

Erschließen von Genossenschaftspotenzialen  
im Forschungsfeld  
Modelle Genossenschaftlichen Wohnens

**Projektleitung**

Barbara Crome

Mathias Metzmacher

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

**Auftragnehmer**

Helene Maron

Philip Potter

Angelika Simbriger

Klaus Novy Institut, Köln

Ein Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau“ (ExWoSt) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (BBR).



**ExWoSt**

## Forschungen

In der Schriftenreihe Forschungen veröffentlichen das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) und das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) ausgewählte Ergebnisse der Ressortforschung in den Themenbereichen Raumordnung, Stadtentwicklung, Wohnungswesen und Bauwesen.

### IMPRESSUM

#### Herausgeber

Bundesministerium für Verkehr,  
Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)  
Invalidenstraße 44  
10115 Berlin  
[www.bmvbs.bund.de](http://www.bmvbs.bund.de)

Bundesamt für  
Bauwesen und Raumordnung (BBR)  
Deichmanns Aue 31-37  
53179 Bonn  
[www.bbr.bund.de](http://www.bbr.bund.de)

#### Gestaltung und Satz

ecosense – media & communication

#### Druck

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn

#### Verlag

Selbstverlag des Bundesamtes  
für Bauwesen und Raumordnung  
Postfach 21 01 50  
53179 Bonn

#### Bestellung

[forschung.wohnen@bbr.bund.de](mailto:forschung.wohnen@bbr.bund.de)  
Stichwort: Forschungen Heft 126

#### Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Die vom Auftragnehmer vertretene Auffassung ist  
nicht unbedingt mit der der Herausgeber identisch.

**ISSN 1436 – 0063** (Schriftenreihe)  
**ISBN 978-3-87994-458-3**

Forschungen Heft 126  
Bonn 2007

# Inhalt

Kurzfassung der Ergebnisse	1
Abstract	4
1 Einleitung	6
1.1 Zum Aufbau des Berichtes	6
2 Forschungsmethodik	9
2.1 Methodisches Vorgehen	9
2.2 Forschungsschwerpunkte	11
2.3 Aktionsfeld Zielgruppen: Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen	12
2.4 Aktionsfeld Quartier: Leistungen von Genossenschaften zur Quartiersentwicklung	12
2.5 Aktionsfeld Unterstützungsstrukturen: Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen	13
2.6 Forschungsleitfragen	16
2.7 Gender Mainstreaming	16
2.8 Organisation und Ablauf	17
3 Wohnraumversorgung von Zielgruppen durch Genossenschaften	19
3.1 Einleitung	19
3.2 Die traditionelle Zielgruppenpolitik	20
3.3 Leitbilder einer erneuerten genossenschaftlichen Zielgruppenstrategie	27
3.4 Fazit	35
4 Wohnungsgenossenschaften in der Quartiersentwicklung	37
4.1 Einleitung	37
4.2 Quartiersbestimmung	37
4.3 Strategien der Quartiersentwicklung	38
4.4 Genossenschaftliches Handeln im Quartier	39
4.5 Genossenschaftliche Potenziale für die Quartiersentwicklung	41
4.6 Ehrenamtliches Engagement als genossenschaftliche Ressource	42
4.7 Wohnen Plus: Neue Dienstleistungsangebote für das Quartier	44
4.8 Anstossen innovativer Prozesse durch Wohnungs- und Städtebau	45
4.9 Kooperationen mit Kommunen	47
4.10 Fazit	49
5 Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen zur Stärkung von Genossenschaften	51
5.1 Einleitung	51
5.2 Kommunikation ist alles – aber wie fängt man es an?	52
5.3 Kooperationen und Dachgenossenschaften	63
5.4 Beratungsinfrastruktur	70
5.5 Grösstes Hemmnis: Der Nachweis von Eigenkapital	78

6	Zusammenfassung und Empfehlungen	81
6.1	Wohnraumversorgung	81
6.2	Quartiersentwicklung	82
6.3	Unterstützungsstrukturen	82
6.4	Empfehlungen	83
7	Kurzberichte der Modellvorhaben	87
7.1	Berlin Kreuzberg – Migranten in die Genossenschaft	89
7.2	Berlin Spandau – Stabile Quartiere durch genossenschaftliche Prävention	90
7.3	Berlin Wedding – In Berliner Quartieren: genossenschaftlich kooperieren!	93
7.4	Böhlen – Wie man eine neue Zielgruppe erreicht!	95
7.5	Darmstadt – WohnSinn der Name ist Programm	98
7.6	Halle – Lebendiges Lutherviertel	99
7.7	Hamburg Langenhorn – Traditionsgenossenschaft kooperiert mit Wohngruppenprojekt	102
7.8	Hamburg Marketinginitiative – Entdecke die Nachbarschaft für Dich	104
7.9	Hamburg und Schleswig Holstein – Gruppe + Grundstück + Beratung = neue eG	107
7.10	Kiel – Nachbarschaft im Quartier will gelernt sein	111
7.11	KoopGeno Mitteldeutschland – Netzwerken für genossenschaftliche Kooperationen	114
7.12	München Frauenwohnen – Eine Wohnanlage von und für Frauen	117
7.13	München Wogeno – GIMA: Genossenschaftliche Immobilienagentur	119
7.14	Neumarkt – Genossenschaft: Mittendrin	123
7.15	NRW Beginenhöfe – Ein Dach für viele Beginenhöfe	125
7.16	NRW Wohnbund – Dachgenossenschaft ja – aber wie?	127
7.17	Pinneberg – Gesichertes Wohnen gewonnen	129
7.18	Solingen – Integration durch selbst bestimmte Nachbarschaft	131
7.19	Waltershausen – Netzwerk der lokalen Akteure und Ehrenamt: Das A & O der Quartiersentwicklung	133
7.20	Wiesbaden – Die Mitglieder sind das Kapital der Genossenschaft	135
7.21	Zwickau – Wohnungsgenossenschaft zwischen Abriss und Aufbau	138
8	Materialsammlung	142

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 5.2.1	Die „Erfolgreichen Zehn“	55
Abbildung 5.2.2	Geschätzter Zeitaufwand für Besprechungen und Arbeiten für Hausgemeinschaft oder Genossenschaft pro Woche	57
Abbildung 5.2.3	Das GIMA-Öffentlichkeitskonzept	57
Abbildung 5.3.1	Zweistufige Strukturen – die Bildung von Hausgemeinschaften	68
Abbildung 5.3.2	Dreistufige Strukturen – Wohnprojekte als selbständige Zwischenvermieter zwischen Dachgenossenschaft und Bewohnern	68
Abbildung 5.4.1	Die Beratungsprofile	72
Abbildung 5.5.1	Skizze Martin Wagners zu Finanzierungsquellen für den gemeinwirtschaftlichen Wohnungsbau, 1924	78
Abbildung 5.5.2	Das KfW-Wohneigentumsprogramm, Programmvariante Genossenschaftsanteile	79
Abbildung 7.1	Die Übersichtskarte stellt die 21 Modellvorhaben anhand der Modellträger in ihrer räumlichen Lage im Bundesgebiet dar.	88

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1	Die beteiligten Modellvorhaben	8
Tabelle 2.1.1	Die beteiligten Forschungsinstitutionen	10
Tabelle 2.5.1	Forschungskonzeption	15
Tabelle 2.8.1	Zeitschiene Projektverlauf	18
Tabelle 4.5.1	Genossenschaftsspezifische Potenziale	41
Tabelle 5.2.1	Kommunikationskonzept Pinneberg	60
Tabelle 5.3.1	Kooperationsformen in Mitteldeutschland	64

# Kurzfassung der Ergebnisse

## Entdecke die Genossenschaft

Die Leistungen der Wohnungsgenossenschaften bei der Wohnraumversorgung von rund fünf Millionen Menschen sollen verstärkt in das Bewusstsein von Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit dringen. Unter anderem durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit für eine gemeinsame Marke, die das Gemeinsame aller Wohnungsgenossenschaften vermittelt unter dem Tenor „Hier kümmern wir uns gemeinsam um Wohn- und Lebensqualität“. Der Zeitpunkt ist günstig, da eine allgemeine Verunsicherung von Mietern durch immer neue Privatisierungen großer Wohnungsbestände gerade das lebenslange Wohnrecht bei Genossenschaften als Alleinstellungsmerkmal in besonders attraktivem Licht erscheinen lässt. Die Medienöffentlichkeit zeigt zudem ein großes Interesse an gelungenen Selbsthilfeprojekten in genossenschaftlichen Neugründungen.

Für die Traditions-genossenschaften wiederum ist eine Modernisierung und Aktualisierung der Darstellung des Unternehmens Genossenschaft in der Öffentlichkeit notwendige Voraussetzung, wenn man im Zeitalter der Mediengesellschaft neue Mitglieder egal welchen Couleurs und welchen Alters erreichen will.

## Soziale Bauherren mit Zukunft

Das von Selbsthilfe und Selbstverantwortung getragene genossenschaftliche Wohnen kann verstärkt zur Lebensqualität in unseren Städten beitragen. Die Orientierung an den genossenschaftlichen Werten, das Festhalten am gemeinschaftlichen Eigentum mit dem Demokratie- und Identitätsprinzip und der daraus resultierenden Option der gemeinschaftlichen Teilhabe verspricht der Genossenschaft eine Zukunft als dritter Säule der Wohnraumversorgung, wenn die einzelne Genossenschaft in den Herausforderungen des strukturellen Wandels ihre Chancen erkennt und sie zu einer zeitgemäßen Modernisierung der genossenschaftlichen Praxis nutzt.

In den Modellprojekten dieses Forschungsfeldes experimentierten Traditions-genossenschaften mit neuen Wohnformen für ältere Menschen, Jugendliche, sowie mit speziellen Gestaltungsangeboten für junge Familien. Andere Modellvorhaben versuchten durch ein modifiziertes Belegungsverfahren

bzw. durch intensivierte angepasste Kommunikationsweisen, Zuwanderer als Mitglieder der Genossenschaft zu gewinnen. Sie haben festgestellt, dass es heute nicht mehr genügt, sich allein auf die klassische Mitgliederklientel zu konzentrieren. Veränderte Wohnbedürfnisse, wie z.B. die Nachfrage nach großzügigeren Grundrissen, machen in Verbindung mit dem anstehenden Generationenwechsel in der Mitgliedschaft ein rechtzeitiges Nachdenken über Anwerbestrategien notwendig. In allen Wohnungsmärkten und verstärkt in schrumpfenden Regionen ist es heute notwendig, anders als bisher im Markt zu agieren, geeignete Zielgruppen anzuvisieren und mit passgenauen Angeboten zu umwerben. Wohnungsgenossenschaften müssen gezielt und aktiv differenzierte Wohnungsangebote für spezielle Nachfragegruppen bereithalten.

## Die genossenschaftliche Wohnform besitzt eine besondere Attraktivität für Frauen

Allein lebende und allein erziehende Frauen schätzen wirtschaftliche Autonomie, eine mögliche Verbindung von Wohnen und Arbeiten und die alleinige Verfügungsgewalt über die Wohnung. Die Genossenschaft entspricht deshalb insbesondere den Wünschen von Frauen nach Gleichberechtigung, solidarischem Handeln und wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Auch in gemischt konzipierten und belegten jungen Genossenschaftsprojekten sind Frauen deutlich in der Überzahl. Sicherlich auch bei Traditions-genossenschaften: Der statistische Nachweis steht allerdings noch aus, da bisher kaum nach Geschlechtern getrennte Datenerhebungen durchgeführt werden.

## Gegen den Strom – Wohnangebote für die Gruppe 50+

Für jede Wohnungsgenossenschaft ist es wichtig, ihre langjährigen zufriedenen Mitglieder zu binden z.B. durch spezielle wohnbegleitende Dienstleistungen im Bereich Freizeit und Soziales. Insbesondere Genossenschaften in schrumpfenden Regionen experimentieren hier kreativ mit neuen Angeboten. Sie haben verstanden, dass eine Erweiterung ihres Kerngeschäfts, nämlich der klassischen Versorgung mit Wohnraum hin zu Unterstützungsangeboten für das Wohnen im Alter eine Bindungswirkung haben kann. Die breite Kooperation mit lokalen

Anbietern und professionellen Akteuren, wobei der Genossenschaft die initiiierende, steuernde und moderierende Rolle vorbehalten sein sollte, hat neben der Mitgliederbindungswirkung auch eine positive Imagekomponente.

Hohe Wohnsicherheit, günstige Mieten und stabile Nachbarschaften machen das genossenschaftliche Wohnen für ältere Menschen besonders attraktiv. Hinzu kommen Innenstadtlage und Größenstruktur der Wohnungen, vertraute Nachbarschaften und der Trend, dass immer mehr Genossenschaften Wohnungsausstattung und Serviceangebot den Wünschen und dem Bedarf ihrer älteren Mitglieder anpassen und mit Anbietern betreuender oder pflegender Dienste kooperieren.

Traditionsgenossenschaften richten ihre Versorgungskonzepte vorwiegend auf die Gewinnung der Zielgruppe „junge Familie“ aus. Die Strategie einer „Verjüngung“ des Bewohnermixes ist jedoch nicht die einzige Lösung – vielmehr stellt sich die Frage, ob nicht gerade die Wohnraumversorgung für ältere Menschen eine besondere Qualität und Stärke der Genossenschaften sein kann. Die Entscheidung für eine „schiefe“ Altersstruktur kann eine durchaus sinnvolle Marketingstrategie sein. Das bedeutet auch, die Altersgruppe 50+ als Ressource und wertvollen Bestandteil einer stabilen, sozial engagierten Bewohnerschaft wertzuschätzen.

#### **Genossenschaftliche Wohnquartiere – Stabilitätsfaktoren für eine soziale Stadt**

Neben der Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum entsteht aus dem Selbstverständnis vieler Genossenschaften auch eine Verantwortlichkeit für das nähere Umfeld und das angrenzende Quartier. Genossenschaftliche Ressourcen und Potenziale mit ihren Ausstrahlungseffekten auf Menschen und Umfeld sind häufig der gute bauliche Zustand genossenschaftlicher Bestände, die geschlossene Siedlungsstruktur, die guten nachbarschaftlichen Beziehungen und natürlich das bürgerschaftliche Engagement der Mitglieder in der Selbstverwaltung und ihre Partizipation in Wohnumfeld und Wohnquartier. Die Partizipationsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräume der Mitglieder in den Siedlungen sind nicht als gezielte Maßnahmen zur Quartiersentwicklung zu verstehen, wie sie ansonsten im Rahmen kommunaler Strategien praktiziert werden. Sie sind eher als Mehrwert

eines weitreichenden genossenschaftlichen Verständnisses von Wohnraumversorgung und -bewirtschaftung zu verstehen, die im kleinen Maßstab angelegt sind und – wenn sie gelingen – durchaus eine große Ausstrahlung haben können.

#### **Genossenschaftliche Lösungen beim Verkauf von Wohnungsbeständen**

Bundesweit wird der Verkauf von Wohnungen – seien es kommunale, Landes- oder sonstige Bestände – diskutiert. Zunehmend werden Wohnungsbestände an private Investoren verkauft. Die Sorge der Mieter über die Entwicklung der Mieten oder gar die mögliche Vertreibung bei renditeorientierter Privatisierung kann durch genossenschaftliche Übernahmen zerstreut werden. Im Forschungsfeld wurden drei Übernahme-Projekte begleitet. In einem Modellvorhaben ist es gelungen, ein kreiseigenes Unternehmen in eine neu gegründete Genossenschaft zu überführen.

#### **Kooperation und Kommunikation: die Software des Genossenschaftswesens**

Eine unbürokratische, kostengünstige und fachlich unschlagbare Unterstützungsform sowohl im Bereich der Stärkung der Genossenschaftsbewegung grundsätzlich als auch im Bereich der Neugründungen ist die Kooperation mit Gleichgesinnten, die wissen wovon man redet – und wo der Schuh drückt. Eine Kooperation funktioniert dann, wenn die Parteien die jeweiligen Ressourcen der Anderen anerkennen und wertschätzen und wenn alle Beteiligten von der Kooperation profitieren und den Ertrag auch wahrnehmen. Es gibt verschiedene Wege, neue Wohnkonzepte zu realisieren: So bietet sich neben der Neugründung einer Nutzergenossenschaft oder dem Anschluss an eine Dachgenossenschaft auch die Kooperation mit einer traditionellen Genossenschaft zur Realisierung der Wohnbedürfnisse von Wohnprojekt-Initiativen an.

Zunehmend öffnen sich Traditionsgenossenschaften für die Wohnbedürfnisse von Gruppen, die gemeinschaftlich wohnen wollen. Abhängig von den Bedürfnissen und der finanziellen und organisatorischen Leistungsfähigkeit der Gruppe, eignet sich das Kooperationsmodell insbesondere für Gruppen, die den großen organisatorischen Aufwand für eine Unternehmensgründung scheuen und denen vor allem das Know-how und der Mut zur Errichtung eines Wohn-

projektes fehlt. Die Forschungsbegleitung erbrachte auch die Erkenntnis, dass in der Regel nur diejenigen kooperieren, die sich kennen, treffen, im gleichen Verband, in der gleichen Arbeitsgruppe sind, die eben auch miteinander kommunizieren.

### **Reform der Unterstützungsstrukturen für Neugründungen**

Neugründungen finden vornehmlich dort statt, wo ein positives genossenschaftliches Gründungsklima vorhanden ist, d.h. Unterstützungsstrukturen in Form von Beratung, finanzieller Förderung und Grundstücksangeboten gegeben sind.

Knappe Kapitalausstattung sowie eine restriktive Kreditvergabepaxis der Banken erschweren Neubauaktivitäten ebenso wie den Erwerb und die Modernisierung von Bestandsobjekten. Ohne entsprechende Landesförderung sind genossenschaftliche Projekte nur schwer zu realisieren. Ein erster Schritt zur Erleichterung wurde mit der Erweiterung des Wohneigentumsprogramms der KfW Förderbank im April 2006 mit Unterstützung des BMVBS erreicht. Mit Hilfe der KfW Förderbank ist die Finanzierung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen von Privatpersonen nun möglich.

Die komplexe Aufgabe der Organisation und Geschäftsführung einer Genossenschaft hat durch die im Jahre 2006 erfolgte Novellierung des Genossenschaftsgesetzes (GenG) Erleichterungen erfahren, die sich positiv auf die Gründung und Bewirtschaftung von kleinen Nutzergenossenschaften auswirken werden. Durch eine Verbesserung und Vernetzung der Beratungsinfrastruktur sind hier zusätzliche Impulse zu erwarten.

### **Junge Genossenschaften fördern die Renaissance des genossenschaftlichen Wohnens**

Es gibt einen Bedarf für die Realisierung „neuer innovativer Wohnformen“, bei denen die Gemeinschaft der Nachbarn in einem Wohnprojekt im Zentrum steht. Auch ältere Menschen interessieren sich für diese nachbarschaftlichen Wohnformen und gründen gemeinsam mit jungen Familien und allein Erziehenden generationenübergreifende Wohnprojekte – gerne in genossenschaftlicher Rechtsform, da sicheres Wohnen ohne zu viel Eigenkapital sowohl im Alter als auch in der Familiengründungsphase ein attraktives Alleinstellungsmerkmal einer Wohnungsbaugenossenschaft ist.

Neugründungen aktualisieren die gemeinschaftliche Wohnform und können so die Genossenschaftsbewegung revitalisieren. Die Jungen Genossenschaften in den Modellvorhaben leisten ihren wohnungspolitischen Beitrag, indem sie bei Inanspruchnahme von öffentlicher Förderung die wohnungspolitischen Zielsetzungen der Länder wie z.B. die Einhaltung der Einkommensgrenzen, die Versorgung besonderer Zielgruppen sowie die Zusicherung langfristig preiswerter Mieten erfüllen. Darüber hinaus verfolgen sie weitere gesellschafts- und sozialpolitische Zielsetzungen, die aus dem eigenen Genossenschaftsverständnis hergeleitet sind und sich sowohl im Miteinander als auch in der Ausstrahlung auf die Quartiere niederschlagen. So können Junge Genossenschaften mit ihrem bürgerschaftlichen Engagement zu einer wichtigen Akteursgruppe der Zivilgesellschaft werden.

## Abstract

The research field “Models of cooperative housing: tapping the potentials of cooperatives” has its origin in the recommendations of the “Expert Commission on Housing Cooperatives”, which was instituted by the Federal Minister of Transport, Construction and Housing with the objective of promoting cooperative housing as the third pillar of housing policy alongside rental and home ownership. The Expert Commission had ascertained a substantial and as yet not fully exploited potential in housing cooperatives in meeting the needs of key target groups in the housing market and in the development of residential neighbourhoods. The final report of the Expert Commission was presented in the spring of 2004 and contained a number of recommendations for increasing the impact of cooperative housing, which were to be investigated and implemented in practice in the research field within the “Experimental housing and urban design” programme from autumn of the same year.

In this research field model projects were to show the potentials of cooperative housing, to find new avenues for existing cooperatives, to promote the foundation of new cooperatives, to activate cooperative potentials in urban and neighbourhood development and to gain a greater acceptance of cooperative housing in the population. The chosen model projects were to provide new impulses in three areas:

- raising the attractiveness of cooperative housing for existing and new target groups
- strengthening the contribution of cooperatives to urban and neighbourhood development
- setting up new services and umbrella organisations for the support of new cooperatives and community housing projects.

In the summer of 2004 the Federal Office for Building and Regional Planning made a call for project proposals, which resulted in 89 responses. In the autumn of 2004 Klaus Novy Institut was commissioned to undertake the management and evaluation of the research field. After an initial setting-up phase the 21 selected model projects began their activities in the spring of 2005. The final conference took place in the autumn of 2006 and at

the end of that year Klaus Novy Institut prepared the draft final report, whose key messages are summarised in the following.

### **Discover the housing cooperative**

There needs to be a greater awareness among politician, administrators and the general public of the achievements of cooperatives in the provision of housing for over five million people, for which a focused public relations strategy for a common brand can make a contribution. The media are beginning to show interest in successful self-help projects and new cooperatives. Existing cooperatives need to modernise their activities and their self-presentation, if they are to recruit members from new target groups.

### **Social landlords with a future**

Cooperative housing, with its principles of self-help and self-responsibility, can make a greater contribution to the quality of life in our cities. The orientation to cooperative values, the stability of cooperative ownership and the opportunities of democratic participation promise cooperatives a future as the third pillar of housing provision – provided that cooperatives recognise their own opportunities in the challenges of structural change and use them to modernise cooperative practices.

### **Cooperative housing – especially attractive for women**

Single women and lone parents both value economic independence and the chance of combining living and working. The form of the cooperative corresponds to the aspirations of women for equality, solidarity and economic autonomy. In newly founded cooperatives – and probably also in existing cooperatives – women form a significant majority of the membership.

### **Housing for the 50+ generation**

Existing cooperatives need to take steps to retain their long-term members through community and home help services, for which they can work jointly with local social service and voluntary agencies. An extension of cooperatives' areas of provision to include support services for older people can stabilise the membership and improve the image of cooperatives. While existing

housing cooperatives currently seek to target young families as new members, they should also recognise that the 50+ age group can be a valuable resource and therefore the strategy of “rejuvenating” the membership is not necessarily the only path for stabilising communities.

### **Cooperative neighbourhoods as stabilising elements in the social city**

Cooperatives are coming to perceive their role to go beyond the provision of housing for their own members and to include responsibility for the local neighbourhood. Cooperative housing settlements are often in good state of repair and the principle of cooperation can encourage self-management and community involvement. This can have a positive effect going beyond the cooperative's own stock and contribute to neighbourhood development and regeneration.

### **Cooperative solutions to settlement privatisation**

There is considerable debate over the sale of publicly owned housing settlements to private investors. The concerns of tenants over future rent levels or tenure security can be largely dispelled if such settlements are taken into the ownership of cooperatives. Three such cases were included in the research field, and in one case it was possible to transfer the stock of a local authority housing company into a newly founded cooperative.

### **Collaboration and communication – the software of cooperatives**

Various forms of partnership are possible to support the cooperative movement. One un-bureaucratic and effective support structure is that between the like-minded. But partnerships can also be established between players with complementary resources. For new cooperatives there are opportunities either to use the support services of an umbrella cooperative or to work jointly with an existing cooperative. Partnership models are appropriate for self-help groups who wish to avoid the effort of setting up a new cooperative or who lack the know-how to do so.

### **Reform of support services for cooperative start-ups**

New cooperative start-ups are prevalent in those regions in which there is a propitious

foundation climate – that is, where there is foundation support in the form of advice services, financial incentives and access to land and buildings. Because of limited capital resources and the restrictive lending policies of banks, start-ups are difficult without some form of public funding. A first step towards easing finance problems has been achieved through the extension of the Home Ownership Programme of the KfW bank. It is anticipated that the amendment of the Cooperative Act in 2006 will also have a positive impact on start-ups.

### **New cooperatives promote a renaissance of the cooperative housing movement**

There is a clear demand for innovative housing projects with a focus on community organisation and self-determination. Older people, young families and lone parents get together to form inter-generational housing projects, preferably in the legal form of the cooperative. New cooperatives contribute to revitalisation of the cooperative movement. They contribute to housing policy objectives through a contribution to the provision of dwellings to lower-income groups and special needs groups, and their cooperative and participatory principles can contribute to neighbourhood regeneration. With their community commitment they are important actors in civil society.

# 1 Einleitung

Das Forschungsfeld „Modelle genossenschaftlichen Wohnens: Erschließen von Genossenschaftspotenzialen“ hat seinen Ursprung in den Empfehlungen der „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“, die im Sommer 2002 vom Bundesminister für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen mit dem Ziel einberufen worden war, das genossenschaftliche Wohnen als dritte tragende Säule neben dem Wohnen zur Miete und dem Wohneigentum weiter zu entwickeln und die Zukunft der genossenschaftlichen Idee zu sichern. Die Expertenkommission hatte ein erhebliches Potenzial ermittelt, das Wohnungsgenossenschaften, mit ihrer Wohnform zwischen Eigentum und Miete, wichtigen Zielgruppen am Wohnungsmarkt bieten können und das bei der Entwicklung von städtischen Quartieren bei weitem nicht ausgeschöpft ist. Das Forschungsfeld zielte daher auf eine Realisierung der spezifischen Leistungspotenziale von Wohnungsgenossenschaften im Zusammenhang mit den anstehenden wohnungs- und gesellschaftspolitischen Aufgaben. Der im Frühjahr 2004 vorgelegte Endbericht der Kommission formulierte eine Vielzahl von Empfehlungen zur Steigerung der Bedeutung der Wohnungsgenossenschaften, die im Rahmen des im Herbst des gleichen Jahres gestarteten ExWoSt-Forschungsfeldes in der Praxis überprüft und umgesetzt werden sollten.

Im Forschungsfeld sollten anhand von Modellvorhaben die Potenziale des genossenschaftlichen Wohnens aufgezeigt werden. Dabei ging es um neue Wege bei bestehenden Wohnungsgenossenschaften, um die Beförderung von Neugründungen, um die Aktivierung der genossenschaftlichen Potenziale in der Stadt- und Quartiersentwicklung sowie um eine stärkere Akzeptanz des genossenschaftlichen Wohnens in der Bevölkerung.

In den ausgewählten Modellvorhaben sollten in drei Aktionsfeldern daher Impulse gegeben werden für

- die Attraktivitätssteigerung des genossenschaftlichen Wohnens für bestehende und neue Zielgruppen,
- die Stärkung des Genossenschaftsgedankens bei der Stadt- und Quartiersentwicklung in den Kommunen,
- das Schaffen von Strukturen zur Unterstützung junger Wohnungsgenossen-

schaften und neuer genossenschaftlicher Wohnprojekte sowie von Modellvorhaben zur Gründung von Dachgenossenschaften.

Das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung rief in der Fachöffentlichkeit im Sommer 2004 zur Einreichung von Projektvorschlägen auf. Dieser Aufruf erbrachte 89 Projektskizzen bzw. -anträge, die in das weitere Auswahlverfahren aufgenommen wurden. Im Herbst 2004 übernahm das Klaus Novy Institut den Auftrag zur Durchführung der Wissenschaftlichen Begleitung im Forschungsfeld. Das Forschungsfeld teilte sich in unterschiedliche Phasen. Bis April 2005 wurde die inhaltliche Strukturierung des gesamten Themenfeldes sowie die Bewertung, Qualifizierung und Auswahl der Modellvorhaben vorgenommen. Die Auftaktveranstaltung zum offiziellen Beginn der Forschung und Begleitung der Modellvorhaben fand im Mai 2005 in Berlin statt. Die Modellvorhaben begannen danach mit der Umsetzung. Die Auswertung der Forschungsergebnisse erfolgte ab Mitte des Jahres 2006. Mit der Abschlussveranstaltung im Oktober 2006 und der Sicherung der Ergebnisse durch die Wissenschaftliche Begleitung endete das Forschungsfeld.

## 1.1 Zum Aufbau des Berichtes

Der vorliegende Bericht greift auf die Aktivitäten, Veranstaltungen und Berichte aller Modellvorhaben sowie der thematischen Gutachten über die Laufzeit der Forschungsfeldes zurück. Damit werden auch Aussagen der einzelnen Projektforscher teilweise im Wortlaut übernommen. Die Quellenhinweise beziehen sich auf die Langfassungen der Berichte der Modellvorhaben sowie auf die Gutachten.

Der Bericht gliedert sich im wesentlichen nach der Struktur des Forschungsfeldes, das drei Aktionsfelder beinhaltet. Nach einer Darstellung des methodischen Vorgehens in der Forschungskonzeption werden in drei Hauptkapiteln die Ergebnisse der Aktionsfelder behandelt:

- Aktionsfeld Zielgruppen: Wohnraumversorgung von unterschiedlichen wohnungspolitischen Zielgruppen
- Aktionsfeld Quartier: Leistungen von Genossenschaften zur Quartiersentwicklung

- Aktionsfeld Unterstützungsstrukturen: Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen für das genossenschaftliche Wohnen

Es folgt eine Zusammenfassung mit Empfehlungen, die aus den Ergebnissen der vorigen Kapitel abgeleitet werden.

Das abschließende Kapitel enthält kurze Portraits aller beteiligten Modellvorhaben im Forschungsfeld. Es handelt sich hierbei um Selbstdarstellungen in Form von Zusammenfassungen der jeweiligen Projektberichte.

Auf dem beiliegenden Datenträger befinden sich Materialien, die entweder im Rahmen von Sondergutachten oder von den Modellvorhaben selbst während der Projektlaufzeit erstellt worden sind. Die Materialien sind fünf Themenbereichen zugeordnet:

- Finanzierung
- Dachgenossenschaften
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Gender Mainstreaming
- Ansprechpartner

Tabelle 1.1  
Die beteiligten Modellvorhaben

Stadt	Projekträger	Projektbeschreibung
Berlin-Kreuzberg Seite 89	Arbeitsgemeinschaft Workart + UTB	Übernahme von städtischen Liegenschaften zur langfristigen Sicherung preiswerten Mietwohnungsbaus, Erschließen der Zielgruppe Migranten für eine eigentumsorientierte Genossenschaft
Berlin-Spandau Seite 90	Charlottenburger Baugenossenschaft eG	Sicherung der Lebensqualität sowie Stabilisierung der sozialen Strukturen eines traditionsreichen und gewachsenen Wohnquartiers einer Berliner Traditionsgenossenschaft durch Förderung der vorhandenen Ressourcen in der Mitgliedschaft
Berlin-Wedding Seite 93	Verbund Nordberliner Wohnungsgenossenschaften GmbH Stadtteilgenossenschaft Wedding eG	Genossenschaftliche Kooperation zur Quartiersentwicklung, Arbeitsplätze für Quartiersbewohner schaffen durch genossenschaftliche Kooperation, neue Dienstleistungen durch Genossenschaftsbetriebe
Böhlen Seite 95	Wohnungsgenossenschaft Löbzig eG / Kontakt eG	Unter Nutzung eines leerstehenden genossenschaftseigenen Objektes soll ein Wohnprojekt für junge Familien mit frühzeitiger Beteiligung konzipiert und realisiert werden
Darmstadt Seite 98	Bau- und Wohnungsgenossenschaft WohnSinn eG	Schaffung von preisgünstigem Wohnraum innerhalb eines generationsübergreifenden Nachbarschaftsprojektes mit sozialer Mischung (Dauerwohnrecht nach WEG und Mietwohnungen)
Halle Seite 99	Bauverein für Kleinwohnungen eG	Einrichtung eines interkulturellen Familienzentrums in Kooperation mit sozialem Träger im Luther-viertel Halle
Hamburg Langenhorn Seite 102	FLUWOG NORDMARK eG	Neue nachbarschaftsorientierte Wohnformen von Familien und älteren Menschen in Kooperation zwischen Traditionsgenossenschaft und Wohnprojekteinitiativen
Hamburg Seite 104	Die Marketinginitiative	Institutionalisierung und Erweiterung der Marketinginitiative in Deutschland
Hamburg/ Schleswig-Holstein Seite 107	STATTBAU Hamburg Stadtentwicklungs GmbH	Entwicklung und Neugründung eines genossenschaftlichen Trägers für nachbarschaftlich orientierte Wohnprojekte oder Baugemeinschaften sowie Entwicklung der dafür notwendigen Rechtsformen
Kiel Seite 111	Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG	Verbreitung des Genossenschaftsgedankens in der Großsiedlung Kiel-Mettenhof durch Schulung der Mitglieder sowie eine bewohnergetragene Wohnumfeldmaßnahme
Leipzig KoopGeno Seite 114	Arbeitskreis Integriertes Wohnen e.V. und Sächsischer Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens	KoopGeno als genossenschaftliches Netzwerk entwickeln und als Instrument zur Förderung genossenschaftlicher Wohnprojekte sowie zur Hilfe bei genossenschaftlichen Neugründungen und zur Lobbyarbeit
München Seite 117	FrauenWohnen eG	Innovativer frauengerechter Wohnungsbau durch neugegründete Frauenwohnungsgenossenschaft
München Seite 119	WOGENO München eG	Erhalt und Schutz gewachsener innerstädtischer Quartiere und nachbarschaftlicher Netze durch genossenschaftliche Übernahmemodelle
Neumarkt Seite 123	Der Hof e.V. – Wohnprojekte Alt & Jung	Neugründung zur Realisierung eines innerstädtischen Mehrgenerationen - Wohnprojektes zur innerstädtischen Entwicklung
NRW Beginen Seite 125	Büro für Entwicklung und Moderation von Wohnprojekten in Kooperation mit Bundesverband der Beginenhöfe, Dortmund	Dachgenossenschaftsgründung als Träger für bestehende und geplante Beginenhöfe
NRW Seite 127	WohnBundBeratung NRW GmbH	Verbesserung und Stärkung der Realisierungschancen junger genossenschaftlicher Projektinitiativen, Schaffung von Unterstützungsstrukturen mit Entwicklung einer Dachgenossenschaft
Pinneberg Seite 129	Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaft für den Kreis Pinneberg	Übernahme von kommunalen Beständen durch eine neu gegründete Mietergenossenschaft, Gründungsbegleitung, Unterstützung durch die neue Genossenschaftsförderung des Landes Schleswig-Holstein
Solingen Seite 131	Solinger Spar- und Bauverein eG	Traditionsgenossenschaft im Rheinland mit langer Tradition in innovativem und sozialverantwortlichem Handeln geht neue Wege im Belegungsmanagement zur Förderung der Integration von Migranten-Haushalten
Waltershausen Seite 133	Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft Waltershausen eG	Besonderes Engagement durch Traditionsgenossenschaft und Stärkung des Ehrenamtes bei der Quartiersentwicklung im Stadtteil Waltershausen-Ibenhain
Wiesbaden Seite 135	Gemeinschaftlich Wohnen eG	Gemeinschaftliches Wohnen (sozial, kulturell gemischt, generationsübergreifend) in innerstädtischem Altbau für unterschiedliche Einkommensgruppen
Zwickau Seite 138	Zwickauer Wohnungsbaugenossenschaft eG	Das Mitbauhaus für junge Familien mit Kindern als Marketingstrategie für genossenschaftliches Wohnen

## 2 Forschungsmethodik

Dieses Kapitel stellt die methodische Herangehensweise in diesem Forschungsfeld des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus (ExWoSt) dar. Es erläutert die organisatorische Struktur mit ihrer Aufteilung in zentrale Wissenschaftliche Begleitung sowie lokale Projektforschung. Die Wege, Ansätze und Strategien, die in der Ausgangssituation handlungsleitend waren, werden aufgezeigt, sowie die Forschungsleitfragen, die die Aktivitäten der Modellvorhaben gelenkt haben. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung des chronologischen Ablaufs des zweijährigen Forschungsfeldes.

### 2.1 Methodisches Vorgehen

#### Leitlinien des Untersuchungsansatzes

Das Forschungsfeld knüpft an die historische Tradition des genossenschaftlichen Wohnungsbaus an, aber auch an verschiedenste neuere und innovative Praxiserfahrungen sowie an aktuelle gesellschaftspolitische Interessen. Aus diesem Grund ging es im Forschungsfeld „Genossenschaftspotenziale“ in erster Linie nicht um die Erfindung von „neuen“ Ansätzen. Ziel war es vielmehr, zu prüfen, mit welchen rechtlichen, finanziellen und kulturellen Barrieren Innovationen konfrontiert sind und wie diese überwunden werden können, um dem genossenschaftlichen Wohnungsbau aus seinem derzeitigen Schattendasein hinaus einen Weg in den wohnungspolitischen Mainstream zu eröffnen.

Im Vorfeld des Forschungsfeldes waren viele – auch langjährige – Erfahrungen mit einzelnen Modellen des genossenschaftlichen Wohnungsbaus gemacht worden; eine ganze Reihe von anspruchsvollen Projekten wurde von engagierten Akteuren entlang der Themen des Forschungsfeldes mit Kompetenz und Erfolg umgesetzt. Im Mittelpunkt des Interesses stand demnach die praxisnahe Verallgemeinerung der vielfältigen, bisher aber isoliert erarbeiteten Ergebnisse und Erfahrungen sowie die notwendige Überwindung des bisher eher experimentellen Charakters der Modellvorhaben zugunsten allgemein anwendbarer Problemlösungen. Es stellte sich also die Frage, welche Art von Ansätzen transferfähig ist und unter welchen Voraussetzungen sowie in welchem Umfeld Innovation verallgemeinert werden kann.

#### Zur Evaluationsmethode ExWoSt

Mit seinen zielgerichteten Forschungsfeldern und Modellvorhaben zu aktuellen wohnungs- und städtebaulichen Grundsatzzfragen will das Forschungsprogramm ExWoSt wesentlich zu einer innovativen, lösungsorientierten Praxis im Wohnungs- und Städtebau beitragen. Auch wenn das Selbstverständnis des Zwecks von ExWoSt vor allem mit den Zielen Politikberatung, Erfahrungsaustausch und Öffentlichkeitsarbeit verbunden ist, so ist es dennoch hilfreich, das Programm in den Kontext der Evaluationsforschung zu stellen.

Zunächst ist das Programm im Licht der Tradition zu sehen, die sich mit der Evaluation von Innovation – also von sich in Entwicklung befindlichen und individuellen Interventionen im Gegensatz zu stabilen und einheitlichen öffentlichen Programmen – befasst. Zum anderen gehört ExWoSt zu der Familie von Evaluationsansätzen, die im US-amerikanischen Fachjargon „Multi-Site Evaluations“ genannt werden. Die herkömmliche Multi-Site Evaluation hat den Anspruch, Interventionen an einzelnen Standorten aus Gründen der Replizierbarkeit und Verifizierbarkeit zu standardisieren. Im Gegensatz hierzu geht es bei der Evaluation von Innovation um die Ableitung von transferfähigen Lehren aus individuellen Einzelexperimenten und um die Generalisierung von Wissen aus Einzelfällen.

Hierzu hilft ein Blick in die US-amerikanische Evaluationsmethodik: mit der „Cluster Evaluation“ findet sich eine sozialwissenschaftliche Methodik, die sich mit der Ableitung von Lehren aus stark heterogen gestalteten Experimenten beschäftigt. Im Gegensatz zu den tradierten quantifizierenden und aggregierenden Verfahren der Multi-Site Evaluation sucht die Cluster Evaluation nach Wegen, generalisierbare Erkenntnisse aus individuellen Einzelfällen zu gewinnen, ähnlich wie auch das ExWoSt-Forschungsfeld. Da hier die quantitative sozialwissenschaftliche Methodik nicht greift – denn einzelne Fallstudien sind nicht aggregierbar –, wendet die Cluster Evaluation vor allem eine qualitative und dialogorientierte Methodik an, die interaktive, kommunikative Instrumente einsetzt. Hiermit gelingt es, aus der Komplexität und Heterogenität von Interventionen, Akteuren und Settings heraus zu gelangen und transferfähige Lehren ziehen zu können.

Tabelle 2.1.1  
Die beteiligten Forschungsinstitutionen

Modellvorhaben	Projektforschung
Berlin Kreuzberg	WorkArt + Bestgen, Berlin
Berlin Spandau	Genossenschaftsforum e.V., Berlin
Berlin Wedding	Thomas Knorr-Siedow, Christiane Droste, Berlin
Böhlen	WohnBundBeratung Dessau, Dessau
Darmstadt	Institut Wohnen und Umwelt GmbH (IWU), Darmstadt
Halle	isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH, Halle
Hamburg Langenhorn	STATTBAU Hamburg Stadtentwicklungsgesellschaft mbH, Hamburg
Hamburg Marketinginitiative	Analyse & Konzepte, Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien und Tourismus mbH, Hamburg
Hamburg und Schleswig Holstein	STATTBAU Hamburg Stadtentwicklungsgesellschaft mbH, Hamburg
Kiel	Institut für Wohnungspolitik und Stadtökologie e.V., Hannover
Leipzig KoopGeno	WohnBundBeratung Dessau, Dessau
München Frauenwohnen	Urbanes Wohnen e.V., München
München WOGENO	IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik, München
Neumarkt	Wohnberatung im Ökozentrum, Nürnberg
NRW Beginenhöfe	Entwicklung und Moderation von Wohnprojekten, Dortmund
NRW Wohnbund	WohnBundBeratung NRW GmbH, Bochum
Pinneberg	Analyse & Konzepte, Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien und Tourismus mbH, Hamburg
Solingen	Dr. Arno Mersmann, Wuppertal
Waltershausen	UrbanPlan, Berlin
Wiesbaden	BKPlanung, Büro für Kommunale Entwicklungsplanung, Frankfurt am Main
Zwickau	UrbanPlan, Berlin

### Ebenen der Evaluation

Netzwerkstrukturen gewinnen aktuell – und zwar nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Wirtschaft allgemein – gegenüber stark zentralisierten und hierarchischen Organisationen an Bedeutung, insbesondere vor dem Hintergrund der innovativen Entwicklungen in der Kommunikationstechnik, die kooperativen Vernetzungen förderlich sind. Aufgrund der Komplexität der im Forschungsfeld behandelten Inhalte, der Heterogenität beteiligter Modellvorhaben sowie – aus pragmatischer Sicht – aufgrund der logistischen Herausforderungen eines überregionalen Programms war eine wissenschaftliche Begleitung, die für alle Aspekte der technischen Hilfe sowie der Evaluation in allen Modellvorhaben zuständig wäre, nicht geeignet.

Vielmehr wurde eine Struktur angewendet, bei der dezentrale Projektforschungen, angesiedelt bei den lokalen Modellvorhaben, von einer zentralen Wissenschaftlichen Begleitung koordiniert wurden.

### Lokale Projektforschung

Wenn nicht bereits in den einzelnen Modellvorhaben integriert, wurde eine lokale Projektforschung in Abstimmung zwischen Projektträger und Wissenschaftlicher Begleitung installiert. Diese Akteure legten gemeinsam die lokale Evaluationskonzeption fest. Die Projektforschung in jedem der 21 Modellvorhaben befasste sich mit den spezifischen Aspekten der technischen Hilfe und Evaluation eines einzelnen Modellvorhabens. Sie war am forschungsfeldinternen Austausch beteiligt und für die Berichterstattung aus ihren Fallbeispielen in das Forschungsfeld zuständig. Den für die Projektforschung zuständigen Akteuren in den Modellvorhaben wurde eine besondere Vernetzungsmöglichkeit angeboten, um eine gegenseitige Qualifizierung zu evaluationsmethodischen Fragen zu fördern und Forschungsverfahren untereinander abzustimmen. Dadurch wurde die Transferfähigkeit von Forschungsergebnissen aus einzelnen Modellvorhaben gesichert.

### Zentrale Wissenschaftliche Begleitung

Die Wissenschaftliche Begleitung übernahm Funktionen der Prozessmoderation, Netzwerksteuerung und des Wissensmanagements. Sie war an den Konzeptionen der lokalen Projektforschungen beteiligt, jedoch generell nicht an der operationellen Umsetzung vor Ort. Vielmehr war sie für die Ableitung von transferfähigem Wissen (Interesse des Bundes) aus den kontextgebundenen Erkenntnissen der Fallbeispiele (Interesse der Träger) zuständig. Dies geschah aber nicht nur auf lineare Weise durch die Rezeption und die Synthese der verschriftlichten Berichte aus den Modellvorhaben. Die Ableitung von übergreifenden Aussagen war auch als partizipativer Prozess konzipiert, an dem sämtliche Akteure des Forschungsfelds beteiligt waren. Die Wissenschaftliche Begleitung fungierte somit als Schnittstelle zwischen kontextgebundenen Erkenntnissen in den Modellvorhaben und transferfähigem Wissen im Forschungsfeld.

### Horizontale Kommunikation

Wie oben beschrieben, spielte der interne

Austausch im Forschungsfeld eine zentrale Rolle. Projektwerkstätten sowie andere interaktive Situationen dienten nicht nur als Diskussionsforen für die beteiligten Akteure, sondern waren vielmehr originär sozialwissenschaftliche Methoden, die der Generalisierung von Erkenntnissen dienten. Um effektiv generalisieren zu können, mussten die Austauschrunden allerdings sowohl inhaltlich als auch methodisch strukturiert sein. Dass dieser Prozess zu einem Gewinn an Erkenntnissen auf horizontaler Ebene zwischen den Akteuren in den Modellvorhaben beitrug, ist auf den ersten Blick zu sehen. Zudem handelte es sich hierbei auch um ein explizites Verfahren des vertikalen Transfers, das somit dem unmittelbaren Interesse des Bundes diente.

### **Vertikale Kommunikation**

Im Laufe des ExWoSt-Verfahrens kommt man mithilfe eines kommunikativen Verfahrens zur Generierung transferfähigen Wissens. Diese verlangt nach extensiver horizontaler Kommunikation, was im Gegensatz zum Selbstverständnis von ExWoSt zu stehen scheint, denn explizites Programmziel ist ja die Erfüllung des Erkenntnisinteresses des Bundes (also vertikale Kommunikation). Eine optimale vertikale Kommunikation kann jedoch durch horizontale Kommunikation gefördert werden, wenn der forschungsfeldinterne Austausch explizit mit dem Ziel der Generierung von transferfähigem Wissen beauftragt wird. Aufgrund der Heterogenität der Modellvorhaben wurden dialogische Verfahren eingesetzt, die zu ausgethandelten Ergebnissen führten, die somit in ihrer Entstehung transparent und in ihrer Aussagekraft legitimiert sind.

### **Entwicklungspool Unterstützungsstrukturen und Dachgenossenschaften**

Einer zusätzlichen „Projektwerkstättebene“, nämlich der Institutionalisierung des Entwicklungspools im Forschungsfeld, lag die Überlegung zugrunde, dass über die Workshops und die Bearbeitung gemeinsamer Fragestellungen zwischen den beteiligten Projekten hohe Synergieeffekte erreicht werden. Bei den im Entwicklungspool zusammengeschlossenen fünf Modellvorhaben (Dachgenossenschaft Hamburg/Schleswig-Holstein, Unterstützungsstrukturen NRW, Dachgenossenschaft Beginen, KoopGeno Mitteldeutschland und GIMA München), die alle zum Thema Dachge-

nossenschaften und Unterstützungsstrukturen gearbeitet haben, gab es inhaltliche Überschneidungen. Sie wurden von intermediären Institutionen entwickelt, die als Forschungsmethode die Aktionsforschung gewählt haben, d.h. Forschung und Projektentwicklung lagen in einer Hand. Die Beteiligten hatten aus der Praxis heraus bereits viele – auch langjährige – Erfahrungen mit einzelnen Modellen des genossenschaftlichen Wohnens gemacht und z.T. eine ganze Reihe von anspruchsvollen Projekten entlang der Themen des Forschungsfeldes mit hoher Kompetenz und mit beachtlichem Erfolg umgesetzt. Der interne Austausch im Forschungsfeld spielte eine zentrale Rolle. Der Entwicklungspool diente nicht nur dem Diskussionsbedürfnis der beteiligten Akteure, sondern war vielmehr originär eine sozialwissenschaftliche Methode, die der Generalisierung von Erkenntnissen diente.

## **2.2 Forschungsschwerpunkte**

Aus den Recherchen und Fachdebatten im Vorfeld des ExWoSt-Forschungsfeldes haben sich drei Hauptlinien für die Weiterentwicklung des Genossenschaftswesens herauskristallisiert.

- Ein erster, vorrangiger Auftrag von Wohnungsgenossenschaften ist zunächst die Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen.
- Zusätzlich können sie mit dieser originären Aufgabe auch gestaltend in die Quartiersentwicklung eingreifen.
- Schließlich, um ihren Aufgaben wirtschaftlich und gesellschaftlich sinnvoll nachkommen zu können, bedarf es entsprechender gesetzlicher, ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen.

Aus diesen Forschungsschwerpunkten wurden drei Aktionsfelder abgeleitet, zu denen exemplarische Modellvorhaben entwickelt und begleitet wurden. Die Analyse unterscheidet zwischen drei Genossenschaftstypen: Traditionsgenossenschaften, Bestandschutz-Genossenschaften und Jungen Genossenschaften.

- Der Begriff Traditionsgenossenschaften wird im Sinne der besseren Unterscheidbarkeit für schon lange bestehende, etablierte Genossenschaften verwendet. Es sind die Genossenschaften, die in den Gründungswellen vor dem Ersten Weltkrieg, zwischen den Kriegen oder in der

frühen Nachkriegszeit gegründet wurden.

- Bestandsschutz-Genossenschaften sind sowohl neu gegründete Genossenschaften als auch Traditionsgenossenschaften, die ihre Rolle im aktiven Bewohner- und Milieuschutz sehen. Sie übernehmen zur Privatisierung vorgesehene Bestände und zwar entweder Streubesitz in innerstädtischen Altbauquartieren oder Bestände in zusammenhängenden Siedlungen, die von ihren öffentlichen bzw. ehemals gemeinnützigen Besitzern veräußert werden.
- Junge Wohnungsgenossenschaften, einschließlich gerade erst in der Gründung befindliche Genossenschaften, werden von engagierten Gruppen initiiert und haben meist den Anspruch, soziale Ziele des solidarischen Zusammenlebens zu verwirklichen.

### 2.3 Aktionsfeld Zielgruppen: Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen

In diesem Aktionsfeld wurde der Frage nachgegangen, wie die unterschiedlichen Genossenschaftstypen (Traditionsgenossenschaften, Bestandsschutzgenossenschaften, Junge Genossenschaften) sich der Herausforderung gestellt haben, bestehende Mitglieder zu halten und neue Mitglieder zu gewinnen und welche Wege, Ansätze und Strategien sie dafür eingesetzt haben. Neben den Bestandsmietern der Genossenschaften zählen zu den Zielgruppen auch einkommensschwache Haushalte wie Alleinerziehende, ältere Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderungen. Angesprochen wurden aber auch Haushalte auf der Schwelle zur Eigentumbildung oder an gemeinschaftlichem Wohnen Interessierte, die auf dem Markt wenig Wohnraum nach ihren Bedürfnissen finden.

#### Wege, Ansätze und Strategien

*Schaffung und Erhalt preiswerten Wohnraums für einkommensschwache Haushalte im Bestand:* Die Traditionsgenossenschaften haben viele Bestände aus der frühen Nachkriegszeit, die zum Teil entschuldet und daher bei der Vermietung günstig sind. Aufgrund dieser wirtschaftlichen Vorteile bieten sich gerade die Traditionsgenossenschaften an, Personengruppen mit geringem Einkommen in ihren Wohnungsbeständen zu versorgen.

*Schaffung bezahlbaren Wohnraums mit Ausstattungsqualitäten für mittlere Einkommen als Eigentumsalternative:* Aus Gründen der sozialen Nachhaltigkeit müssten Genossenschaften sich neue Zielgruppen erschließen, die bisher nicht zum klassischen Klientel der Wohnungsbaugenossenschaften gehören. Gerade für Haushalte der mittleren Einkommensniveaus kann die genossenschaftliche Idee eine Alternative zum Eigentum bieten.

*Innovative Wohnformen für Wohngruppen:* Auch wenn Wohngruppenprojekte in erster Linie im Rahmen von Neugründungen entstehen, können innovative Wohnformen auch unter dem Dach von Traditionsgenossenschaften erprobt werden. Hier galt es zu untersuchen, wie innovative Wohngruppen bei der Neugründung sowie der Realisierung von Bauprojekten erfolgreich sein können. Zu fragen war auch, welche Unterstützungsleistungen erfahrene Wohnungsgenossenschaften dabei übernehmen können.

*Übernahme von Wohnungsbeständen durch Genossenschaften im Rahmen von Privatisierungen:* Eine Option und gegebenenfalls ein Anreiz, um genossenschaftliches Wohnen besser in die Angebotspalette am lokalen Wohnungsmarkt zu integrieren, ist der Erwerb kommunaler Wohnungsbestände, industrieverbundener Siedlungen und Bestände sonstiger institutioneller Eigentümer durch Genossenschaften.

### 2.4 Aktionsfeld Quartier: Leistungen von Genossenschaften zur Quartiersentwicklung

In diesem Aktionsfeld sind verschiedene Akteure aktiv bzw. können angesprochen werden: Traditionsgenossenschaften, Neugründungen und Kommunen. Die Traditionsgenossenschaften agieren als Sanierungsträger und/oder als Träger sozialer Infrastruktureinrichtungen, Neugründungen treten eher bei der Übernahme und Modernisierung von Beständen auf, mit einem starken Interesse für das Quartier. Kommunen können Genossenschaften als starke Partner vor Ort anerkennen und diese durch Kooperation in ihrer Moderatorenrolle bestärken.

#### Wege, Ansätze und Strategien

*Einbeziehung genossenschaftlicher Potenziale bei der Quartiersentwicklung:* Genossenschaften können in der Quartiersentwicklung hilfreiche Partner für die Kommunen sein. Dies gilt insbesondere für Traditions-

genossenschaften, die aufgrund langjähriger Rücklagenbildung über ausreichend finanzielle Mittel verfügen und sich von daher als Sanierungspartner anbieten. Aber auch Neugründungen können stabilisierend in der Quartiersentwicklung wirken, da sich darüber neue Bewohnergruppen wie z.B. Familien mit Kindern im Quartier etablieren können. Viele Wohnungsgenossenschaften beteiligen sich in Ostdeutschland im Rahmen des Programms „Stadtumbau Ost“ an Stadt- und Quartiersentwicklungen, andere setzen ihre Potenziale in der Gemeinwesenarbeit ein.

*Einbeziehung von Genossenschaften in Kooperationsverträge nach dem Wohnraumförderungsgesetz:* Das Wohnraumförderungsgesetz (WoFG) kann vor dem Hintergrund eines sich räumlich ausdifferenzierenden Wohnungsmarktes den kommunalen Handlungsspielraum erweitern. Instrument hierfür ist der Kooperationsvertrag nach §§ 14, 15 WoFG, den Kommunen und andere öffentliche Stellen mit Wohnungseigentümern sowie Wohnungsgenossenschaften schließen können.

*Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote im Quartier:* Genossenschaften, sowohl Traditions- als auch Neugründungen, können über ihren eigenen Bedarf hinaus Dienstleistungen für das gesamte Quartier anbieten. Hier geht es um genossenschaftlich organisierte Dienstleistungen im wohnungsnahen Handwerk, quartiersnahe geschlechtsspezifische oder auf bestimmte Zielgruppen abgestimmte Angebote oder spezielle Angebote durch lokales ehrenamtliches Engagement.

*Soziale Infrastrukturangebote:* Es wurde im Forschungsfeld überprüft, ob eine Kombination von genossenschaftlichem Wohnen mit der gleichzeitigen Übernahme von sozialen Infrastrukturleistungen durch eine Wohnungsgenossenschaft den Bedürfnissen der Mitglieder entspricht, sowie welche sozialen Dienstleistungen und Infrastrukturangebote im Wohnquartier von Wohnungsgenossenschaften angeboten werden können. Dazu gehören Gemeinschaftseinrichtungen, die nicht nur für Genossenschaftsmitglieder, sondern für das gesamte Quartier zur Verfügung stehen können.

*Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen insbesondere für Ältere:* Der alten- und behindertengerechte Wohnungsbau ist schon seit längerem ein Schwerpunkt des genos-

senschaftlichen Wohnungsbaus. Hintergrund dafür ist das Dauernutzungsrecht, das einen lebenslangen Verbleib der Mitglieder in der Wohnung möglich macht. Dadurch weisen fast alle Traditions-Genossenschaften eine Alterung ihrer Bewohner auf. So haben sich in den letzten Jahren viele Genossenschaften in besonderem Maße für die Interessen ihrer älteren und behinderten Mitglieder engagiert. Es entstehen in den Wohnungsgenossenschaften zunehmend tragfähige Ideen, wie ein sicheres „Wohnen-Bleiben“ langjähriger Mitglieder auch im Alter durch wohnbegleitende Dienstleistungen gesichert werden kann.

*Nutzung von Selbsthilfepotenzialen in der Bewohnerschaft z.B. durch Förderung von ehrenamtlichem Engagement:* Selbsthilfe und Solidarität sind Grundprinzipien des Genossenschaftsgedankens. Es wurde untersucht, inwieweit ehrenamtliches Engagement gefördert werden kann und wie einzelne Genossenschaftsinitiativen der Stabilisierung der Wohnquartiere dienen können.

*Anstoßen innovativer Prozesse und wohnungsbaulicher Maßnahmen durch Genossenschaften:* Wohnungs- und städtebauliche Maßnahmen einzelner Projekte können hohe Standards für ein Quartier setzen. Genossenschaften können hierbei durch Neubaubildfunktion für ein Quartier übernehmen und Nachahmer ermutigen. Ob aus Nischenphänomenen auch Mengeneffekte entstehen und wie innovative Praxis Eingang in den Alltag findet, wurde im Aktionsfeld erforscht.

## 2.5 Aktionsfeld Unterstützungsstrukturen: Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen

Dieses Aktionsfeld setzte sich mit den Rahmenbedingungen und förderlichen Strukturen zur Implementierung von Modellen genossenschaftlichen Wohnens auseinander. Kooperationsformen traditioneller Genossenschaften sind ebenso wie Kooperationen zwischen Traditions- und jungen Wohnprojektinitiativen eher selten oder gar die Ausnahme.

Dabei sind die Vorteile deutlich erkennbar: Gegenseitiger Wissenstransfer, gemeinsam genutzte Infrastruktur, Personalvorteile, günstigere Prüfkosten und – bei Eintritt in eine Dachgenossenschaft und damit Verzicht auf eigenständige Gründung – sogar das Einsparen der Gründungskosten. Dieses

Aktionsfeld ist daher dazu geeignet, den Genossenschaftsgedanken über die Grenzen der Einzelgenossenschaft hinaus bundesweit zu etablieren. Aufgabenfelder dieses Themenfeldes waren neben der Entwicklung von Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen, neuen Kooperationsformen und Beratungsinfrastrukturen auch Finanzierungsstrategien, Marketingstrategien und Mitgliederwerbung.

### **Wege, Ansätze und Strategien**

*Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen zur Vermittlung von Praxiswissen für Neugründer:* Die in den letzten 15 Jahren neu gegründeten Genossenschaften mit kleinen Wohnungsbeständen bedienen sich zur fachlichen Kommunikation und Vernetzung oftmals nicht der regionalen Genossenschaftsverbände. Hier sind Vernetzungsstrukturen unterschiedlicher Art entstanden, um den notwendigen Informationsfluss und die Beratung zu gewährleisten. Häufig liegt der Schwerpunkt auf der Organisation des Wohnprojektes, der Grundstückssuche, Finanzierungsfragen, Fragen der Gemeinschaftsarchitektur und der Interessentenwerbung etc. Welche Art von Kommunikationsstrukturen sich für die Vermittlung von Praxiswissen besonders etabliert haben, sollte im Verlauf des Forschungsfeldes beantwortet werden.

*Beratungseinrichtungen zur Förderung von Gründungsaktivitäten:* Es stellte sich die Frage, ob Vernetzung, gute Beratungsinfrastruktur und einzelne positive realisierte Gründungs- und Bauprojekte einen Gründungsboom auslösen und für eine zunehmende Bedeutung des genossenschaftlichen Wohnens sorgen können. Das Beispiel der Stadtstaaten bietet Antworten, die eventuell transferfähig sind. Hier haben Beratungsinfrastrukturen in den vergangenen 15 - 20 Jahren zu zahlreichen Neugründungen von Kleingenossenschaften geführt. In den Flächenstaaten erweist sich diese Entwicklung als schwieriger.

*Alternative Finanzierungsformen zur Bereitstellung von Eigenkapital:* Da die Mitglieder von Wohngruppen und -initiativen, die neu gründen wollen, im Allgemeinen nur über geringe Eigenmittel verfügen und überwiegend den unteren und mittleren Einkommensgruppen angehören, wurden die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung von Genossenschaften in Gründung näher untersucht. Stichworte sind hier Eigenmittel

einschließlich der Selbsthilfe, privates Kapital und solidarische revolvierende Fonds. Bei der Aufgabe, sich diese drei Bereiche als Finanzierungsquellen zu erschließen, ist manche Genossenschaft in Gründung überfordert. Deshalb war die Frage zu untersuchen, unter welchen Rahmenbedingungen es sinnvoll ist, gemeinsam einen Investitions- und Solidarfonds aufzubauen.

*Anwendung des Dauerwohnrechts nach Wohnungseigentumsgesetz innerhalb einer Genossenschaft:* Das Dauerwohnrecht nach Wohnungseigentumsgesetz (WEG) eröffnet den Genossenschaften die Möglichkeit, unterschiedliche Eigentumsformen unter dem Dach der Genossenschaft zu installieren und sich damit auch Zielgruppen zu erschließen, die einer klassischen Wohnbaugenossenschaft nicht beitreten würden. Jedoch blieb dieser Ansatz bisher eher unbedeutend. In den Modellvorhaben wurde die Tauglichkeit dieser Variante in der Praxis überprüft.

*Aufbau von internen Kommunikationsstrukturen zur Mitgliederbindung:* Die Struktur der deutschen Wohnungsgenossenschaften ist von einem hohen Anteil kleiner Genossenschaften geprägt, die in vielen Fällen zwar über engagierte (häufig ehrenamtliche) Vorstände verfügen, allein wegen ihrer Größe aber nur begrenzte Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten aufweisen. Gerade in der Vielfalt kleiner Genossenschaften existieren sehr unterschiedliche Kommunikationsstrukturen nach innen und nach außen. Hier galt es, geeignete Formen der Kommunikation zu entwickeln und aufzubauen.

*Aufbau von Kommunikationsstrukturen zur Initiierung von Kooperationen und Dachgenossenschaften:* Kleine und neu gegründete Wohnungsgenossenschaften sind in besonderer Weise offen für Kooperationen. Aktuelle Wohngruppenprojekte und -initiativen sehen die Vorteile z.B. in der Beteiligung an einer Dachgenossenschaft heute eher als früher. Hier war zu erkunden, wo die Vorteile für alle Beteiligten liegen, welche Aufgabenbereiche sich für Kooperationen und übergeordnete Organisationen eignen und wie die juristischen und fiskalischen Rahmenbedingungen hinderlich oder förderlich sein können.

*Kooperationen von Traditionsgenossenschaften und Wohnprojekten:* Zunehmend finden sich in Deutschland Projekte, in denen traditionelle Traditionsgenossenschaften mit größeren Wohnungsbeständen Neubau oder auch Umbau für kleine zielgruppenorientierte Wohnprojekte und Initiativen (Ökologisch Wohnen, Wohnen mit Kindern, Wohnen mit Alt und Jung etc.) realisieren. Bei den Initiativen fehlt das Know-how und die Finanzkraft zum selbständigen Bauen, die Gründung einer Genossenschaft erscheint schwierig und risikoreich – ein Andocken an eine existierende Genossenschaft aber kann Sicherheit durch lebenslanges Wohnrecht bringen und ermöglicht weitest gehende Eigenständigkeit in der Verwaltung (z.B. über Generalmietverträge).

*Marketingstrategien für Traditionsgenossenschaften zur Förderung der Marktgängigkeit:* Für Wohnungsgenossenschaften besteht heute verstärkt die Notwendigkeit, Marketing als Geschäfts- und Imagestrategie zur Förderung der Marktgängigkeit zu berücksichtigen. Wo Konkurrenzdenken bisweilen mögliche Kooperationsvorteile verdeckt

hat, können heute Chancen liegen. Wenn Wohnwünsche am Markt nur unzureichende Erfüllung finden und z.B. der Wunsch entsteht, die Wohnungsversorgung in die eigene (gemeinschaftliche) Hand zu nehmen und selbstbestimmtes Wohnen zu realisieren, können Traditionsgenossenschaften diese Motivation zur Gründung eines gemeinschaftlichen Wohnprojektes nutzen. Zu fragen war hier, in wie weit Traditionsgenossenschaften zur Öffnung für neue Aufgabenfelder und Gruppen bereit sind und wie wichtige Genossenschaftsprinzipien in neuen Marketingstrategien stärker transportiert werden können.

*Entwicklung von Kommunikationsstrategien zur Mitgliedergewinnung bei Neugründungen:* Bei Neugründungen sind vor allem Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die der Mitgliedergewinnung dienen. Das heißt, sowohl die Traditionsgenossenschaften als auch die Neugründungen müssen aus unterschiedlichen Gründen den Genossenschaftsgedanken und die Genossenschaftsprinzipien zeitnah transformieren und kommunizieren.

