for *Spielraum für Alle e.V., Fablab,* and *Kochlokal.*

Relevant stakeholders – internal and external	**Perceived strategies for *Spielraum für Alle e.V., Fablab and Kochlokal***
H. Pan *Initiator, chairman (Spielraum für Alle e.V.), staff member (Fablab), Internal key individual* F. Ladstätter *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube), External key individual*	Unwritten rules ("set of rules", Interview 1) to provide structure – Individual vs. collective
J. Kluiber *Staff member (Kochlokal*) L. Dieringer *Cooperation partner (feld Verein), Informal consultant, Supplier* F. Ladstätter *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube, External key individual* H. Stapel *Member with benefits* and J. Friedel *Friend and helper*	Passive consumption vs. active participation
F. Ladstätter, *Cooperation partner (Die Bäckerei – Kulturbackstube, External key individual* L. Dieringer *Cooperation partner (feld Verein), Informal consultant, Supplier*	Branding – Organizational identity development, *Spielraum für Alle e.V.* as a "product" (Interview 3)

Set of rules - Individual vs. collective. The internal key individual and group leader H. Pan talks about a certain strategy that could potentially lead to the organization's success, especially in the subculture *Kochlokal*. H. Pan agrees with F. Ladstätter in the difference between the *Fablab* and the *Kochlokal* team as elaborated before. H. Pan explains that the "set of rules" is missing in *Kochlokal* (Interview 1). A set of rules is according to H. Pan is a definition of "rights and duties" (Interview 1) which are unwritten rules that should help to arrange certain milestones, for instance, working hours, responsibilities, aims, expectations, needs, wishes, contribution, etc. (Interview 1). This again is linked to the perception of how staff members should act in a team. For H. Pan, in his perception of the set of rules, vision and values are not addressed (Interview 1).

In order for a team to function, both H. Pan and F. Ladstätter highlight the importance of partly isolating oneself as an individual from the collective, which could also be part of the agreed set of rules (H. Pan, F. Ladstätter, Interviews 1, 5):

> The biggest point which changed in the last years for myself is, that I am now aware that you should not forget the individualism. Collectives and basic-democracy etc. are good, but it can only function until a certain point, and to say it precisely, it can only function if every individual, who is involved, takes responsibility for him/herself and makes him/herself clear what he/she wants as an individual isolated from the collective. And he/she should find his liberties and valves detached from the collective. Otherwise, it will crash in the end. Since expectations, hope and fears collide (H. Pan, Interview 1)

In conclusion, the internal and the external key individual think, that creating a set of rules is a strategy to negotiate limits and rules in order provide structure (Interview 1, 5). H. Pan initially has had the feeling of being responsible for everything that has happened in *Spielraum für Alle e.V.* and the subcultures*;* In his experience, he needed to learn to "release", otherwise he would have been a "dictator" (Interview 1). H. Pan thinks that in "creative processes non-hierarchical, democratical structures could be fairly poisonous" and says that individual in a collective should have the "freedom to think through the own vision without agreeing on it in the collective" (Interview 1). This again, refers to a potential non-communication internally, as well as externally, as elaborated earlier in the stakeholder analysis.

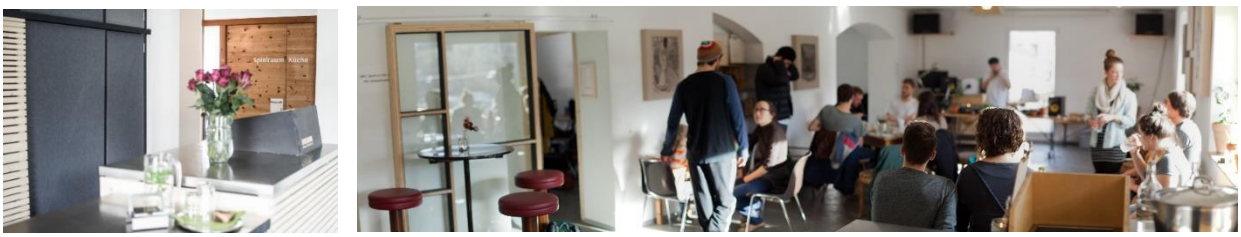
Passive consumption vs. active participation. Several stakeholders share the same opinion about a certain strategy that could lead to the success which is furthermore in line with the main message of the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). They would attempt to achieve less passive consumption and more active participation (J. Kluiber, L. Dieringer, F. Ladstätter, H. Stapel and J. Friedel, Interviews 2, 3, 5, 6, 7).

Passive consumption, for example, attending cultural events (J. Kluiber, F. Ladstätter, Interview 2, 5) as the organization "runs in a cultural event direction" (Interview 3), should shift into a more active participation, for instance extending the offer with help of more active workshops (H. Stapel, J. Friedel, Interview 6, 7). The cooperation partner *feld Verein* thinks that "a lot of people do not perceive *Spielraum für Alle e.V.* as an association in which you can participate proactively, but rather as a place where people can passively consume" (L. Dieringer, Interview 3). This statement served as an example that the reality is not in line with the aspirations of the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C), which again relates to the aspirations of the staff member J. Kluiber to implement the vision (Interview 2).

Equally important is, according to the cooperation partner F. Ladstätter, that the interior design should display and support the low-threshold participation structure, taking *Die Bäckerei – Kulturbackstube* as an example (Interview 5). Specifically, to arrange the rooms of such an initiative in a way to support the shift from passive consumption to active participation in order to avoid people "just being sheep, that dangle after something instead of doing it themselves" (Interview 5). From F. Ladstätter's experience, it is important to create an "unfinished" and "not perfect" atmosphere for people to have the courage to get more active by reducing barriers, for instance, getting on stage and perform, even though they are not "Michael Jackson" (Interview 5). The following pictures showcased in *figure 14+15* from the *Die Bäckerei – Kulturbackstube's* and from *Spielraum für Alle e.V.'s* website should compare the two diverging interior styles, these might influence the level of participation of an initiative:

Figure 14: Impressions of interior design of *Die Bäckerei – Kulturbackstube* retrieved from the website May 2, 2018.

Figure 15: Impressions of interior design of *Spielraum für Alle e.V.* retrieved from the website May 2, 2018.



The two initiatives have rather different interior designs as illustrated with the help of the pictures. *Die Bäckerei – Kulturbackstube* appears more unfinished in terms of design which is evident through the undone walls, etc. To sum up, the initiator of *Die Bäckerei – Kulturbackstube* thinks there is a correlation between interior design and the active participation of people (Interview 5).

In contrast, *Spielraum für Alle e.V.* appears rather clean, having white walls and bright lighting. The cooperation partner L. Dieringer also mentions the rooms of *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 3) by arguing that the high effort of renovation and maintenance of the rooms and infrastructure could have led to a distract from the core development (Interview 3). The core development could be seen as the vision statements which could overall be seen as an attempt to encourage people to actively participate in the grassroots initiative (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C) and not only to listen to concerts or to attend cultural events, which some stakeholder mention.

Branding – Organizational identity development. The image, vision and values of the organization *Spielraum für Alle e.V.* and its subcultures are not aligned amongst the internal and external stakeholders, which could be due to the lack of communicating the organizational identity internally as well as externally. The interviewed stakeholder F. Ladstätter suggests that the organization should focus on the internal organizational identity before communicating the image, vision and values externally (Interview 5). F. Ladstätter explains that branding workshops in *Die Bäckerei – Kulturbackstube* with external experts helps to develop the organizational identity which is a "huge milestone in internal communication and communication competence" (Interview 5). He furthermore adds that such initiatives are a "riddle" that he cannot "rumble after years" (F. Ladstätter, Interview 5), however, branding should help to agree on a clear vision and values as well as aims and strategies of the initiative which could furthermore open up new possibilities and new dimensions of resources (Interview 5).

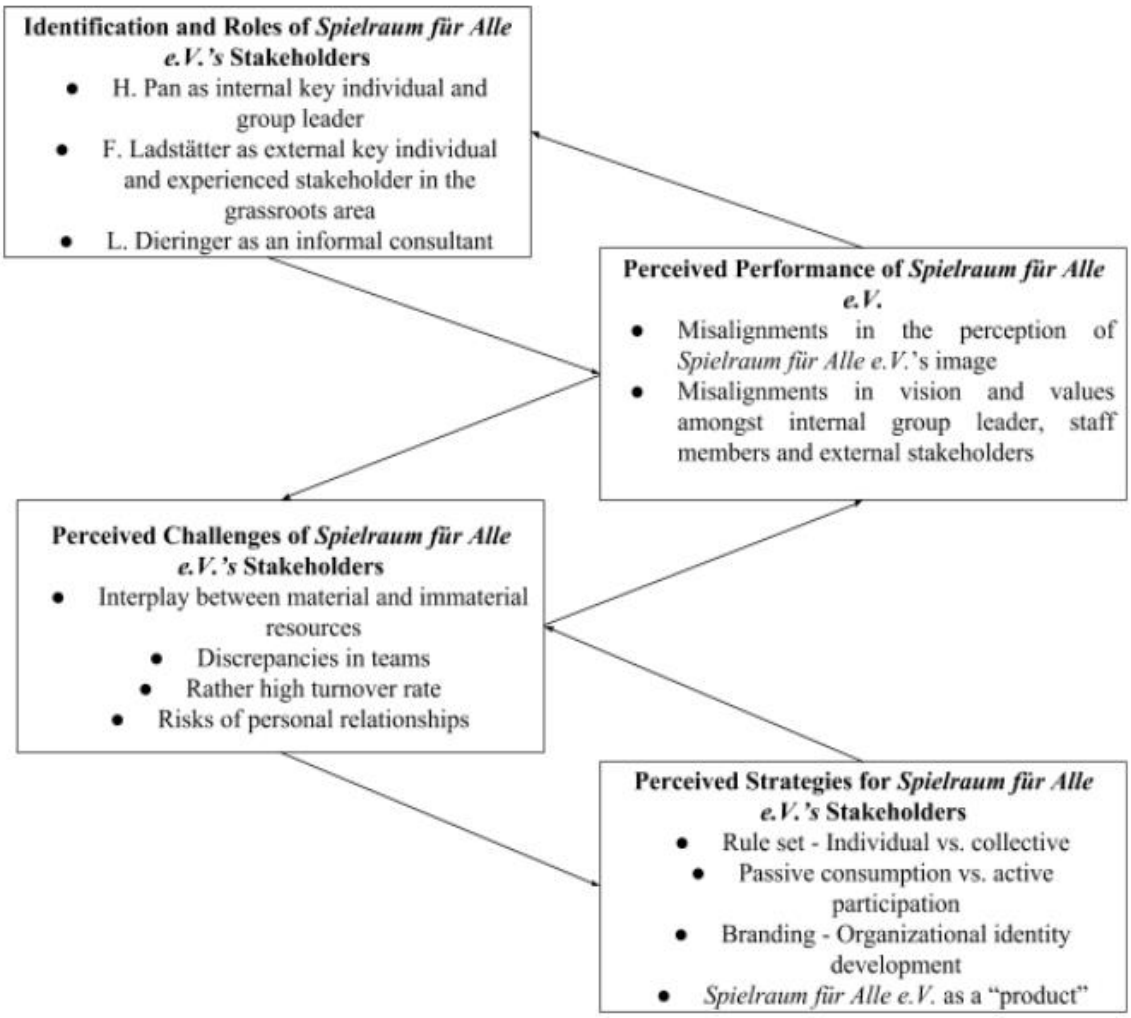
The cooperation partner L. Dieringer uses a metaphor by suggesting that *Spielraum für Alle e.V.* should be seen as a product: "Spielraum is a yogurt. What is written on the packing, what is the packing, is it plastic or glass? I mean how does the product Spielraum look like?" (Interview 3). This metaphor could describe that *Spielraum für Alle e.V.* needs to communicate an image ("What is the package?", Interview 3), vision and values ("What is written on the packaging?", Interview 3) as well as the "outside" perception ("How does the product *Spielraum für Alle e.V.* looks like?", Interview 3) clearer in order to answer "Who are we as an organization" which is a central question in organizational identity.

All these perceived strategies show the overall lack of communication, internally among the staff members and members as well as externally among the external stakeholders, e.g. cooperation partners.

The findings tied together

The main findings of the analytical section *Success and failure of Spielraum für All e.V.: Stakeholder identification and analysis* are now tied together and illustrated in *figure 16*, in order to see links and connections as well as a guide to lead to the following *Discussion: Stakeholder engagement* of the thesis.

Figure 16: The findings of the analysis tied together. Own illustration.



The first part of the analysis identified the roles and their influence of several (key) stakeholders: The cooperation partner F. Ladsätter has long-term experience in grassroots initiatives which resulted in grounded knowledge in this area. Thus, his role and perception as an external stakeholder could be used in order to help the organization *Spielraum für Alle e.V.* to become more successful. The interview with H. Pan indicates that he could be regarded as an internal key individual or group leader since he is one of the initiators and the chairman of

the organization *Spielraum für Alle e.V.* and moreover, has operational tasks in the subculture *Fablab.* It appears that he has a rhetorically strong and politically as well as a historically shaped vision for the organization, that is partly aligned with the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.,* retrieved March 15, 2018. Appendix C), but it seems that this is difficult to implement for other (staff) members and potentially creates misalignments in the perception amongst external stakeholders.

The evaluation of the image of organization *Spielraum für Alle e.V.* and its vision and values by the interviewed stakeholders identified a lack of consensus between external and internal stakeholder groups, but also among the stakeholders of the same group. This could be potentially explained due to a lack of communication, the risks of personal relationships, the interplay between material and immaterial resources and the rather high turnover rate in the organization *Spielraum für Alle e.V.*.

In order to counteract these misalignments and challenges, some of the interviewed stakeholders perceive certain strategies leading to the success of the organization, for instance agreeing on a set of rules (H. Pan, Interview 1). Moreover, developing the organizational identity (F. Ladstätter, Interview 5) or making a greater shift from passive consumption to active participation (J. Kluiber, L. Dieringer, F. Ladstätter, H. Stapel and J. Friedel, Interviews 2, 3, 5, 6, 7) to be more aligned with the vision statements (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.,* retrieved March 15, 2018, Appendix C), are seen as strategies to the success of the organization. As the stakeholder L. Dieringer argues, *Spielraum für Alle e.V.* needs to communicate image, vision and values internally to communicate it externally with the aim to create an aligned perception externally by seeing *Spielraum für Alle e.V.* a product (Interview 3). The following *Discussion: Stakeholder engagement* addresses the stakeholders' roles and the identified misalignments in the stakeholder analysis by comparing and contrasting the findings with other existing literature.

Discussion: Stakeholder engagement

The following discussion section addresses the third research question, namely *How do stakeholders' roles and perceptions influence the success or the failure of the grassroots organization Spielraum für Alle e.V.?* The discussion is based on the findings of the case study by comparing and contrasting them with literature elaborated in the *Theoretical framework*, but also by adding a new theory.

As explained in the *Methodology*, the researcher has used Hatch and Schultz (2001) *Branding Tool Kit* in a late stage of the thesis after the data analysis. This late use of Hatch and Schultz (2001) theory characterizes the overall iterative approach of the thesis. The findings of the case study relate to the described misalignments in the theory by Hatch and Schultz (2001). Hence, their study will be utilized to support and guide the researcher's findings in the *Discussion: Stakeholder engagement.*

Branding Tool Kit

The *Branding Tool Kit* should provide a useful framework in order to understand and uncover the most obvious misalignments that have been identified with stakeholder engagement (Hatch & Schultz, 2001). Specifically, there is a need to identify stakeholders and their roles and then analyze their perceptions of the organization beforehand (Freeman, 1984; 2010, Hatch & Schultz, 2001; Polonsky, 1995; 1996).

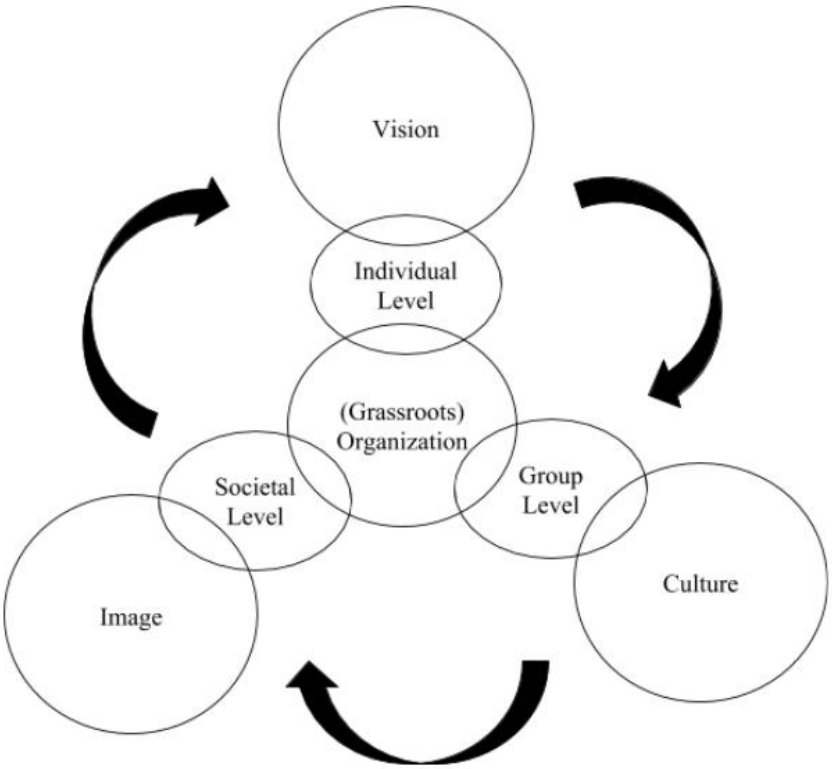
Based on a research of 100 organizations worldwide in a time span of ten years, Hatch and Schultz (2001) have discovered what they believe makes a successful organization. They believe that stakeholders are important constituencies the organization should consider (Hatch & Schultz, 2001). This view is also described in the elaborated stakeholder theories in the *Theoretical framework* (Freeman, 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996). This is in line with the assumption shaping the research, that says that only the organization that recognizes the importance of stakeholders can succeed (McDermott & Chan, 1996).

Another assumption, which shaped the research, was, that grassroots initiatives tend to look inwards by focusing on the organization, and thereby often overlook the external perspective (Feola & Nunes, 2014). However, the findings of the case study *Spielraum für Alle e.V.* did not confirm this inward focus, since the major misalignments were identified in the organizational identity. This point of view shared by the external key individual F. Ladstätter, by perceiving *Branding and Development of organizational identity* as a strategy which could lead to *Spielraum für Alle e.V.'s* success (Interview 5). Another external stakeholder L. Dieringer highlights the importance of seeing *Spielraum für Alle e.V.* as a product in order to determine its image (What is the package?", Interview 3), vision and values ("What is written

on the packaging?", Interview 3) well as the "outside" perception ("How does the product *Spielraum für Alle e.V. looks* like?", Interview 3). Hatch and Schultz (2001) also include the internal, as well as the external perspective, by specifying the organization's *vision, culture* and *image* and ensuring that the leader/key individual, staff members, and the external stakeholders share the same opinions about these.

Vision, culture, image – individual, group, societal. The *vision* is the leader's aspiration for the organization and could be seen as related to the success factors on the individual level by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014). The *culture*, which refers to the group level of success factors, is mainly about the organization's vision and values; to specify, the way all staff members through the subcultures feel about the organizations they work in. The *image* is the outside world's overall impression of the organization which means all external stakeholders (Hatch & Schultz, 2001). The *image* is in line with the societal level of Grabs et al. (2016), Feola and Nunes (2014) as well as the stakeholder theories by Freeman (1984; 2010) and Polonsky (1995; 1996) which highlights the importance of a solid relationship to the organization's external stakeholders. The fruitful interplay of the three levels of success factors (individual, group, societal) and the three elements (vision, culture, image) that could contribute to a (grassroots) organization's success is showcased in *figure 17:*

Figure 17: Own illustration of the interplay between the three levels (individual, group, societal) and three elements (vision, culture, image) referring to Grabs et. al (2016, p. 108) and Hatch & Schultz (2001, p. 131).



The following discussion would start in one category and end in another as the discussion develops: All three elements vision, culture and image should be interpreted as interdependent (Hatch & Schultz, 2001), just like the success factors individual, group and societal developed by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014). This is in line with the structuralist approach and another assumption shaping the research which signifies that alignment in two of the levels or elements is not enough to have a fruitful interplay of the levels or elements (Kuada, 2012; Hatch & Schultz, 2001). Hatch and Schultz theory (2001) is about strategies to determine the so-called *Vision-Culture Gap, Image-Culture Gap* and *Image-Vision Gap* (p. 130). The following questions are tailored to the organization *Spielraum für Alle e.V.*, in order to "drill deeper in areas of particular concern" (Hatch & Schultz, 2001, p. 132).

The Vision-Culture Gap

This gap has an internal focus which means it evaluates the relationship between the group leader and staff members, mainly in terms of how they each align with the image, vision and values for the organization *Spielraum für Alle e.V.* (Hatch & Schultz, 2001). This refers to the so-called "feedback mechanism" by Grabs et al. (2016, p. 107) which signifies that a group is driven by the motivations of its group leader, but also that the group has a significant influence on the individual factors, namely on the group leader itself. This could potentially lead to a strengthening of the group by increasing the motivation of the individuals (Grabs et al., 2016).

Does *Spielraum für Alle e.V.* practice the image, vision and values it promotes? Pan (2015) labels *Spielraum für Alle e.V.* as *Grassroots House*, however, did not mention the term grassroots about three years later in the interview at all. Hatch and Schultz (2001) mention that there could be a "breach between rhetoric and reality" (p. 130): H Pan's rhetorically strong, political and historically shaped vision seems to be difficult to implement for other staff members. With his belief of having a pioneer function and moral duties as a *Grassroots House* might be too ambitious (Hatch & Schultz, 2001). As explained, grassroots organizations define themselves as "other", "alternative" or a "world within a world" (Seyfang & Smith, 2007, p. 594). This barriers of a "world within a world" could complicate outreaches since a successful grassroots organization requires a "certain degree of congruence with regime practices" (Seyfang & Smith, 2007, p. 597). H. Pan as a "enemy of capitalism" does not seem to aspire a congruence with regime practices (Interview 1). To sum up, several misalignments in terms of image, vision and values between the group leader (H. Pan) and the staff members (J. Kluiber and H. Stapel) have developed which might be due to non-understanding of the strategic direction the group leader attempts to lead (Hatch & Schultz, 2001), and due to the barrier of

the "world within a world" (Seyfang & Smith, 2007, p. 594). Moreover, the feedback mechanism, which signifies an interplay between individual and group level (Grabs et al., 2016), works in a negative way in the case of *Spielraum für Alle e.V.:*

Firstly, staff members cannot be driven by the motivations of the group leader, since he is not communicating them clearly, because he thinks that every individual has the "freedom to think through the own vision without agreeing on it in the collective" (Interview 1). This contradicts the structuralist view, taken to the thesis, since the focus lies rather on the collective than on the individual (Kuada, 2012).

Secondly, as a key individual and perceived group leader who could also serve as role models that staff members could imitate (Grabs et al., 2016), H. Pan would be in charge of keeping up the structures, to forward knowledge and to undertake key function. Some interviewed stakeholders see it as a root of success (J. Kluiber, F. Ladstätter and J. Friedel, Interviews 2, 5, 7). This furthermore does not lead to a strengthening of the group and does not increase the motivation of the individuals (Grabs et al., 2016). The staff member from *Kochlokal,* J. Kluiber, is about to leave the organization which might be due to the unmet expectation and decreased motivation, as she wished to implement the vision statements, however (Interview 2). The other staff member H. Stapel from *Fablab* moreover sees identical values for the organization *Spielraum für Alle e.V.* and the subculture *Fablab.* This also shows the non-understanding of the vision and values of the main organization and its subcultures as the subsequent section elaborates.

Do the organization's vision and values inspire all its subcultures? The *Spielraum für Alle e.V.*'s vision and values do not inspire all its subcultures. J. Kluiber (2018) said the vision will be more tangible in the subcultures (Interview 2), however, there is a lack of consensus between the groups and among members of the same group on the vision and value perception of all three organizations. This lack of consensus among members of the same group, Hatch and Schultz (2001) see as even "worse" (p. 132). The vision does not inspire its subcultures *Fablab* and *Kochlokal,* since the vision is not even tangible in the organization *Spielraum für Alle e.V.*. The revisited perceived challenges and strategies evaluated by the interviewed stakeholders could be a potential explanation for this non-inspiration:

Firstly, this non-inspiration of subcultures could be due to the personal relationships in the teams. To specify, the relationship of the internal key individual H. Pan to another staff member that might complicate the overall communication (Interview 1).

Secondly, another reason could be the perceived challenges of the rather high turnover rate as the *Kochlokal* team that already changed too often (Interview 3, 5). As a strategy to

counteract this lack of communication, the proposed *Set of rules* by H. Pan could potentially help to provide structure by dividing work tasks more easily (Interview 1). However, he sees the *Set of Rules* as unwritten rules about practicalities such as work hours, but not about the clear (re-) formulation of the vision and values of *Spielraum für Alle e.V.* (Interview 1).

Thirdly, the perceived strategy of the group leader H. Pan, individual vs. collective which says that individual should partly isolate oneself and learn to "release" from his experience (Interview 1), does not help to inspire the subcultures *Fablab* and *Kochlokal*, since it also contradicts the interplay of the three levels, individual, group and societal by Grabs et al. (2016) and it differs from the structuralist approach taken to the thesis, that there is an emphasis on the collective (Kuada, 2012). However, H. Pan does not involve the collective, especially in the decisions about (re-) formulating vision and values (Interview 1).

All in all, these described reasons could lead to a non-inspiration of the subcultures *Fablab* and *Kochlokal* which again does not confirm the assumption that grassroots initiatives tend to look inwards (Feola & Nunes, 2014).

