



# Infrastrukturen des Gemeinsamen in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung

Untersuchung der Potentiale und Umsetzungshemmnisse für die  
Realisierung von Infrastrukturen des Gemeinsamen

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**ZUKUNFT BAU**  
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Dieses Projekt wurde gefördert vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) aus Mitteln des Innovationsprogramms Zukunft Bau.

Aktenzeichen: 10.08.18.7-20.16

Projektlaufzeit: 01.2021 bis 12.2022

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)  
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31–37  
53179 Bonn

### Fachbetreuer

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung  
Referat WB 3 „Forschung und Innovation im Bauwesen“  
Felix Lauffer  
felix.lauffer@bbr.bund.de

### Autorinnen und Autoren

Fachhochschule Potsdam  
Prof. Dr. Michael Prytula (Projektleitung)  
michael.prytula@fh-potsdam.de

Dr. Manuel Lutz  
manuel.lutz@metropolitanstudies.de

Sofia Helfrich, M. A.  
sofia.helfrich@fh-potsdam.de

Max Kleemann, M. Phil., M. Sc.  
max.kleemann@nachhaltigkeit-modellieren.de

InWIS Forschung & Beratung GmbH  
Prof. Dr. Torsten Bölting  
torsten.boelting@inwis.de

Matthias Katny, M. Sc.  
matthias.katny@inwis.de

Dr. André Ortiz

### Redaktion

Fachhochschule Potsdam

### Stand

September 2023

### Gestaltung

Fachhochschule Potsdam  
Marc Buyny

### Bildnachweis

Titelbild: Michael Prytula  
alle anderen Fotos siehe Seite 205

### Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

### Zitierweise

Prytula, Michael; Lutz, Manuel; Helfrich, Sofia; Kleemann, Max; Bölting, Torsten; Katny, Matthias; Ortiz, André, 2023: Infrastrukturen des Gemeinsamen in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung: Untersuchung der Potentiale und Umsetzungshemmnisse für die Realisierung von Infrastrukturen des Gemeinsamen. BBSR-Online-Publikation 34/2023, Bonn.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b>	<b>7</b>
<b>Abstract</b>	<b>9</b>
<b>1. Untersuchungsgegenstand, Projektziele, Forschungsfragen</b>	<b>11</b>
1.1 Themenfeld und Untersuchungsgegenstand	11
1.2 Forschungslücke	12
1.3 Projektziele	13
1.4 Forschungsfragen	14
1.5 Arbeitshypothesen	14
<b>2. Problemstellung</b>	<b>16</b>
2.1 Gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung	16
2.1.1 Soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen an die Quartiersentwicklung	16
2.1.2 Gemeinwohlorientierung	17
2.1.3 Soziale Interaktionen, Nachbarschaft und soziale Infrastruktur	18
2.1.4 Gemeinschaftliche Wohnformen und Commons	19
2.2 Wohnungsunternehmen als zentrale Akteure der Quartiersentwicklung	21
2.2.1 Typologie von Wohnungsunternehmen	21
2.2.2 Engagement von Wohnungsunternehmen in der Quartiersentwicklung	23
2.2.3 Formen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	27
<b>3. Forschungsdesign</b>	<b>32</b>
3.1 Methodischer Ansatz, Untersuchungsmethoden und Arbeitsprozess	32
3.2 Projektteam, Organisation und Kooperationspartner	38
3.3 Arbeitspakete und Meilensteine	40
3.4 Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Antrag	41
<b>4. Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen</b>	<b>43</b>
4.1 Definition	43
4.2 Beschreibungskategorien und Merkmale von Infrastrukturen des Gemeinsamen	45
4.3 Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen	49
4.3.1 Gemeinschaftsräume	50
4.3.2 Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen	51
4.3.3 Räume für CoWorking	54
4.3.4 Gästewohnungen	55
4.3.5 Gastronomische Einrichtungen	56
4.3.6 Freiräume	57
4.3.7 Mobilitätsangebote und technische Anlagen	59
4.3.8 Beteiligungsformate	60
<b>5. Fallstudienuntersuchungen</b>	<b>62</b>
5.1 Prinz Eugen Park (München): Quartiersgenossenschaft und Gästewohnungen	63
5.1.1 Quartiers- und Projektbeschreibung	63
5.1.2 Fokus-IG Gästeapartments	67
5.1.3 Die Quartiersgenossenschaft (GeQo)	69
5.2 Niehler WohnArt (Köln): Gemeinschaftsraum	74
5.2.1 Quartiers- und Projektbeschreibung	74

5.2.2	Fokus-IG Gemeinschaftsraum	77
5.3	Hartwig-Hesse-Quartier (Hamburg): Nachbarschaftscafé	83
5.3.1	Quartiers- und Projektbeschreibung	83
5.3.2	Fokus-IG Quartierscafé	86
5.4	Rosensteinviertel (Stuttgart): Bewohner-App	91
5.4.1	Quartiers- und Projektbeschreibung	91
5.4.2	Bewohner-App: Rosensteinviertel, Stuttgart	94
5.5	Gartenstadt Drewitz (Potsdam): Begegnungszentrum oskar	100
5.5.1	Quartiers- und Projektbeschreibung	100
5.5.2	Fokus-IG Begegnungszentrum oskar	103
5.6	Lichtenrader Revier (Berlin): Schwimmbad	109
5.6.1	Quartiers- und Projektbeschreibung	109
5.6.2	Fokus-IG Schwimmbad	113
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>117</b>
6.1	Kriterien für Entscheidungsprozesse der Unternehmen	117
6.1.1	Unternehmensziele und ihre Relevanz zur Bereitstellung von IG	118
6.1.2	Erwartete Nutzen von IG für die Unternehmen	119
6.1.3	Erwarteter Nutzen von IG für die Zielgruppen im Quartier	124
6.1.4	Planerische Steuerung von IG durch Konzeptvergabe und Förderprogramme	128
6.2	Vielfalt und Bedarfsbestimmung von Infrastrukturen des Gemeinsamen	129
6.2.1	Bestimmung des Bedarfs an Infrastrukturen des Gemeinsamen	129
6.2.2	Auswertung der IG in den untersuchten Quartieren	135
6.2.3	Pflicht und Kür nachbarschaftlicher Infrastrukturen	141
6.3	Zielgruppen, Zugangsberechtigung und Betrieb von IG	142
6.3.1	Zugangsberechtigte Gruppen	142
6.3.2	Organisation des Betriebs	144
6.3.3	Auswertung der Betriebsorganisation von IG in den untersuchten Quartieren	147
6.3.4	Kostenübernahme durch die Zielgruppen	149
6.4	Trägerschaftsformen	151
6.4.1	Vermietung an Wohnvereine	151
6.4.2	Vermietung an gewerbliche Träger	152
6.4.3	Geschäftsabteilungen für Sozialmanagement, Gemeinwesenarbeit, Service-Wohnen	153
6.4.4	Ausgründung einer gemeinnützigen GmbH	154
6.4.5	Gründung einer GbR der Wohnungseigentümergeinschaften im Quartier	155
6.4.6	Gründung einer Genossenschaft für Quartiersorganisation	156
6.4.7	Übergreifende Erkenntnisse zu den Trägerschaftsformen	157
6.5	Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von IG	158
6.5.1	Finanzierung von Planungskosten der IG	158
6.5.2	Finanzierung von Herstellungskosten der IG	159
6.5.3	Finanzierung der Betriebs- und Personalkosten der IG	160
6.5.4	Kooperative Finanzierungsmodelle für das Quartiersmanagement	161
6.6	Strategische Ressourcen	163
6.6.1	Erfahrungswissen	166
6.6.2	Organisationsstrukturen	166
6.6.3	Nutzungsbedarfe und Sättigungseffekte	168
6.6.4	Sozialer Zusammenhalt, Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohnenden	168
6.6.5	Image und Reputation des Quartiers	171
6.6.6	Erfolge bei Fördermittelakquise und Konzeptvergabeverfahren	173

<b>7. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>176</b>
7.1 Zentrale Erkenntnisse aus der Untersuchung	176
7.2 Erfolgsbedingungen zur Bereitstellung und Betrieb von IG	180
7.2.1 Ausgangsbedingungen des Quartiers	181
7.2.2 Unternehmensinterne Charakteristiken	182
7.2.3 Weitere Rahmenbedingungen	183
7.3 Handlungsempfehlungen	183
7.4 Weiterführende Forschungsfragen	186
7.5 Reflektion des Forschungsdesign	188
7.6 Verwertungs- und Transferplan / Dissemination	189
<b>8. Mitwirkende</b>	<b>190</b>
<b>9. Verzeichnisse</b>	<b>192</b>
Interviewverzeichnis	192
Literaturverzeichnis	194
Abbildungsverzeichnis	203
Tabellenverzeichnis	205
Bildnachweise	205

## Kurzfassung

Ein zentrales Qualitätsmerkmal neu gebauter Stadtquartiere sind quartierbezogene, gemeinsam genutzte Innen- und Außenräume sowie materielle Güter oder Serviceangebote zur Erweiterung wohnbezogener Nutzungen. Diese Möglichkeitsräume, in denen sich Bewohner treffen und austauschen können, Ressourcen gemeinsam nutzen und gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung des Zusammenlebens übernehmen, sind Grundlage für eine gemeinwohlorientierte, nachhaltige und resiliente Quartiersentwicklung. Ihr Nutzen liegt vor allem in der Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens, daher werden sie hier als „Infrastrukturen des Gemeinsamen“ bezeichnet.

Die Mehrwerte solcher Infrastrukturen, die gemeinsames und gemeinschaftliches Handeln fördern, sind vielfach anerkannt. Neben gemeinschaftsbasierten Wohnungsunternehmen wie Genossenschaften, in denen die Absicht, Wohnen und das Wohnumfeld gemeinsam zu gestalten, stärker ausgeprägt ist, engagieren sich zunehmend auch private und kommunale Unternehmen über die Kernaufgabe Wohnen hinaus, um Infrastrukturen des Gemeinsamen im Quartier zu entwickeln. Dieses Potential unternehmerischer Quartiersentwicklung wird jedoch nicht voll ausgeschöpft, da verschiedene Hemmnisse der Realisierung gegenüberstehen. Der Fokus dieser Untersuchung lag daher auf der Rolle privater Akteure in der Entwicklung neuer Stadtquartiere. Die zentrale Frage war, welche Infrastrukturen des Gemeinsamen können (sich) Wohnungsunternehmen leisten.

Am Beispiel von sechs Projekten unterschiedlicher Wohnungsunternehmen in verschiedenen deutschen Stadtquartieren wurde untersucht, welche Motive für die Entscheidung zur Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen ausschlaggebend waren, wie der Betrieb gewährleistet wird und wie Kosten und Nutzen bestimmt wurden. Es wurde eine Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen entwickelt, in der die Funktionen, gestalterische Qualitäten, die Zielgruppen und Zugangsberechtigungen sowie weitere Merkmalsausprägungen dargestellt sind. Diese Typologie kann als Katalog zur Inspiration und für eine Bedarfsbestimmung bei der Entwicklung neuer Quartiere dienen, beispielsweise im Rahmen von Konzeptvergaben.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Sicherung des Betriebs ein wesentlicher Punkt für eine gelingende Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen darstellt. Daher wurde insbesondere die Vielfalt der Trägerschafts- und Finanzierungsmodelle untersucht, welche die Unternehmen einsetzen. In der Praxis sind häufig Mischformen anzutreffen und ein Trend geht zu einem räumlich übergreifenden Quartiersmanagement, das unterschiedliche Infrastrukturen des Gemeinsamen von verschiedenen Wohnungsunternehmen koordiniert, um Synergieeffekte zu erzielen und u.a. durch Quartierspauschalen finanziert wird.

Die Untersuchung zeigt auch, dass explizite Wirtschaftlichkeitsberechnungen für die beteiligten Wohnungsunternehmen keine oder nur eine untergeordnete Rolle für die Entscheidung zur Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen spielen. Jedes Wohnungsunternehmen muss zwar wirtschaftlich handeln, doch ist die Berechnung der Wirtschaftlichkeit solcher Infrastrukturen nicht entscheidend. Wichtig ist, wie Entscheidungs- und Planungsprozesse gestaltet sind, so dass eine verlässliche Trägerschaft gebildet werden kann, welche die Refinanzierung der Kosten und zugleich die Sicherung des erwarteten Nutzens gewährleistet. Ein unmittelbarer ökonomischer Nutzen für die Unternehmen besteht vor allem darin, dass durch die Bildung von sozialen Netzwerken und die Steigerung der Identifikation von Bewohnerinnen und Bewohnern mit dem Quartier Instandhaltungsbedarfe und Vandalismus reduziert werden und eine geringere Mieterfluktuation den Aufwand für Neuvermietungen senkt.

Die Unternehmen treffen ihre Entscheidungen vor allem im Hinblick auf die Unternehmensziele, die bei den untersuchten Unternehmen auch eine Gemeinwohlorientierung beinhalten. Das Vorhandensein und der Aufbau von strategischen Ressourcen, wie Erfahrungswissen, Organisationsstrukturen, sozialer Zusammenhalt, Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohnenden sowie Image des Quartiers, spielen für die Entscheidungsprozesse und den erfolgreichen Betrieb von Infrastrukturen des Gemeinsamen eine zentrale Rolle.

---

Wohnungsunternehmen entwickeln Infrastrukturen des Gemeinsamen,

- wenn sie langfristige Geschäftsmodelle verfolgen, die keinem kurzfristigen Gewinnmaximierungszwang unterliegen,
- wenn sie sozial gemischte Quartiere realisieren, diese langfristig halten und daher ein Interesse haben, das Zusammenleben nachhaltig zu gestalten,
- wenn sie die Bewohnerinnen und Bewohner als wichtige Partner für die Gestaltung lebenswerter Quartiere ansehen,
- wenn sie Kooperationen mit anderen Wohnungsunternehmen und/oder externen gewerblichen und Non-profit-Akteuren eingehen,
- wenn sie ihre Kunden zur anteiligen Kofinanzierung heranziehen können,
- wenn sie Fördermittel nutzen können und/oder
- wenn sie seitens der Kommunen aufgefordert werden, quartiers- und gemeinschaftsfördernde Maßnahmen zu erbringen, z.B. durch Vorgaben in Konzeptverfahren.

## Abstract

A central quality feature of newly built urban neighbourhoods are neighbourhood-related, jointly used indoor and outdoor spaces as well as material goods or service offers for the expansion of residential uses. These spaces of opportunity, where residents can meet and exchange ideas, share resources and take joint responsibility for shaping their lives together, are the basis for a community-oriented, sustainable and resilient neighbourhood development. Their benefit lies primarily in strengthening neighbourly coexistence, which is why we refer to them here as „infrastructures of the common“.

The added values of such infrastructures, which promote joint and community action, are widely recognised. In addition to community-based housing companies such as cooperatives, in which the intention to jointly design housing and the living environment is more pronounced, private and municipal companies are increasingly getting involved beyond the core task of housing to develop infrastructures of community in the neighbourhood. However, this potential of entrepreneurial neighbourhood development is not fully exploited, as various obstacles stand in the way of realisation. The focus of this study was therefore on the role of private actors in the development of new urban neighbourhoods. The central question was which infrastructures of the common can (be) afforded by housing companies.

Using the example of six projects of different housing companies in different German neighbourhoods, it was investigated which motives were decisive for the decision to provide common infrastructures. of the common, how the operation is guaranteed and how costs and benefits were determined. A typology of common infrastructures was developed, in which the functions, design qualities, target groups and access rights as well as other characteristic features are presented. This typology can serve as a catalogue for inspiration and for a needs assessment in the development of new neighbourhoods, for example in the context of concept awards.

The results of the study show that securing the operation is an essential point for a successful provision of common infrastructures. Therefore, the diversity of ownership and financing models used by the companies was examined in particular. In practice, mixed forms are often found and there is a trend towards a spatially overlapping neighbourhood management, which coordinates different common infrastructures of different housing companies in order to achieve synergy effects and is financed, among other things, by neighbourhood flat rates.

The study also shows that explicit profitability calculations play no or only a subordinate role for the housing companies involved in the decision to provide common infrastructures. While every housing company has to act economically, the calculation of the profitability of such infrastructures is not decisive. What is important is how decision-making and planning processes are designed so that a reliable sponsorship can be formed that ensures the refinancing of costs and at the same time the securing of expected benefits. A direct economic benefit for the companies is above all that through the formation of social networks and the increase in the identification of residents with the neighbourhood maintenance needs and vandalism are reduced, and a lower tenant turnover lowers the cost of new lettings.

The companies make their decisions primarily with regard to the corporate goals, which in the case of the companies studied also include an orientation towards the common good. The existence and development of strategic resources, such as experiential knowledge, organisational structures, social cohesion, ownership and identification of residents, as well as the image of the neighbourhood, play a central role in the decision-making processes and the successful operation of common good infrastructures.

Housing companies develop infrastructures of the common,

- if they pursue long-term business models that are not subject to short-term profit maximisation pressure,
- if they realise socially mixed neighbourhoods, keep them for the long term and therefore have an interest in making living together sustainable,
- if they regard residents as important partners in shaping liveable neighbourhoods,
- if they enter into cooperation with other housing companies and/or external commercial and non-profit actors,
- if they can involve their clients in co-financing the project,
- if they can use subsidies, and/or
- if they are asked to provide neighbourhood- and community-promoting measures, e.g. through specifications in concept procedures.

# 1. Untersuchungsgegenstand, Projektziele, Forschungsfragen

## 1.1 Themenfeld und Untersuchungsgegenstand

Lebenswerte Wohnquartiere zeichnen sich durch hohe funktionale und gestalterische Qualitäten aus, die im Wesentlichen durch eine vielfältige und funktionierende soziale Mischung, eine gute Nahversorgung mit unterschiedlichen Geschäften, Dienstleistungs- und Freizeitangeboten, einer Vielzahl unterschiedlicher Gebäude und Wohnungstypen, ausreichend große sowie gut gestaltete Grün- und Freiflächen sowie einer qualitätsvollen Gestaltung der öffentlichen Räume geprägt sind. Ein wichtiger Bestandteil sind gut funktionierende technische und soziale Infrastrukturen, die im Kontext der Daseinsvorsorge zumeist von kommunaler bzw. staatlicher Seite bereitgestellt und betrieben werden.

Ein zentrales Qualitätsmerkmal neu gebauter Stadtquartiere sind quartierbezogene, kleinräumige Infrastrukturen, die als bauliche, räumliche, technische und soziale Strukturen gemeinsam genutzt werden. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts werden sie als „Infrastrukturen des Gemeinsamen“ (im Folgenden mit IG abgekürzt) bezeichnet.

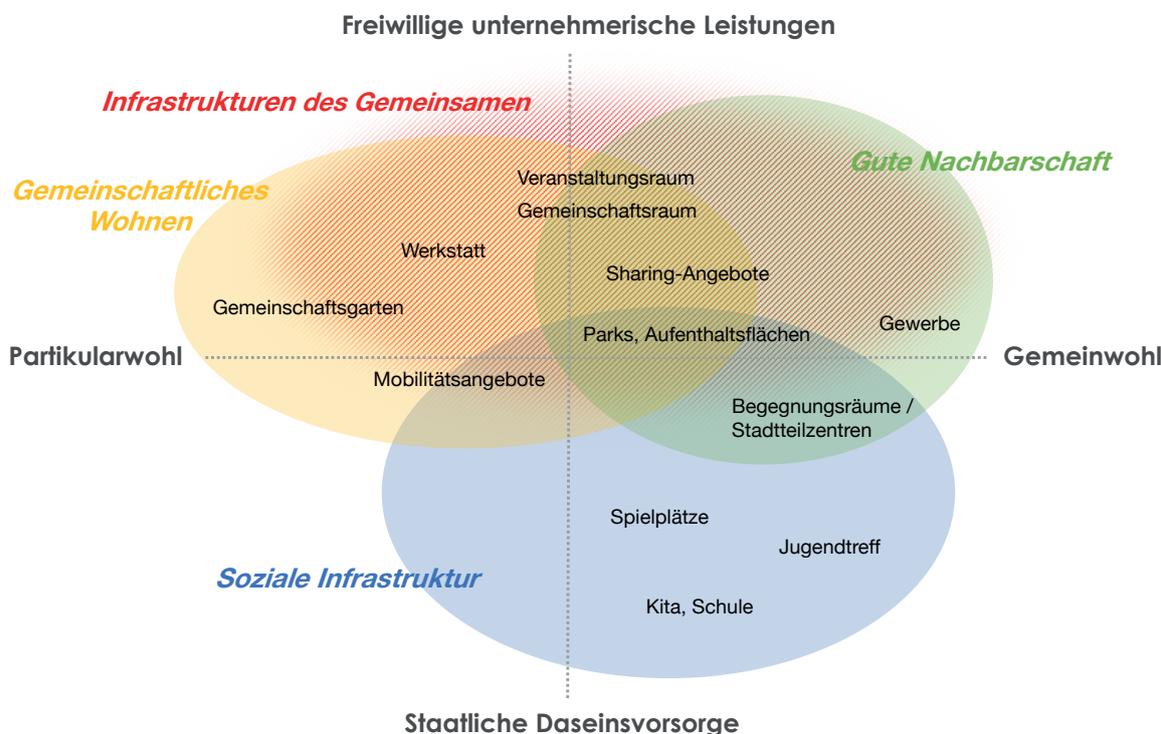
Sie umfassen gemeinsam genutzte Innen- und Aussenräume sowie Güter oder Serviceangebote zur Erweiterung wohnbezogener Nutzungen, die typischerweise weder Bestandteil gewerblicher Angebote noch der kommunaler Daseinsvorsorge sind. Die Funktion solcher Infrastrukturen liegt in der Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens. Sie schaffen damit Mehrwerte wie sozialen Zusammenhalt oder eine Einsparung von Ressourcen und tragen damit zu einer gemeinwohlorientierten, nachhaltigen und resilienten Quartiersentwicklung bei.

IG sind kein neues Phänomen. Sie sind Bestandteil des in der Stadtforschung bekannten Trends zu nutzungsgemischten Stadtquartieren und werden von vielen Akteuren als Qualitätsmerkmale neuer Stadtquartiere anerkannt (Gruber & Huber 2018, BBSR 2018, BBSR 2019a). Eine aktuelle umfassende Studie des BBSR zeigt, dass solche Leitbilder für mehr als die Hälfte aller seit 1990 erbauten Stadtquartiere in Deutschland formuliert wurden (BBSR 2021a, S. 51). Entsprechend den Zielen der Nutzungsmischung, der Stadt der kurzen Wege sowie der sozialen Vielfalt, sind in diesen Quartieren neben der Grundfunktion Wohnen weitere Nutzungen wie Erholung, Spielen und Bewegung, Gewerbe und Dienstleistungen zur Nahversorgung sowie Angebote der Bildung, Kultur, sozialer Unterstützung und Vernetzung integriert. Realisiert werden häufig grüne Infrastrukturen wie Quartiersparks, Nutzgärten, Sport- und Spielplatzanlagen und soziale Infrastrukturen, die neben Bildungsinfrastrukturen oder Gesundheitseinrichtungen, eine zunehmende Anzahl an Begegnungsräumen wie Kultur-, Nachbarschafts- und Bürgerzentren umfassen.

Die Studie zeigt aber auch, dass etwa der Hälfte der neuen Quartiere kein Leitbild zugrunde liegt und vor allem private Entwickler Quartiere vorrangig unter dem Ziel ökonomischer Aspekte entwickeln (BBSR 2021a, S. 53). Während bestimmte Versorgungseinrichtungen wie Schulen oder Nahversorgung in neuen Quartieren durch das BauGB und Infrastrukturplanungen vorgegeben werden können, entscheiden letztlich die Wohnungsunternehmen selbst darüber, ob und in welchem Maße soziale Mischung und lebendige Nachbarschaft in neuen Quartieren ermöglicht werden.

Die grundlegenden Fragen, welche Infrastrukturen in Stadtquartieren von wem und für wen bereitgestellt werden, müssen vor dem Hintergrund hybrider Akteurskonstellationen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, neu untersucht werden. Die im Folgenden untersuchten IG im Quartier lassen sich in einem Spannungsfeld zwischen den Polen (a) Aufgaben der staatlichen Daseinsvorsorge und freiwilliger unternehmerischer Leistung sowie (b) Partikular- und Gemeinwohl verorten (Abb. 1).

**Abbildung 1**  
 Einordnung von *Infrastrukturen des Gemeinsamen* im Kontext von Partikular- und Gemeinwohl sowie der Bereitstellungslogik zwischen freiwilliger unternehmerischer Leistung und staatlicher Daseinsvorsorge



Quelle: Eigene Darstellung

Neben gemeinschaftsorientierten Akteuren in der Wohnungswirtschaft, wie z.B. Genossenschaften, engagieren sich zunehmend auch kommunale und private Unternehmen, um neue Formen von IG im Quartier zu entwickeln, die "mehr als wohnen" bieten. Dieses anerkannte Potential für lebendige, gemeinwohlorientierte Quartiere ist jedoch - so eine zentrale Hypothese dieser Forschung - kaum ausgeschöpft. Manche Wohnungsunternehmen bewerten solche Investitionen als unrentabel und für viele Wohnungsunternehmen, die noch keine oder nur wenige Erfahrungen mit IG haben, ist vor allem unklar, welche IG in welchem Kontext sinnvoll und finanzierbar sind, wie das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu bewerten ist und welche Betriebsmodelle die eingesetzten Investitionen nachhaltig sichern.

Vorhandene Studien bestätigen zwar die Relevanz von IG für die Quartiersentwicklung und suggerieren, dass solche Investitionen für das Gemeinwohl auch für Wohnungsunternehmen wirtschaftlich relevant sind, doch ist das Wissen einzelner Akteure über gelingende Bereitstellung von IG bislang nicht systematisch wissenschaftlich aufbereitet. In diesem Forschungsprojekt wurden in enger Zusammenarbeit mit Akteuren der Wohnungswirtschaft die Entscheidungsprozesse, organisatorischen Herausforderungen und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen für die Bereitstellung und den Betrieb von IG untersucht. Da die Entwicklung neuer, aber auch die Transformation bestehender Stadtquartiere von großer Bedeutung für die Umsetzung wohnungspolitischer, sozialer und städtebaulicher Entwicklungsziele sind, wird ein Austausch über diese bestehende Erfahrungen mit IG als ein wichtiges Instrument empfohlen (vgl. BBSR 2021a, S. 69).

## 1.2 Forschungslücke

Für die Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen ist charakteristisch, dass diese über gesetzlich vorgegebene Anforderungen hinausgehen und durch private Akteure bereitgestellt werden, häufig mit kommunaler Unterstützung. Die Bereitstellung kann eine Win-Win-Situation erzeugen, die dem Quartier ebenso

zugute kommt wie dem Projektentwickler, der sich zusätzliche Planungsrechte, Ressourceneinsparung, Kundengewinnung und -bindung oder auch neue Einnahmequellen erschließt (BBSR 2019b, Arge IQ-Berlin 2018). In der Praxis ist es aber für Unternehmen der Wohnungswirtschaft oft unklar, wie oder ob sich solche gemeinsamen Infrastrukturen wirtschaftlich darstellen lassen. Und selbst wenn diese als ein unternehmerisches Ziel erkannt sind, werden ambitionierte Vorhaben vielfach im Laufe der Projektentwicklung aufgrund von Kostensteigerungen reduziert oder gänzlich eingespart.

Bisherige Forschungen erklären Unterschiede in der Bereitstellung gemeinsamer Infrastrukturen vor allem durch die Motive und Ziele der Wohnungsunternehmen und ihrer Nutzer. Hervorgehoben wird die besondere Rolle von gemeinwohl- und nicht renditeorientierten Unternehmen wie Genossenschaften, die häufig eher bereit sind, in gemeinsame Infrastrukturen zu investieren (Dürr & Kuhn 2017). Demgegenüber wird argumentiert, dass pauschale Aussagen zur Rolle bestimmter Typen von Wohnungsunternehmen nicht zutreffend sind, da auch private und kommunale Unternehmen in die Quartiersentwicklung investieren. Anhand von Wohnungsunternehmen, die ihren Wohnungsbestand halten und langfristig entwickeln, wurde gezeigt, dass das Engagement im Quartier wesentlich durch herausragende Einzelpersonen in den Unternehmen, der jeweiligen Größe des Bestandes und durch Opportunitätskosten oder Synergien beeinflusst wird (Kitzmann 2018). Von Bedeutung kann in diesem Zusammenhang u.a. sein, inwieweit Quartiersinvestitionen anderer Eigentümer mit nutzbar sind oder Vorteile für die eigene Bewohnerschaft gesichert werden. Demnach ist also weniger die Eigentumsform eines Wohnungsunternehmens per se von Bedeutung, ob und wie Unternehmen IG bereitstellen, sondern es sind die angestrebten Mehrwerte und deren wirtschaftliche Umsetzbarkeit.

Das Forschungsinteresse richtete sich daher zunächst darauf, wie Infrastrukturen des Gemeinsamen zu definieren sind, wie der angestrebte Mehrwert für das Quartier durch Wohnungsunternehmen bestimmt wird und welche Hemmnisse die Bereitstellung erschweren. Die Bereitstellung von IG wird insbesondere durch die Fragen bestimmt, welche Rolle IG für die strategischen Ziele des Unternehmens haben, welche Governance- bzw. Organisationsformen für die Bereitstellung von IG gewählt werden und welche Finanzierungsansätze zugrunde gelegt werden. Diese Forschungslücken sind für eine zielgenauere Unterstützung unternehmerischer Quartiersentwicklung zu schließen.

### 1.3 Projektziele

Das Forschungsprojekt ist mit dem Ziel gestartet, den wirtschaftlichen Nutzen von IG zu ermitteln. Durch eine vergleichende Fallstudienuntersuchung von sechs Projekten von Wohnungsunternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen wurde erhoben, welche Motive zur Bereitstellung von IG ausschlaggebend sind, wie deren Kosten und Nutzen bestimmt werden und welche weiteren Faktoren die Entscheidungen für gemeinsame Infrastrukturen beeinflussen.

Im Laufe der Bearbeitung wurde deutlich, dass die ursprünglich formulierten Forschungsfragen "Was ist der ökonomische Nutzen?" bzw. "Wie lässt sich der monetäre Mehrwert von Infrastrukturen des Gemeinsamen in der Quartiersentwicklung bestimmen?" für die untersuchten Unternehmen eine untergeordnete Bedeutung haben, da die IG für diese zumeist keinen unmittelbaren ökonomischen Nutzen im Sinne einer Rendite haben, sondern dass der Nutzen vor allem auf einer strategischen Ebene liegt. IG sind für die Unternehmen wichtige (aber nicht hinreichende) Bausteine einer Strategie, um die Unternehmensziele zu erreichen, zu denen auch aber nicht nur der wirtschaftliche Erfolg zählt. Da die Unternehmen zumeist keine detaillierten Wirtschaftlichkeitsberechnungen für ihre IG erstellt haben, verschob sich der Untersuchungsfokus auf die Rekonstruktion der Motive und Entscheidungsprozesse zur Bereitstellung sowie auf Fragen zum erfolgreichen Betrieb von IG. Anhand der Darstellung der Betriebsmodelle der IG wird aufgezeigt, wie Verantwortlichkeiten und Aufgaben für Organisation, Nutzung und Finanzierung auf verschiedene Akteure verteilt werden. Da jede IG-Bereitstellung spezifische Randbedingungen hat und einen offenen Lernprozess bedeutet, endet jede Fallstudie mit einer Einschätzung der Übertragbarkeit und Weiterentwicklung aus Sicht des jeweiligen Wohnungsunternehmens.

In dem Forschungsprojekt wurde Handlungswissen aus der Praxis erhoben und für die Theoriebildung ausgewertet. Durch die systematische Aufbereitung der Determinanten und Mechanismen der unternehmerischen Bereitstellung von IG ist hier Orientierungs- und Handlungswissen beschrieben, das Wohnungsunternehmen, Projektentwickler, kommunale Entscheidungsträger oder Verantwortliche der Städtebauförderung nutzen können, um im Hinblick auf das übergeordnete Ziel einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung weitere Infrastrukturen des Gemeinsamen zu realisieren oder zu fördern.

## 1.4 Forschungsfragen

Die zentralen forschungsleitenden Fragen lauteten:

- Wie wird die Bereitstellung von IG wirtschaftlich dargestellt?
- Welches Kosten-Nutzen Verhältnis lässt sich in Projektentwicklung, -realisierung und -betrieb darstellen?

Diese zentralen Forschungsfragen wurden durch drei weitere Fragenkomplexe operationalisiert:

**1. Begriffsbestimmung:** Was sind Infrastrukturen des Gemeinsamen? Welche Infrastrukturen für gemeinsame Nutzung werden von Wohnungsunternehmen realisiert? Welche Individuen und Gruppen nutzen diese Infrastrukturen und wie wird deren Betrieb organisiert? Wie fördern solche gemeinsamen Nutzungen den "Gemeinsinn" und die Übernahme von Verantwortung in und für die Nachbarschaft?

**2. Motivation und Entscheidungsfindung der Unternehmen:** Welche Motive und Annahmen sind handlungsleitend und welche Wirkungen sollen Infrastrukturen des Gemeinsamen erfüllen (Kundenbindung, Gemeinwohl, nachhaltige Bestandsentwicklung, Erschließung neuer Einnahmen)? Durch welche Faktoren (z.B. Steuer-, Versicherungs-, und Planungsrecht, lokale Kontexte der Städtebau- und Wohnbauförderung) werden diese komplexen Entscheidungsprozesse beeinflusst und in welcher Form?

**3. Kosten-Nutzen-Bewertung:** Welche Kosten-Nutzen-Darstellungen werden von Wohnungsunternehmen angewendet und wie bewähren sich diese? Wie werden die Investitionskosten für Gemeinschaftsräume kalkuliert und der (ökonomische) Nutzen bestimmt? Wie werden langfristig Betrieb und Unterhalt von IG gesichert? In welchem Umfang und in welcher Form werden die Nutzergruppen an den Kosten beteiligt?

Da IG gemeinschaftsstiftend sein sollen, wurde auch untersucht, welche Form von Gemeinschaft angestrebt oder gestiftet werden soll und wie Gemeinschaften zur Selbstverwaltung und Finanzierung der gemeinschaftlichen Infrastruktur aktiviert werden.

## 1.5 Arbeitshypothesen

### These 1: Anerkanntes Potential

Sowohl gemeinschafts- als auch marktorientierte Unternehmen realisieren IG, da diese positive soziale Interaktionen wie gemeinschaftliches und gemeinwohlorientiertes Handeln der Bewohnerinnen und Bewohner fördern. Wohnungsunternehmen erwarten von den Investitionen in diese Räume und Strukturen verschiedene Mehrwerte wie eine höhere Identifikation und Stärkung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens, Möglichkeiten zur Kundengewinnung und -bindung, höhere realisierbare Mieten, Ressourceneinsparung, Beitrag für Gemeinwohl oder auch neue Einnahmequellen durch Serviceangebote (BBSR 2019b). IG schaffen daher sozialräumliche Mehrwerte für Quartiere und tragen damit zu einer gemeinwohlorientierten, nachhaltigen und resilienten Quartiersentwicklung bei.

## **These 2: Unausgeschöpftes Potential**

Auch wenn die Bereitstellung von IG in Quartiersentwicklungen zunehmend politisch und planerisch gefordert wird, realisieren viele Wohnungsunternehmen den Mehrwert von IG nicht umfassend. Die Gründe für Umsetzungshemmnisse bei IG sind im mangelnden oder fehlenden Wissen bzw. Erfahrungswerte zu Möglichkeiten und Risiken bei der Bereitstellung von Infrastrukturen zu vermuten, was Unsicherheiten bei Investitionsentscheidungen nach sich zieht. Ein typisches Problem ist, dass Kosten für Bereitstellung, Unterhalt und Betrieb häufig kein unmittelbarer (betriebswirtschaftlicher) Nutzen gegenübergestellt werden kann, die Nachfrage schwer zu bestimmen und Eigentums- und Nutzungskonstellationen sehr komplex sind.

## **These 3: Mangelnde Kosten-Nutzen-Analysen als Umsetzungshemmnis von IG**

Trotz unterschiedlicher Motive und Konzepte sind alle Unternehmen mit dem für Infrastrukturen typischen Problem der Kosten-Nutzen-Analyse konfrontiert. Bereitstellung, Unterhalt und Betrieb von Infrastrukturen sind mit Kosten verbunden, bei deren Umlegung die Betroffenen in unterschiedlichem Maße Nutzen ziehen. Die komplexen Eigentumskonstellationen, diffusen Kosten und unklare Nutzen, bei denen aktuelle wie künftige Anforderungen berücksichtigt werden, führen in der Praxis zu suboptimalen Entscheidungsprozessen. Mangels eindeutiger Bezifferbarkeit werden unternehmerische Renditeerwartungen entweder über Annäherungen und Erfahrungswerte (Faustformeln) oder alternative Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (wie social return of investment, community economy return of investment, Stadttrendite) dargestellt. Dieses in der klassischen betriebswirtschaftlichen Logik von Wohnunternehmen nur bedingt darstellbare Verhältnis ist (neben komplexen Koordinations- und Steuerungsanforderungen) ein zentrales Umsetzungshemmnis für gemeinsame Infrastrukturen.

## **These 4: Relevanz des Bilanzrahmens von Wirtschaftlichkeitsberechnungen**

Entscheidend für die Realisierung von Infrastrukturen des Gemeinsamen ist, wie die Wirtschaftlichkeit gemeinsamer Infrastrukturen berechnet und Kosten wie Nutzen bestimmt werden. Auch gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen können sich IG nur leisten, wenn diese wirtschaftlich sind. Durch einen Vergleich verschiedener Wohnungsunternehmen lassen sich Erfahrungswerte zu Motiven, Kosten und Nutzen bestimmter Infrastrukturen und Mechanismen der Umverteilung und Querfinanzierung identifizieren, die sich bewähren und damit auf ähnliche Projektvorhaben übertragbar sind. Eine Veränderung des Bilanzrahmens, würde möglicherweise einen Anreiz für Förderprogramme zur Bereitstellung von IG schaffen, wenn beispielsweise soziale Effekte von IG in Form einer "Stadttrendite" oder "Gemeinwohlbilanz" Berücksichtigung fänden.

## 2. Problemstellung

Um das Phänomen der Infrastrukturen des Gemeinsamen in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung einzuordnen, erfolgt zunächst ein kurzer Überblick zu einigen hierfür relevanten Diskursen in Forschung und Praxis. Es werden die zunehmenden sozialen, ökologischen und ökonomischen Anforderungen in der Quartiersentwicklung betrachtet (2.1.1), sowie Konzepte zur Gemeinwohlorientierung (2.1.2) und Erkenntnisse darüber, wie soziale Interaktion und Nachbarschaft gefördert werden können (2.1.3). Wichtige Beiträge dazu kommen u.a. aus dem Bereich des gemeinschaftlichen Wohnens sowie der Forschung zu Commons (2.1.4). In diesem Kontext wird auch dargestellt, unter welchen Begriffen diese gemeinschaftlich genutzten Räume derzeit diskutiert werden.

Da ein besonderer Fokus dieser Studie auf der Analyse der Bereitstellungslogik von Wohnungsunternehmen liegt, wurde eine marktliche Einordnung von Wohnungsanbietern vorgenommen (2.2.1) und deren Rolle in der Quartiersentwicklung erörtert (2.2.2). Neben einer allgemeinen Einordnung wird kurz der Einfluss von Sharing-Angeboten und Konzeptverfahren beschrieben sowie gezeigt, wie beispielsweise die Stadt Wien als ein langjähriger Vorreiter dieser Entwicklungen agiert. Abschließend erfolgt eine Übersicht zu üblichen Formen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (2.2.3) und Konzeptansätze zur Stadt- und Sozialrendite.

### 2.1. Gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung

#### 2.1.1 Soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen an die Quartiersentwicklung

Die Ansprüche an die Entwicklung von Wohnquartieren scheinen insgesamt zuzunehmen. Die Qualität neuer Wohnquartiere wird nicht nur daran gemessen, dass Wohnraum zur Verfügung gestellt und eine städtebauliche sowie verkehrliche Erschließung gesichert ist. Gefordert werdenutzungsgemischte Quartiere, die städtebauliche Attraktivität aufweisen sowie auf soziale sowie ökologische Herausforderungen reagieren, sozial stabile Quartiere und eine "soziale Nachhaltigkeit" (BBH 2021, S. 29). Um das zu erreichen, wird ein soziales Miteinander als grundlegend angesehen, das sich durch Kommunikation, Interaktion, gemeinsame Nutzung und "positive soziale Kontrolle" (Förster et al. 2020, S. 60) auszeichnet. Voraussetzung dafür ist unter anderem die „räumliche Interaktion durch soziale Infrastrukturen“ (BBH 2021, S. 29). Um sozial nachhaltige Quartiere zu entwickeln, ist eine soziale Mischung herzustellen, in der eine "Diversität der Bewohnerschaft als Spiegel der städtischen Gesellschaft" (Dürr & Kuhn 2017, S. 139) besteht, und jung und alt zusammenleben. Um dies herzustellen, braucht es unter anderem bezahlbaren Wohnraum für verschiedene Bevölkerungsgruppen. Wer sich wie sozial mischt und mischen will, wie klein- oder großräumig das angestrebt werden soll und welche positiven und negativen Effekte das hat, ist eine anhaltende Diskussion (MBWSV 2015). Weiterhin wird gefordert, dass neue Quartiere die Möglichkeit von Beteiligung und Identifikation nutzen. Geschaffen werden sollen Quartiere als "offenes System [, das die] Partizipation seiner Akteure in den Aushandlungsprozessen zulässt und integriert" (BBH 2021, S. 33). Die vielschichtigen Bedarfe der zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohner sollen also bereits im Planungsstadium antizipiert werden (Dürr & Kuhn 2017, S. 11).

Neben der sozialen wird auch ökologische Nachhaltigkeit in der Quartiersentwicklung gefordert. Dazu zählen "zukunftsfähige und flächeneffiziente Mobilitätslösungen [sowie eine] öffentliche verkehrliche Erschließung" (BBH 2021, S. 29 f.), "flächenbezogene Ressourceneffizienz" (BBSR 2021a, S. 76) sowie "klimaschonende Versorgung mit Wärme und (Mieter-)Strom" (BBH 2021, S. 30). Zudem sollen neue Quartiere resilient sein, um auf die sich in Zukunft verändernden Umweltbedingungen reagieren zu können. Neben den Herausforderungen des Klimaschutzes und der Klimaanpassung müssen Quartiere auf sich wandelnde Bedürfnisse einer alternenden, von Zu- und Abwanderung geprägten Bevölkerungsstruktur sowie auf Problemviertel oder Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf reagieren. Die Problemlagen im Bestand lassen sich exemplarisch an vielen Großsiedlungen der 1970er und 1980er Jahre nachvollziehen.

Wenn durch das schlechte Image einer Siedlung Leerstand und niedrige Mieten resultieren (vgl. Ausgangslage Gartenstadt Drewitz, Kap. 5.5), kann eine sich selbstverstärkende Abwärtsspirale in Gang gesetzt werden. "Ausgelöst durch die niedrige Attraktivität des Wohnraums kommt es zu Fortzügen sozioökonomisch stärkerer Haushalte und Zuzügen sozioökonomisch schwächerer Haushalte, welche Attraktivität und Image der Gebiete weiterhin sinken lassen. Durch die geringen finanziellen Ressourcen in den Quartieren fehlen die Mittel für Aufwertungsprozesse wie beispielsweise Sanierungen, wodurch das Image weiterhin sinkt und eine zunehmende Stigmatisierung der Gebiete befördert wird. Dem Großteil der Bewohner ist ein Wegzug aufgrund der finanziellen Lage nicht möglich, wodurch die Siedlungen für die Einwohner häufig zur symbolischen Sackgasse werden" (Weidling 2021, S. 1). Stigmatisierung von Quartieren ist ein langfristiges Problem, das einem Quartier vor allem in der Außenwahrnehmung auch dann noch anhaften kann, wenn es keine Evidenz mehr für die ursprünglichen Ursachen der Stigmatisierung wie z.B. Kriminalitätsrate, Bildungsniveau oder Wahrnehmung als "sozialer Brennpunkt" mehr gibt (Weidling 2021, S. 95f).

Bislang bezieht sich diese Debatte vor allem auf Bestandsquartiere, für die u.a. aktuelle Studien des GdW den akuten Handlungsbedarf unterstreichen. Quer durch die Republik wird in 234 untersuchten Quartieren von einer Verschlechterung des Zusammenlebens berichtet. Die zentrale Ursache ist zunehmende Armut, die sich in bestimmten Quartieren konzentriert und zu einer Zunahme an sozialen Konflikten führt (GdW 2019a). Für die bestandshaltenden Wohnungsunternehmen sind zusätzliche Maßnahmen erforderlich, um in diesen belasteten Quartieren das Zusammenleben zu stabilisieren, die soziale Integration ärmerer Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen und die Stigmatisierung der Quartiere zu minimieren. Diese Maßnahmen kosten Geld, das dann fehlt, um bezahlbare Mieten bereitstellen zu können (GdW 2019a, S. 75). Die hier beschriebenen sich überlappenden Problemlagen in den Bestandsquartieren sind potentiell auch in Neubauquartieren zu erwarten. Die in dieser Untersuchung vorgestellten Fallstudien stammen von gemeinwohlorientierten Wohnungsunternehmen, die solchen negativen Entwicklungen bereits von Beginn an vorbeugen wollen.

### 2.1.2 Gemeinwohlorientierung

Die Anforderungen, die an neue Quartiere gestellt werden, lassen sich als Forderung nach einer gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung zusammenfassen. Dies bezeichnet eine Quartiersentwicklung, die sich an den Interessen der Allgemeinheit orientiert und damit im Gegensatz zu einer solchen steht, die lediglich das Interesse Einzelner oder Gruppen berücksichtigt (vgl. Gailing & Timothy 2019, S. 774). Das Gemeinwohl ist ein zentraler Begriff zur Legitimation des Handelns staatlicher und privater Akteure. Gemeinwohl gilt „als Fundamentalprinzip aller Staatlichkeit und verkörpert die Idee vom guten Zustand der Allgemeinheit. Das Bundesverfassungsgericht sieht das Gemeinwohl als ein Ziel, an dem sich staatliches Handeln orientieren muss: ‚Die Förderung des Gemeinwohls ist notwendiges Ziel jeder staatlichen Aktivität‘ (BVerfG, Beschluss vom 17. Juli 2003 -2 BvL 1/99)“ (Ringwald & Cagan 2018, S. 53).

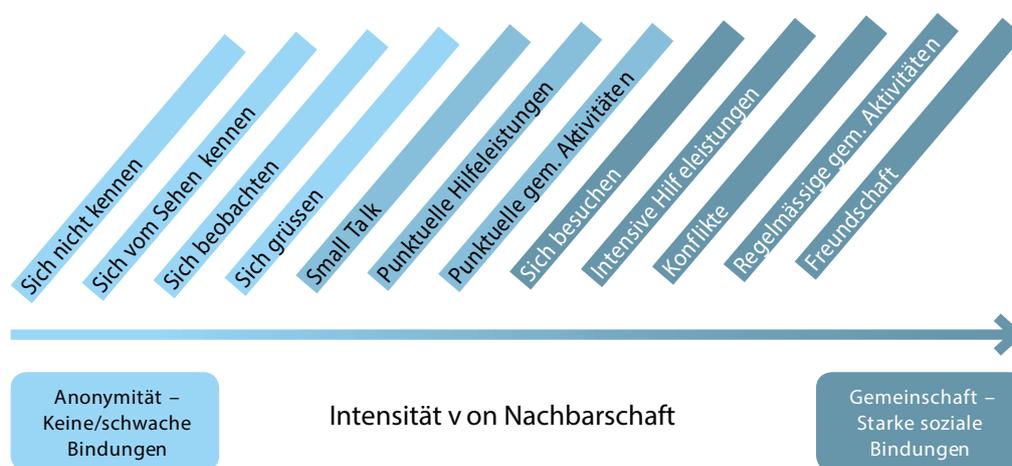
Zugleich bleibt Gemeinwohl ein unbestimmter Rechtsbegriff, dessen Inhalt politisch bestimmt werden muss. Das Grundgesetz gibt bestimmte „Gemeinwohlwerte“ wie Menschenwürde, doch ist die soziale Marktwirtschaft davon geprägt, dass es verschiedene Auffassungen darüber gibt, wie Wohlstand und Daseinsvorsorge zum Wohle der Allgemeinheit erreicht werden. Im Mittelpunkt der Gemeinwohldebatte steht daher die Frage, was Staat und was Markt leisten können oder sollen. Die Aushandlung von Gemeinwohl findet stets "im Dreieck zwischen staatlichen, marktwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Engagements" statt (BBSR 2019a, S. 9). Auffällig ist jedoch, dass in vielen Debatten über gemeinwohlorientierte Quartiere die Akteure der Wohnungswirtschaft nur am Rande adressiert werden und was diese konkret auszeichnet. Da Gemeinwohl ein entwicklungsorientierter Begriff ist, dessen Inhalt stets das Ergebnis von lokalen Aushandlungsprozessen ist, muss dessen Bedeutung stets "im Konkreten und nicht im Abstrakten gemessen und hergestellt werden" (vgl. BBSR 2019a; vgl. BBSR 2020a). Die Intentionalität ist bei einer gemeinwohlorientierten Quartierentwicklung aber "keine brauchbare Systematisierungs- und Bewertungsgrundlage" (BBSR 2019a, S. 9f) und die Gemeinwohlorientierung kann daher nicht einfach an der Art der Akteure festgemacht werden.

Mit der 2020 verabschiedeten „Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl“ ist die gemeinwohlorientierte Stadtentwicklungspolitik als zentrales Leitbild verankert (BMI 2020). Die Charta fokussiert dabei das Quartier als zentrale Handlungsebene kommunaler Planung, da sich dort die Ziele einer gerechten Versorgung mit Wohnraum und Infrastrukturen öffentlicher Versorgung und vor allem die integrierte Planung, die mit den Bewohnerinnen und Beteiligten erfolgen soll, umsetzen lassen. In der Neuen Leipzig-Charta wird Gemeinwohl im Quartier so adressiert: „Qualitativ hochwertige, für alle offene und sichere öffentliche Räume machen die Stadt lebendig: Sie schaffen Räume für Begegnungen, Austausch und Integration“ (BMI 2020, S. 3). Im Fokus steht hier der öffentliche Raum, gekennzeichnet durch offenen Zugang für alle. Die Adressaten der Charta sind vor allem die Akteure der öffentlichen Hand und die Bewohnerinnen und Bewohner. Eher unbestimmt bleibt auch hier die Rolle der wirtschaftlichen Akteure und in welcher Weise sie Räume für Begegnung, Austausch und Integration bereitstellen können oder wollen.

### 2.1.3 Soziale Interaktionen, Nachbarschaft und soziale Infrastruktur

In der sozialwissenschaftlichen Quartiersforschung nimmt die Untersuchung von Interaktionen und des nachbarschaftlichen Miteinanders von Bewohnerinnen und Bewohner und anderer Akteure einen zentralen Raum ein (Drilling & Schnur 2012, Schnur 2014, Schnur et al. 2014, Niemann et al. 2020). Ohne im Einzelnen auf die Diskurse hier eingehen zu können, ist dennoch zumindest eine nähere Begriffsbestimmung von Nachbarschaft erforderlich, da diese den wesentlichen Interaktionsraum umfasst, wo und wofür Infrastrukturen des Gemeinsamen genutzt werden. Die Hypothese, dass IG die Qualität einer Nachbarschaft verbessert („anerkanntes Potential“), bedarf einer Differenzierung der verschiedenen Formen und Qualitäten von Nachbarschaft, denn die Intensität von Interaktionen kann sehr unterschiedlich sein und „von völliger Anonymität auf der einen Seite des Spektrums bis zu intensiver Gemeinschaft am entgegengesetzten Pol reichen“ (Emmenegger et al. 2017, S. 149) (Abb. 2).

**Abbildung 2:**  
Das Nachbarschaftskontinuum - Verschiedene Formen von Nachbarschaft



Quelle: Emmenegger et al. 2017, S. 150

Während Forschungsergebnisse bestätigen, dass Siedlungskontakte zu Engagement führen (Emmenegger et al. 2017, S.160), entsteht dieser Wirkungskreis nicht automatisch. Nachbarschaft ist kein Automatismus, sondern muss immer wieder neu angeregt und gebildet werden. Ein Weg dafür ist die Bereitstellung von gemeinsam genutzten und organisierten Infrastrukturen. Insbesondere in Neubauquartieren mit Beteiligung „junger“ Genossenschaften zeugt von einer grundlegenden Bereitschaft zur Bereitstellung solcher Infrastrukturen, wie exemplarisch die Projekte „mehr als wohnen“ (Hunziker-Areal in Zürich) oder „Spreefeld“ (Berlin) zeigen. Auf welche Weise diese Räume und Strukturen Nachbarschaften gezielt fördern und Mehrwerte gemeinsamer Nutzungen realisieren, wurde aber nur wenig untersucht.

Gängige Begriffskategorien erweisen sich häufig als unzulänglich, um qualitativer Mehrwerte darzustellen, da sie die Verknüpfung von Raum und sozialer Interaktion über gemeinschaftliche Nutzungsprozesse nicht hinreichend erfassen. So bleibt beispielsweise in einer Studie des BBSR zu neuen Stadtquartieren, die verschiedene räumliche Nutzungskategorien verwendet, unklar, ob Gemeinschaftsräume in der Nutzungskategorie "Wohnen" oder in den Kategorien "Bildung und Kultur" oder "Spiel- und Bewegungsräume" verortet sind (BBSR 2021a). Ähnlich verhält es sich mit aus Modellprojekten bekannten Beispielen neuer Räume und Strukturen wie Mobilitätsstationen, Werkstätten oder Waschcafés, die in den BBSR-Nutzungskategorien "Verkehr" oder auch "Dienstleistungen" kategorisiert werden können.

Vielversprechender ist die Erfassung über Begriffe wie „Angebote“ oder „Services“, die im Unterschied zu Nutzungskategorien genauer auf bestimmte gemeinsame Nutzungen verweisen, beispielsweise im Forschungsprojekt "Quartier4 – Neue Instrumente im Quartier" an der RWTH Aachen (<https://www.pt.rwth-aachen.de/go/id/dpjhj>). Veranschaulicht wird das auch über den Investitionspakt „Soziale Integration im Quartier“, welcher gezielt "Räume für Begegnung" und "Gute Nachbarschaft" fördern will (<https://www.investitionspakt-integration.de/>). Als Förderprogramm der Städtebauförderung wurden damit von 2017 bis 2020 Maßnahmen im Rahmen von 200 Millionen Euro gefördert, die "Angebote der quartiersbezogenen Integration und des sozialen Zusammenhalts schaffen und als Orte der Integration qualifizieren" (ebd.). Der Fokus lag dabei aber auf öffentlich geförderten Infrastruktureinrichtungen der Bildung und Kultur, Schulen, Bibliotheken, Kitas, Kinder- und Jugendeinrichtungen, Kultureinrichtungen, Bürgerhäuser/Stadtteilzentren, aber auch Sportanlagen/ Sportstätten sowie Freiraum, Grün- und Freiflächengestaltung wurden weiterentwickelt. Dieses Beispiel veranschaulicht, dass Angebote und Services im Quartier unmittelbar mit dem Begriff der Infrastruktur verknüpft sind, der aktuelle Diskurs derzeit aber schwerpunktmäßig bei den Nutzungskategorien und Nutzern liegt und die wohnungswirtschaftlichen Akteure der Bereitstellung eher außer Acht lässt. Zu unterscheiden sind hier die "öffentliche soziale Infrastruktur" (BaWü 2020a), die in Baden-Württemberg-Anschlussförderung explizit hervorgehoben wird als "Ort der Integration und des sozialen Zusammenhalts [der] einen wichtigen Beitrag zur Qualität eines Quartiers" leistet, und die zivilgesellschaftlich und privatwirtschaftlich unternehmerisch bereitgestellten Nutzungsangebote und Services (BaWü 2020b). In welcher Weise die Nutzer nicht nur Konsumenten, sondern auch Ko-Produzenten von Infrastrukturen sind und mitentscheiden dürfen, bleibt unbeantwortet. Eine angemessene Definition muss daher auch Fragen der Mitbestimmung und Selbstorganisation einschließen.

#### 2.1.4 Gemeinschaftliche Wohnformen und Commons

Wegweisende Erkenntnisse über gemeinschaftlich genutzte Infrastrukturen finden sich im Diskurs über gemeinschaftliche Wohnformen. Wohnprojekte, ob als Baugruppe, Genossenschaft oder Syndikat organisiert, haben die Idee der gemeinsam genutzten Räume mit verschiedenen Beispielen neu belebt. Im Kontext dieses Forschungsprojekts sind diese Projekte aus zwei Gründen relevant. Zum einen zeigt die Literatur des gemeinschaftlichen Wohnens, dass solche gemeinsam genutzten Räume die Basis gemeinschaftlichen Zusammenlebens bilden. Diese Literatur gibt wichtige Hinweise für die Planung und das Design wie Zugang, Größe und Lage solcher Räume, aber auch zu deren Organisation. Art und Umfang solcher geteilten Räume können ebenso stark variieren wie die Intensität der Nutzung und des Teilens. Hier können Ähnlichkeiten mit aktuellen Sharing-Ansätzen festgestellt werden, die meist auf dem Gemeinschaftskonsum, der collaborative consumption, aufbauen und "das systematische Ausleihen, Teilen und gegenseitige Bereitstellen von Gegenständen, Flächen bzw. Räumen sowie Wissen und Informationen" meinen (Sinning & Spars 2018, S. 13).

Zum anderen zeigen diese Projekte, wie Gemeinschaften Räume schaffen, die nicht nur dem Eigeninteresse der Mitglieder dienen. Charakteristisch für diese gemeinschaftsbasierten Wohnakteure ist das Engagement über das (eigene) Wohnen hinaus. Verschiedene Wohnprojekte zeigen, dass diese Gemeinschaften sich nicht nur bilden, um ihren Mitgliedern Wohnraum zu schaffen, sondern häufig auch den Zweck verfolgen, Commons zu schaffen. Diese Commons sind es, die den Beitrag zum Gemeinwohl des gemeinschaftlichen Wohnens ausmachen. In welcher Weise Gemeinschaften aber Commons erzeugen, ist keineswegs vorbestimmt. Sørvoll und

Bengtsson haben diesen Zusammenhang als interne und externe Solidarität beschrieben (Sørvoll & Bengtsson 2020). Während interne Solidarität die notwendige Balance der Eigeninteressen in der Gemeinschaft zur Realisierung eines gemeinsamen Nutzen umfasst, sind Art und Umfang externer Solidarität bestimmt dadurch, was die Gemeinschaft für andere leisten will. Indikatoren oder Manifestationen externer Solidarität sind dann z.B. die Bereitstellung von Wohnraum für Gruppen, die erschwerten Zugang zum Wohnungsmarkt haben, die Öffnung von gemeinschaftlich genutzten Räumen für das Quartier und externe Nutzer, sowie die personelle und finanzielle Beteiligung an Quartiersentwicklung über den eigenen Bestand hinaus beispielsweise durch kooperative Planungsprozesse oder Kofinanzierung eines Quartiersmanagement. Die Forschung verweist hier auf den Zusammenhang von externer Solidarität und Skaleneffekten. So zeigen genossenschaftliche Wohnquartiere, dass größere Projekte umfangreiche Infrastrukturen des Gemeinsamen anbieten können, da sich die größere Gemeinschaft auch mehr gemeinsam nutzbare Räume leisten kann, die auch für einen erweiterten Nutzerkreis wie dem Quartier oder der Öffentlichkeit geöffnet werden (vgl. Prytula et al. 2020).

Grundsätzlich zeigen diese Experimente, dass Kooperation und Gemeinsinn möglich und von vielen Menschen gewollt sind. Sie zeigen, dass neben dem vorherrschenden Bild des homo oeconomicus, auch kooperative und gemeinwohlfördernde Verhaltensweisen präsent und aktivierbar sind. Zugleich zeigen diese Experimente, dass Kooperation und Gemeinschaften auch Regeln und Strukturen brauchen. Aus der Praxis der gemeinschaftlichen Wohnprojekte lassen sich - so die These verschiedener Publikationen (Dürr & Kuhn 2017, Kleefisch-Jobst et al. 2017, Förster et al. 2020) - wichtige Impulse und Erkenntnisse für Wohnungsbau und Quartiersentwicklung übernehmen.

Ein theoretisches Framing für die Organisation solcher gemeinsam genutzter Räume sind die Prinzipien der Commons, die zeigen, wie Eigentum gemeinsam genutzt und wie Zugang und Nutzung gemeinsam genutzter Ressourcen geregelt werden kann (vgl. Ostrom 1990). Die Konzepte der Commons werden zunehmend in Bezug zu Formen gemeinschaftlichen Wohnens und Prozesse urbaner Koproduktion gesetzt (Pelger 2022) und bieten hilfreiche Ansatzpunkte für die Analyse von Wohnungsunternehmen und wie diese IG bereitstellen. Für diesen Übertrag sind jedoch zwei entscheidende Unterschiede festzuhalten. Zum einen fokussiert die Literatur und die Debatten zu Koproduktion und Commons auf öffentliche Raumressourcen und es geht überwiegend darum, wie Akteure der Planung und Verwaltung Bewohnerinnen und Nutzer mehr Mitsprache einräumen und Möglichkeiten der Selbstorganisation fördern können. Die Rolle der Wohnungswirtschaft wird dabei meist nur indirekt beschrieben. Die Frage bleibt daher, wie Koproduktion und Commons auf privatem Boden der Wohnungsunternehmen erfolgen kann. Zum zweiten kennzeichnet die Debatte über gemeinschaftliches Wohnen, dass die damit verknüpften Projekte oft Merkmale aufweisen, die nicht typisch für viele Wohnungsunternehmen sind. So wird beispielsweise Collaborative Social Housing über vier Definitionsmerkmale bestimmt: Autonomie von Staat und Markt, partizipative Demokratie in Planung und Betrieb, sowie interne und externe Solidarität (vgl. Sørvoll & Bengtsson 2020). Ausgangspunkt ist in der Regel, dass solche Räume von und für die Nutzer\*innen realisiert werden, die je nach Eigentumsform auch Miteigentümer\*innen sind, und diese Räume aus eigenem Antrieb ohne staatliche Vorgabe und ohne ökonomisches Verwertungsinteresse zur Schaffung gemeinsamer Nutzwerte realisieren. Hingegen sind kommunale Wohnungsunternehmen nicht autonom vom Staat und sowohl die Autonomie vom Markt als auch die Betonung partizipativer Demokratie sind nicht typisch für große, in der Regel hierarchisch aufgebaute Wohnungsunternehmen.

In welcher Weise Räume und Infrastrukturen nachbarschaftliche Beziehungen beeinflussen, hängt zu großen Teilen davon ab, wie die Nutzung gestaltet ist. In Anlehnung an die Webersche Unterscheidung von Gemeinschaft und Gesellschaft können aus soziologischer Perspektive verschiedene Formationen kollektiver Raumnutzungen unterschieden werden: *Gemeinsame Nutzungen* setzen keine Gruppenzugehörigkeit voraus und beschreiben das koordinierte Handeln von Individuen in Bezug auf eine gleiche Ressource. Sie sind charakteristisch für die Anonymität öffentlicher Infrastrukturen: jemand muss nicht Mitglied sein und auch nicht freundschaftlich mit den Mitfahrenden interagieren. Gemeinsame Nutzungen erfordern aber Regelungen, und da eine spontane, jeweils neue Aushandlung von Regeln durch die nutzenden Individuen zeitaufwendig und ineffizient ist, werden diese Regeln gemeinsamer Nutzung durch den Staat oder den Markt bestimmt.

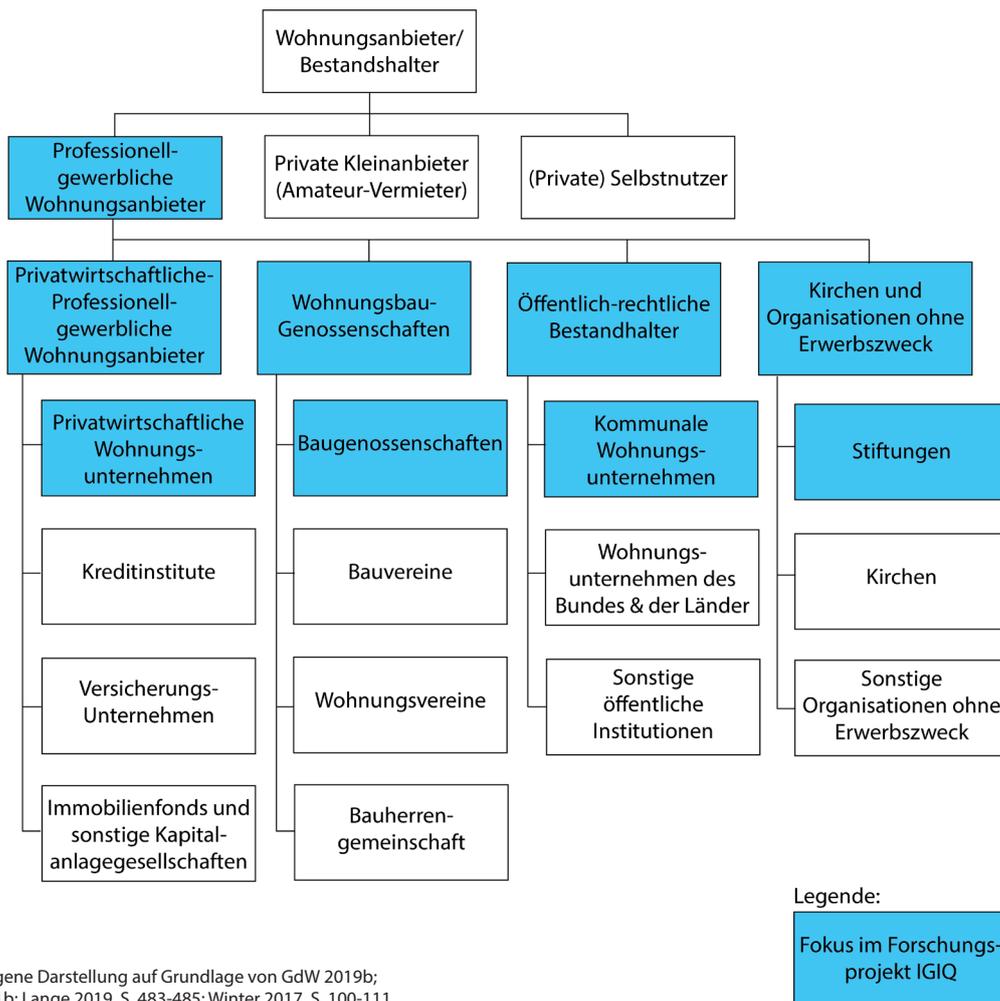
*Gemeinschaftliche Nutzungen* verknüpfen die Nutzungsregelungen mit sozialen Beziehungen. Es sind Gemeinschaften, die - enger oder loser konstituiert - gemeinsame Werte und Erfahrungen miteinander teilen und die Nutzung eines gemeinschaftlichen Besitzes organisieren. Wie solche Commons abgegrenzt werden und ob sie auf einen gemeinschaftlichen Besitz angewiesen sind oder auch durch gemeinsame Regeln der Nutzung gebildet werden, ist offen. Gemeinwohlorientierte Nutzungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht von Partikularinteressen bestimmt werden, sondern das Wohl der Allgemeinheit fördern. Je nach Interpretation des Gemeinwohls können gemeinwohlorientierte Nutzungen durch den Staat und die Zivilgesellschaft und unter besonderen Bedingungen auch durch den Markt ermöglicht werden. Grundsätzlich können auch Gemeinschaften gemeinwohlorientierte Nutzungen ermöglichen.

## 2.2 Wohnungsunternehmen als zentrale Akteure der Quartiersentwicklung

### 2.2.1 Typologie von Wohnungsunternehmen

Eine grundlegende und volkswirtschaftlich geprägte marktliche Einordnung von Wohnungsanbietern kann im Hinblick auf deren potenzielle Rolle als Bereitsteller von IG insbesondere durch die Perspektive des Immobilienmanagements ergänzt werden, das sämtliche Aufgaben in den Bereichen Entwicklung, Bewirtschaftung und Optimierung von Einzelimmobilien oder Immobilienbeständen umfasst (Lange 2019) (Abb. 3).

**Abbildung 3:**  
Typologie von Wohnungsbestandshaltern



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von GdW 2019b; BBSR 2021b; Lange 2019, S. 483-485; Winter 2017, S. 100-111

Strategische Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und die hierbei getroffenen Abwägungen und Schwerpunktsetzungen hängen wesentlich von der Art und damit von den organisationalen und weiteren betrieblichen Voraussetzungen eines Unternehmens ab (vgl. auch Kap. 6.6 Schlüsselressourcen). Die Analyse bestimmter IG und ihrer Bereitstellung sollte daher von Unternehmens- bzw. Organisationstypus desjenigen (fokalen) Akteurs ausgehen, der die IG (federführend) bereitstellt und ggf. im Zentrum eines entsprechenden Geschäftsmodells oder eines Business Cases steht. Im Falle von Unternehmensnetzwerken kann es z.B. ein Unternehmen geben, das als 'fokales' Unternehmen die anderen beteiligten Unternehmen strategisch führt, d.h. in höherem Maße als die anderen die Marktausrichtung, die verfolgten Strategien, die eingesetzten Technologien und Maßnahmen sowie die Organisationsstruktur des Netzwerks bestimmt (Sydow 2010, S. 382). Gleichermaßen sind dabei - im Sinne hybrider Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen - auch die sonstigen strategischen Engagementsbereiche von Unternehmen oder Stiftungen zu berücksichtigen, auf die sich angestrebte Mehrwerte von IG beziehen.

Aus der Perspektive des Immobilienmanagements verfolgen private, genossenschaftliche und kommunale Wohnungsunternehmen die gleichen grundlegenden Aufgabenfelder der nachhaltigen Vermietung und des Bestandsmanagements. Unterschiede bei Zielen und in der konkreten Geschäftsausrichtung ergeben sich aus dem institutionellen Hintergrund. Unter dem institutionellen Aspekt lässt sich diese Differenzierung – im heuristischen Sinn – präzisieren (vgl. im Folgenden Winter 2017, S. 100-106):

- **Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen** (privatwirtschaftliche, professionell-gewerbliche Eigentümer) handeln primär renditeorientiert. Diese Gruppe umfasst neben privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen zum Teil auch börsennotierte Wohnungsgesellschaften, Versicherungsgesellschaften, Immobilienfonds und Kapitalanlagegesellschaften. Das Interesse in eine Investition in IG begründet sich demnach als Verhältnis zwischen angestrebter Nutzwertsteigerung des Wohnens und der erzielbaren Marktmiete.
- **Wohnungsgenossenschaften**, unter denen mitunter auch Baugenossenschaften und Bauvereine zusammengefasst werden, folgen dem Ziel der Versorgung der Genossenschaftsmitglieder mit Wohnraum. Die Ziele von Wohnungsgenossenschaften spiegeln sich in ihren Handlungsleitlinien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung wider, und sind mit dem grundlegenden lebenslangen Wohnrecht der Gesellschafter in einer Wohnung der Genossenschaft verbunden (Brauer 2019, S. 36; Lange 2019, S. 484-485). Eine Gewinnerzielung wird explizit nicht verfolgt. Miethöhen ergeben sich aus dem Kapitalbedarf zur Baufinanzierung und für die Instandhaltung des Bestands. Die Investition in IG begründet sich demnach als Verhältnis zwischen angestrebter Nutzwertsteigerung des Wohnens und der von den Mitgliedern akzeptierten Steigerung der Mietkosten.
- **Kommunale Wohnungsunternehmen**, d.h. öffentliche Wohnungsunternehmen des Bundes, der Länder und der Kommunen, sehen die Renditeerzielung nicht in allen Fällen an erster Stelle, sondern verfolgen als öffentlichen Auftrag, ein Wohnraumangebot für alle Einkommensschichten zu schaffen und speziell bezahlbaren Wohnraum für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen bereitzustellen. Die Ausgestaltung dieses Versorgungsauftrages ist jedoch längst nicht mehr einheitlich und zunehmend von Spannungen geprägt, da viele kommunale Wohnungsunternehmen auch zur Renditeerzielung verpflichtet werden. Für kommunale Wohnungsunternehmen kommen unterschiedliche Rechtsformen in Frage, etwa Kommanditgesellschaften (KG), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) oder nicht-börsennotierte Aktiengesellschaften (AG). Die Investition in IG begründet sich demnach als Verhältnis zwischen angestrebter Nutzwertsteigerung des Wohnens und der angestrebten Mietobergrenzen, die je nach Ausgestaltung des kommunalen Auftrags der Wohnungsversorgung festgelegt werden.
- **Kirchliche Organisationen und Stiftungen** verfolgen ähnliche Ziele wie kommunale Wohnungsunternehmen, da sie jeweils die Wohnversorgung bestimmter Bevölkerungsgruppen zum Auftrag haben. Die Investition in IG begründet sich demnach als Verhältnis zwischen angestrebter Nutzwertsteigerung des Wohnens und der angestrebten Mietobergrenzen entsprechend dem Unternehmensziel oder Stiftungszweck

- **Baugemeinschaften und Hausprojekte** des gemeinschaftlichen Wohnens sind Zusammenschlüsse von Privatpersonen, die ebenfalls als Wohnungsunternehmen verstanden werden können. Ihr gemeinsames Ziel ist die selbstbestimmte Selbstversorgung mit Wohnraum. Unterschiede bestehen in Ausprägung der gemeinschaftlichen Planung, Finanzierung und Unterhalt der Wohnimmobilie aber auch der Kapitalisierung von Wertsteigerungen durch Verkauf zwischen Organisationsformen, die auf Einzeleigentum basieren wie z.B. in Baugruppen, und solchen, die gemeinsames Eigentum betonen. Die Investition in IG begründet sich danach als Verhältnis zwischen angestrebter Nutzerwertsteigerung und dem, was sich die Gemeinschaft leisten kann und will.

## 2.2.2 Engagement von Wohnungsunternehmen in der Quartiersentwicklung

In der Diskussion über die Gemeinwohlorientierung von Wohnungsunternehmen besteht zum einen eine Unschärfe in der Bestimmung, welche Wohnungsunternehmen gemeinwohlorientiert sind und zum anderen bleibt das quartiersbezogene Engagement der Wohnungsunternehmen oft außerhalb der Betrachtung. Zur Bestimmung der Gemeinwohlorientierung eines Wohnungsunternehmens werden in Studien verschiedene Kriterien aufgelistet, die sich vor allem auf die Form der Wohnungsbereitstellung beziehen, v.a. als ein dauerhaft verfügbarer Wohnungsbestand, der marktferne Gruppen bedient und als Korrektiv zum Wohnungsmarkt dient (vgl. BBSR 2021b). Weitergehende Kriterien sind die nicht-spekulative Bewirtschaftung, wobei dies die kommunalen Wohnungsunternehmen ausschließt, die sich in ihrem Selbstverständnis als gemeinwohlorientiert beschreiben, aber Gewinne ausschütten (ebd.). Offen bleibt hier also, in welcher Form sich Wohnungsunternehmen für das Quartier und die nachbarschaftlichen Interaktionen engagieren. Denn auch wenn Wohnungsunternehmen die zuvor aufgeführten Kriterien der Gemeinwohlorientierung erfüllen, wie Genossenschaften oder Stiftungen, bleibt es abhängig von konkreten Akteuren in bestimmten Projekten, ob Räume für das Quartier bereitgestellt werden (vgl. BBSR 2019a, S. 9; vgl. BBSR 2020a, S. 70).

Der Blick in die Literatur zu Quartiersentwicklung und Wohnungsbau offenbart ein Spannungsfeld im Hinblick auf das Engagement von Wohnungsunternehmen für lebendige und nachbarschaftliche Quartiere. Auf der einen Seite wird eine zunehmende Renditeorientierung der Wohnungswirtschaft konstatiert und deren Folgen für die nachhaltige Quartiersentwicklung kritisiert. Wenn neue Wohnquartiere nur mit Blick auf kurzfristige Gewinnmaximierung gebaut werden, bleibt kein Raum für soziale Mischung und lebendige Nachbarschaften. So thematisiert die Quartiersforschung schon seit längerem ein Spannungsfeld zwischen dem Quartier als Lebenswelt, als Ort gemeinwohlorientierter Planung und als Renditeobjekt (Schnur et al. 2014). Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Anhaltspunkte, die zeigen, dass die Wohnungswirtschaft die Quartiersentwicklung als zentrales Handlungsfeld erkennt (vergl. vhw 2020).

Für Wohnungsunternehmen ist die Orientierung am Quartier und die Förderung des sozialen Zusammenhalts eine Reaktion auf die Problemlagen in vielen Bestandsquartieren. Für die bestandshaltenden Wohnungsunternehmen sind zusätzliche Maßnahmen erforderlich, um in diesen belasteten Quartieren das Zusammenleben zu stabilisieren, die soziale Integration ärmerer Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen und die Stigmatisierung der Quartiere zu minimieren (vergl. Kap. 2.1). Die Quartiersorientierung ist für die Wohnungsunternehmen außerdem relevant, da sie feststellen, dass die Wohnansprüche der Mieterinnen sich vervielfältigen. Insgesamt wird also die Zufriedenheit der Bewohner zunehmend wichtiger, um Mieteinnahmen zu stabilisieren, aber auch zu erhöhen. Die Gestaltung des Wohnumfeldes, also des Quartiers, ist daher neben der Wohnung ein immer bedeutenderes Handlungsfeld für Wohnungsunternehmen: „Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich in der Befragung von Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) die Aspekte „Portfolioentwicklung“ und „Quartiersentwicklung“ unter den drei bedeutendsten Themen bis 2030 sind“ (Bölting et al. 2020).

Quartiersentwicklung umfasst dabei verschiedene Handlungsfelder, in denen sich Wohnungsunternehmen engagieren, die unter den Schlagwörtern Kundenorientierung, Sozialmanagement, neue Sharing Angebote und Corporate Social Responsibility oder Stadtrendite diskutiert werden. Kennzeichnend an der Literatur zum

sozialen Engagement von Wohnungsunternehmen durch Sozialmanagement ist, dass betont wird, dass Wohnungsunternehmen diese Wohltaten nicht altruistisch erbringen, sondern betriebswirtschaftliche Nutzen mit diesen Leistungen einhergehen. Zur Begründung der Vorteile von Investitionen in die Quartiersentwicklung und das Sozialmanagement werden in der Literatur verschiedene Win-Win-Situationen für Wohnungsunternehmen und ihre Mieterschaft skizziert (IWU 2008, S. 60). Sozialmanagement adressiert soziale Problemlagen der Bewohnerinnen und Bewohner durch personenbezogene Beratungs- und Unterstützungsangebote, aber auch durch Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenlebens wie gemeinsame Aktivitäten bis hin zur Umgestaltung der Wohnumfeldangebote. Die positiven Wirkungen solcher "Organisationen zur Nachbarschaftsförderung" (Reimann & Stüdemann 2006) sind seitdem mehrfach bestätigt worden. Von der höheren Zufriedenheit der Bewohner\*innen, deren Problemlagen Anerkennung erfahren, profitieren auch die Wohnungsunternehmen, wie geringere Fluktuation, weniger Konflikte, geringere Instandhaltung und Verbesserung des Image. Entsprechend wird das Arbeitsfeld des Sozialmanagements zunehmend von der klassischen Schuldnerberatung auf die Quartiersentwicklung erweitert. Entscheidend für den Erfolg unternehmerischen Sozialmanagements ist die Verankerung von Aufgaben und Personen, die wissen, "wie Quartier geht" (vdw 2017). Wohnungswirtschaftliche Verbände dokumentieren zunehmend Praxisbeispiele zur Umsetzung solcher Quartiersentwicklung.

Win-Win-Situationen entstehen auch, wenn Wohnungsunternehmen, wie vor allem bei jungen Genossenschaften beobachtbar, hohe programmatische Ansprüche an das Wohnumfeld haben und daher mit den Kommunen kooperieren. Das Unternehmen stellt in diesem Fall Kapital und engagierte Bewohner, die ihr Lebensumfeld gestalten wollen, während die Kommune Infrastrukturen bereitstellt oder via Konzeptverfahren die Baulandvergabe fördert. Mit Verweis auf diese Win-Win Situationen werden Wohnungsunternehmen aufgefordert, das Zusammenleben aktiv zu gestalten, z.B. durch den Aufbau von Personal für die Kommunikation mit verschiedenen Bewohnergruppen oder durch den Aufbau und die Weiterentwicklung von „aktiven und aktivierenden Quartiersnetzwerken“ in Partnerschaft mit Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (vgl. GdW 2019a, S. 12). Viele Wohnungsunternehmen sind bereit, Verantwortung für das soziale Zusammenleben im Quartier zu übernehmen. Dafür sehen sie verschiedene Ansätze, um ihre Sozialkompetenz zu erhöhen sowohl innerhalb des eigenen Personals als auch durch die Beschäftigung von Sozialarbeiter\*innen.

Bei aller Betonung des Engagements der Wohnungsunternehmen bleibt aber deutlich, dass es vor allem bestimmte Wohnungsunternehmen wie Genossenschaften und kommunale Wohnungsunternehmen sind, die seit Jahren Sozialmanagement betreiben (IWU 2008), und - wie aktuelle Mitteilungen der Wohnungswirtschaftlichen Verbände zeigen (vdw 2019), - nach wie vor Vorreiter für dieses Engagement sind. Diese Wohnungsunternehmen sehen sich nicht als reine Vermieter, sondern wollen die wachsenden Bedürfnisse ihrer alternden und sich vervielfältigenden Mieterschaft berücksichtigen. Der persönliche Bezug zu den Mietern ist dabei wichtig, um Bedarfe und Probleme frühzeitig zu erkennen, Akzeptanz für Maßnahmen zu gewinnen und Selbsthilfe zu aktivieren. Ziel dieser Wohnungsunternehmen ist die Kundenbindung.

### **Der Einfluss von Sharing-Angeboten in der Quartiersentwicklung**

Die Verschränkung ökonomischer und gemeinwohlfördernder Ziele von Wohnungsunternehmen zeigen sich auch in der Diskussion der Sharing Angebote. Da Infrastrukturen des Gemeinsamen als gemeinsam genutzte Güter und als Praxis des Teilens im weiteren Feld der Sharing Economy zu verorten sind, soll deren Relevanz für die Wohnungswirtschaft hier skizziert werden. Im Zentrum von Sharing Angeboten steht das Modell gemeinschaftlichen Konsums – auch collaborative consumption genannt – welches das "systematische Ausleihen, Teilen und gegenseitige Bereitstellen von Gegenständen, Flächen bzw. Räumen sowie von Wissen und Informationen" im Rahmen menschlicher Aktivitäten und organisationalen Handelns beschreibt (Sinning & Spars 2018, S. 13). Sharing Ansätze lassen sich in verschiedensten Bereichen des Wohnens erkennen, von neuen Formen gemeinschaftlichen Wohnens, wie den Cluster-Wohnungen, in denen das Zusammenleben durch das Teilen verschiedener Räume gekennzeichnet ist, über die gemeinsame Nutzung von Gemeinschaftseinrichtungen, bis hin zum Tauschen und Leihen von Werkzeug, Dienstleistungen oder Fahrrädern.

Sharing Ansätze werden als Potential gesehen, um die Transformation und die nachhaltige Entwicklung der Städte zu unterstützen. Als Treiber für solche Sharing-Konzepte stehen die wirtschaftlichen und ökologischen Vorteile, die aus dem Teilen grundlegender und freiwilliger Versorgungsstrukturen resultieren und eine Win-Win-Situation für Mieterinnen und Wohnungsunternehmen ermöglichen können. Die diesen Sharing Ansätze zugrundeliegenden kollaborativen und nachhaltigen Konsummodelle erfordern jedoch auch neue Denk- und Verhaltensweisen bei Mieter\*innen und Eigentümern, was als zentrales Hemmnis identifiziert wird. Zugleich wird mit dem Stichwort Sharing Economy auch eine neue Form des Verkaufens und Kaufens beschrieben, die die Nutzung von Gütern von Eigentum entkoppelt. Dabei entstehen zwar auch neue Denk- und Verhaltensweisen, aber keine neuen wertebasierten Gemeinschaften. Vielmehr ermöglichen sogenannte Plattformökonomien wie Uber oder Netflix einen marktgesteuerten Austausch von Gütern, die sich bisher nicht als Waren handeln ließen.

Für eine Bestimmung von Infrastrukturen des Gemeinsamen als unternehmerische Leistung ist das Spannungsverhältnis zu beachten zwischen Praktiken des Teilens, die marktlich gesteuert werden, und solchen, die gesteuert werden durch Werte des sozialen Zusammenlebens im gemeinsamen Umfeld. Geteilte Räume werden in der Wohnungswirtschaft als Wohnwertsteigerung für die einzelnen Mieter oder Eigentümerinnen diskutiert. Im Vordergrund steht dabei der Kunde als Individuum. Der gemeinschaftliche Aspekt wird eher nachrangig oder gar als potenziell problematisch betrachtet. Diese Perspektive betont z.B. der GdW in der Darstellung der Wohntrends 2035. Die Wiedereerdeckung von Gemeinschaftseinrichtungen und geteilten Nutzungen wie Gästezimmer oder auch Partyräume und Waschküchen sind laut dieser Studie für verschiedene Milieus, wie die "Kommunikativen, Häuslichen und Anspruchsvollen" wieder attraktiv, da sie einen Ausweg zu den hohen Wohnkosten bieten. Durch das Auslagern bestimmter Nutzungen und die gemeinsame Nutzung bestimmter Angebote, die für den einzelnen Haushalt unwirtschaftlich sind, werden "mehr Spielräume durch Teilen" (GdW 2018, S. 92) möglich.

Die Vorteile werden hier als direkte Nutzbarkeit verstanden. Der GdW argumentiert, dass Teilen als Alternative oder Ergänzung des individuellen Eigentums oder Miete nur dann attraktiv ist, wenn diese geteilten Angebote direkt verfügbar und einfach buchbar sind, am besten digital (GdW 2018). Hier wird also der Kunde betont und die Skepsis gegenüber der gemeinschaftlichen Organisation deutlich. Aus dieser Perspektive geht es weniger darum, Identifikation und Teilhabe der Bewohnerinnen und Bewohner mit und im Wohnumfeld zu stärken, die in den Debatten sozialer Quartiersentwicklung im Vordergrund stehen. Der Unterschied ist daher, ob ein nachbarschaftliches Zusammenleben als positiver Nebeneffekt von modernen Sharing Konzepten auftritt, oder die explizite Intention von Infrastrukturen des Gemeinsamen ist. In Anlehnung an die kollaborative Konsumtion können hier auch die Rollen von Konsumenten und Prosumenten unterschieden werden.

Dieses Spannungsverhältnis ist relevant, da es auf konkurrierende Begründungen wirtschaftlichen Handelns von Wohnungsunternehmen verweist. Aus betriebswirtschaftlicher Logik des Unternehmens unterliegen freiwillige unternehmerische Leistungen, die sich jenseits staatlicher Vorgaben befinden, strengen Kosten-Nutzen-Faktoren. Die von dem Wohnungsunternehmen ermöglichte Praxis des Teilens muss sich demnach dem Interesse des Unternehmens, Gewinn zu erzeugen, unterordnen. Zugleich zeigt die Studie zu Sharing Ansätzen in der Wohnungswirtschaft, dass Wohnungsunternehmen auch nicht gewinnorientierte Leistungen erbringen.

### **Konzeptverfahren als planerische Steuerung des Engagements von Wohnungsunternehmen**

Kommunen nutzen zunehmend Konzeptverfahren, um "Nachbarschaften zu fördern und Sonderformen zu integrieren [sowie] soziale und kulturelle Infrastruktur kooperativ umzusetzen" (BBSR 2020b, S. 103). Ziel von Konzeptverfahren ist also weniger die gestalterische Form der Architektur als vielmehr die Nutzungsqualitäten zu steigern und die Beziehungen die verschiedenen Nutzerinnen und Nutzern im Quartier zu fördern. Es liegt daher nahe, dass Konzeptvergaben auch für die Steuerung bzw. Förderung der Umsetzung von Infrastrukturen des Gemeinsamen geeignet sind (Bura et al. 2016, Gennies 2021).

In den Verfahren werden die eingereichten Konzepte unter anderem darauf geprüft, welche Vielfalt an Einrichtungen und Angebote integriert ist, und wie die Durchmischung gestaltet wird, sowohl baulich, als auch im Sinne eines „Gemeinwesenkonzept[s] für das Umfeld und bürgerschaftliches Engagement“ (BBSR 2020b, S. 106). Diese weichen Kriterien sind schwierig zu bewerten, da sich nicht gegeneinander abwägen lassen, und die langfristige Sicherung aufwändig ist (ebd.).

Konzeptverfahren sind wesentlich durch Akteure des gemeinschaftlichen Wohnens bestimmt worden. Ausgangspunkt war beispielsweise in Tübingen die Anerkennung, dass Gemeinschaften von Menschen, die Wohnen gemeinsam organisieren wollen, sich auch besonders engagiert und mit innovativen Ideen in die Planung neuer Quartiere einbringen und Verantwortung für die Gestaltung der Nachbarschaft übernehmen. Im Kontext von Konzeptverfahren werden Gemeinschaften mehrfach als förderwürdig benannt. Förderkriterien sind demnach beispielsweise gemeinschaftsfördernde Maßnahmen oder konkret gemeinschaftliche Wohnformen, gemeinschaftliche Lebensmodelle sowie Ansätze zur Förderung des Gemeinwesens. Gemeinschaftliche Wohnprojekte sollen daher erleichterten Zugang zu Grundstücken erhalten (BBSR 2020b, S. 7). Eine offene Frage bleibt aber, ob ein gemeinschaftlich genutzter Raum in einer Wohnungsbaugenossenschaft oder einer Baugruppe per se ein Beitrag zum Gemeinwohl ist (vgl. BBSR 2019b: 14, 75). Kennzeichnend bleibt eine Erwartung und Hoffnung, dass gemeinschaftlich organisierte Wohnentwickler auch einen Beitrag zum Quartier liefern.

### Beispiel Wien

Ein Blick nach Wien zeigt, wie das Engagement von Wohnungsunternehmen für das Quartier von Kommunen aktiv eingefordert werden kann. Im geförderten Wohnungsbau der Stadt Wien werden konkrete Anforderungen an Quartiersqualitäten gestellt. Der wohnfonds Wien stellt Grundstücke bereit und vergibt diese im Rahmen von Bauträgerwettbewerben an gemeinnützige Wohnungsunternehmen. Seit 2009 werden als Qualitätsmerkmal auch Maßnahmen zur Stärkung der sozialen Nachhaltigkeit gefordert. Erreicht werden soll damit eine Erhöhung der Wohnzufriedenheit sowie soziale Stabilisierung durch die Stärkung von Solidarität. Eingeführt werden sollen auch neue flächenreduzierte SMART Wohnungen, die eine stärkere Externalisierung von Wohnfunktionen in gemeinschaftlich genutzte Räume nahelegen.

Ein Handlungsfeld, das für die Umsetzung der Vorgaben zu sozialer Nachhaltigkeit entwickelt wurde, ist die Realisierung von Gemeinschaftsräumen, die innerhalb oder außerhalb der Gebäude für die Bewohner\*innen und das Quartier bereitgestellt werden. Die Finanzierung erfolgt im Rahmen der Wohnbauförderung. Für „Verbesserungen des Wohnkomforts“, beispielsweise durch Gemeinschaftsräume, sind dabei extra Zuschüsse von 40% der Herstellungskosten möglich. Seit einigen Jahren wird die Aneignung und Nutzung dieser Gemeinschaftsräume durch eine Besiedlungsbegleitung unterstützt. Dies ist ein innovativer Schritt zur Initiierung von Nachbarschaften. Bislang meist befristet finanziert soll die Eigenverantwortung und Kooperationsbereitschaft und -kompetenz der Bewohner gestärkt werden. Das prominenteste Beispiel der baufeldübergeifenen Kooperation ist die Seestadt Wien-Aspern, die wegweisend, aber aufgrund des Modellcharakters nicht pauschal übertragbar ist. In der Seestadt Aspern wurden alle Bauträger verpflichtet, ihre Erdgeschoßzone zum Festpreis an eine Quartiersorganisation zu vermieten, die eine koordinierte Entwicklungsplanung für das Quartier vornimmt. Dazu gehören abgestimmte Einzelhandelskonzepte ebenso wie die Ausweisung von nicht kommerziellen, gemeinschaftlich genutzten Räumen.

Deutlich wird, dass in Wien die neu eingeführte soziale Nachhaltigkeit als erhebliche Qualitätsverbesserung des geförderten Wohnungsbau verstanden wird. Auch die Wohnungsunternehmen erkennen die Integration „sozialer Begleitprozesse und Gemeinwesenarbeit“ als zentrale Innovation im Neubau (Novotny 2018). Anzumerken bleibt, dass auch in Österreich angesichts der hohen Bodenpreise zunehmend geförderter und freifinanzierter Wohnungsbau kombiniert wird, um die geförderten Einheiten quer zu finanzieren. Als Herausforderungen für die Verstetigung der Bereitstellung von sozialen Infrastrukturen im Wohnungsneubau werden drei Felder identifiziert (Kirsch-Soriano da Silva & Güntner 2020). Zum ersten handelt es sich um die Implementierung von verbindlichen Standards. Eine weitere Evaluation der Wiener Bauträgerwettbewerbe kommt dabei

zum Schluss, dass Benchmarks für soziale Nachhaltigkeit nur bedingt möglich (soziale Wirkungen oft nicht quantitativ messbar) und daher bedingt sinnvoll sind (quantitative Vorgaben reduzieren kreative Spielräume für projektspezifische Lösungen). Die zweite Herausforderung ist die Finanzierung von laufenden Kosten. Vorgeschlagen wird eine Dauerfinanzierung - von Besiedlungsmanagement oder Hausbetreuung oder auch der Pflege gemeinschaftlicher Freiräume als Teil der laufenden Betriebskosten - was aber im österreichischen Miet- und Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz noch nicht vorgesehen ist. Die dritte Herausforderung ist die Finanzierung von bezahlbarem Wohnraum. Die aktuellen Preissteigerungen in den Baupreisen und die Verteuerung der Bankdarlehen in Kombination mit anhaltend hohen Grundstückspreisen macht auch in Österreich das Bauen teurer. Die Frage, wie Quartiere geschaffen und welche Quartiersangebote wirklich sinnvoll sind, ist daher auch in Wien nicht abschließend beantwortet. So stellte sich ein öffentliches Symposium der Frage, ob die ambitionierten Konzepte umgesetzt und die Praxis dem Wunsch nach neuem sozialen Wohnen entspricht. Hintergrund ist die Beobachtung, dass Gemeinschaftsräume in Bauträgerwettbewerben häufig gefordert werden, aber dann nur teilweise genutzt werden (73. Wohnsymposium von STANDARD und „Wohnen Plus“ am 01.09.2022 in Wien).

### 2.2.3 Formen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Wie andere räumliche, bauliche, technische oder soziale Strukturen müssen auch IG hergestellt und ggf. in Verbindung mit entsprechenden Dienstleistungen unterhalten werden. Dafür sind finanzielle, räumliche und personelle Ressourcen bereitzustellen, welche aus ökonomischer Perspektive für Wohnungsunternehmen Kosten darstellen, die in Relation zu einem direkten oder indirekten Nutzen stehen. Damit sich gesellschaftlich als erstrebenswert definierte und von Politik und Planung eingeforderte soziale Qualitäten von Quartieren in der Praxis realisieren lassen, müssen sich diese Qualitäten also auch mit unternehmerischen Zielen verbinden und wirtschaftlich umsetzen lassen. Das erfordert eine wirtschaftliche Darstellbarkeit nicht nur von Kosten, sondern speziell auch von Nutzen im Sinne sozialer Mehrwerte kooperativer Quartiersentwicklung, durch welche die Identifikation der Bewohner\*innen, Wohlbefinden und Zufriedenheit, Integration, Austausch, Teilhabe erhöht werden.

Infrastrukturen des Gemeinsamen weisen demnach prinzipiell einen Investitionscharakter auf, weshalb zur Beurteilung entsprechender Investitionen die hierfür in Frage kommenden Formen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von Interesse sind. Ausgangspunkt des Projekts waren dabei zwei Aspekte: Auf der einen Seite kommen klassische Investitionsrechnungen für Bereitstellung von IG in Betracht. Auf der anderen Seite ist es von Interesse, inwieweit indirekte oder weiter gefasste und insbesondere auf das Quartier bezogene Nutzenaspekte explizit in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen einbezogen werden und bei Investitionsentscheidungen zum Tragen kommen.

Die weiteren Ausführungen zu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beziehen sich auf etablierte Ansätze und Methoden zur Betrachtung von Immobilieninvestitionen. In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl von klassischen (statischen oder dynamischen) und modernen Ansätzen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die z.B. Kosten-/Leistungsaspekte oder vergleichende Investitions-Aspekte in den Vordergrund rücken (Schulte et al. 2016, S. 579 ff.). Zentrale statische Verfahren sind z.B. die Kostenvergleichsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung und die statische Amortisationsrechnung; bei den dynamischen Verfahren sind u.a. die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode und der Vollständige Finanzplan (VoFi) hervorzuheben (BMI 2019, S. 34).

Unter den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit von Investitionen gerade im Immobilienbereich werden einige moderne Verfahren auch hinsichtlich der Betrachtung von Lebenszykluskosten (LZK oder LCC, Life cycle costing) eingesetzt. In diesem Zusammenhang werden in der Praxis vor allem dynamische Verfahren der Wirtschaftlichkeitsberechnung angewandt, in der deutschen Wohnungswirtschaft insbesondere der Vollständige Finanzplan (VoFi), der eine Unterscheidungen zwischen Eigen- und Fremdkapitalverzinsung sowie eine Liquiditätskontrolle zulässt (Pelzeter 2017, S. 65 f.).