Tabelle 2.5.1  
Forschungskonzeption

Aktionfeld	Aktionfeld Zielgruppen: Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen				Aktionfeld Quartier: Leistungen von Genossenschaften zur Quartiersentwicklung			Aktionfeld Unterstützungsstrukturen: Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen			
	Bestandsmieter	Einkommensschwache Haushalte	Haushalte an der Schwelle von Miete und Eigentum	An gemeinschaftlichem Wohnen interessierte Haushalte	Beitrag Traditionsgenossenschaft	Beitrag Neugründung	Initiative Kommunen	Kooperationen	Marketing Kommunikation	Beratungsinfrastruktur	Finanzierung
Wege, Ansätze, Strategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung und Erhalt preiswerten Wohnraums für einkommensschwache Haushalte</li> <li>Schaffung bezahlbaren Wohnraums mit Ausstattungsqualitäten für mittlere Einkommen</li> <li>Innovative Wohnformen für Wohngruppen durch Neugründungen bzw. Kooperationen</li> <li>Neue Konzepte im Belegungsmanagement</li> <li>Übernahme von Wohnungsbeständen durch Bewohnergenossenschaften im Rahmen von Privatisierungen</li> <li>Erschließen neuer Zielgruppen</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbeziehung genossenschaftlicher Potenziale bei der Quartiersentwicklung</li> <li>Einbeziehung von Genossenschaften in Kooperationsverträge nach WoFG</li> <li>Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote im Quartier</li> <li>Soziale Infrastrukturangebote</li> <li>Nutzung von Selbsthilfepotenzialen in der Bewohnerschaft z.B. durch Förderung von ehrenamtlichem Engagement</li> <li>Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen insbesondere für Ältere</li> <li>Anstoßen innovativer Prozesse durch Wohnungs- und Städtebau</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen zur Vermittlung von Praxiswissen für Neugründer</li> <li>Beratungseinrichtungen zur Förderung von Gründungsaktivitäten</li> <li>Alternative Finanzierungsformen zur Bereitstellung von Eigenkapital</li> <li>Anwendung des Dauerwohnrechts nach WEG innerhalb einer Genossenschaft</li> <li>Aufbau von internen Kommunikationsstrukturen zur Mitgliederbindung</li> <li>Aufbau von Kommunikationsstrukturen zur Initiierung von Kooperationen und Dachgenossenschaften</li> <li>Kooperationen von Traditionsgenossenschaften und Wohnprojekten</li> <li>Marketingstrategien für Traditionsgenossenschaften zur Förderung der Marktgängigkeit</li> <li>Entwicklung von Kommunikationsstrategien (u.a. Werbung) zur Mitgliedergewinnung bei Neugründungen</li> </ul>			

## 2.6 Forschungsleitfragen

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Expertenkommission und in der Diskussion zwischen BMVBS, BBR und Klaus Novy Institut ergaben sich für das Forschungsfeld zehn Forschungsleitfragen. Diese waren allerdings nicht als Systematik für die Berichterstattung gedacht, sondern galten vielmehr als Orientierung für die Aktivitäten der Modellvorhaben und dienten als Gerüst in der Ausgangsphase ihrer Forschung.

- Welche Rolle können Genossenschaften in der Quartiersentwicklung spielen? Welche Möglichkeiten ergeben sich aus einer Kooperation von Kommune und Wohnungsgenossenschaft(en)?
- Welchen wohnungspolitischen Beitrag bieten Genossenschaftsneugründungen? Welche Voraussetzungen sind für Neugründungen erforderlich und welche Maßnahmen eignen sich zur Förderung von Neugründungen? Welche Hemmnisse müssen überwunden werden?
- Welchen besonderen Beitrag können Genossenschaften zur Wohnraumversorgung einkommensschwacher Haushalte bzw. für Gruppen mit besonderen Marktzugangsschwierigkeiten leisten?
- Welchen besonderen Beitrag können Wohnungsgenossenschaften zur Wohnraumversorgung von Haushalten an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum leisten?
- Welchen besonderen Beitrag können Genossenschaften zur Wohnraumversorgung von Gruppen mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen leisten?
- Welche Potenziale liegen in der Übernahme von Wohnungsbeständen durch Bewohnergenossenschaften?
- Wie können Kooperationen oder Dachgenossenschaften sinnvoll und effektiv gestaltet werden? Wie erfolgt die Finanzierung?
- Inwieweit ist es erforderlich, das bestehende Beratungsangebot zu verbessern bzw. zu ergänzen?
- Wie kann die Kommunikation und das Marketing der Genossenschaftsidee verbessert werden?
- Welchen besonderen Beitrag können Genossenschaften zur Implementierung des Gender Mainstreaming leisten?

## 2.7 Gender Mainstreaming

Es gehört gerade zum Anspruch des „Mainstreaming“, die Sensibilisierung für Gender-Fragen nicht in Einzelprojekten, sondern im Mainstream zu verankern. Daher sollte Gender Mainstreaming in die beteiligten Modellvorhaben dieses Forschungsfeldes eingebunden werden. Die Thematik durchzieht damit als Querschnittsthema das Forschungsfeld. Eine Beantwortung der Fragen, ob es einen genderspezifischen Zugang zum Wohnen bei Genossenschaften gibt und wie die verschiedenen Bedürfnisse und Vorstellungen der beiden Geschlechter in diesem Kontext aussehen, könnte wichtige Aussagen zur Wohnungsversorgung erbringen. Ziel der Gender-Mainstreaming-Aspekte im Forschungsfeld „Erschließen von Genossenschaftspotenzialen“ war es daher, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die unterschiedliche Sichtweise von Frauen und Männern zum Thema Wohnen in allen Prozessen und Vorhaben berücksichtigt werden kann. Allerdings stellte sich dieser Anspruch als nicht einlösbar heraus, so dass stattdessen eine Expertise zu dieser Thematik vergeben wurde, die in einem Workshop, einem Bericht sowie einem „Instrumentenkoffer“ mündete.

Die Umsetzung des Gender Mainstreaming in der räumlichen und sozialen Planung zielt auf die Sicherung und Verbesserung gleichwertiger Lebensbedingungen hin. Wohnungs- und Städtebau zielen nicht nur auf flächendeckende Versorgung mit bezahlbarem Wohnraum. Gezielte Förderung beeinflusst die Qualität von Architektur und Wohnungsgrundrissen ebenso wie die Mischung in der Belegung von Wohnungen. Im Wohnungs- und Städtebau werden Maßnahmen der Gestaltung des Wohnumfelds und der Verkehrs- und städtebaulichen Infrastruktur ergriffen, die die Bedürfnisse der Bewohner möglichst optimal erfüllen sollen. Eine differenzierte Betrachtungsweise zeigt dabei, dass auch das Wohnen geschlechterspezifische Dimensionen hat.

Aufgabe der Expertise war zum einen die Thematisierung der unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern in Bezug auf das Wohnen sowie ihrer Potenziale, die sie in die Genossenschaft einbringen können. Darüber hinaus wurde eine Stoffsammlung (Instrumentenkoffer) erstellt, mit deren Hilfe die Genossenschaften ihre Angebote in den einzelnen Handlungsfeldern mit „Gender-Blick“ prüfen können. Es ging im

Rahmen der Expertise einerseits um „Gender-Politik“ und um geschlechterpolitische Zielsetzungen im Wohnungsmarktsegment Genossenschaften und andererseits um das konkrete Herausarbeiten von gendersensiblen Handlungskonzepten und -anleitungen im Bereich von Erstellung, Pflege, Bewirtschaftung, Benutzung von Wohnungen, Häusern, Siedlungen und Quartieren. Die Expertise befindet sich in der Materialiensammlung dieses Berichts.

## 2.8 Organisation und Ablauf

### Auswahl und Förderung der Modellvorhaben

Die inhaltliche Strukturierung des gesamten Themenfeldes sowie die Bewertung, Qualifizierung und Auswahl der Modellvorhaben stand am Anfang des Forschungsfeldes. Nach ausgewählten Kriterien (Reifegrad der Projekte, Engagement, Innovationsgrad der Projekte, Übertragbarkeit der Aktivitäten und Erfahrungen, Organisationsform des Antragstellers und Standort) fand die Auswahl statt. Die ausgewählten Modellvorhaben wurden den drei Forschungsschwerpunkten zugeordnet. Sie erhielten Bundesmittel als Zuwendungen für ihren forschungsbedingten Mehraufwand.

### Die Auftaktveranstaltung zum ExWoSt-Forschungsfeld

Die Auftaktveranstaltung zum Forschungsfeld „Erschließen von Genossenschaftspotenzialen“ fand im Mai 2005 im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) in Berlin statt. Sie bildete den Auftakt zur praxisorientierten Durchführung des Forschungsfeldes in Zusammenarbeit mit den ausgewählten Modellvorhaben, den lokalen Projektforschungsbüros und der Wissenschaftlichen Begleitung durch das Klaus Novy Institut. Neben der Vorstellung der Forschungskonzeption wurden die in Zusammenarbeit mit dem BBR und dem BMVBS ausgewählten Modellvorhaben präsentiert.

### Das Evaluationsseminar

Das Evaluationsseminar war eine interne Veranstaltung, die sich an die für Projektforschung zuständigen Akteure in den Modellvorhaben richtete. Es handelte sich um eine lern- und praxisorientierte Veranstaltung, die einen Beitrag dazu leisten wollte, die Untersuchungsansätze der Projektforscherin-

nen und -forscher in den Modellvorhaben weiterzuentwickeln. Auch wenn die Grundzüge der Untersuchungsansätze der Modellvorhaben bereits in der Antragsphase abgestimmt worden waren, blieb die Aufgabe, die in den Modellvorhaben einzusetzenden Methoden und Instrumente zu verfeinern. Darüber hinaus war anzustreben, in den Fällen, in denen die Untersuchungsansätze der Modellvorhaben verwandte Fragestellungen hatten bzw. ähnliche Instrumente anwandten, diese Ansätze untereinander abzugleichen und ggf. aneinander anzupassen, um die Transferfähigkeit der Ergebnisse zu erhöhen.

### Die Starter-Workshops in den Modellvorhaben

Der offizielle „Startschuss“ für jedes Modellvorhaben erfolgte im Rahmen eines eigenen Starter-Workshops. An diesen Starter-Workshops nahmen u.a. lokale Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung, die Presse sowie teilweise Mitglieder der Genossenschaft teil.

Die Starter-Workshops dienten dazu, dem Vorhaben von Anfang an eine breite Öffentlichkeit am Projektstandort zu sichern und somit Akzeptanz und Unterstützung zu gewinnen. Die methodische und inhaltliche Beratung der Projektinhalte der Modellvorhaben, die im Rahmen der Zuwendungsbescheide individuell erfolgte, wurde somit einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt.

### Die Workshops im Entwicklungspool

In der Arbeitsgruppe „Entwicklungspool, Unterstützungsstrukturen und Dachgenossenschaften“ trafen fünf Modellvorhaben zum Erfahrungsaustausch zusammen, die dem Charakter nach weniger der klassischen Struktur eines ExWoSt-Vorhabens entsprachen. In dieser von einem externen Moderator geleiteten Runde wurden Themen wie z.B. Kooperationen, Bedingungen für Neugründungen, dachgenossenschaftliche Strukturen sowie Finanzierungsmodelle behandelt. Möglich war in diesem Rahmen auch, über Begleitforschung und Berichterstattung, Rückblick und Erfolgsbilanz, Wissenstransfer, Perspektiven und Handlungsempfehlungen zu sprechen.

### Die Projektwerkstätten

Projektwerkstätten – zweitägige Veranstaltungen – dienten der Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen den Akteuren

aller Modellvorhaben des Forschungsfeldes. Sie halfen ebenso, das Verständnis der Forschungsfragen zu vereinheitlichen, um die Gültigkeit der Ergebnisse zu sichern. Dies unterstützte einerseits die Koordi-

### Sondergutachten

Spezielle Fragestellungen, die sich nicht im Experiment der Modellvorhaben bearbeiten ließen, wurden durch Sondergutachten behandelt. Gerade bei Themen, die sich nicht in Modellvorhaben untersuchen lassen, kann durch einen übergeordneten Untersuchungsansatz versucht werden, verallgemeinerbare Aussagen zu entwickeln (vgl. beiliegende Materialsammlung auf Datenträger).

### Berichte der Modellvorhaben

Auf der Basis der Erfahrungen in ihren Modellvorhaben gaben die beteiligten Projektforscher Antworten auf die Forschungsleitfragen. Die drei Berichte der Modellvorhaben waren in etwa halbjährlichen Abständen zu erbringen. Die Endberichte wurden im Herbst 2006 abgegeben.

### Berichte der Wissenschaftlichen Begleitung

Untersuchungskriterien für die Berichte der Wissenschaftlichen Begleitung waren die Forschungskonzeption und die Forschungsleitfragen, die zu Beginn des Forschungsfeldes formuliert wurden. Zentrales Anliegen war und ist auch im vorliegenden Bericht die Auswertung der Modellvorhaben im Hinblick auf verallgemeinerbare Aussagen. Grundlage für die synthetisierenden Berichte der Wissenschaftlichen Begleitung sind die Ergebnisse der Werkstätten, die Berichte der Modellvorhaben sowie der bilaterale Austausch im Rahmen von Vor-Ort-Besuchen.

Tabelle 2.8.1  
Zeitschiene Projektverlauf

Arbeitsschritte	Termin / Zeitraum
Bewertung und Auswahlverfahren der Modellvorhaben	Nov. 2004 - April 2005
Forschungsseminar Evaluationsmethodik Berlin	Mai 2005
Auftaktveranstaltung Berlin	Mai 2005
Starter-Workshops in den Modellvorhaben	Mai - Juli 2005
1. Workshop im Entwicklungspool Hamburg	Juni 2005
1. Projektwerkstatt zum Thema Quartiersentwicklung, Halle	September 2005
2. Workshop im Entwicklungspool Leipzig	September 2005
2. Bereisung der Modellvorhaben: Erste Zwischenbilanz	Nov. 2005 - Jan. 2006
Gender-Mainstreaming Workshop	Januar 2006
2. Projektwerkstatt zum Thema Wohnraumversorgung Solingen	Januar 2006
3. Workshop Entwicklungspool Dortmund	Januar 2006
3. Bereisung der Modellvorhaben: Vorbereitung der Auswertung	Mai - Juni 2006
3. Projektwerkstatt Rahmenbedingungen und Strukturen Hamburg	Mai 2006
4. Workshop Entwicklungspool Berlin	Mai 2006
5. Workshop Entwicklungspool München	August 2006
Abschlussveranstaltung	Oktober 2006
Auswertung der Modellvorhaben und Sicherung der Ergebnisse, Abschlussbericht	Dezember 2006

nation und Steuerung von Seiten der Wissenschaftlichen Begleitung als auch den späteren Ergebnistransfer. Die Projektwerkstätten wurden von der Wissenschaftlichen Begleitung moderiert. Als Vorteil hat sich ein wechselnder Tagungsort, in der Regel in einem der Modellvorhaben, herausgestellt. Dies verbessert den praxisorientierten Wissenstransfer und gibt dem gastgebenden Modellvorhaben die Möglichkeit, eigene Praxisbeispiele zu präsentieren und gleichzeitig Anstöße von außen zu erhalten. Es wurden drei Projektwerkstätten zu den Themen Quartiersentwicklung (in Halle im September 2005), Wohnraumversorgung (in Solingen im Februar 2006) sowie Rahmenbedingungen/Strukturen (in Hamburg im Mai 2006) durchgeführt.

## 3 Wohnraumversorgung von Zielgruppen durch Genossenschaften

### 3.1 Einleitung

Historisch haben sich Wohnungsgenossenschaften gegründet, um ihre eigenen Mitglieder mit preiswertem Wohnraum zu versorgen. Dieser so genannte Förderauftrag der Genossenschaften – im Interesse der eigenen Mitglieder zu handeln – ist in der Satzung an vorderster Stelle verankert. In den Gründungszeiten des ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts versorgte eine Genossenschaft in der Regel nur eine Zielgruppe: die Beamten, die Eisenbahner, die Schiffszimmerer oder auch die Freien Gewerkschafter. Mit dieser Homogenität boten die Wohnungsgenossenschaften zur damaligen Zeit den Arbeitern und Kleinangestellten ihrer Mitgliedschaft innerhalb einer sonst stark hierarchischen Gesellschaft die – vielleicht erstmalige – Chance der Partizipation und Mitbestimmung über wesentliche Aspekte ihrer Lebensbedingungen. Auch waren sie oft mit anderen Erscheinungsformen der Solidarität verbunden (kooperativer Einzelhandel, Sozial- und Bildungseinrichtungen), die wiederum mit dem Gemeinwirtschaftsprojekt der Arbeiterbewegung verbunden waren.

Der Beginn des Wandels der Haushalts- und Lebensformen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat sich auf die Belegungskonzepte von Traditionsgenossenschaften ausgewirkt. Die meisten Wohnungsgenossenschaften haben sich für alle Ziel- und Berufsgruppen, Haushalts- und Lebensformen geöffnet. Aufgrund der Inanspruchnahme von Fördermitteln des sozialen Wohnungsbaus sind sie an Belegungen durch die Kommunen gebunden gewesen und daher nicht mehr frei, ihre Mitglieder selbst zu bestimmen. Nachdem sich die Traditionsgenossenschaften nach dem Zweiten Weltkrieg am Wiederaufbau und an der Wohnraumversorgung breiter Schichten der Bevölkerung beteiligt haben, haben Wohnraumversorgungskonzepte, die sich eindeutig an eine bestimmte Zielgruppe richten – wie z.B. ehemals die Stahlarbeiterfamilien in Duisburg Rheinhausen – in Zeiten, in denen nicht länger ausschließlich die Arbeit oder der Arbeitsplatz das Leben strukturieren, kaum noch Bedeutung. Heute müssen Genossenschaften auf dem Markt des Wohnens um Zielgruppen kämpfen. Insbesondere ist ihre

Situation in Ostdeutschland gekennzeichnet durch finanzielle Unsicherheit, große Fluktuation und bedrohliche Leerstände.

Heute hat sich also eine frühere Zielgruppen-Homogenität zu Gunsten einer starken Heterogenität gewandelt. Die Beteiligung an den genossenschaftlichen Institutionen hat an Engagement eingebüßt, die Gemeinwirtschaft ist bereits zu Zeiten der Neuen Heimat diskreditiert worden und der Sozialstaat steckt in einer andauernden Identitätskrise. Um ihre Mitgliederorientierung neu zu modellieren und neue Zielgruppen zu gewinnen, gilt es für die Genossenschaften, angemessene Ansätze für die wachsende gesellschaftliche Diversität zu entwickeln, neue Formen der Partizipation in das Genossenschaftswesen einzubinden und die traditionelle genossenschaftliche Solidargemeinschaft über das reine Wohnen hinaus zu erneuern.

Die Pflege der aktuellen Mitglieder und die Ansprache neuer Zielgruppen und Wohnungsinteressenten gehören zum Kerngeschäft. Das fordert die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Wohnbedürfnissen von unterschiedlichsten Zielgruppen, die Beschäftigung mit zielgruppengerechter Ansprache und neuen gezielten Marketingstrategien. Wohnungsgenossenschaften müssen anders über Zielgruppen (nach)denken und ihre Angebote nach spezifischen Zielgruppen, Milieus und Lebensformen ausrichten.

Das Kapitel ist wie folgt gegliedert:

Es befasst sich zunächst mit den Ausgangsfragestellungen, wie sie in der Forschungskonzeption formuliert wurden:

- Welchen besonderen Beitrag können Genossenschaften zur Wohnraumversorgung einkommensschwacher Haushalte bzw. für Gruppen mit besonderen Marktzugangsschwierigkeiten liefern?
- Welchen besonderen Beitrag können Wohnungsgenossenschaften zur Wohnraumversorgung von Haushalten an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum leisten?
- Welchen besonderen Beitrag können Genossenschaften zur Wohnraumversorgung von Gruppen mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen leisten?

Im Anschluss daran wird das Thema Zielgruppen aus einer anderen Perspektive beleuchtet, die sich im Laufe des Forschungsfeldes im Zuge eines tieferen Verständnisses der Eigenart von Genossenschaften als Wohnungsunternehmen entwickelte. Das Anliegen bestand darin, zu verstehen, worin das spezifisch Genossenschaftliche an der Wohnraumversorgung von Zielgruppen liegt. Das Konzept ließ sich herunterbrechen auf bestimmte Charakteristika, die aus den Ansätzen der Modellvorhaben auf induktive Weise ermittelt wurden. Um die Argumentation vorwegzunehmen, ist das „Genossenschaftliche“ in den Beispielen des Forschungsfeldes von folgenden Eigenschaften geprägt:

- Gesucht werden Ansätze, die der Diversität unserer Gesellschaft Rechnung tragen.
- Die Partizipation wird durch vielfältige, auch informelle, zivilgesellschaftliche Teilhabechancen stärker im Genossenschaftsgedanken verankert, als durch traditionelle formelle Gremien.
- Sozio-kulturelle Einrichtungen werden installiert, um die traditionelle genossenschaftliche Solidarität über das reine Wohnen hinaus wieder zu beleben.

Die Thematik „Zielgruppen“ beleuchtet, wie die verschiedenen Genossenschaftstypen Traditionsgenossenschaften, Bestandschutz-Genossenschaften, Junge Genossenschaften mit dieser dreifachen Herausforderung umgehen.

### 3.2 Die traditionelle Zielgruppenpolitik

Zu betonen ist, dass Genossenschaften sich generell nicht auf bestimmte Zielgruppen beschränken. Die in den Modellvorhaben des Forschungsfeldes versorgten Zielgruppen sind relativ heterogen, wobei ältere Menschen jedoch in fast allen Modellvorhaben deutlich stärker repräsentiert sind. Auch in Bezug auf die Nachfrage lässt sich feststellen, dass unter den Wohnungssuchenden, die auf sie zukommen, vermehrt ältere Menschen vertreten sind. Dies gilt sowohl für die traditionellen als auch für die neu gegründeten Genossenschaften.

Auffällig ist, dass das von den Modellvorhaben gewünschte Profil von Wohnungssuchenden deutlich vom Profil ihrer Bestandsmieter oder auch von den nachfragenden

Haushalten abweicht. Es gibt zwar einzelne Modellvorhaben, die der auf sie zukommenden Nachfrage gerecht werden möchten: so wollen manche sich weiterhin auf Haushalte mit niedrigen Einkünften konzentrieren und ihren Bestand zum Teil altengerecht anpassen. Aber die überwiegende Mehrzahl der Modellvorhaben möchte – nach eigenen Aussagen – vorrangig junge Familien anwerben. Dies mag überraschen, zumal der Wohnungsbestand besonders der Traditionsgenossenschaften – vor allem aufgrund der Wohnungsgrundrisse – für Familien mit Kindern häufig nicht zeitgemäß ist.

#### Die Wohnraumversorgung einkommenschwacher Haushalte

##### *Traditionsgenossenschaften*

Viele Traditionsgenossenschaften haben im Rahmen des sozialen Wohnungsbaus Bestände mit Belegungsbindungen errichtet bzw. übernommen. Hier besteht ein langjähriges Engagement in der Wohnraumversorgung von Haushalten niedrigen Einkommens. Oft unterscheidet sich die Vergabe- und Bewirtschaftungspraxis in diesen Beständen nicht wesentlich von der der übrigen sozialen Wohnungswirtschaft, bis vielleicht auf die Tatsache, dass Haushalte mit Migrationshintergrund in den Beständen der Genossenschaften in der Regel eher unterrepräsentiert sind.

Um ein Beispiel zu nennen: 1989 erwarb in Berlin-Spandau die Charlottenburger Baugenossenschaft eG – mit Gründung im Jahre 1907 eine Traditionsgenossenschaft im wahrsten Sinne – die Neue-Heimat-Bestände aus den 60er Jahren im „Falkenkiez-Süd“. Der Zeitpunkt des Kaufs vor 15 Jahren bestimmt noch heute die Bewohnerstruktur. Vom Gesamtbestand sind rund 16% an Nichtmitglieder vermietet. Erst bei Neubezug kann die Genossenschaft gemäß ihres Statuts die Mitgliedschaft verlangen und dann langfristig nur noch ihre „eigene Klientel“ versorgen. Das Erbe des sozialen Wohnungsbaus besteht auch in den langfristigen Belegungsbindungen.

Es gibt weiterhin bei vielen Bewohnern ein latentes Misstrauen bis spürbare Ablehnung gegenüber „Eindringlingen von außen“, was sich zum Teil vorschnell auf das Thema Ausländer bzw. Russlanddeutsche konzentriert hat. Auch innerhalb der genossenschaftlichen Bestände scheint das interkulturelle Zusammenleben nicht problemlos zu sein. Begründete oder manchmal auch nur ver-

mutete Zuschreibungen sowie offene Ausländerfeindlichkeit beziehen sich dagegen eher auf externe Besucher bzw. Bewohner anderer Siedlungsteile. Es gibt sowohl pauschale Vorbehalte als auch eigene negative Erfahrungen, die vor allem nachts ein Gefühl von Unsicherheit hervorrufen. Thematisiert wird dabei die hohe Arbeitslosigkeit unter den Aussiedlern. Unklar ist, inwieweit es sich dabei auch um allgemeine Generationskonflikte handeln könnte.

Die Projektforschung des Modellvorhabens empfiehlt für die Bewältigung der Spannungen in einem Kontext von hoher Heterogenität in der Bewohnerschaft:

- Entwicklung von Gegenstrategien zu den negativen Auswirkungen von Vandalismus, Belästigungen und Bedrohungsgefühlen der Bewohner,
- Förderung von Mitwirkungs-ideen zur Neugestaltung der Außenanlagen,
- Schaffung von neuen Gemeinschaftstreffs und Einbindung der Bewohnerpotenziale im Freizeitbereich,
- Verknüpfung mit den übergeordneten Strategien zur Aufwertung des Gesamtquartiers Falkenhagener Feld,
- Auseinandersetzung mit dem Thema Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. (Quelle: Endbericht Berlin-Spandau).

#### *Bestandsschutz-Genossenschaften*

Vergleichbar sind die Herausforderungen, die an Genossenschaften gestellt werden, die Wohnungsbestände übernehmen. Wie schon im vorigen Beispiel dargestellt, sollten derartige Übernahmen nicht nur als Praxis neueren Datums betrachtet werden, auch wenn die Thematik (Stichwort „Heuschrecken“) von großer Aktualität ist. Schon zu Zeiten der Abwicklung der Neuen Heimat gab es solche Bestandsübernahmen, und seit der Wende wurden auch in Ostdeutschland Siedlungen in genossenschaftliche Hand übertragen.

Ein zentrales Beispiel im Forschungsfeld ist die GeWoGe im Kreis Pinneberg. 2004 beschloss der Kreis Pinneberg sein kommunales Wohnungsunternehmen mit seinen über 2 000 Wohnungen zu veräußern. In der Folge dieser politisch kontroversen Entscheidung bildete sich relativ schnell ein breiter Widerstand gegen die Verkaufsbestrebungen. Aus den Debatten heraus entstand die Idee, das

kommunale Wohnungsunternehmen komplett in eine Genossenschaft umzuwandeln. Hierfür gab es keine Vorbilder – zwar waren bisher in anderen Städten schon Teilbestände in neue Genossenschaften überführt oder von bestehenden erworben worden, aber mit der kompletten Umwandlung eines Unternehmens wurde in Pinneberg weitgehend Neuland betreten.

Eine genossenschaftliche Alternative bot die Voraussetzungen für eine langfristig und nachhaltig orientierte Bestandsentwicklung, weil es in einer Genossenschaft keine nutzerfremden Kapitalgeber mit kurzfristigen Renditeerwartungen gibt. Da vielmehr die Nutzer selbst zugleich die Eigentümer sind, besteht das Interesse einer Wohnungsgenossenschaft somit grundsätzlich im langfristigen Selbsterhalt bzw. Erhalt des preiswerten selbstgenutzten Wohnraums (Quelle: Endbericht Pinneberg).

Dort, wo kommunale Wohnungsunternehmen insbesondere auf angespannten Teilmärkten i.d.R. bedeutende Anteile am preisgünstigen Wohnungsbestand ihrer Stadt haben, ist ihr Erhalt ratsam. In Pinneberg sind die Marktchancen für die neu gegründete Genossenschaft günstig, da das Angebot an preisgünstigen Wohnungen, wie sie die GeWoGe anbietet, vergleichsweise knapp ist. Allerdings: Auf Märkten, auf denen ein Überhang an preisgünstigen Wohnungen besteht, bzw. die meisten Wohnungen preisgünstig sind, wie insbesondere in vielen Regionen Ostdeutschlands, sind die Marktbedingungen für Genossenschaftsneugründungen deutlich ungünstiger.

Auf solchen Märkten ist es ein Wettbewerbsnachteil, dass mit der Mitgliedschaft die Zeichnung von Pflichtanteilen verbunden ist, da eine Kautions (die insofern, vergleichbar mit dem Erwerb von Geschäftsanteilen, eine zusätzliche finanzielle Anfangsbelastung eines Mieters darstellt) bei anderen Wohnungsunternehmen in einer solchen Marktsituation häufig nicht gefordert wird.

Zwar besteht für eine neu gegründete Wohnungsgenossenschaft grundsätzlich die Möglichkeit, einen Großteil der Mieter als Mieter zu behalten. Im Sinne einer starken Gemeinschaft, einer möglichst breiten Eigenkapitalbasis und einer breiten Legitimation der genossenschaftlichen Lösung muss jedoch eine hohe Mitgliederquote angestrebt werden. Die Vorteile liegen neben ökonomischen auch in weiteren potenziell genossenschaftsspezifischen Qualitäten, wie einem

Beitrag zur Stärkung der Zivilgesellschaft und zur Förderung der Gemeinschaft und der Partizipation.

#### *Junge Genossenschaften*

Auch viele Junge Genossenschaften haben die Zielsetzung, Haushalte mit niedrigem Einkommen als Mitglied und Mitbewohner aufzunehmen. Dafür nehmen sie für einen Teil der zu errichtenden Wohnungen öffentliche Mittel in Anspruch. Durch die Inanspruchnahme der öffentlichen Fördermittel gehen die Jungen Genossenschaften Belegungs- und Mietpreisbindungen ein, die einen Beitrag zum wohnungs- und stadtentwicklungspolitischen Ziel der Schaffung und langfristigen Sicherung preiswerten Wohnraums leistet. Bei der Jungen Genossenschaft WohnSinn 1 und 2 in Darmstadt ist es ein zentrales Anliegen, eine heterogen (bezüglich Alter, Haushaltsgröße, Herkunftsland, Lebensstil) zusammengesetzte Gemeinschaft zu erreichen. Für diese Wohnungsgenossenschaft soll der Zugang zu der Hausgemeinschaft nicht am Einkommen scheitern. Dieses Prinzip der Initiatorinnen und Initiatoren trug dazu bei, dass sich die Genossenschaft früh entschied, mindestens ein Drittel der Wohnungen im sozialen Mietwohnungsbau zu errichten, obwohl die Anzahl der vorhandenen Interessentinnen und Interessenten mit Wohnberechtigungsschein in der Initiatorengruppe sehr viel kleiner war. Es ist gelungen, Menschen mit unterschiedlichem Einkommen in dem Projekt zusammenzubringen, was durch eine gezielte empirische Erhebung belegt wurde. Die Initiatoren haben das ursprüngliche Konzept einer Mischung zu je einem Drittel Sozialmietwohnungen, ungeförderter Genossenschaftswohnungen und eigentumsähnlichen Dauerwohnrechtwohnungen nach WEG auch bei der Werbung für das zweite Wohnprojekt wieder aufgegriffen und vertreten (Quelle: Endbericht Darmstadt).

Allerdings ist der Anspruch einer sozialen Mischung in Jungen Genossenschaften nicht immer so leicht einzulösen, wie es in Darmstadt der Fall gewesen ist, denn teilweise stellt es sich als schwierig heraus, geförderte Wohnungen mit berechtigten Haushalten zu belegen, die die Vorgaben der vermittelnden Stellen für den Bezug einer Sozialwohnung erfüllen und die zugleich auch zum Projekt „passen“. Zwar wird in manchen Städten eine „Lockerung“ der Belegungsmodalitäten vorgenommen, um den Jungen Genossenschaften mehr Flexibilität bei der Belegung

von geförderten Wohnungen zu gewähren. Es bleibt eine offene Frage, ob dabei auch die Wohnungsversorgung von aktuellen Zielgruppen, Haushalte mit niedrigem Einkommen von Kommunen mit Dringlichkeit versehen ausreichend berücksichtigt werden kann.

Darüber hinaus stellt die Notwendigkeit der Zeichnung von Geschäftsanteilen in nicht unwesentlicher Höhe eine weitere Hürde für Menschen mit geringen finanziellen Mitteln dar: Die Zuteilung einer geförderten Wohnung beim Projekt München FrauenWohnen setzt die Zeichnung von Anteilen in Höhe von etwa EUR 400 pro m<sup>2</sup> voraus – allerdings ratenweise (Quelle: Endbericht München FrauenWohnen). Dies führt tendenziell dazu, dass eine „ideale“ Bewerberin für eine geförderte Wohnung zugleich niedrige Verdienste und ausreichendes Kapital haben sollte. Dies ist zwar innerhalb der Logik des geförderten Wohnungsbaus nicht weniger nachvollziehbar als die frühere Förderung der Eigentumsbildung im 1. Förderweg, der ein ähnliches Haushaltsprofil in noch verschärfter Form voraussetzte, dennoch ist die Ausgestaltung solcher Förderbestimmungen durchaus kritisch zu diskutieren.

Diese besonderen Anforderungen in Wohngruppenprojekten – Bewerber sollten die Einkommensgrenzen zum Zeitpunkt des späteren Einzugs einhalten, aber auch Anteile zeichnen und sich der Projektidee verpflichtet fühlen – stellen manches Projekt vor große Probleme. Sowohl in Wiesbaden als auch in München läuft die Belegung von geförderten Wohnungen nicht ohne Rückschläge – eine Tatsache, die angesichts der angespannten Wohnungsmarktlage in diesen Regionen auf den ersten Blick erstaunen müsste.

So plädiert das Modellvorhaben München FrauenWohnen für eine Lockerung der Zuteilungskriterien der Stadt München, um den Bewerberkreis zu erweitern. Die gängige Vergabep Praxis von Berechtigungsscheinen und geförderten Wohnungen war für sie ungeeignet. Die Gültigkeit des Scheins ist nicht nur auf ein Jahr beschränkt, die Antragstellerinnen müssen zudem außer der Einhaltung der Einkommensgrenzen auch eine Mindestwohndauer in der Stadt nachweisen. Bei letzterem bemühte sich das Projekt FrauenWohnen um eine Ausnahmeregelung, die die Genossenschaft mit den Bedingungen der öffentlichen Eigentumsförderung und nicht der Förderung von Mietwohnungen,

gleich setzt. Dies würde einiges an Flexibilität einräumen (Quelle: Endbericht MÜNCHEN FrauenWohnen).

Besondere Unsicherheit müssen Personen mit niedrigem Einkommen in Initiativgruppen erleben, die sich während der oft sehr langen Inkubationszeiten dieser Projekte engagieren. Während ihrer Beteiligung in der Entwicklungszeit wissen sie nicht, ob sie tatsächlich, wenn es zu Fertigstellung und Bezug der Wohnungen kommt, eine geförderte Wohnung bekommen werden, denn die meisten Wohnungsämter entscheiden erst zum Zeitpunkt des Bezugs. Hier könnten die besonderen Bedingungen einer projektentwickelnden Gruppe berücksichtigt werden, indem die Vergabe der geförderten Wohnungen bereits in der Planungsphase entschieden würde. Dies würde bedeuten, dass der nötige Wohnberechtigungsschein etwa zum Baubeginn vorhanden ist, um geförderte Wohnungen bereits dann zu vergeben. Dies wäre eine Abweichung von der bisherigen Praxis, bei der Wohnungsämter Wohnungen erst bei Verfügbarkeit belegen, würde aber für Wohnprojekte eine gravierende Quelle von Unsicherheit beseitigen, ohne dass an den Kriterien für die Berechtigung gerüttelt werden müsste.

### **Haushalte an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum**

#### *Traditionsgenossenschaften*

Auch wenn viele Traditionsgenossenschaften, die über städtebaulich ansprechende Bestände in guter Lage verfügen, gerne besser gestellte Mitglieder aufnehmen, sind sie nicht an prominenter Stelle in diesem Forschungsfeld vertreten gewesen. Es überwiegen diejenigen, die mit problematischen Siedlungen umzugehen versuchen und dafür modellhafte Lösungen erproben. Im Forschungsfeld sind aber auch Ansätze vertreten, die Angebote für so genannte Schwellenhaushalte entwickeln.

Ein Beispiel hierfür ist das Modellvorhaben Böhlen. Hier wurde es den Akteuren der Genossenschaft im Verlauf des Vorhabens klar, nachdem der Versuch, die Zielgruppe „Junge Menschen“ anzusprechen nicht erfolgreich war, dass wesentliche Eigenschaften ihres Sanierungskonzepts – wie wählbare Wohnungsgröße bis 100 m<sup>2</sup>, selbstgeplanter Wohnungsgrundriss, Garten am Haus und Stellplätze – eine Wohn- und Wohnungsqualität bieten, wie sie allgemein mit dem Eigenheim verbunden wird. Die Genossen-

schaft zielte darauf hin, im Modellvorhaben diese eigentumsähnliche Qualität mit den Vorteilen des integrierten Standortes in Böhlen sowie den Vorzügen genossenschaftlichen Wohnens – wie überschaubare Nachbarschaft, preiswerte Miete und Mitsprache, Flexibilität und Mobilität – zu verbinden. Dadurch stellt das Angebot der Wohnungsgenossenschaft in Böhlen eine Alternative zum Eigenheimbau oder -kauf im Leipziger Umland dar. Offensiv geworben wurde mit dieser neuen Zielrichtung nicht, aber die gewonnenen Mieter haben vor allem auf diese Qualitäten im Angebot reagiert.

Die neuen Bewohner sind zum einen junge Familien mit Kindern. Für diese Haushalte war eine große Wohnung mit knapp 100 m<sup>2</sup> und ein selbstgestalteter Grundriss mit eigenen Zimmern für die Kinder und/oder einem Arbeitszimmer ein wesentliches Kriterium – dies besonders vor dem Hintergrund, dass es in Böhlen kaum große Mietwohnungen für Familien mit Kindern gibt. Daneben waren der Garten mit direktem Zugang aus den Erdgeschosswohnungen, der Stellplatz/die Garage und die gute ÖPNV- und Verkehrsanbindung zum Arbeitsplatz nach Leipzig sowie die vorhandenen Einrichtungen für die Kinderbetreuung, Schule und Versorgungseinrichtungen vor Ort entscheidende Gründe für die Familien, in eine der angebotenen Wohnungen zu ziehen.

Zum anderen wurden junge und ältere Paare mit gesichertem Einkommen geworben. Für diese war die individuell wählbare und selbst geplante Wohnung mit ca. 75 m<sup>2</sup> mit Balkon (es gibt in Böhlen nur wenige Mietwohnungen mit Balkon) und Garage, die preiswerte Miete, die Nähe bzw. gute Erreichbarkeit von Arbeitsplatz und Familie/Verwandten und der integrierte Standort mit seinen Einrichtungen wesentlich. Für ein junges Paar, das jeweils in privaten Häusern mit Garten und Grundstück groß geworden ist, ist die erste eigene Wohnung eine Alternative zu den kleinen Standardmietwohnungen und eine den eigenen finanziellen Möglichkeiten angepasste Möglichkeit, Flexibilität, Mobilität, Individualität und Wohnqualität zu realisieren. Für ältere Paare ist die Genossenschaftswohnung eine bequeme Alternative zum eigenen Haus, das verkauft wird, um die „letzten 20 Jahre“ gemeinsam zu genießen. Oder sie schätzen die eigenheimähnliche Wohn- und Wohnungsqualität zum günstigen Preis und die kleinteilige Nachbarschaft am integrierten Standort (Quelle: Endbericht Böhlen).

Auch für andere Genossenschaften und Standorte anwendbar sind die Erfahrungen, dass die Qualität des Wohnungsangebotes durch die Individualität der Gestaltung, den Service und die Betreuung durch die Genossenschaft und eine günstige Miete, verbunden mit den Vorzügen einer genossenschaftlichen Mietwohnung, für Familien und Schwellenhaushalte attraktiv ist. Die Vorzüge eines eigenheimähnlichen Wohnens mit den Qualitäten einer überschaubaren Nachbarschaft, können gerade Genossenschaften an geeigneten Standorten mit entsprechenden Wohnungsbeständen entwickeln und anbieten.

Auch in Zwickau wurde in Abänderung der ursprünglichen Modellkonzeption über das Modell Mi(e)tbauhaus die Zielgruppe einkommenstarke junge Haushalte angesprochen. Mit einer gezielten Marketingstrategie, ansprechenden Broschüren sowie größeren Vorstellungsveranstaltungen hat die Zwickauer Wohnungsbaugenossenschaft für das Projekt geworben. Direkt angesprochen wurden sowohl die eigenen Mitglieder als auch die führenden Wirtschafts- und Forschungsunternehmen in Zwickau. Dadurch ist es gelungen, neue Zielgruppen für das genossenschaftliche Wohnen zu erschließen. Allein der Tatkraft des Trägers und seiner Überzeugung, ein zukunftsweisendes Projekt entwickelt zu haben, ist es zu verdanken, dass im August 2006 für die acht Atriumshäuser am Trillerberg Grundsteinlegung und Richtfest in einem gefeiert werden konnte (Quelle: Endbericht Zwickau).

Traditionsgenossenschaften können also einen besonderen Beitrag zur Wohnraumversorgung von Haushalten an der Schwelle zwischen Miete und Eigentum leisten, indem sie die Nutzungsqualitäten des eigenheimähnlichen Wohnens mit den Vorzügen des genossenschaftlichen Wohnens verknüpfen können und so diesen Haushalten eine Alternative zum Eigenheimbau oder -kauf bieten können.

#### *Junge Genossenschaften*

Auch Wohnprojekte von Jungen Genossenschaften bieten sich an für die Erfüllung von Wohnbedürfnissen von Haushalten an der Schwelle von Miete und Eigentum, z.B. für junge Familien. Die besonderen Qualitäten der nachbarschaftlichen Wohnformen bieten Vorteile bzw. Antworten auf die Wohn- und Lebensbedarfe sowohl von Familien als auch allein lebenden Singles und alten und älteren Menschen. Sie können an gemein-

schaftlichem Wohnen interessierte Haushalte mit höherem Einkommen, die auf dem Markt wenig Wohnraum nach ihrem Bedarf finden, in die Projekte einbeziehen. Dadurch setzen sie die im WoFG formulierten Ziele „sozial stabiler Bevölkerungsstrukturen“ (§ 6 Abs. 3) und der „Schaffung ausgewogener Siedlungsstrukturen“ (§ 6 Abs. 4) um.

Im Projekt München FrauenWohnen beispielweise ist der Bezug einer freifinanzierten Wohnung mit der Zeichnung von Genossenschaftsanteilen in beträchtlicher Höhe verbunden; auch die Mieten bewegen sich zunächst durchaus auf Marktniveau. Der relativ hohe Anteil Älterer ist u.a. darauf zurückzuführen, dass diese über die Jahre die nötigen finanziellen Rücklagen bilden konnten. Der individuell geäußerte und realisierte Wohnraumbedarf bewegt sich aufgrund der Einkommensperspektiven (niedrige Rentenerwartung), so die Einschätzung des Genossenschaftsvorstands, mit durchschnittlich 54 m<sup>2</sup> im freifinanzierten Bereich auf niedrigem Niveau. Dies zielt auf eine langfristig überschaubare Mietbelastung (Quelle: Endbericht München FrauenWohnen).

Im Modellvorhaben Darmstadt ist in ähnlicher Weise das Profil der Mitglieder gekennzeichnet, hohes Bildungsniveau ohne hohes Einkommen. Dort verfügt über die Hälfte der Mitglieder über einen Hochschulabschluss, kaum 10% haben keine Hochschulreife. Diese Schwellenhaushalte hätten, wie im vorigen Beispiel, zum Teil Schwierigkeiten, in den teuren Regionen Eigentum zu erwerben, werden jedoch vor allem von anderen Qualitäten – gemeinschaftliche bzw. ökologische Bauweise – der Wohngruppenprojekte angesprochen (Quelle: Endbericht Darmstadt).

Nicht unerwähnt sollen in diesem Zusammenhang die Wohnprojekte in Hamburg bleiben: Durch die besondere Förderung der genossenschaftlichen Wohnprojekte und Baugemeinschaften konnten die unterschiedlichsten Haushaltsformen mit der entsprechenden Spannweite der Einkommens- und sonstigen sozialen Situationen in den Projekten Wohnraum finden.

Die Einkommensgrenzen in § 9 Abs. 2 WoFG wurden im Jahre 2001 für die Umsetzung von Baugemeinschaften in genossenschaftlicher Form denen der Eigentumsförderung angepasst und können somit flexibel gehandhabt werden. Die Einkommensgrenzen können somit in Hamburg um bis zu 60% und in Schleswig-Holstein um bis zu

54% überschritten werden und ermöglichen auch besser Verdienenden den Einzug in die Projekte. Auch in Nordrhein-Westfalen gibt es eine vergleichbare Flexibilität.

Die nachbarschaftlichen Wohnprojekte Junger Genossenschaften bieten innerstädtisch qualitativ hochwertigen Wohnraum u.a. für junge Familien, die sonst aufgrund des mangelnden Wohnungsangebots bzw. hoher Mietpreise in den Großstädten vielfach darauf angewiesen sind, an den Stadtrand zu ziehen (Quelle: Endbericht Hamburg/Schleswig-Holstein).

### **Haushalte mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen**

#### *Traditionsgenossenschaften*

Neuerdings beginnen Traditionsgenossenschaften neue nachbarschaftsorientierte Wohnformen in ihre Mitgliedschaft einzu beziehen und zwar vor allem in Neubauprojekten. Ein Beispiel im Forschungsfeld ist das Projekt Hamburg-Langhorn, initiiert von der Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG, einer Traditionsgenossenschaft aus dem Jahr 1949 mit rund 4300 Wohneinheiten in ihrem Bestand. Hier entsteht ein nachbarschaftsorientierter Wohnzusammenhang mit zwei Wohnprojekten: „De Olen Smugglers“, ein Wohnprojekt mit 21 Wohneinheiten, das sich aus Seniorinnen und Senioren zusammensetzt, die sich als bereits bestehende Interessentengruppe an die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG gewendet haben und „Die Tarpens“, ein Wohnprojekt mit 25 Wohneinheiten bestehend aus Haushalten mit Kindern und Senioren, die einen generationenübergreifenden Wohnzusammenhang realisieren möchten und überwiegend aus dem Mitgliederbestand der FLUWOG stammen. Beide Wohngruppen organisieren sich als juristische Personen in Form von GbRs und kooperieren mit der Baugenossenschaft auf der Basis eines Kooperationsvertrages. Sie bilden den Kern des Modellvorhabens.

Das Projekt wendet sich vor allem an zwei Zielgruppen: Junge Familien, die es mit der Stärke modern interpretierter genossenschaftlicher Wertvorstellungen zu gewinnen gilt, und ältere Menschen, für die besondere Angebote des Wohnens bereitgehalten werden sollten, um ihre speziellen Bedarfe an Nachbarschaft und Hilfe im Alltag zu befriedigen. Diese Nutzergruppen können mit einem besonderen Wohnangebot angesprochen werden, das die ursprünglichen Ziele

der Genossenschaftsbewegung, Selbsthilfe und Selbstorganisation, in moderner Form umsetzt.

Die späteren Nutzer wurden bereits in der Planungsphase einbezogen. Das begünstigt die aktive Teilhabe von Anfang an, verlangt von den zukünftigen Nutzern Selbstorganisation, Selbsthilfe und Kooperation untereinander und mit den anderen Akteuren. Auf diese Weise wird in einer klassischen Wohnungsgenossenschaft über qualifizierte Beteiligungsverfahren die Basis dafür geschaffen, dass sich die späteren Nutzer Wohnung, Gebäude und Quartier aktiv aneignen können. Sie haben Mitspracherechte bei der Erstbelegung, der Grundrissplanung, der Ausstattung ihrer Wohnungen und bei der Planung und Gestaltung von Gemeinschaftsräumen und Außenanlagen. Nach Bezug werden sie ihre Gemeinschaftsräume selbst verwalten. Sie werden auch zukünftig – das ist in einem Kooperationsvertrag mit der Genossenschaft gesichert – an der Belegung der frei werdenden Wohnungen mitwirken, um den Charakter selbstgewählter Nachbarschaften dauerhaft gewährleisten zu können. Begünstigt wurden diese Kooperationen der Beteiligten untereinander dadurch, dass ein in nutzerorientierter Planung erfahrenes Architekturbüro und ein renommierter Projektbetreuer Eigentümer und Wohngruppen in ihren Entscheidungsprozessen beraten und begleitet haben.

Diese hohen Standards der Beteiligung sind verankert und vielfältig erprobt in einer speziellen Förderung der Stadt Hamburg für die Umsetzung genossenschaftlich organisierter Wohngruppenprojekte, die der Investor in Anspruch nimmt. Das Projekt zeigt Perspektiven der Kooperation zwischen Wohnungsbaugenossenschaften und an neuen Wohnformen interessierten Nachfragern (Quelle: Endbericht Hamburg-Langhorn).

#### *Bestandsschutz-Genossenschaften*

Auch im Rahmen des Bestandsschutzes können genossenschaftliche bzw. genossenschaftsähnliche Ansätze entwickelt werden, um Angebote für Gruppen mit Interesse am gemeinschaftlichem Wohnen zu erstellen. Beispiele hierfür sind in der Münchener GIMA (dieses Modellvorhaben wird im Abschnitt 3.3 unter „Innerstädtischer Milieuschutz und Partizipation“ behandelt) und im Projekt in Berlin-Wedding zu finden. Im Berliner Arbeiterbezirk Wedding stand der Sanierungsträger Verbund Nordberliner Wohnungsbaugenossenschaften GmbH

vor der Aufgabe, sieben nicht sanierte Altbauten entsprechend dem Städtebauförderungsrecht zu reprivatisieren. Für den Nordverbund war dies der Anlass, innovative Selbstorganisationsformen im Südosten Weddings zu erproben. Ein Lösungsansatz war, neue genossenschaftliche bzw. genossenschaftsnahe Projektideen zu entwickeln und sie gemeinsam mit lokalen Akteuren umzusetzen.

Eine dieser Weddinger Immobilien mit 28 Wohnungen und vier Gewerbeeinheiten wurde im Projektzeitraum bewohnt und gewerblich genutzt von einigen Bestandsmietern, einer Hausgruppe von Künstlern, Architekten und Studenten, soziokulturellen Projekten und einer Galerie. In dieser sehr heterogenen Gruppe sind einige Haushalte, die mittelfristig an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum stehen. Sie bestätigen den auch in dieser Szene ablesbaren Trend zu innerstädtischen Formen der Eigentumsbildung. Hier zeigt sich, dass eine Nachfrage nach Immobilien in unsaniertem Zustand überwiegend bei kulturell aktiven Schwellenhaushalten entsteht. Sie zeigen eine hohe Bereitschaft, die baulichen und städtebaulichen Defizite im Quartier hinzunehmen bzw. sehen sie als Potenzial, ihre speziellen Wohnwünsche mit einer mittelfristigen Perspektive in gebundenem Wohneigentum erfüllen zu können.

Obwohl diese „Hausgruppe“ ein genossenschaftliches Modell zunächst als bewährtes institutionalisiertes Arrangement für gemeinschaftliches Wohnen verstand, entschied sie sich letztendlich aufgrund der vermeintlichen Kompliziertheit dagegen. Während einige der Mitglieder der Hausgruppe bereit waren, sich der Diskussion genossenschaftlicher Alternativen zu stellen, verlangten andere eine Erweiterung um genossenschaftsähnliche Modelle mit einem als weniger traditionell erlebten Zuschnitt. Wiederum andere machten in der Ablehnung jeder Festlegung deutlich, dass sie es sich selbst nicht zutrauten, den Organisationsschritt in eine wirtschaftliche Verantwortungsübernahme fester ins Auge zu nehmen. Das genossenschaftliche Modell scheint damit, entgegen den Diskussionen in den 80er und 90er Jahren, in der (Berliner) Wohnprojekte-Szene vergleichsweise wenig verankert.

Die Arbeit mit dieser Gruppe führte zu dem Ergebnis, Interimslösungen bis zur tatsächlichen wirtschaftlichen Übernahme der

jeweiligen Objekte einzuräumen. Für das Projekt wurde ein befristeter Generalmietvertrag zwischen dem genossenschaftlichen Sanierungsträger Nordverbund und der Hausgruppe entwickelt. Damit bietet der genossenschaftliche Träger der Gruppe einen Rahmen für den endgültigen Entscheidungsprozess zur eigenverantwortlichen wirtschaftlichen Übernahme des Hauses. So übernimmt der Nordverbund kein über ein übliches Eigentümerrisiko hinausgehendes Risiko. Er bewahrt sich durch den mit der Hausgruppe unterschriebenen Vertrag gleichzeitig selbst einen längerfristigen Zugriff auf das Objekt für eine genossenschaftlich orientierte Bewirtschaftung, falls die geplante Übernahme des Objekts durch die Hausgruppe scheitern sollte. Damit wurde wertvolle Zeit gewonnen (Quelle: Endbericht Berlin-Wedding).

#### *Junge Genossenschaften*

Im Bericht des Modellvorhabens Darmstadt wird der Entstehungszusammenhang von Jungen Genossenschaften, die das gemeinschaftliche Wohnen fördern möchten, erläutert: Die Beziehungsnetze moderner Städter sind tendenziell räumlich verstreut und zunehmend auf Freundschaft statt auf Verwandtschaft aufgebaut. Dies bringt eine größere soziale Homogenität innerhalb der persönlichen Netzwerke (in Bezug auf Status, Einkommen, Lebensstil) mit sich. Die in vielen Städten auftauchenden Wohninitiativen verweisen auf ein komplementäres Bedürfnis nach Ergänzung von Freundeskreis und Familie durch unaufwendig zu pflegende lokale Beziehungen. Damit ist auch die Erwartung verbunden, im Alltag mit Kindern und Pflegebedürftigen auch außerhalb der Kleinfamilie Unterstützung zu bekommen und im Alter mit kleinen Hilfen möglichst lange eigenständig wohnen bleiben zu können. Ein solches lokales Netzwerk jenseits von Freundschaft und Verwandtschaft erfordert eine eigene Balance zwischen Verbindlichkeit und Distanz, die von den Beteiligten im Prozess des Zusammenwohnens erst noch gefunden und erprobt werden muss. Sie ist allein durch städtebauliche oder bauliche Maßnahmen nicht herstellbar (Quelle: Endbericht Darmstadt).

Wie können nun nachbarschaftliche Beziehungen im städtischen Raum, d.h. mit hohem Anteil an mobilen Berufstätigen, Singles und älteren Menschen, unterstützt werden? Dies ist die Herausforderung, der sich die Jungen Genossenschaften – wie WohnSinn eG in Darmstadt, FrauenWohnen eG

in München und Gemeinschaftlich Wohnen eG in Wiesbaden – stellen.

Eine Differenzierung zwischen verschiedenen Genossenschaftstypen in der Jungen Genossenschaftsszene ist sinnvoll, da die einzelnen Genossenschaftstypen nicht nur aufgrund ihrer Größe, sondern auch vor dem Hintergrund ihrer Entstehung Unterschiede in Bezug auf die soziale Zusammensetzung der Bewohner, das ökonomische und soziale Kapital der Mitglieder, die internen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, den Zugang zu (finanziellen) Ressourcen, wirtschaftlicher Potenz etc. aufweisen.

Die Größe der Genossenschaft bzw. die Anzahl der Wohnungen variiert je nach Gründungskontext, Möglichkeiten des Grundstücks, Anforderungen der Nutzergruppen bzw. Anlass der Gründung. Sind die Projekte aus einem Zusammenhang der zukünftigen Bewohner entstanden, so haben sie eher wenig Wohneinheiten (etwa von 5 bis 30). Es gibt grundsätzlich unter den neu gegründeten Jungen Genossenschaften die nachfolgenden Kategorien:

- Nutzergenossenschaft: Mitglieder der Genossenschaft und Nutzer des Gebäudes sind identisch.
- Mieter-/Verwaltungsgenossenschaft: Die Genossenschaft ist eine Organisation der Bewohner zur Bewirtschaftung der Gebäude, sie ist jedoch nicht die Eigentümerin der Gebäude.
- Dachgenossenschaft: Genossenschaftlich organisierte Trägerform als Dach für verschiedene Wohnprojekte, die Mitglieder oder Projekte als Ganzes sind Mitglieder der Genossenschaft, weit(er)gehende Entscheidungsrechte werden an Projekte delegiert.
- Ein zusätzliches Merkmal besitzen diejenigen Genossenschaften, deren Mitglieder nach § 17 EigHZulG förderfähig waren („eigentumsorientierte Genossenschaften“). Von 1996 bis zur Abschaffung der Eigenheimzulage mit dem 31.12.2005 konnte diese Möglichkeit genutzt werden, um den Erwerb von Genossenschaftanteilen fördern zu lassen.

Daneben existieren Mischformen, d.h. zum Beispiel Nutzergenossenschaften, die mehr als ein Projekt gegründet haben oder zu einem späteren Zeitpunkt ein weiteres Projekt unter ihr Dach mit aufgenommen haben, sich jedoch nicht per Satzung oder aus-

drücklichem Willen als Dachgenossenschaft erklärt haben (hierzu mehr im Abschnitt 5.3). Gemeinsam ist ihnen die Förderung ihrer Mitglieder: Gewinnverzicht oder -begrenzung oder andere Gewinnverwendung als in erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen, Überschussverteilung gemäß Inanspruchnahme, basisdemokratische Organisationsstruktur sowie Hilfe zur Selbsthilfe durch Eigenverantwortung (Quelle: Endbericht Hamburg/Schleswig-Holstein).

### 3.3 Leitbilder einer erneuerten genossenschaftlichen Zielgruppenstrategie

Nachdem im vorigen Abschnitt der Beitrag der Wohnungsgenossenschaften zu traditionellen Zielgruppenstrategien der Wohnungspolitik Thema war, wird im Folgenden versucht, das besondere „Genossenschaftliche“ an der Wohnraumversorgung der Genossenschaften herauszuarbeiten. Damit wird der Versuch unternommen, die Konturen einer genossenschaftlichen Zielgruppenstrategie zu skizzieren, wie sie sich aus den Erkenntnissen der Modellvorhaben des Forschungsfeldes ableiten lässt und die als zeitgemäß für die künftige Zielgruppenorientierung der Genossenschaftsbewegung gelten könnte. Denn: Wohnungsbaugenossenschaften sind zunehmend mit einer sich wandelnden Nachfrage konfrontiert.

Die Zielgruppen genossenschaftlichen Wohnens verändern sich in Folge von Prozessen der gesellschaftlichen Alterung und ethnischen Differenzierung, der zunehmenden Vielfalt an Lebensstilen und neuen Formen des Zusammenlebens neben der klassischen Familie. Gleichzeitig verändern sich angesichts verschlechterter ökonomische Bedingungen vieler Haushalte, zunehmender Unsicherheit von Arbeitsplätzen, beruflicher Mobilitätsanforderungen, der Notwendigkeit privater sozialer Absicherung und Altersvorsorge, zunehmender Frauenerwerbstätigkeit bei unzureichender Betreuungsinfrastruktur die Voraussetzungen für und Anforderungen an genossenschaftliches Wohnen.

Die Zielgruppen-Thematik hat für die Wohnungsgenossenschaften grundsätzlich zwei Aspekte: sowohl die Bindung bestehender als auch die Gewinnung neuer Bewohner/Mitglieder/Mieter:

1) Bindung bestehender Bewohner: Zum einen geht es darum, Wege zu finden, wie Genossenschaften besser ihre aktuellen Mit-

glieder und Mieter versorgen und sie damit besser an die Genossenschaft binden, also Bewohnerverluste mindern können. Dieser Aspekt ist sowohl für „Traditionsgenossenschaften“ als auch für „Bestandsschutz-Genossenschaften“ von großer Relevanz, wenn auch in unterschiedlicher Hinsicht. Denn während sich die Traditionsgenossenschaften im Kontext von langjährigen Mietverhältnissen bewegen, geht es beim Thema Bestandsschutz um Haushalte, die sozusagen mit den Beständen übernommen werden und bei denen eine Akzeptanz für die genossenschaftliche Wohnform erst erweckt werden muss. Für die „gemeinschaftlichen Wohngruppen“ wiederum ist die Bindung bestehender Bewohnerinnen und Bewohner nicht relevant, da die Gruppe sich zugleich aus bestehenden und neuen Mitgliedern bildet.

2) Gewinnung neuer Bewohner: Zum anderen geht es darum, Strategien zu finden, um die „passenden“ Zielgruppen anzusprechen. In der neuen Komplexität einer Gesellschaft, in der sich die Lebensstile immer mehr ausdifferenzieren, die soziale und räumliche Mobilität wächst und traditionelle gesellschaftliche Schichtzugehörigkeiten bröckeln, gilt es, für die „soziale Identität“ von Siedlungen Leitbilder zu erstellen und gezielt den geeigneten „Mix“ anzustreben. War dies früher die *raison d'être* der „gemeinschaftlichen Wohngruppen“, so wird diese Frage zu einem Kernproblem auch der Traditions- und der Bestandsschutz-Genossenschaften, die sich immer weniger auf eine „passive“ Strategie der Verwaltung von Wartelisten verlassen können bzw. sollten. Vor allem Genossenschaften mit Beständen in peripherer Lage, in sozialen Brennpunkten, mit Wohnbeständen unzeitgemäßer Zuschnitte bzw. Ausstattung können sich nicht mehr nur auf den Kostenvorteil einer günstigeren Miete verlassen, um Vollbelegung zu sichern.

#### **Traditionsgenossenschaften: Bestandsmieter halten**

Die Traditionsgenossenschaften haben zunächst die Aufgabe, ihre Angebote an wohnbegleitenden Dienstleistungen entsprechend auszubauen, um Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Miet- und Eigentumsangeboten zu sichern und damit ihren „Kundenstamm“ zu halten. Es bedeutet, Sensibilität für die besonderen Bewohnerstrukturen in ihren Beständen zu entwickeln und sich entsprechend darauf

einzustellen. Das bedeutet auch, ihren Mitgliedern neue Dienstleistungen anzubieten, damit diese möglichst lange in der Genossenschaft verbleiben können bzw. wollen. Und es bedeutet nicht zuletzt, die Vorteile der demokratischen Mitsprache in der Genossenschaft für die Mitglieder erlebbar zu machen – denn nicht selten werden Genossenschaften von ihren Mitgliedern nicht anders wahrgenommen als kommunale oder private Wohnungsunternehmen.

Es zeigt sich, dass ein besonderer Schwerpunkt bei den speziellen Wohnangeboten für ältere Menschen liegt. Viele Traditionsgenossenschaften weisen eine alternierende Bewohnerschaft auf und wenn sie den Interessen ihrer älteren Bewohner gerecht werden möchten und ihre älteren Mitglieder satzungsgemäß berücksichtigen wollen müssen sie nach Wegen suchen, um zu verhindern, dass ihre Mitglieder mangels Unterstützung im Alter aus der Genossenschaft wegziehen müssen.

#### **Bürgerengagement und Solidarität**

Das Modellvorhaben Waltershausen strebt beispielweise an, die Wohnqualität in der Genossenschaft durch die Förderung des Ehrenamtes und durch Sozialeinrichtungen zu steigern. Es geht um den Ausbau einer besonderen Stärke von Genossenschaften, nämlich der Kultur der Solidarität, um damit die Identifikation mit der Genossenschaft bei bestehenden Mitgliedern zu fördern und sie für neue Mitglieder attraktiv zu machen.

Die spezifische Entwicklung vieler ostdeutscher Plattenbausiedlungen einerseits und die gegenwärtige Strukturreform bei den sozialstaatlichen Angeboten in Verbindung mit leeren öffentlichen Kassen andererseits erfordert ein stärkeres Engagement nicht-staatlicher, d.h. zivilgesellschaftlicher Akteure. Wohnungsunternehmen, allen voran städtische Gesellschaften und Wohnungsgenossenschaften als Mitgliederunternehmen, sind dabei aufgrund ihrer Geschichte und ihres Auftrags besonders gefordert – zumal für Genossenschaften die Grundsätze des solidarischen, auf Selbsthilfe gerichteten Handelns gelten sollten.

Vor einigen Jahren hat die Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft Waltershausen (WSG) begonnen, unterschiedliche soziale Dienstleistungen bzw. Freizeitangebote aufzubauen und ihren Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Mit dieser Form von „Wohnen plus“ hat sie auf die bislang eher

karge Ausstattung vor Ort reagiert. Aus der Vielfalt sollen hier einige Beispiele stellvertretend herausgegriffen werden.

Zu den sozialen Angeboten zählen u.a.

- Arbeitslosentreff im Gemeinschaftshaus in Kooperation mit einer lokalen Arbeitsloseninitiative
- Mittagsservice in der Wohnung für alte und/oder kranke Menschen und Mittagstisch im Gemeinschaftshaus

Daneben gibt es unterschiedliche Freizeitaktivitäten, wie z.B.

- Kaffeeklatsch für Ältere im Gemeinschaftshaus
- unterschiedliche Veranstaltungen für Kinder, wie die „Märchenstunde“
- gemeinschaftliche Wanderungen im Umland und Gymnastikangebote
- Feste und geselliges Beisammensein

Als Erleichterung im Alltag bietet die WSG folgende Einrichtungen und Services an:

- Gästewohnungen
- Ferienhaus
- Umzugsservice
- Fahr- und Begleitservice

Nicht zuletzt bestehen auch verschiedene Bildungsangebote wie

- Sprachkurse
- Vorträge zu unterschiedlichen gesellschaftlichen und kulturellen Themen, die in Kooperation mit dem Urania Kultur- und Bildungsverein Gotha e.V. veranstaltet werden

Die angebotenen Dienste und Veranstaltungen werden im Allgemeinen gut nachgefragt und unterstützen eine lebendige Nachbarschaft. Rund zwölf Mitglieder der Genossenschaft engagieren sich bei diesen unterschiedlichen Angeboten ehrenamtlich. Es hat sich gezeigt, dass die neuen wohnbegleitenden Dienstleistungen im sozialen, kulturellen und freizeitbezogenen Bereich sowie die Nutzung von Selbsthilfepotenzialen in der Bewohnerschaft förderlich für Mitgliederidentifikation und -engagement gewesen sind (Quelle: Endbericht Waltershausen).

### **Solidarität durch Familienorientierung**

Das Modellhaben Halle handelt nach dem Grundsatz, dass Wohnungsgenossenschaften einen Beitrag zur Verbesserung des sozialen Angebots im Quartier leisten können und dass damit die Mitgliederbindung an das Quartier erhöht werden kann. Im „Familienzentrum“ im Lutherviertel in Halle werden zur Verbesserung des sozialen Angebots im Wohnquartier soziale Dienstleistungen und Freizeitangebote durch die Genossenschaft in Kooperation mit Partnern offeriert. Diese Angebote wenden sich an verschiedene Zielgruppen, wie Senioren, Familien und Migranten, und stehen zum großen Teil sowohl Bewohnern als auch Nichtbewohnern des Quartiers offen. Das Interesse an den bisherigen und den geplanten sozialen Maßnahmen ist hoch: vor allem an den möblierten Gästewohnungen, an dem einmal im Jahr stattfindenden Nachbarschaftstreffen, an thematischen Vorträgen und den Ausflügen mit dem genossenschaftseigenen Bus. Auch an der Nutzung der von zwei ehrenamtlich tätigen Mitgliedern betriebenen Bibliothek besteht hohes Interesse. Die Haushalte mit Kindern fragen vor allem spezielle Angebote wie Spielhöfe, Ausflüge für Kinder und Jugendliche oder die Bereitstellung von Kindertagesplätzen in Wohnungsnähe nach.