The Image-Culture Gap

The *Image-Culture Gap* includes the attitude and behavior of staff members and the perception of the organization by its stakeholders (Hatch & Schultz, 2001). Thus, this gap has both an external as well as an internal focus: If a company does not agree on what they stand for internally, they are not able to communicate it successful externally (de Chernatony, 2006; Hatch & Schultz, 2001). This view the external key individual F. Ladstätter also shares as he thinks that grassroots organizations sometimes tend to "do the second step before the first one" (Interview 5). According to Hatch and Schultz (2001), this type of gap "[...] usually means that an organization doesn't practice what it preaches [...]" (p. 131). The findings of the case study demonstrate that the culture of the organization does not match entirely the subjective perception of the image the stakeholders have.

What images do stakeholders associate with the organization? The images external stakeholders associated with the organization tend to deviate from the organization's aspiration towards being a grassroots organization. Only a few stakeholders mentioned the term *grassroots* in relation to *Spielraum für Alle e.V.* in the interviews but do not directly label the organization as a *Grassroots House.* Some interviewed external stakeholders partly associate the images that the organization wants to promote, for instance, something *Grassroots-alike* (F. Ladstätter, Interview 5) that is furthermore related to active participation, which was elaborated as a perceived strategy for the success of the organization *Spielraum für Alle e.V.*.

On the contrary, other images that the interviewed stakeholders perceive are *Association*, *Open room* or *Room for cultural events* (L. Dieringer and H. Stapel, F. Ladstätter, Interviews 3, 5, 6 see *table* 6, p. 52). The rather passive-consumption-images the stakeholders associated with the organization could also be influenced by the interior design of the organization as the pictures of the room in the analytical part indicate (see *figures 13 + 14*, p. 65). Thus, there could be a correlation between interior design and the level of participation, however, literature does not address this phenomenon which could be set out to be explored in future research.

To sum up, the perceived images of the organization of the interviewed stakeholders are "blurred" (L. Dieringer, Interview 3). Some of the stakeholders were not aware that *Spielraum für Alle e.V.* and *Kochlokal* "are two different animals" (Interview 3). They furthermore have diverging perceptions of the subcultures *Fablab* and *Kochlokal*, which again relates to the *Vision-Culture-Gap* which means that the organization does not inspire all of its subcultres (Hatch & Schultz, 2001).

In what ways to staff members and stakeholders interact? The initial talks with the stakeholders in the *Preject phase* identified an overall lack of communication between staff members and external stakeholders. From a practical view, one external stakeholder explains the interaction is a "coexistence" (F. Ladstätter, Interview 5), which again indicates a lack of communication between the staff members and the external stakeholders.

Firstly, a potential reason for this lack of communication could be the perceived challenge of personal relationships in the organization *Spielraum für Alle e.V.*. Grabs et al. (2016) argue that friendship is a success factor in the group level, which could positively influence the success of a grassroots initiative. However, the findings indicate that in *Spielraum für Alle e.V.*, personal relationships are rather perceived as a risk by the majority of the stakeholders.

Secondly, the high turnover rate in *Spielraum für Alle e.V.* is obvious to the external stakeholder L. Dieringer and F. Ladstätter, since they both argue that especially the *Kochlokal* team changed too often (Interviews 3, 5). However, the interviewed stakeholders do not see the high turnover rate as necessarily positive or negative; after all, the high turnover rate could potentially have an influence on the interactions between stakeholders and staff members, for example when L. Dieringer talks about her confusion of to which staff member she could formulate her concerns to (Interview 3). J. Kluiber mentions a lack of capacity (Interview 2) which could be a reason for little personal encounters with stakeholders. As F. Ladstätter argues that volunteers also induce the lack of capacity as he sees them as "additional expenditure"

(Interview 5). Feola and Nunes (2014) argue that there is a need for paid staff in order to not over-rely on volunteers.

Hatch and Schultz (2001) argue that direct and personal encounters with stakeholders are important. This is in line with the stakeholder theory by Freeman (1984; 2010) and Polonsky (1995; 1996) since they both highlight the importance to identify and analyze stakeholders' roles and perceptions of the organization's performance. In the case study, it appears that the organization has very little contact to stakeholders on a work level; they tend to have personal relationships to their stakeholders which again refers to a perceived challenge.

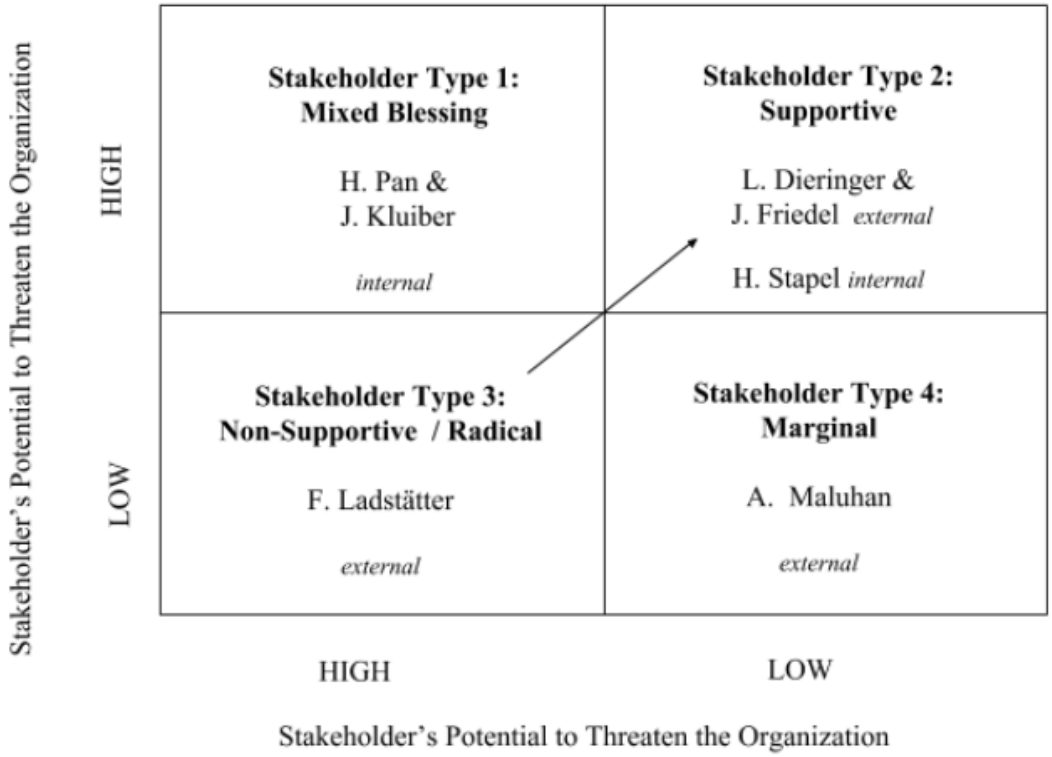
The Image-Vision Gap

This gap is a combination of an internal and an external perspective of the organization (Hatch & Schultz, 2001). This gap could occur if the organization does not provide what stakeholders want: Organizations "cannot afford to ignore their stakeholders; the most carefully crafted strategic visions will fail if they are not aligned with what stakeholders want from the company" (Hatch & Schultz, 2001, p. 132). This statement also relates to the stakeholder theories by Freeman (1984; 2010) and Polonsky (1995; 1996) which says in general that without stakeholders and their support, the organization would cease to viable. Moreover, the societal level of the success factors by Grabs et al. (2016) and Feola and Nunes (2014) highlight the importance of frequent contacts and relationships to stakeholders in order for a (grassroots) organization to succeed.

What roles do internal and external stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.* have? The stakeholder map requested by J. Kluiber (Interview 2, stakeholder map) outlined several stakeholders of *Spielraum für Alle e.V.* (see *figure* 4, p. 23). In this map, she did not regard competitors as a stakeholder type, however, Freeman (1984; 2010) and other stakeholder literature highlight the competitors as an important stakeholder group. Potential competitors could be the cooperation partners *feld Verein* and *Die Bäckerei – Kulturbackstube*, since they both are grassroots initiatives in Innsbruck. However, the initiator of *Die Bäckerei – Kulturbackstube* says that there is no limited demand for such initiatives in this city (F. Ladstätter, Interview 5). *feld Verein* and *Kochlokal* promote similar values that help the cooperation, but, identical values would lead to rather competitive environment (L. Dieringer, Interview 3). These relationships between the grassroots initiatives are of competitive-cooperative nature (Gallagher & Weinberg, 1991), Hatch and Schultz (2001) argue that in order to stand out, there is a need to create alignment in terms of the three described elements – vision, culture, image.

The first part of the analysis identified *Spielraum für Alle e.V.'s* stakeholders' roles and how they contribute to the organization's success. The stakeholders' ability to cooperate with to threaten the organization could be measured by the help of the strategic stakeholder matrix as explained in the theory (Freeman, 1984; Savage et al., 1991; Polonsky, 1996). The following matrix depicted in *figure 18* depicts four quadrates in which the interviewed stakeholders are residing after assessing their ability to influence the organization's success:

Figure 18: Strategic stakeholder matrix after evaluating the *Spielraum für Alle e.V.*'s ability to cooperate with or the threaten the organization. Own illustration referred to Polonsky (1996, p. 217).



Mixed blessing. *Mixed blessing* stakeholder type such as staff members, especially the internal key individual and group leader H. Pan could either cooperate with or threaten the organization (Polonsky, 1996). His rhetorical strong, politically and historically colored vision and his knowledge about grassroots initiatives, shows a rather high potential of cooperating with the *Spielraum für Alle e.V.*. However, it appears that he cannot communicate the image, vision and values to staff members and external stakeholders which could also lead to a potential to threaten the organization by trying to achieve a too ambitious vision and the breach between rhetoric and reality (Polonsky, 1996; Hatch & Schultz, 2001).

J. Kluiber wishes to implement the vision by the *Creation of sustainable development* and *Setting an example for alternatives* (Interview 2). This shows that she is willing to cooperate with the organization, however, the implementation of the vision is a longer process than expected which might be a reason why J. Kluiber leaves the organization. This could indicate the potential to threaten the organization. Indeed, the organization itself has little direct control over the individual staff member's performance and decisions (Polonsky, 1996). Overall, both staff members H. Pan and J. Kluiber are *mixed blessing* stakeholders who both have the potential to cooperate with or the threaten *Spielraum für Alle e.V.*.

Supportive. L. Dieringer, J. Friedel and H. Stapel are regarded as *supportive* stakeholder types which have a rather high potential to cooperate with the organization (Polonsky, 1996) and could, therefore, contribute to the success of *Spielraum für Alle e.V.*. Polonsky (1996) regards suppliers as a supportive stakeholder type. *feld Verein* as a supplier and L. Dieringer as an informal consultant of *Spielraum für Alle e.V.* could be seen as supportive. J. Friedel with her skills offers to help the organization on a voluntary basis which shows her potential to cooperate with the organization (Interview 7). Likewise, the member with benefits H. Stapel, who consults the organization, mainly *Fablab* in decision-making processes (Interview 6). These three supportive stakeholders could positively influence the success of *Spielraum für Alle e.V.*. due to their identified role as supportive stakeholders.

Non-supportive / radical. The stakeholder type F. Ladstätter could be initially categorized as *non-supportive* due to his radical perception of the relationship and cooperation to *Spielraum für Alle e.V.*, as he labels as a "coexistence" (Interview 3). *Die Bäckerei – Kulturbackstube* with its representative F. Ladstätter appears radical, but his long-term work experience in a grassroots organization indicates his knowledge about the success and the failure of such an initiative. According to Polonsky (1996), the most radical group could be turned into supportive as *figure 18* illustrates with the help of an arrow. Moreover, F. Ladstätter was part of the pre-existing group on which *Spielraum für Alle e.V.* has built on, could potentially lead to the success of a grassroots initiative (Feola & Nunes, 2014).

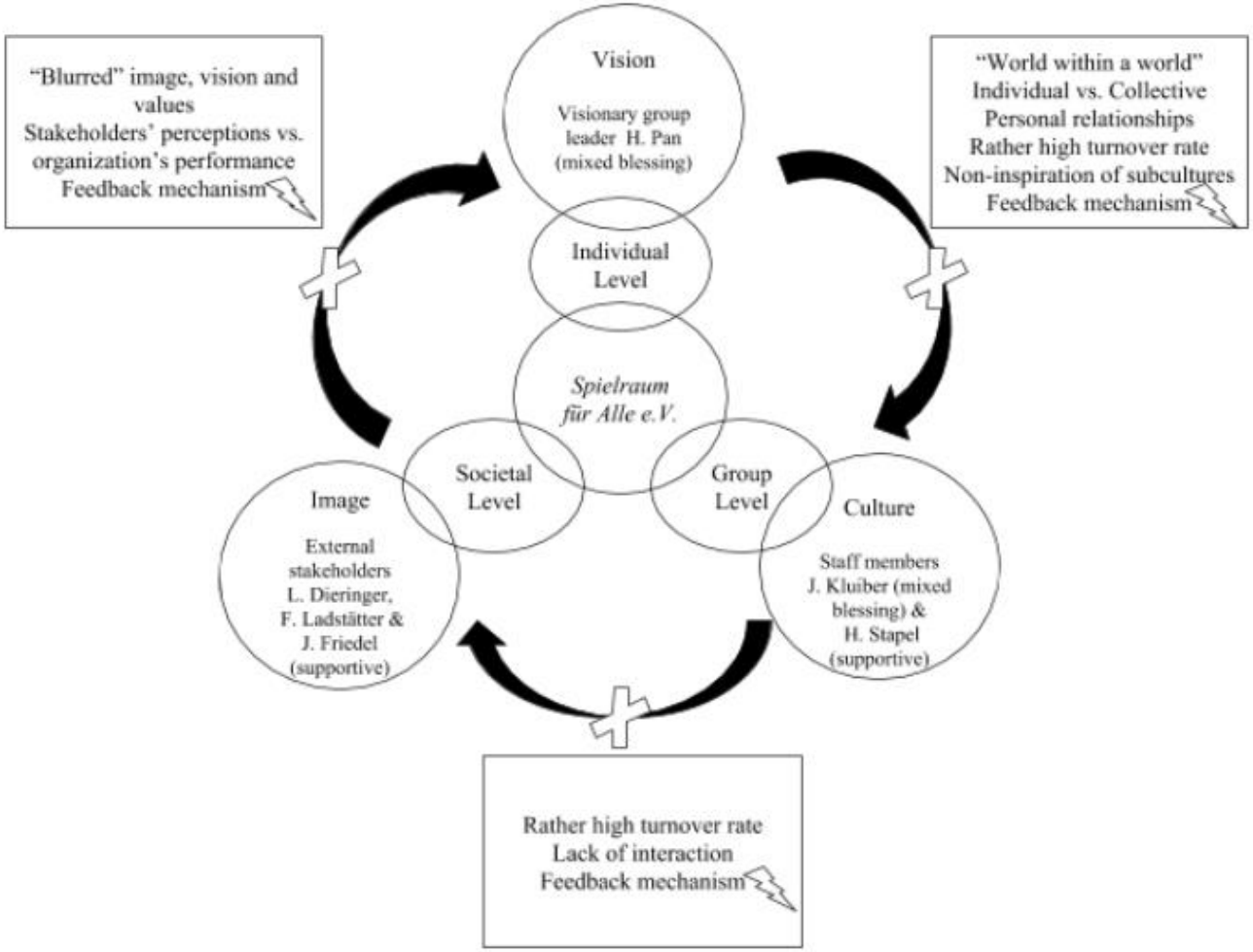
Marginal. The cooperation partner *Deutsch als FreundInsprache* represented by A. Maluhan appears as a *marginal* stakeholder. She neither has the ability to cooperate nor to threaten the organization, since she shows disinterest in the organizational activities (Polonsky, 1996) as noticed during the one-sided interview. Thus, her role and perceptions are not incorporated in the stakeholder analysis, since the identification showed that she is not able to contribute to the success of the organization.

Is *Spielraum für Alle e.V.* effectively communicating its image, vision and values to its stakeholders? The case study showed that the key individual H. Pan does not effectively communicate the image, vision and values to (internal and) external stakeholders. These identified misalignments are thus of an *Image-Vision* character with a "[...] conflict between outsiders' images and management's strategic vision" (Hatch & Schultz, 2001, p. 132). Hatch and Schultz (2001) furthermore say that many organizations underestimate the importance of the way they communicate their vision to the "outsiders". Hence, there is a need to consider the medium of the message (Hatch & Schultz, 2001). In the case of *Spielraum für Alle e.V.*, the medium could be an image video which started to develop in the *Preject Phase* of the thesis. This video, created by the advertising company ULTIMA design from Germany, should help to communicate the image, vision and values of *Spielraum für Alle e.V.* externally. On May 4th, this image video has been shown to the stakeholders and to the public with an attempt to create more alignment among external perception on the organization.

The worrisome interplay of success factors

According to main grassroots (Feola & Nunes, 2014; Grabs et al., 2016) and stakeholder theories (Freeman 1984; 2010, Polonsky, 1995; 1996) addressed in the thesis, there is a need for a fruitful interplay between all three levels – individual (vision), group (culture) and societal (image), in order to become a successful grassroots organization. However, it seems that *Spielraum für Alle e.V.* is lacking an overall communication which could have a negative effect on the aspired treatment of global issues on a local level. The stakeholder engagement by letting them evaluate the organization's performance, challenges and strategies shaped the interpretivist stance of the thesis and overall helped to identify misalignments the organization was not aware of. The worrisome worrisome interplay between the three levels is showcased in *figure 19*:

Figure 19: The worrisome interplay of the three levels (individual, group, societal) and the three elements (vision, culture, image) of *Spielraum für Alle e.V.* referring to Grabs et al. (2016) and Hatch and Schultz (2001). Own illustration.



All in all, the **feedback mechanism** by Grabs et al. (2016) works in a negative way in the case study: The **visionary group leader**, initiator and key individual H. Pan as a "enemy of capitalism" has a too ambitious vision on the **individual level** by seeing *Spielraum für Alle e.V.* as a grassroots house which has a pioneer function and moral duties (Interview 1). This view could reinforce the barrier **"world within a world"** which could complicate outreachs by not being congruent with regime practices. H. Pan, as **a *mixed blessing*** stakeholder, could potentially threaten the organization by not communicating the image, vision and values to the staff members, since in his eyes every individual has the "freedom to think through the own vision without agreeing on it in the collective" (Interview 1). As shown in the findings, he is aware of the vision statements, however, during the interview, he did not mention the term *grassroots* at all.

H. Pan's poor communication of the image, vision and values affects *Spielraum für Alle e.V.'s* **organizational culture and subcultures** on the **group level** which could cause the staff to also become *mixed blessing* stakeholders, for instance, the staff member of *Kochlokal* J. Kluiber who is about to leave *Spielraum für Alle e.V.*, potentially due to the non-implementation of the image, vision and values. This **poor communication** could have his roots in H. Pan's view **individual vs. collective** as a perceived strategy, the **risks of personal relationships** within the collective and the **rather high turnover rate**, as perceived challenges.

This lack of internal communication among key individual and staff member as well as the rather high turnover rate could furthermore cause "**blurred" perceptions** on the **societal level** of the organization *Spielraum für Alle e.V.*'s performance which includes diverging perceptions on the organizational **image, vision and values**. The **lack of interaction** between the staff member and the external stakeholder could also minimize the stakeholder's interest in the organization, as it is the case with the marginal stakeholder *Deutsch als FreundInsprache* represented by A. Maluhan (Interview 4).

Overall, the **worrisome interplay** of the success factors on the three levels and the elements vision, image, culture, could result in major misalignments in **stakeholders' perceptions** and **organization's performance** which might affect the grassroots organization' success.

Conclusion and implications

The conclusion is divided into four sections. Firstly, the case study and its contributions will be shortly outlined. Secondly, the purpose and the overall research question of the thesis will be revisited. Thidly, the theoretical and practical implications will be presented from an organizational perspective. Lastly, there will be a reflection of the limitations of the thesis and recommendations for future research.

Case study *Spielraum für Alle e.V.*

Grassroots organizations like *Spielraum für Alle e.V.* attempt to address global issues on a local level with the help of individual participation, since it is the grassroot levels on which sustainable development depends (Ghai & Vivian, 1992). As a vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* states in *Cooperation in multilayered ways* which says cooperation could include three levels – individual, group and societal level: "Motivated (key) individuals need to engage to create a functional group and to operate jointly appropriate resources for a long-term and a broad-range establishment. Thereupon, stakeholders and other decision makers do have a crucial influence after all" (vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018, Appendix C). However, this cooperation on the three levels rather indicates a worrisome interplay since *Spielraum für Alle e.V.* key individual's aspirations towards being as a grassroots initiative with a rather ambitious vision to have pioneer function and moral duties to set alternative examples and encourage sustainable development is not entirely communicated internally on the group level. Neither it is communicated externally on the societal level, which means that the external stakeholders or "outsiders" do have blurred perceptions of the organization.

Success or failure? The thesis does not provide a clear "yes" or "no" to the answer whether grassroots organizations will succeed or fail by engaging their stakeholder's roles and perceptions. The success depends on the particular grassroots organization, its performance, challenges, and strategies. Engaging stakeholders' roles and perceptions do not guarantee a success, but it does help to identify unware misalignments that potentially could lead to the failure of the organization. An assumption shaping the research was that grassroots initiatives have the tendency to look inwards is not confirmed on the basis of the findings of the case study since major misalignments in image, vision and values of the internal organizational identity were identified. There is a potential to become more successful when constructing an organizational identity.

Revisiting the purpose and overall problem formulation of the thesis

The purpose of the thesis was to shed light on the phenomenon of grassroots initiatives and their stakeholders' roles and perceptions to be able to understand how such initiatives can become successful by engaging their stakeholders. The thesis thereby draws on two big sets of theories: grassroots and stakeholder theories. Moreover, another theory was included to shed light on organizational identity and branding that helped to discuss the findings of the case study. This case study was conducted in order to investigate how stakeholders' roles and perceptions influence grassroots initiatives to become successful by interviewing them to determine their perceptions of the organization's performance, challenges leading to the failure and strategies leading to the success.

The overall problem formulation, namely, *How do stakeholders' roles and perceptions influence a grassroots organization to become successful?* will now be revisited. Internal and external stakeholders could influence a grassroots organization, by engaging their roles and perception in order to identify major misalignments between a grassroots organization and their stakeholders (Freeman, 1984; 2010). This is in line with the initial assumption that only organizations that recognize the importance of stakeholders can sustain or succeed (McDermott & Chan, 1996). They do not only help to identify rather obvious challenges, such as risks and failure factors of the three levels – individual, group, societal (Grabs et al., 2016) – such as the lack of material and immaterial resources, risks of personal relationships, etc. But also, by engaging internal and external stakeholders, the grassroots organization could be more aware of some unware misalignments in vision, culture, and image (Hatch & Schultz, 2001).

In order to become a successful organization – a successful grassroots organization – the three elements or levels need to be aligned so that they can have a fruitful interplay (Grabs et. al, 2016; Hatch & Schultz, 2001) which related to the functionalist approach taken to the thesis (Kuada, 2012). However, the case study indicated that the interplay of the success factors and elements could also result in a worrisome cycle. If this is the case, the organization could counterwork and develop, formulate or reformulate their vision, values, and strategy (Polonsky, 1996). By doing so, there are two options: Either the organization adapts its vision and values in terms of the stakeholder's perception or they communicate the agreed-on values and vision externally in order to create a common image about the organization (Polonsky, 1996). Otherwise, the grassroots initiative could fail, not even due to perceived challenges, but due to unaware misalignments among stakeholder groups and among members of the same group as the *Branding Tool Kit* by Hatch and Schultz (2001) elaborates.

Implications

Based on the thesis' findings, there are several practical and theoretical implications for grassroots organizations that wish to engage their stakeholders, so they will become more successful.

Practical implications. The research found out that, there is a need for frequent contact and solid relationships to stakeholder (Feola & Nunes, 2014, Grabs et al., 2016) which could be done by encountering them personally (Hatch & Schultz, 2001) with the aim to reduce the misalignments between stakeholders' perception and the organization's performance (Freeman, 1984; 2010; Polonsky, 1995; 1996). In order to engage stakeholders in a practical way, it would be possible to work on a common project so that stakeholders do not have the feeling of a "coexistence" (F. Ladstätter, Interview 5), e.g. developing an image video with the participation of the stakeholders.

Firstly, this image video could be used as a medium to communicate the image, vision and values of the grassroots organization clearly, however most importantly, not doing "the second step before the first one" (F. Ladstätter, Interview 5), thus, create alignment internally before communicating them externally (de Chernatony, 2006).

Secondly, the common development of the image video would lead to an improvement of communication and might reduce misalignments between organization and stakeholders.

Thirdly, it could furthermore encourage a greater shift from passive consumption to active participation by stakeholders themselves or "user" of the grassroots organization. This shift to actively participation could moreover be encouraged with the help of adaptations in terms of interior design. However, no research has done so far on the relation between level of participation and interior design.

Theoretical implications. The *Theoretical framework* could potentially be applied to other grassroots organizations, however, the specific findings of this case study are of "local interest" (Kvale, 2007, p. 126), specifically to the studied grassroots organization itself. Based on the thesis' findings, it seems that organizational identity is as important as every other type of organization. Thus, it would be recommendable to adapt the success factors of grassroots initiatives by focusing more on vision, culture and image. To the best of the researcher's knowledge, there is very little or no research to grassroots initiatives and branding or organizational identity.

Limitations and future research

The thesis contributed in several ways to the understanding of grassroots organizations and their relations to internal and external stakeholders, however, the findings in the thesis are based on a single case study, thus, there are some limitations which may be considered for future research.

Firstly, a single case study cannot represent the whole population (Bryman, 2016). Bryman (2016) argues, that "[…] findings of a qualitative research are to generalize to theory rather than to populations" (p. 406), thus, it is impossible to generalize the findings to other settings (Bryman, 2016), in this case, of a grassroots initiative. Future research has to show whether the same dynamics (misalignments) are found in other grassroots initiatives, as well as in other countries which might due to different cultural belongings.

Secondly, the thesis provides a holistic picture assisted by relevant theories that address success factors on three different levels – individual, group, societal – and then, discussed the findings on other related levels or elements that could contribute to the success of an organization. As a consequence, a very deep analysis of all topics and themes was impossible. No distinct analysis was performed to understand grassroots initiatives vs. mainstream or traditional organizations which could be explored in future research.