Die Art und Umsetzung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen stellt einen zentralen Untersuchungsaspekt dar. Die hier dargestellten Formen der Wirtschaftlichkeitsberechnung verweisen bereits darauf, dass in der Praxis unterschiedliche Ansätze, Methoden und konkrete Ausgestaltungen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zwischen Investitionsrechnungen und z.B. weiter gefassten Sozialrendite-Betrachtungen vorkommen können. Es sind hier verschiedene Heuristiken dargestellt, die zunächst für die Konzeption der empirischen Erhebungsinstrumente für die Fallstudien in Betracht kamen und dann dem Erkennen von relevanten Zusammenhängen im Rahmen der Auswertung dienten.

Dreh- und Angelpunkt der Heuristiken ist die Unternehmensperspektive, aus der heraus Anhaltspunkte für die Bewandnis von Aspekten des vielschichtigen Phänomens IG aufgezeigt werden können. Im Fokus stehen unternehmerische Entscheidungen für die Realisierung von IG. Wesentliche Referenzpunkte für solche Entscheidungen und spätere Erfolgsbeurteilungen sind, je nach Art des Wohnungsunternehmens, dessen Unternehmensmission, Satzung und damit verbundene (ökonomische, ökologische und soziale) Ziele und Strategien. Bei der Realisierung von IG kann es sich demnach um einen elementaren Bestandteil des Geschäftsmodells oder eine optionale unternehmerische (Investitions-)Entscheidung handeln. Im letztgenannten Fall sind also grundlegende unternehmerische Entscheidungen zwischen der Realisierung einer IG, einer alternativen IG oder einer sonstigen Investitionsalternative von Interesse. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen können dann für diese Investitionsentscheidung und/oder für die Effizienzbeurteilung von realisierten IG eine Rolle spielen. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sind auch ein ökonomischer Anhaltspunkt der Ermittlung von Opportunitätskosten der Realisierung von IG.

Die Heterogenität von IG impliziert, dass Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen wesentlich von der Art einer konkreten IG geprägt sind. Heuristisch kann ein Fokus auf IG gelegt werden, die mit einer (Immobilien-)Investition verbunden sind und als solche behandelt werden, wie dies z.B. im Fall eines Gemeinschaftsraums denkbar ist. Bei der Betrachtung von Immobilieninvestitionen liegt das Augenmerk auf direkten (unmittelbaren) und indirekten Zahlungen, die von einer Investition verursacht werden bzw. mit ihr im Zusammenhang stehen. Ein wesentliches Erkenntnisinteresse bezieht sich auf eventuelle Beispiele und Umstände, in denen bestimmte (indirekte) Kosten- und Nutzenaspekte von IG in besonderer Weise bzw. ggf. anders als bei anderen Investitionsvorhaben in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen werden.

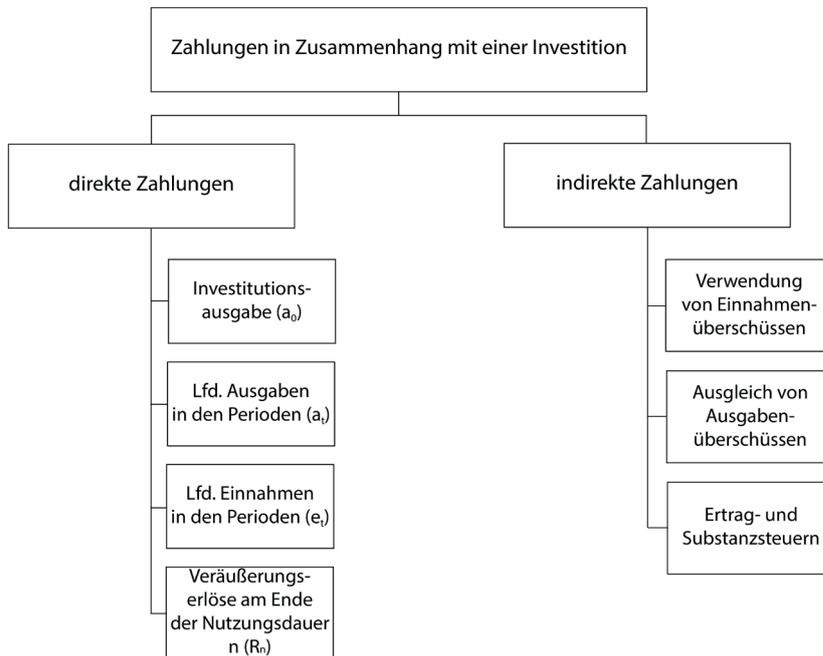
### **Idealtypische Betrachtung von (Immobilien-)Investitionen**

Vor diesem Hintergrund wird für die heuristischen Zwecke eine idealtypische immobilienökonomische Betrachtungsweise herangezogen, in deren Mittelpunkt der grundlegende „Datenkranz für immobilienbezogene Investitionsrechnungen“ (Schulte et al. 2016: 583 ff.) steht. Direkte Zahlungen umfassen Investitionsausgaben, laufende Einnahmen, laufende Ausgaben (Nebenkosten, Verwaltungskosten, Instandhaltungskosten) und den Veräußerungserlös unter Berücksichtigung einer geplanten wirtschaftlichen Nutzungsdauer (als Planungshorizont der Investitionsrechnung). Hinsichtlich indirekter Zahlungen werden bei einer Investitionsrechnung die Verwendung von Einnahmenüberschüssen, der Ausgleich von Ausgabenüberschüssen, sowie steuerliche Wirkungen des Investitionsvorhabens betrachtet (Abb. 4).

Ein besonderes Erkenntnisinteresse liegt darin, zu ermitteln, ob und ggf. auf welche Weise über diese idealtypischen Zahlungsbetrachtungen hinaus auch Aspekte des „Mehr als Wohnen“, der „Sozialrendite“ und weiterer Effekte wie Fluktuations-Reduzierung ex ante in den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

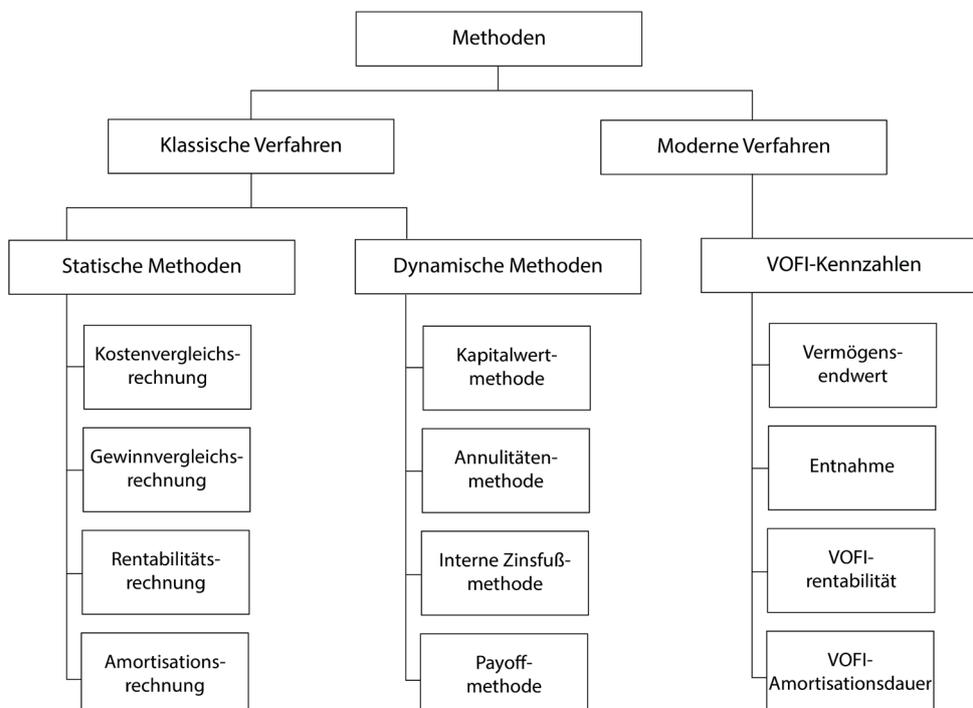
Ausgehend von den grundlegenden Aspekten einer Investition kommt bereits in der Theorie und in Abhängigkeit vom genauen Gegenstand der Investition eine Bandbreite an Methoden der Investitionsrechnung in Betracht (Abb. 5). Von einem einheitlichen Vorgehen der Investitionsrechnung bzw. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kann insofern nicht ausgegangen werden. Vielmehr sind in der Praxis individualisierte bzw. in den Unternehmen etablierte und an den jeweiligen Fall angepasste Ansätze zu erwarten.

**Abbildung 4:**  
Direkte und indirekte Zahlungen im Zusammenhang mit einer Investition



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Schulte et al. 2016, S. 584.

**Abbildung 5:**  
Überblick zu Methoden der Investitionsrechnung im immobilienökonomischen Kontext



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Schulte et al. 2016, S. 593.

## Konzepte der Stadtrendite oder Sozialrendite

“Der Begriff der Stadtrendite bezieht sich”, laut eines Glossars des Landes Berlin, “nicht auf einen betriebswirtschaftlichen Gewinn aus Vermietung oder Verkauf eines Gebäudes oder Grundstücks, sondern versucht ökologische, soziale und gesellschaftliche Erträge für die Stadt zu summieren” (Friedrichshain-Kreuzberg LokalBau o.J.).

Im Hinblick auf IG in der gemeinwohlorientierten Quartiersentwicklung rücken speziell auch solche Aspekte in den Vordergrund, die über reine Investitionsrechnungen hinausgehen und sich auf schwer quantifizierbare, indirekte oder nicht-monetäre Mehrwerte von Infrastrukturen beziehen. Zur Erfassung dieser Mehrwerte werden seit mehreren Jahren die Konzepte der “Sozialrendite” oder “Stadtrendite” diskutiert. Der Begriff der Stadtrendite will erfassen, welche ökologischen und gesellschaftlichen Erträge für die Stadtgesellschaft mit einer wohnungswirtschaftlichen Investition verknüpft sind. Beispiele für solche Mehrwerte können die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums, die Schaffung von “Dritten Orten” in der Nachbarschaft oder durch Entsiegelung erzielte positive stadtklimatische Effekte sein (BBSR 2020a, S. 132). In ähnlicher Weise bezieht sich der Begriff Sozialrendite auf mit Investitionen in die Produktion von Wohnraum verbundene soziale Mehrwerte wie Gesundheit oder soziale Integration. Die Erfassung solcher Mehrwerte ist eine auch ökonomisch erforderliche Korrektur zum Ausgleich unvollkommen arbeitender Wohnungsmärkte, sowie eine notwendige Ergänzung zur Förderung positiver externer Effekte bzw. der Vermeidung negativer externer Effekte (BMVBS & BBR 2008, S. 3).

Die Herausforderung bleibt jedoch, dass bis heute weder eine einheitliche Definition noch ein Konsens zu den Berechnungsmethoden einer Stadtrendite bestehen. Bezogen auf die Leistungen von Wohnungsunternehmen können die Bereiche Soziale Sicherheit und Versorgung, Wohnumfeld und Stadtentwicklung, Stärkung der lokalen Wirtschaft und Verwaltung als Bezugspunkte der Erwirtschaftung von Stadtrendite herangezogen werden. Prinzipiell kommen private, kommunale und andere Wohnungsunternehmen gleichermaßen als Akteure der Erwirtschaftung von Stadtrendite in Betracht. Als Merkmal einer Stadtrendite müssen diese Leistungen über die normal übliche Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen des Unternehmens hinausgehen und konsistent mit den Zielen der Stadtentwicklung sein. Während mitunter auch die betriebswirtschaftliche Rendite als Bestandteil der Stadtrendite gezählt wird, wird in der Literatur meist empfohlen, diese getrennt zu betrachten und gegebenenfalls später eine Gesamtrendite als Summe aus Stadtrendite und Eigenkapitalrendite zu ermitteln.

Eine wesentliche Herausforderung der Ermittlung von Stadtrendite besteht in der Quantifizierung oder Monetarisierung von ‘weichen’ Faktoren, indirekten Wirkungen und langfristigen Erträgen, ebenso wie in der Abgrenzung zu normalen Mehrwerten aus der Bestandsbewirtschaftung. Entsprechend finden sich meist auch keine einheitlichen Ansätze, sondern z.B. ‘duale’ Verfahren (Heitel 2010: VIII-IX). In der Praxis finden sich bereits Konzepte und Bewertungssysteme, die z.B. aus Sicht von Wohnungsunternehmen Renditebetrachtungen mit Kombinationen aus quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren (qualitativen) Bewertungselementen durchführen. Für solche Verfahren wird etwa die Kombination quantitativ-monetärer und qualitativer Bewertungsmethoden vorgeschlagen (BMVBS & BBR 2008, S. 3). Die Gesamtrendite entsprechender Leistungen würde sich demnach aus unmittelbaren und mittelbaren Elementen einer klassischen finanzwirtschaftlichen Rendite sowie Elementen einer Sozial- oder Stadtrendite zusammensetzen. Beispiele einer Bewertung der Teilelemente einer Sozialrendite greifen etwa auf Punktesysteme zurück, die sich auf den unmittelbaren und mittelbaren Nutzen von Sozialrente-Komponenten beziehen (Fulst 2013, S. 61-62).

Daneben wird bei Verfahren im Sinne einer ‘Umrechnung’ von Stadtrendite in finanzwirtschaftliche Rendite eine Differenzierung zwischen unmittelbaren, mittelbaren und Folge-Ergebnissen vorgenommen (Schwalbach et al. 2006), was mit zunehmender zukunftsbezogener Operationalisierung von Stadtrendite zu Unsicherheiten in entsprechenden Umrechnungen führt. Diese Beispiele zeigen, wie letztlich nur ein zusammenhängendes ‘hybrides’, aber kein einheitliches strategisches Bewertungsschema erzeugt wird.

Festzuhalten bleibt, dass immer noch keine Standards zur Ermittlung der Stadttrendite und ihrer Berücksichtigung im betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhang etabliert sind. Eine eindeutige Unterscheidung bleibt erforderlich, da sonst betriebswirtschaftlich sinnvolle Modernisierungs- oder Verwaltungsmaßnahmen unzulässigerweise als Stadttrendite deklariert werden (vgl. BMVBS & BBR 2008, S. 9). Ohne diese konzeptionellen Herausforderungen auflösen zu können, kann jedoch überprüft werden, inwieweit solche ex post gebildeten Bewertungsschema in der Praxis auch einer ex ante Entscheidung zur Realisierung von IG zugrunde liegen können.

## 3. Forschungsdesign

### 3.1 Methodischer Ansatz, Untersuchungsmethoden und Arbeitsprozess

Für die Untersuchung wurde ein Mixed Methods-Ansatz gewählt, der sowohl quantitative als auch qualitative Methoden beinhaltet, um die räumlichen, sozialen, planerischen und ökonomischen Dimensionen des Forschungsgegenstandes angemessen zu erfassen. Im Zentrum steht der Forschungsansatz der *Grounded Theory* für eine datengestützte Theoriebildung, die mit verschiedenen quantitativen und qualitativen Methoden der Sozialforschung zur Datenerhebung, -auswertung und -interpretation - wie Literaturlauswertungen, Fallstudienuntersuchungen und leitfragengestützte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Wohnungsunternehmen -, durchgeführt wurde. Ausgehend von der Annahme, dass IG keine Bestand hätten, wenn sie nicht funktionieren würden, lag der Fokus nicht auf der Erforschung von Nachfrage und Nutzungsweisen von IG, sondern auf der Identifizierung und Wirkung der relevanten Systemparameter („Stellschrauben im System“), welche die Entscheidungsprozesse und den wirtschaftlichen Betrieb beeinflussen. Daher wurden mit systemanalytischen Methoden die Wirkungsbeziehungen der Parameter untersucht.

#### Grounded Theory

Der Ansatz der Grounded Theory beruht darauf, dass die Interpretationen der Ergebnisse aus systematischen Erhebungen, Beschreibungen und Beobachtungen des Forschungsgegenstands zu einer eigenen Theoriebildung beitragen, die zu neuen Fragestellungen und einer weiteren Vertiefung der Ergebnisse und Erkenntnisse führen. Dabei wird abwechselnd deduktiv und induktiv vorgegangen, um Daten, Informationen und Erkenntnisse zu generieren, Forschungshypothesen aufzustellen und diese zu überprüfen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Methodik ist die Verwendung von sensibilisierenden Konzepten, die eine gewisse Unvoreingenommenheit und Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand beinhalten, um Begriffsbildung und Untersuchungsmethodik neuen Erkenntnissen anzupassen. Der Forschungsstandpunkt innerhalb des sensibilisierenden Konzepts ist dabei kontinuierlich kritisch zu reflektieren.

#### Entwicklung einer IG-Typologie

Zunächst wurde in einem mehrstufigen, induktiven Verfahren eine Typologie von IG entwickelt. Bei der Erstellung der Typologie bilden die funktionalen, räumlichen oder baulichen Eigenschaften die grundlegende Unterscheidung („Elemente“). Mit einer explorativen Analyse ausgewiesener Modellprojekte und -quartiere, wie Spreefeld (Berlin), Hunziker Areal und Kalkbreite (Zürich) und Wien-Aspern, wurde die Vielfalt aller IG identifiziert und daraus die IG-Typen abgeleitet. Wichtig war, dass eine eindeutige und redundanzfreie Zuordnung der Elemente zum Ordnungssystem möglich und dieses auch erweiterungsfähig ist. Die IG-Typen wurden dann im Rahmen der Bestandserhebung in den untersuchten Fallstudien auf Plausibilität getestet und nach den Rückmeldungen der Projektpartner angepasst. Zu jedem IG-Typ wurden die für den Untersuchungszweck relevanten Beschreibungskategorien (oder Merkmale) und deren Ausprägungen identifiziert und beschrieben.

#### Fallstudienuntersuchungen auf Quartiersebene: Erfassung der Kontextbedingungen

Auf Grundlage einer Bestandserhebung von neuen Quartiersentwicklungen in Deutschland wurden Quartiere und Projekte ausgewählt, die sich als Forschungsgegenstand besonders eignen. Hierzu erfolgte eine umfangreiche, explorative Recherche durch eine Auswertung von verfügbaren Projektinformationen aus Forschungsberichten, Fachpublikationen und Projekt-Homepages sowie eine Befragung von Expertinnen und Experten für Empfehlungen zu interessanten Quartieren mit IG. Zu Rate gezogen wurden unter anderem Veröffentlichungen des BBSR (BBSR 2020c), bestehende Kontakte zu Wohnungsbauunternehmen und wohnungswirtschaftlichen Verbänden sowie Hinweise der Internationalen Bauausstellung (IBA) Stuttgart.

Das Ergebnis der Recherche war zunächst eine Liste mit ca. 50 Projekten in Deutschland, aus denen nach folgenden Kriterien eine weitere Auswahl getroffen wurde:

- Es sollten realisierte Beispiele mit einer Mindestgröße von mehr als 100 Wohneinheiten sein mit einem Fertigstellungstermin vorzugsweise nach 2010; umfassend modernisierter Bestand wurde jedoch auch in Betracht gezogen. Die Projektstandorte sollten eine räumliche Verteilung über das gesamte Bundesgebiet aufweisen, zumindest verschiedene Bundesländer abdecken, um u.a. auch unterschiedliche förderrechtliche Rahmenbedingungen innerhalb des nationalen Planungssystems zu erfassen.
- Die bereitstellenden Wohnungsunternehmen sollten unterschiedliche Rechtsformen aufweisen, idealerweise mit einem vielschichtigen Wohnungsangebot an Miet- und Eigentumswohnungen.
- Die Projekte sollten eine relativ große Anzahl und Vielfalt an quartiersbezogenen Infrastrukturen des Gemeinsamen mit einer großen Akteursvielfalt aufweisen.

Der Auswahl verschiedener Unternehmenstypen kam eine besondere Bedeutung zu, da ein wesentliches Erkenntnisinteresse darin lag, ob Wohnungsunternehmen mit verschiedenen Rechtsformen unterschiedliche Motive und Strategien bei der Bereitstellung und im Betrieb von IG haben bzw. verfolgen. Grundsätzlich können IG von privaten, öffentlichen und sonstigen Wohnungsunternehmen angeboten werden, die sich neben institutionellen Merkmalen insbesondere in ihrer Eigenschaft als Bestandshalter (Vermieter\*innen oder Selbstnutzer\*innen) und/oder als Bestandsentwickler unterscheiden lassen:

- Kommunale Wohnungsunternehmen
- Privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen
- Wohnungsgenossenschaften
- Projektentwickler / Projektträger
- Baugemeinschaften
- Stiftungen und andere gemeinwohlorientierte Initiativen.

Nach diesen Kriterien wurden ca. 25 Wohnquartiere als potentielle Fallstudien identifiziert, deren Merkmale detaillierter erfasst und bewertet wurden. Aus diesen heraus wurden elf Wohnquartiere ausgewählt und kontaktiert. Teilweise wurde eine Kooperation abgelehnt, teilweise wurden andere Quartiere des jeweiligen Wohnungsunternehmens als Untersuchungsgegenstand vorgeschlagen. Schließlich wurden sechs Quartiere für eine vertiefende Untersuchung ausgewählt (Tab. 1), für die jeweils eine systematische Dokumentation mit einem Quartierssteckbrief, Fotografien und Erhebung der wirtschaftlichen Kenndaten erfolgte. In fast allen Quartieren ist jeweils ein Wohnungsunternehmen größter, teilweise einziger Bestandshalter der Wohnungen. Die weitere Untersuchung konzentrierte sich daher zumeist auf dieses Wohnungsunternehmen. Eine Ausnahme ist das Quartier Prinz Eugen Park, in dem über 20 verschiedene Wohnungsunternehmen vertreten sind. Hier wurde für die Untersuchung sowohl die Quartiersgenossenschaft als auch ein Wohnungsunternehmen ausgewählt.

**Tabelle 1:**  
Übersicht zu den untersuchten Fallstudien der Quartiere

Nr.	Projektname	Standort	Name des Unternehmens	Unternehmensart
1	Prinz Eugen Park	München	Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG	Baugenossenschaft
2	Hartwig-Hesse-Quartier	Hamburg	Hartwig-Hesse-Stiftung	Stiftung
3	Niehler WohnArt	Köln	GAG Immobilien AG	Aktiengesellschaft
4	Rosensteinviertel	Stuttgart	Siedlungswerk GmbH Wohnungs- und Städtebau	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
5	Gartenstadt Drewitz	Potsdam	ProPotsdam GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
6	Lichtenrader Revier	Berlin	UTB Projektmanagement GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Quelle: Eigene Darstellung

### Fallstudienuntersuchungen auf Projektebene: Informationsgewinnung zu Fokus-IG

Angesichts der großen Vielfalt der IG konnte nur eine geringe Auswahl an IG näher untersucht werden, die im Weiteren als Fokus-IG bezeichnet werden. Auswahlkriterien waren, dass sie entweder besonders häufig und regelmäßig vorkommen (z.B. Gemeinschaftsraum) oder eine besonders exponierte Ausprägung aufweisen (z.B. Schwimmbad). Weiterhin wurden IG berücksichtigt, weil sie von den Interviewpartnern als besonders relevant für das jeweilige Quartier erachtet wurden, da sie hohe Synergieeffekte mit anderen IG, eine starke Ausstrahlung ins Quartier oder auch ein hohes finanzielles Risiko aufweisen.

Die Untersuchung der Fokus-IG diente einer deskriptiven Rekonstruktion der Entscheidungsprozesse, welchen Einfluss die jeweiligen Motive, Kosten und Nutzen auf Bereitstellung und Betrieb der IG hatten. Grundlage dafür waren Interviews mit Akteuren aus der Geschäftsführung der untersuchten Wohnungsunternehmen sowie Erhebungen der wirtschaftlichen Daten, die Einblick in die unternehmerische Perspektive gaben. Es wurde erhoben, welche Kosten in Planung, Herstellung und Betrieb entstanden bzw. weiterhin entstehen, wie diese finanziert werden, wie die Unternehmen diese Kosten in Bezug zu Nutzen stellen und die Wirtschaftlichkeit der IG beschreiben.

Ein besonderes Augenmerk lag auf der Darstellung der Betriebsmodelle der IG, anhand derer untersucht wurde, wie Verantwortlichkeiten für Organisation, Nutzung und Finanzierung auf verschiedene Akteure verteilt werden. Da jede IG-Bereitstellung einen unabgeschlossenen Lernprozess beschreibt, schließt jede Fallstudienbeschreibung mit einer Einschätzung der Übertragbarkeit und Weiterentwicklung aus Sicht des jeweiligen Wohnungsunternehmens. Die Ergebnisse aus der vergleichenden Auswertung der Fokus-IG wurden entlang Phasen des *Projektlebenszyklus* ausgewertet und ermöglichten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der unternehmerischen Handlungslogiken darzustellen.

Der vergleichende Ansatz folgt der "method of agreement" in "most different cases" verglichen (vgl. Stuart Mills). Untersucht wird demnach, wie das gleiche Ergebnis - die gelingende Bereitstellung von IG - in unterschiedlichen Fällen zustande kommt. Die bewusste Auswahl unterschiedlicher Fälle soll bestimmt werden, ob quer zu den unterschiedlichen Quartieren und Wohnungsunternehmen Typen, ähnliche oder gar typische Wege der gelingenden Bereitstellung aber auch wiederkehrende Hemmnisse der Bereitstellung feststellbar sind.

### **Quantitative Befragung durch Online-Umfrage**

Auf Grundlage der vorab erhobenen Vorkenntnisse zu den Quartieren wurde unter Berücksichtigung der IG-Typologie ein Online-Fragebogen konzipiert, um von den Wohnungsunternehmen auch quantitative Informationen bereitgestellten IG zu erfahren. Der Fragebogen wurde von den Projektverantwortlichen vor dem ersten Interview ausgefüllt, damit dieses Wissen in die Vorbereitung und Durchführung des ersten Interviews einfließen und ggf. vertiefend erörtert werden konnte. Die Auswahl der zu erhebenden Daten und deren Auswertung (Einordnung, Kategorisierung, Quantifizierung) waren theoriegeleitet.

Die Umfrage umfasste drei Teile und wurde mit Single-/ Multiple-Choice-Fragen operationalisiert: Im ersten Teil wurden allgemeine Informationen zum Projekt des Wohnungsunternehmens erhoben und - falls abweichend - zum Quartier, in dem das Projekt verortet ist. Der zweite Teil enthielt Fragen zu den einzelnen IG, wo für jede IG eine gesonderte Seite in der Umfrage auszufüllen war. Im dritten Teil der Umfrage wurden die Wohnungsunternehmen dazu befragt, welche Wirkungen sie sich durch IG im Quartier erhoffen, welchen Nutzen IG für das Unternehmen haben sollen, welche Faktoren zur Bereitstellung von IG beigetragen haben sowie welche Erfahrungen das Wohnungsunternehmen mit IG gemacht hat.

Bei vielen Fragen waren offene Antworten sowie eine Mehrfachauswahl möglich, um auch Ambivalenzen abbilden zu können und die Befragten in ihren Antworten nicht zu sehr einzuschränken. Unklarheiten und Ambivalenzen wurden in den Interviews thematisiert, beispielsweise um eine treffende Typologisierung der IG zu ermöglichen. In der Auswertung der Online-Umfrage und der Aufbereitung wurden die Daten mit den Aussagen aus den Interviews abgeglichen. Die so erfolgte Datentriangulation verfeinerte die Aussagen, die aus der Auswertung der Online-Umfrage heraus getroffen werden konnten, und führten zu einer "Bereinigung" der ursprünglichen Auswertungsergebnisse.

*Bereinigung der in der Online-Umfrage genannten IG:* Aus den Angaben in der Online-Umfrage wurden Infrastrukturen entfernt, die nicht der hier angewandten Definition von Infrastrukturen des Gemeinsamen entsprechen. Entfernt wurden deshalb beispielsweise Einrichtungen der Daseinsvorsorge und andere Infrastrukturen, die keine Investitionen des Wohnungsunternehmens darstellen, u.a. Kindertagesstätten, Sozialstationen und Tagespflege. Es wurde außerdem der Konrad-Wolf-Park in Drewitz als IG hinzugefügt, da dieser im Interview als IG eingestuft wurde.

*Bereinigung der Funktionszuordnungen:* Um bei der Online-Umfrage den Antwortenden bei der Zuordnung der IG zu Funktionen hybride Mehrfachkodierungen zu ermöglichen und gleichzeitig bei der Auswertung eine eindeutige Funktionszuordnung zu erstellen, wurden die Daten nach Abgleich mit den Interviews bereinigt. Durch die Interviews wurde die Plausibilität der Zuordnungen zu Kategorien in der Online-Umfrage überprüft und danach jede Funktion nur einmal zugeordnet, um die absolute Anzahl der Infrastrukturen nach Funktionen eindeutig zu bestimmen. Durch Mehrfachkodierungen in der Online-Umfrage haben sich die Funktionen teilweise überschritten. Zum Beispiel findet in vielen Gemeinschaftsräumen häufig auch eine Form von Beteiligung statt. Ein Problem stellte auch dar, dass manche der Befragten bzw. die Interviewpartner\*innen die Definitionen der Funktionen nicht genau kannten, und deshalb teilweise widersprüchliche Angaben trafen, z.B. dass eine IG gleichzeitig Gemeinschaftsraum und Freiraum sei - eine Kombination, die per Definition nicht möglich ist. Solche unplausiblen Aussagen der Befragten konnten durch die Interviews korrigiert werden.

*Bereinigung der Merkmalsausprägungen:* Wie auch bei den Kategorien wurden die Angaben aus der Online-Umfrage mit den Aussagen aus den Interviews und eigenen Bewertungen abgeglichen und davon ausgehend Merkmalsausprägungen von IG angepasst. Antwortmöglichkeiten im Fragebogen wie „teils/teils“, die das Ausfüllen des Fragebogens erleichtern sollten, führten zu Uneindeutigkeiten. Da Kategorien wie „teils/teils“ keine eindeutigen Aussagen erlauben, wurden sie entfernt, sofern die Aussagen nicht durch andere Informationen besser zugeordnet werden konnten.

Für die Umfrage wurde das Online-Umfragetool QUAMP (Version: 4.4.3) der Firma Sociolutions GmbH verwendet. Das Tool erfüllt alle erforderlichen technischen Anforderungen zu einer guten Handhabung und die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen zum Datenschutz.

### **Leitfadengestützte Interviews und deren Auswertung**

Eine weitere wichtige Informationsquelle waren jeweils zwei bis drei Interviews mit einem oder mehreren Vertreterinnen und Vertretern der Wohnungsunternehmen. Insgesamt wurden 21 Interviews durchgeführt, eine Übersicht zu allen Interviews und Personen befindet sich im Interviewverzeichnis (siehe Kap. 9).

Ziel des ersten Interviews war, die IG im jeweiligen Quartier zu erfassen und Erläuterungen zu den jeweiligen Merkmalsausprägungen, den Wirkungen im Quartier und den Organisationsformen zu erhalten. Hierfür wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt, deren Tätigkeitsfeld die Planung und das Management der IG betrifft. Dies waren meist Personen aus dem Quartiersmanagement oder der Gemeinwesenarbeit. Der Fokus der Interviews lag auf der Projektgenese, der Identifikation besonders relevanter IG und der Erfassung von Besonderheiten der Projekte.

Das zweite Interview wurde mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Ebene der Geschäftsführung geführt, um Entscheidungsprozesse zu rekonstruieren und Angaben zum Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. Erläuterungen zur wirtschaftlichen Betrachtung bezüglich der Ausgestaltung der bereitgestellten IG (Opportunitätskosten und Schwellenwerte) und in Bezug auf das Gesamtprojekt zu erhalten. Sofern ein drittes Interview geführt wurde, so diente dieses zumeist, um vertiefende Informationen zu Kosten, Finanzierung oder Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu erhalten.

Für jedes Interview wurde ein Leitfaden entwickelt, mit dem einerseits standardisiert das Kontextwissen zu allen Projekten erhoben, andererseits auch quartiers- oder projektspezifische Merkmale erfasst wurden. Die jeweils etwa einstündigen Interviews wurden zumeist von zwei Personen des Forschungsteams per Videokonferenz durchgeführt, aufgezeichnet und mit einer Transkriptionssoftware transkribiert. Anschließend erfolgte die Korrektur sowie Auswertung des Transkripts durch eine Kodierung unter Verwendung der Kodierungssoftware QCAmap. Vorab wurde für die Kodierung in Rückbezug auf das sensibilisierende Konzept ein Leitfaden mit Kodierungsregeln erstellt.

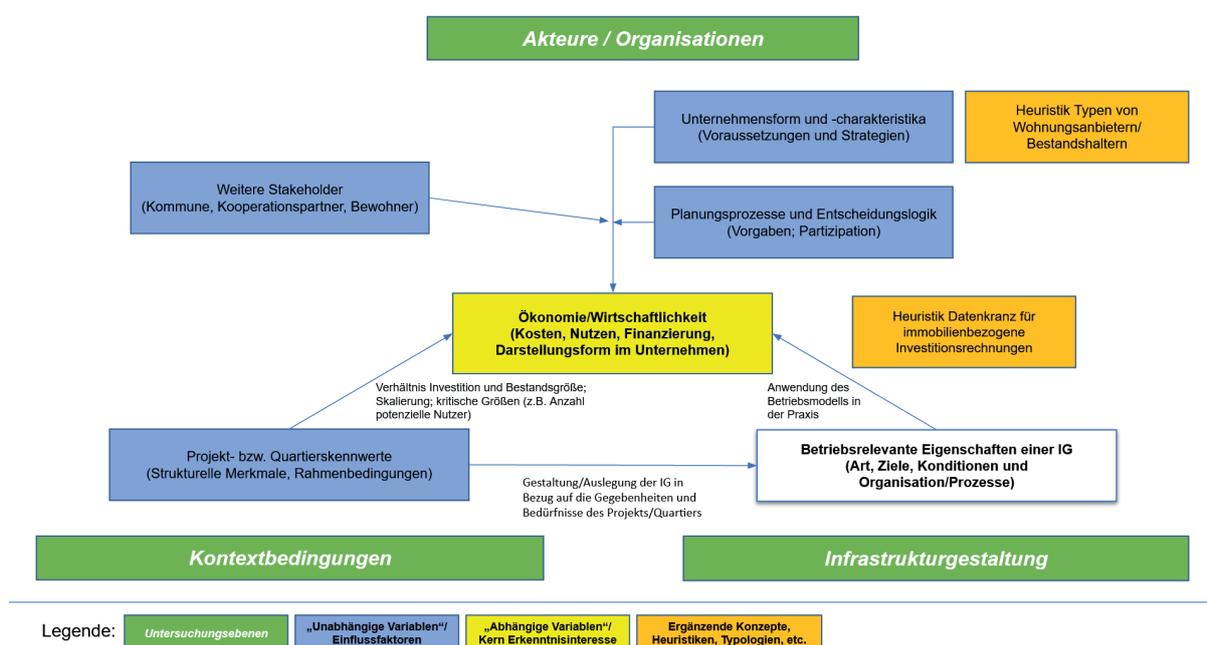
### **Erhebung und Auswertung der ökonomischen Aspekte**

Ein weiteres Forschungsziel war die Darstellung des ökonomischen Nutzens für die Unternehmen. Die Wirtschaftlichkeit eines wohnungswirtschaftlichen Projekts lässt sich vereinfacht durch eine Gegenüberstellung von Ausgaben und Einnahmen darstellen. Ausgaben entstehen durch Investitions-, Finanzierungs-, Betriebs- oder sonstige Kosten, Einnahmen entstehen aus Erträgen aus Verkauf, Vermietung oder sonstigen Einnahmen oder Erlösen, z.B. durch Nutzungsentgelte. Aus strategischer Sicht kann es auch um die weiter gefasste Betrachtung von Kosten- und Nutzen-Aspekten im unmittelbaren oder mittelbaren Zusammenhang mit IG gehen. Auch die Herstellung, Betrieb und Unterhalt von IG unterliegen einer ökonomischen Logik, insofern sich die IG finanziell „tragen“ oder für das Unternehmen in anderer Hinsicht „lohnen“ muss, ansonsten bestünde kein Anreiz zur Realisierung und dem Betrieb von IG. Ökonomische Tragfähigkeit ist somit ein Indikator für die Nachfrage nach IG, da sie sonst vermutlich nicht bzw. nicht langfristig existieren würde (Arbeitsthese).

Für die Untersuchung der ökonomischen Aspekte der Fallstudien war es zweckmäßig, aufgrund der großen Bandbreite verschiedener Modelle und Herangehensweisen für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen deren Anwendung auf die Projekte nicht im Vorhinein festzulegen, sondern zunächst explorativ zu beschreiben. Daher wurden als Heuristik für den Forschungsprozess zunächst gängige Ansätze von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beschrieben, z.B. etablierte Methoden der Investitionsrechnung (vgl. Kap. 2.2.3).

Diese wurden im weiteren Projektverlauf im Systemzusammenhang mit den Untersuchungsebenen Akteure/ Organisationen, Kontextbedingungen und Infrastrukturgestaltung in Bezug zu anderen Parametern betrachtet (Abb. 6). Für die Datenerhebung wurde neben Interviews eine Excel-Tabelle für die Abfrage verschiedener ökonomischer Kennwerte verwendet.

**Abbildung 6:**  
Heuristiken zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Projektkontext



Quelle: Eigene Darstellung unter Bezugnahme auf Schulte et al. (2016); GdW (2019b); BBSR (2021); Lange (2019), S. 483-485; Winter (2017), S. 100-111.

### Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern der Wohnungsunternehmen

Der Workshop diente dazu, erste Ergebnisse mit den Vertreterinnen und Vertretern aus den Wohnungsunternehmen zu diskutieren und diese dadurch zu evaluieren und ggf. zu ergänzen oder zu korrigieren sowie durch einen Austausch der Projektpartner untereinander eine multiperspektivische Diskussion anzuregen, die auch neue Erkenntnisse für die eigene Unternehmenspraxis ermöglichen sollte. Der dreistündige Workshop wurde als Videokonferenz durchgeführt mit folgenden Themenbereichen bzw. Leitfragen:

- Was funktioniert bei der Bereitstellung und dem Betrieb von Infrastrukturen des Gemeinsamen und was nicht?
- Was sind geeignete "Gelingensbedingungen" für die Bereitstellung und den Betrieb von Infrastrukturen des Gemeinsamen?

- Welche Trägerschaftsformen werden praktiziert und haben sich in welchen Kontexten bewährt?
- Wie werden Infrastrukturen des Gemeinsamen finanziert und das Kosten-Nutzen-Verhältnis evaluiert?
- Wie wird der Bedarf an IG festgestellt?

Die Workshop-Ergebnisse wurden protokolliert und den Unternehmen zur Verfügung gestellt.

### **Systemdynamische Analyse und Group model building**

Zur Reflexion des Arbeitsprozesse und der Ergebnisse aller Projektphasen wurde prozessbegleitend eine *systemdynamische Analyse* durchgeführt mit dem Ziel, ein Sektoren-übergreifendes Verständnis aller relevanten räumlichen, baulichen und ökonomischen Faktoren unter Berücksichtigung der Akteurslogiken und sonstiger Randbedingungen (Recht, Fördermittel usw.) und ihrer Wechselwirkungen zu erlangen. Um innerhalb der Arbeitsgruppe ein geteiltes Systemverständnis zu etablieren und übergreifende thematische und methodische Fragen zu klären, wurden in Beratungen und fünf Projektteam-internen Workshops unter Leitung von Max Kleemann als Methode *Group Model Building* (Venix 1996) eingesetzt. Hiermit wurden z.B. erörtert, welche Pfadabhängigkeiten bei der Bereitstellung und dem Betrieb von IG entstehen und in welchem Maße eine Komplexitätsreduktion bei der Datenerhebung vorgenommen werden kann, um die Daten- und Informationsgewinnung zu optimieren ("die richtigen Prioritäten setzen"). Als Ergebnis wurde ein tiefergehendes Verständnis von systemimmanenten Strukturen erlangt, das in Form eines Grundmodells mit Wirkungsbeziehungen von Unternehmenszielen und Schlüsselressourcen dargestellt und beschrieben ist (vgl. Kap. 6.6, Abb. 44).

## **3.2 Projektteam, Organisation und Kooperationspartner**

Das Projektteam bestand aus Forscherinnen und Forschern mit verschiedenen disziplinären Hintergründen von der Fachhochschule Potsdam (FHP), von der InWIS Forschung & Beratung GmbH, Bochum (InWIS) sowie Max Kleemann, Karlsruhe.

Die Forschenden an der FHP unter Leitung von Prof. Dr. Michael Prytula gehören (bzw. gehörten) zum Fachbereich STADT | BAU | KULTUR sowie dem Institut für angewandte Forschung Urbane Zukunft (IaF). Durch vorangegangenen Forschungsprojekte, wie „Cluster-Wohnungen für baulich und sozial anpassungsfähige Wohnkonzepte einer resilienten Stadtentwicklung“ (SWD-10.08.18.7-17.01) und „Variowohnungen - Neubau Wohnhaus für Studierende in Berlin-Grunewald“ (Stab ZIP 20.30.08-03), beide aus Mitteln der Forschungsinitiative Zukunft Bau des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) gefördert, sowie weiteren langjährigen wohnungswirtschaftlichen Erfahrungen verfügen die Forschenden am IaF über ein fundiertes fachliches und methodisches Wissen zur Bau-, Wohnungs- und Quartiersforschung. Die Forschenden am IaF sind gut mit Wohnungsunternehmen insbesondere im Großraum Berlin vernetzt, haben enge Kontakte ins deutschsprachige Ausland, vor allem zu Schweizer Genossenschaften und sind mit den aktuellen Diskursen zur Entwicklung nachhaltiger Wohnquartiere, der internationalen Debatte zu collaborative housing und urbaner Resilienz vertraut. Die FHP war als Antragstellerin und Projektleiterin mit allen organisatorischen und koordinatorischen Aufgaben betraut. Die fachlichen Arbeitsschwerpunkte lagen in der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung, Auswertung und Interpretation, in der Dokumentation der Fallstudien sowie in der Durchführung des Projekt-Workshops.

Das Forschungsprojekt wurde durch InWIS Forschung & Beratung GmbH unterstützt, die sich als bundesweit tätiges Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Bochum, durch Expertise in den Bereichen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft qualifiziert. Der Arbeitsschwerpunkt von InWIS lag vor allem in der Theoriebildung zur Rolle der Wohnungsunternehmen sowie in der Datenerhebung und -auswertung zu allen Fragen von Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in den untersuchten Fallstudien.

Das Projektteam wurde von Max Kleemann vervollständigt, der als langjähriger Experte für kausal-fundierte dynamische Modellierung (System Dynamics) über einschlägige Erfahrungen in der Unternehmens- und Politikberatung verfügt. Methodisch arbeitet er u.a. mit Workshops in partizipativer inter- und transdisziplinärer Modellierung (Group-Model-Building) sowie Modell-gestützten kombinierten Technik- Maßnahmen-, Politikfolgenabschätzungen und Resilienzanalysen. Sein Arbeitsschwerpunkt lag in einer supervision-artigen Projektbegleitung sowie der systemdynamischen Modellierung der einzelnen Parameter in ihrem Wirkungszusammenhang.

Die vollständige Darstellung aller Mitwirkenden des Projektteams befindet sich in Kapitel 8.

### **Kooperationspartner**

Die Forschung wäre ohne die engagierte Beteiligung zahlreicher Akteure aus den Wohnungsunternehmen nicht durchführbar gewesen. Wir möchten uns bei unseren Projektpartnern an dieser Stelle herzlich für die großzügige fachliche Unterstützung bei der Durchführung dieser Forschung danken. In vielen Gesprächen und durch die Bereitstellung vieler unternehmensinterner Informationen haben sie ganz wesentlich zu den Ergebnissen dieser Arbeit beigetragen. Im Folgenden werden alle Kooperationspartner mit Zuordnung zu den untersuchten Fallstudien aufgeführt:

#### *Prinz Eugen Park (München):*

- Ulrich Brüggerhoff, Vorstand der Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG, zuständig für den kaufmännischen Bereich
- Lisa Schäfer, Vorständin und Mitarbeiterin bei der GeQo eG - Genossenschaft für Quartiersorganisation

#### *Niehler WohnArt (Köln):*

- Jochen Mael, Prokurist in der Hauptabteilung Immobilienmanagement der GAG Immobilien AG
- Sabine Seitz, Referentin für neue Wohnformen in der Abteilung Sozialmanagement bei der GAG Immobilien AG

#### *Hartwig-Hesse-Quartier (Hamburg):*

- Maik Greb, Geschäftsführer der Hartwig-Hesse-Siftung

#### *Rosensteinviertel (Stuttgart):*

- Alexander Kentsch, Leiter kaufmännische Projektentwicklung & Projektmanagement der Siedlungswerk GmbH
- Katharina Seitz, Stabstelle Gemeinwesenarbeit der Siedlungswerk GmbH

#### *Gartenstadt Drewitz (Potsdam):*

- Daniel Beermann, Geschäftsführer der Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH
- Gregor Heilmann, Leiter Technik der GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH
- Nathalie Wachotsch, Quartierskoordinatorin der GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH

*Lichtenrader Revier (Berlin):*

- Thomas Bestgen, Gründer und Geschäftsführer der UTB Projektmanagement GmbH
- Karin Dancke, Senior Managerin Bürgerbeteiligung/Vertrieb bei der UTB Projektmanagement GmbH
- Élise Frieden, UTB Projektmanagement (Berlin)
- Kevin Huisken, Direktor Finanzen und Controlling und Prokurist bei der UTB Projektmanagement GmbH
- Susanne Hockenholz, Projektassistentin bei der UTB Projektmanagement GmbH

*Weitere Interview- und Gesprächspartner waren u.a.:*

- Dr. Robert Kitzmann, TU Berlin
- Michael Schaaf, Wohnungsgenossenschaft Fidicinstr. 18 eG., Berlin
- Marius Geisler und Jan Smith, Freie und Hansestadt Hamburg, Bezirksamt Bergedorf, Fachamt Sozialraummanagement - Integrierte Sozialplanung und Stadtteilentwicklung
- Nathalie Schaller, Geschäftsführende Gesellschafterin der STATTBAU München

### 3.3 Arbeitspakete und Meilensteine

Das Forschungsprojekt gliederte sich gemäß Projektantrag nach den folgenden sechs Arbeitspaketen (AP) und ist hier mit Arbeitsschritten und Methodenzuordnung kurz dargestellt. Einen diagrammatischen Überblick zur Gesamtkonzeption der Arbeitspakete befindet sich in Abb. 7.

#### **AP1: Grundlagen und Bestandserhebung**

- a) Literaturlauswertung und explorative Experteninterviews zu gemeinschaftlichen Infrastrukturen im Quartier, Definitionen und Erweiterung der Forschungshypothesen (FHP)
- b) Literaturlauswertung zu Wirtschaftlichkeitsberechnungen von Quartiersinfrastrukturen, Definitionen und Bildung von Forschungshypothesen wie Kosten/Nutzen von Infrastrukturen berechnet werden (InWIS)
- c) Auswertung von Datenbanken zur Bestandserhebung realisierter Infrastrukturen in Neubauquartieren (FHP)
- d) Durchführung gemeinsamer Workshops zur Systemanalyse, für Untersuchungsdesign und Fallstudienauswahl (FHP; InWIS, Kleemann)

#### **AP2: Fallstudienuntersuchung**

- a) Projektbesichtigungen und vertiefende Experteninterviews mit Fallstudienpartnern (FHP)
- b) Erhebung ökonomischer Daten der Fallstudien (InWIS)
- c) Workshop zur Entwicklung eines Systemmodells zu Infrastrukturen des Gemeinsamen (FHP, InWIS, Kleemann)

#### **AP3: Fallstudien Auswertung**

- a) Analyse von Typen, Modellen und Strategien der Infrastrukturbereitstellung (FHP)
- b) Vertiefende Experteninterviews (FHP)

- c) Workshop „Reality-Check“ (s. AP 4) zu Kosten-Nutzen-Analyse Infrastrukturen des Gemeinsamen im Quartier (FHP, InWIS, Kleemann, Kooperationspartner)

#### **AP4: Wirtschaftlichkeitsberechnungen**

- a) Auswertung ökonomischer Kennwerte der Fallstudien (InWIS)  
b) Abgleich Ergebnisse zu alternativen Kosten-Nutzen-Analysen und Gemeinwohlmodellen (InWIS)

#### **AP5: Fachtagung**

- a) Vorbereitung und Durchführung (FHP)  
b) Validierung des Systemmodells zu Mehrwerten (Kleemann)  
c) Auswertung und Nachbereitung der Fachtagung mit Fokus auf Praxisrelevanz und Forschungsbedarfe (FHP)  
d) Auswertung und Nachbereitung der Fachtagung mit Fokus auf Wirtschaftlichkeitsberechnungen (InWIS)

#### **AP6: Projektleitung**

- a) Projektsteuerung und Abstimmung mit dem Auftraggeber (FHP)  
b) Erstellung der Zwischen- und Abschlussberichte (FHP)

### **3.4 Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Antrag**

Die Forschung konnte weitgehend in der geplanten Form durchgeführt und abgeschlossen werden. Zu Abweichungen gegenüber dem ursprünglichen Antrag kam es in folgenden Punkten:

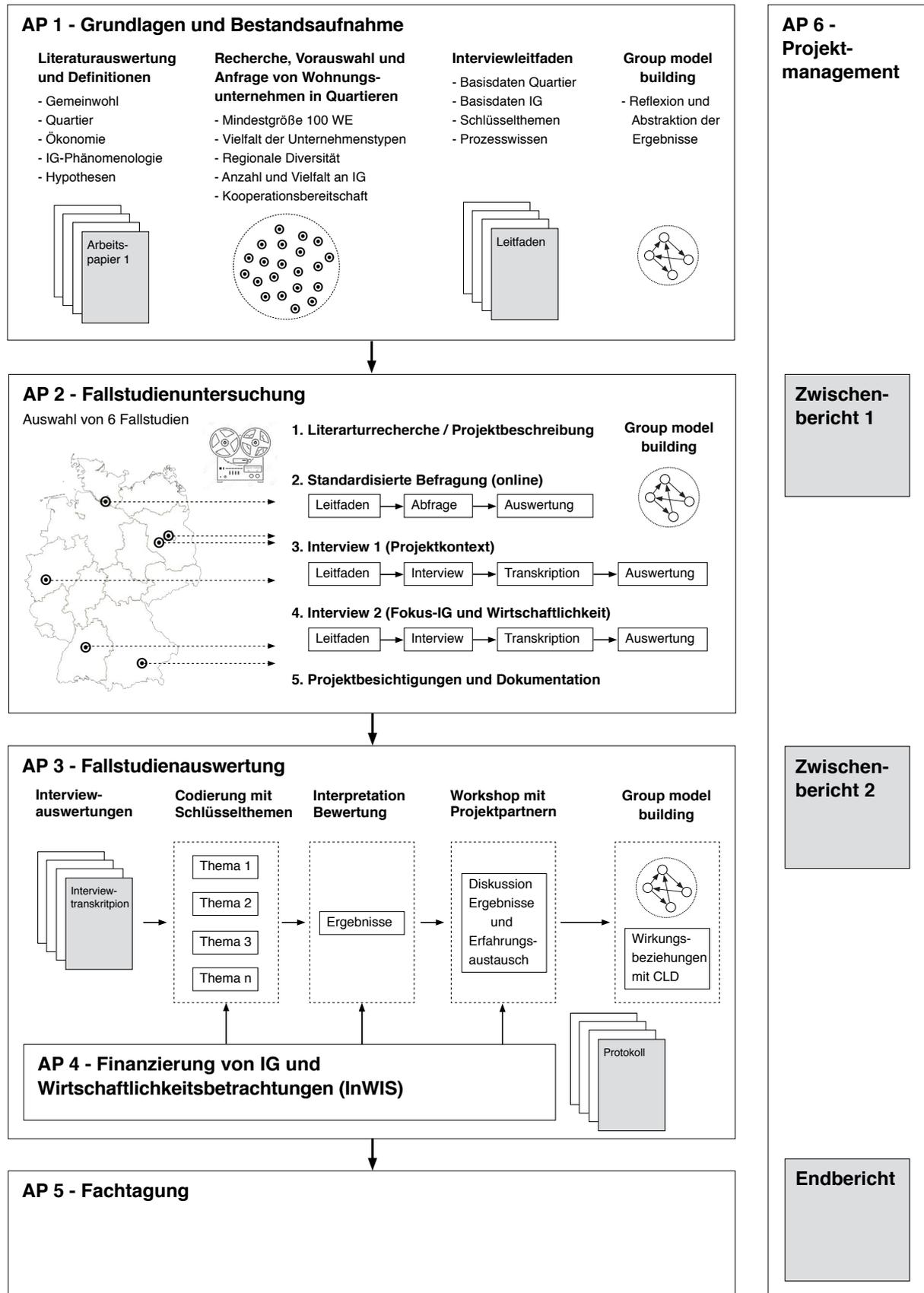
(1) *Arbeitsplan*: Bedingt durch die COVID-19-Pandemie kam es teils krankheitsbedingt (im Projektteam als auch bei Kooperationspartnern) und teils aufgrund eines höheren Arbeits- und Kommunikationsaufwands durch Homeoffice und Lockdowns zu zeitlichen Verschiebungen im Arbeitsplan, die sich kaskadenförmig fortsetzen.

(2) *Projektauswahl*: Die ursprünglich für den Projektstart geplante Auswertung einer Projektdatenbank, die im Rahmen des BBSR-Projekts „Neue Stadtquartiere – Konzepte und gebaute Realität“ (BBSR 2021a) erstellt wurde, konnte nicht durchgeführt werden, da dem Forschungsteam aufgrund von Datenschutz kein Zugriff auf die Datenbank gewährt wurde. Der Endbericht des genannten Forschungsprojekts wurde zwar im April 2021 veröffentlicht, enthält aber nicht die für unser Projekt erforderliche Informationsdichte. Insbesondere die qualitativen Spezifika möglicher IG ließen sich aus der Publikation nicht erschließen.

(3) *Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen*: Eine weitere Einschränkung bestand in der Erlangung und Auswertung der ökonomischen Daten zu den Fokus-IG. Für die Kooperationspartner stellt die freiwillige Forschungs Kooperation einerseits einen nicht unerheblichen Zeitaufwand für Interviews, Datenbereitstellung und Projektbesichtigungen dar. Andererseits bestehen für die meisten der hier untersuchten Fokus-IG keine abgegrenzten wirtschaftlichen Daten, da diese meist im Gesamtkontext eines größeren Wohnungsbauprojekts realisiert ohne eine gesonderte finanzielle Abrechnung wurden. Die Datenerhebung der ökonomischen Kennzahlen beruhte daher überwiegend auf Interviews, die Ergebnisse und Erkenntnisse sind im Bericht dargestellt.

(4) *Fachtagung*: Die ursprünglich zum Projektabschluss geplante Fachtagung konnte innerhalb des Projektzeitraums nicht mehr durchgeführt werden. Eine kooperative Veranstaltung im Frühjahr 2023 in Zusammenarbeit mit dem Forschungsprojekt „Mischungsstrategien für gemeinnützige und kommerzielle Wohnungseigentümer für die Entwicklung, Erneuerung und Vermietung großer Wohnsiedlungen im Vergleich Berlin – Zürich. Handlungsansätze für Portfoliomanager und Liegenschaftsverwaltungen“ an der TU Berlin (Zukunft Bau, Projektnummer 10.08.18.7-20.39) konnte ebenfalls nicht realisiert werden.

**Abbildung 7:**  
Graphische Darstellung der Arbeitspakete (AP)



Quelle: Eigene Darstellung

## 4. Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen

### 4.1 Definition

Im Kontext dieser Untersuchung werden „Infrastrukturen des Gemeinsamen“ als räumliche, technische oder personelle Strukturen (1) definiert, die zumeist als freiwillige investive Maßnahmen von Wohnungsunternehmen (2) bereitgestellt werden, um das nachbarschaftliche Zusammenleben im Quartier (3) zu fördern (4).

#### (1) Begriffsbildung und Bezug zu anderen Infrastrukturformen

Für das Forschungsprojekt wurde der Begriff „Infrastrukturen des Gemeinsamen“ (IG) geprägt, der die besonderen baulichen und sozialen Strukturen bezeichnet, die eine gemeinsame Nutzung von Räumen ermöglichen, soziale Interaktionen fördern und dadurch verschiedene Mehrwerte im Quartier erzeugen. Mit den bestehenden Kategorien wie „Nutzungsstrukturen“ oder „soziale Infrastrukturen“ wurden diese besonderen quartiers- und handlungsbezogenen Konstrukte (Schönwandt 2002, S. 62 f.) bislang nicht systematisch erfasst. In Erweiterung der bekannten und geläufigen Begriffe wie grüne, blaue, graue oder digitale Infrastruktur beschreiben „Infrastrukturen des Gemeinsamen“ einen neuen Typ von Quartiersinfrastruktur, gleichwohl die meisten der zugrunde liegende Phänomene bereits seit längerem existieren.

Im Unterschied zu anderen Infrastrukturbegriffen, wie Engagementsinfrastruktur, demographische oder Quartiersinfrastruktur, ist die soziale Infrastruktur eindeutig definiert. Das Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung definiert soziale Infrastruktur als die „Gesamtheit der Einrichtungen und Dienste zur sozialen Versorgung der Bevölkerung“ (Winkel 2018, S. 2185). Sie umfasst Einrichtungen und Angebote der Bildung, Soziales, Gesundheit. Ähnlich wie Infrastrukturen für Verkehr, Energie- oder Wasserversorgung kann auch die soziale Infrastruktur durch nicht-staatliche Akteure erbracht werden. Einrichtungen oder soziale Infrastrukturen wie Kindertagesstätten, Schulen, öffentliche Parkanlagen usw., wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht betrachtet, da sie als Teil der sozialen Infrastruktur zur öffentlichen Daseinsvorsorge gehören und keine freiwillige unternehmerische Leistung darstellen.

#### (2) Freiwillige investive Maßnahmen von Wohnungsunternehmen

Grundsätzlich können Infrastrukturen des Gemeinsamen im Quartier auch ohne die Beteiligung von Unternehmen der Wohnungswirtschaft entstehen. Der Fokus dieses Forschungsprojektes lag jedoch auf der Rolle von Wohnungsunternehmen als selbständige Wirtschaftseinheiten, die sich durch die Ausübung einer produktiven Funktion und das Verfolgen von Unternehmenszielen auszeichnen. Notwendige der Definitionsmerkmale von IG sind daher:

*a) Investitionscharakter:* Wenn keine Kosten für die Bereitstellung entstehen bzw. dargestellt werden, ist es keine unternehmerische Leistung. Dies trifft bspw. auf Infrastrukturen des Gemeinsamen zu, die spontan, informell und in der Regel in kleinem Maßstab oft temporär erbracht werden. Die Investition umfasst monetär bezifferbare Kosten für den Kauf von Boden und Gütern, für die Herstellung baulicher Anlagen und den Einsatz von Personal, aber auch den Verzicht oder Nichtverfolgung von maximalen Renditen. Investitionen können auch nicht monetär bezifferbare Aufwände umfassen wie ehrenamtliche Leistungen.

*b) Freiwilligkeit der Investition:* Zentrales Merkmal für unternehmerische Erbringung von Infrastrukturen des Gemeinsamen ist die Freiwilligkeit der Investition. Grundsätzlich bleibt es eine freiwillige Entscheidung der Unternehmen, ob sie IG bereitstellen, weil sie sich Vorteile davon versprechen, oder nicht. Zugleich sind Unternehmensentscheidungen immer beeinflusst durch den Kontext, beispielsweise durch Anreize aus Förderprogrammen oder Vorgaben der Planung durch die kommunalen Entscheidungsträger, beispielsweise bei Konzeptvergaben. Solche Vorgaben lassen die Freiwilligkeit nicht immer einfach abgrenzen von gesetzlichen

Pflichtaufgaben, die Unternehmen erfüllen. Entscheidend bleibt dabei das Maß, in dem Art und Umfang der Erbringung der IG zwischen Unternehmen, Kommune oder Dritten (wie Fördergeber) ausgehandelt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Bereitstellung von PKW-Stellplätzen, bei denen Pflicht und Kür durch alternative Mobilitätsangebote oder Parkplatz-Sharing (als IG) verhandelt werden können.

Betrachtet werden hier also solche Infrastrukturen, die einen Investitionscharakter aufweisen, für die das bereitstellende Wohnungsunternehmen in der Regel eine freiwillige unternehmerische Leistung erbracht hat, meist ohne unmittelbare Gewinnorientierung. Während Wohnungsunternehmen oftmals die Bereitstellung von Kitas oder Schulen als besondere Qualität der Quartiere betonen, ist die Bereitstellung sozialer Infrastruktur keine freiwillige unternehmerische Leistung. Auch wenn sie gemeinsame Nutzung ermöglichen und damit soziale Interaktionen fördern, sind sie im eigentlichen Sinne nicht durch Motive kollektiven Handelns initiiert, sondern eine staatliche bzw. kommunale Pflichtaufgabe und daher keine Infrastrukturen des Gemeinsamen.

Ein Spannungsfeld ergibt sich daraus, dass die Aktivierung sozialer Interaktion im Quartier Aufgabe staatlicher Förderprogramme wie Quartiersmanagement ist. Hier bestehen viele Schnittstellen zu Infrastrukturen des Gemeinsamen, insbesondere wenn es um Misch- und Mehrfachnutzungen geht, die Synergien nutzen und niedrigschwellige Angebote ermöglichen. So können beispielsweise in Schulgebäuden Gemeinschaftsräume für nachbarschaftliche Nutzungen oder von Trägern des Quartiersmanagement oder der Seniorenpflege mitgenutzt werden. Zur Abgrenzung solcher Mischformen ist der Investitionscharakter relevant. Dies kann beispielsweise auch bedeuten, dass Betreiber\*innen einer IG eine reduzierte Miete an das bereitstellende Wohnungsunternehmen zahlen und das Unternehmen dadurch eine Ertragsschmälerung hat.

Analog zur sozialen Infrastruktur schafft die Ansiedlung von Gewerbe in Wohnquartieren eine besondere Qualität, die gemeinsame Nutzung und soziale Interaktion fördert. Auch hier sind Schnittstellen zu Infrastrukturen des Gemeinsamen evident, da Gewerbeansiedlung eine freiwillige unternehmerische Leistung darstellt, die viele Wohnungsunternehmen als Risiko bewerten, da sie außerhalb ihres Kerngeschäfts liegt und unklar ist, in welcher Weise diese Ausweitung auf neue Geschäftsbereiche, die manche Unternehmen wagen, ökonomisch sinnvoll ist (MBWSV 2015, S. 115f). Zugleich ist Gewerbe per se keine IG, da sie gewinnorientiert bereitgestellt wird und die Nutzung über Marktpreise geregelt ist. Gewerbe ist nur dann auch eine Infrastruktur des Gemeinsamen, wenn Unternehmen besondere, nicht gewinnorientierte Nutzung ermöglichen. Indikatoren sind ermäßigte Mietpreise, entgeltlose (Zwischen)Nutzung, oder weitere Maßnahmen zur Ansiedlung solcher Gewerbenutzungen.

### **(3) Räumliche und soziale Systemgrenze, Zielgruppen**

Die Verbindung von Gebrauchsnutzen, örtlicher Lage und Nutzungs- bzw. Zugangsberechtigung bestimmt die Attraktivität und gewöhnliche Reichweite für die Nutzergruppen. Das Quartier als Merkmal der räumlichen Definition von IG wird pragmatisch bestimmt als sozial-räumliche Einheit des Wohnungsbestandes des untersuchten Wohnungsunternehmens und ggfs. weiterer Wohnungsunternehmen. Erfasst werden damit räumliche Infrastrukturen, wie Innen- und Außenräume sowie technische Infrastrukturen, die sich im Quartier aber außerhalb der einzelnen Wohneinheiten verorten lassen. Personelle IG werden erfasst durch Anzahl und zeitlichen Umfang professionellen Personals, das im Quartier tätig ist.

### **(4) Infrastruktur wofür?**

Wie bei jeder Infrastruktur stellt sich auch bei IG die Frage, welchem Zweck sie dient. Der Zweck und Nutzen von IG variiert im Hinblick auf die verschiedenen Stakeholder und Akteursgruppen, die an der Bereitstellung, dem Management und der Nutzung von IG beteiligt sind und unterschiedliche Interessen haben.

*Für Nutzerinnen und Nutzer* ist neben dem unmittelbaren Gebrauchsnutzen die Förderung sozialer Interaktionen eine zentrale Funktion von IG, die gemeinsinnstiftendes Handeln ermöglichen (können). Im Unter-

schied zu klassischen Infrastrukturen, die wie der öffentliche Nahverkehr durch einen unverbindlichen, anonymen Gebrauch durch mehrere Nutzerinnen und Nutzer gekennzeichnet sind, ist für IG charakteristisch, dass sie Aktivitäten wie Begegnung, Austausch, Teilen, Aneignung, Mitbestimmung und Koproduktion ermöglichen und fördern. Die Intensität der Interaktion kann variieren. So entfaltet sich Nachbarschaft zwischen unverbindlichen Kontakten und Füreinanderstehen (vergl. Kap. 2.1.3) und nicht zu jedem Zeitpunkt muss eine Infrastruktur des Gemeinsamen gemeinsam durch viele genutzt werden. Beispielsweise kann auch eine Mieterstromgenossenschaft, deren gemeinsame Nutzung keine soziale Interaktion bedeutet, da sie in den einzelnen Haushalte und ihren Wohnungen stattfindet, Anlass für Interaktionen sein weil sie gemeinsam geplant wurde, alle Bewohner\*innen Anteile haben und auch den Betrieb gemeinsam organisieren.

*Für die bereitstellenden Wohnungsunternehmen* besteht der beabsichtigte Nutzen in dem Beitrag, den IG zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten. Dieser kann monetärer Natur sein (direkte oder indirekt), IG dienen aber vor allem strategischen Zielen der Unternehmen wie Kundenbindung, gute Nachbarschaft sowie Imagebildung oder Wertsteigerung des Quartiers (vergl. v.a. Kap. 6.1 und 6.6).

*Für die Kommune* besteht der beabsichtigte Nutzen, dass IG eine gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung unterstützen, indem sie gemeinsame und gemeinschaftlich organisierte Nutzungen durch die Bewohnerschaft des Wohnungsunternehmens, des Quartiers und weitere Personengruppen ermöglichen. Das fördert soziale Stabilität in den Quartieren und kann indirekt zu geringen Ausgaben im Sozialhaushalt führen.

Während gemeinsames Handeln konstitutiv für die Bildung sozialer Gemeinschaften ist, bedeutet dies in der Regel auch eine exklusive Nutzung, die andere ausschließt. Zugleich können - und dies zeigen gemeinschaftliche Wohnprojekte - gemeinschaftsbasierte Nutzungsangebote auch für weitere Personen geöffnet werden und damit Gemeinwohlorientierung aufweisen. Dies ist ein Prinzip, dem sich gemeinschaftliche Wohnprojekte zunehmend anschließen (vgl. Dürr & Kuhn 2017).

## 4.2 Beschreibungskategorien und Merkmale von Infrastrukturen des Gemeinsamen

Für die weiteren Forschungsschritte wurden zunächst zweckmäßige Beschreibungskategorien und Merkmale identifiziert, mit deren Hilfe die unterschiedlichen IG systematisch erfasst, beschrieben, analysiert und in einer Typologie dargestellt werden können. Die Typologie dient einerseits dazu, den Forschungsgegenstand differenziert darzustellen und über ihn kommunizieren zu können. Andererseits bildete sie den Hintergrund, um übergreifende strukturelle Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede der jeweiligen Typen und Merkmalsausprägungen zu identifizieren und miteinander zu vergleichen.

So wurden sechs Beschreibungskategorien gewählt, mit denen die charakteristischen Merkmale und Merkmalsausprägungen der funktionalen, räumlichen, materiellen, rechtlichen und ökonomischen, zielgruppenspezifischen und organisatorischen Dimensionen umfassend beschrieben werden können:

1. Funktion und Gebrauchsnutzen
2. Räumliche Qualitäten
3. Charakteristische Ausstattungsmerkmale und der damit verbundene Kostenaufwand
4. Eigentumsverhältnisse, Kostenverteilung und Wirtschaftlichkeit
5. Zugangsberechtigte Gruppen und Zugangsmodalitäten (Entgelt/ Mitgliedschaft)
6. Organisation des Betriebs und der Verwaltung

Dem Grounded Theory-Ansatz folgend wurden die Kategorien durch empirische Beobachtungen und kritische Reflexion entwickelt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollten aber intersubjektiv nachvollziehbar sein. Sie bieten eine Heuristik, welche sich im Arbeitsprozess als sehr nützlich erwiesen hat, um die Vielfalt von IG zu strukturieren. Die Beschreibungskategorien umfassen zumeist ein Bündel von weiteren Merkmalen und Merkmalsausprägungen, die hier nicht immer im Einzelnen differenziert dargestellt sind,

aber für die empirische Datenerhebung und Auswertung (vergl. Kap. 6) relevant waren. Mit dem Begriff Merkmalsausprägungen sind hier die Attribute bezeichnet, welche die Bandbreite der funktionalen Komponenten und des Gebrauchsnutzens (wie z.B. Gemeinschaftsraum, Werkstatt oder Hausbibliothek), der räumlichen oder baulichen Eigenschaften (z.B. Raumgrößen oder Ausstattungsmerkmale) sowie sozialen Praktiken (z.B. Nutzungs- oder Zugangsmodalitäten, Kostenverteilungen) abbilden. Die identifizierten Merkmale ermöglichten die Formulierung einer Arbeitsdefinition, sowie eine präzisere Abgrenzung von Infrastrukturen des Gemeinsamen insbesondere zu dem breiten Feld sozialer Infrastrukturen.

### 1. Funktion und Gebrauchsnutzen

*Funktion und Gebrauchsnutzen* bilden die grundlegende Charakterisierung einer IG, wie sie auch alltagsprachlich und intuitiv verwendet werden, beispielsweise wenn IG als Gemeinschaftsräume, Werkstätten, Musikräume, Gemeinschaftsgarten oder Gastronomieangebote bezeichnet werden. Sie sind der physische Ort für die individuelle oder gemeinsame Nutzung eines Raumes sowie für die allgemeinen Praktiken des sozialen Handelns und des Zusammenzukommen, um gemeinschaftliche Erfahrungen oder Erfahrungen in Gemeinschaft zu machen, beispielsweise gemeinsam Aktivitäten zu organisieren, zu feiern, zu spielen, zu musizieren, Dinge zu reparieren oder Dinge zu produzieren. Hierzu gehören aber auch nicht-räumlich definierte Kategorien wie Serviceangebote (Mobilität), Kultur- und Sozialangebote oder Teilnehmungsformate, wie z.B. Quartierfeste als eine „organisatorische Struktur“.

### 2. Räumliche Qualitäten

Ohne hier auf weitere raumtheoretische Diskurse eingehen zu können (siehe hierzu u.a. Dünne & Günzel 2006, Günzel 2008, Rau 2013) benötigen IG eine physisch-materielle Basis, die hier allgemein als *räumliche Qualität* bezeichnet wird. Eine erste Unterscheidung kann aufgrund des räumlich-materiellen (z.B. Gemeinschaftsräume) oder immateriellen (z.B. Organisationsformen für Teilnehmungsformate oder Mobilitätsangebote) Charakters von IG getroffen werden. Im Weiteren kann nach Innen- und Außenräumen unterschieden werden sowie nach der räumlichen Ausdehnung (Größe der Grundfläche) oder räumlichen Lage im Gebäude oder Quartier (Erdgeschoss oder Dachgeschoss, zentral oder peripher).

### 3. Charakteristische Ausstattungsmerkmale

Ergänzend zu den grundlegenden räumlichen Qualitäten sind bauliche oder technische Ausstattungen erforderlich, damit die jeweiligen IG ihren Gebrauchsnutzen erfüllen können. Zu Gemeinschaftsräumen gehört Mobiliar, wie Tische, Stühle, Regale usw., aber häufig auch eine Küchenzeile oder technische Medien. Bei Räumen mit spezifischen Nutzungen können das z.B. auch Werkzeuge und Maschinen, Sport- und Spielgeräte oder Geräte für die Gartenarbeit sein sowie infrastrukturtechnische Anschlüsse oder Anlagen zur Strom-, Wasserver- und Abwasserentsorgung. Zur Ausstattung gehören auch wichtige technische Hilfsmittel der Betriebsorganisation, wie Buchungssoftware für die Raumvergabe oder (elektronische) Schließsysteme. Die Bereitstellung der Grundausstattung erfolgt meist vom Wohnungsunternehmen, die weiteren und individuell unterschiedlichen Einrichtungs- und Gebrauchsgegenstände kommen meist von den Nutzenden. Die Übernahme der damit verbundenen, z.T. erheblichen Kosten ist zwischen Beteiligten verbindlich auszuhandeln.

### 4. Eigentumsverhältnisse und Finanzierungsmodelle

Für die Entscheidungsprozesse zur Bereitstellung und den Betrieb von IG sind die Eigentumsverhältnisse und weitere rechtliche Vertragsregelungen von grundlegender Bedeutung. Hier steht die Entscheidungsmacht der Unternehmen im Mittelpunkt, da sie in der Regel zunächst eine grundsätzliche Bereitschaft zur Bereitstellung von IG haben müssen sowie für die Herstellungs- oder Anschaffungskosten aufkommen und Finanzierungsmodelle zur Erstellung (Umlage auf Miete, Nutzungsentgelte etc.) und zum Betrieb (z.B. Nutzungsentgelte, Bestandteil der Betriebskosten) entwickeln müssen.

Durch die Unternehmen werden auch die externen Anreize und Pflichten in die Bereitstellung und den Betrieb von IG „integriert“, beispielsweise Vorgaben der Kommune oder finanzielle Mittel durch die Einwerbung aus Förderprogrammen. Durch die Entscheidungsträger\*innen werden auch Fragen der Partizipation oder von Kooperationen mit Dritten, beispielsweise bei (Ko-)Finanzierung oder Nutzung, entschieden.

Hier lassen sich vier Kategorien unterscheiden, die rechtlich oder ökonomisch begründet sind und in engem Zusammenhang mit *Kategorie 5 - Zielgruppen und Zugangsberechtigung* sowie *Kategorie 6 - Organisation des Betriebs und der Verwaltung* stehen:

- Private Güter mit Einschränkung auf deren private Nutzung
- Clubgüter mit Zugangsbeschränkungen durch Mitgliedschaft oder/oder Entgeltzahlungen
  - nur für Kund\*innen oder Bewohner\*innen des Unternehmens/ Projekts
  - für alle Bewohner\*innen des Quartiers
  - für alle Personen, die auch externe Zielgruppen umfassen.
- Gemeingüter durch die Bereitstellung von nicht-staatlichen Organisationen oder Gruppen
- Öffentliche Güter, die auf der Grundlage der Daseinsvorsorge bereitgestellt werden und auf deren Nutzung alle Anspruchsberechtigten ein Anrecht haben, unabhängig vom sozialen oder ökonomischen Status.

Charakteristisch für Infrastrukturen ist, dass der Nutzen nur bedingt monetarisierbar ist. Entgelte sind möglich, aber Infrastrukturen sind in der Regel nicht betriebswirtschaftlich in dem Sinne, dass der Ertrag höher ist als der Aufwand. Typischerweise sind die Herstellung und der Betrieb defizitär oder nur kostendeckend. Die Preisbildung entzieht sich vielfach den Marktgesetzen, weil Monopole bestehen oder weil die Preise staatlich subventioniert werden. Diese Charakteristika lassen sich auch auf Infrastrukturen des Gemeinsamen übertragen. Ein Merkmal gemeinwohlorientierter Infrastrukturen ist die fehlende Gewinnorientierung (vgl. coop.disko 2018, S. 14) indem Unternehmen kostenfreie Angebote (vgl. BBSR 2020a, S. 40) frei von Verwertungsinteressen und Konsumzwang (vgl. BBSR 2020a, S. 51) schaffen.

Hinsichtlich der Finanzierungsmodelle lassen sich vier elementare Ausprägungen unterscheiden:

- Kosten für Erstellung und Betrieb werden über Zuschuss des Unternehmens bzw. Fördermittel abgedeckt
- Kosten für Erstellung und Betrieb werden über (Miet-)Umlagen finanziert
- Nutzungsentgelte für IG deckt deren Kosten ganz oder teilweise sowie
- Gewinnorientierung: Der finanzielle Ertrag ist größer als der Aufwand.

### **5. Zielgruppen und Zugangsberechtigung**

Diese Kategorie umfasst Fragen nach den Zielgruppen (Wer hat ein Nutzungsinteresse?), der Zugangsberechtigung (Wer hat ein Nutzungsrecht?) sowie den Zugangsmodalitäten (Wie wird der Zugang organisatorisch und ökonomisch geregelt?). Die Merkmalsausprägungen dieser Kategorie werden auch maßgeblich durch die *Kategorie 4 – Eigentumsverhältnisse und Finanzierungsmodelle* beeinflusst.

*Zielgruppen:* Wenn Unternehmen Infrastrukturen des Gemeinsamen anbieten, zielen sie damit zumeist zunächst auf die Versorgung ihrer Kund\*innen bzw. Bewohnerinnen und Bewohner des Hauses oder Quartiers. Darüber hinaus können aber auch andere Zielgruppen oder Akteure angesprochen werden, beispielsweise wenn ein Bewegungsraum temporär für kommerzielle Gymnastikangebote genutzt wird. Bei den Zielgruppen

spielen das Alter, der Lebensstil oder spezifische Nutzungsinteressen (z.B. handwerkliche oder sportliche Aktivitäten) eine große Rolle, ob die Angebote angenommen werden oder nicht.

*Zugangsberechtigung und Zugangsmodalitäten:* Die Ausprägungen von Zugangsberechtigungen reichen von sogenannten Club-Gütern, die nur von den Mitgliedern unter bestimmten Bedingungen genutzt werden dürfen, bis hin zu quasi öffentlicher Infrastruktur, die einem anonymen Nutzerkreis offensteht. Darüber hinaus bestehen in der Regel Zugangsbeschränkungen wie vertragliche Verhältnisse mit dem Unternehmen (z.B. Wohnungsmietvertrag), Vereinsmitgliedschaften oder Entgeltzahlungen.

Die Begrenzung des Clubguts auf Kunden des Wohnungsunternehmens hat Vorteile. Denn wie für andere gemeinschaftlich genutzte Ressourcen besteht auch hier das typische Problem des Umgangs mit Trittbrettfahren. Zugleich kann auch die Öffnung des Clubguts für externe Nutzerinnen und Nutzer Vorteile haben, wenn die Nutzungskapazitäten von IG nicht hinreichend ausgelastet sind. Der soziale Nutzen der vielfältigen Interaktionen wird intensiviert und durch den Zugang für erweiterte Gruppen können sie den Charakter von Gemeingütern aufweisen.

Abschließend ist anhand des Zugangs festzuhalten, was Infrastrukturen des Gemeinsamen nicht sind. Sie sind keine privaten Güter im Sinne exklusiver Eigentumsrechte einzelner und sie sind keine öffentlichen Güter, da ihre Bereitstellung nicht durch ein Recht der Allgemeinheit auf Daseinsvorsorge begründet ist.

## **6. Organisation des Betriebs und der Verwaltung**

In dieser Kategorie geht es um die praktische Organisation des Betriebs von IG, denn ohne einen funktionierenden Betrieb wird eine IG nicht lange existieren. Dies erfordert eine Klärung von Verantwortlichkeiten (professionelles Management, Selbstorganisation durch Bewohner, Mischformen), Festlegung von Nutzungsregeln (formell/informell, Buchungskalender, Hausordnung, Leitbild etc.) sowie allgemeine Managementaufgaben wie

- allgemeine Verwaltungsaufgaben (Buchhaltung etc.),
- spezifische Verwaltungsaufgaben zur Organisation der Nutzung selbst (Raumbuchungsverfahren, Zugänge für Nutzergruppen organisieren, Reinigungsaufgaben etc.) und
- Aufgaben der Pflege, Instandhaltung und ggf. Erneuerung von Einrichtungen.

Infrastrukturen des Gemeinsamen weisen ein Spektrum möglicher Formen an Koproduktion und Mitbestimmung bei der Herstellung und im Betrieb auf. Hinsichtlich der Organisationsweise reicht das Spektrum von Selbstorganisation bis hin zur Organisation durch professionelles Personal, entweder durch das Wohnungsunternehmens selbst oder durch ein externes Unternehmen. Hinsichtlich der Mitbestimmung lässt sich unterscheiden zwischen solchen Infrastrukturen, die durch die Nutzer\*innen geplant und umgesetzt werden, solchen die partizipativ mit den Nutzer\*innen entwickelt werden und solche, die für die Nutzer\*innen als Konsument\*innen entwickelt und angeboten werden. Weiterhin kann unterschieden werden nach

- gemeinsamer Nutzung und soziale Interaktion mit Gewinnorientierung (Gewerbe) und
- gemeinsamer Nutzung (durch viele) als Service ohne soziale Interaktion.

### 4.3 Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen

Auf der Grundlage der in Kap. 4.2 dargestellten Beschreibungskategorien, insbesondere über *Funktion und Gebrauchsnutzen (1)* sowie *Räumliche Qualitäten (2)*, wurden Typen klassifiziert, die mehr oder weniger eindeutige Zuordnungen gleichgearteter Räume, baulicher Anlagen, Services oder personellen Strukturen ermöglichen, welche nachbarschaftliches Zusammenleben fördern, und so der getroffenen Definition von Infrastrukturen des Gemeinsamen entsprechen. Diese sind in vielen Wohnprojekten und Quartieren zu finden und weisen jeweils eine mehr oder weniger große Bandbreite möglicher Ausprägungen der charakteristischen Merkmale auf. Die daraus gebildete Typologie umfasst acht Grundtypen, die als Ordnungsschema für die nachfolgende empirische Datenerhebung verwendet und auch von den Praxispartnern aus den Wohnungsunternehmen als nützlich empfunden wurden (Abb. 8). Eine Unterscheidung nach vollkommen objektiven Kriterien erscheint aber nicht möglich, so dass durchaus andere Ordnungsschemata denkbar sind, bzw. das vorgestellte Schema erweitert werden könnte. Nachfolgend werden folgende acht Grundtypen mit weiteren Varianten katalogartig dargestellt:

1. Gemeinschaftsräume
2. Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen
3. Räume für CoWorking
4. Gästewohnungen
5. Gastronomische Einrichtungen
6. Freiräume
7. Mobilitätsangebote und technische Anlagen
8. Beteiligungsformate

**Abbildung 8:**  
Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen (IG)



Quelle: Eigene Darstellung



Foto: Michael Prytula

Prinzenkeller im Prinz Eugen Park in München

### 4.3.1 Gemeinschaftsräume

Gemeinschaftsräume sind die verbreitetste Form gemeinschaftlicher Infrastrukturen. Sie ermöglichen die Zusammenkunft von Menschen außerhalb von Privaträumen und bieten Platz für nachbarschaftliche Aktivitäten wie Treffen von lokalen Arbeitsgruppen und Initiativen. Sie dienen aber auch für private Aktivitäten, die in privaten Wohnungen keinen Raum finden, wie beispielsweise Feiern und Parties mit vielen Gästen. Deshalb sind sie zumeist mit einer Küchenzeile und angrenzenden WCs ausgestattet. Die Räume können einen Servicecharakter aufweisen, beispielsweise wenn sie als Teil von Seniorenwohnen bereitgestellt werden und professionell organisierte Aktivitäten für die Nutzer\*innen darin stattfinden, oder wenn dort beispielsweise soziale Beratungsangebote stattfinden.

Gemeinschaftsräume mit Mehrfachfunktionen gehen in ihrer Funktionalität und ihrer Ausstattung über reine Gemeinschaftsräume, wie sie zuvor beschrieben wurden, hinaus. Sie sind beispielsweise größer und umfassen zusätzliche, abgegrenzte Räume für bestimmte Angebote wie Beratungen oder Kurse und spezifische Einrichtungen wie eine Küche.

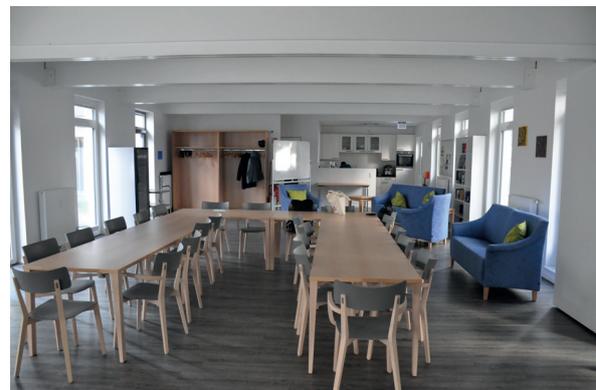


Foto: Michael Prytula

Gemeinschaftsraum im Hartwig-Hesse-Quartier in Hamburg



Foto: Benjamin Maltry

Kochstudio des Gemeinschaftsraums „oskar“ in Potsdam

Gemeinschaftsräume können verschiedene Größen aufweisen, wobei die Größen unterschiedliche Nutzungsperspektiven eröffnen. Während ein Raum mit 50 m<sup>2</sup> eher die Möglichkeit für kleinere nachbarschaftliche Zusammenkünfte bietet, besteht in einem Raum mit 150 m<sup>2</sup> die Möglichkeit, auch größere Veranstaltungen mit externen Gästen zu organisieren (z.B. Lesungen oder Konzerte). Gemeinschaftsräume befinden sich meist in der Erdgeschosszone von Wohngebäuden, da so eine direkte Verbindung zu Außenanlagen hergestellt werden kann und eine gute Zugänglichkeit für externe Besucherinnen und Besucher besteht, ohne die Hausgemeinschaft zu stören. Damit ist eine gute Einbindung ins Quartier möglich. Häufig befinden sich Gemeinschaftsräume auch in der Nähe von gemeinschaftlich genutzten Dachterrassen. Um die Möglichkeit einer multifunktionalen Nutzung zu bieten, wird die Ausstattung von Gemeinschaftsräumen häufig variabel gestaltet, beispielsweise durch eine modulare Möblierung, deren Aufstellung an unterschiedliche Nutzungsanforderungen angepasst werden kann. Gemeinschaftsräume richten sich primär an Bewohnerinnen und Bewohner des Gebäudes, in dem sie verortet sind. Sie können entweder offen für alle Zielgruppen sein, oder sich spezifisch an eine oder mehrere Zielgruppen richten, wie beispielsweise an ältere Menschen oder an Kinder.

#### 4.3.2 Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen

Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen sind IG, deren Nutzung einen definierten, spezifischen Zweck verfolgt und deren Ausstattung auf diesen Zweck ausgerichtet ist. In ihnen werden zum einen die Ausstattung wie Werkzeug, Instrumente und Sportgeräte geteilt, zum anderen die Räume selbst, wodurch Platz in den privaten Wohneinheiten eingespart werden kann. Sie erweitern damit die Nutzungsmöglichkeiten und steigern signifikant die Wohnqualität. Werkstätten ermöglichen gemeinsame Nutzungen, die aber nicht unbedingt gemeinschaftlich sein müssen. Es ist möglich, dass mehrere Personen gleichzeitig gemeinsam eine Werkstatt nutzen, dabei jedoch an eigenen Projekten arbeiten und wenig miteinander interagieren.

Sport- und Musikräume sowie Wellnessangebote stellen dagegen eher den Raum für Nutzungen bereit, die sich als gemeinschaftlich charakterisieren lassen. Darüber hinaus gibt es sogenannte Optionsräume, die aufgrund ihrer Größe und Ausstattung vielseitig nutzbar sind. Die Zielgruppen sind primär die Bewohnerinnen und Bewohner des bereitstellenden Unternehmens, sowie Personen, die Kurse, bzw. professionelle Angebote wahrnehmen, die in den Räumen angeboten werden.

##### Heimwerker-Werkstatt

Heimwerker-Werkstätten bieten Platz für Handwerksarbeiten, für die in privaten Wohnräumen kein Platz ist, und können eine professionelle Ausstattung mit Werkzeugen und Maschinen haben. In den Werkstätten können beispielsweise Möbelstücke oder elektronische Geräte repariert oder hergestellt werden. Die Werkstatt bietet ausreichend Platz für diese Arbeiten sowie die erforderliche Ausstattung (z.B. Staubabsauganlagen) und sind entsprechend schallgeschützt ausgeführt. Aufgrund der bisweilen kostspieligen Einrichtung und aus haftungsrechtlichen Gründen kann die Nutzung von Werkstätten, z.B. bei der Nutzung von Kreissägen, nur einem eingeschränkten Nutzerkreis vorbehalten sein.



Foto: Michael Prytula

Großer Optionsraum im Spreefeld, Berlin



Foto: Michael Prytula

Holzwerkstatt in Gemnossenschaft wagnisPARK, Prinz Eugen Park



Foto: Michael Prytula

Hausbibliothek in wagnisPARK, Genossenschaft wagnis im Prinz Eugen Park, München

### Hausbibliotheken und „Bücherboxen“

Private Hausbibliotheken rekrutieren sich aus den Sammlungsbeständen der Bewohnerinnen und Bewohner und bieten je nach Ausstattung und Nutzungsintensität besondere Räume für Entspannung oder Kommunikation. Darüber hinaus können gemeinsam genutzte Bücherregale bzw. Büchertauschregale diese Funktion übernehmen. Diese können in Gemeinschaftsräumen platziert sein, in gemeinschaftlich genutzten Durchgangsräumen wie Flure oder Treppenhäuser (Achtung: Brandschutz!) oder im Freiraum von Quartieren.



Foto: Michael Prytula

Bücherwand im Wohnprojekt „Gleis 21“, Sonnwendviertel in Wien

### Keramik-, Näh- oder Kreativwerkstätten

Keramik-, Näh- oder Kreativwerkstätten bzw. Ateliers bieten Raum für das kreative Schaffen der Bewohner\*innen. Im Gegensatz zu anderen Werkstätten, die auf einen großen Raum angewiesen sind, können Keramik-, Näh-, und Kreativwerkstätten auch in kleineren Räumen untergebracht werden, benötigen keine größeren technischen Ausstattungen und können auch an externe Nutzerinnen und Nutzer vermietet werden.



Foto: Michael Prytula

Kostümwerkstatt im „oskar“ in Potsdam



Foto: Michael Prytula

Optionsraum als Bewegungsraum für Tanz oder Gymnastik im Spreefeld, Berlin

### Musikräume

Musikräume ermöglichen es den Bewohnerinnen und Bewohnern, das Musizieren wohnraumnah, aber ohne Lärmbelästigung für die Nachbarschaft auszuüben. Hierfür benötigt die Ausstattung der Räume einen besonderen Schallschutz und schallabsorbierende Oberflächen, um die Akustik zu verbessern und u.U. verschließbare Musikschränke. Für diese besondere Nutzung eignen sich auch Kellerräume.



Foto: Michael Prytula

Musikraum im Prinz Eugen Park

### Gymnastik-, Yoga- und Sporträume

Gymnastik-, Yoga- und Sporträume bieten zwar Multifunktionalität, sind jedoch auf den Zweck des individuellen oder gemeinschaftlichen Sporttreibens ausgerichtet, für den in privaten Wohneinheiten nicht ausreichend Platz ist. Neben selbstorganisiertem gemeinsamen Sporteinheiten können hier auch Kurse stattfinden, die dann auch für externe Nutzer\*innen geöffnet werden können. Hier können sich auch Vereine einmieten, um ihre Kurse anzubieten. Darüber hinaus gibt es in einigen Quartieren Toberäume, die sich primär an die Kinder aus der Nachbarschaft richten.



Foto: Michael Prytula

Gymnastikraum im Prinz Eugen Park, München

### Waschmaschinenräume

Räume für die gemeinsame Nutzung von Waschmaschinen sparen in mehrfacher Hinsicht Ressourcen, indem die Geräte - häufig in einer hohen Qualität - geteilt werden und entsprechend weniger Platz in der eigenen Wohnung vorgesehen werden muss. Waschmaschinenräume bieten aber auch Gelegenheiten für informelle Kommunikation, Waschräume werden in erster Linie von den Bewohnerinnen und Bewohnern des jeweiligen Hauses genutzt; in der Tradition historischer Siedlungen (insbesondere in der Schweiz oder in Österreich) können es aber auch übergeordnete Gemeinschaftsräume sein.

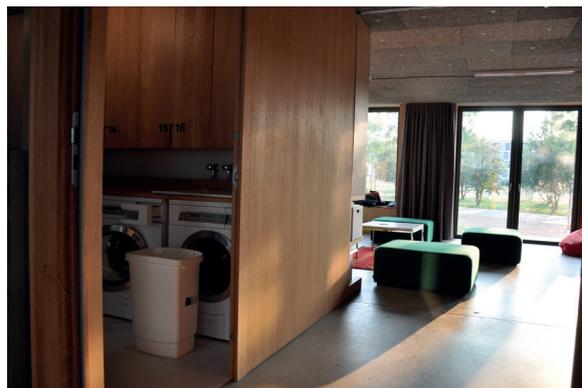


Foto: Friedrich May

Waschküche Stadterle in Wien

### Fahrradwerkstatt

Fahrradwerkstätten bieten den Bewohner\*innen die Möglichkeit, ihr Fahrrad selbständig oder unter professioneller Anleitung zu reparieren. Sie stellen die dafür notwendige Ausstattung bereit. Fahrradwerkstätten sind zumeist in größeren Räumen im Kellergeschoss, in der Erdgeschosszone oder in separaten Wirtschaftsgebäuden untergebracht, häufig in Verbindung mit einem Fahrradabstellraum.



Foto: Michael Prytula

Fahrradgarage im Prinz Eugen Park

### Wellnessangebote, Schwimmbad

Ein Schwimmbad, das beispielsweise im Keller in das Quartier integriert ist, bietet die wohnungsnah Möglichkeit, zu schwimmen oder das Schwimmen zu erlernen, die auch von professionellen Schwimmlehrer\*innen angeboten werden. Schon bei der Planung müssen die räumliche Lage und Größe sowie die besondere bauliche und technische Ausstattung berücksichtigt werden. Bereits frühzeitig ist ein Betreiberkonzept erforderlich.



Foto: Michael Prytula

„Die Schimmerei“ im Quartier WIR von UTB, Berlin-Weißensee

### 4.3.3 Räume für CoWorking

Räume für Co-Working lassen sich als Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen einordnen, sie wurden jedoch aufgrund der Spezifika ihrer Bereitstellung gesondert erfasst. CoWorking-Räume unterscheiden sich in ihrer intendierten Wirkung von klassischen Büroräumen, da sie nachbarschaftliche Kommunikation und Strukturen fördern können. CoWorking Räume ermöglichen einen wohnraumnahen, aber dennoch separaten (meist digitalen) Arbeitsort. CoWorking Räume richten sich zumeist an erwerbstätige Bewohnerinnen und Bewohnern, die sonst möglicherweise in ihrem privaten Wohnraum arbeiten würden, oder sich in einen gewerblichen CoWorking Space außerhalb des direkten Wohnumfeldes einmieten würden. Neben dem Vorteil, den Arbeitsweg einzusparen, geht mit CoWorking Räumen auch eine gemeinschaftliche Nutzung einher, da Nachbar\*innen gemeinsam in einem Raum arbeiten und sich austauschen. CoWorking Räume können aus einer Selbstorganisation Gleichgesinnter in einem Quartier entstehen, oder aber als Service durch das Wohnungsunternehmen initiiert werden. Erforderlich sind eine Büroausstattung sowie Internet-Anschluss.



Foto: Michael Prytula

Coworking-Space im Projekt „Miss Sargfabrik“, Wien



Foto: Michael Prytula

Coworking-Space im Projekt „Miss Sargfabrik“, Wien

#### 4.3.4 Gästewohnungen

Gästewohnungen geben den Bewohner\*innen die Möglichkeit, Besuch zu empfangen, trotz einer möglicherweise verringerten Wohnungsgröße. Dadurch können sie räumliche Einsparungen zur Folge haben. Gästewohnungen können unterschiedliche Größen aufweisen, so können einzelne Zimmer bereitgestellt oder aber eine gesamte Wohnung für Gäste freigehalten werden. Die Wohnungen bzw. Zimmer sind ausreichend möbliert, um einen kurzzeitigen Aufenthalt zu ermöglichen. Beim Betrieb von Gästewohnungen ist zu beachten, dass sowohl die Belegung als auch die anschließende Reinigung eine spezifische Herausforderung darstellen, da sich die Nutzung zwischen privat und gemeinsam bewegt. Gästewohnungen richten sich an Besucher\*innen von Bewohner\*innen der bereitstellenden Wohnungsunternehmen, also beispielsweise deren Freundschaften oder Familie.



Foto: Ghizlane Ezzebdi, GeQo eG

Gästeapartment im Prinz Eugen Park in München



Foto: Michael Prytula

Café Herzstück im Hartwig-Hesse-Quartier in Hamburg

#### 4.3.5 Gastronomische Einrichtungen

Gastronomische Einrichtungen können als IG gefasst werden, wenn sie auch gezielt die Förderung sozialer Interaktion und gemeinwohlorientierte Nutzungen unterstützen. Wohnungsunternehmen können diese IG Charakteristik fördern, indem sie bestimmte Kriterien für die Ansiedlung und Ausgestaltung der gewerblichen Nutzung vorgeben, beispielsweise reduzierte Preise für Bewohnerschaft, Möglichkeiten ehrenamtlicher Tätigkeit) oder einen reduzierten Mietpreis erheben.

##### Stadtteilcafé

Stadtteilcafés sind gastronomische Einrichtungen, bei denen der Aspekt der gemeinsinnstiftenden Nutzung gegenüber dem der Gewinnmaximierung im Vordergrund steht. So tragen sich viele gemeinsinnstiftende Gastronomische Einrichtungen nur durch zusätzliche Förderungen oder reduzierte Mietpreise. Stadtteilcafés dienen zum einen der Steigerung der Aufenthaltsqualität und der Qualität der Freizeitgestaltung in Quartieren, in denen ohne die gezielte Förderung solcher Einrichtungen keine IG realisiert werden würden. Zum anderen dienen sie der Vernetzung im Quartier, sowie der Öffnung des Quartiers für die erweiterte Stadtgesellschaft. So richten sie sich sowohl an die Bewohner\*innen als auch an externe Besucher\*innen. Stadtteilcafés können entweder durch Bewohner\*innen initiiert werden, oder aber als Vernetzungsangebot und als Service durch das Wohnungsunternehmen. In beiden Fällen kann die Möglichkeit bestehen, dass sich Bewohner\*innen ehrenamtlich am Betrieb beteiligen und beispielsweise Backen, oder bedienen.