Das Mehrgenerationenhaus „Familienzentrum Lutherplatz“ bietet ein umfangreiches Angebot von sozialen Dienstleistungen und kommunikativen Freizeitaktivitäten an, das sich an alle Zielgruppen wendet.

Können spezielle soziale Angebote die Mitgliederbindung an die Genossenschaft erhöhen? Es gibt im Modellvorhaben Halle erste Anzeichen, die für eine gewisse Bindewirkung sprechen. Die Verbesserung der Wohnqualität durch soziale Angebote liefert einen direkten Hinweis für die Entfaltung einer Bindungswirkung an die Genossenschaft: Im Rahmen einer Befragung wurde deutlich, dass das Lutherviertel durch die sozialen Maßnahmen an Wohnqualität gewinnt. Festzustellen bleibt jedoch auch, dass hohe Mietkosten bzw. übergeordnete Gründe wie ein beruflicher Wechsel oder ein geplanter Eigenheimbau – die beiden mit am häufigsten genannten Gründe für einen geplanten Auszug binnen zwei Jahren – nur sehr bedingt, wenn überhaupt, durch die Vorhaltung wohngebietspezifischer sozialer Angebote kompensiert werden können. Unter der Voraussetzung, dass die Primärkriterien bei der Wohnungswahl (wie Mietpreis und

Wohnungszuschnitt) erfüllt sind, können spezielle Angebote u.U. den Zuzug von bestimmten Bevölkerungsgruppen positiv beeinflussen, auch wenn die grundsätzlichen ökonomischen Faktoren (Mietpreis) vorrangige Determinanten der Wohnungswahl bleiben (Quelle: Endbericht Halle).

#### **Traditionsgenossenschaften: Neue Mitglieder gewinnen**

Für Genossenschaften geht es bei der „Belegung“ nicht nur um die Vermietung von Wohnungen, sondern auch um die Gewinnung von neuen Mitgliedern. Das bedeutet auch die Entwicklung von neuen Wohnkonzepten und -angeboten für neue Zielgruppen. Wegen der Heterogenität der Genossenschaftsbewegung ist es erforderlich, über Leitbilder für die genossenschaftlichen Wohnquartiere zu reflektieren und diese in der Belegungspolitik konsequent zu verfolgen. Die Genossenschaften haben oft vor allem an jungen Leuten und jungen Familien als neu zu gewinnende Gruppen besonderes Interesse. In der Praxis jedoch sind ihre tatsächlichen Nachfragegruppen nicht die traditionellen Zielgruppen der sozialen Wohnungsbauförderung (z.B. junge Familien) – auch wenn es hier in der Regel um Haushalte geht, die in etwa innerhalb der Einkommensgrenzen des sozialen Wohnungsbaus liegen.

#### **Diversität und ältere Menschen: Vorteile der alternden Gesellschaft**

Auch wenn sicherlich die Familienfreundlichkeit eine zu begrüßende Einstellung ist, lässt sich dennoch die Frage stellen, weswegen die Genossenschaften des Forschungsfeldes ihre Mitgliederstrukturen auf diese Weise verjüngen möchten. Woran liegt das? Es mag damit zusammenhängen, dass Wohnungsbaupolitik, so wie auch die Wohnungswirtschaft, traditionell vor allem einen ausdrücklichen familienpolitischen Auftrag hatte – und auch noch hat. Vielleicht spielt hier auch die Vorstellung eine Rolle, dass junge Familien mit Kindern weniger mobil seien und damit zur Stabilisierung beitragen und Fluktuationen vermeiden können. Als Interpretation liegt jedoch auch nahe, dass hier ein so genannter „ageism“ – die nicht ausreichende Wertschätzung von älteren Menschen und ihrem potenziellen aktiven Beitrag zum gemeinschaftlichen Leben – eine Rolle spielt. Es wäre für die Genossenschaften sinnvoll, darüber nachzudenken, ob in der gegenwärtigen Gesellschaft eine Zielgruppenfokussierung auf junge Familien

tatsächlich zur langfristigen Stabilisierung und Fluktuationsverringering führt, auch angesichts der zunehmenden räumlichen Mobilität jüngerer Arbeitnehmer. Womöglich würde eine Parallelstrategie, die sowohl junge Familien als auch die „jungen Alten“ (50+) anvisiert, besser gegen Fluktuation wirken. Diese Altersgruppe kann sich auf weitere Jahrzehnte aktiver Partizipation im Gemeinleben mit zeitlichen Ressourcen für ehrenamtliche Tätigkeiten freuen. Hier geht es um Gedankenmodelle für Schwerpunktsetzungen in einer Belegungspolitik, die mit Blick auf die Zukunft von Diversität geprägt sein sollte.

Im Kontext einer alternden Bewohnerschaft – wie dies bei vielen Traditionsgenossenschaften der Fall ist – ist die Strategie einer „Verjüngung“ des Bewohnermixes nicht die einzige Lösung – auch wenn dies eine fast reflexartige Reaktion ist. Vielmehr stellt sich die Frage, ob nicht die Wohnraumversorgung für ältere Menschen eine besondere Qualität und Stärke der Genossenschaften ist, die bei Neuvermietungen berücksichtigt werden sollte. Eine Beibehaltung der „schiefen“ Altersstruktur kann eine sinnvolle Politik sein, wenn bereits frühzeitig und umfangreich in Dienste für Senioren investiert worden ist und eine Genossenschaft dies zu einem eigenen strategischen Schwerpunkt gemacht hat. Das bedeutet, auch die Altersgruppe 50+ als Ressource und wertvollen Bestandteil einer stabilen, sozial engagierten Bewohnerschaft wertzuschätzen. In dieser Hinsicht gibt u.a. das Beispiel Hamburg-Langenhorn wertvolle Illustrationen einer Erneuerung, ohne eine Verjüngung anzustreben.

#### **Interkulturelle Diversität: Migranten in die Genossenschaft**

Angesichts der ethnischen Pluralisierung in der deutschen Gesellschaft etwa seit den 60er Jahren bietet es sich für Genossenschaften an, Migranten als potenzielle Nachfragergruppe anzusprechen. Hier handelt es sich häufig um Haushalte mit niedrigem Einkommen, die traditionell mit erheblichen Zugangsschwierigkeiten am Wohnungsmarkt konfrontiert sind und bislang nur in denjenigen genossenschaftlichen Siedlungen präsent sind, wo u.a. das kommunale Belegungsrecht ausgeübt wird. Hier bemühen sich Genossenschaften, das genossenschaftliche Wohnen an Interessenten heranzubringen, die bisher noch nicht Mitglied einer Genossenschaft sind und denen die Vorteile des Wohnens in Genos-

senschaften und insbesondere das deutsche Genossenschaftssystem in der Regel wenig bekannt sind. Dies gilt vor allem in den Großstädten Westdeutschlands, denn in den ostdeutschen Bundesländern ist der Anteil der Migrantenhaushalte an der Bevölkerung weiterhin gering.

In Solingen ist explorativ über neue Belegungsmodalitäten nachgedacht worden. Dies geschieht in einem Kontext, in dem die Wohnungsgenossenschaften generell über wenige Erfahrungen mit ethnischen Minderheiten als Mitglieder verfügen und nach Wegen suchen, passende Formen der Mitgliederanwerbung und Wohnungsbelegung zu finden, die im Einklang stehen mit den vorhandenen familiären und informellen sozialen Netzen von Familien mit Migrationshintergrund.

Ähnlich wie beim Durchschnitt der kommunalen Wohnungsunternehmen in Westdeutschland sind beim Spar- und Bauverein Solingen rund 15% der Wohnungen von Migrantenhaushalten belegt. Ziel der Genossenschaft ist es aber, nicht nur spezielle Maßnahmen durchzuführen, sondern Migrantenhaushalte mit ihren eigenen Wohnbedürfnissen und -wünschen als eine Bevölkerungsgruppe anzusehen, die wie andere Gruppen auch mit Wohnungen zu versorgen sind. Die Genossenschaft befasst sich seit 2001 mit einem neuen Konzept der Belegung durch Mitsprache der Haus- bzw. Siedlungsbewohner bei Neuvermietung („Integratives Wohnen“). Praktiziert wird es bisher in fünf Siedlungsbereichen und betrifft Migranten- und andere Haushalte. Der Spar- und Bauverein macht dabei besondere Erfahrungen mit der Belegung von Migrantenhaushalten.

Für andere Migrantenhaushalte, die bei der praktizierten Belegungsvariante unter Beteiligung der Hausbewohner aus unterschiedlichen Gründen nicht berücksichtigt werden bzw. wurden, ist ein neues Angebot („Selbstbestimmte Nachbarschaft“) geschaffen worden: Migranten-Hausgemeinschaften können danach in einem Siedlungsbereich für frei werdende Wohnungen selbst Belegungsvorschläge machen, wobei davon ausgegangen wird, dass sie Mitglieder des gleichen Kulturkreises wählen werden. Ist eine Wohnung frei, hat zunächst der Haushalt auf der gleichen Etage das Recht, einen Belegungsvorschlag zu machen; erfolgt dies nicht, kann die Hausgemeinschaft einen Vorschlag machen.

Es zeigt sich, dass das Zusammenwohnen in räumlicher Nähe – jedoch nicht unbedingt im gleichen Haus – mit anderen Haushalten aus dem eigenen Familienverbund bei Zuwanderer-Haushalten ein oft geäußerter Wunsch ist. Man möchte integriert in einer Nachbarschaft wohnen, die in etwa dem Durchschnitt in der Bevölkerung entspricht. Das Modellvorhaben kommt auch zu dem Schluss, dass die mitspracheorientierte Vergabep Praxis der Wohnungen den Bedürfnissen der Zuwanderer entgegenkommt. Damit werden neue Ansätze in das Belegungsmanagement der Genossenschaft integriert, die sowohl für bestehende Mieter von Nutzen sind als auch für die effektivere Gewinnung von Neumieter (Quelle: Endbericht Solingen).

### **Genossenschaften und Bestandsschutz**

Genossenschaften intervenieren zunehmend in zweierlei Hinsicht beim Erwerb von Beständen, die von Privatisierung bzw. Eigentümerwechsel bedroht sind. Es handelt sich um Neugründungen oder Übernahmen durch Wohnungsgenossenschaften, um Verkäufe von größeren Beständen an private Investoren zu verhindern und die Mieter und Hausgemeinschaften vor Einzelprivatisierung und Verdrängung zu schützen. Mehrheitlich sind dies Top-down-Projekte: Initiatoren aus Land, Kommune, Initiativen, Parteien, Gewerkschaft engagieren sich für den Erhalt von Nachbarschaften, für preiswerte, stabile Mieten und den Schutz gewachsener Milieus. Sicherlich müssen die durch Privatisierung betroffenen Menschen erst vom Mieter zum genossenschaftlichen Mitglied „mutieren“. Sie müssen informiert, motiviert und überzeugt werden, damit die Genossenschaft ihre besonderen demokratischen Qualitäten entwickeln kann, denn: Genossenschaftliches Wohnen muss gelernt werden.

Aber auch die so genannten „Selbstschutz-Projekte“ sind hier einzuordnen – Mieterinitiativen, die sich vor Verkauf und Übernahmen schützen, die Bestände selbst erwerben wollen und die Neugründung einer Genossenschaft betreiben. Und wie so häufig ist die scharfe Trennung zwischen Top-down- und Selbstschutz-Projekten nicht so einfach, denn die einen kommen ohne die anderen nicht aus: ohne politischen Rückenwind gelingt so etwas selten – und ohne das Engagement der Mieter vor Ort schon gar nicht.

In diesen Fällen liegt der Schwerpunkt der genossenschaftlichen Strategie auf der Be-

rücksichtigung der Interessen der Mieter, die im Rahmen der Bestandsübernahme mit übernommen worden sind. Dort sind zunächst die Energien der Bewohner in der Entwicklung einer Unternehmensstrategie zu bündeln, die ihre Belange berücksichtigt und sie für die genossenschaftliche Idee gewinnt. Zwei Typen der Ausrichtung sind zu unterscheiden bei den „Bestandsschutz-Genossenschaften“: innerstädtischer Milieuschutz und Mieterschutz in Großsiedlungen.

### **Innerstädtischer Milieuschutz und Partizipation**

Beim ersten Typ geht es um Immobilien, vorwiegend in innerstädtischen Altbaugebieten, die aufgrund der Verwertungspotenziale im Rahmen von Umwandlungen sehr begehrt sind und unter Aufwertungsdruck stehen. Hier sind gemischte Bewohnerstrukturen mit wenig mobilen Haushalten in zum Teil prekären, zum Teil auch auskömmlichen Verhältnissen, in vergleichsweise preiswerten, oft unsanierten Wohnungen zu finden. Es bietet sich hier für Genossenschaften die Möglichkeit einzugreifen, wenn ein Verkauf ansteht. In diesen Gebieten handelt es sich also sowohl um quartiersbezogenen Milieuschutz, als auch um personenbezogenen Mieterschutz. Die intervenierenden Genossenschaften erwerben in der Regel keine großflächigen Siedlungen, vielmehr sammeln sie nach und nach einzelne Häuser bzw. Streubesitz im Quartier. Bestehende Mieter haben in der Regel ein niedriges Einkommen und leben in Wohnungen mit Ausstattungsdefiziten. Hier werden Genossenschaften immer zwangsläufig mit komplexen Vorbedingungen konfrontiert, die nach einer besonderen Einstellung und einer Sensibilität für komplexe Verhältnisse verlangen. Zunächst geht es um die Suche nach Individuallösungen für eine heterogene Bewohnerschaft. Hinzu kommt, dass die Mieter in der Regel nicht organisiert sind und die Genossenschaft auf dem Prüfstand steht, weil sie nicht nur den Erwerb legitimieren, sondern auch die Genossenschaftsidee transportieren muss.

Das Modellvorhaben München WOGENO mit der Genossenschaftlichen Immobilienagentur München (GIMA) sucht nach dauerhaften Lösungen und zwar durch die Übernahme von Wohnhäusern in genossenschaftliches Eigentum, für den Erhalt und den Schutz von gewachsenen innerstädtischen Quartieren und ihren Bewohnern. Die

Schaffung und Erhaltung von preiswertem Wohnraum für einkommensschwache und mittlere Einkommen im Bestand ist Hauptaufgabe des Modellvorhabens: Die Veräußerung von Mietwohnhäusern an ausschließlich renditeorientierte Immobilieninvestoren soll dadurch verhindert werden, dass Mietergemeinschaften gemeinsam mit bestehenden (oder auch neu zu gründenden) Wohnungsgenossenschaften deren Übernahme anstreben.

Mit der Übernahme von Wohnraum in genossenschaftliches Eigentum ist in der Regel keine oder nur eine moderate modernisierungsbedingte Mieterhöhung verbunden, so dass einkommensschwache Haushalte und Haushalte mit geringerem Einkommen in ihrer Wohnung und im vertrauten Wohnquartier verbleiben können, wenn sie es wünschen. Von der GIMA wird angestrebt, dass Mietwohnungsimmobilien durch bestehende Wohnungsgenossenschaften übernommen werden, in die die Hausgemeinschaften bzw. einzelne Haushalte eintreten, oder dass im Falle von größeren Beständen aus der Mieterschaft heraus eine neue Genossenschaft gebildet wird, die die zum Verkauf anstehenden Mietwohnungskomplexe übernimmt.

Eine wesentliche Aufgabe der Beratungsgesellschaft ist es, die bestehenden Hausgemeinschaften über die Risiken und Chancen bei der Übernahme der Mietwohnhäuser in genossenschaftliches Eigentum in allen Phasen zu informieren und zu beraten. Neben der Möglichkeit der Übernahme durch Bestandsgenossenschaften soll auch die Möglichkeit der Neugründung einer Genossenschaft im Auge behalten werden. Bei allen Transaktionen ist verständlicherweise viel Unsicherheit und Misstrauen unter den Bewohnern anzutreffen. Es ist Aufgabe der GIMA, zur erfolgreichen Übernahme eines Mietwohnhauses in Genossenschaftseigentum auch möglichst viele Mieter davon zu überzeugen, als Genossen in die übernehmende Bestandsgenossenschaft oder die neu zu gründende Genossenschaft einzutreten. Das genossenschaftliche Prinzip sieht vor, dass dauerhaftes Wohnrecht und die Mitentscheidungsmöglichkeiten in Wohnbelangen in Genossenschaftshäusern an die Übernahme von Vorteilen und Lasten durch möglichst viele Mitglieder geknüpft sind. Dazu führt die GIMA Hausversammlungen und Einzelgespräche mit interessierten Mietern durch. Dieses Verfahren verlangt eine hohe Sensibilität für die Heterogenität

der Hausbewohner und für die komplexen Gruppenkonstellationen in einzelnen Häusern. Damit soll unter schwierigen Bedingungen die soziale Stabilität in den betroffenen Häusern bewahrt werden (Quelle: Endbericht München WOGENO).

### **Mieterschutz und Partizipation in Großsiedlungen**

Beim zweiten Typ der Bestandsschutz-Genossenschaft geht es um Interventionen zum Schutz von Siedlungen und größeren Beständen, die von Gemeinden und ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen veräußert werden. Hier sind die Mietverhältnisse in der Regel stabil, denn die übernommenen Siedlungen sind wirtschaftlich funktionierende Einheiten, die traditionell das Klientel des sozialen Wohnungsbaus versorgt haben: Haushalte mit niedrigem Einkommen. Die Aufgabe besteht darin, hier eine Kultur der Gegenseitigkeit nach genossenschaftlichen Prinzipien zu installieren.

Im Modellvorhaben Kiel gilt es beispielweise nach der Gründung der Bewohnergenossenschaft Esbjergweg in der Großsiedlung Kiel-Mettenhof den Genossenschaftsgedanken stärker in der Bewohnerschaft zu verankern. Selbstverwaltungsstrukturen unterhalb der professionellen Verwaltungsebene wurden durch Aktivierungs- und Bildungsmaßnahmen gestärkt, um damit zu größerer Identifikation mit der Genossenschaft zu gelangen. Die Neugestaltung einer brachliegenden Außenfläche zum Kommunikations- und Spielbereich unter Mitwirkung der Bewohner bei Planung, Gestaltung und Umsetzung der baulichen Maßnahmen galt als „Leuchtturmprojekt“ zur Motivation der Bewohnerschaft.

Durch die Schaffung von Wohnsicherheit und im Rahmen der Nachbarschaftsförderung leistet die Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg in dem benachteiligten Stadtteil einen Beitrag zur Stabilisierung der Bewohnerstruktur. Mögliche ideelle Effekte, die sich durch die Ausweitung genossenschaftlicher Selbstverwaltung erzielen lassen, sind der persönliche und allgemeine Nutzen für die Bewohner durch Erwerb von sozialen Kompetenzen, die Verbesserung der Kontakte innerhalb der Hausgemeinschaften sowie des Zusammenhaltes in der Genossenschaft. Längerfristig erhofft sich die Genossenschaft darüber hinaus eine Steigerung der Wohnzufriedenheit und einen eigenverantwortlichen Umgang der Bewohner bei

Wohnungsverwaltungs- und Instandhaltungssangelegenheiten.

Nach mehreren Treffen der von der Genossenschaft initiierten Arbeitsgruppen „Wohnungsbelegung“, „Nachbarschaftsförderung“ und „Selbstverwaltung“ stößt die Möglichkeit zur Mitwirkung bei der Wohnungsbelegung auf das größte kontinuierliche Interesse. Der darüber zu gewinnende Einfluss auf die Stabilisierung der Nachbarschaft wird von den an der Arbeitsgruppe teilnehmenden Bewohner als hoher Wert eingestuft. Die Aktivierung von Mitwirkungsbereitschaft und Eigenengagement ist allerdings kein „Selbstläufer“. Sie erfordert die persönliche Ansprache der Bewohner. Den Multiplikatoren in der Bewohnerschaft kommt hier neben dem Vorstand und professionellen Mitarbeitern eine wichtige Bedeutung zu. Die intensive Arbeit lohnt sich jedoch, denn: Die Belebung der innergenossenschaftlichen Kommunikation setzt Engagement für Aktivitäten aus der Bewohnerschaft frei, die Impulse für die Belebung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens setzen und die Basis für weitergehendes Eigenengagement ausbauen (Quelle: Endbericht Kiel).

### **Genossenschaften und Wohngruppen: Diversität und Solidarität**

Wohngruppen sind Selbstversorger – vergleichbar den Anfängen der Genossenschaftsgeschichte im ausgehenden 19. Jahrhundert. Sie sind originäre Bottom-up-Projekte, die oft fünf bis zehn Jahre brauchen, um ihren Wunsch vom gemeinschaftlichen Wohnen in genossenschaftlicher Trägerform zu realisieren. Sie werden häufig von Initiatoren aus der Mittelschicht gestartet, die sich unter bestimmten Wohnvorstellungen und Motiven zusammenschließen (Wohnen im Alter, Frauen-Wohnen, ökologisches und nachhaltiges Wohnen, gemeinschaftliches Wohnen mit Freunden ...) und dazu eine Genossenschaft gründen. Die Zusammensetzung der Gruppen erfolgt rund um ein Motto in bestimmten Milieus. Die sozioökonomischen Beschreibungsmerkmale wie Einkommen, Alter, Haushaltsform oder auch förderliche Kategorien der klassischen Zielgruppendifferenzierung greifen hier nicht: hier mischt sich arm und reich, alt und jung, Single und Familie, allein erziehend und allein lebend.

Neben den traditionellen genossenschaftlichen Werten gibt es zusätzliche Leitmotive,

die die Genossen in einem Wohnprojekt zusammen halten. Häufig gilt in Wohnprojekten als Leitmotiv der soziale Anspruch: Es wird Wert auf ehrenamtliche Arbeit gelegt, eine soziale Mischung ist gewollt, es wird beabsichtigt, den Stadtteil (etwa durch Veranstaltungen in den Gemeinschaftsräumen) positiv zu beeinflussen, es besteht der Anspruch der gegenseitigen Hilfe, es wird viel in Selbstverwaltung erledigt und die Nachbarschaft soll zur Wahlverwandtschaft werden. Schließlich wird auch die ökonomische Sicherheit angestrebt, in der Hausgemeinschaft über Jahrzehnte sicher und preiswert wohnen zu können.

In den selbstversorgenden Wohngruppen geht es per definitionem nicht darum, Nachfragegruppen für einen vorhandenen Bestand zu definieren; vielmehr besteht die Aufgabenstellung darin, den passenden Bestand zu schaffen für eine vorhandene Nachfragegruppe. Dennoch bestehen Probleme in den sehr langen Inkubationszeiten vieler Wohnprojekte, die für viele Menschen, die grundsätzlich Interesse am gemeinschaftlichen Wohnen hätten, zu langwierig und mit äußerst viel Engagement und Ausdauer verbunden sind. Dies gibt Hinweise darauf, dass eine Normalisierung des gemeinschaftlichen Wohnmodells erst dann eintreten kann, wenn die Verfahren vereinfacht, routiniert und beschleunigt werden. Für Gruppen mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen ist die Gründung einer Genossenschaft ein nahe liegender Ansatz, weil sie einen verbindlichen Rahmen bietet für Selbstverwaltung, gemeinschaftliches Wirtschaften und gleichberechtigte Verantwortung. Für Gemeinschaftlich Wohnen eG in Wiesbaden bestand in ihrer Genese keine denkbare Alternative zur Gründung einer Genossenschaft. Die Wiesbadener Genossenschaft hat in der Präambel ihrer Satzung ihre Ziele festgeschrieben: „Mit unserem Wohnprojekt wollen wir eine lebendige, nachbarschaftliche Gemeinschaft verwirklichen mit Menschen aus unterschiedlichen sozialen und kulturellen Zusammenhängen. Alle Altersgruppen und verschiedene Wohn- und Lebensformen sollen hier ihren Platz haben“.

In der Berichterstattung des Modellvorhabens wird für eine ressourcenorientierte Diversität plädiert: Zielgruppen mit Interesse an gemeinschaftlichen Wohnformen sind äußerst heterogen. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob klassische Zielgruppenbeschreibungen nach soziodemo-

graphischen oder sozioökonomischen Faktoren für die Wohnraumversorgung durch Genossenschaften sinnvoll sind. Ein neues gemeinschaftliches Wohnprojekt ist in seiner Entwicklung auf verschiedene „Kompetenzen“ angewiesen. Auch ein Wohnprojekt braucht verschiedene Kompetenzen oder „Kapital“, das von verschiedenen Personen eingebracht werden muss:

- Soziales Kapital – um Konflikte zu lösen, Toleranz und Solidarität zu schaffen, Ängste zu nehmen und Zuverlässigkeit zu geben.
- Kulturelles Kapital – für Lebendigkeit und Vielfalt, Mehrgenerationenwohnen, unterschiedliche Einkommensgruppen, unterschiedliche Ethnien.
- Ökonomisches Kapital – eine Finanzierung, die auf mehreren Beinen steht: Ersparnisse, Fördermittel, Anleihen von Solidaranlegern und natürlich Bankkredite.
- Zeitkapital – Zeit für Arbeit, ehrenamtliche Tätigkeiten oder gemeinsame Aktivitäten.
- Handwerkliches / hauswirtschaftliches / pflegendes Kapital – der traditioneller Begriff „Muskelhypothek“ sollte um andere tatkräftige Aktivitäten erweitert werden.
- Intellektuelles Kapital – auch „Hirnhypothek“; die qualifizierte Auseinandersetzung mit Juristen, Kommunalvertretern, Finanzbehörden, Bänkern, Architekten, Ingenieuren, Steuerberatern.
- Menschliche Kompetenz – emotionale Intelligenz oder auch „die Seele“ im Projekt.

Notwendig sind alle diese Kompetenzen bzw. all dieses Kapital. Das verdeutlicht, warum jede Junge Genossenschaft als Einzelfall gesehen werden muss. Es ermöglicht zugleich auch eine Systematisierung: Welche Kompetenzen werden insgesamt benötigt? Welche sollen „ausgelagert“ und als Dienstleistung eingekauft werden? Für welche Kompetenzen sollen sich die Mitglieder selbst qualifizieren bzw. beraten lassen?

Die Erfahrung des Modellvorhabens Wiesbaden zeigt, wie eine Kultur der Gegenseitigkeit – eine Solidargemeinschaft im kleinen Maßstab – entstehen kann: Der zentrale Punkt des gemeinschaftlichen Wohnens ist die individuelle Orientierung auf ein Geben und Nehmen in einer selbstgewählten Nachbarschaft (Quelle: Endbericht Wiesbaden).

### 3.4 Fazit

Es sind drei Genossenschaftstypen in dem Forschungsfeld vertreten, die sich mit neuen Ansätzen in Bezug auf die für sie relevanten Nachfragegruppen beschäftigen und richtungweisende Beispiele zeigen.

Zum einen versorgen die Traditionsgenossenschaften generell eine relativ breite Mischung an Haushalten, mit einem höheren Anteil älterer Menschen (z.B. Spandau, Halle, Waltershausen). Dies hängt mit der Historie der Genossenschaften und der geringen Mobilität der Mitglieder zusammen. Darunter gibt es auch Genossenschaften (Solingen, Pinneberg), die einen höheren Anteil an Haushalten mit Migrationshintergrund haben. In diesen Modellvorhaben ist der Mix aus den lokalen Bedingungen heraus entstanden (Alter des Bestands, vorhandene Wohnungsgrößen, Mietniveau, Zuteilungen von gebundenen Wohnungen durch die Kommune). Eine strategische Zielgruppenpolitik ist nicht erkennbar gewesen. Im Rahmen des Forschungsfeldes werden sich diese Modellvorhaben erstmals bestimmter Zielgruppen bewusst und steigen in Bemühungen ein, bei der Verwaltung und Belegung ihres Wohnungsbestandes anders über Zielgruppen zu denken.

Zum zweiten handelt es sich um Bestandsübernahmen durch Genossenschaften, die sanierungsbedürftige bzw. zum Verkauf vorgesehenen Siedlungen übernehmen. Hier sind die Aktivitäten der Modellvorhaben losgelöst von vorhandenen Mitgliederstrukturen und sie betreten sozusagen Neuland in einem Kontext, der jedoch keine *Tabula rasa* ist (Berlin-Kreuzberg, München WÖGENO). Hier müssen sie sich in ihren erworbenen Beständen mit der Umwerbung von bestehenden Mietern auseinandersetzen, die sich nicht ohne weiteres der genossenschaftlichen Idee verpflichtet fühlen und denen diese auch nicht aufgezwungen werden kann. Hier handeln die Modellvorhaben ausgesprochen situativ: sie erforschen und konsolidieren die gemeinschaftlichen Ressourcen von Bewohnergruppen (vor allem Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch „Wohngruppenverdächtige“).

Letztlich haben die Wohngruppenprojekte und die Jungen Wohnungsgenossenschaften im Forschungsfeld einen dezidierten Entwurf des Mixes von Zielgruppen (FrauenWohnen, Wiesbaden, Neumarkt, Darmstadt). Hier ist die angestrebte Mischung zum Teil aus prinzipiellen Gründen gewollt entstanden, hat

sich teilweise aber sicherlich auch über die – oft längere – Inkubationszeit herausdifferenziert. Hier sind zwar situative Bedingungen ausschlaggebend: Zusammensetzung der aktiven Initiierungsgruppe, externe Auflagen für die Gewährung öffentlicher Förderung, gesellschaftspolitischer, ökologischer, sozialer Anspruch etc.. Dennoch ist deutlich, dass in diesen Fällen die Belegungskonzeption Gegenstand einer sehr differenzierten und intensiven Aushandlung zwischen den Beteiligten ist und sowohl die besonderen Qualitäten des Objekts, als auch die externen Auflagen der Förderstelle, die ideellen Grundsätze der Projektkonzeption und auch die materiellen Interessen der aktiven Mitglieder reflektiert. Gemeinsam entsteht dadurch ein maßgeschneidertes, komplexes, auch ehrgeiziges Belegungskonzept, das aufgrund der extensiven Aushandlungsverfahren sowohl an die Bedingungen angepasst als auch von hoher Akzeptanz geprägt ist.

Auffällig an den neuen Ansätzen in den Modellvorhaben ist, dass sie nicht so sehr nachfrageorientiert sind wie vermutet. In den beteiligten Genossenschaften geht es nur in begrenztem Maß darum, Haushalte mit Marktzugangsschwierigkeiten zu versorgen, ebenso wenig geht es darum, Versorgungslücken im Wohnungsbestand zu schließen. Auch wird von den Modellvorhaben auf lokaler Ebene generell nicht unmittelbar erwartet, dass sie sich in kommunale wohnungspolitische Strategien einfügen. Gemeinsam an den meisten Ansätzen ist vor allem, dass sie sich nicht monodimensional auf eine einzelne spezifische Zielgruppe konzentrieren, sondern dass sie bei der angestrebten Konstellation von Mitgliedern und Bewohnern eher ganzheitlich an einen komplexen Mix denken.

Darüber hinaus wird zunehmend situativ bzw. kontextorientiert über Belegungsmanagement nachgedacht. Zum einen wird dies abgestimmt auf die vorhandene bauliche/städtebauliche Situation im kleinen Maßstab – Siedlungs- bis Blockebene – mit Berücksichtigung der Besonderheiten des Standorts, und zum anderen zeigt sich eine Sensibilität für die vorhandenen Bewohnerstrukturen, ebenfalls im kleinen Maßstab. Dies führt zu Maßschneiderung des Belegungsmanagements auf den spezifischen Kontext, anstatt mit allgemeingültigen Richtlinien zu arbeiten (wie etwa sich nach einem Maßstab „nicht mehr als eine Migrantenfamilie pro Treppenhaus“ zu richten).

In einigen wenigen Modellvorhaben werden Ansätze der sozialen Zusammensetzung eher ressourcenorientiert konzipiert. Für die Zusammensetzung einer gemischten Wohngruppe wird nach den für die junge Bewohnergenossenschaft erforderlichen persönlichen Ressourcen gesucht, mit denen ein Wohnprojekt zustande kommen und nachhaltige Stabilität erlangen kann. Damit werden „Quoten“ nicht im Sinne von Ausschlussregeln (etwa nicht mehr als 25% Alte) sondern vielmehr in Form von Anforderungen und Wertschätzungen (etwa mindestens 20% ältere Menschen) formuliert. Auf diese Weise entfernt man sich – wenn auch in kleinen Schritten – von der paternalistischen Denkweise in Wohngruppen (etwa „Schwächere mitnehmen“) und reflektiert über die für die Bewohnerschaft erforderlichen Ressourcen, die auch von gesellschaftlich benachteiligten Menschen erbracht werden können (etwa Zeit oder handwerkliches Können). Damit wird die maßgeschneiderte soziale Mischung instrumentell zur Förderung des effektiven Zusammenlebens angewendet. So nähert man sich in den Jungen Genossenschaften (und damit erstmals in der Wohnungswirtschaft) an Vorstellungen von Gender Diversity bzw. Diversity Management im kleinteiligen Bereich, bei dem nicht mit starren Quoten gearbeitet wird, sondern bei dem eine situative Diversität im jeweiligen Kontext, abgeleitet aus den spezifischen Bedingungen, angestrebt wird. Dieser implizite Ansatz von Diversity Management ist sicherlich nicht nur für genossenschaftliche Wohngruppen von Relevanz, sondern könnte exemplarisch für neue Belegungskonzepte, Wohnformen etc. sein und Auswirkungen auch im Rahmen der neuen Diskussion in der Stadtentwicklung für Traditionsgenossenschaften haben. Dies ist auch eine Botschaft des Gutachtens zu Gender Mainstreaming in der genossenschaftlichen Praxis, das im Rahmen des Forschungsfelds erstellt wurde. Nach diesem Gutachten sollte die Zielgruppenstrategie der Wohnungsgenossenschaften sich nicht mehr ausschließlich auf soziodemografische und sozioökonomische Merkmale stützen. Im Sinne des Gender Mainstreaming müsste eine differenzierte Zielgruppenanalyse auch eine Gender-Analyse einbeziehen, die es ermöglicht, Geschlechterungleichheiten und Interessen- und Zielkonflikte zu benennen. Ebenso müsste sie über die reine Quotierung hinaus qualitative Aussagen zu den spezifischen Arbeits- und Lebensweisen, Interessen und Bedürfnissen, Kompetenzen und

Kapitalien von unterschiedlichen weiblichen und männlichen Zielgruppen mit einbeziehen. Gender Mainstreaming geht jedoch über eine differenzierte Zielgruppenorientierung noch hinaus, denn es hat das Ziel, dass die Interessen derjenigen Gruppen besonders berücksichtigt werden, die aufgrund geschlechtshierarchischer Strukturierungen bisher vernachlässigt wurden.

Konsequenterweise führt dies zu einem Ansatz des Diversity Managements, der die Interessen ausdrücklich auch von Minderheiten und Randgruppen mit berücksichtigen und deren Ressourcen ausschöpfen will. Dieses Kapitel hat sich zunächst damit befasst, die Ausgangsfragestellungen des Forschungsfeldes zu beantworten, indem es den Beitrag von Genossenschaften zur Wohnraumversorgung von einkommensschwachen Haushalten, von Haushalten an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum und von Gruppen mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen erörterte. Im Anschluss unternahm es den Versuch, den spezifischen und besonderen Beitrag zu identifizieren, der nicht auch von den anderen beiden Säulen der Wohnungswirtschaft (Miete, Eigentum) geleistet werden kann. Das originär „Genossenschaftliche“ an der Wohnraumversorgung unterschiedlicher Gruppen lässt sich damit in drei Stichwörtern zusammenfassen:

*Partizipation:* Nutzerorientierung bedeutet, zurück zu den Grundsätzen der genossenschaftlichen Demokratie – jedoch verstanden nicht nur als enge Mitgliederorientierung, sondern als Orientierung auf Mitglieder, Quartiersbewohner und Nachfragegruppen. Dies verlangt nach einer Erneuerung der Beteiligungskultur im Genossenschaftswesen, mit der Aufnahme von neuen Impulsen aus der genossenschaftlichen Wohngruppenbewegung.

*Solidarität:* Eine Orientierung zur Gegenseitigkeit bedeutet die Schaffung einer Solidargemeinschaft durch die Installierung vielfältiger kultureller und sozialer Einrichtungen in den Quartieren. Damit können die Wohnungsgenossenschaften ihre Gemeinwirtschaftsorientierung erneuern.

*Diversität:* Nachfragesensibilität bedeutet, die Heterogenität der heutigen Gesellschaft wahrzunehmen, zu verstehen und wertzuschätzen. Diese verlangt nach einer Erneuerung der Bewirtschaftung von Genossenschaftswohnsiedlungen, die sich an die Grundsätze des „Diversity Management“ bzw. der „Gender Diversity“ anlehnt.

## 4 Wohnungsgenossenschaften in der Quartiersentwicklung

### 4.1 Einleitung

Diesem Forschungsfeld liegt die These zugrunde, dass besondere Potenziale von Genossenschaften zur Entwicklung und Stabilisierung von Quartieren herangezogen werden können. Dazu gehört der Fundus spekulationsfreien Wohnraums von Traditionsgenossenschaften mit hoher Wohnqualität ebenso wie die langen Erfahrungen mit der Befriedigung besonderer Wohnwünsche. Die soziale Verantwortung und das individuelle Engagement, die Berücksichtigung von Mitbestimmung sowie das Interesse an langfristiger Stabilität können Genossenschaften als Kapital in die Quartiersentwicklung und -stabilisierung einbringen. Die Nähe der Wohnungsgenossenschaften zu ihren Beständen bietet ebenfalls eine gute Voraussetzung. Damit ist eine gute Ausgangslage für die Übernahme einer aktiven Rolle in der Quartiersentwicklung gegeben. Solcherart auf Wohnumfeld, Wohnquartier und Siedlungsebene gerichteten Aktivitäten von Genossenschaften sind dabei als Mehrgewinn eines genossenschaftlichen Verständnisses von Wohnraumversorgung und -bewirtschaftung zu sehen, die im kleinen Maßstab angelegt sind und – wenn sie gelingen – eine große Ausstrahlung haben können.

Im Rahmen des Forschungsfeldes wurde der zentralen Frage nachgegangen, welche Rolle Wohnungsgenossenschaften in der Quartiersentwicklung und -stabilisierung spielen können, welche sozialen Angebote sie initiieren und welche Möglichkeiten sich aus einer Kooperation von Kommune und Wohnungsgenossenschaft(en) und anderen Akteuren vor Ort ergeben können. Dieses Kapitel benennt in einem ersten Schritt die aufgeworfenen Forschungsfragen, thematisiert im Anschluss das dem Forschungsfeld zugrunde liegende Quartiersverständnis und stellt anschließend die quartiersbeeinflussenden Aktivitäten der Wohnungsbaugenossenschaften im Forschungsfeld in den Bezugsrahmen von aktuellen Quartiersentwicklungskonzepten in der sozialen Stadtentwicklung. Dabei wird unterschieden nach den Ressourcen von Traditionsgenossenschaften, von Jungen Genossenschaften sowie nach den Ressourcen, die in der Kooperation von Kommunen und einzelnen Wohnungsbaugenossenschaften liegen können.

Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Zu welchen Aufgaben können Genossenschaften einen besonderen Beitrag leisten?
- Welche Ansatzpunkte bieten sich für Wohnungsgenossenschaften zur Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote und sozialer Infrastruktur im Quartier?
- In wieweit kann durch Förderung ehrenamtlichen Engagements in Genossenschaften die Qualität sozialer Quartiersentwicklung verbessert werden?
- Welche Rolle können Genossenschaften im Rahmen der Akteurskonstellationen vor Ort übernehmen?
- Welchen Beitrag können Genossenschaften als soziale Bauherren durch besondere städte- und wohnungsbauliche Maßnahmen leisten?
- Welche Funktion können wohnungs- und städtebauliche Maßnahmen bei der Initiierung innovativer Prozesse haben?
- Welche Chancen bietet die Kooperation zwischen Kommunen und Genossenschaften bei der Stabilisierung von prekären Quartieren?

Des Weiteren wird der Fragestellung nachgegangen, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit die genossenschaftlichen Potenziale sich entwickeln und im Quartier zum Tragen kommen können.

### 4.2 Quartiersbestimmung

Wohnungsgenossenschaften handeln immer im Raum, im Stadtteil, im Quartier. Doch wie sehen und verstehen Wohnungsbaugenossenschaften ihr Quartier? Das genossenschaftliche Wohnquartier ist ganzheitlich zu sehen als Lebensraum von Menschen aller Altersstufen. Es ist ein räumliches Quartier, das durch städtebauliche Grenzen und/oder durch spezifische Nutzungsweisen der Bewohner selbst definiert wird. Es ist zugleich ein soziales Quartier, in dem soziale Netze aufgebaut und soziale Dienste angeboten und nachgefragt werden.

Quartier beschreibt über die Wohnung hinaus den öffentlichen Raum, der vor der Wohnungstür beginnt und in dem regelmäßige Aktivitäten stattfinden. Der Aktionsradius eines jeden Menschen ist unterschiedlich groß, daher bleibt die räumliche Ausdehnung des Quartiers zunächst offen. Quartier strukturiert sich in private, halböffentliche und öffentliche Bereiche. Alle zeigen unterschiedliche Nutzungsintensitäten, unterschiedliche Ausstattungselemente und unterschiedliche Verhaltensweisen. Wesentlich ist immer: hier finden soziale Kontakte statt, aktiv oder passiv. Das räumlich-bauliche Umfeld beinhaltet die Raum- und Infrastruktur, das soziale Umfeld umfasst die raumbezogenen gesellschaftlichen Handlungs- und Verhaltensweisen. In diesem Sinne müssen zur Bestimmung und Gestaltung des Quartiers bauliche und räumliche Kriterien ebenso wie soziale, kulturelle und milieubedingte Faktoren herangezogen werden. Von besonderer Bedeutung für das Leben im Quartier sind die soziokulturellen Faktoren. Dazu gehören alle sozialen Kontakte wie nachbarschaftliche Beziehungen, Beziehungen zu Freunden, Bekannten und Familie, Mitgliedschaft in Vereinen, Institutionen oder Organisationen, aber auch soziale Kontakte im öffentlichen Leben. Gemeint sind damit Themen wie das Zusammenleben zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen, das Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander. Aber auch Aspekte wie Vandalismus und Kriminalität, Drogen- und Alkoholmissbrauch und das von außen zugeschriebene Image bestimmen die subjektiv empfundene Quartiersqualität, machen das Quartier aus.

Die Diskussion über Möglichkeiten und Grenzen, die Genossenschaften im Quartier haben, muss allerdings eingangs geführt werden. Wenn Familien nicht mehr im hochverdichteten Geschosswohnungsbau leben möchten, wenn die ungeliebte Architektur vieler eigentlich intakter und baulich und funktional einwandfreier „Siedlungsbauten“ nicht mehr akzeptiert wird, entstehen soziale Probleme. Wenn die Verkehrsbelastung hoch ist, wenn Familien mit Kindern wegen des Straßenverkehrs, wegen der schlechten Infrastruktur oder auch wegen der schulischen Versorgung das Quartier verlassen, dann können auch Wohnungsbaugenossenschaften nur wenig ausrichten.

### 4.3 Strategien der Quartiersentwicklung

Quartiersentwicklungskonzepte berücksichtigen mehrere Dimensionen städtischen Lebens. Im Idealfall handelt es sich um eine Bündelung von Projekten und Maßnahmen, in denen die Verbesserung der Infrastruktur und die Verbesserung der Umweltbedingungen mit sozialökonomischen Aktionen verknüpft werden. Zentrale Elemente der Quartiersentwicklung sind dabei:

- das ressortübergreifende Handeln,
- die Installierung neuer Kooperationsstrukturen und
- die Förderung von Partizipationsformen.

Die Quartiersentwicklung erfordert ein multisektorales Herangehen. Dabei geht die Verzahnung unterschiedlicher Handlungsfelder Hand in Hand mit der Anforderung zur Kooperation heterogener Akteure und der Partizipation der Bewohnerschaft. Die Maßlatte für Quartiersentwicklungskonzepte ist damit hoch gelegt, da hohe Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft der Institutionen, an die Verknüpfung verschiedener Handlungsfelder sowie an die Einbeziehung der ansässigen Bevölkerung gestellt werden:

- Quartiersentwicklungskonzepte verzahnen Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Wohnungs-, Sozial- und Kulturpolitik und erzeugen dabei Synergieeffekte.
- Quartiersentwicklungskonzepte streben eine engere Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen, amtlichen Stellen, freien Trägern und Initiativen an.
- Die Beteiligung und aktive Mitwirkung der Quartiersbewohner ist generell eine Voraussetzung für den Erfolg von Quartiersentwicklungskonzepten.

#### Ressortübergreifendes Vorgehen

Das Aufbrechen von engen Ressortzuschnitten ist eine Voraussetzung für effektive Quartiersentwicklung. Es wird generell anerkannt, dass sektorales Vorgehen bei der Lösung komplexer Probleme unzureichend ist und zum Teil sogar negative Folgen in anderen Politikfeldern hervorrufen kann. Darum wird nach querschnittsorientierten und integrativen Ansätzen gesucht. Es geht um mehr als nur die Bereitstellung von Wohnraum.

### **Verzahnung unterschiedlicher Handlungsfelder**

Die Quartiersentwicklung intendiert das Zusammenknüpfen verschiedener Politikfelder (u.a. Arbeitsförderung, Wirtschaft, Verkehr, Sicherheit, Familien- und Jugendhilfe, Umweltschutz, Kultur und Freizeit): Es werden Verknüpfungen zwischen baulichen, ökologischen und sozialen Maßnahmen hergestellt. In diesem Zusammenhang stellt die Kooperation mit den unterschiedlichen Akteuren und Institutionen vor Ort einen wichtigen Baustein zur Quartiersentwicklung dar.

### **Bewohnerbeteiligung**

In der Quartiersentwicklung sollen Aktionsräume als Ansätze zu einer neuen Zivilgesellschaft geschaffen werden: eine Vielfalt von Initiativen, runden Tischen, Agenda-Gruppen, Stadtteilforen, Selbsthilfeorganisationen, die von der Bürgerschaft getragen werden. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, adäquate Organisationsstrukturen zu entwickeln, mit denen eine aktive Mitgestaltung der Quartiersentwicklung durch die Bewohnerschaft, Wirtschaft und andere lokale Akteure ermöglicht und gefördert wird.

## **4.4 Genossenschaftliches Handeln im Quartier**

In den Modellvorhaben konzentriert sich genossenschaftliches Handeln auf die intensive Nutzung genossenschaftlicher Ressourcen und Potenziale mit ihren Ausstrahlungseffekten auf Menschen und Umfeld.

Viele kommunikative Aktivitäten sind explizit im Quartier angesiedelt und erreichen sowohl Mitglieder als auch andere Stadtteilbewohner; viele Serviceangebote werden erst dann sinnvoll, wenn sie auch für andere Quartiersbewohner geöffnet werden; und viele Aktivitäten, die auf den ersten Blick „genossenschaftsintern“ sind, haben „spillover-Effekte“ auf die Nachbarschaft:

- Wohnumfeldmaßnahmen (Beispiele geben die Modellvorhaben in Kiel und Berlin-Spandau), vor allem wenn sie unter Beteiligung der Bewohner unternommen werden, haben einen klaren Quartiersbezug. Sie sind für alle Bewohner wahrnehmbar und haben einen Anspruch als Aktivierungs- und Image-Maßnahmen.
- Gemeinsam organisierte Aktivitäten bringen nicht nur Bewohner zusammen,

sie können auch dazu dienen, die im Quartier tätigen Organisationen zusammenzubringen und Top-down-Kooperation zu forcieren (Beispiel Quartiersfest in Waltershausen).

- Wohnortnahe Serviceleistungen für die Bewohnerschaft sollten sinnvollerweise nicht zwischen Genossenschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern unterscheiden, denn vermutlich kann erst ein Angebot entstehen, wenn eine ausreichende Nachfrage vorhanden ist. Das bedeutet die Öffnung solcher Serviceleistungen für das Quartier (Angebote für ältere Menschen in Hamburg-Langenhorn und für Familien mit Kindern in Halle).
- Ähnliches gilt für Infrastrukturangebote in der Nachbarschaft. Die von Genossenschaften installierten Gemeinschaftsräume (z.B. München FrauenWohnen, Darmstadt, Wiesbaden etc.) können grundsätzlich allen Quartiersbewohnern zur Verfügung gestellt werden und dem gesamten Quartier zugute kommen. Voraussetzungen sind, dass die Genossenschaftsmitglieder es wollen und dass es sich finanziell rechnet – Bedingungen, die nicht ohne weiteres gesichert sind.
- Die Selbstverwaltung in der Genossenschaft muss nicht immer in formalen Gremien verortet werden, die nur Mitgliedern offen stehen. Unter anderem in Solingen wird die Partizipation an Entscheidungen als Möglichkeit gesehen, Kommunikation zwischen den Quartiersbewohnern zu installieren und dabei die Integration und Identifikation zu stärken.
- Generell möchten neu gegründete Genossenschaften sich im Quartier positionieren. Sie haben den Anspruch, nicht nur sich selbst mit Wohnraum zu versorgen, sondern auch eine Anziehungskraft auf Personen mit Interesse an neuen Projekten auszuüben (Darmstadt). Darüber hinaus haben sie ein originäres Interesse daran, neue Mitglieder zu gewinnen und unternehmen daher gezielte Öffentlichkeitsarbeit mit Außenwirkung im Quartier (Wiesbaden).

### **Ressourcen von Traditionsgenossenschaften**

Traditionsgenossenschaften mit größeren zusammenhängenden entschuldeten Beständen, vielen langjährigen Mitgliedern sowie geregelten Selbstverwaltungs- und

Kommunikationsstrukturen haben gute Voraussetzungen und ein steigendes Interesse daran, sowohl in ihrem eigenen Wohnquartier als auch über die eigenen Bestände hinaus gestaltend in das weitere Quartier einzuwirken.

Die Modellvorhaben im Forschungsfeld weisen aus städtebaulicher Sicht eindeutige Gemeinsamkeiten auf: Wohnungsbestände des 20. Jahrhunderts in nicht zentraler Lage. Es handelt sich zum Teil um Quartiere, in denen sich die Strukturen der traditionellen genossenschaftlichen Bewohnerschaft (wenig Fluktuation, inländische Arbeiter- und Angestelltenfamilien) im Umbruch befinden, sei es wegen der zunehmenden Aufnahme von Transfereinkommens-Haushalten (Berlin-Spandau), sei es wegen einer ethnischen Diversifizierung (Solingen) oder sei es wegen der Abwanderungstendenzen in Ostdeutschland (Halle, Waltershausen). Hier sind in der Regel die Wohnungsbestände saniert und entsprechen zeitgemäßen Standards, das Wohnumfeld ist zum Teil verbesserungswürdig (Berlin-Spandau). Es gibt Nachholbedarf in Bezug auf soziale und kulturelle Einrichtungen, die Arbeitslosigkeit ist hoch und die Infrastruktureinrichtungen zur alltäglichen Versorgung sind in der Regel unbefriedigend. Es mangelt an gesellschaftlichem Zusammenhalt. Hier sind Problemkonstellationen vorhanden, die nach prophylaktischen oder auch kurativen Interventionen verlangen.

#### **Ressourcen von Jungen Genossenschaften**

Neugründungen, so die These zu Beginn des Forschungsfeldes, sind schwerpunktmäßig mit der eigenen Gründungsproblematik und Errichtung ihres Bauvorhabens bzw. der Übernahme und Modernisierung von Beständen beschäftigt: quartierswirksame Aktivitäten wurden in einer Starterphase bzw. Konsolidierungsphase des Wohnprojektes nicht erwartet. Im Laufe des Forschungsfeldes zeigte sich allerdings, dass neugegründete Junge Genossenschaften ein besonderes Interesse an ihrem Quartier haben und sich in besonderer Weise vor Ort engagieren.

Die Jungen Genossenschaften sind in städtebaulicher Hinsicht äußerst unterschiedlich: Darmstadt ist ein Projekt in einem sich neu entwickelnden Stadtteil, Neumarkt im Zentrum einer Mittelstadt, Wiesbaden ein Sanierungsprojekt im innerstädtischen Altbauquartier, Kiel ist am Stadtrand in einer Großsiedlung situiert. Gemeinsam ist den

Modellvorhaben die Tatsache, dass es sich hier um „junge“ Wohnungsgenossenschaften handelt, die entweder in den letzten Jahren gegründet wurden oder noch in Gründung sind. Eine weitere Gemeinsamkeit ist das jeweilige Verständnis als „Insel“-Projekt, das in einem größeren Wohnquartier verortet ist und auf das jeweilige Quartier eine Wirkung bzw. einen Einfluss ausüben kann.

#### **Ressourcen in der Kooperation von Kommunen und Genossenschaften**

In der Bandbreite der 21 begleiteten Modellvorhaben konnten Kooperationen ausgemacht werden, die auf einem positiven Verhältnis zwischen der agierenden Genossenschaft und ihrer jeweiligen Kommune fußten (Wiesbaden, Darmstadt, Kiel, Böhlen, Waltershausen, Halle, Hamburg etc.), was sich allerdings nicht unmittelbar in Kooperationsvereinbarungen manifestierte. Aus diesen Kooperationsansätzen können Erkenntnisse und Erfahrungen über die Bedeutung und das Gelingen sowie die Formen der Kooperation gewonnen werden, die durchaus transferfähig sind.

Wohnungsgenossenschaften in Ostdeutschland sind mit besonderen Anforderungen und Aufgabenstellungen beim Stadtbau konfrontiert. Arbeitslosigkeit, rückläufige Bevölkerungsentwicklung sowie wachsender Wohnungsleerstand führen zu Schrumpfungprozessen und damit zu massivem Wohnungsrückbau.

Das Leitbild der Schrumpfung „von außen nach innen“ und die dadurch intendierte Stärkung der Innenstädte macht vor allem dann Sinn, wenn gleichzeitig Suburbanisierungsprozesse unterbunden und die verbleibenden Bestände und Quartiere umfassend aufgewertet werden. Die Bestände von Wohnungsgenossenschaften im Westen liegen zum großen Teil in Stadtrandlagen oder in den innenstadtnahen Stadterweiterungsgebieten der 20er und 50er Jahren des letzten Jahrhunderts, im Osten stammen die Bestände vor allem aus den 70er Jahren. Dieser Umbruch der von Leerstand betroffenen Quartiere ist von der einzelnen Wohnungsbaugenossenschaft nur bedingt aufzuhalten. Dennoch stellen sich die Genossenschaften in den Modellvorhaben auf unterschiedliche Weise den Herausforderungen und wirken durch breite Bündnisse mit anderen Akteuren, durch Kooperationsplattformen und kommunikative und soziale Dienstleistungsangebote auf die Quartiere ein.

In den ostdeutschen Modellvorhaben des Forschungsfeldes wirkt die Kooperation mit den Kommunen zur Entwicklung von Quartieren deutlich enger und erprobter als dies bislang in den Modellvorhaben westdeutscher Bundesländer zu beobachten ist. Dies ist auch auf die Quartierswirkung genossenschaftlichen Handelns für die Kommunen zurückzuführen. Während Genossenschaften in Halle und Waltershausen ihre Mitglieder umwerben und durch soziale Angebote eine Abwanderung aus dem Quartier zu verhindern suchen, wünschen sich Modellvorhaben in Westdeutschland die breitere Unterstützung der Kommune beim Ausbau und Angebot geeigneter Standorte, an de-

nen Wohngruppen ihre Ideen von gemeinschaftlichem Wohnen innenstadtnah umsetzen können. So unterschiedlich die Ziele der Modellvorhaben sind, so zeigt sich doch an ihnen: Wo der Handlungsbedarf groß ist, ist auch die Bereitschaft zur Kooperation größer, werden Genossenschaften auch als Partner in der Stadtteilentwicklung wahrgenommen und als solche von Kommunen akzeptiert.

#### 4.5 Genossenschaftliche Potenziale für die Quartiersentwicklung

Das Modellvorhaben Berlin-Spandau hat mögliche Potenziale von Traditions- bzw.

Tabelle 4.5.1  
Genossenschaftsspezifische Potenziale

<b>Demokratische Mitsprache</b>	
Beteiligungsmöglichkeiten der Bewohner kann in folgenden Bereichen ansetzen:	
	Demokratische Umgangsformen stärker im genossenschaftlichen Alltag verankern
	Als starr empfundene Gremienstrukturen flexibler gestalten
	Mitsprachemöglichkeiten und -formen für junge Bewohner suchen
<b>Nutzungs- statt Renditeorientierung</b>	
	Wohnungsbaugenossenschaft setzt Standards zu Möglichkeiten in der Instandsetzung und Modernisierung
	Hoher Betreuungsgrad der Genossenschaftsmitglieder setzt Maßstäbe auch für die benachbarten privaten und städtischen Wohnungsunternehmen (Genossenschaft als „Insel der Glückseligen“)
<b>Mitgliederorientierte Verwaltungsstrukturen</b>	
	Neuorganisation der Verwaltung unter dem Aspekt der Mitgliedernähe
	Schnelle Erreichbarkeit der Mitarbeiter und Vorstände
	Genossenschaftliche Hauswarte als „Kenner“ der Bewohner und Mittler zur Verwaltung
<b>Soziales Engagement als Selbsthilfe- nicht als Fürsorgeansatz</b>	
	Beschäftigung von qualifizierten Sozialarbeitern
	Einrichtung und Unterhaltung von Gemeinschaftsräumen
	Organisatorische und finanzielle Unterstützung von gemeinschaftlichen Aktivitäten (Feste, Kochkurse, Kindergruppen etc.)
	Konzeptsuche zur Beschäftigung arbeitsloser Mitglieder
	Kooperation mit sozialen Trägern im Quartier (z.B. in der Altenpflege)
<b>Engagement im Quartier</b>	
	Die Genossenschaft ist Kooperationspartner für die Organisatoren im Quartier: Quartiersmanagement, Stadtbau-West, Kiezbündnis
	Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren: Schulen, Kindergärten, Kirchengemeinden, Selbsthilfevereine etc.
	Kontaktaufnahme zu lokaler Ökonomie: Handwerker und Dienstleister im Umfeld
<b>Mitgliederbindung als genossenschaftliche Ressource</b>	
	Langjährige Wohnbiografien und generationsübergreifende Treue zur Genossenschaft („Genossenschaftsadel“)
	Hohe Identifikation und Vertrauen
	Hohe Bereitschaft zum Engagement in der Nachbarschaft

Quelle: Endbericht Berlin-Spandau

Bestandsgenossenschaften für die Quartiersentwicklung in einzelnen Interventionsbereichen benannt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft (siehe hierzu Abbildung 4.5.1). Zum Teil decken sich diese mit den Potenzialen Junger Genossenschaften, wobei hier ein stärkerer Fokus auf den Selbsthilfepotenzialen und dem Engagement der Mitglieder liegen kann, resultierend aus der Identität von Nutzern und Gründern. Dagegen ist der bei Traditionsgenossenschaften gegebene, in der Regel gute bauliche Zustand der genossenschaftlichen Bestände in oftmals geschlossenen Siedlungsstrukturen ein Potenzial für die Quartiersprägung von Traditionsgenossenschaften, über das Junge Genossenschaften in der Regel nicht verfügen.

Im Modellvorhaben der Charlottenburger Baugenossenschaft in Berlin-Spandau war zu beobachten, dass Mitwirkungsmodelle Lernprozesse über die Bedeutung von Bewohnerinteressen in genossenschaftlichen Verwaltungen und bei beteiligten Planern in Gang setzten. Trotz höherem Arbeitsaufwand von Seiten der Genossenschaft bewirkte ein erfolgreicher Konsens die Bereitschaft zur Beibehaltung bzw. zum Ausbau zukünftiger Beteiligungsformen. Das soziale Engagement der Genossenschaft wirkt als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dies geschieht auf mehreren Ebenen: Die Unterstützung von sozialen Aktivitäten sowie Hilfestellungen in gesundheitlichen und sozialen Notlagen bewirken generell eine große Zustimmung bei den Bewohnern und entlasten die Hausgemeinschaften und Nachbarn. Die Förderung sozialer Aktivitäten verursacht zwar Kosten im Bereich Personal, der baulichen Investitionen und der laufenden Sach- und Verwaltungskosten, dem stehen jedoch direkt zurechenbare Minderausgaben bei Mietausfällen und Räumungsklagen gegenüber. Die Genossenschaft geht davon aus, dass mittel- bis langfristig durch die Einrichtung von zusätzlichen sozialen Serviceangeboten auch Marktvorteile zu erwarten sind sowie das Image positiv gesteigert wird.

Darüber hinaus bestätigte sich im Modellvorhaben, dass Investitionen in den Bestand die langfristige Vermietung und Marktposition der Genossenschaft auch in sog. Mietermärkten sichern. Unter Voraussetzung einer moderaten Mietentwicklung nach Modernisierung stoßen diese Maßnahmen auf Akzeptanz bei den Bewohnern. Gepflegte Bestände werben auch nach außen für die genossenschaftliche Idee und setzen Qualitätsstandards im Quartier. Darin unter-

scheiden sich diese Wohnverhältnisse von anderen Wohnungsunternehmen in direkter Nachbarschaft. Auch das Prinzip dezentraler Hausverwaltungen mit Schlüsselpersonen vor Ort als Bindeglied zwischen der Hausverwaltung und den Bewohnern hat sich als erfolgreiche Dienstleistung herausgestellt (Quelle: Endbericht Berlin-Spandau).

#### **4.6 Ehrenamtliches Engagement als genossenschaftliche Ressource**

Über Mitbestimmungsstrukturen schaffen Genossenschaften vielfach die Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement im Quartier. Beteiligungsformen, die in stabilen und verlässlichen Strukturen etabliert werden und den Bewohnern Spielräume zur Mitbestimmung lassen, formen Wohnzusammenhänge, in denen Bewohner sich einbringen und ihre Umgebung aneignen. Allerdings zeigt sich häufig eine räumliche Einschränkung auf das nähere Wohnumfeld der Mitglieder. Generell sind Beteiligungsprozesse langfristig angelegt und erfahrungsgemäß an die Initiative weniger Aktiver gekoppelt. In den Modellvorhaben erwies es sich, dass Beteiligungsprozesse eine nachhaltige Wirkung haben, wenn sie sich nicht auf einen einmaligen Vorgang reduzieren, sondern in ein Unternehmenskonzept eingebunden sind. Als sinnvoll und planerisch handhabbar erwiesen sich Beteiligungen bei Fragestellungen aus dem unmittelbaren Umfeld der Bewohner.

Modellvorhaben berichten einheitlich, dass der überwiegende Teil von gemeinschaftsorientierten Aktivitäten eines Anstoßes von Seiten der Genossenschaft bedarf. Hierbei geht es um finanzielle bzw. technische und erste organisatorische Hilfestellungen (Quelle: Endberichte Berlin-Spandau, Halle, Waltershausen, Kiel, München WOGENO). Insbesondere die in Traditionsgenossenschaften stark repräsentierte Gruppe der älteren Bewohner bringt ein großes Potenzial an Zeit und Engagement mit, das für den Ausbau von weiteren kulturellen und sozialen Gemeinschaftsaktivitäten gewonnen werden kann. Dieses ehrenamtliche Engagement konnte von vielen Genossenschaften aktiviert werden. Jedoch zeigte sich, dass eine professionelle Unterstützung z.B. durch Sozialpädagogen beim Aufbau und der langfristigen Organisation der ehrenamtlich Tätigen hilfreich ist. Die sozialpädagogischen Fachkräfte in den Modellvorhaben Berlin-

Spandau und Waltershausen wurden eingestellt für

- grundlegende professionelle Unterstützung durch ergänzende Angebote an sozialen Diensten,
- Motivierung und ggf. auch Schulung der ehrenamtlich tätigen Genossenschaftsmitglieder sowie nicht zuletzt auch
- die Übernahme von Koordinationsaufgaben für die Abstimmung und den Einsatz unterschiedlicher Angebote zwischen den verschiedensten Akteuren.

Durch die professionelle Koordination sowohl in Waltershausen, in Halle als auch in Berlin-Spandau wurde in der kurzen Projektlaufzeit eine erfolgreiche Umsetzung vieler Ideen erreicht und die Kräfte von Ehrenamtlichen sinnvoll gelenkt.

In Waltershausen wurden durch die Initiative und das Engagement der Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft Waltershausen eG (WSG) vielfältige Projekte für die Entwicklung des Stadtteils Ibenhain auf den Weg gebracht. Die WSG ist eine in der sozialen und kulturellen Förderung ihrer Mitglieder erfahrene und sehr aktive Genossenschaft, die bereits in den letzten Jahren vielfältige Serviceleistungen entwickelt hat. Dabei hat sie es vor allem verstanden, das freiwillige bzw. ehrenamtliche Engagement ihrer Mitglieder für die genossenschaftliche Gemeinschaft und das Quartier zu stimulieren. In diesem Zusammenhang hat sich vor allem die im Zuge des Modellprojekts eingerichtete Stelle für Sozialarbeit als förderlich erwiesen. Durch die personelle Verstärkung konnte die Quartiersentwicklung zu einem wichtigen Thema der WSG werden, für das personelle Kapazitäten zur Verfügung standen, ohne diese an anderer Stelle abziehen zu müssen.

Bei der Quartiersentwicklung setzt die WSG strategisch auf die Aktivierung durch aufgabenbezogene Kooperationen und knüpft bei der Projektkonzeption und -durchführung an den unterschiedlichen Potenzialen und Ressourcen der lokalen Akteure an. Beispiele bilden vereinsunabhängige Sportangebote für Jugendliche, die zwischen dem Sprachengymnasium, dem städtischen Jugendzentrum und der WSG auf den Weg gebracht wurden oder die Unterstützung der Jugendbetreuung durch Freiwillige im Rahmen der Arbeit des städtischen Jugendzentrums, die Hausaufgabenhilfe in Kooperation mit der

Grundschule, Freizeitangebote oder das Sponsoring von Baumaterial durch die WSG für einen Unterstand an der Skater-Halfpipe. Auch der große Erfolg des Quartiersfestes – des „Ibenhainer Marktfestes“ ist darauf zurückzuführen, dass es als Kooperationsprojekt von der Mehrzahl der lokalen Akteure getragen wurde.