Lastly, as the findings indicated that not every interviewed stakeholder perceives *Spielraum für Alle e.V.* as a grassroots organization. Thus, it would be appropriate to further investigate which characteristics need to be fulfilled that an organization could be labeled as a *grassroots* organization.

References

Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder. *International Journal of Project Management, 34*(8), 1537-1552. 10.1016/j.ijproman.2016.08.009

Bryman, A. (2016). In Bryman A. (Ed.), *Social research methods / alan bryman* (5. edition ed.) Oxford: Oxford University Press.

de Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*, Taylor & Francis.

Die Bäckerei – Kulturbackstube, website: http://www.diebaeckerei.at/, retrieved May 2, 2018

Feola, G., & Nunes, R. (2014). Success and failure of grassroots innovations for addressing climate change: The case of the transition movement. *Global Environmental Change, 24*, 232-250. doi:10.1016/j.gloenvcha.2013.11.011

Freeman, R. E. (1984; 2010). In Freeman R. E. (Ed.), *Strategic management: A stakeholder approach* Cambridge: Cambridge University Press.10.1017/CBO9781139192675

Gallagher, K. & C. B. Weinberg (1991). Coping With Success: New Challenges for Nonprofit Marketing, Sloan Management Review Fall, 27–42.

Ghai, D., & Vivian, J. M. (1992). In Ghai D. (Ed.), *Grassroots environmental action: People's participation in sustainable development / ed. by dharam ghai and jessica M. vivian* (Paperback ed. ed.) London: Routledge.

Gibbs, G. R. (2011). In Gibbs G. R. (Ed.), *Analyzing qualitative data* London: Sage Publications.

Grabs, J., Langen, N., Maschkowski, G., & Schäpke, N. (2016). Understanding role models for change: A multilevel analysis of success factors of grassroots initiatives for sustainable consumption. *Journal of Cleaner Production, 134*, 98-111. 10.1016/j.jclepro.2015.10.061

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars aligned for your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, February 2001, Vol. 79, Issue 2, pp. 128-134.

Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production, 137*, 973-981. doi:10.1016/j.jclepro.2016.07.140

Kuada, J. (2012). In Kuada J. (Ed.), *Research methodology: A project guide for university students* Frederiksberg: Samfundslitteratur Press.

Kvale, S. (2007). In Kvale S. (Ed.), *Doing interviews / steinar kvale* (Elektronisk udgave ed.) Los Angeles, Calif: SAGE.

Knox, S., & Gruar, C. (2007). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics, 75*(2), 115-135. doi:10.1007/s10551-006-9258-3

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing, 39*(9), 956-977. 10.1108/03090560510610662

McDermott, M. C., & Chan, K. C. (1996). Flexible intelligent relationship management: The business success paradigm in a stakeholder society. *The Learning Organization, 3*(3), 5-17. 10.1108/09696479610119633

Pan, H. (2015). *Das Grassroots Haus.* Masterarbeit. Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Fakultät der Architektur.

Polonsky, M. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing, 10*(3), 29-46. 10.1108/08858629510096201

Polonsky, M. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools. *Journal of Market-Focused Management, 1*(3), 209-229. 10.1007/BF00190039

Savage, Grant T., Timothy W. Nix, Carlton J. Whitehead & John D. Blair. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organisational Stakeholders. *Academy of Management Executive 5(2)*, 61-75.

Seyfang, G., & Longhurst, N. (2013). Desperately seeking niches: Grassroots innovations and niche development in the community currency field. *Global Environmental Change, 23*(5), 881-891.

Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics, 16*(4), 584-603. 10.1080/09644010701419121

Spielraum für Alle e.V., statutes: http://spielraumfueralle.at/wp-content/uploads/2016/11/Statuten-Spielraum-fu%cc%88r-Alle.pdf, retrieved March 15, 2018 (Appendix C)

Spielraum für Alle e.V., vision statements: http://spielraumfueralle.at/leitwerte/ (Appendix C), retrieved March 15, 2018

Spielraum für Alle e.V., website: http://spielraumfueralle.at/, retrieved March 15, 2018

Stakeholders. (n.d.) Business Dictionary. Retrieved on April 10, 2018, from http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html

Stakeholders. (n.d.). Cambridge Dictionary. Retrieved on April 10, 2018, from http://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/stakeholder

Stakeholder. (n.d.). Dictionary.com. Retrieved on April, 10 2018, from http://www.dictionary.com/browse/stakeholder?s=t

Success. (n.d.) Business Dictionary. Retrieved on May 17, 2018, from

http://www.businessdictionary.com/definition/success.html

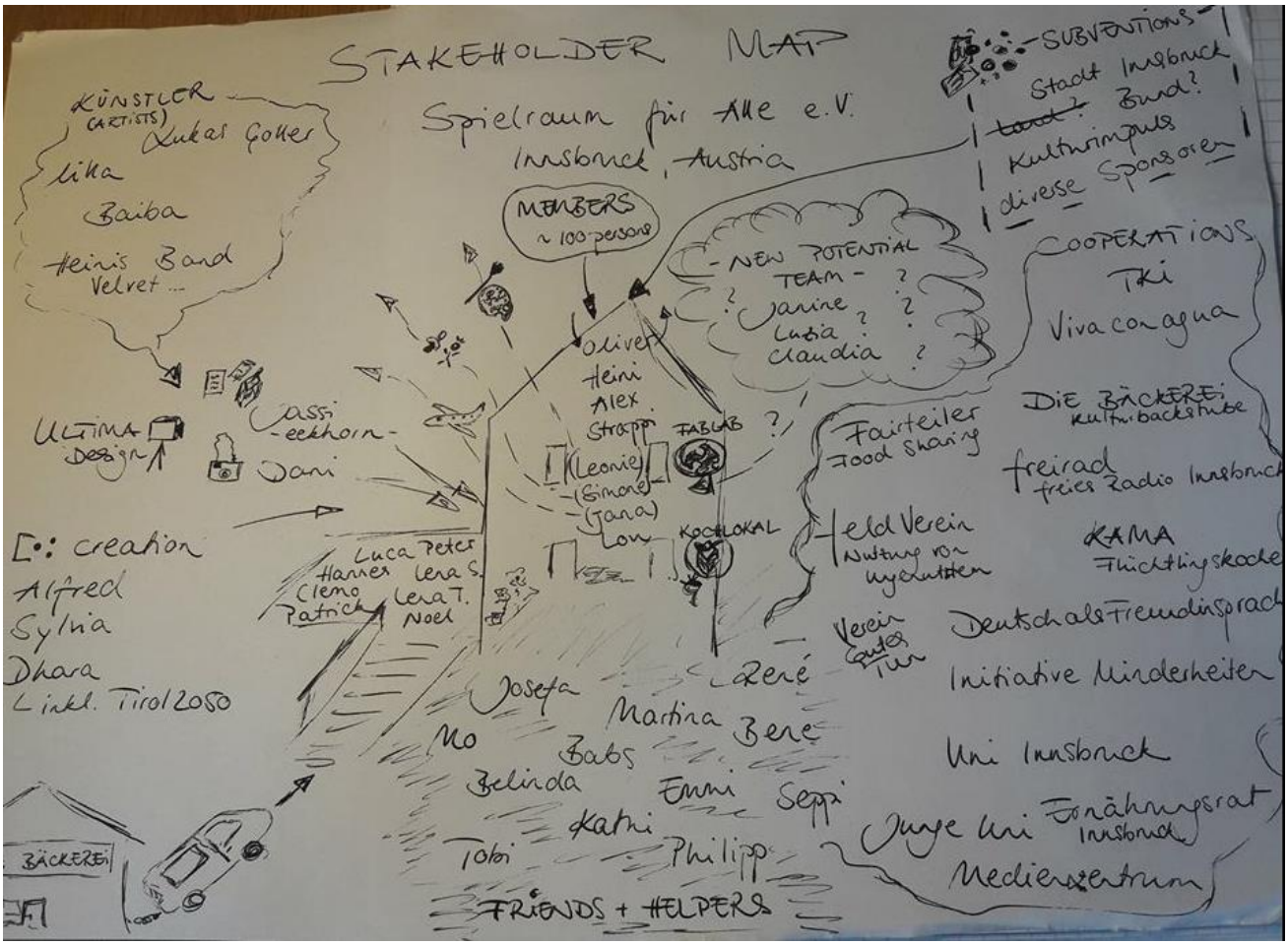
Success. (n.d.) Cambridge Dictionary. Retrieved on May 17, 2018 from https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/success

Success. (n.d.) Dictionary.com. Retrieved on May 17, 2018 from http://www.dictionary.com/browse/success

Thomas, G. (2011). In Thomas G. (Ed.), *How to do your case study: A guide for students and researchers* London: Sage Publications ltd.

Appendices

Appendix A: Stakeholder map requested from J. Kluiber (Interview 2, February 16, 2018)



Appendix B: Notes stakeholder map by J. Kluiber (Interview 2, February 16, 2018)

- J. Kluiber draws the map by her own without taking to the researcher and interviewer
- After finishing the self-drawn outline, she explains that Spielraum für Alle e.V. has no competitors: According to the statutes and vision statements, the organization aims to focus on cooperative partnerships
- The staff members, who are placed in the middle of the Grassroots House, are seen as members who are directly involved in the organization and have the main responsibility, e.g. for the finances
- Next to the Grassroots House, on the left side, there are some members of the organization who are part of it, but not involved into finances, e.g. H. Stapel (Hannes named in the map)
- J. Kluiber does not regard consumers as a stakeholder group; she rather sees them as members or friends and helper, e.g. J. Friedel (Josefa named in the map)

Appendix C: Statutes and vision statements of *Spielraum für Alle e.V.* (statutes and vision statements, *Spielraum für Alle e.V.*, retrieved March 15, 2018)

Statuten (statutes)

§ 1: Name, Sitz und Tätigkeitsbereich

(1) Der Verein führt den Namen "Spielraum für Alle - Verein zur Förderung von Kunst und Kultur".
(2) Er hat seinen Sitz in Innsbruck und erstreckt seine Tätigkeit weltweit.
(3) Die Errichtung von Zweigvereinen ist beabsichtigt. Diese sind bei der Generalversammlung des Hauptvereins entsprechend einem ordentlichen Vereinsmitglied mit einer Stimme stimmberechtigt.

§ 2: Zweck

Der Verein ist nicht auf Gewinn gerichtet. Er verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der §§ 34ff BAO. Der Verein bezweckt
(1) die Förderung und Vermittlung von Kunst und Kultur
(2) die Förderung und Unterstützung aller physischen Personen, sowie juristischen Personen und rechtsfähigen Personengesellschaften, die auf soziale Interaktion, auf Auseinandersetzung mit kulturellen, sozialen und politischen Fragen, Partizipation und auf das Entstehen alternativer Öffentlichkeiten abzielen,
(3) die Förderung der Kooperation und Solidarität aller Mitglieder und Nutzer, die gleiche oder ähnliche Zwecke verfolgen, um das Entstehen alternativer Lebens- und Geschäftsmodelle auch über die Grenzen Tirols hinaus voranzutreiben,
(4) die Anregung eines politischen Diskurses auf gesellschaftlicher Ebene und das Vorantreiben direkt demokratischer Prozesse,
(5) die Vernetzung mit Initiativen, die gleiche oder ähnliche Zwecke verfolgen, sowohl regional als auch überregional.

§ 3. Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks

(1) Der Vereinszweck soll durch folgende ideelle Mittel erreicht werden:

a) Bereitstellung einer partizipativen Plattform und von möglichst günstigem Raum,
b) Organisation von Workshops, Vorträgen und Versammlungen, Diskussionsveranstaltungen, Arbeitskreisen und sonstiger zielrelevanter Veranstaltungen,
c) Einrichtung und Betrieb flexibel und zielrelevant nutzbarer Räumlichkeiten und Bereitstellung der nötigen Infrastruktur,
d) Netzwerktätigkeit (Vermittlungstätigkeit / Anlaufstelle / Plattform),
e) kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, Informations- und Beratungstätigkeit,
f) Einrichtung eines Gerätebestandes,
g) Einrichtung und Betrieb einer Website und sonstiger elektronischer Medien,
h) Betreiben eines Vereinsbüros für die Abwicklung der laufenden Geschäfte des Vereins,
i) Herausgabe von vereinseigenen Produktionen (Publikationen, Tonträger ...),
j) Durchführung kultureller Veranstaltungen: Ausstellungen, Lesungen, Konzerte
k) Durchführung von Forschungsprojekten.
(2) Materielle Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks:

a) Vermögensverwaltung (durch Zinsen, sonstige Kapitaleinkünfte, Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung von Räumlichkeiten und Bar)

b) Beitrittsgebühren und Mitgliedsbeiträge,

c) Erträgnisse aus vereinseigenen Veranstaltungen und Unternehmungen **(**Eintritte, Teilnahmegebühren),

d) Subventionen, Sponsorleistungen, öffentliche sowie private Förderungen, Werbeeinnahmen,
e) Spenden, Sammlungen, Vermächtnisse und sonstige Zuwendungen,
f) Verkaufserlöse aus vereinseigenen Produktionen (Publikationen, Tonträger ...).

Statuten beschlossen am 22.09. 2014

Leitwerte (Vision statements)

Demokratie fördern

Der Einzelne hat direkten Einfluss auf gesellschaftspolitische Entwicklungen: durch das eigene Konsumverhalten, das Wahlrecht oder auch durch gesellschaftliches Engagement. Die Frage ist, ob diese Möglichkeiten als Entwicklungs- und Gestaltungschancen begriffen werden! Entscheidend dabei ist, dass Menschen sich unabhängig von sozialem Hintergrund und Bildungsstand als wirksam erleben. Es gilt daher, niederschwellige Möglichkeiten der gesellschaftlichen Mitgestaltung zu eröffnen.

Bildung nachhaltiger Entwicklung

Im Zentrum steht das Bewusstsein und Verständnis nachhaltiger Entwicklungen, Selbermachmentalität und Eigenverantwortung zu stärken, Fachwissen zu vermitteln und nachhaltiges, autonomes Denken und Arbeiten – Teilen, Tauschen, Wiederverwerten – zu fördern. Konkret geht es hierbei um Bildungsformate zu den Themenbereichen der Traditionspflege und deren zeitgemäße Transformation, Potenzialentfaltung bei Kindern und Jugendlichen, generationsübergreifendes und transdisziplinäres Lernen in den Bereichen Gesundheit & Ernährung, neue Technologien & Reparaturökonomie, Energie & Mobilität sowie um die Schaffung einer Präsentationsplattform für NachwuchskünstlerInnen abseits des Mainstreams und einer offenen Auseinandersetzung zu „Wie wir leben wollen".

Alternativen vorleben

Im Spielraum für Alle wurde durch Eigeninitiative vieler Menschen aus unterschiedlichen (Fach-) Bereichen eine offene Beteiligungsstruktur geschaffen, in der Arbeitsweisen im Kontext nachhaltiger Entwicklungen (vor-) gelebt werden. Unser Verein bietet den Mitgliedern, KooperationspartnerInnen oder auch schlichtweg Neugierigen eine Plattform mit umfangreicher Organisation und Betreuung, offene Räume zur partizipativen Nutzung sowie ein breites Angebot niederschwellig zugänglicher Formate. Alternativen gibt es einige: Initiativen, die von bewusstem Konsum über die vornehmliche Nutzung regionaler bzw. lokaler Ressourcen bis zur Ernährungs- und Energiesouveränität reichen. Sie mögen zum Teil utopisch erscheinen, doch werden dadurch viele Lösungsansätze dem Realitätstest ausgesetzt und aus privater Initiative umgesetzt, im Kleinen, von Menschen, die nicht auf den großen Systemwandel warten sondern selbst einen Beitrag leisten wollen.

Vielschichtig kooperiern

Da basis-demokratische Bewegungen viele alternative (Regional-) Entwicklungen nicht nur erleichtern sondern oftmals sogar erst ermöglichen, liegt es im Interesse der Politik, mit nachhaltigkeitsrelevanten Initiativen aktiv zusammenzuarbeiten. Denn damit diese tatsächlich für einen Wandel sorgen können, müssen, verkürzt gesagt, drei Dinge passieren: Motivierte Individuen müssen sich engagieren, eine funktionierende Gruppe bilden und über entsprechende Ressourcen zur langfristigen und breitenwirksamen Etablierung verfügen. Darauf haben schließlich PolitikerInnen und andere EntscheidungsträgerInnen den ausschlaggebenden Einfluss.

Kooperation statt Konkurenz

Ganz im Sinne eines Spielraum **für Alle** kann und soll bei uns jede(r) mitmachen. Eigeninitiative ist gefragt, Selbermachen erwünscht und Neugier herzlich willkommen. Mit deiner Unterstützung ermöglichst du den Erhalt und die Entwicklung von Formaten und der Räume. Gleichzeitig kannst du dich mit den anderen Mitgliedern austauschen und je nach deiner Hilfe in verschiedenen Bereichen dazulernen. Hier kannst du dich ausprobieren, kreativ sein, Neues schaffen und dich für eine Plattform der Nachhaltigkeit in Innsbruck engagieren.

Appendix D: Interview guide for staff members H. Pan and J. Kluiber

1. Was ist der Spielraum genau? Was ist das KochLokal und was ist das Fablab?
2. Was sind die Werte? Was ist die Vision?
3. Wie arbeiten das KochLokal und das Fablab zusammen? Was ist gut und was nicht? Werden deine Erwartung erfüllt?
4. Wie würdest du die Kommunikation zwischen KochLokal und Fablab bewerten auf der Skala von 1 bis 10 (1=sehr schlecht, 10=sehr gut)
5. Wie siehst du das KochLokal bzw. den Spielraum in Zukunft? Oder siehst du eine Zukunft?
6. Was sind die Schwächen und was sind die Stärken? Was läuft gut, worauf können wir aufbauen?
7. Weißt du was eine flexible Organisation ist und würdest du sagen, dass der Spielraum eine solche ist?
8. Warum können solche Initiativen bzw. „flexible Organisationen" scheitern? Was sind deiner Meinung nach die größten Herausforderungen?
9. Findest du, dass das Kommen und Gehen von Personen (Personal) eher ein Vorteil oder Nachteil ist? Bitte Begründung.
10. Was wünschst du dir für den Imagefilm? Was möchtest du im Film sehen oder was soll deiner Meinung nach die Message sein?
11. Hast du für den Imagefilm besondere Wünsche? Oder Interessen?
12. Welche Nachricht oder welche Message sollte das Imagevideo senden deiner Ansicht nach? Sollte das Video nur über den Spielraum berichten? Wenn jetzt das Ziel wäre, das Video dazu zu nutzen, um den Spielraum zu erhalten, was sollte dieses Video dann beinhalten?

Appendix E: Interview guide for cooperation partners F. Ladstätter (*Die Bäckerei – Kulturbackstube*), L. Dieringer (*feld Verein*) and A. Maluhan (*Deutsch als FreundInsprache*)

1. Was ist Die Bäckerei – Kulturbackstube / feld Verein/ Deutsch als FreundInsprache?
2. Was sind eure Werte? Habt ihr eine Vision?
3. Was ist der Spielraum genau? Was ist das KochLokal und was ist das Fablab?
4. Kannst du ein paar Werte vom Spielraum bzw. KochLokal nennen?
5. Wie arbeiten Die Bäckerei - Kulturbackstube / feld Verein/ Deutsch als FreundInsprache und der Spielraum für Alle e.V. zusammen? Was ist gut und was nicht? Werden deine Erwartung erfüllt?
6. Wie würdest du die Kommunikation zwischen Spielraum für Alle e.V. und deiner Initiative bewerten auf der Skala von 1 bis 10 (1=sehr schlecht, 10=sehr gut)
7. Warum hast du diese Kooperation gewählt?
8. Was ist eure Rolle im Spielraum für Alle e.V.?
9. Wie du mitbekommen hast, steht das KochLokal etwas wackelig da: Wie würde es euch und eure Organisation beeinflussen, wenn entschieden wird, dass es mit dem KochLokal nicht weitergeht oder komplett anders?
10. Möchtest du weiterhin aktiv für den Spielraum bzw. das KochLokal bleiben, wenn ja wieso?
11. Wie siehst du das KochLokal bzw. den Spielraum in Zukunft?
12. Was sind die Schwächen und was sind die Stärken? Was läuft gut, worauf können wir aufbauen?
13. Wie läuft es bei der Bäckerei – Kulturbackstube / feld Verein / Deutsch als FreundInsprache, wie seid ihr organisiert? Wie sind die Strukturen?
14. Wie finanziert ihr euch?
15. Warum scheitern solche Initiativen bzw. „flexible Organisationen"?
16. Findest du, dass das Kommen und Gehen von Personen (Personal) eher ein Vorteil oder Nachteil ist? Bitte Begründung.
17. Was wünschst du dir für den Imagefilm? Was möchtest du im Film sehen oder was soll deiner Meinung nach die Message sein?
18. Welche Nachricht oder welche Message sollte das Imagevideo senden deiner Ansicht nach? Sollte das Video nur über den Spielraum berichten? Wenn jetzt das Ziel wäre, das Video dazu zu nutzen, um den Spielraum zu erhalten, was sollte dieses Video dann beinhalten?

Appendix F: Interview guide for members/friends and helper H. Stapel and J. Friedel

1. Was oder wer ist der Spielraum in deinen Augen? Was sind die Werte oder die Vision?
2. Und was ist das Kochlokal und das Fablab genau?
3. Was ist deine Rolle im Kochlokal/Fablab?
4. Wie nutzt du den Spielraum bzw. wie oft?
5. Was gibst du dem Spielraum und was nimmst du?
6. Warum beteiligst du dich bei solchen Initiativen? Was ist deine Motivation?
7. Du hattest wahrscheinlich irgendwelche Erwartungen als du dich entschieden hast, dich im Spielraum zu beteiligen. Was waren diese Erwartungen und haben sie sich erfüllt?
8. Als was würdest du den Spielraum bezeichnen? Welche Art von Organisation? Flexible Organisation?
9. Wie siehst du den Spielraum oder das Kochlokal in Zukunft?
10. Was läuft gut, worauf kann aufgebaut werden? Was sind die Schwächen?
11. Wie würde es dich beeinflussen, wenn entschieden wird, dass es mit dem KochLokal nicht weitergeht oder komplett anders?
12. Wie siehst du das Spielraum Team? Wie würdest du das Auftreten, die Kommunikation bewerten?
13. Warum sind solche Initiativen wie der Spielraum wichtig? Warum ist es wichtig, diese aufrecht zu erhalten?
14. Warum können solche Initiativen deiner Meinung nach scheitern? Was sind die größten Herausforderungen?
15. In solchen Initiativen ist es ja oft so, dass Leute Kommen und Gehen. Findest du das ist eher ein Vorteil oder ein Nachteil?
16. Hast du noch eine Idee/Wunsch oder eine Anregung für den Imagefilm?

Appendix G: Transcripts of interview material
Interview 1: Staff member *Fablab* / initiator *Spielraum für Alle e.V.* – H. Pan
February 27, 2018 – Time: 12:30pm – 1:15pm

Lena: Was ist der Spielraum in deinen Augen?

Heini: Der Spielraum ist zum einen eine Plattform für Selbermacher und Ermächtigung, Empowerment im weitesten Sinne. In der oberen Ebene im technischen Sinne, also im Sinne von Reparatur und Herstellung, Produktion. Und im Stock darunter zum einen Lebensmittel und Ernährung und zum anderen, aber auch kulturell im Groben. Aber vielleicht auf der Metaebene ein Experiment, das für uns alle ein Experiment ist. Vielleicht uns auch zeigen kann und soll bis zu einem gewissen Punkt, ob es überhaupt möglich ist bestimmte Dinge wie egalitäre Strukturen, Hierarchie und kollektive Arbeit, bis zu einem großen Teil ehrenamtliche Arbeit, inwiefern das überhaupt möglich ist, das umzusetzen. Und welche Schwierigkeiten ...

Lena: Kannst du auch konkrete Werte oder eine Vision benennen vom Spielraum?

Heini: Im Sinne der Metaebene: Ja würde ich schon sagen, eigentlich genau das... Es gibt die Vision, das ist jetzt wahrscheinlich sehr subjektiv, aber aus meinen Augen, ist... ist die Vision oder gibt es zuerst einmal den Fakt, dass ich der Meinung bin, dass die Gesellschaft in der Form wie sie existiert, höchst problematisch ist und eigentlich so nicht funktionieren darf. Um es konkret zu sagen, ich bin Kapitalismus-Gegner. Ich finde eben, dass es in der Art und Weise wie im Endeffekt das Geld der Antriebsmotor für alles ist und der Profit und eigentlich die gesamte Gesellschaft auf Wettbewerb und duale Schuldverträge basiert, finde ich, dass es mittlerweile unserer Generation klar ist, dass es so nicht weitergehen kann. Und dass eben die große Frage im Raum steht, was es anderes mögliches gäbe. Genau... Und in dem Sinne, ist glaube ich, das Ziel ein bisschen schlauer zu werden und sich zu überlegen, wie man bestimmte Dinge anders machen kann. Und eben einen kleinen Mikrokosmos aufzubauen...

Lena: Deine Rolle im Spielraum?

Heini: Meine Rolle hat sich sicher auch gewandelt, war ursprünglich mal im Kernteam und Mitgründer und auch Ideengeber und wahrscheinlich war mir auch diese gesellschaftliche-politische Metaebene am wichtigsten vielleicht vorne weg. Und mittlerweile bin ich offiziell Obmann des Spielraums für Alle, also vom Trägerverein. Aber konkret bin ich halt im operativen Teil der Werkstatt und auch im kulturellen Teil vom Spielraum für Alle tätig.

Lena: Als was würdest du die Organisation Spielraum für Alle bezeichnen, hast du einen bestimmten Begriff?

Heini: Ein Kollektiv, Netzwerk, Interessensgemeinschaft.

Lena: Und was ursprünglich deine motiviert dich zu beteiligen, wie du schon sagtest es ist eine Veränderung notwendig in der Gesellschaft, war das der ursprüngliche Auslöser oder warum bist du eigentlich dazu gekommen?