#### 4.3.6 Freiräume

Freiräume umfassen einerseits Grün- und Freiflächen, die öffentlich für die Stadtgesellschaft zugänglich sind, andererseits gemeinschaftlich genutzte Innenhöfe und Dachgärten, die für die Mieter\*innen der umliegenden Häuser nutzbar sind. Eine besondere Form von Freiräumen sind Gemeinschaftsgärten.

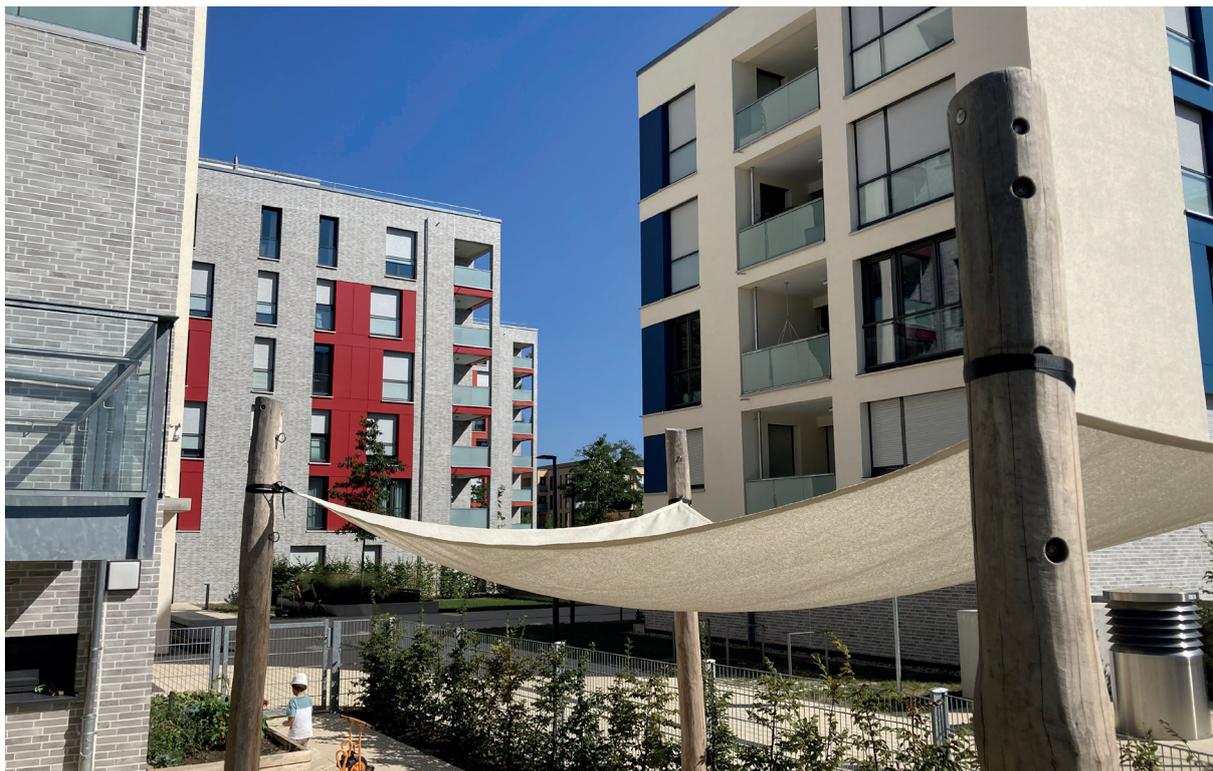


Foto: Manuel Lutz

Innenhof im Rosensteinviertel

### Gemeinschaftlich genutzte Innenhöfe

In Innenhöfen bedarf es einer besonderen Gestaltung oder Bespielung, damit sie von reinen Abstandsflächen zu gemeinschaftlich genutzten Flächen werden. Sie können beispielsweise mit Gartenmöbel oder Spielgeräte ausgestattet sein, oder sie können der Ort für gemeinschaftliches Programm wie Versammlungen, Nachbarschaftstreffen, sportliche Betätigung oder gemeinsames Gärtnern sein. Durch die isolierte Lage sind Innenhöfe Räume, in denen die Bewohner\*innen der umliegenden Räume außerhalb ihrer privaten Wohnungen in einem privaten und doch gemeinschaftlichen Raum zusammenkommen können.

### Gemeinschaftsgärten

Gemeinschaftsgärten bieten die Möglichkeit, als Nachbarschaft gemeinsam eine produktive Tätigkeit auszuüben. Dies hat ein großes Gemeinsinnstiftendes Potential. Sie können in Innenhöfen, innerhalb ungenutzter Abstandsflächen, entlang von Wegeflächen oder als Teil von öffentlichen Parks angelegt werden. Gemeinschaftsgärten verlangen von die Bewohner\*innen ein gewisses Maß an Selbstorganisation und Verantwortung ab, z.B. beim Erstellen und Ausführen von Giesplänen. Außerdem bringen sie einen gewissen Planungsaufwand mit, der entweder von den Bewohner\*innen in Selbstorganisation oder durch professionelles Personal übernommen werden kann. Gemeinschaftsgärten richten sich an die gesamte Nachbarschaft, für Kinder bringen sie zusätzlich einen Bildungsaspekt mit.



Foto: Michael Prytula

Nachbarschaftsgarten „Wendeschleife“ in Gartenstadt Drewitz



Foto: Michael Prytula

Dachterrasse im Prinz Eugen Park

## Dachterrassen

Wie gemeinschaftlich genutzte Innenhöfe stellen auch gemeinschaftlich genutzte Dachterrassen Außenräume dar, in denen Bewohnerinnen und Bewohner sich begegnen können. Sie fördern die Kommunikation und verringern somit die Anonymität in einem Projekt. Anders als Innenhöfe sind Dachterrassen bereits in der Planung als Gemeinschaftsfläche anzulegen, damit diese von allen Bewohner\*innen zugänglich sind. Dachterrassen können Möblierung umfassen und auch Gemüsebeete oder Gewächshäuser sind denkbar. Die Nutzung der Dachterrassen ist in der Regel meist nur den Bewohnerinnen und Bewohner jener Häuser gestattet, auf denen sich die Terrasse befindet. Wenn möglich, sollten gemeinschaftlich genutzte Dachterrassen in Verbindung mit Gemeinschaftsräumen konzipiert werden, das intensiviert die Nutzung und vereinfacht die Bereitstellung von Infrastrukturen wie Wasseranschluss oder Toiletten und Waschräume.

Gemeinschaftlich nutzbare Freiräume tragen wesentlich zur Aufenthaltsqualität und zur Qualität der Freizeitgestaltung in einem Quartier bei. Insbesondere in Quartieren, in denen den Bewohner\*innen keine privaten Grünflächen zur Verfügung stehen, bieten gemeinschaftlich genutzte Außenflächen die Möglichkeit der wohnraumnahen Freizeitgestaltung. Ähnlich wie Gemeinschaftsräume sind Freiräume essentiell, um ein nachbarschaftliches Miteinander im Quartier zu etablieren. Die Herausforderung bei der Bereitstellung und Bewirtschaftung gemeinschaftlich genutzter Freiräume liegt oft weniger in der Schaffung des Raums an sich, als vielmehr in deren Ausstattung und Bespielung durch Programm und Angebote. Außer öffentliche Parks richten sich die Freiräume häufig in erster Linie an die Anwohner\*innen.



Foto: Manuel Lutz

Gemeinschaftsgarten im Rosensteinviertel

### 4.3.7 Mobilitätsangebote und technische Anlagen

Mobilitätsplattformen zum Teilen von Autos oder Fahrrädern ermöglichen zukunftsfähige Mobilitätslösungen und können zugleich soziale Interaktionen fördern.

#### Bike-Sharing-Angebot

Auch Bike-Sharing Angebote ermöglichen das Teilen und können dadurch einen Austausch und eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen ermöglichen. Oft umfassen Bike-Sharing-Angebote besondere Fahrräder, wie E-Bikes oder Lastenräder, die die Nutzer\*innen nicht täglich, sondern eher für spezifische Nutzungen benötigen. Mobilitätsangebote richten sich an Bewohner\*innen, die nicht jeden Tag ein Auto oder ein Lastenfahrrad nutzen müssen oder wollen, dieses aber von Zeit zu Zeit benötigen.

#### Carsharing-Angebote

Car-Sharing Angebote ermöglichen den Bewohner\*innen zum einen den Verzicht auf das eigene Auto, und zum anderen kann das Teilen von Ressourcen zu einem Austausch zwischen den Bewohner\*innen beitragen. Entweder können Car-Sharing Angebote nur den Bewohner\*innen des Quartiers zur Verfügung stehen, oder aber die Station befindet sich im Quartier, ist aber auch für Externe nutzbar.

In zwei der untersuchten Quartiere werden Mobilitätsangebote bereitgestellt. Die Bereitstellung erfolgt mehrheitlich in Kooperation mit einem anderen Unternehmen, teilweise anderen Wohnungsunternehmen und teilweise Mobilitätsunternehmen. Drei Viertel der Mobilitätsangebote richten sich auch an externe Nutzer\*innen. Vermutlich können diese nur so wirtschaftlich betrieben werden. Die hier untersuchten Mobilitätsangebote werden professionell betrieben.



Foto: Manuel Lutz

Bike-Sharing im Rosensteinviertel

## Technische Anlagen zur Energieversorgung

Strukturen innovativer oder nachhaltiger Energieversorgung können auch Infrastrukturen des Gemeinsamen darstellen, wenn sie gemeinsames Handeln fördern, wie beispielsweise Photovoltaikanlagen mit Mieterstromkonzepten, und wenn sie eine freiwillige Investition des Wohnungsunternehmens darstellen, die mit der Intention der Schaffung von Gemeinschaftlichkeit und der Verbesserung der Quartiersqualität erfolgte.

### Photovoltaikanlagen

Photovoltaikanlagen mit Mieterstrommodellen erlaubt es den Bewohner\*in, sich wohnortnah und dezentral mit nachhaltiger Energie zu versorgen. Auch wenn die Bewohner\*innen nicht unmittelbar gemeinschaftlich handeln, können solche Konzepte doch zu einer Vernetzung im Quartier und einem Austausch unter Nachbar\*innen führen. Es lässt sich vermuten, dass der Grad dieses Effekts auch davon abhängt, inwieweit die Mieterstrommodelle in Selbstorganisation erfolgen und durch die Bewohner\*innen initiiert wurde, oder ob es ein Serviceangebot des Wohnungsunternehmens darstellt.

### 4.3.8 Beteiligungsformate

Beteiligungsformate stellen eine Sonderform der Infrastrukturen des Gemeinsamen dar, da es sich bei ihnen in erster Linie nicht um räumliche Infrastrukturen, sondern um personelle Infrastrukturen handelt. Sie zielen darauf ab, Bewohner\*innen an Entscheidungen der Wohnanlage oder des Quartiers zu beteiligen, das persönliche Engagement zu fördern, gemeinschaftliche Initiativen zu unterstützen oder Bildungs- und Freizeitangebote bereitzustellen. Dazu können auch regelmäßig wiederkehrende Hof- oder Quartiersfeste gehören, die auch eine nachbarschaftsfördernde Funktion haben. Beteiligungsformate sind IG, da Wohnungsunternehmen durch eigene Personalstellen die Formate initiieren bzw. die Selbstorganisation und Beteiligungsprozesse der Bewohner\*innen unterstützen. Dieses Personal nimmt dann z.B. eine kümmernde und managende Rolle ein oder moderiert Beiräte und Foren für die Umsetzung von Projekten des Unternehmens oder von Bewohner\*innen und Bewohnern. Eine besondere Form von personeller IG stellt die Quartiersgenossenschaft GeQo da, die Unternehmen und Quartier übergreifende Managementaufgaben für IG übernimmt. Diese Organisationsform wird in einer Fallstudie ausführlicher dargestellt.

### Beiräte und Foren

In verschiedenen Beiräten, Foren oder Arbeitskreisen beraten und diskutieren Bewohner\*innen über Themen, die das Quartier und die Quartiersentwicklung betreffen. Entweder bleiben sie dabei unter sich, oder sie treten in Austausch mit Vertreter\*innen des Wohnungsunternehmens. Diese Formate können entweder durch Bewohner\*innen initiiert und in Selbstorganisation betrieben werden, oder aber durch das Wohnungsunternehmen initiiert werden. Der Grad der Mitbestimmung, die die Bewohner\*innen durch diese Foren haben, bewegt sich auf einem Spektrum zwischen Information und Mitsprache, bis hin zu Selbstbestimmung. Die Teilnahme an einem Forum erfordert ein relativ großes Maß an Engagement, Verantwortungsübernahme und zeitlichen Kapazitäten von den Teilnehmenden.

### Budgets

Budgets, wie beispielsweise Quartiersbudgets oder Ehrenamtsbudgets dienen dazu, Initiativen aus der Bewohner\*innenschaft zu ermöglichen und zu unterstützen. Dadurch können selbstorganisierte Projekte entstehen, die die Nachbarschaft und das gemeinschaftliche Handeln im Quartier voranbringen. Durch gemeinsame Projekte können sich Bewohner\*innen vernetzen und kennenlernen. Das ganze Quartier und auch die Quartiersgestaltung kann von diesen Projekten profitieren.

### Quartiers-App

Quartiers-Apps dienen der digitalen Vernetzung der Bewohnerinnen und Bewohner, aber auch der Kommunikation mit der Hausverwaltung, die Informationen wie Betriebskostenabrechnungen, Zählerstände, Reparaturtermine etc. mitteilt. Dies kann eine Arbeitserleichterung für Personal des bereitstellenden Wohnungsunternehmens bedeuten. Es können Informationen und Hinweise ausgetauscht werden, Nachbarn können sich verabreden, um sich austauschen oder Ressourcen miteinander zu teilen.

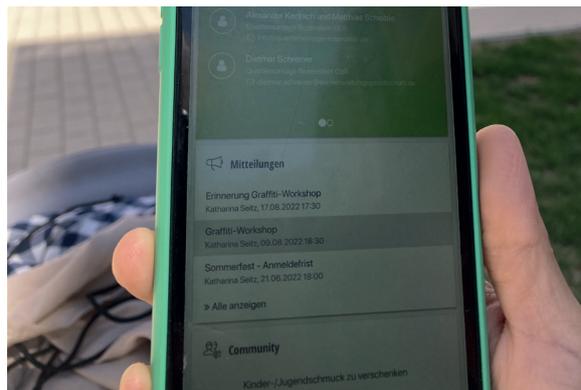


Foto: Manuel Lutz

Quartiers-App im Rosensteinviertel

### Bildungs- und Freizeitangebote

Bildungs- und Freizeitangebote, die durch Personal des Wohnungsunternehmens oder durch externes Personal, das vom Wohnungsunternehmen beauftragt wird, initiiert werden, richten sich oft an Kinder im Quartier. Beispiele sind Spielangebote, oder Projekte, in denen Themen wie Ernährung und Umweltschutz thematisiert werden. Sie können zum einen die Lebensqualität im Quartier für die Teilnehmenden erhöhen, sowie die Vernetzung zwischen den Bewohner\*innen stärken. Beteiligungsformate sind ein wichtiger Baustein gemeinwohlorientierter Quartiersentwicklung und bei der Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen, denn Beteiligungsformate schaffen oft die Vernetzung, die notwendig ist, damit andere Infrastrukturen funktionieren bzw. sie ausreichend genutzt werden. In einer gut vernetzten Nachbarschaft funktioniert Selbstorganisation besser. Die Investition in Beteiligungsformate kann deshalb auf lange Sicht weniger (finanziellen) Aufwand für die Wohnungsunternehmen bedeuten.



Foto: Michael Prytula

Aushang im Nachbarschaftstreff „oskar“ in Drewitz

## 5. Fallstudienuntersuchungen

Im Folgenden werden die sechs ausgewählten Fallstudien dargestellt, indem der Quartierskontext, die fokalen Wohnungsunternehmen, die Projektgenese sowie die jeweiligen Infrastrukturen des Gemeinsamen (IG) im Quartier beschrieben werden. Tabelle 2 zeigt eine vergleichende Übersicht mit grundlegenden Informationen. Im Weiteren werden anhand der sogenannten Fokus-IG exemplarisch spezifische Merkmale der räumlichen oder infrastrukturellen Ausstattung, das jeweilige Betriebsmodell mit den beteiligten Akteursgruppen sowie wesentliche Informationen zu Kosten, Finanzierung und zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung dargestellt.

Die Informationen zu den Quartieren, Wohnungsunternehmen und IG stammen, sofern nicht mit Quellen im Einzelnen genauer bezeichnet, aus den Gesprächen mit den jeweiligen Interviewpartnern der Wohnungsunternehmen bzw. Quartieren oder aus anderen Quellen der Wohnungsunternehmen (Homepage etc.). Informationen zu den Interviewpartnern sind im Interviewverzeichnis angegeben (Kap. 9.1).

**Tabelle 2:**

Übersicht zu den Fallstudien der Fokus-IG (Infrastrukturen des Gemeinsamen)

Quartiersbezeichnung, Stadt	Wohnungsunternehmen (WU) und Kooperationspartner	Wohneinheiten des WU im Quartier	Fokus IG	Trägerschaftsmodelle und Finanzierung, exemplarisch für Fokus-IG
Prinz-Eugen-Park, München	Postbaugenossenschaft und Quartiersgenossenschaft GeQo	89 (von insgesamt 1.829 im Quartier)	Gäste-Apartments Quartiersgenossenschaft GeQo	Professionelle Vermietung durch externen Betreiber, GeQo finanziert durch kommunale Förderung und durch WU Pauschale
Niehler wohnart, Köln	GAG Immobilien AG	730	Gemeinschaftsraum	Selbstorganisation: Vermietung an Bewohnerverein
Hartwig-Hesse-Quartier, Hamburg	Hartwig-Hesse-Stiftung	136	Gastronomie	Professionell: eigenes Personal und Ehrenamt; finanziert durch Gewerbeeinnahmen und Eigenmittel WU
Rosensteinviertel, Stuttgart	Siedlungswerk Stuttgart	470	Beteiligung (App)	Professionell: Übertragung an und Umlagefinanzierung durch GbR der Eigentümer
Gartenstadt Drewitz, Potsdam	ProPotsdam GmbH	1.651	Begennungszentrum mit Gemeinschaftsräumen und Beratungsangeboten	Professionell: Vermietung an externen Betreiber gGmbH finanziert durch Spende des WU
Lichtenrader Revier, Berlin	UTB Construction & Development GmbH	202	Schwimmbad	Professionell: Vermietung an externen gewerblichen Betreiber

Quelle: Eigene Darstellung



Foto: Michael Prytula

Aussicht auf das Wohnquartier Prinz Eugen Park in München

## 5.1 Prinz Eugen Park (München): Quartiersgenossenschaft und Gästewohnungen

### 5.1.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Das ehemalige Militärgelände in Bogenhausen wird von der Stadt München zu einer ökologischen Mustersiedlung entwickelt, wobei eine in Deutschland einzigartige Genossenschaft für Quartiersorganisation die IG organisiert.

#### Entstehungskontext

Nach der Übernahme des Geländes im Jahre 2005 durch die Stadt München, wurde 2008 ein Ideenwettbewerb mit dem städtebaulichen Leitbild "kompakt, grün, urban" ausgerufen. Die Planung der Bürogemeinschaft GPS-Architekten erhielten den Zuschlag für den städtebaulichen Entwurf. Mit geplanten 1829 Wohneinheiten rangiert der Prinz Eugen Park im oberen Mittelfeld der Münchner Stadtentwicklungsprojekte. Im Rahmen eines Konzeptvergabeverfahrens wurde die Bereitstellung von IG zu einer Voraussetzung für die Grundstücksvergabe gemacht. Darüber hinaus haben sich einzelne Bauherren verpflichtet, einen bestimmten Anteil an geförderten Wohnungen zu erstellen. Es gibt aber auch Wohnungen privater Investoren und Baugruppen, deren Miete bzw. Kaufpreis durch den freien Markt bestimmt werden. Im Zuge der Bearbeitung entstand in einem Teilbereich des Prinz Eugen Parks (in der Jörg-Hube-Straße und einem Teil der Eugen-Jochum-Straße) eine ökologische Mustersiedlung, in welcher der Baustoff Holz eine zentrale Rolle spielt (Heuss & Haffner 2021).

Eine Besonderheit dieser Quartiersentwicklung ist die vielfältige Mischung an Akteuren. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit dieser Akteure zu gewährleisten, trafen sich alle 21 Bauherren regelmäßig in einem Konsortium, mit dessen Koordination von den Bauherren die stattbau münchen gmbh beauftragt wurde.

Aus dem Konsortium heraus verabschiedeten die Bauherren im Juni 2016 die Charta der Quartiersvernetzung, in der ein gemeinsames Vorgehen "die Herstellung von Räumlichkeiten für eine kleinteilige soziale, kulturelle und kommerzielle Infrastruktur" vereinbart wurde, "die den zukünftigen Bewohnern und weiteren Interessenten offensteht [...]" (Konsortium Prinz Eugen Park 2016, S. 1). Die Bauherren verpflichteten sich weiterhin, die Kommunikation zwischen den zukünftigen Bewohnerinnen und Bewohnern zu unterstützen, zukünftige Bewohner\*innen und Nutzer\*innen in Planung und Umsetzung einzubeziehen und Organisationsformen zur Quartiersentwicklung zu unterstützen.

2018 wurde die Genossenschaft für Quartiersorganisation, kurz GeQo eG, von zukünftigen Bewohner\*innen gegründet (GeQo o.J.a). Die GeQo wird von der Stadt München als Trägerin des Quartiersmanagement finanziell gefördert, unter dessen Dach im Rahmen der „Quartierbezogenen Bewohnerarbeit“ vor allem auch Münchner Nachbarschaftstreffs koordiniert werden.

### Das Quartier

Das Gelände der ehemaligen Prinz-Eugen-Kaserne befindet sich in Bogenhausen, einem Stadtteil im Osten Münchens, etwa fünf Kilometer vom Stadtkern Münchens entfernt. Das Gelände ist 30 Hektar groß und sollte ursprünglich im Zeitraum von 2014 bis 2020 umgesetzt werden. Auch wenn bereits viele Projekte bezogen sind, wird noch an einigen Stellen gebaut. Insgesamt sollen 1829 Wohneinheiten für etwa 4.700 Menschen realisiert werden, davon 570 Wohnungen in Holzbauweise (muenchen.de o.J.). Die Siedlung wurde in einer Mischung aus verschiedenen Gebäudetypen wie hof- und zeilenförmige Geschosswohnungsbauten, Reihenhäuser, Punkthäuser und Stadtvillen sowie verdichteten Flachbauten mit Atriumhäusern errichtet, die durch gemeinschaftlich genutzte autofreie Wohnhöfe miteinander verbunden sind (GeQo o.J.b). Alle Grundstücke wurden per Konzeptvergabe vergeben.



Foto: Michael Prytula

Projekt der Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG, Prinz Eugen Park

**Abbildung 9**

Luftbild von Prinz Eugen Park. Die Lage des Projekts der Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG (Standort der Gästewohnungen) ist mit dem roten Punkt markiert.



Quelle: Landeshauptstadt München

Die Stadt München hat zum Ziel, in städtebaulichen Siedlungsgebieten 50% geförderten Wohnungsbau anzubieten, was auch im Prinz Eugen Park vorgesehen ist. So soll ein sozial gemischtes Quartier aus Miet- und Eigentumswohnungen entstehen, in dem Wohnungen für Menschen, die aus der Obdachlosigkeit kommen vorhanden sind, genauso wie Privathäuser zu Preisen von über 1 Million Euro. Der Anteil von Mietwohnungen liegt bei 77% und wird von verschiedenen Genossenschaften (23%), städtischen Gesellschaften (35%), Bauträgern im Rahmen des konzeptionellen Mietwohnungsbaus (KMB) (12%) und weiteren (7%) realisiert. Die 23% Eigentumswohnungen werden zu 14% von Baugemeinschaften und zu 9% von Bauträgern im Eigentum umgesetzt.

Im Rahmen des KMB-Modells verpflichtet sich ein Bauherr bei der Bewerbung ums städtische Grundstück, einen Prozentsatz der Wohnungen unter bestimmten Bedingungen zu erstellen, z.B. mit einem Mietpreisdeckel für 80 Jahre und/oder Einschränkungen bei der Belegung bzw. Wohnfläche/Person etc. Viele Bauherren im Prinz Eugen Park - alle Genossenschaften, aber auch städtische Wohnungsbaugesellschaften und private Investoren - haben (anteilig) KMB-Wohnungen erstellt.

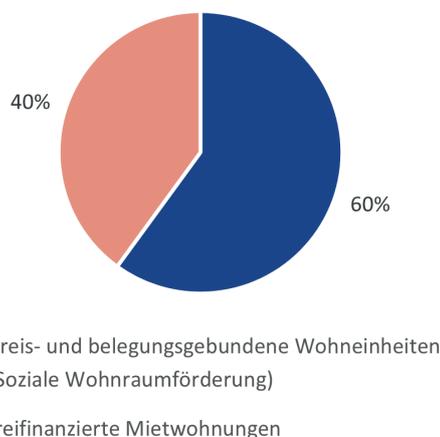
Neben den Wohneinheiten entstehen im Quartier auch Gewerbe- und Dienstleistungsflächen, wie ein Café der GeQo, Räume für ärztliche Praxen und Gesundheitsdienstleistungen, „Häuser für Kinder“ (für Kinder im Krippen- und Kindergartenalter) und eine Grundschule, eine Sport- sowie eine Schwimmhalle und verschiedene Mobilitätsangebote (GeQo o.J.c). Darüber hinaus wurde ein vielfältiges Angebot an IG durch die verschiedenen Bauträger geschaffen.

### Projekt des Wohnungsunternehmens

Insgesamt wurden im Prinz Eugen Park Wohnungen von 21 verschiedenen Wohnungsunternehmen realisiert. Im Folgenden liegt der Fokus auf der Postbaugenossenschaft München, deren Gästeapartments näher betrachtet wurden.

Die Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG (Postbau) sieht eine ihrer Hauptaufgaben darin, in Oberbayern und insbesondere in München bezahlbaren Wohnraum für die Genossenschaftsmitglieder zu schaffen. Aktuell hat sie etwa 2.100 Mitglieder. In Zukunft möchte die Genossenschaft wieder vermehrt bauen, die Anlage im Prinz Eugen Park war hierfür eine Art Startschuss (Brüggerhoff, I\_PBG1).

**Abbildung 10:**  
Wohnungsmix der Postbaugenossenschaft im Quartier



Quelle: Eigene Darstellung

Hinzu kommt der Wille, wieder ein stärkeres genossenschaftliches Miteinander zu fördern. Auch deshalb werden im Prinz Eugen Park verschiedene IG umgesetzt, was in anderen Wohnanlagen weitergeführt werden soll. Diesem Gedanken folgend, sollen die Mitglieder bei Planung und Betrieb der IG eingebunden werden. Wo es die räumliche Nähe ermöglicht, sollen auch Mieter in älteren Bestandslagen von den neuen Angeboten profitieren.

### Infrastrukturen des Gemeinsamen im Projekt

Die Wohnungsunternehmen im Prinz Eugen Park bieten eine breite Palette an gemeinschaftlich nutzbaren Flächen an. So stehen den Bewohnern Gemeinschaftsräume in verschiedenen Größen zur Verfügung sowie Werkstätten und Ateliers, Coworking Spaces, Gemeinschaftsgärten und gemeinschaftlich genutzte Dachterrassen. Ergänzt wird das Angebot durch technische IG wie verschiedene Mobilitätsangebote sowie Photovoltaikanlagen für Mieterstromprojekte.

Die Entscheidung für die Art der Infrastrukturen und deren Planung wurde nicht durch die Stadtplanung vorgegeben, sondern durch den freiwilligen Zusammenschluss der Bauträger in einem Konsortium gemeinsam entwickelt. Aus diesem kooperativen Verfahren zur Vernetzung der Angebote ist auch die bereits erwähnte GeQo hervorgegangen. Sie spielt eine entscheidende Rolle für die Umsetzung der IG im Quartier und ist ein wegweisendes Beispiel für eine nutzerorientierte Planung (vergl. Kap. 5.1.3).



Foto: Michael Prytula

Tresen des Café GeQo

Die Postbaugenossenschaft hat mehrere Angebote zur gemeinschaftlichen Nutzung. Den Bewohnerinnen und Bewohnern stehen auf dem Flachdach eine Gemeinschaftsküche, eine Waschküche, ein sogenannter Flexi-Raum sowie ein Hobbyraum zur Verfügung. Im Erdgeschoss befindliche Coworking-Spaces und ein Kreativatelier können auch von externen Personen genutzt werden. Zusätzlich stehen noch zwei Gästeapartments zur Verfügung, die im Weiteren näher betrachtet werden.



Foto: Ghizlane Ezzebdi, GeQo eG

Gästeapartment der Postbaugenossenschaft

### 5.1.2 Fokus-IG Gästeapartments

Gästeapartments sind eine IG, die sich vor allem an die Kunden bzw. Mitglieder der Wohnungsunternehmen richtet und diesen eine Wohnwertsteigerung und Kompensation kleiner Wohnfläche ermöglicht. Sie haben als Mehrwert für die Bewohnergemeinschaft v.a. individuell hohen Nutzen, stiften aber nur bedingt soziale Interaktion und gemeinschaftliches Handeln.

#### Nutzungsmerkmale

Die beiden Gästeapartments der Postbaugenossenschaft im Prinz Eugen Park haben jeweils eine Größe von 33,4 Quadratmetern und befinden sich im 1. und 2. OG des Gebäudes. Sie bieten jeweils Platz für vier erwachsene Personen. Die Küchen beinhalten jeweils eine kleine Kochplatte, Kühlschrank, Mikrowelle, Wasserkocher, Geschirr (Gläser, Teller, usw.), Kochgeschirr (Töpfe, Pfannen), Besteck, Esstisch mit zwei Stühlen (+ zwei Klappstühle). Die Schlafzimmer beinhalten jeweils ein Bett für zwei Personen mit einer Breite von 140 cm, ein ausziehbares Schlafsofa für zwei Personen, Kleiderschrank, Balkontisch mit zwei Stühlen und eine Garderobe.

Nutzungsberechtigt sind in erster Linie die Bewohner\*innen und ihre Gäste, doch wird zur besseren Auslastung der IG auch an Externe vermietet. Die Preise sind entsprechend gestaffelt von 40 Euro bis 70 Euro pro Nacht. Das Angebot der Gästewohnungen wird gut angenommen. Die Übernachtungspreise für Hausbewohner und GeQo Mitglieder betragen 40,- € Miete pro Gästeapartment (inklusive Bettwäsche, Handtücher und Tiefgaragenstellplatz) zuzüglich 35,- € für die Endreinigung (einmalig). Ein zusätzliches Wäschepaket kann für 5,- € gebucht werden.



Foto: Ghizlane Ezzebdi, GeQo eG

Terrasse des Gästeapartments



Foto: Ghizlane Ezzebdi, GeQo eG

Küche des Gästeapartments

Die Übernachtungspreise für externe Gäste betragen 70,- € Miete pro Gästeappartement (inklusive Bettwäsche, Handtücher und Tiefgaragenstellplatz) zuzüglich 35,- € für die Endreinigung (einmalig). Die gemeinschaftliche Wirkung der Gästeapartments ist in ihrem derzeitigen Organisationsmodell eher gering. Allerdings führt der exklusive Zugang für Mitglieder zu einer höheren Identifikation.

### Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung

Von der Stadt München war im Vergabeverfahren vorgeschrieben, dass ein gewisses Flächenkontingent für IG zu nutzen ist. Die genaue Ausgestaltung dieser Gemeinschaftsflächen war den Bauherren selbst überlassen. Diese Vorgaben bezüglich der IG Flächen werden von der Postbaugenossenschaft noch übertroffen. Einen hohen Stellenwert in der Entscheidung für IG im Allgemeinen - und damit auch für die Gästeapartments - hat laut Ulrich Brüggerhoff, Vorstand der Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG, "die Wiederbelebung dieses genossenschaftlichen Miteinanders" (Brüggerhoff, I\_PBG1). Diese Idee überwog in ihrer Wichtigkeit für die Entscheidung des Aufsichtsrats auch die Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Der genossenschaftliche Gedanke beinhaltet laut Brüggerhoff, dass das Miteinander die Genossenschaft tragen soll. So ist die Mitgliederförderung auch als Satzungsziel festgelegt und bedeutet anstelle eines klassischen Mieter-Vermieter-Modells Ermutigung zu Beteiligung und Selbsthilfe. Dieser Aspekt des Genossenschaftswesens ist in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen, wird aber heute wieder vermehrt in den Fokus gerückt. Dabei spielen in München vor allem junge Genossenschaften eine wichtige Rolle, wie z. B. die Kooperative Großstadt eG. Diese jungen Genossenschaften sind auch als Bauherren im Prinz Eugen Park beteiligt und die Postbaugenossenschaft steht mit ihnen in gutem Austausch. Im Prinz Eugen Park haben erstmalig der Bürgerbauverein München eG und die Progeno eG gebaut, sowie die etwas älteren wagnis eG und WOGENO eG (ca. 20 Jahre alt).

So konnte die Postbaugenossenschaft insbesondere bei den Gästeapartments auf deren Erfahrungswissen zurückgreifen und sich von den positiven Effekten der Gästeapartments überzeugen lassen. Der herausragendste Effekt der Gästeapartments liegt vor allem in den dadurch möglichen Einsparungen von Wohnflächen: "Weil die einzelnen Bewohner, die Mitglieder einer Genossenschaft, eben jetzt nicht zwingend ein Gästezimmer vorhalten müssen, um beispielsweise dreimal im Jahr die eigenen Eltern und Schwiegereltern unterzubringen, sondern das wird dann über das Gästeappartement gelöst und damit kommt es zu einer viel besseren Flächenausnutzung" (Brüggerhoff, I\_PBG1). Die Postbaugenossenschaft ist daran interessiert, nun selbst Erfahrungen mit diesem Konzept zu sammeln, um sie bei weiteren Bau- oder Modernisierungsprojekten anwenden zu können.

Die verschiedenen Bauherren des Prinz Eugen Parks haben sich schon in der Bauplanung untereinander abgestimmt und sowohl inspirieren lassen, als auch gemeinsam versucht ein möglichst breites Angebot zu schaf-

fen, das auch eine gemeinschaftliche Wirkung auf das Quartier hat. Aus Sicht der Postbaugenossenschaft wurde so der genossenschaftliche Gedanke auf das ganze Quartier ausgedehnt. Die zukünftigen Bewohner\*innen waren nicht an der initialen Entscheidung beteiligt. Allerdings gab es eine Arbeitsgruppe, die an Aufbau, Einrichtung und den Diskussionen zur Form der Bewirtschaftung der Gästeapartments beteiligt war.

### Betriebsmodell

Der Betrieb der Gästeapartments liegt in den Händen der Quartiersgenossenschaft GeQo, einer Besonderheit des Prinz Eugen Parks. Ursprünglich war geplant, dass die GeQo lediglich als Mittler zwischen Bauprojekt und Nutzer der Räume auftritt. Zwischen GeQo und Nutzern käme dann kein Vertragsverhältnis zustande. Dass die GeQo die Apartments anmietet und weiter vermietet, konnte dadurch entstehen, da mit der Postbau bereits im Vorfeld ein guter und konstruktiver Kontakt bestand.

#### 5.1.3 Die Quartiersgenossenschaft (GeQo)

Da im Prinz Eugen Park viele in ihrer Größe und Struktur äußerst unterschiedliche Bauherren beteiligt waren, lag die Notwendigkeit eines Quartiersmanagements für alle Beteiligten auf der Hand. Schon vor Baubeginn des Quartiers wurden große Versammlungen mit den zukünftigen Bewohner\*innen des Quartiers abgehalten, aus denen heraus sich unterschiedliche Arbeitskreise bildeten, u.a. der „Arbeitskreis Quartiersorganisation“. Dieser professionalisierte sich bald und gründete im Jahr 2018 die Quartiersgenossenschaft „GeQo“, die das Quartiersmanagement übernahm und seit 2019 auch von der Stadt München bezuschusst wird. Ergänzend hat die GeQo mit dem Großteil der Bauherren Verträge über einen Verwaltungskostenbeitrag geschlossen, der von den Bauherren freiwillig an die GeQo gezahlt wird.

Die GeQo agiert als Dienstleisterin, indem sie die Verwaltung und Buchung verschiedener gemeinschaftlich



Foto: Michael Prytula

Inneneinrichtung des Cafe GeQo, Prinz Eugen Park

genutzter Angebote der Wohnungsunternehmen koordiniert. Alle Angebote sind online über eine gemeinsame Buchungsplattform verfügbar, an deren Entwicklung die GeQo beteiligt war (<https://www.prinzeugenpark.de/buchen.html>). Die GeQo ist zudem Betreiberin einer Quartierszentrale mit einem Concierge-Deck, einer Mobilitätsstation und einem Quartiers-Café. Neben den Dienstleistungen unterstützt und moderiert die GeQo die Beteiligung und Selbstorganisation der Bewohnenden, die sich in einem Quartiersrat und verschiedenen Arbeitskreisen ehrenamtlich engagieren.

Die Mitarbeiter\*innen der GeQo wohnen alle im Prinz Eugen Park, "aus dem Quartier, für das Quartier" (Schäfer, I\_GeQo1). Neben Lisa Schäfer besteht das Kern-Team aus

- einer weiteren 20-Stunden-Stelle zur Geschäftsführung (Lisa Schäfer und Mara Roth teilen sich sowohl das Vorstandsamt als auch die Geschäftsführung der GeQo)
- einer 15-Stunden Assistenz- und Buchhaltungsstelle, die noch weitere fünf Stunden als Mobilitätsbeauftragte zuständig ist,
- einer 20-Stunden Stelle für das Buchungsmanagement,
- einer vollen Stelle für den Betrieb des Cafés und
- zwei Minijobs.

Angeschlossen an die GeQo gibt es darüber hinaus noch ein von der AOK finanziertes Gesundheitsmanagement. Die Finanzierung der GeQo ist bisher nur bis 2023 sichergestellt.

Die GeQo ist gegenüber den Bauherren oder Mietparteien nicht weisungsbefugt, arbeitet aber wenn möglich in enger Kooperation. Diese enge und passgenaue Zusammenarbeit ist nicht immer einfach: „Und das ist vielleicht auch das, wo wir uns manchmal verzetteln, dass wir einfach versuchen, mit jedem Bauherrn eine individuelle, passende Lösung zu stricken. Und das, was wir machen, dafür gibt es keine Blaupausen. Und das macht natürlich vieles sehr, sehr mühsam. Also, das fängt ja damit an, dass wir eine Juristin beauftragen mussten, Verträge zu erstellen, um überhaupt dieses Dreiecks-Konstrukt sozusagen vertraglich auf den Weg zu bringen, weil wir ja Räume vermieten im Namen von Bauherren und wir sind aber nicht der Leistungserbringer. Und das ist juristisch alles ziemlich kompliziert. Und dafür gab es keine Blaupause“ (Schäfer, I\_GeQo1). Trotz der juristischen Komplexität beschreibt Lisa Schäfer die gemeinsame Basis mit den Bauherren als sehr vertrauensvoll und zieht insgesamt ein sehr positives Fazit: „Es ist Learning-by-Doing und wir haben wahnsinnig viel Glück gehabt mit ganz großartigen Menschen, die uns unterstützt haben. Also bei der Stattdau und auch, dass die Bauherren uns da so einen Vertrauensvorschuss entgegengebracht haben“ Schäfer, I\_GeQo1).

Die GeQo betreibt die Gästearthments, erhält die Mieteinnahmen und überweist dann einen monatlichen Festbetrag an die Postbaugenossenschaft. Von der Differenz dieses Festbetrages zu den monatlichen Einnahmen, deckt die GeQo ihre Kosten. Sollten diese Einnahmen die Kosten nicht decken, würde die Postbaugenossenschaft ihrerseits den monatlichen Festpreis zu Gunsten der GeQo anpassen. Die Einnahmen der Gästearthments wurden bewusst vorsichtig kalkuliert, so wurde lediglich von einer Auslastung von ca. 50 % ausgegangen.

Dieses Bereitstellungsmodell funktioniert laut den Beteiligten gut, stellt aber weder aus der Sicht der GeQo noch der Postbaugenossenschaft eine optimale Lösung dar: „Ja, also es gibt hier das Modell, was eigentlich nicht so gedacht war, was aber in der Realität jetzt doch praktiziert wird, zum Teil. Und zwar ist es das Modell: Die GeQo mietet einen Raum an, zahlt eine feste [Pauschale] an den Bauherrn und wir vermieten den [Raum] im eigenen Namen weiter. Und das, was der Raum verdient, landet sozusagen als Einnahme bei uns. Das können wir machen, weil wir ein Wirtschaftsunternehmen sind. Das geht, aber wir sind dadurch natürlich in einer ganz

anderen Situation. Also, wir sind auf einmal eine Firma mit sehr vielen Räumen, was wir nie sein wollten. Ja, also mit der ganzen Verantwortung und den Vermieterpflichten auch, die damit einhergeht“ (Schäfer, I\_GeQo2).

Von Seiten der Postbaugenossenschaft wäre ein Modell bevorzugt worden, in dem der Betrieb der Gästeapartments aus der Bewohnerschaft heraus realisiert worden wäre. In der Bewohnerschaft gab es allerdings zwar viel Bereitschaft zur Mitarbeit, doch keine zur Verantwortungsübernahme. Der Vorteil eines solchen Modells hätte vor allem in der höheren Identifikationswirkung mit dem Projekt gelegen.

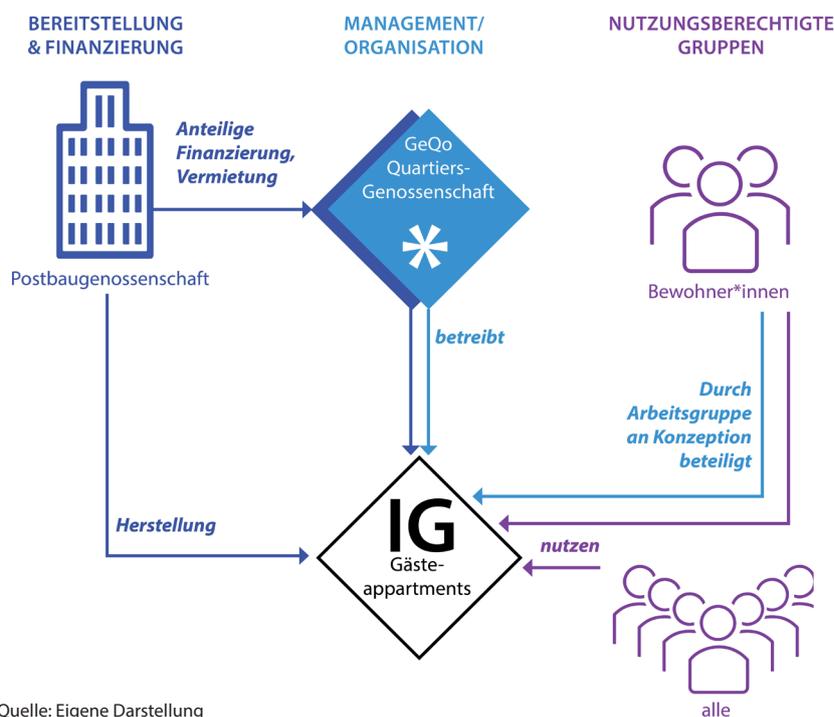
### Kosten und Refinanzierung

Eine genaue Aufstellung der Kosten ist aus verschiedenen Gründen nur teilweise möglich. So wurden die Herstellungskosten, welche für die Genossenschaft für das gesamte Projekt 24.535.000 Euro betragen, nicht nach Wohn- und Gemeinschaftsflächen aufgeschlüsselt, sodass die Kosten für die Gästeapartments nicht separat erfasst wurden. Finanziert wurde die Summe für das gesamte Projekt zu 20 Prozent aus Eigenmitteln und zu 80 Prozent aus Fremdmitteln (Brüggerhoff, I\_PBG1).

Hinsichtlich der Kosten in der Planungsphase lassen sich nur grobe Schätzwerte angeben, welche als Anhaltspunkte dienen, da diese ebenfalls nicht gesondert erfasst wurden. Hier betrug der Arbeitsaufwand im Rahmen der gesamten Planungsphase seitens der Postbaugenossenschaft für die Geschäftsführung geschätzte 40 und für die im Quartier zuständige Mieterbetreuerin 20 Arbeitsstage (Brüggerhoff 2022). Die dadurch entstandenen Kosten wurden am Ende von der Postbaugenossenschaft getragen und der allgemeinen Verwaltung zugerechnet, ohne dass das Projekt an sich finanziell belastet wurde (Brüggerhoff, I\_PBG2).

Für den laufenden Betrieb der Gästeapartments beträgt der personelle Aufwand seitens der Postbaugenos-

**Abbildung 11:**  
Betriebsmodell Professionelles Personal: Vermietung an Quartiersgenossenschaft



Quelle: Eigene Darstellung

senschaft lediglich 0,5 Arbeitstage im Monat, welche sich wieder dem Mieterbetreuer zuschreiben lassen und von den Mieterlösen der Bewohner des Prinz Eugen Parks finanziert werden (Brüggerhoff 2022).

Die aufgeführten Gesamtkosten von 24.535.000 Euro werden durch die Nettokaltmieten refinanziert, welche von der Stadt München festgelegt sind und sich nicht seitens der Postbaugenossenschaft erhöhen lassen. Auf Grundlage dieser zukünftigen Mieterlöse wurde im Vorfeld geprüft, ob sich mit diesen Beträgen sämtliche Herstellungskosten über die gesamte Abschreibungsdauer einschließlich der laufenden Kosten decken lassen. Wäre dies nicht der Fall gewesen, hätte sich die Genossenschaft gar nicht erst um das Grundstück in München beworben. Wie bereits erwähnt, zahlt die GeQo eine reduzierte Miete an die Postbaugenossenschaft, um aus der Differenz eigene Kosten decken zu können – folglich entgehen der Genossenschaft so Mieteinnahmen. Diese Mindereinnahmen werden durch die Mietausfallwagnis des gesamten Bestandes finanziert, welche zwei Prozent beträgt, sodass hier durch die Gästearnements keine direkten Mehrkosten entstehen (Brüggerhoff, I\_PBG2).

Ein weiterer Baustein hinsichtlich der Refinanzierung sind einmalige Fördermittel, welche zum einen für das gesamte Projekt und zum anderen speziell für Gemeinschaftsräume beantragt wurden. Fördermittel für das gesamte Projekt sind die KfW-Förderung 55 in Höhe von 445.000 Euro und die FES-Förderung der Stadt München in Höhe von 192.000 Euro. Der Zuschuss für die Gemeinschaftsräume beträgt 23.000 Euro und wird durch die SeLA-Förderung des Freistaates Bayern finanziert und beziehen sich explizit auf das Themenfeld „Generationsübergreifendes Wohnen“ und somit nicht auf die Gästearnements. Des Weiteren wurden für den Bau des Projektes Fördermittel in Form von Krediten vereinnahmt: Die Kommunaldarlehen und die Darlehen der einkommensorientierten Förderung bieten hier im Vergleich zu einem anderen Bankkredit zum damaligen Zeitpunkt bei einer Gesamtsumme von ca. 4,4 Mio. Euro einen Zinsvorteil von ca. 1,5 Prozentpunkten (Brüggerhoff 2022).

### **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Es wurde für das gesamte Projekt eine Wirtschaftlichkeitsberechnung nach DCF und VoFi vorgenommen. Eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Gästearnements fand jedoch auch hier nicht statt, da es gar nicht im Sinne der Postbaugenossenschaft war, die Wirtschaftlichkeit dieser Infrastruktur separat zu erfassen (Brüggerhoff, I\_PBG2). Ebenso wurden die Herstellungskosten nicht nach Wohn- und Gemeinschaftsflächen aufgeschlüsselt, sodass sich keine quantitative Wirtschaftlichkeitsberechnung vornehmen lässt.

In der Gesamtschau ist der Betrieb der Gästearnements trotzdem als wirtschaftlich zu betrachten, da im Vorfeld geprüft wurde, inwieweit sich sämtliche Kosten im Rahmen des Gesamtprojektes durch den Cashflow der Nettokaltmiete finanzieren lassen, um so die Refinanzierung der Kosten zu gewährleisten. Darunter fallen folglich auch die Kosten, welche im Rahmen der Herstellung der Gästearnements entstanden sind. Des Weiteren nimmt die Postbaugenossenschaft eine verminderte Kaltmiete von der GeQo, welche fünf Euro/qm beträgt. Finanziert wird diese Differenz durch das bereits erwähnte Mietausfallwagnis von zwei Prozent, welche durch den gesamten Bestand der Postbaugenossenschaft finanziert wird. Dieser umfasst ca. 2.000 Wohnungen, sodass diese Differenz keine wahrnehmbare Mehrbelastung für die Postbaugenossenschaft darstellt. Hier gilt das Credo, dass der Nutzen der Gemeinschaftsförderung den wirtschaftlichen Nutzen in Form von „Komma-Prozentpunkten in der Rendite“ (Brüggerhoff, I\_PBG2) deutlich überwiegt.

### **Übertragbarkeit**

Die Postbaugenossenschaft plant, die Erfahrungen mit den Gästearnements auch für die Entwicklung (sowohl im Neubau als auch bei Renovierungen) zu nutzen. Dafür gibt es noch keine konkreten Pläne, doch gerade in den Quartieren, die dichter an den anderen Beständen der Postbaugenossenschaft liegen, wäre es attraktiv, die positiven Effekte der Gästearnements für die ganze Genossenschaft nutzbar zu machen. Prinzipiell lässt

sich das Trägerschaftsmodell auf andere Wohnungsbauprojekte übertragen, obwohl zu Beginn gar nicht vorgesehen war, dass die GeQo die Gästeapartments verwaltet. Zu Beginn sollten die Bewohner selbst für die Verwaltung verantwortlich sein – da dieses Vorhaben jedoch gescheitert ist, ist die GeQo als Akteur eingesprungen. Diese Sonderlösung wird von allen Parteien als gangbares Modell betrachtet und in der Retrospektive sogar dem vorher vorgesehenen Modell vorgezogen, da die GeQo als Genossenschaft samt eigenem Büro im Quartier Präsenz zeigt und sich dort um sämtliche Belange kümmert, welche im Rahmen der Vermietung dieser Räume anfallen (Brüggerhoff, I\_PBG2). In der Folge wird das aktuelle Trägerschaftsmodell gemeinsam mit der GeQo auch als übertragbar angesehen für Genossenschaften, welche vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Eine Grundvoraussetzung liegt jedoch in der Bestandsgröße, mit welcher durch das Mietausfallwagnis die Mietmindereinnahmen ausgeglichen werden. Der große Wohnungsbestand der Postbaugenossenschaft mit ca. 2.000 Wohnungen trägt hier essentiell zur Finanzierung dieser Gemeinschaftsräume bei (Brüggerhoff, I\_PBG2).

Ein Lösungsansatz könnte eine Betriebskostenumlage sein, mit der die zusätzlichen Bewirtschaftungskosten für diese Räume anteilig als Quadratmeterzuschlag auf die Bewohner des Quartiers umgelegt werden. Des Weiteren äußert sich ein Wunsch der Postbaugenossenschaft darin, dass die Fördermöglichkeiten für solche Gemeinschaftsräume in Bayern einschließlich der Anschubfinanzierung für Vereine wie die GeQo verstetigt werden. Davon würden am Ende sicherlich auch andere Genossenschaften profitieren (Brüggerhoff, I\_PBG1).



Foto: Michael Prytula

Innenhof des Wohnprojektes Niehler WohnArt

## 5.2 Niehler WohnArt (Köln): Gemeinschaftsraum

### 5.2.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Auf einem ehemaligen Industriegelände in Köln realisierte das kommunale Wohnungsunternehmen GAG Immobilien AG das sozial durchmischte und barrierearme Quartier Niehler WohnArt, das einen Fokus auf Mehrgenerationenwohnen legt.

#### Entstehungskontext

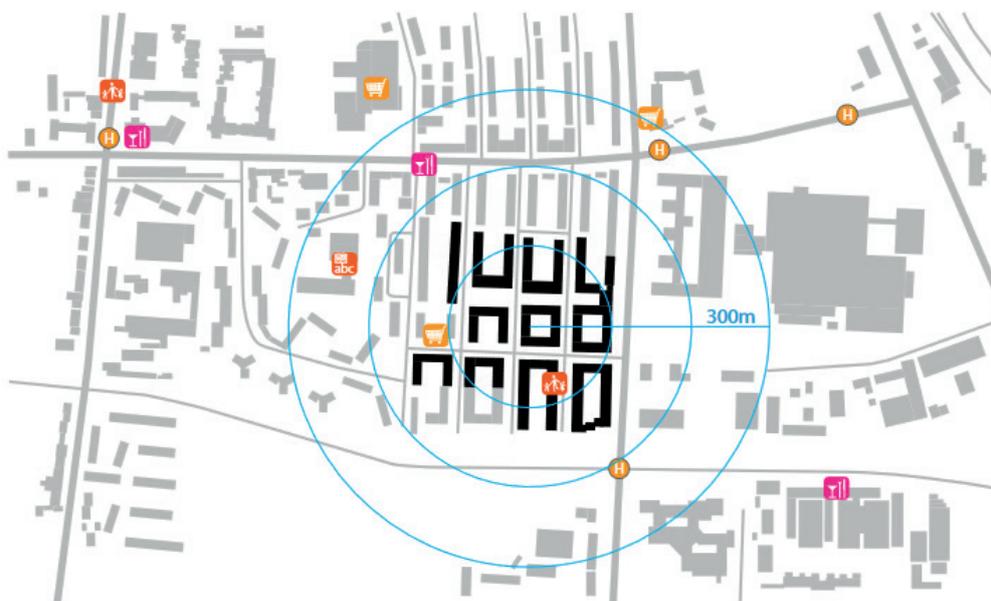
Die GAG Immobilien AG kaufte 2005 ein ehemaliges Siemens-Werksgelände in Köln-Niehl. Im Umfeld bestand zudem Modernisierungsbedarf in 250 Wohnungen des Unternehmens, weshalb das Quartier durch Abriss und Neubau großflächig umgestaltet wurde. Aufgrund der ehemals vorhandenen Bebauungsstruktur bestand bereits ein Bebauungsplan.

Der Umbau des ehemaligen Industriegeländes zu einem Wohnquartier war geprägt von den gemeinsamen Zielen der Stadt Köln und der GAG Immobilien AG, ein differenziertes, sozial durchmischtes Quartier zu schaffen. Erfüllt werden sollte eine Quote von 30 Prozent öffentlich geförderten Wohnungsbau im Neubau. Ermöglicht werden sollte ein Zusammenleben in harmonischer Nachbarschaft, auch für Menschen mit verschiedenen Unterstützungsbedarfen.

Kennzeichnend für das Quartier Niehler WohnArt ist das Mehrgenerationen-Wohnprojekt des Bewohnerverein Ledo e.V. Dieser hat beim Vorstand der GAG die Idee des Mehrgenerationenwohnens eigeninitiativ angestoßen und die weitere Planung des Quartiers mitbestimmt. Ausschlaggebend für die Entwicklung und Realisie-



**Abbildung 12:**  
Lageplan Niehler WohnArt



Quelle: GAG Immobilien AG

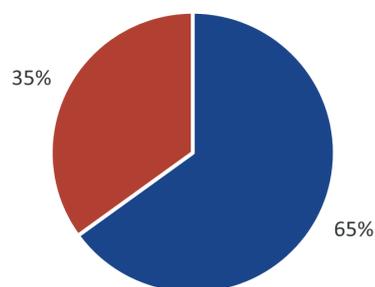
### Projekt des Wohnungsunternehmens

Entwickelndes und alleiniges bestandshaltendes Wohnungsunternehmen im Quartier Niehler WohnArt ist die GAG Immobilien AG. Das Unternehmen ist seit 1913 ein etablierter Player in der regionalen Wohnungswirtschaft und tritt als Vermieterin und Verwalterin auf. Mit der Stadt Köln als Hauptanteilseigner schafft die GAG seitdem preisgünstigen Wohnraum und verbindet dies mit dem Grundsatz der sozialen Verantwortung bspw. durch Nachbarschaftshilfe und Förderung der Gemeinschaft. Mit rund 45.000 Wohnungen ist die GAG aktuell die größte Wohnungsgesellschaft in Köln. Ihr Bestand umfasst Wohneinheiten für ungefähr 100.000 Menschen auf einer Wohn- und Nutzfläche von ca. 3 Millionen Quadratmetern.

Die GAG Immobilien AG verfolgt verschiedene übergeordnete Unternehmensziele. Dazu gehört v.a. die Schaffung von sozial gemischten Quartieren durch die Bereitstellung von preisgünstigem Wohnraum und die Ansprache einer vielfältigen Bewohnerstruktur, die Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Bedarfen umfasst. Die GAG reagiert damit auf die Erkenntnis, dass monofunktionale - und monostrukturierte, homogene Quartiere den Bedarfen der Gesellschaft nicht gerecht werden und Probleme beim Zusammenleben und in der Bewirtschaftung erzeugen. Erneuert wird daher die historische Zielsetzung, Wohnraum mit Gemeinschaftsflächen zu ergänzen, um vielfältige Quartiere zu entwickeln, die beispielsweise unterschiedliche Wohnungsgrößen bieten, und ein nachbarschaftliches Zusammenleben fördern.

Mit dieser sozial- und quartiersorientierten Ausrichtung reagierte die Geschäftsführung der GAG auch auf die Privatisierungsdebatten nach der Abschaffung der Gemeinnützigkeit im Wohnungswesen. Die Stadt Köln erwog, ihre Anteile an der GAG Immo-

**Abbildung 13:**  
Wohnungsmix der GAG im Quartier



- preis- und belegungsgebundene Wohneinheiten (Soziale Wohnraumförderung)
- Eigentumswohnungen

Quelle: Eigene Darstellung

bilien AG an einen privaten Investor zu verkaufen. Die 2007 eingerichtete eigene Abteilung Sozialmanagement hat den Auftrag, die Wohnzufriedenheit der Bewohner zu erhöhen, soziale Problemlagen zu stabilisieren und die Gestaltung lebenswerter Quartiere zu unterstützen (Seitz, I\_GAG1). Durch die Bereitstellung von bezahlbaren Wohnungen in gelebten Nachbarschaften schafft die GAG Immobilien AG wichtige Mehrwerte für die Stadt und hat sich als unverzichtbarer Akteur etabliert, der in den Bereichen des geförderten Wohnungsbaus sowie der sozialen Wohnraumversorgung eine Monopolstellung auf dem Kölner Wohnungsmarkt einnimmt.



Foto: Michael Prytula

Gemeinschaftsgarten Niehl

Ergänzend will die GAG in der Quartiersentwicklung zukünftig neue Schwerpunkte zur Umsetzung von Zielen der ökologischen Nachhaltigkeit setzen. Im Quartier Niehler-Wohnart besitzt und verwaltet die GAG 730 Wohneinheiten, davon sind 471 geförderte Mietwohnungen (65%) und 259 Eigentumswohnungen (35%). Angestrebt wurde ein differenziertes Angebot an Wohnraum für unterschiedliche Einkommensschichten und Haushaltsgrößen sowie die Schaffung möglichst barrierearmen Wohnraums. Eine Besonderheit ist das gemeinschaftliche Wohnprojekt Ledo, das adäquaten Wohnraum für ältere und jüngere an Multipler Sklerose erkrankte Menschen schafft, allerdings nicht nur und ausschließlich diesen zur Verfügung steht. Dieses Projekt Ledo umfasst 64 barrierefreie Wohnungen mit Grundrissen zwischen 40 und 80 Quadratmetern, in denen etwa 90 Personen unterschiedlichen Alters, allein, als Paar oder mit Kindern in einer Nachbarschaft zusammen leben.

### Infrastrukturen des Gemeinsamen des Projekts

Den übergeordneten Unternehmenszielen der GAG folgend, wurden in Niehl mehrere Infrastrukturen zur Vernetzung der vielfältigen Bewohnerschaft errichtet. So gibt es im Quartier einen großen Gemeinschaftsraum, der bei Bedarf auch von externen Personen angemietet werden kann. Dazu kommt ein kleiner Raum, welcher auch als Gästewohnung nutzbar ist. Aufgrund aktueller Bedarfe dient er aktuell als Gemeinschaftsbüro. Ebenfalls aus den Bedarfen der Bewohnerschaft entstanden, sind ein Gartenclub sowie eine Spielwerkstatt für die Jüngeren.

#### 5.2.2 Fokus-IG Gemeinschaftsraum

Gemeinschaftsräume werden in allen Quartieren bereitgestellt und überwiegend in Selbstorganisation betrieben. Am Beispiel des kommunalen Wohnungsunternehmens GAG wird hier im Quartier Niehler WohnArt das IG-Betriebsmodell "Vermietung an einen Bewohnerverein" exemplarisch vorgestellt.

#### Nutzungsmerkmale

Der Gemeinschaftsraum Ledo befindet sich in einer knapp 76 m<sup>2</sup> großen Erdgeschosswohnung, die zur Straße und zum zentralen Wohnhof des Projekts ausgerichtet ist. Neben dem großen Aufenthaltsraum mit mehreren Nutzungsbereichen gibt es eine Küche, einen Flur und ein behindertengerechtes Bad. Der Gemeinschaftsraum ist von einem Bewohnerverein gemietet, der diese für eigene Aktivitäten der Mitglieder nutzt, sich aber stark im Quartier engagiert und den Raum auch für öffentliche Veranstaltungen für andere Bewohner\*innen des Quartiers öffnet. Das findet häufig in Kooperation mit anderen Akteuren aus der Nachbarschaft statt.

Von Externen kann der Raum gegen ein geringes Entgelt genutzt werden. Der Gemeinschaftsraum trägt wesentlich zur Bildung und Stabilisierung der Vereinsgruppe bei. Diese engagiert sich auch außerhalb ihres Projektes, beispielsweise im Gartenclub, der von der GAG in Kooperation mit dem Querwaldein e.V. angeboten



Foto: Michael Prytula

Gemeinschaftsraum und Bewohnerin

wird. Das Engagement des Vereins hat dazu beigetragen, dass dieses Angebot auch von Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen genutzt werden kann.

### **Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung**

Der Gemeinschaftsraum ist durch die Initiative des Vereins Ledo e.V. entstanden, ein Mehrgenerationenwohnen-Projekt mit Inklusion an Multipler Sklerose erkrankter Menschen. Grundidee ist die gegenseitige Unterstützung der 90 Mitglieder, die ihr Wohnumfeld aktiv gemeinsam gestalten. Der Gemeinschaftsraum verbindet die insgesamt 64 Wohneinheiten des Projektes. Die GAG unterstützt dieses Projekt, da es ihren Unternehmenszielen entspricht, Angebote für eine vielfältige und sozial stark gemischte Bewohnerschaft zu schaffen und lebenslanges Wohnen für verschiedene Zielgruppen zu ermöglichen. Die GAG ist überzeugt davon, dass Quartiere im Allgemeinen und sozial gemischte Wohnquartiere im Besonderen Gemeinschaftsräume brauchen, in denen Menschen zusammenkommen können. Solche Orte der Begegnung sind Grundlage für den sozialen Zusammenhalt und das friedliche Zusammenleben im Quartier.

Die GAG begleitet und betreut die soziale Entwicklung ihrer Stadtteile aktiv durch eine eigene Abteilung Sozialmanagement, die mit sozialarbeiterischen Angeboten die Entwicklung von Nachbarschaften unterstützt und zugleich Konzepte und Räume für das Quartier entwickelt. Handlungsleitend ist dabei, solche Konzepte zu planen und Initiativen zu unterstützen, aber als Unternehmen IG nicht selbst zu betreiben. Zentrale Begründungen sind die fehlende Organisationskompetenz der GAG und der Kostenaufwand für Personal zur Organisation alltäglicher Schliesssysteme und Buchungen.

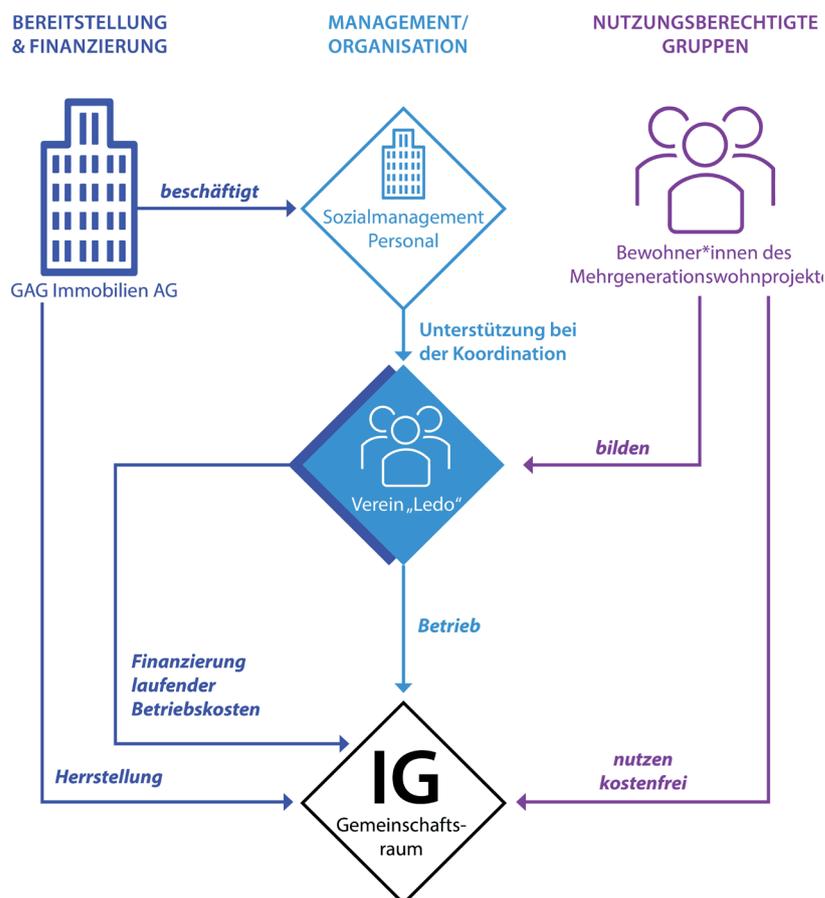
Für die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen kooperiert die GAG daher mit Vereinen und anderen Trägern. Die Entscheidung zur Unterstützung des Vereins Ledo wurde gefördert durch die positiven Erfahrungen der

GAG mit bereits realisierten Projekten des Mehrgenerationenwohnens und die Verfügbarkeit umfangreicher kommunaler Fördermittel für Mehrgenerationenwohnprojekte. Entscheidender Faktor für die GAG war jedoch die überzeugende Vorstellung des Vereins, der ein starkes "Trägerschaftsgefühl" vermittelte und damit die Gewissheit stärkte, dass die Selbstorganisation über alle Phasen der Bereitstellung verlässlich funktioniert (Seitz, I\_GAG1). Die Erwartung der GAG an Selbstorganisation ist, dass diese verlässlich funktioniert, d.h. dass der Verein als handlungsfähiger Partner eine gemeinsame Planung unterstützt, die gemeinsame Nutzung organisiert und diese auch eine Wirkung ins Quartier entfaltet, und dass der Verein anfallende Kosten finanziert.

**Betriebsmodell: Vermietung an einen Bewohnerverein**

Der Gemeinschaftsraum wird von der GAG bereitgestellt, das beinhaltet sowohl die Übernahme der Herstellungs- als auch der laufenden Betriebskosten. Der Verein "Ledo" mietet den Gemeinschaftsraum und organisiert diesen in eigener Regie. Bei Bedarf unterstützt die Abteilung Sozialmanagement der GAG. Die Vereinsmitgliedschaft ist eine freiwillige Selbstverpflichtung für alle 90 Bewohnerinnen und Bewohner des Projektes. Insgesamt zahlen die 90 Vereinsmitglieder jeweils eine monatliche Mitgliedsbeitrag von 20,00 Euro (Bölting et al. 2014, S. 50). Die GAG unterstützt diese Vereinsmitgliedschaft indem sie dem Verein ein Vorschlagsrecht für neue Mieterinnen oder Mieter im Projekt einräumt. Für die Bewohner\*innen des Projektes ist die Nutzung des Raumes kostenlos, für alle anderen ist sie gegen Entgelt möglich.

**Abbildung 14:**  
Betriebsmodell Selbstorganisation: Vermietung an Bewohnerverein



Quelle: Eigene Darstellung



Foto: Michael Prytula

Gemeinschaftsraum mit Spielecke



Foto: Michael Prytula

Küche des Gemeinschaftsraums

### Kostenaufwand und Refinanzierung

Entscheidend für die Bereitstellung des Gemeinschaftsraumes waren kommunale Fördermittel, die von der Stadt Köln von 2005-2010 für mehrere Pilotmodelle des Mehrgenerationenwohnens zur Verfügung gestellt wurden (Stadt Köln o.J.). Die Förderung adressiert gezielt die besonderen Aufwände eines solchen Projektes und umfasst einen Investitionskostenzuschuss von knapp 200.000 Euro für die geförderten Wohneinheiten, der den erhöhten Abstimmungsaufwand mit dem Verein ausgleicht, sowie Zuschüsse für Gruppenbildungsprozesse und die Finanzierung des Gemeinschaftsraumes.

Die Planung des Gemeinschaftsraums ist mit Mehraufwänden verknüpft. Typischerweise erfordert die Abstimmung mit dem Verein mehr Zeit als die Planung standardisierter Wohnungen. Der Prozess der gemeinsamen Planung mit dem Verein wurde unterstützt durch einen kommunalen Zuschuss in Höhe von 10.000 Euro für externe Beratung und Moderation zur Gruppenfindung und begleitet durch die Abteilung Sozialmanagement, die als Mittlerin die Interessen des Vereins und die sozialen Ziele der Quartiersentwicklung abgleicht. Die Kosten des Planungsaufwandes sind (bis auf die Moderationskosten) nicht gesondert erfasst worden, sondern wurden entsprechend der Quadratmeter des Gemeinschaftsraumes pauschal in die Gesamtinvestitionsrechnung eingepreist.

Die Herstellungskosten des Gemeinschaftsraums, welche sich insgesamt auf 158.765 Euro belaufen (Seitz 2022), werden durch Eigenmittel, Bankkredite, die laufenden Einnahmen vom Bewohnerverein und Fördermittel finanziert. Genutzt wurde die Wohnraumförderung NRW (preisgebundener Wohnraum der Einkommensgruppe B). Für die Refinanzierung ist der Zuschuss in Höhe von 84.960 Euro (Seitz 2022) für die Übernahme der Kaltmiete des Gemeinschaftsraums über 20 Jahre entscheidend, der als Einmalzahlung an den Investor ausgezahlt wurde. Durch den Zuschuss reduziert sich die zu zahlende Kaltmiete des Vereins. Der vom Verein zusätzlich angemietete Gemeinschaftsraum wurde ebenfalls als preisgebundener Wohnraum mit Mitteln der Wohnraumförderung NRW errichtet und eine Zweckentfremdung beantragt, um dem zusätzlichen Bedarf an Gemeinschaftsräumen zu entsprechen. Die Betriebskosten des Gemeinschaftsraums werden durch den Verein bezahlt. Aktuell zahlt der Bewohnerverein für die laufenden Betriebs- und Heizkosten des 75,68 m<sup>2</sup> großen Gemeinschaftsraumes monatlich 306 Euro – unregelmäßige Erlöse erhält die GAG dabei nicht (Seitz 2022).

Zusätzlich entstehen Personalkosten für das Sozialmanagement der GAG, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Verein als Ansprechpartner im laufenden Betrieb unterstützen. Diese Kosten werden nicht gezielt erfasst, da eine projektgenaue Zeiterfassung nicht praktikabel ist. Diese Personalkosten stellen auch keine umlegbare Betriebskosten dar und werden aus dem Globalbudget der GAG als zusätzliche Verwaltungsleistung zur Begleitung und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner finanziert.

## Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Der Gemeinschaftsraum Ledo ist insgesamt als wirtschaftlich zu bezeichnen, da die Kosten der Herstellung und des Betriebs durch den Mix aus Förderzuschüssen und Miete des Vereins finanziert werden. Die GAG formuliert als Grundsatz für die Wirtschaftlichkeit, dass sich ein Gemeinschaftsraum über das jeweilige Wohnprojekt finanzieren muss, dazu folgendes Zitat "Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen, da muss unten eine positive Zahl stehen!" (Mauel, I\_GAG2). Auch wenn positive Wirkungen für das Quartier erwartet werden, sind es für die GAG doch im Zweifelsfall nur die Bewohnerinnen und Bewohner, die den Raum nutzen und Zahlungsflüsse garantieren können.

Zugleich investiert die GAG zusätzlich in das Personal des Sozialmanagements, das auch den Verein im Betrieb des Gemeinschaftsraumes unterstützt. Diese zusätzlichen Personalkosten für die Begleitung und Betreuung von Stadtteilen sind eine Investition "die sich die GAG leistet", weil sie damit den oft unartikulierten kommunalpolitischen Erwartungen entspricht und den Wert des Wohnungsbestandes sichern kann: "Wir merken schon, dass wir das machen müssen" (Mauel, I\_GAG2). Diese Investition in Sozialmanagement bedeutet eine Reduktion der Gesamtrendite, die "bei uns mit drinsteckt" (Mauel, I\_GAG2). Die Wirtschaftlichkeit der Investition in das Sozialmanagement wird durch den Gemeinschaftsraum positiv beeinflusst. Dabei wird der wirtschaftliche Nutzen des selbstorganisierten Gemeinschaftsraumes weniger im Sinne des Potential zur Einsparung professionellen Personals des Sozialmanagements gesehen. Dies liegt auch daran, dass die GAG die Erfahrung gemacht hat, dass Vereine wichtige Beiträge für das Quartier bieten können, aber dies nicht per se dauerhaft erwartbar ist. Der Verein und sein Gemeinschaftsraum sind daher nicht wirtschaftlich relevant zur Einsparung von Personalkosten, sondern zur Verstärkung der Effekte des Sozialmanagements im Sinne einer Angebotserweiterung und Ermöglichung von Synergieeffekten. Für den Verein ist es relevant, dass er die Einnahmen aus externen Vermietungen zur Anmietung einer weiteren kleinen Wohnung verwenden kann, den sogenannten kleinen Gemeinschaftsraum Ledo als Büro und Gästewohnung. Der Verein ist zudem kontinuierlich engagiert, weitere Fördermittel und Spenden zu akquirieren, um sein Angebot an vielfältigen Nutzungen für die Bedarfe im Quartier auszuweiten. Dieses ehrenamtliche Engagement umfasst die Einwerbung einer halben Stelle im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes, Sachmittel für die Ausstattung der Räume und Projektmittel, die bei Stiftungen und Fördergebern eingeworben wurden.

## Übertragbarkeit und Weiterentwicklung

Der vom Bewohnerverein initiierte und organisierte Gemeinschaftsraum ist für die GAG ein Erfolgsmodell, das die Stärken selbstorganisierter IG zeigt. Die Integration des Mehrgenerationenwohnprojektes mit seinem Gemeinschaftsraum ermöglicht es Themen wie Inklusion, soziale Durchmischung und Nachbarschaft miteinander zu kombinieren und praktisch umzusetzen (Bölting et al. 2014, S. 51). Mehrfach betont wird, dass der Gemeinschaftsraum große Strahlkraft in das Quartier entfaltet und ein wichtiger Ausgangspunkt für gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen ist. Damit erfüllt der Gemeinschaftsraum auch eine positive imagesteigernde Wirkung für die GAG.

Das Modell der von Bewohnervereinen gemieteten und selbstorganisierten Gemeinschaftsräume wird von der GAG auch in anderen und zukünftigen Quartieren angewandt. Zugleich ist deutlich, dass der Bewohnerverein Ledo, der den Gemeinschaftsraum seit über 10 Jahren erfolgreich betreibt, einen Idealfall darstellt. So wird berichtet, dass in anderen Quartieren teilweise keine Vereine gebildet werden können oder Vereine nicht alle Anforderungen gleichermaßen erfüllen, wenn sie z.B. aufgrund des Weggangs einzelner Mitglieder in Zahlungsschwierigkeiten kommen, interne Konflikte die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen oder Vereine ihre Räume nicht wie erwünscht auch für das Quartier öffnen. All diese Fragen stellen sich regelmäßig, wenn die Anfangseuphorie abklingt, weshalb die mittel- und langfristige Trägerschaft aus Sicht der GAG die zentrale Herausforderung der IG Bereitstellung darstellt. Aus den Erfahrungen lernend werden in anderen Quartieren Anpassungen vorgenommen:

- **Selbstorganisation und professionelles Management:** Da die solidarische Zwangsfinanzierung noch keine Gruppen- oder Vereinsbildung begründet, versucht die GAG, die Eigeninitiative der Bewohnerschaft zu aktivieren und/oder sucht externe Kooperationspartner\*innen aus der Zivilgesellschaft, die eine Organisation ganz oder teilweise übernehmen können. Mit dem Verein wird dann ein Vertrag zur Bewirtschaftung des Gemeinschaftsraumes abgeschlossen, der eine Übernahme der laufenden Betriebskosten umfassen kann. Wenn weder ein Bewohnerverein noch externer Träger bestimmt werden kann, übernimmt das Quartiersteam (bestehend aus Mitarbeiter\*innen des Kundencenters) die Bewirtschaftung die Bewirtschaftung.
  
- **Infrastrukturräume für das Quartier:** Vor allem im Bestand lassen sich Gemeinschaftsräume und Angebote für das Quartier nur bedingt auf die schon vertraglich geregelten Mieten umlegen. Die GAG hat daher ein eigenes Budget für Erlösschmälerung bereitgestellt - mit ca. 100.000 Euro im Jahr, was im Bezug zum Jahresumsatz von 300 Millionen Euro als vertretbar beschrieben wird - aus dem Initiativen und Vereine Mietreduktionen erhalten, wenn sich der Nutzen für das Quartier abbilden lässt: "Uns ist immer wichtig, es muss ins Quartier wirken" (Mauel, I\_GAG2). Eine ähnliche Zielrichtung hat seit kurzem die Wohnraumförderung NRW, die sogenannte Infrastrukturräume, d.h. "Räume zum Zwecke der Verbesserung der wohnungsnahen sozialen Infrastruktur" (NRW 2021, S. 8) fördert. Während bislang Gemeinschaftsräume im geförderten Wohnungsbau nur zur exklusiven Nutzung der Mieter förderbar sind, können "Infrastrukturräume unabhängig von einer Förderung von Mietwohnraum gefördert werden, wenn ausweislich eines Konzeptes ihre Nutzung für die Bewohner des Quartiers" und nicht gewerblichen Zwecken erfolgt, die Barrierefreiheit, zugängliche und attraktive Lage sowie eine Rückbauvariante in Wohnraum gegeben sind (NRW 2021, S. 18). Das Land gewährt Zusatzdarlehen für bis zu 75% der förderfähigen Kosten, ermöglicht allerdings keine Umlage dieser Kosten auf die Miete. Die GAG würde eine Weiterentwicklung der Förderung in diese Richtung begrüßen, da erhebliche Skaleneffekte möglich wären, wenn die Kosten von Gemeinschaftsräumen auf mehrere Gebäude im Quartier verteilt werden könnten. Noch ist die Finanzierung solcher Quartiersräume über mehrere Gebäude hinweg jedoch ein Experimentierfeld: "[Der Quartiersraum ist] Noch nicht großartig [anders als diese Gemeinschaftsräume, von denen wir jetzt hier in Niehler Wohnart gesprochen haben]. Aber wir schauen jetzt gerade, wie er sich vielleicht noch entwickeln kann. Ob er zum Beispiel eine Gästewohnung angegliedert bekommt, Coworking-Arbeitsplätze. Die sind jetzt gesetzt, aber noch nicht alle im Bau. Und da überlegt man gerade, was braucht man? Aber natürlich will man auch mit den zukünftigen Mietern dann auch gucken, was sie brauchen. Und manche Bedarfe ergeben sich dann ja auch erst, wenn die dort wohnen" (Seitz, I\_GAG1).

Entscheidender Erfolgsfaktor des Gemeinschaftsraum Ledo bleibt zudem die zielgenaue Förderung, mit der die finanzielle Belastung des Vereins erheblich reduziert wird. Dies ist eine Grundlage für den dargestellten Hebel, mit dem das ehrenamtliche Engagement eine starke Ausweitung des IG Angebots ermöglicht.

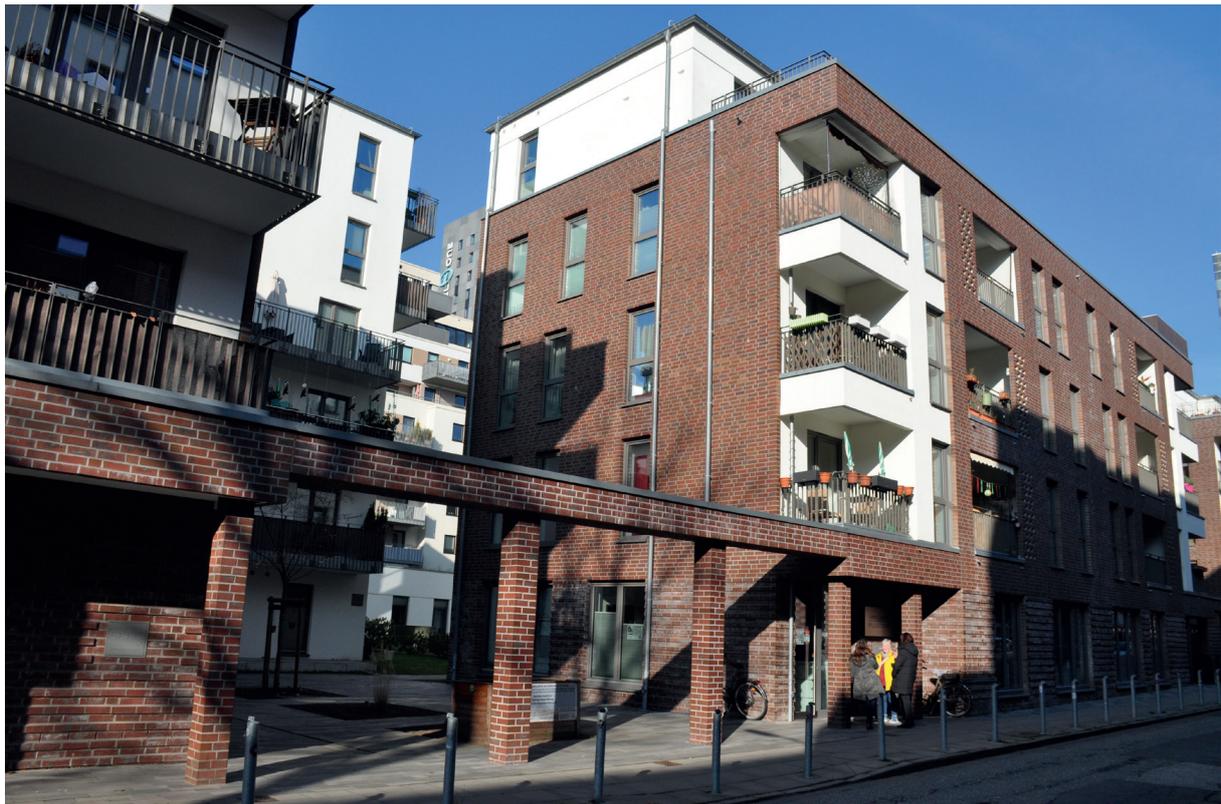


Foto: Michael Prytula

Hartwig-Hesse-Quartier

*“Der Armen Freund / und Wohlthäter / Guter und edler Werke / Förderer”*

Inscription auf dem Grabstein von Hartwig Hesse

## 5.3 Hartwig-Hesse-Quartier (Hamburg): Nachbarschaftscafé

### 5.3.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Im Hartwig-Hesse-Quartier in Hamburg schafft die Hartwig-Hesse-Stiftung modernes und attraktives altersgerechtes Wohnen im Sinne ihres Stiftungszwecks.

#### Entstehungskontext

Die Hartwig-Hesse-Stiftung wurde im Jahre 1826 von dem Kaufmann Hartwig Hesse (1778 - 1849) als Hartwig Hesse's Witwen-Stift gegründet, die ursprünglich eine unentgeltliche Unterkunft vorzugsweise für Witwen von Maklern und Schiffern bereitstellte. Die Kosten wurden durch Einnahmen aus Mietwohnungen auf gleichem Gelände gedeckt. Die Verwaltung erfolgte zunächst durch den Gründer selbst und ein Kuratorium, das aus fünf Mitgliedern bestand. Zu diesem Zweck befand sich in der Anlage ein Verwaltungsgebäude (Hartwig-Hesse-Stiftung o.J.).

Das Hartwig-Hesse-Quartier wurde durch die Hartwig-Hesse-Stiftung geplant und erbaut. Es entstand aus der Notwendigkeit, neuen Wohnraum zu schaffen für die Bewohner\*innen des Hartwig-Hesse Witwen-Stift, das sich zuvor auf dem Gelände befand. Nachdem der Gebäudekomplex aus den 50er Jahren marode wurde, entschied die Stiftung sich dafür, das Grundstück nicht zu verkaufen, sondern selbst ein neues Quartier auf dem

Gelände zu entwickeln. Von 2016 bis 2018 wurden die alten Gebäude entfernt und das neue Quartier erbaut (Greb 2018). Prägend für die Quartiersentwicklung war der Stiftungszweck, der in der Altenfürsorge und Unterstützung bedürftiger Personen besteht. Für diese Zielgruppen, und insbesondere für Menschen mit geringem Einkommen, sollten moderne und attraktive Angebote geschaffen werden.

Geprägt wurde die Entwicklung durch eine Befragung der Bewohner\*innen der ehemaligen Wohnanlage. Einbezogen wurden außerdem die Angebote und Einrichtungen, die in der Umgebung des Quartiers bereits bestehen, um Konkurrenzsituationen zu vermeiden und stattdessen Kooperationen auszubauen. Gefördert wurde die Wohnanlage unter anderem auch durch die Stadt Hamburg im Bereich des öffentlich-geförderten Seniorenbaus. Diese Förderung umfasst auch die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen.

**Das Quartier**

Das Hartwig-Hesse-Quartier hat eine Grundfläche von 5.941 qm, auf denen 180 Bewohner\*innen in 136 Wohnungen leben. Es befindet sich im Sozialraum des Stifts St. Georg im Stadtteil St. Georg in Hamburg. Es ist sehr zentral in der Nähe der Hafencity Hamburg gelegen. Das Quartier umfasst Dienstleistungen, wie einen ambulanten Pflegedienst und eine Fußpflege, ein Café als gastronomische Einrichtung, eine Kita als soziale Infrastruktur, öffentliche Grünflächen und Spiel- und Bewegungsräume sowie Büroräume.

Im Quartier leben überwiegend ältere Menschen, da Bewohner\*innen aus dem alten Witwenstift übernommen wurden und weil das Quartier einen Fokus auf altersgerechtem Wohnen und Barrierefreiheit legt. So gibt es beispielsweise auch eine Demenz-WG. Es wohnen jedoch ebenso auch Menschen anderer Altersgruppen im Quartier. Die Angebote im Quartier sollen auf die verschiedenen Bedürfnisse abgestimmt sein und vor allem zur Vernetzung und Förderung des sozialen Miteinanders im Quartier beitragen.



Foto: Michael Prytula

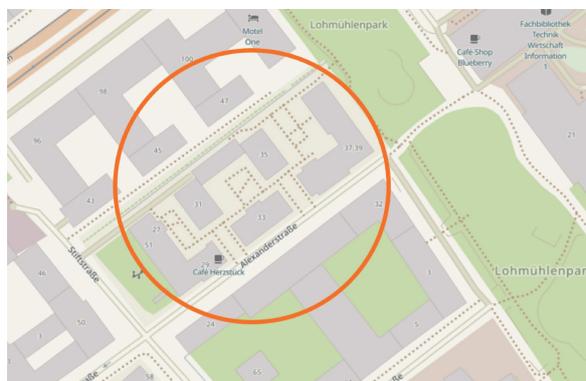
Auf der linken Straßenseite befindet sich das Hartwig-Hesse-Quartier



Foto: Michael Prytula

Innenhof des Hartwig-Hesse-Quartiers

**Abbildung 15:**  
Lageplan Hartwig-Hesse-Quartier

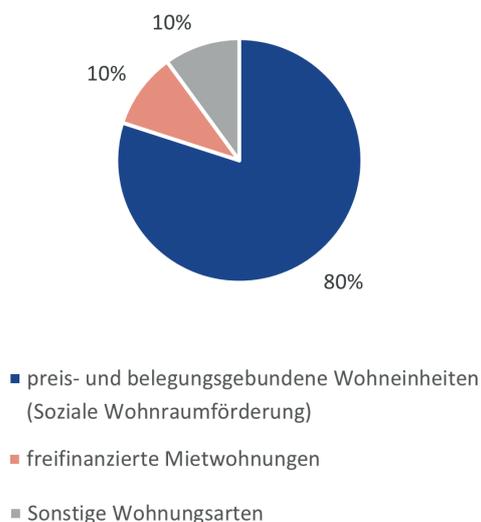


Quelle: Eigene Darstellung  
Datenquelle: <https://openstreetmap.de/>

### Projekt des Wohnungsunternehmens

Entwicklerin und alleinige Bestandshalterin des Hartwig-Hesse-Quartiers ist die Hartwig-Hesse-Stiftung. Die Stiftung verfügt über verschiedene Angebote im Bereich der Pflege und Betreuung. Neben stationärer und ambulanter Pflege bietet sie auch Servicewohnen, Wohnanlagen und Wohn-Pflege-Gemeinschaften an. Die Hartwig-Hesse-Stiftung verfolgt, wie in ihrer Satzung festgeschrieben, ausschließlich gemeinnützige und mildtätige Zwecke und keine Gewinnabsichten. Das Hartwig-Hesse-Quartier umfasst überwiegend Servicewohnungen, die Wohnraum mit Betreuung und Pflegeangeboten anbieten. 111 der 136 Wohneinheiten sind altersgerecht und barrierefrei gestaltet, eine Wohnung ist mit einer Wohngemeinschaft mit Senior\*innen belegt, vier Wohnungen werden von ehemaligen Wohnungslosen bewohnt und eine Wohn-Pflege-Gemeinschaft ist für Menschen mit Demenz (Greb 2018).

**Abbildung 16:**  
Wohnungsmix im Hartwig-Hesse-Quartier



Quelle: Eigene Darstellung

Die Service Wohnungen sind überwiegend preis- und belegungsgebunden mit Mitteln der Wohnraumförderung finanziert (90% des Gesamtbestandes). Ein kleiner Teil der Servicewohnungen ist freifinanziert und bietet Angebote für ältere Menschen, deren Einkommen die WBS Anforderungen übersteigt (10%). Darüber hinaus gibt es weitere Mietwohnungen für gemeinschaftliches Wohnen für besondere Bedarfe und Familien (10%).



Foto: Michael Prytula

Eingang zum Café Herzstück



Foto: Michael Prytula

Theke im Café Herzstück

### Infrastrukturen des Gemeinsamen des Projekts

Im Hartwig-Hesse-Quartier gibt es zwei gemeinschaftlich genutzte Räume. Zentraler Anlaufpunkt für viele Bewohnerinnen und Bewohner ist das Café Herzstück, welches in ehrenamtlicher Arbeit von ihnen selbst betrieben wird. Während der Öffnungszeiten steht es allen Menschen offen und trägt zur Vernetzung der Wohnanlage mit dem Viertel bei. Hinzukommt ein Gemeinschaftsraum, welcher flexibel genutzt werden kann. Auch er steht für externe Veranstaltungen zur Verfügung, wenn diese auch einen Mehrwert für die Bewohnerschaft bieten.

#### 5.3.2 Fokus-IG Quartierscafé

Die Hartwig Hesse Stiftung verfolgt das Ziel, Wohnangebote für ältere Menschen mit niedrigem Einkommen und verschiedenen Unterstützungs- und Pflegebedarfen zu schaffen. Das Quartier soll daher ein attraktives Versorgungsnetzwerk mit verschiedenen Angeboten der Begegnung und Unterstützung bieten. Zugleich soll das Quartier ein attraktiven Arbeitsort für seine Mitarbeiter\*innen sein. Dafür wurde das Quartierscafé eingerichtet, welches ehrenamtlich von den Bewohnenden für die Bewohnenden betrieben wird.

#### Nutzungsmerkmale

Das Café richtet sich in zweifacher Hinsicht an die Bewohner\*innen des Quartiers. Zum einen bildet es den zentralen Treffpunkt für die Bewohnerschaft, zum anderen stellt es eine kleine Verdienstmöglichkeit für die Ehrenamtlichen dar. Einen großen Stellenwert hat auch der subventionierte Mittagstisch, welcher für die Bewohnerschaft hier bereitgestellt wird. Darüber hinaus stellt das Café die Verbindung des Quartiers mit dem weiteren Stadtraum dar, da es während der Öffnungszeiten für die Allgemeinheit zugänglich ist. Als Ausdruck der gemeinsamen Vernetzung und als Frequenzbringer gilt das Angebot des Mittagstisch auch für Mitarbei-

tende der benachbarten sozialen Einrichtungen, die sich gemeinsam mit der Stiftung in einem Quartiersnetzwerk engagieren. Außerhalb dieser Öffnungszeiten kann das Café für Veranstaltungen gegen kleines Entgelt oder kostenlos genutzt werden. Die Voraussetzung für diese Nutzung durch externe Akteure ist, dass das entsprechende Angebot auch für die Bewohnerschaft offensteht. Mögliche Beispiele dafür sind öffentliche Bandproben oder Veranstaltungen von Parteien, da sie der Bewohnerschaft kulturelle oder politische Teilhabe ermöglichen.

### Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung

Schon zu Beginn des Planungsprozesses war klar, dass das Quartier für seine integrative Funktion einen Ort für die Gemeinschaft braucht. "Ein gut ausgestatteter Gemeinschaftsraum ist ein Klassiker aus den Siebzigern. Ein Raum, eine Toilette, Küche, ein bisschen IT. Das gehört eigentlich in jedes gute Quartier. Wo sich Menschen treffen können. Wo was stattfinden kann. Wo Begegnung und Austausch - Vernetzung entsteht", so Maik Greb, Geschäftsführer der Hartwig-Hesse-Stiftung (Greb, I\_HHS1). Ausgehend von diesem Grundverständnis wurden Ideen entwickelt, welche Funktionen solch ein Raum für das Quartier erfüllen sollte. Aus langjähriger Erfahrung an dem Standort und in Rücksprache mit einem Arbeitskreis aus Bewohner\*innen und den angrenzenden Organisationen und Trägern im Quartier wurde der Bedarf für ein öffentliches Café ermittelt. Wichtig war der Stiftung dabei auch, nicht in einen Wettbewerb mit anderen Institutionen und deren Angeboten zu treten, sondern einen Mehrwert für alle im Viertel zu schaffen und so die Kooperation zu stärken - was auch Teil des Stiftungszwecks ist.

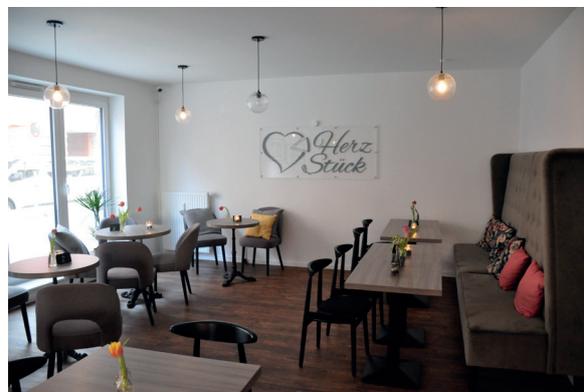


Foto: Michael Prytula

Sitzgelegenheiten im Cafe Herzstück

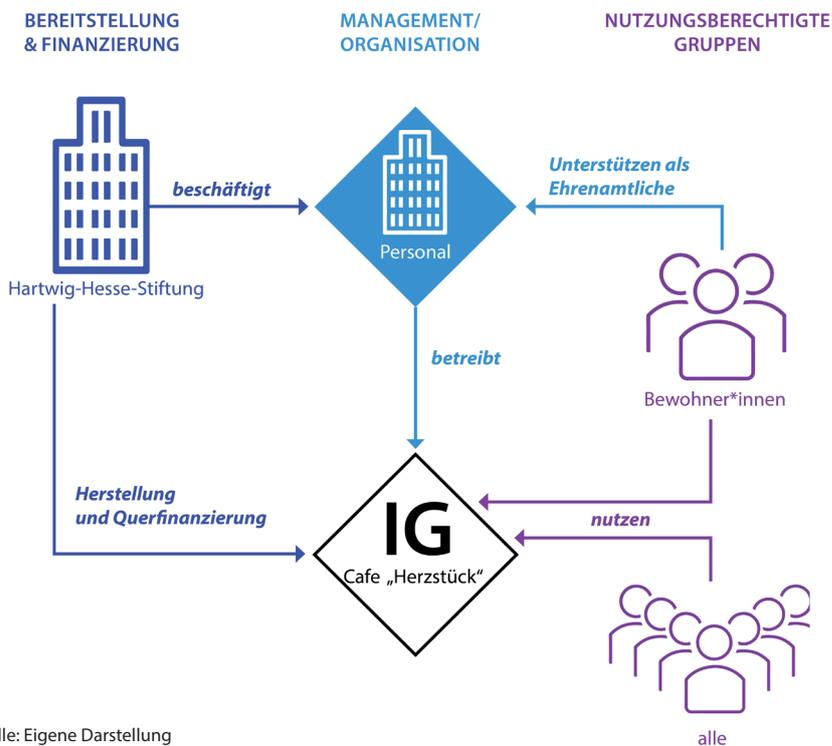
Wirtschaftliche Überlegungen standen bei der Entscheidung für die Einrichtung des Cafés nicht im Vordergrund. Allein durch seine Lage in der Stadt ist das Quartier schon für Mietinteressierte äußerst attraktiv, sodass keine zusätzlichen Anreize geschaffen werden mussten. Auf der anderen Seite macht die Möglichkeit des Cafébetriebs die Anlage und im Zuge dessen die Hartwig-Hesse-Stiftung als modernen Arbeitgeber für Pflegekräfte interessanter. Ein Vorteil bei der Suche nach neuem, qualifiziertem Personal.