### **Partizipation stärkt die Identifikation mit dem Wohnbereich**

Die Erfahrungen aus der Jungen Genossenschaft Esbjergweg eG in Kiel machen deutlich, dass Bewohnergenossenschaften durch besondere Qualitäten in der Wohnungsverwaltung und Bewohnerbetreuung einen auf ihren Bestand bezogenen wichtigen Beitrag zur Quartiersentwicklung leisten können. Die aufgrund der überschaubaren Größe und der Stadtteilorientierung spezifische Wohnernähe der Verwaltung eröffnet im Zusammenspiel mit dem demokratischen Grundprinzip des Genossenschaftsmodells besondere Chancen für Partizipation im Wohnbereich. Hierüber werden individuelle Kompetenzen in der Bewohnerschaft gefördert, die Identifikation mit dem Wohnbereich gestärkt und das nachbarschaftliche Zusammenleben verbessert. Ihr meist wohnungs- und stadtteilpolitisch motivierter Entstehungshintergrund aktiviert ehrenamtliches Potenzial für den Stadtteil und bildet die Basis für ein quartiersbezogenes Engagement auch über den Kraftakt der Gründung hinaus. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass sich die Beiträge zur Quartiersentwicklung auf die kleinräumige Ebene der direkten Nachbarschaft beziehen. Erst über vier themenbezogene Bewohnerarbeitsgruppen ist es gelungen, neue Strukturen der Mitwirkung einzurichten und einen Teil der Bewohnerschaft stärker für die Belange des eigenen Wohnbereichs zu aktivieren. Themen der Arbeitsgruppen waren „Mitwirkung bei der Wohnungsvergabe“, „Nachbarschaftsförderung“, „Selbstverwaltung und Instandhaltung“ sowie „Mitarbeit bei der der Wohnumfeldgestaltung“. Der allgemeine Wert der Beteiligungsaktionen für die Nachbarschaft hat sich mit der Umsetzung des Modellvorhabens ebenfalls bestätigt. Die im Projekt Kiel umgesetzten Aktivierungs- und Beteiligungsstrategien haben erste wichtige Impulse zur Verbesserung der nachbarschaftlichen Kontakte gesetzt. Mit der positiven Grundeinstellung zum Stadtteil und der Identifikation mit dem unmittelbaren Wohnumfeld, mit

Aktivitäten der Wohnumfeldverbesserung und der Ausrichtung von Stadtteilstellen, die auch den angrenzenden Wohnungsbestand einschließen, verbessert sich über die Genossenschaft und die durch sie aktivierten Potenziale die Grundlage für einen intensiveren Stadtteilbezug der Bewohner. Die Stärkung der Partizipationschancen im direkten Wohnbereich fördert die Selbstorganisationsfähigkeit der Bewohner und kann damit auf längere Sicht auch die Basis für ein über den eigenen Wohnbereich hinausgehendes quartiersbezogenes Engagement darstellen (Quelle: Endbericht Kiel).

#### 4.7 Wohnen Plus: neue Dienstleistungsangebote für das Quartier

Genossenschaften besitzen für viele Bewohner eine besondere Bedeutung als Anbieter sozialer und soziokultureller Angebote. Bei den Modellvorhaben hat sich herausgestellt, dass sie ein breit gefächertes Angebot an Freizeitangeboten und sozialen Dienstleistungen initiieren können, das alters- und geschlechtsspezifisch variiert. Dabei ist nicht „Selbermachen“ der Dienstleistungen der Weg, den Genossenschaften bevorzugt einschlagen. Vielmehr sehen sie ihre Rolle in der Moderation und im „Anschieben“ solcher Angebote und in der langfristigen Begleitung der Akteurskreise und Netzwerke vor Ort. Genossenschaften können besonders gut die „Hardware“ in Form von Räumlichkeiten einbringen, während andere Akteure die „Software“ bereitstellen. Bei der Umsetzung sozialer Dienstleistungen und Infrastrukturangebote haben Genossenschaften im Forschungsfeld erkannt, dass Akteursnetzwerke und Kooperationspartner förderlich für ein breites Spektrum an Dienstleistungsangeboten und eine gute Organisation sind. Deswegen spielen sie weniger bei der Übernahme von Infrastruktureinrichtungen eine Rolle als vielmehr bei der Ergänzung der Infrastruktur im Quartier. Sie können spezielle Dienstleistungen passgenau für das Quartier und zielgruppenorientiert für die Bewohner entwickeln und zuschneiden, da sie einen Großteil der späteren Nutzer – ihre Mitglieder – kennen und diese Vertrauen zu ihrer Genossenschaft haben.

Genossenschaften haben erkannt, dass besondere Wohn-, Service und Beratungsangebote für ältere Menschen den Zusammenhalt im Wohnprojekt, in der Siedlung und im Quartier stärken. Aber auch ihre Angebote für Familien oder Jugendliche

können überaus erfolgreich sein, wie das Familienzentrum in Halle zeigt. Indem sie Gemeinschaftsräume aufbauen und fürs Quartier öffnen, sprechen sie neue Interessenten an, die das Quartier bereichern. Eine weitere Aufgabe von Genossenschaften im Rahmen neu eingerichteter Dienstleistungen ist die Struktur und Qualitätskontrolle der Angebote. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Angebote ehrenamtlich oder professionell organisiert sind.

Den Wohnungsgenossenschaften erwachsen neue wohnungswirtschaftliche Herausforderungen, weil sich aufgrund der Nutzerstruktur in den Beständen einerseits die Hilfebefehle in den Quartieren ändern, andererseits das staatliche Engagement zur Befriedigung dieser Bedarfe in Zukunft erkennbar rückläufig sein wird. Einige Modellvorhaben des Forschungsfeldes haben in diesem Zusammenhang neue Dienstleistungsangebote für ihre Mitglieder entwickelt. Es scheint nicht nur in Schrumpfungs- oder stagnierenden Regionen für Genossenschaften eine Chance zu sein, durch bewohnerorientierte Angebote das Quartier, aber vor allem das eigene Wohnangebot insgesamt attraktiver zu gestalten. Im Zentrum genossenschaftlicher Aktivitäten stehen dabei verschiedene Zielgruppen wie Jugendliche, Familien und Senioren. Besonders für ältere Bewohner werden zunehmend Konzepte entwickelt, wie ein Wohnen-Bleiben gesichert werden kann.

Wesentliche Voraussetzung für einen langfristigen Erfolg von Dienstleistungs- und Versorgungsangeboten ist es, zunächst den Bedarf vor Ort differenziert zu ermitteln, um gegebenenfalls die Versorgungsinteressen der eigenen Mitglieder mit Infrastrukturangeboten für die Allgemeinheit zu verbinden. Fehlende Angebote im Wohnumfeld können so ergänzt und eventuelle Infrastrukturmängel kleinräumig ausgeglichen werden. Besonderen Anklang können – wie in Halle und Waltershausen – zielgruppen- und geschlechtsspezifisch ausgerichtete Angebote finden, wenn sie exakt auf den ermittelten Bedarf zugeschnitten werden.

Die Rolle von und der Mehrwert für Genossenschaften bei der Angebotserweiterung des „Wohnen Plus“, das über ein reines Wohnangebot hinausgehende Angebot von sozialen Dienstleistungen und Freizeitaktivitäten, wird in der Genossenschaftslandschaft allerdings durchaus kontrovers diskutiert. Das veränderte Aufgabenverständnis

sowie die Öffnung der Angebote für Nicht-Mitglieder verlangen eine konsistente unternehmerische Strategie sowie eine Reflexion der Gesamtphilosophie des handelnden Unternehmens.

### **Wohnbegleitende Dienstleistungen für Ältere**

Fast alle Traditionsgenossenschaften weisen eine starke Überalterung ihrer Bewohner-schaft auf. Bei Sanierung, Modernisierung und Neubau ist der alten- und behindertengerechte Umbau daher schon seit längerem ein Schwerpunkt von Genossenschaften. Langjährigen Mitgliedern soll durch zusätzliche wohnbegleitende Dienstleistungsangebote ein sicheres Wohnen-Bleiben auch im Alter ermöglicht werden. Darüber hinaus organisieren Genossenschaften im Verbund mit lokalen Partnern Freizeitangebote für ihre Mitglieder und das Quartier. In einigen Modellvorhaben wurden hierzu neue Ideen und langfristige Lösungen entwickelt und umgesetzt.

Das Modellvorhaben Hamburg Langenhorn entwickelt Dienstleistungs- und Versorgungsangebote für Senioren in Hamburg allgemein und das umgebende Quartier im Besonderen (Demenz-WG). Auch die Beratungs- und Service-Einheit, in der vielfältige quartiersbezogene, neue Ansätze für das Wohnen im Alter bereitgestellt werden, ist ein Novum für Hamburg. Es geht dabei um die Vermittlung von niedrigschwelligen Dienstleistungen, um den Verbleib alter Menschen im vertrauten Wohnumfeld sichern zu helfen. Gleichzeitig werden dort ehrenamtliche Strukturen aufgebaut, die neben professionellen Angeboten für den Stadtteil wirksam werden sollen.

Neben einem quartiersbezogenen Unterstützungsangebot für das Wohnen im Alter, einer Wohngruppe aus jüngeren und älteren Seniorinnen und Senioren (Generation 50+) („De Olen Smugglers“) und einem zweiten Wohnprojekt, das einen generationenübergreifenden Wohnzusammenhang realisieren möchte („Die Tarpens“) ergänzt eine Großwohnung, die als ambulant betreute Wohn-gemeinschaft für acht demenziell erkrankte Menschen errichtet wird, das Angebot des Modellvorhabens für Ältere. Für die Umsetzung der beiden zusätzlichen und von den Wohngruppenprojekten unabhängigen sozial ausgerichteten Wohn- und Versorgungsangeboten steht die „Martha-Stiftung“, eine eingeführte Einrichtung der Hamburger Al-

tenhilfe, als Kooperationspartner bereit. Die geplante ambulante Wohngemeinschaft für Demenzkranke ist ein innovatives Wohnangebot, das die Stadt Hamburg hier in einem Neubauprojekt erprobt. Ambulant betreute Wohngemeinschaften sind eine Alternative zur klassischen Unterbringung in Heimen. Das Wohnangebot ist eine eigene Häuslichkeit in einer Wohngemeinschaft.

In der Praxis wird angestrebt, einen – soweit es der Zustand der erkrankten Personen erlaubt – „normalen“ Wohngemeinschaftsalltag unter größtmöglicher Beteiligung der Mieter und mit hohen Gestaltungs- und Einwirkungsrechten der Angehörigen und gesetzlichen Betreuer zu realisieren. Im Modellvorhaben soll für acht erkrankte Menschen Wohnraum vermietet werden. Von besonderer Bedeutung ist, dass im Modellvorhaben erstmalig in Hamburg ein genossenschaftlicher Träger Wohnraum für ein derartiges Angebot bereitstellt. (Quelle: Endbericht Hamburg Langenhorn).

### **Moderatoren lokaler Aktionsbündnisse**

Wohnungsgenossenschaften in den Modellvorhaben übernehmen auch Moderatorenrollen im Zusammenspiel der Akteure in einem Quartier. Insbesondere die Stärkung von genossenschaftlicher Nachbarschaft, der Aufbau von Gemeinschaftsflächen und -räumen, die Schaffung von Angeboten für Jugendliche, Familien, Senioren und andere Nutzergruppen, der Aufbau eines quartier-nahen, bewohnerorientierten Service- und Dienstleistungsangebots und die Kooperation in lokalen Akteurskreisen ist in den Modellvorhaben erprobt worden. Anhand verschiedener Beispiele von Traditionsgenossenschaften und Neugründungen zeigt sich, dass der Beitrag von Wohnungsgenossenschaften zur Entwicklung sozialer Gemeinschaften im Lebensraum Stadt groß sein kann. Wo soziale und Freizeitangebote am Bedarf orientiert, im Quartier verankert und langfristig angelegt sind, hat sich gezeigt, dass Dienstleistungen sowohl Impulse für den genossenschaftlichen Zusammenhalt als auch für die Quartiersentwicklung bringen können.

## **4.8 Anstossen innovativer Prozesse durch Wohnungs- und Städtebau**

Im Zentrum genossenschaftlicher Aktivitäten stehen nicht die flächendeckende Ent-

wicklung ganzer Viertel durch Wohnungs- und Städtebau, sondern Versuche, einzelnen Quartiersbereichen durch innovative Prozesse Impulse zu geben. Als wichtige Erkenntnis aus dem Forschungsfeld hat sich der kleine Maßstab erwiesen: experimentelles und innovatives Bauen kann als gutes Vorbild für potenzielle Nachahmer dienen und die weitere Entwicklung des Stadtteils richtungweisend beeinflussen. Genossenschaftliche Projekte können Nischen belegen, die für die Stadtentwicklung notwendig sind. Allerdings stellt sich die Frage, ob und welche Mengeneffekte sich daraus ergeben können. Im Forschungsfeld zeigten sich Ansätze, dass kleine Maßnahmen als Einstieg in weitere Projekte dienen können bzw. als Vorbild für Nachahmer fungieren (Wiesbaden, Darmstadt). Genossenschaften können durch bauliche Investitionen Wohnqualität im Quartier etablieren. Das beinhaltet ökologische Ziele, bauliche Vorrichtungen für Infrastruktureinrichtungen (Sozialstation Hamburg Langenhorn) oder auch gelungene Beispiele für Gemeinschaftsarchitektur (FrauenWohnen München, WohnSinn Darmstadt). Am Beispiel von gemeinschaftlichen Wohnprojekten zeigt sich immer wieder: die Qualität nutzerorientierter Planung ist zunächst nach außen wenig erkennbar, denn die Gebäudeentwicklung für Wohngruppenprojekte erfolgt meist von innen, über innovative Grundrisse und Wohnungsgemeinde, nach außen. Dennoch können solche Projekte durch ihren Leuchtturmeffekt begrenzt in den Stadtteil hinein wirken.

#### **Gemeinschaftsräume für das Quartier**

Alle in den Modellvorhaben vertretenen Genossenschaften besitzen oder planen Gemeinschaftsräume: Wohnungsgenossenschaften können, indem sie Räumlichkeiten für gemeinbedarfsrelevante Zwecke bereitstellen und damit die Versorgungsqualitäten im Quartier verbessern, Vorteile für die Allgemeinheit, für ihr Image, für ihre alten und für neu hinzugewonnene Mitglieder schaffen. Dadurch setzen sie Räumlichkeiten zur Entwicklung von Nachbarschaften ein und kompensieren damit häufig fehlende Infrastrukturangebote im Quartier. Die „gebauten Hüllen“ für soziale Aktivitäten, Gemeinschaftseinrichtungen und soziale Infrastruktur stellen die bauliche Unterstützung der sozialen Gemeinschaft dar. Sie formulieren damit zunächst die Voraussetzung für nachbarschaftliche Kommunikation.

Die Modellvorhaben Berlin-Spandau, Halle

und Wiesbaden haben gezeigt, dass mit einer zeitgemäßen Einrichtung Treffpunkte neu interpretiert werden können und die oftmals „etwas verstaubten Nachbarschaftstreffe“ ablösen. Mit einer nutzungs- und nutzerorientierten Gestaltung werden neue Mitgliedergruppen wie Familien, junge Mütter, Alleinerziehende oder Jugendliche angesprochen, die bisher wenig Interesse zeigten. Bei der Nutzung von gemeinschaftlichen Räumen verbleibt, auch wenn die Bewohner weitgehend selbst bestimmt entscheiden können, die „Oberaufsicht“ bei der Genossenschaft. Dadurch wird u.a. die Öffnung für alle Nutzergruppen gesichert. Ausgedehnte Öffnungszeiten und öffentlichkeitswirksame Bekanntmachung über die Genossenschaft hinaus sind überaus wichtig, sollen Angebote und Räumlichkeiten von einer breiten Öffentlichkeit genutzt werden und eine positive Ausstrahlung genossenschaftlichen Denkens und Handelns aufs Quartier gelingen.

#### **Stadtentwicklung durch qualitative Grundstücksvergabe**

Ein weiterer Ausgangspunkt für innovative Prozesse durch Städte- und Wohnungsbau sind Grundstücksvergabeverfahren. Kommunen können in dieser Zielrichtung mit Wohnungsbaugenossenschaften kooperieren, wenn sie ein qualitativ ausgerichtetes Bodenmanagement betreiben. Das setzt voraus, dass Kommunen quartiersbezogene Qualitätsziele der Wohnraumversorgung und der Stadtentwicklung definieren, um diese in ihrer Verkaufspolitik sichern zu können. Das Land Hamburg zeigt seit Jahren, wie es gelingen kann, durch unterstützende Strukturen städte- und wohnungsbauliche Innovationen in die Quartiere zu bringen und sie als Wohnqualität für die Bewohner nutzbar zu machen.

Das Beispiel Hamburg Langenhorn zeigt, dass spezielle Landesförderprogramme im Wohnungsbau auch klassische Genossenschaften motivieren können, zukunftsorientierte, quartiersstabilisierende und -aufwertende Projekte zu realisieren. Zusätzlich können Kommunen durch ihre Grundstücksvergabepolitik Einfluss auf die Entwicklung neuer Wohnqualitäten in Quartieren nehmen. Für klassische Genossenschaften können neue Wohnkonzepte geeignet sein, den eigenen Bestand mit neuen Wohnqualitäten zu arrondieren, aktive Nutzerinnen und Nutzer zu halten oder neue an sich zu binden und sich damit auch

einen Imagegewinn zu verschaffen. Hier präsentiert sich eine klassische Wohnungsgenossenschaft als Partnerin der Kommune in der Quartiersentwicklung im Hinblick auf neue Wohnformen und zusätzlich als Vermieterin für innovative Projekte sozialer Versorgung, die die soziale Angebotsqualität im Quartier aufwerten. Dabei verfolgt die Genossenschaft FLUWOG NORDMARK eG auch eigene Interessen, weil ein Großteil der Wohnungen im angrenzenden Quartier zu ihrem Bestand gehört. Sie verbindet mithin Versorgungsinteressen für die eigene Klientel mit quartiersverbessernden Angeboten sozialer Infrastruktur für die Allgemeinheit. (Quelle: Endbericht Hamburg Langenhorn). Das Modellvorhaben Neumarkt zeigt dagegen, wie schwierig die Projektentwicklung junger Genossenschaftsinitiativen verlaufen kann, wenn eine vergleichbare kommunale Unterstützung bei der Grundstücksakquisition nicht gewährt wird. Der Verein Der Hof – Wohnprojekte Alt und Jung e.V. in Neumarkt plante im Zentrum der Stadt ein Mehrgenerationen-Wohnprojekt in genossenschaftlicher Rechtsform zu errichten, das zur Belebung der Innenstadt beitragen wollte. Die Kommune hat die Projektidee begrüßt und in das „Stadtleitbild“ aufgenommen. Sie konnte den Initiatoren jedoch nicht die notwendige Unterstützung bei den Grundstücksverhandlungen mit einem Privateigentümer zu teil werden lassen. Ein städtebaulich wichtiges Projekt, mit dem die Altstadt als Wohnstandort wieder gestärkt und Impulse für neue Bewohner- und Investorengruppen gegeben werden können, benötigt vermittelnde Instanzen oder gar direkte kommunale Grundstücksangebote, wenn die quartierswirksamen Ressourcen von Jungen Genossenschaften genutzt werden sollen (Quelle: Endbericht Neumarkt).

#### **4.9 Kooperationen mit Kommunen**

Die Kooperationserfahrungen einiger Genossenschaften bestätigen, dass da, wo die Beteiligten in der Zusammenarbeit eine Win-Win-Situation für alle Handelnden herstellen konnten, sich förderliche Kooperationen entwickelten, die langfristige Auswirkungen auf die Quartiere haben können. Um Genossenschaften stärker als Akteure in die Quartiersentwicklung mit einzubeziehen, bedarf es einer Kooperationsbereitschaft auf beiden Seiten und einer kontinuierlichen Information und Kooperation mit der Kommune bzw. dem Land.

#### **Kooperationen in ostdeutschen Kommunen**

In Waltershausen ist die Kooperation zwischen Kommune und der Genossenschaft WSG auf beiden Seiten von Vertrauen geprägt. Insbesondere im Alltag wird auf schnellem Wege kommuniziert. Der Stadtteil selbst stellt aber für die Kommune keinen Ort mit besonderen Handlungserfordernissen dar. Trotzdem werden die Aktivitäten der Genossenschaft gerade im Zusammenhang mit dem öffentlichen Raum und Einrichtungen der sozialen Infrastruktur in Ibenhain von der Kommune anerkannt und geschätzt. Dies bildet eine gute Ausgangsbasis für ihre Zusammenarbeit. Die WSG stellt einen verlässlichen und starken Partner für die Quartiersentwicklung dar, der die Kommune durch die Dienstleistungsangebote ein Stück entlastet (Quelle: Endbericht Waltershausen).

In Halle werden nach Abschluss des Forschungsvorhabens neue Kooperationspotenziale zwischen Kommunen und Wohnungsgenossenschaften gesehen. Gerade wo Genossenschaften für die Bewohner eine besondere Bedeutung als Anbieter sozialer Maßnahmen besitzen, sieht die Begleitforschung innovative Kooperationspotenziale, die ausgebaut werden können. Auch die befragten Politiker in Halle erklärten, dass die Zusammenarbeit zwischen der Kommune und anderen Institutionen angesichts der wachsenden Probleme wie Bevölkerungsrückgang, Überalterung und Wohnungsleerstand, aber auch der zunehmend eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten der öffentlichen Hand vielmehr an Bedeutung gewinnen müsse.

Am Beispiel des Familienzentrums im Lutherviertel hat die Genossenschaft gezeigt, dass ein quartiersbezogenes Angebot auch weit über die Quartiersgrenzen hinaus neue Nutzer anziehen kann, das Wohnviertel für seine Bewohner attraktiver macht und fehlende Angebote z.T. kleinräumig ausgleichen kann (Quelle: Endbericht Halle).

#### **Kooperation bei der Realisierung neuer Wohnformen in Westdeutschland**

Am Beispiel der Stadt Darmstadt zeigt sich, wie Zusammenarbeit zwischen Kommune und Genossenschaft weitreichende Erfolge auf beiden Seiten und für einen neu entstehenden Stadtteil bringen kann. In Darmstadt unterstützte die Stadt von Anfang an aktiv die Pläne zum Neubau von WohnSinn2

im Stadtteil Kranichstein. Aber auch die Vorschläge einiger Genossenschaftsmitglieder, die sich auf das Neubaugebiet K.6 insgesamt beziehen, hat die Stadt bei der Quartiersgestaltung berücksichtigt und umgesetzt: Diese hatten einen Teil der bis jetzt dort wohnhaften Haushalte aktiviert und in Arbeitsgruppen zur Grünplanung, der Sicherung der Schulwege und der Planung des Quartiersplatzes organisiert. Darüber hinaus gibt es Überlegungen, ob die Stadt die Beratungs- und Dienstleistungen der Genossenschaft zur Bildung von Baugemeinschaften im Baugebiet finanziell unterstützt.

Ein weiteres Ergebnis der Zusammenarbeit von Genossenschaft und Kommune zeigt sich in einem neuen Mieterprojekt, das mit dem städtischen Wohnungsunternehmen Bauverein AG als Investor umgesetzt werden soll und die inhaltliche Konzeption von WohnSinn (Planungsbeteiligung, nachbarschaftliches generationenübergreifendes Wohnen, weitgehende Selbstverwaltung der Hausgemeinschaft) übernehmen will. Die Bauverein AG hat das innovative Mieterprojekt WohnArt3 bereits mehrfach in seiner Mieterzeitung vorgestellt und seine Absicht zur Kooperation in der Öffentlichkeit unterstrichen. Das Unternehmen möchte durch die Kooperation lernen, denn es ist damit zu rechnen, dass durch eine höhere Identifikation mit der Wohnung, die bei frühzeitiger Planung und Beteiligung eintritt, die Wohnzufriedenheit und das Verantwortungsgefühl für die Wohnungen und das Wohnumfeld steigt. Weniger Fluktuation, weniger Leerstand, weniger Mietausfälle bei gleichzeitiger höherer Kundenzufriedenheit entlastet die Bauverein AG als Vermieterin personell und finanziell. Die Ausstrahlung ins Quartier, die Auswirkung auf die soziale Mischung in Kranichstein ist für das Wohnungsunternehmen bedeutsam. Die Bauverein AG engagiert sich seit langem im Projekt Soziale Stadt, ist Vermieterin für eine Vielzahl von ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürgern und ist deshalb interessiert, Integrationsleistungen durch das Wohnen zu erreichen (Quelle: Endbericht Darmstadt).

Hier zeigt sich, dass durch Kooperation zwischen Kommune und Genossenschaft der Boden für eine langfristig angelegte quartierswirksame Arbeit bereitet werden kann. So genannte Nischenphänomene wie genossenschaftliche Wohngruppen können in diesem Rahmen sowohl einen mengenmäßigen Effekt bei der Wohnraumversorgung nach genossenschaftlichen Prinzipien

haben als auch weitreichende Wirkung bei der Gestaltung eines Wohnviertels entfalten. Von den wohnungspolitischen Akteuren der Stadt wird dem ersten genossenschaftlichen Wohnprojekt in Wiesbaden „Gemeinschaftlich Wohnen eG“ eine wichtige Bedeutung zugeschrieben. Die Stadt Wiesbaden erklärt, dass es für eine Kommune von Vorteil ist, Wohnprojekte und Junge Genossenschaften zu unterstützen und bekennt sich zu ihnen als wichtigen Teil der Stadtteilentwicklung. In Genossenschaften und Wohn-Initiativen sieht sie einen wichtigen Beitrag zur Wohnraumversorgung. Sie begründet dies mit der langfristigen Signalwirkung für die lokale Wohnungspolitik aufgrund der Qualitäten und Ansprüche (gemeinschaftsorientiert und generationenübergreifend leben, ökologisch leben, ressourcenschonend bauen und wohnen, autofrei leben, städtisch leben u.a.), die Gemeinschaftlich Wohnen eG für Wiesbaden hat.

Nach Einschätzung des Sozialdezernenten der Stadt Wiesbaden besteht ein Bedarf nach alternativen Wohnformen, die durch Miete und Eigentum nicht adäquat organisiert werden und die sich im Rahmen von Marktmechanismen nicht ausreichend entwickeln können. Daher ist für veränderte Lebensformen und Lebensstile in alternativen Wohnformen insbesondere beim Wohnen im Alter ideelle und finanzielle Unterstützung erforderlich. Perspektivisch bilden sich daraus für ein Segment des Wohnungsmarktes neue, zukünftige Formen des Wohnens. Dass in dieser Einschätzung die Betonung auf der Rolle der Wohn-Initiativen mit ihren Wohnprojekten liegt, hat seinen Grund. Auch „Gemeinschaftlich Wohnen eG“ startete zunächst als Wohnprojekt, das erst mit der konkreten Festlegung des Objekts und den damit verbundenen Fragen von Kauf, Finanzierung und Umbau die Genossenschaft gründete. Wohnprojekte und Junge Genossenschaften leisten also für den aktuellen Wohnbedarf und die zukunftsfähige Stadtentwicklung einen wichtigen Beitrag. Nach Meinung des Leiters des Wiesbadener Wohnungsamts bedeutet dies für eine Stadt: „Wohnprojekte haben Qualitäten, die man nicht kaufen kann“ (Quelle: Endbericht Wiesbaden).

#### **Kooperationsverträge nach Wohnungsbauförderungsgesetz**

Die Kieler Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG schloss im Rahmen ihrer Bestandsübernahmen 1999 und 2002 Kooperations-

verträge im Sinne des WoFG mit der Landeshauptstadt Kiel. Von Seiten der Stadt Kiel wurden Freistellungen von bestimmten Bindungen der sozialen Wohnraumförderung (Einkommens- und Wohnflächenbegrenzungen) sowie von der Ausgleichsabgabe von Fehlbelegungen gewährt. Als Gegenleistung wurde der Beitrag, den die Genossenschaft Esbjergweg eG als Bewohnergenossenschaft zur sozialen Stabilisierung im Stadtteil leistet, sowie die Festschreibung des seinerzeit günstigen Mietniveaus in den Vertrag aufgenommen. Neben der Genossenschaft sind zwei weitere Wohnungsunternehmen in einen Kooperationsvertrag mit der Stadt eingebunden.

Die im Rahmen der Wohnumfeldgestaltungsmaßnahme Helsinkistraße angestrebte Kooperation zwischen der Genossenschaft, der benachbarten Eigentümergemeinschaft sowie der Stadt Kiel wurde von Seiten der Genossenschaft initiiert und aktiv vorangetrieben. Die Maßnahme wurde von allen Kooperationspartnern als sinnvoll und den Zielen des Integrierten Handlungskonzeptes für den Stadtteil entsprechend eingestuft. Die als Finanzierungsgrundlage neben eigenen Finanzmitteln der Genossenschaft angestrebte Förderung aus dem Programm „Soziale Stadt“ ließ sich jedoch nicht verwirklichen. Nach Aussagen des Landes sind private Wohnumfeldmaßnahmen – im Gegensatz zur Praxis anderer Bundesländer – nach den in Schleswig-Holstein geltenden Förderrichtlinien nicht förderfähig. In den Sondierungsgesprächen mit Stadt und Land wurde deutlich, dass unterschiedliche Prioritätensetzungen auf Seiten der öffentlichen Hand und der Wohnungswirtschaft in Bezug auf die Quartiersentwicklung bestehen.

Parallel zur Projektentwicklung der Wohnumfeldmaßnahme bemühte sich die Genossenschaft um die Belebung des im Rahmen der Kooperationsverträge vereinbarten quartiersbezogenen Austausches der Kooperationspartner. Auf Betreiben der Genossenschaft fand eine gemeinsame Arbeitskreissitzung der in Mettenhof tätigen Wohnungsunternehmen mit der Stadt Kiel, dem Jobcenter und dem Quartiersmanagement zur Verabredung eines gemeinsamen Vorgehens in bestimmten Handlungsfeldern der Quartiersentwicklung, wie beispielsweise der Imageaufwertung, statt. Die Ergebnisse der Vereinbarungen aus den Kooperationsverträgen wurden von den Kooperationspartnern positiv bewertet.

Abschließend konstatiert der Endbericht, dass die Vereinbarungen des Kooperationsvertrages die Stabilisierung der Bewohnerstruktur im Bestand der Genossenschaft wesentlich befördert haben, indem größere Spielräume bei der Neuvermietung sowie der Bindung stabiler Haushalte eröffnet wurden. Aus heutiger Sicht und vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Modellvorhabens erscheint jedoch die Fortschreibung im Sinne einer stärker strategischen, quartiersbezogenen Ausrichtung des Kooperationsvertrages, die neben wohnungswirtschaftlichen auch bauliche und soziale Maßnahmen beinhalten sollte, erforderlich (Quelle: Endbericht Kiel).

#### 4.10 Fazit

Genossenschaften fühlen sich nach ihrem Selbstverständnis nicht als „geborene“ Quartiersentwickler. Dennoch können genossenschaftliche Wohnquartiere durch Entfaltung der genossenschaftlichen Potenziale als Stabilitätsfaktoren für eine soziale Stadt wirken. Indem sie Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement im Quartier schaffen, stärken sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt und den sozialen Frieden unter den Bewohnern.

Im Forschungsfeld hat sich gezeigt, dass auch Junge Genossenschaften Aktivitäten entwickeln, die auf das Quartier ausgerichtet sind. Neugründungen haben ein besonderes Interesse an ihrem Quartier, unabhängig von ihrer Lage im Zentrum einer Mittelstadt, einem innerstädtischen Altbauquartier, einem sich erst entwickelnden Neubustadtteil oder am Stadtrand einer Großstadt.

Die Modellvorhaben im Forschungsfeld demonstrieren ein Selbstverständnis als Insel-Projekt, das in einem größeren Wohnquartier verortet ist und auf das jeweilige Quartier Einfluss nimmt. Es handelt sich um kleinkörnige Aktivitäten, die den Anspruch haben, eine ausstrahlende oder auch sickende Wirkung im gesamten Quartier bzw. Stadtteil zu entfalten. Die Größe und die damit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen setzen dem Gestaltungsspielraum neu gegründeter Bewohnergenossenschaften in der Quartiersentwicklung allerdings Grenzen. Projekte, die über ihren Wohnungsbestand hinausgehen, können sie nur in Kooperation mit anderen in der Quartiersentwicklung tätigen Akteuren sowie mit Unterstützung des Landes oder der Kommune umsetzen. Durch ihr besonderes

quartiersbezogenes Engagement können sie eine wichtige Rolle in der Initiierung solcher Kooperationen übernehmen. Der Erfolg ihrer Initiativen ist jedoch an die Kooperationsbereitschaft der Partner gebunden.

Dem gegenüber stehen Traditionsgenossenschaften, die in der Regel über größere zusammenhängende Bestände in den Quartieren verfügen, deren Mitgliedschaft eine lange Wohndauer aufweist und deren Bewohner auf Selbstverwaltungs- und Beteiligungsstrukturen zurückgreifen können. Besonders in den ostdeutschen Genossenschaften bestehen gute Rahmenbedingungen und ein verstärktes Interesse daran, sowohl in ihrem eigenen Wohnquartier als auch über die eigenen Bestände hinaus gestaltend in das weitere Quartier einzuwirken. Allerdings ist Voraussetzung hierfür, dass die genossenschaftliche Wohnsiedlung in sich über attraktive Wohnungsbestände mit einer entsprechenden Qualität und Außenwirkung und eine funktionierende Nachbarschaft verfügt. Das bedeutet, dass manche quartiersentwickelnden Maßnahmen zunächst auf die Binnenentwicklung des eigenen Bestandes und die Aktivierung der Bewohnerschaft innerhalb des Quartiers fokussiert werden müssen. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Aktivierung von Bewohnern für die Belange des eigenen Wohnbereichs ist dabei eine in räumlicher wie auch ideeller Hinsicht bewohnernahe Verwaltung und eine gezielte Unterstützung durch die Genossenschaft.

Entscheiden sich Genossenschaften dafür, im Quartier aktiv zu werden, übernehmen sie zum Teil auch eine moderierende Rolle, stellen bauliche Infrastruktur in Form von Gemeinschaftsräumen zur Verfügung und schaffen die Vernetzung anderer Wohnungsbaugesellschaften und Akteure vor Ort zum Nutzen des Quartiers. Ein weiterer Beitrag kann in der Initiierung bzw. Organisation und Koordination von wohnbegleitenden Dienstleistungen und Infrastrukturangeboten für das ganze Quartier liegen. Besondere Chancen liegen im „Wohnen Plus“, wenn quartiersbezogene Dienstleistungsangebote bewohnerorientiert, zielgruppenbezogen und geschlechtsspezifisch konzipiert werden. Auch hier sehen Genossenschaften ihre Stärke eher in der Koordinierung der Akteure als im eigenen Anbieten diverser Freizeit- und Dienstleistungsangebote.

Wohnungsgenossenschaften haben sich traditionell mit Aufgaben befasst, die über die reine Wohnungsversorgung ihrer Mitglieder hinausgehen. Mit quartiersbezogener Verantwortung können die Genossenschaften an diese Traditionen – zum Vorteil ihrer eigenen Mitglieder – anknüpfen. Zu bedenken ist dabei, dass eine Quartiersstabilisierung generell langfristige Planung und Steuerung und die Präsenz von Genossenschaften während des gesamten Prozesses erfordert.

Selbstverständlich gibt es Grenzen, an die Genossenschaften in ihrem Quartiersengagement stoßen. Wohnungsgenossenschaften können nicht kompensieren, was an generellen Trends der gesellschaftlichen Entwicklung und damit auch in der Stadtentwicklung geschieht. Aber sie können im Dialog und in Kooperation mit anderen Akteuren vielfältige Potenziale für die Quartiersentwicklung aktiv einbringen.

## 5 Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen zur Stärkung von Genossenschaften

### 5.1 Einleitung

Genossenschaftliches Wohnen als dritte Säule der Wohnraumversorgung in Deutschland zu stärken heißt, passgenaue Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Wohnungsgenossenschaftstypen zu entwickeln, entsprechende Unterstützungsstrukturen aufzubauen und neue Aktivitäten zu starten. Denn:

- Traditions-genossenschaften brauchen Innovationen in der Praxis
- Kleine Genossenschaften brauchen Know-how und Kooperationen
- Mietergenossenschaften wollen Mitglieder-genossenschaften werden
- Bestandsübernahme-Genossenschaften wollen Genossenschaftskultur transportieren
- Junge Genossenschaften wollen als seriöse Partner wahrgenommen werden und
- Neugründungen brauchen Beratung und Finanzierung.

Die formulierten Zielsetzungen verlangen nach fördernden und aktivierenden Maßnahmen, die Gegenstand des folgenden umfassenden Kapitels sind, das sich insgesamt mit den Unterstützungsstrukturen zur weiteren Implementierung von Modellen genossenschaftlichen Wohnens auseinandersetzt. Es sucht nach Wegen, den Genossenschaftsgedanken über die Grenzen der Einzelgenossenschaft hinaus bundesweit zu etablieren. Dazu muss auf mehreren Ebenen gehandelt werden. Aufgabenfelder sind neben der Entwicklung von Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen, neuen Kooperationsformen und Beratungsinfrastrukturen auch Finanzierungs- und Marketingstrategien und Mitgliederwerbung.

Das Kapitel behandelt zunächst Aspekte der Kommunikation und des Marketings. Die Instrumente des Marketings werden vermehrt auch von Wohnungsbaugenossenschaften gezielt eingesetzt. Die Anforderung stellt insbesondere kleine und mittlere ehrenamtlich geführte Wohnungsbaugenossenschaften vor Probleme, da sie in der Regel weder über die personellen noch die

ökonomischen Mittel verfügen, um auf diese neuen Anforderungen adäquat reagieren zu können. Gute Kommunikation ist eine entscheidende Grundlage für weitergehende Kooperationen, die den Schwerpunkt des daran anschließenden Abschnittes bilden. Im Forschungsfeld sind in den Modellvorhaben diverse Kooperationsformen erprobt und unterschiedliche Dachgenossenschaftsformen entwickelt worden. Kooperationen entstehen in der Regel dort, wo Ressourcen ausgetauscht werden. Im Forschungsfeld wurden verschiedene Kooperationsstrukturen entwickelt: von der vertraglich gebundenen Kooperation bis hin zum informellen Netzwerk. Eine besondere Form der Kooperation ist die Dachgenossenschaft. Die Anforderungen an ein „Dach“ stellen sich sehr verschiedenartig dar. Das Spektrum der Aufgaben geht von Unterstützungsleistungen in der Bewirtschaftung der Häuser über Entlastungsleistungen in der Planungs- und Bauphase bis hin zum Einwerben von Solidarkapital für konkrete Bauvorhaben.

Im Anschluss daran wird auf die Frage der erforderlichen Beratungsinfrastruktur und eines förderlichen Gründungsklimas eingegangen. Die vorhandenen Genossenschaftsstrukturen übernehmen bereits heute zahlreiche Unterstützungsfunktionen für neue Gründungen. Auch die Bewegung der Jungen Genossenschaften und die ihnen nahe stehenden Organisationen tragen ihren Anteil zur Unterstützung bei, indem sie Beratungen für interessierte Wohngruppenprojekte anbieten und dachgenossenschaftliche Strukturen auf- und ausbauen. Es gibt eine hohe Nachfrage von Gründungswilligen, für die eine effektivere Beratungs- und Unterstützungsstruktur ausgebaut werden sollte, wie im sich anschließenden Abschnitt argumentiert wird. Den Abschluss des Kapitels bildet das Thema Finanzierung. Nach wie vor stellt der Nachweis von Eigenkapital sowohl bei Neubauaktivitäten als auch beim Erwerb von Bestandsobjekten das Hauptproblem für Neugründungsinitiativen dar.

## 5.2 Kommunikation ist alles – aber wie fängt man es an?

Wie kann die Kommunikation und das Marketing der Genossenschaftsidee verbessert werden? Für die Wohnungsgenossenschaften genügt es heute nicht mehr, sich nur auf die klassische Mitgliederklientel zu konzentrieren. Veränderte Wohnbedürfnisse, Nachfrage nach großzügigeren Grundrissen, als sie von den meisten Genossenschaften angeboten werden können, machen – in Verbindung mit dem anstehenden Generationenwechsel in der Mieterschaft – ein rechtzeitiges Nachdenken über Werbe- und Marketingstrategien notwendig. Auf allen Wohnungsmärkten – und verstärkt in schrumpfenden Regionen – ist es heute notwendig, anders als bisher auf dem Markt zu agieren, geeignete Zielgruppen zu identifizieren, anzuvisieren und mit passgenauen Angeboten zu umwerben.

Die Frage nach wirksamen Kommunikations- und Marketingkonzepten zur weiteren Stärkung sowie zur Verbreitung des genossenschaftlichen Wohnens ist komplex. Sowohl die Zielsetzungen wie z.B. Mitgliedergewinnung, Verhinderung und Beseitigung von Leerstand, Gewinnung von Kooperationspartnern, Aktivierung der Selbstverwaltung und des Ehrenamtes als auch der einzelnen Akteure sowie unterschiedliche Strategien und die Auswahl geeigneter Medien sind vielschichtig und unterscheiden sich je nach Verwendungszusammenhang. Dazu kommt, dass in der heutigen Mediengesellschaft die Nutzer durch einen Perfektionsgrad der Ansprache verwöhnt und von der Informationsdichte überflutet werden. Schlicht gesagt: Der Kampf um die ungeteilte Aufmerksamkeit des einzelnen Rezipienten ist daher nur schwer zu gewinnen.

Von Seiten der einzelnen Wohnungsgenossenschaft als Kommunikator gestaltet sich die Ausgangssituation also nicht einfach: Traditionsgenossenschaften im Osten wie im Westen Deutschlands fühlten sich lange Zeit sicher in einem Mietermarkt mit langen Wartelisten und spürten, daraus resultierend, kaum Handlungsdruck. Mitgliedergewinnung und Belegungsmanagement waren bis in die 90er Jahre hinein kein wichtiges Thema in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft. Demzufolge konnten auch die Qualifikationen und Kompetenzen im Bereich von Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Marketing in den Genossenschaften kaum ausgebildet werden. Erst in den letzten

10 Jahre wuchs in vielen – stagnierenden und schrumpfenden Regionen Deutschlands die Erkenntnis, dass man sich mit anderen Anbietern auf einem Wohnungsmarkt befindet und man sich der Konkurrenz von privaten, kommunalen und industrier Verbundenen Wohnungseigentümern stellen muss. Damit wuchs die Einsicht, dass die Instrumente des Marketings nun auch von Wohnungsbaugenossenschaften gezielt und verstärkt angewendet werden müssen. Diese notwendige Professionalisierung im Bereich von Management und Marketing konfrontiert insbesondere kleine und mittlere ehrenamtlich geführte Wohnungsbaugenossenschaften mit neuen Aufgaben. Es war deshalb ein besonderes Anliegen des Forschungsfeldes, transferfähiges Handlungswissen zu geeigneten Kommunikationsstrategien und -formen zu gewinnen und es der Genossenschaftslandschaft in verschiedenen Publikationsformen zugänglich zu machen. Im Forschungsfeld erproben vor diesem Hintergrund die verschiedensten Akteure zahlreiche Wege, Ansätze und Strategien, um multiple Empfänger, Zielgruppen und Ansprechpartner zu erreichen. Sie wählten zahlreiche Kommunikationsformen und -strategien, um die Genossenschaftsidee besser zu transportieren und um im Einzelnen

- mit ihren Botschaften das Thema des genossenschaftlichen Wohnens wieder stärker in die gesellschaftliche Diskussion zu bringen,
- die Alleinstellungsmerkmale von Wohnungsgenossenschaften einheitlich und gebündelt bundesweit zu kommunizieren,
- durch neue Marketingstrategien die Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu sichern,
- neue gesellschaftliche Gruppen (z.B. Migranten) für das Wohnen in Genossenschaften zu erschließen,
- Mieter einer übernommenen Bestands-gesellschaft zu (aktiven) Genossenschaftsmitgliedern zu machen,
- langjährige Genossenschaftsmitglieder von Traditionsgenossenschaften zu binden,
- Mitglieder wieder stärker an die Prinzipien der Selbsthilfe und Demokratie heranzuführen,
- Mitglieder für eine Neugründung zu gewinnen und
- neue Kooperationsformen und Unterstützernetzwerke zu installieren.

Die zu Beginn des Forschungsfeldes für wichtig erklärten Strategien und Bausteine wurden erprobt und führten zu ersten verallgemeinerbaren Erkenntnissen. Im Folgenden werden ausgewählte Aktivitäten einzelner Modellvorhaben sowie Lösungsansätze und gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse dokumentiert. Es handelt sich dabei um die fünf von einander abgrenzbaren Aufgabenfelder

- Kommunikationsstrategien zur Mitgliedergewinnung
- Genossenschaftsinterne Kommunikationsstrukturen
- Kommunikationsstrukturen zur weiteren Initiierung von Kooperationen
- Kommunikationskonzepte und -strategien im Rahmen von genossenschaftlichen Privatisierungen
- Überregionale Marketingstrategien zur Stärkung der Marke Wohnungsbaugenossenschaften

die hier exemplarisch dargestellt und mit einzelnen Praxisberichten aus den Modellvorhaben München FrauenWohnen, Darmstadt, Berlin Kreuzberg, München WOGENO, Kiel und Pinneberg sowie von der bundesweiten Marketinginitiative belegt werden.

### **Kommunikationsstrategien zur Mitgliedergewinnung**

Welche Wege können kleine, junge und sich in der Gründung befindliche Genossenschaften gehen, um mit effizienten und kostengünstigen Maßnahmen im Bereich von Öffentlichkeitsarbeit und Werbung neue Mitglieder zu gewinnen?

#### *Beispiel FrauenWohnen eG München*

Jahrelang hatte die Münchner Frauenwohnungsgenossenschaft an der Realisierung ihres ersten Projektes in der Messestadt Riem gearbeitet. Viel Überzeugungsarbeit war bei Politik und Verwaltung und in der Münchener Öffentlichkeit zu leisten, um die Legitimität und Notwendigkeit gemeinschaftlicher Wohnprojekte nur für Frauen – als Nische mit wachsender Nachfrage – durchzusetzen. Die Initiatorinnen waren also zu Beginn des Forschungsvorhabens bereits darin geübt, die Projektidee zu verbreiten und dabei die Unterschiede von FrauenWohnen zu anderen Genossenschaften zu verdeutlichen. Bei Einstieg in die Forschung kurz vor Baubeginn im Frühjahr 2005 bestand die Aufgabe

darin, mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit eine ausreichende Anzahl von Mitfrauen zu werben, die bereit und in der Lage waren, die erforderlichen nicht unerheblichen Eigenkapital-Einlagen zu tätigen und dabei gleichzeitig die Berechtigung zum Bezug einer öffentlich geförderten Wohnung vorweisen konnten. Im Zuge des ExWoSt-Projekts konnte mit geringen Mitteln ein breit gefächertes Spektrum an Strategien und Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit entwickelt werden, das sich aus folgenden Bausteinen zusammensetzt:

- Kurzportrait – Beschreibung der Genossenschaft auf einer Seite,
- Faltblatt mit den wichtigsten Informationen, Zielen und Ankündigungen von Informationsveranstaltungen zur Auslage an öffentlichen Orten,
- Anspruchsvolle Informationsmappe für Interessentinnen, die nicht über einen Internetzugang verfügen, 13 Seiten, gegen eine Schutzgebühr zu beziehen,
- Merkblätter, z.B. über die Förderbedingungen der Stadt München,
- Neugestaltung der barrierefreien Website mit Fotogalerie, Plänen und Grundrissen, Presseartikeln, Veranstaltungsankündigungen sowie einem internen Bereich z.B. zum Abruf des Rundbriefes,
- Rundfunkbeiträge und Presseartikel,
- Veranstaltungshinweise in der aktuellen Tagespresse,
- Informationsveranstaltungen, Vorträge, Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen etc.,
- Rundbriefe,
- eingehende persönliche Beratungsgespräche,
- Vernetzung mit städtischen frauen- und wohnungspolitischen Stellen.

Zur Wirksamkeit der verschiedenen PR- und Werbestrategien berichten die Frauen, dass die Presse ein wichtiges Medium ist, um auf die Genossenschaft aufmerksam zu machen. Auch das Internet gewinnt als Quelle für Erstinformationen, auf deren Grundlage eine Wohnungsinteressentin entscheiden kann, ob diese gemeinschaftliche Wohnform für sie von Interesse ist, zunehmend an Bedeutung.

Nicht effektiv war die Schaltung von Anzei-

gen in einer Internetplattform, dem Immobilienscout. Das besondere Wohnformangebot kann nur schlecht in stichwortartigen Anzeigentexten verständlich dargestellt werden und führt u.U. zu aufwendigen Rückfragen ohne Aussicht auf Erfolg. Ungeachtet der Notwendigkeit, die verschiedenen Werbestrategien weiter zu verfolgen und die Vernetzung zu intensivieren, scheinen aber andere Aspekte einen größeren Einfluss zu haben bei der Entscheidung, Mitglied bei FrauenWohnen zu werden. Eine Umfrage unter den Erstbezieherinnen erbrachte, dass persönliche Kontakte letztendlich den höchsten Werbeerfolg erzielt haben, gefolgt von positiven Berichten in der Presse (Quelle: Endbericht FrauenWohnen München).

Diese Erkenntnis ergab sich auch bei anderen Modellvorhaben bei dem Versuch, auf einem breiten Markt besondere Nachfrager herauszufiltern und anzusprechen: Je komplexer die Botschaft, je spezieller und stärker vom Gewohnten abweichend das Angebot, desto wichtiger ist der persönliche Kontakt, das Vertrauen zum Überbringer der Information, der quasi für die Güte des Angebots ein Qualitätssiegel darstellt. So haben auch die Akteure des Modellvorhabens Wiesbaden bei ihrer intensiven Suche nach jungen Familien mit Kindern die Erkenntnis gewonnen, dass „kein Marketingkonzept das persönliche Erklären eines Wohnmodells ersetzen kann“. Im Modellvorhaben des Bauvereins für Kleinwohnungen in Halle wurde in diesem Zusammenhang der Slogan geprägt: „Mundfunk ersetzt Rundfunk“. Voraussetzung für den Erfolg dieses „Mediums“ ist allerdings, dass die zu überbringende Botschaft wirklich eine gute ist, dass das Wohnformangebot von hoher Qualität ist und in entsprechenden Milieus Nachfrager finden kann.

*Modellvorhaben WohnSinn Darmstadt:  
Werbekampagne „Kinder erwünscht“*

Hat man keinen unmittelbaren Zugang zu der gesuchten Zielgruppe wie z.B. im Modellvorhaben WohnSinn2 in Darmstadt, wo zur Ergänzung der Nutzergruppe die per genossenschaftseigener Quotierung vorgegebene Anzahl von jungen Familien mit Kindern gesucht werden musste, sind die Chancen der Mund-zu-Mund-Werbung gering. Die Arbeitsgruppe „Öffentlichkeitsarbeit“ von WohnSinn2 erarbeitete ein aufwendiges, anspruchsvolles und stimmiges Konzept, um junge Familien auf ihr generationenübergreifendes gemeinschaftliches

Wohnprojekt aufmerksam zu machen. So wurden mit 2 000 Flyern „Kinder erwünscht“ gezielt mehr als 75 KITAs, Grundschulen, Horte, der Mütterverein, die Stadtbibliothek und die Verbraucherberatung aufgesucht, Gespräche geführt und Informationsmaterial übergeben. Eine Auswertung zeigte: Der Weg über Kindergärten und andere Einrichtungen war erfolglos. Die wenigen Interessierten kamen über die Lokalzeitung, das Darmstädter Echo oder durch direkten Kontakt und das, obwohl die Ankündigung einer Informationsveranstaltung erst am selben Tag veröffentlicht wurde. Dennoch scheinen Veröffentlichungen im Darmstädter Echo das wichtigste Medium zu sein. Dieses Beispiel zeigt u.a. auch, dass eine hohe Auflage notwendig ist, um aus der Vielzahl von Interessenten genau diejenigen herausfiltern zu können, die sich speziell für eine genossenschaftliche Organisations- und Wohnform interessieren. Der hohe Streuverlust fällt dabei offensichtlich nicht ins Gewicht, da die Kleinanzeigen im Veranstaltungskalender meist kostenlos sind.

Die Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit hat einen auf junge, kleine Genossenschaften und Wohnprojekte zugeschnittenen Leitfadens zu alltäglichen Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit erstellt, der im Materialienband auf CD enthalten ist. Er ist insbesondere für Selbsthilfe-Gruppen, die bisher keine Erfahrungen mit Öffentlichkeitsarbeit sowie der Organisation von Informationsveranstaltungen etc. haben, sehr hilfreich und deutlich konkreter als landläufige Veröffentlichungen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.

*Modellvorhaben Berlin-Kreuzberg:  
Interkulturelle Kommunikation*

Das Modellvorhaben „Migranten in die Genossenschaft“ in Berlin hat im Rahmen einer Privatisierung landeseigener Grundstücke die Frage untersucht, inwieweit türkischstämmige Migranten in Berlin Kreuzberg und Schöneberg für den genossenschaftlichen Erwerb kommunaler Wohnungen interessiert und gewonnen werden können. 209 Wohnungen und Haushalte aus fünf Modellhäusern, die zu rund 60% von Migranten-Haushalten bewohnt sind, waren Gegenstand der Untersuchungen. Das Modellvorhaben ging von der sich im Prozess bestätigenden These aus, dass die Eigentumsorientierung für türkische Zuwanderer einen besonderen Anreiz darstellen würde. Zwischenzeitlich steht ein Erwerb durch

die eigentumsorientierten Wohnungsbau-genossenschaft Am Ostseeplatz kurz bevor. Bei vielen türkischen Migranten bestehen Vorbehalte gegen Wohnungsgenossenschaften, die aus dem schlechten Image von und Erfahrungen mit dem Genossenschaftswesen im Heimatland herrühren. Zur Überwindung dieses Misstrauens entwickelte das Modellvorhaben attraktive Kommunikations- und Beteiligungsformen und verständliche zweisprachige Informationsmaterialien. Es wurde eine sensible interkulturelle Kommunikationsstrategie aus mehreren Bausteinen gewählt:

- Grundsätzliches Agieren in einem interkulturellen Team für alle Kommunikationsanlässe mit der Zielgruppe,
- Erstellung von muttersprachlichen, bildhaften Informationsmaterialien in einer hochwertigen Mappe über das komplizierte Thema des Beitritts zu einer eigentumsorientierten Genossenschaft,
- Herstellen von Nähe zu den Mietern durch persönliche Gespräche, Interviews und gemeinsame Aktionen durch das interkulturelle Team,
- Erfassung und Analyse der Lebenssituationen, Einstellungen und Befindlichkeiten (aufenthaltsrechtliche Gegebenheiten, soziale Lage, kulturelle Prägung in Bezug auf Wohnform und Lebensweise, Herkunfts-Landkarte etc.),
- Begleitung und Unterstützung des Prozesses u.a. durch gemeinschaftsbildende Veranstaltungen (z.B. Bus-Tour zu beispielhaften Berliner Genossenschaftsprojekten, Informationsveranstaltung im Kiez, Treffen der Modellhäuser-Bewohner untereinander, Abschlussveranstaltung etc.) um den Kenntnisstand zu erhöhen, die Identifikation mit dem Vorhaben zu stärken sowie es in der Öffentlichkeit bekannter zu machen,
- Begleitende Pressearbeit zur Herstellung und Einbeziehung von Öffentlichkeit durch Veröffentlichungen, Pressemitteilungen und öffentliche Aktionen, die auch zu überregionaler ausführlicher Berichterstattung führte.

Mit den Mietern von fünf Modellhäusern wurden 46 Tiefeninterviews und 56 Informationsgespräche geführt; die individuellen Fragestellungen behandelten kulturell geprägte Wohnbedürfnisse und Erwartungen sowie die Bereitschaft zum Engagement in

einer Wohnungsgenossenschaft. Ein wichtiges Thema war die Vermittlung des Sachverhaltes, dass in einer eigentumsorientierten Genossenschaft die einzelne Wohnung unter bestimmten Bedingungen in individuelles Eigentum umgewandelt werden kann. Im Vorfeld hatte es zahlreiche Hausversammlungen gegeben, bei dem die Möglichkeiten eines mieterbezogenen Erwerbs der Häuser im Mittelpunkt standen.

Im Rahmen des rund einjährigen Begleitprozesses entwickelte das interkulturelle Team „Die erfolgreichen 10 – Regeln für die Kommunikation mit türkischen Mietern“, die sich allerdings nicht ausschließlich auf die Kommunikation mit türkischen Migranten beziehen, sondern universell im Rahmen interkultureller Kommunikation anzuwenden sind. Sie basieren auf den Erfahrungen des Forschungsvorhabens und den Ergebnissen intensiver interkultureller Teamberatungen. In nachfolgender Abbildung sind die grundsätzlichen Regeln zu den Besonderheiten der Kommunikation wiedergegeben.

Abbildung 5.2.1  
Die „Erfolgreichen Zehn“

Die „Erfolgreichen Zehn“
1. Wertschätzung: Gegenseitige Wertschätzung, d.h. Interesse und Respekt gegenüber dem/der Gesprächspartner/in ist die Basis jegliche Kommunikation, die auf Gemeinsamkeiten im Handeln bezogen ist.
2. Emotionalität: „Deutsche bin ich mit dem Kopf, mit dem Herzen bin ich Türkin“. Bei der Wahl der Sprache muss beachtet werden: Die türkische Sprache ist im Gegensatz zur deutschen emotionaler und persönlicher.
3. Vertrauen ist gut, mehr Vertrauen durch persönlichen Kontakt ist besser: Erfolgreiche Kommunikation mit türkischen Mieterinnen und Mietern braucht den persönlichen Kontakt.
4. Sprechen ist besser als Lesen: Das geschriebene Wort ist das schlechteste Medium für Informationen und Mieteransprachen. Der Mensch ist das beste Medium für Informationen.
5. Bilder und Grafiken statt Bleiwüsten: Bilder haben den höheren Erinnerungswert.
6. Fragen und Nachfragen statt Zutexten: Vorgefasste Meinungen sind das Gift jeglicher Kommunikation.
7. Einmal Sehen ist besser als zehnmahl Hören oder zwanzigmal Lesen: Emotionale Beteiligung und praktische Erfahrung garantieren einen hohen Erinnerungswert.
8. Die Qualität der Übersetzungen macht's: Gute Übersetzungen beeinflussen die Qualität der Kommunikation positiv.
9. Interkulturelle Teamarbeit: Bei komplexen Vorhaben ist die Präsenz türkischstämmiger Mitarbeiter und eine interkulturelle Teamarbeit unerlässlich.
10. Struktur ist besser als Laisser-faire

Quelle: Endbericht Berlin Kreuzberg

Das Modellvorhaben kommt am Schluss der intensiven Kommunikationsarbeit zu dem ermutigenden Ergebnis: „Türkischstämmige Mieter wollen Genossenschaftsmitglieder werden und sich aktiv an der Verbesserung ihrer Wohnungen und des Wohnumfeldes

beteiligen. Dabei kommt es entscheidend auf das Vertrauensverhältnis zur Genossenschaft und auf die persönliche Ansprache durch Kulturmittler an“ (Quelle: Endbericht Berlin-Kreuzberg).

### Fazit

Alle drei Praxisbeispiele der Modellvorhaben zeigen deutlich, wie wichtig die zielgruppenspezifische Ansprache ist: Frauen, die unter Frauen leben, Familien mit Kindern, die generationenübergreifend wohnen wollen und türkischstämmige Migranten aus Berlin-Kreuzberg: Sie alle sollen erreicht werden mit einem sehr speziellen genossenschaftlichen Angebot, das nicht der Norm entspricht und in der Regel – und wenn beim Empfänger nicht bereits ein Vor- und Spezialwissen besteht –, erklärungsbedürftig ist. Am besten gelingt die Übermittlung der Botschaft von Mensch zu Mensch. Kommunikationsmittel und Medien haben dabei eher eine unterstützende Funktion. Die persönliche Überzeugungskraft einer vertrauenswürdigen Person ist nicht ersetzbar, wenn es sich um Angebote handelt, die stark vom Gewohnten abweichen und für die meisten Menschen ein Novum darstellen. Diese Erkenntnisse, die vorrangig für Neugründer und Junge Genossenschaften von Interesse sind, können nicht im Verhältnis 1:1 als Strategie für Traditionsgenossenschaften übernommen werden. Dennoch kann bei kleineren Vermietungsprojekten im Rahmen von neuen Konzepten im Belegungsmanagement von klassischen Genossenschaften berücksichtigt werden, dass Mitgliederwerbung effizienter sein kann, wenn sie authentisch, persönlich und individuell überbracht wird: z.B. als Konzept „Mitglieder werben Mitglieder“, als eine Form von „Mundfunk“.

### Genossenschaftsinterne Kommunikationsstrukturen

*WohnSinn eG Darmstadt: Selbst verwaltet – selbst bestimmt – und selbst gearbeitet*

Die drei gemeinschaftlichen Wohnprojekte von WohnSinn weisen eine starke Selbstverwaltungsstruktur auf. In regelmäßigen Treffen werden bzw. wurden die Gebäude, die Gemeinschaftsflächen, die Außenanlagen geplant und nach der Erstellung mit viel Eigenarbeit verwaltet und unterhalten. Diese Kommunikations- und Arbeitsstrukturen erhöhen die Identifikation mit der Gemeinschaft, dem Gebäude und dem Wohnumfeld. Nicht zuletzt senken sie die Kosten. In der

kommunikativen Zusammenarbeit werden mögliche Konflikte direkt auf der Ebene der Gremien und Hausgemeinschaften gelöst (Quelle: Endbericht Darmstadt).

Die Genossenschaft folgt mit dem hohen Regelungsinstrumentarium von Gremien und Arbeitsgruppen der These, dass nachhaltige Nachbarschaft gemeinsame Angelegenheiten, Entscheidungsspielräume und Kompetenzen braucht. Durch die Herausbildung einer Binnenorganisation der Planungs- bzw. Hausgemeinschaften sowie durch die entsprechende Einbindung der Gemeinschaften als Partner der Genossenschaft in die Entscheidungsabläufe während der Planungsphase sowie zur Organisation der Hausverwaltung in der Nutzungsphase kann es gelingen, unterschiedliche Menschen über das Wohnen nachhaltig in Beziehung zu bringen. Die Rechtsform der Genossenschaft bietet gute Voraussetzungen für die Umsetzung einer derart verstandenen Selbstverwaltung, die bei WohnSinn eG unter § 2 der Satzung verankert ist: „Bei der Bewirtschaftung werden Formen der Selbstverwaltung realisiert. Die Mitglieder, die in Wohnungen der Genossenschaft wohnen, sollen sich in Hausgemeinschaften organisieren. Die Hausgemeinschaften verwalten die Liegenschaften und sind gegenüber der Genossenschaft verantwortlich.“

Die Hausgemeinschaft WohnSinn 1, die vor 3 Jahren ihre Wohnungen bezogen hat, wird durch den im Plenum gewählten Bewohnerrat (7 Mitglieder) vertreten. Er ist Ansprechpartner für den Vorstand, koordiniert bei Bedarf die Arbeit der Arbeitsgruppen und bereitet Plenumsbeschlussvorlagen vor. Im monatlichen Plenum hat jeder Erwachsene eine Stimme. Beschlüsse werden mit einfacher Mehrheit gefasst und müssen vorher angekündigt worden sein. In allen Gremien werden Ergebnisprotokolle verfasst, die öffentlich zugänglich sind. Die in den Arbeitsgruppen geleisteten Aufgaben bestehen aus Hausmeistertätigkeiten, Nebenkostenabrechnung, Einrichtung und Verwaltung der Gemeinschaftsräume, Pflege der Außenanlagen und Organisation von Festen.

Im Rahmen von Interviews bewerteten die Bewohner die Wichtigkeit der Mitsprache bei verschiedenen Themen. Am wichtigsten ist den Befragten die Festlegung der Regeln innerhalb der Hausgemeinschaften. Die Mitsprache bei den Außenanlagen rangiert an letzter Stelle. Die Angaben zum investierten Zeitaufwand zeigen, dass ein großer Teil

der Befragten sich regelmäßig mit den Angelegenheiten der Hausgemeinschaft beschäftigt: 74% schätzen, dass sie sich wöchentlich mindestens eine Stunde (in der Regel mehr) einbringen. Die Hälfte der Befragten möchte an diesem Engagement nichts ändern, 23% möchten weniger, 16% gerne mehr tun.

Abbildung 5.2.2

Geschätzter Zeitaufwand für Besprechungen und Arbeiten für Hausgemeinschaft oder Genossenschaft pro Woche (zu „normalen“ Zeiten, also ohne Berücksichtigung von Urlaub oder Krankheit)

	Nennungen	in %
nicht relevant	2	6
unter 1 h	1	3
1 - 2 h	5	16
3 - 4 h	13	42
5 h oder mehr	5	16
k. A.	5	16
<b>Gesamt</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Quelle: Endbericht Darmstadt

In WohnSinn 1 und WohnSinn 2 ist es gelungen, die Beteiligten über mehrere Jahre hinweg in Gremien- und Eigenarbeit für die Haus- bzw. Planungsgemeinschaft einzubinden. WohnSinn eG bietet mit seinen Selbstverwaltungsgremien eine Gelegenheit für Beteiligung, die von fast allen Mitgliedern wahrgenommen wird. Das gemeinsame Ziel, das die Menschen in erster Linie zusammenbringt, ist der Aufbau eines Nachbarschaftsnetzes.

**Fazit**

Gemeinschaftliche Ziele und kleinteilige Beteiligungsstrukturen zu ihrer Verwirklichung und zur Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben – diese Kombination könnte durchaus auch auf andere Genossenschaften übertragbar und für breitere Zielgruppen mit Nachbarschaftsorientierung attraktiv sein. Fraglich ist allerdings, welche Akteure bei einem möglichen Transfer auf größere Genossenschaften strukturierende Rollen übernehmen könnten und ob das Kommunikations- und Selbstverwaltungskonstrukt auch in anderen Milieus verankert werden könnte.

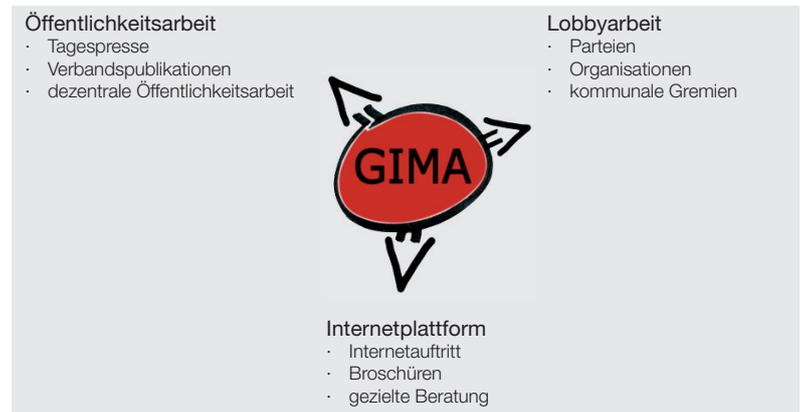
**Kommunikationsstrukturen zur Initiierung von Kooperationen**

*WOGENO eG München: das GIMA-Öffentlichkeitskonzept*

Die im Rahmen des Modellvorhabens WOGENO eG entwickelte und gestartete Genossenschaftliche Immobilien Agentur München (GIMA) will den Erhalt lebendiger Hausgemeinschaften und Wohnquartiere in München fördern. Sie berät mit dem Ziel der Veräußerung von Mehrfamilienhäusern an bestehende oder neu gegründete Genossenschaften und tritt insofern als Mittlerin zwischen verkaufswilligen Eigentümern, übernahmeinteressierten Genossenschaften und Mieter- bzw. Hausgemeinschaften auf.