Heini: Weil ich über verschiedene Dinge in meinem Leben ziemlich politisiert worden bin. Zum einen, weil ich schon mit der Jugendkultur angefangen, ich komme aus einer sehr politischen Jugendkultur, dahingehend bin ich immer schon sehr systemkritisch oder immer schon politisiert worden. Und das hat sich dann... Also das Aha-Erlebnis war eigentlich das Architektur Studium, wo ich mich eben immer weiterhin mit den Themen beschäftigt habe und

kritische Dinge angeschaut hab. Aber gleichzeitig im Studium eben noch ein bisschen die Schuppen von den Augen gefallen sind, dass wir da Sachen gelernt haben, die ich überhaupt nicht vertreten kann. Und zum einen, z.B. tatsächliche Turbo-Kapitalisten als Professoren gehabt, die so Dinge gesagt haben wie "Politik hat Architekten nicht zu interessierten" so wie der Börsenmakler keine Verantwortung hat, ob das ethisch ist was er macht, weil sein System ist einfach nur der Profit. So ist es auch bei der Architektur, dich hat zu interessieren was der Markt will und was gebaut wird, aber nicht, dass Architekten politische Verantwortung haben und das kann ich überhaupt nicht teilen und das war aber auch in der Städtebauvorlesung... Und zum anderen war es das, dass ich die Arbeitsweise in der Architektur ein bisschen mitbekommen habe, wo eben alles auf Wettwerben basiert und wo mir ziemlich schnell klarer geworden ist, dass das den Spaß an der Arbeit verdirbt und der dritte Auslöser war der, dass es in der Architektur sogenannte Zeichensäle gegeben hat. Mittlerweile gibt sie es in einer anderen Form, aber nicht mehr so wie sie bei mir eine Rolle gespielt haben und des waren eben auch von Studenten autonom verwaltete große Säle, wo man kooperativ gearbeitet hat und sich gegenseitig geholfen hat und da war der Zünder. Wo mir klar geworden ist, also auf der einen Seite diese profit-getriebene Wettbewerbsgesellschaft und auf der anderen Seite gibt es was wo man die Sachen selber in die Hand nimmt, nicht Geld und Profit, sondern viel mehr Motor macht und andere Möglichkeiten sieht. Das hat mir das gebracht, da auch was machen zu wollen.

Lena: Und du hast in der Bäckerei angefangen, oder?

Heini: Genau. Wir haben dann eben, wie die Zeichensäle zugemacht worden sind wegen Umbau, haben wir für unser Kollektiv, schon existierendes, das war dann im Architekten, fast nur im Architekten-Umkreis mal Räumlichkeiten gesucht und sind dann eigentlich mit dem Zwischennutzungsprojekt der Bäckerei in Berührung gekommen. Da waren Überschneidungen...

Lena: Bevor du dich bei solchen Initiativen beteiligt hast, hattest du sicher irgendwelche Erwartungen gehabt? Haben die sich erfüllt?

Heini: Die haben sich glaube ich stark verändert. Ich weiß nicht, ob ich da irgendwas vorausgreife, aber ich habe immer wieder ganz stark das Gefühl, nicht dass was gescheitert wäre oder so, aber dass sich das bestätigt hat, der anfangs... Am Anfang habe ich mich bei solchen Dingen immer die Frage gestellt, ist es nicht grundsätzlich sowieso unmöglich, weil viel zu idealistisch und viel zu naiv zu denken, dass man andere Gesellschaftsform grundsätzlich schaffen könnte. Im konkreten selber ausprobieren könnte und es hat sich bestätigt, dass es rein der Idealismus und das abstrakte Drüber nachdenken wie es sein könnte halt relativ wenig oder... sich nicht deckt mit der Realität und da noch vieles anders reinkommt. Ich glaube, das was... Der große Punkt, der sich bei mir jetzt geändert hat in den Jahren ist, dass mir klar geworden ist, dass man den Individualismus nicht vergessen darf. Kollektive und Basis-Demokratie usw. das ist alles gut und recht, aber es kann nur bis zu einem gewissen Punkt funktionieren, und konkret gesagt nur soweit funktionieren wie jeder einzelne der hier drinnen ist, Selbstverantwortung übernimmt und sich auch vor allem klar, was er individuell abgegrenzt vom Kollektiv für sich eigentlich will. Und auch seine Freiheiten und Ventile findet, um das für sich umzusetzen, losgelöst vom Kollektiv. Weil sonst schlussendlich immer "crasht". Weil Erwartung, Hoffnungen und Ängste aufeinanderprallen und das dann eigentlich das Hauptproblem ist, wenn man es nicht schafft, sich zu einem gewissen Punkt abzugrenzen. Auch

persönliche Dinge nicht persönlich zu nehmen und genau... Schlussendlich würde ich sagen, wie so oft, merkt man dass der goldene Weg irgendwo in der Mitte ist. Ich glaube, dass es der richtige Ansatz ist es sich zu überlegen, wie man gemeinsam arbeiten kann und so weiter und so fort, aber gleichzeitig eben nicht drauf zu vergessen, dass wir in einer ziemlich individualistischen Gesellschaft leben mittlerweile und dementsprechend auch getrimmt sind und dementsprechend auch Bedürfnisse haben, die sich nicht immer so umsetzen lassen. Und das zweite ist, dass wir ja auch viel mit kreativen Aufgabenstellungen zu tun haben und ich die Erfahrung gemacht habe, gerade im kreativen Prozess dieses nicht hierarchische-basisdemokratische ziemlich giftig sein kann. Weil es so ist, dass kreative Prozesse davon leben, dass man ein Bild oder ein Modell ganz individuell und subjektiv im Kopf hat, eine Vision. Und dass es ganz oft wichtig ist, dass man die Freiheit hat, diese durchzudenken und umzusetzen und diese im Kollektiv entscheiden zu müssen. Weil in dem Moment wo du was im Kollektiv entscheidest, ist es immer ein Kompromiss; Kompromisse sind was bestimmte Sachen angeht gut. Und dann gibt's das zu konsensieren und das in verschiedenen Möglichkeiten zu machen aber gerade im kreativen Prozess finde ich das extrem oft schädlich, weil ja... Kann man sich vorstellen, wie Picasso in einem Kollektiv diskutieren hätte müssen, ob sein kubistisches Bild jetzt so aussehen darf oder nicht, dann hätten wir das jetzt nicht, also ja... Dementsprechend muss man da auch sehr aufpassen. Aber ich finde es gibt... Was ich sagen will... Andere Quintessenzen, die ich mittlerweile für mich gewonnen habe, ist, es hat sehr viele Vorteile und ich bin nach wie vor dafür, dass für solche Kollektive kooperative Ansätze sehr viel Sinn machen. Ist es nur klar geworden, je freier die sein sollen, je weniger Hierarchien etc. pp, desto organisierter und strukturierter muss man sein, damit es funktioniert. Desto besser muss man Grenzen und Regeln ausverhandeln, muss die festhalten, sich an die halten usw. weil sonst viel zu viel Potenzial für dauernde Reibungsflächen bei vielen Situationen für einzelne Individuen. D.h. es ist möglich, aber es ist extrem wichtig, dass das passiert. Dass jeder so Erwachsen ist und die Verantwortung vor allem für sich selber ... Sich wirklich auch selber zu fragen, was will ich eigentlich und inwiefern kann das funktionieren mit den anderen.

Lena: Zusammenfassend, du würdest sagen solche Initiativen scheitern oft an der Struktur und am Team und würdest du sagen es gibt noch weitere Herausforderungen?

Heini: Klar, es gibt die finanziellen Herausforderungen, die sind völlig klar. Aber ich glaube die sind nicht das wesentliche. Weil die finanziellen Herausforderungen gibt es genauso wenn ich mich in der Privatwirtschaft selbstständig mache. Also, da ist es genau das gleich. Ich glaube der große Punkt ist der, ohne dass irgendwie arrogant zu meinen... In unserem Umfeld, Vorreiter oder Pionier-Funktion das jetzt auszuloten, was funktioniert und was nicht funktioniert. Der Punkt ist einfach, dass wir ein Regel-Set finden müssen, "rule set" quasi und das definieren müssen und wenn das passiert, wie es z.B. in der Privatwirtschaft mit Businessplan, da gibt es schon ziemlich genau rule-sets. Wir müssen die nur noch ausloten, das macht es schwierig. Ich würde nicht unbedingt sagen, die Struktur, die organisatorische Struktur, die zwischenmenschliche Struktur ist grundsätzlich immer, das was es zum Scheitern bringen wird, sondern das ist die Herausforderung, wo wir jetzt ziemlich am Anfang stehen. Eben nicht nur zu denken "Ja okay, ja cool, dann machen wir alle und so viel man will", weil man dann ziemlich schnell auf konkrete Probleme stößt und wir es lernen müssen, die konkret zu machen, die festzuhalten und dann uns Regeln zu überlegen, wie man damit umgehen.

Lena: Also wichtig ist, das rule set zu erstellen, also quasi ... Eigentlich ist es dann ja so eine Art flexible Organisation, aber man muss sich durch verschiedene Sets und doch auch wieder Regeln und doch auch Hierarchien anpassen?

Heini: Ich glaube der Unterschied ist einfach, dass es nicht mehr starre Hierarchien sind. Dass es nicht so eine hierarchische statische Verteilung ist, das ist der Boss usw. Dass man sich Aufgabengebiete immer wieder neu ausloten kann. Immer wieder doch auf gleicher Augenhöhe, sich begegnen kann und das ganz geschickt in der Balance halten kann. Aber trotzdem ist es auch wichtig, dass es Zuständigkeitsbereiche gibt, wo einer ansagt. Dass man lernt so erwachsen zu sein und unemotional darüber zu sprechen, wo die Stärken und Schwächen des Einzelnen sind, weil es komplett idiotisch ist zu tun, als wie jeder alles können könnte, und wie jeder überall souverän sein könnte. Das ist nicht der Fall, das ist genau der Punkt, das muss man lernen. Das ist wieder die eigene Verantwortung, dass ich lernen muss, dass ich Schwächen hab, aber dass genauso meine Mitstreiter Schwächen haben. Wenn ich nach drei Jahren noch enttäuscht drüber bin, dass XY mit der Schwäche das schon wieder verbaut hat, dann ist es auch meine Verantwortung, dass ich immer noch erwarte, dass das funktioniert. Da muss ich halt darauf reagieren und das ist genau der Punkt. Gerade in einer ehrenamtlichen Funktion kann ich an niemanden Forderungen stellen, da er sowieso freiwillig gibt, was er kann. Aber auf der anderen Seite muss ich trotzdem sehen, wenn einer was nicht kann und dann muss man ... das schafft man ein Klima zum Arbeiten wo man das kommunizieren kann, wo man sagen kann "ist ja super, du kannst ja das und das und danke dafür" und nicht "blöd, dass du das nicht kannst". Das Recht die Forderung zu stellen habe ich nicht.

Lena: Ist auch frustrierend für denjenigen...

Heini: Genau.

Lena: Wenn wir schon bei der Kommunikation sind, kannst du was über die Kommunikation innerhalb des Fablab Teams sagen?

Heini: Ich glaube dazu muss man wissen, dass das sich das Fablab Team schon sehr lange vor dem Fablab kennt. Deswegen haben wir da Zeit gehabt, was zu entwickeln, was eigentlich, halbwegs funktioniert. Das ist der Unterschied in der Kommunikation zum Kochlokal, was ich jetzt nicht werten mag. Weil es ganz einfach damit zu tun hat, mit den zwei Jungs bin ich davor, 5-10 Jahre auf einigen anderen Kollektiven gesessen und wir haben uns kennengelernt und ja... worauf ich hinaus will ist, wir haben es halt mittlerweile geschafft, genau dieses Klima, zu einem gewissen Punkt, zu erreichen, dass man uns gegenseitig auf den Schlipp treten können und Dinge aussprechen können ohne dass es gleiche eine zwischenmenschliche Krise auslöst. Und das ist, so banal es klingt, der Punkt. Gleichzeitig weiß ich, dass wir uns auch immer wieder in die Haare kriegen, dass es auch richtig fetzt, dass wir manchmal ein bisschen frustriert sind, aber im Grunde genommen hat sich bei uns mittlerweile was eingestellt, wo wir so das Gefühl haben: Es gibt ein Grundvertrauen. Der andere respektiert grundsätzlich, dass ich da bin und ist froh darüber, dass ich da bin, auch wenn wir uns in bestimmten Teilbereichen in die Haare kriegen. Und gleichzeitig, ja, eben diesen Grundrespekt und diese Grundwertschätzung gibt es in jede Richtung. Das gibt einem einfach auch Sicherheit. Das braucht einfach eine lange Vorgeschichte, um das zu erreichen. Ich würde sagen, dass wir das zu einem gewissen Punkt gemacht haben, lustigerweise hat es auch gezeigt, dass es gleichzeitig unsere Freundschaft verändert hat. Also z.B., mit dem Alex, wie wir noch nicht so eng zusammengearbeitet haben, haben wir viel mehr gemeinsam unternommen als Freunde. Das hat sich eigentlich ziemlich erledigt. Wir sehen uns dauernd, es ist immer noch eine Freundschaft, aber die hat sich verändert. Wir haben halt jetzt dieses Verhältnis, das respektvolle Verhältnis, gleichzeitig auch das Verhältnis wo uns beide bewusst ist, wenn ein anderer was verbaut und es uns beide nervt...

Aber grundsätzlich passt das. Aber eben diese zwischenmenschliche Arbeit in einem solchen Kollektiv saugt enorm viel Energie und dementsprechend z.B. muss man sich auch darauf einstellen, dass es mit sich bringt, dass ich es nicht mehr schaffe, jedes Wochenende mit ihm zu verbringen. Ohne dass wir uns das ausmachen, das hat sich so eingestellt.

Lena: Ich würde aber sagen, dass Meinungsverschiedenheiten oft ein Teil von solchen kreativen Entscheidungsprozessen sind, da kommt man erst auf gute Ideen oder Lösungen, das ist ja auch sehr wichtig. Du hast erwähnt, die Kommunikation zum Kochlokal Team ist anders, weil...?

Heini: Ja klar. Erstens bin ich in einer schwierigen Situation, wie du weißt, das ist sicher auch interessant für solche Studien, was passiert, wenn man eine Beziehung innerhalb des Kollektives hat... Das habe ich z.B. gemerkt, geht gar nicht. Das war von vorn herein... [...] Long story short. Ich bin darauf gekommen, ich schaffe es nicht einmal, wir schaffen es nicht einmal in unserer Beziehung überhaupt über den Sachverhalt zu reden ohne dass es dabei eskaliert. Und ich habe auch die Energie nicht. Ich habe auch wirklich nicht die Energie, auch wenn es noch so banal ist, heimzukommen und in meinem sicheren privaten kleinen Ding was ich da habe, mit dem ganzen Kollektiv und Netzwerk Ding schon wieder dazusitzen und über das Ding zu reden. Das z.B. für mich persönlich funktioniert das nicht. Ich brauche ein Privatleben, das sich davon abgrenzt. Das macht natürlich auch was in der Kommunikation zum Kochlokal aus, weil das für mich eine Sonderrolle ist, dementsprechend halt ich mich, versuche ich mich gezielt ein bisschen mehr rauszuhalten. Weil in dem Moment, wo ich mich einbringe, bin ich natürlich auch wieder in Kommunikation mit Leonie. Was ich versuch zu vermeiden. Das zweite ist, klarerweise, ist einfach das, dass... nehmen wir den Loui als Beispiel. Wenn ich dem Alex sag, "Hey Alex, das ist brutal beschissen was du da gemacht hast", dann weiß, ich das ist jetzt nicht angenehm und wir kriegen uns in die Haare, aber nächste Woche sitzen wir wieder da und es passt. Es ist nicht vergessen, aber man nimmt es eben nicht auf einer persönlichen Ebene übel, dass es eine weitere Zusammenarbeit erschwert. So weitgehend kann ich vielleicht den Loui, oder dich oder auch andere Leute einfach nicht einschätzen und dementsprechend kann ich mich nicht trauen so einen Ton anzuschlagen. Ja, that's it. Dementsprechend finde ich es auch oft schwierig, wenn es z.B. heißt, man sollte das mehr tun usw., weil ich denke eben, das ist wirklich die Verantwortung von gewissen Teameinheiten primär, das die für sich kommunizieren und weil die den engen Kontakt haben. Ich habe meinen engen Kontakt und meine Vollzeit Arbeit im Fablab. Ich kann nicht gleichzeitig ein zwischenmenschliches Nahverhältnis aufbauen zu allen anderen wie zu denen mit denen ich in facto zusammenarbeite [...] Gleichzeitig muss man das auch lernen, das war früher das was ich zu viel gemacht hab, wo ich auch daraus gelernt hab. Früher habe ich mich für alles verantwortlich gefühlt, habe ich gemeint ich muss überall mitmischen. Das ist glaube ich auch ein wichtiger Punkt, den man lernen muss. Das ist ein Prozess, loslassen lernen und wenn man schon sagt Kollektiv, dann muss man es auch ernst meinen und darf sich nicht für alles verantwortlich fühlen, weil manche auch [...] weil dann wäre man eh wieder Diktator.

Lena: Um das noch abzurunden. Warum sind solche Initiativen wie der Spielraum wichtig? Warum ist es wichtig, diese aufrechtzuerhalten?

Heini: Weil ganz eindeutig, weil sie es zumindest versuchen, was anders zu machen und das ist der große Punkt. Zum ersten habe ich vorher irgendwie eine philosophische Theorie, die auch auf bestimmten Philosophen zurückzuführen ist, genannt. Ich bin der Meinung, Idealismus ist wichtig in dem Sinne, dass das Schlechtestes was passieren kann Resignation ist. Wenn man wüsste, dass die Aussicht auf Erfolg gleich Null ist, ist es trotzdem unsere moralische Pflicht

es zu versuchen. Genau sowas machen solche Kollektive. Und konkret bedeutet es, auch wenn es irgendwie nichtig erscheint, zum einen gibt es auf jeden Fall den Effekt wenn man nicht von oben herab was macht, sondern wenn man was quasi hands-on macht und ein Umfeld schafft, wo was in einer bestimmten Art und Weise möglich ist, dann hat man die Möglichkeit Leute zu erreichen. In dem bin ich irgendwie überzeugt. Das würde nicht funktionieren, wenn ich nur Vorträge halte, wie jetzt jeder leben sollte, sondern man sollte einfach versuchen, ein Umfeld zu machen, wo Leute so leben und dann können sich andere Leute anschauen, ob ihnen das gefällt. Das ist das eine extrem wichtige und das andere ist das, dass ich schon so pessimistisch bin, dass ich denke, dass es [die Gesellschaft, Politik, System] irgendwann "crashen" wird, weil es muss irgendwie, wenn man sich den Rohstoffwachstum etc. anschaut und ökologische Katastrophen usw. dann bin ich der Meinung, dass unser System irgendwann "crashen" muss und wenn man sich historisch anschaut, was fast immer passiert, wenn was "crasht", das erste ist, dass es danach ein Machtvakuum gibt, das danach die Rechten und Populisten an Macht gewinnen, weil keiner andere mögliche Alternativen aufzeigen kann. Und je mehr Kollektive, Netzwerke oder Think Tanks oder was es gibt, arbeiten und Feldforschung betreiben, desto mehr hat man in so einem Machtvakuum die Möglichkeit, aufzuzeigen und zu sagen, wir hätten da einen Vorschlag, keine Antwort aber einen Vorschlag. Und gleichzeitig ist es dementsprechend meiner Meinung nach extrem wichtig, dass sich die Linke wieder eint oder die Alternative Community, weil ich glaube, dass im Moment das größte Problem ist, dass sich die Linke selber spaltet. Mit irgendwelchen idiotischen pseudo intellektuellen und pseudo politischen Themen und ich finde halt auch wieder, sowas, so eine hands-on Sache schafft das vielleicht. Weil - nicht immer, aber manchmal schafft man es doch jemanden vom autonomen Zentrum hier zu haben, der dann mit - das habe ich jetzt mal beobachtet - mit einen ÖVP Politiker diskutiert und alleine das finde ich, ist ein riesen Sprung, weil dass zumindest wieder eine Gesprächskultur entsteht, weil man nicht politische Position ergreift, sondern eigentlich eher versucht ein neutrales Spielfeld zu schaffen, in dem vieles erlaubt ist.

Lena: Letzte Frage zu Initiativen. Es ist ja oft so ein Kommen und Gehen von Leuten. Würdest du sagen, das ist eher ein Vorteil oder Nachteil?

Heini: Ist halt einfach so. Vorteil oder Nachteil hat mit den Personen zu tun, die kommen oder gehen. Also es gibt, ohne das jetzt werten zu wollen, es gibt Leute die bringen sich mehr ein, haben ein größeres Skill-set um bestimmte Dinge umzusetzen oder Probleme zu lösen als andere. Dementsprechend wenn die wegfallen, ist es blöd, wenn die dazukommen ist es gut. Abgesehen davon, glaube ich, darf man sich keine großen Gedanken drübermachen, weil das die Natur der Sache ist, das ist das was ich vorhin gemeint habe: In dem Moment wo man die individuellen Bedürfnisse zu viel ausgeklammert, dann hat mein ein Problem. In dem Moment, wo man nicht versteht, dass jeder sein individuelles Leben lebt und bestimmte Bedürfnisse und Lebenswege hat und sagen wir in einem bestimmten zeitlichen Bereich, passt das wunderbar rein in seinem Lebensweg und dann ändert sich was, so wie sich bei allen dauernd alles ändert. Und dann darf es keine Diskussion drüber geben, ob der Recht hat oder ob er jemand in Stich lässt, wenn er zurücktritt oder nicht. Das muss möglich sein, weil wenn es nicht ist, ist es auch nicht mehr niederschwellig, weil dann gehe ich ja nicht mehr rein, dann denke ich mir "jetzt hänge ich da drin" - Ich finde jeder muss jederzeit die Möglichkeit haben, für sich selber auszuloten wieviel er grad Kapazität und Lust hat auf sowas und es nur so viel machen. Weil in dem Moment wo er mehr macht, macht er sich nicht nur selber kaputt, sondern das Kollektiv gleich mit, weil dann hast du diese Frustrationen und diese Sachen drinnen, die es zum crashen bringen.

Lena: Gut, dann war es das zum Spielraum und zu Initiativen im Allgemeinen. Dann habe ich noch eine kurze Frage zum Film. Hast du noch besondere Wünsche, Ideen oder Anregung? Was sollte deiner Meinung nach die Message sein?

Heini: Hmm... Habe ich ehrlich gesagt noch nicht so drüber nachgedacht, weil ich da ziemlich vertrauen in dich und in die Leute hab, die das machen.

Lena: Muss auch gar nicht jetzt sofort sein...

Heini: Wenn du mich so fragst, ich glaube, basierend auf dem was ich gerade gesagt habe. Im Idealfall wäre es was, was es schafft, so vielleicht als kurze Collage und Einblick irgendwie näher zu bringen, dass das wirklich der Spielraum für alle ist. Dass es diese Experimentierfläche ist, dass vieles verschiedenes passieren kann, dass es eben hands-on ist und dass es darum geht, selbstständig Dinge tun zu können. Querbeet. So, also ich glaube mehr Aussage sollte es nicht haben. Oder würde mir jetzt nicht einfallen. Ich glaube, wenn man sich darauf konzentriert das irgendwie zu vermitteln, dann hat man glaub ich den Kern.

Lena: Ich habe da ganz lang mit Flo von der Bäckerei geredet. Der sagte, wenn man jetzt z.B. die Message verbreitet, "Kommt her, beteiligt euch, wir sind offen", dann sieht er das Problem, wenn die Leute dann wirklich kommen, sagen wir mal 10 Leute und sagen "Hey ich würde gerne mitmachen"... da is momentan im Kochlokal so ist, dass es unklar ist oder schwammig wie es weitergeht, man hat vielleicht nicht mehr so die klare Vision, da hat er gesagt und den Grund find ich auch gut, was machen wir dann mit den Leuten die wirklich vorbeikommen? Wer managed dann die Freiwilligen die kommen? Vorsichtig sein, mit der Message. Die Idee von Jana und Leonie war dann auch das Video auf die Stadtpotenziale zuzuschneiden... Also auf die Werkstattage. Das wäre eine weitere Idee, deswegen bin ich ein bisschen am überlegen...

Heini: Er hat schon Recht, in dem Sinne, dass man sich das überlegen muss. Z.B. in dem Sinn wie du sagst, das irgendwie zu bündeln und dann danach Zeit zu haben, wie geht man damit um, wenn die Leute kommen. Aber ich glaube es sollte trotzdem schon diese Aussage auch haben, es kommt wieder zurück auf das was wir vorher gesagt haben. Es ist nicht das Problem, dass die Leute kommen, es ist das Problem, dass das rule set fehlt. Das Problem ist, dass wir das rule set ausarbeiten müssen, was bedeutet das eigentlich, wenn jemand kommt. Und das ist meiner Meinung nach, blöd gesagt und unter uns gesagt, das Problem immer noch im Kochlokal. Es ist noch nicht passiert. Nämlich z.B. dass man die Dinge konkret machen muss und sich trauen muss, das festzuhalten und als rule set verbindlich aufzustellen. Dass man z.B. sagt, Person XY "ich möchte mit dem nichts zu tun haben, und hier ein bisschen weiter zurücktreten", also Rechte und Pflichten. Dass man einfach wirklich festhält, dass jeder einfach mal sagt, so wir es auch machen im Fablab und uns wir dazu verpflichten... Angenommen Person A sagt, ich möchte auch wirtschaftlich tätig sein da herinnen, dann muss Person A aber gleichzeitig auch den nächsten Step machen und sagen, das bedeutet "ich möchte das und das machen, das bedeutet ich übernimm die Verantwortung" und wenn das heißt, dass ich drei Tage die Woche etwas wirtschaftliches mache, dann glaube ich, dass ich so und so viel einnehme und dass ich mit so und so viel Prozent der Miete bezahlen werde und verpflichte mich dazu, das ist dann mein Problem das zu schaffen. Natürlich kann man darüber reden, wenn es Probleme gibt, aber das halten wir so fest. Und die andere Person sagt, ich möchte eigentlich

nur im gemeinnützigen Vereinskontext tätig sein und das nur noch zwei Tage die Woche. Dementsprechend verpflichte ich mich das zu machen und dementsprechend so und so viel der Miete zu übernehmen und dann schaut man wie passt das zusammen und verhandelt das auch. Und dann schaut man wieviel vom Kuchen der Miete ist abgedeckt und wenn man sieht da und da fehlt noch was. Dann kann man mit solchen Sachen auch umgehen, wenn man wo reinkommt, weil dann kann man überhaupt einmal sagen, wie sieht es im Moment aus. Wo haben wir noch Notwendigkeit? Man muss einfach eine Momentaufnahme machen, wer hat eigentlich was vor, was möchte er machen und jeder muss einfach mal die Verantwortung übernehmen, das auszusprechen, und sich dranzuhalten. Weil dann kann man planen und mit Leuten umgehen, die dazukommen.