### Betriebsmodell

Bei der Eröffnung der Anlage im Jahr 2018 hat zunächst ein gewerblicher Pächter das Café betrieben. Nachdem die Bewirtschaftung durch einen externen Betreiber scheiterte, übernahm die Stiftung diese Aufgabe. Der Betrieb des Cafés, inklusive des täglichen Mittagstisches, wird seitdem freiwillig von Bewohnerinnen und Bewohner übernommen. Das Engagement wird mit einer Ehrenamtszuschale vergütet, die eine willkommene Einkommensquelle für die Bewohner\*innen mit kleinem Einkommen darstellt. Diese proaktive Einbindung der Bewohnerschaft macht laut Greb das Café gemeinschaftlicher und nahbarer für die Nachbarschaft. Wichtig war es der Stiftung auch, den Austausch zwischen den Generationen mit Hilfe eines Raums zu fördern und dadurch Synergien zu erzeugen.

Die Größe der Wohnanlage ist dabei von entscheidender Bedeutung. So reicht schon die Beteiligung von zehn Prozent der Bewohnerschaft aus, um einen Regelbetrieb des Cafés zu gewährleisten. Bei kleineren Anlagen müsste der Prozentsatz entsprechend höher ausfallen und wäre gegebenenfalls schwieriger zu erreichen. Die Ehrenamtlichen werden bei ihrer Arbeit von Servicepersonal unterstützt, welche im Rahmen des Service-Wohnen bei der Stiftung beschäftigt werden. Eine gefestigte Organisationsstruktur gibt es für den Cafébetrieb nicht. Die Gründung eines Wohnbeirats, der dies selbstständig organisieren könnte, wurde von den Bewoh-

**Abbildung 17:**  
Betriebsmodell Selbstorganisation: Vermietung an Bewohnerverein



Quelle: Eigene Darstellung

ner\*innen abgelehnt. Hier zeigen sich Grenzen der Selbstorganisationskapazitäten, die Personaleinsatz des Wohnungsunternehmens erfordern. „Aber wenn der Rahmen gewünscht wäre oder wenn sich ergäbe, dass das sinnvoll sein könnte, dann würden wir den auch schaffen. Aktuell ist es so, dass wir auch Ehrenamtliche einbinden, die halt nicht direkt aus unserer Wohnanlage kommen, sondern aus dem angrenzenden Stadtgebiet. So hilft es, dass wir hier vielleicht noch relativ frei sind, was den institutionellen Rahmen angeht“ (Greb, I\_HHS2).

Das Café ist als Gewerbebetrieb mit Umsatzsteuer angemeldet, unterliegt der Bonpflicht mit Kassensystem und wird vom Gesundheitsamt kontrolliert (Greb, I\_HHS2). Mittelfristig stellt sich jedoch die Frage, ob das nicht mehr der „originäre Zweckbetrieb einer gemeinnützigen Stiftung ist. Das heißt, man hat dann einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Der wiederum ist nicht steuerfrei, sondern wird versteuert. Und das nicht nur im Bereich Kapital- und Ertragsteuern, sondern auch im Bereich Umsatzsteuerung [...]“ (Greb, I\_HHS1).

### Kostenaufwand und Refinanzierung

Hinsichtlich des Kostenaufwandes, welcher der Hartwig-Hesse-Stiftung durch das Quartierscafé entsteht, und der Refinanzierung der Kosten konnten nur rudimentäre Zahlen ermittelt werden, da das Nachhalten dieser Kennzahlen für die Stiftung keine Relevanz besitzt und sich das Café als Einzelthema nicht herauslösen lässt. Im Vordergrund steht vielmehr, dass das Gesamtprojekt wirtschaftlich betrieben wird (Greb, I\_HHS3). Infolgedessen wurden die Herstellungskosten von der Stiftung nicht gesondert angegeben. Bei einem finanziellen Volumen von ca. 25 Millionen Euro für das Gesamtprojekts handelt es sich auch nur um einen kleinen Teil. Analog wurden auch die Planungskosten nicht gesondert erfasst. Das Café wurde als Gewerbeeinheit mitgeplant. Der Innenausbau wurde - wie für solche Gewerbeeinheiten üblich - vom Erstpächter übernommen. Die Miete richtete sich nach den marktüblichen Mieten für Gewerbeeinheiten und wurde als Teil der erzielbaren Einnahmen für das Gesamtprojekt kalkuliert. Diese Einnahmen sind jedoch mit der Insolvenz des Pächter ausgefallen. Aktuell decken die Einnahmen lediglich rund 30 Prozent der Kosten. Zudem fallen Kosten für die Ehrenamts-pauschale an, welche fünf Euro pro Stunde beträgt (Greb, I\_HHS2).

Die Mindereinnahmen werden von der Stiftung aktuell über zwei Finanzierungsquellen kompensiert. Die Personalkosten für das betreuende Personal finanzieren sich über die gesetzlich verpflichtende Servicepauschale der Service-Wohnungen, während die Mietkosten durch das regulär einkalkulierte Mietausfallwagnis abgedeckt sind, welches bei zwei Prozent angesetzt ist. Zusätzlich werden 50 Prozent der Betriebskosten als innerbetriebliche Kosten der Stiftung abgerechnet, da der Raum oft für Mitarbeiterfortbildung und Mitarbeiterschulung genutzt wird. Die Geschäftsführung betrachtet diese Situation noch nicht als sehr problematisch: „Die Stiftung generiert Mieten für 140 Einheiten. In der Gesamtkalkulation ist keine 100 prozentige Vermietungsquote geplant – sondern ein zweiprozentiges Ausfallwagnis in der Gesamtkalkulation hinterlegt, welches wiederum alle Einheiten berücksichtigt. Aktuell trägt das Café natürlich überproportional als absolute Summe zu diesen zwei Prozent bei. Auch mit zeitweise höheren Ausfallquoten könnte man die Anlage und das Café als gemeinnützige Stiftung betreiben, ohne nachhaltig die Stiftung wirtschaftlich zu gefährden.“ (Greb, I\_HHS2).

### **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeit wird für das Quartierscafé „Herzstück“ keine separate Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgenommen, da die Wirtschaftlichkeit der Gesamtanlage im Vordergrund steht - d. h. es soll ein Liquiditätsüberschuss in dem Gesamtprojekt vorhanden sein (Greb, I\_HHS2) Folglich lässt sich auch keine Wirtschaftlichkeitsberechnung für das Quartierscafé vornehmen.

In Summe betrachtet wird das Café zwar nicht wirtschaftlich betrieben, da die Einnahmen lediglich 30 Prozent der Kosten decken. Jedoch stellt dieses Defizit jedoch keine Mehrbelastung für die Stiftung oder die Mietenden dar und wird auch nicht auf diese umgelegt, da ein Mietausfall in diesem Umfang im Rahmen der Finanzierung einkalkuliert wurde. Zusätzlich wird mit der Stadt Hamburg über eine Förderung für das erste Jahr verhandelt. Diese Förderung soll es der Stiftung ermöglichen, die neue, selbstorganisierte Form des Betriebs so auszurichten, dass das Café wirtschaftlich nachhaltig etabliert werden kann. Dafür wird die Stadt voraussichtlich pauschal einen Teil der Fixkosten übernehmen (Greb, I\_HHS2).

In den Fixkosten enthalten sind beispielsweise die Miete, Sachmittel für die Herstellung von Lebensmittel und die Ehrenamtszuschläge der Freiwilligen. Sollte das Betriebsmodell schlussendlich nicht funktionieren, wäre auch die Subventionierung oder der Betrieb durch einen sozialen Verein oder eine Stiftung denkbar, aber auch die Erhöhung der Betreuungszuschläge der Bewohner\*innen. In der Gesamtschau wird der defizitäre Betrieb des Cafés seitens der Stiftung gerne in Kauf genommen, da die nicht direkt messbaren Vorteile die finanziellen Nachteile überwiegen. Darunter fällt unter anderem die Imageförderung des Quartiers, da so ein Betrieb des Cafés die Akzeptanz der Anlage enorm steigert (Greb, I\_HHS2).

### **Übertragbarkeit und Weiterentwicklung**

Auch wenn das Café Herzstück sich finanziell noch nicht selbst trägt, so stellt es doch einen großen Mehrwert für das Quartier dar und es lassen sich schon jetzt einige für den Erfolg notwendige Faktoren ableiten. Um einen erfolgreichen Betrieb mit ehrenamtlichem Personal aus dem Quartier realisieren zu können, muss die Wohnanlage eine ausreichende Größe aufweisen. Im Hartwig-Hesse-Quartier mit 180 Bewohnerinnen und Bewohnern reicht schätzungsweise die Beteiligung von zehn Prozent der Bewohnerschaft aus, um einen regulären Cafébetrieb zu gewährleisten (Greb, I\_HHS3).

Wichtig sei auch die Betreuung durch professionelles Personal. Gerade in der Anlaufphase kann es wichtige Hilfe leisten und beispielsweise organisatorische Dinge übernehmen. Dieses Personal bereitzustellen ist im Falle der Hartwig-Hesse-Stiftung kein Problem, da ohnehin Mitarbeitende in der Wohnanlage arbeiten, welche im Rahmen des Service-Wohnens eingesetzt werden. Auch hier ist wieder die Größe des Quartiers und damit einhergehend die Anzahl an Servicemitarbeitenden wichtig für den erfolgreichen Betrieb einer solchen IG.

Die Größe des Quartiers als Erfolgsfaktor lässt sich vermutlich auf nahezu alle anderen Wohnlagen mit ähnlichen IG übertragen, während die weiteren Faktoren spezifisch durch die Lage in Hamburg bedingt sind, denn beispielsweise ist hier die Förderung solcher Einrichtungen laut Herrn Greb im Bundesvergleich schon sehr gut. Wünschenswert wäre jedoch eine langfristig angelegte Förderstruktur, welche sich anhand von Qualitätskriterien ausdifferenziert und so Extraleistungen berücksichtigt. Mit einmaligen Förderungen, oder solchen mit kurzer Laufzeit, lassen sich viele Projekte kaum nachhaltig etablieren. Zudem bestehe die Möglichkeit, die aktuelle Zielgruppe des Service-Wohnens auf andere Zielgruppen wie z.B. Familienwohnen zu übertragen. Im Zuge eines Aufschlags – wie es auch bei der Service-Pauschale der Fall ist – ließen sich auch so infrastrukturelle Einrichtungen im Quartier finanzieren (Greb, I\_HHS3).



Foto: Manuel Lutz

Blick ins Rosensteinviertel

## 5.4 Rosensteinviertel (Stuttgart): Bewohner-App

### 5.4.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Mit dem Rosensteinviertel schafft die überwiegend kirchliche Siedlungswerk GmbH Wohnungs- und Städtebau ein modernes, sozial und ökologisch nachhaltiges Wohnquartier in zentraler Lage der Landeshauptstadt Stuttgart.

#### Entstehungskontext

Das Neubauprojekt der Siedlungswerk GmbH Stuttgart entsteht in bester Innenstadtlage direkt neben dem Pragfriedhof. Die Siedlungswerk GmbH hat die Flächen sukzessive erworben und entwickelt sie nun in fünf Bauabschnitten. Auf dem Gelände befanden sich zuvor, neben dem norwegischen Konsulat und kleineren Firmen, das Pharmaunternehmen Haidle & Maier GmbH & Co. und die Firma Auto-Staiger. Das Areal befindet sich unweit der zukünftigen Konversionsflächen des Stuttgarter Hauptbahnhofs, welche im Zuge des Projekts Stuttgart 21 zu einem neuen Stadtviertel entwickelt werden sollen. Hier werden nochmal 5.000 Wohnungen sowie Gewerbe, öffentliche Räume und kulturelle Angebote geschaffen. Teile des Viertels sollen durch die IBA 2027 entwickelt werden. Auch diese Flächen werden mittlerweile als Stuttgart Rosenstein bezeichnet, stehen aber mit dem Projekt der Siedlungswerk GmbH in keinem Zusammenhang.

#### Das Quartier

Das Rosensteinviertel wird bestimmt durch Wohnnutzungen. Unmittelbar an dem Pragfriedhof und in fußläufiger Entfernung zum Hauptbahnhof gelegen entstehen auf den vormalig gewerblich genutzten Flächen

**Abbildung 18:**  
Lageplan Rosenstein Viertel



Quelle: KBK Architektengesellschaft Belz | Lutz mbH, Stuttgart

verschiedene Wohngebäude, die teilweise Bestandsgebäude einschließen. Das Quartier wird weitgehend autofrei entwickelt. Auf einer Grundfläche von 27.868 Quadratmetern entsteht eine Mischung aus Blockrandbebauung und Punkthäusern, teilweise Bestandsbauten, die sich um einen "Boulevard" als Freiraum gruppieren. Mit Baubeginn 2015 erfolgt die Entwicklung des Rosensteinviertels bis 2026 in fünf Bauabschnitten. Der dritte Bauabschnitt befindet sich in der Umsetzung und derzeit leben bereits 1.200 Bewohner\*innen vor Ort.

Die Wohnbebauung des Rosensteinviertel umfasst nach Fertigstellung aller fünf Bauabschnitte insgesamt 476 Wohn- und acht Gewerbeeinheiten. Das Siedlungswerk entwickelt hier einen vielfältigen Wohnungsmix aus Eigentums- und Mietwohnungen, die überwiegend freifinanziert und teilweise durch Förderung finanziert sind, in Kombination mit sozial-inklusiven Dienstleistungsangeboten und Gewerbeangeboten. Ziel ist eine differenzierte, inklusive Bewohnerschaft. Die soziale Mischung wird auch innerhalb einzelner Gebäude angestrebt, die Mietwohnungen und Eigentumswohnungen integrieren. Der Eigenbetrieb der Landeshauptstadt Stuttgart "leben und wohnen" betreibt auf dem Areal als Partner ein Männerwohnheim mit 60 Wohneinheiten und trägt somit dem inklusiven Ansatz des Quartiers bei.

Neben der Funktion Wohnen sind im Rosensteinviertel weitere Funktionen vorgesehen: Dienstleistungsangebote, Gastronomie, soziale Infrastruktur, öffentliche Grün- und Spielflächen, wie auch verkehrstechnische Angebote. Charakteristisch ist die Integration von sozial und inklusiv ausgerichteten Dienstleistungen. Dazu gehören zwei Kindertagesstätten, sowie eine Sozialstation mit Tagespflege. Beide letztgenannten werden durch den städtischen Eigenbetrieb "leben und wohnen" betrieben. Der Körperbehinderten-Verein Stuttgart e.V. bezog seinen zweiten Wohnstandort im Rosensteinquartier. Neben einer Wohngruppe für Menschen mit Behinderung umfasst das Angebot auch Wohnungen, in denen selbstständig gewohnt werden kann, im Bedarfsfalle Unterstützung aber unmittelbar zur Verfügung steht.

In den Bereichen Energieversorgung und Mobilität wurde mit dem Forschungsverbund Schaufenster Elektromobilität LivingLab BWe mobil unter dem Projekt "Wohnen und Elektromobilität in Stuttgart-Rosenstein"

zusammengearbeitet. Die Bewohner\*innen können den elektromobilen Fuhrpark von stadtmobil Stuttgart nutzen, zwei Ladesäulen für E-Fahrzeuge wurden hierfür auf dem Grundstück zur Verfügung gestellt, die mit auf dem Grundstück selbst erzeugte Energie aus BHKW und Photovoltaik gespeist werden. In dem Quartier wurde weiterhin ein ganzheitliches Mobilitätskonzept angewandt, neben dem Carsharing Angebot steht ein Fahrradverleih von RegioRad Stuttgart zur Verfügung. Mit der Gesamtfertigstellung 2026 wird das Siedlungswerk außerdem einen Lastenrad-Verleih bereitstellen.



Foto: Manuel Lutz

Blick ins Rosensteinviertel

### Projekt des Wohnungsunternehmens

Das entwickelnde und in Teilen auch bestandshaltende Unternehmen ist hier die Siedlungswerk Stuttgart GmbH Wohnungs- und Städtebau, ein Wohnungsunternehmen von überregionaler Bedeutung. Hauptgesellschafter sind das Bistum Rottenburg-Stuttgart (75%) und die Landesbank Baden-Württemberg (25%). Zum Aufgabenspektrum gehören der Verkauf von Häusern und Eigentumswohnungen sowie die Verwaltung und Bewirtschaftung von Mietwohnungen und Gemeinbedarfseinrichtungen. Seit der Gründung wurden laut eigenen Angaben 31.600 Wohnungen gebaut. Derzeit befinden sich 22.600 Wohnungen im Verwaltungsbestand.



Foto: Manuel Lutz

Blick ins Rosensteinviertel

Das Siedlungswerk ist Mitglied des KSD, dem katholischen Siedlungsdienst. Dieser formuliert normative Ziele für die Wohn- und Quartiersentwicklung, die auch für das Siedlungswerk Orientierung sind. Geleitet werden sollen die kirchlichen Wohnungsunternehmen von sozialer und ökologischer Verantwortung sowie von der satzungsmäßigen Verankerung in der Katholischen Soziallehre. Obwohl die KSD-Mitglieder nicht nach Rendite streben, sind sie zu wirtschaftlichem Handeln angehalten, um auch in Zukunft handlungsfähig zu sein (KSD o.J.).

Der ursprüngliche Gedanke der Siedlungswerke Deutschlands nach dem zweiten Weltkrieg die Wohnraumversorgung zu gewährleisten, spiegelt sich noch heute in den Unternehmenszielen wieder. Ziele im Rosenstein-Quartier waren von Beginn an sozialer Natur mit der Stärkung des Gemeinschaftsgedankens, sowie das Ziel eines inklusiven Quartiers. In Bezug auf derzeitige Entwicklungen haben Themen wie Nachhaltigkeit und der schonende Umgang mit Ressourcen an Bedeutung gewonnen. Erklärtes Ziel sind nicht nur sozial nachhaltige Quartiere, sondern auch sozial gemischte Hausgemeinschaften. Dies findet sich im Rosenstein in den Trägerschaftsmodellen der Infrastrukturen des Gemeinsamen und der Organisation des Wohnungsbestandes durch eine eigenständig dafür gegründete GbR, die Quartiersanlage Rosenstein GbR wieder.

Im Rosensteinviertel werden insgesamt 476 Wohnungen gebaut. Davon sind zwei Drittel als Eigentumswohnungen frei finanziert (372 Wohnungen) und ein Drittel als preis- und belegungsgebundene Wohnungen finanziert. Entsprechend dem Stuttgarter Innenentwicklungsmodell umfasst das einen kleinen Anteil geförderter Eigentumswohnungen als sogenanntes Preiswertes Wohneigentum (acht Wohnungen), preisgedämpfte Mietwohnungen für mittlere Einkommen (37 Wohnungen) und Wohnungen des sozialen Wohnungsbau (52 Wohnungen).

Weitere 60 Wohneinheiten entstehen im Männerwohnheim des Kommunalen Trägers "leben und wohnen". Das Stuttgarter Innenentwicklungsmodell ist ein Instrument, welches bei privaten Grundstücken greift, wenn geplante Vorhaben neues Planrecht mit einer höheren Ausnutzung erfordern und wenn es in Folge des neuen Planrechts zu Wertsteigerungen kommt. Es besteht aus drei Säulen: geförderter Wohnungsbau, Kostenbeteiligung und Refinanzierung, sowie Stadtqualitäten durch Mindeststandards. Die Förderung erfolgt dabei aus Mitteln der Landesbank.

### Infrastrukturen des Gemeinsamen des Projekts

Da das gute Zusammenleben verschiedener Bevölkerungsschichten erklärtes Ziel der Siedlungswerk GmbH ist, wurden im Rosensteinviertel verschiedene IG bereitgestellt, um dies zu unterstützen. Eine zentrale Rolle dabei nimmt die umfangreiche Quartiersapp ein, über welche sich die Bewohner\*innen vernetzen können, aber auch Mobilitätsangebote buchbar sind. Gemeinschaft kann aber auch an physischen Orten im Quartier, wie einem geplanten Gemeinschaftsraum oder dem bereits vorhandenen Urban Gardening Projekt gelebt werden. Darüber hinaus gibt es ein abgestimmtes Energie- und Mobilitätskonzept, welches auf Sharing-Angeboten und selbst produzierter Energie aus BHKW und Photovoltaikanlagen beruht.

#### 5.4.2 Bewohner-App: Rosensteinviertel, Stuttgart

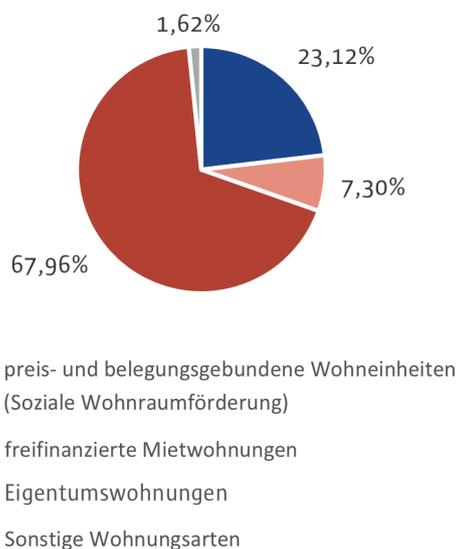
Die Fallstudie beschreibt die Bereitstellung einer technischen Infrastruktur, die Bewohner-App, mit der die Nutzung und Organisation der weiteren räumlichen, technischen und personellen IG im Quartier Rosensteinviertel unterstützt wird. Bereitgestellt wird die Bewohner-App durch die „Quartiersanlage Rosenstein GbR“, um den Austausch der Bewohnerinnen und Bewohner zu fördern und ein gutes Zusammenleben in der Nachbarschaft zu ermöglichen.

#### Nutzungsmerkmale

Die Nutzung der Bewohner-App hat verschiedene Funktionen: Sie ermöglicht den Austausch der Bewohnerinnen und Bewohner, gibt Informationen zu Veranstaltungen und gemeinsamen Aktivitäten, die entweder selbst organisiert oder vorläufig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bereiche Gemeinwesenarbeit des Siedlungswerk angeboten werden, und ist zugleich ein Tool für die zukünftige Buchung der Mobilitätsangebote. Mittelfristig sollen auch der Zugang und die Organisation des Gemeinschaftsraumes damit möglich sein.

Die Nutzung der App ist begrenzt auf die Bewohnerinnen und Bewohner des Quartiers Rosensteinviertel, die diese downloaden und sich mit Klarnamen registrieren können. Dieses Gemeinwesen umfasst neben den Bewohnerinnen und Bewohnern der Miet- und Eigentumswohnungen auch die gewerblichen Nutzer wie Bäckerei, Kita und Männerwohnheim, die über die App in die Kommunikation und gemeinsame Nutzungen im Quartier eingebunden sind.

**Abbildung 19:**  
Wohnungsmix im Rosensteinviertel



Quelle: Eigene Darstellung

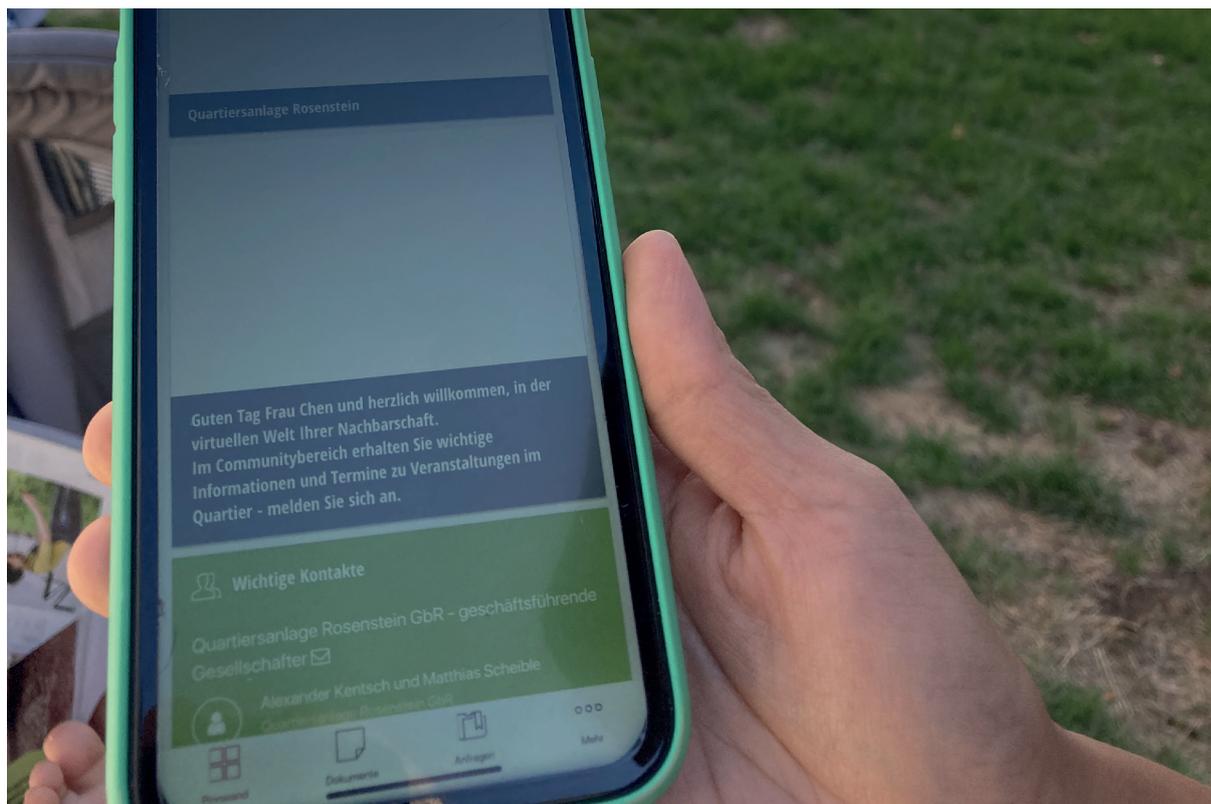


Foto: Manuel Lutz

Bewohner-App des Rosensteinquartiers

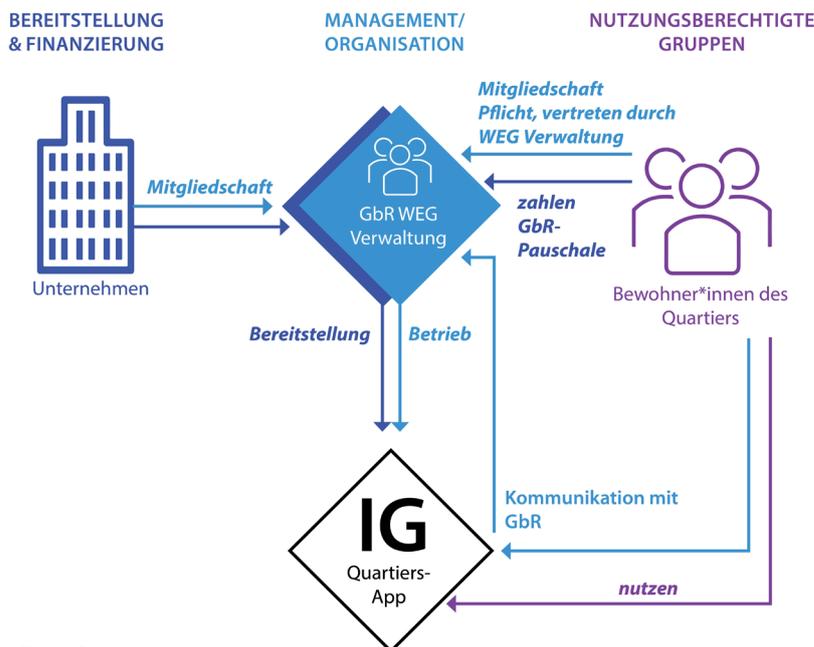
### Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung

Zentrales Ziel des Siedlungswerks ist es, hochwertigen Wohnraum für breite Bevölkerungsschichten zur Verfügung zu stellen und das soziale Miteinander zu fördern. Gemeinwohlorientierung bedeutet für das Siedlungswerk daher nicht nur Wohnungen für verschiedene Einkommen bereitzustellen, sondern das Zusammenleben dieser verschiedenen Bewohner\*innen zu stärken. Dazu werden Eigentums- und geförderte Mietwohnungen im gleichen Gebäude gemischt und gemeinschaftlich nutzbare Räume angeboten. Da sich das gute Zusammenleben von Menschen verschiedener "finanzieller Ausgangslagen und Lebensausrichtungen" (Kentsch, I\_ SW2) nicht von alleine herstellt, wird das soziale Miteinander aktiv unterstützt durch Beteiligungsprozesse, die von der Stabstelle Gemeinwesenarbeit organisiert werden.

Über die Umsetzung des Unternehmensziel hinaus sind hohe Identifikation und Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner, die in dem Quartier wohnen wollen, sich gegenseitig respektieren, unterstützen und gemeinsam Verantwortung für das Wohnumfeld übernehmen, auch von wirtschaftlichem Interesse für das Siedlungswerk. Diese Kundenbindung reduziert den hohen Verwaltungskostenaufwand für Mieterwechsel und den Betreuungsaufwand durch Personal der Gemeinwesenarbeit.

Die Idee der App wurde im Rahmen der Projektentwicklung in Zusammenarbeit mit der Stabstelle Gemeinwesenarbeit entwickelt. Im Unternehmen gab es vereinzelte Befürchtungen, dass die App negative Wirkungen haben könnte, weil darüber einfacher Beschwerden eingereicht werden oder sich Mieterinnen und Mieter über Mietminderungsforderungen austauschen könnten. Überzeugt haben die Geschäftsführung jedoch rasch die Vorteile der App als effektive, kosteneffiziente und innovative Maßnahme zur Umsetzung der Ziele der sozialen Durchmischung und Kommunikation und Kooperation in der Nachbarschaft.

**Abbildung 20:**  
Betriebsmodell professionelles Personal: Trägerschaft als GbR



Quelle: Eigene Darstellung

### Betriebsmodell

Der Betrieb der App wird durch eine eigene Trägerschaftsorganisation, die Quartiersanlage Rosenstein GbR organisiert, mit der auch langfristig eine verlässliche gemeinsame Bewirtschaftung der IG im Quartier gesichert wird. Diese genossenschaftsähnliche Organisationsform gemeinschaftlichen Eigentums wurde vom Siedlungswerk entwickelt, um auch nach Verkauf der Eigentumswohnungen deren Besitzerinnen und Besitzer in die Finanzierung und Verantwortung für die IG einzubinden und zugleich eine Kontrolle der weiteren Quartiersentwicklung zu erhalten. Mitglieder der GbR sind die Wohnungseigentümergeinschaften im Quartier, in denen auch das Siedlungswerk als Eigentümerin von Miet- und Sozialwohnungen vertreten ist. Die GbR übernimmt das Eigentum an den IG Gemeinschaftsgarten, Gemeinschaftsraum, Teile der Freiflächen und der App. Alle Eigentümerinnen im Rosensteinviertel werden mit Erwerb Ihrer Wohnung als Mitglieder der Wohnungseigentümergeinschaft „automatisch Miteigentümer“ an einem Anteil des nicht zu Wohnzwecken genutzten Teileigentums der WEG – also der Gemeinschaftsflächen und des Quartiersraums. Die Mieterinnen und Mieter im Rosensteinviertel mieten indirekt damit nicht nur ihre Wohnung, sondern auch Anteile der Gemeinschaftsflächen.

Für die Bewirtschaftung dieser IG wird eine GbR Pauschale in Höhe von 5-10 Euro monatlich je Wohneinheit erhoben. Diese Pauschalen finanzieren ein GbR Budget aus dem weitere Angebote wie die Kosten der Bereitstellung von Mobilitätsangeboten RegioRad und carsharing sowie Projektmittel für gemeinsame Aktivitäten und Initiativen wie Feste finanziert werden. Die GbR bestimmt auch wie die App genutzt und gepflegt werden soll und in welcher Weise die Gemeinwesenarbeit erfolgen soll.

Die Entscheidungsprozesse innerhalb der GbR werden durch die Vertreter\*innen der Gesellschafter der GbR bestimmt, bestehend aus den Verwaltern der WEG. Für die entstehenden WEGs der noch nicht realisierten Bauabschnitte und für das Anlagevermögen des Siedlungswerkes handeln die Handlungsbevollmächtigten des Siedlungswerkes, welche die Mieter\*innen der Miet- und Sozialwohnungen vertreten. Geschäftsführer der GbR und Ansprechpartner sind zwei Vertreter aus dem Kreis der Gesellschafter. Die GbR soll im Hintergrund agieren und „verwaltet das Eigentum der GbR, stellt Wirtschaftspläne auf und kümmert sich um die Finanzen“ (Quartiersanlage Rosenstein o.J.). Die Entscheidung, welche Projekte und Aktivitäten durch die GbR beschlossen

werden, wird wesentlich durch die Vorschläge und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner bestimmt. Es besteht also kein formales Mitbestimmungsrecht der Bewohnerinnen und Bewohner, doch gilt der Grundsatz, "dass alle Aktivitäten, die das Miteinander unterstreichen, nach Möglichkeit gefördert werden sollen" (Quartiersanlage Rosenstein o.J.). Die App ist das zentrale Medium für diese Mitsprache der Bewohnerinnen und Bewohner, die über die App Vorschläge für Aktivitäten machen oder Anfragen zur Unterstützung stellen.

Wichtig ist, dass durch die etappenweise Fertigstellung das Siedlungswerk bislang noch die Stimmenmehrheit in der GbR hat und die laufende Entwicklung wesentlich beeinflussen kann. Bis zur Fertigstellung finanziert das Siedlungswerk weiterhin die Gemeinwesenarbeit. Die Quartierskoordinatorin Frau Seitz begleitet bislang den Prozess hin zur Übergabe in die Selbstorganisation und ist auch verantwortlich für den Betrieb der App, deren Inhalte sie wesentlich bestimmt. Diese Verantwortung und Kostenübernahme endet nach der Fertigstellung des letzten Bauabschnitts. Danach entscheidet die GbR wie die IG und auch die App genutzt wird und ob sie die Quartierskoordinatorin weiterhin finanzieren will.

### **Kostenaufwand und Refinanzierung**

Die Bau- und Herstellungskosten liegen für das gesamte Projekt bei ca. 231 Mio. Euro. Diese Kosten lassen sich jedoch nicht nach den einzelnen HAOI-Leistungsphasen aufschlüsseln, da dieses Projekt in unterschiedlichen Bauphasen gebaut wurde (Kentsch, I\_SW3). Die Planungskosten der Quartiers-App wurden nicht erfasst, da im Rahmen dieses Prozesses keine zusätzlichen Kosten durch die App anfallen. Stattdessen ist der Planungsprozess der App als interner Aufwand bzw. Gemeinwesenarbeit zu bezeichnen und Teil des Gesamtprozesses, welcher unter anderem noch die Planung einer Gemeinschaftsfläche und des Urban Gardening umfasst – ein genauer Aufwand explizit für die App konnte aber nicht angegeben werden, da diese Honorare nicht separat ausgewiesen werden (Kentsch, I\_SW2). Jedoch lässt sich der grobe Aufwand im Zuge des Gesamtprozesses mit ca. 400 Arbeitstagen beziffern, welcher hauptsächlich auf die interne Gemeinwesenarbeit und Projektentwicklung entfällt (Kentsch, I\_SW3).

Die Kosten der Herstellung sind vergleichsweise gering und umfassen den personellen Aufwand zur Bestimmung der Funktionen durch das Siedlungswerk und die extern beauftragte Programmierung der App. Anzumerken ist, dass es sich bei den angegebenen Kosten um Schätzwerte handelt, da diese nicht genau erfasst wurden. Die Kosten zur Herstellung der App werden nicht aus dem Projektbudget des Rosensteinviertels und damit durch die Bewohnerinnen und Bewohner, sondern durch das gesamtunternehmerische Budget der Stabstelle Gemeinwesenarbeit finanziert (Kentsch, I\_SW2). Die Kosten betragen hier 6.000 Euro (Kentsch 2022).

Die Kosten des laufenden Betriebs umfassen die Administration der App (Registrierung und Überprüfung neuer Mitglieder), die Weiterentwicklungen des Leistungsspektrums und die Personalkosten zur Pflege der Informationen. Diese laufenden Betriebskosten werden bis zur Fertigstellung des letzten Bauabschnittes des Quartiers ebenfalls durch das Budget der Stabstelle Gemeinwesenarbeit finanziert und belaufen sich auf einen Arbeitsaufwand von zehn Stunden im Monat für das zuständige Quartiersmanagement. In diesem Fall betragen die jährlichen Kosten 5.000 Euro (Kentsch, I\_SW3).

Nach Fertigstellung wird die App wie alle anderen IG an die neu gegründete GbR Quartiersanlage Rosenstein übertragen, die fortan die laufenden Kosten der App finanziert und sich aus fünf Wohnungseigentümergeinschaften zusammensetzt. Die GbR entscheidet dann, in welchem Umfang der Aufwand für die Einpflege von Informationen ehrenamtlich geleistet wird oder durch professionelles Personal der Gemeinwesenarbeit, das dann aus dem Budget der GbR zu finanzieren ist. Demgegenüber stehen noch Erlöse, welche sich zum einen aus den Bewohnerbeträgen zusammensetzen, welche sich in den Projekten des Siedlungswerkes zwischen fünf und zehn Euro im Monat einpendeln. Im Rosensteinviertel liegt der Betrag bei zehn Euro im Monat – bei 150 Wohneinheiten im Quartier ergibt das Erlöse von 1.500 Euro im Monat. Des Weiteren entstehen Erlöse aus der Nutzung der App in Höhe von 150 Euro im Monat und aus Spenden. Hier liegt der monatliche Betrag bei 50 Euro (Kentsch, I\_SW3, Kentsch 2022).

## Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Für die Bewohner-App wurde keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gemacht, da sich die zugrunde liegenden weichen Ziele nicht sinnvoll quantifizieren lassen (Kentsch, I\_SW2). Vielmehr werden verschiedene Begründungen für diese Investition in Bewohnerzufriedenheit formuliert und am Ende bewusst in Kauf genommen.

Grundsätzlich ist es für das Siedlungswerk erforderlich, dass das Gesamtunternehmen bestimmte Kosten für die Gemeinwesenarbeit in den Quartieren übernimmt: "Da gibt es also keinen separaten Posten. Das ist einfach etwas, was sich das Unternehmen leistet und sagt: okay, das wollen wir haben, das ist für uns wichtig, und deshalb wird es dort abgedeckt" (Kentsch, I\_SW2). Für die App im Speziellen wird die Übernahme der Herstellungskosten zudem dadurch rechtfertigt, dass diese einmalige Investition auch für andere Quartiere genutzt wird.

Zugleich wird mit dem GbR Modell die Finanzierung des laufenden Betriebs der App zumindest teilweise an die Bewohnerinnen und Bewohner übertragen. Diese Beiträge machen auch den Betrieb der App für das Siedlungswerk wirtschaftlich. Grundlage für dieses Betriebsmodell ist, dass das Quartier Rosensteinviertel ausreichend groß ist, um die Kosten der App und der weiteren IG auf die Bewohnerinnen und Bewohner zu übertragen, ohne deren Zahlungsfähigkeit zu sehr zu belasten. Aus der Perspektive der Gesamtwirtschaftlichkeit des Projektes Rosensteinviertel ist die Größe des Quartiers relevant, um die Kosten der Konzeption und Herstellung der IG und zugleich den Kostenaufwand zur Konzeption und Kommunikation des Trägerschaftsmodells der GbR zu rechtfertigen. Hier werden als Orientierungswerte angeführt, dass sich ab 100-300 Wohneinheiten eine IG rechnet (Seitz, I\_SW1, Kentsch, I\_SW2). Die GbR trägt die Verantwortung für die Bewirtschaftung der App und der anderen IG und kann selbst entscheiden in welcher Weise sie zusätzliche Einnahmen generieren will oder muss, um den Unterhalt und die geplanten Angebote zu finanzieren bspw. durch das Schalten von Werbung auf der App oder die Vermietung der GbR Flächen an externe Dienstleister (Kentsch, I\_SW2).

## Übertragbarkeit und Weiterentwicklung

Die Bewohner-App ist für das Siedlungswerk ein Erfolg, da mit der Digitalisierung bislang analog erfolgte Verfahren und Maßnahmen der Gemeinwesenarbeit wie Buchungskalender, Newsletter oder Öffnungszeiten personaleffizienter durchgeführt werden können. Die App schafft eine neue, niedrighschwellige Ebene der Kommunikation mit und unter den Bewohnerinnen und Bewohner und hat sich bewährt als unterstützendes Angebot für die Initiierung und Aufrechterhaltung funktionierender Nachbarschaften. Bereits vor Fertigstellung des Gemeinschaftsraumes wurde mit der App eine Art virtuellen Gemeinschaftsraum hergestellt, der auch unter Bedingungen der Covid Pandemie die Ansprache, Kommunikation und Vernetzung unter der Bewohnerschaft und mit der Quartierskoordinatorin ermöglichte. In den Interviews werden verschiedene Beispiele berichtet, wie über die App Bewohnerinitiativen entstehen und Probleme des Alltags durch Dialog gelöst werden und nicht als Verwaltungsaufgabe anfallen. Für das Siedlungswerk ist die App das richtige Werkzeug für diese Aufgaben, das als zukunftsfähige Lösung weiterentwickelt werden soll.

Zugleich wird betont, dass eine App den Einsatz von Personal für die Gemeinwesenarbeit unterstützen, aber nicht ersetzen kann. Der Aufbau von sozialen Beziehungen in der Nachbarschaft und die Entwicklung von Initiativen und Regeln für die gemeinsame Nutzung der IG erfordern kontinuierliche Ansprechpartner und Unterstützung. Damit Selbstorganisation erfolgt "muss halt vorher etwas investiert werden" (Seitz, I\_SW1). Die Art der Unterstützung wird als Spagat beschrieben zwischen Kümmern und Impulse für Engagement und Eigenverantwortung setzen einerseits und Animation und Dauerbetreuung andererseits (Kentsch, I\_SW2).

Das mit der App verknüpfte Betriebsmodell ist noch in der Erprobungsphase. Erst wenn nach Fertigstellung des Gesamtquartiers inklusive des Gemeinschaftsraums die GbR das Eigentum und die Verantwortung für den Betrieb der IG übernimmt, wird sich erkennen lassen, wie die App die gemeinsame Nutzung aber auch die Mitbestimmung der Bewohnerinnen und Bewohner in der Organisation tatsächlich unterstützt.

---

Mit Blick auf die Übertragbarkeit bleibt festzuhalten, dass die App auch in anderen Quartieren genutzt werden soll – es aber Personal für die Betreuung des laufenden Betriebs braucht, um die erwarteten positiven Wirkungen zu ermöglichen. Der Prototyp für die App ist jedoch schon vorhanden, sodass hier die Mehrkosten im Zuge der Neuentwicklung der App bzw. die Planungskosten entfallen würden (Kentsch, I\_SW3). Eine Grundvoraussetzung für die Nutzung der App in einem Quartier ist wie bereits aufgeführt die Größe des Bauvorhabens, da die Synergieeffekte durch die App erst in solchen großen, durchmischten Quartieren wirklich zum Tragen kommen (Kentsch, I\_SW3).

Das Betriebsmodell der GbR hingegen ist nur dann eine hilfreiche und geeignete Trägerschaft, wenn es gilt, Bewohnerinnen und Bewohner von Eigentumswohnungen in die gemeinsame Quartiersentwicklung einzubinden. In Quartieren, in denen das Wohnungsunternehmen einen größeren Bestand an Mietwohnungen hat und damit die Entwicklung und Bewirtschaftung bestimmen kann, ist eine solche besondere Trägerschaft nicht erforderlich. Relevant ist eine kritische Masse an Wohneinheiten, um eine dauerhafte Finanzierung sicherzustellen.



Foto: Michael Prytula

Blick auf den linearen Park entlang der Konrad-Wolf-Allee in der Gartenstadt Drewitz

## 5.5 Gartenstadt Drewitz (Potsdam): Begegnungszentrum oskar

### 5.5.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Drewitz ist sicherlich der Stadtteil Potsdams, der in den vergangenen Jahren den größten Wandel vollzogen hat. Seit 2011 befindet sich das Quartier auf dem Weg zur Gartenstadt, dem ersten emissionsfreien Stadtteil Potsdams. Mit diesem Ziel hat das kommunale Wohnungsunternehmen ProPotsdam GmbH in den letzten Jahren eine umfassende energetische und sozialverträgliche Sanierung der Plattenbausiedlung durchgeführt und gleichzeitig in enger Zusammenarbeit der Akteure vor Ort die soziale Infrastruktur sowie die Grün- und Freiraumqualitäten weiterentwickelt und gestärkt.

#### Entstehungskontext

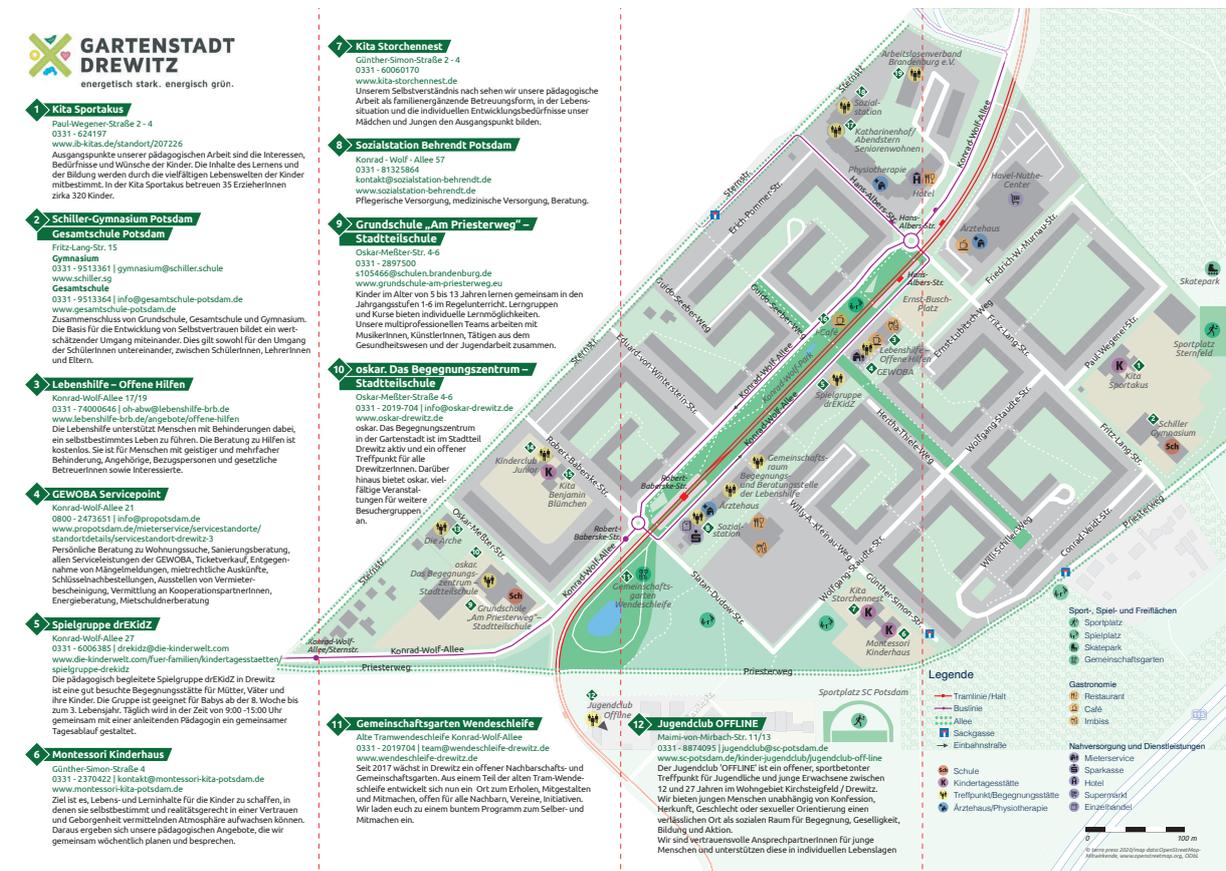
Anfang der 2000er Jahre bestanden in dem ehemaligen DDR-Neubaugebiet Drewitz aus städtebaulicher, sozialer und wohnungswirtschaftlicher Sicht große Herausforderungen (vgl. Heilmann 2020). Neben einer Verbesserung der sozialen Infrastruktur bestanden die Aufgaben vor allem in der starken räumlichen Ballung von sanierungsbedürftigen Wohneinheiten in Großtafelbauweise sowie einem großen Wohnungsleerstand. Als größter Bestandhalter mit einem Wohnungsanteil von knapp 55% im Quartier startete die kommunale Wohnungsbaugesellschaft ProPotsdam GmbH (im Folgenden ProPotsdam) einen Prozess mit den Zielen, die Wohngebäude des Stadtteils klimafreundlich und sozialverträglich zu sanieren und umzubauen sowie die soziale Infrastruktur des Stadtteils zu stärken (Heilmann 2020).

Inhaltlich orientierte man sich dabei an dem Konzept der "Gartenstadt Drewitz", das Anfang 2009 im Zuge des Bundeswettbewerbs zur energetischen Sanierung von Großwohnsiedlungen im Auftrag der ProPotsdam

weiterentwickelt, in ein Integriertes Entwicklungskonzept überführt und durch die Jury zur Umsetzung empfohlen wurde (vgl. Heilmann 2020; BMVBS 2010, S. 52 ff.). Nach kontroversen Diskussionen über dieses Konzept und der Durchführung eines von der ProPotsdam ausgerufenen Zukunftswerkshops initiierte die Landeshauptstadt Potsdam Ende 2010 ein Werkstattverfahren zur Fortschreibung des städtebaulichen Konzeptes der Gartenstadt Drewitz (vgl. ProPotsdam 2009, LHP 2010a). In diesem Rahmen wurde ein umfangreicher Beteiligungsprozess durchgeführt und als Ergebnis der "Masterplan Gartenstadt Drewitz" beschlossen (vgl. LHP 2010b). In diesem wurden zentrale Eckpunkte und Planungsziele für die integrierte Quartiersentwicklung, mit dem Fokus auf Städtebau sowie auf Freiraum-, Sozial- und Verkehrsplanung, festgesetzt (vgl. LHP 2011). Eine Besonderheit stellt die Gründung und ehrenamtliche Arbeit der Bürgervertretung Drewitz dar, welche als "Bindeglied zwischen der Stadtverwaltung, der sozialen Wohnungswirtschaft und der Bürgerschaft" (Stadtkontor 2022) eine wichtige Rolle im gesamten Quartiersentwicklungsprozess übernahm und bis heute aktiv ist. In den Folgejahren wurde ergänzend das „Integrierte Energie- und Klimaschutzkonzept Potsdam-Drewitz“ erarbeitet (vgl. LHP 2014).

Der gesamte und noch bis 2025 laufende Entwicklungsprozess der Gartenstadt Drewitz umfasst die energetische Sanierung der Großwohnsiedlung, die Umsetzung eines nachhaltigen Mobilitätskonzepts, die Schaffung von Grün- und Freiraumqualitäten insbesondere durch die parkartige Umgestaltung der Konrad-Wolf-Allee, die Etablierung eines Stadtteilzentrums in den Räumlichkeiten einer Grundschule sowie die Schaffung weiterer Angebote der sozialen Infrastruktur. Finanziell kamen Förderprogramme des Bundes, des Landes Brandenburg sowie des EFRE der EU zum Tragen. Gemeinsam mit dem nördlich angrenzenden Stadtteil Am Stern formt Drewitz eine Gebietskulisse des Städtebauförderprogramms Sozialer Zusammenhalt (vgl. LHP o.J.).

Abbildung 21:  
Lageplan Gartenstadt Drewitz



Quelle: ProPotsdam

## Das Quartier

Die Gartenstadt Drewitz liegt im Stadtteil Drewitz in südöstlicher Stadtrandlage von Potsdam. Sie umfasst ein Gelände von 370.000 Quadratmetern mit 3.028 Wohneinheiten und ca. 5.800 Einwohner\*innen. Der Bereich der heutigen Gartenstadt ist durch die in der DDR zwischen 1986 und 1990 errichtete Großwohnsiedlung geprägt. Hier befinden sich durchgängig fünfgeschossige Gebäude in Großtafelbauweise. Die Siedlung wird nördlich und östlich von Wald- und Grünflächen sowie der Autobahn begrenzt. Nordwestlich befindet sich das im Laufe der 90er-Jahre errichtete Gewerbegebiet mit dem Einkaufszentrum Stern-Center, südlich liegt der in den 90er-Jahren einheitlich entwickelte Stadtteil Kirchsteigfeld. In den restlichen Bereichen des Stadtteils Drewitz dominiert die Ein- und Mehrfamilienhausbebauung (vgl. LHP 2021, S. 50). ÖPNV-Anbindungen zum Zentrum bestehen via Tram- und Buslinien.

In Drewitz ist eine spezifische Nutzungsmischung erkennbar: Die verschiedenen Nutzungen konzentrieren sich meist eher punktuell. So dominiert bspw. in der Gartenstadt sowie in der Umgebung von Alt Drewitz und der Trebbiner Str. räumlich die Wohnfunktion, während Dienstleistungs- und Gewerbeflächen vor allem im Gewerbegebiet um das Stern-Center sowie auch im Havel-Nuthe-Center am nordöstlichen Ende der Konrad-Wolf-Allee angesiedelt sind. Außerdem sind einige Bildungs- und Sozialeinrichtungen (Gymnasium, Grundschule, Kitas, Kinder- und Jugendwerk, Seniorenzentrum), vereinzelt weitere Einzelhandel- und Gastronomieeinrichtungen sowie Grünflächen, Bewegungsräume und ein Hotel vorhanden. In der Gartenstadt Drewitz sind derzeit 41 Gewerbeeinheiten vorhanden.

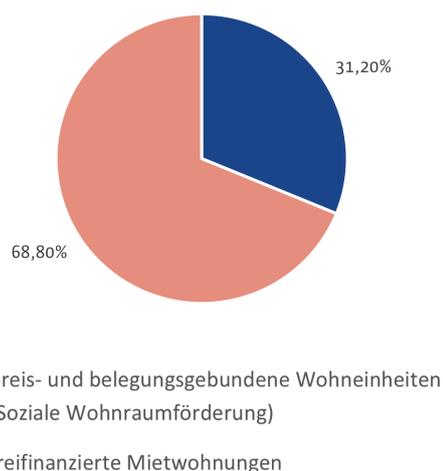
Mit 1.651 Wohneinheiten sind mehr als die Hälfte der 3.028 vorhandenen Wohneinheiten in der Gartenstadt Drewitz im Besitz der ProPotsdam, 483 gehören den ansässigen Genossenschaften (Potsdamer Wohnungsgenossenschaft 1956 e.G., Potsdamer Wohnungsbaugenossenschaft e.G., Wohnungsgenossenschaft „Karl Marx“ Potsdam e.G.) und 894 gehören anderen Eigentümer\*innen. Im Quartier sind preis- und belegungsgebundene geförderte Wohneinheiten sowie Genossenschaftswohnungen, frei finanzierte Mietwohnungen und Eigentumswohnungen vorhanden.

### Projekt des Wohnungsunternehmens

Die ProPotsdam GmbH ist das größte Wohnungsunternehmen Potsdams und ging aus der 1990 gegründeten gemeinnützigen Wohn- und Baugesellschaft mbH (GEWOBA) hervor (vgl. ProPotsdam o.J.). Sie ist ein Unternehmensverbund im hundertprozentigen Eigentum der Landeshauptstadt Potsdam, als sogenannte Eigengesellschaft ist sie jedoch rechtlich und wirtschaftlich aus der Kommunalverwaltung ausgegliedert und agiert selbständig (vgl. Burth & Gnädinger o.J.). Sie vereinigt zehn kommunale Gesellschaften, welche z.B. in den Bereichen der Quartiersentwicklung und -sanierung, Wohnungsverwaltung und -vermietung oder auch im Betrieb öffentlicher Einrichtungen (Volkspark und Biosphäre Potsdam, Sportpark Luftschiffhallen) aktiv sind.

Strategisch orientiert sich die ProPotsdam an Zielen einer nachhaltigen Stadtentwicklung und strebt dabei eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen an (vgl. ProPotsdam o.J.). Kernaufgaben der ProPotsdam als kommunales Wohnungsunternehmen bestehen in der Verwaltung, Weiterentwicklung und dem Bau von sozialem Wohnraum. Mit der Landeshauptstadt Potsdam besteht insbesondere

**Abbildung 22:**  
Wohnungsmix der ProPotsdam in der Gartenstadt Drewitz



Quelle: Eigene Darstellung

hier durch Förderprogramme eine enge Zusammenarbeit. Im Rahmen des "Masterplan 100% Klimaschutz Landeshauptstadt Potsdam" hat die ProPotsdam eine eigene Strategie zum Klimaschutz und zur Dekarbonisierung entwickelt. Dabei soll der CO<sub>2</sub>-Ausstoß von 1990 bis 2050 um 95% reduziert werden (vgl. ProPotsdam o.J.).

Bei der Gartenstadt Drewitz handelt es sich um ein Bestandsquartier. Der Wohnungsbestand der ProPotsdam in der Gartenstadt Drewitz besteht zu etwa zwei Drittel aus freifinanzierten Mietwohnungen und zu einem Drittel aus preis- und belegungsgebundenen Wohneinheiten.

### Infrastrukturen des Gemeinsamen des Projekts

Bei der Gartenstadt Drewitz handelt es sich um eines der größeren untersuchten Projekte und so finden sich dort auch mehr und vielfältige Interessengemeinschaften (IG), als in anderen Projekten. Dazu gehören umfangreiche Außenanlagen mit Parks und dem Urban Gardening Projekt "Wendeschleife", Mieterstrom aus Photovoltaik und mehrere Gemeinschaftsräume. Unter diesen stehen zwei besonders hervor: Zum einen der Gemeinschaftsraum "Freude an Gemeinschaft", welcher im Rahmen eines Mehrgenerationenwohnprojekt realisiert und betrieben wird, zum anderen das Begegnungszentrum „oskar“ als offenes Nachbarschaftshaus, das als Fokus-IG näher untersucht und im Folgenden detailliert beschrieben ist.



Foto: Michael Prytula

Urban Gardening Projekt "Wendeschleife"

#### 5.5.2 Fokus-IG Begegnungszentrum oskar

Das Begegnungszentrum oskar ist eine soziale Infrastruktur im Potsdamer Stadtteil Drewitz, welche der Bewohnerschaft der Gartenstadt als auch anderen Potsdamer\*innen offensteht und 2013 in Betrieb genommen wurde. So wird es als die zentrale IG im Stadtteil beschrieben, die im Zuge der großflächigen Aufwertung realisiert worden ist. Interessant an dieser Fallstudie sind die Akteurskonstellation und die Reichweite der IG. So befindet sich die IG in einer öffentlichen Grundschule der Stadt Potsdam, welche für diesen Zweck umgebaut und saniert wurde und durch die Mehrfachnutzung von Räumen entstehen Synergieeffekte. Betrieben wird das oskar von der Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH (im Folgenden kurz "Soziale Stadt gGmbH" genannt), welche regelmäßig Spenden von der ProPotsdam erhält. Die ProPotsdam besitzt in Drewitz einen großen Wohnungsbestand und profitiert von den Angeboten, die im oskar für ihre Mieterschaft bereitgestellt werden. Als einzige IG in dieser Untersuchung wurde sie als Lösung für eine schon existierende Problemlage in einem Bestandsquartier entwickelt.

#### Nutzungsmerkmale

Das oskar ist der zentrale Ort im Quartier, über den die Menschen des Viertels zusammengebracht werden sollen. In Kooperation mit verschiedenen Partnern und Initiativen betreibt die Soziale Stadt gGmbH hier eine breite Palette an Angeboten. Dazu zählen auch soziale Angebote wie eine Sozialbera-



Foto: Michael Prytula

Haupteingang zur Stadtteilschule Drewitz und zum Begegnungszentrum oskar



Foto: Benjamin Maltry

Großer Veranstaltungsraum im Begegnungszentrum oskar

tung mit Unterstützungsangeboten rund um die Themen Familie, Arbeit und Leben im Quartier sowie Schuldnerberatung.

Im oskar befinden sich verschiedene Räume, darunter ein Stadtteiltreff mit angeschlossenem Kochstudio und Multimediaraum (die jeweils auch separat voneinander genutzt werden können), ein Aktionsraum für sportliche Aktivitäten, eine Werkstatt, ein Beratungsraum sowie ein großer Veranstaltungssaal, dessen Nutzung sich das oskar mit der Schule teilt. Im Erdgeschoss unter dem Veranstaltungssaal befindet sich die Schulcafeteria, die allerdings dem Schulbetrieb vorbehalten ist

Die Räumlichkeiten sollen dabei allen Potsdamer\*innen niederschwellig offenstehen, um so möglichst viele Menschen im Quartier zu erreichen und Projekte im gesamten Stadtteil zu initiieren. Um die Niederschwelligkeit zu gewährleisten, ist es für die Soziale Stadt gGmbH sehr wichtig, dass diese Angebote kostenlos oder sehr günstig angeboten werden. Durch diese dezentralen Angebote und die Initiative von Anwohnenden soll die Nachbarschaft gestärkt und das Zusammenleben verbessert werden. Die Räume lassen sich zusammen mit Ausstattungsoptionen über eine Buchungsanfrage online buchen (<https://www.oskar-drewitz.de/raumanfrage.html>). „Also Faktoren in diesem Prozess sind für uns immer auch Multiplikatoren, Personen in den Stadtteilen, die solche Initiativen mittragen und auf die Community oder Nachbarn Einfluss haben, Dinge zu kommunizieren und auch authentisch zu vertreten. Das sind wichtige Erfolgsfaktoren“ (Beermann, I\_ProPo1).

### **Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung**

Die Planungen für das oskar entstanden im Rahmen der Quartiersentwicklung zur Gartenstadt Drewitz. Der Anstoß für diesen Prozess waren Hinweise der Schulleitung in Drewitz auf problematische Entwicklungen im Viertel. Viele Kinder schwänzten die Schule oder brachten „Problemlagen“ mit.

2009 fand zur Idee der Weiterentwicklung des Stadtteils ein erster Szenario-Workshop statt mit dem Ergebnis, dass es dort ein Nachbarschafts- und Begegnungshaus als Treffpunkt im Quartier braucht. Einige Maßnahmen der Quartiersentwicklung insgesamt stießen jedoch auf Widerstand unter der Bewohnerschaft. Dazu zählte die Umwandlung der Konrad-Wolf-Alle in einen Park, mit einer einhergehenden Reduzierung von PKW-Stellplätzen.

„Die [Anwohnenden] fanden das die beknackteste Idee, die sie jemals gehört haben.“ (Heilmann, I\_ProPo1)

Daraufhin wurde das Konzept über anderthalb Jahren unter Berücksichtigung von über einhundert zielgruppenorientierten Veranstaltungen, einem Verkehrsaudit sowie einem Stellplatzmanagement überarbeitet und verbessert. Für das Nachbarschaftszentrum gab es dabei ein eigenes Verfahren. Für ihr Betriebskonzept bezog die Soziale Stadt gGmbH dabei die Anwohnerschaft intensiv ein. Die Gründung der „Bürgervertretung Drewitz“ ermöglichte es mit verlässlichen und „gewählten“ Ansprechpartner\*innen zu kooperieren und so dem intensiven Gegenwind der Anfangsphase konstruktiv zu begegnen. Mit dem so ausgearbeiteten vielseitigen und umfangreichen Konzept konnte die Soziale Stadt schließlich den Wettbewerb um den Betrieb des oskar gewinnen.

Für die ProPotsdam war es wichtig, dieses Projekt zu unterstützen, da sie einen umfangreichen Wohnungsbestand in Drewitz unterhält. In diesen Beständen herrschten hohe Fluktuation, Leerstand und entsprechend geringere Mieteinnahmen. Die Erneuerung des Viertels und die Stabilisierung der Bewohnerschaft durch Angebote wie dem oskar, haben so für die ProPotsdam auch eine wirtschaftliche Komponente. Durch die Vernetzung der Bewohnenden und die Beratungsangebote sollen die gute Nachbarschaft gefördert und die Lebensumstände der Menschen verbessert werden, sodass sie gerne und langfristig in Gartenstadt Drewitz wohnen. So sichert die ProPotsdam den Wertbestand ihrer Immobilien. Diese sozialen Maßnahmen sind Teil der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Darüber hinaus sieht die ProPotsdam aber auch die Stadt selbst in der Pflicht, sich um eine positive Entwicklung des Stadtteils zu kümmern:



Foto: Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH

Aktionsraum im oskar

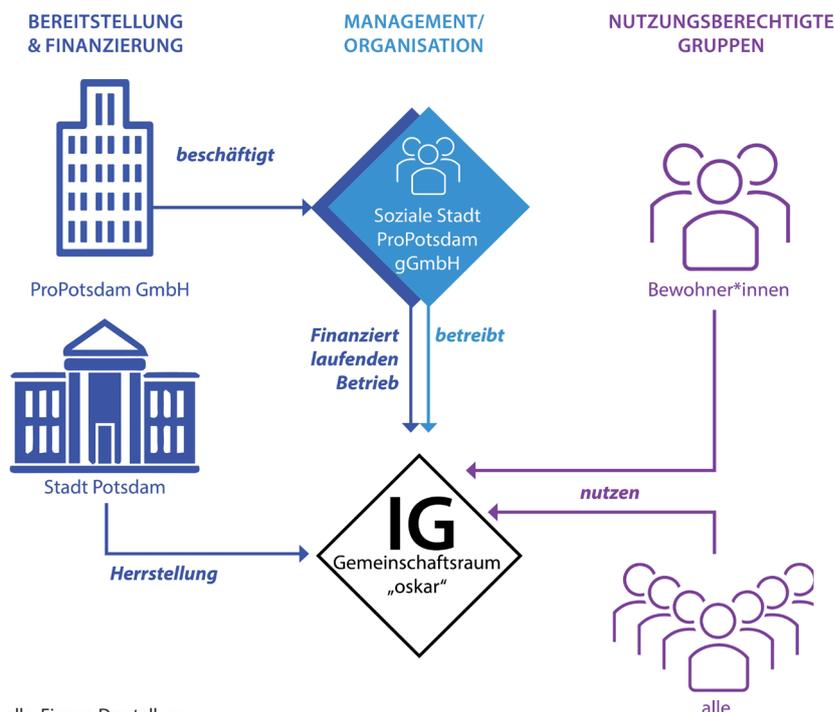
„Das ist auch eine Aufgabe der Stadt, die Nachbarschafts- und Begegnungshäuser zu unterstützen.... Hier sehen wir uns nicht als Hauptakteur, sondern ... wir sehen das als gemeinnützig an, weil es eben nicht nur für unseren Wohnungsbestand ist, sondern zum Glück ja für alle Menschen im Quartier und darüber hinaus“ (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

### Betriebsmodell

Der Betrieb des oskar obliegt der Soziale Stadt gGmbH. Sie zahlt monatlich Miete und Betriebskosten an die Stadt Potsdam, welcher das Schulgebäude gehört, in dem das oskar untergebracht ist. Im Zuge von Sanierungsarbeiten wurde es von der Stadt so umgebaut, dass es zusätzlich zum Schulbetrieb auch das Begegnungszentrum beherbergen kann. Auch alle Personal- und Sachkosten werden von der Soziale Stadt gGmbH. übernommen. Finanziert wird die Soziale Stadt durch kommunale Gelder über die Nachbarschafts Koordinierungsstelle der Landeshauptstadt sowie über die Spenden der ProPotsdam.

Beim Betrieb des oskar, aber gerade auch bei Projekten außerhalb der Räumlichkeiten, wie den essbaren Innenhöfen oder dem Projekt der Wendeschleife, ist die Soziale Stadt auf das Engagement von Ehrenamt-

**Abbildung 23:**  
Betriebsmodell professionelles Personal: gGmbH als Tochtergesellschaft



Quelle: Eigene Darstellung

lichen angewiesen. Es ist wichtig, „Kooperationspartner [zu] finden, die auf den Flächen von oskar auch Projekte umsetzen, weil wir so viele Mitarbeiter nicht haben. Wir haben sehr viel Fläche. Das kann man nicht alles allein bespielen“ (Beermann, I\_ProPo4). Die Multiplikatorfunktion der Ehrenamtlichen und Kooperationspartner auf die weitere Bewohnerschaft wird als essentiell betrachtet, um die Ziele des oskar und der Quartiersentwicklung insgesamt zu erreichen.

### Kostenaufwand und Refinanzierung

Die Kosten- und Erlösstruktur lässt sich in seinen Grundzügen im Vergleich zu den anderen Fokus-IG relativ einfach darstellen. Jedoch liegen keine quantitativen Daten von ProPotsdam vor, was den Betrieb des Gemeinschaftsraumes „oskar“ anbelangt.

Zum einen wurden die im Zuge der Sanierung angefallenen Herstellungskosten für das Gebäude und den darin enthaltenen Gemeinschaftsräumen komplett vom Kommunalen Immobilien Service Potsdam getragen, sodass der ProPotsdam hier keine Kosten entstanden sind (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Diese Räume werden von der Stadt Potsdam unbefristet an die Soziale Stadt gGmbH weitervermietet, die Nettokaltmiete beträgt hier pro Jahr 50.000 Euro. Hinzu kommen Nebenkosten, welche bislang ca. 40.000 Euro pro Jahr ausgemacht haben (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3, Beermann, I\_ProPo4).

Zum anderen besitzt das Nachhalten dieser Kennzahlen für die ProPotsdam als sozialer Träger keine gesteigerte Relevanz bzw. ist das Sichten dieser Daten für die Soziale Stadt gGmbH mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verbunden (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Lediglich zu den Personalkosten ließen sich für „oskar“ Stundenanteile ableiten (siehe Tab. 2).

Ein Teil der aufgeführten Stellen können bis zu 90% mit kommunalen Mitteln gefördert werden (Beermann 2022), der Antrag muss hier jährlich gestellt werden (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3) – folglich wird die Differenz durch Eigenmittel der Soziale Stadt gGmbH geleistet und kann z.B. durch eine Spende der ProPotsdam

**Tabelle 3:**  
Stundenaufwand für Personalkosten des oskar

Stundenaufwand (im Rahmen des Antrags für das Jahr 2023)	Stelle
40	Leitung des „oskar“
24	Projektentwicklung
32	Projektmitarbeiter
25	Verwaltung
10	Veranstaltungsassistenz
16	Praxisstelle (duales Studium)

Quelle: Eigene Darstellung

gegenfinanziert werden. (Beermann 2022) In der Planungsphase sind ebenfalls Kosten entstanden, welche aber nicht dem konkreten Projekt „oskar“ zuschreiben lassen und somit diffus bleiben (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

Finanziert werden die fällige Miete, die noch zu tragenden Personalkosten und die Betriebskosten durch eine Grundfinanzierung über die Nachbarschafts koordinierungsstelle der Landeshauptstadt und über eine jährliche Spende der ProPotsdam. Diese darf 0,5 % des eigenen jährlichen Erlöses an die Soziale Stadt gGmbH spenden und liegt bei 500.000 Euro im Jahr. Bestimmt wird diese Zielgröße durch die Spenden-Sponsoring-Richtlinien der Landeshauptstadt Potsdam für kommunale Unternehmen. Das Einwerben von Fördergeldern ist ein jährlich stattfindender, routinierter Prozess, welcher jedoch sehr aufwändig und mit entsprechenden Aufwendungen verbunden ist (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

### Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Zunächst ist anzumerken, dass der Betrieb eines solchen Gemeinschaftsraumes im Rahmen der Gemeinnützigkeit keinen Gewinn erwirtschaften darf. Der Betrieb des Gemeinschaftszentrums ist in dem Sinne wirtschaftlich, dass die der Soziale Stadt gGmbH entstehenden Kosten mithilfe der Spende der ProPotsdam und den Fördermitteln, unter anderem von der Stadt Potsdam, gegenfinanziert und der laufende Betrieb von „oskar“ somit gewährleistet werden kann. Diese Spende wird unter anderem dafür aufgewandt, Fördermittel zu akquirieren, welche gewisse Eigenmittel einfordern. Somit kommt hier eine Art Hebel- bzw. Multiplikatoreffekt zum Tragen, welcher der Finanzierung der Soziale Stadt gGmbH zugutekommt – das Verhältnis von Eigenmitteln und Fördergeldern lässt sich grob mit 20 zu 80 beziffern. Diese Vorgehensweise ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden: Die Abhängigkeit von der jährlichen Spende seitens der ProPotsdam und den daraus resultierenden Fördermitteln ist naturgemäß sehr hoch: Hier wird eine Langfristigkeit dieser Fördermittel gewünscht, welche mit einer Planungssicherheit für die Soziale Stadt gGmbH einhergeht – hier würde es schon reichen, wenn diese Fördermittel einen jährlichen Turnus überschreiten würden (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Der Status als kommunale gGmbH erschwert zudem im Gegensatz zum Status eines Vereines die Beantragung bestimmter Fördergelder, da hier ein kommunales Unternehmen im Hintergrund stehen würde, sodass weitere Fördermittel gar nicht nötig seien (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

Die Frage der Wirtschaftlichkeit besitzt in der Folge für die ProPotsdam eine nur untergeordnete Relevanz, da die Herstellungskosten vom Kommunalen Immobilien Service Potsdam übernommen wurden. Folglich steht

die Finanzierung der Miete sowie der Personal- und Betriebskosten im Vordergrund. Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für den Gemeinschaftsraum ist folglich nicht nötig und auch nicht möglich, da uns die genauen Herstellungskosten nicht vorliegen. Zudem wird das Konzept der sozialen Rendite einer theoretischen, aber nicht auf der praktischen Berechnungsebene angewandt. Das heißt die Entwicklungen im Quartier werden auf Grundlage einer Bürgerbefragung ermittelt. Das Ergebnis einer solchen Befragung hat jedoch keine Auswirkungen auf die Spende, welche die Soziale Stadt gGmbH erhält (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

### **Übertragbarkeit und Weiterentwicklung**

Das Trägerschaftsmodell der Soziale Stadt gGmbH wird insgesamt als zielführend angesehen, sodass sich hier ein Erfolgsfaktor ableiten lässt: Ein Faktor liegt in der Tatsache, dass die drei Hauptakteure in diesem Trägerschaftsmodell ihre jeweiligen Stärken einbringen. Im Klartext bedeutet das, dass die Wohnungswirtschaft bzw. die ProPotsdam die baulichen Strukturen im Quartier verwaltet und ein Interesse an der Entwicklung ihrer Immobilien hat, während die Soziale Stadt gGmbH den im Quartier lebenden Menschen im Zuge seiner sozialen Betreuung in den Vordergrund rückt, Probleme im Quartier vor Ort erkennt und auf dieser Grundlage lösungsorientiert handelt. Als dritter Akteur fungiert hier der Kommunale Immobilien Service Potsdam, welcher die soziale Infrastruktur stellt (Beermann, I\_ProPo4). Diese Arbeitsteilung lässt sich theoretisch auch auf andere Projekte übertragen und würde den Vorteil mit sich bringen, wenn ein bestimmter Spendenbetrag dazu genutzt würde, um neue Fördermittel zu akquirieren, während ein Wohnungsunternehmen ohne gGmbH die zur Verfügung stehenden Mittel vielleicht ausschließlich in Personalkosten investieren würde, sodass der Multiplikatoreffekt ausbleiben würde. Grundvoraussetzung dafür ist jedoch eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren und ein genaues Zuschneiden der Aufgaben in dem jeweiligen Projekt, wie es bei dem Gemeinschaftsraum oskar der Fall ist (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).

Sowohl die Soziale Stadt gGmbH als auch die ProPotsdam betonen, dass die gemeinnützigen Angebote des oskar kostenlos allen zugänglich sein sollen. Eine klassische Refinanzierung, die auch messbar wäre, wird nicht angestrebt. Für die ProPotsdam ergibt sich der Mehrwert dieser Spenden durch die Verbesserung der sozialen Verhältnisse im Viertel und der daraus folgenden Wertsicherung ihrer Bestände. Außerdem kann sie die Spenden steuerlich geltend machen und so ihre Kosten für die Bereitstellung der Angebote, im Vergleich dazu, wenn sie diese selbst organisieren würde, senken (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3).



Foto: Erik-Jan Ouwerkerk, UTB Berlin

Blick auf die alte Mälzerei mit der Baustelle des Schwimmbads des Lichtenrader Reviers, Berlin

## 5.6 Lichtenrader Revier (Berlin): Schwimmbad

### 5.6.1 Quartiers- und Projektbeschreibung

Im Südwesten Berlins entsteht unter Einbezug des Baudenkmals der „Alten Mälzerei“ ein modernes, energieeffizientes Quartier (KfW 40 plus-Standard), welches mit seiner hohen Nutzungsmischung einen städtebaulichen Impuls für Lichtenrade setzt.

#### Entstehungskontext

Im Zentrum der Entstehung und Entwicklung des Lichtenrader Reviers steht die „Alte Mälzerei“, die 1898 errichtet wurde und seit 1984 unter Denkmalschutz steht. 2010 gab es Pläne, das bis dahin als Lager genutzte Gebäude in eine Shopping Mall umzubauen, gegen die sich sowohl zivilgesellschaftliche Akteure als auch die zuständige BVV Tempelhof-Schöneberg aussprachen. Nach längerer Debatte beschloss die BVV 2015 die städtebauliche Entwicklung des Geländes. 2016 wurde die „Alte Mälzerei“ von der UTB erworben mit dem Ziel, diese zu einem Kultur- und Bürostandort zu entwickeln. Im Jahr 2020 - mitten während der Covid-19-Pandemie - wurde der Umbau nach einer denkmalgerechten Sanierung eröffnet.

Das Lichtenrader Revier selbst erhielt seine Baugenehmigung 2022 und befindet sich nun im Bau. Die Errichtung des Quartiers erfolgt in einem Bauteam-Verfahren, in das neben der UTB noch die Kondor Wessels Wohnen Berlin und BE Architekten Berlin involviert sind. Seit 2017 beteiligten sich Menschen, die schon seit längerem nach gemeinschaftlichen Wohnformen suchen, im Rahmen des „Wohntischs Lichtenrade“, an dialogischen Planungsverfahren. Teilweise hatten diese Leute bereits im UTB Projekt WIR in Berlin-Weißensee Wohnraum gesucht, aber nicht gefunden.

Die Beteiligung bezieht sich sowohl auf die Planung diverser IG als auch auf die Vergabe der Wohnungen. Im Dezember 2022 wurde der Bewohnerverein Lichtenrader ReWIR gegründet.

Das politische Klima der Quartiersentwicklung ist laut Thomas Bestgen, Geschäftsführender Gesellschafter UTB, geprägt durch "Zuverlässigkeit in den Prozessen bei den Genehmigungsbehörden und bei den politischen Akteuren". Außerdem bemüht sich die UTB um Fördergelder aus dem Städtebauförderprogramm für "Lebendige Zentren und Quartiere" für die Teile der Außenanlagen, welche der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

**Das Quartier**

Das Lichtenrader Revier ist am südlichsten Rand Berlins gelegen und erstreckt sich über eine Gesamtfläche von 23.000 m<sup>2</sup>, davon 17.000 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche. Die Fertigstellung ist für das vierte Quartal 2024 geplant. Das Gelände soll schrittweise entwickelt und zu großen Teilen neu bebaut werden (Leffler 2021). Dabei bilden neben der „Alten Mälzerei“, das „Landhaus Lichtenrade“ (ehem. „Landhaus Buhr“) sowie die „Wohnscheibe“ die zu entwickelnden Bestandsgebäude, welche durch vier Neubausolitäre und einen neuen Anbau am Landhaus – ergänzt werden soll. Die Vision des Quartiers zeichnet sich einerseits durch eine enorme Vielfalt an geplanten Infrastrukturen des Gemeinsamen und andererseits durch die Einbindung der erwähnten Industrie- und Baudenkmäler aus.

Das Quartier sieht laut Planungsentwurf eine hohe Nutzungsmischung vor, die den bereits bestehenden Mix verschiedener Kultur- und Bildungseinrichtungen im fertiggestellten Sanierungsprojekt Alte Mälzerei ergänzt.

**Abbildung 24:**  
Lageplan Lichtenrader Revier



Quelle: UTB, Baumsschlagler Eberle Architekten



Quelle: Helmbold Modellbau

Modell der Alten Mälzerei und der geplanten Neubauten  
Blickrichtung von Nord-Westen



Foto: Michael Prytula

Blick von der Alten Mälzerei auf die Baustelle Schwimmbads und den S-Bahnhof Lichtenrade

Sowohl in den weiteren Bestandsgebäuden als auch in den Neubauten sollen Wohneinheiten, Sport- und Bewegungsangebote, soziale Träger sowie Gewerbeflächen (Büroräume, Einkaufsmöglichkeiten, Gastronomie) zur Verfügung gestellt werden.

Der geplante Wohnungsbestand des Quartiers umfasst 202 Wohneinheiten, davon sind 105 preis- und belegungsgebunden und 97 freifinanzierte Mietwohnungen. Die Mieten der freifinanzierten Wohnungen sind freiwillig gestaffelt, um auch jenseits der öffentlichen Förderung unterschiedliche Einkommenslagen der potentielleren Mieter\*innen zu berücksichtigen. So ergibt sich für den gesamten Wohnungsbestand eine Mietspanne von 6,80 € bis 14,50 € pro Quadratmeter und eine Durchschnittsmiete von unter 11 € pro Quadratmeter. Die Flächen der Wohnungen reichen von 30 bis 115 m<sup>2</sup>, verteilt auf ein bis fünf Zimmern. Zusätzlich gibt es Einzel-Apartments auch für betreute Wohngemeinschaften sozialer Träger, die zu drei 220 m<sup>2</sup> bis 430 m<sup>2</sup> großen Cluster-Wohnungen zusammengefasst sind. 80 Prozent der entstehenden Wohnungen sollen barrierefrei werden.

Die Innenhofbereiche des Quartiers sind nur für Bewohner\*innen zugänglich, der Rest der Außenfläche bleibt allerdings für die Öffentlichkeit zugänglich, wie beispielsweise der neu entstehende Marktplatz oder Wasser- und Spielplätze. Die Landschaftsgestaltung wird von "Teichmann LandschaftsArchitekten" geplant, ist als intensiv angelegt und verzichtet auf nicht-heimische Pflanzenarten. Die Bewässerung der Außenbereiche wird durch das Regenwassermanagement unterstützt. Wasserspiele sollen Feuchtigkeit bringen und der Überhitzung der Stadtplätze entgegenwirken.

Der Zugang zum Quartier ist den Fußgänger\*innen vorbehalten. Diesem Umstand folgend orientiert sich die Konzeption der Nutzungsmischung an der Idee der 5-Minuten-Stadt. Gerade diese beiden Aspekte der Quartiersentwicklung begünstigen die Planung diverser gemeinschaftlicher Infrastrukturen in den Bereichen Versorgung und Mobilität.

Die Wärmeversorgung für Heizung und Wasser erfolgt gemäß dem "KfW Energiehaus 40 Plus" aus einer umweltschonenden Energiezentrale. Die Erzeugung der Energie erfolgt in zwei mit Biomethan befeuerten Blockheizkraftwerken, allerdings nicht ausschließlich. Photovoltaik-Dachanlagen produzieren Strom, der in den Verbrauch der Gebäude eingespeist wird.

### Projekt des Wohnungsunternehmens

Die UTB wurde 1996 gegründet und agiert heute als Unternehmensgruppe aus 15 Einzelgesellschaften mit insgesamt 45 Mitarbeiter\*innen. Sie realisiert Projekte in Greifswald, Weimar und Berlin. Gründer und geschäftsführender Gesellschafter ist der Dipl. Kaufmann Thomas Bestgen. Die UTB realisiert unterschiedlichste Projekte in den unterschiedlichen Sparten der Quartiersentwicklung. Herausragende Beispiele sind das Bauprojekt "Am Lokdepot" nahe dem Gleisdreieckpark in Berlin-Schöneberg (2011-2019) oder das "Quartier WIR" in Berlin-Weißensee (2017-2020).

Die UTB hat auch als privatwirtschaftliches Unternehmen den Anspruch einer gemeinwohlorientierten Unternehmensphilosophie: "Also ein wichtiges Unternehmensziel - Und das würde ich auch eher als Haltung sehen - ist die gemischte Stadt, die Stadt der Vielfalt und die soziale Stadt und die kulturelle Stadt" (Bestgen, I\_UTB2).

### Infrastrukturen des Gemeinsamen des Projekts

Diesen Zielsetzungen folgend, bekommen Infrastrukturen des Gemeinsamen einen besonderen Stellenwert in den Planungs- und Bewirtschaftungsprozessen der UTB: "Wir verstehen Stadt einfach immer auch als Lebensraum und dazu gehört Gemeinschaft. Das ist einfach elementar und nicht nur im Lichtenrader Revier, sondern zieht sich durch alle unsere Neubauvorhaben wie ein roter Faden durch. Und dazu gehören einfach Flächen. Die Menschen müssen sich ja irgendwo begegnen können, wenn sie den Raum nicht haben, dann wird es schwierig" (Dancke, I\_UTB1). Aus dieser Haltung hat sich inzwischen ein breites Erfahrungswissen über IG gebildet, auf das die UTB zurückgreifen kann, und das vor allem im unternehmensinternen Fachbereich "Vertrieb und Bürgerbeteiligung" gebündelt ist.

Folgerichtig ist im Lichtenrader Revier eine breite Palette von unterschiedlichsten IG geplant. Zentraler Anker ist die Alten Mälzerei, in der eine Vielzahl an öffentlichen Einrichtungen und Mischnutzungen untergebracht sind, wie eine Stadtteilbibliothek, ein Kindermuseum, Räume für die Volkshochschule und einer Musikschule, das Nachbarschaftszentrum "Suppenküche Lichtenrade e.V.", Büro- und Veranstaltungsräume sowie ein Café und Allmende-Raum. Etwa 3.100 m<sup>2</sup> der 5.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche wurden langfristig vom Bezirk Tempelhof-Schöneberg angemietet und sichern damit einen wesentlichen Teil der Finanzierung.

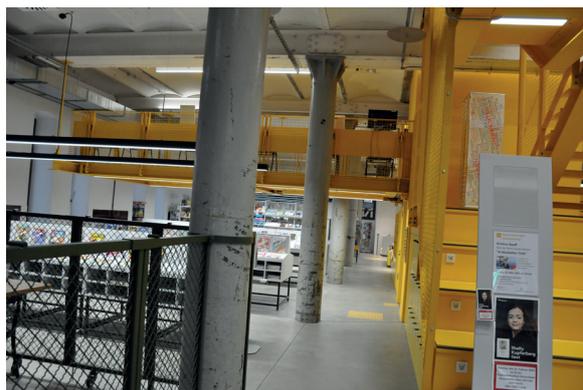
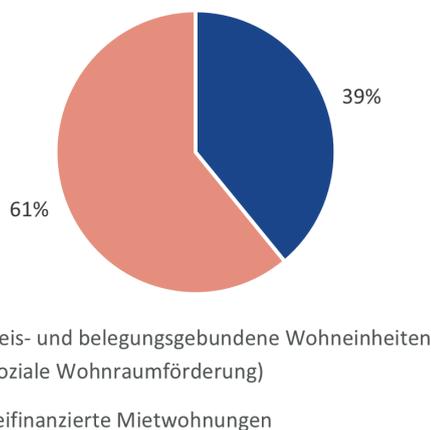


Foto: Michael Prytula

Neue Stadtteilbibliothek Lichtenrade in der alten Mälzerei

Abbildung 25: Wohnungsmix im Lichtenrader Quartier



Quelle: Eigene Darstellung

Neben den Nutzungsangeboten in der Alten Mälzerei sticht besonders das Schwimmbad mit kostenlosen Nutzungszeiten für Quartiersbewohner\*innen hervor, dass in der Fallstudie noch ausführlicher betrachtet wird. Des Weiteren wird es eine Sauna für die Bewohnerinnen und Bewohner geben. Mit dem Konzept der "5-Minuten-Stadt" korrespondierend entstehen darüber hinaus auch noch eine Tagespflegeeinrichtung, ein ca. 100 m<sup>2</sup> Allmende-Raum als Treffpunkt für die Nachbarschaft und eine Kita. Im Bereich Mobilität wird ein vielfältiges-Sharing-Angebot (inklusive Lastenrädern) geschaffen. Auf den 700 m<sup>2</sup> Flachdachfläche eines Gewerbes entsteht ein Gemeinschaftsgarten, der mit der Demenzwohngemeinschaft gemeinsam betrieben wird.

### 5.6.2 Fokus-IG Schwimmbad

Schwimmbäder erfüllen mit der Bereitstellung von Kursen zur Vermittlung von Schwimmkompetenz eine gesellschaftlich wichtige Funktion. In diesem Bereich gibt es in Berlin und im gesamten Bundesgebiet derzeit starke Defizite, besonders bei Kindern und Jugendlichen. Das Schwimmbad wird somit ein besonders attraktives Nutzungsangebot für die Bewohner\*innen und die Nachbarschaft. In Zusammenspiel mit den angrenzenden gastronomischen Angeboten schafft das Schwimmbad einen Ort der Begegnung.

#### Nutzungsmerkmale

Der Bau eines Schwimmbads für das Quartier ist aus Sicht von Karin Dancke, Senior Managerin Bürgerbeteiligung/Vertrieb der UTB, „[...] kein Luxus. Vielmehr deckt das Angebot in gewisser Weise einen Teil der öffentlichen Daseinsfürsorge mit ab“ (Dancke, I\_UTB1). Das Schwimmbad ist ein Ort, der Geselligkeit und Pflege der körperlichen Gesundheit miteinander verbindet. Als Bewegungsbad konzipiert ist es für alle Altersgruppen zugänglich und ist damit eine Wohnwertsteigerung und zugleich Ergänzung des öffentlichen Versorgungsangebots. Ein professioneller Pächter wird Schwimmkurse für die Öffentlichkeit anbieten, von Schwangerenyoga bis Aquafitness für Senioren. Besonders für „die junggebliebenen Alten“ haben dafür konzipierte Angebote



Foto: Michael Prytula

Werbung für das entstehende Schwimmbad des Lichtenrader Reviers

wie Aquagymnastik eine hohe Attraktivität, so Thomas Bestgen, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter UTB. Da schon das Schwimmen an sich, jenseits der gemeinschaftlichen Aspekte, eine hohe Attraktivität hat, stellt das Schwimmbad darüber hinaus eine ideale Grundlage für weitere Nachbarschaftsentwicklung dar.

Gemeinschaftsangebote im Allgemeinen werden von der UTB als Voraussetzung dafür betrachtet, dass eine funktionierende Nachbarschaft entsteht, „die auch notwendige Änderungen mitträgt“ (Dancke, I\_UTB1). Identifikationsstiftende IGs, wie beispielsweise das Schwimmbad, befördern auch die Verantwortungsübernahme für Ihr direktes Wohnumfeld durch die Bewohner\*innen und wirken damit auch gegen negative Phänomene, wie z.B. Vermüllung oder Vandalismus. Die Attraktivität sorgt auch für eine hohe Wohnungsnachfrage. Schon vor Baubeginn waren 50 Wohneinheiten im Lichtenrader Revier vermietet. Die Idee für das Schwimmbad wurde den künftigen Bewohner\*innen zwar nicht zur Diskussion gestellt, doch von diesen sehr gut aufgenommen. Allerdings hat sich in Folge eine selbstorganisierte Gruppe zukünftiger Bewohner\*innen gebildet, die das Potential des Schwimmbads erweitern will und Verantwortung für den Betrieb einer Sauna übernimmt. „Und so [...] haben wir einen Impuls gesetzt, der sich dann über bürgerliches Engagement fortsetzt und so verdichten [...] und vernetzen sich immer mehr Nachbarschaftsinitiativen zu einem großen Ganzen“ (Bestgen, I\_UTB2). Ein Kontingent der zur Verfügung stehenden Schwimmzeiten bleibt ausschließlich den Bewohnern des Lichtenrader Reviers vorbehalten. Zur kommerziellen Nutzung sind alle Menschen berechtigt.

### Entscheidungsprozess und Ziele der Bereitstellung

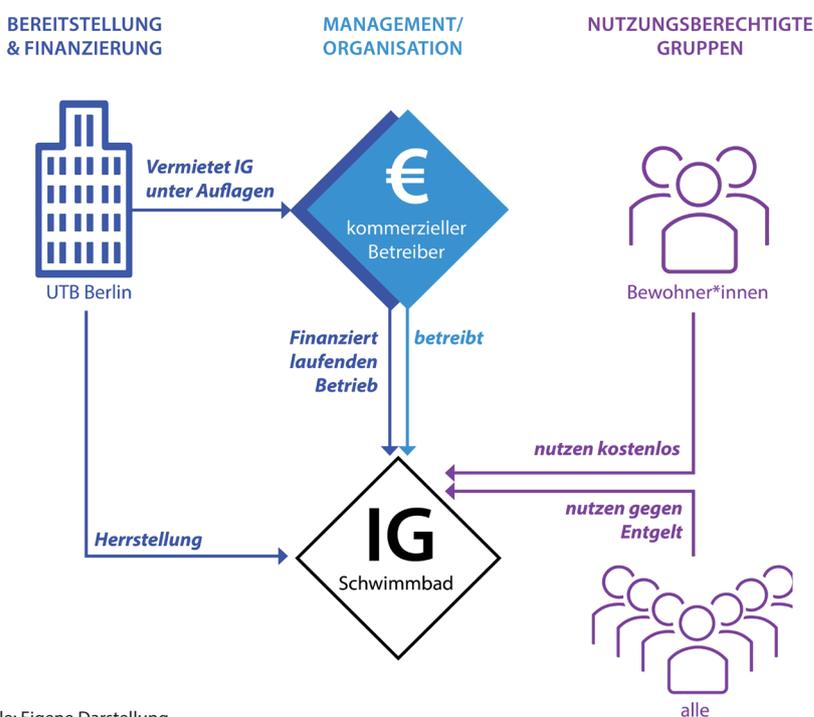
Der Entscheidungsprozess lag, wie oben erwähnt, allein bei der UTB und erfolgte in Hinblick auf die zu erwartende nachbarschaftliche Wirkung und ist dabei nicht isoliert zu betrachten. Da einzelne IG oft nur von einem kleinen Teil der Bewohner\*innen genutzt werden, legt die UTB Wert auf ein vielfältiges Angebot. Das Schwimmbad kann so beispielsweise Personen ansprechen, die einen Gemeinschaftsraum nicht nutzen würden. Die Entwicklung funktionierender Nachbarschaften wird in der Unternehmensphilosophie der UTB als Grundpfeiler der Quartiersentwicklung betrachtet, der in der Gewichtung nicht hinter den baulichen oder individuellen Qualitätsfaktoren der Wohneinheiten zurücksteht. IG sind eines der zentralen Werkzeuge, die für diese nachbarschaftlichen Entwicklungen zur Verfügung stehen. Dementsprechend wird auch in der Kostenkalkulation - sofern der generelle Betrieb marktfähig ist - keine Unterscheidung der IG-Fertigstellung vorgenommen: „Die Kosten sozialisieren wir, indem wir sagen: „Es ist eine Notwendigkeit.“ Und ich kann ja auch nicht sagen: ‚Eine Fassade ist so teuer, die will ich nicht haben‘,“ (Bestgen, I\_UTB2). Dabei steht nicht der Gewinn, sondern die Projektoptimierung im Vordergrund. Die UTB verweist unter anderem auf das Konzept der Stadttrendite. Die UTB verzichtet allerdings im Unterschied zur beispielsweise DEGEWO darauf, dafür einen konkreten Betrag zu berechnen: „Was wir generieren - Nachbarschaft, ist nicht in Euros zu bewerten“ (Bestgen, I\_UTB2).

### Betriebsmodell

Die bauliche und konzeptionelle Fertigstellung oblag der UTB, den weiteren Betrieb übernimmt ein professioneller Pächter. Den Betrieb an einen Bewohnerverein zu übertragen, hätte diesen nach Sicht der UTB wahrscheinlich überfordert, wurde allerdings ebenso wie der Selbstbetrieb nicht als Back-Up Option ausgeschlossen. Die Besonderheit des Betriebsmodells dieser IG liegt in der Kooperation mit einem kommerziellen Betreiber. Das Schwimmbad ist zugleich ein kommerzielles Angebot und eine IG für die Quartiersbewohner\*innen. In den vereinbarten Mietkonditionen mit dem Betreiber ist das Zeitkontingent der Schwimmzeiten für die Bewohner\*innen bereits inkludiert. 70% der Schwimmzeiten sind für das kommerzielle Angebot gedacht, 30% stehen den Bewohner\*innen zur Verfügung. Die UTB hätte ein 50:50 Modell bevorzugt, doch das wäre nicht finanzierbar gewesen. Die genaue Organisation wird im weiteren Prozess konkretisiert und bei Bedarf im Betrieb angepasst..

Die UTB kann auf die Konzeption des Schwimmbadbetriebes im „Quartier WIR“ zurückschauen, in der sie schon mit demselben Betreiber kooperiert hat. Dort wird die Vergabe der Schwimmzeiten mit Hilfe eines Online-Buchungstools verwaltet, das gemeinsam mit der dortigen Genossenschaft entwickelt wurde. Begünstigend

**Abbildung 26:**  
Betriebsmodell professionelles Personal: kommerzieller Betreiber



Quelle: Eigene Darstellung

kommt hinzu, dass es in Berlin eine „Betreiberkultur“ für Schwimmbäder gibt und somit eine gewisse Fülle an potentiellen Kooperationspartnern. Das Schwimmbad ist etwa 300 m<sup>2</sup> groß und fällt mit einer Schwimmtiefe von 1,30 Meter in die Kategorie Bewegungsbad, da es sonst zwei Bademeister\*innen benötigen würde. Die UTB als Vermieter trägt die Verantwortung für die Herstellung der technischen und baulichen Infrastruktur und damit auch für etwaige Baumängel. Betrieb und Instandhaltung obliegen zum Teil dem Pächter. In der Entwicklungsphase wurde von Seiten UTB geprüft, die entstehenden Kosten durch die Nutzungszeiten der Bewohner\*innen über den Mietvertrag umzulegen. Dieses Modell hätte aufgrund des solidarischen Prinzips zu einem höheren Angebot zu geringeren Kosten geführt, ließ sich jedoch aufgrund der mietrechtlichen Bedingungen nicht realisieren.