Abbildung 5.2.3

Das GIMA-Öffentlichkeitskonzept



Quelle: Endbericht München WOGENO

*Das GIMA-Öffentlichkeitskonzept*

Die Öffentlichkeitsarbeit war und ist ein wesentlicher Faktor für das Gelingen des Modellvorhabens der WOGENO eG München. Ein langfristiger Erfolg der Beratungs- und Vermittlungsagentur sollte sich dann einstellen, wenn die GIMA unter den Akteuren einen hinreichenden Bekanntheitsgrad gewinnt und sie sich selbst als ein wichtiger Akteur der Wohnungspolitik und Ansprechpartner und Berater bei anstehenden Privatisierungen in München etablieren kann. Deswegen hat das Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ einen zentralen Stellenwert in der Arbeit. Dabei werden verschiedene Segmente der lokalen und regionalen Öffentlichkeit bedient und adressiert (allgemeine Öffentlichkeit, Multiplikatoren, Genossenschaften, eigene Medien) und gleichzeitig mehrere Ebenen von Öffentlichkeit (durch dezentrale / institutionelle / unmittelbare Öffentlichkeitsarbeit) berücksichtigt.

Eine intensive Pressearbeit unterstützte im Sommer 2005 den Start der GIMA mit zahlreichen Veröffentlichungen in der lokalen und überregionalen Tagespresse, Wochenzeitungen und Verbandsorganen. Die Pressearbeit der GIMA-Akteure hat es verstanden, die Privatisierung von Wohnungsbeständen zum Politikum zu machen und ein Interesse an städtischen Aufwertungsprozessen zu wecken. So gelang es, das Beratungs- und Vermittlungsangebot der neuen Agentur mit einem Schlag bekannt zu machen. Ein Rezept des Erfolges war einerseits das Ineinandergreifen der verschiedensten Veröffentlichungen in einem kurzen Zeitraum sowie die Fürsprache bekannter Persönlichkeiten aus der Münchener Wohnungs- und Stadtpolitik. Eine ganz besonders befördernde Rolle hat hier sicherlich die Artikelserie in der Süddeutschen Zeitung gespielt, die immer wieder positiv über Aktivitäten der GIMA berichtet hat. Aber auch der Bayerische Rundfunk und verschiedene Verbandsorgane wie „Die Bayerische Hausbesitzer-Zeitung“, „Der Mieterspiegel“, das Münchner Obdachlosenmagazin BISS sowie Stadtteil-Werbemagazine trugen durch regelmäßige Berichterstattung zur Bekanntmachung und zur Verbreitung der GIMA bei.

Neben der allgemeinen Öffentlichkeit gelang es durch verschiedene Anstrengungen und intensive Kontakte, wichtige Akteure und für den Wohnungsmarkt relevante Multiplikatoren zu gewinnen wie z.B.:

- den Münchner Oberbürgermeister Ude (auch in seiner Funktion als Vorsitzender des Deutschen Städtetags)
- die SPD Stadtratsfraktion
- die Mieterorganisationen (Mieterverein, Mieter helfen Mietern, Mieterbeirat, Mieterberatung)
- den Haus- und Grundbesitzerverein München

Ein wichtiger Adressat der Vernetzungsbestrebungen der GIMA waren die bestehenden Münchener Wohnungsgenossenschaften, die als potenzielle Erwerber von zum Verkauf stehenden Immobilien gewonnen und interessiert werden mussten. Hier wurde eine gezielte Informationsveranstaltung in den Räumen des Verbandes bayerischer Wohnungsunternehmen (VdW Bayern) durchgeführt. Wesentliches Instrument der Öffentlichkeitsarbeit sind die eigenen Informationsmedien, die von der GIMA in beson-

derer Art gestaltet wurden, nämlich

- Faltblätter
- Imagebroschüre
- Internetseite ([www.gima-muenchen.de](http://www.gima-muenchen.de))

Es wurde mit einem mit der Thematik vertrauten Werbebüro an besonders plakativen Formen der Visualisierung gearbeitet, um die verschiedenen Ansprechpartner wirklich erreichen zu können. Die Flyer richteten sich zum einen an Hauseigentümer und zum anderen an die Mieter von zum Verkauf stehenden Häusern. Darüber hinaus wurde eine umfangreiche Imagebroschüre mit einem Vorwort des Oberbürgermeisters entwickelt. Neben den Elementen der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit zur Ansprache der lokalen und regionalen Öffentlichkeit war es wichtig, gezielt die stadtgesellschaftlichen Akteure in den einzelnen Stadtbezirken und Quartieren zu erreichen, in denen die Aufwertungsprozesse stattfinden. Deshalb erfolgte die Konzentration der Arbeit auf die Stadtbezirke durch Information und Einbeziehung der Bezirksausschüsse, der politischen Vertretung auf Stadtbezirksebene. Unterstützend wurde die Stadtteilpresse z.B. auch durch Anzeigen über bevorstehende Informationsveranstaltungen im Quartier informiert.

Insgesamt hat das professionell geplante und feinkörnig abgestimmte GIMA-Öffentlichkeitskonzept dazu beigetragen, dass die Vermittlungsagentur in kürzester Zeit bei den relevanten Akteuren in München bekannt war und ein Netzwerk zur Beratung bei genossenschaftlicher Privatisierung aufgebaut werden konnte. Ein wesentliches Element für den Transfer der Erkenntnisse kann der GIMA-Leitfaden sein, der die Arbeitsweise – und hier auch insbesondere die intensive Öffentlichkeitsarbeit – und Erfahrungen der genossenschaftlichen Immobilienagentur so aufbereitet, dass sie auch von anderen Akteuren nachvollzogen werden können. Dieser ist separat veröffentlicht.

### Fazit

Die Erfahrungen der WOGENO in München bei der Implementierung der Genossenschaftlichen Immobilienagentur GIMA zeigen, dass der Aufbau von Netzwerken und neuen Kommunikationsstrukturen eine Aufgabe für Profis ist. Dank der Mittel des Forschungsprojekts konnten in diesem besonderen Fall genossenschafts- und

kommunikationserfahrene Fachleute eingeworben werden. Zum anderen zeigen die Erfahrungen auch deutlich, dass der Aufbau eines Kooperationsnetzwerks zur Sicherung von Hausgemeinschaften durch genossenschaftliche Privatisierungen gelingen kann, wenn man sich mit einem ausgefeilten Kommunikationskonzept, viel Engagement, guten Verbindungen zu den Medien und dem erwähnten professionellen Know-how auf den Weg macht.

### **Kommunikationsstrategien im Rahmen von genossenschaftlichen Privatisierungen**

*Die „Neue“ GeWoGe eG Pinneberg:  
Ein Konzept zur Kommunikation der  
Umwandlung*

Neugründungen oder auch Traditions-genossenschaften, die größere, zur Privatisierung vorgesehene Siedlungen und Bestände übernehmen, müssen sich in ihren erworbenen Wohnungsbeständen mit der Gewinnung von Mietern auseinandersetzen, die sich nicht – oder nicht alle – ohne weiteres der genossenschaftlichen Idee verpflichtet fühlen. Wie kommuniziert nun eine aus der Umwandlung eines kommunalen Wohnungsunternehmens entstandene Wohnungsgenossenschaft das neue Unternehmen in der Öffentlichkeit? Wie kommuniziert sie mit ihren Mietern? Das Modellvorhaben Pinneberg hat sich mit diesen Fragestellungen in einem ersten Annäherungsprozess strategisch auseinandergesetzt. Die aus der Umwandlung des kommunalen Wohnungsunternehmens GeWoGe entstandene Wohnungsgenossenschaft die „Neue“ GeWoGe eG mit 2 200 Wohnungen konnte nach Beendigung aller formalen und rechtlichen Schritte im August 2006 ihr Tagesgeschäft aufnehmen.

Der neuen Genossenschaft, die sich unter der Marke „Gesichertes Wohnen Gewonnen“ einführt, stellen sich allerdings eine Reihe von Aufgaben und Herausforderungen, die unter den weiten Begriff der „Kommunikation“ fallen (Kommunikationskonzept in der Materialsammlung):

- Bekanntmachen der Umwandlung in der Öffentlichkeit
- Gewinnen der Mieter als Mitglieder
- Erfolgreiche Ansprache der Haushalte mit Migrationshintergrund (15%)
- Kommunizieren der genossenschaftli-

chen Idee und der daraus resultierenden Vorteile

- Instrumente zur regelmäßigen Information der Mieter und Mitglieder schaffen
- Breite Information der Mieter und Mitglieder über die bevorstehenden Modernisierungen und daraus resultierenden Mieterhöhungen
- Ermittlung von Bedürfnissen und Wünschen der Mitglieder
- Förderung von Partizipation und genossenschaftlicher Selbsthilfe

Zur Bearbeitung der mannigfachen Aufgabenstellungen wurde ein umfassendes Kommunikationskonzept erstellt, das auch auf andere Privatisierungs- und Übernahmefälle Anwendung finden kann und das folgende Zielsetzungen formuliert:

- Praxisorientierung als Handlungs- und Maßnahmenkonzept
- Konzentration auf die Gruppen Mieter/ Mitglieder, Mitarbeiter und allgemeine Öffentlichkeit
- Einbettung in langfristige, an einem Unternehmensleitbild orientierte Konzeption

Das Konzept soll dem Vorstand der „Neuen“ GeWoGe einen konkreten Maßnahmenkatalog mit Bausteinen für 4 Handlungsfelder bieten:

- Klares, allgemein akzeptiertes und gelebtes Unternehmensleitbild
- Mitgliederwerbung mit dem Ziel „Alle Mieter erreichen und bis Ende 2007 insgesamt 1 200 Mitglieder gewonnen haben“
- Interne Kommunikation/Partizipation mit dem Ziel, durch ausgeprägte Mitglieder- und Serviceorientierung und intensive regelmäßige Information eine partizipierende und sich engagierende Mitgliedschaft zu erreichen
- Externe Kommunikation: allgemeine Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel die Umwandlung in der Öffentlichkeit bekanntzumachen und positives Image zu erreichen.

Die nachstehende Matrix verdeutlicht die Ziele und Maßnahmen in den einzelnen, ineinander greifenden Handlungsfeldern. In einem nächsten Schritt werden einzelne

Tabelle 5.2.1  
Kommunikationskonzept Pinneberg

Handlungsfeld 1: Unternehmensleitbild	Handlungsfeld 2: Mitgliederwerbung	Handlungsfeld 3: Interne Kommunikation (und Partizipation)	Handlungsfeld 4: Allgemeine Öffentlichkeits- arbeit
1.1 Entwicklung von Corporate Identity, Corporate Image und Corporate Design	2.1 Kampagne zur Information aller GeWoGe-Haushalte  2.2 Erstellung von speziellem Informationsmaterial für ausländische Haushalte  2.3 Kleinräumige Informationsveranstaltungen  2.4 Individuelle Ansprache nicht erreichter Haushalte	3.1 Schulung der Mitarbeiter in Sachen „Genossenschaften“  3.2 Entwicklung eines geeigneten Mediums zur regelmäßigen Mitgliederinformation  3.3 Entwicklung geeigneter Informations- und Partizipationsangebote hinsichtlich oder geplanten Modernisierungen	4.1 Inhaltliche, funktionale und optische Überarbeitung der Internetpräsenz  4.2 Gezielte Information der Presse  4.3 Präsenz in der Öffentlichkeit

Quelle: Endbericht Pinneberg

Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern zur Erreichung der definierten Ziele in einzelne Arbeitsschritte unterteilt. Das vollständige Kommunikationskonzept ist in der Anlage enthalten.

Der Praxistest zu diesem Kommunikationskonzept steht noch aus. Dennoch bietet ein derart strukturiertes kommunikatives Handlungskonzept eine erste gute Vorlage für vergleichbare Aufgabenstellungen auch in anderen genossenschaftlichen Privatisierungsvorhaben.

*Kiel Esbjergweg eG: Neue Kommunikationsoffensive – Vom Bewohner zum Mitglied*

Konkreter sind die Praxiserfahrungen und Ergebnisse aus dem Handlungsfeld Mitgliederwerbung im Modellvorhaben Kiel Esbjergweg. Acht Jahre nach der Gründung ging die Bewohnergenossenschaft Esbjergweg der Frage nach, wie weitere Mieter als Mitglieder gewonnen werden können, wie Partizipation und Engagement in der Mitgliedschaft stärker gefördert werden können und wie der Genossenschaftsgedanke stärker in der Bewohnerschaft verankert werden kann. Denn wie andere neu gegründete Genossenschaften, die zu privatisierende vermietete Wohnungsbestände übernommen haben, steht die WoGe Esbjergweg eG nach den ersten Anlaufjahren vor der Aufgabe, die genossenschaftlichen Prinzipien neu zu beleben (Quelle: Endbericht Kiel).

Die Stärkung der Selbstverwaltungsstrukturen konnte über die Einrichtung von themenbezogenen Arbeitsgruppen, die zu einer verbindlichen Übernahme bestimmter Aufgabenbereiche in der Genossenschaft durch Bewohner führen sollten, erreicht werden. Nach ersten Informationsveranstaltungen

für die Hausgemeinschaften und einer zusätzlichen Abfrage der Interessen in der Bewohnerschaft über eine Fragebogenaktion, wurden von der Genossenschaft im Herbst 2005 drei Bewohnerarbeitsgruppen zu den Themen „Wohnungsvergabe“, „Selbstverwaltung/ Instandhaltung“ und „Nachbarschaftsförderung“ ins Leben gerufen.

Diese drei Arbeitsgruppen trafen sich nach einer intensiveren Anlaufphase regelmäßig monatlich. Die Treffen wurden jeweils von mindestens einem Vorstandsmitglied vorbereitet und begleitet. Es ist gelungen, pro Arbeitsgruppe einen festen Kern von kontinuierlich mitarbeitenden Bewohnern zu installieren (26 von 138 Haushalten). Die Beteiligungsquote liegt bei 18%. Von großer Bedeutung für die Aktivierung der Bewohner hat sich die gezielte persönliche Ansprache erwiesen. Interesse und Mitwirkungsbereitschaft wird in den meisten Fällen erst über die direkte Ansprache erreicht. Schriftliches Informationsmaterial dient dabei zur Koordinierung der gemeinsamen Arbeit.

Von den Arbeitsgruppen sind eine Reihe von Initiativen und Aktionen ausgegangen, die zur Verbesserung der genossenschaftlichen Infrastruktur, zur Förderung von Nachbarschaft sowie zum Ausbau der Mitwirkungsmöglichkeiten der Bewohner im Rahmen der Wohnungsverwaltung beigetragen haben. Der Informationsaustausch zwischen der Bewohnerschaft und dem Vorstand hat sich über die Zusammenarbeit in den AGs erheblich verbessert und zur Vertrauensbildung gegenüber der Genossenschaft beigetragen. Mit Schaukästen in allen Hauseingängen und der Einführung zusätzlicher Vor-Ort-Sprechstunden sind neue Kommunikationsstrukturen etabliert worden, die die Transparenz und die Partizipationschancen

im Genossenschaftsaltag erhöhen. Von den AGs ausgehende nachbarschaftliche Aktionen tragen zur Intensivierung der Kontakte innerhalb der Bewohnerschaft bei.

Die als Aktionsforschung definierte Projektforschung hat auf der Grundlage der begleitenden Beobachtung der Aktivierungsschritte und der qualitativen Interviews eine „Typologie der Aktivierungspotenziale bei Genossenschaftsmitgliedern“ entwickelt, mit der die unterschiedlichen Engagements der Bewohner erkennbar werden (Quelle: Endbericht Kiel). Den Hintergrund des Typologisierungsvorhabens bildete die These, dass eine gezielte Ansprache weniger Schlüsselpersonen sinnvoller sein kann, als eine breite ungezielte Ansprache aller Mitglieder. Die Projektforschung hat die unterschiedlichen Beweggründe und Voraussetzungen, die bei der Mitwirkung der Genossenschaftsmitglieder für das Engagement ausschlaggebend waren, als Aktivierungstypen charakterisiert. Es beschreibt

- den Handwerker, der seine professionelle oder laienhafte handwerkliche Befähigung im Dienste der Nachbarschaft einbringt,
- den Beobachter oder Kommentator, der in distanzierter Nähe die sozial-kommunikativen Ereignisse der Nachbarschaft verfolgt und für beobachtende Aufgaben gewonnen werden kann,
- den Professionellen, der vorhandene Kompetenzen aus seinem Berufsleben produktiv in die Genossenschaft einbringen kann,
- den Nachbarn, der sich intensiv um den Aufbau einer Nachbarschaft bemüht,
- den Netzwerker, der als „Kümmerer“ für das genossenschaftliche Gemeinwesen einen größeren Aktionsradius abdeckt und
- den Hedonisten, der seine Motivation aus dem Interesse nach Selbstverwirklichung bezieht und z.B. einen positiven Beitrag durch pflegende und verschönernde Teilleistungen z.B. im Wohnumfeld leisten kann.

Insgesamt zeigt das Beispiel der Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG, dass es auch in so genannten benachteiligten Quartieren gelingen kann, durch passgenaue kommunikative Maßnahmen den Weg zu den Mitgliedern zu finden und ehrenamtliche Akti-

vitäten und soziale Netze aufzubauen. Die AG-Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich innerhalb einer kurzen Aktivierungsphase zu engagierten Genossenschaftsmitgliedern entwickelt. Die Erfahrungen zeigen allerdings auch, dass der institutionelle Rahmen, den die Genossenschaft standardmäßig über das Demokratieprinzip der Mitsprache bietet, alleine nicht ausreicht, um Bewohner zu aktivieren. Die angebotenen Arbeitsgruppen und die besonderen persönlichen Formen der Mitgestaltung haben den Spielraum geboten, sich gemäß den eigenen Interessen zu engagieren und einzubringen.

Nicht zuletzt gerade deshalb formulierte ein Mitglied der Genossenschaft auf der Abschlussveranstaltung des Forschungsfeldes in Berlin die folgende Botschaft: „Wir, die Vertreter der Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg, wünschen uns, dass die Menschen, die unser Modellvorhaben kennen lernen, sich bewusst machen, wie sehr sie in der Lage sind, Veränderungen in ihrem Lebensumfeld zum Besseren zu erreichen, wenn die Aktion von ihnen selbst ausgeht.“

#### **Überregionale Marketingstrategien zur Stärkung der Marke Wohnungsgenossenschaften**

*Modellvorhaben Bundesweite Marketinginitiative: Alleinstellungsmerkmale von Wohnungsgenossenschaften kommunizieren*

„Tue Gutes und rede darüber“ – dieser Leitsatz wurde bisher von den meisten genossenschaftlichen Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt. Ihre Leistungen bei der Wohnraumversorgung von nahezu 5 Millionen Bürgern sind den meisten Menschen – und durchaus auch Mitgliedern von Genossenschaften – nicht bekannt. Das soll sich ändern. Unter anderem durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit für eine Marke „Wohnungsgenossenschaft“, die den gemeinsamen Nenner aller Wohnungsgenossenschaften betont und kommuniziert. Das Ziel des gemeinsamen Marketings ist es, den umfassenden Ansatz von Genossenschaften, nämlich dauerhaft Verantwortung für die Wohnquartiere und für ihre Mitglieder zu übernehmen, bekannter zu machen und modern zu präsentieren. Der Zeitpunkt ist günstig, da eine allgemeine Verunsicherung von Mietern durch immer neue Privatisierung großer Wohnungsbestände gerade das lebenslange Wohn-/Nutzungsrecht bei Genossenschaften und die damit verbundene

Sicherheit – bis hin zur Vererbbarkeit – als Alleinstellungsmerkmal in besonders attraktivem Licht erscheinen lässt.

Mit 2,3 Millionen Wohnungen der rund 2 000 Wohnungsbaugenossenschaften sind 11% aller Mietwohnungen in Deutschland in genossenschaftlicher Hand. Deren Leistungen bei der bundesweiten Wohnraumversorgung sollen kommuniziert werden:

- Ein modernes Unternehmensprofil und Alleinstellungsmerkmale, die Genossenschaften von anderen kommunalen und privaten Wohnungsunternehmen unterscheidbar machen, sind geeignet, ihre Position als Akteure auf dem zukünftigen Wohnungsmarkt zu verbessern.
- Wohnungsbaugenossenschaften brauchen ein auf zeitgemäßer innovativer Praxis basierendes modernes Marketing, um ihr spezifisches genossenschaftstypisches Unternehmenskonzept profilierter zu vermitteln.

Im Rahmen des Modellvorhabens „Marketinginitiative“ wurden neue Strukturen und Markenkonzepte vorbereitet. Die Mitglieder des im Oktober 2006 gegründeten Vereins „Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e.V.“ haben sich zu einer mitgliederfinanzierten Marketingplattform zusammengeschlossen, um für die Verbesserung von Image und Bekanntheit des genossenschaftlichen Wohnens einzutreten, um gemeinsam eine eigene Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ zu schaffen und zu bewerben. Mitglieder des Vereins können alle regionalen Verbände der im GdW organisierten Genossenschaften werden. Einzelgenossenschaften können nicht beitreten. Bisher vertritt die Marketinginitiative rund 680 000 Genossenschaftswohnungen.

Bei der heutigen Altersstruktur der Genossenschaftsmitglieder wird die Anwerbung von Neumitgliedern künftig insgesamt eine deutlich stärkere Bedeutung haben. Auch die Kundenbindung der bestehenden Mitglieder wird im Zuge einer absehbar verstärkten Mobilität eine größere Rolle spielen. Das Wissen um die Vorteile des Wohnens bei Genossenschaften – kommuniziert anhand einer Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ – kann bei der Entscheidung für eine Genossenschaftswohnung ausschlaggebend sein. Voraussetzung ist jedoch, dass ein potenzielles Neumitglied bei seiner Wohnungssuche Genossenschaften bewusst

einbezieht und die Besonderheiten, die mit dem genossenschaftlichen Wohnen einhergehen, auch schätzt. Für die Nutzer ist weniger die Rechtsform eines Wohnungsanbieters an sich von Interesse, sondern vielmehr die Leistungen und Vorteile, die sich für ihn daraus ergeben (Quelle: Endbericht Marketinginitiative).

Aus der Sicht der Genossenschaft können die Effekte einer bundesweiten Marke jedoch nicht nur das Mitgliedergeschäft wesentlich erleichtern, sondern beispielsweise auch die Position der Genossenschaften in der Politik und bei der Kommunalverwaltung verbessern. Dies sind nur einige Beispiele zur Wirkung einer bundesweiten Marke auf die einzelne Genossenschaft.

### Vom Logo zur Marke

Mit dem bekannten Bauklötzchen-Logo besitzt die bundesweite Marketinginitiative bereits ein wichtiges Element für Wiedererkennung und Bekanntheitsgrad. Entscheidend für eine Markenbildung ist jedoch, dass mit dem Wohnen bei Genossenschaften über die Wiedererkennung hinaus auch eine bestimmte Botschaft verbunden wird. Aus Sicht von Marketingexperten muss die Marke „emotional aufgeladen“ werden.

Eine Analyse der möglichen Alleinstellungsmerkmale von Wohnungsbaugenossenschaften durch eine beauftragte Markengentur deckte die verbindenden Elemente des genossenschaftlichen Wohnens auf, die bei aller Vielfalt von Genossenschaften und bei aller Unterschiedlichkeit von Regionen, Märkten und Wohnungsangeboten gelten. Der von der Agentur gemeinsam mit Vertretern des Marketingbeirats erarbeitete Markenkern stellt den Menschen und die Gemeinschaft in den Mittelpunkt: „Hier kümmern wir uns gemeinsam um Wohn- und Lebensqualität.“ Dieser Markenkern soll ab 2007 im Rahmen einer von der Markengentur konzipierten Kommunikationskampagne zur Platzierung der Marke mit dem entwickelten Claim „Entdecke die Nachbarschaft für Dich“ bundesweit kommuniziert werden.

### Fazit

Eine Modernisierung und Aktualisierung der Darstellung des Unternehmens Genossenschaft in der Öffentlichkeit ist eine notwendige Voraussetzung, wenn man im Zeitalter der Mediengesellschaft neue Mitglieder erreichen will. Es sollte bei aller po-

sitiv zu bewertenden Öffnung für neue Markenaktivitäten und PR-Strategien aber nicht vergessen werden,

- dass nicht nur das Image, sondern vor allem die genossenschaftliche Praxis zeitgemäß aktualisiert und modernisiert werden muss, damit die mediale Botschaft auch glaubwürdig ist,
- dass Werbung und Öffentlichkeitsarbeit ebenso wie das Thema Mitgliederbeteiligung professionelles Know-how brauchen, das bei vielen Genossenschaften erst erworben oder eingekauft werden muss,
- dass es gerade für kleine und Junge Genossenschaften schwer ist, auf diesem Feld Aktivitäten zu entfalten, wenn die fachlichen Kenntnisse und die finanziellen Möglichkeiten nicht vorhanden sind.

### 5.3 Kooperationen und Dachgenossenschaften

Wie können Kooperationen gefördert werden? Wie sollen Dachgenossenschaften effektiv gestaltet werden? Wie erfolgt die Finanzierung? Diesen Fragestellungen gingen im Forschungsfeld fünf Modellvorhaben, getragen von intermediären Organisationen, nach. Aufgrund der besonderen Fragestellungen wurde diesen Modellvorhaben im Forschungsfeld neben den Projektwerkstätten eine zusätzliche Plattform, der „Entwicklungspool“ geschaffen. Sowohl in den Modellvorhaben als auch im Entwicklungspool wurden folgende Fragestellungen erörtert:

- Welche Aufgabenbereiche eignen sich im Besonderen für eine Dachgenossenschaft bzw. eine sonstige Kooperation?
- Welche Möglichkeiten bietet die Kooperation großer Bestandgenossenschaften mit kleinen Genossenschaften bzw. Wohnprojekten?
- Welche rechtlichen und steuerlichen Aspekte müssen beachtet werden? Wo liegen Hindernisse und wie können diese gelöst werden?

Bei diesen fünf Modellvorhaben des Entwicklungspools wurden Unterstützungsstrukturen für genossenschaftliche Projekte im Wohnbereich unter unterschiedlichen Bedingungen „ausprobiert“ und begleitend untersucht. Die Aspekte Kooperation und Umsetzung spielten dabei immer eine zentrale Rolle.

#### Vernetzungsstrukturen

Gute Kommunikation ist eine entscheidende Grundlage für weitergehende Kooperationen. Kooperationen können stattfinden zwischen

- Nutzergenossenschaften
- Dachgenossenschaft und Projektgruppe(n)
- Traditionsgenossenschaft und Bewohnergruppe(n)
- Wohnungsgenossenschaft und anderen lokale Akteuren im Quartier
- Verbänden und weiteren Partnern

Im Forschungsfeld sind in den Modellvorhaben diverse dieser Kooperationsformen erprobt und unterschiedliche Dachgenossenschaftsformen entwickelt worden. Anlass für eine Kooperation ist eine Defizit-Situation in der eigenen Organisation. Kooperationen zwischen Nutzergenossenschaften werden eingegangen, um Kosten zu sparen (Erfahrungsaustausch, gemeinsame Auftragsvergabe) oder um die eigene Arbeitsbelastung in Grenzen zu halten (Übernahme von technischen Konzepten, die sich bereits bewährt haben). Kooperation braucht ein konkretes Anliegen und muss zeitlich überschaubar sein.

So ist z.B. das Modellvorhaben KoopGeno angetreten, in Mitteldeutschland eine Kooperationsplattform zwischen kleinen Genossenschaften, Wohngruppenprojekten, Verbänden und Kommunen bzw. Ministerien zu initiieren und Kooperationen zwischen diesen Akteuren auch zu moderieren. KoopGeno suchte nach Wegen, durch neue Kooperationen und Netzwerke die vorhandenen Ansätze neuer genossenschaftlicher Projekte mit den Akteuren bestehender Genossenschaften und ihrer Strukturen zu verknüpfen. Auf diese Weise soll ein verbessertes Gründungsklima geschaffen werden.

Dafür wurde eine aktivierende Befragung nach den Kooperationserfahrungen, -bedarfen, -themen und -formen durchgeführt. Außerdem wurde die Mitwirkungsbereitschaft verschiedener Vertreter der Akteursgruppen Junge und Bestandgenossenschaften, Genossenschaftsverbände, Kommunen, Länder und Berater an einem neuen Kooperationsnetzwerk untersucht. Ergänzt wurde diese Art der Aktivierung durch eine Reihe von Informations- und Diskussionsveranstaltungen.

Das Modellvorhaben gibt einen Überblick über kleinere Wohnprojekte und Wohnungsgenossenschaften in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Dabei stand vor allem die Erfassung und Untersuchung von Kooperation und Vernetzung auch von kleinen Wohnungsbaugenossenschaften im Vordergrund. Ergebnisse einer Befragung dieser

für große und kleine Genossenschaften“ bereitet die Beispiele in Form verschiedener Typen wohnungsgenossenschaftlicher Kooperationsformen auf. Die einfachen pikto-graphmartigen Graphiken veranschaulichen den jeweiligen Charakter der skizzierten Kooperation.

Tabelle 5.3.1

Kooperationsformen in Mitteldeutschland

Kooperationsform	Kurzbeschreibung	Grad zwischen Autonomie und Bindung, Institutionalisierungsgrad
1. Regionale Arbeitskreise, Arbeitsgruppen, Netzwerke (häufigste Form)	Mehrere kleinere Genossenschaften, auch kleine mit großen gemeinsam, Regional organisiert, auf Dauer bzw. lange Frist angelegt, informell, themenbezogen, unentgeltlicher Austausch von Informationen, Erfahrungen und Leistungen. Klammer ist die genossenschaftliche Organisations- und Rechtsform, Mitgliederorientierung und relativ homogene Umfeldbedingungen. Bündelung der Kenntnisse und Informationen, Erfahrungsaustausch als einfache Beratungs- und Qualifizierungsform. Gemeinsames Auftreten gegenüber Politik, Ämtern und Geschäftspartnern.	Starke Autonomie, völlige Eigenständigkeit unternehmenseigene Leistungserbringung, freiwillige bilaterale und multilaterale themenbezogene Selbstbindungen zu Beschlüssen und Aufgaben, hohe und vielfältige Effekte bei minimalem, vertretbarem Aufwand.
2. Landesweite Arbeitsgruppen und Fachausschüsse (+ eine bundesweite AG: wohnbund)	Organisationsform der Regionalverbände, auf längere Dauer angelegt, Form der Mitgliederorganisation und Diskussion in Verband oder Verein. Bündelung von Erfahrungen und Erarbeitung von Hinweisen.	einzelne selbständige Genossenschaften, deren Vertreter in Verbandsstrukturen, ansonsten wie 1.
3. Partnerschaft große – kleine Genossenschaft (selten)	Auf gemeinsamem Genossenschaftsverständnis und persönlichem Vertrauen beruhende kostenlose Unterstützung kleiner Genossenschaften durch große in Verwaltung, bei steuerlichen und juristischen Fragen usw.	Völlige Autonomie und Eigenständigkeit der Partner, Bindung über regelmäßige Kontakte zu vereinbarten Themen (zumeist Verwaltung und Prüfungsvorbereitung)
4. Dienstleistungstochter bzw. – Dach der Genossenschaften	Geschäftsbesorgung für kleine Genossenschaften; Leistungsaustausch vorrangig im Kerngeschäft und Service für Mitglieder, im Ergebnis wirtschaftliche schlanke Unternehmensstruktur, Professionalisierung.	Ausgründung eines spezialisierten leistungsfähigen Unternehmens, Leistungsaustausch mit mehreren Genossenschaften; „Abgabe“ lebenswichtiger Leistungen an Tochter- bzw. gemeinsame Firma, direkte gegenseitige Abhängigkeit.
5. Fusion	In Etappen Gespräche und Durchführung der Schritte zur Vorbereitung zur Verschmelzung, Ergebnis effiziente und professionelle Verwaltung, nur noch eine Prüfung.	Aufgabe der Autonomie: Übertragende und übernehmende Genossenschaft werden ein größeres Unternehmen mit neuer Identität.

Quelle: Endbericht KoopGeno Mitteldeutschland

Interessensgruppen zeigen auf, dass es nicht „die“ Kooperationsplattform für alle Belange geben kann. Deswegen wurde ein Netzwerk Mitteldeutschland aufgebaut, in dem unterschiedliche Akteursgruppen kommunal oder Länder übergreifend zusammenarbeiten. Ein wesentliches Ergebnis ist eine Übersicht zu verschiedenen Kooperationsformen, die als Instrumente für kleine Genossenschaften zum Aufbau effektiver und effizienter Strukturen benutzt werden können (siehe Abbildung 5.3.1). Deren Verbreitung soll helfen, die Vorteile genossenschaftlicher Potenziale wie Mitgliederengagement, soziale Wirkung und Stabilisierung im Quartier mit der Qualifizierung zu wirtschaftlich nachhaltigen Unternehmen zu verbinden. Eine Broschüre „Netzwerke und Kooperationen, Chancen

Unterschieden werden:

- Arbeitsgruppe, Arbeitskreis oder Netzwerk als informeller Austausch und Zusammenarbeit zwischen eigenständigen und selbständigen Genossenschaften ohne institutionalisierte Form,
- die Partnerschaft zwischen einer großen und einer kleinen Genossenschaft als direkte Hilfestellung und Unterstützung ohne rechtliche Bindung,
- die bilaterale Geschäftsbesorgung einer Genossenschaft für eine andere, die durch Vertrag die Erbringung einer Leistung gegen Bezahlung regelt,
- die von mehreren Genossenschaften gemeinsam ausgegründete Dienstleis-

tungstochter oder Dachgenossenschaft, in dem ein rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen für mehrere Genossenschaften Dienstleistungen gegen Entgelt erbringt,

- die Dachgenossenschaft, die wirtschaftliche und rechtliche Eigentümerin der Immobilien ist und unter deren Dach einzelne Haus- oder Wohngruppenprojekte (vertraglich geregelt) ihre Häuser in Selbstverwaltung bewirtschaften,
- die Fusion, bei der zwei oder mehrere Genossenschaften zu einer verschmolzen werden und das Wohngruppenprojekt unter dem Dach einer Genossenschaft, bei dem das neue Projekt keine rechtliche und wirtschaftliche Eigenständigkeit als Genossenschaft entwickelt, sondern von einer bestehenden Genossenschaft aufgenommen und unter ihrem Dach realisiert wird.

Die Formen unterschieden sich hinsichtlich ihres Institutionalisierungsgrades, dem Grad der Eigenständigkeit der beteiligten Genossenschaften bzw. dem Umfang der ausgelagerten oder gemeinsam betriebenen Unternehmensteile und -inhalte sowie den Themen und Inhalten der Kooperation. In einer ersten Phase wurden drei Formen der Information angeboten:

- Die Durchführung von Seminaren mit Volkshochschulen u.a. auch in Form eines Wochenendkurses: Mit den Seminaren soll ein früher Beratungsbedarf für Interessenten und Initiativen abgedeckt werden, der zugleich die Basis für die eigene Konzeptarbeit der Gruppen legt, die erst inhaltlich und konzeptionell die Voraussetzungen klären müssen, bevor sie sich für die Genossenschaft als Rechtsform entscheiden.
- Die Einrichtung eines Runden Tisches der Wohnprojektinitiativen vor allem in Leipzig: Dieser soll als eine Kontaktstelle „Gemeinschaftliches Wohnen“ Anlauf- und Beratungsstelle für Wohngruppenprojekte und Genossenschaftsneugründungen sein. Er dient der Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch der vorhandenen Initiativen, Wohngruppenprojekte und Junger Genossenschaften in Leipzig, ermöglicht aber auch neuen Initiativen und interessierten Personen und Institutionen den Zugang zu den Wohngruppenprojekten.

- Die regionale Ausrichtung der Wohnprojektetage Leipzig: Die Wohnprojektetage sind eine Kombination aus Beratung, Vernetzung und Know-how-Transfer sowie allgemeiner Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zum Thema gemeinschaftliches Wohnen. Ausgesuchte Fachthemen wurden ergänzt durch einen Markt der Möglichkeiten als Projekt- und Interessentenbörse sowie Workshops zu Themen der Wohnprojektentwicklung (Quelle: Endbericht KoopGeno Mitteldeutschland).

### **Bilaterale Kooperationen**

Im Forschungsfeld wurden verschiedene Kooperationsstrukturen entwickelt: von der vertraglich gebundenen Kooperation bis hin zum informellen Netzwerk. Die Kooperation zwischen der FLUWOG NORDMARK eG und einem Wohngruppenprojekt in Hamburg Langenhorn zeigt auf, welche gegenseitigen Vorteile sich in der Zusammenarbeit einer klassischen Genossenschaft mit einem Wohngruppenprojekt ergeben.

Die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG hat sich mit dem Modellvorhaben auf vielfältige wohnungspolitische Innovationen eingelassen. Mit ihrem Wohnprojekt, den „Tarpens“ hatte sie selbst ein Top-down-Wohngruppenkonzept für ihre Mitglieder initiiert. Hinzu kamen die „Olen Smugglers“, eine selbstorganisierte Wohngruppe, die von außen an die Wohnungsgenossenschaft herangetreten war und einen kompetenten Projektentwickler mitbrachte.

Diese Akteure wurden von der Genossenschaft in den Planungsprozess eingebunden. Das geschah aus der Perspektive der Genossenschaft dadurch, dass sie Entscheidungsoptionen im Bereich der Planung nach außen – an die Nutzergruppen – abgab und ihnen qualifizierte Mitsprachemöglichkeiten bot. Die Mitglieder der Wohnprojekte hatten Gestaltungsspielräume, die letztendliche Entscheidung lag bei der Genossenschaft. Dort, wo das aus Sicht des Investors nicht sinnvoll schien, wurden Kompromisse mit den Gruppen gesucht und gefunden. Die Leistung der Genossenschaft bestand vor allem darin, die Rahmenbedingungen für die Beteiligung der zukünftigen Nutzer zu schaffen und im gesamten Verlauf der Planungsphase zu sichern (Quelle: Endbericht Hamburg Langenhorn).

Hier entstand eine Win-Win-Situation: Die Genossenschaft erhält ein Grundstück und

das Wohngruppenprojekt einen erfahrenen Bauherrn. Derartige Projekte benötigen gute Verträge, welche dem Wohngruppenprojekt Verantwortung und Selbstbestimmung sichern und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Wohnungsgenossenschaft gewährleisten.

### **Dachgenossenschaft: (k)ein Nischenphänomen**

#### *Entstehungszusammenhänge*

Eine besondere Form der Kooperation ist die Dachgenossenschaft. Dachgenossenschaften sind eingetragene Genossenschaften, die bestimmte Aufgaben für selbständige Wohnprojekte übernehmen, die diese alleine nicht oder nur mit geringerer Effizienz durchführen können. Dachgenossenschaftliche Strukturen entstanden als Nischenphänomen der Hausbesetzerszene und alternativer Wohnprojekte zu Beginn der 80er Jahre, vornehmlich in Hamburg. Die Überforderung vieler Wohngruppenprojekte, vor allem in der Gründungsphase, führte in Hamburg aufgrund des genossenschaftsfreundlichen Klimas zur Installierung von dachgenossenschaftlichen Förderkonstruktionen.

Zielgruppen der Dachgenossenschaften sind in erster Linie Wohngruppenprojekte sowie Hausgemeinschaftsprojekte, deren Anforderungen an die Selbstverwaltung sehr heterogen sind und von der Gestaltung des sozialen Lebens bis hin zur eigenständigen Bewirtschaftung der Häuser reichen. Deswegen stellen sich die Anforderungen an ein „Dach“ sehr verschiedenartig dar. Das Spektrum der Aufgaben geht von Unterstützungsleistungen in der Bewirtschaftung der Häuser über Entlastungsleistungen in der Planungs- und Bauphase bis hin zum Einwerben von Solidarkapital für Bauvorhaben. Die Komplexität der Anforderungen spiegelt sich in den Vertragsgestaltungen, die Dachgenossenschaft insbesondere unter steuerrechtlichen und haftungsrechtlichen Gesichtspunkten für alle möglichen Konstellationen entwickeln oder bereithalten müssen. Wohngruppen stoßen bei der Umsetzung ihrer Ideen i.d.R. schnell auf Schwierigkeiten und an Grenzen. Erste Probleme ergeben sich meist schon bei der Initiierung der Wohnprojekte, denn zum gemeinschaftlichen Erwerb eines Gebäudes oder Grundstücks bzw. zur gemeinschaftlichen Anmietung müssen die Initiativen sich eine Rechtsform geben, die ihren Bedürfnissen nach gemeinschaftlichen Entscheidungsstrukturen und Gemeinschaftseigentum entspricht. Hier bieten sich

eingetragene Genossenschaften mit ihren drei Grundprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung für die Umsetzung derartiger Wohnprojekte an.

Die Gründung und die laufende Verwaltung einer speziell zu diesem Zweck neu geschaffenen Genossenschaft wird von manchen Wohnprojekten jedoch häufig als zu aufwändig und zu teuer erachtet und es wird nach Wegen und Möglichkeiten gesucht, sich einer bestehenden genossenschaftlichen Trägerstruktur anzuschließen. Die Initiativen haben häufig nicht die finanziellen Voraussetzungen, um die notwendigen Bau- und Modernisierungsmaßnahmen alleine realisieren zu können. Auch fehlt den Initiativen häufig das fachspezifische Wissen, um die Durchführung von Neubauten bzw. Sanierungen und die Bewirtschaftung von Gebäuden alleine effizient gestalten zu können. Zur Lösung dieser Problemfelder bietet es sich an, dass die einzelnen Kleingenossenschaften miteinander kooperieren, um so Größenvorteile zu nutzen und Erfahrungen und Fachwissen zu sammeln und weiterzugeben. In diesem Sinne können Dachgenossenschaften als Sekundärinstitute Unterstützungsstrukturen für die Jungen Genossenschaftsinitiativen auf der Primärebene bieten; diese Unterstützungsstrukturen müssen aber nicht notgedrungen die Rechtsform der Genossenschaft haben.

Dachgenossenschaftliche Strukturen dienen jedoch nicht nur der Unterstützung neu entstehender Wohnprojekte „von unten nach oben“. Auch traditionelle Wohnungsgenossenschaften können von einer Organisationsform profitieren, die sich an der Grundidee einer Dachgenossenschaft orientiert. Gerade große Wohnungsgenossenschaften müssen sich stets darum bemühen, die Identifikation ihrer Mitglieder mit der Genossenschaft zu stärken. Dies kann vor allem über die Verlagerung von mehr Verantwortung und Gestaltungsspielräumen zu Gruppen vor Ort („von oben nach unten“) realisiert werden. In diesem Sinne wird das Mitglied und seine Beteiligung am gemeinschaftlichen Wohnen wieder neu belebt und durch die Verlagerung von Zuständigkeiten von der Genossenschaft zu kleineren organisatorischen Einheiten, wie z.B. Hausgemeinschaften oder Nachbarschaftsvereinen, gestärkt.

Diese grundsätzlichen Entstehungswege für dachgenossenschaftliche (Wohn-)Strukturen haben beide das Ziel, das Wohnen und

Zusammenleben auf der Ebene funktionierender Bewohnergemeinschaften zu organisieren und effizient zu gestalten. Dem Wohnprojekt bzw. der Hausgemeinschaft wird dabei einerseits ausreichende Autonomie eingeräumt, wichtige Angelegenheiten rund um das gemeinsame Wohnen in der Gruppe entscheiden und gestalten zu können. Andererseits werden Effizienz- und Wissensvorteile dadurch realisiert, dass Aufgaben wie z.B. die Finanzierung und die Beantragung von Fördermitteln auf eine gemeinsame Dachorganisation verlagert werden.

Dachgenossenschaften können somit in verschiedenster Hinsicht eine Sekundärebene zur Primärebene der Wohnprojekte bilden und diese mit Know-how und Dienstleistungen bis hin zur Bereitstellung und Überlassung von Wohnobjekten unterstützen. Es gibt eine Vielfalt denkbarer Konzepte, die unter einer Dachgenossenschaft Fuß fassen können. Mögliche Projekte reichen vom anspruchsvollen Wohnen im dritten Lebensabschnitt über familienfreundliches Wohnen mit Kindern zu günstigen Konditionen bis hin zu Projekten gemeinschaftlichen Wohnens, die auf eine soziale und kulturelle Mischung von Alt und Jung sowie auf ökologische Aspekte ausgerichtet sind. Eine besondere Lebens- und Wohnform für Frauen hat sich in der Beginnenbewegung zusammengeschlossen, die für ihre Beginnenhöfe das Modell Dachgenossenschaft diskutiert und weiterentwickelt haben (Quelle: Endbericht Beginnen).

### **Beziehungen Dach/Mitgliedschaft**

Die Rechtsgrundlage von Dachgenossenschaften ist, wie von jeder Genossenschaft, das Genossenschaftsgesetz. Insofern weisen sie sowohl in der Zielstellung als auch in der Organisation und dem Aufbau grundsätzlich die gleiche Struktur auf:

- Wesentliches Ziel von Wohnungsgenossenschaften – ob sie nun als Dach- oder Einzelgenossenschaften aufgestellt sind – ist die Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum.
- Oberstes Entscheidungsgremium ist die Generalversammlung der Mitglieder. Diese wählt, sofern die Mitglieder durch die Satzung (§ 24 Abs. 2 S. 2 GenG) keine andere Art der Bestellung festsetzen, den Vorstand, den Aufsichtsrat und ggf. die Vertreterversammlung sowie weitere Organe (z.B. Beirat) der Genossenschaft.

Bei genauerer Betrachtung lassen sich aber Unterschiede zwischen herkömmlichen Genossenschaften und Dachgenossenschaften ausmachen. So betonen Dachgenossenschaften ihre dezentrale Aufstellung, indem sie z.B. die Existenz von eigenverantwortlichen Hausgemeinschaften als zusätzliches Organ der Genossenschaft in der Satzung definieren und explizite Regelungen darüber treffen, welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse von der Ebene der Dachgenossenschaft auf die Ebene einzelner Wohnprojekte verlagert werden. Oder es werden Generalnutzungsverträge über Wohnobjekte mit rechtlich selbständigen Bewohnergemeinschaften (z.B. Vereinen) abgeschlossen, die als eine Art Zwischen(ver)mieter die einzelnen Wohnungen wiederum an individuelle Nutzer weitergeben.

Losgelöst von der Ausgestaltung der Dachgenossenschaft und ihren Beziehungen zu den Bewohnervereinigungen übernimmt erstere vorzugsweise diejenigen Aufgaben, welche die Wohnprojekte alleine nicht oder nur mit geringerer Effizienz realisieren können. Hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen den Wohnprojekten und der Dachgenossenschaft sind dabei viele Abstufungen möglich; von der Übertragung begrenzter Aufgabebereiche auf Bewohnergruppen innerhalb einer eher traditionell aufgestellten Wohnungsgenossenschaft bis hin zur weitgehenden Autonomie von rechtlich selbständigen Wohnprojekten (z.B. hinsichtlich Belegung, Bewirtschaftung, Modernisierung etc.).

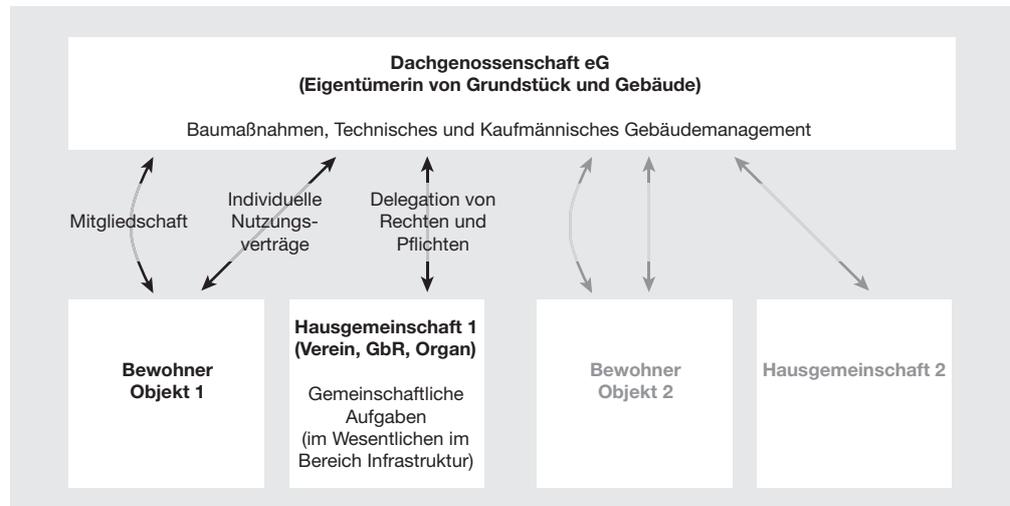
Die Ausgestaltung ist dabei abhängig von den Zielen und Bedürfnissen der Bewohnergruppen sowie der Dachgenossenschaft (vgl. Sondergutachten Praxisleitfaden Dachgenossenschaften im Anhang).

### **Zwei- und dreistufige Dachgenossenschaftsmodelle**

Die Beziehung und Aufgabenteilung zwischen einer Dachgenossenschaft und den einzelnen Wohnprojekten lässt sich sehr vielfältig gestalten. Von diesem Gestaltungsspielraum wird in der Praxis der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft sowohl innerhalb Deutschlands als auch im europäischen Ausland bislang sehr unterschiedlich Gebrauch gemacht.

Im Wesentlichen lassen sich zwei Grundkonstruktionen unterscheiden. Sie haben gemeinsam, dass jeweils die Dachgenossenschaft die rechtliche Eigentümerin der Grundstücke und Gebäude ist bzw. bleibt.

Abbildung 5.3.1  
Zweistufige Strukturen – die Bildung von Hausgemeinschaften

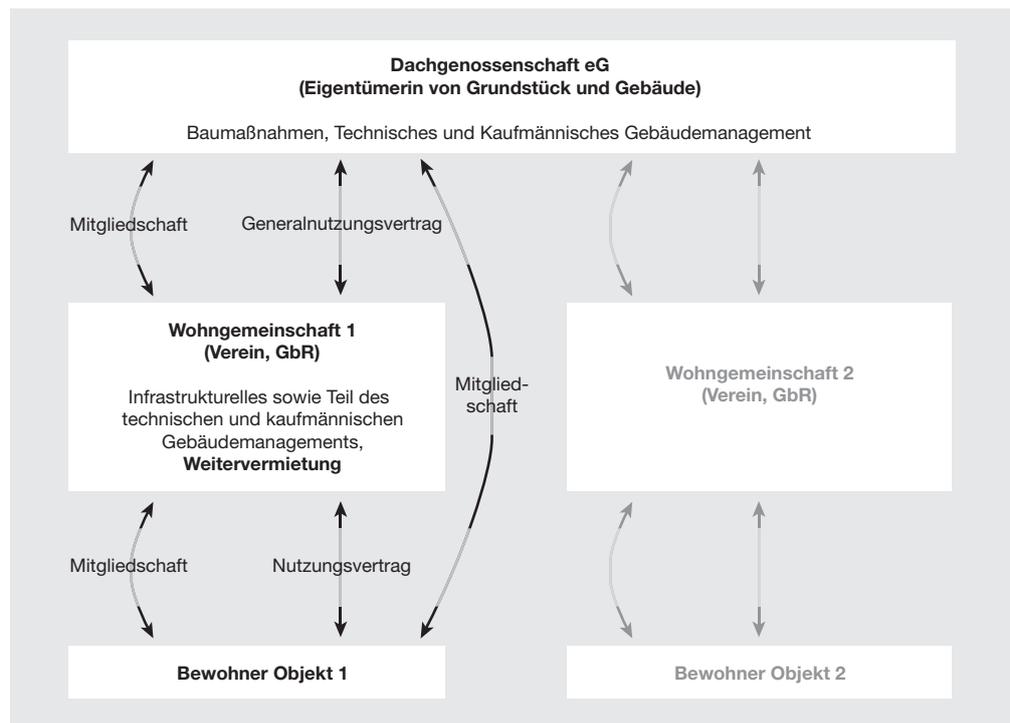


Quelle: Praxisleitfaden Dachgenossenschaften in der Wohnungswirtschaft

Sie unterscheiden sich darin, wie die Aufgabenverteilung und Autonomie der Wohnprojekte und damit die rechtlichen und vertraglichen Regelungen zwischen der Dachgenossenschaft, dem Wohnprojekt und den einzelnen Bewohnern ausgestaltet sind. Bei der zweistufigen Konstruktion werden die Bestände von der Dachorganisation gehalten. Diese vermietet die Wohnungen direkt den Nutzern. Den Wohnprojekten werden

lediglich die gemeinschaftlich genutzten Gebäudeteile zur Selbstverwaltung überlassen sowie die Gemeinschaft aller Nutzer betreffenden, Aufgaben übertragen. Die Wohnprojekte sind den individuellen Nutzern demnach eher nebengeordnet und treten nicht als Zwischenvermieter auf. Bei der dreistufigen Konstruktion sind bzw. bleiben die Wohnprojekte selbst die rechtlichen Eigentümer der Wohnobjekte und die Dachge-

Abbildung 5.3.2  
Dreistufige Strukturen – Wohnprojekte als selbständige Zwischenvermieter zwischen Dachgenossenschaft und Bewohnern



Quelle: Praxisleitfaden Dachgenossenschaften in der Wohnungswirtschaft

nossenschaft dient in Form einer Dienstleistungsgenossenschaft als Kooperationsplattform mit rein unterstützender Funktion. In der dreistufigen Konstruktion wird ein Mehr an Autonomie für die Wohnprojekte mit einem Mehr an Problemen im Hinblick auf ökonomische Effizienz, Steuerbelastung und miet- bzw. nutzungsrechtlichen Fragestellungen „erkauft“. In der zweistufigen Konstruktion ist dies umgekehrt: Dort verfügen die Wohnprojekte tendenziell über weniger Autonomie, dafür sind Kosteneinsparungen realisierbar und der Regelungsbedarf ist geringer.

Die Veränderungen des Genossenschaftsgesetzes und die damit erwartete Senkung der Prüfungskosten macht die Gründung kleiner Nutzergenossenschaften wieder attraktiver. Denn war das Modell der Dachgenossenschaft bisher auch aufgrund des hohen Prüf- und Kostenaufwands insbesondere für Neugründungen vorteilhaft, könnte mit der Novelle des Genossenschaftsgesetzes (GenG) die Attraktivität der Nutzungsgenossenschaft gegenüber der Dachgenossenschaft steigen. Mit dem Inkrafttreten des neuen GenG zum 18.8.2006 änderten sich die Anforderungen an die Prüfung: Für Genossenschaften mit entweder eine Bilanzsumme von unter 1 Mio. € bzw. Umsatzerlöse bis zu 2 Mio. € wurde die Pflichtprüfung erleichtert. Die Folgen der Novelle werden allerdings erst mittelfristig abschätzbar sein. Trotzdem kann das Modell Dachgenossenschaft als weitergehende Kooperationsform z.B. zur Übernahme der Bewirtschaftung und Verwaltung für kleine Genossenschaften ausgebaut werden. Dafür ist es notwendig, ein unterstützendes Servicenetzwerk zu schaffen.

### **Überregionale Dachgenossenschaften**

Dachgenossenschaften sind meistens auf lokaler Ebene angesiedelt. Vernetzungen zwischen Organisationen und Akteuren haben generell einen örtlichen Bezug, es sei denn, die inhaltliche Verbindung ist so stark, dass sie einen fehlenden räumlichen Zusammenhang ausgleicht. Eine zu weite räumliche Entfernung wird häufig weder von der Dachgenossenschaft noch von den kooperierenden Wohnprojekten gewünscht. Eine Dachgenossenschaft in einem Stadtstaat ist realisierbar, eine Dachgenossenschaft in einem Flächenstaat nur unter einem inhaltlich engen Thema. „Inhaltlich eng – räumlich weit; inhaltlich weit – räumlich eng“: Das ist eine Schlussfolgerung aus den gesammel-

ten Erfahrungen der Modellvorhaben in Nordrhein-Westfalen, in Schleswig-Holstein und in Hamburg.

Das trifft auch auf das Modellvorhaben der Beginenhofprojekte in Deutschland zu, das überregional ein programmatisch enges Ziel verfolgt. Gemeinschaftliche Wohnformen sind ein Marktsegment, das gerade für allein lebende und allein erziehende Frauen eine hohe Attraktivität besitzt. Zum Profil der Beginenhofprojekte gehört der Wunsch nach wirtschaftlicher Autonomie, nach einer Verbindung von Wohnen und Arbeiten sowie nach dem frauenpolitischen Ziel „Frauengeld in Frauenhand“. Die Genossenschaft als Rechtsform und wirtschaftlicher Träger entspricht dem Wunsch der Beginen nach Gleichberechtigung, solidarischem Handeln und wirtschaftlicher Autonomie (Quelle: Endbericht Beginen).

### **Angebotsorientierte Dachgenossenschaft**

Das Modellvorhaben „Unterstützungsstrukturen Dachgenossenschaft“ von Wohnbundberatung NRW setzt weniger auf eine zielgruppenspezifische Orientierung. Aus den Ergebnissen ihrer Bedarfsabfrage bei Jungen Genossenschaften wird deutlich, dass Zögerlichkeit und Bedenklichkeit gegen diese neue Kooperations- und Unterstützungsstrukturen bestehen. Sie werden zwar grundsätzlich befürwortet und für verschiedene Phasen der Projektentwicklung werden Unterstützungsbedarfe erkannt. Das geht aber nicht so weit, dass die Genossenschaften bereit wären, neuen Projekten einen Unterschlupf unter ihrem genossenschaftlichen Dach zu gewähren.

Auch wird keine konkrete Bereitschaft formuliert, an institutionalisierten Formen der Kooperation kontinuierlich mitzuarbeiten bzw. sie in ihrem Aufbau zu unterstützen. Anstatt auf bestehende Jungen Genossenschaften für die erforderlichen dachgenossenschaftlichen Unterstützungsstrukturen zurückzugreifen, nahm das Modellvorhaben den Weg, selbst die Dachgenossenschaft „stattVilla eG“ neu zu gründen. Damit sollte regional eine Unterstützungsstruktur geschaffen werden für Haushalte, die in gemeinschaftlichen Wohngruppen leben möchten, um sie für die genossenschaftliche Rechtsform zu gewinnen (Quelle: Endbericht Wohnbundberatung NRW).

### Fazit

Ein gemeinsames Dach versetzt die darunter angesiedelten Projekte in die Lage, sich effektiver bzw. kostengünstiger zu verwalten und das Dach als Träger für eine vielfältige lokale Infrastruktur zugunsten der Initiativen zu nutzen. Das bedeutet, das Dach stellt eine genossenschaftliche Trägerstruktur als Servicebereich für bestehende Projekte im Bereich Wohnungsverwaltung dar. Die lokalen Initiativen behalten dabei eine möglichst weit gehende Autonomie. Ziel eines dachgenossenschaftlichen Konzeptes ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Wohninitiativen bei Bestandserwerb und Wohnungsneubau bessere Startbedingungen vorfinden. Dies wird durch den Aufbau von Unterstützungsstrukturen erreicht. Die verbesserte Vermittlung von Praxiswissen mittels einer Beratungsinfrastruktur ist dabei ebenso ein Ziel wie der Einsatz alternativer Finanzierungsformen zur Überwindung der Eigenkapitalschwäche von Genossenschaften.

Die Ausprägungsformen dachgenossenschaftlicher Strukturen und Kooperationen sind so vielgestaltig wie die zugrunde liegenden Zielsetzungen ihrer Initiatoren. Die in jeder Hinsicht „optimale Gestaltungsform“ gibt es nicht. In allen Grundformen steht einem Effizienzvorteil auf der anderen Seite ein Nachteil gegenüber, der nicht vollends „weg zu optimieren“ ist. Gleichwohl gibt es Strukturformen und -varianten, die bei ganzheitlicher Betrachtung eher vorteilhaft bzw. eher nachteilig sind als andere. Was aber vorteilhafter bzw. nachteiliger ist, bestimmt sich letztlich allein nach der individuellen Priorität der im Einzelfall verfolgten Ziele. Die Wahl der „richtigen“ Rechtsform für die Ausgangsaktivität ist stets das allererste Gebot. Sie entscheidet nicht nur über die innergemeinschaftlich bestmögliche Umsetzung der Ausgangsziele, sondern hat auch bereits direkte Auswirkungen z.B. auf die Besteuerung.

### 5.4 Beratungsinfrastruktur

Die Expertenkommission konstatierte ein insgesamt hohes Interesse an Neugründungen von Wohnungsbaugenossenschaften. Die Erfahrung zeige allerdings auch, dass z.B. Neugründungen aus dem Bestand in der Regel Impulse von außen benötigten. Aus „überforderten Nachbarschaften“ allein entstünden selten Gründungsinitiativen. Zentrale Hemmnisse im Hinblick auf mengenmäßige Neugründungseffekte werden neben der Finanzierungsproblematik vor allem auch in dem nicht ausreichenden Know-how der Initiatoren, die in der Regel wohnungswirtschaftliche Laien sind, gesehen. Es wird der Mangel einer zentralen Informations- oder Anlaufstelle beklagt. Bereits gegründeten Jungen Genossenschaften fehlten die Kapazitäten, um umfangreiche Hilfestellungen zu geben. Eine Bestandsaufnahme der bundesweiten Beratungslandschaft sollte Auskunft geben über mögliche Defizite sowie Wege zur Optimierung aufzeigen.

Um Neugründungen von Genossenschaften zu fördern, um neue Impulse zu geben, Bevölkerungskreise, die sich für diese Rechtsform interessieren, zu ermutigen, braucht es ein positives Gründungsklima, sowohl gesamtgesellschaftlich als auch jeweils vor Ort in den Städten und Regionen. Im Folgenden gehen wir zuerst auf die unterschiedlichsten „klimabedingenden“ Faktoren ein, berichten im Anschluss über die Ergebnisse der Umfrage zur bundesweiten Beratungsinfrastruktur für Neugründungen und stellen in einem weiteren Schritt den im Rahmen von Modellvorhaben erhobenen Beratungsbedarf von Gründungsinitiativen in verschiedenen Bundesländern dar. Den Abschluss bildet die Dokumentation der Hamburger Beratungsinfrastruktur, die im Rahmen der jungen Genossenschaftsbewegung als sehr förderlich empfunden wird.

#### *Das Gründungsklima*

Das Gründungsklima umfasst die Gesamtheit aller politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Faktoren, die die Bereitschaft einzelner oder von Gruppen zur Gründung von Wohnungsbaugenossenschaften beeinflussen. Insofern beinhaltet das Gründungsklima eine psychologische Komponente der Bereitschaft, sich auf den mit Unsicherheiten und Risiken versehenen Prozess der Gründung einzulassen. Diese Bereitschaft wird in den meisten Fällen entscheidend von äußeren Umfeldfaktoren be-

einflusst. Sie bestimmen die Einschätzung der Gründerinnen und Gründer, dass der Gründungsprozess erfolgreich abgeschlossen werden kann oder dass er, im Falle des Misserfolges, nicht dauerhaft mit negativen Folgen für die eigene persönliche Situation verbunden sein wird. Diese Umfeldfaktoren lassen sich in weiche und harte Faktoren differenzieren.

Zu den weichen Faktoren des Gründungsklimas für Wohnungsbaugenossenschaften gehört neben der historisch gewachsenen Tradition der Umgangsweise mit Gründungen vor allem auch die grundsätzliche Einstellung zu Wohnungsbaugenossenschaften im näheren und weiteren Umfeld der Gründer. Sie werden ergänzt durch Aspekte wie Ansehen der Akteure, Wertschätzung von Gründungen unterschiedlicher Formen von Wohnungsbaugenossenschaften sowie dem Umgang mit Gründern im Falle von Misserfolgen. Den harten Faktoren des Gründungsklimas sind alle Unterstützungen und Förderungen für Gründungen von Wohnungsbaugenossenschaften wie Beratung, Finanzierung, Qualifizierung, Vernetzung, Unterstützung bei Grundstückbereitstellung, beim Marketing oder auch bei der Mitgliedererwerbung zuzuordnen. Sie werden ergänzt durch weitere, sich intensiv auswirkende Umfeldbedingungen wie regionale Kaufkraft, Infrastruktur für Bauleistungen sowie lokaler Wohnungsmarkt.

Die im Rahmen des so genannten Entwicklungspools intensiv geführten Diskussionen der fünf mit dem Thema „Unterstützungsstrukturen“ beschäftigten Modellvorhaben zeigten deutlich, dass sich das Gründungsklima in großstädtischen Milieus erheblich positiver darstellt als in mittleren Großstädten oder gar Flächenstaaten mit größeren ländlichen Bereichen. Dies lässt sich aus den vorhandenen vielfältigen Beratungs- und Unterstützungsstrukturen der Stadt Hamburg oder den auffällig ausgeprägten Resonanzen, wie sie ein innovatives Projekt wie die Genossenschaftliche Immobilienagentur (GIMA) vor Ort in München auslöst, ableiten. Das heißt, das Interesse an Genossenschaftsneugründungen bzw. der Übernahme von zum Verkauf anstehenden Liegenschaften durch Genossenschaften scheint in derartigen Kontexten schneller auf fruchtbaren Boden zu fallen. Die Offenheit gegenüber genossenschaftlichen Konzepten weist dort – allerdings getragen durch eine jahrzehntelange Vorarbeit – deutlich erkennbar positivere Ausprägungen im Vergleich zu

anderen Regionen wie z.B. Flächenstaaten, nicht großstädtischen Regionen sowie den ostdeutschen Bundesländern aus.

Dass dieses Interesse an Neugründungen hauptsächlich in Ballungszentren bzw. Stadtstaaten und auch mit langjähriger Vorarbeit zur Entwicklung eines guten Gründungsklimas zu tun hat, wird besonders durch das Beispiel des Beratungs- und Entwicklungsträgers STATTBAU Hamburg deutlich. Der gleiche professionelle Akteur ist sowohl in Hamburg als auch in Schleswig-Holstein entwickelnd tätig, muss aber im Flächen-, anders als im Stadtstaat, die gleichen aufwändigen Grundlagenarbeiten für die Öffnung gegenüber dem Genossenschaftsgedanken leisten wie z.B. WohnBundBeratung in Nordrhein-Westfalen oder wie das Modellvorhaben KoopGeno Mitteldeutschland in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Ob und wie nachhaltig Landesförderprogramme, wie z.B. in Schleswig-Holstein, auf das Gründungsklima wirken werden, lässt sich ebenso wie in anderen Flächenstaaten, die genossenschaftliches Wohnen explizit fördern, noch nicht einschätzen.