Lena: Das ist natürlich schwierig, wenn das nicht klar definiert ist. Weil momentan ist es eigentlich so, dass man den zweiten Schritt vor dem ersten macht.

Heini: Meiner Meinung nach diskutiert man seit 3 Jahren drüber, ob man es vielleicht auch, wirtschaftlich nutzen soll oder nicht. Anstatt mal zu sagen, WIE Wirtschaftlich und WIE OFT und für WIEVIEL GELD. Umgekehrt genauso, nicht wirtschaftlich... Aber was willst du machen, wie oft, für wieviel Geld, überhaupt keine Verantwortung, schon Verantwortung. So... Egal was, es gibt kein Falsch. Aber sprich es aus. Überlege es dir, sprich es aus und halte dich dran.

Lena: Und im Fablab ist das definiert?

Heini: Wir haben im Fablab die Vereinbarung, dass wir zu dritt da sind. Wir müssen uns die Dienste genau aufteilen, anteilig. Vor allem haben wir einfach einen Vollzeitjob, wir haben unsere... wir ignorieren Feiertage, wir haben dafür 5 Wochen Urlaub gut geschrieben und dann fertig. Es ist wirklich so wie in einer Firma bei uns. Wir haben unsere Stunden zu leisten, unsere Dienste zu leisten, dementsprechend wird unser Geld genau gedrittelt und damit... Und wenn es das nicht gäbe, würden wir jede Woche drüber streiten. Wer was wieviel wann gemacht hat und wer wie viel Geld...

Lena: Man schürt dann ja auch Misstrauen, wenn jeder für sich dahin arbeitet. Und der andere bekommt das nicht mit, was er eigentlich gemacht hat und dann denkt man sich der macht sicher nichts. Dann mach ich vielleicht auch nichts mehr, warum auch?

Heini: Man ist kein Übermensch. Das ist auch echt menschlich und Eifersucht, Frustration,... kommt immer irgendwann daher. Und es kommt sogar daher... Wir haben die Reibereien immer noch. Obwohl man das so aufgestellt hat, aber mittlerweile hat man den Modus, dass es trotzdem funktioniert. Aber ohne das rule set. Keine Chance.

Lena: Man sieht ja das jetzt auch. Wir sind an dem Punkt.

Heini: Ja genau. Aber vielleicht ist es auch super, dass ... Wie gesagt, wir kennen uns schon sehr lang, dass wir das geschafft haben, so auszuformulieren. Vielleicht war es auch nötig, dass es mal so war "Scheiße, wir sind kurz vor dem Absaufen", jetzt müssen wir was machen. Dass die Notwendigkeit entsteht, dass man das mal festhält.

Lena: Es war glaube ich keinen so wirklich klar, letztes Jahr ist das irgendwie so im Raum gestanden und jeder hat das irgendwie gewusst, aber so richtig angekommen ist das nicht. Ich glaube, das erste Gespräch im Januar hat allen die Augen geöffnet und man merkt ja auch, dass sich was tut. Auf jeden Fall herzlichen Dank für deine Zeit und dein Wissen über den Spielraum!

Interview 2: Staff member *Kochlokal* - J. Kluiber

February 23, 2018 – Time: 5:00pm-5:30pm

Lena: Es geht um den Spielraum und das Kochlokal. Um deine Wahrnehmung und dann geht es im Allgemeinen, um so Organisation wie wir es sind [...] Erkläre mir mal kurz, was der Spielraum ist in deinen Augen?

Jana: Der Spielraum für Alle ist ein gemeinnütziger Verein und der besteht aus den Töchtervereinen Fablab und Kochlokal, es ist sozusagen so eine Dreier Organisation, also die drei Vereine und der Spielraum ist für die Förderung von Kunst und Kultur mit allgemein Experimentierflächen bereitstellen und wird dann eben konkreter in den beiden Untervereinen. Fablab mit den Werkstätten Gerätschaften und Kompetenzen bereitstellt und Kochlokal ist die offene Küche mit Kompetenzen und entsprechende Gerätschaften. Und dann sind natürlich auch noch die beiden Räume unten da, wo dann Spielraum und Kochlokal ineinander übergeht. Wo auch gemeinschaftliche Kochevents stattfinden und auch eben Kulturveranstaltungen. Also das Zusammenspiel und die Offenheit und Mitwirkungsmöglichkeit ist für mich der Spielraum für Alle.

Lena: Kochlokal hast du ja gerade eben erwähnt - Gibt es da momentan eine klare Vision oder bestimmte Werte die du nennen könntest.

Jana: Meinst du jetzt meine oder was ich für den Verein spreche?

Lena: Was du für den Verein sprichst.

Jana: Also wenn ich für den Verein spreche, dann so, was eben auch in den Statuten drin steht. Dass Wissen zu Ernährung weitergegeben wird und nachhaltige Verhaltensweisen in Bezug auf in Ernährung, dass man regional und saisonal einkauft und sich ernährt. Aber auch die Gemeinschaftlichkeit, dass man halt auch zusammen kocht und dass man das wiederaufleben lässt, dass halt Essen Menschen zusammenbringt. Und das ist so die Kochlokal Vision, die in den Statuten steht.

Lena: Und weicht diese ab von deiner persönlichen Wahrnehmung?

Jana: Von meiner persönlichen Vision weicht sie nicht ab. Es ist wichtig und richtig, dass das weitergegeben werden muss. Das ist nicht für alle so selbstverständlich. Die Realität sieht natürlich immer anders aus. Mangelt es an Finanzen, mangelt es an Kapazität, Initiatoren usw. Ich denke, da ist auf jeden Fall noch viel Luft nach oben, die Vision weiter anzubrechen.

Lena: Du sagtest vorher, es ist ein gemeinnütziger Verein. Würdest du es noch anders bezeichnen, als Grasswurzelbewegung oder flexible Organisation?

Jana. Ähm ja, ich meine, der Verein ist im Prinzip einfach eine Rechtsform, dass man was für die Gemeinschaft tut. So und... Und es liegt natürlich auch in der Grasswurzelbewegung, dass wir halt auch versuchen, Strukturen zu ändern und flexible Organisation natürlich auch, weil wie der Name schon sagt, es kommt darauf an wer sich beteiligt, und es sich ständig was ändert.

Lena: Ich schließe da gleich an die Kommunikation an im Spielraum, konkret im Kochlokal. Wie würdest du gefühlsmäßig die Kommunikation intern vom Kochlokal bewerten zwischen 1 und 10, 1 ist sehr schlecht, 10 ist sehr gut. Vielleicht kannst du es auch kurz begründen.

Jana: Ähm... Das ist jetzt eine schwierige Frage. Ähm... Hmm... Kommunikation im Sinne von Umsetzung der Vereinsstatuten?

Lena: Genau. Aber auch der Austausch. Es lässt Interpretationsraum, je nach Begründung.

Jana: Also intern oder?

Lena: Ja genau.

Jana: Da würde ich jetzt vielleicht sagen, das wandelt sich halt auch immer gell... Also nach dem ganzen Prozess der jetzt in Gang gekommen ist, würde ich sagen, 7. Im Dezember hätte ich glaube ich gesagt, 2.

Lena: Okay, das ist zumindest schon mal eine Steigerung. Kannst du das auch begründen?

Jana: Ja, also ich glaube, dass die Kommunikation stark auseinandergegangen ist und eben Kommunikation immer Raum für Missverständnisse und Fehler lässt und ähm... Und jeder die Bereitschaft haben muss, viel zu kommunizieren. Das hat einfach nicht so gut funktioniert, weil unter dem ganzen Druck, also mir ging es so, nicht mehr viel Zeit zum Kommunizieren da ist. Ja und weil sich eben auch die Visionen auseinander gelebt haben... Wo das nochmal schwieriger ist, mit ganz anderen Ausgangspunkten und Zielen zu kommunizieren. Genau, ja... Nachdem wir halt mal die Denkprozesse angestoßen haben, dass sich was ändert, und gemeinsam eine Lösung finden muss, hat das einfach wieder mehr Priorität bekommen und deswegen sich alle einfach nochmal Mühe gegeben und Zeit genommen, das zu verbessern.

Lena: Bevor du dich im Kochlokal oder im Spielraum beteiligt hast, hast du sicher Erwartungen gehabt. Haben diese sich erfüllt oder sogar übertroffen? Oder hättest du dir was anderes erwartet?

Jana: Eine Erwartung von mir war natürlich viel zu lernen, eben in so einem Prozess mitzulernen und zu sehen, was kann man in so einer Organisation machen, wie kann was organisieren und auf die Beine stellen... So und darüber habe ich sehr viel gelernt, das Ziel hat sich auf jeden Fall erfüllt, und auch sonst erfahrungsmäßig und zwischenmenschlich. Also die Erwartung hat sich auf jeden Fall übertroffen. Ähm.. Ja was die Umsetzung von den Visionen angeht, das war natürlich auch eine Erwartung, mit der ich mich identifiziert habe, im Kochlokal als auch Spielraum und das wichtig ist, das umzusetzen und ich das eben voranbringen möchte. Ja hat sich auch erfüllt, weil wir vorwärtsgekommen sind und auch etwas geschaffen haben aber ja... wir haben halt auch gemerkt, dass das ein viel, viel längerer Prozess ist, als wir vorher dachten. Und was war noch eine Erwartung von mir... Hmm... Ich glaube, das waren meine Hauptgründe, warum ich da dazu gegangen bin.

Lena: Und hast du selber eine zukünftige Sicht auf das Kochlokal, wie würdest du es in drei bis fünf Jahren sehen, siehst du es noch vorhanden oder anders oder noch genauso?

Jana: Das finde ich superschwierig, weil sich da immer so viel ändern kann. Die letzten eineinhalb Jahre habe ich jetzt schon so viel Veränderung gesehen... Dass ich mir da jetzt nicht zutrauen würde eine realistische Schätzung abzugeben. Ähm... aber ich kann dir meinen Wunsch beschreiben. Das wäre, dass das Kochlokal eben genauso wie es in den Statuten festgehalten ist, besteht. Dass es in Regelmäßigkeiten eine offene Küche bietet, die Leuten zur Verfügung steht. Und sich alle Leute da ausprobieren können. Dass gemeinschaftliches Kochen gelebt wird. Dass eine Wissensweitergabe um das Essen gemacht wird.... Ja und dass da einfach viele Menschen partizipieren. Ein gemeinschaftlicher, schöner, atmosphärischer Ort in ganz

Innsbruck wird. Und was für mich auch wichtig ist, dass die Leute die das machen auch davon leben können. Dass diese entlohnt werden, die ihr Wissen zur Verfügung stellen.

Lena: Da Kommen wir auch schon zum nächsten Teil. So Initiativen wie das Kochlokal oder der Spielraum im Allgemeinen. Was sind deiner Meinung nach die größten Herausforderungen?

Jana: Die größten Herausforderungen, die ich gesehen habe waren die Finanzen auf jeden Fall, da wir ja immer alles ehrenamtlich geschaffen haben. Gerade auch die Räume zu erhalten und zu pflegen. Und aber auch Gruppenprozesse und demokratische Entscheidungen. Wir sind eben auch an einen Punkt, einen Umbruch im Allgemeinen... Also die Fragen, vor der eine ganze Generation steht. Dass wir mittlerweile alle irgendwie sehen, dass es besser ist, Sachen gemeinschaftlich entscheidet und organisiert. Und innovative Prozesse macht, anstatt hierarchisch von oben herab zu entscheiden, dass aber halt einfach sehr wenig Werkzeuge dafür zur Verfügung stehen, die erforscht werden oder bereitgestellt werden [...] auf Basis von diesen Voraussetzungen ist es immer schwierig... Es ist ja dann alles wieder ein Kreislauf. Gerade wenn du wenig Geld hast, brauchst du einen ganz starken Gruppenzusammenhalt... Es kann aber den Gruppenzusammenhalt auch wieder stärken, wenn plötzlich Geld da ist. Weil dann wird auch wieder Zeit und Raum geschaffen für solche Diskussionen, die dringend nötig sind. Es ist einfach ein Zusammenspiel von einem starken Team und Geld. Und Geld bedeutet wiederum auch ein Funktionieren vom Team.

Lena: Weil du gerade das Team ansprichst... Es ist ja oft so bei solchen Initiativen, wie man auch bei uns sieht, das Leute Kommen und Gehen. Ein ständiger Wandel ist, also eine hohe Fluktuationsrate. Würdest du das eher als Vorteil oder Nachteil sehen?

Jana: Ähm... Ich glaube ich würde es prinzipiell als Vorteil sehen, weil man damit sicherstellt, dass man wieder neue Ideen bekommt, dass man im Zahn der Zeit bleibt also auch up-to-date bleibt. Und viele Menschen sich einbringen können... Glaube aber schon, dass es so drei - als Beispiel - im Kern braucht, die den Überblick behalten, die die Statuten immer weiter kommunizieren und eben auch Leuten wieder die Chance geben, sich neu einzubringen.

Lena: Warum würdest du sagen, dass solche Initiativen wichtig sind?

Jana: Ich glaube, dass diese regional wichtig sind, um die Stadt lebendig zu halten... Ansprechend zu halten. Möglichkeiten zu bieten, dass Menschen sich beteiligen können und sich als wirksam erleben. Und die Stadt einfach als Lebenswerk betrachten. Die Menschen sollen merken, dass solche Initiativen wichtig sind, diese wertschätzen und auch zu pflegen. Weil Menschen eben merken, dass sie mit Engagement etwas erreichen können. Weil sie eben solche Prozesse lernen, wie man demokratisch entscheidet. Sie werden vielleicht auch merken, dass sie an ihre Grenzen stoßen. Dass man für große Entscheidungen auch Fachwissen braucht und das globale Verständnis entwickeln kann, wie man Gemeinschaften organisieren kann. Wie man sich selber einbringt. Wie man auch als Individuum verantwortlich ist.

Lena: Danke, Jana.

Interview 3: Cooperation partner *feld Verein* - L. Dieringer

February 21, 2018 – Time: 5:00pm-6:00pm

Lena: Was ist der feld Verein genau?

Luzi: Der feld Verein zur Nutzung von Ungenutztem ist ein gemeinnütziger Verein in Innsbruck, der ungenutzte Ressourcen sammelt, verwertet und weitergibt und das Projekt 1.0 bezieht sich auf Lebensmittel und das läuft immer noch, weil wir gesehen haben, dass viel zu machen ist. Das Projekt 1.0. unterteilt sich wiederum in andere Projekte, z.B. IGGIT (Innsbrucks gerettetes Gemüse im Topf) und ein Schulprojekt, eine Workshop-Reihe (regional und saisonal) und mehrere Einkochaktionen, wo es hauptsächlich um haltbar machen geht. Diese Sachen stellen wir dann auch in den Fair Teiler, damit es die Leute mitnehmen können. Alles ist auf einen Wertschätzungsbeitrag - jeder soll es sich selber überlegen, was es im Wert ist.

Lena: Und das Projekt 2.0. ist in Planung?

Luzi: Das war unser Anfang. Unsere Vereinsstatuten sind viel mehr Ideen auf was sich diese ungenutzten Ressourcen beziehen, obwohl wir auch draufgekommen sind, dass sehr viel von den anderen Ideen eigentlich auch schon miteinfließen, zum Teil auch ganz grob das Upcycling, dass man schaut, was kann man aus überschüssigen Materialien machen, das bauen wir dann auch bei der Suppenlieferung ein [...] Immer wieder schauen wir z.B. auch beim Einkochen, dass wir Gläser sammeln [...] Was gibt es schon, was ist schon da und wie kann ich das wiederverwenden? Und dann eben auch weitergeben.

Lena: Habt ihr auch feste Werte oder eine Vision? Ganz knapp zusammengefasst.

Luzi: Ganz knapp nicht. Uns geht es auf jeden Fall, das Thema Nachhaltigkeit steht ganz oben - aber es ist irgendwie ein abgedroschenes Wort und so weitläufig. Ich glaub es geht tatsächlich um vorhandene Ressourcen nutzen und nicht verschwenden. Schauen was es gibt und Verschwendung entgegenwirken. Also vermeiden und entgegenwirken.

Lena: Und den feld Verein - wie kann man den bezeichnen? Du sagst ein gemeinnütziger Verein, auch wie der Spielraum, aber würdest du auch sagen, es ist eine Grasswurzelbewegung, weißt du was das ist oder weniger?

Luzi: Ich kann das vielleicht so erklären, dass der feld Verein aus ganz vielen Ideen, die die Claudia und ich, also wir zwei Gründerinnen quasi gehabt haben, daraus entstanden ist und wir haben das probiert irgendwie zu bündeln und was uns vor allem wichtig war, dass wir das nicht alleine machen für uns, sondern dass wir da ganz viele Leute mit an Bord holen. Wir hätten genauso gut sagen können, wir gründen ein Café, wo wir Sachen verwerten, Aber uns war von Anfang an total wichtig, dass wir Leute mit an Bord holen [...]

Lena: Also kann man eigentlich schon sagen, es ist eine Graswurzelbewegung, weil es ist eigentlich aus der Bevölkerung entstanden nicht von oben herab, sondern von unten heraus.

Luzi: Genau, aber das ist glaube ich auch so ein bisschen die Funktion eines Vereins, dass man halt schaut, dass man andere Leute miteinbaut, dass passiert bei uns auch nach wie vor total viel, dass ehrenamtliche und freiwillige Helfer mithelfen und die einfach gut finden, was wir machen und das unterstützen, indem sie zur Verfügung stehen wollen [...]

Lena: Das ist auch schon die nächste Frage: Wie seid ihr genau organisiert? Also du wirst bezahlt und die freiwilligen Helfer machen das ehrenamtlich. Wie viele sind das ca. und wie läuft das genau ab?

Luzi: Der Verein ist so aufgebaut, die Claudia und ich sind quasi die Gründer, es gibt einen Vorstand, wo wir auch von Anfang an gesagt haben, das sind wir nicht wir, weil wir ja andere Leute miteinbinden wollten. Aber wir haben einen internen Deal wo trotzdem wir haften. Ich bin seit 2 Jahren für 20 Stunden angestellt, das haben wir damals eigentlich so überlegt, weil der Verein größer wurde und einfach mehr Interesse da war, Projekte zu machen und umzusetzen [...] und ich hab damals keinen Job mehr gehabt und hab dann eigentlich entschieden, dass ich gerne im Verein den Job hätte und dann haben wir halt zusammengespart [...] und jetzt kann ich halt meine Zeit und Ressourcen den feld Verein widmen und 20 Stunden werden bezahlt [...] und es gibt auch noch temporär ein bis zwei Leute die auf Honorarnoten mitarbeiten, wir stellen das aber auch jedem frei ob er das annimmt oder nicht, also wenn jemand etwas für die eingebrachte Zeit Entschädigung haben will, wie auch immer die aussieht, kann er uns das gerne sagen, sei es Geld oder irgendetwas anderes, wir probieren das zu vermeiden, dass man immer alles mit Geld und Stundenwert gegenrechnen [...]

Lena: Die Haupteinnahmequellen sind dann Workshops und Catering?

Luzi: Nein, das ist kein Catering, das dürfen wir so nicht benennen und das ist es auch nicht. Vereinszweck ist es, Lebensmitteln und sammeln und zu verarbeiten und auch weiterzugeben. Wir probieren das Weitergeben auch anders zu gestalten... Das Weitergehen passiert aber auch immer mit einer Vereinspräsentation. Das sieht halt immer anders aus. Wenn wir persönlich nicht anwesend sind, liegen da mindestens Flyer und auch Tischaufsteller, dass die Leute auch wissen, sie essen jetzt Ausschussgemüse, das wir gesammelt haben. Wenn wir persönlich anwesend sind, haben wir oft die Möglichkeit bei einer Veranstaltung was zu sagen [...] Dass der Verein kurz vorgestellt wird.

Lena: Dass es für euch auch irgendwo einen Mehrwert hat?

Luzi: Das ist uns immer ganz wichtig, dass da nicht einfach nur anonym das Essen steht, sondern wo kommt das her und was steckt dahinter. Manchmal ist es halt genauer und manchmal weniger genau, wir probieren das von Anfang an jedem verklickern [...] und das ist auch oft improvisiert und das ist halt auch Charme.

Lena: Das nennt man dann Essenweitergabe?

Luzi: Ja genau. Offiziell kann es Vereinspräsentation genannt werden, weil wir halt auch versuchen über die Schiene der Kulinarik Leute zu erreichen und bewusst auf Lebensmittelverschwendung aufmerksam zu machen.

Lena: Thema Nachhaltigkeit. Nun kommen wir zum KochLokal. Und wir haben das auch schon öfters besprochen in letzter Zeit [...] In deinen Augen, was sind die Werte oder die Vision vom KochLokal oder auch vom Spielraum?

Luzi: Ich muss das ganz ehrlich sagen, dass für mich das sehr verschwimmt. Ich habe das lange nicht verstanden, dass das zwei Paar Schuhe sind. Ich habe das Kochlokal so ein bisschen in der Entstehung mitbekommen. Das war auch als wir ganz am Anfang vom Verein waren [...] da habe ich das auch viel kommuniziert bekommen, dass es viel um das haltbar machen geht und um Ausschussgemüse sammeln, da haben wir uns gedacht, okay zwei Vereine, die in Innsbruck das gleiche machen... da müssen wir uns auf jeden Fall mit denen

zusammensprechen und Schwerpunkte suchen. Und da kann man sich sicher super ergänzen und befruchten. Und da ist damals irgendwie die Kommunikation versandet. Und dann ist es im KochLokal also mit den Räumlichkeiten schon konkreter geworden [...]. Und dann war auch die Simone unsere Connection zum Kochlokal, die ist ja auch unser Vereinsvorstand, aber auch Vorstand im KochLokal. Und da war auch eine super Brücke da, da haben wir uns viel ausgetauscht, da habe ich auch gewusst, was sie halt im Kochlokal einbringen will, auch mit dem Mittagstisch und so. Und Workshops, der nächste Schritt eben, eben gemeinsam was machen, weil ich gewusst hab, die Simone haltet diese gerne ab, aber die Ausarbeitung haben wir gemacht und [...] und die Simone hat eben diese abgehalten, manchmal auch in der Bäckerei und eben irgendwie durch das was ich halt mitbekommen hab und eben auch durch Erzählungen, haben wir gemerkt, dass die Workshop-Reihe dazu passt, wo wenn nicht im KochLokal. Und die Simone war ja da eben das Bindeglied [...] dann haben wir uns gedacht, passt super.

Lena: Und eben wie ich das jetzt so raus höre, sind die Visionen und Werte ein bisschen diffus, weil du hast eher in der Vergangenheit geredet.

Luzi: Das war halt so ganz am Anfang, aber dann habe ich auch mitbekommen, dass da auch große Partys waren vor dem Umbau, wo ich auch mitbekommen hab, dass auch manche "voll auf das abfahren". Wo ich das Kochlokal auch super vertreten gesehen hab, war außerhalb der Räumlichkeiten [...] bei so Feste, wo man z.B. auch Sirups eingekocht und so Sachen halt, aber halt außerhalb der Räumlichkeiten. Und dann ist der Umbau gekommen, wo ich gemerkt habe, da sind alle eingespannt, da war eine Zeit lang schwieriger mit Kontakt, aber auch verständlich. Nach dem Umbau waren alle so euphorisch und dann war auch der Eröffnungstag, da haben alle ganz stolz alles hergezeigt. Dann war das eigentlich so, dass man nicht mehr genau gewusst hat, was da eigentlich passiert. Es war halt ein offener Raum aber das sagt halt vielen nichts. Das kann ein offener Raum für alles sein. Und dann ist es für mich so in Richtung Veranstaltungen gegangen. Dann hat es zwischendurch wieder super Sachen gegeben wie Workshops z.B. Zahnpasta, Hautcreme oder Seifen Workshops, vor allem das Selbermachen [...] wo das Selbermachen schon präsent war aber was für mich nicht so mit Kochen und Essen zu tun.

Lena: Würdest du sagen, die Räumlichkeiten haben ein bisschen von der Vision, früher mehr das Kochen, abgelenkt?

Luzi: Abgelenkt weiß ich nicht. Vielleicht will man das ja auch absichtlich, dass man halt das Feld breiter macht. Aber ich meine, ich habe gewusst, dass der Loui für das Kochen und Essen brennt und auch die Simone bei Lebensmittel und Essen auch sehr dahinter ist. [...] Aber mit dem Aufwand mit dem man mit dem Umbau gehabt hat und auch mit Instandhalten beschäftigt ist, so dass der Vereinsinhalt immer weniger geworden ist und gesehen, dass irgendwie Geld reinkommt.

Lena: Im Prinzip würdest du schon sagen, dass die Werte und Visionen vom feld Verein und vom Kochlokal nach wie vor übereinstimmen?

Luzi: Übereinstimmen, weiß ich nicht. Es gibt auf jeden Fall Parallelen, es gibt auch jeden Fall Sachen wo man sich trifft. Das Haltbarmachen ist ein großes Thema für uns und auch ein großes Thema für das Kochlokal. Ich weiß es gar nicht [...] Es gibt auf jeden Fall Berührungspunkte

und Überschneidungen, aber dass sie identisch sind nicht. Aber das ist nicht gut oder schlecht, das passt schon so.