### Kostenaufwand und Refinanzierung

Hinsichtlich des Kostenaufwandes, welcher der UTB durch die Bereitstellung des Schwimmbades entsteht, und der Refinanzierung der Kosten können keine genauen Zahlen angegeben werden, da diese nicht zur Veröffentlichung bestimmt sind. Aus diesem Grund werden die Kosten- und Erlösstrukturen qualitativ dargestellt: Der Planungsaufwand für die Erstellung des Schwimmbades lassen sich in diesem Kontext nicht separat erfassen, sondern sind viel mehr als Teil der Gesamtplanungen für das Quartier zu betrachten, wie es auch bei den anderen Fokus-IG in der Regel der Fall ist. Allgemein schätzt die UTB den Personalaufwand, den sie in die Verwirklichung von IG und die damit zusammenhängenden Beteiligungsformate steckt, als sehr groß ein. Das ergibt sich zum einen aus dem hohen Wert, den die UTB diesen Räumen zuschreibt, aber auch aus den Anforderungen der Räume und ihrer nachbarschaftlichen Nutzung (Bestgen, I\_UTB2).

Der spezifische Kostenaufwand des gesamten Schwimmbades lässt sich von der UTB nur zum Teil gesondert ausweisen. Allerdings werden die Erlöse, die sich aus der Quadratmetermiete ergeben und welche die UTB vom Pächter einfordert - hier handelt es sich um einen mittleren vierstelligen Betrag (Huisken 2022), als mehr als ausreichend eingeschätzt, um diese Kosten zu refinanzieren (Huisken, I\_UTB3). Somit wird der komplexe

Betriebsaufwand in Gänze dem Pächter übertragen. Die dem Pächter entstehenden Betriebs- und Personalkosten kann dieser wiederum refinanzieren, da die angebotenen Schwimmkurse für Kinder und Wassergymnastik auf eine hohe Nachfrage stoßen, da in Berlin und Deutschland im Allgemeinen Freibäder von Schließungen betroffen sind. In der Folge kann der Pächter die Preisstruktur der Kurse so ausgestalten, dass dieser seine eigenen Kosten ohne Probleme decken kann (Bestgen, I\_UTB2). Während den Mietern im Quartier unentgeltliche Nutzungskontingente zur Verfügung stehen, ist eine Nutzung für Außenstehende nur gegen Entgelt möglich. Weitere Fremdkosten umfassen zudem die Einrichtung der Schwimmbadtechnik – hier liegen die Kosten in einem niedrigen fünfstelligen Bereich (Huisken 2022). Es handelt sich dabei um einmalige Kosten. Der Baustein Fördermittel spielt ebenso eine entscheidende Rolle: Auf der einen Seite wurden für das Gesamtprojekt einmalige Fördermittel beantragt, welche hauptsächlich der Förderung öffentlich geförderter Wohneinheiten dienen. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese Mittel noch nicht genehmigt worden sind. Zum anderen wurden für den Bau des Projektes Fördermittel in Form von Krediten vereinnahmt: Die Inanspruchnahme des WFB-Baudarlehens bietet hier im Vergleich zu einem anderen Bankkredit zum damaligen Zeitpunkt einen Zinsvorteil von ca. 1,6 Prozentpunkten (Huisken 2022).

### **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeit wird für das Schwimmbad keine separate Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgenommen, da die Wirtschaftlichkeit der Gesamtanlage im Vordergrund steht - d. h. das Gesamtprojekt soll kostendeckend sein (Bestgen, I\_UTB2). Zudem kann keine eigene Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgenommen werden, da die Kosten für das Schwimmbad nicht explizit ausgewiesen wurden. Am Ende ist die Bereitstellung des Schwimmbades als wirtschaftlich anzusehen: Die hohen Herstellungs- und Betriebskosten sind durch die Miete des professionellen Betreibers finanzierbar, welcher wiederum seine eigenen Kosten durch seine laufenden Einnahmen finanzieren kann. In diesem Fall stellt diese Infrastruktur einen Sonderfall im Vergleich zu den anderen Fokus-IG dar, da es sich hier um eine Infrastruktur handelt, welche auf eine im Vergleich hohe Nachfrage stößt. Dementsprechend lassen sich hier durch die angebotenen Schwimmkurse hohe problemlos Einnahmen erzielen, welche wiederum an die UTB fließen und der Refinanzierung der Herstellungskosten dienen. Das Konzept der sozialen Rendite wird im Rahmen dieses Projektes auf einer theoretischen Berechnungsebene angewandt. Gleichwohl kann diese Stadtrendite aber zu einer erhöhten Eigenrendite führen, welche durch weniger Vandalismus im Quartier und eine funktionierende Nachbarschaft entsteht. Demgemäß misst die UTB dem Thema Stadtrendite durch die Aktivitäten im Quartier einen hohen ideellen Wert bei (Bestgen, I\_UTB2). Oder anders gesagt: „Diese hohe Zufriedenheit in der Nachbarschaft, die dann auch ausstrahlt in die Nachbarschaft, das ist eigentlich der Mehrwert, den wir damit generieren“ (Bestgen, I\_UTB2).

### **Übertragbarkeit und Weiterentwicklung**

Das Schwimmbad ist für die UTB ein Erfolg, da sich gezeigt hat, dass die Infrastruktur Schwimmbad auf eine extrem hohe Nachfrage stößt, sodass die Refinanzierung der Gesamtkosten und die Wirtschaftlichkeit dieser Infrastruktur möglich ist. Gleichzeitig schafft dieses Schwimmbad eine hohe Zufriedenheit im Quartier. Da das Schwimmbad im Lichtenrader Revier neben dem Schwimmbad im Quartier Weißensee schon das zweite Schwimmbad-Projekt der UTB ist, ist eine mögliche Übertragbarkeit bereits gegeben. Jedoch bestehen Verbesserungspotentiale in Hinblick auf die Fördermittel: Hier besteht der Wunsch, dass die Förderprogramme aus dem Jahr 2021 reaktiviert werden, da diese in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen und diese Mittel damals der Finanzierung von Gemeinschaftsräumen dienten. Zudem wurden im Vorfeld der Quartiersentwicklung ergänzende Funktionen für das Schwimmbad wie z. B. eine Sauna oder ein Fitnessraum diskutiert – diese Funktionen würden das Konzept des Schwimmbads im Rahmen einer neuen Quartiersplanung ggf. erweitern können. Insgesamt ist das Betriebsmodell des professionellen Pächters eine hilfreiche und geeignete Trägerschaft, wenn dieser seine eigenen Kosten durch die laufenden Einnahmen decken kann. Voraussetzung dafür ist jedoch eine Infrastruktur, welche eine entsprechende Nachfrage generieren kann.

## 6. Ergebnisse

Bis sich die Menschen einer Nachbarschaft das erste Mal in einem Gemeinschaftsraum zusammenfinden können, sind viele Schritte zu gehen. Im Folgenden werden die Ergebnisse und Erkenntnisse entlang des Projektlebenszyklus von Infrastrukturen des Gemeinsamen dargestellt. Es werden zunächst die Motive und Erwartungen der Wohnungsunternehmen sowie einige externe Faktoren erörtert, die für die Entscheidungen zur Bereitstellung der hier untersuchten IG handlungsleitend waren. Dann wird gezeigt, wie die Umsetzung von IG konkretisiert werden, in welcher Form der konkrete Bedarf ermittelt wird, welche Zielgruppen angesprochen und welche zugangsberechtigt sind, wie die alltägliche Organisation gemeistert wird und welche Trägerchaftsmodelle sich für die jeweilige IG bewährt haben. Im Weiteren wird dargestellt, wie die Wohnungsunternehmen Infrastrukturen des Gemeinsamen finanzieren und welche Rolle Wirtschaftlichkeitsberechnungen dabei spielen. Abschließend wurden mit einem systemdynamischen Modellansatz die Wechselwirkungen der relevanten Einflussfaktoren untersucht, welche Faktoren sich als strategische Ressourcen manifestieren und welchen Einfluss systemimmanente Dynamiken auf die Bereitstellung und den Betrieb von IG haben.

Die Ergebnisse stützen sich auf die quantitative Auswertung der Fallstudien sowie Interviews mit den Vertreterinnen und Vertretern der Wohnungsunternehmen und anderen beteiligten Akteure, die hier auszugsweise wiedergegeben werden. In einem Workshop, an dem vier der sechs Unternehmen beteiligt waren, wurden einige dieser Ergebnisse einer gemeinsamen Evaluation unterzogen.

### 6.1 Kriterien für Entscheidungsprozesse der Unternehmen

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Entscheidung eines Wohnungsunternehmens für die Bereitstellung von IG nicht von einer detaillierten Wirtschaftlichkeitsberechnung dieser IG abhängig ist, sondern dass der Unternehmenszweck und die damit verbundenen übergeordneten Unternehmensziele maßgeblichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess haben. Aus der Analyse ließen sich folgende dafür relevante Unternehmensziele identifizieren (vergl. auch Kap. 6.6. Strategische Ressourcen):

- wirtschaftlicher Unternehmenserfolg  
(positive Geschäftsbilanz bzw. "schwarze Null"),
- die soziale Ausgewogenheit des Wohnungsangebotes durch sozialen Wohnungsbau  
(Gemeinwohlorientierung)
- Wohn- und Lebensqualität im Quartier  
(Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner)
- Ausweitung des Wohnungsbestandes und Erweiterung mit anderen Nutzungen  
(Ausweitung und Diversifizierung des Angebots)
- Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen und insbesondere der Leitungsebene der Wohnungsunternehmen  
(Fachkräftesicherung).

Im Folgenden werden daher zunächst die übergeordneten Unternehmensziele näher betrachtet. Es wird untersucht, welchen Nutzen sich die Unternehmen von IG für sich selbst und welchen Nutzen sie für die Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier erwarten. Abschließend werden die Erfahrungen der Unternehmen mit planerischen Steuerungsmöglichkeiten seitens der Kommune durch Konzeptvergaben und Förderprogramme erörtert.

### 6.1.1 Unternehmensziele und ihre Relevanz zur Bereitstellung von IG

#### Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg

Charakteristisch für die untersuchten Wohnungsunternehmen ist, dass sie unabhängig vom Unternehmenstyp ihren Wohnungsbestand über die einzelne Wohneinheit hinaus in einem größeren räumlichen und zeitlichen Zusammenhang entwickeln und dabei verschiedene Bedarfe der Bewohnerinnen und Bewohner berücksichtigen wollen. Der Unternehmenserfolg bemisst sich nicht an einer Gewinnmaximierung, sondern im Vordergrund steht eine stabile Rendite durch einen langfristig angelegten Werterhalt bzw. Wertsteigerung des jeweiligen Wohnungsbestands im Quartier. Mit der Bereitstellung von IG können diese intrinsisch motivierten strategischen Unternehmensziele überzeugend in attraktiver und nachhaltiger Weise umgesetzt werden.

#### Gemeinwohlorientierung

Dementsprechend beanspruchen alle befragten Wohnungsunternehmen in der Online-Umfrage für sich eine Ausrichtung auf das Gemeinwohl als ein wichtiges Unternehmensziel, das in vielerlei Hinsicht das strategische Handeln der Unternehmen beeinflusst (vergl. Abb. 27). Als ein Kriterium für die Gemeinwohlorientierung kann zunächst das Maß der sozialen Durchmischung im Quartier durch die Bereitstellung von preisgebundenem Wohnraum und Angeboten für besondere Wohnformen, wie z.B. Pflegeeinrichtungen, altengerechte Wohnungen oder Wohngemeinschaften herangezogen werden. In den untersuchten Projekten variiert der Umfang des preisgebundenen Wohnraums zwischen unter 25 % bis über 50 % der Wohnungen.

Ein weiteres Kriterium der Gemeinwohlorientierung ist die untergeordnete Renditeorientierung, die sich bei der Hartwig-Hesse-Stiftung sowie bei der Postbaugenossenschaft bereits durch die Rechtsform ergibt. Während die Literatur kommunale und kirchliche Wohnungsunternehmen oft wegen der Zielkongruenz fehlender Gewinnerwartung als ein Typus von Wohnungsunternehmen zusammenfasst (Hain 2009, S. 88), weisen die GAG Immobilien AG, die ProPotsdam gGmbH sowie die Siedlungswerk GmbH eine Gewinnerwartung auf. Ähnlich wie die UTB als privates Wohnungsunternehmen haben sie aber nicht das Ziel der Renditemaximierung. Vielmehr sehen sie zwischen dem Ziel des Gemeinwohl und dem Ziel der Gewinnerzielung keinen Widerspruch, sondern eine gegenseitige Bedingung. So begründet beispielsweise das Siedlungswerk als kirchliche Wohnungsunternehmen in seinem Corporate Social Responsibility Report, dass der wirtschaftliche Erfolg durch Angebote für „Zielgruppen mit gehobenen Wohnwünschen“ die Grundlage für das soziale und ökologische Engagement des Wohnungsunternehmens bildet (Siedlungswerk 2014, S. 9). Ähnlich begründen auch die kommunalen Wohnungsunternehmen ihre Kombination von preisgebundenem und frei finanziertem Wohnraum. So nennt die GAG Immobilien AG als Unternehmensstrategie das Ziel „Mieterinnen und Mietern einen Mehrwert über die Wohnung hinaus zu bieten, attraktive und lebenswerte Wohnquartiere zu schaffen und gleichzeitig zur Rentabilität des GAG-Konzerns beizutragen“ (GAG Immobilien 2021, S. 16).

Bemerkenswert ist, dass in der Auswertung der Online-Umfrage zwar alle untersuchten Wohnungsunternehmen „Gemeinwohl“ als ein zentrales Unternehmensziel angaben, in den Interviews der Begriff Gemeinwohl jedoch - außer von der UTB als privatem Wohnungsunternehmen - kaum genutzt wurde. Das deutet möglicherweise darauf hin, dass der Begriff für wenig relevant oder notwendig erachtet wird, um die soziale Ausrichtung des Unternehmens zu begründen. Während sich die hier untersuchten Unternehmen in ihrer Ausrichtung auf das Gemeinwohl einig sind, bleibt festzuhalten, dass sich weder aus der Rechtsform eines noch seiner selbsterklärten Gemeinwohlorientierung ein Automatismus für die Bereitschaft zur Bereitstellung von Infrastrukturen des Gemeinsamen ergibt. So gibt es auch Genossenschaften, die keine IG anbieten.

#### Wohn- und Lebensqualität im Quartier

Die kommunalen Wohnungsunternehmen, GAG Immobilien AG und ProPotsdam gGmbH, betonen ihren Versorgungsauftrag, der nicht nur die Bereitstellung von Wohnraum für breite Schichten umfasst sondern auch das

Ziel, Quartiere mit vielfältigen Angeboten zu schaffen (Mauel, I\_GAG2) und damit neben der wirtschaftlichen und ökologischen auch soziale Nachhaltigkeit umzusetzen (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Ähnliche Ziele formuliert das kirchliche Wohnungsunternehmen Siedlungswerk GmbH, das Wohnraum für breite Schichten so bauen will, dass soziale Mischung als gute Nachbarschaft entsteht (Kentsch, I\_SW2). Übergeordnetes Ziel der Hartwig-Hesse-Stiftung ist es, für benachteiligte Gruppen Wohnen im Alter mit einem umfassenden Versorgungsnetzwerk anzubieten. Die Postbaugenossenschaft will eine bedarfsgerechte Wohnraumversorgung der Mitglieder und formuliert zugleich das Ziel, den Genossenschaftsgedanken neu zu beleben (Brüggerhoff, I\_PBG1). Das private Wohnungsunternehmen UTB beschreibt als zentrales Unternehmensziel Wohnquartiere zu schaffen, die dem Leitbild der "gemischten Stadt, der Stadt der Vielfalt, der sozialen Stadt und der kulturellen Stadt" entsprechen (Bestgen, I\_UTB2).

Die Unternehmen erwarten sich dabei verschiedene Wirkungen der IG im Quartier sowie verschiedene Nutzen für das Unternehmen, die sich auch betriebswirtschaftlich fassen lassen. Bedarfsgerechte und attraktive Angebote für gemeinsam nutzbare Räume und Services schaffen eine gemischte Stadt, erweitern das Nutzungsangebot, ermöglichen eine Kompensation kleiner Wohnungsgrundrisse, geben Raum für Begegnung und Mitgestaltung und können sogar mit Einkommensverbesserungen verbunden sein. Diese Qualitätsverbesserungen reagieren auf diversifizierte Kundenbedürfnisse (z.B. GAG Immobilien 2021, S. 18) und zielen auf eine höhere Bewohnerzufriedenheit ab.

### **Fachkräftesicherung und Kooperationsgewinne**

Ein strategischer Nutzen – und damit ein implizites Ziel bei der Bereitstellung von IG – liegt für die Wohnungsunternehmen auch in der Unternehmensführung selbst, insbesondere für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Mit IG entstehen attraktive Quartiere, mit denen sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker identifizieren, da ihre Projekte eine hohe Akzeptanz und Wertschätzung finden (Greb, I\_HHS2, Danke, I\_UTB1, Seitz, I\_GAG1, Seitz, I\_SW1). Zuletzt sehen die Wohnungsunternehmen in IG auch den Nutzen von Kooperationsgewinnen, weil dadurch externe Akteure und Ressourcen eingebunden werden können, die Synergieeffekte und Mehrfachnutzungen ermöglichen (Brüggerhoff, I\_PBG1, Bestgen, I\_UTB2, Greb, I\_HHS2).

#### **6.1.2 Erwartete Nutzen von IG für die Unternehmen**

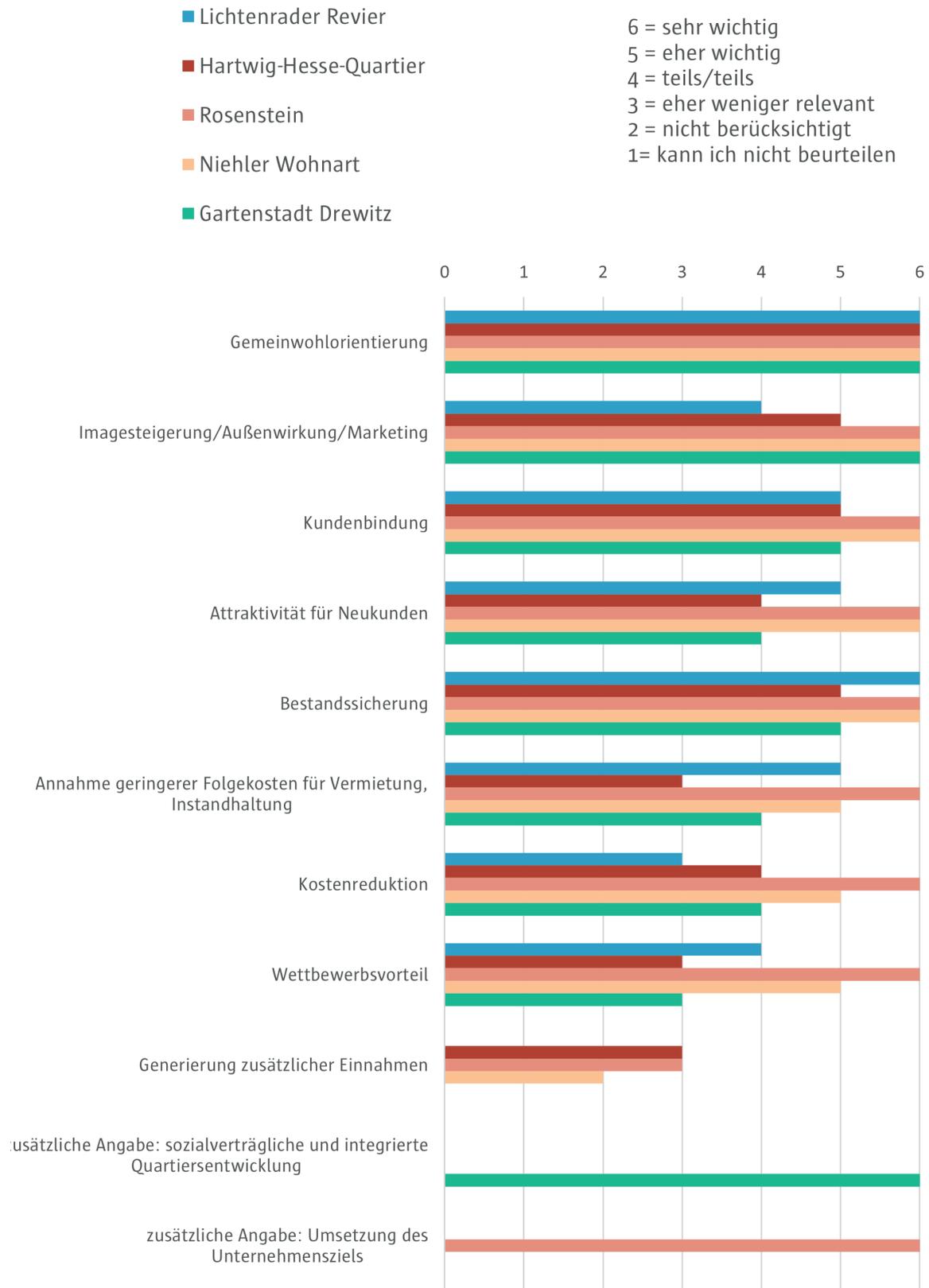
Von den Investitionen zur Verbesserung des Zusammenlebens und der Aufwertung des Wohnumfeldes erwarten die Wohnungsunternehmen sehr konkrete, wenn auch nicht immer ökonomisch direkt messbare Nutzen für das eigene Unternehmen, da diese unmittelbar zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen (Abb. 27).

Die Auswertung der Online-Umfrage zeigt, dass die Orientierung am Gemeinwohl einen Nutzen darstellt, den die Wohnungsunternehmen als sehr wichtig für sich erachten. Die Wohnungsunternehmen erwarten sich durch IG außerdem Imagesteigerung, Kundenbindung und Bestandssicherung. Sichtbar wird aber auch, dass keines der Unternehmen zusätzliche Einnahmen durch IG erwartet. Dieser im engen Sinne direkte betriebswirtschaftliche Nutzen hat keine oder nur geringe Relevanz für die Entscheidung für eine IG. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die in der Literatur vielfach postulierten Mehrwerte von IG (vgl. Enbergs & Besecke 2008, S. 38).

Die Ergebnisse aus der standardisierten Abfrage werden im Weiteren nach folgenden Kategorien näher betrachtet:

- a) Sozialer Nutzen für die Bewohnerinnen und Bewohner,
- b) Wirtschaftlicher Nutzen für die Bestandsentwicklung,
- c) Strategischer Nutzen für das Wohnungsunternehmen.

**Abbildung 27:**  
Angestrebte Nutzen von IG für die bereitstellenden Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

### **a) Sozialer Nutzen: Qualitätsverbesserung durch bedarfsgerechte Angebote und soziale Stabilisierung**

Die sozialen Wirkungen der IG, wie die Steigerung der Wohnzufriedenheit und der Qualität der Nachbarschaft, haben auch für die Unternehmen einen Nutzen. Dieser liegt in der Gewinnung und Bindung von Kunden. Dieser Aspekt ist in verschiedener Hinsicht für die Unternehmen relevant.

#### *Kundenauswahl statt Kundengewinnung*

Vor allem die privaten Wohnungsunternehmen sehen IG als Vorteil für die Vermarktung ihrer Wohnungen, da sie mit den IG besondere Nachfragegruppen ansprechen können (Postbaugenossenschaft, UTB, Siedlungswerk). Am stärksten ausgeprägt ist dies bei der UTB, die gemeinschaftliches Wohnen im Quartier entwickelt und dafür IG gezielt als Baustein der Vermarktung betont. Für die UTB sind IG eine Maßnahme, um zukünftige Bewohnerinnen und Bewohner mit hoher Vermietungssicherheit zu gewinnen, die bereits vor Fertigstellung Mietverträge unterzeichnen (Bestgen, I\_UTB2).

Für andere, insbesondere die kommunalen Wohnungsunternehmen, aber auch die Stiftung, ist der Nutzen der Kundengewinnung weniger ausschlaggebend. Angesichts der hohen Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt sehen sie keinen Bedarf für zusätzliche Maßnahmen, um ihre günstigen Wohnungen zu vermieten. Aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Vermarktung sind IG für sie kaum begründbar oder unnötig (Greb, I\_HHS1, Seitz, I\_GAG1, Mael, I\_GAG2). Wohnungsunternehmen verweisen auch auf den zusätzlichen Aufwand, um die Vorteile, aber auch Verpflichtungen der IG in der Vermarktung zu kommunizieren: "Wir können das nicht einfach so über Makler verkaufen" (Kentsch, I\_SW2).

#### *Kundenbindung als Gestaltung der sozialen Mischung*

Entscheidender als Kundengewinnung ist der Nutzen der Kundenbindung, indem IG den Nutzwert für die Bewohnerinnen und Bewohner erhöhen und das Zusammenleben der Bewohner verbessern. Ein friedliches Miteinander hat einen hohen Wert für die Wohnungsunternehmen, insbesondere jene, die Wohnraum für verschiedene Einkommensgruppen anbieten: "Vereinfacht gesagt, da wohnt einer im Loft über einer Sozialwohnung. Die müssen miteinander genauso klarkommen wie andere" (Kentsch, I\_SW2). Je nach Wohnungsunternehmen und Zielgruppen wird der soziale Nutzen der Kundenbindung mehr von antizipierten Problemen oder über angestrebte Qualitäten des Zusammenlebens bestimmt.

#### *Kundenbindung als Aktivierung von Eigenverantwortung*

Mehrfach betont wird eine stark qualitative Dimension der Kundenbindung. Die Wohnungsunternehmen wollen ihre Kunden als Partner gewinnen, mit ihnen Projekte entwickeln und ihre Ressourcen für die Gestaltung des Wohnumfeldes aktivieren. IG sind die Grundlage für bestehende und zukünftige Initiativen der Bewohnerinnen und Bewohner, die sich nicht vorhersehen lassen. Angesichts der vielfältigen gesellschaftlichen Transformationen kann dieses kooperative Verhältnis mit den Kunden einen hohen Nutzen für die Wohnungsunternehmen haben, wenn Selbsthilfe und Kreativität der Bewohnerinnen und Bewohner aktiviert werden. So wird beispielsweise der Gemeinschaftsraum von einer Senioren Initiative genutzt, die dort ein Betreuungsangebot für Kinder organisiert (rent-a-grandma) (Greb, I\_HHS1).

### **b) Wirtschaftliche Nutzen für die Bestandsentwicklung**

Die Interviews mit den Geschäftsführungen zeigen, dass für die Wohnungsunternehmen eine starke Kundenbindung wirtschaftlich relevant ist, weil die geringeren Folgekosten für Instandhaltung und Vermietung einen messbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen haben.

### *Reduktion von Instandhaltungs- und Verwaltungskosten*

Maßgeblich für das Erkennen dieses Nutzens sind die Erfahrungswerte, dass "eine gute, funktionierende Nachbarschaft" (Bestgen, I\_UTB2, Kentsch, I\_SW2) den Einsatz von Personal für Reparaturen und Verwaltung reduziert. Von allen Wohnungsunternehmen wird über den Zusammenhang zwischen IG, die mit den Bewohnerinnen und Bewohnern entwickelt und betrieben werden, und der Reduzierung von Instandhaltungskosten berichtet: "Wir haben schon Erfahrungen auch im Sozialmanagement gesammelt, beispielsweise durch Pflanzaktionen, dass Pflanzbeete in der Regel nicht zerstört werden. Also, wenn wir dort Aktionen mit den Bewohnern machen, wird es angenommen, wird es weniger zerstört. Auch Graffiti-schäden: Wenn wir dort Malaktionen mit Bewohnerkindern machen, lassen wir sie vom Prinzip über Projekte mitgestalten. Gemeinsam mit den Bewohnern. Ich habe weniger Instandhaltung" (Mauel, I\_GAG2). Dieser Effekt tritt umso stärker auf, je mehr sich die Mieterinnen und Mieter wie Eigentümer fühlen. Diese starke Identifikation wird aus Genossenschaften berichtet, aber auch von dem privaten Wohnungsunternehmen und in dem Mehrgenerationenwohnprojekt des kommunalen Wohnungsunternehmens werden solche wirtschaftlich relevanten Nutzen festgestellt: "Vandalismusschäden, [...] die haben wir in selbstorganisierten und hochgradig nachbarschaftlich organisierten Projekten [...] einfach nicht. Und wir [...] evaluieren das seit 26 Jahren in unseren Genossenschaftsprojekten" (Bestgen, I\_UTB2).

Mehrere Wohnungsunternehmen berichten, dass die Verwaltungskosten reduziert werden, wenn Mieter Probleme selbst lösen, sei es, dass sie Reparaturen übernehmen oder sich gegenseitig helfen, ohne die Verwaltung einzuschalten (Bestgen, I\_UTB2, Kentsch, I\_SW2). Hier wird ein Spannungsfeld angedeutet, denn einerseits ist Kundenorientierung den Wohnungsunternehmen wichtig, aber zugleich kostet dieser Personalaufwand Geld: "schlussendlich kostet jedes Telefonat mit dem Kunden Geld. Jeder Prozess, den ich anstoßen muss, kostet Geld. Je weniger Aufwand dort entsteht, umso besser für mich" (Kentsch, I\_SW2).

### *Reduktion von Mieterwechseln*

Die stärkere Kundenbindung bedeutet geringere Fluktuation und reduziert damit die erheblichen Verwaltungskosten für Mieterwechsel: "Also die Wohnungswirtschaft möchte natürlich erst einmal Geld verdienen. Das ist ja jetzt auch legitim. Geld verdient so eine Wohnungswirtschaft, wenn sie jetzt in der Vermietung tätig ist, damit Leute eine Wohnung mieten und dass die möglichst lange da drin sind. Was kostet die Wohnungswirtschaft Geld? Mieterwechsel ist ein Riesenaufwand" (Kentsch, I\_SW2). Auch hier zeigt sich ein verstärkter Effekt bei stark selbstorganisierten Wohnprojekten, die ein hohes "Maß an Vermietungssicherheit" ermöglichen, da sie selbst Mieterakquise übernehmen und teilweise schon vor Fertigstellung Mietverträge abschließen (Bestgen, I\_UTB2).

### *Werterhalt und langfristige Vermarktung*

IG reduzieren nicht nur Kosten, sondern werden auch als werterhaltende und wertsteigernde Maßnahmen verstanden. Die Wohnungsunternehmen erwarten eine Vermeidung von Abwertungsentwicklungen durch soziale Konflikte und sehen IG zugleich als Aufwertung des Wohnungsbestandes, die langfristig bessere Vermarktungsmöglichkeiten verspricht. Mehrere Wohnungsunternehmen sprechen hier die Erwartung hochpreisiger Nachvermietung an, die möglich ist, wenn die Preisbindungen der geförderten Mietwohnungen auslaufen (ProPotsdam, GAG, UTB, Siedlungswerk). Diese Mietsprünge sind jedoch nicht realisierbar, wenn die Objektqualität niedrig und das Quartier unattraktiv ist: "Nichts ist schwieriger zu reparieren als ein stigmatisiertes Quartier" (Mauel, I\_GAG2). IG haben daher einen positiven Einfluss auf die wirtschaftlichen Kenngrößen der Wohnungsunternehmen. Indem sie dazu beitragen die Objektqualität des Bestandes zu sichern, senken sie den Kostenaufwand für Reparaturinterventionen und verbessern die Vermietbarkeit und damit den Wert des Bestandes, der wiederum den Wert des Unternehmens und damit die Finanzierung des Unternehmens und neuer Projekte bestimmt (Mauel, I\_GAG2). Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit von IG als Aufwertungsmaßnahme ist in Bestandsquartieren oft eindeutiger ablesbar als in Neubauquartieren. So verweist die

ProPotsdam auf das "Klumpenrisiko", das sich als sanierungsbedürftiger Bestand mit hohem Anteil niedriger Mieten manifestierte (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1). Die Entscheidung für Sanierung statt Abriss begründete dann die Entscheidung für IG, die betriebswirtschaftlich erforderlich war, um die Akzeptanz der Mieter zu erhöhen und so die Ausgaben für die Sanierung wieder einzuspielen.

#### *Monetarisierung des wirtschaftlichen Nutzens, Stadt- und Sozialrendite*

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die Wohnungsunternehmen klare Nutzen durch die IG Bereitstellung erkennen. Maßgeblich ist jedoch auch, dass alle Unternehmen diesen Nutzen nur bedingt bis gar nicht monetär beziffern können. Der wirtschaftliche Nutzen von IG ist also kaum betriebswirtschaftlich berechenbar. Dieses typische Problem der plausiblen Nutzen, deren betriebswirtschaftliche Rentabilität aber nicht eindeutig erkennbar ist, wurde schon 2008 treffend dargestellt: "Vor allem die fehlende Quantifizier- bzw. Monetarisierbarkeit des betriebswirtschaftlichen Nutzens von sozialem Engagement, daneben aber auch der Umstand, dass dieser Nutzen erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung anfällt, machen es verständlich, weshalb für viele Wohnungsunternehmen soziale Aktivitäten eine Hürde darstellen" (Behr et al. 2008, S. 23).

Die Interviews zeigen, dass diese Hürde auch über 10 Jahre später weiterhin besteht. Die eindeutige Zuordnung einer IG Maßnahme zu Wirkungen wie geringerer Fluktuation, höherer Bewohnerzufriedenheit, geringeren Instandhaltungskosten etc. ist nicht möglich: "Monetär aufgerechnet – zu sagen, wir haben so und so viel Instandhaltungskosten eingespart und so und so viel nicht – das tun wir nicht. Ist auch ein bisschen schwierig zu vergleichen, weil dann müssten wir Kostensteigerung mit reinrechnen" (Mauel, I\_GAG2).

Die methodischen Schwierigkeiten bleiben ungelöst: "Oh, da stellen Sie die Königsfrage: Wie rentiert sich soziale Arbeit? Also ich habe noch niemanden gefunden in Deutschland, der mir ein nachvollziehbares, wirklich vernünftiges und leicht zu ermittelndes System geben könnte, zu sagen, ich setze da mal richtige KPI's [Key performance indicators = Schlüsselkennzahlen] dran" (Mauel, I\_GAG2). Wohnungsunternehmen erkennen dieses Problem, es hat für sie aber nur eine begrenzte Relevanz. Den finanziellen Aufwand und Nutzen von IG eindeutig zu quantifizieren ist nicht möglich, aber auch nicht notwendig. Alle Interviewpartner sind mit dem Konzept der Sozial- oder Stadtrendite vertraut, doch hat es für sie auf der "praktischen Berechnungsebene" keine Bedeutung. Relevant ist das Konzept auf der "theoretischen Ebene" (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3), da es hilfreich ist, um IG Investitionen argumentativ zu begründen.

Gemeinwohlorientierung bietet u.a. einen strategischen Nutzen zur Beantragung von Fördergeldern (vgl. GeQo, Soziale Stadt). Zu diesem Zweck, aber auch um die Wirkung der eigenen Investitionen in IG einzuschätzen, nutzen v.a. die kommunalen Wohnungsunternehmen Indikatoren des sozialen Monitorings in den Quartieren (ProPotsdam) oder berechnen den Aufwand für bestimmte soziale Maßnahmen (GAG). Da es aber keine verlässlichen Vergleichsparameter für In- und Output gibt, ist die bezifferbare Höhe der Sozial- oder Stadtrendite irrelevant. Vielmehr gilt es zu demonstrieren, dass sie einen Aufwand leisten, der eine Sozial- oder Stadtrendite bedeutet.

Als besonders entscheidungsrelevant für die Unternehmen wird der soziale Nutzen von IG angesehen. Jeglicher ökonomische oder strategische Nutzen ist nur zu erwarten, wenn der soziale Nutzen eines besseren Wohnangebots und höherer Zufriedenheit erreicht wird. Nur wenn das Wohnungsunternehmen überzeugt ist, dass eine IG von den Bewohnerinnen und Bewohnern akzeptiert wird, kann die IG die sozial stabilisierenden und identifikationssteigernden Wirkungen entfalten, die zu mehr Eigenverantwortung und weniger Vandalismus führen. In ähnlicher Weise sind Nutzen wie Imagesteigerung darauf angewiesen, dass die IG auch sozial angenommen wird und vorzeigbar ist.

Eine Ausnahme ist hierbei das private Wohnungsunternehmen, dessen Geschäftsmodell explizit auf der Erzielung einer Stadtrendite basiert: "Und [...] was man wirklich lernen kann, ist, dass auch Stadtrendite [...] am Ende des Tages zu einer eigenen Rendite führen kann und im Bestand halten wertvoller ist als kurzfristige

Gewinnmaximierung über Eigentumswohnungsvertrieb. Also wir haben festgestellt, dass eben so ein Bestand, wenn man das über 30 Jahre betrachtet, einen viel höheren Wert hat, als kurzfristig das zu verkaufen und eine kurzfristige Gewinnabschöpfung zu generieren" (Bestgen, I\_UTB2).

Während das Geschäftsmodell der langfristigen Bestandshaltung auch für die anderen untersuchten Wohnungsunternehmen zutrifft, benennt das private Wohnungsunternehmen dafür quantifizierbare Anhaltspunkte des betriebswirtschaftlichen Nutzen. Die reduzierten Kosten für Instandhaltung werden hier auf einen um 3 % geringeren Anteil der Bewirtschaftungskosten beziffert: "Und wir haben einen [...] Bewirtschaftungskostenanteil von elf bis zwölf Prozent. Und die Banken verlangen von uns, dass wir aber 15 Prozent rechnen. Und diese drei Prozent, die wir da sparen, sind dann das Ergebnis einer gut funktionierenden Nachbarschaft, weil ja unsere Verwalter auch mit einem deutlich niedrigeren Personalaufwand reingehen müssen" (Bestgen, I\_UTB2).

Diese Quantifizierung hilft dem privaten Wohnungsunternehmen sein Geschäftsmodell zu begründen, doch auch hier wird deutlich, dass der komplexe Zusammenhang von Investitionen in IG, die das soziale Zusammenleben stärken, nicht komplett im Sinne berechenbarer ökonomischer Nutzen erfasst werden kann: "Das ist wirklich mal interessant, das so abzugleichen: Wieviel [...] bewirkt [...] eine solche Haltung und [...] eine gute, funktionierende Nachbarschaft? Was kann das bewirken?" (Bestgen, I\_UTB2).

### c) Strategischer Nutzen der IG: Image und Wettbewerbsvorteile

#### *Gemeinwohlorientierung als Wettbewerbsvorteil*

Im Wettbewerb mit anderen Wohnungsunternehmen kann Gemeinwohlorientierung ein wichtiger Imagefaktor sein, um sich für zukünftige Vorhaben im Neubau und Bestand besser zu positionieren (Postbau, UTB, SW). Für die kommunalen Wohnungsunternehmen bedeutet das, ihre "unverzichtbare" Rolle geltend zu machen und etwaigen Privatisierungsforderungen gegenzuwirken, indem sie mit den IG gegenüber den kommunalen Eigentümern aber auch der Stadtgesellschaft demonstrieren, dass es ihnen gelingt, soziale Mieten mit gemischten, funktionierenden Nachbarschaften in hoher Qualität anzubieten (GAG). In ähnlicher Weise sind IG auch für das private (UTB), das kirchliche Wohnungsunternehmen (Siedlungswerk) und die Stiftung (Hartwig Hesse) eine geeignete Rechtfertigung ihres sozialen Engagements zur Schaffung besonderer Qualitäten moderner und nachhaltiger Quartiere.

#### *Wettbewerbsvorteile durch funktionierende Quartierskonzepte*

Die Wohnungsunternehmen betonen, dass sie mit IG den zunehmenden kommunalen Anforderungen an Quartiersqualitäten entsprechen können. Quartiersfördernde Maßnahmen sind demnach längst kein "nice to have" mehr, sondern werden zunehmend gezielt abgefragt. "Also eine Ausschreibung vom Grundstück, wo drinsteht - wer das meiste Geld bietet, der kriegt es, egal was er baut - die Zeiten sind glaube ich rum" (Kentsch, I\_SW2). In diesem Wettbewerb sehen die Wohnungsunternehmen strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen, da sie nicht nur Konzepte für funktionierende Nachbarschaft vorlegen, sondern auch "zeigen können wie das geht" (Kentsch, I\_SW2). Der Nutzen bereitgestellter IG ist, dass die Wohnungsunternehmen "Gemeinderäte, Bürgermeister und Verwaltungsmitglieder" (Kentsch, I\_SW2, Bestgen, I\_UTB2) zu Quartiersbesichtigungen einladen und ihre gebauten Erfahrungen anschaulich nachweisen können. Höhere Akzeptanz durch Verwaltung und Politik zahlt sich für die Wohnungsunternehmen daher in besseren Erfolgchancen in konkreten Konzeptverfahren und in rascheren Genehmigungsverfahren aus, die weniger Bauverzögerung und damit Vermeidung erheblicher Zusatzkosten bedeuten (Bestgen, I\_UTB2).

### 6.1.3 Erwarteter Nutzen von IG für die Zielgruppen im Quartier

Die Entscheidungen der Wohnungsunternehmen für die Bereitstellung von IG werden wesentlich durch das Wissen und die Erwartungen über den Nutzen von IG für die Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier be-

stimmt (Abb. 28). Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde keine Nutzenanalyse von IG erstellt, hierfür sind weitere Forschungen erforderlich. Es wurde vielmehr untersucht, welchen Nutzen die Wohnungsunternehmen zum Zeitpunkt der Entscheidung erwarten. Damit wird die typische Entscheidungssituation rekonstruiert, bei der das Unternehmen ohne verlässliche ex-post-Nutzenanalyse bereits ex ante eine Entscheidung aufgrund plausibler erwarteter Nutzen treffen muss.

Die Auswertung der Umfrage und Interviews zeigt, dass es für die Wohnungsunternehmen teilweise wichtig ist, mit IG eine Verbesserung der Versorgungsangebote zu leisten. Diese IG bieten Naherholung oder zukunftsweisende Mobilität und kompensieren damit Defizite der öffentlichen Infrastruktur. Den Wohnungsunternehmen ist teilweise auch wichtig, dass mit IG ein Beitrag zur Flächeneffizienz und Ressourcenschonung geleistet wird. Wichtiger als die damit erzielten ökologischen Aspekte sind die wohnbezogenen Wirkungen von IG, verstanden als Wohnwertsteigerungen. IG sollen kleinere Wohnflächen kompensieren und gemeinschaftliche Wohnformen unterstützen. Damit verbinden einige Wohnungsunternehmen auch die Erwartung, dass mit IG als geteilten Ressourcen Kostenersparnisse für die Bewohnerinnen und Bewohner entstehen.

Die höchste Bedeutung wird den sozialen Wirkungen zugeschrieben. Alle Wohnungsunternehmen wollen, dass IG den Zusammenhalt und die Nachbarschaft stärken. Besonders wichtig ist allen Wohnungsunternehmen dabei, dass mit verschiedenen sozialen und kulturellen Angeboten die Vielfalt der Bewohnerinnen und Bewohner angesprochen wird. Die Bereitstellung von IG verknüpfen die Wohnungsunternehmen mit der Erwartung, dass dadurch mehr Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner möglich wird.

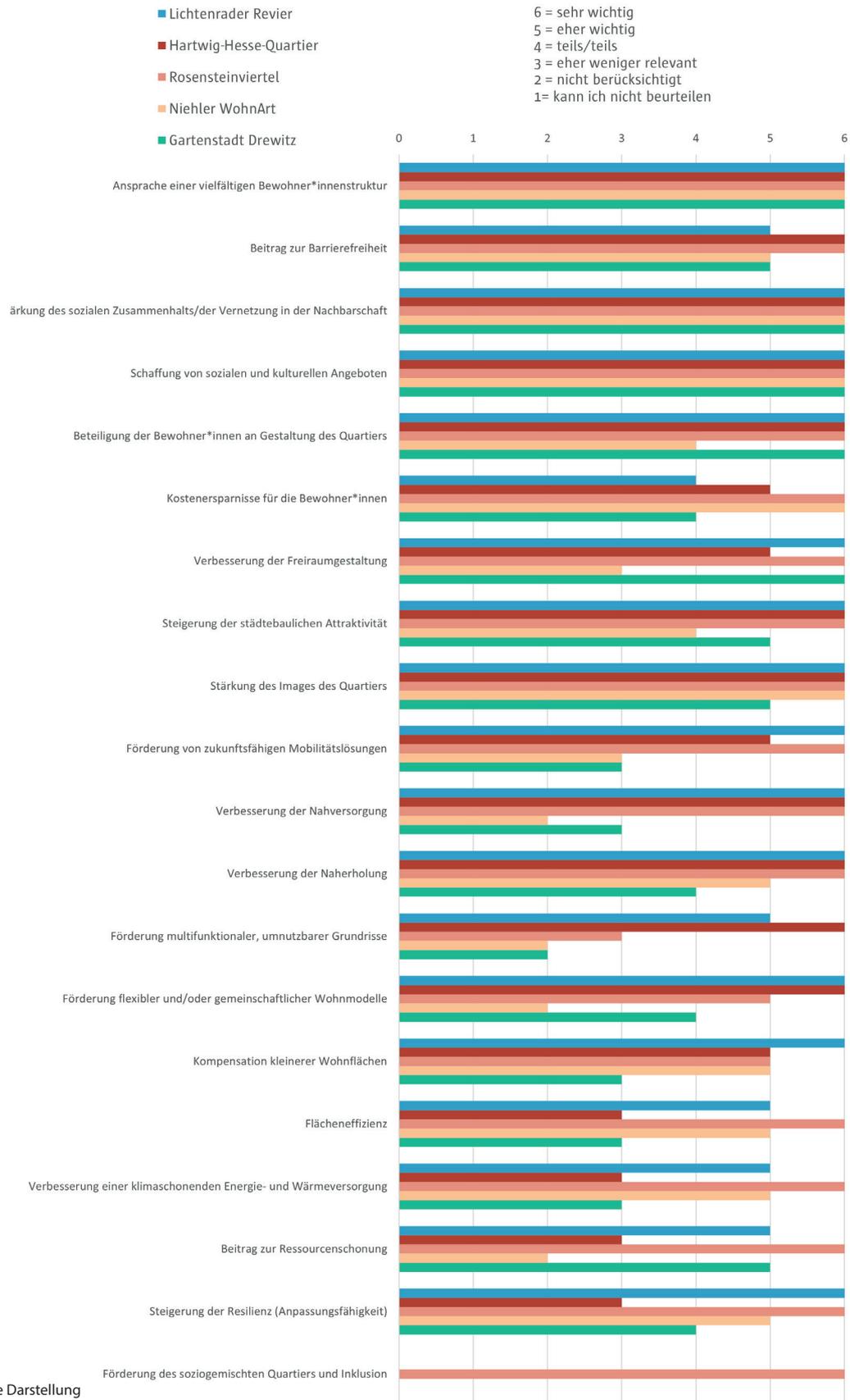
In diesem Sinne decken sich die erwarteten Nutzen von IG, die Wohnungsunternehmen haben, mit den positiven Wirkungen von Sharing-Angeboten, wie sie in anderen Studien festgestellt wurden (Baldin et al. 2018b, S. 346): Sharing-Angebote stärken die soziale Integration und eine nachhaltige Lebensweise.

Diese Wirkungen sollen erzielt werden, indem verschiedene IG für verschiedene Zielgruppen angeboten werden. Aus den Interviews wird deutlich, dass die Wohnungsunternehmen mit IG nicht einfach nur Nutzungen anbieten, sondern die Einstellungen und soziale Verhaltensweisen der Bewohnerinnen und Bewohner beeinflussen wollen. Den Wohnungsunternehmen ist dabei klar, dass die IG nicht von allen Bewohnerinnen und Bewohner gleichermaßen genutzt werden und dass IG nicht automatisch Gemeinschaften erzeugen. IG bieten Möglichkeitsräume für soziale Interaktionen, die nur bedingt steuerbar sind: alles kann, nichts muss: „Uns ist schon klar, dass man sich nicht jeden Freitagabend trifft und im Hof Ringelreihen tanzt, und dann ist es eine glückliche Hausgemeinschaft, sondern es geht uns eigentlich eher darum, dass man sich im Treppenhaus grüßt [...], die Leute sollen sich begegnen. Man soll sich mit Respekt gegenüber treten. Man soll wissen, wer im Haus wohnt. Man soll auch mal, wenn die Rollläden bei einer Wohnung über ein paar Tage nicht hochgehen, sich trauen, da mal zu klingeln und mal zu fragen: „Ist alles in Ordnung, oder sind sie krank? Oder kann ich ihnen etwas mitbringen?“ (Kentsch, I\_SW2).

Weder lassen sich alle Bewohnerinnen und Bewohner gleichermaßen ansprechen, noch lässt sich die Qualität einer Nachbarschaft eindeutig definieren. Nachbarschaft besteht immer aus einem Spektrum von mehr oder weniger intensiven sozialen Bindungen von Anonymität bis zu intensiver Gemeinschaft (vgl. Kap. 2, Emmenegger et al. 2017, S. 149). Mit IG wollen die Wohnungsunternehmen dieses Kontinuum positiv beeinflussen. Entsprechend reichen die erwarteten Wirkungen der Wohnungsunternehmen von den „normalen“ guten Nachbarschaften als gegenseitiges Anerkennen und friedlicher Koexistenz hin zu einer grundlegenden Veränderung der Einstellungen und des Verhalten der Bewohnerinnen und Bewohner, die sich mit ihrer Umwelt identifizieren und aktiv Verantwortung für das gemeinsame Umfeld übernehmen:

„Unsere Haltung ist: Weg von dem Einzelnen und dem [...] wir schaffen einfach nur eine Wohnung, wo jeder seinen Platz hat, um sein Bett hinzustellen. Hin zu Leben in der Stadt und [...] wirklich Verantwortungsübernahme und dann im Sinne der Allgemeinheit auch Dinge zu schaffen und da Verantwortung zu übernehmen. Das meinen wir damit“ (Dancke, I\_UTB1).

**Abbildung 28:**  
Erwarteter Nutzen von IG für die Zielgruppen im Quartier



Quelle: Eigene Darstellung

Aus Perspektive der Wohnungsunternehmen lassen sich für den Betrieb einer IG folgende "Typen" in der Bewohnerschaft unterscheiden:

- Desinteressierte Bewohnerinnen und Bewohner, die noch keine positiven Erfahrungen mit gemeinsam genutzten Räumen und Angeboten haben – das ist "die große Mehrheit", die einfach nur gut und günstig wohnen will.
- Interessierte Bewohnerinnen und Bewohner, die ansprechbar sind und zur Nutzung von IG animiert werden können.
- Aktive Nutzerinnen und Nutzer, die IG nutzen wollen und auch mitentscheiden wollen, welche Nutzungen stattfinden, aber keine Verantwortung für die Organisation übernehmen wollen.
- Engagierte Bewohnerinnen und Bewohner, die IG nutzen und bereit sind, sich für die Organisation, Bespielung und Verwaltung der IG ehrenamtlich zu engagieren.
- Engagierte Bewohnerinnen und Bewohner, die bereit sind, sich für die Organisation, Bespielung und Verwaltung der IG ehrenamtlich zu engagieren, Mitsprache fordern und auch Kosten übernehmen.

Die Bewohnerschaft der Wohnungsunternehmen entspricht in vielen Fällen nicht dem Idealtypus der "engagierten Menschen", die aufgrund ihrer starken sozialen Identifikation mit dem Wohnprojekt bereit sind, Verantwortung auch für die Gestaltung und Belebung des Quartiers zu übernehmen. Deshalb erhoffen sich die Wohnungsunternehmen durch attraktive und aktivierende Angebote möglichst viele, aber vor allem jene Bewohnerinnen und Bewohner anzusprechen, die sich engagieren wollen, um diese dazu anzuregen, Projekte zu initiieren und zu Multiplikatoren für weitergehende Kontakte und Kooperationen zu werden. Die Wohnungsunternehmen bemühen sich aktiv um solche Verhaltensweisen und fordern sie teilweise auch direkt ein: "Wir wollten die Mieter schon dahin erziehen, dass es ehrenamtliche Bewohner gibt, die sich auch verantwortlich dafür fühlen, so eine Vergabe mitzustrukturieren. Aber gegenwärtig läuft noch viel über unsere Hausleitung" (Greb, I\_HHS2).

Appelliert wird an ein Gemeinschaftsverständnis und Erkennen von Mehrwerten gegenseitiger Unterstützung, das auch über den eigenen Wohnungsbestand hinausreichen kann oder soll. So formuliert ein Interviewpartner die zugrundeliegende "Hoffnung darauf, dass dann auch das Engagement entsprechend da sein wird und das Verständnis, dass das nachher einem selbst zugute kommt, wenn man sich dort engagiert" (Brüggerhoff, I\_PBG1). Das gemeinwohlfördernde Potential von IG wird darin gesehen, dass das Wohnungsunternehmen damit einen "Impuls setzt, der sich dann über bürgerliches Engagement fortsetzt, und so verdichten [...] und vernetzen sich immer mehr Nachbarschaftsinitiativen zu einem großen Ganzen" (Bestgen, I\_UTB2).

Die Erwartung an Identifikation und Verantwortungsübernahme ist für die Wohnungsunternehmen nicht allein idealistisch. Vielmehr erwarten die Wohnungsunternehmen auch, dass Bewohnerinnen und Bewohner sich an den Kosten der IG beteiligen. Typisch ist die Argumentation, dass der Gemeinschaftsraum nicht einfach umsonst zur Nutzung überlassen wird sondern auch eine Miete oder Nutzungsentgelt zahlen: "Zumindest ein paar Euro der Bewirtschaftungskosten muss er decken, das heißt, die Bewohner können es einmal für sich nutzen, müssen aber auch zumindest versuchen, – das ist jetzt mal die Theorie – diese Kosten zum Beispiel auch durch Vermietung nach außen wieder reinzuspielen. Damit wird die Verantwortung [...] dieses Raumes [...] den Bewohnern und dem Bewohnerverein dann übertragen und [...] damit wird es dann auch für die weitergehende Nachbarschaft geöffnet" (Dancke, I\_UTB1)

### 6.1.4 Planerische Steuerung von IG durch Konzeptvergabe und Förderprogramme

Die Entscheidung zur Bereitstellung von IG wird außer von den Unternehmenszielen sowie den erwarteten nachbarschaftlichen Wirkungen und den betrieblichen Nutzen der IG auch durch externe Steuerung und Vorgaben beeinflusst. Dazu zählen direkte und indirekte kommunale Vorgaben, aber auch die Steuerung durch Förderprogramme.

#### Direkte Vorgaben durch Konzeptvergabeverfahren

Bei Konzeptverfahren geht es darum, für konkrete Standorte die besten Lösungen zu bestimmen. Von den Projektpartnern werden Konzeptverfahren als richtiges und angemessenes Instrument der Stadtplanung begrüßt. Einige haben sich in der Vergangenheit auch an solchen Verfahren beteiligt (Kentsch, I\_SW2, Mael, I\_GAG2, Brüggerhoff, I\_PBG2, Greb, I\_HHS). Für eine Ausweitung von Konzeptverfahren sehen sich die Wohnungsunternehmen daher gut aufgestellt und versprechen sich davon auch Wettbewerbsvorteile.

Kritik an Konzeptverfahren richten die Wohnungsunternehmen vor allem an die Erwartungen an geförderten Wohnungsbau, der mit den bestehenden Fördermitteln immer schlechter finanzierbar ist. Bezogen auf IG wünschen sich die Wohnungsunternehmen weniger umfangreiche und starre Vorgaben. Wenn Kommunen klare Ziele vorgeben, haben die Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, kreative, standortangepasste Lösungen zu entwickeln (Kentsch, I\_SW2, Mael, I\_GAG2). Hier zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Kommunen, die konkrete auch bezifferbare gemeinschaftsfördernde und quartiersrelevante Leistungen verlangen, und den Handlungslogiken der Wohnungsunternehmen, die größere Gestaltungsfreiheit zur Bestimmung geeigneter IG wünschen. Als Empfehlung bewährt es sich – dem Beispiel Prinz Eugen Park folgend – verbindliche Vorgaben zum Prozess der kooperativen Planung von IG festzulegen. Das dort freiwillig gegründete Bauherrenkonsortium, mit dem diese dort versammelten Wohnungsunternehmen v.a. der Stadt beweisen wollten, dass Neubauquartiere auch besser gehen, sollte verbindlich festgelegt werden und klare Leistungsbeschreibungen der beteiligten Wohnungsunternehmen definiert werden. Jedes Unternehmen muss einen Beitrag zum Quartier leisten; hilfreich ist es, wenn die Stadt (wie in München) finanzielle Unterstützung für Gemeinschaftsflächen anbietet.

Kritik an Konzeptverfahren richtet sich auch an die fehlende Qualitätskontrolle. Während die untersuchten Wohnungsunternehmen für sich beanspruchen, dass sie IG auch bereitstellen und zur Nutzung öffnen, weil dies ihren Unternehmenszielen entspricht und weil sie die Mehrwerte aktiver Nutzung schätzen, wird als problematisch befunden, dass andere, insbesondere private Wohnungsunternehmen nicht zur Umsetzung verpflichtet werden und im Zweifelsfall auch keine Sanktionen befürchten müssen, wenn eine Gemeinschaftsfläche nicht bereitgestellt oder de facto nicht zur Nutzung geöffnet wird. Eine Gleichbehandlung der Wohnungsunternehmen wird empfohlen, sowohl um Fairness (gleiche Wettbewerbsbedingungen) zu gewährleisten, als auch im Interesse des Quartiers.

#### Förderprogramme für die Bereitstellung von IG

Fördermittel spielen in mehreren Quartieren eine wichtige Rolle für die Finanzierung von IG. Je nach Typ der Infrastruktur sind verschiedene Förderprogramme relevant. Die Fallstudien zeigen, dass räumliche IG vor allem im Kontext besonderer Wohnformen gefördert werden können, wie im Falle des Hartwig-Hesse-Quartiers durch die Förderung "Service Wohnen" und im Falle des Quartiers Niehler WohnArt durch ein Programm zur Förderung von Mehrgenerationenwohnen. Im geförderten Wohnungsbau bestehen in einigen Bundesländern eigene Fördermöglichkeiten für gemeinschaftlich genutzte Räume. Besonders ausdifferenziert ist hier die Wohnraumförderung NRW, die Gemeinschaftsräume und Quartiersräume fördert. Kommunen können IG gezielt fördern. Hervorzuheben ist hier München, wo Räumlichkeiten und Personal gefördert werden, um die Aktivierung und Teilhabe von Bewohnerinnen und Bewohnern in den Quartieren zu gewährleisten.

Die Personalstellen der GeQo werden maßgeblich durch das Sozialreferat der Stadt München im Rahmen der Förderung von Nachbarschaftstreffs finanziert. Für die Herstellung von Gemeinschaftsräumen können Bauträger wie die Postbaugenossenschaft Bonusflächen als zusätzliche, nicht kaufpreisrelevante Geschossfläche beantragen. Kommunale Fördermittel sind auch die zentrale Finanzierungsquelle der Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH.

Fördermittel werden jedoch auch ambivalent gesehen. Kritisiert wird vor allem die Befristung von Förderprogrammen, die eine langfristige Planbarkeit erschweren. Befristungen sind besonders problematisch für die kontinuierliche Finanzierung von professionellem Personal für die Quartiersorganisation. So wird die Anschubfinanzierung für Quartiersmanager kritisiert "weil jemand engagiert arbeitet und tolle Arbeit leistet und danach bricht es komplett weg. Da hinterlassen sie nur verbrannte Erde. Aber sie haben nicht viele Chancen, bei so einem Quartier Menschen abzuholen, zusammenzubinden und dafür zu sorgen, dass sie ein Gemeinwesen, gute Nachbarschaften entstehen" (Kentsch, I\_SW2).

Bei den Projektpartnern besteht eine große Nachfrage nach mehr Dauerförderung von Investitionen, die für den Betrieb von IG notwendig sind. Dazu zählt insbesondere die Investition in Personal für die Quartiersorganisation. Es besteht außerdem Bedarf nach direkten Zuschüssen für die Herstellung und den Betrieb räumlicher IG (vgl. Mauel, I\_GAG2).

## 6.2 Vielfalt und Bedarfsbestimmung von Infrastrukturen des Gemeinsamen

### 6.2.1 Bestimmung des Bedarfs an Infrastrukturen des Gemeinsamen

Für die Wohnungsunternehmen ist es wichtig zu klären, welche Infrastrukturen sie genau realisieren und in welchem Umfang der Bedarf danach besteht. Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen die Ausgangshypothese, dass die Wohnungsunternehmen Unsicherheiten darüber haben, welche Nachfrage nach IG besteht und ob die erwarteten Nutzen erzielbar sind bzw. in welcher Relation dieser zu dem erforderlichen Kostenaufwand für die Bereitstellung stehen. Zum Zeitpunkt der Entscheidung bestehen typischerweise gewisse Unklarheiten darüber,

- welche IG bereitgestellt werden sollen und wie viele Bewohner diese IG nutzen und mitorganisieren wollen,
- wie IG finanziert werden können, ohne die Mieter zu überlasten,
- wie IG bewirtschaftet werden und welche Akteure die Verantwortung tragen und
- wie Kosten und Einnahmen durch IG buchhalterisch dargestellt werden können.

Allerdings verfügen die untersuchten Wohnungsunternehmen bereits über ein Erfahrungswissen, das ihnen hinreichende Gewissheit für die IG-Bereitstellung gibt. Überzeugt von dem erwartbaren Nutzen, stellen die genannten Fragen vielmehr Aufgaben zur Umsetzung – vor allem der Finanzierung – dar, die es zu lösen gilt: "Dass es einen Gemeinschaftsraum geben muss, ist gar keine Frage. Was aber immer die Frage ist: Wie refinanziert man diesen Gemeinschaftsraum?" (Mauel, I\_GAG2).

Diese weitgehende ex ante-Gewissheit über Nutzen und Kosten von IG ist dem Sample Bias dieser Untersuchung von erfolgreichen Bereitstellern von IG geschuldet. Da andere Wohnungsunternehmen hier aber größere Unsicherheiten haben, werden im Folgenden die einzelnen Faktoren aufbereitet, mit denen die untersuchten Unternehmen hinreichende Informationen und Gewissheit erlangen, um die typischen Unsicherheiten und wahrgenommenen Risiken der Bereitstellung von IG zu reduzieren. Das betrifft vor allem die Fragen

- der Evidenz, welche IG funktionieren und nachgefragt werden,
- wie sie finanziert und bewirtschaftet werden können und
- wie der konkrete Bedarf bestimmt werden kann.

Aus den Interviews wurden folgende Faktoren zur Bedarfsbestimmung identifiziert:

- a) Standortanalyse
- b) Vorgaben der Kommune oder Fördergeber
- c) Eigene Erfahrungen des Wohnungsunternehmens
- d) Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer
- e) Lernen von und Dialog mit anderen Akteuren
- f) Kenngrößen wie Bewohneranzahl und Nutzflächen.

Mithilfe dieser Bestimmungsfaktoren erlangen die Wohnungsunternehmen das erforderliche Wissen, um den Bedarf an IG so zu bestimmen, dass Kosten für Fehlinvestitionen verringert werden und der angestrebte Nutzen bestmöglich realisiert werden kann. Der folgende Überblick zeigt, dass die Ermittlung solchen Wissens in unterschiedlicher Weise mit Kosten für die Wohnungsunternehmen verbunden sein kann, wie z.B. für die Recherche zu good practice anderer Wohnungsunternehmen, für die partizipative Entwicklung mit Wohngruppen oder für die Finanzierung eigener Personalstellen mit IG Erfahrung.

#### **a) Bedarfsbestimmung durch Standortanalyse**

Zur Bestimmung der IG-Bedarfe gibt es keine Standardformel. Die Wohnungsunternehmen erklären, dass der Bedarf maßgeblich durch die Rahmenbedingungen des Quartiers, d.h. die Beschaffenheit des Wohnungsbestandes und die Zusammensetzung der Bewohnerschaft, bestimmt wird. Das Standardvorgehen ist daher zunächst eine Analyse, welche Angebote es im Quartier bereits gibt und inwiefern Strukturen anderer Wohnungsunternehmen oder Träger genutzt werden können.

Handlungsdruck für die Bereitstellung von IG ergibt sich vor allem aus den akuten oder antizipierten Problemen und den angestrebten Quartiersqualitäten (vergl. Kap 6.1.3). Hier spielt die Größe des eigenen Bestandes eine zentrale Rolle: IG werden bereitgestellt wenn das Wohnungsunternehmen selbst keine Trittbrettfahrereffekte durch Nutzung der Angebote anderer realisieren kann und umgedreht hohen Nutzen durch Investition in IG hat (Kitzmann 2018, S. 45f). Deutlich wird das am Beispiel des kommunalen Wohnungsunternehmens ProPotsdam, das als größter Bestandhalter mit Leerstand, Konzentration sozialer Problemlagen und niedrigen Mieten konfrontiert war.

Eine weitere wichtige Rolle spielt die Bewohnerstruktur im Quartier. Die Unternehmen erklären, dass weniger die Anzahl, sondern vielmehr die Funktion und vor allem die Organisationsweise von IG durch die Bildungs- und Einkommensunterschiede bestimmt werden. Als Faustformel gilt für die Wohnungsunternehmen: Je höher der Anteil an geförderten Wohneinheiten, umso größer ist der Bedarf an IG, aber auch umso mehr Unterstützung durch professionelles Personal ist erforderlich.

#### **b) Bedarfsbestimmung durch Vorgaben der Kommune oder Fördergeber**

Die Frage nach der Bedarfsermittlung erübrigt sich, wenn Kommunen oder Fördergeber direkte Vorgaben zur Bereitstellung von IG machen. Solche Vorgaben sind in drei der sechs untersuchten Quartiere gegeben: durch das Konzeptverfahren der Stadt München (Prinz Eugen Park), durch das Förderprogramm für Service Wohnen der Stadt Hamburg (Hartwig-Hesse-Quartier) sowie durch die Stadtplanung Stuttgart, die in dem neuen Rosensteinquartier eine Kita als soziale Infrastruktur und Mobilitätsangebote forderte.

Die IG-Bereitstellung ist in diesen Fällen also keine gänzlich freiwillige unternehmerische Entscheidung: "Am Anfang war die normative Kraft des Faktischen [...] einerseits sogar richtig vorgegeben über den Grundstückskaufvertrag mit der Stadt München, dass wir eine gewisse Zahl oder gewisse Flächen für die Gemeinschaft zur Verfügung stellen müssen" (Brüggerhoff, I\_PBG1). Zugleich haben die Wohnungsunternehmen Gestaltungsspielraum zu entscheiden, welche IG wie bereitgestellt werden.

Auch in den Fällen, in denen es keine konkreten Vorgaben durch Konzeptverfahren gibt, sehen sich mehrere Wohnungsunternehmen mit Erwartungen der Kommunen konfrontiert, um Verbesserungen der Quartiere zu leisten. Die unternehmerische Feststellung eines Bedarf an IG wird auch beeinflusst durch das "politische Klima in der Kommune" (Kitzmann 2018, S. 48). Entscheidungsrelevant ist, dass sich vor allem die kommunalen Wohnungsunternehmen in der gesellschaftlichen Verantwortung sehen und sagen, "Wir müssen das tun" (Mauel, I\_GAG2, Heilmann & Beermann, I\_ProPo3, Seitz, I\_SW1).

### **c) Bedarfsbestimmung durch eigene Erfahrungen des Wohnungsunternehmens**

Externe Vorgaben und Erwartungen treffen auf eigene Überzeugungen. Alle untersuchten Wohnungsunternehmen sind davon überzeugt, dass jedes Quartier einen Gemeinschaftsraum braucht. Dieses Wissen um einen grundsätzlichen Bedarf wird teilweise aus historischen Vorbildern gespeist wie dem Genossenschafts- oder Reformwohnungsbau, in deren Traditionslinie sich manche Wohnungsunternehmen sehen (Mauel, I\_GAG2).

Teilweise wird auch auf Mängel und Fehler des monostrukturierten Siedlungsbaus der Nachkriegsmoderne verwiesen, aus denen die Unternehmen lernen wollen. Entscheidend sind dabei für vier der untersuchten Wohnungsunternehmen die eigenen Erfahrungen mit Gemeinschaftsflächen im Allgemeinen und mit gemeinschaftlich organisierten IG im Besonderen. Die GAG verweist auf eine über 30-jährige Erfahrung mit Mehrgenerationenwohnen, das Siedlungswerk und die UTB haben mehrere Vorläuferprojekte mit IG realisiert und auch die Hartwig-Hesse-Stiftung hat langjährige Erfahrung mit Pflegewohnen. Nur bei der Postbaugenossenschaft und der ProPotsdam fehlten zum Zeitpunkt der Entscheidung für IG vergleichbare Erfahrungswerte.

Aus der Erfahrung wissen die Wohnungsunternehmen, dass IG einen Nutzen haben und wie sie bereitgestellt werden. Entscheidend für die Feststellung des Bedarfs sind dabei das Wissen über konkrete Gruppen, die IG nachfragen, aber auch der pragmatische Erfahrungswert, dass diese ein Angebot sind, das nur ein Teil der Bewohnerinnen und Bewohner nutzen: "Aber man darf nicht vergessen: Vieles davon sind totale Nischenprodukte und treffen nicht die Masse der Menschen, die bei uns wohnt" (Mauel, I\_GAG2). Einschätzungen sind, dass nur 5 % der Kunden diese Angebote nutzen (Mauel, I\_GAG2) oder dass nur ca. 10 % der Bewohner sich ehrenamtlich engagieren (Greb, I\_HHS2). Diese Angaben erscheinen ernüchternd. Aus Sicht der Wohnungsunternehmen sind diese realistischen Einschätzungen zur Nachfrage jedoch kein Argument gegen IG. Denn auch wenn IG nur bei 5 % der Bewohnerinnen und Bewohner zu einer höheren Zufriedenheit führen, wird das beschrieben als "unglaublich wichtig [...] gerade in den sozial belasteten Quartieren" (Mauel, I\_GAG2).

Diese Erfahrungswerte beeinflussen die strategischen Überlegungen zur Bereitstellung von IG. Wenn plausiblerweise nur eine kleine Zahl der Kunden IG nutzt, ist das eine Begründung dafür, die Anzahl und die Kosten der Bereitstellung von IG eher niedrig zu halten, um die Kosten für die große Masse der Kunden gering zu halten. "Denn viele wollen einfach nur sicher und günstig wohnen" (Mauel, I\_GAG2). Die geringe Zahl der Nutzenden begründet auch die strategische Aufforderung, dass IG möglichst offen und attraktiv für die noch nicht nutzenden Bewohnerinnen und Bewohner sein sollen.

### **d) Bedarfsbestimmung durch Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer**

Zahlreiche Studien betonen, dass eine umfassende Beteiligung in Planung und Betrieb den Mitsprache- und Gestaltungsbedürfnissen der Menschen entspricht und deren Akzeptanz, Identifikation und Eigenverantwortung fördert (Dürr & Kuhn 2017, S. 11; Förster et al. 2020, S. 18f, 42, 47, 50, 62, 100, 110; BBSR 2021a, S. 77; BBH

2021, S. 77; Bruns et al. 2020, S. 6). Die Fallstudien bieten ein etwas differenzierteres Bild, da zum Zeitpunkt der Entscheidung und Planung der IG die zukünftigen Nutzer nur teilweise beteiligt werden.

Das Spektrum reicht dabei von intensiver Beteiligung bestehender Gruppen (Niehler WohnArt, Lichtenrader Reviers), zu Konsultation von Arbeitsgruppen (Prinz Eugen Park), von umfangreichen partizipativen Planungsverfahren, in denen das Wohnungsunternehmen beteiligt ist (Gartenstadt Drewitz), zu keiner Beteiligung zukünftiger Bewohnerinnen und Bewohner (Hartwig-Hesse-Quartier, Rosensteinviertel). Eine Beteiligung der Kunden erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die IG dem Bedarf dieser Gruppen entsprechen.

Allerdings erzeugt die Partizipation auch Kosten. Wer Engagement und Kundenbindung will, muss auch Beteiligung ermöglichen: "Und wenn ich das eben will, dann muss ich sie an vielem auch beteiligen, weil ich kann nicht einfach nur sagen, okay, ihr dürft euch jetzt hier schonmal treffen, und könnt euch da schon mal einfach nur darüber Gedanken machen, sondern ich muss sie insgesamt in das Projekt einbinden und mitnehmen, weil sie letztendlich ja auch schon eine Zusicherung haben wollen, dass sie dann da irgendwann mal wohnen können" (Dancke, I\_UTB1).

Gründe für eine eingeschränkte oder keine Partizipation sind, dass die zukünftigen Nutzer noch nicht feststehen und dass solche Beteiligungsprozesse einen hohen Zeit- und Kostenaufwand bedeuten. Dies ist besonders deutlich bei der Gartenstadt Drewitz, wo sich der Beteiligungsprozess als sehr aufwändig und langwierig über eineinhalb Jahre hinzog, weshalb das Wohnungsunternehmen dort mehr investierte "als wir eigentlich wollten" (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1). Auch andere Wohnungsunternehmen sehen den hohen Zeitaufwand bei partizipativen Verfahren und haben daher ein starkes Interesse daran, Beteiligungsprozesse stärker zu moderieren und zu strukturieren, um sie in kürzerer Zeit umzusetzen (Mauel, I\_GAG2, Bestgen, I\_UTB2).

Für einen Partizipationsprozess künftiger Nutzerinnen und Nutzer sind klare "Leitplanken" erforderlich (Dancke, I\_UTB1). Mitbestimmung erfolgt in der Regel in der konzeptionellen Phase zur Klärung von Wünschen und Interessen und dann wieder in der Phase des Betrieb zu Fragen der Ausstattung und Preisgestaltung. Fragen der Planung und Architektur werden aber durch das Wohnungsunternehmen entschieden (Brüggerhoff, I\_PBG1, Dancke, I\_UTB1, Seitz, I\_GAG1).

Partizipation ist nach der Erfahrung der Wohnungsunternehmen deswegen so aufwändig und kompliziert, weil dabei verschiedenste Egoismen und Partikularinteressen gemanagt werden müssen (Dancke, I\_UTB1, Mauel, I\_GAG2). So wird betont, dass die Kundenorientierung für die Immobilienwirtschaft wichtig ist, dass Veränderungen und Verbesserung mit den Kunden gestaltet werden. Demgegenüber stehen Einschätzung und Erfahrungswerte, dass häufig die Einzelpersonen, die sich beteiligen, nur eigene Interessen vertreten und nicht für das allgemeine Wohl der Bewohnerschaft sprechen (Mauel, I\_GAG2). Auch bei den beteiligungs- und engagementwilligen Kunden gilt es immer wieder die Tendenz zu unrealistischen Forderungen und egoistischen Erwartungshaltungen zu adressieren und in den Beteiligungsprozessen darauf hinzuwirken, dass IG eine gemeinwohlfördernde Funktion haben (Dancke, I\_UTB1). Diese grundlegende Frage der Partizipation manifestiert sich deutlich als Spannung für die Wohnungsunternehmen, die einerseits die Kooperation mit den Engagierten suchen und andererseits der Masse der Bewohnerinnen und Bewohner gerecht werden wollen. So ist aus Sicht der Wohnungsunternehmen eine Wohngruppe sehr wichtig als Partner und handlungsfähiger Akteur, doch zugleich sind solche Gruppen eher exklusiv und nicht so einfach zugänglich "für den Normalbürger" (Mauel, I\_GAG2). Hier sieht die GAG ihren Auftrag auch darin, solche Gruppen so zu unterstützen und anzuhalten, dass sie ihre Angebote auch öffnen.

Aus diesen Gründen wird in allen Wohnungsunternehmen die grundsätzliche Entscheidung, ob eine IG bereitgestellt wird, nicht den Mieterinnen und Mietern überlassen. Da die Bestimmung des Bedarfs immer auch bedeutet zu bestimmen, was die Mieterinnen und Mieter zahlen sollen, wird diese Entscheidung in allen Fällen durch das Wohnungsunternehmen entschieden. Die unausgesprochene Befürchtung ist, dass in diesen Pro-

zessen die partikularen Interessen mit ihren individuellen Kosten-Nutzen-Überlegungen überwiegen und die Idee kollektiver Mehrwerte gemeinsamer Nutzungen in den Hintergrund rücken. Dies kann kritisiert werden als paternalistische top-down-Planung.

Zugleich spiegelt diese starke Entscheidungshilfe der Wohnungsunternehmen die Erfahrungswerte, dass angesichts der heterogenen Bewohnerstruktur, in der viele "einfach nur wohnen" wollen und noch mehr Bewohnerinnen und Bewohner (noch) keine Perspektive für das Gemeinsame im Quartier haben, dass die Bestimmung des Bedarfs immer auch bedeutet, dass sich partikulare Interessen dem gemeinsamen Wohl "ein bisschen unterwerfen" müssen (Dancke, I\_UTB1). Als Vertreterinnen dieses Gemeinwohls verstehen sich die Wohnungsunternehmen, die die Verantwortung für das Projekt tragen und auch über die gegenwärtige Nutzergeneration hinaus den Bestand entwickeln wollen.

#### **e) Bedarfsbestimmung durch Lernen von und Dialog mit anderen Akteuren**

Eine wichtige Rolle zur Bestimmung des Bedarfs spielen andere Akteure. So hat die UTB gezielt good practice in Modellquartieren recherchiert und so hinreichende Gewissheit zur Bedeutung von Schwimmbädern für gemischte und lebendige Wohnquartiere gewonnen. Andere Wohnungsunternehmen haben diesen Austausch zur Bedarfsbestimmung als Dialog und Kooperation mit Akteuren durchgeführt. Im Rahmen dieser strukturierten Dialoge sprechen die Wohnungsunternehmen mit anderen Wohnungsunternehmen, sozialen Einrichtungen oder anderen institutionalisierten Trägern im Umfeld des Quartiers darüber, welche Bedarfe für IG es im erweiterten Sozialraum gibt und wie die verschiedenen Akteure ihre IG und anderen Angebote sinnvoll ergänzen können.

Wichtig für den Dialog der beteiligten Akteure ist, dass die umliegenden Akteure zur Kooperation bereit sind und ein gemeinsames Verständnis haben, das Kooperation statt Wettbewerb betont und gemeinsame Vorteile und Synergien ermöglicht. Wohnungsunternehmen sind im Allgemeinen weniger bereit, IG bereitzustellen, je kleiner ihr Bestand und je höher die Anzahl anderer Wohnungsunternehmen im Quartier sind (vgl. Kitzmann 2018). Die Abstimmung mit den anderen Akteuren, insbesondere Wohnungsunternehmen, verringert diesen Trittbrettfahereffekt und erhöht damit die Bereitschaft der Wohnungsunternehmen, IG bereitzustellen, die auch über den Bestand hinaus wirksam werden.

Dieser institutionalisierte Blick über den eigenen Bestand hinaus und das kooperative Vorgehen zur Identifizierung von Synergien wird durch die Bildung eigener Organisationsstrukturen umgesetzt, sei es als Arbeitskreis oder als Stadtteilnetzwerk, mit dem die verschiedenen sozialen Einrichtungen im Umfeld eine Quartierskoordination übernehmen (Greb, I\_HHS1, Heilmann & Beermann, I\_ProPo1) oder als Mitglied in einem Bauherrenkonsortium in dem die verschiedenen Wohnungsunternehmen ihre IG-Angebote miteinander abstimmen (Prinz Eugen Park). Durch diese kostenpflichtige Kooperation konnte die Postbaugenossenschaft fehlendes Erfahrungswissen zur Bestimmung und auch zur Dimensionierung der Gästearnements als Angebot mit hoher Nachfrage und Potential für Synergien gewinnen.

#### **f) Bedarfsbestimmung durch Kenngrößen wie Bewohneranzahl und Nutzflächen**

Aus vorheriger Forschung zu Cluster-Wohnungen wissen wir, dass vor allem junge Genossenschaften Flächenkennwerte nutzen, um den Bedarf bzw. das Angebot an IG zu bestimmen (Prytula et al. 2020). Exemplarisch sind hier drei mittelgroße Modellquartiere: im Züricher Quartier mehr als wohnen werden 1,5 % der Hauptnutzflächen für Gemeinschaftsflächen bereitgestellt, die als Allmende genutzt werden. Hinzu kommen Gewerberäume. Ein anderes prominentes Beispiel ist das Projekt Wohnzimmer im Sonnwendviertel der Stadt Wien, das 6 % der Bruttogeschossfläche von 50.000 m<sup>2</sup> für Gemeinschaftsflächen reserviert. Realisiert wurden ein Wellnessbereich, Gemeinschaftsräume, ein Kino und ein Klettergarten. Eine ähnliche Benchmark weist auch das Konzept Coop City Tegel auf, das junge Berliner Genossenschaften für die Neuentwicklung des Flughafens Tegel entwickelt haben. Von den insgesamt 62.000 m<sup>2</sup> Bruttogeschossfläche sind je 1,5 % für nachbarschaftli-

che Räume und für gemeinschaftliche Räume ohne öffentlichen Zugang sowie bis zu 3 % der Bruttogeschossfläche für Gewerbe vorgesehen (urban coop berlin eG 2022).

Solche Kennwerte sind für die befragten Wohnungsunternehmen jedoch nicht ausschlaggebend für die Bereitstellung von IG. Erklärt wird, dass keine festen Schlüssel oder Faustformeln genutzt werden, um den Bedarf von IG zu bestimmen: "Nein, wir gehen da anders ran. Also wir gehen nicht dran indem wir sagen, wir leisten uns einen Quartiersraum sondern wir gucken uns schon vorher in der Bauplanung an: Was braucht das Quartier? Also [...] was ist hier notwendig? Und dann gehen wir auch in die Abstimmung" (Mauel, I\_GAG2).

Diese deutliche Ablehnung von Faustformeln für Bestimmungsgrößen von IG durch alle Wohnungsunternehmen hat uns überrascht. Sie wird von den Wohnungsunternehmen begründet durch die jeweils quartierspezifische Planung von IG. Aus Sicht der Unternehmen gibt es kein berechenbares Maß für die ausreichende oder richtige Anzahl von IG, das pauschal bereits in der Planung festgelegt werden kann. Erkennbar wird hier jedoch auch, dass die Wohnungsunternehmen keine konkrete Angabe machen wollen, wie viele IG sie sich leisten können und wollen, da solche Benchmarks dann von Kommunen eingefordert werden könnten.

Dass Flächenkennzahlen aber durchaus eine Rolle zur Bestimmung des Bedarfs an IG spielen, wird aus den weiteren Gesprächsverläufen sichtbar. Eine wiederkehrende Kennzahl sind 70 bis 100 Wohneinheiten. Für die Bestimmung des Bedarfs an Personal gilt, "es lohnt sich eigentlich erst so ab 70 bis 100 Einheiten personell jemandem zu verorten", wobei die Vorteile solcher Gemeinwesenarbeit für die Nachbarschaft deutlicher sind, je höher der Anteil geförderter Wohneinheiten (Seitz, I\_SW1). Diese Bestimmungsgröße wird auch durch die Wohnbauförderung des Landes NRW vorgegeben, die ab 70 Wohneinheiten Gemeinschaftsflächen fürs Quartier fordert. Diese Orientierungswerte entsprechen auch der Kenngröße für Gemeinschaftsflächen, zu der sich die Postbaugenossenschaft mit ihren 87 Wohneinheiten sowie die anderen Genossenschaften im Prinz Eugen Park freiwillig verpflichtet haben. Mit "5 % der zulässigen Geschossfläche für Gemeinschaftsflächen" entspricht die realisierte Fläche der Faustformel anderer Genossenschaften.

Ob die IG der untersuchten Wohnungsunternehmen ähnliche Flächenrelationen aufweisen, konnte im Forschungsprojekt nicht überprüft werden, da die Flächenerhebung keine für einen Vergleich systematisch auswertbaren Daten ergeben hat. Doch deuten eigene grobe Schätzungen an, dass 5 % der Bruttogeschossfläche im Vergleich der sechs Fallstudien einen Höchstwert für IG beschreiben. Wenn nur die Grundflächen der umbauten räumlichen IG herangezogen werden, dann beträgt der Anteil von IG an der Bruttogeschossfläche des Quartiers zwischen <1 und 5 % wobei der Mittelwert bei knapp 3 % liegt. Solche Flächenvergleiche sind jedoch mit Vorsicht zu betrachten. Weniger die Anzahl, als vielmehr die Qualität und Intensität der Nutzung ist entscheidend. Dies betrifft auch die Kostendimension: so kann eine Personalstelle, die mit Flächenkriterien nicht erfasst wird, das Wohnungsunternehmen mehr kosten als ein Gemeinschaftsraum, der abgezahlt wird, aber ungenutzt dasteht.

Die Fallstudien zeigen, dass IG vor allem dann realisiert werden, wenn die Quartiere einen Wohnungsmix aus gefördertem Wohnungsbau und frei finanziertem Wohnungsbau aufweisen. Unabhängig vom Typ des Wohnungsunternehmens zeigen sich hier ähnliche Handlungslogiken. Ein höherer Anteil an geförderten Wohnungen begründet für die Wohnungsunternehmen einen höheren Bedarf an IG, um die vielfältigen sozialen Problemlagen zu adressieren und das friedliche Zusammenleben zu stärken und negative Abwertungsentwicklungen für den Wohnungsbestand zu verhindern. Zugleich werden geförderte Wohnungen fast immer mit freifinanzierten Wohnungen kombiniert, um eine Querfinanzierung zu ermöglichen. IG werden daher auch begründet als Maßnahme, das nachbarschaftliche Zusammenleben dieser verschiedenen Bewohnergruppen zu unterstützen.

Die Projektpartner erklären, dass die Zusammensetzung der Bewohnerschaft die Bereitstellung von IG beeinflusst. Sie argumentieren, dass in Quartieren mit einem hohen Anteil von geförderten Wohnungen mehr professionelles Personal erforderlich sei, als in Quartieren mit einem niedrigeren Anteil geförderter Wohnungen,

da in letzterem ein größerer Anteil von Personen wohne, die eine höhere Bereitschaft aufweisen, sich für das Quartier zu engagieren und IG auch selbst initiieren und organisieren. Dies zeigt sich deutlich in der Gartenstadt Drewitz in, in der keine Angebote für selbstorganisierte IG bestehen. Andere Wohnungsunternehmen ermöglichen auch in sozial gemischten Quartieren selbstorganisierte IG (Niehler WohnArt) bzw. unterstützen diese (Hartwig-Hesse-Quartier, Prinz Eugen Park, Lichtenrader Revier).

Letztlich entscheiden die Wohnungsunternehmen, welche IG sie für geeignet halten. "Da kann ich Ihnen jetzt keine Bezugsgrößen nennen. Das ist ja schon sehr individuell. Also auch eine Bezugsgröße, die für andere interessant wäre. Ich kann jetzt nicht sagen: Wenn ich tausend Wohnungen habe, dann kostet mich das soundso viel pro Wohnung. Ich glaube das ist ein bisschen zu kurz gesprungen, weil die Situationen sind ja ganz verschieden. Haben Sie in Bochum im Problemviertel die tausend Wohnungen, oder haben Sie die in Düsseldorf kurz hinter der Kö? Also da haben Sie unterschiedliche Ausgangssituation [...]. Das ist wie die Frage, was kostet ein Auto? Die Frage können Sie auch nicht beantworten. Da gibt es solche und solche und was für Ansprüche haben Sie? Und so ist es dort auch" (Kentsch, I\_SW2).

### 6.2.2 Auswertung der IG in den untersuchten Quartieren

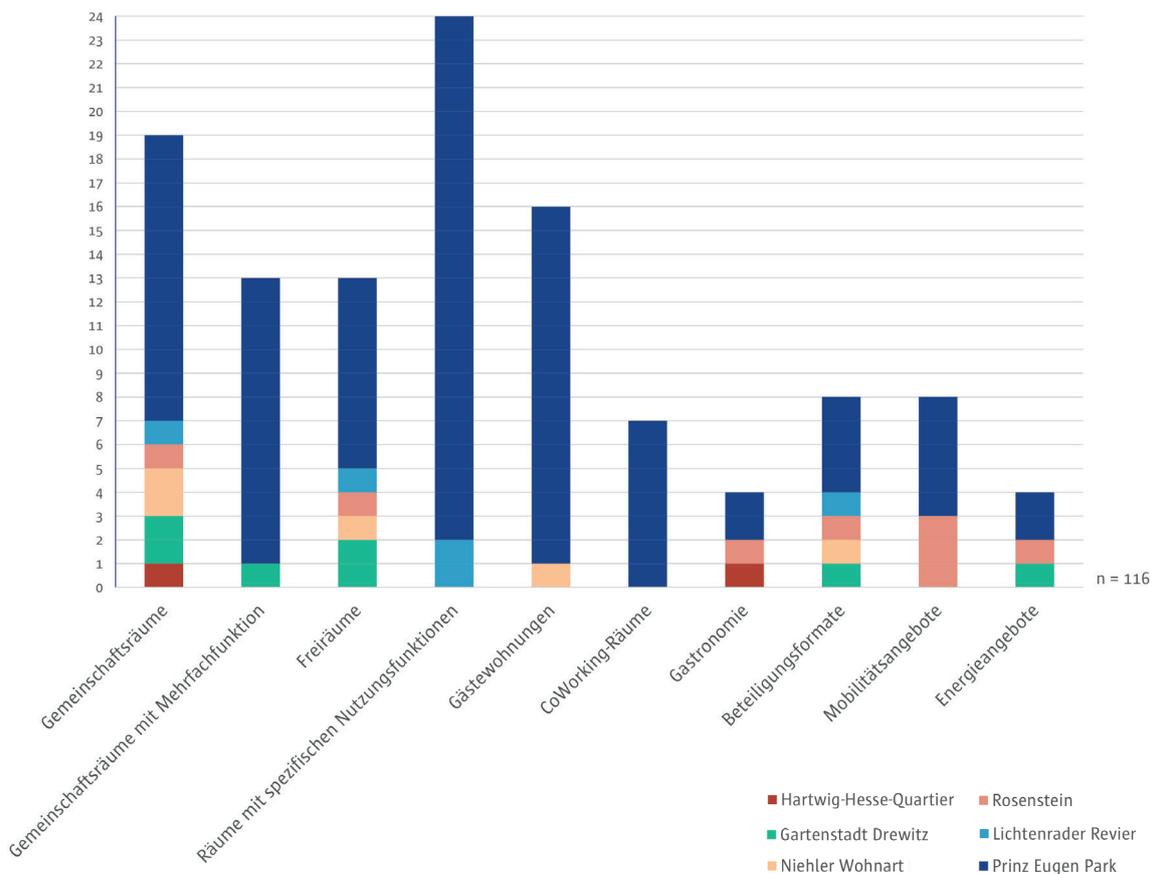
In einer Online-Abfrage bei den Wohnungsunternehmen und in Interviews wurde untersucht, welche Formen von IG in welcher Häufigkeit bereitgestellt werden. Dabei wurden in den sechs untersuchten Quartieren insgesamt 116 Infrastrukturen des Gemeinsamen erfasst. Einschränkend muss angemerkt werden, dass die Ergebnisse nicht repräsentativ sind, da nur sechs Quartiere untersucht wurden, die zudem unterschiedlich groß sind. Im größten Quartier Prinz Eugen Park finden sich entsprechend auch die meisten IG. Alle Angaben zu Merkmalen der IG bilden auch nur den Stand zum Zeitpunkt der Abfrage ab (Oktober 2021).

Die Bestandsaufnahme zeigt eine große Vielfalt von Infrastrukturen des Gemeinsamen in den untersuchten Quartieren. Die vorgegebene Typologie der IG Funktionen wurde von den Befragten als hilfreich und angemessen beschrieben, um die IG in ihren Quartieren zu identifizieren. Die angegebenen IG erfüllen zentrale Definitionsmerkmale von IG, nämlich soziale Wirkungen und unternehmerische Investition (vgl. Kap. 4.1). In mehreren Fällen hat die Typologie die Befragten dazu angeregt, über die klassischen, eindeutig erkennbaren räumlichen IG hinauszudenken und auch solche Angebote anzugeben, die auf den ersten Blick nicht als solche erkannt wurden: "Nachdem man sich dann so ein bisschen warm gelaufen hatte und überlegt hat, was gibt es denn noch" (Seitz, I\_GAG1).

Als Schwierigkeit wurde die eindeutige Zuordnung der IG zu den einzelnen Funktionen beschrieben. So haben die Befragten erklärt, dass die IG in der Praxis oftmals mehrere Funktionen umfassen. Sie sind daher als Hybride zu beschreiben, beispielsweise wenn eine Gästewohnung in einem Gemeinschaftsraum integriert ist oder ehrenamtliche Urban-Gardening-Projekte zugleich durch Personal des Unternehmens unterstützt werden. Festzuhalten bleibt auch der Fokus auf permanente und verortbare IG. Damit bleiben die verschiedenen dezentralen und temporären Veranstaltungen, die verschiedene Wohnungsunternehmen in ihren Quartieren organisieren und als besonders wichtig beschreiben, um das soziale Zusammenleben zu unterstützen, eher unerfasst.

Die stärksten Nachfragen und Diskussionen gab es bezüglich der technischen IG, deren Funktion als IG für die Befragten nicht immer zutreffend erschien. Während ein Wohnungsunternehmen Mobilitätsangebote nicht als IG versteht, da diese von einem gewerblichen Anbieter angeboten werden, sehen andere Wohnungsunternehmen dies als gemeinsam nutzbare Infrastruktur, da auch bereits die Akquise und Bereitstellung der Fläche für ein gewerbliches Carsharing Angebot eine Investition des Wohnungsunternehmens darstellt. Hinterfragt wurde aber auch, in welchem Maße technische Infrastrukturen soziale Interaktionen befördern und damit die Entstehung von Gemeinschaftlichkeit unterstützen. An dieser Stelle wurde die IG Funktion aber auch eindeutig erkannt daran, dass die innovative Energiegewinnung des Heizens mit Eis ein zentrales Thema der Gespräche der Bewohner\*innen und Bewohner ist (Seitz, I\_SW1).

**Abbildung 29:**  
IG nach Funktionen und Quartieren



Quelle: Eigene Darstellung

Die quantitative Häufigkeit der IG wird durch das Quartier Prinz Eugen Park verzerrt, da sich die meisten der 116 erfassten IG in diesem Quartier befinden. Mit Blick auf Verteilung in den verschiedenen Quartiere und Typen der Wohnungsunternehmen zeigen sich jedoch bestimmte Muster in der Frage, wie die Vielfalt der Funktionen verteilt ist (Abb. 29).

### 1. Gemeinschaftsräume

Gemeinschaftsräume finden sich in allen von uns untersuchten Quartieren und sind deutlich erkennbar am häufigsten vertreten. Dies zeigt, dass sie prinzipiell von allen Typen von Wohnungsunternehmen bereitgestellt werden können. Diese IG hat den größten Bekanntheitsgrad und wird gleichsam als Klassiker in allen Quartieren ungeachtet der Größe und dem Unternehmenstyp bereitgestellt. Stärker differenzierte Gemeinschaftsräume, die Mehrfachfunktionen aufweisen, finden sich in drei Quartieren. Während die Mehrzahl der hier untersuchten Gemeinschaftsräume eher ein Angebot für die Mieter\*innen darstellt, öffnet sich ein kleinerer Teil auch nach außen für Externe, teilweise um stärker mit der Stadtgesellschaft in Austausch zu treten, teilweise um durch Mieteinnahmen von Externen den Gemeinschaftsraum finanzieren zu können. Während einige der Gemeinschaftsräume ein gestaffeltes Entgelt, also beispielsweise reduzierte Miete für gemeinnützige Zwecke, oder ein einheitliches Entgelt erheben, ist in anderen Gemeinschaftsräumen die Nutzung kostenfrei möglich. Die Mehrzahl der hier untersuchten Gemeinschaftsräume wird in Selbstorganisation betrieben. Dies deutet darauf hin, dass der Betrieb dieser Form von Infrastrukturen im Rahmen von Ehrenamt möglich ist.

*“Ein gut ausgestatteter Gemeinschaftsraum, in dem Begegnung, Austausch und Vernetzung entsteht, gehört eigentlich in jedes gute Quartier.” (Greb, I\_HHS2)*

*“Der Gemeinschaftsraum ist unverzichtbar, denn dort entstehen Projekte für das gesamte Quartier und darüber hinaus.” (Seitz, I\_GAG1)*

*“Der Vorteil eines Gemeinschaftsraums ist, dass er von allen multifunktional nutzbar ist. Deshalb hilft er auch dabei, das Quartier in den erweiterten Sozialraum zu integrieren.” (Greb, I\_HHS1)*

## 2. Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen

Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen wurden nur in zwei der hier untersuchten Quartiere realisiert, und zwar im Prinz Eugen Park, in dem die Vielfalt sowie die Vielzahl der realisierten IG eine solche Spezifizierung erlaubt, sowie im Lichtenrader Revier, in dem das bereitstellende Wohnungsunternehmen bereits die nötige Erfahrung mit der Bereitstellung von IG mitbringt, um solche speziellen IG zu realisieren. Die große Mehrzahl der hier untersuchten Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen ist nur für die Bewohner\*innen des bereitstellenden Unternehmens geöffnet. Dies liegt vermutlich zum einen an Haftungsfragen und zum anderen daran, dass es hierbei Investitionen in spezifische Ausstattung bedarf, die, möglicherweise um Abnutzung und Vandalismus zu verringern, nur zugangsbeschränkt zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig werden die untersuchten Räume mehrheitlich in Selbstorganisation betrieben, vermutlich, da die meisten von ihnen lediglich kleine “Hobbyräume” und keine professionell angeleiteten Werkstätten sind. Professionell organisiert werden solche Infrastrukturen, wenn der Aufwand der Organisation und Bewirtschaftung besonders hoch ist, wie zum Beispiel das Schwimmbad.