#### *Die Gründungsberatung*

Die Auseinandersetzung mit der geeigneten Trägerform ist im Vorfeld von gemeinschaftsorientierten Bau-, Umbau- und Wohnvorhaben neben den Projektentwicklungsbauweisen wie Grundstückssuche, Architektur und Finanzierung von großer Bedeutung. Derzeit finden beratungssuchende Initiativgruppen jedoch Unterstützungsstrukturen, die sowohl die projektentwicklungsbedingten Beratungsleistungen als auch spezielle Genossenschaftsgründungsberatung vorweisen, i.d.R. nur in den Metropolen und im Land Nordrhein-Westfalen sowie im Ansatz in Sachsen/Sachsen-Anhalt. Die genossenschaftlichen Prüfverbände beraten zur Genossenschaftsgründung im Vorfeld der Gründungsprüfung. Projektentwickler und freie Beratungseinrichtungen sehen die Genossenschaft nur als eine von vielen möglichen Trägerformen.

Im Folgenden konzentrieren wir uns daher im wesentlichen auf die Unterstützungsbedarfe von Gründungen im Zusammenhang mit größeren und kleineren Wohngruppenprojekten, also Neugründungen von so genannten Nutzergenossenschaften. Allerdings tut sich zurzeit im Rahmen der Privatisierungen von landeseigenen, kommunalen oder betriebsgebundenen Beständen, die zunehmend in großen Stückzahlen auf den

Markt kommen, ein weites Feld auf. Den besonderen Beratungsbedarfen, die im Zusammenhang von möglichen genossenschaftlichen Übernahmen und Privatisierungen hier sowohl für die Verkäufer als auch für interessierte Traditionsgenossenschaften oder auch Selbstnutzer anfallen, konnte im Rahmen des Forschungsfeldes nicht ausreichend nachgegangen werden, da sich keins der 21 Modellvorhaben differenzierter mit diesbezüglichen Fragestellungen und Beratungsanforderungen auseinandergesetzt hat.

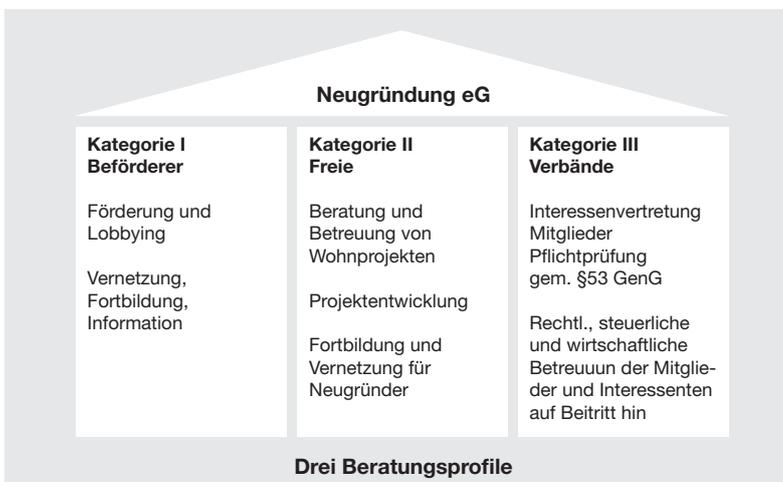
Aufschluss über die Qualifikationsanforderungen und die Intensität der benötigten Unterstützung kann allerdings das Modellvorhaben Pinneberg geben. Ohne die immensen – für die Genossenschaftsinitiative kostenneutralen – Unterstützungsleistungen des Landes Schleswig-Holstein – und hier insbesondere durch die Moderatorenfunktion der Landesbank im Verlaufe des Aushandlungsprozesses – hätte die Umwandlung in eine Genossenschaft nicht realisieren können (Hierzu ist eine Veröffentlichung

des Netzwerk optimiert werden kann,

- welche Institutionen für eine Gründungsberatung geeignet sind und welche (neuen) Strukturen geschaffen werden sollten sowie
- welche Anforderungen an die Qualifikation der Berater und die verwendeten Informationsmaterialien (Leitfäden) gestellt werden.

Dank des hohen Rücklaufs von 89% konnte ein recht deutliches Bild der Beratungslandschaft nachgezeichnet werden. Es wurden drei unterschiedliche Beratungsprofile identifiziert, die sich sowohl in ihrer Struktur als auch in ihrem Beratungsangebot unterscheiden. Die Beförderer des Genossenschaftsgedankens betreiben hauptsächlich Lobbying für Neugründungen, fördern und vernetzen Interessentinnen und Interessenten und bieten Fortbildungen und Informationen an. Die Institutionen der Kategorie II, die so genannten freien Berater sind für die Beratung und Betreuung von Wohnprojekten zuständig, entwickeln Projekte und kümmern sich ebenfalls um die Fortbildung und Vernetzung von Neugründern. Die Hauptaufgabe der Einrichtungen der dritten Kategorie, der Prüfverbände, ist die Interessensvertretung und die rechtliche, wirtschaftliche und steuerliche Betreuung ihrer Mitglieder, die Pflichtprüfung gem. §53 GenG sowie die Betreuung und Beratung von Interessenten auf einen Beitritt hin.

Abbildung 5.4.1  
Die Beratungsprofile



Quelle: Eigene Zusammenstellung, KNI 2006

chung der Investitionsbank Schleswig-Holstein erschienen, „Wandel mit Verantwortung“, Kiel 2006).

#### *Die Beratungsinfrastruktur in Deutschland*

Das Klaus Novy Institut führte Ende 2005/Anfang 2006 eine Befragung bei 49 Einrichtungen hinsichtlich ihrer Beratungstätigkeit für Neugründungsinteressenten durch. Neben dem Ziel einer Sondierung der bestehenden Beratungslandschaft konnten die Ergebnisse der Befragung u.a. auch darüber Aufschluss geben,

- wie die bestehende Gründungsberatung von Genossenschaftsinitiativen effizienter gestaltet oder durch ein entsprechen-

Bei der regionalen Verteilung der Beratereinrichtungen ist eine deutliche Schwerpunktsetzung in den Großstädten Berlin, Hamburg und München, gefolgt von Hannover, Frankfurt, Leipzig erkennbar. Die ländlichen Regionen bzw. die meisten Flächenstaaten sind hingegen unterversorgt. Bei der Frage nach den im Jahr 2004 insgesamt durchgeführten Beratungen zeigte sich, dass das Interesse an Neugründungen von Wohnungsgenossenschaften groß ist. Es wurden in diesem Jahr von allen Institutionen insgesamt 708 Beratungen (219 bezahlt und 489 unentgeltlich) für Neugründungsinteressente durchgeführt.

Dabei besteht offensichtlich ein intensives Networking innerhalb der einzelnen Kategorien: im Austausch von Materialien, in der Kooperation bei Fortbildungen und bei Seminaren. Die Zusammenarbeit zwischen den regionalen Prüfverbänden und den freien Beratern, die bisher nur sehr vereinzelt regional mit Beratern der anderen Kategori-

en kooperieren, könnte im Sinne der Sache intensiviert werden. In drei Bundesländern wurden Förderangebote für Genossenschaften identifiziert, nämlich in Hamburg, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen. Berlin und Bayern haben ihre Programme wieder eingestellt. Insgesamt wurden von den befragten Beratern die unübersichtliche Förderlandschaft und die mangelnde dauerhafte Verlässlichkeit der Programme kritisiert.

Ein Ergebnis der Befragung war die Ermittlung der insgesamt in den letzten fünf Jahren erfolgten Gründungen in Deutschland: zwischen 2000 und 2005 wurden insgesamt 91 Wohnungsbaugenossenschaften zur erfolgreichen Gründung geführt. Mögliche Hindernisse für erfolgreiche Gründungen wurden vor allem in der mangelnden fachlichen Kompetenzen der Gründer, in Problemen mit der Gründungs- und Projektfinanzierung sowie im regionalen schlechten Gründungsklima und mangelnden Unterstützungsstrukturen gesehen.

#### **Fazit**

Dort, wo eine entsprechend gut vernetzte Beratungsinfrastruktur bereits vorhanden ist, werden Erfolge im Bereich der Neugründungen erzielt. In anderen Regionen sind zwar vereinzelte „Leuchtturmprojekte“ zu identifizieren; diese haben bisher aber keine nennenswerten Nachahmungseffekte oder gar den Anfang einer Bewegung hervorgebracht.

Zur Stärkung der neuen Genossenschaftsbewegung sollten aus diesen Erfahrungen resultierend überregionale und regionale Aktivitäten angestrengt werden, um auch in Bundesländern, die bisher kaum Gründungsförderung und -beratung aufweisen, solche Einrichtungen zu installieren.

Es wäre sinnvoll, grundlegende Informationen z.B. über die Eignung der genossenschaftlichen Rechtsform sowie verständliche Gründungsleitfäden übers Internet zur Verfügung zu stellen, um in „unterversorgten“ Regionen leicht zugängliche Erstinformationen zu haben. So können einerseits die Kosten minimiert werden, andererseits kommen die Beratungssuchenden dann bereits besser vorinformiert und mit gezielten Fragestellungen zur Beratung. Außerdem könnte im Rahmen einer einzurichtenden Internetplattform die bundesweite Vernetzung der bereits bestehenden Beratungsinstitutionen sowie der bereits realisierten

guten Beispiele erfolgen. Die Definition der Beratungsinstitutionen über die drei Leistungsprofile zeigt, dass die Beratungsanlässe den verschiedenen Erwartungen und Anforderungen der Neugründungsinteressenten von der allgemeinen Information über die konkrete Projektberatung hin zur Gründungsprüfung entsprechen. Ein deutliches Manko besteht allerdings in der nur partiell schwach vorhandenen Kooperation zwischen den Beratern der Kategorie II, die in der Regel während der gesamten Projektentwicklung hin zu einem gemeinschaftlichen Wohnprojekt beraten und den Beratern der Kategorie III, die die Gründungsprüfung durchführen. Eine engere Kooperation der unterschiedlichen Beratungsinstitutionen gemäß ihrer Leistungsbereiche und -profile ist auf jeden Fall sinnvoll und notwendig, damit Beratung, Projektentwicklung und Prüfung aufeinander abgestimmt werden können. Erleichterungen des Gründungs- und später des Prüfungsverfahrens, die sich aus der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes ergeben, wären ein positives Signal für Neugründer und Junge Wohnungsgenossenschaften.

#### **Beratungsbedarf von Jungen Genossenschaften**

Unter den Modellvorhaben des Forschungsfelds sind vier intermediäre Projektträger und eine Junge Wohnungsgenossenschaft, die sich primär mit Fragestellungen zu Neugründungen beschäftigen, und zwar:

- KoopGeno Mitteldeutschland zur Erschließung wohnungsgenossenschaftlicher Potenziale,
- WohnBundBeratung NRW mit Unterstützungsstrukturen für junge Wohnungsgenossenschaften,
- STATTBAU Hamburg mit notwendigen Beratungs-, Kommunikations- und Informationsstrukturen zur Realisierung nachbarschaftlich orientierter Wohnprojekte und Baugemeinschaften in Hamburg und Schleswig-Holstein,
- Büro für Entwicklung und Moderation von Wohnprojekten mit dem Ziel der Gründung einer Dachgenossenschaft für Beginnen-Projekte,
- WOGENO München mit Konzept und Umsetzung eines Beratungsnetzwerks zur Übernahme von Mietwohnungsbeständen in die genossenschaftliche Eigentumsform.

In diesen fünf Modellvorhaben wurden Unterstützungsstrukturen für genossenschaftliche Projekte im Wohnbereich unter unterschiedlichen Bedingungen entwickelt, „ausprobiert“ und begleitend untersucht (Entwicklungspool). Drei der Modellvorhaben haben im Rahmen der Bedarfserhebung Interviews und Umfragen u.a. zum Beratungsbedarf von und bei Jungen Genossenschaften durchgeführt.

*Modellvorhaben Unterstützungsstrukturen für Junge Wohnungsgenossenschaften NRW*

In dem Modellvorhaben führte WohnBund-Beratung eine breite Umfrage zu Beratungsbedarfen bei neuen genossenschaftlichen Wohnprojekten in NRW durch. Betont wird als Ergebnis, dass Aufgaben, Verfahren und damit letztlich Chancen der Realisierung durch Informationen verständlich aufbereitet sein müssen. Dementsprechend informiert werden interessierte Wohnprojekte eher bereit sein, den Weg zu einer Genossenschaftsgründung anzugehen. Von Bedeutung sind neben den organisatorischen insbesondere die finanziellen Eingangshürden. Auch diese sind in Bezug auf die Realisierbarkeit des Projektes für die Initiativen ohne beratende Unterstützung Dritter nicht einschätzbar. Allerdings gibt es aktuell neben einigen guten Orientierungshilfen zur Genossenschaftsgründung keine Leitfäden, die einen Vergleich der verschiedenen Rechtsformen anschaulich und verständlich vermitteln. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang eingespielte Kooperationen mit anderen Genossenschaften und Initiativen sowie erfahrene Beratungsunternehmen, die als Lotsen in diesem Prozess arbeiten können.

Die Befragung erbrachte verschiedene Bedarfe für Unterstützungsstrukturen in NRW. In der Entstehungsphase werden fundierte Orientierungsmöglichkeiten benötigt, besonders auch für eine Bewertung der Genossenschaftslösung. Die Orientierungsmöglichkeiten sollten sämtliche Fachfragen, Fragen des Aufwandes und Fragen der Auswirkungen auf die jeweilige Bewohnergruppe bzw. Siedlungsinitiative beleuchten. Bausteine hierfür könnten sein:

- Möglichkeiten für intensiven Austausch mit vorhandenen Projekten (Runde Tische auf regionaler Ebene,
- eine vorausschauende, integrierte Beratung, die gewährleistet, dass der Gruppe der Gesamtprozess in all seinen Facetten

deutlich wird, in die sich einzelne Fachberatungen einsortieren können,

- Vorlagen für die Gestaltung des Aufbau- und Gründungsprozesses einer Genossenschaft (Satzung, Festlegung von Inhalten und Modalitäten, die der Gruppe entsprechen),
- Begleitung beim Führen von Verhandlungen – je nach Ausgangssituation um Grundstücke, Gebäude, Siedlungsbestände, Finanzierungsmöglichkeiten etc.,
- Unterstützung bei der Gestaltung des internen Gruppenprozesses (u.a. Organisation der Gruppe, Finden von weiteren Interessenten, Arbeitsverteilung).

Das Ministerium für Bauen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen reagiert mit seinem Förderangebot zum Teil auf diesen Unterstützungs- und Beratungsbedarf.

In der Aufbau- und Gründungsphase gibt es vor allem Unterstützungsbedarf, der zur Klärung der Umsetzbarkeit beiträgt. Im laufenden Betrieb sind weitere Hilfen gefragt. Sie tangieren handfeste wirtschaftliche, rechtliche und bauliche Fragen. Sie gelten aber auch für Entscheidungen über die Delegation von Aufgaben an Dritte im Bereich der Bewirtschaftung und Verwaltung.

*Das Modellvorhaben KoopGeno Mitteldeutschland*

Das Modellvorhaben KoopGeno Mitteldeutschland hat ausführliche Befragungen in den Bundesländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt zur Erhebung des Unterstützungs- und Beratungsbedarfs von Neugründungen durchgeführt. Einbezogen wurden dabei als wichtige Akteursgruppen kleine Genossenschaften, Junge Genossenschaften und Wohngruppenprojekte, Projektberater, große Bestandsgenossenschaften und Verbände sowie Kommunen und Landesministerien. Aus den Interviews und ergänzenden Gesprächen und Recherchen der Projektgemeinschaft KoopGeno ergab sich folgende Situation zur Neugründung kleiner Genossenschaften:

- Es gibt in den drei Bundesländern bisher nur eine geringe Anzahl an Genossenschaftsneugründungen.
- Auch gemeinschaftliche Wohngruppenprojekte in anderen Rechtsformen gibt es nur in begrenzter Zahl.
- Die meisten Genossenschaftsgründun-

gen konnten von Länderförderungen profitieren, die allerdings keine speziellen Genossenschaftsförderungen waren.

- Es werden ganz grundsätzliche Erfahrungsdefizite mit selbst organisierten gemeinschaftlichen Wohnformen in den ostdeutschen Bundesländern konstatiert.
- Alternative gemeinschaftliche Wohnformen sind bisher im öffentlichen Bewusstsein nicht präsent.
- Es handelt sich bisher um Expertenwissen einzelner Aktivisten zu Genossenschaftsgründungen.
- Bei Experten aus klassischen Genossenschaften, Verwaltungen und Landesministerien sind gemeinschaftliche Wohnformen unbekannt bzw. es herrschen eher Vorbehalte gegen Neugründungen und gemeinschaftliche Wohnformen vor.
- Interessenten z.B. aus dem Bereich „Neues Wohnen im Alter“ sehen sich nicht in der Lage, ihre gemeinschaftlichen Wohnvorstellungen eigenständig in die Tat umzusetzen.
- Die Zusammenarbeit mit Fachleuten und Beratern wird gewünscht.
- Bisher ist die Beratungslandschaft dünn besetzt und die Vernetzung der Projekte untereinander noch nicht sehr entwickelt.
- Kleine Genossenschaften benötigen spezifische Informations- und Beratungsangebote (Quelle: Endbericht KoopGeno Mitteldeutschland).

#### *Modellvorhaben STATTAU Hamburg*

Im Rahmen der aktuellen Bestandsaufnahme wurden im Modellvorhaben „Dachgenossenschaftliche Trägerformen Hamburg und Schleswig-Holstein“ von der Projektforschung STATTAU Hamburg mit 15 Genossenschaften bzw. Initiativen Gespräche geführt. Ein Themenschwerpunkt war u.a. auch die Beurteilung der in Hamburg existierenden Beratungsinfrastruktur.

Alle Interviewpartner bejahten die wichtige Bedeutung der Beratung im Vorfeld ebenso wie in der weiteren Begleitung der Gründung. Zu Beginn der Hamburger Genossenschaftsförderung sei jedes Projekt noch „maßgeschneidert“ worden, indem die Umsetzungsbedingungen jeweils neu ausgehandelt wurden. Das wurde von vielen

als verunsichernd und aufwändig bewertet. Seitdem es ein festgelegtes Verfahren gibt – zuletzt angepasst mit der Einrichtung der Agentur für Baugemeinschaften –, läuft die Projektentwicklung gut.

Zwei Projekte berichteten allerdings, dass ungenügende bzw. falsche Beratung bei der Gründung der Genossenschaft zu großen Schwierigkeiten und erheblicher Unsicherheit des Projekts geführt hatte. Sie hatten Steuerberater und Juristen, die keine wohnungswirtschaftlichen Experten waren, beauftragt. Zum Zeitpunkt der Genossenschaftsgründung, zu der parallel auch Grundstückskauf und Baubeginn anstanden, stellte sich heraus, dass wesentliche Dinge nicht wie erforderlich vorbereitet waren. Dieses Beispiel zeigt, dass die Qualifikation der Berater auf die Genossenschaftsgründung und auf die Projektentwicklungsfunktion ausgerichtet sein muss.

Dieses spezialisierte Wissen kann bisher wiederum nur in den „Hochburgen“ der neuen Genossenschaftsbewegung angeboten werden, da Beratungsinstitutionen in anderen Regionen bisher wirtschaftlich noch nicht tragfähig sind.

- „Prima Klima“: Von Hamburg lernen

Der wesentliche Aspekt auf dem Weg zum genossenschaftlichen Wohnprojekt ist der kostengünstige Zugang zu Informationen und fachlicher Beratung vor allem auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Es müssen Projektentwickler und Baubetreuer zur Verfügung stehen, die die besonderen Erfordernisse bei der Umsetzung genossenschaftlicher Projekte kennen, sowie Kenntnisse über Wohnungsbauförderung, Vertragsrecht, Bodenordnung und Finanzierungsfragen haben. Darüber hinaus benötigen sie Erfahrungen in der Moderation von Gruppenprozessen. Da am Anfang jedes Projekt mit Unsicherheiten behaftet ist und hohe Beratungskosten weitere Hürden aufbauen würden, muss ein Beratungsangebot von öffentlicher Seite vorgehalten, d.h. finanziert werden. Dass dieser Weg erfolgreich ist, zeigt die Entwicklung in Hamburg, wo mit der STATTAU Hamburg GmbH und der Johann-Daniel-Lawaetz-Stiftung zwei Institutionen gefördert werden, die diese Aufgaben erfüllen.

- Phasen der Unterstützung im Projektentwicklungs- und Gründungsprozess

Die unterschiedlichen Ebenen der Beratung sind anhand der Projektphasen zu unter-

scheiden. In der so genannten Vorphase ist in Hamburg der Zugang zu allgemeinen Informationen durch vielerlei Angebote gewährleistet:

- Allgemeine Informationen (z.B. Wohnprojekte-Tage, offene Beratungsangebote sowohl von Baubetreuern als auch von der Agentur für Baugemeinschaften),
- Realisierte Projekte, die an Tagen der offenen Tür etc. besichtigt werden können,
- Initiativen, die Projekte anregen und unterstützen (z.B. Bildungsurlaube der VHS und anderer Bildungsträger, Elternschule) und
- Vereine, die aus der Mitgliedschaft Projektinitiativen zur Realisierung gemeinsamer Wohn- und Lebenskonzepte entwickeln (Graue Panther e.V., Arche Nora e.V., WGJA e.V., Autofreies Wohnen e.V.).

In der Projektentwicklungsphase und in der Planungs- und Bauphase sind als externe Bau-Fachleute die Architekten und Baubetreuer wichtige Berater. Die Projektgruppen müssen sich auf deren Fachwissen verlassen können. Spätestens zum Zeitpunkt der Grundstücksvergabe bzw. Bewerbung um ein konkretes Grundstück sollten sich die Projektgruppen einen Baubetreuer sowie ein Architekturbüro gewählt haben. In Hamburg hat sich in der langen Zeit der Entwicklung der Wohnprojekte eine kompetente und an den Interessen der Nutzergruppen ausgerichtete Planer-Szene etabliert. So besteht zum Beispiel der „Arbeitskreis Wohnen“ der Hamburgischen Architektenkammer, der jahrelang nur sehr wenige Mitglieder hatte, inzwischen aus rund 15 Architektinnen und Architekten, die sich regelmäßig zum Thema Wohngruppenprojekte untereinander beraten.

Parallel ist bei Nutzergenossenschaften in dieser Phase die Gründung der Genossenschaft zu bewältigen. In Hamburg suchten die Projektinitiativen Unterstützung bei den Baubetreuern, die die Schritte der Genossenschaftsgründung zum Teil begleiten können. Der Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen als Prüfverband für Wohnungsbaugenossenschaften in Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern wurde bei den Genossenschaftsgründungen der ersten Jahre wenig unterstützend erlebt. Inzwischen hat man sich dort an die neue Szene mit ihren ungewohnten Wohnvorstellungen gewöhnt

und die Kooperation läuft gut. Für die Nutzungsphase ist für viele Gruppen die P99 Verwaltungsgesellschaft mbH von großer Bedeutung. Die P99 Verwaltungsgesellschaft mbH ist von drei Gesellschaftern gegründet worden und stellt eine Kooperation zwischen einer Genossenschaft und zwei GmbHs dar. P99 bietet die Übernahme der Wohnungsverwaltung bis zur Vorbereitung der Bilanz und Prüfung als Dienstleister an. Mittlerweile werden mehr als die Hälfte der nutzergenossenschaftlichen Projekte von P99 betreut. Nach Aussage von Projekten werden die Kosten dieser Dienstleistung aufgrund der dadurch möglichen effizienteren Prüfung durch den Verband wieder eingespart.

Eine wesentliche Voraussetzung für neu zu gründende Projekte ist die Vorbildfunktion derjenigen, die es bereits geschafft haben: „Good Practice“ eben. Die befragten Genossenschaftsinitiativen berichteten, dass andere Projekte als Beispiel für das eigene Projekt dienten, z.B. bei Fragen zum Vorgehen der Gruppe, bei der Auswahl von Architekten, bei den Erfahrungen mit der Genossenschaftsgründung u.ä.. Auch das Wissen, „dass es geht“ und dass andere dieses Kunststück vollbracht haben, war Motivation und Aktivierung auf dem eigenen Projektweg und ist auch unter dem Terminus „positives Gründungsklima“ zu subsumieren.

- Agentur für Baugemeinschaften

Im Bereich der Beratung zur Umsetzung eines genossenschaftlichen Bauvorhabens gibt es in Hamburg ein Netzwerk von Akteuren. Die Schritte zur Projektentwicklung (Gruppenorganisation, Finanzierung, Vorbereitung des Grundstückskaufs, Beantragen von Fördermitteln etc.) und Regelungen der Wohnungsbauförderung sind ein kompliziertes Verfahren, das Laien kaum bewältigen können. Die Stadt Hamburg bietet Information und Beratung sowohl über die eigens für Baugemeinschaften zuständige Agentur für Baugemeinschaften (Abteilung innerhalb des Amtes für Wohnen, Stadterneuerung und Bodenordnung in der Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt, früher Baubehörde) als auch über die Hamburgische Wohnungsbaukreditanstalt an.

Die Agentur für Baugemeinschaften ist bei der Außendarstellung und der Innenwirkung innerhalb der Hamburger Fachbehörden ein wichtiger Akteur im Feld der nachbarschaftlichen Projekte.

- Intermediäre Kooperation in der Koordinierungsrunde Baugemeinschaften (KORB)

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens konnte durch STATTAU eine zusätzliche Einrichtung zur besseren Koordinierung der Unterstützungsleistungen für Baugemeinschaften und genossenschaftliche Wohnprojekte initiiert werden, die unter Federführung der zuständigen Fachbehörde alle mit der Umsetzung von genossenschaftlichen Wohnprojekten befassten Institutionen regelmäßig zusammenbringt. Die beteiligten Akteure sind Vertreter der Fachbehörden (Stadtentwicklung und Umwelt, Soziales und Gesundheit), der Wohnungsbaukreditanstalt, der Baubetreuer und klassischer Genossenschaften mit Kooperations-Projekten. Im KORB findet seit Mai 2005 eine regelmäßige Auseinandersetzung und Beratung hinsichtlich der Rahmenbedingungen nachbarschaftlicher Projekte statt. Themen sind z.B. die Entwicklung der aktuellen Förderung, Verfahrensrichtlinien und die Grundstücksvergabepraxis.

- Das Verfahren der Grundstücksvergabe

Ein Weg, Projekte zu fördern, ist neben dem Angebot eines besonderen Förderprogramms die Bereitstellung von Grundstücken zu günstigen Konditionen sowie das Angebot von geeigneten Verfahren der Grundstücksaneignung. Durch die besondere von der Stadt Hamburg praktizierte Regelung der Grundstücksvergabe (Reservierung für Baugemeinschaften, kostenlose Anhandgabe für die Zeit der Klärung von Finanzierung und Planung) konnte in den letzten 20 Jahren die große Zahl an genossenschaftlichen Projekten entstehen. Das Verfahren wird nachstehend beschrieben: Gruppen bzw. Initiativen einer Gruppe oder ein Träger geben eine Bewerbung für ein Baugemeinschaftsgrundstück ab. Hierfür wird eine Projektskizze nötig, die ein geplantes Nutzungskonzept umfasst sowie die Präferenzen des Projekts. Soll ein Grundstück vergeben werden, bietet die Agentur für Baugemeinschaften das Grundstück verschiedenen in Frage kommenden Gruppen an. Die Grundstücke werden nicht im Höchstgebotsverfahren wie sonst üblich vergeben, sondern zum Verkehrswert verkauft. Bewerben sich zwei oder mehrere Gruppen um ein Grundstück, entscheidet die Agentur für Baugemeinschaften anhand von bestimmten Kriterien (Anzahl von Familien, überzeugendes Konzept, Wartezeit u.ä.), wer den Zuschlag bekommt.

Für die Anhandgabe muss die Gruppe verbindliche Aussagen hinsichtlich Gruppenmitglieder (mind. 50% der zukünftigen Bewohner müssen feststehen), Architekt und Baubetreuer treffen und einen Teil des Eigenkapitals bereits nachweisen können. Die Anhandgabe wird für die Dauer der Klärung der Bebaubarkeit und der Finanzierung des Bauvorhabens ausgesprochen (ein Jahr mit Verlängerungsmöglichkeit) und ist für die Wohnprojekte kostenfrei.

In der Vergangenheit wurde als Grundstückspreis für die Errichtung geförderten Wohnraums der (politisch festgelegte, niedrige) Grundstückskostenrichtsatz in Höhe von 220 € erhoben. Dies hatte zur Folge, dass die Projekte im Rahmen der engen Kostengrenzen umgesetzt werden konnten.

#### **Fazit**

Am gemeinschaftlichen Wohnen interessierte Projektgruppen sind in der Regel wohnungswirtschaftliche Laien. Durch ein ausreichendes Beratungsangebot können sie in die Lage versetzt werden, erfolgreich genossenschaftliche Projekte umzusetzen. Das in Hamburg entwickelte Beratungsangebot wird von den regionalen Akteuren als wichtige und ausreichende Grundlage betrachtet, um solche Projekte voranzubringen und erfolgreich umzusetzen, d.h. die Beratungsstruktur wurde als einer der existenziellen Eckpfeiler für die erfolgreiche Umsetzung von jungen genossenschaftlichen Wohnprojekten betrachtet.

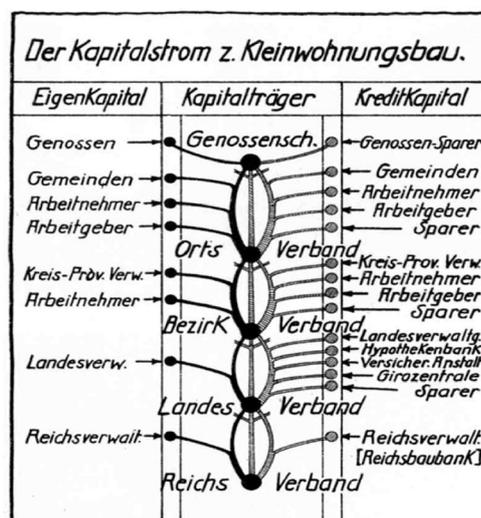
Die Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein erproben mit ihren Förderprogrammen einen Transfer dieser Erfahrungen und Erfolge auf Flächenstaaten und versuchen dabei neue Wege zu gehen. Mangelnde Bereitstellung kommunaler Liegenschaften, d.h. für genossenschaftliche Wohnprojekte geeigneter Grundstücke, stellt in den einzelnen Städten allerdings ein großes Umsetzungshindernis dar. Chancen liegen insbesondere bei der Verbreitung von Erstinformationen, in der länderweiten Vernetzung von gelungenen Beispielen, in der Unterstützung von Beratungs- und Projektentwicklungsleistungen sowie in der damit einhergehenden mittelfristigen Verbesserung des Gründungsklimas.

### 5.5 Grösstes Hemmnis: Der Nachweis von Eigenkapital

Das Hauptproblem von Neugründungsinitiativen ist der Nachweis von Eigenkapital. Dies gilt selbst da, wo man es angesichts niedriger Objektpreise zunächst nicht vermuten würde. Die unzureichende Kapitalausstattung, aber auch die durch die in den letzten Jahren vorsichtigere Kreditvergabepraxis der Banken schwieriger gewordene Aufnahme von Fremdkapital, erschweren Neubauaktivitäten wie auch den Erwerb von Bestandsobjekten. Die Lücke zwischen dem vorhandenen Eigenkapital und dem durch Grundschuld gesicherten Fremdkapital ist oft nur mit großen Anstrengungen und/oder zu ungünstigen Konditionen zu schließen.

In den Ursprüngen der Genossenschaftsbewegung waren die Probleme der Finanzierung von genossenschaftlichen Wohnprojekten den heutigen Gegebenheiten sehr ähnlich; damals wurde in einer gemeinsamen Anstrengung ein eigenes Finanzierungssystem aufgebaut. Neben den Genossinnen und Genossen beteiligten sich auch Gewerkschaften, Versicherungen und Kommunen an der Bereitstellung von Eigenkapital. Dieser Verbund war sozusagen die Ebene der Genossenschaft. Aber das Kreditkapital kam auch von denen, die sich als Genossinnen und Genossen betätigten, indem sie ihre „Spargroschen“ auf die Genossenschaftsbank einzahlten, die daraus mithalf, die genossenschaftlichen Projekte zu finanzieren.

Abbildung 5.5.1  
Skizze Martin Wagners zu Finanzierungsquellen für den gemeinwirtschaftlichen Wohnungsbau, 1924



Quelle: Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft.  
Klaus Novy, Michael Prinz, S. 121, Bonn 1985

Hierzu stehen in der „Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft“ von Klaus Novy und Michael Prinz zahlreiche Anregungen und Beispiele.

Die Frage stellt sich, ob man heute darauf zurückgreifen kann oder wie derartige Strukturen unter heutigen Verhältnissen zu gestalten wären. Es geht im Kern jenseits der öffentlichen Förderung darum, wie Eigenkapital in Jungen Genossenschaften generiert werden kann. Denn eine gute Eigenkapitalausstattung eröffnet den Spielraum zur Gewinnung von Fremdkapital.

Grundsätzlich hat eine Genossenschaft die Möglichkeit, Kapital über die Anteile der wohnenden Mitglieder, Anteile aus Eigenleistung und Anteile der wartenden Mitglieder in einer Genossenschaft zu generieren. Dabei sind Mindesteinlagen von 200 Euro/m<sup>2</sup> keine Seltenheit. So mussten z.B. beim Modellvorhaben FrauenWohnen in München die einziehenden Mitglieder Genossenschaftsanteile in Höhe von zwischen 400 und 870 Euro/m<sup>2</sup> aufbringen; bei der WOGENO München schwankt der Betrag zwischen 150 und 400 Euro/m<sup>2</sup>. Dieser Anteil muss von allen Mitgliedern erbracht werden. Für diejenigen, die keine Einmalleistung erbringen können, werden Ratenzahlungen mit dem Nutzungsentgelt kombiniert (Quellen: Endberichte FrauenWohnen und München WOGENO).

Zusätzliches Kapital kann durch Vergabe von Anteilen an Solidar Anleger akquiriert werden: Die eigentumsorientierte Genossenschaft Gemeinschaftlich Wohnen eG in Wiesbaden konnte beispielsweise durch die damals noch gültige Eigenheimzulage auch Kapital von nicht wohnenden Mitgliedern akquirieren. Durch den Wegfall der Eigenheimzulage ab Januar 2006 ist dieser Weg inzwischen leider verschlossen. Ein Sondergutachten des Projektes GIMA zur Eigenkapitalakquisition für Genossenschaften kommt zu der Erkenntnis, dass es um so besser gelingt Eigenkapital von Solidar Anlegern zu akquirieren, je mehr Vertrauen in das jeweilige Projekt gesetzt wird.

Eine Finanzierungsmöglichkeit von Genossenschaftsanteilen eröffnet das KfW-Wohneigentumsprogramm. Fördervoraussetzungen sind hierbei bankübliche Sicherheiten und die Durchreichung der Kredite durch die Hausbanken. Da die Förderung personengebunden ist, können grundsätzlich auch kleine Darlehen in Größenordnungen ab 5 000 Euro angefragt werden,

die etwa zur Finanzierung von Genossenschaftsanteilen verwendet werden könnten. Solche Größenordnungen lohnen sich allerdings weder für die Hausbank noch für die KfW. Erst mit der Finanzierung eines gesamten Projektes über eine Bank werden auch die Kredite für Genossenschaftsanteile an die KfW mit durchgereicht. Für die Zukunft prüft die KfW Möglichkeiten einer Projektförderung gemeinsam mit den Landesförderbanken (z.B. in Bayern die Landesbank, die Wohnungsbaukreditanstalt in Hamburg oder über die Investitionsbank in Schleswig-Holstein). Dies eröffnet ggf. die Möglichkeit einer Verbürgung der Kredite durch die öffentliche Hand (Land bzw. Kommune).

Im Rahmen des Forschungsfeldes wurde untersucht, ob Kapitalsammelstellen einen Lösungsansatz darstellen könnten. Bei diesem Modell investieren zum einen Personen, die Genossenschaften nahe stehen, zum anderen sollten Mitteln von bestehenden Genossenschaften eingeworben werden, die dann gezielt an Genossenschaftsprojekte weitergereicht werden.

Der VdW Bayern hat in seinem Sondergutachten festgestellt, dass die Konstruktion „Kapitalsammelstelle“ sehr komplex ist. Zunächst müsse eine Rechtsform gefunden werden, wobei die Optionen Boden-AG oder GmbH & Co. KG geeignet erschienen. Bei der Boden-AG stellte es im Rahmen der gutachtenlichen Prüfung heraus, dass der Aufwand u.a. auch die doppelte Grunderwerbsteuer so hoch liegt, dass dies ökonomisch nicht vorteilhaft sei. Bei der zweiten Option, der GmbH & Co. KG, stellte sich bei näherer Prüfung heraus, dass lediglich eine maximale Gewinnausschüttung von 2,5 bis 3 % zu erzielen und daher für Anleger unattraktiv wäre. Folglich ergibt sich die Frage, ob die Eigenkapitallücke durch öffentlichen Förderung geschlossen werden kann. Aufgrund der zum 01. September 2006 in Kraft getretenen Föderalismusreform stellt die Bundesregierung für den Wegfall der Finanzhilfen im Bereich der sozialen Wohnraumförderung den Ländern in den Jahren 2007 bis zunächst 2013 jährlich Kompensationsmittel in Höhe von 518,2 Mio. € zur Verfügung, die für investive Maßnahmen der Wohnraumförderung zweckgebunden sind. Diese Mittel können auch für die Förderung investiver Maßnahmen zur Neuschaffung oder zur Erneuerung von Wohnraum durch Wohnungsgenossenschaften eingesetzt werden. Insofern kommt es sehr darauf an, in den Ländern, in denen die Förderung des genossenschaftlichen

Abbildung 5.5.2

Das KfW-Wohneigentumsprogramm, Programmvariante Genossenschaftsanteile



KfW-Wohneigentumsprogramm  
Programm-Nr. 124, 126, 134

PROGRAMMVARIANTE GENOSSENSCHAFTSANTEILE (134)

**Finanzierung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen**

Sonderregelungen zum KfW-Wohnungseigentumsprogramm:

**Wer kann Anträge stellen?**  
Alle Privatpersonen, die Genossenschaftsanteile zeichnen, insbesondere um dadurch Mitglied einer Wohnungsgenossenschaft zu werden

**Was wird mitfinanziert?**  
Gefördert wird der Erwerb von Genossenschaftsanteilen an Wohnungsgenossenschaften

**In welchem Umfang wird mitfinanziert?**  
Finanzierungsanteil:  
• bis zu 100 % des Genossenschaftsanteils  
• Kredithöchstbetrag: 100.000 EUR

**Wie sind die Konditionen?**  
Der Zinssatz des Darlehens wird für einen Zeitraum von 10 Jahren festgeschrieben

**Wie erfolgt die Tilgung?**  
Eine vorzeitige Rückzahlung des gesamten Darlehens oder in Teilbeträgen ist während der ersten Zinsbindungsfrist jederzeit ohne Kosten für den Endkreditnehmer möglich.

**Welche Sicherheiten sind zu stellen?**  
Bankübliche Sicherheiten. Form und Umfang der Besicherung werden im Rahmen der Kreditverhandlungen zwischen dem Antragsteller und seiner Hausbank vereinbart.

**Wie erfolgt die Antragstellung?**  
Als **Programmnummer** ist **134** anzugeben.

Auszug Internetseite [www.kfw-foerderbank.de](http://www.kfw-foerderbank.de)

Quelle: [www.kfw-foerderbank.de](http://www.kfw-foerderbank.de)

Wohnens bisher kaum eine Rolle gespielt hat, die Potenziale der Wohnungsbaugenossenschaften zu kommunizieren.

Eine weitere Option für eine Unterstützung durch die öffentliche Hand stellt das Erbbaurecht dar. Hier können Kommunen und/oder Land den Wohnungsgenossenschaften mit vergünstigten Erbbauzinsen bei der Minderung ihres Eigenkapitalproblems Hilfe bieten. In diesem Sinne nehmen auch die Förderprogramme in Hamburg und Schleswig-Holstein Rücksicht auf die Belange von Jungen Genossenschaften.

Schließlich sind Finanzierungsmöglichkeiten grundsätzlich auch in der Eigentumsförderung zu finden. Die Mitglieder von Jungen Genossenschaften unterscheiden sich hinsichtlich ihres finanziellen Engagements und ihrer Identifikation mit der Wohnung und dem Objekt häufig nicht von Einzeleigentümern. Deswegen erscheint es

sinnvoll, Förder- und Finanzierungsbausteine, die es für das Einzeleigentum gibt, auch konsequent für Genossenschaften und ihre Mitglieder zugänglich zu machen. Dazu gehören auch Sicherungsinstrumente wie z.B. Ausfallbürgschaften oder Sicherungsfonds.

#### **Fazit**

In der Gewinnung von Eigenkapital gingen die Modellvorhaben, entsprechend ihrer Möglichkeiten, sehr unterschiedliche Wege. Während das Modellvorhaben FrauenWohnen eG München sowie die GIMA München Eigenkapital durch Solidarkapital erschließen konnten, hat das Modellvorhaben WohnSinn Darmstadt Erfolg mit der Vergabe von Dauerwohnrechten gehabt. Das Modellvorhaben WohnbundBeratung NRW wiederum konnte mit der GLS Gemeinschaftsbank ein projektbezogenes Sparbrief-Modell vereinbaren.

Insgesamt hat sich im Forschungsfeld herausgestellt, dass sich Neugründungen im Klaren darüber sein müssen, dass eine ausreichende Eigenkapitalbasis unerlässlich ist und rechtzeitig gesichert werden muss. Damit Junge Genossenschaften nicht bereits am Anfang scheitern oder zum Scheitern verurteilt sind, müssen sie mit Kompetenz beraten und begleitet sowie bei der Finanzierung unterstützt werden. Ihre Hoffnungen richten sich daher auf Partner aus dem Kreis der finanziell stabilen Traditions-genossenschaften mit entschuldeten Beständen und auf die öffentliche Hand.

## 6 Zusammenfassung und Empfehlungen

### 6.1 Wohnraumversorgung

Wohnungsgenossenschaften handeln in besonders individuellen Kontexten, denn sie sind äußerst heterogen, was zum Teil sicherlich an ihrem Auftrag der individuellen Mitgliederförderung liegt. Die Palette der Modellvorhaben reicht von der stabilen Genossenschaft mit Beständen beispielhafter städtebaulicher Qualität in guter Lage bis hin zu prekären Siedlungen mit unstabilen Mietverhältnissen in abgelegenen Großsiedlungen, erworben aus der Konkursmasse der Neuen Heimat. Sie reicht von aufwendig sanierten und hoch verschuldeten Genossenschaften in Ostdeutschland mit schwer realisierbaren Mieten und Leerstandsproblemen bis hin zu entschuldeten Traditionsgenossenschaften in prosperierenden westdeutschen Städten, die immer noch Wartelisten verwalten. Sie reicht von Großunternehmen, die von ihren Mietern als herkömmliche Vermieter wahrgenommen werden und wo demokratische Strukturen vernachlässigt worden sind, bis hin zu basisdemokratischen Bewohnergruppen, in denen Gemeinschaftsaufgaben ehrenamtlich erledigt werden und alle Mitglieder die Chance zu Mitentwurf und Mitsprache haben.

Bei dieser Vielfalt ist es sicherlich erforderlich, dass einzelne Genossenschaften Leitbilder entwerfen, im Rahmen derer transparent gemacht wird, welche Nachfragegruppenprofile sich aus den vorhandenen baulichen und sozialen Bedingungen ableiten lassen, und welche Strategien verfolgt werden, um die besondere Identität der Genossenschaft und des genossenschaftlichen Quartiers zu verwirklichen. Dies geschieht als demokratische Reflexion der Mitglieder und umfasst sowohl die besonderen Nachfragen bestehender Mitglieder als auch das angestrebte künftige Profil der Genossenschaft. Es baut auf vorhandene Ressourcen unter den Mitgliedern auf und formuliert gewünschte Anforderungen, nicht Ausschlusskriterien.

Im Zeitalter des fordistischen Modernismus im Massenwohnungsbau – da streckt sich eine Kontinuität über ein halbes Jahrhundert, etwa von den 20er bis zu den 70er Jahren – strebte die Wohnungswirtschaft eine Reduktion der gesellschaftlichen Komplexität durch eine Standardisierung des Wohnungsbaus und eine Bürokratisierung und Rationalisierung der wohnungswirtschaftlichen Verwaltung an. Die Standardisierung des

Produkts „Wohnen“, um für Bau und Bewirtschaftung die Komplexität zu reduzieren, führte zu einer Erhöhung der Komplexität für den Bewohner mit seinen vielfältigen Nutzungsbedürfnissen, der sich in standardisierte Wohnung, Siedlung und Wohnungsbewirtschaftung einpassen musste. Hatte der Genossenschaftsmassenwohnungsbau früher einen Preis- und Ausstattungsvorteil mit beispielhaften Vertragsbedingungen für die Bewohner, so sind inzwischen die Zeiten vorbei, in denen die Genossenschaften als bessere Vermieter mit günstigeren Wohnungen moderner Ausstattung einen spürbaren Konkurrenzvorteil hatten. Der Wohnungsmarkt ist gesetzlich reguliert, der Ausstattungsstandard ist generell hoch, und es gibt teilweise Preisdruck in bestimmten Regionen, vor allem in Ostdeutschland. Daher ist ein anderes Leitbild nötig: nicht mehr Fordismus, sondern Nutzerorientierung und Nachfragesensibilität. Es sind genossenschaftseigene Strategien erforderlich, mit denen die Genossenschaften auf eine ausdifferenzierte Nachfrage nutzerorientiert reagieren können.

#### **Plakativ kann die Herausforderung mit drei Stichwörtern zusammengefasst werden**

*Partizipation:* Nutzerorientierung bedeutet, zurück zu den Grundsätzen der genossenschaftlichen Demokratie – jedoch verstanden nicht nur als enge Mitgliederorientierung, sondern als Orientierung auf Mitglieder, Quartiersbewohner und Nachfragegruppen. Dies verlangt nach einer Erneuerung der Beteiligungskultur im Genossenschaftswesen, mit der Aufnahme von neuen Impulsen aus der genossenschaftlichen Wohngruppenbewegung.

*Solidarität:* Eine Orientierung zur Gegenseitigkeit bedeutet die Schaffung einer Solidargemeinschaft durch die Installierung vielfältiger kultureller und sozialer Einrichtungen in den Quartieren. Damit können die Wohnungsgenossenschaften ihre Gemeinwirtschaftsorientierung erneuern.

*Diversität:* Nachfragesensibilität bedeutet, die Heterogenität der heutigen Gesellschaft wahrzunehmen, zu verstehen und wertzuschätzen. Diese verlangt nach einer Erneuerung der Bewirtschaftung von Genossenschaftswohnsiedlungen, die sich an die Grundsätze des „Diversity Management“ bzw. der „Gender Diversity“ anlehnt.

## 6.2 Quartiersentwicklung

Genossenschaften fühlen sich nach ihrem Selbstverständnis nicht als „geborene“ Quartiersentwickler. Dennoch können genossenschaftliche Wohnquartiere durch Entfaltung der genossenschaftlichen Potenziale als Stabilitätsfaktoren für eine soziale Stadt wirken. Indem sie Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement im Quartier schaffen, stärken sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt und den sozialen Frieden unter den Bewohnern.

Auch Junge (kleine) Genossenschaften entwickeln Aktivitäten, die auf das Quartier ausgerichtet sind. Neugründungen haben ein besonderes Interesse an ihrem Quartier, unabhängig von ihrer Lage im Zentrum einer Mittelstadt, einem innerstädtischen Altbauquartier, einem sich erst entwickelnden Neubustadtteil oder am Stadtrand einer Großstadt. Die Modellvorhaben im Forschungsfeld demonstrieren ein Selbstverständnis als „Insel-Projekt“, das in einem größeren Wohnquartier verortet ist und auf das jeweilige Quartier Einfluss nimmt. Es handelt sich um kleinkörnige Aktivitäten, die den Anspruch haben, eine ausstrahlende Wirkung im gesamten Quartier zu entfalten.

Dem gegenüber stehen Traditionsgenossenschaften, die in der Regel über größere zusammenhängende Bestände in den Quartieren verfügen, deren Mitgliedschaft eine lange Wohndauer aufweist und deren Bewohner auf Selbstverwaltungs- und Beteiligungsstrukturen zurückgreifen können. Besonders in den ostdeutschen Genossenschaften bestehen gute Rahmenbedingungen und ein verstärktes Interesse daran, sowohl in ihrem eigenen Wohnquartier als auch über die eigenen Bestände hinaus gestaltend in das weitere Quartier einzuwirken. Allerdings ist Voraussetzung hierfür, dass die genossenschaftliche Wohnsiedlung in sich über attraktive Wohnungsbestände mit einer entsprechenden Qualität und Außenwirkung und eine funktionierende Nachbarschaft verfügt. Das bedeutet, dass manche quartiersentwickelnden Maßnahmen zunächst auf die Binnenentwicklung des eigenen Bestandes und die Aktivierung der Bewohnerschaft innerhalb des Quartiers fokussiert werden müssen.

Durch eher präventive Maßnahmen zur Stabilisierung der Nachbarschaften kann eine Aktivierung von Bewohnern erreicht und somit einer eventuellen Quartiersabwertung vorgebeugt werden. Entscheiden sich

Genossenschaften dafür, im Quartier aktiv zu werden, stellen sie die bauliche Infrastruktur in Form von Gemeinschaftsräumen zur Verfügung und schaffen die Vernetzung anderer Wohnungsbaugesellschaften und Akteure vor Ort zum Nutzen des Quartiers. Zu bedenken ist dabei, dass eine Quartiersstabilisierung generell langfristige Planung und Steuerung und die Präsenz von Genossenschaften während des gesamten Prozesses erfordert. Ein weiterer Beitrag kann in der Initiierung bzw. Organisation und Koordination von wohnbegleitenden Dienstleistungen und Infrastrukturangeboten fürs ganze Quartier liegen. Eine große Chance liegt im „Wohnen Plus“, wenn quartiersbezogene Dienstleistungsangebote bewohnerorientiert, zielgruppenbezogen und geschlechtsspezifisch konzipiert werden. Auch hier sehen Genossenschaften ihre Stärke eher in der Koordinierung der Akteurskreise als im eigenen Anbieten diverser Freizeit- und Dienstleistungsangebote. Genossenschaften können im Dialog und in Kooperation mit anderen Akteuren vielfältige Potenziale für die Quartiersentwicklung einbringen.

## 6.3 Unterstützungsstrukturen

Traditionsgenossenschaften haben erkannt, dass sie sich, im Interesse ihrer Konkurrenzfähigkeit, neuer Strategien zur Mitgliederbindung und Mitgliederwerbung bedienen müssen. Hier liegen die Chancen in einer Symbiose aus Tradition und Moderne. Eine Öffnung der Genossenschaften hin zu neuen Wohnformen, z.B. dem Mehrgenerationenwohnen, erweitert ihren Spielraum. Traditionsgenossenschaften sollten also eine innovative Praxis sowohl zur Identitätsfindung als auch zur Stärkung der Wirtschaftlichkeit entwickeln, die ihnen zur Imageverbesserung dienen kann.

Kleine klassische Genossenschaften wiederum werden meist noch ehrenamtlich geführt. Zwar bietet das Netz der Verbände ein weites Spektrum zur Qualifizierung in wohnungswirtschaftlichen Belangen, jedoch genügen diese Handreichungen nicht, um diese Genossenschaften am Markt langfristig zu sichern. Vor allem in Schrumpfungsregionen verschärfen sich die Probleme dieser Genossenschaften und führten bereits zu zahlreichen Fusionen. Kleine Genossenschaften dürften sich auf Dauer ihre Wirtschaftlichkeit und Eigenständigkeit nur durch neue Kooperationsformen erhalten können.

Junge Genossenschaften können diese ge-

nossenschaftliche Identität in der Öffentlichkeit gut vermitteln. Merkmale wie ‚alternativ‘, ‚sozial‘ und ‚ökologisch‘ sind die Potenziale dieser Jungen Genossenschaften, auf die Kommunen in der Wohnraumversorgung bereits zurückgreifen. Dagegen werden sie aber bisher von Verbänden und Banken allzu oft nicht als seriöse Partner wahrgenommen. Hier sollten Beispiele sowohl des innovativen sozialen Idealismus als auch des wirtschaftlichen Pragmatismus der Jungen Genossenschaften extensiv in der Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Neugründungen sind jedoch ein grundsätzlich nicht zu unterschätzendes Potenzial der Verbreitung des genossenschaftlichen Wohnens. Dies betrifft sowohl neu gegründete Wohnungsgenossenschaften aus Wohngruppeninitiativen als auch Genossenschaften, die im Zuge von Bestandsübernahmen entstanden sind. Die Genossenschaften, die Bestände übernehmen, bieten quantitativ einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung des Genossenschaftswesens, während die Neugründungen qualitative Impulse für die Bewegung bringen. Hier liegen Chancen, die Potenziale genossenschaftlichen Wohnens wieder zu beleben und in das öffentliche Bewusstsein zu transportieren. Ohne mannigfaltige Unterstützungsleistungen im Bereich Beratung, Finanzierung und Förderung wird dies nicht gelingen.

## 6.4 Empfehlungen

Die Sensibilisierung für und Aktivierung von genossenschaftlichen Leistungen und Werten kann einen wichtigen Beitrag sowohl zur qualitativen bewohnerorientierten Wohnraumversorgung als auch zur nachhaltigen Entwicklung der Städte leisten. Gesellschaftliche Akzeptanz und Würdigung der genossenschaftlichen Prinzipien und Ressourcen können durch ein gemeinsames Verständnis der gesellschaftlichen Herausforderungen sowie durch ein integriertes Vorgehen gefördert werden.

Auf lokaler Ebene kann durch vernetzte Kommunikationsstrukturen und unterschiedlichste Kooperationen zwischen den verschiedensten Akteuren eine Aktivierung und dementsprechende Wahrnehmung der genossenschaftlichen Leistungen und Potenziale erfolgen. Transparente und gut zugängliche bundesweite und regionale Informationsmaterialien und -quellen können dies unterstützen. Durch passgenaue Landesförderprogramme, Beratungsleistungen

der Verbände und individuelle kommunale Angebote können Neugründungen initiiert werden und Innovationen in Traditions-genossenschaften unterstützt werden.

Will man gemeinsam dem Ziel der Stärkung und Sicherung der Zukunft der genossenschaftlichen Idee ein entscheidendes Stück näher kommen, dann sind Empfehlungen an verschiedene gesellschaftlichen Ebenen zu richten, die wiederum aufgerufen sind, sich in den diversen konkreten Handlungsfeldern verstärkt für die Verbreitung und Würdigung genossenschaftlicher Potenziale einzusetzen:

- die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft insgesamt mit den verschiedenen Typen der Traditions-genossenschaften, Jungen Genossenschaften und Neugründungsiniciativen in Ost und West
- die Interessensvertretungen und Prüfverbände der klassischen ebenso wie der Jungen Genossenschaftsszene
- die regionalen Beratungs- und Unterstützungsorganisationen
- Politik und Verwaltung aus Bund, Land und Kommune

### Wohnraumversorgung

Nachfragesensibilität bedeutet, die Heterogenität der heutigen Gesellschaft wahrzunehmen, zu verstehen und wertzuschätzen. Diese verlangt nach einer Erneuerung der Bewirtschaftung von Genossenschaftswohnsiedlungen, die sich an die Grundsätze des „Diversity Management“ bzw. der „Gender Diversity“ anlehnt.

Nachfragesensibilität in unterschiedlichen Wohnungsmärkten kann auch bedeuten, Marktpotenziale zu erkennen, sich einzumischen und zielgruppenspezifische Wohnformangebote im Neubau zu machen und damit die genossenschaftliche Wohnform neu zu interpretieren.

Closed Shops sind nicht mehr zeitgemäß: Traditions-genossenschaften können sich öffnen für die Heterogenität neuer Lebensstile, Haushalts- und Wohnformen; öffnen für neue Gedanken, neue Wohnkonzepte und Nutzungsformen – für eine breite Zielgruppenpalette von jugendlichen Singles über junge Familien bis zu hochbetagten Menschen in Senioren-Wohngemeinschaften. Bestandsgenossenschaften, die sich für neue Wohnformen öffnen und mit Wohngruppenprojekten und Mehrgenerationen-

Initiativen kooperieren, um neue Projekte zu realisieren, beleben die genossenschaftliche Selbsthilfe, eröffnen Vermarktungschancen und erobern neue Marktpotenziale.

Im Kontext einer alternden Bewohnerschaft ist die Strategie einer „Verjüngung“ des Bewohnermixes durch die Anwerbung junger Familien nicht die einzige Lösung. So kann die gezielte qualitätsvolle Wohnraumversorgung mit entsprechenden Dienstleistungs- und Serviceangeboten für die Altersgruppe 50+ durchaus eine besondere Qualität der Versorgung durch Genossenschaften sein.

Menschen mit Migrationshintergrund kennen häufig die Vorteile der genossenschaftlichen Mitsprache nicht. Sie sind jedoch für selbst bestimmte Belegungskonzepte zu interessieren und für genossenschaftliche Teilhabe zu motivieren, wenn das Angebot zur Beteiligung gemacht und die richtige – persönliche – Ansprache gewählt wird.

### **Partizipation**

Nutzerorientierung bedeutet: zurück zu den Grundsätzen der genossenschaftlichen Demokratie – jedoch nicht fokussiert nur auf die eigene Mitgliedschaft, sondern als Orientierung auf Quartiersbewohner, neue Interessenten- und Nachfragegruppen. Dies verlangt nach einer Erneuerung der Beteiligungskultur im Genossenschaftswesen.

Wohnliche Gemeinschaftsräume für alle Gruppen, Geschlechter und Interessen sind die gebaute Hardware für Partizipation und Kommunikation – und eine gute Voraussetzung für nachbarschaftliche Entwicklung. Doch auch Gemeinschaftsräume sind kein Selbstläufer: sie brauchen personelle Starthilfe.

Gemeinschaft braucht Gelegenheiten: Regelmäßige Anlässe schaffen Kontakte und Nachbarschaft im Quartier. Die Bewohner sollen ausreichend Spielräume haben, um eigenständig Aktivitäten zu entfalten.

Bewohner-Selbsthilfe braucht Fremdhilfe: Partizipation und Mitwirkung ist ohne Anschlag nicht dauerhaft zu implementieren, d.h. die Genossenschaft muss für die Moderation von Partizipationsprozessen Mittel zur Verfügung stellen, wenn nachbarschaftliches Zusammenleben – auch auf Quartiersebene – entstehen und erhalten werden soll.

### **Ehrenamt**

Soll genossenschaftliche Selbsthilfe sich stabilisierend auf Wohnquartiere auswirken, müssen die Vorteile der demokratischen Mitsprache in der Genossenschaft immer wieder für die Mitglieder erlebbar werden.

Persönliches Engagement einzelner Menschen vor Ort entscheidet über den Erfolg und den Ausstrahlungseffekt im Quartier. Deshalb sollten professionelle Unterstützungsstrukturen z.B. durch die Beschäftigung von Sozialarbeitern installiert und langfristige Finanzierungskonzepte zur Absicherung solcher Stellen entwickelt werden, damit diese Ressourcen genutzt werden können.

Orientierung zur Gegenseitigkeit bedeutet die Schaffung einer Solidargemeinschaft auch in der Form vielfältiger kultureller und sozialer Einrichtungen in den Quartieren.

### **Quartiersentwicklung**

Quartiersentwicklung ist als übergeordnete Aufgabe zu verstehen, die mittelfristig die Wohnqualität, Vermietbarkeit und das Image der Genossenschaft steigern kann.

Zur quartiersorientierten Wohnraumverbesserung können Bestandsanalysen beitragen, um im Ergebnis Wohnungen gezielt geeigneten Zielgruppen anzubieten und um Wohnumfeldmaßnahmen darauf abzustimmen.

Quartiersentwicklung bedeutet auch, wohnungsnaher Infrastruktur und Wohnen Plus gezielt für die Bedürfnisse der Mitglieder einzurichten. Dabei sollten die Bedarfe vorab auf breiter Basis partizipativ ermittelt werden.

Eine Kooperation und Vernetzung zur Organisation der Angebote mit lokalen Akteuren, Vereinen, Initiativen und engagierten Personen steigert die Qualität und erhöht die Bekanntheit und Akzeptanz.

Auch kleinere architektonische und ökologische Leuchtturmprojekte können Anstoß für Nachahmer im Quartier sein. Sie binden neue sozial kommunikative und ökonomisch stärkere Zielgruppen, die wiederum stabilisierend auf das nähere Umfeld wirken können.

### **Kooperation**

Wichtig für das genossenschaftliche Wohnen ist es, nicht weiterhin zwischen jungen und alten, großen und kleinen Wohnungsbauge-

nossenschaften zu differenzieren und diese gegenüber zu stellen. Vielmehr sollte das Verbindende in dieser Vielfalt gesehen und versucht werden, gemeinsam alle genossenschaftlichen Potenziale zu heben.

Die Wahrnehmung anderer Akteure als Konkurrenten oder gar Kontrahenten ist nicht zielführend und verbaut Entwicklungschancen. Kooperationen – etwa zum Austausch von betriebswirtschaftlichen Ressourcen und Projektentwicklungs-Know-how – funktionieren am effektivsten dann, wenn eine gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Parteien gegeben ist. Das setzt Kommunikation „auf Augenhöhe“ voraus.

Regionale Prüfverbände ebenso wie klassische Genossenschaften, die das Gespräch mit der jungen Genossenschaftslandschaft pflegen, haben vielfach eine erfrischende Belebung des genossenschaftlichen Denkens erfahren.

Junge Genossenschaften und Neugründungsimpulsen sollen weiter nach Mentoren unter den Traditionsgenossenschaften suchen, auch wenn nicht jeder Erstkontakt erfolgreich ist, um Unterstützung im Projektentwicklungs- und Gründungsprozess zu erhalten.

### **Kommunikation**

Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Marketingaktivitäten können die Organisations-, Träger-, Rechts- und Wohnform ‚Wohnungsbaugenossenschaft‘ bekannter machen und im wohnungspolitischen Mainstream sowie im gesellschaftlichen Bewusstsein präsent werden lassen. Vereine, Verbände, Interessensvertretungen unterschiedlicher Couleur können sich an dieser Verbreitung beteiligen. Es muss nicht alles deckungsgleich und abgestimmt sein: Wichtig ist, das Thema „Genossenschaftlich Wohnen“ in der Öffentlichkeit auf vielfältige Art und Weise positiv zu besetzen.

Genossenschaften müssen eine enge Bindung zu ihren Mitgliedern herstellen, denn sie sind ihr Kapital und ihr wirksamstes Medium. Eine differenzierte zielgruppenspezifische Ansprache ist notwendig. Es gibt nicht nur junge Familien. Andere Nutzergruppen und Haushaltsformen möchten sich auch wieder finden.

Werbeflyer, der gute Slogan und die moderne Corporate Identity sind nicht zu vernachlässigen, aber unschlagbar ist immer noch die „persönliche Werbung von

Mund zu Mund“ für das Produkt „Genossenschaftlich Wohnen“.

### **Unterstützungspotenziale der Kommunen**

Um die Wohnungsgenossenschaften zu fördern, kann die kommunale Liegenschaftspolitik einen Beitrag leisten und sich verstärkt auf Genossenschaftsprojekte ausrichten. Durch gezielte qualitätsorientierte Grundstücksvergabe kann es gelingen, das Thema der „Renaissance der Städte“ und der „Revitalisierung von Brachen“ mit dem Thema „Neue soziale Bauherren für die Stadtentwicklung“ zu verknüpfen.

Gründungsinitiatoren sind zwar oft wohnungswirtschaftliche Laien: Sie können jedoch durch ein gutes Beratungsangebot in die Lage versetzt werden, genossenschaftliche Projekte umzusetzen. Kommunen können bei der Vernetzung der regionalen Beratungsinfrastruktur koordinierend und aktivierend wirken. Dazu eignet sich die Einrichtung zuständiger Stellen, ggf. zusammen mit Verbänden und Ländern, als Ansprechpartner für Baugemeinschaften und genossenschaftliche Wohnprojekte und deren Anliegen.

Auf regionaler Ebene können lokale Akteure viele Aktivierungsmaßnahmen initiieren: Genossenschaftstage und Wohnprojektbörsen unterstützen bzw. Runde Tische zur Perspektiven der Wohnraumversorgung und sozialen Stadtentwicklung einrichten und Genossenschaften als wichtige Akteure zu laden.

Kommunen in wachsenden Regionen können Wohnungsbaugenossenschaften als wichtige Kooperationspartner zur Angebotserweiterung im Wohnungsneubau wahrnehmen und ansprechen.

Durch das Grundstücksvergabeverfahren können Kommunen in dieser Zielrichtung mit Wohnungsbaugenossenschaften kooperieren. Mit einem qualitativ ausgerichteten Bodenmanagement können Kommunen quartiersbezogene Qualitätsziele der Wohnraumversorgung und der Stadtentwicklung verfolgen und Genossenschaften dabei als Partner einbinden.

Nicht zuletzt können Kommunen auch unmittelbare Kooperationen mit lokalen Wohnungsgenossenschaften suchen und z.B. wohnungswirtschaftliche und städtebauliche Ziele mit dem Mittel des Kooperationsvertrages verbindlich vereinbaren.

**Der Beitrag des Bundes, der Länder und der Verbände**

Im Sinne des politischen Auftrages für dieses Forschungsvorhaben, der Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnens, lassen sich aus den Erkenntnissen der 21 Modellvorhaben Anregungen für nachhaltige Entscheidungen in der Stadtentwicklungs- und der Wohnungspolitik bei Bund, Ländern und Verbänden ableiten. Der Bund kann diesen Prozess unterstützen und die Forschungsergebnisse in geeigneter Weise verbreiten.

Zur besseren Verständigung von Kommunen und Wohnungsbaugenossenschaften könnte der Bund eine Recherche vorbildlicher Kooperationsprojekte zwischen Kommunen und Genossenschaften einleiten. Im Rahmen einer Good Practice-Dokumentation und bei Veranstaltungen können entsprechende Kooperationsbeispiele zur Diskussion gestellt und zur Nachahmung empfohlen werden.

Länder mit geringer Verbreitung der genossenschaftlichen Wohnform sollten Unterstützungsstrukturen – etwa nach dem Vorbild der Bundesländer Hamburg, Schleswig Holstein und NRW – entwickeln und aktiv kommunizieren, z.B. durch Tagungen, Ausstellungen und neue Förderschwerpunkte.