Lena: Wie würdest du deine oder eure Rolle im KochLokal beschreiben? Das lässt auch Raum für Interpretation, aber wie siehst du deine Rolle?

Luzi: Wenn ich jetzt als feld Verein antworte, dann würde ich eben auch sagen, dass man sich gegenseitig austauscht und inspiriert. Wir sind uns um nichts neidisch, im Gegenteil, eigentlich ist es ja cool, wenn sich viele Leute damit beschäftigen, weil es so groß ist und auch wichtig ist und weitläufig ist. Also das Thema Nachhaltigkeit, Lebensmittelverschwendung, Haltbarmachen und so. Wenn jetzt das KochLokal ausschließlich nur das machen würde, das ganz gleiche was der feld Verein macht, dann wäre das ... Aber dadurch, dass eh jeder anders macht, ist es auch wieder egal. Super finde ich auf jeden Fall, dass man sich immer austauschen kann, was auch Bürokratisches oder so angeht. Da haben wir uns auch viel informiert und durchgekämpft und da kann man sich sehr gut austauschen und da habt ihr auch eure Erfahrung gemacht und da kann man sich gut austauschen. Und auch die Workshop-Reihe, die uns voll am Herzen liegt vielleicht sogar ausgeweitet, wir würden das auf jeden Fall "supporten". Es ist halt einfach echt ein cooler Raum...

Lena: Generell, wie würdest du die Zusammenarbeit beschreiben, also Workshop-Reihen sind eigentlich das hauptsächlich was wir miteinander machen... Und was sonst?

Luzi: Also ich mein, ihr seid einer unserer Verteiler (Fair Teiler), das Regal.

Lena: Und als Betreuerin und Beraterin....

Luzi: Ja, das hat sich in letzter Zeit so entwickelt, aber ich bin auch einfach so voll gern hingegangen. Und auch auf Partys... Viele lustige Abende. Und unsere Vereinssitzungen unsere Vernetzungstreffen, die Abende des Netzwerktreffens, so sind auch immer wieder neue Leute dazu gekommen [...] Für uns ist das sehr wichtig, regelmäßig die Möglichkeit haben, dass Leute ganz niederschwellig die Möglichkeit haben uns zu erreichen und sich einfach zusammensitzen können - "mich interessiert das, kann ich euch irgendwo helfen"

Lena: Wie würdest du die Kommunikation zwischen Kochlokal und feld Verein bewerten auf einer Skala von 1 bis 10? Austausch, usw.

Luzi: Zahl weiß ich jetzt nicht. Weil es so viele unterschiedliche Ebenen gibt. Mittlerweile weiß man wer für was zuständig ist und Ansprechpartner ist.

Lena: Wenn du keine Zahl findest, auch kein Problem. Dann versuchen wir es so: Ist irgendwas verbesserungswürdig? Hast du irgendwie das Gefühl, deine Erwartungen werden bei manchen Sachen nicht so erfüllt? Oder mit was bist du nicht so zufrieden? Was könnte besser sein?

Luzi: Wenn ich konkrete Fragen gehabt habe, für Termine oder so, ist das immer zackig gegangen. Und wer immer ein bisschen schwierig zu erreichen ist, ist der Loui. Da habe ich aber nicht so viele Anfragen gehabt eigentlich. Bei vielen habe ich mich an die Simone gewendet, die leitete mich dann an den Richtigen weiter. Aber auch weil ich zu ihr persönlich den besten Draht habe. Hmm... Was ich auch mal komisch gefunden habe, da habe ich an die allgemeine Spielraum-Email geschrieben, dass halt da irgend so ein vorgefertigter Text. "Wenn du das willst, wende dich an ... und wenn du das willst an..." Und da war ich überfordert, weil ich eben nicht gewusst habe, wo meine Anfrage einzuordnen ist. Dann habe ich die Simone

angerufen... Dass das so automatisch ist, vielleicht kann man das auch irgendwie anders verwalten.

Lena: Was ich damit rausfinden will, ist, wir brauchen ein Feedback zum Verhalten der Organisation.... Aber wenn dir nicht sofort was Konkretes einfällt, ist das ein gutes Zeichen...

Luzi: Ich weiß nicht wer das bei euch macht, wir haben beim feld Verein jemanden der solche Anfragen persönlich beantwortet [...] Vielleicht könnte man das so gestalten, dass man die automatische Email persönlicher gestaltet "Vielen Dank für dein Interesse..." [...]

Lena: Und sonst... nicht gravierendes?

Luzi: Nein, wenn dann noch eher von unserer Seite, dass es manchmal terminlich dann nicht so gepasst hat... - lacht.

Lena: Warum habt ihr die Kooperation gewählt? Das hast du ja vorhin schon angesprochen, weil ihr von Anfang an dabei wart und durch den persönlichen Kontakt zu Simone.

Luzi: Die Simone ist ja erst später eingestiegen, davor haben wir mit der Johanna gearbeitet und auch ein bisschen mit Loui. Durch die Simone ist das dann enger geworden [...]

Lena: Du hast schon mitbekommen, dass das Kochlokal ein paar Veränderung mitmacht, dass wir gerade ein bisschen wackelig sind, inwiefern würde es den feld Verein beeinflussen, wenn das Kochlokal eine andere Schiene fährt wie z.B. ein Vereinscafé oder wenn komplett dir Räumlichkeiten aufgelöst werden, inwiefern würde euch das beeinflussen?

Luzi: Das ist ein bisschen die Frage, auch mit dem Vereinskonstrukt, weil das Kochlokal ja an sich für etwas steht, logischerweise auch mit dem Raum verbunden aber ich glaub prinzipiell, dass Formate vom Kochlokal auch ohne den Raum gehen können, aber ich bin der festen Überzeugung, dass der Raum für den Ort Innsbruck auf jeden Fall eine Bereicherung ist und ich glaube auch... ich würde es nicht mal wackelig oder unsicher bezeichnen, sondern einfach als Neustart. Vielleicht könnt ihr ja selber durch den Prozess eine klare Ausrichtung und ich glaube, wenn es die wieder gibt, dann blüht vielleicht der Raum auch wieder auf. Und auch das Vereinscafé, das wäre super, einfach auch klar kommunizierte Öffnungszeiten. Ich kann mich auch erinnern, dass das am Anfang so war, dass einfach immer wer dort war und man hat einfach reinkommen können auf einen schnellen Kaffee oder ich setze mich auf den Dachgarten oder komme ins Gespräch...

Lena: Wie in der Bäckerei oder? Bei uns hat das ein bisschen nachgelassen.

Luzi: Ich habe irgendwann nicht mehr gewusst, ob das gewünscht ist. Weil ich habe eigentlich eher das Gefühl gehabt, dass das für euch stressig ist weil man immer dort sein muss und die Zeit absitzen muss. Und dann bleibt wer sitzen und dann muss man bleiben aber es hat auch nie klar kommunizierte Zeiten gegeben...

Lena: Das wäre evtl. auch eine Verbesserung, wenn man wieder regelmäßiger Leute reinbekommen mag.

Luzi: Also da wäre eben sowas wie ein Vereinscafé sicher cool, wenn ich weiß, okay, Mittwoch und Freitagnachmittag kann ich mich da mit Freunden treffen. Wir machen auch oft Besprechungen aus und das unkompliziertesteist einfach in der Bäckerei. Du kannst konsumieren, musst aber nicht. Und wenn ich weiß, dass das im Kochlokal auch geht, dann kommen wir sicher wieder öfters hin. Aber ja...

Lena: Hast du persönlich eine Vision für das Kochlokal? Wie siehst du das Kochlokal in Zukunft?

Luzi: Ich sehe das Kochlokal auf jeden Fall in der Franz-Fischer-Straße, ich sehe es stärker wieder als Verein, also als Gemeinschaft, egal ob… Die Form steht anscheinend auch noch in der Schwebe... Aber egal ob noch irgendetwas anderes zusätzlich passiert, auf jeden Fall als Verein, eigentlich auch aus dem gleichen Grund warum der feld Verein ein Verein ist... Weil das Thema mit dem sich das Kochlokal beschäftigt wirklich super wäre, wenn es offen ist. Also auch wo sich Leute von sich aus einbringen können, wo sich Leute ausprobieren können, jemand der schon immer einen Workshop halten wollte... Aber ich glaube halt auch, dass viele das Kochlokal auch nicht als Verein wahrnehmen, wo man sich anschließen kann, wo man sich einbringen kann, proaktiv darauf zugehen kann, sondern eher wo man sich "bespielen" lassen kann.

Lena: Also eher konsumieren, statt aktiv werden.

Luzi: Genau.

Lena: Dritter Block. Allgemein zu solchen Initiativen, wie wir und wie ihr seid, warum glaubst du, dass solche Initiativen wichtig sind?

Luzi: Ich glaube, das schließt eh gut an das an, was ich gerade gesagt hab, weil es einfach sehr niederschwellig ist, und auch das Konstrukt Verein, und sich Leute da ganz einfach einbauen können. Ich habe immer gesagt, ich bin kein Vereinsmensch, weil ich in keiner Blasmusik bin [...] aber eigentlich ist das eine ziemlich tolle Sache, wenn du einfach dein Interesse oder Thema das dich beschäftigt oder dich beschäftigen möchtest, das du dich mit Gleichgesinnten austauschen kannst. Und wenn du so noch einen fixen Raum hast, ist das natürlich Wahnsinn. Muss nicht sein, aber ist ein bisschen ein Bonus. Ich glaube generell, die Bewusstseinsbildung ist auch wichtig [...].

Lena: Kannst du Rahmenbedingungen oder Voraussetzungen benennen, die so eine Initiative aufrechterhalten, was gehört dazu, was ist deiner Meinung nach wichtig zu haben, dass sowas fortgeführt werden kann?

Luzi: Klare Kommunikation. Intern und extern. Und Angebote immer wieder an Leute, sich einzubringen. Und ich glaube wichtig ist, dass die Leute etwas vertreten [...] aber nicht jemanden dazu zwingen, oder einfach jemanden zu finden, der das einfach nur für Geld macht, das bringt es nicht, weil der ist es nicht.

Lena: Die Gegenfrage: Warum scheitern solche Initiativen öfters, was sind die größten Herausforderungen?

Luzi: Ich glaube viele - das klingt jetzt irgendwie blöd - verkaufen sich unter Wert [...] man ist sich eigentlich nicht klar darüber, wer oder was man schon ist. Und ich glaube beim Kochlokal ist es ähnlich, weil es gibt so viele Leute die total positiv darüber reden und das super finden. Ich weiß auch, dass es ein weiter Weg ist von "etwas super finden" und "sich dafür einzusetzen",

das ist ein ganz ein großer Sprung. Aber ich glaube, wenn man da dranbleibt und das aus Überzeugung weitermacht, erreicht man auch diese Leute. Und es müssen nicht viele sein, einfach nur die Richtigen [...] Ich glaube auch, dass es wichtig ist, dass man die interne Struktur gut pflegt, dass man aufeinander schaut, dass man auch manchmal von außen Beratung holt, egal ob das jetzt fachliche Sachen sind oder ein persönliches Problem. Oder dass man auch versucht die Kritik gut umzusetzen und damit umzugehen. Vielleicht ist das halt [...] Ich kriege das ein bisschen von anderen mit, gerade von einem, dass es einfach daran "happert" (scheitert), dass sich die Leute untereinander nicht verstehen und dann ist es auch nichts, wenn die Leute untereinander nur streiten. Dann halte ich mich da auch zurück, dass ich auf diese aktiv zugehe, da weiß ich nicht in was is gerate, gerate ich da in einen Streit rein, stelle ich da gerade die falsche Frage oder so. Ich sage auch, man muss sich nicht immer einig sein, ich weiß, dass ma das nicht immer ist, aber einfach ... Dass man als Team gut dasteht. Das man als Team sich wohl fühlt und... Und auch klare Kommunikation, dass man halt auch nach außen genau sagt, "Hey, wir sind das und das, wir machen das und das, willst du dabei sein, dann komm zu da und dort hin..." Und nicht so sagen, "Ja, wir beschäftigen uns mit dem und wir überlegen, ob wir das machen, hätte vielleicht irgendjemand Lust..." Dass man einfach konkrete Ansagen macht.

Lena: Und oft ist es so, dass es bei solchen Initiativen wie bei uns, ein Kommen und Gehen von Leuten normal ist. Würdest du sagen, dass ist eher ein Vorteil oder eher ein Nachteil?

Luzi: Ich finde, das kommt total darauf an, wie man damit umgeht. Ich glaube, dass das Team bei euch sich eh auch schon öfters gewechselt hat. Wichtig ist, dass es einfach alles gut dokumentiert wird, dass ihr alle Zugang darauf habt und dass es auch alles übergeben wird und nicht einfach "Tschüss". Sondern ich habe mir das so hergerichtet und wenn du das anders machen willst, gern, aber das ist halt so die Struktur und ich glaube es ist gut, das so weiterzumachen. Ich glaube es gibt keinen, der sagt das Kochlokal ist nichts, da gehen wir nicht mehr hin oder das Team ist schlecht. Aber ich meine das macht eh keiner... Es muss halt einfach klar übergeben werden und klare Linie da sein, dass sich die Leute wieder einfinden können.

Lena: Also das Wissen im Verein lassen... [...] Wenn ich einmal weg bin, ist das Wissen oder die Sachen, die ich mir erlernt habe weg. Also du meinst das alles dokumentieren?

Luzi: Das schadet nicht. Dann kommt der nächste, der sich damit beschäftigt, der muss das dann alles neu machen. Das ist auch etwas, das ich erst neu erlernen musste. Aber da war die Claudia immer total dahinter... Dass man alles dokumentiert - sei es, dass man das in eine Excel Tabelle reinschreibt, einfach mal die Grundsatzfragen, die immer wieder auftauchen. Oder keine Ahnung... Da ist eine Veranstaltung, da kommen 50 Leute, was nehme ich mit, was brauche ich, welches Equipment haben wir da mitgenommen. Logischerweise weiß ich was ich brauche... Das habe ich auch erst lernen müssen, dann habe ich angefangen, das zu schreiben und dann habe ich schon gemerkt [...] Ich weiß eh was ich brauche warum soll ich das aufschreiben, aber vielleicht ist das beim nächsten Mal ein bisschen anders. Und jetzt ist das superfein, weil jetzt sage ich, "schau in die Liste, da haben wir das festgehalten". Das macht einen Überblick und man spart sich viel lästiges Fragen untereinander.

Lena: Das frisst auch wieder Energie und Zeit.

Luzi: Ich glaube das Dokumentieren von vielen ist generell wichtig.

Lena: Dann noch zum Film... [Erklärung: Film, Ablauf]. Habt ihr noch andere Ideen oder Wünsche? Wie wollt ihr euch platzieren?

Luzi: Ich glaube, das Kochen ist eh schon super. Das Radfahren ist eh auch dabei. Das Austeilen ist auch dabei. Dass das Gemüse halt nicht irgendein Gemüse ist, sondern ungenutztes. Aber das können wir ja so benennen... Ich überlege gerade, weil die Hauptverbindung zum Kochlokal ist ja die Workshop-Reihe. [...] Das man das vielleicht noch einbaut.

Lena: Kochen, Nutzen von ungenutzten Lebensmittel sagt eh schon viel aus... [...] Der Fokus liegt auf dem Spielraum, es ist ja auch ein Imagefilm über den Spielraum, aber wir würden gerne unsere Kooperationspartner was zurückgeben und Möglichkeit bieten sich zu platzieren. [...] Im Kinospot nur Bilder und das Logo hinten [...]

Luzi: Eigentlich wäre es dann ja sinnvoller, eure hausinternen Formate vorzustellen. Bei uns gibts Bake, Mittagstisch...

Lena: Das sowieso [...].

Luzi: Vielleicht ist es sogar echt besser zu sagen, das sind nicht unsere Kooperationspartner, das sind unsere Vereinsmitglieder und die gestalten den Raum mit, die machen das und das und das... Einfach ein anderes "Wording". Das sind nicht nur Kooperationspartner, die das nutzen und fertig... [...]

Lena: [Erklärung zu Ablauf]

Luzi: Was ihr auf jeden Fall braucht, ist ein ganz plakatives "Seid dabei. Bringt euch ein. Wir sind offen."

Lena: [Erklärungen zu Interview und Argumente von Flo aus der Bäckerei]

Luzi: Irgendwie visualisieren oder zeichnen oder ein Mindmap, einfach für euch selber klarstellen; Ideen finden und konzentrieren [...] Das Kochlokal ist ein Joghurt, was steht auf der Verpackung drauf, was ist die Verpackung, ist diese Plastik oder Glas, ... also das Produkt Kochlokal wie sieht das aus. Oder Spielraum.

Lena: [Weitere Erklärungen, Fablab, Workshop]

Luzi: Ich glaube ganz wichtig, ist die klare Message. Seid dabei, kommt, schaut es auch mal an. Sei es, dass du es in Großbuchstaben hinschreibst.

Lena: [Werbeagentur]

Luzi: Es kommt drauf an wie du es vermittelst. Wenn du vermittelst "hey, sieh dir an was wir tolles machen, hast du auch Lust, brauchst du einen Ort und ein Team, dann bist du richtig". [...] Was man prinzipiell nie sein darf ist bescheiden. Lieber nochmal einen draufsetzen als bescheiden zu sagen "Uns würde es hier auch geben in Innsbruck..."; Nicht überheblich, aber man darf nicht bescheiden sein. Sich auch nicht unter dem Wert verkaufen. Und wenn man schon die Plattform hat sich um Leokino zu präsentieren, schafft man ja auch wieder was für die Leute.

Lena: [Nochmal über Interview mit Flo]

Luzi: Es ist ja gut sich Gedanken zu machen und die Möglichkeit zu nutzen eine klare Message zu definieren. Es gäbe nichts Schlimmeres, als wenn ihr den Kinospot mit so viel Aufwand

macht und ihr den Aufruf macht "Seid dabei" und in zwei Monaten gibt es das Kochlokal nicht mehr. Dann habt ihr Publicity und den Skandal...

Lena: Vielen lieben Dank, Luzi, für deine Zeit und das Gespräch.

Interview 4: Cooperation partner *Deutsch als FreundInsprache* - A. Maluhan

February 21, 2018 – Time: 11:20pm-12:00pm

Lena: Was ist Deutsch als FreundInsprache?

Ayse: Deutsch als FreundInsprache ist ein transkulturelles Sprachtrainingsprogramm. Und das Programm geht über 8 Wochen. Wir bieten Menschen die Deutsch nicht nur lernen sondern auch sprechen wollen Begleitung und Betreuung. Wir sind 8 Personen, die über die 8 Wochen sich einmal in der Woche in der Gruppe treffen und einmal in der Woche ein Einzelstudium haben mit TutorInnen, das sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen. Und wir haben eine Sprachtrainerin, die mitwirkt und die TutorInnen coached und eben es ist keine Fremdsprache, es ist die Sprache der Freundschaft. Menschen, die Deutsch lernen wollen, tun sich leichter wenn sie Menschen um sich herum haben die auch mit ihnen reden. Und dahinter steckt die Idee Deutsch als FreundInsprache für Männer und Frauen.

Lena: Mehr für MigrantInnen?

Ayse: Für Asylwerber und anerkannte geflüchtete Personen müssen ihre Kurse entweder im Heim machen oder über den österreichischen Integrationsfonds. Und Personen die einen positiven Bescheid bekommen oder neu ins Land reisen als MigrantInnen unterscheidet die Integrationsvereinbarung. Und diese besagt, dass diese ÖEF zertifizierte Kurse belegen müssen. Wir sind kein zertifiziertes Programm.

Lena: Kannst du versuchen, eure Werte oder eine Vision zu benennen?

Ayse: Wir engagieren uns für eine diversitäts-bewusste Gesellschaft, wir wirken gegen Parallel Gesellschaften und wir sind ein aktives Miteinander gewohnt. Und unsere Werte: auf Augenhöhe sein, Begegnung die Beziehungsfähig sind und eben gelebte Integration. Nicht nur ein Stichwort, sondern wir leben Integration. Das betrifft uns alle.

Lena: Zum Kochlokal - Kannst du Werte und Vision nennen?

Ayse: Meine Wahrnehmung. Ich nehme wahr, das Kochlokal viele Köche und Köchinnen anspricht. Hier kommen die Menschen über das Kochen zusammen und sie bieten den Raum auch für Begegnung. Sie sind offen und ermöglichen uns, dass wir als Gruppe dort Auftritte haben dürfen und auch Statements, die auf die Gesellschaft bezogen sind. Ich kann mich an den ersten Kontakt mit der Simone erinnern und ich habe ihr erzählt, worum es bei uns geht. Sie meinte das passt gut zu uns und ihr dürft hier euch aufhalten, ihr dürft euch auch hier einbringen und ich hab auch gemerkt, da gibt es Möglichkeiten, dass wir als Gruppe dort aktiv sind und miteinander arbeiten können.

Lena: Würdest du sagen, dass unsere Werte und Visionen gut übereinstimmen oder widerspricht sich das?

Ayse: Es übereistimmt total. Ich denke, dass interkultureller Dialog im Kochraum, also im Kochlokal sich auch als transkultureller Dialog widergibt. Also unser Miteinander zeigt wie transkulturell sein kann. Zuerst haben wir einen interkulturellen Dialog geführt. Mittlerweile sind wir schon so akzeptiert, dass ich denke, dass das Kochlokal genauso Interesse hat an der Transkulturalität. Zum Spielraum kann ich leider nicht viel sagen …

Lena: [...] Information über Spielraum: Spielraum ist Trägerverein und die Töchterverein sind Fablab und Kochlokal. Das Ganze ist der Spielraum. Ein Haus für Kunst und Kultur. Kochlokal ist der Mittagstisch und Kooperationen mit euch und feld Verein. Spielraum ist weitgreifender.

Ayse: Ich würde mich freuen, wenn wir mehr Kontakt zum Spielraum aufbauen können.

Lena: Das hätte vielleicht nicht unbedingt mit Kochen zu tun sondern mit etwas anderem, z.B. Kulturellen.

Ayse: Wir haben uns mit Herrn XX getroffen; wir haben uns eine Woche lang getroffen und uns dann am Schluss der Woche ein Kinderbuch vorgestellt. Das war eine öffentliche Veranstaltung, es sind Mütter mit Kleinkinder gekommen. Das war für unsere Teilnehmerinnen die Bühne vor einer geschlossenen Gruppe zu reden, sich zu präsentieren und Ängste zu überwinden.

Lena: Wie siehst du deine Rolle im KochLokal? Bzw. die Rolle von Deutsch als FreundInsprache?

Ayse: Meine Rolle ist die Rolle der Vielfalt. Ich bringe mit meinen Teilnehmerinnen generationendurchmischtes Publikum in das Kochlokal und ich habe auch bemerkt, dass wenn wir kochen, die Menschen neugierig sind auf das Menü. Also orientalische Speisen ziehen Menschen unheimlich an. Und wenn ich Bilder poste über das was wir kochen wollen, das zieht einfach ein. Also das Fernweh wird gestillt.

Lena: Wie würdest du unsere Zusammenarbeit beschreiben? Was ist positiv und was ist negativ?

Ayse: Das Positive ist, mir hat es sehr gut gefallen in regelmäßigen Abständen im Kochlokal zu kochen und es hat ein paar Veränderungen gegeben, weil die Räume anderweitig vergeben werden. Dann hat es auch Sachen gegeben, wo ich mir gedacht habe ich würde mich gerne als Gruppe so im Kochlokal mit den Menschen treffen und ohne, dass ich jetzt kompliziert reservieren muss oder die Gäste z.B. für den Mittagstisch reservieren müssen. Ich würde das gerne mehr öffnen. Und ich merke auch, dass ich im Kochlokal die Jungs vom Fablab antreffe, sie stellen so eine geschlossene Einheit dar, sie interessieren sich für uns und sind so geschlossen, so kompakt. Mir würde es besser gefallen, wenn ein bisschen mehr Generationen durchgemischt werden. Nicht nur ganz junge Leute. Die Rückmeldung habe ich auch von einem Sozialarbeiter Kollegen bekommen, der ist an einem anderen Tag gekommen, als wir gekocht haben, und hat gesagt, er hat sich älterer Mensch ein bisschen unwohl gefühlt.

Lena: Also mehrere Zielgruppen ansprechen. Vielleicht auch mehr mit offline Werbung...

Ayse: Vorne beim mpreis ein Schild aufstellen. Heute Mittagstisch im Kochlokal. Das Menü aushängen. Das wäre möglich. Und wenn ich nicht mit diesem Anmeldesystem anmeldet, geht es mit besser, geht es mir besser. Ohne doodle. Das stellt für manche eine Hürde dar.

Lena: Generell - sind deine Erwartungen erfüllt oder ist da noch Luft nach oben?

Ayse: Die Erwartungen sind erfüllt. Ich wünsche mir noch mehr Kooperation und Vernetzung und ich möchte z.B. auch als Verein alle Netzwerk Partner zusammenbringen und schauen wie die Kooperation funktioniert oder wenn wir Eröffnung feiern, würde ich mir auch so Kooperationen aktiver vorstellen.

Lena: Auf der Skala von 1 bis 10, wie würdest du Kommunikation bewerten?

Ayse: 8.

Lena: Bitte um Begründung.

Ayse: Ich kann es begründen. Wenn ich Emails schreibe an die Simone krieg ich immer Antworten und das war auch bei Jana und bei dir genauso aber durch das ehrenamtliche Engagement von euch ist es halt nicht immer möglich ist, dass man immer gleich eine Antwort kriegt. Das ist mir bewusst. Und die Simone ist aufgrund von Baby gerade nicht mehr verfügbar. Jetzt frage ich mich, ob der Loui die Menüs macht.

Lena: Bei uns gibt es momentan strukturelle Veränderungen.

Simone hat das Kind. Jana wird ab Mai/Juni nach Sevilla gehen für ein Jahr und deswegen sind wir gerade auf der Suche nach jemand neuen und wir haben auch schon jemand im Auge, der das Kochlokal mit Loui weitermachen würde. Ein bisschen ein kompakteres Team wäre gut. Wir sind grad viele ehrenamtlich, die auch was anderes machen. Es wird schwierig, sich regelmäßig zu treffen und die Räume zu halten. Es gibt wahrscheinliche Veränderungen… wie die aussehen wird im Sommer gesehen. Bei mir ist es auch noch nicht sicher, es kann sein, dass ich ab Ende Mai weg bin ... das wird sich bald zeigen.