*“[Die Räume] sollten [...] zusammenpassen. Nicht dass da [...] 20 Coworking Spaces im Prinz Eugen Park entstehen. Es sollte ein rundes Bild ergeben.” (Brüggerhoff, I\_PBG1)*

*“[Wichtig ist], dass es dann auch eine Akzeptanz dafür gibt [...] zu sagen, wir wollen eben auch eine Flächenreduzierung [...] erreichen, [dass es eine Akzeptanz dafür gibt,] dass wir gemeinschaftliche Waschräume haben, dass nicht jeder sein Waschmaschinenstellplatz da unterbringt.” (Dancke, I\_UTB1)*

*“Das Wichtigste ist eben der gesellige Aspekt. Schwimmen verbindet Jung und Alt, Reich und Arm. [...] Wir haben eben festgestellt, dass dies ein ganz erheblicher Faktor für eine nachbarschaftliche Entwicklung sein kann und haben dann entschieden, dass wir in jedem unserer Projekte so ein Schwimmbad bauen wollen als wichtigen Aspekt der Nachbarschaftsentwicklung, der nicht nur nach innen wirkt, sondern vor allen Dingen auch nach außen als Angebot an die Nachbarschaft.” (Bestgen, I\_UTB2)*

## 3. Räume für CoWorking

CoWorking Räume befinden sich nur in einem Quartier, dem Prinz Eugen Park. Dies deutet darauf hin, dass CoWorking Räume noch nicht zur Standardausstattung von Quartieren gehören. Insbesondere durch die Zunahme von Menschen, die von zuhause aus digital arbeiten, könnte sich dies jedoch verändern. Rund die Hälfte der untersuchten CoWorking Räume werden durch das Wohnungsunternehmen, ohne Kooperation mit einem weiteren Akteur, bereitgestellt. Die Organisation erfolgt überwiegend durch professionelles Personal, in vier Fällen ist die GeQo für den Betrieb zuständig. Zwei CoWorking Räume werden in Selbstorganisation betrieben. Knapp die Hälfte der Gästewohnungen und der CoWorking Räume sind auch für externe Nutzer\*innen geöffnet. Die beiden CoWorking Räume, die in Selbstorganisation betrieben werden, sind jedoch nur für die Mieter\*innen geöffnet. Teilweise sind die CoWorking Räume anmietbar.

## 4. Gästewohnungen

Gästewohnungen finden sich in zwei der untersuchten Quartiere. Dies deutet darauf hin, dass Gästewohnungen noch nicht zur Standardausstattung der Quartiersentwicklung gehören und dass zumeist eine bestimmte Projektgröße erforderlich ist, ab der es sich lohnt. Die hier untersuchten Gästewohnungen sind mehrheitlich in

Selbstorganisation durch die Bewohner\*innen betrieben. Knapp die Hälfte sind auch für externe Nutzer\*innen geöffnet. Ein Viertel der hier untersuchten Gemeinschaftsräume werden in Kooperation mit einem anderen Akteur bereitgestellt. Diese sind unter anderem die Quartiersgenossenschaft, die die Organisation übernimmt, sowie ein Verein, dessen Bewohner\*innen die Organisation übernimmt und die durch die Gästewohnung andere Angebote querfinanziert.

*“Das heißt 70 Parteien sparen sich das Gästezimmer, weil sie sich diese Appartements teilen können, wenn sie besucht werden.” (Schäfer, I\_GeQo1)*

*“Und die andere Komponente ist, dass viele dieser jungen Genossenschaften mit Gästeapartments sehr gute Erfahrungen gemacht haben in die Richtung, dass das dazu beiträgt, Fläche zu sparen. Weil die einzelnen Bewohner, die Mitglieder einer Genossenschaft, eben jetzt nicht zwingend einen Gastzimmer vorhalten müssen, um beispielsweise dreimal im Jahr die eigenen Eltern und Schwiegereltern unterzubringen, sondern das wird dann über das Gästeapartment gemacht und damit eine viel bessere Flächenausnutzung.” (Brüggerhoff, I\_PBG1)*

*“Ich meine, es ist einerseits natürlich die vorher schon angesprochene Flächensparnis. Das ist das eine, das andere natürlich auch eine Identifikation mit der Genossenschaft, mit der Gemeinschaft, wenn da ein oder in unserem Fall zwei Gästeapartments da sind, die natürlich im ersten Schritt primär den eigenen Bewohnern für deren Gäste zur Verfügung stehen und im zweiten Schritt den Nachbarn im Quartier. [Es] ist auch nochmal was anderes, wie wenn ich über booking.com oder airbnb und wie die ganzen Plattformen heißen, [...] mir eine Unterkunft für meine Gäste möglichst in der Nähe, möglichst preisgünstig, suche. Sondern und das ist was, wo ich als Mitglied der Genossenschaft zum Beispiel exklusiven Zugang habe.” (Brüggerhoff, I\_PBG1)*

## 5. Gastronomische Einrichtungen

Gastronomische Einrichtungen finden sich in drei der untersuchten Quartiere, zwei davon als Stadtteilcafés. Während eines davon in Kooperation mit einem externen Betreiber bereitgestellt und auch von diesem betrieben wird, wird das andere vom Wohnungsunternehmen allein bereitgestellt und unter Anleitung professionellen Personals ehrenamtlich durch die Bewohner\*innen betrieben. Die Einrichtungen sind für externe Nutzer\*innen geöffnet.

*“[Das Café ist] ein besonderes Quartiersangebot ist zur Begegnung von Menschen bei uns in der Wohnanlage und im Wohnviertel drumherum.” (Greb, I\_HHS1)*

*“Ich finde ja so ein Café super charmant, weil man Akteure proaktiv mit einbinden kann. Dann wirkt das nicht so institutionell, sondern eher von denjenigen für diejenigen.” (Greb, I\_HHS1)*

*“Wir wollen natürlich auch Gäste ansprechen, die einfach so durchs Quartier spazieren und sich sonst da aufhalten, die können bei uns auch einen Kaffee kriegen.” (Greb, I\_HHS1)*

## 6. Freiräume

Analog zu den umbauten Gemeinschaftsräumen finden sich in allen Quartieren auch gemeinsam genutzte Freiräume als IG, wie Urban Gardening oder gemeinschaftliche Dachterrassen. In fünf der sechs untersuchten Quartiere sind gemeinschaftlich genutzte Freiräume vorhanden. Mehr als die Hälfte der 13 hier betrachteten Freiräume sind Gemeinschaftsgärten oder andere Freiräume, die jedoch auch Gärten umfassen. Diese Freiräume sind größtenteils nicht für externe Nutzer\*innen geöffnet, da die meisten IG in dieser Kategorie Dachterrassen oder Innenhöfe sind, die nicht zuletzt aufgrund ihrer Lage im Gebäude die Zugangsberechtigung auf Bewohner\*innen des Wohnungsunternehmens beschränkt. Für die untersuchten Freiräume wird einheitlich kein Entgelt erhoben. Die meisten von ihnen werden in Selbstorganisation betrieben. Die große Mehrheit der Freiräume wird von den Wohnungsunternehmen ohne Kooperationspartner bereitgestellt.

*“Wenn dann eine Aktion stattfindet, [zum Beispiel] Urban Gardening, [...] dann kommen die Bewohner schon zusammen. [Das] hilft [...] ungemein, [...] soziale Spannungen abzubauen, innerhalb einer Anlage.” (Kentsch, I\_SW2)*

*“Das Thema Urban-Gardening hatte ich komplett unterschätzt. Es ist wirklich ein Trend der letzten fünf Jahre. Das gemeinsame Gärtnern hat extrem zugenommen. Dafür würde ich heute mehr Flächen zur Verfügung stellen.” (Kentsch, I\_SW2)*

## 7. Mobilitätsangebote und technische Anlagen

Mobilitätsangebote werden in zwei der untersuchten Quartiere bereitgestellt. Die Bereitstellung erfolgt mehrheitlich in Kooperation mit einem anderen Unternehmen, teilweise anderen Wohnungsunternehmen und teilweise Mobilitätsunternehmen. Drei Viertel der Mobilitätsangebote richten sich auch an externe Nutzer\*innen. Vermutlich können diese nur so wirtschaftlich betrieben werden. Die hier untersuchten Mobilitätsangebote werden professionell betrieben.

Spezifische Infrastrukturen der Energieversorgung finden sich in drei der untersuchten Quartiere. Hier wurden Mieterstromsysteme oder Heizungen mit Eis angegeben, die gemeinsame Interaktionen stiften, weil die Bewohner\*innen darüber ins Gespräch kommen. Alle der vier hier untersuchten werden professionell organisiert, zwei werden in Kooperation mit Energieversorgungsunternehmen bereitgestellt. Die Nutzung der erzeugten Energie ist den Mieter\*innen des Wohnungsunternehmens vorbehalten.

## 8. Beteiligungsformate

Ebenfalls in allen Quartieren werden zudem personelle Infrastrukturen bereitgestellt. Gemeint ist hier Personal, das Beteiligungsprozesse organisiert, den Aufbau der Nachbarschaft unterstützt und weitere Services und Unterstützungen anbietet. Beteiligungsformate wurden in fünf der sechs untersuchten Quartiere initiiert.

Die untersuchten Beteiligungsformate richten sich zum größten Teil an alle Bewohner\*innen des Quartiers (und beschränken sich nicht auf die Bewohner\*innen des bereitstellenden Unternehmens), vermutlich auch, um den Quartierszusammenhalt zu stärken. Die hier untersuchten Beteiligungsformate werden durch professionelles Personal organisiert und zum Großteil in Kooperation mit einem anderen Akteur, neben dem Wohnungsunternehmen, bereitgestellt. Es wird kein Entgelt für die Teilnahme erhoben.

*“Also Beteiligung ist [bei der GeQo] ein wichtiger Punkt und vor allem aber auch einfach Information. Also wir sind die erste Anlaufstelle für alle Anliegen und so werden wir auch wahrgenommen. Und entsprechend vielfältig sind auch die Belange der Leute, die hier aufschlagen.” (Schäfer, I\_GeQo1)*

*“Diese Beteiligung und Eigenverantwortung der Bewohnerinnen und Bewohner vor Ort ist wichtig. Aber es braucht einfach jemanden, der das koordiniert, und zwar nicht nur über den kurzen Zeitraum, sondern der es dauerhaft koordiniert.” (Seitz, I\_SW2)*

*“Jetzt sind wir auf dieses Thema der digitalen Lösung gestoßen, wo wir über eine Quartiers-App die Möglichkeit haben, Menschen zusammenzubringen. Eine App lässt sich aus völlig unterschiedlichen Situationen heraus bedienen. Das ist ja keine Sache von Arm und Reich oder Alt und Jung, sondern das ist mittlerweile, glaube ich, sehr etabliert, so was zu nutzen.” (Kentsch, I\_SW2)*

*“Es wäre falsch zu sagen, man kann so eine Quartiers-App betreiben, ohne dass da eben auch noch mehr personelle Verantwortung dabei ist.” (Kentsch, I\_SW2)*

## Einfluss der Wohnungsunternehmen auf IG-Typ

Die durchaus plausible Annahme, dass der Typ des Wohnungsunternehmens Einfluss darauf hat, welche IG-Typen und Nutzungen bereitgestellt werden, lässt sich durch diese Untersuchung nicht eindeutig beantworten. Aus den Interviews wurde deutlich, dass kommunale Wohnungsunternehmen weniger geneigt sind, bestimmte IG wie Gästewohnungen oder Co-Working Spaces aber auch Werkstätten anzubieten, da diese eine kleinere Zielgruppe ansprechen und zugleich einen stärkeren Verwaltungs- oder Selbstorganisationsaufwand bedeuten. Da die sechs untersuchten Fallbeispiele nicht repräsentativ für den jeweiligen Typ von Wohnungsunternehmen sind, lassen sich hier jedoch keine Verallgemeinerungen ableiten. Die Erhebung der IG Funktionen in den Quartieren zeigt aber, dass alle Wohnungsunternehmen bestimmte IG wie Gemeinschaftsräume, Freiräume oder Beteiligung bereitstellen bzw. sie in Kooperation mit einem anderen Akteure anbieten.

Aus den vorliegenden Daten lassen sich auch keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen bestimmten IG und Unternehmenszielen ableiten, wie Beitrag zum Gemeinwohl, reduzierte Instandhaltungskosten und Kundenbindung, also ob eine bestimmte IG mehr Kundenbindung entfaltet oder mehr zur Reduktion von Instandhaltungskosten beiträgt als eine andere. Jede IG kann durch diese Ziele begründet werden, da jede IG entsprechende positive Wirkungen entfalten kann. Auch wenn die unternehmerische Investition in eine IG bestimmte Verhaltensweisen der Bewohnerinnen und Bewohner fördern will, so ist diese mit einer Ungewissheit verbunden, da die Handlungen der jeweiligen Zielgruppen nicht berechenbar sind. Die dargestellten Unterschiede bei den stärker funktionsspezifischen IG lassen sich demnach weniger durch den Typ des Wohnungsunternehmens oder dessen spezifische Ziele, als vielmehr durch die Spezifika der jeweiligen Quartiere erklären. Allgemein stärken diese Ergebnisse die These, dass prinzipiell alle Wohnungsunternehmen jeden Typ an IG anbieten können. Eine wichtige Rolle spielt dabei, in welcher Weise das Wohnungsunternehmen bereit ist, mit anderen Akteuren zu kooperieren, um IG bereitzustellen (Abb. 30).

## Bereitstellung von IG ohne Kooperationen

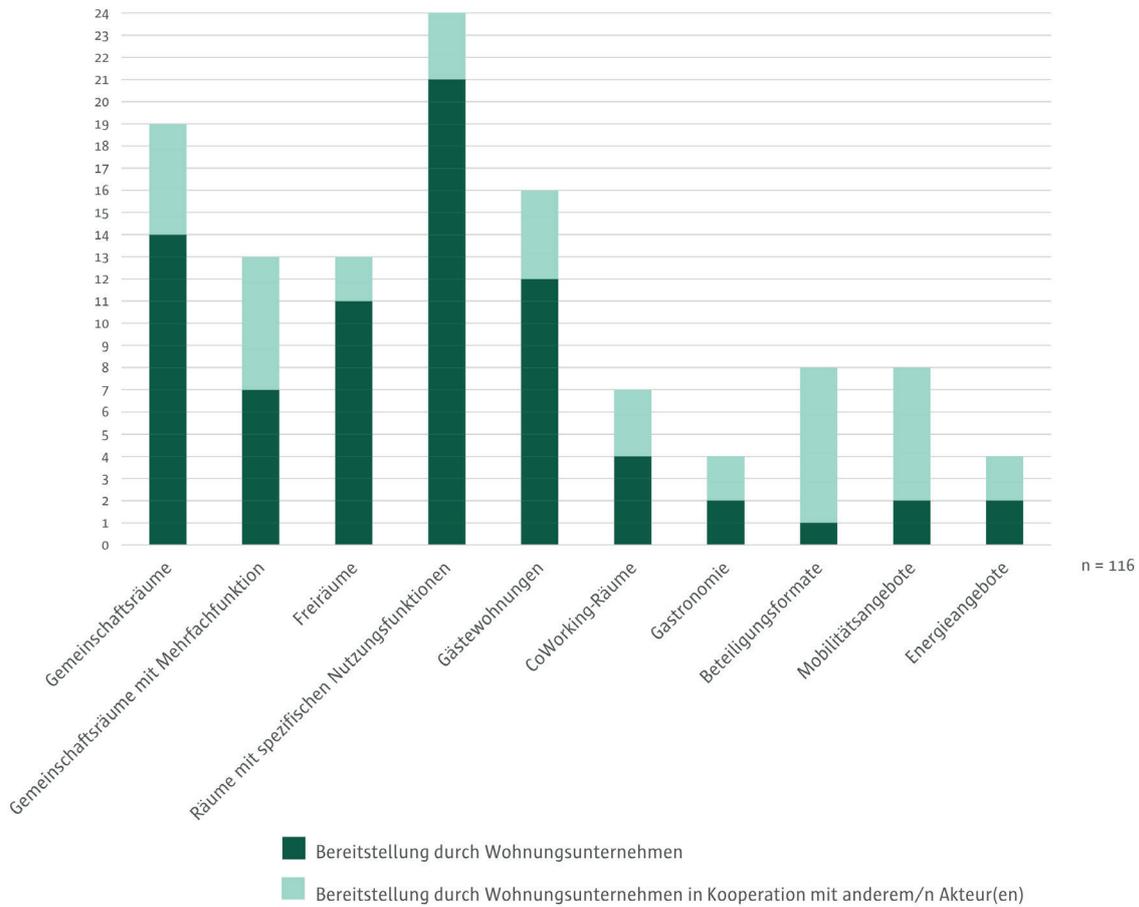
In den untersuchten Quartieren wird die Mehrzahl der 116 erfassten IG allein durch das Wohnungsunternehmen bereitgestellt. Das bedeutet, das Wohnungsunternehmen hat die IG gebaut bzw. eingerichtet, stellt sie mietfrei oder gegen Miete zur Verfügung und stellt die Ausstattung und Personal zum Betrieb bereit, sofern die IG nicht selbstorganisiert betrieben wird. Dies betrifft vor allem die Gemeinschaftsräume (15 von 19), Freiräume (11 von 13), Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen (21 von 24), und Gästewohnungen (12 von 16) die von Wohnungsunternehmen verschiedenen Types bereitgestellt werden. Die untersuchte Stiftung (2 von 2 IG), die untersuchten Bauherrengemeinschaften (24 von 26 IG) sowie die untersuchten Baugenossenschaften (34 von 49 IG) und privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen (9 von 14 IG) stellen IG zum größten Teil allein, also nicht in Kooperation mit einem weiteren Akteur, bereit.

## Bereitstellung von IG mit Kooperationen

Knapp ein Drittel der durch das Wohnungsunternehmen bereitgestellten IG werden in Kooperation mit einem anderen Akteur angeboten. Bereitstellung in Kooperation mit einem anderen Akteur bedeutet hier, dass es diese IG nicht ohne einen anderen Akteur gäbe, der die IG mit aufbaut, ausstattet oder Personal stellt. Als anderer Akteur gelten hier institutionalisierte Akteure, also nicht die Nutzerinnen und Nutzer. Dies betrifft in geringem Anteil Gästewohnungen (4 von 16) aber jeweils fast die Hälfte der CoWorking-Räume (3 von 7), Gastronomie (2 von 4) und Energieangebote (2 von 4), die in Kooperation mit anderen Akteuren bereitgestellt werden.

Bestimmte IG werden hingegen überwiegend in Kooperation mit einem anderen Akteur bereitgestellt: Beteiligungsangebote (7 von 8) und Mobilitätsangebote (6 von 8). Eine wichtige Erkenntnis ist hierbei, dass IG mit der Funktion der Beteiligung fast immer mit einem anderen Akteur realisiert werden. In den Fokus IG wurde vertieft analysiert, ob die Kooperationspartner eher externe Akteure oder quasi outgesourced eigene profes-

**Abbildung 30:**  
IG nach Funktionen und Bereitstellungsmodalität



Quelle: Eigene Darstellung

sionelle Akteure (gGmbH, GbR, GeQo) sind. Kooperation mit einem weiteren Akteur spielt eine größere Rolle für das privatwirtschaftliche Unternehmen in kirchlicher Trägerschaft (3 von 8) sowie die kommunalen Wohnungsunternehmen (4 von 17), die in stärkerem Umfang IG mit anderen Akteuren bereitstellen.

### 6.2.3 Pflicht und Kür nachbarschaftlicher Infrastrukturen

Bei den Fallstudien zeigt sich das Muster, dass in allen Quartieren personelle IG mit Angeboten der Beteiligung und Aktivierung bereitgestellt werden. Verschiedene Interviewpartner betonen, dass solche personellen Maßnahmen der Ansprache und Aktivierung, die nicht notwendigerweise an umbaute Räume gebunden sind, wichtig für den Aufbau und die Verstetigung von Nachbarschaften sind: "Wir sind so ein bisschen Festheinz. Also wir machen, wenn's geht, ein Spatenstich, ein Richtfest, eine Einweihung, ein Quartiersfest [...]. Kostet alles Geld, Zeit und Nerven. [...] Aber das hilft unheimlich Vertrauen aufzubauen, die Menschen zusammenzubringen, ins Gespräch zu kommen und das man einfach eine Grundstimmung hat, wo Menschen miteinander ins Gespräch kommen, das ist das Ziel." (Kentsch, I\_SW2)

Besonders häufig und in allen Quartieren vertreten sind räumliche IG, wie Gemeinschaftsräume, die sowohl eine gemeinsame Nutzung, als auch Mitgestaltung und Selbstorganisation ermöglichen. Weniger häufig sind räumliche und technische IG mit Angeboten für gemeinsame Nutzung als Service wie Gästewohnungen oder Mobilitätsangebote, die vor allem ein Versorgungsangebot bieten.

Diese Beobachtung legt die Schlussfolgerungen nahe, dass eine "Basis-Infrastruktur" bestehend aus Gemeinschaftsraum und Personal zur Unterstützung und Aktivierung die Grundlage für eine Formierung von Gemeinschaften bildet, die wiederum die Voraussetzung für weitere, funktionspezifische IG sind. Eine Kombination von IG als Service, Aktivierung und Möglichkeitsraum spricht eine vielfältige Bewohnerschaft an und fördert das Spektrum von normaler bis aktiver Nachbarschaft. Diese Diversifizierung der Angebote wird als Lernkurve von mehreren Wohnungsunternehmen beschrieben und richtet sich gegen die kosteneffiziente Strategie, den Gemeinschaftsraum gleichsam als "eierlegende Wollmilchsau" mit verschiedenen Funktionen für verschiedene Bewohnergruppen zu überfrachten. Die Vielfalt der bereitgestellten IG in jedem Quartier unterstreicht, dass die Wohnungsunternehmen mehrgleisig fahren, um mit verschiedenen IG unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Eine weitere Erklärung für die Häufigkeit von Gemeinschaftsräumen ist der größte Bekanntheitsgrad dieser IG gegenüber anderen spezielleren IG.

### 6.3 Zielgruppen, Zugangsberechtigung und Betrieb von IG

Der Betrieb und die Bewirtschaftung von IG wird von allen Wohnungsunternehmen als zentrale Herausforderung der Bereitstellung angesehen. Wenn Wohnungsunternehmen räumliche oder technische IG bereitstellen, dann sind das zunächst immer Angebote, deren gemeinsame Nutzung erst organisiert werden muss. Grundsätzlich kommen bei der Frage des Betriebs mehrere Dimensionen zusammen:

- Welche Zielgruppen sollen mit der IG erreicht werden und wie muss die IG beschaffen sein, um diese Zielgruppen zu erreichen?
- Welche Rolle sollen die Zielgruppen übernehmen: nutzen, mitmachen, mitorganisieren?
- In welcher Weise werden die Zielgruppen an den Kosten der IG beteiligt?

Dabei ist zu klären, wer zugangsberechtigt ist und ob die IG in Selbstorganisation von den Nutzer\*innen oder durch professionelles Personal betrieben wird. Daran schließt sich die Frage an, in welcher Trägerschaftsform eine IG betrieben wird.

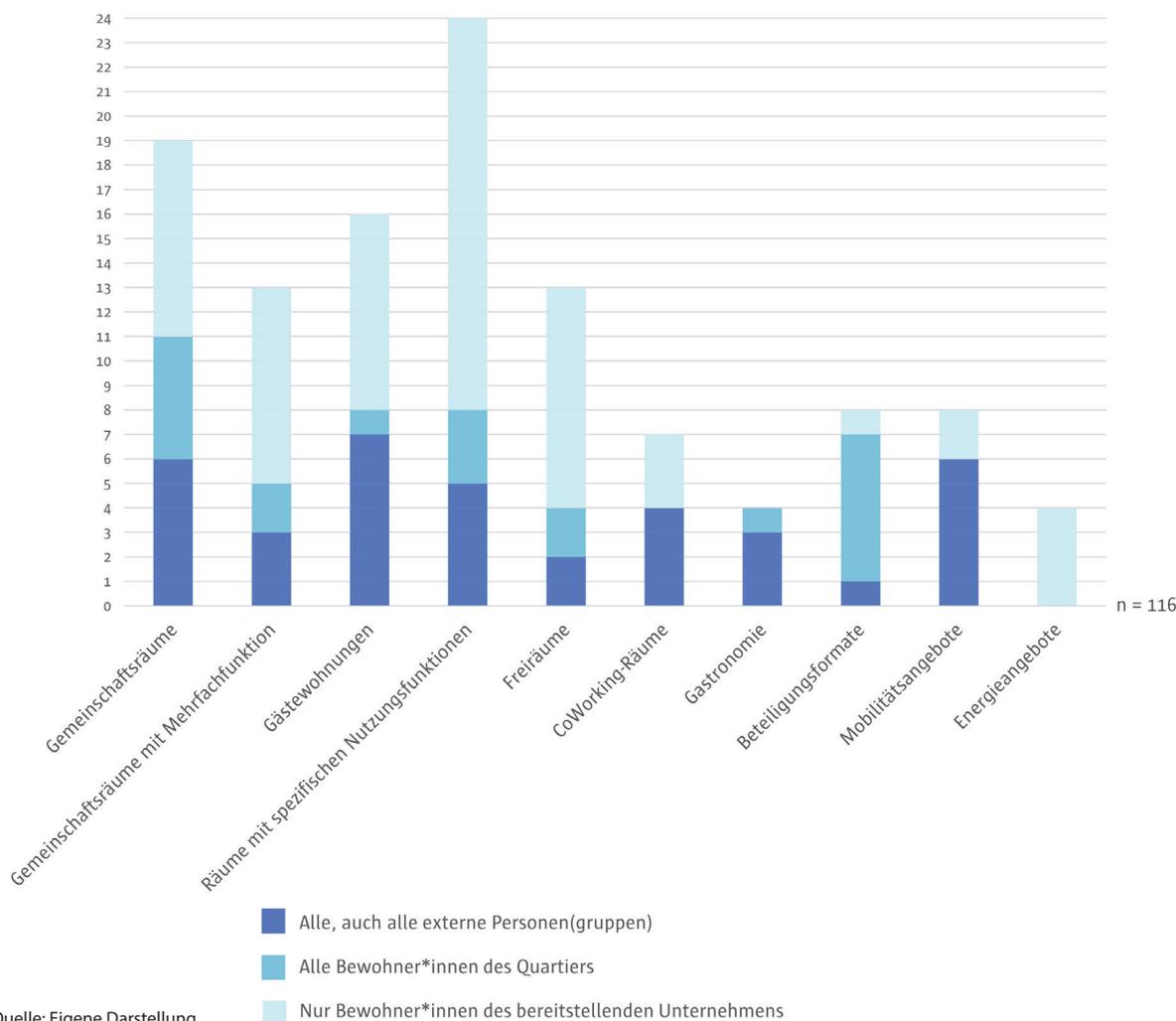
#### 6.3.1 Zugangsberechtigte Gruppen

Während alle IG eine gemeinsame Nutzung anstreben, stehen Wohnungsunternehmen vor der Entscheidung, ob sie IG ausschließlich für ihre Mieter\*innen bzw. Kund\*innen bereitstellen, oder ob sie die IG für das gesamte Quartier oder sogar für einen erweiterten Personenkreis aus der Stadtgesellschaft bereitstellen. Die Entscheidung beeinflusst, ob die IG gemeinsame Interaktionen zwischen enger oder weiter bestimmten Personengruppen ermöglicht.

In der Untersuchung der sechs Quartiere wurde das Merkmal "Zugang" dahingehend unterschieden, welche Personengruppen grundsätzlich zur Nutzung von IG berechtigt sind (Abb. 31). Hier wird zunächst nicht differenziert, ob weitere Zugangsmodalitäten wie Anmeldung oder Entgelt bestehen.

Bei der Hälfte der 116 erfassten IG (59 von 116) sind nur Mieter\*innen des Unternehmens, das diese IG bereitstellt, berechtigt, die IG zu nutzen. Das Gemeinsame ist hier also ein Gruppenzusammenhang, der bestimmt wird durch das rechtliche und wirtschaftliche Verhältnis mit dem Wohnungsunternehmen. Das Merkmal des begrenzten Zugangs kann innerhalb des Wohnungsunternehmens weiter differenziert sein, so dass nur bestimmte Gruppen innerhalb der Gesamtheit der Mieter\*innen des Wohnungsunternehmens zugangsberechtigt sind, z.B. nur die Bewohner\*innen einer bestimmten Hausgruppe oder Mitglieder einer bestimmten Arbeitsgruppe oder eines Clubs.

**Abbildung 31:**  
IG nach Funktionen und zugangsberechtigten Gruppen



Bei weniger als einem Viertel der untersuchten IG (20 von 116) sind alle Bewohner\*innen des Quartiers zugangsberechtigt. Das heißt, dass alle Menschen, die in dem Quartier in Miet- oder Eigentumswohnungen wohnen, berechtigt sind, die IG zu nutzen. Dies gilt sowohl für Wohnungen des Wohnungsunternehmens, das die IG bereitstellt, als auch für andere Wohnungsunternehmen, die Wohnungsbestände im Quartier bereitstellen. Die Zugangsberechtigung begründet sich für diese IG durch den gemeinsamen Quartiersbezug und nicht durch das betriebswirtschaftliche Verhältnis zum Wohnungsunternehmen. Ergänzend ist anzumerken, dass bei Eigentumswohnungen auch nach dem Verkauf dieser ein wirtschaftliches Verhältnis bestehen kann, wenn das Wohnungsunternehmen die Funktion der WEG-Verwaltung dieser Eigentumswohnungen übernimmt (z.B. Rosensteinviertel). IG mit Zugang für das Quartier finden sich in fünf der sechs untersuchten Quartiere (Gartenstadt Drewitz, Prinz Eugen Park, Rosensteinviertel, Niehler WohnArt, Lichtenrader Revier).

Bei rund einem knappen Drittel der untersuchten IG (37 von 116) sind alle Personen zur Nutzung von IG berechtigt, unabhängig von ihrem Wohnort. Der Zugang wird hier nicht durch das rechtliche und wirtschaftliche Verhältnis zu dem Wohnungsunternehmen bestimmt. Die IG kann also soziale Interaktionen zwischen Menschen ermöglichen, die in dem Quartier wohnen und Menschen, die andernorts wohnen. IG mit offenem Zugang für alle finden sich in allen der untersuchten Quartiere. Dies widerspricht der Annahme, dass Wohnungsunternehmen vorrangig IG als Clubgüter bereitstellen, da hier der Nutzen der Kunden eindeutig fassbar ist und eine Kostenbeteiligung der Nutzer\*innen plausibler ist. Private Wohnungsunternehmen entsprechen

jedoch eher dieser Annahme, da beispielsweise im Lichtenrader Revier die Sauna und die Dachterrasse nur für die Bewohner\*innen bereitgestellt werden und das Schwimmbad exklusive Nutzungszeiten für Bewohner\*innen anbietet.

In den untersuchten IG zeigen sich Tendenzen, dass bestimmte IG Funktionen nur einem begrenzten Gruppe vorbehalten sind oder aufgrund ihrer Funktion explizit einen offenen Zugang aufweisen. Während sich Beteiligungsformate zum größten Teil an alle Bewohner\*innen des Quartiers richten, werden Freiräume zu einem großen Teil nicht für externe Nutzer\*innen geöffnet, denn die meisten Infrastrukturen in dieser Kategorie sind Dachterrassen oder Innenhöfe, deren Nutzung nicht zuletzt aufgrund ihrer Lage im Gebäude auf die Bewohner\*innen des Wohnungsunternehmens beschränkt ist. Auch die große Mehrzahl der Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen ist nur für die Bewohner\*innen des bereitstellenden Unternehmens geöffnet. Dies liegt zum einen an Haftungsfragen (z.B. bei der Nutzung einer Holzwerkstatt) und zum anderen daran, dass es hierbei Investitionen in spezifische Ausstattung bedarf, die nur zugangsbeschränkt zur Verfügung gestellt werden, um Abnutzung und Vandalismus zu verringern. Während auch die Mehrzahl der Gemeinschaftsräume eher ein Angebot für die Mieter\*innen darstellt, öffnet sich ein kleinerer Teil auch nach außen für Externe, um einerseits stärker mit der Stadtgesellschaft in Austausch zu treten, andererseits durch Mieteinnahmen zur Finanzierung des Gemeinschaftsraumes beizutragen. Diese Ausnahmen verweisen darauf, dass nicht allein die Funktion den Zugang determiniert, sondern hier Gestaltungsspielräume bestehen.

Knapp die Hälfte der Gästewohnungen und der CoWorking Räume sind ebenfalls für externe Nutzer\*innen geöffnet, teilweise werden auch hier durch Nutzungsentgelte andere IG querfinanziert. Die meisten Gastronomie- und Mobilitätsangebote sind auch für externe Besucher\*innen geöffnet, da diese nur so wirtschaftlich betrieben werden können.

Hinsichtlich der Frage, ob der Typ des Wohnungsunternehmens, das die IG bereitstellt, beeinflusst, wer Zugang zu dieser IG hat, zeigt sich in den untersuchten Wohnungsunternehmen die Tendenz, dass die privaten Wohnungsunternehmen, die Bauherrengemeinschaften sowie die Genossenschaften in größerem Umfang nur für die eigenen Bewohnerinnen und Bewohner zur Verfügung stellen, während kommunale Wohnungsunternehmen, die Stiftung sowie auch das privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen in kirchlicher Trägerschaft ihre IG in größerem Umfang auch für externe Nutzerinnen und Nutzern öffnen.

### 6.3.2 Organisation des Betriebs

Eine IG kann nur bestehen, wenn deren Betrieb langfristig gesichert ist. Dabei ist zu unterscheiden, ob IG als Möglichkeitsräume bereitgestellt werden, deren Nutzung eine aktive Aneignung und Gestaltung durch die Bewohnerinnen voraussetzt oder ob sie als räumlich ungebundene Serviceangebote charakterisiert sind. Je nach der Funktion und räumlichen Ausprägung der IG variieren die Aufgaben des Betriebs, die sich aus Sicht der Wohnungsunternehmen drei übergeordnete Themenbereichen zuordnen lassen:

Erstens stellt sich die Frage nach der inhaltlichen Bespielung der Räume, verbunden mit der Ermittlung von Bedarfen sowie der Konzeption und Durchführung von Angeboten, Aktivitäten und Veranstaltungen. Hier ist insbesondere Kompetenz in der Gestaltung von Prozessen erforderlich, angefangen bei der Initiierung von Begegnung, der Aktivierung und Verstetigung ehrenamtlichen Engagements, bis hin zur Koordination der Beteiligten und Kooperation mit externen Akteuren. Aus Sicht der Wohnungsunternehmen wird häufig auch eine Kommunikation nach außen, die Öffnung für neue Gruppen und Öffentlichkeitsarbeit gefordert.

Zweitens sind die organisatorischen Aufgaben von Zugang und Management der Nutzung zu regeln, insbesondere die Festlegung der nutzungsberechtigten Gruppen und etwaiger Nutzungsentgelte sowie die praktischen Aufgaben des Betriebs. Zum letzteren zählen u.a. die Regelung von Schließsystemen, die Organisation von Buchungen, das Festlegen von Nutzungsregeln wie z.B. Reinigungsvorschriften sowie die Sicherung der Nutzbarkeit der Räume wie z.B. Bestuhlung für wechselnde Veranstaltungen. Diese Aufgaben haben einen

hohen Personalaufwand, der teilweise durch technische Lösungen wie digitale Schließ- und Buchungssysteme unterstützt werden kann. Notwendig für die Organisation ist ein Ansprechpartner und Vermittler zur Hausverwaltung und Geschäftsführung des Wohnungsunternehmens.

Drittens sind die übergeordneten Aufgaben von Verwaltung und Bewirtschaftung zu klären. Das beinhaltet die Bezahlung laufender Betriebskosten, oftmals die Verwaltung eines Projektbudgets für Sachmittel, Ausstattung oder Instandhaltung, Steuerabrechnung, Abschluss von Versicherungen und ggfs. Genehmigungen (wie z.B. für den Cafébetrieb) und teilweise auch Lohnbuchhaltung. Der Aufwand zur Verwaltung der Einnahmen und Ausgaben erhöht sich, wenn Drittmittel wie Förderprogramme für die Bewirtschaftung eingeworben und abgerechnet werden.

Diese Aufgaben erfordern verschiedene Kompetenzen der Akteure und die Wohnungsunternehmen erwarten häufig, dass die Bewohnerinnen und Bewohner die verschiedenen Aufgaben zumindest teilweise selbst übernehmen, da die Unternehmen hier nicht ihre Kernkompetenz sehen. Eine kundenorientierte Hausverwaltung kann zwar die Organisation für die Funktionsfähigkeit der IG übernehmen, wie z.B. Reinigung, Verfügbarkeit von Schlüssel und Bezahlung von Betriebskosten; sie kann jedoch nicht Bewohnergruppen animieren und die verschiedenen Interessen und Bedarfe koordinieren. Für solche Aufgaben der Förderung von Nachbarschaft und Ehrenamt sind weitergehende sozialarbeiterische Kompetenzen der aufsuchenden Gemeinwesenarbeit gefragt. Ein wiederkehrendes Prinzip ist, dass die Wohnungsunternehmen ihre Aufgabe in der Bereitstellung von Räumen sehen. Sie stellen die Hardware aber nicht die Software bereit, also die Konzeptionierung und Umsetzung der Nutzung.

Die Unternehmen sehen daher eindeutig Vorteile in einer Selbstorganisation der Bewohnerschaft, da diese rascher, präziser, bedarfsgerechter und - aus Sicht der Wohnungsunternehmen - auch kosteneffizienter mit dynamischen, komplexen und unvorhersehbaren Situationen umgehen kann. So werden IG häufig am Abend oder an Wochenenden genutzt, was Lohnzuschläge für die Hausverwaltungsmitarbeiter\*innen bedeutet: "[Die Wochenendsarbeit] ist für uns organisatorisch zu aufwändig und übrigens für die kleinen Wohnungsunternehmen auch. Insofern ist dann so ein ehrenamtlicher Trägerverein eigentlich in der Regel Gold wert" (Mauel, I\_GAG2).

Für die dargestellten Aufgaben der Bespielung aber auch für die der Organisation bedeutet Selbstorganisation aber vor allem eine "Qualitätsverbesserung" (Greb, I\_HHS1, Seitz, I\_GAG1). Zum einen können durch Selbstorganisation bedarfsgerechte Nutzungen entwickelt werden und zum anderen agieren die Bewohnerinnen und Bewohnern als Multiplikatoren, welche die IG im Quartier bekannt machen und verankern. Selbstorganisation erhöht die Identifikation der Bewohner\*innen mit dem Quartier, fördert Beteiligung und integriert verschiedene soziale Gruppen - alles wichtige Wirkungen für die Wohnungsunternehmen: "Die Idee ist erstmal, dass wir ausreichend Ehrenamtliche gewinnen. Unsere Anlage ist ja relativ groß. Wenn zehn Prozent der Bewohner Lust darauf hätten, dann wäre das schon im Regelbetrieb abdeckbar. Und damit würde man das Café ja auch automatisch hier in der Wohnanlage stark verankern, denn jeder wird positiv darüber sprechen, weil selber dort tätig und so weiter. Das ist schon unser Ziel dazu" (Greb, I\_HHS2).

Hinsichtlich der dargestellten Aufgaben der Verwaltung und Bewirtschaftung zeigt sich in den Fallstudien, dass Vereine, in denen sich die Bewohner\*innen organisieren, sehr effektiv die Verwaltung übernehmen und sogar zusätzliche Drittmittel akquirieren können. Dies wird am Beispiel des Vereins Ledo im Quartier Niehler WohnArt deutlich, wo das zentrale Ziel ist, dass die IG sich selbst trägt: "Dass man halt immer wieder guckt: Gibt es Ehrenamtler, die man aufbauen kann? Das ist natürlich schon ein Ziel, möglichst viel in die Selbständigkeit zu bekommen, wenn es denn möglich ist" (Seitz, I\_GAG1).

Zugleich wissen die Wohnungsunternehmen, dass diese Selbstorganisation nicht immer und vor allem auch nicht dauerhaft erwartet werden kann. Alle Wohnungsunternehmen sind mit einer ähnlichen Ausgangslage konfrontiert. Häufig bestehen noch keine Gruppen oder Gemeinschaften von Bewohnerinnen und Bewohnern, denn mit Ausnahme der gemeinschaftlichen Wohnprojekte wird die Wohnwahl in der Regel nicht durch

die zukünftigen Nachbarinnen und Nachbarn oder die angebotenen IG bestimmt. Ob und in welchem Umfang die Bewohnerschaft gemeinsame Nutzungsangebote annimmt, ist nicht voraussehbar. Und wenn sich engagierte Gruppen finden, heißt das nicht, dass diese auch dauerhaft Verantwortung tragen: "Die Kunst besteht darin, das langfristig aufzustellen" (Mauel, I\_GAG2). Entscheidende Anforderung für den Betrieb ist die Entwicklung einer verlässlichen Struktur: "Ohne starken Träger funktioniert so ein Wohnprojekt und damit der Betrieb einer IG nicht" (Mauel, I\_GAG2).

Daher leisten alle untersuchten Wohnungsunternehmen für die drei genannten Aufgabenbereiche Unterstützung zur Selbstorganisation durch professionelles Personal.

Hinsichtlich der organisatorischen Aufgaben geschieht dies beispielsweise, indem die Gruppe extern moderiert oder das ehrenamtliche Engagement aktiviert wird: "Das ist sicherlich etwas, was man immer wieder reinbringen muss und wo man eben diesen aktiven Träger braucht, der dann eben auch eine Attraktivität schafft. Das haben wir hier mit Ledo und das funktioniert gut. An anderer Stelle funktioniert es ein bisschen schlechter" (Mauel, I\_GAG2). "Wir haben uns [mit der gGmbH] Kompetenzen aufgebaut, in der Nachbarschaft Ehrenamt zu organisieren, Menschen zu finden, die bereit sind, für andere Menschen sich zu engagieren und auch dezentral möglichst, ja, sogenannte Nachbarschaften zu organisieren. Das war so unsere Hauptaufgabe und da haben wir nach wie vor eigentlich unsere Kompetenzen, um dieses Ziel zu erreichen" (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1).

Auch bei den Aufgaben der Verwaltung und Bewirtschaftung wird durch professionelles Personal unterstützt, da Wohnungsunternehmen die Erfahrung gemacht haben, dass der hohe Aufwand für die Abrechnung der Finanzflüsse oft unterschätzt wird (GeQo, ProPotsdam, Hartwig-Hesse-Stiftung). Für die Wohnungsunternehmen ist eine verlässliche Bewirtschaftung, also die Verwaltung der Geldflüsse unverzichtbar, weshalb es ein "Riesenproblem" darstellt, wenn Vereine ihre Finanzbuchhaltung nicht machen (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1). Eine wichtige Form der Unterstützung ist daher die Übernahme der aufwändigen und unattraktiven Verwaltungsaufgaben, die fünf der sechs Wohnungsunternehmen entweder durch eigenes Personal (Hartwig-Hesse-Stiftung, Postbaugenossenschaft, Siedlungswerk, ProPotsdam, UTB) oder durch beauftragte Dritte (gewerblicher Pächter, GbR, gGmbH, GeQo) leisten. Damit sichern die Wohnungsunternehmen die Wirtschaftlichkeit des Betriebs und ermöglichen zugleich den Engagierten, ihre Energie und Kreativität auf die Aufgabe der Bespielung zu fokussieren. "Wir begleiten diejenigen, die Verantwortung übernehmen durch Abrechnung der Ehrenamtpauschalen, Anmeldung der Ehrenamtlichen bei der Unfallversicherung, Anmeldung beim Gesundheitsamt, Abführen von Steuern, damit sich die Bewohner wirklich darauf konzentrieren dort zu kochen, Service zu leisten, sich tolle Events auszudenken und für die Nachbarschaft da zu sein" (Greb, I\_HHS1). "Dass wir einen Antrag stellen und alles abrechnen im Hintergrund und die Nachbarn und Mieter in der Lage sind, sozusagen das zu machen, wo sie kreativ sind, wo sie Ideen haben, damit nicht dieser verwaltungslastige Anteil die Kreativität, ich sage mal, kaputt macht" (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1)

Zeitlichkeit und Intensität der Unterstützung variieren zwischen den Wohnungsunternehmen. Da jede IG und jedes Wohnungsunternehmen spezielle Konstellationen umfassen, werden verschiedene Regelungen entwickelt. Das Spektrum der Aufgaben der Bewirtschaftung zwischen "Bespielung", "Kümmerer" und Verwaltung hängt immer von der jeweiligen IG und den Bewohnerstrukturen ab. Eine Bewirtschaftung von Gemeinschaftsräumen ist meist sehr kleinteilig, für die es individuelle Lösungen zu entwickeln gilt und „wofür es keine Blaupausen" (Schäfer, I\_GeQo\_1) gibt.

Die drei gemeinschaftsorientierten Wohnungsunternehmen und solche, die mit Wohngemeinschaften kooperieren, investieren vor allem zu Beginn des Projektes in Moderation und partizipative Planungsschritte, um die Bildung und Stärkung der Gruppen und Festigung eines gemeinsamen Werterahmens zu erreichen (Postbaugenossenschaft, GAG, UTB). Dazu gehört eine Kostenbeteiligung, die auch eine symbolische Zahlung sein kann. Dies wird als notwendig betrachtet, um den Verein in die kollektive Verantwortung zu bringen, denn "verkürzt gesagt, was nix kostet, ist nix wert" (Dancke, I\_UTB1).

Wohnungsunternehmen, die nicht mit Gemeinschaften rechnen können, investieren weniger in der Anfangsphase, da sie die Nutzungsberechtigten und die Zugangsregeln selbst festlegen. Dafür investieren sie mehr und dauerhafter in der Phase des Betriebs. Den Vorteilen einer verlässlichen Bewirtschaftung durch professionelles Personal steht aber häufig der Nachteil einer geringen Identifikation gegenüber. Professionelles Personal verstärkt den Servicecharakter der IG, die dadurch weniger von den Bewohnern mitgestaltet wird, wodurch weniger Potential für die mehrfach erwünschte Verantwortungsübernahme durch die Bewohner besteht. UTB und die Genossenschaft trauen ihren Bewohnerinnen und Bewohnern zu, dass diese auch unattraktive und komplexe Aufgaben der Bewirtschaftung von IG übernehmen.

Im Praxisworkshop wurde intensiv diskutiert, inwiefern professionelles Personal für die Bewirtschaftung von IG die Verantwortungsbereitschaft durch Bewohnerinnen und Bewohner "erstickt". Dabei wurde deutlich, dass die jeweiligen Aufgaben und die Zusammensetzung der Bewohnerschaft, aber auch die Qualifikation und das Aufgabenprofil des professionellen Personals entscheidend sind. Ein Pächter eines Schwimmbads oder Kiezcafés, aber auch die GeQo als Dienstleisterin für die Bewirtschaftung der Gästearts Apartments sind nicht damit beauftragt und qualifiziert, die Bewohnerinnen und Bewohner zu Selbstorganisation zu befähigen. Professionelles Personal der Gemeinwesenarbeit oder des Sozialmanagement hingegen übernimmt nicht nur Verwaltungsaufgaben, sondern ist auch sozialarbeiterisch qualifiziert, Bewohnerinnen und Bewohner zu stärkerer Verantwortungsübernahme zu befähigen. Bei allen Kombinationen von Strategien der Bewirtschaftung von IG bleibt der Grundsatz: so viel Selbstorganisation und Quartierswirkung wie möglich - so viel Kostenaufwand für Unterstützung wie nötig.

### 6.3.3 Auswertung der Betriebsorganisation von IG in den untersuchten Quartieren

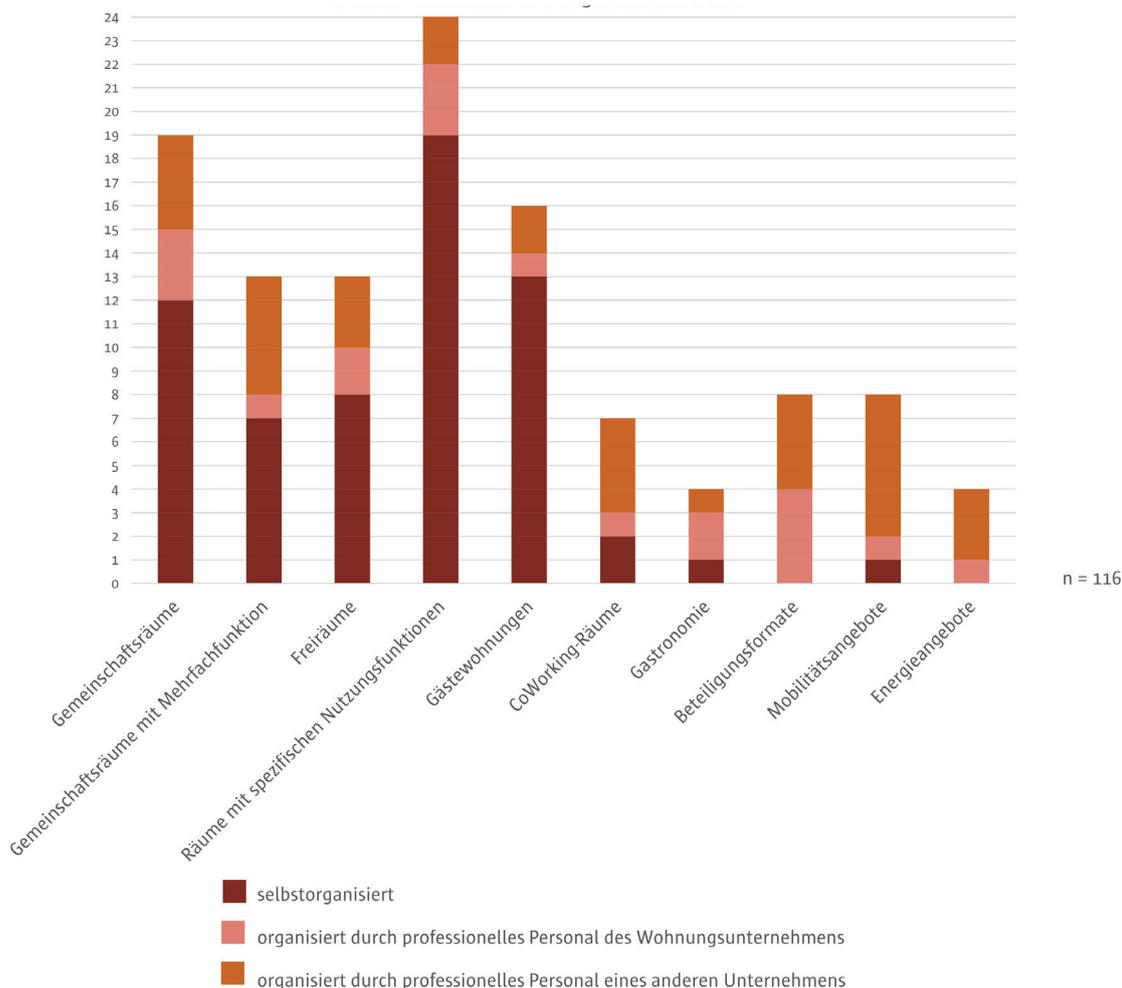
Mehr als die Hälfte der hier 116 hier erfassten und untersuchten IG (63 von 116) werden in Selbstorganisation der Nutzer\*innen betrieben (Abb. 32). Dies meint, dass die Bewohner\*innen, die die IG nutzen, den Betrieb selbst organisieren, ohne Anleitung von einer anderen Stelle. Es ist also kein professionelles Personal beteiligt. In der Regel beziehen die Bewohner\*innen für diese Arbeit keinen Lohn. Teilweise sind die organisierenden Bewohner\*innen institutionalisiert, beispielsweise in einem Verein.

Weniger als ein Viertel der IG (19 von 116) werden durch professionelles Personal des Wohnungsunternehmens, das die IG bereitstellt, betrieben. Das Personal organisiert den Betrieb also vollständig oder leitet Bewohner\*innen an, die IG zu organisieren. Angesiedelt ist dieses Personal in den untersuchten Wohnungsunternehmen beispielsweise in der "Abteilung Sozialmanagement" (GAG), der "Abteilung Vertrieb und Beteiligung" (UTB) oder dem "Geschäftsbereich Servicewohnen" (Hartwig-Hesse-Stiftung).

Etwas mehr als ein Viertel (34 von 116) werden durch professionelles Personal eines anderen Unternehmens bzw. einer anderen Institution betrieben, das den Betrieb der IG leitet oder die Bewohner\*innen anleitet, die IG zu organisieren. Das sind entweder eine eigene GbR, die GeQo als Quartiersgenossenschaft oder ein Tochterunternehmen wie die Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH, an denen auch Menschen beteiligt sind, die nicht im Quartier wohnen und die als professionelles, für diese Tätigkeit ausgebildetes Personal bezahlt werden, oder es sind gewerbliche Unternehmen wie Mobilitätsdienstleister, Cafébetreiber oder der Pächter des Schwimmbads im Lichtenrader Revier.

In Selbstorganisation betriebene IG werden mehrheitlich nur für Bewohner\*innen des bereitstellenden Wohnungsunternehmens geöffnet, während professionell organisierte IG häufiger einen offenen Zugang auch für Externe ermöglichen. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen einem Angebot für viele als Service und einer kollektiven Selbstorganisation, die gewisse Abgrenzungen zur internen Gruppenbildung erfordert. Denn die Vermutung liegt nahe, dass ein begrenzter Zugang Selbstorganisation unterstützt, da durch den begrenzten Zugang eine höhere Identifikation als Gruppe bzw. Gemeinschaft entsteht und dadurch die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme wächst.

**Abbildung 32:**  
IG nach Funktionen und Organisationsweise



Quelle: Eigene Darstellung

In den untersuchten IG zeigen sich außerdem Tendenzen, welche IG Funktionen eher in Selbstorganisation betrieben werden als andere. Während Gemeinschaftsräume (12 von 19), Gemeinschaftsräume mit Mehrfachfunktion (7 von 13), Freiräume (8 von 13), Räume mit spezifischen Nutzungsfunktionen (19 von 24) und Gästewohnungen (13 von 16) mehrheitlich in Selbstorganisation betrieben werden, werden CoWorking-Räume (2 von 7), Gastronomie (1 von 4), Beteiligungsformate (0 von 8), Mobilitätsangebote (1 von 8) und Energieangebote (0 von 4) überwiegend durch professionelles Personal betrieben (in Klammern jeweils der Anteil der selbstorganisierten IG an der Gesamtzahl).

In den untersuchten Quartieren zeigt sich weiterhin, dass bestimmte Typen von Wohnungsunternehmen IG eher durch professionelles Personal betreiben als andere. In den untersuchten Baugruppen werden fast alle IG (24 von 26) selbstorganisiert betrieben, nur jeweils eine werden von professionellem Personal. In den untersuchten Genossenschaften (28 von 49) und dem privatwirtschaftlichen Wohnungsunternehmen (8 von 14) werden etwas mehr als die Hälfte der IG selbstorganisiert betrieben.

Während in den Genossenschaften außerdem neun IG von professionellem Personal anderer Unternehmen (in diesem Fall insbesondere Personal der GeQo) und 12 von professionellem Personal der eigenen Unternehmen betrieben werden, werden in den privatwirtschaftlichen Unternehmen nur eine IG von professionellem Personal eines anderen Unternehmens betrieben und fünf von Personal des eigenen Wohnungsunternehmens. Bei den untersuchten kommunalen Wohnungsunternehmen werden nur knapp ein Fünftel (3 von 17) IG selbst-

ganisiert betrieben. Die meisten IG (11 von 17) werden hier von professionellem Personal eines anderen Unternehmens betrieben, in der Gartenstadt Drewitz vor allem Personal des Tochterunternehmens Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH. Drei IG werden von Personal der bereitstellenden Wohnungsunternehmen betrieben.

### 6.3.4 Kostenübernahme durch die Zielgruppen

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sind die Wohnungsunternehmen interessiert daran, dass Kosten insbesondere für den laufenden Betrieb durch Nutzer zumindest anteilig finanziert werden. Aus sozialer Sicht wird die Kostenübernahme ebenfalls angestrebt, da sie als Indikator für die angestrebte Identifikation der Nutzer mit der IG verstanden wird. Zugleich zeigt die Untersuchung der Fokus-IG, dass die Nutzer\*innen die Kosten für IG nur unter bestimmten Voraussetzungen übernehmen. Das ist zum einen die geteilte Überzeugung der Nutzerinnen, dass die IG Nutzung diese Kosten wert ist und zum anderen, dass die Nutzer in der Lage und bereit sind, dafür zu zahlen.

#### Kostenübernahme durch Bewohnerinnen und Bewohner

Den Wohnungsunternehmen ist der prinzipielle Angebotscharakter von IG bewusst und sie berücksichtigen auch, dass IG nicht von allen gewünscht sind. Diese bedingte Nachfrage wird zur Herausforderung, wenn Mieter für IG zahlen sollen. Wohnungsunternehmen können nur bedingt beeinflussen, in welchem Umfang die Bewohner den Mehrwert von IG erkennen und diese wertschätzen - auch in dem Sinne, dass sie für diese Mehrwerte auch bereit sind, mehr zu zahlen. Die Wohnungsunternehmen haben verschiedene Strategien im Umgang mit diesem Dilemma zwischen bedingter Nachfrage und Akzeptanz auf der einen und einer Kostenbeteiligung der Nutzer auf der anderen Seite. Zur Erfüllung des ökonomischen Ziels der Kostendeckung für eine IG analysieren die Wohnungsunternehmen die Bewohnerschaft, um zu bestimmen, welche IG voraussichtlich ausreichend nachgefragt werden, nutzen Erfahrungswerte aus vorangegangenen Projekten oder aktivieren weitere Finanzierungsquellen.

Um die Nachfrage und die Akzeptanz zu steigern, wird versucht, IG möglichst attraktiv als Service für alle zu gestalten. Denn aus der Perspektive der desinteressierten Individuen ist die Bereitschaft, für IG zu zahlen, größer wenn das Angebot einen hohen Nutzwert hat und die Nutzungskosten gering sind. Um dies zu erreichen, muss die IG geöffnet werden und beispielsweise durch die Erhebung eines nur geringen oder keines Entgelts ein möglichst niedrigschwelliger Zugang ermöglicht werden. Mit dieser Begründungslogik fordert die GAG daher auch, dass Gemeinschaftsräume von Initiativen, die unterstützt werden, im Gegenzug möglichst offen und attraktiv für die noch nicht nutzenden Bewohnerinnen und Bewohner sein sollen (Mauel, I\_GAG2). Die Bereitschaft für die Zahlung von Kosten wird zudem erhöht durch die Qualität und exklusive Nutzung der Leistung der IG. Diese Voraussetzung ist beispielsweise bei den Gästeapartements der Postbaugenossenschaft im Prinz Eugen Park gegeben.

Es werden IG mit Mitbestimmungs- und Aneignungsmöglichkeiten geschaffen, da aus der Perspektive der Engagierten die Bereitschaft, für IG zu zahlen, größer ist, wenn die Bewohnerinnen sich mit dem Angebot identifizieren. Häufig geht Mitbestimmung einher mit Exklusivität, das heißt einer begrenzten zugangsberechtigten Gruppe. Eine Öffnung auch für Externe kann vorgegeben, angeregt oder indirekt "erzwungen" werden, indem die Höhe der Miete für die IG die Gruppe veranlasst ihren Raum für Externe gegen Entgelt zu öffnen, um Einnahmen zu generieren (Dancke, I\_UTB1, Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Die Bereitschaft zur Zahlung von Kosten wird erhöht, je geringer die individuellen Kosten sind. Die Senkung der individuellen Kosten wird durch Fördermittel und solidarische Verteilung der Kosten auf viele Menschen erreicht. Diese doppelte Unterstützung ist beispielsweise im Gemeinschaftsraum Ledo der Fall.

Eine weitere Strategie zur Verteilung von Kosten ist, dass spezielle IG, die voraussichtlich nur einen kleinen Kreis von Nutzenden ansprechen und zugleich relativ hohe Verbrauchskosten aufweisen, an bestimmte Gruppen übertragen werden, die dann Verantwortung für die Finanzierung tragen. Ein Beispiel ist die Sauna im

Quartier Lichtenrader Revier, die nur von Mitgliedern eines Vereins genutzt werden kann. Eine verpflichtende anteilige Kostenbeteiligung dieser kostenintensiven IG, so die Annahme der UTB, würde zu "großem Unfrieden" in der Bewohnerschaft führen (Dancke, I\_UTB1). Der Saunaverein ist dafür verantwortlich, dieses Angebot zu bewirtschaften und zu entscheiden, wie es zur Kostendeckung auch durch Externe gegen Entgelt mitgenutzt werden kann.

Die Wohnungsunternehmen sprechen mit IG also verschiedene Gruppen an. Dabei ist deutlich, dass die IG weniger als Dienstleistungen für Individuen konzipiert ist, sondern eine gemeinsame Nutzung stimulieren sollen. Aus der Funktion der IG lässt sich jedoch keine feste Regel ableiten, welche IG als Gemeingut bestimmt und für alle zur Verfügung gestellt und unabhängig von der tatsächlichen Nutzung von allen anteilig mitfinanziert wird - und welche IG als Clubgut nur für Bewohner zugänglich wird. Es bleibt immer die Entscheidung des Wohnungsunternehmens, bei welchen IG sie alle Bewohner\*innen zur Beteiligung an der Finanzierung verpflichtet. Ein Beispiel ist das Schwimmbad im Lichtenrader Revier, wo eine verpflichtende Mietumlage geplant ist. Obwohl hier ähnliche Argumente wie bei der Sauna vorgebracht werden können, hat die UTB entschieden, dass das Schwimmbad eine IG ist, die für alle Bewohner ist und theoretisch von allen finanziert wird.

### Finanzierung durch Nutzungsentgelte

Der Zugang und die tatsächliche Nutzung von IG wird neben der grundsätzlichen Zugangsberechtigung auch dadurch beeinflusst, ob und in welcher Höhe die Zahlung eines Entgelts gefordert wird. Während Entgelte potenziell ein Hemmnis für den Zugang durch alle Nutzungsberechtigten bedeuten, sind Entgelte relevant als Einnahmen zur Kostendeckung, aber auch als Strategie zur Verantwortungsübernahme durch Nutzer.

Während die Online-Umfrage auf Entgelte für die Endnutzer\*innen bzw. Konsument\*innen abzielte, wurde in der Auswertung die Doppeldeutigkeit dieses Begriffs klar: außer Entgelte für die Endnutzung können auch Entgelte für externe Betreiber\*innen gemeint sein, also beispielsweise Miete oder Pacht. Diese Doppeldeutigkeit ist einer der Gründe, warum wir in den Fallstudien genauer auf den Betrieb der Infrastrukturen und die dabei erhobenen Entgelte eingehen. Für das Merkmal des Entgelt erfolgt keine quantitative Analyse, wie bei anderen Merkmalen, da die Daten zu Entgelten im Prinz Eugen Park aufgrund der Vielzahl der Infrastrukturen nicht in vollem Umfang erhoben werden konnten. Auch ist der Vergleich zwischen der verschiedenen Arten der Entgelterhebung der verschiedenen Infrastrukturen aufgrund ihrer Heterogenität nicht aussagekräftig. Aus diesem Grund erfolgt die Darstellung der Entgelterhebung in den Infrastrukturen (exklusiv den Infrastrukturen im Prinz Eugen Park) an dieser Stelle qualitativ. Dabei wird die Entgelterhebung für Endnutzer\*innen betrachtet.

Insgesamt wird in 12 der 27 Infrastrukturen, für die diese Information vorliegt, kein Entgelt erhoben. In neun IG wird ein einheitliches Entgelt erhoben, in vier ein gestaffeltes. Für zwei IG wurden Entgelte für die Betreiber\*innen der IG angegeben. Ob Entgelt genommen wird ist wesentlich bestimmt durch die IG Funktion: Für Freiräume wird einheitlich kein Entgelt erhoben. Für Gastronomie-Einrichtungen wird kein Entgelt erhoben, wobei Entgelte für den Konsum von Speisen und Getränke hier trotzdem anfallen können. Für Beteiligungsangebote wird einheitlich kein Entgelt erhoben, außer für die Nutzung der QuartiersApp. Für Mobilitäts- und Energieangebote werden einheitliche Entgelte erhoben.

In den Gemeinschaftsräume und Werkstätten zeigt sich ein komplexeres Bild. Dort werden teilweise einheitliche Nutzungsentgelte bzw. einheitliche Miete für Nutzer\*innen erhoben, in anderen ist dies gestaffelt, sodass beispielsweise ehrenamtliche Nutzungen oder Mieter\*innen weniger zahlen als kommerzielle oder externe Nutzer\*innen. In anderen Gemeinschaftsräumen wird kein Nutzungsentgelt erhoben. Die konkrete Höhe des Entgeltes wurde in der Umfrage nicht abgefragt, doch ist deutlich, dass Entgelte in der Regel nicht kostendeckend sind, sondern einen mehr oder weniger ausgeprägte symbolische Funktion haben.

## 6.4 Trägerschaftsformen

Für Wohnungsunternehmen ist von zentralem Interesse, welche Trägerschaftsmodelle sich für die jeweiligen IG bewähren, da diese für einen funktionierenden Betrieb erforderlich sind. Aus Sicht der Wohnungsunternehmen sind zwei Ziele gleichzeitig zu erfüllen: Auf der ökonomischen Ebene ist die Kostendeckung zu sichern, Indikatoren sind die monetären Zahlungen. Auf der sozialen Ebene sollen die angestrebten Ziele erfüllt werden, entscheidende Indikatoren für die funktionierende Nutzung sind die Reichweite und Intensität der Nutzung, z.B. die Anzahl und das Engagement der Nutzerinnen und Nutzern, das sich in einer über die "passive" Nutzung hinausgehende Bereitschaft für die Übernahme organisatorischer Aufgaben, ehrenamtlicher Mitarbeit oder Kostenbeteiligung ausdrücken kann.

Jede Trägerschaftsform weist den beteiligten Akteuren die organisatorische und finanzielle Verantwortung zu. Sie definiert, wer für die Steuerung, die Sicherung der Finanzierung, der Durchführung des Betriebs und ggf. eine Anpassung an veränderte Gegebenheiten verantwortlich ist. Die Trägerschaftsform definiert damit einen sozial-räumlichen Bezugsrahmen und es werden zugleich die Grenzen und Zuständigkeiten des Gemeinwesens bestimmt, welche die IG nutzt und finanziert. Die Rede vom Gemeinwesen ist hier präzise, da die Nutzenden und Kostenträger identisch sein können, aber nicht müssen. Häufig vermischen sich diese Rollen und doch beziehen sie sich immer auf ein oft noch nicht eindeutig bestimmtes Beziehungsnetzwerk im Raum, das als Nachbarschaft oder Kiez erst gebildet werden soll. Die Beispiele zeigen, dass oftmals das Quartier den Sozialraum bildet, der durch IG gestärkt werden soll. Die Bedeutung dieses näheren Wohnumfeldes, die "400 x 400 m um die eigene Wohnung" (Kentsch, I\_SW2), in denen sich Menschen orientieren und kümmern, wird mehrfach betont. Entsprechend versuchen die Wohnungsunternehmen in diesem Sozialraum attraktive und bedarfsgerechte IG anzubieten.

Durch die Festlegung auf eine Trägerschaftsform können zudem Kooperationen organisiert und geregelt werden. Durch Kooperationen mit anderen Wohnungsunternehmen kann die Vielfalt des Angebots an IG erhöht werden. "Nicht jeder Bauträger und Bauplatz muss alles leisten und zur Verfügung stellen – genutzt werden kann das Angebot trotzdem von allen Bewohnern des Quartiers" (Gruber & Huber 2018, S. 3).

Im Folgenden werden verschiedene Formen der Trägerschaft vorgestellt, die sich im Laufe der Untersuchungen erkennen ließen. In der Praxis werden meist hybride Formen der Trägerschaft realisiert. Erprobt werden „diverse Modelle“, bei denen a) Gruppen und Initiativen einen Raum nutzen dürfen, der von Personal des bereitstellenden Wohnungsunternehmens, beispielsweise aus den Abteilungen Sozialmanagement oder Betreutes Wohnen, verwaltet wird, die dann Schlüssel ausgeben; b) ein Verein den Raum mietet - entweder kostendeckend oder nur "symbolisch" - und dann Schlüssel und Entscheidungsgewalt darüber bekommt, was im Raum passiert oder c) Mischformen, in denen ein Hauptträgerverein den Schlüssel auch für andere regelmäßige Nutzer verwaltet und dafür eine Entschädigung erhält.

### 6.4.1 Vermietung an Bewohnervereine

Bei dieser Trägerschaftsform finanziert und organisiert die Gemeinschaft die IG, meist ehrenamtlich. Diese Trägerschaftsform hat sich vielfach bewährt, wurde aber zugleich vielfach angepasst und unterstützt oder professionalisiert, da sie sich in der Praxis auch als exklusiv und unbeständig erweist.

Diese Trägerschaftsform wird oft durch Wohnprojekte mit gemeinschaftlichem Wohnen initiiert, in denen IG vor allem als Treffpunkte für gemeinsame Aktivitäten dienen. Grundsätzlich können Bewohnergruppen auch IG betreiben, die stärker den Charakter der Dienstleistung haben, z.B. Gästeapartments, Schwimmbäder und Mobilitätsangebote. Mehrere Wohnungsunternehmen betonen, dass sie eine Bewohnerorganisation als alternative Form der Trägerschaft für möglich und sogar wünschenswert sehen, sollte der gewerbliche Träger scheitern.

Bewohnervereine beteiligen sich an den Kosten für IG. Die Finanzierung der laufenden Betriebskosten über Mitgliedsbeiträge des Vereins oder über eine Mietumlage ist besonders für kleinere Wohnungsunternehmen relevant, die hohe Refinanzierungskosten haben, aber zugleich monatlich den cash flow sicherstellen müssen (Mauel, I\_GAG2): „Wenn keine Bewohnerbeiträge erhoben werden wird es dünn“ (Kentsch, I\_SW2). Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die Finanzierung von IG durch Vereine potentiell unsolidarisch ist, da nicht alle Nutzer\*innen für die IG zahlen. Vereine können zudem in Zahlungsschwierigkeiten kommen, wenn Mitglieder austreten. Bei dem Gemeinschaftsraum Ledo, der von einem Bewohnerverein betrieben wird, funktioniert die Vereinslösung auch deswegen, weil es eine „doppelte Institutionalisierung“ gibt: Alle Bewohner\*innen des Projekts sind zugleich Mitglieder des Vereins. „Das bringen aber die normalen Bewohnervereine nicht mit“ (Mauel, I\_GAG2). Die Mietumlage kann daher als Lösung für eine solidarische und langfristig stabile Finanzierung der Herstellungs- und Betriebskosten ins Feld geführt werden. Die Höhe der umgelegten Kaltmieten reduziert sich, wenn sie auf mehr Mieteinheiten verteilt oder Fördergelder genutzt werden können.

Voraussetzung für die Vermietung der IG an Bewohnervereine ist eine organisierte Nachbarschaft. Diese Organisation setzt gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Bezugspunkte voraus: „Und es gibt Räume, [...] wo die Hausbewohner sich alle kennen und wo das überhaupt kein Problem ist, miteinander zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen. Es [die Selbstorganisation in diesen Häusern] ist halt verlangsamt.[...] Also bei der Wagnis[eG] gibt es insgesamt fünf Gemeinschaftsräume. Jeder Raum hat eine Kümmerer-Gruppe, jede Kümmerer-Gruppe erarbeitet Einrichtungsvorschläge, bringt die dann im Häuser-Plenum ein,[dort] wird dann darüber abgestimmt. Also das dauert“ (I\_GeQo\_2).

Eine Herausforderung besteht darin, die Verlässlichkeit und die Zahlungsfähigkeit der Bewohnervereine sicherzustellen. Denn nicht alle Bewohner\*innen sind Organisationstalente oder Experten in allen Belangen. Ein Risiko besteht darin, dass sich aus den Engagierten keine Verantwortungsübernahme bildet, um die ehrenamtliche Arbeit so zu koordinieren, bzw. dass sich niemand „den Hut aufsetzt“ (Brüggerhoff, I\_PBG1), um einen verlässlichen Betrieb zu garantieren. Zudem sind selbsttragende Strukturen nicht in allen Stadtteilen gegeben: „Bei jedem Verein, egal, ob sie beim Sportverein sind oder bei einem Bewohnerverein, hängt entscheidend von den handelnden Personen ab“ (Mauel, I\_GAG2). In der Regel sind es bis zu 20 Personen, die sich engagieren. Und die Erfahrung der Wohnungsunternehmen zeigt, dass Vereine, wie jede andere Gruppenorganisation auch, eine bedingte Haltbarkeitsdauer aufweisen. Wandelnde Interessen und Zeitverfügbarkeit der aktiven Mitglieder, die Herausbildung von dominanten Führungspersonen oder Konflikte über die Nutzung können dazu führen, dass Vereine sich nach innen konzentrieren oder auflösen.

Diesen Risiken kann begegnet werden, indem Bewohnervereine durch professionelles Personal und Mietzuschüsse unterstützt werden. Dies erfordert eine Kostenübernahme durch das Wohnungsunternehmen: „Ehrenamt muss immer begleitet werden, damit verursacht es entsprechend auch Kosten“ (Greb, I\_HHS1).

Die Aufgaben der Bewohnervereine sind in jedem Einzelfall zu bestimmen. Eine wiederkehrende Erfahrung der drei verschiedenen Wohnungsunternehmen, die mit Bewohnervereinen arbeiten oder das beabsichtigen, zeigt, dass dieser Prozess durch frühzeitige Moderation begleitet werden sollte. Damit wird die Funktionsfähigkeit der Gruppe unterstützt, als Gegenleistung wird aber auch Verbindlichkeit erwartet. Es geht hier also um ein Austarieren zwischen den Leistungen, die das Wohnungsunternehmen bereitstellt, und dem, was der Bewohnerverein zu leisten hat. Dieses Austarieren lässt sich an den verschiedenen Formen der Miethöhe ablesen, die meist nach der Zahlungsfähigkeit des Vereins bestimmt werden, und manchmal nur aus Betriebskosten bestehen.

#### **6.4.2 Vermietung an gewerbliche Träger**

Gewerbliche Trägerschaft wird meist durch die Wohnungsunternehmen für IG initiiert, die Service und Dienstleistungen anbieten und deren Betrieb einen hohen Aufwand in Verwaltung und Organisation erfordert. Solche IG können als Treffpunkte dienen, wie z.B. Gastronomie (Kiezcafé). Inwieweit die IG für Bewohner\*innen

oder auch für externe Nutzer\*innen geöffnet werden, hängt von dem jeweiligen gewerblichen Konzept ab. Wohnungsunternehmen können jedoch Vorgaben machen oder Unterstützung leisten, um eine Öffnung zu fördern. Ein Beispiel dafür ist die Forderung nach kostenlosen Zeitkontingenten für die Bewohnerinnen und Bewohner, die die UTB an den gewerblichen Betreiber des Schwimmbads gestellt hat.

Grundlage für eine gewerbliche Trägerschaft sind die Einnahmen aus Nutzungsentgelten, denn diese finanzieren die Herstellung, den Betrieb und das Personal der IG. Gegebenenfalls ist ein Zuschuss durch das Wohnungsunternehmen erforderlich, falls die Ausgaben des Betriebs nicht durch die Einnahmen gedeckt werden.

Für die hier untersuchten Wohnungsunternehmen zeigt sich, dass Kooperationen mit gewerblichen Treibern "kein Klotz am Bein" sind, sondern einen "Mehrwert" darstellen (Bestgen, I\_UTB2). Es wurde die Erfahrung gemacht, dass gewerbliche Träger beispielsweise betreutes Wohnen "professionell und ausgesprochen wirtschaftlich betreiben zu Marktpreisen" (Bestgen, I\_UTB2). Gerade der Bereich betreutes Wohnen lässt sich für Wohnungsunternehmen dadurch wirtschaftlich darstellen (Mauel, I\_GAG2). Voraussetzung für solche Kooperation ist jedoch die Kenntnis darüber, dass diese überhaupt eine Option darstellen: "Ich glaube, dass viele Kolleg\*innen [...] gar nicht wissen, dass es solche Betreiber gibt und gar nicht wissen, dass das wirtschaftlich eigentlich sich selbst trägt und professionell betrieben wird" (Bestgen, I\_UTB2).

Die Herausforderung bei dieser Trägerschaftsform liegt darin, den richtigen Träger zu finden. Denn wenn der Träger nicht zum Quartier passt, stellt das ein Problem dar. Die Wohnungsunternehmen investieren deshalb in die Identifizierung passender Träger und verhandeln Konditionen, sodass die Bewirtschaftung der IG zu den Zielen des Wohnungsunternehmens passt. Beispielsweise bieten sie an, Ehrenamtliche zu vermitteln (Greb, I\_HHS1), fordern besondere Nutzungskonditionen für ihre Mieter\*innen und Bewohner\*innen des Quartiers, wie beispielsweise freie Nutzungskontingente im Schwimmbad im Lichtenrader Revier (Bestgen, I\_UTB2) oder sie verpflichten Träger oder Betreiber, sich in die Gestaltung des Quartiers einzubringen. So sind beispielsweise die Betreiber von Bäckerei und Kita im Rosensteinviertel Mitglied der GbR und zahlen wie die Bewohner\*innen eine GbR-Pauschale (Kentsch, I\_SW2). Hingegen werden Angebote, bei denen sich der Träger bzw. die Bewirtschaftung nicht in das Gesamtkonzept des Wohnungsunternehmens einfügt, nicht als IG verstanden. Dies ist beispielsweise in der Gartenstadt Drewitz der Fall, wo Mobilitätsangebote durch kommerzielle Betreiber bereitgestellt werden.

Vorteile dieser Trägerschaft bestehen darin, dass eine professionelle Bewirtschaftung sichergestellt wird, dass sich die Wohnungsunternehmen auf diese Weise Organisationskompetenzen einholen können, die ihnen fehlen und dass sie Verantwortung für komplexe Aufgaben an Externe delegieren können. Der "erhebliche Vorteil" der Vermietung an gewerbliche Träger ist demnach, dass das Wohnungsunternehmen sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann, Quartiere zu realisieren und keine zusätzliche Professionalität, z.B. für ein Schwimmbad oder eine Demenz-WG, aufbauen muss. Denn dies ist teilweise auch nicht gewollt (Bestgen, I\_UTB2). So will beispielsweise die Hartwig-Hesse-Stiftung die Aufgaben des Cafébetriebs komplett an den Pächter abgeben (Greb, I\_HHS2).

Das finanzielle Risiko bleibt jedoch beim Unternehmen und die grundlegende Frage ist, welche Preise erhoben werden können, um den Betrieb wirtschaftlich zu halten. Bei einer Vermietung an einen gewerblichen Träger besteht außerdem in der Regel keine Beteiligung und Mitbestimmung der Bewohner\*innen. Jedoch kann dies durch den Träger auch bewusst gestaltet werden, indem beispielsweise die Beteiligung der Bewohner\*innen Teil des Geschäftsmodells ist.

#### **6.4.3 Geschäftsabteilungen für Sozialmanagement, Gemeinwesenarbeit, Service-Wohnen**

Bei der Trägerschaftsform, bei der eine eigene Geschäftsabteilung für den Betrieb der IG zuständig ist, wird die Förderung der Nachbarschaft als Aufgabe der Kundenbetreuung angesehen und die IG werden durch die

Wohnungsunternehmen initiiert. Ziele sind die professionelle Aktivierung der Bewohner\*innen und die Unterstützung von Ehrenamt und Selbstorganisation. Bei diesem Trägerschaftsmodell finanziert das Wohnungsunternehmen Personal und Betrieb von Infrastrukturen. Dies kann für die Wohnungsunternehmen durchaus kostenintensiv sein.

Der Betrieb durch eine eigene Geschäftsabteilung ist für IG erforderlich, die weder gewerblich betrieben werden können, da z.B. keine Entgelte erhoben werden, oder für IG, um deren Betrieb sich keine Bewohnergruppen kümmern wollen oder können. Häufig sind dies Angebote, bei denen die Bewohner\*innen zwar zum Mitmachen eingeladen sind, aber eben keine Selbstorganisation zustande kommt. Eigene Geschäftsabteilungen für Sozialmanagement, Gemeinwesenarbeit oder Service-Wohnen finden sich meist in größeren Wohnungsunternehmen, der Betrieb von IG kann aber auch Aufgabe des regulären Verwaltungspersonals sein, insbesondere in kleineren Wohnungsunternehmen.

Die Vorteile dieses Trägerschaftsmodells bestehen darin, dass das betreibende Personal eine hohe sozialarbeiterische Kompetenz mitbringt, das als direkter Ansprechpartner für die sozialen Belange der Nachbarschaft im Wohnungsunternehmen dient, die Situation im Quartier kennt und oft einen engen Draht zur Geschäftsführung hat. Dieses Personal kann auch bei der Planung eines neuen Quartiers einbezogen werden. Zudem steht dieses Personal in der Regel dauerhaft zur Verfügung.

Diese Trägerschaft bringt aber auch Risiken und Nachteile mit sich, da es dauerhaft einen relativ hohen Kostenaufwand bedeutet. Die Erfahrung verschiedener Wohnungsunternehmen ist, dass die Gemeinwesenarbeit oder das Sozialmanagement eine Finanzierung erfordert, die nur bedingt durch das einzelne Projekt geleistet werden kann. Eigenes Personal wird immer durch das Gesamtunternehmen finanziert und dann den einzelnen Projekten oder Quartieren zugeordnet. Hier sind Querfinanzierungen erforderlich: "Also um ein gewisses Grundbudget, [...], was Sie einfach haben für das Thema Gemeinwesenarbeit im Unternehmen, werden Sie an so einer Stelle nie rumkommen. Sie können es nicht aus den Projekten selber 1:1 finanzieren, sondern Sie müssen sagen: Ich habe einen Gesamterlös im Unternehmen und von diesem Gesamterlös nehme ich mir was weg, und das ist für das Thema Gemeinwesenarbeit, das ist es mir wert. Ansonsten wird es nicht funktionieren" (Kentsch, I\_SW2).

Je nach Aufstellung des Sozialmanagements können sozialarbeiterische Themen im Vordergrund stehen, die nicht per se eine Quartiersorientierung aufweisen müssen. So ist beispielsweise die Frage der Mitbestimmung und Selbstverwaltung abhängig von der Aufstellung des Sozialmanagements. Das Sozialmanagement hat in der Regel Ressourcen für Personal und Sachmittel zur Unterstützung von Aktivitäten der Bewohner, aber nur bedingt Ressourcen für die Bereitstellung von Räumen. Das Sozialmanagement ist auf die eigene Bewohnerschaft ausgerichtet, eine Öffnung der IG auch für externe Nutzer\*innen kann jedoch erfolgen, wenn dies einen Mehrwert für das Quartier oder die eigene Bewohnerschaft bedeutet.

#### **6.4.4 Ausgründung einer gemeinnützigen GmbH**

Das Trägerschaftsmodell, bei dem eine gemeinnützige GmbH ausgegründet wird, die unter anderem für die Bewirtschaftung der IG zuständig ist, ist ein besonderer Fall, der an der ProPotsdam gGmbH betrachtet werden kann. Hier wurde durch die ProPotsdam GmbH die Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH gegründet. Diese Trägerschaftsform ähnelt in vielerlei Hinsicht dem Betrieb von IG durch eine eigene Geschäftsabteilung. Sie entsteht ebenso aus der Erfahrung, dass Selbstorganisation nur für manche IG funktioniert und nur bedingt verlässlich ist. So sind auch hier die Vorteile eine verlässliche Bewirtschaftungsstruktur und eine große Organisationskompetenz. Es wird ebenso eine professionelle Aktivierung und Unterstützung von Ehrenamt angestrebt.

Die Förderung der Nachbarschaft wird auch hier als gemeinnützige Aufgabe betrachtet. Das Unternehmen finanziert das Personal und den Betrieb der Infrastrukturen, was sehr kostenintensiv ist. Das Unternehmen erwirtschaftet keinen Gewinn durch den Betrieb der IG: "Der Betrieb von IG darf nicht wirtschaftlich sein, sonst

wären wir nicht gemeinnützig“ (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3). Die gGmbH ist daher vor allem ein Bewirtschafter von Fördergeldern bzw. Spendenzahlungen, anders als die GbR oder die GeQo, die auch Einnahmen generieren und als Dienstleister agieren.

Die Vorteile an der Ausgründung einer gGmbH sind, dass das Unternehmen an die gGmbH spenden und diese Spende steuerlich absetzen kann, und dass die Organisationskompetenz des eigenen professionellen Personals in einer wirtschaftlich eigenständigen Organisation gebündelt ist. Die Ausrichtung auf das Gemeinwohl ist beim Betrieb durch eine gemeinnützige GmbH vorgegeben. Die Nutzungen der IG sind für Externe geöffnet, um sie als gemeinnützige Angebote für die gesamte Stadt zu legitimieren. Aufgrund der Überschneidung von Gemeinwohl und Wohl des Wohnungsunternehmens unterscheidet die Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH zwischen der Gemeinnützigkeit, also dem was allen Bewohner\*innen des Quartiers und auch darüber hinaus zugute kommt, und dem Sozialmanagement, das sie für die Mieter\*innen der ProPotsdam leisten. Durch die spendenbasierte Finanzierung ist die gGmbH und die durch die betriebenen IG nicht direkt mit dem Wohnungsbestand und den Mieter\*innen der ProPotsdam verknüpft. Doch im Vergleich zu anderen Spenden, die beispielsweise an unabhängige Vereine gehen, besteht ein engerer Bezug zum eigenen Bestand.

Dieses Trägerschaftsmodell besteht dauerhaft. Die gGmbH ist ein etablierter Akteur, die sich an veränderte Bedarfe anpassen kann. Dies geschieht problembezogen, wenn Bedarfe erkannt werden. So wurde beispielsweise 2021 ein neuer Kiezraum eröffnet. Die Grenze der Anpassbarkeit ist ein fixiertes Budget, das nicht durch die Mieter\*innen oder die Quartiersbedarfe, sondern durch die Spenden der ProPotsdam GmbH bestimmt sind. Wenn neue IG entstehen sollen, müssen diese aus dem bestehenden Budget finanziert oder neue Drittmittel beantragt werden. Daher ist dieses Modell stark vom Gewinn des Wohnungsunternehmens abhängig, von den Spendenrichtlinien der Stadt sowie von den Fördermitteln der Stadt und anderer Drittmittelgeber, denn eine jährliche Neubeantragung bedeutet ein Risiko.

Einerseits bietet die gGmbH Vorteile für die Einwerbung von Drittmitteln, insbesondere durch die professionelle Beantragung und Abrechnung, doch teilweise birgt sie auch Schwierigkeiten, da viele Fördergeber die gGmbH als kommunales Unternehmen sehen, das bereits mit Mitteln ausgestattet ist. Die gGmbH bedeutet zudem einen hohen Verwaltungsaufwand. Zwar sind durch die gGmbH als Tochterunternehmen Synergieeffekte und Skaleneffekte zwischen den verschiedenen Quartieren des Wohnungsunternehmens möglich, die Ausgründung bedeutet jedoch auch mehr Bürokratie.

#### **6.4.5 Gründung einer GbR der Wohnungseigentümergeinschaften im Quartier**

Das Trägerschaftsmodell der Gründung einer GbR der Wohnungseigentümergeinschaft (WEG) im Quartier entstand, beispielsweise im Rosensteinviertel, unter der besonderen Voraussetzung, dass verschiedene Eigentümer im Quartier zu beteiligen sind. Initiiert wurde die Gründung der GbR im Rosensteinviertel durch das Wohnungsunternehmen, also das Siedlungswerk. Ausgangspunkt und zu verhinderndes Problem ist die Annahme, dass die Bewohner\*innen sich nicht als Gemeinschaft fühlen. Die gemeinsame Verantwortung wird daher durch die GbR bestimmt. So erlernen die Bewohner\*innen das gemeinsame Nutzen und Bewirtschaften.

Die Förderung von Nachbarschaft wird als eine gemeinsame Pflichtaufgabe aller Eigentümer\*innen von Miet- und Eigentumswohnungen betrachtet. Durch die GbR-Umlage werden die Herstellung, der Betrieb und das Personal für die IG durch eine gemeinsame, solidarische Finanzierung gesichert. Die Besonderheit, dass die IG damit gemeinschaftliches Eigentum sind, weist auf die genossenschaftsähnliche Struktur hin. Alle Bewohner\*innen sollten bereit sein, jeden Monat für das Gemeinsame zu zahlen. Das Siedlungswerk schafft durch die GbR eine Form der Quartiersorganisation, der sie Eigentum überträgt.

Durch diese Finanzierungsstruktur sind die durch die GbR betriebene IG wirtschaftlich eigenständig und unabhängig von Fördermitteln. Die GbR kann weitere Einnahmen durch die Bewirtschaftung der IG akquirieren, beispielsweise durch eine Vermietung von Flächen für Lastenräderverleih, um damit Ausgaben zu finanzieren.

Die GbR entscheidet selbst, ob sie Betrieb und Personal selbst organisiert oder professionelles Personal beauftragt.

Der Betrieb und die Finanzierung durch die GbR sichern eine professionelle Bewirtschaftung durch den Verwalter der WEG. Ähnlich wie bei der Vermietung an externe Träger ist hier das Motiv, Bewohner\*innen zu entlasten. Es besteht eine bedingte demokratische Mitbestimmung. Zwar sollen die Bewohner\*innen selbst bestimmen, wie ihre Räume genutzt und welche Angebote aus dem GbR-Budget finanziert werden (Kentsch, I\_SW2), aber (ähnlich wie bei großen Genossenschaften) ist hier keine formale Mitbestimmung gegeben. Dies begründet sich auch durch den Wunsch nach einer agilen Steuerung, um eine Blockade durch nicht einigungsfähige basisdemokratische Organisation zu verhindern.

Die Trägerschaftsform der GbR ist auf Dauer ausgerichtet, das wirtschaftliche Risiko ist durch die GbR-Struktur begrenzt. Anpassungen der bereitgestellten IG sind durch die GbR möglich, da diese entscheidet, was sich die Mitglieder leisten wollen. Aufgrund der Bereitstellung der IG vor allem für die Mitglieder der GbR besteht ein klarer Quartiersbezug, aber auch das Risiko, dass nur wenig Beziehungen und Austausch mit den umliegenden Quartieren aufgebaut werden.

#### 6.4.6 Gründung einer Genossenschaft für Quartiersorganisation

Das Quartiersmanagement in Form einer Genossenschaft im Prinz Eugen Park ist deutschlandweit bislang einmalig. Es erfährt deshalb großes Interesse und hat im Jahr 2021 eine Anerkennung durch den Bundespreis kooperative Stadt erhalten. Initiiert wurde es durch den Anreiz der Stadt München, die die Einrichtung einer Quartiersorganisation für den Prinz Eugen Park vorgegeben hat.

Die Genossenschaft für Quartiersorganisation eG (GeQo) hat zwei Funktionen der Trägerschaft. Zum einen ist sie ein gewerblicher Dienstleister für die Bewirtschaftung von IG. Das ist ein einzigartiges Serviceangebot, das fehlende Selbstorganisation oder Handlungskompetenz der Hausverwaltung ersetzt. Sie stellt in dieser Funktion unter anderem die Buchungsplattform klink und das quartiersübergreifende Schließsystem iloq für die Gemeinschaftsräume bereit. Sie koordiniert, unterstützt und schafft Angebote für das Quartier. Zum anderen ist die GeQo ein Quartiersmanagement, die Quartiersarbeit leistet, Nachbarschaftstreffpunkte bereitstellt und Mitbestimmung und Selbstorganisation fördert. Nachbarschaft wird in dieser Trägerschaftsform als kooperative Aufgabe im Quartier begriffen, organisiert durch die Bewohner\*innen, die sich engagieren und verhindern, dass das neue Quartier zur anonymen Schlafstadt wird.

Die GeQo ermöglicht die Konzeption von IG als kollektives Clubgut im Quartier. Dies eignet sich vor allem für räumliche IG wie Gemeinschaftsräume oder spezielle Funktionsräume, die zumindest bis zu einer bestimmten Kapazitätsgrenze nicht rivalisierend sind, im Sinne, dass mehrere - oder unter Umständen auch alle - Bewohner\*innen des Quartiers eine Infrastruktur zur gleichen Zeit nutzen können.

Die GeQo hat ca. 200 Mitglieder (Stand 2021), die alle Bewohner\*innen sind und mit einem Geschäftsanteil von mind. 200 Euro (+ 50 Euro Verwaltungsaufwand) den Aufbau dieser Quartiersorganisation ermöglicht haben. Die Motive für die Mitglieder sind dabei vor allem ideeller Natur, sie wollen den Aufbau der Nachbarschaft unterstützen und ein Sprachrohr für die Interessen der Bewohner\*innen sein. Materielle Vorteile für die Mitglieder, wie Vorabinfo zu freiwerdenden Wohnungen oder Vergünstigungen in den Nutzungsgebühren der IG, spielen eine untergeordnete Rolle (SIM 2020, S.55).

In der GeQo kann sich eine Organisationskompetenz bündeln, die in erster Linie den Bewohner\*innen, und nicht dem Wohnungsunternehmen verpflichtet ist. Die GeQo kann Einnahmen erzielen und akquiriert eigene Fördermittel zur Ausweitung ihrer Angebote, z.B. der Gesundheitsvorsorge. Das Budget der GeQo wird hauptsächlich aus der Förderung der Stadt München finanziert (jährlich 165.000 Euro bis 2023), das vor allem die Personalstellen und Sachkosten trägt (GeQo 2020). Ergänzend wird bei den Bauherren im Prinz Eugen Park eine

Pauschale erhoben, mit der die Eigentümer\*innen freiwillig das Personal für die professionelle Koordination und Bewirtschaftung ihrer IG unterstützen. Diese Pauschale (2019 in Summe 10.000 Euro) ermöglicht die Öffnung der IG nach außen und die Erwirtschaftung von weiteren Einnahmen. Die GeQo ist also stark von kommunaler Förderung abhängig, die bislang nur bis 2023 gesichert ist. Die Finanzierung durch die Wohnungsunternehmen ist bislang nur freiwillig, und die Beiträge der Wohnungsunternehmen reichen für die Finanzierung der derzeitigen Arbeit nicht aus, auch wenn einige Wohnungsunternehmen zu höheren Beitragszahlungen bereit sind.

Die GeQo funktioniert freiwillig, weshalb sie keine klaren Grenzen für die Regelung und Verteilung von Kosten und Nutzen setzt und Trittbrettfahreneffekte nicht reduzieren kann. So bieten einige private Wohnungsunternehmen und Baugruppen ihre Gemeinschaftsräume nicht für alle Nutzergruppen. Die GeQo kann hier nur anbieten und überzeugen. Dies liegt im Fall von Baugruppen häufig daran, dass sie noch keine basisdemokratische Entscheidung über die Art der Nutzung getroffen haben. In anderen Fällen sind die Wohnungsunternehmen aber auch schlicht nicht von dem Mehrwert für die eigene Bewohnerschaft überzeugt, fürchten eine Unzufriedenheit der Mieter\*innen durch die Öffnung der IG und scheuen den Aufwand der Bespielung, trotz der Organisation durch die GeQo. Zugleich müssen Wohnungsunternehmen keine Sanktionen fürchten, wenn ihre IG nur hausintern oder gar nicht genutzt werden (vgl. Schäfer, I\_GeQo\_1). Das Konsortium der Bauherren hat sich im Rahmen der Charta der Quartiersvernetzung zwar zur Kooperation in der Planung und zur Anschubfinanzierung einer Quartiersorganisation verpflichtet, diese verpflichtet die Wohnungsunternehmen aber nur zur Bereitschaft zum Dialog und der Umsetzung von Vorschlägen der GeQo auf dem eigenen Grundstück oder bezogen auf das gesamte Quartier (Konsortium Prinz Eugen Park 2016).

Die Trägerschaft durch einer Genossenschaft für Quartiersorganisation ist eine neue Form, und so wird viel improvisiert und gelernt. Die GeQo hat zwar viele Erfolge zu verzeichnen, aber es bestehen noch immer viele Herausforderungen (I\_NS1). So führt u.a. die hohe Komplexität der vertraglichen und geschäftlichen Aktivitäten zu einem erheblichen bürokratischen Aufwand und hohen Ausgaben für steuerrechtliche Beratungen.

#### 6.4.7 Übergreifende Erkenntnisse zu den Trägerschaftsformen

Das Ziel jedes Wohnungsunternehmens ist es, eine verlässliche Trägerschaft zu bestimmen, mit dem Zweck die Bewirtschaftung zu sichern und ein stärkeres Engagements der Bewohner\*innen zu ermöglichen. Aus dieser Balance entstehen überwiegend hybride Trägerschaften, die bei geringst möglichem Kostenaufwand eine maximale Wirkung in Selbstorganisation und Quartierswirkung erzielen wollen. Die Wohnungsunternehmen zeigen auch Flexibilität beim Einsatz von Trägerschaftsformen, die durch professionelles Personal der Unternehmen, durch externe Dienstleistern oder durch Bewohnervereine gemanagt werden können. So sehen die UTB und die Hartwig-Hesse-Stiftung die Möglichkeit, den gewerblichen Träger durch eine selbstorganisierte Trägerschaft zu ersetzen, gleichermaßen sieht die Postbaugenossenschaft die Möglichkeit, den professionellen Dienstleister GeQo durch einen selbstorganisierten Verein zu ersetzen, und auch das GbR-Modell des Siedlungswerk ist offen dafür, dass die Gemeinwesenarbeit durch Bewohner selbstorganisiert oder durch professionelles Personal erfolgt. Beispiele wie die GbR, die gGmbH und die GeQo deuten darauf hin, dass es einen Wunsch und Bedarf nach einer Koordination und Bündelung von Organisationskompetenz gibt.

Die Wohnungsunternehmen sind sich bewusst, dass sie mit IG nie alle Bewohner\*innen erreichen können. Die Aufgabe ist daher, die (wenigen) Engagierten zu fördern und kontinuierlich das Angebot so offen und attraktiv zu gestalten, dass sich mehr Bewohner\*innen angesprochen fühlen. Professionelle Begleitung ist daher für viele der Wohnungsunternehmen der Schlüssel für den erfolgreichen Betrieb und wird in vielen Trägerschaftsformen eingesetzt. Das professionelle Personal weist dabei unterschiedliche Kompetenzen auf, beispielsweise auch sozialarbeiterische und sozialintegrative. Diese Unterstützung ist hilfreich bzw. erforderlich, um die Nutzung auch dauerhaft so zu gewährleisten, dass sie das doppelte Ziel erfüllt: Geldflüsse der Finanzierung sichern und die Nutzungsintensität gewährleisten.