Die Einbeziehung von Genossenschaften bei anstehenden Privatisierungen von kommunalen oder industrieverbundenen Beständen sollte von Kommunen und Ländern unterstützt werden.

Eine bundesweit agierende Informationsbörse als Internetplattform könnte auch Regionen in Deutschland unterstützen, die weder über Genossenschaftsförderung, noch über eine ausreichende Informations- und Beratungsinfrastruktur verfügen.

## 7 Kurzberichte der Modellvorhaben

Die hier folgenden Zusammenfassungen sind Selbstdarstellungen der 21 Modellvorhaben aus deren Endberichten zum Forschungsfeld. Sie beschreiben in Kurzform und aus eigener Sicht den Rahmen der Projekte, also Anlass und Kontext sowie die Intervention in der Projektlaufzeit. Berücksichtigt werden dabei sowohl die Zielstellung als auch die unterschiedlichen Prozesse, die Bestandteil der Arbeit vor Ort waren. Wichtige Ergebnisse, die Erfolge, Misserfolge, Resultate – aber eben auch Erkenntnisse und Erfahrungen werden abschließend dargestellt und in eigenen Ausführungen zusammengefasst. Vor dem Hintergrund der experimentellen Vorgehensweise spielt das Übertragbare des Modellvorhabens ebenso eine Rolle wie das Thema Nachhaltigkeit.

Dabei berücksichtigen die 21 Zusammenfassungen die Einordnung ihres Modellvorhabens ins Forschungsfeld, die eingeschlagenen Wege, Ansätze und Strategien sowie die an sie gerichteten Forschungsfragen.

Das Anliegen dieses Kapitels ist es, die 21 Modellvorhaben mit ihrer Themenvielfalt vorzustellen. Mit den Zusammenfassungen wird die Basis geschaffen, die im Endbericht dargestellten Erkenntnisse aus den drei Aktionsfeldern Wohnraumversorgung, Quartier und Unterstützungsstrukturen zu belegen und zu verorten. Die Texte aus den Endberichten der Modellvorhaben wurden nur wenig überarbeitet bzw. gekürzt, auch eine Vereinheitlichung der Zusammenfassungen wurde nicht angestrebt.

Liste der Modellvorhaben
Berlin-Kreuzberg
Berlin-Spandau
Berlin-Wedding
Böhlen
Darmstadt
Halle
Hamburg-Langenhorn
Hamburg Marketinginitiative
Hamburg und Schleswig-Holstein
Kiel
Leipzig KoopGeno
München FrauenWohnen
München Wogeno
Neumarkt
NRW Beginenhöfe
NRW WohnBund
Pinneberg
Solingen
Waltershausen
Wiesbaden
Zwickau

Abbildung 7.1

Die Übersichtskarte stellt die 21 Modellvorhaben anhand der Modellträger in ihrer räumlichen Lage im Bundesgebiet dar.



\* Angegeben ist jeweils der Träger des Modellvorhabens.

- Aktionsfeld 1: Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen in/durch Genossenschaften
- Aktionsfeld 2: Besondere Leistungen von Genossenschaften zur Quartiersentwicklung und -stabilisierung
- Aktionsfeld 3: Rahmenbedingungen und förderliche Strukturen zur Implementierung von Modellen genossenschaftlichen Wohnens

Quelle: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2006

## 7.1 Berlin Kreuzberg – Migranten in die Genossenschaft

Das Vorhaben Berlin Kreuzberg untersucht die Frage, inwieweit Migrantinnen und Migranten aus der Türkei für den genossenschaftlichen Erwerb kommunaler Wohnungen interessiert und gewonnen werden können.

„Türken sollen Genossen werden“, titelte die Berliner Zeitung am 24.08.05 und benannte damit zutreffend, was mit dem Vorhaben beabsichtigt ist.

Durch das Vorhaben wird die Erkenntnis der „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“ der Bundesregierung aufgegriffen, die für Wohnungsgenossenschaften erhebliche ungenutzte Potenziale aufzeigt und eine aktivere Rolle in zukünftig schrumpfenden Wohnungsmärkten und einer alternden Gesellschaft annahmt.

Eine Gelegenheit zur Umsetzung bietet die bevorstehende Privatisierung landeseigener Grundstücke in Berlin-Kreuzberg mit 220 und in Schöneberg mit zehn gründerzeitlichen, teilsanierten Wohnungen. Der Verkauf soll vorrangig an die Mieter stattfinden. Große Teile der Mieterschaft sind von Hartz IV betroffen. Der Anteil türkischstämmiger Migrantenhaushalte liegt bei 60%. Hier ist ein Privatisierungskonzept gefragt, das langfristig ein stabiles, mittleres Mietniveau unter aktiver Beteiligung der Mieterschaft garantieren kann und die kulturellen Besonderheiten von Migranten berücksichtigt. Die Notwendigkeit, wohnungspolitisch tragfähige Konzepte für die wachsende Gruppe zugewanderter Haushalte schaffen zu müssen, hat die Wohnungswirtschaft längst erkannt. Eine Fachtagung der Wohnungswirtschaft im März 2005 in Bochum beschäftigte sich mit der Frage „Migranten: Problemgruppe oder Zielgruppe?“. Es wurde deutlich, dass sich die Wohnungswirtschaft gegenüber den Herausforderungen der Zuwanderung positiv und im Sinne integrativer Konzepte positioniert und ihre interkulturellen Kompetenzen weiter entwickeln will.

Die Empfehlungen zur stadträumlichen Integrationspolitik des Projektes „Zuwanderer in der Stadt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung weisen darüber hinaus auf die Notwendigkeit hin, die Selbstorganisation von Zuwanderern sowie deren Teilhabe- und Mitwirkungsmöglichkeiten zu stärken. Ein genossenschaftlicher Erwerb landeseigener Grundstücke knüpft an die

se Notwendigkeiten an und schafft neue, materielle Integrationsmöglichkeiten. Ein Erwerbskonzept, das sozialverträgliche Mieten sichert und Gestaltungsspielräume für die Mitglieder schafft, erfordert jedoch im Gegenzug Interesse, Engagement und Selbstorganisation der Nutzerinnen und Nutzer. Viele der seit mehr als 30 Jahren im Wohngebiet lebenden türkischstämmigen Haushalte sind dazu bereit. Im Rahmen des Vorhabens wird der genossenschaftliche Erwerb von fünf Häusern modellhaft untersucht, begleitet und unterstützt.

Ein Finanzierungskonzept, das den Erwerb der Häuser, deren langfristige Bewirtschaftung und notwendige Instandsetzungsmaßnahmen einschließt, ist im Rahmen des Vorhabens erarbeitet worden. Die Finanzierungsverhandlungen mit der Bank gestalten sich jedoch schwierig und ziehen sich seit Ende 2005 hin. Ein zweites, von der Bank beauftragtes Gutachten bestätigte das vorliegende Finanzierungskonzept im Wesentlichen. Die ursprüngliche Vorstellung einer eigenständigen Genossenschaftsgründung wurde, u.a. aufgrund der restriktiven Darlehensvergabe bei Neugründungen, aufgegeben. Stattdessen ist der Anschluss an die seit 2002 bestehende, eigentumsorientierte Wohnungsbaugenossenschaft Am Ostseeplatz eG vorbereitet worden. So kann vom Know-how und der Erfahrung der bestehenden Genossenschaft profitiert werden. Durch die Eigentumsorientierung dieser Genossenschaft können finanzielle Ressourcen einzelner Haushalte erschlossen und die Eigenkapitalbasis der Genossenschaft gestärkt werden. Satzungsgemäß besteht bei einer eigentumsorientierten Wohnungsbaugenossenschaft die Möglichkeit, durch Mehrheitsentscheidung der Mitglieder eine Veräußerung von Wohnungen an die Mitglieder festzulegen. Einige, insbesondere türkischstämmige Haushalte haben diesen Wunsch bereits dezidiert geäußert. Zur Umsetzung dieses Wunsches wird die Wohnungsbaugenossenschaft „Am Ostseeplatz“ eG ein Unternehmenskonzept und vertragliche Regelungen entwickeln müssen, die die Vereinbarkeit der verschiedenen Eigentumsformen und Vertragsverhältnisse (Mieterverhältnisse, Mitglieder ohne Erwerbsabsichten, Mitglieder mit Erwerbsabsichten) ohne Schaden für die Gesamtheit der Mitglieder möglich machen. Diese genossenschaftliche Unternehmung ist bisher einmalig. „Die Eigentumsorientierung hat bisher keine praktische Relevanz“, stellte

die „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“ in ihrem Bericht fest. Die Wohnungsbaugenossenschaft Am Ostseeplatz eG ist mit dem Vorhaben angetreten, diese Relevanz unternehmerisch auszuloten und Neuland zu betreten.

Vorbehalte gegen Wohnungsgenossenschaften bestehen bei vielen türkischen Migranten. Ursache hierfür ist das negativ besetzte Image von Genossenschaften in der Türkei. Um die Unterschiede zwischen deutschen und türkischen Genossenschaften zu verdeutlichen, musste die Seriosität deutscher Wohnungsgenossenschaften nachgewiesen werden. Zweisprachige, anschauliche und verständliche Informationen über Strukturen und Prinzipien des genossenschaftlichen Wohnens sollten Klarheit über Sinn, Funktionsweise, Nutzen, Aufbau und Mitbestimmungsmöglichkeiten vermitteln. Die Besichtigung von „Guten Beispielen“ sollte die möglichen Qualitäten genossenschaftlichen Wohnens sinnlich erfahrbar machen. Untersucht wurden Vorstellungen und Vorbehalte türkisch-stämmiger Mieter gegenüber Wohnungsgenossenschaften und deren Motivationen, Mitglieder zu werden. Wie kann der Nutzen einer Mitgliedschaft vermittelt werden? Welche Anknüpfungspunkte zum Verständnis genossenschaftlichen Eigentums bestehen? Welche kulturellen Erfahrungen sind hierfür nutzbar? Welche geschlechtsspezifischen Unterschiede bestehen in den Auffassungen? Die Erkenntnisse wurden durch Tiefeninterviews und Kurzgespräche mit den Mietern gewonnen. Hierfür standen im Projektteam Kolleginnen und Kollegen türkischer Herkunft als „Kulturmittler“ zur Verfügung. Es wurde eng mit der Aufnahme-Genossenschaft zusammengearbeitet, um die Kommunikation und den gegenseitigen Respekt zwischen den neuen Partnern zu erleichtern.

Zum 31.12.2005 konnte die Wohnungsgenossenschaft bereits 10% Mitglieder aus dem Kreuzberger Untersuchungsgebiet und aus Schöneberg aufnehmen. Das Schöneberger Haus ist inzwischen gekauft worden. Das Vorhaben erfährt eine breite Unterstützung von Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, der Abteilung für Stadtentwicklung des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg, der Integrations- und Migrationsbeauftragten des Bezirks, vom Türkischen Bund Berlin-Brandenburg und vom Berliner Mieterverein. Die einzige zu überwindende Hürde hat die Bank errichtet: Mittlerweile konnte auch diese Hürde genommen werden, denn

seit Januar 2007 liegt eine Finanzierungszusage der GLS Bank für die Kreuzberger Häuser vor. Mit diesem Vorhaben wird ein wichtiger Beitrag zur materiellen Integration türkischstämmiger Haushalte geleistet, der wichtige Ansätze zur Stabilisierung von Zuwanderungsquartieren aufzeigt.

## 7.2 Berlin Spandau – Stabile Quartiere durch Genossenschaftliche Prävention

Genossenschaftliche Wohnsiedlungen werden im Normalfall mit Qualitäten wie Bestandspflege, lebendige Nachbarschaften und generationsübergreifendem Service gleichgesetzt. Was aber passiert, wenn sich die unmittelbare Umgebung dieser „Wohnasen“ sozial zu verschlechtern droht? Kann die Ausstrahlung genossenschaftlicher Aktivitäten auch über das eigene Siedlungsgebiet hinaus stabilisierend wirken und helfen, das Quartier insgesamt abzusichern? Unter welchen Bedingungen, mit welchen Unterstützungen, Netzwerken und Kooperationspartnern ist eine derartige Wirkung zu erreichen? Dies sind Fragen, die im Modellvorhaben der Charlottenburger Baugenossenschaft untersucht wurden.

Die 1907 gegründete „Charlotte“, wie sie von ihren Mitgliedern genannt wird, zählt mit 6 500 Wohnungen zu den großen traditionsreichen Genossenschaften Berlins. Im Bezirk Spandau befinden sich ca. 40% des Bestands. Erste Überlegungen für ein besonderes Augenmerk auf die zwei Wohnsiedlungen Hakenfelde und Falkenhagener Feld gab es seit einigen Jahren, als die Zahl der Mieterkonflikte sowie Beschwerden über Vandalismus im Wohnumfeld zunahmen.

Im Rahmen der ExWoSt-Forschung sollten einerseits Wohn- und Serviceangebote verbessert und andererseits Möglichkeiten für eine engere Vernetzung im Quartier untersucht und erprobt werden. Der Ansatz lag nicht nur im Ausbau genossenschaftsinterner Leistungen, sondern vor allem darin, welche Initiativen und Anregungen die Genossenschaft geben kann, damit die Bewohner sich wieder stärker für ihre Siedlungen engagieren.

Untersucht wurde dabei, inwieweit genossenschaftliche Potenziale zur Verfügung stehen um diesen neuen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Im Einzelnen ergaben sich folgende Ansatzpunkte:

- Nutzungs- statt Renditeorientierung: die genossenschaftliche Unternehmenspolitik der kontinuierlichen Reinvestition der erwirtschafteten Mittel ermöglichte die bauliche Aufwertung der Bestände und hohe Modernisierungsstandards. Diese baulichen Maßnahmen wurden von einer umfangreichen sozialen Betreuung begleitet und setzten Qualitätsstandards im Quartier.
- Mitgliederorientierte Organisationsstrukturen im Bereich der Wohnungsverwaltungen, der genossenschaftlichen Hauswarte und Sozialarbeiter signalisierten die konsequente Ausrichtung unternehmerischen Handelns an Mitgliederinteressen.
- Breit gefächerte Beteiligungsangebote, die Informations-, Befragungs- und Mitsprachemöglichkeiten umfassten, reagierten auch auf kritische Stimmen im Wohnquartier und bezogen die Bewohner in Entscheidungsprozesse mit ein.
- Die Hauptzielrichtung der genossenschaftlichen Sozialarbeit lag nicht nur in der Mitgliederbetreuung, sondern darin, Anreize für eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu geben. Dementsprechend wurde die Gründung des Bewohnervereins „Charlotte-Aktiv“ im Mai 2006, der seitdem als eigenständiger Ansprechpartner und Organisator von sozialen und kulturellen Aktivitäten in der „Charlotte“ wirkt. Zudem war die Zusammenarbeit mit sozialen Trägern im Quartier ein weiterer elementarer Baustein.
- Der Ausbau von gemeinschaftlichen Angeboten, oft auch in Kooperation mit Schulen, Kindergärten oder Sportvereinen aus dem Quartier, diente der Verbesserung der Kommunikation der Bewohner und unter den Generationen. Für den Konfliktfall wurde ein eigenes Mediationsmodell entwickelt.

Über diese im genossenschaftsinternen Bereich der „Charlotte“ ansetzenden Maßnahmen hinaus gehörten Strategien im Quartier zu den zentralen Untersuchungsansätzen. Dabei bedeutet die siedlungsübergreifende Aktivität von Genossenschaften eine Abkehr von historischen Leitbildern des ausgehenden 19. Jahrhunderts. In einem Umfeld von Mietskasernen und spekulativem Wohnungsbau mussten sich die frühen genossenschaftlichen Siedlungen auf eine quantitativ bescheidene Existenz als „Oasen in der

steinernen Großstadtwüste“ beschränken. Dabei konzentrierten sie sich vor allem auf ein gemeinschaftsorientiertes Binnenleben.

Zukünftig wird es zur Aufgabenstellung genossenschaftlicher Unternehmen schon im eigenen wohnungswirtschaftlichen Interesse gehören, sich für das Gesamtquartier zu engagieren. Mit dieser Perspektive wurden im Modellvorhaben auf die jeweiligen Anforderungen und Problemlagen der beiden genossenschaftlichen Wohngebiete zugeschnittene Maßnahmenbündel entwickelt. Als besonders interessant erwies es sich, zwei in Bezug auf ihre Entstehung, baulich räumlichen Bedingungen und Bewohnerstruktur unterschiedliche Siedlungen zu vergleichen, um breite Möglichkeiten zur Übertragbarkeit zu entwickeln.

Die traditionsreiche Genossenschaftssiedlung Hakenfelde – die größte zusammenhängende Anlage der „Charlotte“ – bietet einen Querschnitt der typischen Berliner Wohnungsbaugeschichte seit Beginn des 20. Jahrhunderts und stellt mit fast 2 200 Wohnungen und 40 Gewerbemietern ein nahezu eigenständiges Wohnquartier dar. Der Schwerpunkt der gewählten Maßnahmen lag hier in der baulichen Aufwertung der eigenen Bestände und in der sozialen Stabilisierung der Bewohnerschaft. Dahinter stand die These, dass nur eine in sich selbst funktionierende Nachbarschaft auch positiv auf das Umfeld ausstrahlen kann. Darüber hinaus wurde versucht, einzelne Initiativen für quartiersumfassende Netzwerke und Kooperationen anzustoßen.

Folgende Ergebnisse lassen sich zusammenfassen:

- Die Kommunikationsmöglichkeiten und Selbsthilfeansätze der Bewohner wurden gestärkt. Dem diente das Modell zur Konfliktmediation, die Unterstützung der Bewohnerinitiative „Füreinander (Charlotte) aktiv“ als nachbarschaftliches Netzwerk sowie der neu gegründete Genossenschaftschor, der auch nach außen Gemeinschaftlichkeit signalisiert.
- Ein weiterer Schwerpunkt lag im Ausbau von Kooperationen mit sozialen Trägern sowie Jugend- und Bildungseinrichtungen.
- Die Gewerbemietler der „Charlotte“ wurden als eigenständige Gruppe angesprochen und es wurde ein „Stammtisch“ als andauerndes Gesprächsforum angeregt. Eine Informationsschrift über das Gewer-

beangebot im Wohngebiet wird im Herbst 2006 erstellt.

- Übergeordnete Quartiersimpulse zur Aufwertung des Stadtteils wurden als „Nebeneffekte“ mit angestoßen und erfuhren genossenschaftliche Unterstützung.
- Auf der Suche nach Partnern für Netzwerkbildungen im Quartier erwies sich der Kontakt zu bestehenden Kooperationen (z.B. „Wirtschaftshof Spandau“ als Unternehmervereinigung) als konstruktiv. Hier konnte an ähnliche Zielsetzungen angeknüpft werden.

Es zeigte sich, dass die Genossenschaft ihre Kräfte im eigenen Siedlungsbereich für die Verbesserung von Bewohnerkommunikation und Service effektiv einsetzen konnte. Auch die Suche nach Kooperationspartnern verlief erfolgreich, hier wurden im Projektverlauf diverse Ansätze zur Zusammenarbeit mit sozialen Dienstleistern, Schulen und Sportvereinen gemacht, die in Zukunft weitergeführt und ausgebaut werden können. Als Initiatorin siedlungsübergreifender Maßnahmen stieß die „Charlotte“ jedoch schnell an ihre Grenzen, insbesondere solange der niedrige Problemdruck beim präventiven Charakter der Maßnahmen ein Handeln der übrigen Akteure nicht zwingend notwendig erscheinen ließ.

Die im Modellvorhaben parallel erfasste, Mitte der 60er Jahre im sozialen Wohnungsbau errichtete Anlage Falkenhagener Feld liegt nur wenige Kilometer vom Stadtteil Hakenfelde entfernt. Historisch ist die „Charlotte“ erst seit 1989 Eigentümerin dieser Bestände, als sie 324 zum Verkauf anstehende Wohnungen von der „Neuen Heimat“ bzw. der späteren Wohnungsbaugesellschaft WIR erwarb. Die im Herbst 2005 abgeschlossenen umfangreichen Sanierungsmaßnahmen haben inzwischen eine erhebliche Aufwertung erreicht und vor dem Hintergrund einer eher vernachlässigten Umgebung die Genossenschaftssiedlung zu etwas auch augenscheinlich Besonderem werden lassen. Weiterhin gilt es jedoch, Unsicherheitsgefühlen und Vandalismusproblemen im Wohnumfeld konstruktiv zu begegnen.

Die Strategien der Charlottenburger Bauge-nossenschaft in diesem kleineren Siedlungsbereich unterlagen anderen baulich räumlichen Ausgangsbedingungen und vor allem einem stärkeren sozialen Problemdruck. Nach Abschluss der umfangreichen Modernisierung der Bestände wurden etliche Maß-

nahmen zur engeren Quartierseinbindung angeregt. Hier konnte die Genossenschaft ihre Ressourcen im Rahmen einer Vielzahl von „Kiezakteuren“ sowie einem schon vor Beginn der Untersuchungen bestehenden Netzwerk entfalten. Der inhaltliche Schwerpunkt lag demzufolge weniger in der Suche nach neuen Partnern als in der Auswahl der geeigneten Mitstreiter und Aktivitäten.

Im Einzelnen sind folgende Erfahrungen festzuhalten:

- Nach Befragung und Beteiligung der Bewohner wurden deren Vorstellungen für den Freiflächenbereich weitgehend umgesetzt und dabei zunächst Aufenthaltsqualitäten reduziert, um unerwünschte Nutzungen fernzuhalten.
- Diese Maßnahmen sowie der Einsatz eines Wachschutzes führten zur Verdrängung von Gruppen mit Bedrohungspotenzial im genossenschaftlichen Siedlungsgebiet und Stärkung des Sicherheitsgefühls unter den Bewohnern.
- Die Beteiligung von Kinder- und Jugendgruppen aus benachbarten Bildungseinrichtungen im Freiflächenbereich (Baumpflanz- und Garagenmalaktion) brachte eine sichtbare Wohnumfeldverbesserung.
- Positiv wirkte zudem, dass für die Mehrzahl der älteren Bewohner Jugendliche hier nicht mehr als problematische, sondern als quartiersaufwertende Akteure in Erscheinung traten.
- Kontakte mit den benachbarten Wohnungsunternehmen wurden im Rahmen des Modellvorhabens angeregt und erwiesen sich als wichtige gegenseitige Unterstützung.
- Das neue Gemeinschaftshaus der „Charlotte“ wurde mit hoher Erwartung und großer Motivation der Bewohner angenommen und schnell mit Aktionen belebt, von denen für die Zukunft weitere anstehen.
- Die Mehrzahl der Gespräche und Interviews bestätigte die grundsätzliche Akzeptanz der genossenschaftlichen Aktivitäten.

Jenseits der erwähnten Maßnahmen bleibt die Aktivierung der Bewohner eine kontinuierliche Herausforderung, da das Mitgliederengagement sich momentan an einer relativ kleinen Gruppe festmacht, die noch über

wenig abgesicherten Rückhalt im Siedlungsbereich verfügt.

Aufgrund der kurzen Laufzeit des Modellvorhabens vom Mai 2005 bis Herbst 2006 konnten zwar etliche der Maßnahmen umgesetzt werden, ihre Auswirkungen und insbesondere die Nachhaltigkeit der Strategien jedoch nur ansatzweise wiedergegeben werden. Dennoch ist davon auszugehen, dass durch die Vielfalt der Impulse und Anstöße sowie die enge Verzahnung mit den Bewohnern nachhaltige Initiativen gefördert wurden, deren Wirkungen auch über 2006 hinaus spürbar bleiben. Denn nur mit dem Engagement der Mitglieder wird es auch in Zukunft möglich sein, die besonderen genossenschaftlichen Potenziale im Wohnalltag zu verankern und deren Ausstrahlung in die Quartiere zu fördern.

### 7.3 Berlin Wedding – In Berliner Quartieren: Genossenschaftlich kooperieren!

#### Kontext

Nach dem förmlichen Abschluss der Stadterneuerung im ehemaligen Berliner Arbeiterbezirk Wedding stand der von drei Altberliner Genossenschaften in den 80er Jahren als Sanierungsträger gegründete Verbund Nordberliner Wohnungsbaugenossenschaften GmbH vor der Aufgabe, sieben bis dahin nicht sanierte Altbauten entsprechend dem Städtebauförderungsrecht zu reprivatisieren. Was trotz umfangreicher Förderung der Stadterneuerung seit einem Vierteljahrhundert nicht gelungen war, sollte nun, nachdem es in Berlin seit einigen Jahren praktisch keine öffentliche Förderung mehr für die Wohnungsmodernisierung gibt, unter Marktbedingungen erreicht werden: eine am Kiez, seinen Strukturen und Möglichkeiten orientierte behutsame Sanierung. Damit stand der ‚Nordverbund‘ im Jahr 2004 vor der Herausforderung, für jede dieser lange am Rande der Vernachlässigung bewirtschafteten Immobilien eine passgenaue Sanierungsstrategie zu entwickeln.

Die Liegenschaften befinden sich nördlich und südlich der traditionsreichen Schulstraße in zwei unterschiedlichen Kiezen. Während im seit Jahren teilweise aufgewerteten Sanierungsgebiet im Nordwesten nur einzelne unsanierte Restbestände störten, war der Südosten nie über den Status der „Sanierungserwartung“ hinausgekommen. Gemeinsam ist beiden Gebieten jedoch, dass

sie mit der Vereinigung Berlins quasi eine Lageveränderung erlebt haben. Es entsteht eine dynamische Transitionszone, die zum einen laut den Indikatoren des Sozialstrukturatlas des Landes Berlin als sozioökonomisch prekär gelten muss, auf die sich andererseits aber neue Investorenbegehrlichkeiten richten. Die Schlüsselfrage war, wie eine Balance hergestellt werden kann zwischen einer Bevölkerung, die durch die drei „A“s benachteiligter Gebiete gekennzeichnet ist – Armut, Arbeitslosigkeit und Ausländer – und einer in Teilbereichen notwendigen Verbesserung der sozialen und ökonomischen Verhältnisse – und dies ohne Verdrängung. Die Lösung, so der Nordverbund, kann darin liegen, neue genossenschaftliche oder auch nur genossenschaftsnahe Projektideen zu entwickeln und sie gemeinsam mit lokalen Akteuren umzusetzen. Die Häuser sollten als Kerne entwickelt werden, die das Gebiet stabilisieren.

Drei Typen von Protagonisten können dabei eine Rolle übernehmen. Zum einen bieten junge Culturepreneurs (Der Begriff wurde aus den Begriffen Kultur und dem englischen Entrepreneur (Unternehmer) gebildet und beschreibt eine neue, zunehmend in kreativen Städten bedeutsame Wirtschaftsform), die die leer stehenden Räume beziehen, eine Chance für das Gebiet. Dabei handelt es sich um eine Lebensstilgruppe, die, oft in der Existenz- und auch Familiengründungsphase befindlich, angesichts des steigenden Gentrifizierungsdrucks in den zentralen Bereichen von Mitte und Prenzlauer Berg in Wedding kostengünstige Startoptionen entdeckt. Künstler, Architekten, Studenten, eine junge Medienszene und ihre soziokulturellen Projekte finden hier Raum für die enge räumliche Verbindung von Wohnen und Arbeiten. Getragen von der Hoffnung, im Wedding trotz der Nähe zum Regierungsviertel auch langfristig weniger den Mieten- oder Kaufpreisteigerungen ausgesetzt zu sein, wollen sie mit Galerien und Kunstprojekten im Verbund mit neuen Wohnformen sich selbst und das Quartier befördern. Ein weiterer, demgegenüber bodenständigerer Protagonist ist die lokalökonomisch orientierte Stadtteilgenossenschaft. Ihr Ziel ist es, in kleineren, z.T. von Migranten getragenen Handwerksbetrieben Arbeit und Berufsorientierung zu bieten; sowohl im Bauhandwerk als auch in allgemeinen Dienstleistungen für die Nachbarschaft, z.B. Schneeräumung und Grünflächenpflege.

### Interventionen

Die Interventionen, die angesichts des Drucks durch die Beendigung der Sanierung in nur anderthalb Jahren zu einem Ergebnis gebracht werden mussten, lagen in drei miteinander verknüpften Handlungsfeldern. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung von alternativen Entwicklungsmodellen für die Privatisierung der einzelnen Häuser. Das Spektrum reichte jeweils von der formal-genossenschaftlichen Lösung bis hin zu quartiersverträglichen Investorenmodellen. Die anderen Projektpartner, wie die Handwerks-genossenschaft, wurden jeweils als komplementäres Element einbezogen. Die Modelle wurden teils für bestehende, teils für zu gewinnende Bewohnergruppen entwickelt. Aufgeboten wurden die Objekte nach einer genauen Analyse der Optionen. Neben der Idee einer altersgerechten Genossenschaft für zwei benachbarte Häuser stand das Handwerkerhaus, mit dessen Hilfe sich die Genossenschaftler schrittweise ein betriebs-sicherndes Vermögen aufbauen können. Neben dem Wohn- und Kulturobjekt mit Galerien und Ateliers wurde gemeinsam mit einem Jugendhilfeträger eine Unterkunft für Straßenkinder entwickelt. Konkretisiert wurden diese Angebote durch die Kommunikation einiger der Objekte über die Netzwerke gemeinschaftlich orientierten Wohnens und interessierter Wohngruppen.

Ein zweites Handlungsfeld, das diesen Prozess in das Quartiersleben einbettete, war die konzeptionelle Weiterentwicklung eines bestehenden lokalen wohnungswirtschaftlichen Arbeitskreises. Ziel dieses Ansatzes war es, unter den Bedingungen diffuser Konkurrenzen unter den Eigentümern verbindlichere Netzwerkbeziehungen anzubieten, um den gemeinsamen Interessen am Gebietsmarketing und an der Pflege der privaten und öffentlichen Räume mehr Gewicht zu geben; sowohl im Interesse der unterschiedlichen Eigentümer wie auch der Anwohner, die über anonyme und unsichere Verhältnisse klagen. Beteiligt sind ein kleiner Kreis unterschiedlicher lokaler Wohnungseigentümer, des benachbarten Quartiersmanagements und die Sozialmanagerin eines großen Wohnungsunternehmens mit Streubesitz im Gebiet.

Das dritte Handlungsfeld der Kooperation zwischen wohnungs- und produktivgenossenschaftlichen Ansätzen wirkt direkt in das Quartier. Durch die Einbindung der Mitgliederbetriebe der Stadtteilgenossenschaft

in Bestandspflege, Sanierungsmaßnahmen und Wohnumfeldgestaltung und -pflege werden lokale Wirtschaftskreisläufe initiiert, Beschäftigung und Einkommen gesichert und dabei die Wohnqualität verbessert.

### Ergebnisse, Misserfolge und strategische Erfolge

Welche Ergebnisse sind am Ende des Forschungsprozesses zu konstatieren? Betrachtet man das Vorhaben aus einer traditionell wohnungsgenossenschaftlichen Sicht, erscheinen die Erfolge begrenzt. Es ist im Projektzeitraum nicht gelungen, das Handwerkerhaus oder die Culturepreneurs als Genossenschaften zu etablieren. Letztere sahen sich bisher vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Bedenken und einem komplizierten gruppenspezifischen Prozess nicht in der Lage, eine verbindliche Entscheidung zur Übernahme „ihres“ Hauses zu treffen. Knapp ein Jahr nach ihrem Einzug haben sie zwischenzeitlich einen Generalmietvertrag unter dem Dach des Nordverbund unterzeichnet. Der Nordverbund hat so der Gruppe ein Zeitfenster von 5 Jahren eröffnet, in dem sie gemeinsam das für sie entsprechende Wohn- und Lebensmodell entwickeln können

Ein weiteres Haus wurde wie geplant einem Jugendhilfeträger und Mitgliedsbetrieb der Stadtteilgenossenschaft verkauft, der auffälligen Jugendlichen Wohn- und Beschäftigungsmöglichkeiten bietet und damit die soziale Integration durch Arbeit am Stadtteil fördert. Dagegen hat sich für die Objekte, die sich baulich vorzüglich für altersgerechtes Wohnen anbieten, letztendlich keine direkt bewohnergetragene Lösung gefunden. Und nur für ein Objekt, für das ein umfassender Umbau aus städtebaulichen Gründen ansteht, konnten sich die Trägergenossenschaften des Nordverbund dazu entschließen, es direkt in den Eigenbestand des Nordverbund zu übernehmen, um damit die gesicherte Option einer späteren genossenschaftlichen Lösung offen zu halten.

Als durchaus Erfolg versprechend werden dagegen die Ergebnisse aus der Perspektive der Stadtteilgenossenschaft und des genossenschaftsgetragenen Dienstleistungsträgers Nordverbund eingeschätzt. Während sich die Produktivgenossenschaft durch Bauaufträge und Serviceleistungen aus dem Quartiersverbund mit anderen Eigentümern und dem Nordverbund so festigen konnte, dass sie sich zum Stabilisierungsfaktor

für den Stadtteil weiter entwickelte, hat der Nordverbund seine Kompetenz in der Projektentwicklung und in der Projektmoderation qualifiziert.

Das Projekt „Genossenschaftliche Kooperation zur Quartiersentwicklung – genossenschaftliche Perspektiven zur Privatisierung von unsanierten Altbauten“ hat so seinen Realitätstest bestanden und hat ortskonkrete und richtungweisende strategische Optionen erprobt.

- Es hat sich damit auseinandergesetzt, dass die traditionelle genossenschaftliche Option kein selbstverständliches Modell für neue Wohnvorhaben ist. Genossenschaftsähnliche Alternativen auch am Rand förmlicher Genossenschaften können für Interessenten hoch attraktiv sein, ohne dass damit eine Absage an eine selbst verantwortete und sozial gebundene Entwicklung ausgesprochen wird.
- Gerade weil der Genossenschaftsgedanke keine Selbstverständlichkeit städtischer Entwicklungsalternativen ist, werden Zeit und Kompetenzen für die Entwicklung selbst verwalteter genossenschaftlicher Wohnformen erforderlich. Dienstleistungen für die Projektentwicklung und -steuerung, wie sie der Nordverbund mit seiner klaren genossenschaftlichen Orientierung bietet, können dabei eine Mittlerrolle für die Projektentwicklung und -realisierung sichern.
- Auch für die altgenossenschaftlichen Träger des Dienstleisters ergeben sich interessante Perspektiven. Zum einen wird das Bestandsmanagement durch die Zusammenarbeit mit anderen genossenschaftsähnlichen Wohnvorhaben, aber auch mit Finanzinvestoren um eine auch im Streubesitz wirtschaftliche Dimension erweitert und es werden Spielräume für zukünftige Spielräume wohnungs- und produktivgenossenschaftlicher Aktivitäten erschlossen.

#### **Fazit**

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass in Zeiten eines geschwundenen gesellschaftlichen Bewusstseins über die Potenziale genossenschaftlichen Wohnens lokale Impulse wirksam werden können, um dem genossenschaftlichen Wohnen seine Rolle als dritte Säule des Wohnungsmarkts zu sichern. Neben der Bereitstellung einer Beratungsinfrastruktur und innovativer Formen der

Zwischenträgerschaft zur Gewinnung neuer Zielgruppen auf der Ebene von Projekten und Quartieren wird auch weiterhin ein politisches Bekenntnis auf der Ebene der Kommunen und der Länder erforderlich sein, aus dem als praktische Konsequenz eine Experimentierbereitschaft weit über die Zeitperspektive des ExWoSt-Projektes hinaus bei der Privatisierung von Wohnungsbeständen in genossenschaftlicher und genossenschaftsähnlicher Form gesichert werden sollte.

#### **7.4 Böhlen – Wie man eine neue Zielgruppe erreicht!**

Anlass für das Modellvorhaben „Attraktives Wohnen für junge Menschen“ war ein leerstehendes Gebäude in einer gartenstädtischen Werkwohnungsanlage aus den 30er Jahren in Böhlen. Das zweigeschossige Gebäude mit 16 kleinen Wohnungen gehörte der insolventen Wohnungsgenossenschaft Lößnig eG und sollte im Rahmen des Insolvenzplanes ursprünglich abgerissen werden. Die Genossenschaft entschied sich aus historischen und städtebaulichen Gründen und wegen der guten Bausubstanz für den Erhalt und die Sanierung des Gebäudes. Es wurde ein wohnungswirtschaftliches Konzept für eine Jugendwohnanlage entwickelt und in der Stadt abgestimmt. Darin wurde als Ziel formuliert, dass das Haus durch junge Menschen von 18-25 Jahren bewohnt werden soll. Damit waren Singles, Paare und junge Familien angesprochen, aber auch arbeitslose Jugendliche und allein erziehende Mütter oder Väter sollten die Möglichkeit erhalten, eine eigene Wohnung zu beziehen. Die Wohnungen sollten von den künftigen Mietern selbst geplant werden. Eine preiswerte Miete wurde durch ein Förderdarlehen der Sächsischen Aufbaubank gesichert und durch das Angebot, Eigenleistungen bei der Herrichtung der eigenen Wohnung zu erbringen. Das Grundstück bietet Platz für private Gärten, gemeinsam genutztes Wohnumfeld und Garagen bzw. Stellplätze. Die Genossenschaft will die Nachbarschaftsbildung und gegenseitige Hilfe im Haus initiieren und unterstützen und dafür einen Gemeinschaftsraum und Werkstätten im Haus einrichten. Es geht um die Fragestellung, wie junge Menschen für genossenschaftliches Wohnen gewonnen werden können. Hintergrund sind die guten Erfahrungen der Genossenschaft mit einer neu gebauten Jugendwohnanlage in Leipzig-Connewitz.

Eine Vorstudie von Auszubildenden des Be-

rufsschulenzentrums Böhlen beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Gestaltung und Nutzung des Gebäudes durch junge Leute. Sie wird zur Grundlage für die Gestaltung und Sanierungsplanung. Die Werbung junger Leute mit der Konzeptidee der Jugendwohnanlage erfolgt durch Plakate und Flyer in Böhlen, am Haus und in den Medien der Genossenschaft. Ein Nachbarschaftsfest und Schülerferienarbeit spricht Nachbarn und Jugendliche in Böhlen an. Und es gibt sehr viele Gespräche der Genossenschaftsmitarbeiter und der Bürgermeisterin in Böhlen mit Genossenschaftsmitgliedern und jungen Leuten in Böhlen und Leipzig. Die Genossenschaft arbeitet mit einem Team aus Mitarbeitern der technischen Projektentwicklung, Werbemedien, Annoncen etc. werden durch den PR-Verantwortlichen erstellt. Es gibt kein eigenes Projektteam für dieses Vorhaben.

Parallel erfolgt die Klärung der Voraussetzungen zur Erbringung von Eigenleistungen durch künftige Mieter und arbeitslose Jugendliche. Dabei wird klar, dass die rechtlichen Voraussetzungen gegeben sind, um Eigenleistungen zur Reduzierung der Mietbelastung in einer Genossenschaft zu erbringen. Aber jugendliche Hartz IV-Empfänger müssen bis zum 25. Lebensjahr bei den Eltern wohnen und erhalten keinen Anspruch auf eine eigene Wohnung bzw. Übernahme der Wohnkosten durch das Arbeitsamt. Auch in der Werbung junger Leute erweisen sich die Eigenleistungen nicht als Entscheidungskriterium, da die Miete mit 3,80 €/m<sup>2</sup> schon sehr niedrig, aber durchaus ortsüblich ist.

Bis zum November 2005 werden keine Mieter für das Vorhaben gewonnen. Es folgen Diskussionen und die Überprüfung der eigenen Strategien. Erste Erkenntnisse sind, dass sich die Erfahrungen aus Connewitz nicht einfach nach Böhlen übertragen lassen. Die Kleinstadt hat für junge Menschen aus Leipzig ein eher negatives Image, Studenten etc. suchen das urbane Leben direkt in der Großstadt, Auszubildende aus Böhlen binden sich nicht an eine eigene Wohnung wegen der fehlenden beruflichen Perspektive. Sie wohnen mehrheitlich bei den Eltern in der Region und haben noch keine Absicht, eine eigene Wohnung zu suchen, obwohl das Angebot der preiswerten und selbst planbaren Wohnungen positiv bewertet wird.

Deutlich wird: Standort, Zielgruppe und Werbung der Genossenschaft für die Jugend-

wohnanlage passen nicht zueinander. Für einen zweiten Anlauf werden in der Genossenschaft verstärkt Fragen der Zielgruppendefinition sowie der Standortvor- und nachteile diskutiert. Die Qualitäten des Projektes liegen einerseits im wohnungswirtschaftlichen Angebot. Das sind die Wunschwohnung mit Garten oder Balkon und ein Stellplatz in einer überschaubaren Nachbarschaft und die preiswerte Miete. Zum zweiten weist der Standort eine Reihe von Vorteilen auf, wie die Lage in einer gartenstädtischen Wohnanlage in einer Kleinstadt, nur 15 Minuten mit dem ÖPNV vom Stadtzentrum von Leipzig entfernt, mit eigener Infrastruktur, Kinderbetreuungseinrichtungen, Schulen, Freizeit- und Naherholungsmöglichkeiten. Zum dritten bietet das genossenschaftliche Wohnen besondere Qualitäten wie Wohnsicherheit bei gleichzeitiger Flexibilität und notwendiger Mobilität des Wohnens, Nachbarschafts- und Gemeinschaftsbildung, Service- und Betreuungsdienstleistungen. Insgesamt bietet die Genossenschaft mit diesem Vorhaben Wohnqualitäten, die Familien normalerweise im Eigenheim realisieren. Im Ergebnis dieser Diskussion wurde deutlich, dass nicht Jugendliche als Zielgruppe für diesen Standort in der Kleinstadt zu gewinnen sind, sondern eher Familien mit Kindern, die eine Alternative zum Eigenheim suchen oder die die Flexibilität und Sicherheit des genossenschaftlichen Wohnens schätzen.

Daraufhin erweiterte die Genossenschaft ihr Konzept auf junge Familien und Haushalte mit einem gesicherten Einkommen. Sie beschloss, mit den Sanierungsarbeiten am Haus zu beginnen, um nicht nur mit der Idee, sondern mit dem Bauvorhaben und den entstehenden Wohnungen „sichtbar“ zu werben. Es wurde ein neuer verantwortlicher Projektbetreuer benannt, der die Interessenten als Ansprechpartner und im Zusammenhang mit der Baustellenkoordination betreut und berät. Eigenleistungen werden auch weiterhin den Interessenten angeboten, aber nicht genutzt. Im Sommer 2006 waren neun Familien gemischter Haushalts- und Altersstruktur aus Böhlen und der Region geworben, die im November 2006 einzogen. Der Gemeinschaftsraum wird im Frühjahr 2007 durch die Gärten und das Wohnumfeld ergänzt werden. Die Maßnahmen zur Nachbarschaftsbildung haben mit einem Mieterfest im Juli 2006 begonnen und wurden im Herbst fortgesetzt. Das Ergebnis der etwa einjährigen Bemühungen der Genossenschaft ist eine integrierte

Wohnanlage, mit jungen Paaren und Familien, aber auch älteren Paaren und Senioren als Bewohner.

Gründe für dieses Ergebnis sind die praktische Werbung über das Bauvorhaben mit dem „sich rumsprechenden“ neuen Wohnungsangebot in Böhlen und der Region und der gute Ruf der Genossenschaft als mieterfreundliches Unternehmen. Letztendlich hat das vorrangige Ziel, überhaupt Mieter zu gewinnen, um damit die Entscheidung für die Sanierung gegenüber der Bank zu rechtfertigen, die Auswahl und Gewinnung der neuen Mieter geprägt. Das Ziel des Ex-WoSt-Modellvorhabens, bestimmte Mietergruppen zu gewinnen, trat hinter die wirtschaftlichen Zwänge zurück. So wird etwa die knappe Hälfte der künftigen Wohnungen durch junge Menschen, Paare und Familien bewohnt werden.

Was bleibt? Das ehemals vom Abriss bedrohte, leerstehende Haus ist saniert und bietet die Basis für eine wohnungswirtschaftlich nachhaltige Entwicklung und Bewirtschaftung durch die Genossenschaft. Das Modellvorhaben zeigt, dass Genossenschaften Familien und Haushalte an der Schwelle von Miete und Eigentum als Mitglieder und Mieter gewinnen können. Dazu muss das wohnungswirtschaftliche Angebot der Wohnqualität an geeigneten Standorten entwickelt und zum passenden Preis angeboten werden. Im Modellhaus werden große, familiengerechte Wohnungen mit besonderen Qualitäten, die es in Böhlen so nicht gibt, für eine Miete von 4,10 €/m<sup>2</sup> angeboten. Die Genossenschaft besetzt damit eine Lücke im Wohnungsmarkt zwischen den vorhandenen Eigentumswohnungen und dem breiten Angebot an kleinen Mietwohnungen.

Dabei zeigen die Ergebnisse in Böhlen, dass eine Genossenschaft mit den hier entwickelten und angebotenen Wohn- und Standortqualitäten neue Zielgruppen erreicht. Zum einen können mit eigenheimähnlichen Wohnqualitäten in kleiner überschaubarer Nachbarschaft, verbunden mit den Vorteilen genossenschaftlichen Wohnens im integrierten Standort, Familien und Haushalte mit gesichertem Einkommen mit Wohnraum versorgt werden. Ebenso wurden junge Familien und Paare von den Qualitäten des Modellvorhabens angesprochen, die sonst als potenzielle Zielgruppe für den Eigenheimbau gesehen werden. Die eher zufällige Mischung der Bewohner im Modellvorhaben zeigt, dass für eine gezielte

Werbung und Gewinnung neuer Zielgruppen für genossenschaftliches Wohnen komplexe Sanierungs- oder Neubauvorhaben gut geeignet sind. Dabei müssen aber stärker die Prinzipien eines modernen Immobilienmarketings, der Zusammenhang und die Abhängigkeit von Standortqualitäten, Zielgruppenauswahl, Produkt- und Preisgestaltung sowie Image berücksichtigt und in der praktischen Umsetzung angewandt werden. Das gilt nicht nur für die inhaltliche Ausarbeitung des zugrunde liegenden Konzepts, sondern auch für die praktische Organisation und Durchführung solcher umfassenderen Immobilien- und Standortentwicklungen. Im Modellvorhaben wurden dabei auch Erfahrungen und Erkenntnisse in der Werbung neuer Zielgruppen gesammelt. So wurde nach den Vorschlägen junger Leute die Homepage des Modellvorhabens überarbeitet und eine Werbepostkarte als Anregung und Diskussionsbasis für eine zielgruppengerechte Medienauswahl und -gestaltung entworfen.

Was kann auch für andere Genossenschaften mitgenommen werden? Für die Gewinnung neuer Zielgruppen ist es wesentlich diese genauer zu definieren. Dabei ist die Ausdifferenzierung der sozialen und demografischen Strukturen, aber auch der Haushaltstypen, Lebensstile, Wohnbiographien und -prägungen zu berücksichtigen. Die bisherigen Informationen und Kenntnisse der Genossenschaften zu ihren alten und neuen Mitgliedern reichen dafür nicht aus. Bei der Entwicklung neuer Wohnprojekte im Neubau oder der Sanierung sind die wohnungswirtschaftlichen und technischen Maßnahmen auf die jeweilige(n) Zielgruppe(n) und den Standort abzustimmen. Die Anwendung eines komplexen Immobilienmarketings erhält eine eigene Bedeutung in der Entwicklung besonderer Projekte, z.B. für die Gewinnung neuer Zielgruppen. Die Wohnungsbaugenossenschaften haben die Chance, sich mit solchen besonderen Projekten als Genossenschaft im Wettbewerb und am Standort zu positionieren. Aber auch in der eigenen Unternehmensentwicklung und gegenüber den eigenen Mitgliedern können solche besonderen Projekte und die Gewinnung neuer Zielgruppen stabilisierend und zukunftssichernd wirken. Deshalb sollten Sonderprojekte nicht in den gewohnten Verfahren und Strukturen der technischen Projektentwicklung und Vermietung realisiert werden, sondern es sollte ein professionelles Immobilienmarketing in den Genossen-

schaften aufgebaut werden, das für die Entwicklung und Umsetzung solcher Projekte genutzt werden kann. Das ist eine neue Aufgabe für Wohnungsbaugenossenschaften, die dabei von den Genossenschaftsverbänden Unterstützung benötigen.

## 7.5 Darmstadt – WohnSinn der Name ist Programm

### WohnSinn eG generationenübergreifendes Nachbarschaftsprojekt – selbstgewählte Nachbarschaft – wozu?

Viele WohnSinn-Genossenschaftsmitglieder möchten als moderne Stadtmenschen die abnehmenden traditionellen Verbindlichkeiten durch freiwillige, gleichberechtigte und unaufwändig zu pflegende lokale Beziehungen ersetzen: Beziehungen mit kurzen Wegen und schneller Verfügbarkeit für gegenseitige Hilfe im Alltag, ohne Zwanghaftigkeit und hohen Grad sozialer Kontrolle.

Damit verbunden ist die Erwartung, im Alltag mit Kindern und Pflegebedürftigen auch außerhalb der Kleinfamilie Unterstützung zu bekommen und im Alter mit kleinen Hilfen möglichst lange eigenständig wohnen bleiben zu können. Nachbarschaftliches Wohnen, freundliche Kontakte rund um das Haus, gemeinsame Nutzung von Räumen, Autos usw. sind allerdings in zufällig entstehenden Nachbarschaften schwer zu vermitteln. Nach dem WohnSinn-eG-Konzept müssen förderliche Strukturen geschaffen werden und Rahmenbedingungen erfüllt sein, um „generationenübergreifendes Zusammenleben mit gegenseitiger Hilfe bei sozial gemischter Zusammensetzung der Bewohner in ökologisch nachhaltigen Wohnungen zu verwirklichen“.

Unterdurchschnittliches Einkommen und überdurchschnittlicher Bildungsstand

Um die gewünschte soziale Mischung (Alter, Haushaltsgröße, Herkunftsland, Lebensstil und Einkommenssituation) zu erreichen, werden die Wohnprojekte WohnSinn 1 und 2 und WohnArt e.V. relativ groß mit mindestens 30 Wohneinheiten realisiert. Die Einkommensverteilung wird durch öffentlich geförderte Sozialwohnungen und eigentumsähnliche Dauerwohnrechte erreicht. Rollstuhlgerechte Wohnungen, unterschiedliche Wohnungsgrößen, Gemeinschaftsflächen und die Lage im Quartier machen die Wohnungen attraktiv für (junge) Familien mit Kindern, für behinderte Men-

schen und Menschen über 55. Im Vergleich zur hessischen Bevölkerungsstruktur wohnen in WohnSinn überdurchschnittlich viele Frauen und ältere Menschen. Die Bildungsabschlüsse der Bewohner liegen ebenfalls über dem hessischen Durchschnitt; überdurchschnittlich stark vertreten sind untere Einkommensbezieher mit Einkommen bis 900,- €, Einkommensbezieher über 2 000,- € sind weniger vertreten.

### Dauerhaftes preiswertes Wohnen in der Genossenschaft

Das genossenschaftliche Gemeinschaftseigentum und das genossenschaftliche Dauerwohnrecht eröffnen sicheres, preisgünstiges und spekulationsfreies Wohnen für die Mitglieder. Gleichzeitig bietet diese Rechtsform die gleichberechtigte Mitbestimmung über Wohnungen, Gemeinschaftsflächen und Einrichtungen aller Mitglieder unabhängig vom Eigentumsstatus.

### Selbstverwaltet – selbstbestimmt und selbstgearbeitet

Alle Wohnprojekte planen und verwalten ihre Häuser selber: In regelmäßigen Treffen werden die Gebäude, die Gemeinschaftsflächen, die Außenanlagen geplant, nach der Erstellung mit viel Eigenarbeit verwaltet und unterhalten. Dies erhöht die Identifikation mit der Gemeinschaft, dem Gebäude und dem Wohnumfeld und senkt die Kosten.

Bei der Mitarbeit kann auf die unterschiedlichen Fähigkeiten der Bewohner zurückgegriffen werden; durch die Zusammenarbeit wird Kommunikation und Auseinandersetzung gelebt, Konflikte im Haus werden in den Gremien geregelt und nicht dem Vermieter geklagt. Ökologisch ambitioniert und vorbildhaft fürs Quartier

Alle Wohnprojekte werden im Passivhausstandard, vorbildhaft für den Geschosswohnungsbau, ohne hohe Zusatzkostenrealisiert. Car-Sharing und die Option „Autofrei-Erklärung“ führen zu reduzierten Stellplatzzahlen und Autoaufkommen – dies senkt die individuellen und die gesellschaftlichen Kosten.

### Wer kann das bezahlen? Woher kommt das Geld?

Ca. 6 € Kaltmiete/m<sup>2</sup> in der geförderten Genossenschaftswohnung, ca. 10 € Kaltmiete in der freifinanzierten oder 1 800 € Kaufpreis/m<sup>2</sup> beim eigentumsähnlichen Dauer-

wohnrecht sind aufzubringen. Pflichtanteile von 700 € und weitere freiwillige Anteile von 25 €/m<sup>2</sup> für die geförderte Wohnung und 100 €/m<sup>2</sup> für die freifinanzierte Wohnung sind das gemeinschaftliche Vermögen aller Genossen. Verstärkt wird die Eigenkapitalbasis durch weitere freiwillige Geschäftsanteile, die bis zu 100% der Wohnkosten reichen können und unmittelbaren Einfluss auf die Höhe der Kaltmiete haben. Zusätzliche freiwillige private, unbesicherte Darlehen bei niedriger Verzinsung mit mindestens fünf Jahren Laufzeit, die der Genossenschaft zur Verfügung gestellt werden, stärken das Eigenkapital. Diese freiwilligen Geschäftsanteile sind unverzichtbar zum Ausgleich steigender Kapitalmarktzinsen.

### **WohnSinn liegt im Trend ...**

Das generationenübergreifende Nachbarschaftsprojekt entwickelt Potenziale, die weit über das normale Wohnen zur Miete oder im Eigenheim hinausgehen. Das erkennen nicht nur die Mitglieder, sondern auch Wohnungsunternehmen und die Stadt. „Selbstgenügsam“ und gleichzeitig gemeinnützig sind die Interessensgruppen, die in der Genossenschaft tätig sind, die wohnnahe Dienstleistungen erbringen, die informell laufen und auf die sich die Genossen „nur“ durch die Genossenschaftssatzung verpflichtet haben. Sie sind verbunden mit viel Entlastung im Alltag und geeignet als Anknüpfungspunkt zur Vernetzung auch mit professionellen Einrichtungen. Die bauverein AG, Darmstadts größter Wohnungsanbieter, interessiert sich und entwickelt gemeinsam mit WohnArt 3 e.V. ein Mieter-Projekt, welches das oben beschriebene Konzept von WohnSinn eG verwendet. Die bauverein AG verspricht sich davon erhöhte Wohnzufriedenheit, Verantwortungsbewusstsein für Wohnung und Wohnumfeld, geringere Fluktuation, geringeren Mietenausfall, geringere Kosten und einen Image-Gewinn.

Die Ausstrahlung ins Quartier, die Auswirkung auf die soziale Mischung im Stadtteil ist für das kommunale Wohnungsunternehmen und die Stadt bedeutsam. Darmstadt hat die kleine Genossenschaft ernst genommen, als Akteur akzeptiert und Vertrauen in den kleinen Bauträger gesetzt. Als Gegenleistung hat sie von der Genossenschaft Anstöße für die Bebauungsplanung und die Quartierserschließung erhalten. Arbeitsgruppen – AG Grünplan und AG Quartiersplatz – strahlen ins Quartier aus und sind Bestandteil des Agenda 21-Prozesses.

### **Und was bleibt noch zu tun?**

WohnSinn 1 und 2 sowie WohnArt e.V. zeigen, dass engagierte ehrenamtliche Genossenschaftsarbeit tendenziell „eigennützig“ ist und trotz hohen Engagements rasch an Kapazitätsgrenzen und Grenzen der Belastbarkeit stößt. Um das gesammelte Erfahrungswissen zu bewahren und an andere Nachbarschaftsprojekte weiterzugeben, bedarf es bestimmter Umsetzungsbedingungen:

- Unterstützung in der Anlaufphase durch Entlastung bei Finanzierung und Projektsteuerung ohne Entmündigung, denn nachhaltige Nachbarschaft braucht gemeinsame Angelegenheiten und Entscheidungsspielräume sowie Kompetenzen.
- Unterstützung in der Umsetzung durch Sicherheit beim Wohnen, durch erfahrene Organisationen wie Wohnungsunternehmen oder Traditionsgenossenschaften mit Angeboten für nachbarschaftliches Wohnen. Unverzichtbar erscheint der
- Ausbau eines Beratungssystems für Wohnprojekte und kleine Genossenschaften, vorzugsweise in Kooperation zwischen Wohnprojekten und den Stakeholders der Wohnungswirtschaft und der Gemeinde.

Dies ist erforderlich, um die Eigenkapitalchwäche der Nachbarschaftsprojekte, Bürokratie und Gründungsformalitäten zu bewältigen.

## **7.6 Halle – Lebendiges Luther-viertel**

Das Lutherviertel ist zwischen 1927 und 1929 vom Bauverein für Kleinwohnungen eG Halle vornehmlich für Beamte erbaut worden. Es ist ein an traditionellen und expressionistischen Architekturformen orientierter genossenschaftlicher Wohnungsbau der Weimarer Republik. Zwischen 1994 und 1998 wurde es aufwändig saniert. Das Viertel gehört zu den Stadtumbaugebieten der sachsen-anhaltischen Großstadt. Zu den insgesamt 1 156 Wohnungen gehören vor allem Zwei- und Dreizimmerwohnungen. In ihnen lebten Ende 2005 1 545 Menschen. Zum selben Zeitpunkt waren 13% der Wohnungen nicht vermietet. Das ist ein um vier Prozentpunkte geringerer Leerstand als in der gesamten Stadt. Der Ausländeranteil ist mit 3% um noch einen Prozentpunkt gerin-

ger als in der Stadt. Jeder dritte Bewohner ist älter als 64 Jahre. Der Anteil der Familien mit Kindern hingegen ist sehr gering. Nur in jedem zehnten Haushalt lebt mindestens ein Kind bis zum Alter von 18 Jahren.

Das Lutherviertel gilt als klassisches „Mittelschichtviertel“. In ihm leben einerseits viele Rentnerpaare, die auf Grund ihrer Erwerbsbiographie in der DDR eine vergleichsweise hohe Doppelrente beziehen. Andererseits ist der Anteil von Angestellten unter den Mietern überdurchschnittlich groß.

### **Familienzentrum lädt zum Bleiben ein Genossenschaftliches Netzwerk bietet soziale Leistungen an**

Ein ehemaliges Sechs-Familienhaus im Lutherviertel von Halle (Sachsen-Anhalt) hat keine Mieter mehr. Doch in ihm herrscht trotzdem reges Leben. Es beherbergt seit einem Sommer 2005 u.a. eine Bibliothek, eine Nähstube, Räume für Schwangerschaftsgymnastik, Kinderbetreuung und Computertaining. In ihm finden Nachbarschaftstreffen, Kaffee-Runden, Bastelarbeiten, Mal- und Zeichenzirkel sowie Sportkurse für Senioren statt. Zu diesem so genannten Familienzentrum gehört auch ein Bus für Ausflüge und andere Fahrten. Die Zahl der Nutzer des Familienzentrums, auch aus anderen Wohnvierteln, steigt sprunghaft an.

Eingerichtet worden ist das Familienzentrum vom Bauverein für Kleinwohnungen eG Halle (Saale). Die Wohnungsgenossenschaft stellt rund um das Zentrum ein breit gefächertes Angebot an altersspezifischen Freizeitgestaltungsmöglichkeiten und sozialen Dienstleistungen für Frauen und Männer zur Verfügung. Mit dem Schließen dieser Angebotslücke will der Bauverein nicht nur das Wohnquartier entwickeln und stabilisieren, sondern auch neue Wege bei der Vermarktung seiner Wohnungsbestände in einem insgesamt sehr entspannten Wohnungsmarkt gehen. Der Ausbau des Familienzentrums firmiert auch unter dem Projekttitel „Lebendiges Lutherviertel“.

### **Entlastung der Öffentlichen Hand**

Wie aus der projektbegleitenden Untersuchung des Instituts für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle (isw) hervorgeht, kann das Angebot an sozialen Dienstleistungen durch Wohnungsgenossenschaften nicht nur Mietern das Leben erleichtern, sondern auch die Öffentliche Hand partiell entlasten. Vor allem mit geschlechtsspezifischen

und kleinräumigen, auf das Quartier bezogenen Angeboten könnten Genossenschaften einen Beitrag leisten, zu dem Kommunen nicht in der Lage seien. Der genossenschaftliche Bauverein ist in der Lage, auf die Bedürfnisse von 1 500 Mietern einzugehen. Dabei stehen die Angebote des Bauvereins nicht in Konkurrenz zu denen der Stadt, sondern sie komplettierten diese. Darüber hinaus lassen sich völlig neue Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Kommunen und Wohnungsgenossenschaften erkennen.

Bei einer Befragung von Bewohnern zeigte sich, dass exklusive Angebote, die ausschließlich vom Bauverein und seinen Partnern kommen, sehr geschätzt, wenn nicht gar favorisiert werden. Zurückgeführt wird dies auf einen besonderen Vertrauensvorschuss für die Genossenschaft. Für über zwei Drittel der Befragten ist es von Bedeutung, dass die sozialen Maßnahmen von ‚ihrer‘ Wohnungsgenossenschaft angeboten werden. Zwei Fünftel würden sogar nur Angebote des Bauvereins beanspruchen. Hervorgehoben wird die Bedeutung der Bibliothek im Familienzentrum, da die Stadt Halle immer mehr Bibliotheken aus finanziellen Gründen geschlossen hat.

Das verstärkte Engagement von Genossenschaften für soziale Angebote ist aber nicht nur wegen der immer schlechteren Finanzsituation der Kommunen notwendig. Gestärkt wird auch das Gemeinschaftsgefühl im Quartier. „Die soziale Arbeit der Genossenschaft stellt vor allem ‚Präventivarbeit‘ dar und entlastet damit im Vorfeld die Öffentliche Hand. Sie leistet damit einen Beitrag zur Neuausrichtung des Sozialstaates, der von einem ‚nachsorgenden‘ zu einem ‚vorsorgenden Sozialstaat‘ umgebaut wird“, heißt es in der Studie. Außerdem besäßen soziale Angebote eine positive Wirkung auf die Ausgestaltungen des sozialen Wohnumfeldes. Damit werde „Quartieren ein Gesicht gegeben“. Ältere Menschen könnten möglichst lange in ihrer Umgebung verbleiben. Staatliche soziale Sicherungssysteme würden so entlastet. Schließlich werde durch zielgruppenspezifische Angebote für ausländische Mitbürger sowie für Menschen mit Migrationshintergrund die Integration gefördert. Die Wissenschaftler kommen zu dem Schluss: „Die Maßnahmen der Genossenschaft leisten einen Beitrag zur Schaffung einer familienfreundlichen Stadt.“

### **Forderung nach Professionalisierung**

Um ein solch positives Resümee ziehen zu können, sind bestimmte Bedingungen zu erfüllen. Denn solch einen Erfolg kann eine Genossenschaft nicht allein organisieren. Notwendig ist ein dicht geknüpftes Netz von Kooperationspartnern. Vorteilhaft ist die Nutzung anderer Netzwerke. So hat das „Lebendige Lutherviertel“ vor allem in der Startphase vom „Lokalen Bündnis für Familie“ profitieren können. Neben sachlichen und baulichen Voraussetzungen wird vor allem das Engagement der Mitarbeiter der Genossenschaft genannt. Die sozialen Angebote organisiert die Genossenschaft überwiegend in Zusammenarbeit mit verschiedenen festen und losen Kooperationspartnern. Zu festen bzw. aktiven Partnern zählen Vereine, Kirchen, „Ein-Euro-Jobber“ und viele Ehrenamtliche. Zu sonstigen Partnern gehören Vertreter der Stadtverwaltung und interessierte Landtagsabgeordnete aus dem Wahlbezirk. Vor allem durch den Einsatz von „Ein-Euro-Jobbern“ habe eine Teilprofessionalisierung der Netzwerkarbeit erreicht werden können, heißt es. Die Arbeit ist meist personengebunden. Unabdingbar ist die volle Unterstützung des Vorstandes der Genossenschaft und ihrer Aufsichtsgremien. Des Weiteren müssen die Bewohner selber in die Quartiersarbeit einbezogen werden. Im Zuge der Untersuchung wurde von Bewohnern die Einrichtung eines Jugendclubs, die Organisation von Flohmärkten, die Eröffnung einer Servicestelle für die Annahme von Paketen, für chemische Reinigung sowie ein verbilligter Kartenverkauf für öffentliche Nahverkehrsmittel, für Kino usw. durch den Großabnehmer Bauverein vorgeschlagen. 7% der Befragten können sich vorstellen, selbst soziale Leistungen anzubieten.

Im Verlauf der Untersuchung zeigte sich, dass bei solch vielseitiger und verzweigter Netzwerkarbeit die notwendige Kontinuität und Zusammenarbeit nur durch hauptamtlich Beschäftigte koordiniert werden kann. Sollte zum Beispiel der Einsatz einer „Ein-Euro-Kraft“ in diesem Bereich enden, sei die Kontinuität zentraler Koordinationsfunktionen und damit der Netzwerkarbeit gefährdet, warnen die Autoren. Als mögliche Lösung wird die Gründung eines eigenen Vereins betrachtet. Er sollte gemeinsam mit Kooperationspartnern auf die Beine gestellt werden. Als Vorteile einer Vereinsgründung werden genannt: Die verstärkte Integration und Beteiligung weiterer Kooperationspartner. Die stärkere Trennung zwischen den

wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben und dem Betreiben des Familienzentrums sowie die bessere Möglichkeit zur Anwerbung von Fördermitteln für einzelne Projekte.

Als drei zentrale Bedingungen für den Erfolg der Netzwerkarbeit in dem untersuchten Modellvorhaben wurden folglich auch typische Koordinationsaufgaben herauskristallisiert – wie die Etablierung eines Netzwerk-Managements, das regelmäßige Treffen aller Kooperationspartner sowie die Förderung einer offenen Atmosphäre zwischen den Beteiligten.

### **Bindung an Wohnviertel wird gestärkt**

Bei aller Bedeutung für die Zufriedenheit mit dem Wohnquartier sind die sozialen Angebote dennoch wohl eher als ein zweitrangiges Kriterium bei der Wohnungssuche einzustufen. Nach den Worten der halle-schen Wissenschaftler bleiben Mietpreis und Wohnungszuschnitt die wichtigsten Auswahlkriterien. Sie verweisen aber auch darauf, der gut einjährige Untersuchungszeitraum reiche nicht aus, um tatsächlich bereits entsprechende Wirkungen nachweisen zu können.