Ayse: Ich bin mit Loui auch sehr glücklich. Wenn wir kochen, er sperrt uns das Lager auf, es kann sein dass wir Gewürze Zwiebel oder Knoblauch brauchen. Der Loui ist immer da gewesen und hat mir auch von der doodle die Anmeldungen ausgedruckt oder aufgeschrieben. Das war super.

Lena: Hättest du persönlich eine Vision für das Kochlokal? Siehst du noch Potential?

Ayse: Ich sehe schon eine Vision, ich würde es gerne bunter haben vom Publikum her, Generationen durchgemischt.

Lena: Du wärst aktiv noch dabei beim Kochlokal - du würdest gerne die Kooperation aufrechterhalten? Was war von Beginn an die Gründe, dass du das Kochlokal als Kooperation gewählt hast?

Ayse: Ich bin als Sozialarbeiterin in vom Jugendamt zum Essen gekommen. Da hat die Simone gekocht und ich hab das zufällig mitbekommen. Und war schon Vereinsmitglied und hab mir diesen Pass gekauft und war zweimal zum Mittagstisch. Und ich habe gewusst da können alle kochen, wenn sie wollen.

Lena: Und das hat dein Interesse dann geweckt und du hast dir gedacht, vielleicht kann ich mit meiner zukünftiger Initiative mitmachen.

Ayse: Ich weiß, dass praktisches Tun Menschen auch verbindet, alle Frauen und Männer von Deutsch als FreundInsprache kochen gern. Das gehört zum Leben dazu, Essen... Über das Essen kommen Leute zusammen. Für mich ist schön zu sehen, dass die TeilnehmerInnen nicht um halb 12 an dem Tag, an dem wir kochen, gehen... Sondern sie bleiben auch beim Mittagstisch. Sie spenden auch was zum Mittagstisch dazu. Sie engagieren sich ehrenamtlich. Die TeilnehmerInnen sind aktiv am sich einbringen.

Lena: Deutsch als FreundInsprache - wie genau seid ihr organisiert?

Ayse: Wir sind ein Verein. Unser Verein hat einen Vorstand, der Herr XX, ein Professor vom Institut Erziehungswissenschaften und LehrerInnebildung. Die Obfrau ist Frau XX, eine Sprachtrainerin. Dann habe ich eine Kassiererin, Frau XX, sie ist Therapeutin, Dr. in Psychologie und Pädagogik und war lange Jahre im Verband von Psychotherapie. Und einen Juristen haben wir auch, der ist von der Arbeiterkammer, der Herr XX.

Lena: Würdest du sagen, das ist ein kompaktes Team und ihr habt viel Kontakt? Und fühlst du dich wohl in deiner Rolle?

Ayse: Wir haben eine Sprachtrainerin, die jetzt als Honorarkraft mitwirkt und ab 1. März wird eine Sprachtrainerin fix anfangen und dann werden wir in der Ausführung zu zweit sein. Ich bin die Geschäftsführerin mit 25 Stunden angestellt und wir müssen schauen, dass es mit der Finanzierung hinhaut. Wir müssen schauen, dass wir bis 9 TeilnehmerInnen haben, die gefördert werden und die auch Selbstbehalt zahlen, so dass wir uns auch finanziell absichern können.

Lena: Das wäre eine weitere Frage wie ihr euch finanziert... Und zusätzlich durch Förderungen und Subventionen?

Ayse: Also zurzeit ist es noch in der Schwebe ob wir öffentliche Subventionen bekommen, aber die TeilnehmerInnen, die den Individualförderungsrichtlinien entsprechen, bekommen eine Förderung. Und wir schießen das den TeilnehmerInnen voraus, so dass sie nicht alles auf einmal zahlen müssen. Sie zahlen nur einen Mitgliedsbeitrag und einen Selbstbehalt in der Höhe von 150 Euro für zwei Monate, das sind 128 Unterrichtseinheiten.

Lena: Hast du eine Idee, wieso solche Initiativen wie Deutsch als FreundInsprache und KochLokal scheitern können? Was sind die Herausforderungen?

Ayse: Die Strukturen, die auf Mengen zugeschnitten sind und nicht individuelle Alternativen oder Methoden gelten lassen.

Lena: Weitere Herausforderungen?

Ayse: Diese Einschränkungen von Zuständigkeiten, z.B. Asylbewerber, die in Asylheimen ihre Deutschkurse machen, haben aber seit vier Monaten keine Deutschkurse mehr erhalten. Das immer für die breite Masse gedacht wird und alle sagen "Deutsch lernen ist so wichtig für die Integration"... Wir können auch keine berufstätigen MigrantInnen aufnehmen, weil wir keine Zertifizierung haben.

Lena: Es scheitert also oft an der Bürokratie?

Ayse: Ja genau. Und wir sind sehr unbürokratisch, also auch in der Ausführung. Es ist so eine Art "Monti Sori für Erwachsene".

Lena: Oft es so bei solchen Initiativen, dass ein Kommen und Gehen von Personen ganz normal ist... Ist das eher ein Vorteil oder Nachteil?

Ayse: Wir haben 13 ehrenamtliche MitarbeiterInnen und alle engagieren sich unterschiedlich. Manche als Tutorinnen, manche machen nur bei der Gruppenarbeit mit und wenn das klar und offen von Anfang an kommuniziert wird, stellt das für mich kein Problem dar. Aber es gibt Menschen, die gar nicht mit AnfängerInnen zu tun haben wollen. Eben die mit dem Konzept nichts anfangen können und das muss schon so abgeklärt werden, ob sie mit dem einverstanden sind, dass wir keine Klassenräume haben, und kein Frontalunterricht haben.

Lena: Noch kurz zum Imagefilm, den wir ja geplant haben. Ihr seid ja am Freitag, den 9. März dabei... Habt ihr besondere Interessen und Wünsche?

Ayse: Wir würden einfach gerne wie immer kochen und schön wäre es, wenn die TeilnehmerInnen auch sprechen könnten und informiert werden würden über den Film. Ich habe sie schon informiert. Aber wichtig wäre es, dass sie aufgeklärt werden für was das dienen sollte.

Lena: Im Prinzip geht es um den Spielraum an sich mit Fablab und KochLokal. Und das KochLokal definiert sich im Prinzip über euch, feld Verein und auch die Bäckerei. Der Fokus ist auf dem Spielraum weil der Imagefilm ist über den Spielraum aber wir lassen auch gewisse Sequenzen frei für unsere Kooperationen, dass sie die Möglichkeit haben, sich zu platzieren.

Ayse: Mir würde es auch darum gehen, dass wir uns bewerben, dass so viele Menschen wie möglich von unserer Art und Weise des Lernens mitbekommen und motiviert sind Leute zu vermitteln oder auch mitzumachen.

Lena: Auch als Werbemittel nutzen sozusagen. Für den Kinospot ist es ja so, wir haben 20 Sekunden Zeit, da kann ich nicht versprechen, dass was gesagt wird, wahrscheinlich nur Bilder. Das Logo kann hinten platziert werden. Für den Imagefilm haben wir 5-6 Minuten Zeit und da gibt es einen Rahmen für unsere KooperationspartnerInnen, wo ihr die Möglichkeit hast kurz was über deine Initiative zu sagen [...]

Ayse: Dank unseren Netzwerkpartner Kochlokal können wir die deutsche Sprache, die wir hier lernen, gleich anwenden. Beim Kochen, beim Einkaufen, mit Lebensmittel in Berührung, beim Zubereiten von Speisen. Es geht wirklich um das Lernen und Anwenden der deutschen Sprache aber auch um die Vernetzung mit KochLokal, weil diese Lernatmosphäre hier vorfinden. Das ist die Atmosphäre der Akzeptanz, des Miteinanders - und das gefällt mir am meisten.

Lena: Hast du noch Korrekturen oder Ergänzungen?

Ayse: Ich würde mir wünschen, dass da Kochlokal weiterhin existiert, dass wir weiterhin eine aktive Rolle bekommen. Wenn wir Gelder zur Verfügung haben, würden wir uns gerne beteiligen so wie wir es jetzt schon machen mit den Abmachungen, die es schon gibt. Dass das Geben und Nehmen ausgeglichen ist.

Lena: Vielen Dank für das Gespräch, Ayse.

Interview 5: Cooperation partner *Die Bäckerei – Kulturbackstube* – F. Ladstätter

February 21, 2018 – Time: 1:40pm – 2:30pm

Thema 1: Film/Imagevideo Minuten [1:00 – 19:00]

Zuerst Einführung von Lena; Imagefilm, was ist geplant

Flo: Erhofft ihr euch, dass dann mehr Leute kommen?

Lena: Bei uns sieht es momentan ja nicht so rosig aus, wir möchten das [Video] auch als Aufruf gestalten, aber nicht auf der Mitleidschiene, "Oh Gott, uns geht es so schlecht", sondern eher "wir sind ein toller Verein und beteiligt euch in irgendeiner Form" [...] es soll nicht in die falsche Richtung gehen: "Wir haben kein Geld mehr und wissen nicht wie es weitergeht", so soll es auf jeden Fall nicht sein, sondern auch um den Spielraum an den Mann zu bringen und auch um das klar zu stellen, was der Spielraum eigentlich ist, weil das für viele nicht naheliegend ist und viele tun sich schwer, zu verstehen, was Spielraum, Kochlokal und Fablab sind und das Video soll Klarheit schaffen durch Bilder [...] Neuzugänge, Erklärung 20 Minuten; hat mehrere Gründe warum wir das Video machen.

Flo: Gibt es schon ein Team, das sich weiterhin kümmert?

Stadtpotentiale, Janine, Lou, Luzi (nicht Kernteam, Beratung, Betreuung), Leonie (Entscheidungsphase), Lena (Entscheidungsphase in den nächsten zwei Monaten, Reise nach Peru?)

Flo: Ich denke mir nur, wenn ihr nach außen geht mit dem Film usw. aber wenn das "innen" noch nicht bereit ist dafür, dass da neue Leute kommen, dann könnte es sein, dass es [das Video] wieder ein bisschen „verpfufft". Also sagen wir mal, im Mai melden sich Leute, die gern mithelfen wollen, aber es ist niemand da, oder kein Team, das eigentlich den Kern bilden soll und ist nicht bereit dafür mit dem umzugehen, dann sagt man zu denen "komm in ein paar Wochen wieder" und dann ist es vorbei.

Lena: Bis zum Mai erhoffen wir uns, dass es Klarheit gibt. Seit Januar im Prozess des neuen Teambuildings und ich denke im Mai sind konkretere Ideen da, ich hoff es. Und es kann auch nach hinten los gehe, aber es ist auf jeden Fall ein Versuch, das zu machen; guter Deal mit Werbeagentur und es bringt auch anderen Leuten was; Falls es Kochlokal nicht mehr gibt im Mai, dann ist das blöd.

Flo: Die Sache ist nur es kostet etwas und ist voll der Aufwand, also wärs schon schlau zu schauen, dass ihr das Maximum rausholt. Man merkt bei uns, die Volunteers sind fast zu viel zu handeln, also es melden sich immer wieder Leute, die sagen, sie wollen mithelfen freiwillig und das ist für uns so ein Zusatzaufwand, dass wir eigentlich meistens sagen, "nein danke". [...] Es ist so viel Aufwand sich um jemanden zu kümmern, der mithelfen will. Bis man den irgendwie einen Job gegeben hat. Wir sind 10-12 Leute und machen das quasi hauptberuflich und für uns ist es schwierig. Also deswegen sage ich, wenn bei euch eineinhalb bis zwei Leute da sind, die irgendwie wissen, dass sie weitermachen wollen, aber noch nicht genau wie und dann wird das im Mai gesendet und es melden sich 7 Leute "hey, wir wollen da mithelfen" und dann muss man ihnen sagen "ja, wäre schon cool, aber wir wissen nicht genau, was ihr zu tun habt oder was ihr machen könntet weil wir es selber nicht wissen".

Lena: Dann hat man ja zumindest irgendwie einen Kontakt, falls es klarer wird wie es weitergeht.

Flo: Ihr bereitet euch auf das vor und überlegt euch, was für Leute wollen wir, dass sie sich melden und was macht ihr dann mit denen?

Lena: Hilfreich, wenn ein bisschen mehr Leute, den Spielraum kennenlernen, in Innsbruck noch nicht bei den Leuten angekommen. Video, soll es bekannt machen? Man muss nicht ehrenamtlich beteiligen.

Flo: Bei einer bestimmten Schicht ist der Spielraum schon bekannt. Also diese Kulturszene, die kennen das schon. Und eher jüngere - Leokino - Kulturschiene.

Lena: Es sind eher jüngere Leute bei Mittagstisch, ein älterer Herr fühlte sich nicht so wohl…

Flo: Bei uns ein bisschen breitgefächerter…

Lena: viele Faktoren beim Film, wie Stimmung ist, hängt von Filmteam ab; spannende Entwicklung, kreativer, schöner Prozess, nicht so viel Aufwand und Geld

Flo: Was wollt ihr von den Leuten, die das Video sehen?

Lena: Aufmerksam werden auf Spielraum und vorbeikommen und auch Beteiligung.

Flo: Also ihr wollt Leute, die mithelfen?

Lena: Nicht nur, wir haben schon ein paar Leute, solange das intern nicht geregelt ist, können wir uns ja den nächsten Schritt nicht überlegen, wie du auch sagtest. Es ist vielleicht nicht der beste Zeitpunkt. Start der Videoplanung war schon im November…

Flo: Wollt ihr, dass Leute den Spielraum mieten, z.B.? Ich meine nur, je nachdem was ihr von den Leuten wollt, schaut die Message anders aus - wenn die Message ist "bring dich ein" dann sieht man das anders wie die Message "Wir haben einen tollen Raum und den kannst du mieten"

Lena: auf jeden Fall andere Message - ganz am Anfang war geplant, dass man den Spielraum vereint darstellt, d.h. Fablab und Kochlokal, dass den Leuten klar wird, dass man ein Verein ist, das war die erste Idee. Nachdem sich das ganze jetzt verändert hat, strukturell und deswegen auch der Gedanke - Fablab erbautes und Kochlokal produziertes an den Mann zu bringen.

Flo: Was bringt euch das?

Lena: Dass die Leute wissen, was wir sind.

Flo: Eh, aber was bring euch das, wenn die das wissen?

Lena: Dass die Leute vorbeikommen und gespannt sind, was man da alles machen kann. Uns erleichtert das auch Arbeit, nicht jeden Neuzugang erklären zu müssen was wir sind. Das Video einfach herzeigen ... Es hat mehrere Funktionen. Und Leokino - zu wenig Werbung, nur FB - nur eine Zielgruppe.

Flo: Ich möchte dich mit meinen Fragen nicht nerven. Sondern ich habe nur selber schon öfter erfahren, dass man den zweiten Schritt vor dem ersten gerne macht, vor allem bei so Sachen. Normalerweise funktioniert es so, du bist unter der Dusche und hast eine Idee - passt, das machen wir und dann hast du es eigentlich schon entschieden und der Schritt davor, wo du denkst, was brauchen wir, warum wollen wir das, wen wollen wir erreichen, was wollen wir genau kommunizieren, der ist dann quasi schon halb übersprungen. Wir machen jetzt mit dem ganzen Bäckerei Team seit Oktober einen Re-branding Prozess mit einem externen Berater [...] die ersten drei Monate waren nur "Wer sind wir überhaupt?", nichts konzipieren, gar nichts, nur

"um was geht es und wer sind wir in der Bäckerei im Kern", was ist die Kernmessage, die wir nach außen kommunizieren wollen und jetzt geht es langsam, wie könnte man was kommunizieren überhaupt und was bringt uns überhaupt was, welche Message, die man rausschicken können, was kommt zurück? Deswegen frag ich auch, was bringt euch das wenn die Leute verstehen, dass KochLokal und Spielraum eins sind, wen wollt ihr damit ansprechen und was wollt ihr damit erreichen, weil nur dass jemand weiß, dass des jetzt einfach irgendwie zusammengehört, habt ihr nichts davon, da habt ihr 10 min. weniger Erklärungsbedarf. Deswegen kommt jetzt niemand und mietet die Räumlichkeiten oder deswegen kommt niemand und macht eher einen Workshop im Fablab oder bring sich eher ein im KochLokal - ich weiß nicht, vielleicht liege ich da auch falsch, aber halt das sind irgendwie so Fragen, die sind irgendwie nervig...

Lena: Oktober/November war die Idee. Da war Konzept klarer und das Team noch kompakter. Seit Januar gibt es Veränderung. Wir wollen es trotzdem machen - was eigentlich das Ziel ist, die Vielfalt darzustellen, Bilder und ohne drumherum zu gestalten, was dann das Outcome ist wird sich hoffentlich zeigen; momentan haben wir andere Probleme, daher sollten wir uns das nochmal durch den Kopf gehen lassen. Der Spagat zwischen Filmteam und Spielraum schwierig; da das Know-how fehlt, an den Ideen scheitert es eh nicht.

Thema 2: Interview Guide [19:00 – 43:00]

Lena: Was ist die Bäckerei genau? Was sind eure Visionen / Werte?

Flo: Die Bäckerei / Kulturbackstube ist ein Kulturzentrum, in dem viele unterschiedliche Sachen passieren, intern geht es bei allem um Erfahrungen zu machen und durch die Erfahrungen was zu lernen. Es geht immer drum, selber was auszuprobieren, ein eigenes Projekt umzusetzen, sei das jetzt wenn du beim Poetry Slam deinen eigenen Text vorträgst oder beim Open Mic was spielst oder beim Mittagstisch mitkochst oder als Co Worker da oben arbeitest oder dich beim Dachgarten beteiligst, es geht immer darum, irgendwas zu machen. Also es geht ganz viel drum die Brücke zu schlagen, zwischen passiven Konsum und aktiver Beteiligung. Und auch diese ganzen partizipativen Formate, da geht es immer irgendwie drum zu zeigen, dass ist jetzt nicht Super Star Michael Jackson, der auf der Bühne steht wo du nie hinkommen wirst, sondern eigentlich jemand wie Du und Ich. Und es kann eigentlich Jeder und Jede. Nur man muss sich ein bisschen trauen und dann geht das. Und auf das ist die ganze Bäckerei ausgelegt, inklusive der ganzen Raumgestaltung und der ganzen Ästhetik, das ganze Unfertige, Unperfekte, soll diese Barrieren abbauen, dass Leute trauen, sich den Raum anzueignen und aktiv zu werden. Und insgesamt als Vision geht es um, dass möglichst viele Leute, diesen Schritt machen, diese Erfahrung machen, weil nur durch diese Erfahrung kann man was verändern.

Lena: Gibt es eine konkrete Bezeichnung von der Bäckerei, ist es eine Graswurzelbewegung oder eine flexible Organisation oder wie würdest du die Bäckerei bezeichnen?

Flo: Kann man auf viele Arten bezeichnen. Je nachdem auf was du genau setzt. Ganz unterschiedlich. Also es kann ein social business sein, es kann sowas Grassroots ähnliches sein, aber eher so eine Plattform, wo Grassroots Bewegungen ermöglicht werden. Es ist aber auch ein Raum für kulturelle Veranstaltungen, gesellschaftliches Versuchslabor, ein Ort wo neue Arten von Organisationen gelebt und ausprobiert wird ohne formale Hierarchien, je nachdem welchen Zielraum man da wählt.

Lena: Wie seid ihr genau organisiert? Kernteam von drei fixen Leuten, oder?

Flo: Nein. Unser Kernteam besteht aus 13 Leuten.

Lena: Drei von euch sind längerfristig da. Der Rest ist eher ein Kommen und Gehen?

Flo: Es gibt eine hohe Fluktuation im Team, der der am längsten dabei ist, ist der Christoph, der ist von Anfang and dabei, der hat das mitgegründet und ich bin am zweitlängsten dabei. Ich bin seit 5,5 Jahren dabei.

Lena: Und die Bäckerei gibt es seit 7 Jahren oder?

Flo: Ja genau, die Bäckerei gibt es seit 7,5 Jahren.

Lena: Ist es eher ein Vorteil oder ein Nachteil, dass die Fluktuationsrate so hoch ist?

Flo: Kann man so nicht sagen. Nachteil insofern, mit jedem der jahrelang da war und geht, Wissen verloren geht. Auf der anderen Seite, wenn jemand eine neue Herausforderung braucht, dann wärs schlecht für uns, wenn der bleiben würde. Man merkt auch, die Bäckerei ist ein Ort, wo man sich sehr leicht aufreibt, weil es viel persönliches Engagement fordert und auch ermöglicht. Und da reibt man sich auf... Und deswegen ist es gut, wenn immer wieder neue Leute reinkommen mit neuer frischer Energie.

Lena: Und was motiviert dich dazu solange schon dabei zu sein und hast du in Zukunft vor noch länger dabei zu bleiben?

Flo: Ja, unterschiedliche Motivationen. Auf der einen Seite, find ich das Projekt extrem spannend, die Arbeitsweise gefällt mir ohne formale Hierarchien und dann habe ich das Gefühl, dass die Bäckerei so ein bisschen wie ein Rätsel ist, das ich seit Jahren nicht wirklich durchschaut hab. Ich habe immer noch das Gefühl, die Bäckerei ist noch nicht auf sicheren Beinen und des kann immer noch relativ leicht passieren, dass das Ganze zusammenfällt. Und das hängt auch sehr stark an den Leuten, die da sind.

Lena: Generell, warum glaubst du, dass solche Initiativen wie die Bäckerei oder das KochLokal scheitern, was sind die größten Herausforderungen?

Flo: Ich glaube, die größte Herausforderung ist das, dass des meistens von Leuten betrieben wird, die sehr viel Enthusiasmus aber sehr wenig Erfahrung haben. Und sehr wenig Erfahrungswissen im Bereich Organisation, im Bereich Marketing, im Bereich Juristik, Buchhaltung, usw. Also ich merke das jetzt z.B. durch dieses Branding Workshop, da tun sich so neue Welten auf von Möglichkeiten und dadurch neue Dimensionen von Einkommen, Ressourcen, die wir uns erschließen können. Das haben wir uns davor nicht einmal vorstellen können.

Lena: Branding inwiefern? Branding heißt Logoplatzierung und Visionen konkret klären im Team, dass jeder auf der „Same page" ist.

Flo: Genau, unter anderem. Das kann man in so einer Expertise und so einer Tiefe betreiben, ganz neue Handlungsmöglichkeiten und Dimensionen erschließen werden können. Bis jetzt waren unsere Handlungsmöglichkeiten irgendwie so begrenzt durch unser Wissen und jetzt haben wir uns irgendwie einen ganz neuen Winkel aufgemacht.

Lena: Gibt es bestimmte Leute vom Team, die sich um das Branding kümmern?

Flo: Also es sind immer alle dabei. Weil das uns auch wichtig ist... Branding ist eben oder von

mir aus Marketing ist eben nicht etwas was nur eine Abteilung macht. Zumindest bei uns funktioniert das nicht so. Das ist was wo quasi in allen Bereich miteinfließen kann. Und durch das halt das ganze Ding auf ein neues Level hebt. Wenn man das nicht weiß, oder das nicht kennt, dann kann man das nicht können. Und normalerweise jemand der so etwas anfangt, der kennt das nicht und der kann das nicht. Und dann ist man sofort mit seinem Daily Business dermaßen am „strampeln" und man hat keine Kohle und deswegen hat man nicht die Zeit und kann man sich nicht leisten, sich dieses Wissen anzueignen. Gleiches mit juristischen Wissen, mit Buchhaltungswissen, oder z.B. welche Initiative kennt sich irgendwie aus mit Investitionen? Sich Fremdkapital zu holen, um irgendwie längerfristig zu planen. Ok, also wir machen jetzt einen 5-Jahres Plan im Kochlokal und das sieht so und so und so aus. Wir wollen die und die Leute ansprechen und dann kriegen wir so und so Einkommen, dafür müssen wir 50.000 Euro in die Hand nehmen. Das traut sich keiner.

Lena: Ja, in solchen Initiativen wird oft kurzfristig geplant. Was ist in den nächsten Monaten? Kein Mensch denkt an die nächsten 5 Jahren. Siehst du das als Hauptgrund warum solche Initiativen scheitern?

Flo: Der Grund ist das, die Leute können das nicht können können, weil sie das noch nie gemacht haben. Du warst irgendwie 20 Jahre im kleinen und mittelständischen Unternehmen und warst für diese Art von Development zuständig, oder für Investitionen und du weißt wie es bei Banken funktioniert, du warst im Marketing oder du warst Assistent der Geschäftsleitung, oder du hast irgendwo Erfahrung, dann kannst du ganz anders agieren. Aber das ist leider nicht so.

Lena: Oft sind es ja Studenten oder Leute, die frisch vom Studium kommen und daher wenig Berufserfahrung haben oder vielleicht nur Praktikum irgendwo gemacht haben. Und dann irgendwie versuchen sich einzubringen, was gut funktionieren kann. Eben wie ich jetzt auch, ich bin mitten unter dem Studium, habe keine konkrete Erfahrung wie man Buchhaltung macht oder Marketing. Woher sollte man das auch wissen? Das kann positiv aber auch negativ sein. Enthusiasmus ist da, aber Kompetenz selber fehlt. Das merkt ihr auch beim Team?

Flo: Extrem. Und durch das beschränkt man sich extrem in seinen Möglichkeiten.

Lena: Warum glaubst du, dass solche Initiativen wie die Bäckerei oder auch der Spielraum wichtig sind, für Gesellschaft oder je nachdem wie du das interpretierst?

Flo: Ich glaube, das sind die Orte, an denen sich was Neues entwickelt. An denen eben die Leute, diesen Schritt von Passivität zu Aktivität starten. Nur Schafe sein, die irgendwo mitrennen anstatt selber zu machen. Und wenn man diesen Schritt mal gemacht hat, dann gestaltet man ganz anders seine Umgebung und Leben.