Die Finanzierung von professionellem Personal erfordert ein dauerhaftes Investment, das sich aber auszahlt: "Die Spende an die gGmbH [...] kostet die ProPotsdam auch im Jahr richtig viel Geld. Da kommt aber auch richtig viel bei rum. Wir haben in der Arbeit der gGmbH eine riesengroße Verlässlichkeit, eine riesengroße Professionalität und eine Konstanz in der Quartiersarbeit [...], die für uns und für das Quartier richtig wichtig sind [...]. Das ist ein Prozess, der läuft über viele Jahre. Aber es ist wichtig halt, diesen Prozess durchzuführen und nicht Projektitis zu haben, wo man sagt, wir starten hier mal einen Ballon und nach zwei Jahren ist das Projekt wieder eingestellt. Wir haben da einen anderen Ansatz, dass wir das mittel- und langfristig durchführen" (Heilmann & Beermann, I\_ProPo1).

Um den Betrieb der IG zu finanzieren, werden die Kosten letztlich von den Mieter\*innen und Nutzer\*innen im Quartier oder durch Fördermittel getragen. Unterschiede bestehen darin, ob die Kosten direkt gezahlt werden oder ob die Kosten in der Kaltmiete "versteckt" sind, ob die Finanzierung durch die Mieter\*innen freiwillig oder verpflichtend erfolgt und ob sie aus Unternehmensgewinnen oder aus Fördermitteln finanziert werden.

Ein professionelles Management von IG unterstützt die Diversifizierung der Angebote und erhöht die Inklusion des Quartiers: "Also hinsichtlich Raum und Ausstattung und Finanzierung [...] gibt es keine neuen Erkenntnisse. Unsere Lernkurve ist aktuell eher, dass man etwas nutzertechnisch breiter aufstellt: Wie man das breit in den Sozialraum trägt, wer daran partizipieren soll, wie man integratives Wohnen hinbekommt, [wie man hinbekommt dass] eine Kita mit vor Ort ist, wie ist das mit Baugemeinschaften und Familien, besonderen Nutzergruppen, Menschen mit Demenz? Also wir brauchen eher eine Lernkurve im Zielgruppendenken. Das haben wir auch durch dieses Quartier hinbekommen" (Greb, I\_HHS1).

Die größte Lernkurve besteht also in der Vernetzung und Beteiligung über die einzelnen IG hinaus, die IG so zu nutzen und zu vernetzen, dass verschiedene Zielgruppen angesprochen und eingebunden werden. IG werden dabei nicht als Einzelmaßnahmen verstanden sondern als Bündel und Netzwerk von Angeboten und Möglichkeitsräumen. Gütemerkmal eines Trägerschaftsmodells ist daher die Organisationskompetenz zur Koordination verschiedener IG innerhalb eines Wohnungsunternehmens, aber auch im gesamten Quartier.

## 6.5 Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von IG

Eine Ausgangshypothese dieser Arbeit ist, dass IG von uneindeutigen Kosten-Nutzen-Relationen gekennzeichnet sind und dass die mangelnde Erfassung aller tatsächlich anfallenden Kosten ein Hemmnis für die unternehmerische Bereitstellung von IG darstellt. In der Regel werden keine einzelnen Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit von einzelnen IG erhoben, sondern Kosten und Erträge im Gesamtprojekt bilanziert werden, welches am Ende wirtschaftlich sein muss. Die Ergebnisse zeigen, dass die Betriebskosten überwiegend eindeutig erfasst werden, es aber Unschärfen bei der Erfassung der Herstellungskosten, der Personalkosten für IG und vor allem bei den Planungskosten gibt. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden vor allem die Finanzierungsweisen der jeweiligen Projektphasen erörtert.

### 6.5.1 Finanzierung von Planungskosten der IG

IG bedeuten für die Wohnungsunternehmen einen Mehraufwand für die Planung, die häufig die eigenen Rechercheaufgaben sowie Koordination und Abstimmung mit weiteren Akteuren, wie späteren Nutzerinnen und Nutzern, aber auch die Konzeption spezieller Finanzierungswege umfasst. Diese Kosten werden vielfach als „erheblich“ (Heilmann & Beermann, I\_ProPo3, Mael, I\_GAG2, Bestgen, I\_UTB2) beschrieben, während andere Wohnungsunternehmen diese als normale Entwicklungskosten interpretieren (Greb, I\_HHS2, I\_HHS3). Gemeinsam ist allen Wohnungsunternehmen, dass diese Kosten in der Regel nicht separat erfasst werden, sondern vielmehr in die Gesamtkosten der Planung des Projektes einfließen. Eine separate und differenzierte Erfassung und Ausweisung der Planungskosten erfolgt nur, wenn Fördergeber einen Kostennachweis für den besonderen Planungsaufwand verlangen, dies ist beispielsweise bei der GAG der Fall: "Dann haben wir unter-

schiedliche Finanzierungsarten ganz oft in den Gebäuden, freifinanziert und gefördert, weil das sehr stark auf die ersten Bewohner ausgerichtet ist. Was können die sich leisten oder was auch nicht? Wen nimmt man also da mit rein? Und wie stellt man da den Finanzierungsmix sicher und wie hoch kann man dann so eine freifinanzierte Miete ansetzen, wie kann die den geförderten Wohnungsbau subventionieren? Können das dann die Bewohner noch tragen, [und] wenn wir dann den Gemeinschaftsraum nach aufschlagen? Und dementsprechend ist insgesamt so ein Bauvorhaben wesentlich anspruchsvoller als wenn das eben – ich sage jetzt mal – ein klassischer Wohnungsbau ist, wo wir keine Sondernutzung drin haben“ (Mauel, I\_GAG2).

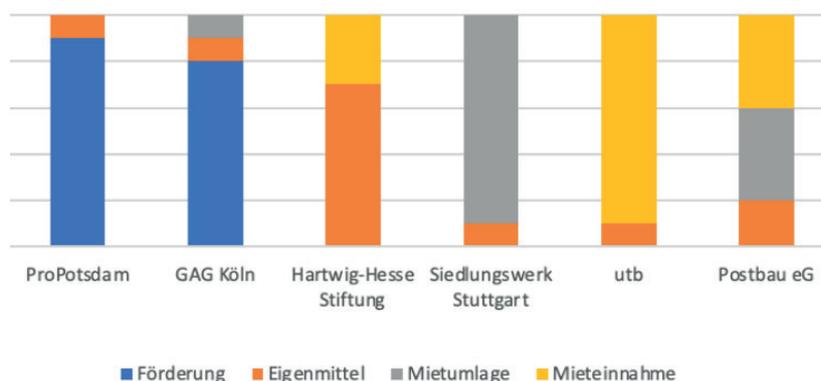
Die Finanzierung der Planungskosten erfolgt in der Regel durch Eigenmittel, die von den Wohnungsunternehmen überwiegend dem konkreten Wohnprojekt zugerechnet werden. Einige Wohnungsunternehmen erklären jedoch, dass gewisse Planungskosten auch durch das Gesamtbudget des Unternehmens finanziert werden. Wie diese Planungskosten ausfallen und zugeordnet werden, lässt sich für die Wohnungsunternehmen nicht genau beziffern. Als Erklärung für die Übernahmen von Planungskosten durch das Gesamtunternehmen nennen die Wohnungsunternehmen, dass dieser besondere Planungsaufwand Bestandteil des Geschäftsmodells ist und Erfahrungsgewinne für das Wohnungsunternehmen bedeutet, die auch auf weitere neue Projekte übertragbar sind, wie es beim Siedlungswerk konkret der Fall ist (Kentsch, I\_SW2, I\_SW3). Aus dieser Logik heraus werden dann auch konkret bezifferbare Mehrkosten für kooperative Planung geleistet wie im Beispiel der moderierten Quartiersplanung des Bauherrenkonsortiums im Prinz Eugen Park (Brüggerhoff, I\_PBG2). Nur im Fall der GAG gab es Fördermittel für diesen erhöhten Planungsaufwand, welche von dem Wohnungsunternehmen als unverzichtbare Unterstützung beschrieben werden. Hier wurde der Prozess der gemeinsamen Planung mit dem Verein durch einen kommunalen Zuschuss in Höhe von 10.000 Euro unterstützt (Mauel, I\_GAG2).

### 6.5.2 Finanzierung von Herstellungskosten der IG

Analog zu den Planungskosten wurden die Herstellungskosten für die IG von den Wohnungsunternehmen - mit Ausnahme der GAG (Mauel, I\_GAG3) - ebenfalls nicht separat erfasst, sodass diese Kosten ausschließlich in den gesamten Projektkosten berücksichtigt wurden. Finanziert werden diese Kosten durch einen Mix aus Fördermitteln, durch Mietumlagen und durch Mieteinnahmen des Trägers (Abb. 33).

**Abbildung 33:**

Finanzierung der Herstellungskosten der Fokus-IG; Daten: geschätzte Anteile (vgl. Interviews)



Quelle: Eigene Darstellung

Herstellungskosten von räumlichen und technischen IG können grundsätzlich im Rahmen der Gesamtherstellungskosten implizit auf die Mieter oder Käufer von Eigentumswohnungen umgelegt werden. Diese Refinanzierung der Herstellungskosten sowie die Instandhaltungs- und Verwaltungskosten werden unter anderem über die Grundmiete finanziert. Grundsätzlich erhöhen die Kosten für die IG in der Folge die Grundmiete. In welchem Umfang Wohnungsunternehmen IG bereitstellen, wird folglich durch die angestrebte oder akzeptierte Mietobergrenze begrenzt. Im geförderten Wohnungsbau dürfen jedoch die zulässigen Mietobergrenzen nicht überschritten werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Wohnbauförderung NRW, welche eine Umlage der Herstellungskosten für Gemeinschaftsräume zulässt, wobei bei der Bestimmung der Umlage auch Umlagen der ggfs. vorhandenen freifinanzierten Wohnungen einzurechnen sind (MHKBG 2022). Ein anderer Ansatz äußert sich darin, die Umsetzung einer IG vom Cashflow der Nettokaltmiete abhängig zu machen, welche das Gesamtprojekt – darunter fallen auch Herstellungskosten durch eine IG – refinanzieren soll. Diese Herangehensweise war handlungsleitend für die Postbau (Brüggerhoff, I\_PBG1, I\_PBG2) und für die Refinanzierung des Schwimmbads durch die Mieteinnahmen des Pächters im Lichtenrader Revier (Bestgen, I\_UTB2, Huisken, I\_UTB3).

Fördermittel stellen hingegen nur einen untergeordneten Bestandteil der direkten Finanzierung von Herstellungskosten der IG dar. Beispielsweise im Fall des Begegnungszentrums oskar in der Gartenstadt Drewitz werden diese von der ProPotsdam indirekt in Anspruch genommen, da der Kommunale Immobilien Service Potsdam (KIS) sämtliche Herstellungskosten für die Sanierung des Gebäudes, in welchem sich der Gemeinschaftsraum befindet, finanziert hat, sodass der ProPotsdam hier keine Kosten entstanden sind (Beermann, I\_ProPo4). Auch die GAG finanziert die Herstellungskosten ihres Gemeinschaftsraumes anteilig durch die Wohnraumförderung NRW (Mauel, I\_GAG2).

### 6.5.3 Finanzierung der Betriebs- und Personalkosten der IG

Eine zentrale Frage für Wohnungsunternehmen liegt in der Finanzierung der laufenden Kosten einer IG. Zu unterscheiden sind grundsätzlich laufende Personal- sowie Betriebskosten im Rahmen räumlicher IG. Träger finanzieren diese Kosten in erster Linie durch Zahlungen der Nutzer, wie Mitgliedsbeiträge oder Einnahmen, aber auch durch Mietumlagen, durch Fördermittel und durch Eigenmittel des Trägers zur Querfinanzierung.

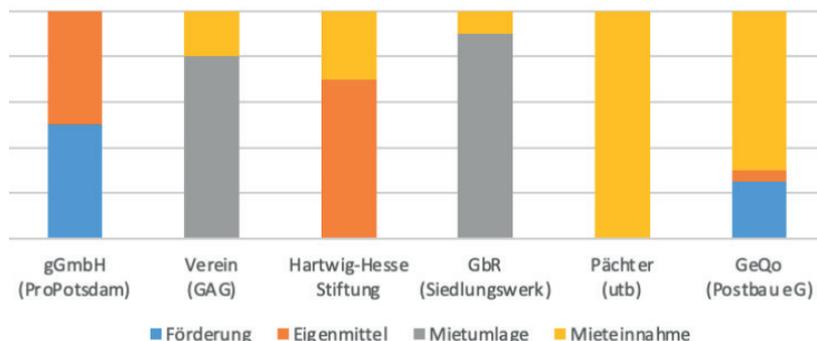
Laufende Nebenkosten von IG, die als Dienstleistungen, Personalleistungen oder gewerbliche Angebote bereitgestellt werden, sind grundsätzlich nicht umlegbar auf die Grundmiete. Daher werden Personalleistungen wie Sozialmanagement oder Gemeinwesenarbeit als Teil der Verwaltungskosten finanziert, welche in die Grundmiete eingepreist sind, oder sie sind als zusätzliche Ausgabe vom Gewinn abzuziehen. Hingegen lassen sich die Nebenkosten für bestimmte räumliche IG als „Sonstige Betriebskosten“ grundsätzlich auf die Mieter übertragen. Für die Wohnungsunternehmen ist das Prinzip der Mietumlage ein elementarer Baustein. Eine Beteiligung der Nutzer an den laufenden Kosten wird hier als fair befunden, da es den Wert und die Verantwortung für die IG ausdrückt. Eine Umlage der laufenden Kosten auf die Mieter ermöglicht darüber hinaus eine „Sozialisation der Kosten“ mit der die individuelle Kostenbelastung reduziert und nicht nur die aktiven Nutzer sondern auch die Gesamtheit aller potenziell begünstigten Mieter in die Verantwortung genommen wird (Bestgen, I\_UTB2).

Grundsätzlich können laut Betriebskostenverordnung alle Nebenkosten, die als laufende, regelmäßig wiederkehrende Kosten mit der bestimmungsgemäßen Unterhaltung des Gebäudes anfallen (Heizung, Grundsteuer, Versicherungen), auf die Mieter als Betriebskosten umgelegt werden. Laut Nr. 17 der BetriebsKV kann die sogenannte „Warmmiete“ auch „Sonstige Betriebskosten“ einschließen. Dazu zählen explizit auch die Nebenkosten eines Gemeinschaftsraumes, Schwimmbades oder Fitnessraumes. Voraussetzung ist, dass solche sonstigen Leistungen im Mietvertrag angegeben sind und alle Mieter nutzungsberechtigt sind. Die Umlegung der Betriebskosten erfolgt dann typischerweise über den Verteilungsschlüssel auf alle Wohneinheiten entweder nach Wohneinheit oder nach Quadratmeter (<https://www.nebenkostenabrechnung.com/hoehe-der-nebenkosten/> vgl. auch <https://www.mieterbund-nrw.de/mieterservice/betriebskostenarten>).

In keiner der untersuchten Fokus-IG werden die Betriebskosten auf alle Mietparteien des Wohnungsunternehmens umgelegt. Die Gründe, warum Betriebskosten nicht auf die Gesamtheit der Mietparteien umgelegt werden, sind rechtliche Bedenken und grundsätzliche Fragen der Fairness, die entstehen, wenn die IG nicht für die exklusive Nutzung der Mieterinnen vorgesehen ist. Gerade bei vollständig und teilweise gewerblich betriebenen IG, wie dem Schwimmbad und dem Kiezcafé, müssten diese Erlöse bei einer Umlegung der Betriebskosten auf die Mieter berücksichtigt werden (Abb. 34).

**Abbildung 34:**

Finanzierung der Betriebskosten der Fokus-IG; Daten: geschätzte Anteile (vgl. Interviews)



Quelle: Eigene Darstellung

Hindernis für eine Umlegung von laufenden Kosten auf die Mieter ist auch, dass die Förderbestimmungen des geförderten Wohnungsbau eine Verpflichtung zu zusätzlichen nicht dem eigentlichen Wohnzweck zuordenbaren Betriebskosten untersagen. Verhindert werden soll damit, dass beispielsweise durch eine verpflichtende Anmietung von Tiefgaragenstellplätzen eine Mieterselektion vorgenommen wird. Im Regelfall werden die Nebenkosten für räumliche IG wie Gemeinschaftsräume in der Praxis daher durch die tatsächlichen Nutzer bzw. den vertraglich bestimmten Mieter der IG bezahlt: der Verein Ledo e.V (GAG), die GeQo eG (Postbau) und der Pächter des Schwimmbad.

Auch in Potsdam und Stuttgart zahlen die Träger die Betriebskosten. Hier findet allerdings eine Sozialisierung der Betriebskosten statt, da die gGmbH zu 50 % finanziert wird durch die Gewinne aus der Gesamtheit der Mieter. Direkter ist dies sichtbar bei der GbR, wo alle Mieter und Bewohner eine monatliche IG Pauschale zahlen. In Hamburg ist es die Stiftung als Eigentümerin und Trägerin des Kiezcafés, die die Betriebskosten zahlt und diese Kosten durch die Mieteinnahmen aller finanziert. Konkret werden die Einnahmen der in der Kaltmiete eingepreisten Mietausfallwagnis für die Finanzierung der Betriebskosten des Quartierscafés herangezogen. Die Hälfte der Betriebskosten werden hingegen als innerbetriebliche Kosten verbucht, da das Kiezcafé auch als Gemeinschaftsraum für Mitarbeiterschulungen genutzt wird.

Dieses Beispiel illustriert, dass die Wohnungsunternehmen teilweise sehr komplexe Lösungen finden, um Ausgaben für IG zu bilanzieren. Charakteristisch ist, dass die Wohnungsunternehmen die Kosten für IG erfassen und eine Einschätzung der Wirtschaftlichkeit vornehmen können. Da aber keine Einnahmen erwartbar sind, die einen Gewinn bilden, meint Wirtschaftlichkeit dann primär, dass Finanzierungswege gesichert sind. Die Details dieser Mischfinanzierungen sind dann Aufgabe der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater (Greb, I\_HHS2).

### 6.5.4 Kooperative Finanzierungsmodelle für das Quartiersmanagement

Gemischte Quartiere erfordern Mischfinanzierungen, die mehrfach als Herausforderung für die wirtschaftliche Bereitstellung von IG genannt wurden. Die Herangehensweise der hier untersuchten Wohnungsunternehmen unterscheidet sich dabei von der typischen Perspektive privater Bauträger. Gefragt wird nicht lediglich, wie Gewinne maximiert werden können, sondern "Wie bringen wir dort Menschen eigentlich zusammen? [...] Wie kriegen wir eigentlich hier verschiedene Strukturen miteinander gemischt und trotzdem eben auch eine saubere Gesamtfinanzierung des Projektes hin. Und da ist auch diese Mischung Eigentumswohnungsbau / Mietwohnungsbau so ein Stück weit entstanden. Klar: Mietwohnungsbau für uns und Eigentumswohnungsbau auch, um die Rentabilität irgendwo sicherzustellen" (Mauel, I\_GAG2).

Die Fallstudien zeigen Muster, wie kooperative Finanzierungen aufgebaut werden können: Was den Mietern unmittelbar (und in der Regel auch exklusiv) dient und damit dem Wohnungsunternehmen zugutekommt, finanzieren die Wohnungsunternehmen. Das umfasst z.B. Leistungen des Sozialmanagements, die der Verwal-

tung zugeordnet werden können (Schuldnerberatung, Verwaltung von IG). Entsprechend dieser Logik differenziert die ProPotsdam das eigene Sozialmanagement, das nur den eigenen Mietern hilft, von dem Quartiersmanagement der Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH, das allen Bewohnerinnen des Quartiers zugutekommt. In ähnlicher Weise unterscheidet die GeQo im Prinz Eugen Park zwischen Dienstleistungen für die IG-Verwaltung, die durch die Bauherrenpauschale finanziert werden, und Leistungen für Nachbarschaftspflege und Unterstützung der Selbstorganisation, die von der Stadt finanziert werden.

Diese Beispiele zeigen, dass IG-Leistungen, die nur den Mietern des Wohnungsunternehmens zugutekommen, nicht förderwürdig sind. Gleichwohl können solche IG, die nur bestimmten Mietern zugutekommen, durchaus im Rahmen spezieller Förderprogramme für besondere Wohnformen gefördert werden (vgl. das Mehrgenerationenwohnprojekt Ledo). Wohnungsunternehmen, die hier bereits Personal aufgebaut haben, z.B. im Bereich Servicewohnen oder Sozialmanagement, haben klare Vorteile, da sie finanzielle Ressourcen für die Finanzierung von IG nutzen können.

Andere Wohnungsunternehmen (z.B. Siedlungswerk) hingegen verzichten auf die Kooperation mit der Kommune und wählen ein bewohnerbezogenes Umlagemodell zur Finanzierung, weil Fördermittel unzuverlässig sind und sie eine Wertsteigerung ihres Bestandes erzielen wollen. Entscheidend für kooperative Finanzierungen ist aber in jedem Fall, dass die beteiligten Akteure, Eigentümer und Wohnungsunternehmen im Quartier zur Kofinanzierung dauerhaft verpflichtet werden können. Denn, das zeigen die Beispiele Rosensteinviertel und Prinz Eugen Park, befristete Fördermittel sind ebenso problematisch wie freiwillige Finanzierungen, die insbesondere von marktorientierten Wohnungsunternehmen nur schwer einforderbar sind.

Eine wiederkehrende Idee in den untersuchten Projekten ist die Quartierspauschale, mit der die Kosten eines Quartiersmanagement für eine quartiersübergreifende Koordination langfristig finanziert werden können. Hiervon profitieren alle, da durch eine solidarische Finanzierung Kosten und Nutzen fair verteilt werden und sich zugleich die individuellen Kosten durch das Teilen innerhalb eines größeren Nutzerkreises verringern. Das Beispiel Prinz Eugen Park illustriert diese geteilten Kosten. In München beträgt die Quartierspauschale der Bauherren, mit der die GeQo kofinanziert wird, beträgt 5 Cent netto pro m<sup>2</sup> Wohnfläche im Monat, verbunden mit einer einmaligen Zahlung von 200 Euro für die Mitgliedschaft in der GeQo.

Zwei grundlegende Fragen sind hier zu klären: Wer zahlt die Quartierspauschale und wie hoch darf die Quartierspauschale sein? Die Fallstudien zeigen, dass die Eigentümer diese meist an die Mieter weiterreichen und die Bewohnerschaft auch bereit ist, eine gewisse Summe zu zahlen. Hier sehen die Interviewpartner Entwicklungspotential: "Und wahrscheinlich muss man die Idee weiterdenken: So wie wir für Senioren Servicezuschläge generieren können, sind vielleicht andere Menschen auch bereit, einen Quartierszuschlag zu bezahlen. So wie wir alle bereit sind, ins Fitnessstudio zu gehen, um da einen Mitgliedsbeitrag zu zahlen. Ich wäre ja vielleicht auch bereit, trotz horrend steigender Mieten irgendwie was fürs Quartier zu bezahlen, wenn ich eine gewisse Infrastruktur dafür erhalte. So etwas muss es vielleicht auch in der Zukunft geben" (Greb, I\_HHS2).

Eine weitere Frage ist, in welcher Weise solche Quartierspauschalen in den Mieten einkalkuliert werden dürfen. Eine Bilanzierung einer Quartierspauschale wird mehrfach als schwierig angesehen, weil laufenden Kosten nicht auf Miete umgelegt werden können. Gerade im geförderten Wohnungsbau ist es erforderlich, dass die vorgegebenen Mietobergrenzen nicht überschritten werden, was ausreichende Förderung erfordert (vgl. Gemeindebau Wien) und/oder Querfinanzierung durch freifinanzierte Wohnungen. Bei den Wohnungseigentümergeinschaften sind deren Verwaltungen gefordert, diese von den privaten Eigentümerinnen und Eigentümern einzuholen. Das GbR-Modell veranschaulicht aber, dass die Einpreisung von Quartierspauschalen in die Miete oder das Hausgeld kein grundsätzliches oder unüberwindbares Hindernis darstellt, sondern willige und findige Haus- und WEG-Verwaltungen erfordert: "Das heißt, unsere Idee ist jetzt folgende, dass wir sagen, für das Thema Gemeinwesenarbeit, gute Nachbarschaft, Vernetzung, haben wir uns überlegt, müsste eine Bewohnerschaft einen gewissen Betrag bereit sein, im Monat zu bezahlen. Und da haben wir uns lange Gedanken gemacht und haben das bei einzelnen Projekten mal so hinterfragt und auch mit vielen Bewohnern

gesprächen. Und der Betrag pendelt sich nach unserer Erfahrung so zwischen 5 - 10 Euro ein, wo ein Bewohner eine Bewohnerin bereit ist, im Monat zur Verfügung zu stellen für dieses Gesamtthema, wenn dafür eine entsprechende Leistung als Angebot, als Vernetzung zur Verfügung gestellt wird. Und wir haben das jetzt hier rechtlich so konstruiert, [...] jede Wohneinheit bezahlt im Zuge des Hausgeldes einen solchen Betrag an die Wohnungseigentümergeinschaft“ (Kentsch, I\_SW2).

## 6.6 Strategische Ressourcen

Auf der Grundlage der zuvor ausgeführten Ergebnisse, die v.a. durch die Interviews und dem Workshop mit den Vertreterinnen und Vertretern der Wohnungsunternehmen ermittelt wurden, werden im Folgenden die Wechselwirkungen der relevanten Einflussfaktoren dargestellt, die für die Bereitstellung und den Betrieb von IG eine zentrale Rolle spielen. Hierfür wurde eine Systemanalyse durchgeführt, in deren Mittelpunkt die Beziehung der für die Bereitstellung und den Betrieb von IG erforderlichen *Strategischen Ressourcen* und die *Unternehmensziele* steht.

Aus den Analysen der Fokus-IG lassen sich folgende zentralen Unternehmensziele benennen:

- Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg,
- Soziale Ausgewogenheit des Wohnungsangebotes, sozialer Wohnungsbau,
- Zufriedenheit der Bewohner\*innen, gefühlte Wohn- und Lebensqualität im Quartier,
- Ausweitung des Wohnungsbestandes und Erweiterung mit anderen Nutzungen sowie
- Zufriedenheit der Mitarbeiter\*Innen und insbesondere der Leitungsebene der Wohnungsunternehmen.

Wichtig hierbei ist zu beachten, dass sich die Entscheidungen und das Handeln der Wohnungsunternehmen nicht allein nach dem wirtschaftlichen Erfolg richten, sondern dass die Entscheidungen auch durch intrinsische Motivationen (Gemeinwohlorientierung) angetrieben werden, welche ebenfalls (u.U. implizite) Unternehmensziele darstellen. Bei Zielkonflikten müssen diese gegeneinander abgewogen werden, wobei der Unternehmenserfolg zwar nicht völlig vernachlässigt werden kann (Stichwort "schwarze Null"), aber dennoch (zumindest zeitweise) Einschränkungen des möglichen Unternehmenserfolges in Kauf genommen werden, um bessere Ergebnisse bezüglich der anderen Ziele zu erreichen.

Die Überzeugung von Wohnungsunternehmen von einer Notwendigkeit von IG lässt vermuten, dass diese implizit davon ausgehen, dass der Betrieb von IG einen Aufbau bestimmter *Strategischer Ressourcen* befördert, welche die Unternehmen für die Erreichung der Unternehmensziele - in der gewünschten Gewichtung - als unterstützend oder gar notwendig einschätzen. Zugleich sind diese strategischen Ressourcen teilweise auch wiederum eine Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Betrieb von IG. Im Wesentlichen wurden folgende strategische Ressourcen identifiziert:

- Wissens- und Erfahrungsschatz in Bezug auf die Entwicklung und dem Betrieb von IG,
  - a) unternehmensintern und/oder
  - b) der Bewohner\*innen
- Organisationsstrukturen, um IG zu betreiben
  - a) unternehmensintern und/oder
  - b) ehrenamtlich, durch Bewohner\*innen

- Sozialer Zusammenhalt sowie Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohner\*innen im Quartier
- Image/Reputation des Quartiers nach außen.

Strategische Ressourcen zeichnen sich durch bestimmte Charakteristika aus:

- Quantifizierbarkeit/Monetarisierbarkeit in den Auswirkungen auf die Unternehmensziele sind oft nicht einfach zu benennen und eher indirekt,
- Verzögerungen in der Auswirkung auf die Unternehmensziele,
- ihr Aufbau benötigt Zeit und Kontinuität,
- sie haben eine hohe Relevanz für das Erreichen der Unternehmensziele im Quartier,
- strategische Ressourcen sind nur bedingt substituierbar.

In diesem Kapitel werden Wirkungsdiagramme genutzt, um die Wirkungsmechanismen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren, den strategischen Ressourcen und Unternehmenszielen zu verdeutlichen. Bei der Darstellung handelt es sich um eine Mischung aus Kausalschleifendiagrammen (Causal Loop Diagrams, CLD) und Bestands-Fluss-Diagrammen (Stock-and-Flow Diagrams), wie sie herkömmlicherweise in der Modellierungs-Methodologie System Dynamics verwendet werden (vergl. Abb. 35) Aufgrund der späten Projektphase, in der diese Hypothesen und Erkenntnisse entstanden, war es nicht mehr möglich, diese nochmals mit den Unternehmensvertretern zu diskutieren.

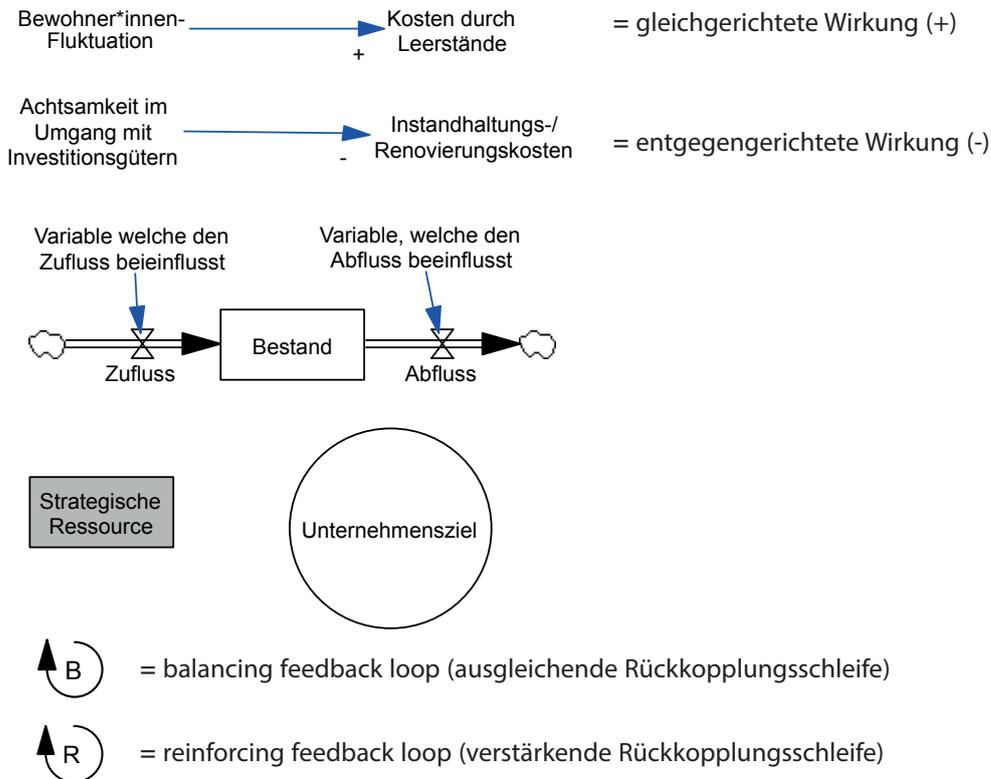
#### Zum Verständnis von Wirkungsdiagrammen (Kausalschleifendiagrammen)

Eine Rückkopplungsschleife ist eine Kette von kausalen Verknüpfungen, an deren Ende die gleiche Variable steht wie am Anfang, d.h. im Diagramm bilden sie eine kausale Schleife. Je nach den Verbindungspolaritäten in der Schleife wird eine Veränderung (Steigerung, Verringerung) in einer der Variablen in der Kette durch die Schleife entweder verstärkt oder abgeschwächt und tendenziell auf ein Ziel hin geführt. Im Falle der Verstärkung spricht man von selbstverstärkenden Rückkopplungen, (Schleifensymbol mit einem R), im Falle von Abschwächung und Anstreben eines impliziten Zieles von balancierenden Rückkopplungen (Schleifensymbol mit einem B).

Außerdem werden auch **Bestände** (Kästen) und **Flüsse** (Doppelpfeile mit stilisiertem Durchflussregler/Ventil) verwendet. Hilfreich ist zum Verständnis das Gleichnis einer Badewanne: der Bestand wäre die Menge an Wasser in der Wanne, der Zufluss wäre der die Wassermenge, welche durch den Hahn in die Wanne pro Zeiteinheit hinein fließt, während der Abfluss die Wassermenge angibt, welche, wie der Name schon sagt, die Badewanne pro Zeiteinheit durch den Abfluss verlässt. Verschiedene Faktoren können diese Flüsse beeinflussen, bei der Badewanne wäre das für den Zufluss beispielsweise wie weit der Hahn geöffnet ist, für den Badewannen-Abfluss der Wasserdruck am Boden der Badewanne, welcher wiederum von der Wassermenge abhängt. Wichtig ist, dass ein Abfluss den Bestand, aus dem er herausfließt, immer im Sinne einer entgegengerichteten also negativen Verbindungspolarität beeinflusst: Wenn sich beispielsweise die Ausflussgeschwindigkeit *verringert* (z.B. Haare im Wannenafluss) dann ist der Wasserstand *höher*, als er es ohne die Verstopfung gewesen wäre, also ist die Wirkung entgegengerichtet. Ein Zufluss beeinflusst den Bestand, in den er fließt, immer im Sinne einer gleichgerichteten also positiven Verbindungspolarität: Wenn sich der Zufluss *verringert*, ist der Wasserstand in der Badewanne *niedriger* als er es ohne die Zuflussverringeringung gewesen wäre (gleichgerichtete Reaktion).

Wolken zeigen lediglich an, dass eine Systemgrenze überschritten wird, d.h. es wird bei einem Abfluss beispielsweise nicht betrachtet, wohin dieser fließt.

**Abbildung 35:**  
Legende für Wirkungsdiagramme. Darstellung: Max Kleemann



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

**Erklärungen zu Abbildung 35:**

Einfache Pfeile symbolisieren hierbei eine Wirkung von einer auf eine andere Variable, die Verbindungspolarität des Pfeils gibt an, ob diese Wirkung gleichgerichtet (+) oder entgegengerichtet (-) ist:

**Gleichgerichtet (+):** Die beeinflusste Variable reagiert in der gleichen Richtung wie die beeinflussende Variable.

Beispiele: Wenn sich die *Bewohner\*innen-Fluktuation* erhöht, dann steigen auch die *Kosten durch Leerstände*. (+)  
Wenn sich die *Bewohner\*innen-Fluktuation* verringert, dann sinken auch die *Kosten durch Leerstände*. (+)

**Entgegengerichtet (-):** Die beeinflusste Variable reagiert in der entgegengesetzten Richtung wie die beeinflussende Variable.

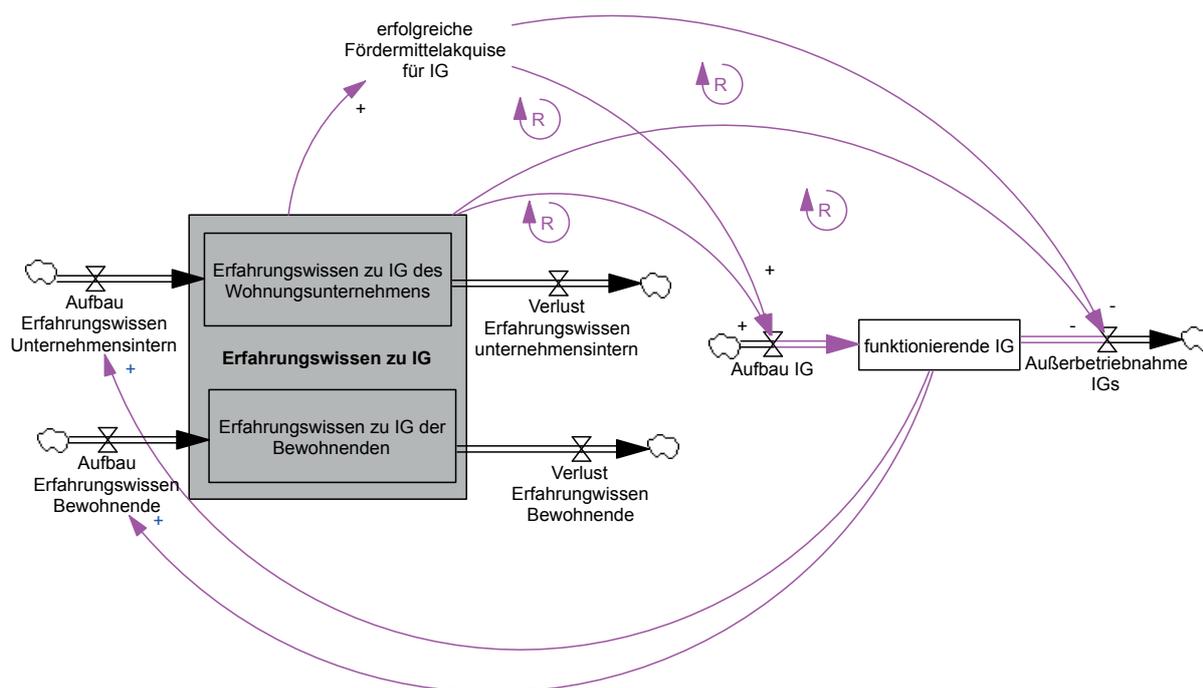
Beispiele: Wenn sich die *Achtsamkeit im Umgang mit Investitionsgütern* erhöht, dann sinken die *Instandhaltungs-/Renovierungskosten* (-)  
Wenn sich die *Achtsamkeit im Umgang mit Investitionsgütern* verringert, dann steigen die *Instandhaltungs-/Renovierungskosten* (-)

Der Übersichtlichkeit halber werden hier *Unternehmensziele* durch Kreise besonders hervorgehoben. *Strategische Ressourcen* sind mit grauem Hintergrund eingefärbt. Variablennamen werden im Text zudem kursiv gesetzt, um sie leichter in den Diagrammen wiederfinden zu können.

### 6.6.1 Erfahrungswissen

Bei allen Unternehmen hat sich gezeigt, dass ihr Erfahrungswissen einen ganz entscheidenden Faktor für die Realisierung von IG darstellt (vergl. Kap. 6.1). Der Aufbau von *Erfahrungswissen in Bezug auf IG* hat hinsichtlich der IG-Entwicklung und des IG-Betriebs das Potenzial von Selbstverstärkung durch mehrere entsprechende Rückkopplungen, die tendenziell zu einer Ausweitung von IG und Erfahrungswissen führen können (siehe Abb. 36).

**Abbildung 36:** Selbstverstärkende Rückkopplungen zwischen Erfahrungswissen und Aufbau/Betrieb von IG (magenta).



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

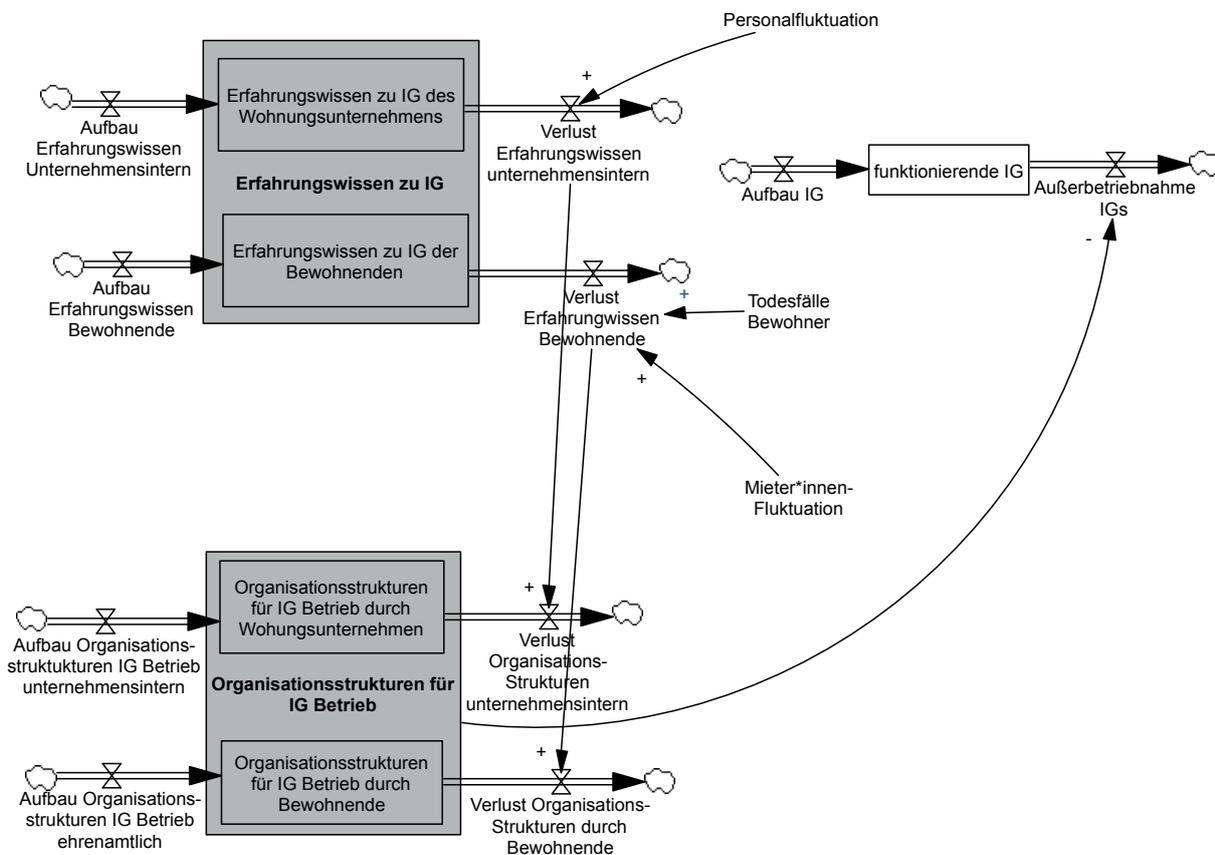
Durch den *Aufbau* und den Betrieb von IG (*funktionierende IG*) steigert sich in den Wohnungsunternehmen und/oder unter den Bewohnende der *Wissens- und Erfahrungsschatz* zu IG. Je höher dieser *Erfahrungsschatz*, desto leichter lassen sich weitere IG entwickeln (*Aufbau IG*) und erfolgreich betreiben (*Verringerung Außerbetriebnahme IG*). Dieser Erfahrungsschatz bezieht sich nicht nur auf die IG selbst oder die Gegebenheiten (z.B. Bedarfe) im Quartier, sondern z.B. auch auf *Fördermittelakquise* sowohl mit dem Zweck der Anfangsinvestition als auch mit dem Zweck des Betriebes der IG.

### 6.6.2 Organisationsstrukturen

Die *Organisationsstrukturen* sind vor allem für den erfolgreichen Betrieb der IG wichtig, sie reduzieren also die Wahrscheinlichkeit einer *Außerbetriebnahme*. Ein Verlust von Erfahrungswissen durch Personal- oder Bewohnerfluktuation kann auch einen Verlust von Organisationsstrukturen bedeuten, wenn zentrale Personen das Quartier verlassen. Ein Vergleich der untersuchten IG zeigt, dass beispielsweise Organisationsstrukturen für den Betrieb von IG entweder unternehmensintern oder aber von Bewohnergruppen aufgebaut werden können, teilweise auch in Kombination bzw. Kooperation miteinander. Ähnliches gilt auch für das Erfahrungswissen zu IG (siehe beispielsweise Abb. 37).

**Abbildung 37:**

Substituierbarkeit von unternehmensinternem versus Bewohner\*innen-getragenen Erfahrungswissen sowie Organisationsstrukturen für den IG-Betrieb; tendenziell bestehen Kopplungen zwischen den Verlusten.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

Ein entscheidender Faktor für die Bereitstellung von IG sind sogenannte Schlüsselpersonen im Wohnungsunternehmen, die Erfahrungen mit bewohnerorientierten und -organisierten Strukturen haben, Ideen für IG entwickeln und sie im Unternehmen gegenüber anderen begründen können. Sie sind der "personalisierte Ausdruck" der Schlüsselressource *Erfahrungswissen* und ein unablässiger Teil der *Organisationsstruktur*. Fast alle hier untersuchten Wohnungsunternehmen haben Personal in der Projektentwicklung oder im Sozialmanagement und teils auch in der Geschäftsführung, das Erfahrungen mit IG hat und dieses Erfahrungswissen für die Entwicklung neuer Quartiere nutzt. In jedem untersuchten Wohnungsunternehmen wird die Bedeutung solcher Personen in der Phase des Entscheidungsprozesses und in der Phase des Betriebs hervorgehoben.

Die Unternehmen haben dieses Erfahrungswissen und Organisationskompetenz durch spezielles Personal in verschiedenen Weisen institutionalisiert, d.h. Organisationsstrukturen geschaffen (vergl. Kap. 6.4):

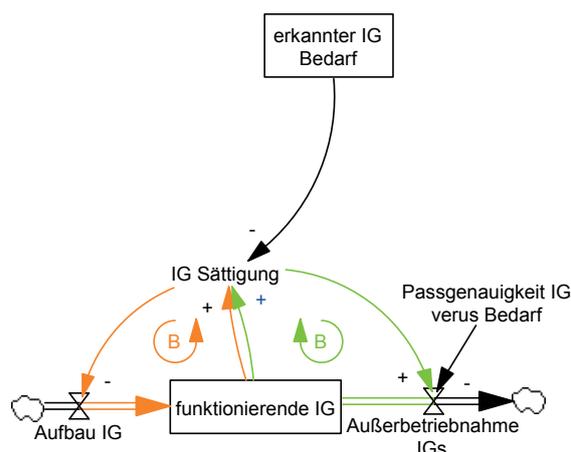
- in Form eigener Geschäftsabteilungen. Solche Abteilungen bzw. Ausgründungen leisten sich kirchliche Wohnungsunternehmen aber vor allem große kommunale Wohnungsunternehmen, die damit auf einen Legitimationsbedarf gegenüber der Stadtöffentlichkeit und ihren kommunalen Eigentümern reagieren. So ist beispielsweise die Sozialabteilung der GAG im Kontext von Debatten zur Privatisierung entstanden und auch die Ausgründung der gGmbH Soziale Stadt ProPotsdam hat die strategische Bedeutung, das soziale Engagement des Wohnungsunternehmens zu demonstrieren.
- als spezielles Personal für besondere Wohnformen sowie
- als spezielles Personal im Bereich Entwicklung und Vertrieb.

Entscheidend für die IG Bereitstellung ist die enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und diesen Expert\*innen der Arbeit mit den Kunden. Am Beispiel der Postbaugenossenschaft ist zu sehen, wie ein Wohnungsunternehmen, das weder über umfangreiche Erfahrung noch Organisationskompetenz für IG verfügt, diese durch Kommunikation und Kooperation mit externen Akteuren einholen kann. Entscheidend waren die kooperative Planung mit den anderen Bauträgern sowie die Möglichkeit zur Beauftragung der GeQo für die Organisation der Gästewohnungen.

### 6.6.3 Nutzungsbedarfe und Sättigungseffekte

In einem Quartier ist es nur dann möglich, weitere IG nicht nur aufzubauen, sondern auch erfolgreich zu betreiben, wenn es diesbezüglich noch ungedeckten Bedarf gibt (siehe Abb 38). Sobald sich die Anzahl der realisierten funktionierenden IG dem Bedarf nähert, wird es schwierig, weitere IG aufzubauen. Bei Übersättigung besteht zudem die Gefahr, dass Angebote von IG nicht genutzt werden und die IG somit außer Betrieb gehen können, was teilweise am Prinz Eugen Park zu beobachten ist. Dies sind zwei balancierende Rückkopplungsschleifen, welche beide bei Annäherung an die Sättigung von unten das Wachstum bremsen bzw. bei Übersättigung die Anzahl an IG wieder senken. Wichtig für den erfolgreichen Betrieb ist hier nicht nur die Menge, sondern auch die Passgenauigkeit von IG gegenüber den Nutzungsbedarfen.

**Abbildung 38:**  
Sättigungseffekte in der Schaffung von IG.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

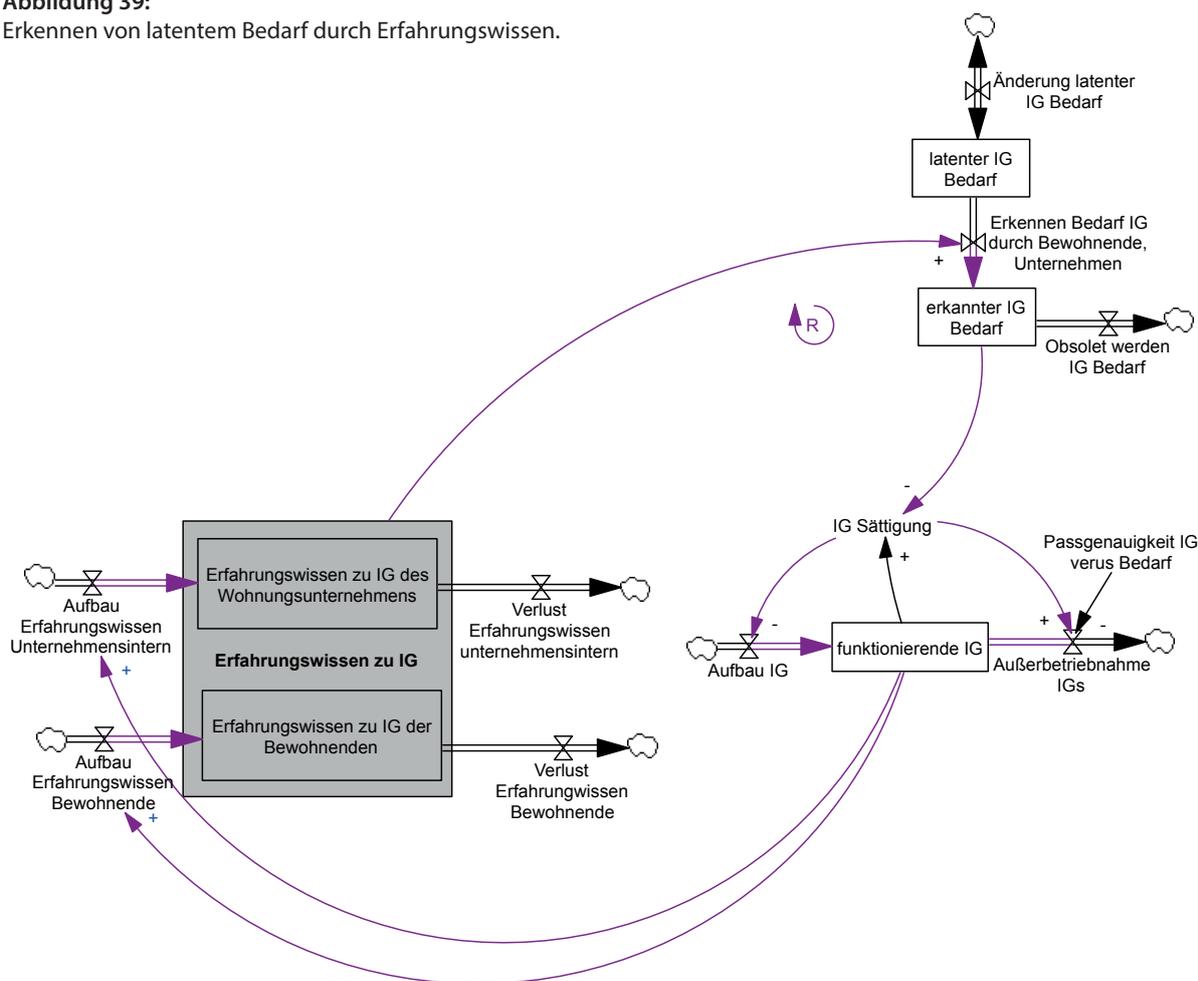
Wichtig ist hierbei jedoch, zu unterscheiden zwischen latentem IG Bedarf und erkanntem IG Bedarf, denn nur wenn Bewohner\*innen einen Bedarf erkannt haben, wird dieser tatsächlich wirksam in Bezug auf dessen potenzielle Befriedigung durch neu zu schaffende IG. Ob ein latenter Bedarf erkannt wird, hängt jedoch von dem *IG-Erfahrungswissen der Bewohnenden* und der *Wohnungsunternehmen* ab (siehe Abb. 39): Haben Bewohnende und/oder Wohnungsunternehmen kaum Erfahrung mit IG, kommen sie vielleicht gar nicht auf den Gedanken, dass existierende Probleme potenziell durch die Einrichtung einer IG lösbar sein könnten.

### 6.6.4 Sozialer Zusammenhalt, Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohnenden

Strategische Ressourcen sind sowohl Voraussetzung für die Entwicklung und den Betrieb von IG, als auch eine Folge des Betriebs von IG. Um bestimmte IG ehrenamtlich betreiben zu können, mag beispielsweise ein gewisses Maß an sozialem Zusammenhalt und Wir-Gefühl nötig sein, welches erst entstehen konnte durch positive Erfahrungen mit der Nutzung früher realisierter IG. Hier besteht somit eine selbstverstärkende Rückkopplung. Problematisch ist jedoch, dass diese Rückkopplung nur mit einem Mindestmaß an sozialem Zusammenhalt in Schwung kommt (siehe Abb. 40).

Auch bei dieser strategischen Ressource sind die Ausgangsbedingungen bedeutsam. In Neubauquartieren ist beispielsweise relevant, ob die Bewohner\*innen als selbstbauende, jung-progressive Genossenschaften auch gleichzeitig die Bedarfe definieren, oder ob Wohnungsunternehmen versuchen, Bedarfe von potenziellen zukünftigen Mietern, die sie noch nicht kennen, zu erahnen. Im ersteren Fall existiert somit von vornherein ein höherer Anteil von erkanntem IG-Bedarf. Dies könnte auch ein Grund sein, warum progressive Neubau-Genossenschaften (Spreefeld o.a.) mehr IG realisieren. Bei privaten Wohnungsunternehmen (z.B. UTB) dürfte das Erfahrungswissen entscheidend sein.

**Abbildung 39:**  
Erkennen von latentem Bedarf durch Erfahrungswissen.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

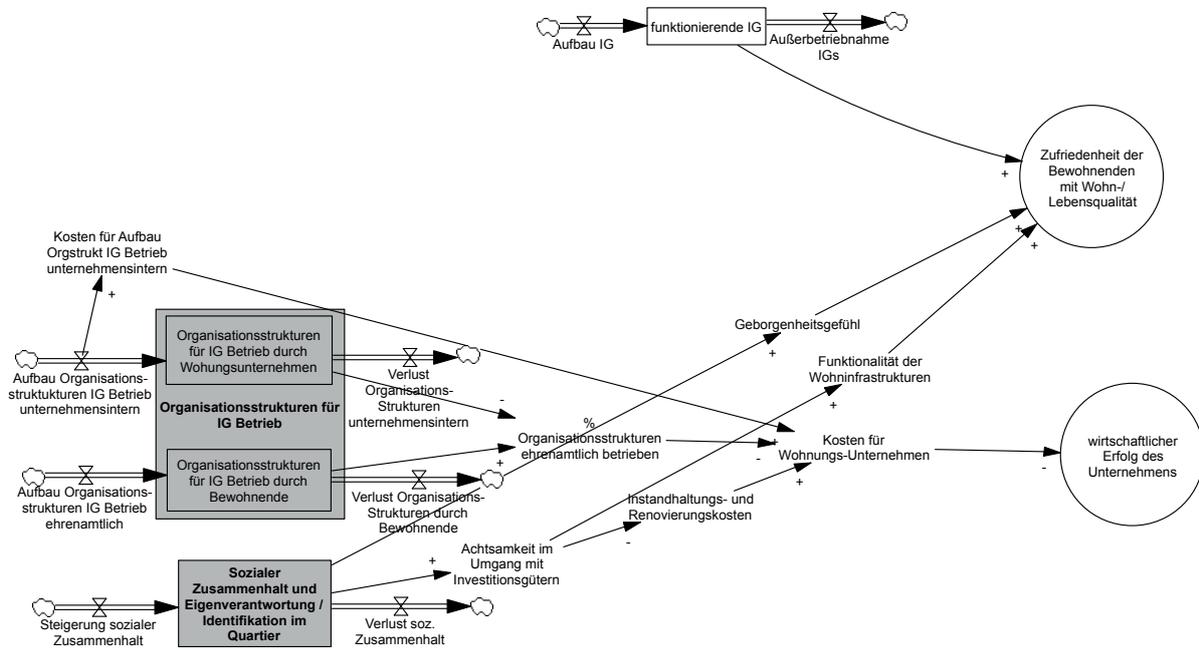
Es ist durchaus möglich, dass sich hinter einer persönlichen Überzeugung für die Wichtigkeit von IG in progressiven Wohnungsunternehmen bereits Erfahrungswissen verbirgt, selbst bevor die ersten IG erfolgreich entwickelt und betrieben werden, weil sich vermutlich durch Erfahrung eine Intuition für die hier besprochenen Wirkungsbeziehungen von den strategischen Ressourcen zu den Unternehmenszielen ausbildet und dann irgendwann intuitiv erkannt wird, das IG diese strategischen Ressourcen aufbauen können.

Die Ausgangsbedingungen der Quartiere können u.a. durch den Anfangsstand der strategischen Ressourcen charakterisiert werden. Dadurch besteht in der Frage der Substituierbarkeit für die Unternehmen häufig keine freie Wahl. Beispielsweise sind in Quartieren mit einem eher sozial niedrigeren Status (oft als "Brennpunktquartiere" bezeichnet) die strategischen Ressourcen *Sozialer Zusammenhalt* sowie *Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohner\*innen* und *Image/Reputation* besonders gering ausgeprägt. Da der Aufbau der *Organisationsstrukturen zum Betrieb von IG durch Bewohner\*innen* jedoch von der ersteren Ressource abhängig ist, kann in solchen Quartieren der Aufbau von *Organisationsstrukturen zum Betrieb von IG* typischerweise zunächst nur unternehmensintern funktionieren.

Diese in (in Abb. 40 grau dargestellte) 'Initialzündung' ist notwendig, um die oben angesprochen selbstverstärkenden Rückkopplung ins Laufen zu bringen. Es braucht beispielsweise Kümmerer im Unternehmen, oder die von diesem bezahlt werden, welche zunächst Angebote in den Quartieren entwickeln und deren Betrieb organisieren.



**Abbildung 41:**  
Einflussketten von Organisationsstrukturen für IG-Betrieb auf Wohnqualität und wirtschaftlichen Erfolg.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

Durch die geringe Ausprägung dieser Ressource in Brennpunktquartieren kommt es vermehrt zu Vandalismus oder unsachgemäßem Umgang mit den Immobilien (*geringe Achtsamkeit im Umgang mit Investitionsgütern*). Dies führt zu erhöhten Instandhaltungskosten oder gar deren verkürzten Lebensdauer für die Investitionsgüter nicht nur des Wohnungsunternehmens, sondern auch solcher, die von der Stadt finanziert werden. Dysfunktionale oder heruntergekommene Strukturen (*geringe Funktionalität der Wohninfrastrukturen*) mindern wiederum die *Wohn-/Lebensqualität* im Quartier. Die Hoffnung der Unternehmen ist somit, dass die durch die IG entstehenden Betriebskosten (v. a. für Personal der unternehmensinternen Organisationsstrukturen) durch Kosteneinsparungen aufgrund geringerer Instandhaltungskosten und höherer Lebensdauer (über-)kompensiert werden. Möglicherweise sind das auch latente Beweggründe für Fördergeber\*innen oder für Konzeptvergabeverfahren zur Förderung von IG.

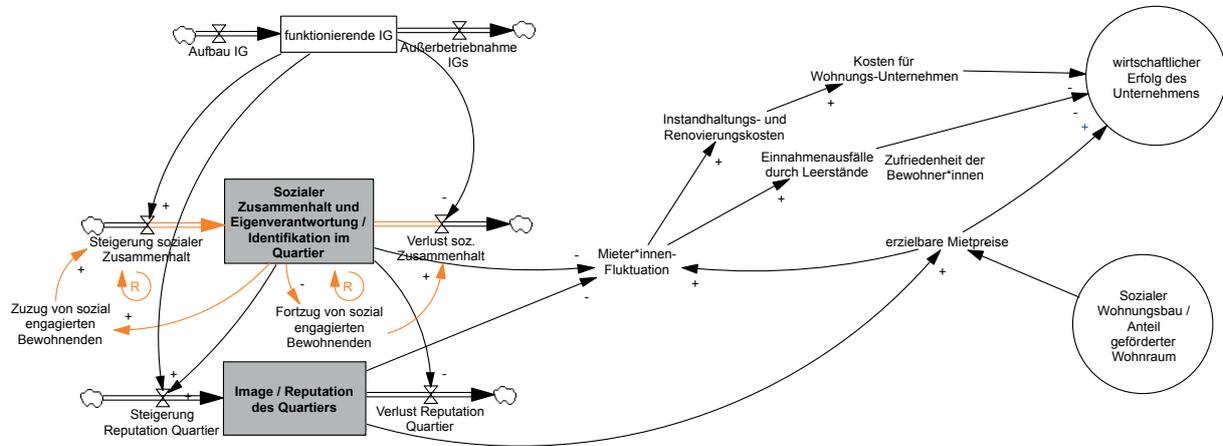
Durch eine Erhöhung des *Sozialen Zusammenhalts, der Eigenverantwortung und Identifikation der Bewohner\*innen* entsteht außerdem ein *Geborgenheitsgefühl*, welches direkt die *Wohn-/Lebensqualität* im Quartier erhöht. Letztere wird wiederum sehr direkt natürlich auch von den *funktionierenden IG* erhöht, da diese Dienstleistungen darstellen, welche einen Bedarf befriedigen.

### 6.6.5 Image und Reputation des Quartiers

Wenn *funktionierende IG* dazu beitragen können, den *sozialen Zusammenhalt, die Eigenverantwortung und Identifikation mit dem Quartier* aufzubauen, senkt dies nicht nur Kosten und steigert die Lebens- und Wohnqualität, sondern steigert potenziell auch das *Image/ die Reputation des Quartiers* sowohl direkt als auch über gesteigerten *sozialen Zusammenhalt, Eigenverantwortung und Identifikation* (siehe Abb. 42).

**Abbildung 42:**

Wirkungsketten von IG über *Sozialen Zusammenhalt* auf *Image/Reputation* des Quartiers und wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

Obwohl diese Wirkung der IG auf das *Image* indirekt und durch den langsamen Aufbau der beiden genannten Ressourcen auch zeitlich verzögert geschieht, scheinen Wohnungsunternehmen darauf zu bauen, was die Wichtigkeit dieser Wirkungen aus Sicht der Unternehmen trotz der schweren Quantifizierbarkeit ebenso unterstreicht wie die Wichtigkeit der persönlichen Erfahrung und der Überzeugung der Unternehmen. Durch ein verbessertes *Image des Quartiers* können u.U. auch Bewohner\*innen angezogen werden, welche durch die Eigenschaften, die sie mitbringen (z.B. soziales Engagement), den *sozialen Zusammenhalt, die Eigenverantwortung, Identifikation mit dem Quartier* weiter erhöhen könnten. D.h. auch dies bildet selbstverstärkende Rückkopplungen (siehe Abb. 42). Diese kann jedoch auch als Teufelskreis funktionieren: wenn die Reputation des Quartiers sinkt, ziehen weniger sozial engagierte Menschen zu, und mehr ziehen fort, wodurch sich der *Soziale Zusammenhalt* und die *Reputation* des Quartiers weiter verschlechtern können.

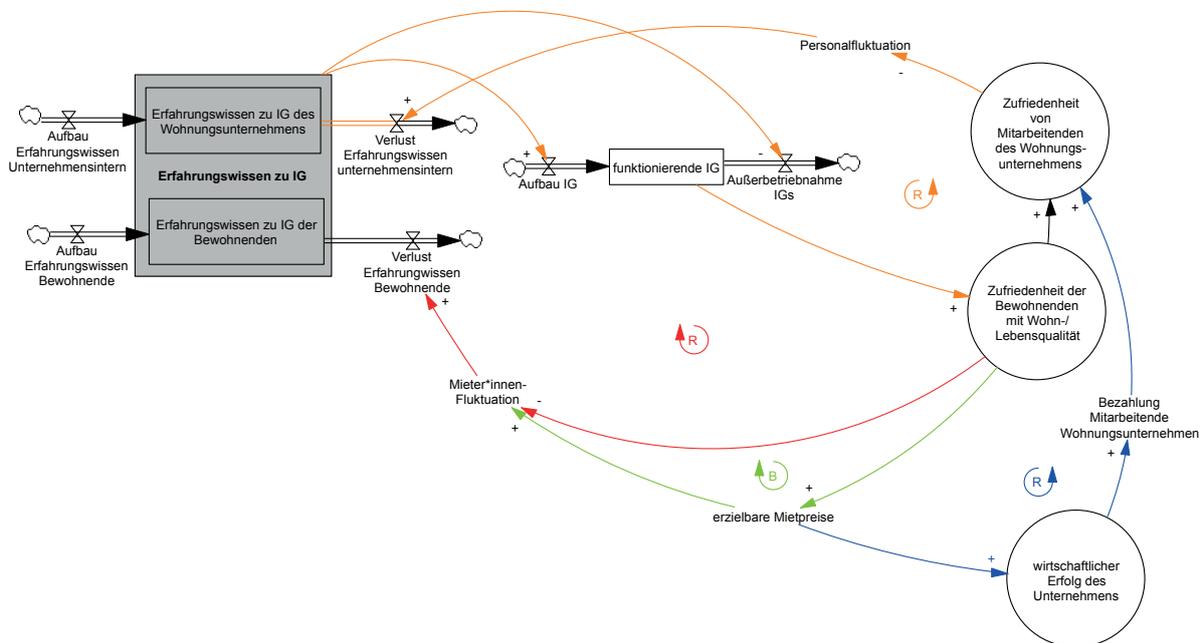
In Quartieren mit höherem sozialem Status (z.B. Prinz Eugen Park) müssen durch die höheren Immobilienkosten auch höhere Erlöse erzielt werden, andererseits steht man im Wettbewerb mit anderen höherpreisigen Quartieren, nicht nur in Bezug auf die *erzielbaren Mietpreise*, sondern hohe *Mieter\*innenfluktuationen* verursachen auch *Einnahmeausfälle durch Leerstand* und häufigere *Renovierungen*, weshalb es sich lohnen kann, diese niedrig zu halten, um den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg zu erhöhen (siehe Abb. 42). Es wird hier auch ein Spannungsfeld deutlich: Unternehmen mit starker Gemeinwohlorientierung haben zwar eine starke intrinsische Motivation IG zu entwickeln, aber ein höherer Anteil an *gefördertem Wohnraum* – als ein weiteres Unternehmensziel, bzw. eine städtische Aufgabe –, wirkt sich tendenziell negativ auf die *erzielbaren Mieten* und somit dämpfend auf den *wirtschaftlichen Erfolg* und die finanziellen Ressourcen des Unternehmens aus, was den Aufbau von IG einschränkt.

Die Ressource *Sozialer Zusammenhalt, Eigenverantwortung/Identifikation* verringert die Fluktuationen und ermöglicht durch ehrenamtliches Engagement Organisationsstrukturen für den Betrieb von IG und Erfahrungswissen unter den Bewohnenden auszubauen (statt unternehmensintern), was Kosten spart (siehe Abb. 40: Erhöhung % *Organisationsstrukturen ehrenamtlich betrieben*).

Eine interessante Frage ist, welches *Erfahrungswissen* dauerhafter ist: unternehmensinternes oder jenes der Bewohnenden? Ersteres geht bei *Personalfuktuation* innerhalb des Unternehmens teilweise verloren, letzteres durch *Mieter\*innenfluktuation* (siehe Abb. 43). Es erscheint aber plausibel anzunehmen, dass beide Formen der Fluktuation durch den Aufbau der strategischen Ressourcen verringert werden können:

**Abbildung 43:**

Selbstverstärkende Rückkopplungen: durch IGs erhöhte Wohn-/Lebensqualität verringert eine Fluktuation von Mitarbeiter\*innen und Mieter\*innen, was Erfahrungswissen steigert. Ein Mietenanstieg kann aber perspektivisch eine Fluktuation auch erhöhen.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

Eine Erhöhung der *Wohn-/Lebensqualität* im Quartier verringert tendenziell die *Mieter\*innenfluktuation* und auch die Mitarbeitendenzufriedenheit des Wohnungsunternehmens dürfte hierdurch steigen, was die *Personalfluktuat* ebenfalls verringern dürfte. Die *Mitarbeitendenzufriedenheit* dürfte zudem auch durch den *wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens* durch *Bezahlung der Mitarbeitenden* beeinflusst werden.

Hierdurch schließen sich wiederum selbstverstärkende Rückkopplungen, da das somit höhere Erfahrungswissen (durch Verringerung von dessen Verlust) begünstigt wiederum den *Aufbau* und erfolgreichen Betrieb von IG (verringerte *Außerbetriebnahme*), was wiederum die *Wohn-/Lebensqualität* erhöht. Allerdings wird die *Mieter\*innenfluktuation* indirekt auch über die erzielbaren Mietpreise von der *Wohn-/Lebensqualität* beeinflusst, wodurch sich eine balancierende Rückkopplung schließt, welche die selbstverstärkende Rückkopplung abzuschwächen vermag, insbesondere bei hohen Mieten.

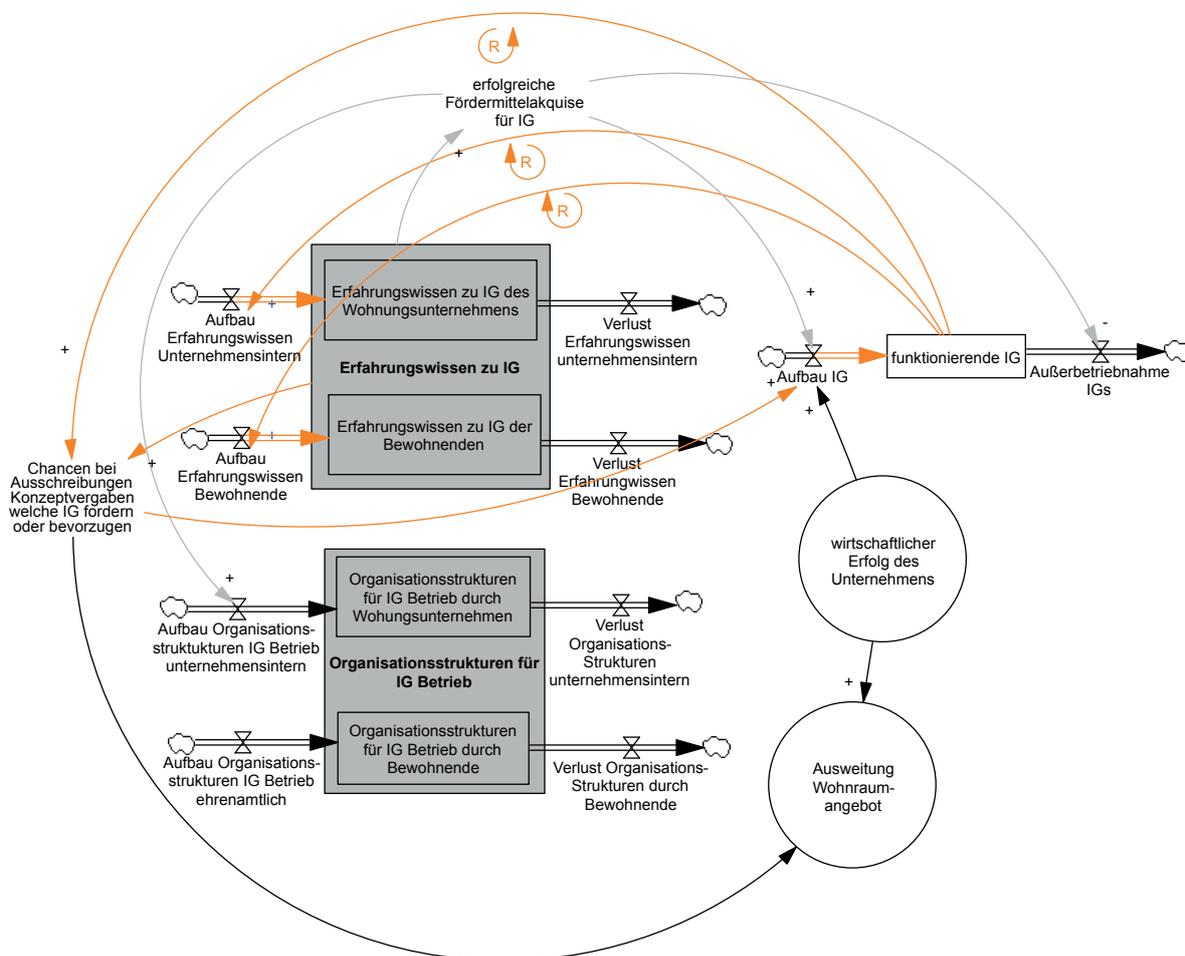
### 6.6.6 Erfolge bei Fördermittelakquise und Konzeptvergabeverfahren

Das *Erfahrungswissen* trägt neben der bereits weiter oben besprochenen Erhöhung der *Erfolgsaussichten bei der Fördermittelakquise* auch dazu bei, die *Chancen bei der Konzeptvergabe* zu erhöhen, wenn IG explizit gefordert werden (z.B. Prinz Eugen Park) oder Quartiersentwicklungskonzepte mit IG bevorzugt werden. Auch der erfolgreiche Betrieb (funktionierende IG) dürfte bei der Vergabe dann ein Vorteil sein. Diese Wirkungsbeziehungen implizieren das Vorliegen mehrerer selbstverstärkender Rückkopplungen, da erhöhte *Chancen bei der Konzeptvergabe* natürlich auch den Aufbau von IG erhöhen, was wie erwähnt dann auch wieder das Erfahrungswissen erhöht (siehe Abb. 44). Außerdem ermöglicht Erfolg bei der Konzeptvergabe auch die *Ausweitung des Wohnraumangebotes*.

Unternehmen entwickeln strategische Ressourcen entweder aufgrund ihrer Unternehmensziele und/oder aufgrund der jeweiligen Ausgangsbedingungen im Quartier. Unternehmen, bei denen das Unternehmensziel

**Abbildung 44:**

Erhöhte Chancen bei der Konzeptvergabe durch Erfahrungswissen und erfolgreichen IG-Betrieb sowie deren Auswirkungen.



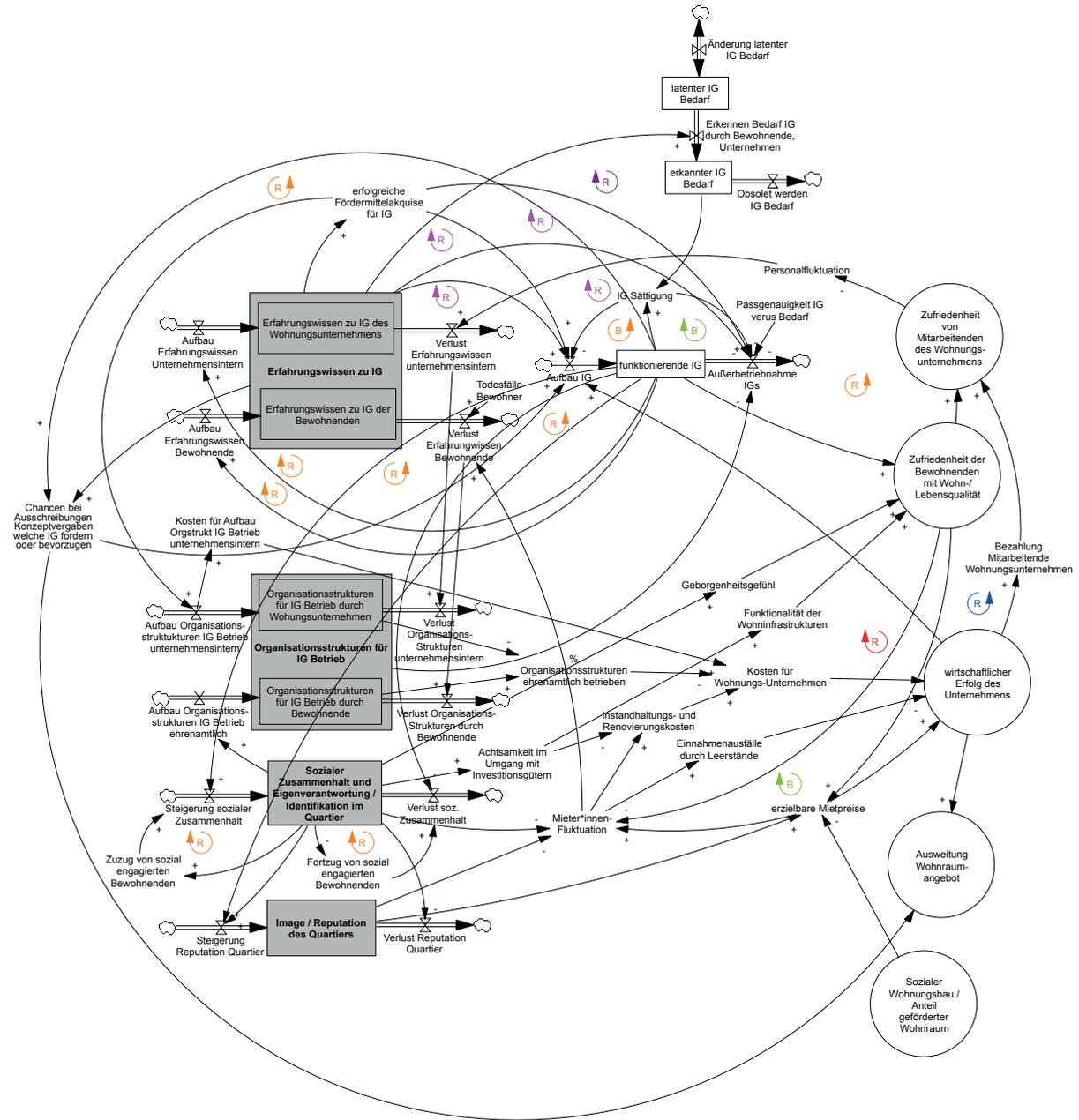
Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

*Wirtschaftlicher Erfolg* relativ zur *Wohn-/Lebensqualität* höher gewichtet ist (z.B. bei privaten Wohnungsunternehmen als Aktiengesellschaft), werden IG vermutlich eher bereitstellen, um das *Image / die Reputation* des Quartiers zu steigern, insbesondere durch IG mit entsprechender Strahlkraft.

Bei Unternehmen hingegen, welche das Unternehmensziel *Wohn-/Lebensqualität* relativ zum *Wirtschaftlichen Erfolg* höher gewichten (z.B. jungen Genossenschaften), wird vermutlich eher der *Aufbau des Sozialen Zusammenhalts, Eigenverantwortung/Identifikation* im Vordergrund stehen. Davon kann insbesondere dann ausgegangen werden, wenn Menschen sich in der Absicht zusammenfinden, gemeinsam neue Wohnungen zu bauen und gemeinschaftsorientierte Wohnformen zu praktizieren.

Zusammenfassende ist in Abb. 45 das Gesamtbild mit allen Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Ressourcen und allen anderen Einflussgrößen dargestellt.

**Abbildung 45:** Gesamtbild aller Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Ressourcen und allen anderen Einflussgrößen.



Quelle: Eigene Darstellung (Max Kleemann)

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

### 7.1 Zentrale Erkenntnisse aus der Untersuchung

Zusammenfassend werden hier die zentralen Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit entlang des Projektlebenszyklus dargestellt. Aufgrund der Heterogenität der untersuchten Beispiele und mangels Repräsentativität des gewählten Samples mit sechs Fallstudien kann kein Anspruch auf eine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse erhoben werden. Die bewusst differenzierte Auswahl an Quartieren, Wohnungsunternehmen und (Fokus-)IG erlaubt es dennoch, allgemeine Schlussfolgerungen zu ziehen, die auf ähnlich gelagerte Quartierskontexte übertragbar sind. Ausgehend von den Forschungsergebnissen sollen abschließend Antworten auf die forschungsleitenden Thesen gegeben werden.

#### Entscheidungsprozesse

In der Untersuchung wurde deutlich, in welchem Maße die Bereitstellung von IG vom Unternehmenszweck und den damit verbundenen übergeordneten Unternehmenszielen - wirtschaftlicher Unternehmenserfolg, Gemeinwohlorientierung, Wohn- und Lebensqualität im Quartier, Ausweitung des Wohnungsbestandes und Fachkräftesicherung -, abhängen (vgl. Kap. 6.1). Offenbar haben insbesondere jene Unternehmen ein Interesse an IG, die gemeinwohlorientiert der Wohn- und Lebensqualität der eigenen Mieterinnen und Mietern wie auch der Nachbarschaft im Quartier, als auch der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Wert beimessen. Für diese Unternehmen haben IG vor allem einen strategischen Nutzen, der mit der Entwicklung von Schlüsselressourcen verbunden ist, die wiederum zentrale Bedingungen zur Erreichung der Unternehmensziele darstellen. Diese Schlüsselressourcen können durch die erfolgreiche Bereitstellung und Betrieb von IG entwickelt werden, sind aber z.T. auch Voraussetzung für eine erfolgreiche Bereitstellung und Betrieb von IG (vgl. Kap. 6.6 und Kap. 7.2).

In der Praxis ist die Entscheidung für IG vor allem Werte-basiert. Zentraler Ausdruck des Gelingens sind daher Narrative wünschenswerter und machbarer Zukünfte. Die Wohnungsunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen ihrer Quartiere antizipieren und diesen aktiv begegnen wollen. Dies zeigt sich in den Anekdoten und Geschichten der Interviewpartner, die jeweils berichten können, wie eine IG wirkt. Auch wenn diese Narrative keine direkten Benchmarks liefern, verschaffen doch eben diese Geschichten eine hinreichende Nachvollziehbarkeit und Plausibilität zur Entscheidungs- und Eigenlogik der jeweiligen Unternehmen.

Wenn auch nicht speziell untersucht werden konnte, welche Rolle die einzelnen Personen in den Unternehmen bei der Initiierung von IG in Quartieren gespielt haben, so ist doch davon auszugehen, dass auch das persönliche Engagement von Menschen in Unternehmen wie auch von Menschen in den Quartieren eine wichtige Voraussetzung für die Durchsetzung, Entstehung und den Betrieb von IG sind. Die Personen, die für diese Studie befragt werden konnten, waren allesamt erkennbar stark engagiert und von der Idee der IG im weiteren Sinne überzeugt; sie hatten sich zumeist sehr umfangreich für die Umsetzung eingesetzt. Sicherlich wäre dies nicht möglich gewesen, sofern das jeweilige Unternehmen ihnen diese Freiräume nicht eingeräumt hätte. Aber ohne persönliches Engagement wären diese Freiräume eben auch nicht genutzt worden.

#### Bedarfsbestimmung

Zur Bestimmung des Bedarfes an IG gibt es keine Standardformel, sondern dieser wird spezifisch für jedes Quartier bzw. in dem räumlich-strukturellen Kontext, in dem die IG entstehen könnte, entwickelt (vgl. Kap. 6.2). Die Größe des Quartiers und die Bewohnerstruktur sind dabei wichtige Einflussgrößen genauso wie die eben bereits beschriebene Eigenlogik des Unternehmens wie auch das konkrete Stakeholderumfeld des Unternehmens allgemein und - beispielsweise mit Blick auf mögliche Kooperationen - im konkreten Quartier. Aus

der Untersuchung der Wohnungsunternehmen lassen sich aber keine allgemein gültigen und übertragbaren Regeln für die Bestimmung von Anzahl und Funktionen der IG ableiten. Die Entscheidung wird weitgehend durch die Wohnungsunternehmen auf Basis ihrer Erfahrungen und Ziele getroffen. Dabei nutzen sie in verschiedenem Umfang die Erfahrungen der Nutzerinnen und Nutzer sowie anderer Unternehmen. Aus vorangegangenen Projekten haben sie gelernt, dass eine Diversifizierung der Angebote sinnvoll ist.

Vorgehensweisen zur Bestimmung des Bedarfs lassen sich auch deswegen schwer generalisieren, weil IG per se einen prinzipiellen Angebotscharakter haben. Es liegt sowohl an der Struktur der Bewohnerschaft, dem Finanzierungskonzept, dem Wohnungsunternehmen und den Erfahrungen und Vorstellungen der verantwortlichen Akteure, welche IG angeboten werden: "Nichts ist schlecht. Ob es jetzt [...] der Gemeinschaftsraum ist oder ob es das gemeinsame Fahrradfahren ist, das gemeinsame Gärtnern ist, ob es irgendetwas ist: überall da, wo sich Menschen engagieren in ihrem Wohnumfeld, ist das vom Prinzip ganz gut. Und vieles kann man als Angebot antriggern" (Mauel, I\_GAG2).

### **Sättigungseffekte bei der Bereitstellung von IG**

Die Wohnungsunternehmen geben an, dass der Bedarf an IG besteht, doch lässt sich aus den Forschungsergebnissen keine Angabe ableiten, ob die jeweiligen IG den Bedarf decken. Eine Unterversorgung mit IG, bei der ein Bedarf im Quartier höher als das Angebot ist, wurde nicht genannt. Eine Tendenz der Überversorgung von IG lässt sich im Quartier Prinz Eugen Park beobachten, wobei hier anzumerken ist, dass eine geringe Auslastung einzelner IG nicht per se ein Defizit darstellt. Wie eine Studie zu Nachbarschaftsräumen in Genossenschaften feststellt, müssen IG nicht immer zu allen Zeiten von allen genutzt werden, da bereits die besseren Angebote für Kontakt- oder Sharing-Möglichkeiten mehr Bewohnerzufriedenheit und Resilienz für das Quartier erzeugen können (Emmenegger et al. 2017, S.99). Die Frage nach einer optimalen Dimensionierung von Anzahl und Funktion an IG - und damit auch die Frage nach einer Sättigung des Bedarfs -, lässt sich nicht anhand quantitativer Indikatoren beantworten. Nicht Anzahl oder Größe von IG, sondern die Tatsache, dass es sie überhaupt gibt sowie die Intensität der gemeinsamen Nutzung sind entscheidend.

### **Trägerschaftsmodelle**

Räumliche und technische Angebote lassen sich relativ einfach bereitstellen und finanzieren, die Herausforderung besteht zumeist in der dauerhaften Organisation der Nutzung, für die eine funktionierende Trägerschaft erforderlich ist (vgl. Kap. 6.4). Die Trägerschaft weist den beteiligten Akteuren die Verantwortung zu, wer für die Steuerung, die Sicherung der Finanzierung, der Durchführung des Betriebs und ggf. eine Anpassung an veränderte Gegebenheiten verantwortlich ist. In Abhängigkeit von Quartierskontext - Bewohnerschaft, Größe, Rechtsformen der bestandshaltenden Wohnungsunternehmen und anderer Eigentümer - und IG-Typ - Funktion, Zielgruppen, Zugang - haben sich verschiedene Trägerschaftsmodelle bewährt.

Die untersuchten Trägerschaftsmodelle sind notwendige Organisationsstrukturen im Quartier, die als "Verantwortungsgemeinschaften" (GdW 2019a, S.70) und Schnittstellen für Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen, Bewohnerinnen und Bewohnern, Kommunen und externen Trägern operieren. Die zentrale Herausforderung bleibt aber die konkrete Umsetzung durch rechtliche Vereinbarungen für Nutzung, Verwaltung, Kooperation, Mitbestimmung, Haftung und Finanzierung.

In der Untersuchung wurde deutlich, dass die Wohnungsunternehmen über die einzelne IG hinaus denken und deren Vernetzungen ermöglichen, die durch Quartier- und Akteur-übergreifende Organisationen als GbR (Rosensteinviertel) oder Quartiersgenossenschaft (Prinz Eugen Park) verwaltet werden. Denn ein "funktionierendes" oder besser lebendiges Quartier im Sinne einer lebendigen Nachbarschaft innerhalb eines baulich-sozialen Kontextes entsteht nicht durch einen Gemeinschaftsraum allein, sondern erst durch die Vernetzung und Beispielung vieler Angebote wie Begegnungs- und Aktivitätsräume, gastronomische Einrichtungen, Nachbarschaftsgärten oder Mobilitätsdienstleister. Wenn Eigentümer miteinander kooperieren, sind Synergieeffekte

möglich. Während IG in vielen Quartieren durch ein federführendes Wohnungsunternehmen oft in Kooperation mit der Stadt und anderen Akteuren organisiert wird, wurde diese im Prinz Eugen Park im größeren Stil zwischen vielen unterschiedlichen Wohnungsunternehmen ausgehandelt. Die von der Stadt geforderte und von den Unternehmen im Rahmen des Bauherrenkonsortiums professionell moderierte und freiwillig geleistete Quartiersplanung von IG erklärt die hier beobachtbare größte Funktionsvielfalt von IG, die zugleich die größte Bandbreite an Zugangs- und Organisationsformen aufweist. Das GeQo-Modell ist als neue Form des Quartiersmanagements daher wegweisend für neue Quartiere mit mehreren Wohnungsunternehmen.

## Finanzierung

In der Gesamtschau aller Projekte zeigt sich, dass die untersuchten Wohnungsunternehmen die Bereitstellung und den Unterhalt einer IG nicht isoliert betrachten, sondern dass zumindest die Herstellung der IG im Rahmen der gesamten Projektentwicklung finanziell abgebildet wird. Doch auch im Unterhalt tragen sich IG meist finanziell nicht selbst, sodass für die dauerhafte Sicherung der Verfügbarkeit und Nutzbarkeit der IG je nach IG- und Unternehmenstyp unterschiedliche Finanzierungsmodelle und -quellen zur Anwendung kommen, häufig auch mehrere gleichzeitig. Das sind insbesondere

- Eigenmittel und Querfinanzierungen innerhalb des Unternehmens, manchmal auch in Verbindung mit unternehmenseigenen Geschäftsabteilungen (vgl. Kap. 6.4.3),
- Miet- oder Hausgeldumlagen der Wohnungen,
- Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer im Quartier durch Umlageprinzip, z.B. über eine Quartierspauschale (vgl. Kap. 6.5.4),
- Erlöse aus der (externen) Vermietung der IG,
- Einwerbungen von Fördermitteln z.B. für Quartiermanagement sowie
- Nutzungsentgelte.

Ein gemeinsames Merkmal der hier untersuchten IG äußert sich darin, dass Eigenmittel der Wohnungsunternehmen nicht die Hauptfinanzierungsquelle darstellen. Dieses Ergebnis steht in deutlichem Unterschied zu früheren Studien über IG, die in Bestandsquartieren als Sharing-Angebote oder seitens des Sozialmanagements bereitgestellt werden. So zeigt eine repräsentative Umfrage zu Sharing-Angeboten in der Wohnungswirtschaft, dass die Finanzierung überwiegend durch Eigenmittel wie Rücklagen, Eigenkapital oder Rückstellungen der Wohnungsunternehmen erfolgt und nur jeweils knapp 10 % der Finanzierung durch Fördermittel, Kooperation mit externen Trägern oder durch Beiträge der Mieterinnen und Mieter selbst erfolgt (Baldin et al. 2018a, S. 81). Dabei wurde jedoch nicht differenziert, inwiefern sich die Finanzierung in den Phasen der Planung und Herstellung und in der Phase des Betriebs unterscheidet.

Die hier vorgelegten Ergebnisse zeigen dagegen, dass Eigenmittel insgesamt eine geringere Rolle spielen und vor allem dann genutzt werden, wenn die Kosten des Betriebs – wie im Bestand typisch – nicht einfach auf bereits bestehende Verträge umgelegt werden können oder wenn fehlende Einnahmen quersubventioniert werden (z.B. im Hartwig-Hesse-Quartier). Der dargestellte Finanzierungsmix in den hier untersuchten Wohnungsunternehmen ist daher ein deutliches Indiz dafür, dass IG in Neubauquartieren von Anfang an mitgeplant und in der Projektfinanzierung einkalkuliert werden. Dies gilt sowohl für die Kosten der Herstellung als auch für die Kosten des Betriebs.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die Herstellung von IG im Wesentlichen über eine Einberechnung der Herstellungskosten in die Gesamtkosten von Neubau-Quartieren erfolgt und somit - letztlich - eine Umla-

ge auf die Nutzenden durchgeführt wird. Bei der Bereitstellung von IG in Bestandsquartieren beschreiten die Unternehmen andere Wege - z. B. auch den Einsatz von Eigenkapital ohne die Aussicht auf Umlage (z. B. auf die Kaltmieten). Der Einsatz von investiven Fördermitteln kommt teilweise zum Einsatz - etwa im Rahmen der Wohnraumförderung. Beim Betrieb von IG gehen die Unternehmen meist andere Wege und setzen - jedenfalls zum Teil - auf andere Einnahmequellen, wie etwa Hausgelder, Spenden, Nutzungsentgelte usw. Häufig findet auch hier eine Subvention z. B. durch den Verzicht auf Kaltmieten oder die Übernahme anderer Kosten statt.

### **These 1: Anerkanntes Potential**

Die Untersuchungsergebnisse unterstützen diese Ausgangsthese. Die befragten Wohnungsunternehmen bestätigen die sozialräumlichen Mehrwerte von IG für Quartiere, da diese das Zusammenleben der Nachbarschaft unterstützen, die Quartiere aufwerten und damit im Großen und Ganzen auch einen wirtschaftlichen Nutzen bieten. Infrastrukturen des Gemeinsamen erweitern das Spektrum der Nutzungsmischung im Quartier und sind Grundlage dafür, dass gemischte Wohnungsbestände sozial nachhaltig bewirtschaftet werden können. Die befragten Personen bestätigen, dass IG gerade für gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen eine wichtige Maßnahme sind, um die Unternehmensziele umzusetzen.

### **These 2: Unausgeschöpftes Potential**

Das freiwillige Engagement zur Bereitstellung von IG, das die hier untersuchten Wohnungsunternehmen charakterisiert, ist nicht repräsentativ für alle Wohnungsunternehmen. Die befragten Personen bestätigen mehrfach, dass andere Wohnungsunternehmen IG nicht bereitstellen, weil sie den Aufwand (sowohl finanziell wie hinsichtlich der Komplexität der Umsetzung) scheuen, weil sie keine Erfahrungswerte haben, wie diese bereitgestellt werden können oder weil dies nicht ihrem Unternehmensziel entspricht. Insbesondere Bauträger und stark gewinnorientierte Unternehmen, die kein Bestandshalter sind, haben kaum intrinsisches Interesse an der Realisierung von IG. Diese Wohnungsunternehmen könnten durch geeignete Rahmenbedingungen wie kooperative Konzeptvergabeverfahren zur Bereitstellung von IG angehalten werden (vgl. Handlungsempfehlungen in Kap. 7.3).

### **These 3: Mangelnde Kosten-Nutzen-Analysen als Umsetzungshemmnis von IG**

Die befragten Wohnungsunternehmen sehen den strategischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Nutzen von IG, der in der Regel aber nicht oder nur unzureichend monetär bezifferbar ist. Für die Unternehmensentscheidung zur Bereitstellung und den Betrieb einer IG spielen daher klassische, gewinnorientierte Wirtschaftlichkeitsberechnungen keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Handlungsentscheidend ist vielmehr, wie eine IG (re)finanziert und somit das Investitionsrisiko minimiert werden kann, und wie der spätere Betrieb mit den damit zusammenhängenden Kosten für Koordination, Verwaltung und Unterhalt gesichert werden ("schwarze Null"). Damit eng verbunden ist die Frage, ob der angestrebte Nutzen erreicht und langfristig gesichert ist, also kein Leerstand oder ungenutzte Gemeinschaftseinrichtungen entstehen sondern durch aktive Beteiligung der Bewohnerinnen und Bewohner die Senkung von Vandalismusschäden usw. erreicht wird. Relevante Faktoren dafür sind, ob sich aktive und selbstorganisierende Bewohnerstrukturen herausbilden, ob die Bewohnerschaft zahlungsfähig ist oder externe Fördermittel genutzt werden können. Hier liegen aus Sicht der befragten Unternehmen die eigentlichen Umsetzungshemmnisse für die Bereitstellung von IG. Es kommt nicht auf Fragen der Wirtschaftlichkeitsberechnung an, sondern entscheidend ist die Fähigkeit, (langfristige und soziale) Nutzen zu erkennen, ihren Wert zu kommunizieren und eine Finanzierung der notwendigen Kosten zu leisten.

### **These 4: Relevanz des Bilanzrahmens von Wirtschaftlichkeitsberechnungen**

Eine Gemeinwohlbilanzierung in Form einer Sozial- oder Stadttrendite hat für die Wohnungsunternehmen selbst immer noch keine große Relevanz, da die jeweiligen "Erlöse" dieser Konzepte ihnen direkt nicht zugute

kommen. Die Demonstration gemeinwohlorientierter Leistungen oder der Gemeinnützigkeit kann relevant sein für förder- und steuerrechtliche Vorteile, doch ist die Berechnung einer solchen Stadt- oder Sozialrendite keine notwendige oder hilfreiche Entscheidungsgrundlage für Investitionen. Dies mag sich perspektivisch ändern, da die Finanzierung von Maßnahmen und Unternehmen zunehmend an die Einhaltung von ESG-Kriterien geknüpft wird. Zwar ist die Operationalisierung der Taxonomie in den Bereichen "Social" und "Governance" hier noch nicht abgeschlossen, doch wären für wohnungswirtschaftliche Unternehmen Angebote, wie IG in Quartieren inklusive deren positiver Auswirkungen, eine denkbare Variante, ihr Engagement in diesem Feld darzustellen und zu belegen. Bestehen bleibt die Schwierigkeit der Differenzierung von sozialem, strategischem und betriebswirtschaftlichem Nutzen. Aufgrund der Komplexität, diese zu quantifizieren, lassen sich auch keine kausalen Zusammenhänge herstellen zwischen einem erwarteten oder gar quantifizierbaren Nutzen und der dafür bereitgestellten Form von IG. Weder lässt sich damit begründen, dass eine bestimmte IG mehr Nutzen als eine andere bringt oder wie der Grenzkostenpunkt bestimmt ist, ab dem keine weiteren Nutzen durch mehr IG erzielt werden können.

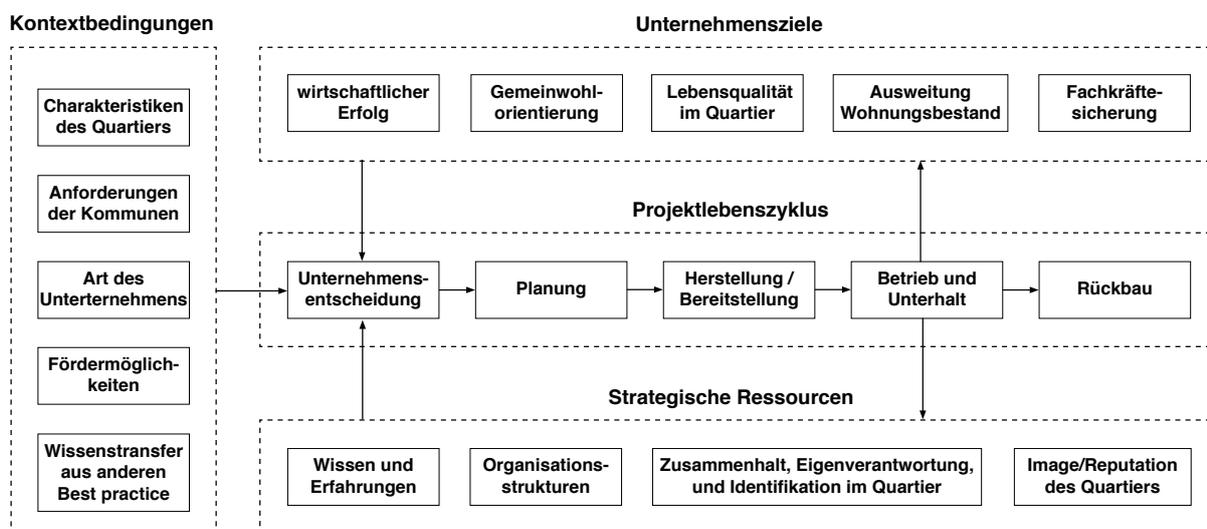
## 7.2 Erfolgsbedingungen zur Bereitstellung und Betrieb von IG

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lassen sich allgemeine Erfolgsbedingungen für die Bereitstellung und den Betrieb von IG ableiten und im Gesamtgefüge des Projektlebenszyklus einer jeden konkreten IG zu verorten. Diese lassen sich drei Bereichen zuordnen: *Ausgangsbedingungen des Quartiers, unternehmensinterne Charakteristiken sowie weitere Rahmenbedingungen*. Einige dieser Faktoren sind strategische Ressourcen, welche nur allmählich aufgebaut werden können.

Während Unternehmensziele, strategische Ressourcen und Kontextbedingungen einen starken Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen für die Bereitstellung der IG haben, werden die Unternehmensziele und strategischen Ressourcen ihrerseits vom Betriebserfolg der IG beeinflusst (Abb. 46). Für die Förderung der Bereitstellungs- und Betriebsweisen von IG sind neben den spezifischen Charakteristiken und Merkmalen der jeweiligen IG insbesondere die Erfolgsbedingungen zu berücksichtigen, da diese die entscheidenden Hebelpunkte darstellen, um das System zu beeinflussen. Sie liefern daher den Hintergrund zu den allgemeinen Handlungsempfehlungen (Kap. 7.3).

Abbildung 46:

Zusammenhang von Kontextbedingungen, Unternehmenszielen und strategischen Ressourcen in Beziehung zum Projektlebenszyklus.



Quelle: Eigene Darstellung

## 7.2.1 Ausgangsbedingungen des Quartiers

### Räumlicher, baulicher und sozialer Kontext des Quartiers

Die stadträumliche Lage des Quartiers, dessen Größe, Dichte und andere Qualitätsmerkmale wie Grünräume, Einzelhandel- und Dienstleistungsangebote oder soziale Infrastruktur und nicht zuletzt der sozioökonomische Status der Bewohnenden und deren (Durch-)Mischung machen jedes Quartier zu einem einzigartigen Mikrokosmos. Daher hat jedes Quartier unterschiedliche Bedarfe an IG, die sich auch über die Zeit verändern, weil z.B. eine natürliche Veränderung der Altersstruktur andere Zielgruppen nach sich zieht. IG tragen dazu bei, dritte Orte im Quartier zu schaffen, die eine räumliche Voraussetzung für besondere Formen sozialer Interaktion darstellen und situativ an sich wandelnde Bedürfnisse angepasst werden können.

### Sozialer Zusammenhalt, Eigenverantwortung und Identifikation im Quartier

Ein zentrales Ziel von IG sind, positive, gemeinsinnstiftende persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen der Bewohnerinnen und Bewohner im Quartier zu fördern. Zugleich sind diese aber auch eine Bedingung zum erfolgreichen Betrieb von IG. Bedarf und Engagement sind wie zwei Seiten einer Medaille, denn wo sich Menschen nicht für eine Sache engagieren, scheint der Bedarf auch nicht sonderlich groß zu sein. Zugleich hängt das persönliche Engagement aber auch am jeweiligen zeitlichen und ökonomischen Budget der Personen, die aufgrund von Berufstätigkeit, familiärer Aufgaben wie Kinder- oder Pflegebetreuung sowie anderer Interessen nicht immer das gewünschte Engagement aufbringen können oder wollen. Zugleich können IG gerade hier eine entlastende Wirkung haben, wenn aus einer anonymen Nachbarschaft eine - zumindest in Teilen - aktive Gemeinschaft mit solidarischem Handeln erwächst. Diese entlastende und Kontinuität garantierende Funktion der IG ist wiederum meist auf eine unternehmerische Unterstützung durch professionelles Personal angewiesen.

### Erfahrungswissen und Organisationsstrukturen der Bewohnenden

Der Aufbau und Betrieb von IG braucht nicht nur seitens der Unternehmen Kompetenzen und Know-how, sondern auch seitens der Bewohnerinnen und Bewohner. Je nach Komplexität der IG (Gemeinschaftsraum, Nachbarschaftsgarten, Carsharing, Schwimmbad) können diese in unterschiedlicher Art und Intensität erforderlich sein oder auch professionelles Personal erfordern. Der Aufbau dieser Kompetenzen ist nicht nur für den IG-Betrieb erforderlich, sondern nützt vermutlich auch bei der Bewältigung von Krisen (z. B. COVID-19-Pandemie), da die soziale Resilienz erhöht wird.

### Image / Reputation des Quartiers

Die Außenwahrnehmung eines Quartiers ist ein strategischer Einflussfaktor für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg, da sich das Image eines Quartiers dauerhaft auf die Zufriedenheit der Bewohnerschaft aber eben auch auf die Höhe und Verlässlichkeit der erzielbaren Mieterträge und den Wert der Immobilien auswirkt. Wenn beispielsweise in einem Bestandsquartier durch ein schlechtes Image Leerstand und niedrige Mieten resultieren (vgl. Ausgangslage Gartenstadt Drewitz), kann eine sich selbstverstärkende Abwärtsspirale mit großen wirtschaftlichen Auswirkungen auf die dort tätigen Wohnungsunternehmen in Gang gesetzt werden.

Demgegenüber können IG zu einer Verbesserung der Wohn- und Lebensqualität beitragen und so Bestandteil einer sich selbstverstärkenden Aufwärtsspirale werden. Die Implementierung von IG in Neubaugebieten ist - neben anderen Intentionen - eine bewusste Strategie der hier befragten Wohnungsunternehmen, den bekannten Problemen geplanter und/oder renditeoptimierter Quartiere von Beginn vorzubeugen.

## 7.2.2 Unternehmensinterne Charakteristiken

### Bestandshalterperspektive und Grad der Gemeinwohlorientierung

Alle befragten Wohnungsunternehmen sehen klare ökonomischen Vorteile für die Bestandsentwicklung durch IG. Die Untersuchung zeigt, dass der Nutzen von IG aber nur bedingt betriebswirtschaftlich darstellbar ist. Auch wenn gezeigt werden konnte, dass IG kostendeckend hergestellt und betrieben werden können, sind sie für sich genommen kurzfristig nicht rentabel. Selbst in Fällen, wo Einnahmen erzielt werden wie im Fall des Schwimmbades oder der GbR, erzielen die Wohnungsunternehmen damit keine Gewinne. Einnahmen aus IG sind, sofern sie überhaupt erzielt werden, nur kostendeckend und sichern die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit der IG.

Die Wirtschaftlichkeit von IG ergibt sich daher nur aus dem Zusammenspiel strategischer Ziele einer langfristigen Bestandsentwicklung mit dem Ziel einer Gemeinwohlorientierung. Da die Gemeinwohlorientierung von Wohnungsunternehmen nicht erwartbar oder bestimmbar ist stellen diese, so das Fazit der Untersuchung von Kitzmann, keine dauerhaft verlässlichen Akteure für eine gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung dar (Kitzmann 2018, S. 49). Wenn sich die Gemeinwohlorientierung nicht an einem Unternehmenstyp festmachen lässt, kann diese nur am Handeln des Wohnungsunternehmens abgelesen werden. Wie die Ergebnisse zeigen, stellen Unternehmen IG bereit, wenn sie responsiv gegenüber extrinsischen Erwartungen und Anforderungen aus Politik, Gesellschaft, Bewohnerinnen und Bewohner an eine gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung und/oder wenn sie intrinsisch motiviert sind. Die hier untersuchten Wohnungsunternehmen veranschaulichen die intrinsische Motivation, da sie IG nicht nur im Sinne einer defizitären Handlungslogik als Reparatur, sondern als dauerhafte Qualitätssteigerung verstehen, die ihr Wohnangebot attraktiv hält.

### Erfahrungswissen und Organisationsstrukturen für IG im Unternehmen

Die Überzeugung zur Bereitstellung von IG, aber auch deren Planung, die Fördermittelakquise und der Betrieb bedürfen verschiedener Erfahrungswissen und entsprechende Organisationsstrukturen mit sogenannten "gatekeepern" in der Geschäftsführung (Kitzmann 2018, S. 48) und im operativen Bereich. Alle Befragten betonen die Bedeutung dauerhafter professioneller Begleitung und Unterstützung von IG durch das Unternehmen. Diese Akteure sind Schlüsselpersonen, weshalb auch der Erhalt und die Gewinnung von Fachkräften mit entsprechendem Know-how von Bedeutung ist. Es sind die Menschen im Unternehmen und im Quartier, die sich letztlich für die IG-Organisation engagieren müssen.

### Integration besonderer Wohnformen

Die untersuchten Wohnungsunternehmen zeigen, dass gemeinschaftliche und besondere Wohnformen eine wichtige Rolle spielen, um IG zu initiieren und zu betreiben. Die in diesen Wohnformen bestehenden Gruppen stellen eine Keimzelle gewachsener Nachbarschaft für neue, geplante Quartiere. Wohnungsunternehmen, die bereit sind besondere Wohnformen zu realisieren, sind auch eher bereit, IG bereitzustellen, sowohl um die besonderen Wünsche und Bedarfe ihrer Zielgruppen zu bedienen, als auch weil diese Zielgruppen besondere Ressourcen für den Betrieb von IG mitbringen.

### Engagement, Ausdauer und Vertrauen

Alle Wohnungsunternehmen berichten, dass die Bereitstellung und Bewirtschaftung von IG ein Spiel mit vielen Unbekannten ist. Erforderlich ist daher die Bereitschaft, Prozesse anzupassen, im Verlauf nachzusteuern und auch Anschub- und Überbrückungsfinanzierungen zu leisten. Der Betrieb der IG soll zwar kostendeckend sein, aber Unternehmen leisten auch Zuschüsse, um Personal zu finanzieren und ein Bewirtschaftungsmodell mit den Bewohnenden zu etablieren und zu stabilisieren. Hier wird nicht die kurzfristige Wirtschaftlichkeit, sondern der Aufbau von Strukturen, Erfahrung und Vertrauen priorisiert. Beispiele sind der halbjährliche Kas-

sensturz von der GeQo und Postbau, mit dem das finanzielle Risiko der GeQo minimiert werden soll, die Quersubvention der IG durch die Hartwig-Hesse-Stiftung und die Unterstützung von Gruppen zur Entwicklung selbstorganisierter IG durch die UTB. Der Aufbau dieser Erfahrungen lässt sich nicht rechnerisch auskalkulieren. Doch eindeutig ist, dass unternehmerische Bereitschaft für Experimente und Vertrauen in Kooperation die Voraussetzung dafür sind, dass die gewünschten Initiativen und Verantwortungsübernahmen der Bewohnenden entstehen.

### **7.2.3 Weitere Rahmenbedingungen**

#### **Planerische Vorgaben seitens der Kommunen**

Kommunen können die unternehmerische Bereitstellung von IG wesentlich beeinflussen. Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass direkte Vorgaben für IG eher selten sind und nur in München erfolgten. Zwar berichten die Befragten von Erwartungshaltungen der Kommunalpolitik und Fachverwaltungen, die IG bezogene Qualitäten wünschen, doch sind es oft die Unternehmen selbst, die IG bezogen Innovationen entwickeln und neue Maßstäbe für die Entwicklung von Quartieren setzen. So wird berichtet, dass die Kommunen teilweise noch gar nicht aufgestellt sind, solche integrierten und kooperativen Maßnahmen zu initiieren oder auch nur vorzugeben.

#### **Förderprogramme**

Nach Recherchen zu Fördermöglichkeiten in den verschiedenen Städtebauförderprogrammen des Bundes, den EFRE der EU sowie exemplarisch zu Förderprogrammen der Bundesländer Bayern, Berlin und NRW wurde der Eindruck gewonnen, dass die Förderpraxis eher starr und unflexibel für IG ist. Grundsätzlich gilt aber, dass z.B. Mittel der Städtebauförderung - neben anderen Schwerpunkten - u.a. auch für „Gemeinbedarfs- und Folgeeinrichtungen unter Berücksichtigung ihrer funktional sinnvollen Zuordnung (Nutzungsmischung)“ eingesetzt werden können (Göddecke-Stellmann 2018, S. 2393). Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen (z.B. UTB) einzelne Programme oder Kombinationen verschiedener Förderinstrumente direkt oder indirekt nutzen, um IG zu realisieren.

## **7.3 Handlungsempfehlungen**

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind aus der Reflexion der Projektergebnisse abgeleitet und geben bisweilen auch direkte Forderungen der Interviewpartner wieder. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit richten sie sich an Kommunen, Wohnungsunternehmen und staatliche Institutionen, die den Wert von Infrastrukturen des Gemeinsamen für eine gemeinwohlorientierte Quartiersentwicklung erkannt haben und diese fördern möchten.

#### **Wissenstransfer durch Austausch- und Beratungsangebote**

Wohnungsunternehmen haben einen Bedarf an Austausch über Erfahrungen, wie IG bereitgestellt werden können. Das Interesse der hier untersuchten Wohnungsunternehmen, IG anzubieten und zu lernen, wie andere Wohnungsunternehmen das machen, ist repräsentativ für die gesamte Branche. Insbesondere jene Wohnungsunternehmen, die sich als gemeinwohlorientiert verstehen, sehen einen wachsenden Bedarf an Maßnahmen zur Förderung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens in den Quartieren. Zugleich zeigt die Untersuchung, dass sich keine Standardinstrumente ableiten lassen, die einfach übertragen werden können, da IG den jeweiligen Quartiersbedingungen anzupassen sind.

Die untersuchten Wohnungsunternehmen zeigen eine gesunde Skepsis gegenüber Best Practice Beispielen und haben auch Interesse, ehrlich über das Scheitern oder Probleme zu sprechen. Für einen solchen Erfahrungsaustausch wären geeignete Foren zu schaffen, insbesondere um einen Informationsfluss von IG-erfah-

renen zu weniger IG-erfahrenen Unternehmen und für die Informationsgeber auch entsprechende Anreize zu setzen. Für einen Erfahrungsaustausch könnten Hospitationen geeignet sein, bei denen man nicht nur mit den Mitarbeiter\*Innen der Unternehmen, sondern auch mit Bewohnern in Kontakt kommt und IG auch besichtigen kann. Hospitationen haben im Vergleich zu bloßen Treffen oder Konferenzen den Vorteil, dass bestimmte Aspekte des Wissens- und Erfahrungsschatzes, die den Trägern vielleicht gar nicht bewusst sind, durch die Arbeit am konkreten Beispiel zum Vorschein kommen. Für IG-erfahrene Unternehmen könnte die Beratung von IG-unerfahrenen Unternehmen auch ein zusätzliches Geschäftsfeld sein.

Eine weitere Möglichkeit wäre die Schaffung von einem oder mehreren Wissenshubs zu Verbreitung von Good practice, z.B. in Form einer Agentur, welche die Wohnungsunternehmen über den gesamten Prozess von Bedarfsermittlung, Risikoabschätzung, Konzeptionalisierung und gemeinsamer Planung, organisatorische und rechtliche Beratung, Bereitstellung und Betrieb beratend zur Seite steht. Beispielhaft dafür ist die Arbeit der Stattbau München GmbH im Prinz Eugen Park.

### **Verpflichtung privater Eigentümer und privater Wohnungsunternehmen durch Konzeptvergabe**

Eine Herausforderung für die Bereitstellung von IG sind private Wohnungsunternehmen und Eigentümer, die aufgrund ihres Geschäftsmodells kein Interesse an Kooperation haben und eher weniger bereit sind, ihre IG breiten Zielgruppen zu öffnen oder sich an der Finanzierung gemeinsamer Infrastrukturen im Quartier zu beteiligen (Schäfer, I\_GeQo1). Insbesondere private Bauträger, die Eigentumswohnungen unmittelbar nach Fertigstellung verkaufen wollen, denken bei der Entwicklung ihrer Projekte solche mittel- und langfristigen Strukturen und Prozesse des Zusammenlebens typischerweise nicht mit, da sie diese Aufgabe an die künftigen Eigentümer bzw. die WEG-Verwaltungen delegieren (Brüggerhoff, I\_PBG2). Da diese Unternehmen auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, können bzw. wollen sie sich aufgrund ihrer Unternehmensziele keine IG leisten: "Freiwillig machen das professionelle Entwickler nicht wirklich!" (Bestgen, I\_UTB2).

Kritisiert wird von den untersuchten Wohnungsunternehmen, dass Kommunen immer noch nicht konsequent nur solchen Wohnungsunternehmen den Zuschlag geben, die gemeinwohlorientierte, langfristige Bestandsentwicklung zum Ziel haben. Wenn Kommunen zukunftsfähige, sozial gemischte Quartiere mit funktionierenden Nachbarschaften wollen, dann müssen sie dies auch einfordern, denn die negativen Effekte monofunktionaler Quartiere sind bekannt und vorhersehbar. Vor dem Hintergrund der ökologischen und sozialen Herausforderungen und dem umfassenden Wissen, welche Quartiere wirklich nachhaltig funktionieren, kann es sich die Gesellschaft nicht mehr leisten, Wohnsiedlungen zu bauen, die nicht nachhaltig funktionieren: "Das ist der entscheidende Fehler aus meiner Sicht bei vielen Projekten, die genehmigt werden ... am Ende des Tages sieht die Stadt: Was ist denn da gebaut worden? [Das] ist ja eine Katastrophe." (Bestgen, I\_UTB2).

Hier werden fehlende Erfahrungen der Kommunen (Politik und Verwaltung) erkannt, die oft nicht wissen, welche Qualitäten sie vorschlagen und welche Maßnahmen für IG sie von den Unternehmen fordern können. Hier ist ein stärkerer und gezielter kommunaler Erfahrungsaustausch zu empfehlen, um das Repertoire von Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Dazu gehört auch, dass nach Einschätzung der Wohnungsunternehmen die vorhandenen Handlungsspielräume der Planung noch nicht konsequent genutzt werden. Kommunen sollten von Bauträgern entsprechende Planungen einfordern und Baurecht erst schaffen, wenn gemeinwohlorientierte Leistungen erbracht werden. Vorhabenbezogene Bebauungspläne, städtebauliche Wettbewerbe, Konzeptverfahren und städtebauliche Verträge sind hierfür geeignete Instrumente. Entscheidend ist dabei, dass Kommunen stärker auch die Finanzierung der Wohnungsunternehmen berücksichtigen und den Zuschlag für Grundstücke nur gewähren, wenn der Nachweis einer nachhaltigen Finanzierung von IG vorliegt.

### **Integriertes Quartiersmanagement**

Quartiersmanagement hat in neuen Quartieren immer noch eine geringe Bedeutung, auch wenn bereits andere Studien empfehlen, ähnlich wie in Österreich, Quartiersmanagement von Anfang an mitzudenken (BBSR

2021a, S. 76). Das ist die große Zukunftsaufgabe: "Alle wollen Quartiersmanagement, das auch verschiedene Aufgaben übernimmt, von Sozial zu Gewerbe zu Quartiersentwicklung. Alle schauen nach Aspern oder GeQo, und sagen, da geht es ja, das wollen wir auch - aber wie das umgesetzt wird, ist oft nicht bekannt" (Schaller, I\_NS1).

Das Aufgabenspektrum des Quartiersmanagement ist frühzeitig zu bestimmen und in die Quartiersplanung zu integrieren. Bislang ist ein solcher integrierter Ansatz, der nicht nur einzelne Gebäude, sondern das Quartier denkt und Synergieeffekte ermöglicht, nicht die Regel. Gerade baufeld- und akteursübergreifende Kooperationen sind für viele Wohnungsunternehmen weiterhin eine Herausforderung. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Fallstudien der GeQo aber auch der GbR lehrreiche Beispiele, die verschiedene Wege aufzeigen, wie ein solches Quartiersmanagement mit Beteiligung verschiedener Bauträger und meist auch der Kommune erfolgreich durchgeführt und finanziert werden kann.

### **Vorgaben für funktionale Mischung als Beitrag zur Quartiersentwicklung**

IG sind ein wichtiger Beitrag für die funktionale Mischung in Quartieren, die allseits gefordert wird: "Bei aller Dringlichkeit der Schaffung von Wohnbauland ist bei einer integrierten Quartiersentwicklung immer auch ein Nutzungsmix relevant, der neben Wohnen auch ein erweitertes Verständnis von wohnortnahen Dienstleistungen der Daseinsvorsorge, Nahversorgungsangeboten sowie qualitativ hochwertigen Grün- und Freiflächen und ein Mobilitätskonzept beinhaltet" (DIE STADTENTWICKLER & DV 2021, S.3). Dieses Verständnis ist von den Kommunen bei allen Wohnungsunternehmen einzufordern. Da alle Wohnungsunternehmen Nutzen von IG im Quartier haben, ist eine Ungleichbehandlung, wo private oder kommunale Wohnungsunternehmen weniger oder gar keinen Beitrag für das Quartier leisten, nicht zu empfehlen.

### **Förderprogramme für preisgebundenen Wohnraum für IG öffnen**

Die untersuchten Wohnungsunternehmen sind sich einig, dass die Wohnungsbauförderung ausgebaut werden muss, um die aktuell explodierenden Baukosten auszugleichen und bezahlbare Wohnungen für breite Schichten bereitzustellen. Wenn Wohnungsunternehmen einen sozial gemischten Wohnungsbestand langfristig bewirtschaften, besteht auch eine intrinsische Motivation, die strategischen Nutzen von IG zu realisieren. Aber wenn die Objektförderung nur knapp ausreicht, die geforderten Mietobergrenzen einzuhalten, sind solche zusätzlichen Maßnahmen "das Erste, was hinten runterfällt, weil sie die Gesamtmiete erhöhen" (Mauel, I\_GAG2). Dies gilt für den geförderten Wohnungsbau ebenso wie für den freifinanzierten Wohnungsbau wenn dieser für mittlere Einkommen bezahlbar bleiben soll: "Also wir merken schon, dass alles, was über zwölf Euro aufwärts geht, schwierig zu refinanzieren ist" (Mauel, I\_GAG2). Dringend gefordert wird daher eine Anpassung der Förderprogramme, was indirekt auch den Anreiz und Spielraum zur Bereitstellung von IG beeinflusst.

### **Förderprogramme für Infrastrukturen des Gemeinsamen**

Inwiefern die bestehenden Wohnbauförderprogramme für die Finanzierung von IG ausreichen, wird gemischt bewertet. Insgesamt werden die Spielräume für die Finanzierung von Gemeinschaftsräumen im Rahmen des geförderten Wohnungsbau als gering angesehen. Einig sind sich die Wohnungsunternehmen darüber, dass im regulären geförderten Mietwohnungsbau IG in der Regel bisher nur mit Querfinanzierung durch frei finanzierte Wohnungen realisierbar ist.

Besondere Bedeutung für die Bereitstellung von IG haben Förderprogramme für Mietwohnungen mit besonderer sozialer Ausrichtung wie Mehrgenerationenwohnen, die in allen Bundesländern Zuschüsse für die Herstellung und Ausstattung von Gemeinschaftsräumen und teilweise auch für den Betrieb in Form von Mietzuschüssen geben (Hamburg, München, NRW). Hier wurden kommunale Förderprogramme und die Wohnbauförderung NRW hervorgehoben, die gezielt auch Gemeinschaftsräume und Quartiersräume fördert, auch im nicht geförderten Wohnungsbau. Solche Förderzuschüsse werden als besonders hilfreich gesehen (Mauel, I\_GAG2), da damit die Erhöhung der Mieten reduziert und der Spielraum der Wohnungsunternehmen ver-

größert wird, Bewohnervereine finanziell zu unterstützen, z.B. durch Ausstattung der Gemeinschaftsräume. Zu empfehlen ist, dass Förderprogramme wie in NRW sowohl Gemeinschaftsräume, die nur für Mieter sind, als auch Quartiersräume fördern.

Zu empfehlen sind Anpassungen der Förderbestimmungen, die mehr Spielraum für anteilig gewerbliche Nutzungen von IG ermöglichen. Unter den bestehenden Fördervorgaben sind jegliche Einnahmen aus dem Betrieb einer IG gewerbesteuerlich schädlich. Da aber IG wie Gemeinschaftsräume häufig Einnahmen generieren, z.B. durch gastronomische Angebote oder Vermietung der Räume an Externe, wird hier eine großzügigere förderrechtliche Regelung gefordert (Mauel, I\_GAG2; Greb, I\_HHS2).

Eine besondere Rolle spielen Fördermittel für die Finanzierung personeller IG, die Quartiersmanagement leisten. Die Fallstudien verweisen hier durchaus repräsentativ auf ein Problem, das viele andere Wohnungsunternehmen ebenfalls kennen. Wenn Wohnungsunternehmen zusätzliche personelle Leistungen für soziale Integration erbringen, verursacht das Kosten, die sich nur bedingt umlegen lassen. Bislang gibt es für soziale Leistungen wie ein Quartiersmanagement insbesondere im Neubau keine spezifischen Fördermittel. Hier wird eine Kluft deutlich zwischen den bestehenden Förderprogrammen für Sozialen Zusammenhalt (bis 2019 Soziale Stadt), die vor allem die Stabilisierung des Bestand fokussieren und den Neubauförderungen, die i.d.R. keine personellen Mittel vorsehen. Das Beispiel der GeQo im Prinz Eugen Park unterstreicht zudem, dass für solche neuen Aufgaben der Quartiersentwicklung wo sich Dienstleistung für Wohnungsunternehmen, Unterstützung bürgerschaftlicher Selbstorganisation und klassische Sozialangebote vermengen, auch neue Förderwege erforderlich sind (SIM 2020, S.47).

## 7.4 Weiterführende Forschungsfragen

### Wirkungsanalysen von IG

Wie weit können nicht kommerzielle und von Bewohnerinnen und Bewohnern organisierte IG die funktionale Vielfalt in Quartieren ersetzen oder kompensieren? Forschungsbedarf besteht in der Überprüfung, welche Bedarfe von den unterschiedlichen Bewohnergruppen im Quartier tatsächlich durch IG befriedigt werden. Erkennbar ist, dass die Wohnungsunternehmen versuchen, die exklusive Wirkung kommerzieller Angebote zur "Bespielung" öffentlicher Räume zu reduzieren (vgl. vhw 2019, S. 9). Zugleich ist erkennbar, dass nicht alle Bewohnerinnen und Bewohner in diesem "Spiel" mitwirken wollen und können. Gerade gemeinschaftlich organisierte IG haben oft ihre eigenen Zugangsbarrieren (soziales Kapital, Zeit für Engagement) und bedienen häufig nur spezielle Aspekte der verschiedenen Bedarfe an wohnungsnaher Versorgung. Hier ist Transparenz erforderlich, um zu bestimmen, wen IG wirklich erreichen. Wenn ungleicher Zugang und Nutzung feststellbar sind, gilt es zu untersuchen, wie Wohnungsunternehmen hier mehr Inklusion ermöglichen können. Wo bspw. das Quartierscafe im Prinz Eugen Park auch aufgrund der Preise eher die Mittelklasse anspricht, wären Subventionen für Bewohnerinnen und Bewohner denkbar analog zum subventionierten Mittagstisch im Hamburger Hartwig-esse Quartier.

### Entwicklung von Kriterien für eine Wirkungsanalyse und Qualitätskontrolle von IG

Eine weitere Frage ist, wie Gemeinwohl erfasst, gemessen und verglichen werden kann. Wenn Wohnungsunternehmen eine politische Anerkennung, Förderung oder Vorteile durch die öffentliche Hand beanspruchen - z.B. durch Bevorzugung bei der Grundstücksvergabe -, stellt sich die Frage, wie der Gemeinwohlbeitrag einer jeweiligen IG erfasst werden kann. Die Untersuchung zeigt, dass die Wohnungsunternehmen in unterschiedlichem Umfang in IG investieren und es ist anzunehmen, dass sich die Bandbreite des unternehmerischen IG-Investments radikal erweitert, wenn unterschiedliche private und börsennotierte Wohnungsunternehmen in die Betrachtung einbezogen werden. Hier besteht Forschungsbedarf v.a. aus Sicht der Kommunen, die in Konzeptverfahren zunächst Vorgaben definieren und dann zwischen verschiedenen Konzepten entscheiden

müssen, sowie von Fördergebern, welche die Förderwürdigkeit bestimmter IG-Maßnahmen beurteilen müssen. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, dass diese Entscheidungen über den Gemeinwohlgrad ex ante getroffen werden müssen, also zu einem Zeitpunkt, an dem noch keine Wirkungen erkennbar sind.

Als Richtwerte können Flächenkennwerte oder die Summe des finanziellen Aufwandes für IG genutzt werden, doch sind beide unzureichend, da sie nur bedingt die Qualität der IG erfassen. Ein Indikator können die Zugangsregeln und die Grade der Beteiligung sein, wobei auch hier die ungleichen sozialen Kapitale in den Bewohnerschaften berücksichtigt werden müssen. Ist eine IG, die von professionellen Personal mit der Aufgabe verwaltet wird, Selbstorganisationsprozesse einer benachteiligten Gruppe von Mieterinnen zu fördern, gemeinwohlorientierter einzuschätzen, als eine IG, die von den Mitgliedern einer jungen Genossenschaft aus der gesellschaftlichen Mittelschicht selbstverwaltet ist und diese für die Allgemeinheit öffnet? Ein Orientierungswert könnte die angestrebte Rendite sein, denn die untersuchten Wohnungsunternehmen haben alle betont, dass die IG Bereitstellung mit einer reduzierten Renditeerwartung einhergeht. Die Renditeerwartung ist ein hilfreicher Indikator, um zu verhindern, dass gewinnmaximierende Wohnungsunternehmen, die ihre Wohnungen zum höchsten Preis verkaufen wollen, sich mit einigen IG frei kaufen und als gemeinwohlorientiert und damit förderwürdig darstellen. Deutlich ist, dass die Gemeinwohlwirkung von IG nicht allein an den IG abgelesen werden kann, sondern das Geschäftsmodell des Wohnungsunternehmens betrachtet werden muss, also welche Wohnungen für welchen Preis für welche Gruppen angeboten werden.

### **IG als Stärkung des sozialen Zusammenhalts oder sozialräumlicher Segregation**

Die Verbände der Wohnungswirtschaft fordern zunehmend mehr Anerkennung und Förderung der besonderen Integrationsleistungen, die Wohnungsunternehmen in den Bestandsquartieren leisten. Neben der Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum auch für Geflüchtete meint das auch Kosten für Quartiersmanagement insbesondere die Ausgaben für Personal und laufenden Kosten von IG: "Die gemeinwohlorientierte Wohnungswirtschaft fordert deshalb, ein langfristig ausgerichtetes Sonderprogramm „Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement“ für nicht-investive Maßnahmen mit einfachen Antragsverfahren einzurichten" (<https://www.gdw.de/pressecenter/pressemeldungen/integrationsgipfel-wohnungswirtschaft-fordert-bundesweites-kompetenzzentrum-zusammenleben-im-quartier/>).

So nachvollziehbar diese Forderung ist, lässt sie doch die Frage offen, nach welchen Kriterien die Förderwürdigkeit von Quartiersmanagement bestehend aus personellen und räumlichen, technischen IG, begründet werden soll. Bislang ist noch ungeklärt, welche Aufgaben des Quartiersmanagement von den Wohnungsunternehmen und welche öffentlich gefördert werden. Eine Herausforderung ist, die Vorteile von Klübgütern - private Akteure investieren in Infrastrukturangebote und entlasten damit öffentliche Kassen - zu balancieren mit der öffentlichen Aufgabe, gleichwertige Lebensverhältnisse in der gesamten Stadt zu sichern (Warner 2011). Wenn Kommunen also Wohnungsunternehmen fördern, die IG bereitstellen, um das Zusammenleben in einem Quartier zu stärken, stellt sich die Frage, wessen Wohl damit gedient wird. Gerade mit Blick auf Neubauquartiere mit hohem Anteil wohlhabender Bewohner muss kritisch gefragt werden, inwiefern hier jene unterstützt werden, die sich selbst helfen können. Hier ist die typische Doppelfunktion von IG zu beachten, da die typischen Eigenschaften unternehmerisch bereitgestellter IG darauf zielen, jeweils dem Eigennutz des Wohnungsunternehmens und dem Gemeinwohl zugleich zu dienen.

Der Begriff der Gemeinwesenarbeit oder des Quartiersmanagement illustriert die offene Frage, wie weit die Verantwortung der Wohnungsunternehmen reichen kann? Trotz der Referenz auf das Gemeinwohl bleibt unternehmerische Gemeinwesenarbeit an erster Stelle immer auf das Gemeinwesen der Mitglieder, also der Mieterinnen und Mieter bezogen. Anders als öffentlich oder durch NGO finanzierte Gemeinwesenarbeit ist diese unternehmerische Gemeinwesenarbeit daher mit einem Zielkonflikt konfrontiert, wenn die Interessen der Menschen sich gegen das Wohnungsunternehmen richten. Selbst in dem Beispiel des kommunalen Wohnungsunternehmens ProPotsdam, das IG als gemeinnützige Maßnahmen fördert, bleibt dieses freiwillige Engagement an die Bestände der Wohnungsunternehmen gebunden.

Wenn Wohnungsunternehmen durch IG funktionierende Nachbarschaften stärken, können sie damit daher auch Prozesse der Segregation befördern in deren Zuge sich gut versorgte, funktionierende und lebenswerte Quartiere von Wohnungsunternehmen, die sich IG leisten können, abschotten von der Umgebung. Diese Gefahr der geschlossenen und ausschließenden Gemeinschaften, die sich um ihre IG bilden, wird auch von einzelnen Wohnungsunternehmen gesehen: "Hat natürlich auch immer die Gefahr, dass so eine Art Gated Community entsteht. Das sehe ich schon auch als Gefahr" (Kentsch, I\_SW2). Auch in München wird in dieser Hinsicht Nachholbedarf für die stärkere Integration von Haushalten mit niedrigeren Einkommen gesehen. Denn bislang sind die GeQo Mitglieder überwiegend aus den Baugruppen und Genossenschaften, deren Interessen das Handeln der GeQo entsprechend dominieren (vgl. SIM 2020).

Diese potentielle Gefälle zwischen gut und weniger gut versorgten und organisierten Nachbarschaften zu reduzieren ist aus Sicht mehrerer der Wohnungsunternehmen aber vor allem ein dann jenseits ihrer Verantwortung und Aufgabenfeld der Kommune (Kentsch, I\_SW2): "Aber dann könnte es ja eine kommunale Aufgabe sein, diese funktionierenden Quartiere noch miteinander zu verknüpfen. Also da müsste eine Kommunen nicht in ins Kleinquartier rein, sondern dann könnten sie wirklich die großen Quartiere miteinander vernetzen. Das wäre natürlich ein guter Ansatz" (Kentsch, I\_SW2).

### **Weiterführende Untersuchung zu Finanzierungsstrukturen**

Die Untersuchung hat gezeigt, wie Wohnungsunternehmen IG finanzieren und welchen indirekten und direkten ökonomischen Nutzen sie damit verbinden. Der Zusammenhang zwischen der Finanzierungsstruktur für das Gesamtprojekt und der Finanzierung von IG konnte aufgrund der Datenlage und Informationen nur unzureichend beschrieben werden. Hilfreich für Wohnungsunternehmen wären für sie handhabbare Ansätze einer Sozialrendite / SROI-Berechnung, mit der sie einen gesellschaftlichen Mehrwert von IG nachweisen könnten und bestenfalls sogar Ableitungen für einen (monetarisierbaren) Mehrwert für ihr Unternehmen selbst (z. B. geringere Leerstände usw.) darstellen könnten. Selbst wenn das nicht gelingt, könnten entsprechende Ansätze dazu beitragen, die Wohnungsunternehmen beim Nachweis einer ESG-konformen Tätigkeit unterstützen, womit sie perspektivisch einfacher Zugang zu Krediten erhalten und somit die Unternehmensfinanzierung optimieren können.

Bei der Entwicklung niedrigschwelliger Ansätze zur Berechnung von social return of investment dürfen jedoch die offenen normativen Fragen zur Bestimmung von Sozial- oder Stadrendite nicht vernachlässigt werden. Die erforderliche fachliche wie auch gesellschaftspolitische Verständigung über Prinzipien und Indikatoren der Gemeinwohlorientierung sollte auch die aktuellen Debatten über die Einführung der neuen Wohnungsgemeinnützigkeit berücksichtigen.

## **7.5 Reflektion des Forschungsdesign**

Der mit diesem Forschungsprojekt entwickelte Begriff Infrastrukturen des Gemeinsamen hat starke Resonanz bei allen Gesprächspartnerinnen und -partnern erfahren und scheint geeignet, diese besonderen baulichen und sozialen Leistungen zur Schaffung von Qualitäten lebenswerter Quartiere zu erfassen. Zugleich gilt es anzuerkennen, dass IG keine neue Erfindung sind. Der hier als IG konzipierte Forschungsgegenstand wird bereits seit vielen Jahren aus verschiedenen anderen Perspektiven thematisiert. Seitens der Stadtpolitik und -planung werden sozial und funktional gemischte Quartiere gefordert, die gemeinwohlorientiert sind und Möglichkeiten der Koproduktion durch die Bewohner ermöglichen. In der Wohnungswirtschaft gibt es seit längerem ähnliche Bewegungen im Hinblick auf Kundenorientierung und des Sozial- und Quartiersmanagement.

Diese Ansätze zeigen, dass in Teilen der Wohnungswirtschaft das Prinzip von IG bereits anerkannt und umgesetzt wird. Zu Beginn des Forschungsprojekt haben wir dieser bestehende Praxis in traditionellen Wohnungsunternehmen nicht hinreichend Aufmerksamkeit gegeben. Geprägt durch den Fokus auf die Rolle von jungen

Genossenschaften und ähnlich agierende Akteure der Wohnungswirtschaft, die gemeinschaftliches Handeln betonen, haben wir dadurch die speziellen Begründungslogiken für IG als Bestandteil des Sozialmanagements unterschätzt. Eine Konzeption des assoziationsstarken Begriff der IG muss diesen verschiedenen Bedeutungszuschreibungen gerecht werden. Insgesamt haben sich der Forschungsansatz, die verwendeten Methoden und Heuristiken für die Bearbeitung des Forschungsthemas bewährt.

## 7.6 Verwertungs- und Transferplan / Dissemination

Das Forschungsprojekt wurde im Dialog mit Partnerinnen und Partnern aus der Wohnungswirtschaft, aus Verbänden, Kommunen und der Forschung durchgeführt. Durch den Austausch mit den Wohnungsunternehmen und Workshops fand bereits ein direkter Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis statt. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse die Basis für weitere Realisierungen von Infrastrukturen des Gemeinsamen und für weiterführende Forschungen bilden. Zentraler Baustein dafür ist der Abschlussbericht, dessen digitale Version seitens des BBSR und der Fachhochschule Potsdam kostenfrei zur Verfügung steht. Durch Vorträge und Veröffentlichungen wurde bereits eine breitere (Fach)Öffentlichkeit für das Thema sensibilisiert. Geleistete und geplante Beiträge:

- Vortrag im Rahmen des Fachsalon „Gemeinschaftliches Wohnen zur Miete in Neubauten. Gewachsene Nachbarschaften für geplante Quartiere“ am 04. Mai 2022 veranstaltet von der Netzwerkagentur GenerationenWohnen im Auftrag des Berlin Senats Stadt Bauen Wohnen.
- Vortrag im Rahmen der Konferenz “Delivering urban transformation through co-production” am 24./25. Januar 2022, Fakultät Raumplanung, TU Dortmund. Der Fachartikel dazu erscheint 2023 in dem peer-reviewed open access journal “Urban Planning”.
- Vortrag im Rahmen der internationalen Städtetagung “Ortsteil und Stadtquartier. Die Herzkammer des urbanen Miteinanders gestalten” in Potsdam, 11. bis 13. Mai 2023, veranstaltet von der Landeshauptstadt Potsdam, dem vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. und dem Arbeitskreis Quartierforschung der Deutschen Gesellschaft für Geographie.
- Publikation in der Zeitschrift Forum Stadt (special issue) mit Bezug zum Tagungsthema „Ortsteil und Stadtquartier – die Herzkammer des urbanen Miteinanders gestalten“, Manuskript Oktober 2023
- Die Kooperation mit der IBA Stuttgart, deren Mitarbeiterinnen das Forschungsprojekt bereits in der Auswahl der Fallstudien unterstützt haben, soll im Rahmen einer Veranstaltung oder Publikation vertieft werden. Das IBA Thema „produktive Stadt“ eignet sich besonders, um den Fachdialog über Relevanz und Möglichkeiten von IG für die Entwicklung dicht bebauter, gemischter und lebendiger Quartieren zu erweitern.

## 8. Mitwirkende

Kurzbiographien der Mitwirkenden zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Endberichts:

**Fachhochschule Potsdam**  
**Fachbereich STADT | BAU | KULTUR**  
**Institut für angewandte Forschung Urbane Zukunft**

**Prof. Dr.-Ing. Michael Prytula**

ist promovierter Architekt und seit 2014 Forschungsprofessor für „Ressourcenoptimiertes und klimaangepasstes Bauen“ an der Fachhochschule Potsdam. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in energetisch-stofflichen und raumplanerischen Fragestellungen zu einer nachhaltigen Transformation urbaner Systeme. Er ist Studienleiter vom Masterstudiengang „Urbane Zukunft“.

**Dr. phil. Manuel Lutz**

hat Raumplanung in Dortmund studiert und in Politikwissenschaften zur Governance von Zeltlagern Wohnungsloser in den USA promoviert. Schwerpunkt seiner Forschung sind Wohnformen jenseits des Standards. Aus interdisziplinärer Perspektive analysiert er Handlungslogiken der Planung in Bezug zu Prozessen kollektiver Selbstorganisation, der politischen Ökonomie des Wohnens und ordnungs- wie bodenpolitischer Regulationen. Bis Ende 2022 hat er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Urbane Zukunft der FH Potsdam gearbeitet. Aktuell ist er als Projektleiter bei STATTBAU GmbH tätig in der Umsetzung von Verfahren gemeinwohlorientierter Stadtentwicklung und Wohnungspolitik.

**Sofia Helfrich, M. A.**

studierte im Masterstudiengang „Urbane Zukunft“ an der Fachhochschule Potsdam, nachdem sie den Bachelor of Arts „cultural engineering - Kulturwissenschaft, Wissensmanagement und Logistik“ an der Universität Magdeburg abgeschlossen hat. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen in den Themenbereichen einer gemeinwohlorientierten Stadt- und Leerstandsentwicklung sowie des gemeinschaftlichen Wohnens.

**Marc Buyny, M. A.**

ist studierter Kommunikationsdesigner und studiert derzeit im Masterstudiengang „Urbane Zukunft“ an der Fachhochschule Potsdam.

**Albrecht Dobelstein, B. A.**

studiert den Masterstudiengang „Urbane Zukunft“ an der Fachhochschule Potsdam. Das vorherige Bachelorstudium der Publizistik und Politikwissenschaften absolvierte er an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Inhaltlicher Schwerpunkt seines Studiums liegt bei der partizipativen Stadtentwicklung.

**Claas Fritzsche, M.A.**

studierte Geographie im Bachelor an der Humboldt-Universität zu Berlin und fokussierte sich dort auf die kritische Stadtgeographie. Parallel war er beim Berliner Stadtplanungsbüro raumscript tätig. An der FH Potsdam studierte er den Masterstudiengang Urbane Zukunft und setzte sich verstärkt mit den Zusammenhängen zwischen städtischen Systemen und mentaler Gesundheit auseinander.

**Judith Neidhardt, M.A.**

studierte den Masterstudiengang „Urbane Zukunft“ an der Fachhochschule Potsdam. Zuvor schloss sie den Bachelor of Arts „cultural engineering - Kulturwissenschaft, Wissensmanagement und Logistik“ an der Universität Magdeburg ab. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen bei den Themenbereichen Klimagerechtigkeit, gemeinwohlorientierte und geschlechtergerechte Stadtentwicklung sowie aktuell „Urban Informality“.

**Flora Larissa Rogin, M. A.**

studierte im Masterstudiengang „Historische Urbanistik“ an der Technischen Universität Berlin mit dem Schwerpunkt Architektur- und Raumsoziologie und absolvierte ihren Bachelor in Soziologie und Geschichte an der Universität Potsdam. Sie beschäftigt sich interdisziplinär mit nachhaltiger Mobilität, integrierter Stadt- und Quartiersentwicklung und dem baukulturellen Erbe der DDR.

**Ulrike Silz, M. A.**

studierte im Master „Urbane Zukunft“ an der Fachhochschule Potsdam. Zuvor studierte sie im Bachelor und Master Industriedesign an der Kunsthochschule Burg Giebichenstein in Halle (Saale). Ihre fachlichen Schwerpunkte sind Future Studies und Methoden für Wissenstransfer.

**InWIS Forschung & Beratung GmbH, Bochum****Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung****Prof. Dr. rer. pol. Torsten Bölting**

Stadtplaner AKNW / Dipl.-Ing. Raumplanung ist Professor für Sozialwissenschaften, Wohn- und Raumsoziologie an der EBZ Business School Bochum (seit 2018), Studiengangsleiter B. A. Kommunales Immobilienmanagement und seit 2013 Geschäftsführer des InWIS-Instituts Bochum.

**Matthias Katny, M. Sc.-Raumplaner**

ist studierter Raumplaner mit den fachlichen Schwerpunkten der Immobilienentwicklung und der nachhaltigen Stadt- und Regionalplanung. Seit Anfang 2022 arbeitet er im InWIS-Institut in Bochum und ist dort u. a. für die Erstellung von Markt- und Standortanalysen im Rahmen wohnbaulicher Entwicklungen zuständig.

**Dr. rer. pol. André Ortiz**

ist promovierter Diplom-Kaufmann und European Master of Business Sciences (E.M.B.Sc.). Er war bis April 2022 Forschungskordinator und Unternehmensberater bei der InWIS GmbH, Bochum, und in dieser Zeit am Forschungsprojekt IGiQ beteiligt. Im Ehrenamt ist er Leiter des Arbeitskreises „Accounting & Digitalization“ im Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V. (BVBC). Seine Forschungsschwerpunkte liegen u. a. auf den Gebieten Innovationsmanagement, Digitalisierung und Smart City.

**Systemmodellierung****Max Kleemann, M. Phil. System Dynamics, M. Sc. Sustainable Resource Management**

ist freiberuflicher systemwissenschaftlicher Berater, Systemmodellierer und Dozent. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit gesellschaftlichen Transformationen in Richtung Nachhaltigkeit. Im Projekt moderierte er partizipative Modellierungsworkshops (Group Model Building) und reflektierte die Forschungsergebnisse aus einer systemwissenschaftlichen Vogelperspektive.

## 9. Verzeichnisse

### Interviewverzeichnis

**Tabelle 4:**  
Chiffren der Interviews

Chiffre	Vorname, Name	Unternehmen	Projekt	Datum
I_GAG1	Sabine Seitz	GAG Immobilien AG	Niehler WohnArt	26.01.2022
I_GAG2	Jochen Mauel	GAG Immobilien AG	Niehler WohnArt	15.06.2022
I_GAG3	Jochen Mauel & Sabine Seitz	GAG Immobilien AG	Niehler WohnArt	28.11.2022
I_GeQo1	Lisa Schäfer	GeQo eG	Prinz Eugen Park	15.03.2022
I_GeQo2	Lisa Schäfer	GeQo eG	Prinz Eugen Park	07.12.2022
I_HHS1	Maik Greb	Hartwig-Hesse-Siftung	Hartwig-Hesse-Quartier	20.01.2022
I_HHS2	Maik Greb	Hartwig-Hesse-Siftung	Hartwig-Hesse-Quartier	22.06.2022
I_HHS3	Maik Greb	Hartwig-Hesse-Siftung	Hartwig-Hesse-Quartier	22.12.2022
I_NS1	Nathalie Schaller	STATTBAU München	Prinz Eugen Park	09.09.2022
I_PBG1	Ulrich Brüggerhoff	Postbaugenossenschaft	Prinz Eugen Park	28.06.2022
I_PBG2	Ulrich Brüggerhoff	Postbaugenossenschaft	Prinz Eugen Park	16.01.2023
I_ProPo1	Gregor Heilmann Daniel Beermann	GEWOBA Potsdam mbH Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH	Gartenstadt Drewitz	18.01.2022
I_ProPo2	Nathalie Wachotsch	GEWOBA Potsdam mbH	Gartenstadt Drewitz	01.02.2022
I_ProPo3	Gregor Heilmann Daniel Beermann	GEWOBA Potsdam mbH Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH	Gartenstadt Drewitz	30.06.2022
I_ProPo4	Daniel Beermann	Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH	Gartenstadt Drewitz	16.12.2022
I_SW1	Katharina Seitz	Siedlungswerk GmbH	Rosensteinviertel	02.02.2021

I_SW2	Alexander Kentsch	Siedlungswerk GmbH	Rosensteinviertel	25.08.2022
I_SW3	Alexander Kentsch	Siedlungswerk GmbH	Rosensteinviertel	11.01.2023
I_UTB1	Karin Dancke	UTB Projektmanagement GmbH	Lichtenrader Revier	25.04.2022
I_UTB2	Thomas Bestgen	UTB Projektmanagement GmbH	Lichtenrader Revier	01.07.2022
I_UTB3	Kevin Huisken Susanne Hockenholz	UTB Projektmanagement GmbH	Lichtenrader Revier	18.01.2023

Quelle: Eigene Darstellung

### **Rolle / Funktion der Interview-Partner:**

#### **Prinz Eugen Park (München):**

Ulrich Brüggerhoff, Vorstand der Postbaugenossenschaft München und Oberbayern eG,  
zuständig für den kaufmännischen Bereich

Lisa Schäfer, Vorständin und Mitarbeiterin bei der GeQo eG - Genossenschaft für Quartiersorganisation

#### **Niehler WohnArt (Köln):**

Jochen Mael, Prokurist in der Hauptabteilung Immobilienmanagement der GAG Immobilien AG

Sabine Seitz, Referentin für neue Wohnformen in der Abteilung Sozialmanagement bei der GAG Immobilien AG

#### **Hartwig-Hesse-Quartier (Hamburg):**

Maik Greb, Geschäftsführer der Hartwig-Hesse-Siftung

#### **Rosensteinviertel (Stuttgart):**

Alexander Kentsch, Leiter kaufmännische Projektentwicklung & Projektmanagement der Siedlungswerk GmbH  
Katharina Seitz, Stabstelle Gemeinwesenarbeit der Siedlungswerk GmbH

#### **Gartenstadt Drewitz (Potsdam):**

Daniel Beermann, Geschäftsführer der Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH

Gregor Heilmann, Leiter Technik der GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH

Nathalie Wachotsch, Quartierskoordinatorin der GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH

#### **Lichtenrader Revier (Berlin):**

Thomas Bestgen, Gründer und Geschäftsführer der UTB Projektmanagement GmbH

Karin Dancke, Senior Managerin Bürgerbeteiligung/Vertrieb bei der UTB Projektmanagement GmbH

Élise Frieden, UTB Projektmanagement (Berlin)

Kevin Huisken, Direktor Finanzen und Controlling und Prokurist bei der UTB Projektmanagement GmbH

Susanne Hockenholz, Projektassistentin bei der UTB Projektmanagement GmbH

## Literaturverzeichnis

**(Arge IQ-Berlin 2018)** Arge IQ-Berlin (2018). *Das Neue Gartenfeld. Manifest zum integrierten Infrastruktur- und Betreiberkonzept*. Planungsgemeinschaft Das-Neue-Gartenfeld GmbH & Co. KG

**(Baldin et al. 2018a)** Baldin, M.-L., Heinze, M. & Sinning, H. (2018). Share Economy in der Wohnungswirtschaft - eine bundesweite Bestandsaufnahme kollaborativer Konsummodelle. In Sinning, H. & Spars, G. (Hrsg.), *Sharing-Ansätze für Wohnen und Quartier* (S. 71-87). Fraunhofer IRB Verlag.

**(Baldin et al. 2018b)** Baldin, M.-L., Kratzsch, M., Heinze, M., Sinning, H., Spars, G. (2018). *Sharing-Ansätze in Wohnungswirtschaft und Quartier. Effekte und Anforderungen*. In H. Sinning & G. Spars (Hrsg.), *Sharing-Ansätze für Wohnen und Quartier* (S. 345-358). VDI Verlag. doi.org/10.51202/9783738801736

**(BAWü 2020a)** baden-wuerttemberg.de (2020a). *Land fördert öffentliche Einrichtungen in Quartieren. Das Wirtschaftsministerium fördert städtebauliche Vorhaben im Rahmen des Investitionspakts „Soziale Integration im Quartier“ mit weiteren rund 2,7 Millionen Euro*. <https://zusammenhalt.baden-wuerttemberg.de/de/startseite/zusammenhalt-in-baden-wuerttemberg/aktuelle-meldungen/meldung/pid/land-foerdert-oeffentliche-einrichtungen-in-quartieren/>

**(BAWü 2020b)** baden-wuerttemberg.de (2020b). *Wirtschaftsministerium fördert weitere städtebauliche Vorhaben im Investitionspakt Soziale Integration im Quartier*. <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilung/pid/wirtschaftsministerium-foerdert-weitere-staedtebauliche-vorhaben-im-investitionspakt-soziale-integrati/>

**(BBH 2021)** BBH Immobilien GmbH & Co. KG (2021). *Quartierstudie 2021. Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage der BBH Immobilien GmbH & Co. KG*. BBH Immobilien GmbH & Co. KG. [https://www.die-bbh-gruppe.de/fileadmin/user\\_upload/Aktuelles/Studien/QUARTIERSTUDIE\\_2021\\_BBH\\_Immobilien.pdf](https://www.die-bbh-gruppe.de/fileadmin/user_upload/Aktuelles/Studien/QUARTIERSTUDIE_2021_BBH_Immobilien.pdf)

**(BBSR 2018)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2018). *Gemeinwohl. Konsequenzen für die Planung? Informationen zur Raumentwicklung*. Heft 5. Bonn urn:nbn:de:101:1-2021052109372799271483 <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/5/izr-5-2018.html>

**(BBSR 2019a)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.) (2019). *Gemeinwohlorientierte Initiativen in der Quartiersentwicklung. Endbericht*. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/staedtebauforderung/Forschungsprogramme/Programmuebergreifend/Projekte/gemeinwohl-quartier/endbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/staedtebauforderung/Forschungsprogramme/Programmuebergreifend/Projekte/gemeinwohl-quartier/endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

**(BBSR 2019b)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.). (2019). *Gemeinwohlorientierte Wohnungspolitik: Stiftungen und weitere gemeinwohlorientierte Akteure: Handlungsfelder, Potenziale und gute Beispiele*. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2019/gemeinwohlorientierte-wohnungspolitik-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2019/gemeinwohlorientierte-wohnungspolitik-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**(BBSR 2020a)**. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2020). *Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung*. Wissenschaftliche Projektleitung: S. Willinger, L. Schopp. [https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/glossar-zur-gemeinwohlorientierten-stadtentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/glossar-zur-gemeinwohlorientierten-stadtentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=7)

**(BBSR 2020b)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2020). *Baukultur für das Quartier - Prozesskultur durch Konzeptvergabe*. Bearbeiter: R. Temel. urn:nbn:de:101:1-2020092213450263279075 [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2020/konzeptvergabe-langfassung-dl.pdf;jsessionid=E34233154E3CDC51EBE83ED4157CD731.live11292?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2020/konzeptvergabe-langfassung-dl.pdf;jsessionid=E34233154E3CDC51EBE83ED4157CD731.live11292?__blob=publicationFile&v=3)

**(BBSR 2020c)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.). (2020). Soziale Mischung und gute Nachbarschaft in Neubauquartieren. Planung, Bau und Bewirtschaftung von inklusiven Wohnanlagen. *Zukunft Bauen: Forschung für die Praxis*, Band 23. urn:nbn:de:101:1-2020092808323850540542 <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/zukunft-bauen-fp/2020/band-23.html>

**(BBSR 2021a)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.). (2021). *Neue Stadtquartiere - Konzepte und gebaute Realität*. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2021/bbsr-online-04-2021-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2021/bbsr-online-04-2021-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**(BBSR 2021b)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2021). *Wohnungs- und Immobilienmärkte in Deutschland 2020*. [https://www.bfw-newsroom.de/wp-content/uploads/2021/02/BBSR\\_Wohnungs-und-Immobilienmarktbericht-2020.pdf](https://www.bfw-newsroom.de/wp-content/uploads/2021/02/BBSR_Wohnungs-und-Immobilienmarktbericht-2020.pdf)

**(BBSR 2022)** Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hrsg.) (2022). Gemeinwohl 3.0. Bausteine und Handlungsfelder für eine wohnungspolitische Einbettung der Gemeinwohldebatte sowie zur Stärkung genossenschaftlichen Wohnens. <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/programme/refo/wohnungswesen/2021/gemeinwohl-3-0/01-start.html;jsessionid=0A1B4189C80913256D68C6590DFB64BD.live11292?pos=2#doc3489564bodyText5>

**(Beermann 2022)** Beermann, D. (2022). *Wirtschaftliche Projektinformationen zum oskar, Gartenstadt Drewitz*. E-Mail vom 16.12.2022 zur Abfrage zu Kosten, Erlöse und Wirtschaftlichkeit.

**(Behr et al. 2008)** Behr, I., Cischinsky, H., von Malottki, C., & Greiff, R. (2008). Neue Soziale Fragen des Wohnens-Studie im Auftrag des Verbandes der Südwestdeutschen Wohnungswirtschaft e.V.. Institut Wohnen und Umwelt GmbH. [https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/wohnen/2008\\_IWU\\_BehrEtAl\\_Neue-Soziale-Fragen-des-Wohnens.pdf](https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/wohnen/2008_IWU_BehrEtAl_Neue-Soziale-Fragen-des-Wohnens.pdf)

**(BMI 2019)** Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (Hrsg.) (2019). *Leitfaden Nachhaltiges Bauen. Zukunftsfähiges Planen, Bauen und Betreiben von Gebäuden* (3. Aufl.). [https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/Leitfaden\\_2019/BBSR\\_LFNB\\_D\\_190125.pdf](https://www.nachhaltigesbauen.de/fileadmin/pdf/Leitfaden_2019/BBSR_LFNB_D_190125.pdf)

**(BMI 2020)** Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (Hrsg.) (2020). *Neue Leipzig-Charta. Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl. Verabschiedet beim Informellen Ministertreffen Stadtentwicklung am 30. November 2020*. [https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/die\\_neue\\_leipzig\\_charta.pdf;jsessionid=D1444C77BD180BCF6AC5D82B68A65F58.live11311?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Publikationen/DE/Publikationen/die_neue_leipzig_charta.pdf;jsessionid=D1444C77BD180BCF6AC5D82B68A65F58.live11311?__blob=publicationFile&v=7)

**(BMVBS & BBR 2008)** Bundesministerium für Verkehr, Bauen und Stadtentwicklung (BMVBS) & Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2008). *Expertise „Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen“ - Abschlussbericht*, BBR-Online-Publikation 2008/01. urn:nbn:de:0093-ON0108RG24 <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2008/ON012008.html;jsessionid=5BA609F4CF9F21F6D-D4A14F9D3F2BAC1.live11292>

**(BMVBS 2010)** Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). (2010). *Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen auf der Grundlage von integrierten Stadtteilentwicklungskonzepten*. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvbs/sonderveroeffentlichungen/2009/DL\\_EnergetischeSanierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvbs/sonderveroeffentlichungen/2009/DL_EnergetischeSanierung.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**(Bölting et al. 2014)** Bölting, T., Constant, J., Hartmuth, N., Krüger, C., Schewerda, A. & Scipio, K. (2014). *Zuhause im Quartier: Quartiersentwicklung durch wohnungswirtschaftliche Investitionen*. Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MBWSV). [https://www.inwis.de/fileadmin/user\\_upload/team/PDFs/MBWSV\\_NRW\\_InWIS\\_Zuhause-im-Quartier.pdf](https://www.inwis.de/fileadmin/user_upload/team/PDFs/MBWSV_NRW_InWIS_Zuhause-im-Quartier.pdf)

- (Bölting et al. 2020)** Bölting, T. Ortiz, A., Neitzel, M. (2020). Das strategische Handeln von Wohnungsunternehmen im Quartier. In vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (2020), *Quartiersentwicklung und Wohnungswirtschaft*, 2020(2), 85-89. [https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/08\\_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2020/2\\_2020/FWS\\_2\\_20\\_Boelting\\_et\\_al.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2020/2_2020/FWS_2_20_Boelting_et_al.pdf)
- (Brauer 2019)** Brauer, Kerry-U. (Hrsg.) (2019). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung* (10. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21682-5>
- (Brüggerhoff 2022)** Brüggerhoff, U. (2022). *Wirtschaftliche Projektinformationen zur Postbaugenossenschaft*. Excel-Tabelle aus Abfrage zu Kosten, Erlöse und Wirtschaftlichkeit.
- (Bruns et al. 2020)** Bruns, L., Lynen, L. & Braun, K. (2020). *Glossar zur gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung* (Stand: Juli 2020). Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- (Bura et al. 2016)** Bura, J., Kasper, B., Markones, M., & Töllner, A. (2016). *Grundstücksvergabe für gemeinschaftliches Wohnen*. Konzeptverfahren zur Förderung des sozialen Zusammenhalts, bezahlbaren Wohnraums und lebendiger Quartiere. [https://verein.fgw-ev.de/media/forum\\_konzeptverfahren.pdf](https://verein.fgw-ev.de/media/forum_konzeptverfahren.pdf)
- (Burth & Gnädinger o.J.)** Burth, A. & Gnädinger, M. (o.J.). Eigengesellschaft. In *Lexikon zur öffentlichen Haushalt- und Finanzwirtschaft*. Abgerufen am 07.06.2022, von <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-eigengesellschaft.html>
- (DMB o.J.)** Deutscher Mieterbund Nordrhein-Westfalen e.V. (o.J.). *Alle Betriebskostenarten im Überblick*. Abgerufen am 18.03.2023 von <https://www.mieterbund-nrw.de/mieterservice/betriebskostenarten>
- (DIE STADTENTWICKLER & DV 2021)** DIE STADTENTWICKLER & Deutsche Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V. (DV) (2021). *Leitlinien einer Gemeinwohlorientierten Boden- und Baulandpolitik*. [https://www.deutscher-verband.org/fileadmin/user\\_upload/documents/Positionspapiere/Aktuelle\\_Positionen/01\\_DIE\\_STADTENTWICKLER\\_DV\\_Leitlinien\\_Boden\\_Baulandpolitik\\_September2021\\_FINAL.pdf](https://www.deutscher-verband.org/fileadmin/user_upload/documents/Positionspapiere/Aktuelle_Positionen/01_DIE_STADTENTWICKLER_DV_Leitlinien_Boden_Baulandpolitik_September2021_FINAL.pdf)
- (Drilling & Schnur 2012)** Drilling, M., Schnur, O. (Hrsg.) (2012). *Nachhaltige Quartiersentwicklung. Positionen, Praxisbeispiele und Perspektiven*. Springer VS
- (Dünne & Günzel 2006)** Dünne, J. & Günzel, S. (Hrsg.) (2006). *Raumtheorie: Grundlagentexte aus Philosophie und Kulturwissenschaften*. Suhrkamp.
- (Dürr & Kuhn 2017)** Dürr, S., & Kuhn, G. (2017). *Wohnvielfalt: Gemeinschaftlich wohnen - im Quartier vernetzt und sozial orientiert*. Wüstenrot Stiftung.
- (Emmenegger et al. 2017)** Emmenegger, B., Fanghänel, I., & Müller, M. (2017). *Nachbarschaften in genossenschaftlichen Wohnsiedlungen als Zusammenspiel von gelebtem Alltag, genossenschaftlichen Strukturen und gebautem Umfeld – Ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit*. Hochschule Luzern. [https://ppdb.hslu.ch/inf2/rm/f\\_protected.php?f=20170604194219\\_5934467b722eb.pdf&n=KTI\\_Nachbarschaften\\_Schlussbericht\\_lang.pdf](https://ppdb.hslu.ch/inf2/rm/f_protected.php?f=20170604194219_5934467b722eb.pdf&n=KTI_Nachbarschaften_Schlussbericht_lang.pdf)
- (Enbergs & Besecke 2008)** Enbergs, C., & Besecke, A. (2008). *Professionelle Wohnungsunternehmen und soziales Engagement—Duett oder Dissonanz? - Das Beispiel Berlin*. Universitätsverlag der TU Berlin. <https://doi.org/10.14279/DEPOSITONCE-1798>
- (Förster et al. 2020)** Förster, A., Bernögger, A., & Brunner, B. (2020). *Wohnen jenseits des Standards: Auf den Spuren neuer Wohnlösungen für ein differenziertes und bedürfnisgerechtes Wohnungsangebot*. Wüstenrot Stiftung.

**(Friedrichshain-Kreuzberg LokalBau o.J.)** Friedrichshain-Kreuzberg LokalBau (o.J.). *Stadttrendite: Der soziale Mehrwert für die Stadt*. Abgerufen am 09.01.2023 von <https://www.berlin.de/lokalbau-fk/glossar/stadttrendite-1012775.php>

**(Fulst 2013)** Fulst, Reiner, (2013). *Mehr als schnöder Mammon - Die Sozialrendite moderner Genossenschaften*. DW Die Wohnungswirtschaft, 2013(1). S. 61-62.

**(GAG Immobilien 2021)** GAG Immobilien AG (Hrsg.). (2021). *Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2020. Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2020*. GAG Immobilien AG. [www.gag-koeln.de/wp-content/uploads/2021/04/Konzernabschluss-2020-GAG.pdf](http://www.gag-koeln.de/wp-content/uploads/2021/04/Konzernabschluss-2020-GAG.pdf)

**(Gailing & Moss 2019)**. Gailing, L., & Moss, T. (2019). *Gemeinwohl. ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung* (S. 773–778). <https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/HWB%202018/Gemeinwohl.pdf>

**(GdW 2018)**. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.. (2018). *GdW Branchenbericht 7 - Wohntrends 2035*. <https://www.gdw.de/downloads/publikationen/wohntrends-2035-gdw-branchenbericht-7/>

**(GdW 2019a)**. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.. (2019a). *Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Die Entwicklung von Wohnquartieren in Deutschland. Wahrnehmungen, Schwierigkeiten und Handlungsempfehlungen*. [https://www.gdw.de/media/2019/11/gdws\\_endbericht\\_druck\\_190826c.pdf](https://www.gdw.de/media/2019/11/gdws_endbericht_druck_190826c.pdf)

**(GdW 2019b)** GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.. (2019b). *Anbieterstruktur auf dem deutschen Wohnungsmarkt nach Zusatzerhebung Mikrozensus 2019*. <https://www.gdw.de/media/2020/07/2019-12-09-anbieterstruktur-wohnungsmarkt.pdf>

**(GdW 2020)** GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.. (2020). *Herausforderung: Zusammenleben im Quartier. Vertiefungsstudie. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Quartiersmanagement von Wohnungsunternehmen*. Bericht von Minor Wissenschaft Gesellschaft mbH im Auftrag des GdW. Autorinnen und Autoren: Anne von Oswald, Miguel Montero, Wassili Siegert, Christian Pfeffer-Hoffmann. [https://www.gdw.de/media/2020/11/minor\\_gdw\\_vertiefungsstudie\\_herausforderung-zusammenleben-im-quartier\\_november-2020.pdf#page22](https://www.gdw.de/media/2020/11/minor_gdw_vertiefungsstudie_herausforderung-zusammenleben-im-quartier_november-2020.pdf#page22)

**(Gennies 2021)**. Gennies, M. (2021). *Konzeptverfahren als Instrument einer gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung*. Universitätsverlag der Technischen Universität Berlin. <https://doi.org/10.14279/depositonce-10398>

**(GeQo o.J.a)** Genossenschaft für Quartiersorganisation (GeQo) (o.J.a). *GeQo eG - Genossenschaft für Quartiersorganisation: Was wir tun. Prinz Eugen Park*. Abgerufen am 13.12.2022, von <https://www.prinzeugenpark.de/quartierszentrale/was-wir-tun.html>

**(GeQo o.J.b)** Genossenschaft für Quartiersorganisation (GeQo) (o.J.b). *Wohncluster und Wohnungstypologien. Prinz Eugen Park*. Abgerufen am 14.12.2022, von <https://www.prinzeugenpark.de/wohnen/karten-wohnen.html>

**(GeQo o.J.c)** Genossenschaft für Quartiersorganisation (GeQo) (o.J.c). *Lebendig - vielfältig - ökologisch*. Abgerufen am 14.12.2022, von <https://www.prinzeugenpark.de/quartier/karten-quartier.html>

**(GeQo 2020)** GeQo eG – Genossenschaft für Quartiersorganisation (Hrsg.). (2020). *Quartiersmanagement im Neubauquartier Prinz Eugen Park—Sachbericht 2019*. [www.prinzeugenpark.de/files/pep/geqo/GeQo%20eG\\_Sachbericht%202019.pdf](http://www.prinzeugenpark.de/files/pep/geqo/GeQo%20eG_Sachbericht%202019.pdf)

**(Göddecke, Stellmann 2018)** Göddecke-Stellmann, J. (2018). Städtebauförderung. ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung* (S. 2391-2401). <https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/HWB%202018/St%C3%A4dtebauf%C3%B6rderung.pdf>

**(Greb 2018)** Greb, M. (2018). *Hartwig-Hesse-Quartier: Jung und Alt unter einem Dach*. Pflegezeitschrift, 71, 26-29. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0758-4>

**(Gruber & Huber 2018)** Gruber, E., & Huber, M. (2018). *Soziale Infrastruktur zum Wohnen. WohnenPlus - Fachmagazin für die Zukunft des Wohnens*, 18(3), 32–33. <https://wordpress.wohnungswirtschaft-heute.de/wp-content/uploads/2018/09/32-33-WP3-2018.pdf>

**(Günzel 2008)** Günzel, S. (2008). Raumwissenschaften. Suhrkamp.

**(Hain 2009)** Hain, M. (2009). *Die Performance von öffentlichen Unternehmen am Beispiel von Wohnungsunternehmen in Deutschland* (1. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8792-1>

**(Hartwig-Hesse-Stiftung o.J.)** Hartwig-Hesse-Stiftung.de (o.J.). *Stiftung und Historie*. Abgerufen am 05.12.2022 von <https://www.hartwig-hesse-stiftung.de/stiftung/historie.php>

**(Heilmann 2020)** Heilmann, G. (2020, November-Dezember). *Vom Plattenbau zur Gartenstadt. Energetische Sanierung auf der Basis von integrierten Konzepten in Potsdam-Drewitz. Forum Wohnen und Stadtentwicklung*, 2020(6), 305-308.

**(Heitel 2010)** Heitel, S. (2010). *Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen - Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden*. In: A. Pfnür (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 22. <https://econpapers.repec.org/paper/darwpaper/43376.htm>

**(Heuss & Haffner 2021)** Heuss, A; Haffner, A (2021). *Umsetzung einer ressourcenschonenden Quartiersentwicklung in der ökologischen Mustersiedlung Prinz-Eugen-Park in München (Q-PEP)*. Abschlussbericht des Forschungsvorhabens von Andre Heuss (Projektnehmer) und Annette Hafner (Projektkoordination) gefördert unter dem AZ: 34225 / 01-25 von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt. Deutschen Bundesstiftung Umwelt. [https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-34225\\_01-Hauptbericht.pdf](https://www.dbu.de/OPAC/ab/DBU-Abschlussbericht-AZ-34225_01-Hauptbericht.pdf)

**(Huiskens 2022)** Huiskens, K. (2022). *Wirtschaftliche Projektinformationen zum Lichtenrader Revier*. Excel-Tabelle aus Abfrage zu Kosten, Erlöse und Wirtschaftlichkeit.

**(Hundt 2018)** Hundt, D. (2018, 14. Oktober). *Höhe der Nebenkosten: Die Wohnqualität ist ein entscheidender Faktor*. [nebenkostenabrechnung.com](https://www.nebenkostenabrechnung.com/hoehede-der-nebenkosten/). <https://www.nebenkostenabrechnung.com/hoehede-der-nebenkosten/>

**(IWU 2008)** Institut Wohnen und Umwelt GmbH (2008). *Neue Soziale Fragen des Wohnens*. Studie im Auftrag des Verbandes der Südwestdeutschen Wohnungswirtschaft e.V.. VdW südwest. [https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/wohnen/2008\\_IWU\\_BehrEtAl\\_Neue-Soziale-Fragen-des-Wohnens.pdf](https://www.iwu.de/fileadmin/publikationen/wohnen/2008_IWU_BehrEtAl_Neue-Soziale-Fragen-des-Wohnens.pdf)

**(Kentsch 2022)** Kentsch, A. (2022). *Wirtschaftliche Projektinformationen zur GAG*. Excel-Tabelle aus Abfrage zu Kosten, Erlöse und Wirtschaftlichkeit.

**(Kitzmann 2018)** Kitzmann, R. (2018). *Unternehmerische Quartiersentwicklung-Gründe für und gegen wohnungswirtschaftliches Engagement*. Informationen zur Raumentwicklung, 5, 40-52. [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/5/downloads/unternehmerische-quartiersentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/5/downloads/unternehmerische-quartiersentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

**(KSD o.J.)** Katholischer Siedlungsdienst e.V. (KSD) (o.J.). Homepage: *Über uns*. Abgerufen am 19.12.2022, von <https://www.ksd-ev.de>

**(Kitzmann 2019)** Kitzmann, R. (2019). *Über den Bestand hinaus: Wohnungsgenossenschaften als sozialer Akteur im Quartier!?*. Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis, 7(1), 33-45. [https://www.ebz-business-school.de/fileadmin/ebz-bs/publikationen/ziwp/ZIWP\\_1-2019\\_\\_SCREEN.pdf](https://www.ebz-business-school.de/fileadmin/ebz-bs/publikationen/ziwp/ZIWP_1-2019__SCREEN.pdf)

**(Kirsch-Soriano da Silva & Güntner 2020)** Kirsch-Soriano da Silva, K. & Güntner, S. (2020). *Engagement für das Quartier als Qualitätsmerkmal im Wohnbau? Ein Blick auf die Bauträgerwettbewerbe in Wien*. vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung, 2020(2), 65-68. [https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/08\\_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2020/2\\_2020/FWS\\_2\\_20\\_Kirsch-Soriano\\_da\\_Silva\\_Guentner.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2020/2_2020/FWS_2_20_Kirsch-Soriano_da_Silva_Guentner.pdf)

**(Kleefisch-Jobst et al. 2017)** Kleefisch-Jobst, U., Köddermann, P. & Jung, K. (Hrsg.) (2017). *Alle wollen wohnen. Gerecht. Sozial. Bezahlbar*. Jovis.

**(Konsortium Prinz Eugen Park 2016)** Konsortium Prinz-Eugen-Park (2016). *Charta der Quartiersvernetzung*. <https://www.prinzeugenpark.de/files/pep/quartier/Charta%20der%20Quartiersvernetzung.pdf>

**(LHP 2010a)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP). (2010a). *Werkstattverfahren zur Weiterentwicklung der Gartenstadt Drewitz vereinbart*. Pressemitteilung Nr. 790. <https://www.potsdam.de/content/790-werkstattverfahren-zur-weiterentwicklung-der-gartenstadt-drewitz-vereinbart>

**(LHP 2010b)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP). (2010b). *Werkstattverfahren zur Entwicklung der Gartenstadt Drewitz*. Pressemitteilung Nr. 827. <https://www.potsdam.de/content/827-werkstattverfahren-zur-entwicklung-der-gartenstadt-drewitz>

**(LHP 2011)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP). (2011): *Masterplan Gartenstadt Drewitz*. [https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/masterplan\\_gartenstadt\\_drewitz.pdf](https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/masterplan_gartenstadt_drewitz.pdf)

**(LHP 2014)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP). (2014). *Integriertes Energie- und Klimaschutzkonzept Potsdam-Drewitz. Gartenstadt Drewitz - Auf dem Weg zum emissionsfreien Stadtteil*. <https://www.potsdam.de/content/070-auf-dem-weg-zum-emissionsfreien-stadtteil>

**(LHP 2021)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP) (2021). *Stadtteile im Blick 2020*. Statistischer Informationsdienst 2/2021. <https://www.potsdam.de/sites/default/files/documents/st22.pdf>

**(LHP o.J.)** Landeshauptstadt Potsdam (LHP) (o.J.). *Gartenstadt Drewitz*. Abgerufen am 01.02.2023, von <https://www.potsdam.de/gartenstadt-drewitz>

**(Lange 2019)** Lange, B. (2019). Immobilienbestandsmanagement. In: K.-U. Brauer (Hrsg.) *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung* (10. Aufl.) (S. 479-536). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21682-5>

**(MHKBG 2022)** Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung (2022). *Wohnraumförderungsbestimmungen (WFB)*. Runderlass des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung von Nordrhein-Westfalen - 54.02.03.01 - 586/21. [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?sg=0&print=1&menu=0&anw\\_nr=1&gld\\_nr=%202&ugl\\_nr=2370&val=48708&ver=7&aufgehoben=N&keyword=&bes\\_id=48708&show\\_preview=1&typ=Kopf](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?sg=0&print=1&menu=0&anw_nr=1&gld_nr=%202&ugl_nr=2370&val=48708&ver=7&aufgehoben=N&keyword=&bes_id=48708&show_preview=1&typ=Kopf)

**(MBWSV 2015)** Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MBWSV) (Hrsg.) (2015). *Nutzungsmischung und soziale Vielfalt im Stadtquartier – Bestandsaufnahme, Bei-*

*spiele, Steuerungsbedarf*, Bearbeiter: A. Bunzel, R. Busch, M. Heinze, A. Müller, M. zur Nedden, R. Pätzold, G. Spars & W.-C. Strauss, Berlin. Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH und Bergische Universität Wuppertal. Selbstverlag. [https://difu.de/sites/difu.de/files/archiv/projekte/2015\\_09\\_endbericht-nutzungsmischung-und-soziale-vielfalt.pdf](https://difu.de/sites/difu.de/files/archiv/projekte/2015_09_endbericht-nutzungsmischung-und-soziale-vielfalt.pdf)

**muenchen.de (o.J.)**. *Prinz-Eugen-Park*. Landeshauptstadt München. Abgerufen am 14.12.2022, von <https://stadt.muenchen.de/infos/prinz-eugen-park.html>

**(Nationale Stadtentwicklungspolitik 2020)**. Nationale Stadtentwicklungspolitik (2020). *Rückblick: Netzwerkkonferenz "Gemeinsam für das Quartier"*. Abgerufen am 27.03.2023 von [https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/Netzwerkkonferenz\\_Gemeinsam-fuer-das-Quartier.html](https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Blogeintraege/DE/Netzwerkkonferenz_Gemeinsam-fuer-das-Quartier.html)

**(Niermann et al. 2020)** Niermann, O., Schnur, O., Drilling, M. (2020). *Ökonomie im Quartier: Von der sozialräumlichen Intervention zur Postwachstumsgesellschaft*. Springer VS.

**(Novotny 2018)** Novotny, Maik (2018): *Der gemeinsame Weg zur guten Mischung*. Wohnungswirtschaft heute. Heft 3, S. 10-14. <https://wohnungswirtschaft-heute.de/wp-content/uploads/2021/07/WohnenPLUS-AG2-2021-1.pdf>

**(NRW 2021)** Nordrhein-Westfalen (NRW) (2021). *Wohnraumförderungsbestimmungen (WFB)*. Ministerialblatt (MBL. NRW.), Ausgabe 2021 Nr. 10 vom 1.4.2021 (S. 105-152). [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_vbl\\_detail\\_text?anw\\_nr=7&vd\\_id=19292&ver=8&val=19292&sg=0&menu=0&vd\\_back=N](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=7&vd_id=19292&ver=8&val=19292&sg=0&menu=0&vd_back=N)

**(Ostrom 1990)** Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution on institutions for collective action*. Cambridge University Press.

**(Pelger 2022)** Pelger, D. (2022) *Spatial Commons. Zur Vergemeinschaftung urbaner Räume*. Adocs.

**(Pelzeter 2017)** Pelzeter, Andrea (2017). *Lebenszyklus-Management von Immobilien. Ressourcen- und Umweltschonung in Gebäudekonzeption und -betrieb*. Beuth Verlag.

**(ProPotsdam 2009)** ProPotsdam GmbH (2009): *Drewitz - Die Zukunft beginnt jetzt. Dokumentation des Szenarioworkshops zur Zukunft des Potsdamer Stadtteils Drewitz Potsdam*. <https://www.yumpu.com/de/document/read/5056594/die-zukunft-gartenstadt-drewitz>

**(ProPotsdam o.J.)** ProPotsdam GmbH (o.J.). *ProPotsdam – Das größte Wohnungsunternehmen Potsdams auf einen Blick*. Abgerufen am 07.06.2022, von <https://www.propotsdam.de/ueber-uns/auf-einen-blick/>

**(Prytula et al. 2020)** Prytula, M., Rexroth, S., Lutz, M., & May, F. (2020). *Cluster-Wohnungen für baulich und sozial anpassungsfähige Wohnkonzepte einer resilienten Stadtentwicklung*. Fraunhofer IRB Verlag. [https://www.irbnet.de/daten/Inhaltsverzeichnisse/fb\\_F\\_3175.pdf](https://www.irbnet.de/daten/Inhaltsverzeichnisse/fb_F_3175.pdf)

**(Quartiersanlage Rosenstein o.J.)** Quartiersanlage Rosenstein GbR (o.J.). *Vorstellung der GbR: Die Quartiersanlage Rosenstein GbR stellt sich vor*. Abgerufen am 19.12.2022, von <https://www.quartiersanlage-rosenstein.de/vorstellung-gbr>

**(Rau 2013)** Rau, S. (2013). *Räume. Konzepte, Wahrnehmungen, Nutzungen. Historische Einführungen*. Band 14. Campus Verlag.

**(Reimann & Stüdemann 2006)** Reimann, V., Stüdemann, U. (2006). *Organisationen zur Nachbarschaftsförderung*. Bau- und Wohnforschung, Band F 2496. Fraunhofer IRB Verlag.

**(Ringwald & Cagan 2018)** Ringwald, R. Tom Philipp Cagan, T.P. (2018). *Gemeinwohlorientiertes kommunales Handeln*. In: BBSR 2018: Gemeinwohl. Konsequenzen für die Planung? Informationen zur Raumentwicklung, Heft 5/2018, Bonn, S. 54-59. urn:nbn:de:101:1-2021052109372799271483 <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2018/5/izr-5-2018.html>

**(Schönwandt 2002)** Schönwandt, Walter L. (2002). *Planung in der Krise? Theoretische Orientierung für Architektur, Stadt- und Raumplanung*. Kohlhammer

**(Schnur 2014)** Schnur, O. (Hrsg.). (2014). *Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis*. Springer VS.

**(Schnur et al. 2014)** Schnur, O., Niermann, O. & M. Drilling (Hrsg.). (2014). *Zwischen Lebenswelt und Renditeobjekt - das Quartier als Wohn- und Investitionsort*. Springer VS.

**(Schulte et al. 2016)** Schulte, K.-W., Sotelo, R., Allendorf, G. J., Ropeter-Ahlers, S.-E. & Lang, S. (2016). Immobilieninvestition. In: K.-W. Schulte, S. Bone-Winkel & W. Schäfers (Hrsg.), *Immobilienökonomie I. Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (5.Aufl.) (S. 579-649). De Gruyter.

**(Schwalbach et al. 2006)** Schwalbach, J., Schwerk, A. & Smuda, D. (2006). *Stadttrendite – der Wert eines Unternehmens für die Stadt*. vhw FW 2006(6), 381-386.

**(Seitz 2022)** Seitz, S. (2022). *Wirtschaftliche Projektinformationen der GAG Immobilien AG, Projektraum Ledo*. Excel-Tabelle aus Abfrage zu Kosten, Erlöse und Wirtschaftlichkeit.

**(Siedlungswerk 2014)** Siedlungswerk AG (Hrsg.). (2014). *Soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung [Corporate Social Responsibility Report]*. Siedlungswerk AG. [www.siedlungswerk.de/sites/default/files/seite-anhang/14541-siedlungswerk-csr.pdf](http://www.siedlungswerk.de/sites/default/files/seite-anhang/14541-siedlungswerk-csr.pdf)

**(SIM 2020)** SIM Sozialplanung und Quartiersentwicklung (2020). *Sozialraumanalyse Prinz Eugen Park*. Erster Zwischenstandsbericht. [https://www.prinzeugenpark.de/files/pep/geqo/Sozialraumanalyse%20Prinz%20Eugen%20Park\\_Erster%20Zwischenbericht.pdf](https://www.prinzeugenpark.de/files/pep/geqo/Sozialraumanalyse%20Prinz%20Eugen%20Park_Erster%20Zwischenbericht.pdf)

**(Sinning & Spars 2018)** Sinning, H. & Spars, G. (Hrsg.) (2018). *Sharing-Ansätze für Wohnen und Quartier. Nachhaltigkeitstransformation, kollaborative Konsummodelle und Wohnungswirtschaft*. Fraunhofer IRB Verlag. <https://doi.org/10.51202/9783738801736>

**(Stadtkontor o.J.)** Stadtkontor Gesellschaft für behutsame Stadtentwicklung mbH (Stadtkontor) (o.J.). *Bürgervertretung Drewitz*. Abgerufen am 16.08.2022, von <https://www.stern-potsdam.de/buergervertretung-drewitz>

**(Stadt Köln o.j)** Stadt Köln (o.j): *Konzept Mehrgenerationenwohnen: Das Fördermodell*. Stadt Köln. <https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf56/konzept-mehrgenerationenwohnen.pdf>

**(Sørvoll & Bengtsson 2020)** Sørvoll, J. & Bengtsson, B. (2020). Mechanisms of Solidarity in Collaborative Housing – The Case of Co-operative Housing in Denmark 1980–2017. *Housing, Theory and Society*, (37)1, 65-81. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14036096.2018.1467341>

**(Sydow 2010)** Sydow, J. (Hrsg.) (2010). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Gabler Verlag, Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8593-4>

**(urban coop berlin eG 2022)** urban coop berlin eG (Hrsg.). (2022). *Coop-City Tegel. Ein Genossenschaftsquartier für Berlin*. [https://junge-genossenschaften.berlin/wp-content/uploads/2022/09/CoopCity-Tegel\\_220828-Broschuere-final-Versand.pdf](https://junge-genossenschaften.berlin/wp-content/uploads/2022/09/CoopCity-Tegel_220828-Broschuere-final-Versand.pdf)

**(Vennix 1996)** Vennix, J. A. M. (1996). *Group Model Building: Facilitating Team Learning Using System Dynamics*. John Wiley & Sons.

**(vdw 2017)** Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Niedersachsen und Bremen e. V. (2017). *Wie geht Quartier? Praxisbeispiele aus der Wohnungswirtschaft*. [https://wie-geht-quartier.de/wp-content/uploads/2018/02/vdw-Buch\\_Wie-geht-Quartier.pdf](https://wie-geht-quartier.de/wp-content/uploads/2018/02/vdw-Buch_Wie-geht-Quartier.pdf)

**(vdw 2019)** Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. (2019). Sozialmanagement lohnt sich!. *Verbandsmagazin*, 11, 4-12. <https://www.vdw-rw.de/fileadmin/VdW-RW/VerbandsMagazin/2019/VM-11-2019.pdf>

**(vhw 2019)** vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung. (2019). *Öffentliche Räume im Zentrum der Städte: Nutzung, Bedeutung und Entwicklung*. [https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/08\\_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw\\_Schriftenreihe\\_Nr\\_14\\_Oeffentliche\\_Raume.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/vhw-schriftenreihe-tagungsband/PDFs/vhw_Schriftenreihe_Nr_14_Oeffentliche_Raume.pdf)

**(vhw 2020)** vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung. (2020): *Quartiersentwicklung und Wohnungswirtschaft (2020)2*. <https://www.vhw.de/publikationen/forum-wohnen-und-stadtentwicklung/archiv/archiv-detail/magazin/heft-22020-quartiersentwicklung-und-wohnungswirtschaft/>

**(Warner 2011)**. Warner, M. E. (2011). Club goods and local government: Questions for planners. *Journal of the American Planning Association*, 77(2), 155-166. DOI: 10.1080/01944363.2011.567898

**(Weidling 2021)** Weidling, T. (2021). *Großwohnsiedlungen als problembehaftetes Erbe der Nachkriegszeit – Innenwahrnehmung vs. Außenwahrnehmung am Beispiel der Großwohnsiedlung Mümmelmannsberg in Hamburg-Billstedt* [unpublizierte Masterarbeit im MA Urbane Zukunft]. FH Potsdam.

**(Winkel 2018)** Winkel, R. (2018). Soziale Infrastruktur. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.), *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung* (S. 2185-2196). ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung. URN: urn:nbn:de: 0156-55992021 <https://www.arl-net.de/system/files/media-shop/pdf/HWB%202018/Soziale%20Infrastruktur.pdf>

**(Winter 2017)** Winter, R. (2017). Institutionen im Modell wohnungswirtschaftlicher Aktivität. In: D. Arnold, Rottke, N. B., Winter, Ralph (Hrsg.), *Wohnimmobilien: Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 99-118). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05368-0>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Einordnung von <i>Infrastrukturen des Gemeinsamen</i> im Kontext von Partikular- und Gemeinwohl sowie der Bereitstellungslogik zwischen freiwilliger unternehmerischer Leistung und staatlicher Daseinsvorsorge	12
<b>Abbildung 2:</b> Das Nachbarschaftskontinuum - Verschiedene Formen von Nachbarschaft	18
<b>Abbildung 3:</b> Typologie von Wohnungsbestandshaltern	21
<b>Abbildung 4:</b> Direkte und indirekte Zahlungen im Zusammenhang mit einer Investition	29
<b>Abbildung 5:</b> Überblick zu Methoden der Investitionsrechnung im immobilienökonomischen Kontext	29
<b>Abbildung 6:</b> Heuristiken zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Projektkontext	37
<b>Abbildung 7:</b> Graphische Darstellung der Arbeitspakete (AP)	42
<b>Abbildung 8:</b> Typologie von Infrastrukturen des Gemeinsamen (IG)	49
<b>Abbildung 9:</b> Luftbild von Prinz Eugen Park	65
<b>Abbildung 10:</b> Wohnungsmix der Postbaugenossenschaft im Quartier	66
<b>Abbildung 11:</b> Betriebsmodell Professionelles Personal: Vermietung an Quartiersgenossenschaft	71
<b>Abbildung 12:</b> Lageplan Niehler WohnArt	76
<b>Abbildung 13:</b> Wohnungsmix der GAG im Quartier	76
<b>Abbildung 14:</b> Betriebsmodell Selbstorganisation: Vermietung an Bewohnerverein	79
<b>Abbildung 15:</b> Lageplan Hartwig-Hesse-Quartier	84
<b>Abbildung 16:</b> Wohnungsmix im Hartwig-Hesse-Quartier	85
<b>Abbildung 17:</b> Betriebsmodell Selbstorganisation: Vermietung an Bewohnerverein	88
<b>Abbildung 18:</b> Lageplan Rosenstein Viertel	92
<b>Abbildung 19:</b> Wohnungsmix im Rosensteinviertel	94
<b>Abbildung 20:</b> Betriebsmodell professionelles Personal: Trägerschaft als GbR	96
<b>Abbildung 21:</b> Lageplan Gartenstadt Drewitz	101
<b>Abbildung 22:</b> Wohnungsmix der ProPotsdam in der Gartenstadt Drewitz	102
<b>Abbildung 23:</b> Betriebsmodell professionelles Personal: gGmbH als Tochtergesellschaft	106
<b>Abbildung 24:</b> Lageplan Lichtenrader Revier	110
<b>Abbildung 25:</b> Wohnungsmix im Lichtenrader Revier	112

---

<b>Abbildung 26:</b> Betriebsmodell professionelles Personal: kommerzieller Betreiber	115
<b>Abbildung 27:</b> Angestrebte Nutzen von IG für die bereitstellenden Unternehmen	120
<b>Abbildung 28:</b> Erwarteter Nutzen von IG für die Zielgruppen im Quartier	126
<b>Abbildung 29:</b> IG nach Funktionen und Quartieren	136
<b>Abbildung 30:</b> IG nach Funktionen und Bereitstellungsmodalität	141
<b>Abbildung 31:</b> IG nach Funktionen und zugangsberechtigten Gruppen	143
<b>Abbildung 32:</b> IG nach Funktionen und Organisationsweise	148
<b>Abbildung 33:</b> Finanzierung der Herstellungskosten der Fokus-IG; Daten: geschätzte Anteile (vgl. Interviews)	159
<b>Abbildung 34:</b> Finanzierung der Betriebskosten der Fokus-IG; Daten: geschätzte Anteile (vgl. Interviews)	161
<b>Abbildung 35:</b> Legende für Wirkungsdiagramme.	165
<b>Abbildung 36:</b> Selbstverstärkende Rückkopplungen zwischen Erfahrungswissen und Aufbau/Betrieb von IG (magenta).	166
<b>Abbildung 37:</b> Substituierbarkeit von unternehmensinternem versus Bewohner*innen-getragenen Erfahrungswissen sowie Organisationsstrukturen für den IG-Betrieb; tendenziell bestehen Kopplungen zwischen den Verlusten.	167
<b>Abbildung 38:</b> Sättigungseffekte in der Schaffung von IG.	168
<b>Abbildung 39:</b> Erkennen von latentem Bedarf durch Erfahrungswissen.	169
<b>Abbildung 40:</b> Potenziell selbstverstärkende Rückkopplungen zwischen sozialem Zusammenhalt, dem durch Bewohnenden getragenen Aufbau von Organisationsstrukturen für den Betrieb von IG und deren erfolgreichem Betrieb.	170
<b>Abbildung 41:</b> Einflussketten von Organisationsstrukturen für IG-Betrieb auf Wohnqualität und wirtschaftlichen Erfolg.	171
<b>Abbildung 42:</b> Wirkungsketten von IG über <i>Sozialen Zusammenhalt auf Image/Reputation</i> des Quartiers und wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.	172
<b>Abbildung 43:</b> Selbstverstärkende Rückkopplungen: durch IGs erhöhte Wohn-/Lebensqualität verringert eine Fluktuation von Mitarbeiter*innen und Mieter*innen, was Erfahrungswissen steigert. Ein Mietenanstieg kann aber perspektivisch eine Fluktuation auch erhöhen.	173
<b>Abbildung 44:</b> Erhöhte Chancen bei der Konzeptvergabe durch Erfahrungswissen und erfolgreichen IG-Betrieb sowie deren Auswirkungen.	174
<b>Abbildung 45:</b> Gesamtbild aller Wechselwirkungen zwischen Unternehmenszielen, strategischen Ressourcen und allen anderen Einflussgrößen.	175
<b>Abbildung 46:</b> Zusammenhang von Kontextbedingungen, Unternehmenszielen und strategischen Ressourcen in Beziehung zum Projektlebenszyklus.	180

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	
Übersicht zu den untersuchten Fallstudien der Quartiere	34
<b>Tabelle 2:</b>	
Übersicht zu den Fallstudien der Fokus-IG (Infrastrukturen des Gemeinsamen)	62
<b>Tabelle 3:</b>	
Stundenaufwand für Personalkosten des oskar	107
<b>Tabelle 4:</b>	
Chiffren der Interviews	192

## Bildnachweise

Ghizlane Ezzebdi: S. 55, 67, 68

Manuel Lutz: S. 57, 58, 59, 61, 91, 93, 95

Benjamin Maltry: S. 50, 104

Friedrich May: S. 54

Erik-Jan Ouwerkerk: S. 109

Michael Prytula: S. 1, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 66, 69, 74, 75, 77, 78, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 100, 103, 111, 112, 113

Soziale Stadt ProPotsdam gGmbH: S. 105