Lena: Gibt es konkrete Schritte / Pläne wie man sowas auf Dauer aufrechterhalten kann, oder ist bei euch mehr oder weniger durch Glück so gut gelaufen oder was ist bei euch, was euer Bestehen schon 7 Jahre festsetzt?

Flo: Also was sicher viel ausmacht, ist, am Team zu arbeiten. Also interne Kommunikation, Kommukationskompetenz; das war ein „mega" Meilenstein an dem zu arbeiten. Weil es total oft als erstes an dem scheitert. Also vom Geschäftlichen her kann man sich irgendwie "durchswursteln", aber irgendwie geht einem der andere schon so auf den Zeiger, dass man sich

denkt, für das, dass ich hier nichts verdiene, muss ich mich nicht auch noch mit rumärgern und dann schmeißt man den Hut drauf.

Lena: Dann geht es quasi viel um das Zwischenmenschliche?

Flo: Genau, um das geht es ganz viel. Und das ist sicher eines der ersten Punkte an den es scheitert. Und dann eben auch so, als allererstes die Leute. Wenn das Team aus Studenten besteht, dann schaut es schon mal schlecht aus. Nach dem Studium will jeder irgendwie einen richtigen Job, wo er mal was verdient. Und dann sagt er "ja okay, danke, es war echt nett, aber ich muss jetzt echt schauen, dass ich einen gescheiten Job kriege und tschüss". Und, z.B. warum funktioniert das Fablab noch? Weil die drei Jungs dabeigeblieben sind und weil die bereits sind ziemlich massive Opfer zu bringen und die halt dabeibleiben. Weil die als Gruppe funktionieren und jetzt langsam sich die Kompetenzen aneignen die es halt braucht, bauen sich ein Netzwerk auf und schaffen so am Leben zu bleiben.

Lena: Das ist genau das was im Kochlokal fehlt, kann man eigentlich so benennen.

Flo: Eben. Das Team hat sich schon zweimal geändert und jedes Mal muss man wieder von 0 anfangen. Eben jedes Mal kommen neue Leute rein. Wenn jetzt die Janine dazu kommt, habe ich zumindest schon mal jemand der in solchen Organisationen Erfahrung hat und der gut vernetzt ist und wahrscheinlich bei den Jungs auch durchsetzen kann.

Lena: Und keine Studentin ist... Und genau weiß was sie will und eine andere Einnahmequelle hat.

Flo: Genau. Deswegen habe ich bei der Besprechung auch gemeint, das ist der Punkt an dem man meiner Meinung auch ansetzen muss. Was für Leute brauchen wir im Team, Leute die überlegen, was sie mit dem Raum machen wollen.

Lena: Spielraum / Kochlokal ist der nächste Punkt. Kannst du ein paar Werte oder Visionen vom Spielraum nennen? Auch gerne vom KochLokal?

Flo: Ich glaube, dass was jetzt passiert ist eh super. Ich finde es wäre gut, wenn es weitergehen würde. Ich find sowohl im Fablab also auch im Kochlokal oder Spielraum insgesamt geht es im Großen und Ganzen auch um das selber aktiv zu werden, selber was ausprobieren, auch von der ganzen Form her, so dass auch gemeinsam was probieren, bestehende Schemata anders probieren. Und so Try and Error lernen. Und ich finde, das hat total viel für sich, hat total viel Charme. Wenn das ein bisschen läuft, kann das auch total aktiv machen. Ich finde es macht einem nichts glücklicher, als wenn man selber sich ein Projekt überlegt hat, dafür gekämpft hat, gelitten hat und dann hat es funktioniert. Du kannst das gar nicht kaufen, was dich irgendwie ansatzweise so glücklich macht. Und das ist eine super Vision finde ich.

Lena: Und wenn es nicht funktioniert, kann man auch daraus lernen... Sowas geht nach hinten los, öfters als dass es funktioniert.

Flo: Was gelernt hat man immer.

Lena: Würdest du sagen, dass die Werte und Visionen vom Spielraum und der Bäckerei übereinstimmen?

Flo: Ich finde, das ist ziemlich ähnliche Liga.

Lena: Was war eigentlich der Grund, mit dem Spielraum eine Kooperation zu haben?

Flo: Ich sehe das so, dass sich der Spielraum eigentlich quasi aus der Bäckerei entwickelt hat. Also der Heini und der Alex waren davor in der Bäckerei und der Strappi war auch viel da und die Anna und Julia, die mit der Bäckerei eng verbunden sind... Und ohne die Bäckerei Connection, hätte es den Raum gar nicht gegeben. Ist quasi wie eine Tochterfirma von der Bäckerei, die jetzt selbstständig agiert.

Lena: Seht ihr den Spielraum als Konkurrenz oder Kooperation?

Flo: Wir sehen sowieso niemanden als Konkurrenz. Also ich würde es super finden, wenn es nochmal 5 so Räume gäbe wie die Bäckerei. Das ist ja nicht so, dass es eine begrenzte Nachfrage zum Raum gibt. Umso mehr es davon gibt, umso mehr denken sich die Leute, anstatt ins Kino zu gehen, hierher zu kommen.

Lena: Also eher als Bereicherung. Kannst du kurz sagen, wie der Spielraum und die Bäckerei zusammenarbeiten?

Flo: Der Spielraum leiht sich öfter unser Auto aus – *lacht.*

Lena: Und sonst?

Flo: Wenn wir irgendwas lasern müssen, dann gehen wir ins Fablab und letztes Mal hat der Strappi uns ausgeholfen, beim aufbauen... Und immer wieder Austauschprodukte.

Lena: Oder halt Konzerte. Wenn die Baiba irgendwie sagt, okay, der Raum ist in der Bäckerei viel zu groß für ein Wohnzimmerkonzert...

Flo: Genau. Oder wenn irgendwer bei uns eine Veranstaltung buchen will, die hier nicht passt, dann ist das die erste Adresse, die wir den Leuten weitergeben.

Lena: An den Tochterverein. Kurze Bewertung zur Kommunikation zwischen Spielraum und Bäckerei auf einer Skala von 1-10?

Flo: Keine Ahnung. Nach was für einem Kriterium soll man das bewerten?

Lena: Inwiefern wir gut oder schlecht kommunizieren? Haben wir viel Kontakt oder weniger? Bereichern wir uns gegenseitig?

Flo: Keine Ahnung. Es gibt nicht wirklich viele gemeinsame Projekte. Sondern es ist eher so ein Nebeneinander und dann je nachdem, wenn man was voneinander braucht, dann hilft man sich aus.

Lena: [...] Siehst du den Spielraum in 5 Jahren noch oder eher nicht mit dem Wissen was du über uns hast?

Flo: Ich weiß es nicht. Ich glaub, das Fablab schon. Es sieht so aus als würden sie den Biss haben dran zu bleiben. Beim Kochlokal weiß ich es nicht, das wird sich eh jetzt entscheiden. Wenn sich da Leute finden die genug Durchhaltevermögen haben, sich da reinzuhängen, dann ja. Ich finde, da ist schon viel da auf dem man aufbauen kann. die Ausgangssituation ist eine gute. Räumlichkeiten, Infrastruktur…, es gibt eine Marke und Bekanntheit, die Leute denken schon an den Spielraum, wenn sie das und das machen wollen. Es gibt schon zwei Jahre Erfahrung bei Sachen, die funktioniert haben oder nicht funktioniert haben. Es gibt ein großes Netzwerk, wie die Bäckerei, die dem sehr wohl gesonnen ist und die mithelfen und unterstützen

können. Die Situation ist nicht schlecht. Also wenn man von 0 anfangen muss ist die Situation schon schwieriger…

Lena: Hast du noch Ergänzungen oder was du korrigieren möchtest?

Flo: Ich habe eh viel geredet… ich glaube das passt.

Lena: Herzlichen Dank für deine Zeit.

Interview 6: Member with benefits - H. Stapel

February 26, 2018 – Time: 1pm-1:20pm

Lena: Wer oder was ist das Spielraum Team in deinen Augen?

Hannes: Das ist sehr umfassend glaube ich. Das sind nicht nur die Gründer Strappi, Alex und Heini, die haben schlussendlich bei Entscheidungen das letzte Wort, aber es wird demokratisch und auf einer Augenhöhe gehandelt. So haben der Luca, der Noel oder ich irgendwie Einfluss. Wir konsultieren uns bei Entscheidungen. Sie entscheiden nichts bevor wir nicht auch unseren Senf dazu geben konnten. Daher ist es sehr umfassend. Ich habe da sozusagen auch Privilegien sozusagen.

Lena: Du bist quasi ein Vereinsmitglied mit Vorzügen?

Hannes: Ja genau.

Lena: Und Kochlokal - wen siehst du da im Team?

Hannes: Das sind... Also... Also die immer montags zusammensitzen. Ich habe nicht so den Einblick, aber da ist es auch ganz demokratisch, dass keiner einen absoluten maßgebenden Einfluss hat, sondern dass sich die anderen richten. Das ist auch so ein Geben und Nehmen, jeder darf seinen Senf dazugeben.

Lena: Also kann man das nicht so ganz klar abgrenzen?

Hannes: Nein nicht wirklich.

Lena: Was ist der Spielraum in deinen Augen, hast du irgendwelche bestimmten Werte im Kopf? Oder eine bestimmte Vision?

Hannes: Also, ja. Das Ideelle dahinter. Das Raum geschaffen wird für jedermann, um eine Idee umsetzen zu können. Egal ob es ein Workshop ist oder ein Konzert, was Handwerkliches, es ist ja alles machbar im Spielraum. Das macht den Spielraum für mich aus.

Lena: Und das Fablab, hat das andere Werte oder übereinstimmt das mit Spielraum?

Hannes: Das ist ein Teil vom Spielraum und daher die gleichen Werte.

Lena: Wie deine Rolle ist haben wir quasi vorher schon angesprochen, du bist quasi ein Vereinsmitglied mit gewissen Vorzügen und hast auch eine Mitstimmrecht bei Entscheidungen.

Hannes: Hmm, ja genau.

Lena: Wie oft nutzt du das Fablab? In der Woche?

Hannes: Unterschiedlich. Je nach Auftragslage, wie es grad aussieht. Im 2-3 Tage bin ich mal hier. Manchmal bin ich auch jeden Tag da und manchmal nicht da.

Lena: Warum beteiligst du dich generell bei solchen Initiativen wie den Spielraum? Was motiviert dich an sowas überhaupt teilzunehmen?

Hannes: Die Idee dahinter. Dass die Leute die Initiative ergriffen haben, sich verbündet haben... Es geht bloß halt wenn jeder anpackt und seinen Teil dazu beiträgt in einer Gemeinschaft, dass hält das am Leben.

Lena: Hast du vorher irgendwelche Erwartungen gehabt, als du dich entschieden hast, dass du daran teilnimmst?

Hannes: Ähm... Meine Erwartungen waren eigentlich damals mit handwerklich auszutoben. Und dass es eine Gemeinschaft ist, die sich gegenseitig unterstützt ist erst später gekommen. Weil man merkt, da sind viele auch seines Gleichen...

Lena: Also haben sich deine Erwartungen dann schon erfüllt?

Hannes: Ja. Hast du da einen ganzen Katalog von Fragen?

Lena: Ja, so 15 ungefähr. Wir sind schon relativ weit ... Als was würdest du den Spielraum bezeichnen, also die Art der Organisation?

Hannes: Hmm... Schwierig. Ich würde sagen Verein.

Lena: Verein. Und glaubst du auch, dass es so eine Art Grasswurzelbewegung ist?

Hannes: Eigentlich schon ja. Es wird halt subventioniert von Förderungen.

Lena: Wie lange bist du schon dabei?

Hannes: Das war Luca damals. Wir haben uns halt eine Werkstatt gesucht, wo wir handwerklich was machen können. Wir sind dann rumgefahren durch die Stadt und irgendwo, ich weiß nicht mehr wie die Werkstatt hieß, es war auch irgend so eine offene Werkstatt, die haben uns aber damals abgewiesen weil sie schon voll waren. Aber da ist grad was im Bauen das heißt Spielraum, fahrt da mal hin und dann sind wir hierher gekommen und da war halt noch Baustelle. Da haben sie gesagt, sie haben auch noch nichts, sie sind grad im Aufbau... Irgendwie hat es sich aber eingebürgert, trotzdem vorbeizukommen und haben mitgeholfen und immer mehr...

Lena: Dann hat sich das so regelmäßig eingestellt?

Hannes: Genau. Vorher kannten ich oder wir auch keinen von Spielräumlern, aber dann hat sich eine Freundschaft entwickelt.

Lena: Also ist das vielleicht auch eine Motivation warum du noch dabei bist, weil es auch eine freundschaftliche Ebene geworden ist oder?

Hannes: Genau.

Lena: Also nicht nur Arbeitsatmosphäre, sondern du fühlst dich hier auch wohl.

Hannes: Richtig.

Lena: Und hast du persönlich eine Vision zur Zukunft des Spielraums? Siehst du den Spielraum in drei oder fünf Jahren noch?

Hannes: Ja, das schon. Eigentlich nicht großartig verändert. Vielleicht noch mehr Workshops, dass man es vielseitiger macht, also nicht mit den High-Tech Maschinen das macht, sondern auch handwerklich... Mein Anliegen wäre, dass man vielleicht auch mal mit Säge und Stemmeisen arbeitet. Ohne Lasern ... Mit den eigenen Händen wirklich halt, das umsetzen kann.

Lena: Also ein bisschen erweitert?

Hannes: Genau. Vielleicht das Angebot erweitern.

Lena: Kannst du auch was sagen, was die Schwächen sind? Siehst du die Erweiterung als Verbesserung? Ist irgendwas was dich sonst stört oder wo du Probleme siehst?

Hannes: Ad hoc gar nichts. Im Gegenteil... Es ist so, dass die Jungs halt unterschiedliche Meinungen haben, aber das finde ich ganz gut wieder. So wird nicht so eingleisig gefahren, sondern jeder hat seine Meinung und seine Vorstellungen zu dem Ganzen. Wenn alle das befürworten, das wird zu engstirnig...

Lena: Und das ist ja auch Teil des kreativen Prozesses. Und, vorausgesetzt das Kochlokal ändert sich stark oder es wird komplett aufgelöst. Würde dich das persönlich irgendwie beeinflussen?

Hannes: Es wäre megaschade, wenn des wegfällt. Das macht den Spielraum aus, dann gibt es bloß noch das Fablab. Spielraum ist erst mal alles... Yoga, Tanzkurs, Workshops… Das ist Spielraum für mich.

Lena: Generell, warum sind solche Initiativen wichtig?

Hannes: Besonders diese Werkstatt. Wie es die Definition von Fablab eigentlich schon beschreibt, wirklich halt dieser Prozess Mitte, d.h. nicht nur für Industrien, sondern auch für Privatpersonen. Wenn man eine Idee hat, kann man die auch gut umsetzen. Das Fablab ist die Mitte dazu... Diese offene Werkstatt.

Lena: Warum glaubst du, dass solche Initiativen öfters scheitern, was sind in deinen Augen die größten Herausforderungen?

Hannes: Unstimmigkeiten im Team. Das ist auch viel unentgelticher Einsatz, vor allem beim Kochlokal finde ich, es sind viele Arbeitsstunden, die in der Woche da reingebuttert werden ohne dass man eine geltiche Entlohnung hat. Deswegen kann das vielleicht auch unbewusst ein bisschen frustrierend sein. Dass man nicht seinen ideellen Wert umsetzen kann und sich da auch noch eingeschränkt fühlt...

Lena: Also im Prinzip spielt Personal eine Rolle und auch die Finanzen, dass man nicht mehr den Fokus auf die Kernentwicklung hat [...]

Oft ist es so, vielleicht hast du das auch schon gemerkt, das Kommen und Gehen von Leuten. Würdest du sagen, das ist eher ein Vorteil oder ein Nachteil?

Hannes: Vorteil. Umso mehr verschiedene Leute, umso mehr Input kommt zu Stande. Wenn man eine Idee hat in der Werkstatt, die tauscht man und macht kein Geheimnis, macht das öffentlich ... Dann kommen andere und fragen halt, geben Vorschläge und Ratschläge. Man kommt schneller voran finde ich. Neue Perspektiven, die man vorher nicht erkannt hat. Das finde ich ganz gut, dass ein neuer Input kommt. Schade natürlich auch bei manchen, die wieder gehen. Weil man hat auch eine persönliche Verbindung schnell zu jemanden.

Lena: Was könnte ein Nachteil sein beim ständigen Wechsel?

Hannes: Hmm.. Keine Ahnung. Weißt du einen?

Lena: Ja ich habe schon einen Kopf, aber um das geht es in diesem Fall nicht. Aber wenn es für dich keinen Nachteil gibt, dann ist das optimal. Dann bist du wohl in der richtigen Initiative.

Interview 7: Friend and helper - J. Friedel
February 26 – Time: **4:00pm-4:20pm**

Lena: Was ist der Spielraum in deinen Augen? Kannst du Werte benennen oder eine Vision?

Josefa: Spielraum ist für mich sowas Kreatives. Wo sich jeder ausprobieren kann, wo Leute zusammenkommen, sowas gemeinschaftliches. So eine Art Wohngemeinschaft, aber auf einer Arbeitsebene würde ich sagen. Ganz stark verbinde ich eigentlich schon das Kreative und das Ausprobieren.

Lena: Kannst du definieren wer der Spielraum ist? Welches Team siehst du?

Josefa: Ich sehe schon den Spielraum als großes Ganzes. Das Fablab oben mit den ganzen Jungs, dann halt das Kochlokal wo halt primär eben Loui, Simone, Leo und Jana drinnen waren, was sich jetzt grad im Moment aber auch wieder ändert. Also die Leute und alle freiwilligen Helfer.

Lena: Kannst du sagen was das Kochlokal ist?

Josefa: Kochlokal, also wenn man es jetzt von den Ebenen einteilt, ist es für mich der erste Stock oder halt die untere Ebene. Und halt das wo es um das Essen hauptsächlich ging. Dort wo halt der Mittagstisch mit dabei war. Aber halt auch die Veranstaltungen weiß ich jetzt nicht ganz ob ich die zum Kochlokal zählen würde oder extra sehen würde.

Lena: Kannst du deine Rolle definieren im Kochlokal? Hast du eine und wenn ja, welche?

Josefa: Im Kochlokal jetzt direkt würde ich jetzt eher sagen, dass ich eine externe Rolle habe, also dass ich schon im Verbindung mit dem Kochlokal stehe aber halt eher in Verbindung dann eigentlich eher über den feld Verein zum Kochlokal. Oder halt eben mal Workshops oder mitkochen, sowas. Meine Verbindung war halt auch noch ein bisschen vom Dachgarten her. Dass ich letztes Jahr den Dachgarten mit aufgebaut habe oder mitgemacht habe oder ein bisschen verantwortlich war, die Leute zusammengebracht habe und wir halt geschaut haben, das Gemüse und vor allem die Kräuter anzubauen, um diese halt im Kochlokal zum Kochen verwendet.

Lena: Kannst du sagen wie oft du im Kochlokal oder im Spielraum bist? Wie oft nutzt du das?

Josefa: Im Sommer war es sicherlich mehr, aber im Monat würde ich sagen zwei bis dreimal.

Lena: Gibts einen Grund warum du dich bei solchen Initiativen beteiligst? Was ist deine Motivation?

Josefa: Zum einen auf jeden Fall, weil man selber anfängt was zu tun. Und halt wie es halt von unten rauf halt. Es gibt so viele gesellschaftliche oder in der Arbeitswelt Probleme oder halt Sachen, die mir nicht passen und deswegen finde ich so Initiativen voll cool, weil man einfach anfängt, das was einen stört, selber Lösungen zu finden. Und das kreative gefällt mir auch gut und Menschen die zusammenkommen. Und die Energie, die da oft herrscht.

Lena: Du hast sicher irgendwelche Erwartungen gehabt bevor du dich bei solchen Initiativen beteiligt hast. Kannst du beschreiben welche Erwartungen und ob sich diese erfüllt haben?

Josefa: Erwartungen... Ich wollte einfach ausprobieren glaube ich. Ich habe gar nicht so viele Erwartungen gehabt. Damals wie ich nach Innsbruck gekommen bin, habe ich halt geschaut,

was gibt's und bin ziemlich schnell darauf gestoßen... Die Erwartung war eigentlich schon auch das Gemeinschaftliche machen und umzusetzen. Zum Großteil ist das schon da, aber wo es mich ein bisschen enttäuscht hat oder was ich schade fand, ist die Kooperation zwischen Dachgarten und Kochlokal war für mich zu sehr getrennt oft auch, da war gar nicht so viel Übereinstimmung da. Nicht so viele Schnittpunkte. Und sonst vom Gemeinschaftlichen her sind die Erwartungen auf jeden Fall erfüllt und von den Leuten her auch.

Lena: Hast du eine Bezeichnung für den Spielraum? Welche Art von Organisation ist das?

Josefa: Wie meinst du, so gemeinnützig... Hmm als gemeinnützig würde ich es eben nicht bezeichnen. Eher so offene Lernwerkstätten habe ich jetzt so im Kopf...

Lena: Würdest du sagen, es ist eine Grasswurzelbewegung?

Josefa: Ich würde es irgendwie nicht als klassische Grasswurzelbewegung bezeichnen. Irgendwie finde ich, ist es noch sowas dazwischen. Es ist schon was Eigenständiges, was Initiatives... Ich war aber auch noch nie in einer Grasswurzelbewegung, vielleicht ist es eh genau das gleiche und ich sehe es gerade nur anders.

Lena: Es ist ein bisschen ein Spielraum, wie man das definiert [...] Hast du persönlich eine Vision vom Kochlokal in der Zukunft? Hast du eine Idee wie es weitergehen könnte deiner Meinung nach?

Josefa: Ich würde sagen, dass es weitergeht. Und so die Vision ist schon ein bisschen, dass das noch mehr ineinander geht, vor allem halt auch der Dachgarten mit dem Kochlokal gemeinsam und die ganzen Veranstaltungen, die da stattfinden bzw. wie letzte Woche wo die Workshops, die Mutmacher Gespräche waren. Das sowas noch mehr etabliert wird oder so wo sie jetzt auch im Sommer bei CoCreation die anderen Projekte sich auch vorgestellt... Da gab es so eine e-Schmiede im Sommer so für Jugendliche angeboten hat. Oder was das Fablab auch ganz stark macht, noch viel, viel stärker kommt.

Lena: Also du hoffst das es weitergeht persönlich?

Josefa: Ja.

Lena: Kannst du irgendwelche Schwächen vom Spielraum benennen oder vom Kochlokal?

Josefa: Ich glaube, dass es in der Kommunikation ganz stark im Team auch liegt oder Unstimmigkeiten, dass halt die Leute unterschiedliche Visionen und Vorstellungen haben, vor allem auch die Arbeitsvorstellungen und halt das Finanzielle auch eine Schwachstelle ist bei solchen Projekten.

Lena: Würde es dich beeinflussen, wenn das Kochlokal wegbricht?

Josefa: Ich fände es sehr, sehr schade, wenn es wegbricht. Weil es ist halt so ein Raum den es noch nicht so viel in Innsbruck gibt. Vergleichbar halt mit der Bäckerei auch. Wenn es halt wegbricht, fände ich es schon sehr schade, vor allem auch so Mittagstisch. Und irgendwie habe ich das Gefühl, es entsteht da immer mehr eine Gemeinschaft, das kennen immer mehr Leute. Auch mit den ganzen Konzerten und Vortagsreihen und so. Wäre schon schade ...

Lena: Warum findest du wichtig, dass man solche Initiativen aufrechterhält?

Josefa: Um die Vielfalt irgendwie bestehen zu haben und eben so für mich ist das ein niederschwelliges Konzept wo jeder herkommen kann und mitmachen kann und nicht so stark ausgrenzend. Und deswegen find ich das wichtig und halt ein sehr kreativer Raum. Also auch ganz viel ausprobieren im künstlerischen Bereich.

Lena: Im Allgemeinen, warum glaubst du, dass solche Initiativen oft scheitern? Was sind die größten Herausforderungen?

Josefa: Ich glaube einerseits, dass man mit einer starken Motivation am Anfang anfängt und so ein Idealbild im Kopf hat und dann sieht man, oh, die Realität ist doch anders und es steckt viel Arbeit dahinter. Und wie kann ich meinen Einsatz damit verbinden, dass ich mich nicht ausbrenne dabei und dabei auch noch das Finanzielle irgendwie gesichert ist. Und wo kriegt man Förderung, wo kriegt man Geld her? Was sind die Einnahmequellen?

Lena: Finanzen sind also die Hauptherausforderungen?

Josefa: Finanzen schon stark...

Lena: Es ist ja oft so ein Kommen und Gehen von Leuten, auch im Spielraum. Du warst ja auch kurz im Dachgarten dabei, jetzt wieder weniger. Würdest du das eher als Vorteil oder als Nachteil sehen?

Josefa: Ich glaube weder noch. Einerseits ist es halt cool, wenn Leute Kommen und Gehen können, also in der Zeit wo es auch für sie gut ist. Aber dann halt auch halt eher auf ehrenamtlicher Basis finde ich. Aber es ist halt auch, um die Struktur aufrecht zu erhalten, baucht es längerfristiger Personen, die mit dabei sind. Die so diese Schlüsselfunktionen übernehmen. Da ist auf jeden Fall auch wichtig, dass diese sich kennen und auch gerne mit dabei sind, auch in längerfristiger Sicht. Und irgendwo ein finanzieller Ausgleich da ist. Ich finde es prinzipiell nicht schlecht, dass Leute Kommen und Gehen. Und mal für ein Projekt mitmachen und dann wieder weg sind.

Lena: Okay. Hast du noch Ideen für den Imagefilm der gerade in Planung ist?

Josefa: Stichpunkte

- Kochlokal im Fokus
- evtl. mehr Fablab (ein weiterer Workshop?)
- Räume herzeigen - Raumvermietungen
- Dachgarten verschönern - evtl. Kräuter kaufen und dann Nahaufnahme und dann weitere Aufnahme in der Küche
- Bilder vom Sommer
- Yoga mit Vera filmen?