Für den Zuzug in das Lutherviertel kommt dem Vorhalten sozialer Angebote im Quartier nach den Aussagen der Forscher derzeit keine messbare Bedeutung zu. Allerdings haben sie doch erste Anzeichen ausmachen können, die darauf schließen lassen können, dass soziale Maßnahmen zu einer gewissen Bindung an das Wohnquartier führen. So haben mehr als vier Fünftel der Befragten angegeben, dass durch solche Maßnahmen das Lutherviertel an Wohnqualität gewinne. Bewohner, die bereits soziale Angebote genutzt haben, äußerten seltener die Absicht zum Wegziehen als Nichtnutzer. In dem Untersuchungsbericht heißt es: Wenn wichtige Primärkriterien der Wohnungswahl wie zum Beispiel der Mietpreis erfüllt sind, können die sozialen Angebote ein Kriterium zum Verbleiben darstellen.

Der Untersuchung liegt die Annahme zugrunde, dass in ostdeutschen Wohnquartieren höhere Erwartungen an die „zentrale“ Organisationsfähigkeit einer Wohnungsgenossenschaft bestehen. Zudem wird unterstellt, dass die Bildung von kooperativ getragenen Netzwerkstrukturen – wie im halle-schen Lutherviertel – in Ostdeutschland durch eine spezifische Konsensbereitschaft der Akteure positiv befördert wird. Das liegt auch an einer spezifisch regionalen Prä-

gung, die sich nach der politischen Wende beim Meistern der gemeinsamen Herausforderungen herausgebildet habe. Insofern können die Erkenntnisse nicht alle eins zu eins auf westdeutsche Verhältnisse übertragen werden.

### **7.7 Hamburg Langenhorn – Traditionsgenossenschaft kooperiert mit Wohngruppen- projekt**

#### **Wohnprojekte und innovative Angebote der Quartiersversorgung unter dem Dach einer klassischen Wohnungsgenossenschaft**

Im Hamburger Stadtteil Langenhorn entsteht bei einer klassischen Wohnungsbaugenossenschaft aus dem Jahr 1949 ein Bauvorhaben mit 47 Wohneinheiten und neuen Wohnkonzepten. Die Bausteine des Modellvorhabens sind Ausdruck für die Innovationsfähigkeit der genossenschaftlichen Trägerform und stehen für eine moderne Interpretation des Genossenschaftsgedankens. Hamburg wird damit seiner Rolle als Standort gerecht, an dem genossenschaftliche Traditionen belebt werden.

#### **Hamburg: Genossenschaftsstadt**

Hamburg ist eine Stadt genossenschaftlichen Wohnens. Knapp 20% des Mietwohnungsbestandes der Freien und Hansestadt Hamburg werden von 32 klassischen und 22 jungen seit 1980 gegründeten Wohnungsbaugenossenschaften bereitgehalten.

Die jungen und kleinen Genossenschaften haben i.d.R. die Verwirklichung von Wohngruppenprojekten – von selbstorganisierten nachbarschaftlichen Wohnansätzen – zum Thema. Ihr quantitativer Anteil am Wohnungsmarkt ist marginal, ihre qualitative Bedeutung hingegen beachtlich, weil sie als Pioniere neue Wohnformen unter genossenschaftlichen Dächern erfolgreich umgesetzt und salonfähig gemacht haben. Dagegen bedienen die klassischen, überwiegend zwischen 1875 und 1950 gegründeten Wohnungsbaugenossenschaften, die den Großteil der genossenschaftlich gebundenen Wohnungen Hamburgs in ihrem Bestand haben, allgemein nachgefragte Wohnbedarfe.

#### **Das Modellvorhaben: Neue Wohnformen in klassischer Genossenschaft**

In Hamburg gibt es eine besondere wohnungs- und stadtentwicklungspolitische Ausgangslage. Mit einer eigens auf Wohngruppen ausgerichteten Förderung und der Bereitstellung von Grundstücken für neue Wohnformen fördert die Stadt seit 15 Jahren die Entstehung von nachbarschaftsorientierten Wohnprojekten. Vor diesem Hintergrund ist das Modellvorhaben entstanden.

In Hamburg-Langenhorn wird ein städtisches Grundstück mit einer möglichen Bruttogeschossfläche von 3 950 m<sup>2</sup> für Baugemeinschaften bebaut. Es wurde von der Stadt Hamburg, über die Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) und die Agentur für Baugemeinschaften, nur an Investoren vergeben, die bereit waren, dort nachbarschaftlich orientierte Wohnformen zu realisieren. Die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG hat das Grundstück zu diesem Zweck erworben und errichtet dort 47 Wohneinheiten. In diesem Stadtteil mit guter Infrastruktur am Rande der Stadt Hamburg soll ein genossenschaftlich organisiertes Bauprojekt mit beispielhaften Wohnstandards und Betreuungsangeboten entstehen, das auf bürgerschaftlichem Engagement und genossenschaftlicher Selbsthilfe aufbaut und speziell auf Wohnbedarfe älterer Menschen und Familien eingeht.

Derartige Bauvorhaben haben in Hamburg Tradition: Seit Anfang der 80er Jahre werden von Wohngruppen neue Wohnungsgenossenschaften gegründet und etwa seit dem Jahr 2000 beteiligen sich zunehmend klassische Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften an der Integration neuer nachbarschaftsorientierter Wohnformen in ihre Wohnungsbestände.

#### **Die Bausteine: Neue qualitative Wohnangebote**

Die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG ist eine klassische Wohnungsgenossenschaft aus dem Jahr 1949 mit rund 4 300 Wohneinheiten in ihrem Bestand. Im Modellvorhaben steht ein nachbarschaftsorientierter Wohnzusammenhang mit zwei Wohnprojekten kurz vor dem Bezug: Ein Wohnprojekt mit 21 Wohneinheiten setzt sich aus jüngeren und älteren Seniorinnen und Senioren (Generation 50+) zusammen, die sich als bereits bestehende Interessentengruppe (De Olen Smugglers) an die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK

eG gewendet haben. Das zweite Wohnprojekt – mit 25 Wohneinheiten – besteht aus Haushalten mit Kindern und Senioren, die überwiegend aus dem Mitgliederbestand der Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG stammen und einen generationenübergreifenden Wohnzusammenhang realisieren möchten („Die Tarpens“). Beide Wohngruppen organisieren sich als juristische Personen in Form von GbRs und kooperieren mit der Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG auf der Basis eines Kooperationsvertrages. Sie bilden den Kern des Modellvorhabens.

Ergänzt werden diese beiden Wohnprojekte durch eine Großwohnung, die als ambulant betreute Wohngemeinschaft für acht demenziell erkrankte Menschen errichtet wird und ein quartiersbezogenes Beratungs- und Service-Angebot für das Wohnen im Alter. Für die Umsetzung dieser beiden, von den Wohngruppenprojekten unabhängigen, sozial ausgerichteten Wohn- und Versorgungsangebote steht die „Martha-Stiftung“, eine eingeführte Einrichtung der Hamburger Altenhilfe, bereit.

#### **Zielgruppen: Ältere Menschen und junge Familien mit innovativen Wohnvorstellungen**

Das Projekt wendet sich an Zielgruppen, die auf der Agenda moderner Strategien der Wohnungsunternehmen und daher auch der genossenschaftlichen Zukunftsplanung stehen sollten: Junge Familien, die es mit der Stärke modern interpretierter genossenschaftlicher Wertvorstellungen zu gewinnen gilt und ältere und alte Menschen, für die besondere Angebote des Wohnens bereitgehalten werden sollten, um ihre speziellen Bedarfe an Nachbarschaft und Hilfe im Alltag zu befriedigen. Diese Nutzergruppen sollen mit einem besonderen Wohnangebot angesprochen werden, das die ursprünglichen Ziele der Genossenschaftsbewegung, Selbsthilfe und Selbstorganisation, in moderner Form umsetzt.

Mit der Zielgruppe demenziell erkrankter Menschen greift die Baugenossenschaft FLUWOG-NORDMARK eG ein soziales Thema auf, das alle größeren Vermieter mit älteren Menschen in ihren Beständen in Zukunft mehr und mehr beschäftigen wird. Sie stellt Räumlichkeiten für ein neuartiges ambulantes Wohnmodell – außerhalb von klassischen Heimstrukturen – zur Verfügung und bedient sich eines anerkannten Trägers

von Dienstleistungen der Altenhilfe für dessen Umsetzung. Zusätzliche Räumlichkeiten für ein quartiersoffenes Beratungs- und Service-Angebot für das Wohnen im Alter, für das ebenfalls die „Martha-Stiftung“ als Akteur eingebunden wurde, runden das Angebot ab. Damit sollen Versorgungs- und Wohnqualitäten sowohl für Mieter in den umliegenden Beständen der Baugenossenschaft als auch des gesamten Quartiers verbessert werden.

#### **Standards der Beteiligung: Förderung der Nutzermitwirkung mithilfe erfahrener Fachleute von Anfang an**

Alle beteiligten Nutzer wurden bereits in der Planungsphase angesprochen. Das begünstigt die aktive Teilhabe von Anfang an, verlangt von den zukünftigen Nutzern Selbstorganisation, Selbsthilfe und Kooperation untereinander und mit den anderen Akteuren. Auf diese Weise wird in einer klassischen Wohnungsgenossenschaft, über qualifizierte Beteiligungsverfahren die Basis dafür geschaffen, dass sich die späteren Nutzer Wohnung, Gebäude und Quartier aktiv aneignen.

Die Nutzergruppen erhalten qualifizierte Mitspracherechte bei der Erstbelegung, der Grundrissplanung, der Ausstattung ihrer Wohnungen und bei der Planung und Gestaltung von Gemeinschaftsräumen und Außenanlagen. Nach Bezug werden sie ihre Gemeinschaftsräume selbst verwalten. Sie werden auch zukünftig an der Belegung der frei werdenden Wohnungen mitwirken, um den Charakter selbstgewählter Nachbarschaften dauerhaft gewährleisten zu können. Das ist in einem Kooperationsvertrag mit der Genossenschaft gesichert.

Begünstigt werden diese Kooperationen und Beteiligungsverfahren dadurch, dass der Bauherr mit der STATTBAU HAMBURG Stadtentwicklungsgesellschaft mbH ein Betreuungsbüro, das in Hamburg insbesondere in genossenschaftlich organisierten Wohnprojekten über langjährige Erfahrungen verfügt, in die Konzeptentwicklung des Modellvorhabens sowie in die Beratung und Begleitung der Nutzergruppe eingeschaltet hat. Mit der Einschaltung des Architekturbüro Prof. Dipl. Ing. Beata Huke-Schubert GbR konnte ebenfalls auf relevante Vorerfahrungen und geballte Fachkompetenz in nutzerorientierter Planung zurückgegriffen werden. Die in der Praxis umgesetzten hohen Standards der Beteiligung, die in qualifizierten Rechten der

zukünftigen Nutzer im Planungsprozess und im Belegungsmanagement bestehen, sind verankert und vielfältig erprobt in einer speziellen Förderung der Stadt Hamburg für die Umsetzung genossenschaftlich organisierter Wohngruppenprojekte, die der Investor in Anspruch nimmt.

### **Bürgerschaftliche Selbsthilfe und Selbstorganisation: zurück in die Zukunft der Genossenschaften**

Das Modellvorhaben reiht sich ein in die Vielfalt genossenschaftlicher Innovationen in Hamburg und anderswo. Es zeigt Perspektiven der Kooperation zwischen Kommunen, Wohnungsbaugenossenschaften und an neuen Wohnformen interessierten Nachfragern:

- Kommunen haben angesichts demographischer Entwicklungen ein hohes Interesse, aktive Bewohner zu halten oder neue dazu zu gewinnen. Das Modellvorhaben zeigt, dass neue Wohnqualitäten den Standort Hamburg auch für Neubürger attraktiv machen.
- Kommunen können mit Wohnungsbaugenossenschaften kooperieren, wenn sie qualitativ ausgerichtetes Bodenmanagement betreiben. Das setzt voraus, dass attraktive Grundstücke zur Verfügung stehen und Kommunen (quartiersbezogene) Qualitätsziele der Wohnraumversorgung und der Quartiersentwicklung definieren, um diese in ihrer Verkaufspolitik sichern zu können.
- Wohnungsgenossenschaften haben eine beachtliche Macht auf dem Mietermarkt. Ihre Prinzipien der demokratischen Verfasstheit, der Mitgliederförderung und der Doppelidentität sind aktueller denn je. Ihre alte und jüngere Geschichte weist sie als wohnreformerische Kräfte aus, deren Traditionen jedoch in Folge des Krieges und insbesondere im Bauboom der 60er und 70er Jahre, im Zuge des unqualifizierten Wachstums, zugeschüttet wurden.
- Wohnungsgenossenschaften, die – wie im Modellvorhaben – bürgerschaftliche Selbsthilfe aufgreifen, beziehen sich wieder auf diese alten Traditionen und präsentieren sich als immer wieder modernes wohnungspolitisches Multi-Tool mit folgenden Werten:

*Demokratieprinzip statt Fremdbestimmung,*

*Förderprinzip statt reiner Rendite-Logik, das Prinzip der Doppelidentität als Korrektiv zu reiner Kapitalmacht.*

- Klassische Wohnungsgenossenschaften mit ihren Potenzialen und Werten sowie dem Willen, diese zeitgemäß zu interpretieren, sind hervorragende Partner von Nachfragern, die neue Wohnformen realisieren wollen. Dies kann zu beidseitigem Nutzen geschehen.

*Die Nutzer realisieren in ihren Wohnprojekten Ansätze bürgerschaftlicher Selbsthilfe und Selbstverantwortung, indem sie gestaltend Einfluss auf Wohnen, Wohnumfeld und Nachbarschaft nehmen. Sie möchten in den Planungsprozess involviert werden, im Belegungsmanagement mitwirken und in der Nutzungsphase Verantwortung übernehmen können.*

- Mit neuen Projektansätzen können Wohnungsgenossenschaften für ihre eigenen Mitglieder attraktive Wohnangebote bereithalten aber auch aktive Mitglieder hinzugewinnen. Sie sollten diese neuen Wege auch gehen, um ihre eigenen Strukturen im Hinblick auf die alten Genossenschaftsprinzipien zu modernisieren.

Mehr als gutes Marketing wird eine moderne Praxis Wohnungsbaugenossenschaften dazu verhelfen, wieder die Definitionsmacht über den Begriff der Genossenschaft zu gewinnen. Wohnungsbaugenossenschaften, die sich zurückbesinnen, können zukunftsorientiert agieren.

## **7.8 Hamburg Marketinginitiative – Entdecke die Nachbarschaft für Dich**

### **Genossenschaften auf dem Weg zu Marke & Marketing**

Als Basis einer bundesweiten Marketingarbeit haben sich deutschlandweit Genossenschaften zu einer Marketinginitiative zusammengeschlossen, die inzwischen über 381 Mitglieder mit rund 680 000 Genossenschaftswohnungen vertreten. Sie verfolgen gemeinsam das Ziel, mit Kommunikation von und für Genossenschaften die Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens in der Bevölkerung bekannter zu machen.

Denn trotz der bundesweiten Verteilung fehlt es den rund 2 000 Genossenschaften noch an einem ausreichend eigenen Profil

in der öffentlichen Wahrnehmung. In der Bevölkerung wird kaum zwischen Genossenschaften und anderen Wohnungsanbietern unterschieden. Entsprechend sind die Besonderheiten und Vorteile, die mit dem Wohnen in Genossenschaften verbunden sind, bei potenziellen Neumitgliedern und politischen Entscheidungsträgern zu wenig bekannt.

Ein Beispiel für ihre Aktivitäten ist die Außerdarstellung von Genossenschaften mit dem so genannten „Bauklötzchen-Logo“, welches mit unterschiedlichen regionalen Ausprägungen bereits vielseitig erfolgreich eingesetzt wird. Darüber hinaus führen die regionalen Zusammenschlüsse innerhalb der Marketinginitiative gemeinsame Werbeaktionen durch. Mit zunehmender Mitgliederstärke und wachsenden Aufgaben hat sich die Marketinginitiative zum Ziel gesetzt, künftig ihre Aktivitäten mit einer neuen Organisationsform fortzuführen. Bereits heute sind die Arbeiten der Marketinginitiative mit den – derzeit überwiegend ehrenamtlichen – Kapazitäten jedoch nicht mehr zu bewältigen. Es sollte daher eine dauerhafte Plattform zur professionellen und effizienten Umsetzung der Marketingarbeit geschaffen werden.

### **Neue Aufgaben – neue Anforderungen – neue Organisation**

Die Marketinginitiative hat nach einem intensiven Entwicklungs- und Beratungsprozess nun ein Unternehmenskonzept entwickelt, mit dem sie sich künftig neu aufstellen wird und das vom GdW und von Regionalverbänden unterstützt wird.

Ab 01.01.2007 wird die Arbeit des bisher losen Zusammenschlusses durch den Verein „Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e.V.“ fortgeführt. Die Wahl zur Rechtsform eines eingetragenen Vereins wurde dabei von den Mitgliedern der Marketinginitiative auf der Grundlage einer Expertise zu unterschiedlichen Rechtsformen getroffen, wobei auch organisatorische, finanzwirtschaftliche und steuerliche Aspekte berücksichtigt wurden.

Bei der Ausgestaltung der neuen Plattform galt es, diese einerseits in die bestehenden genossenschaftlichen Strukturen einzufügen und gleichzeitig ein ausreichend unabhängiges und eigenständiges Handeln zu ermöglichen. So besteht die Mitgliederschaft beispielsweise aus den heutigen regionalen Verbänden, in denen wiederum die einzel-

nen Genossenschaften Mitglieder sind. Auf diese Weise kann die bestehende Stärke der Verbände in den Regionen optimal genutzt und in die Marketinginitiative eingebracht werden. Gleichzeitig leisten die Verbände die entscheidende Rückkopplung von der Arbeit der bundesweiten Marketinginitiative in die Regionen bis hin zur einzelnen Genossenschaft.

Da die Akzeptanz einer von den Mitgliedern finanzierten Marketingplattform entscheidend für den Erfolg der Marketingaktivitäten ist, wurde der Marketingbeirat als Sprechergremium der Marketinginitiative intensiv in den Prozess eingebunden. So wurden die Projektergebnisse über die gesamte Projektlaufzeit in den halbjährlichen Beiratssitzungen vorgestellt und mit den Mitgliedern diskutiert. Aus dem Beirat wurde zusätzlich eine eigene Arbeitsgruppe für das ExWoSt-Modellvorhaben gegründet, die mit der Forschungsbegleitung intensiv zusammengearbeitet hat. Auch zwischen den Beiratssitzungen wurden die Mitglieder über so genannte Newsletter zum Stand des Projekts und zur Umsetzung der erarbeiteten Ziele informiert und integriert.

Darüber hinaus fanden in zahlreichen Bundesländern über mehrere Monate hinweg Informationsveranstaltungen der Forschungsbegleitung statt. Bei diesen Veranstaltungen wurde über den Stand des Organisationskonzeptes sowie über eine Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ informiert und mit den Genossenschaften vor Ort diskutiert.

### **Potenziale einer Marke nutzen**

Für das eigentliche Ziel der Marketinginitiative, d.h. für die Verbesserung von Image und Bekanntheit des genossenschaftlichen Wohnens durch gemeinsames bundesweites Handeln, benötigt die Marketinginitiative nicht nur die neue Organisationsform, sondern weitere Grundlagen, die Rahmen und Basis ihrer Aktivitäten darstellen: eine eigene Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“.

Mit einer Marke verbindet ein Kunde ein ganz bestimmtes Versprechen über ein Produkt oder über eine Leistung. Dies wird immer wichtiger, je mehr Auswahl der Kunde hat und je mehr sich die Produkte – zumindest aus Sicht des Kunden – ähneln. Dieses Grundprinzip gilt für den Erwerb von Konsumgütern ebenso wie für Dienstleistungen oder die Mitgliedschaft bei Vereinen.

Das Produktversprechen ist dabei durchaus umfassend zu verstehen: Je nachdem, um welches Produkt es sich handelt, variiert auch die Leistung, die ein Kunde mit dem Produkt verbindet und erwartet. Das kann technische Perfektion sein, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis oder einfach ein bestimmtes Lebensgefühl wie Sicherheit, Spaß oder Freiheit.

Übertragen auf Genossenschaften bedeutet dies, dass mit einer Differenzierung über eine bundesweite Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ zahlreiche Potenziale verbunden sind, die auf unterschiedlichsten Ebenen Entscheidungen zugunsten von Genossenschaften erwirken können und letztlich der einzelnen Genossenschaft vor Ort zugute kommen.

#### **Marke sichert Marktposition**

Bei der heutigen Altersstruktur der Genossenschaftsmitglieder wird die Akquisition von Neumitgliedern künftig insgesamt eine deutlich stärkere Bedeutung haben. Auch die Kundenbindung der bestehenden Mitglieder wird im Zuge einer absehbar verstärkten Mobilität eine größere Rolle spielen. Das Wissen um die Vorteile des Wohnens bei Genossenschaften – kommuniziert anhand einer Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ – kann bei der Entscheidung für eine Genossenschaftswohnung ausschlaggebend sein. Voraussetzung ist jedoch, dass ein potenzielles Neumitglied bei seiner Wohnungssuche Genossenschaften bewusst einbezieht und die Besonderheiten, die mit dem genossenschaftlichen Wohnen einhergehen, auch schätzt. Für die Nutzer ist weniger die Rechtsform eines Wohnungsanbieters an sich von Interesse, sondern vielmehr die Leistungen und Vorteile, die sich für ihn daraus ergeben.

Aus der Sicht der Genossenschaften können die Effekte einer bundesweiten Marke jedoch nicht nur das Mitgliedergeschäft wesentlich erleichtern, sondern beispielsweise auch die Position der Genossenschaften in der Politik und bei der Kommunalverwaltung verbessern. Dies sind nur einige Beispiele zur Wirkung einer bundesweiten Marke auf die einzelne Genossenschaft. Die Entwicklung einer Marke und die Ziele von Genossenschaften gehen Hand in Hand: Ein hoher Bekanntheitsgrad verbunden mit einem positiven Image sind gleichsam zentrale Aspekte und Ziele bei der Entwicklung einer Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“.

#### **Vom Logo zur Marke**

Mit ihrem Bauklötzchen-Logo besitzt die bundesweite Marketinginitiative bereits ein wichtiges Element für Wiedererkennung und Bekanntheitsgrad. Entscheidend für eine Markenbildung ist jedoch, dass mit dem Wohnen bei Genossenschaften über die Wiedererkennung hinaus auch eine bestimmte Botschaft verbunden wird. Aus Sicht von Marketingexperten wird die Marke „emotional aufgeladen“. Um Genossenschaften nachhaltig zu stärken, müssen bundesweite Marketingaktivitäten mehr leisten, als den Bekanntheitsgrad zu steigern. Sie müssen dazu beitragen, dass mit Wohnungsbaugenossenschaften auch ein positives Image verbunden wird. Voraussetzung hierfür ist eine Analyse der Botschaften, die Genossenschaften vermitteln können und wollen: Was sind die (Alleinstellungs-) Merkmale von Wohnungsbaugenossenschaften? Inwieweit sind diese für die Zielgruppen relevant?

Um dies zu ermitteln, hat die Marketinginitiative eine Markenagentur mit der Erstellung eines Marken- und Kommunikationskonzepts beauftragt. Mithilfe des Konzepts wurden die Kernelemente der Marke, im Sinne von Leistungen, Eigenschaften, Werten und Merkmalen von Wohnungsbaugenossenschaften, erarbeitet.

Eine nicht ganz leichte Aufgabe, denn die Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ muss Folgendes berücksichtigen: Die Inhalte der Marke müssen ausreichend präzise sein. Die Wirkung der Marke braucht ein gewisses Maß an Einheitlichkeit, um die notwendigen Synergieeffekte einer bundesweiten Marke zu erzielen. Dabei geht eine einheitliche Wirkung zentraler Inhalte des genossenschaftlichen Wohnens keinesfalls mit uniformer Außendarstellung von Genossenschaften einher. Gleichzeitig muss die Marke genügend Spielraum für regionale Ausprägungen und die Vielfalt des genossenschaftlichen Wohnens bieten. Und bei all dem muss die Identität der einzelnen Genossenschaft innerhalb der bundesweiten Marke gewahrt werden: Trotz aller Mobilität werden die Leistungen der Genossenschaften lokal erbracht und genutzt. Wohn- und Lebensgefühl entstehen letztendlich vor Ort in der jeweiligen Genossenschaft. Darüber hinaus muss eine Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ für bestehende Mitglieder, potenzielle Neumitglieder und Mitarbeiter der Genossenschaft gleichsam tragfähig sein.

Der Weg der einzelnen Genossenschaft kann durchaus unterschiedlich sein, aber die zentrale Botschaft der Genossenschaften sollte in die gleiche Richtung gehen, wenn das Ganze mehr sein soll als die Summe der Einzelteile. Es geht also um die verbindenden Elemente des genossenschaftlichen Wohnens, die bei aller Vielfalt von Genossenschaften und bei aller Unterschiedlichkeit von Regionen, Märkten und Wohnungsangeboten bestehen. Entwicklung und Betrieb einer Marke „Wohnungsbaugenossenschaften“ stellen eine entscheidende Grundlage für die künftige Arbeit der bundesweiten Marketinginitiative dar. Die Botschaft der Marke bildet schließlich sowohl Grundlage als auch Rahmen für bundesweite Marketingaktivitäten.

Ermöglicht wurde die Entwicklung der Organisationsform und die Vorbereitung der Marken- und Kommunikationsstrategie mit Unterstützung durch das ExWoSt-Forschungsvorhaben „Erschließen von Genossenschaftspotenzialen“

Es geht los: Die Marketinginitiative startet durch!

## **7.9 Hamburg und Schleswig Holstein – Gruppe + Grundstück + Beratung = neue eG**

### **Einleitung**

Seit mehr als 20 Jahren gibt es unter anderem in Hamburg und Schleswig-Holstein eine wohnungspolitische Bewegung, die sich mit Alternativen zur traditionellen Wohnungsversorgung auseinandersetzt. Diese Entwicklung lässt sich mit den Stichworten „Wohnprojekte“, „Bau- und Hausgemeinschaften“, „Neue Wohnformen“ und „selbst bestimmte Nachbarschaften“ beschreiben. Eine große Zahl dieser Projekte sind in der Rechtsform der Genossenschaft umgesetzt worden. Akteure, Konzepte und Erscheinungsbilder dieser Wohnformen haben sich natürlich innerhalb dieser 20 Jahre verändert und sind weiter entwickelt worden. Dennoch ist das Interesse an nachbarschaftlichem Wohnen ungebrochen.

### **Von Hamburg nach Schleswig-Holstein**

Da diese gemeinschaftlichen Wohnformen am Wohnungsmarkt kein Angebot fanden, wurden zahlreiche Wohnprojekte von ihren zukünftigen Bewohnern selbst initiiert und gegründet. In Hamburg konnte ein Großteil

dieser Projekte bereits seit Ende der 80er in genossenschaftlicher Form umgesetzt werden, eine Ergänzung entwickelte sich seit Mitte der 1990er Jahre mit der Umsetzung von Baugemeinschaften im individuellen Eigentum.

Die Anzahl der genossenschaftlichen Projekte in Hamburg ist im Vergleich mit anderen Bundesländern ungewöhnlich hoch und lässt sich mit der frühen Unterstützung durch die Politik und die Entwicklung eines professionellen Umfelds zur Projektentwicklung erklären. Aufgrund der Erfahrungen mit dem Altbau-Sanierungsprogramm zur Schaffung von preiswertem Wohnraum und zur Entwicklung neuer Wohnformen konnte die Weiterentwicklung von Wohnprojekten in den Hamburger Programmen des öffentlich geförderten Mietwohnungsbaus fortgeführt werden.

Die ersten Projekte begannen mit der Gründung von Nutzergenossenschaften. Eine erste Dachgenossenschaft wurde ebenfalls Ende der 80er Jahre in Hamburg – auf Grund der ersten Erfahrungen der Nutzergenossenschaften mit dem hohen Aufwand der Gründung und Bewirtschaftung – als Träger für weitere Projekte gegründet. Eine weitere Dachgenossenschaft entstand in Hamburg 15 Jahre später.

In Schleswig-Holstein gibt es eine große Anzahl von Wohngruppenprojekten im individuellem Eigentum, die in den vergangenen 20 Jahren realisiert wurden. In dieser Zeit sind zwei neue Wohnungsgenossenschaften gegründet worden. Seit Bestehen eines Förderprogramms für genossenschaftliche Projekte im Jahre 2005 sind einige neue Projektinitiativen entstanden, die ihre Projekte umsetzen wollen. Bis Mitte 2006 sind aus diesen Initiativen heraus bereits zwei weitere neue Genossenschaften gegründet worden.

Auf Grund dieser sehr unterschiedlichen Vorgeschichte und der unterschiedlichen Strukturen der beiden Bundesländer zu diesem Thema mussten die Aktivitäten, insbesondere im Bereich der Aktionsforschung sowie die Empfehlungen für die beiden Länder, sehr spezifisch entwickelt und ausgearbeitet werden.

### **Das Forschungsvorhaben**

Das Forschungsvorhaben hat sich zum Ziel gesetzt, die Erfahrungen der letzten zwanzig Jahre aus Hamburg aufzuarbeiten, um zum einen die notwendigen Rahmenbedingun-

gen zu benennen, und zum anderen konkrete Hilfestellungen und Anregungen zu geben und Aktivitäten zu entfalten, um das genossenschaftliche Wohnen in seiner oben beschriebenen Form weiter zu entwickeln.

Um dieses zu erreichen, wurden

1. Interessierte Personen, Initiativen und sonstige Beteiligte angesprochen, zusammengeführt und umfangreich informiert,
2. bestehende Gruppen und Genossenschaften zusammengeführt und informiert und es wurden konkrete Kooperationsprojekte entwickelt,
3. zur besseren Kooperation der verschiedenen Beteiligten intermediäre Kooperationsformen entwickelt,
4. Informations- und Diskussionsrunden mit der traditionellen Wohnungswirtschaft durchgeführt,
5. für bestimmte Handlungsfelder Arbeitsmaterialien entwickelt, die zu Themen, bei denen es in der Vergangenheit Probleme der Projektentwicklung oder der Bewirtschaftung von Beständen gab, konkrete Hilfestellung bieten sollen.

#### **Rahmenbedingungen**

Bevor auf die konkreten Aktivitäten und Ergebnisse eingegangen werden soll, muss an dieser Stelle etwas zu den Rahmenbedingungen gesagt werden. Bundesweit wurden neue, nachbarschaftlich orientierte genossenschaftliche Wohnformen nur dort erfolgreich umgesetzt, wo die vier Rahmenbedingungen Gruppe, Grundstück, Geld und Beratung vorhanden waren. Einzelne Ausnahmen, „Leuchtturmprojekte“, bestätigen diese Kernaussage. Für Hamburg und Schleswig-Holstein lässt sich diese These eindeutig nachweisen und bedeutet konkret:

- Die Idee, ein neues Wohnkonzept umsetzen zu wollen, muss von einzelnen Personen bzw. einer (Kern-)Gruppe entwickelt, formuliert und nach außen artikuliert werden. Dieses Bottom-up-Prinzip garantiert die Authentizität bzw. Selbstbestimmtheit des Projekts im Gegensatz zur Fremdbestimmtheit eines Top-down-Ansatzes.
- Für die Umsetzung eines Projekts muss es im lokalen Bereich zum einen geeignete zu bebauende Grundstücke bzw. Bestandsgebäude für eine Übernahme

geben und zum anderen muss es geeignete Verkaufs- bzw. Übergabeverfahren geben.

- Es muss geeignete Förderprogramme (Geld) geben, die auf die besonderen Bedarfe und Möglichkeiten dieser genossenschaftlichen Projekte eingehen. In Hamburg wurden ab Mitte der 90 Jahre, in Schleswig-Holstein ab 2005 die Programme des öffentlich geförderten Wohnungsbaus so weiterentwickelt, dass eine Förderung dieser besonderen Projekte vor dem Hintergrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen (II. WoBauG und WoFG) möglich wurde. Damit leisten die Projekte einen wichtigen wohnungspolitischen Beitrag, indem sie die Wohnungsbauprogramme der Länder umsetzen und z.B. Zielgruppen des WoFG bzw. II. WoBauG mit Wohnraum versorgen.
- Ein wesentlicher Aspekt auf dem Weg zum genossenschaftlichen Projekt ist der Zugang zu Informationen und fachlicher Beratung vor allem in wirtschaftlicher Hinsicht. Es müssen Projektentwickler und Baubetreuer zur Verfügung stehen, die die besonderen Erfordernisse bei der Umsetzung genossenschaftlicher Projekte kennen, sowie Kenntnisse über Wohnungsbauförderung, Vertragsrecht, Bodenordnung und Finanzierungsfragen haben und sie müssen Erfahrungen in der Moderation von Gruppenprozessen mitbringen. Die Kosten für die Beratung sind Teil der sogenannten Baunebenkosten, und deren Finanzierung stellt bei realisierten Projekten kein Problem dar. Da am Anfang aber jedes Projekt mit hohen Risiken behaftet ist und hohe Beratungskosten am Anfang weitere Hürden aufbauen würden, muss ein Beratungsangebot von öffentlicher Seite vorgehalten, d.h. finanziert werden. Genossenschaftsverbände oder Förderbanken können diese Erstinformation und -beratung alleine nicht abdecken. Dass dieser Weg erfolgreich ist, zeigt die Entwicklung in Hamburg, wo zwei Institutionen gefördert werden, die u.a. diese Aufgaben erfüllen.

Die Aktivitäten, Ergebnisse und Empfehlungen im Einzelnen:

1. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden interessierte Personen und Initiativen und sonstige Beteiligte angesprochen, zusammengeführt und umfangreich informiert.

Vielen Menschen sind die Wohnqualitäten der nachbarschaftlich orientierten, genossenschaftlichen Wohnformen nicht bekannt. In den Medien spielt dieses Thema kaum eine Rolle. Deshalb müssen Möglichkeiten und Anlässe der Erstinformation geschaffen werden. In Schleswig-Holstein wurden zu diesem Anlass dezentral verschiedene Veranstaltungen in Kooperation mit unterschiedlichen Partnern durchgeführt.

In Hamburg, wo es schon lange verschiedene Erstinformationsmöglichkeiten (feste offene Beratungstermine, Wohnprojektetage) gibt, wurde neben der Durchführung einer weiteren Erstinformationsveranstaltung ein weiteres Veranstaltungsformat („Baugemeinschaftsforum“) entwickelt und erstmalig im November 2005 durchgeführt. Inhaltlich geht es darum, interessierten Menschen Informationen über die Qualitäten der neuen Wohnformen, die Finanzierungsmöglichkeiten und die Trägerstrukturen (Rechtsform) zu geben. Das Thema Rechtsform nimmt dabei einen besonderen Raum ein. Hierzu können drei in der Praxis erprobte und erfolgreiche Modelle für die Umsetzung empfohlen werden:

- die Nutzergenossenschaft, bei der eine Gruppe ein Haus erwirbt oder baut und dafür eine neue Genossenschaft gründet, die nicht das Ziel verfolgt, weitere Projekte zu realisieren,
- die Dachgenossenschaft, die bei ihrem ersten Projekt schon so gegründet wurde, dass neue Projekte aufgenommen werden können und dafür die entsprechenden Aufnahmeverfahren und Vertragsgestaltungen entwickelt hat und bei der neue Gruppen ohne den Aufwand einer Neugründung die bestehende Struktur nutzen können, und
- die Kooperationsprojekte mit traditionellen Genossenschaften, bei denen die Genossenschaft eine Wohngruppe aufnimmt, sie an der Planung intensiv beteiligt und über Bewirtschaftungsverträge an der zukünftigen Verwaltung zumindest teilweise (z.B. für die Gemeinschaftsräume) beteiligt.

2. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden bestehende Gruppen und Genossenschaften zusammengeführt und informiert und es wurden konkrete Kooperationsprojekte entwickelt.

Viele der bestehenden Kleingenossenschaften, von denen es in Hamburg 22 gibt, sind inzwischen der Gründerzeit entwachsen und sehen sich im Alltag der Bewirtschaftung neuen Themen und Herausforderungen gegenübergestellt, bei denen sich die Frage der Kooperation neu stellt. In der Vergangenheit gab es kaum Formen der Zusammenarbeit – abgesehen von einzelnen bilateralen finanziellen Unterstützungen. Die bestehenden Angebote der Verbände werden meist nicht wahrgenommen, weil die spezifischen Konstellationen der kleinen Genossenschaften zu wenig Beachtung finden und zu wenig Rücksicht auf ehrenamtlich geführte Unternehmen genommen wird. Vor diesem Hintergrund wurde in Hamburg im Rahmen dieses Forschungsfeldes die Veranstaltungsreihe „Koop Geno“ durchgeführt, die speziell die Hamburger Kleingenossenschaften angesprochen hat und auf ihre besonderen Interessen eingeht. Die Veranstaltungsreihe soll unter der Federführung der P99 GmbH, Wohnungsverwaltungsgesellschaft fortgeführt werden. Konkret ist ein Vorschlag entwickelt worden, Bauzustandsbesichtigungen (Gebäude Check) gemeinsam durchzuführen.

In Schleswig-Holstein wurden auf einer Veranstaltung speziell für Gruppen, die vor der Umsetzung eines Projekts stehen, intensiv die unterschiedlichen Dachgenossenschaftsmodelle vorgestellt und diskutiert.

3. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden zur besseren Abstimmung der verschiedenen Beteiligten intermediäre Kooperationsformen entwickelt.

Um genossenschaftliche Projekte erfolgreich umzusetzen, sind viele Beteiligte notwendig, es sind hohe finanzielle Verpflichtungen einzugehen und es müssen verschiedene formale und gesetzliche Bedingungen eingehalten werden. Aus diesem Grund ist ein gutes Zusammenarbeiten der unterschiedlichen Beteiligten außerordentlich wichtig. Deswegen hat STATTBÄU bereits 2004 der in Hamburg zuständigen Fachbehörde vorgeschlagen, eine intermediäre Koordinierungsrunde einzurichten, an der alle Beteiligten regelmäßig zusammenkommen, um die anstehenden Fragen gemeinsam zu diskutieren und Probleme aus dem Weg zu räumen. Seit Mai 2005 findet die Koordinierungsrunde Baugemeinschaften (KORB) statt, und hat sich in der kurzen Zeit schon als wichtiges Steuerungsgremium bewährt.

Konkret konnte ein Vorschlag für das Verfahren der Vergabe städtischer Grundstücke erarbeitet werden.

In Schleswig-Holstein hat es in den vergangenen Jahren auch Diskussionen über die Förderung und andere Themen gegeben, die in unregelmäßigen Abständen auf gesonderten Veranstaltungen und Workshops stattfanden. Auch hier wäre eine regelmäßige Sitzung ähnlich wie in Hamburg zu empfehlen, um die Projektentwicklung zu erleichtern.

4. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden Informations- und Diskussionsrunden mit der traditionellen Wohnungswirtschaft durchgeführt.

Die traditionelle Wohnungswirtschaft hat sich viele Jahre nicht an der Diskussion über diese neuen Wohnkonzepte beteiligt. Es hat zwar auch in Hamburg und Schleswig-Holstein einzelne Projekte gegeben, allerdings blieben dies Einzelmaßnahmen ohne Folgewirkung. Seit einigen Jahren aber gibt es in Hamburg konkrete und erfolversprechende Formen der Zusammenarbeit, so dass in Hamburg inzwischen schon acht traditionelle Genossenschaften mit diesen Themen beschäftigt sind. Um hier weiter die bestehenden Genossenschaften über die Qualitäten und Vorteile dieser Konzepte zu informieren und ggf. Vorurteile abzubauen, wurde eine Veranstaltung in Flensburg mit Unterstützung des Verband Norddeutscher Wohnungsunternehmen (VNW) und des Innenministeriums Schleswig-Holstein durchgeführt. Eine weitere Veranstaltung in Kooperation mit dem VNW wurde am den 6.9.2006 in Hamburg durchgeführt.

Traditionelle Genossenschaften sind die idealen Partner für Gruppen, die nicht das nötige Eigenkapital aufbringen können, welches im Rahmen der Förderprogramme notwendig ist, und auch nicht weitgehende Autonomie für sich beanspruchen wollen. Auch hier hat sich gezeigt, dass erfolgreiche Projekte als „Vorbilder“ Schule machen: der Geschäftsführer der Wohnungsbaugenossenschaft Langenfelde eG, die Ende 2004 ein Kooperationsprojekt erfolgreich umgesetzt hatte, ist seitdem ein gefragter Redner auf Veranstaltungen der traditionellen Wohnungswirtschaft, um seine Erfahrungen mit dem realisierten Projekt vorzustellen.

5. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden für bestimmte Handlungsfelder

Arbeitsmaterialien entwickelt, die zu Themen, bei denen es in der Vergangenheit Probleme bei der Projektentwicklung oder der Bewirtschaftung von Beständen gab, konkrete Hilfestellung bieten sollen.

Im Zuge dieses Modellvorhabens wurden die Erfahrungen mit neuen genossenschaftlichen Wohnkonzepten, die in den letzten 20 Jahren in Hamburg und Schleswig-Holstein gemacht wurden, (über Interviews) genauer erfasst, betrachtet und ausgewertet. Dabei wurden bestimmte Handlungsfelder herausgearbeitet, in denen u.E. nach Defizite bei der Projektentwicklung bestehen. Bei einigen Defiziten kann im Rahmen dieses Forschungsfeldes keine Lösung entwickelt werden, hier können nur Vorschläge gemacht werden, wie dieses Problem anzugehen wären (z.B. Finanzierung eines Beratungsangebots in Schleswig-Holstein durch das Land, Verfahren für die Vergabe von städtischen Grundstücken). Für eine Reihe von anderen Problem- bzw. Themenfeldern konnten bzw. werden noch konkretere Materialien entwickelt werden:

- Zur Frage der Eigenkapitalbeschaffung wurde ein Sondergutachten mit dem Titel „Kapitalsammelstelle zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen eines Finanzierungsmodells zugunsten von Genossenschaftsprojekten“ an den VdW Bayern vergeben. Das Gutachten kam allerdings zu dem Ergebnis, das ein solches Modell nur bei Bestandsübernahmen in wirtschaftlich prosperierenden Regionen eine Chance hätte. Insofern konnten aus diesem Gutachten noch keine konkreten Maßnahmen abgeleitet werden. Denkbar ist es allerdings, dieses Modell zu nutzen, wenn kommunale Wohnungsbestände verkauft werden sollen.
- Ebenfalls zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation kleiner Wohngruppen ist ein weiteres Sondergutachten vergeben worden, welches vom Institut für Finanzdienstleistungen e.V. in Hamburg erstellt wird, allerdings erst nach Vorliegen dieses Endberichts fertiggestellt wird. In diesem Gutachten wird die Möglichkeit der Gründung einer „eG & Co KG“ als Fonds untersucht, um eine kapitalmarktgängige Form der Geldbeschaffung für die Zwecke eines genossenschaftlichen Wohnprojekts zu nutzen.

- Im Rahmen der Schleswig-Holsteiner Förderung von Wohnungsgenossenschaften in der Ergänzung zum Programmerrlass vom 8.10.04 ist unter Pkt. 2.3.3.6 die Einrichtung eines Sicherungsfonds vorgesehen, der bei „unverschuldeten Notlagen der Wohnungsgenossenschaft“ in Anspruch genommen werden kann. Näheres sollte in einem gesonderten Vertrag geklärt werden. Im Rahmen dieses Modellvorhabens wird hierzu ein konkreter Vorschlag entwickelt, wie dieser Fonds im einzelnen zu gestalten und aufzustellen ist.
- Zum Thema der Ausgestaltung der konkreten Beziehungen der verschiedenen Beteiligten in Dachgenossenschaften oder bei Kooperationsprojekten in einer traditionellen Genossenschaft gibt es Vertragsbeispiele. Zusätzlich wurde in einem weiteren Sondergutachten vom Genossenschaftsinstitut der Universität Marburg eine Mustersatzung für Dachgenossenschaften erarbeitet. Die Ergebnisse sollen dann Interessierten zugänglich gemacht werden.

### Schlussbemerkung

Die nachbarschaftlich orientierten, genossenschaftlichen Wohnformen in Hamburg und Schleswig Holstein erfreuen sich – in unterschiedlicher Intensität – einer steigenden Nachfrage und werden zunehmend auch von der Landes- und auch der Kommunalpolitik positiv wahrgenommen. In dieser wohnungspolitischen Wetterlage war die Durchführung dieses Modellvorhabens von besonderer Bedeutung, da

- wichtige Grundlagen erforscht wurden und auch für zukünftige Forschungsvorhaben zur Verfügung stehen
- umfangreiche Informationen in verschiedene Richtungen verbreitet werden konnten
- neue Kooperationsformen entwickelt und eingeführt werden konnten
- konkrete Vorschläge für die Projektentwicklung erarbeitet werden konnten
- und mit Hilfe der Sondergutachten zusätzliche Anregungen gegeben werden konnten oder noch können.

Insgesamt hat das Forschungsvorhaben damit einen weiteren Beitrag geleistet, um die Akzeptanz dieser neuen Wohnform zu

erhöhen und die Umsetzung zu erleichtern. Damit hat es einen bedeutenden Beitrag zu einer modernen, nachhaltigen und den Bedürfnissen breiter Bevölkerungsschichten angepassten Wohnraumversorgung in genossenschaftlicher Form geleistet.

## 7.10 Kiel – Nachbarschaft im Quartier will gelernt sein

### Kontext

Siebeneinhalb Jahre nach erfolgreicher Gründung der Bewohnergenossenschaft Esbjergweg eG in der sozial belasteten Großsiedlung Kiel-Mettenhof stellte sich die Aufgabe, den Genossenschaftsgedanken stärker in der Bewohnerschaft und im Quartier zu verankern, um dadurch neue Potenziale für die Genossenschaft und für die Quartierentwicklung zu aktivieren. Die Initiative zur Gründung der Bewohnergenossenschaft ging seinerzeit vom damaligen schleswig-holsteinischen Ministerium für Frauen, Jugend, Wohnungs- und Städtebau aus. Hohe Leerstandsquoten, Vandalismus, fehlende nachbarschaftliche Beziehungen und der Wegzug sozial stabiler Haushalte waren die Hauptprobleme, die den Stadtteil Mettenhof prägten und für ein negatives Image sorgten. Der Aufbau einer Bewohnergenossenschaft wurde als ein Baustein in der Gesamtstrategie zur Stabilisierung der sozialen Strukturen in dem problembelasteten Stadtteil gesehen. Mit der Vorstellung des Konzepts vor Ort konnten verschiedene Stadtteilakteure sowie ein großer Teil der Bewohner der für die genossenschaftliche Übernahme in Erwägung gezogenen Wohngebäude Esbjergweg 8 und 10 für die Genossenschaftsidee gewonnen werden. Im Jahr 1999 wurden die zwei Häuser mit insgesamt 90 Wohnungen und zwei Jahre später 48 weitere Wohneinheiten von einer Nachfolgegesellschaft der Neuen Heimat übernommen und werden seitdem in eigener Regie bewirtschaftet. Die Genossenschaft ist an einem seit 1999 bestehenden Kooperationsvertrag mit der Landeshauptstadt Kiel beteiligt, der die Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG als Gegenleistung für die Zusage vereinbarter Höchstmieten und für die Mitwirkung bei der Stabilisierung der Bewohnerstruktur im Stadtteil von Belegungsbindungen, die nach dem WoBindG auf ihren öffentlich geförderten Wohnungen lasten, freistellt.

Im Rückblick auf seine kurze Geschichte hat sich das Modell der Bewohnergenossen-

schaft als erfolgreich erwiesen. Die Bestände der Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG zeichnen sich heute, nach den ersten sieben Betriebsjahren, durch eine stabile Bewohnerstruktur aus. Die Wohnungen sind voll vermietet. Die Fluktuation im Genossenschaftsbestand ist relativ gering. Der Anteil der Genossenschaftsmitglieder an der heutigen Bewohnerschaft liegt bei ca. 90%.

Trotz des Erfolgs der Genossenschaft und einer hohen Zufriedenheit mit der genossenschaftlichen Verwaltung ist die Verankerung des Genossenschaftsgedankens in der Bewohnerschaft allerdings eher gering. Wie viele andere neugegründete Genossenschaften, die zu privatisierende, vermietete Wohnungsbestände übernommen haben, steht die Wohnungsgenossenschaft Esbjergweg eG nach den ersten Anlaufjahren vor der Aufgabe, die genossenschaftlichen Prinzipien neu zu beleben.

Die Stärkung des Genossenschaftsgedankens in der mittlerweile etablierten Bewohnergenossenschaft soll zum einen dazu beitragen, die Wohnqualität im heutigen Bestand und damit die Nachhaltigkeit der Übernahme zu sichern. Zum anderen sollen als Grundlage für die angestrebte Übernahme weiterer Bestände in Kiel-Mettenhof in den nächsten Jahren tragfähige Strukturen in der Genossenschaft weiter ausgebaut werden.

Ziel des Projekts war vor diesem Hintergrund die Stärkung der Selbstverwaltungsstrukturen unterhalb der professionellen Verwaltungsebene durch Aktivierungs- und Beteiligungsangebote, um damit zu größerer Identifikation mit der Genossenschaft und zu Kosteneinsparungen im Bereich der Verwaltungs- und Betriebskosten zu gelangen.

#### **Projektbaustein „Partizipative Wohnumfeldgestaltung“**

Die Neugestaltung einer brachliegenden Außenfläche zum Kommunikations- und Spielbereich unter maßgeblicher Mitwirkung der Bewohner bei Planung, Gestaltung und Umsetzung der baulichen Maßnahmen war als „Leuchtturmprojekt“ geplant, das einerseits zur Motivation innerhalb der Bewohnerschaft und andererseits zur Aufwertung des Quartiers insgesamt beitragen sollte. Die insgesamt ca. 2 000 m<sup>2</sup> große Freifläche befindet sich nur zum Teil im Besitz der Genossenschaft. Über die Kooperation mit der Stadt Kiel und den benachbarten Eigentümern sollte ein sinnvolles eigentü-

merübergreifendes Gesamtkonzept für die Fläche entwickelt werden. Bauliche und soziale Handlungsfelder in der Quartiersentwicklung sollten durch die Einbindung von Selbsthilfe und Maßnahmen zur Arbeitsförderung in der Umsetzung verknüpft werden. Gleichzeitig sollte damit ein Beitrag zur Aufwertung des Stadtteilimages geleistet werden.

Die Kooperation zwischen der Genossenschaft, der benachbarten Eigentümergemeinschaft sowie der Stadt Kiel auf der Ebene der Projektentwicklung wurde von Seiten der Genossenschaft initiiert und aktiv vorangetrieben. Die Initiative wurde von den Beteiligten als sinnvoll begrüßt. In Verhandlungen mit der Eigentümergemeinschaft konnte die grundsätzliche Zustimmung zu einer Neugestaltung unter Einbeziehung ihrer Teilflächen erwirkt werden.

Parallel zu den Kooperationsverhandlungen wurde in der Genossenschaft ein partizipatives Planungsverfahren eingeleitet. In einer Bewohnerarbeitsgruppe zur Mitwirkung an der Umgestaltung wurden die Wünsche und Anforderungen der Genossenschaftsbewohnerinnen und -bewohner zusammengetragen. In zwei Selbsthilfeaktionen wurden überwucherte Grünbereiche am Rand der Freifläche gelichtet und ein Baum gefällt, um die bis dahin fehlende Einsehbarkeit der Fläche vom Wohnbereich der Genossenschaft herzustellen und sie damit stärker ins Bewusstsein der zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer zu rücken.

Die für den Sommer 2006 geplante Umsetzung der Gesamtmaßnahme konnte nicht begonnen werden, da die als Finanzierungsgrundlage neben eigenen Finanzmitteln der Genossenschaft angestrebte Förderung aus dem Programm „Soziale Stadt“ nicht zustande kam. Von der Genossenschaft wurden daraufhin alternative Finanzierungsmöglichkeiten und reduzierte Ausbauparameter geprüft, um im Rahmen des Modellvorhabens zu einer Neugestaltung der Freifläche zu kommen, die dem im Planungsverfahren und in Selbsthilfeaktionen eingebrachten Engagement der Bewohner Rechnung trägt. Mit Eigenmitteln der Genossenschaft und hohem Selbsthilfeeinsatz der Bewohner wurden im September 2006 die Baumaßnahmen auf dem Grundstück der Genossenschaft begonnen und die gestalterischen Grundlagen für eine künftig bessere Nutzbarkeit geschaffen.

### **Projektbaustein „Stärkung der Selbstverwaltungsstrukturen“**

Die Stärkung der Selbstverwaltungsstrukturen sollte über die Einrichtung von themenbezogenen Arbeitsgruppen, die zu einer verbindlichen Übernahme bestimmter Aufgabenbereiche in der Genossenschaft durch Bewohner führen sollten, erreicht werden. Nach ersten Informationsveranstaltungen für die Hausgemeinschaften und einer zusätzlichen Abfrage der Interessen in der Bewohnerschaft über eine Fragebogenaktion wurden von der Genossenschaft im Herbst 2005 drei Bewohnerarbeitsgruppen zu den Themen „Wohnungsvergabe“, „Selbstverwaltung/ Instandhaltung“ und „Nachbarschaftsförderung“ ins Leben gerufen.

Diese drei Arbeitsgruppen trafen sich nach einer intensiveren Anlaufphase regelmäßig monatlich. Es ist gelungen, pro Arbeitsgruppe einen festen Kern von kontinuierlich mitarbeitenden Bewohnern zu gewinnen. Von den Arbeitsgruppen sind eine Reihe von Initiativen und Aktionen ausgegangen, die zur Verbesserung der genossenschaftlichen Infrastruktur, zur Förderung von Nachbarschaft sowie zum Ausbau der Mitwirkungsmöglichkeiten der Bewohner im Rahmen der Wohnungsverwaltung beigetragen haben.

Unter anderem sind im Rahmen des Modellvorhabens von Bewohnern selbst zwei neue Gemeinschaftsräume im Wohnungsbestand eingerichtet, kleinere Instandhaltungsmaßnahmen und Pflanzaktionen durchgeführt und verschiedene Nachbarschaftsaktionen organisiert worden. Besondere Bedeutung wurde aus der Bewohnerschaft der Mitwirkung bei der Wohnungsvergabe zugemessen. So wurde ein neues Verfahren zur Belegung freier Wohnungen in der Genossenschaft entwickelt. Ein Vergabeausschuss aus Bewohnervertreterinnen und -vertretern beider Wohnanlagen führt mit allen Wohnungsinteressenten ein „Kennenlerngespräch“ und wählt auf der Basis festgelegter Kriterien die zukünftigen Nachbarn selbst mit aus. Der Informationsaustausch zwischen der Bewohnerschaft und dem Vorstand hat sich über die Zusammenarbeit in den AGs erheblich verbessert und zur Vertrauensbildung gegenüber der Genossenschaft beigetragen. Mit Schaukästen in allen Hauseingängen und der Einführung zusätzlicher Vor-Ort-Sprechstunden sind neue Kommunikationsstrukturen etabliert worden, die die Transparenz und Partizi-

pationschancen im Genossenschaftsalltag erhöhen. Von den AGs ausgehende nachbarschaftliche Aktionen tragen schon jetzt zur Intensivierung der Kontakte in der Bewohnerschaft bei, die über weitere geplante Aktivitäten noch ausgebaut werden. Auf Wunsch der Bewohner und mit Beschluß von Aufsichtsrat und Vorstand sollen die AGs auch nach Ende des Modellvorhabens weitergeführt werden und als Element der Selbstverwaltung in der Genossenschaftssatzung verankert werden.

### **Belebung der Genossenschaftsidee durch Stärkung der Selbstverwaltung**

Über den Ausbau der Mitwirkungsmöglichkeiten und die Verbesserung des Austauschs zwischen der Bewohnerschaft und den Genossenschaftsorganen wurde im Rahmen des Modellvorhabens ein wesentlicher Beitrag zur Mitgliederbindung geleistet. Der „neue Aufbruch“ der Bewohnergenossenschaft hat dazu beigetragen, schlummernde Potenziale für die Genossenschaft zu wecken. Die Belebung der innergenossenschaftlichen Kommunikation setzt Engagement für Aktivitäten aus der Bewohnerschaft frei, die Impulse für die Belebung des nachbarschaftlichen Zusammenlebens setzen und damit die Basis für weitergehendes Eigenengagement ausbauen.

Insgesamt wurde deutlich, dass es auch in so genannten benachteiligten Quartieren bzw. „überforderten Nachbarschaften“ gelingen kann, durch gezielte Unterstützung ehrenamtliches Engagement zu aktivieren. Über die gewählte Form der Beteiligung in themenbezogene Arbeitsgruppen konnten wichtige Schlüsselpersonen in der Bewohnerschaft für die kontinuierliche Mitarbeit und Übernahme von Verantwortung in der Genossenschaft gewonnen werden. Die AGs bilden wichtige neue Foren, die zu mehr Transparenz in der genossenschaftlichen Verwaltung sowie einer besseren Repräsentanz und einer stärkeren Berücksichtigung unterschiedlicher, auch geschlechtsspezifischer Bedürfnisse der verschiedenen Nutzergruppen und damit zur Implementierung des Gender Mainstreaming beitragen.

Mit der Durchführung kleiner Instandhaltungsaufgaben, der Einrichtung und Betreuung von Gemeinschaftsräumen sowie der Organisation von Nachbarschaftsaktionen werden von den neuen Ehrenamtlichen Defizite behoben, die sich aus dem engen finanziellen Spielraum der Genossenschaft

ergeben, und Qualitäten geschaffen, die ohne ehrenamtliches Engagement nicht zu realisieren wären. Durch die ausgeweiteten Mitsprachemöglichkeiten werden Unzufriedenheiten oder Bedürfnisse in der Bewohnerschaft aufgedeckt und gemeinsam mit den Bewohnern angemessene Lösungsansätze entwickelt. Neben dem Qualitätsgewinn für die Genossenschaft dient die Einbindung ehrenamtlichen Engagements der Identifikation mit der Genossenschaft und dem eigenen Wohnbereich sowie der Steigerung der allgemeinen Wohnzufriedenheit.

Die verbindliche Übernahme bestimmter Aufgabenbereiche der Genossenschaftsverwaltung durch Bewohner und damit verbundene Kosteneinsparungen ließen sich in der Laufzeit des Modellvorhabens noch nicht erreichen, mit den Arbeitsgruppen wurde aber eine ausbaufähige Basis gelegt. Es zeigt sich, dass mit der kontinuierlichen Zusammenarbeit eine zunehmende Verantwortungsbereitschaft auf Bewohnerseite entsteht, die zukünftig weitere Schritte im Ausbau der Selbstverwaltungsstrukturen ermöglicht.

#### **Genossenschaftliche Potenziale in der Quartiersentwicklung – Möglichkeiten und Grenzen von neugegründeten Bewohnergenossenschaften**

Die Erfahrungen aus dem Modellvorhaben machen deutlich, dass Bewohnergenossenschaften durch besondere Qualitäten in der Wohnungsverwaltung und Bewohnerbetreuung einen auf ihren Bestand bezogenen wichtigen Beitrag zur Quartiersentwicklung leisten. Die aufgrund der überschaubaren Größe und der Stadtteilorientierung spezifische Wohnernähe der Verwaltung eröffnet im Zusammenspiel mit dem demokratischen Grundprinzip des Genossenschaftsmodells besondere Chancen für Partizipation im Wohnbereich. Hierüber werden individuelle Kompetenzen in der Bewohnerschaft gefördert, die Identifikation mit dem Wohnbereich gestärkt und das nachbarschaftliche Zusammenleben verbessert.

Der meist wohnungs- und stadtteilpolitisch motivierte Entstehungshintergrund von Bewohnergenossenschaften im Bestand aktiviert besonderes ehrenamtliches Potenzial für den Stadtteil und bildet die Basis für ein quartiersbezogenes Engagement auch über den Kraftakt der Gründung hinaus. Die Größe und die damit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen setzen dem Ge-

staltungsspielraum neugegründeter Bewohnergenossenschaften in der Quartiersentwicklung allerdings Grenzen. Projekte, die über ihren Wohnungsbestand hinausgehen, können sie nur in Kooperation mit anderen Akteuren der Quartiersentwicklung umsetzen. der Partner gebunden.

#### **7.11 KoopGeno Mitteldeutschland – Netzwerken für genossenschaftliche Kooperationen**

Das Modellvorhaben KoopGeno zur Erschließung genossenschaftlicher Potenziale hat nach Wegen gesucht, wie durch neue Kooperationen und Netzwerke die vorhandenen Ansätze neuer genossenschaftlicher Projekte mit den Akteuren bestehender Genossenschaften und ihren Strukturen verknüpft werden können. Die Ausgangssituation für neue Netzwerke zur Förderung genossenschaftlicher Potenziale schien günstig. Neben den kleinen Bestandsgenossenschaften hat sich eine kleine Szene Junger Genossenschaften und Wohngruppenprojekte seit 1990 etabliert. Während es in den Großstädten Leipzig und Dresden eine Konzentration neugegründeter Genossenschaften und Wohngruppenprojekte gibt finden sich ansonsten in den drei Bundesländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt nur einzelne Leuchtturmprojekte.

Der Bedarf nach neuen Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für neue Genossenschaften wird vor allem von den bestehenden Jungen Genossenschaften und Initiativen sowie den freien Beratern, die diese Initiativen begleiten und beraten, formuliert. Auch bei den kleinen Bestandsgenossenschaften zeigt sich in einer sich verschärfenden Wettbewerbssituation und angesichts wachsender Anforderungen an die Unternehmensführung erheblicher Unterstützungsbedarf. Diesen können die bisher bestehenden Beratungsangebote in den neuen Bundesländern nur unzureichend sichern. In einer Vernetzung bestehender Strukturen und der Entwicklung neuer Kooperationsformen kann ein Weg zur Stabilisierung kleiner und neu gegründeter Wohnungsgenossenschaften und zur Ermutigung neuer Initiativen bestehen.

Das Modellvorhaben KoopGeno hat dazu verschiedene Vertreter von jungen und Bestandsgenossenschaften, Genossenschaftsverbänden, Kommunen, Ländern und Berater in einer aktivierenden Befragung

nach Kooperationserfahrungen, -bedarfen, -themen und -formen sowie der Mitwirkungsbereitschaft an einem neuen Kooperationsnetzwerk gefragt. Parallel wurden Kooperationsbeispiele und -formen in der genossenschaftlichen Praxis in den drei Bundesländern recherchiert. In vielen Gesprächen mit Vertretern der verschiedenen Akteursgruppen wurden mögliche Maßnahmen und Handlungsansätze für ein Kooperationsnetzwerk diskutiert und Schritte zu ihrer Realisierung geprüft.

Dazu gehören Bausteine einer Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit für gemeinschaftliches und genossenschaftliches Wohnen und zur Kommunikation der Genossenschaftsidee, Wege zur Verbesserung der Beratungsangebote und Unterstützungsstrukturen für Neugründungen von Genossenschaften und zur Vermittlung von Praxiswissen für Neugründer sowie mögliche Formen der Zusammenarbeit der verschiedenen Akteursgruppen, z.B. freie Berater und Verbände, junge und Bestandsgenossenschaften oder Kommunen und Genossenschaften. In einem Fachforum zu Kooperationen als Chance für große und kleine Genossenschaften im Rahmen der Leipziger Wohnprojektetage wurden Beispiele für genossenschaftliche Kooperationen und neue Kooperationsansätze und -modelle vorgestellt und diskutiert.

Dabei zeigte die Resonanz – Vertreter aller Akteursgruppen aus der gesamten Bundesrepublik waren der Einladung gefolgt –, dass es einen großen Informations- und Austauschbedarf zum Thema Kooperationen und Netzwerke zur Unterstützung von kleinen Genossenschaften gibt. In einem Fachgespräch zu Unterstützungs- und Beratungsstrukturen für die Neugründung von Genossenschaften wurden mit Vertretern der Genossenschaftsverbände, jungen und „alten“ Genossenschaften, Kommunen und freien Beratern konkrete Strategien, Ideen und Handlungsansätze diskutiert und das weitere Vorgehen zur Realisierung erster Maßnahmen vereinbart.

Ein unscheinbares, aber wesentliches Ergebnis des Modellvorhabens ist, dass die Kommunikation zu und zwischen den Akteursgruppen, d.h. Vertretern von freien Beratern, Jungen Genossenschaften, Bestandsgenossenschaften, Genossenschaftsverbänden, Kommunen und Ländern zum Thema Kooperationen und Modelle zur Erschließung genossenschaftlicher Potenziale hergestellt wurde. Dabei gibt es noch starke Vorbehalte

bei einzelnen Akteursgruppen zu überwinden. Deshalb ist im Modellvorhaben eine Kooperationsplattform für Mitteldeutschland noch nicht als institutionalisiertes Modell realisierbar – es wurden jedoch viele kleine Knoten und Fäden als Anfang für ein solches Netzwerk geknüpft.

In den recherchierten Kooperationserfahrungen und -beispielen in den drei Bundesländern dominieren Arbeitsgruppen und lose Netzwerke und Kooperationen zur Vorbereitung von Fusionen, die besonders von den Verbänden für kleine und wirtschaftlich gefährdete Genossenschaften unterstützt werden. Bekannte und praktizierte Kooperationen sind daneben bilaterale Geschäftsbesorgungen und das Outsourcen von Dienstleistungen. Es gibt ein Beispiel für ein Dienstleistungsunternehmen, das als Tochter einer Genossenschaft ausgegründet wurde und für mehrere, auch kleine, Genossenschaften arbeitet sowie ein Beispiel für eine Patenschaft einer großen Bestandsgenossenschaft für eine junge Genossenschaft. Andere Formen wie Dachgenossenschaften, neue Wohngruppenprojekte unter dem Dach einer Bestandsgenossenschaft oder gemeinschaftlich betriebene Dienstleistungsunternehmen von Genossenschaften sind noch nicht bekannt, geschweige denn Praxis. Hier hat das Modellvorhaben vor allem eine Vermittlung und Kommunikation vorhandener Beispiele, Formen sowie neuer Modelle von Kooperationen initiiert und realisiert.

Aufgrund der vorgefundenen Situation wurden keine Dachgenossenschaft und keine regionale Kooperationsplattform als feste Struktur und Institution im Modellvorhaben konzipiert, sondern es wurden kleinteilige Ansätze für neue Kooperationen und Netzwerke zur Unterstützung kleiner und junger Genossenschaften entwickelt.

Dazu gehört eine Übersicht zu Kooperationsformen, die als Instrumente für kleine Genossenschaften zum Aufbau effektiver und effizienter Strukturen benutzt werden können, um in ihrer Arbeit die Vorteile genossenschaftlicher Potenziale wie Mitgliederengagement, soziale Wirkung und Stabilisierung im Quartier etc. mit einer wirtschaftlich nachhaltigen Unternehmung zu verbinden. Eine Broschüre zu diesen Kooperationsformen und -beispielen, Vorträge und die Ausstellung der Ergebnisse des ExWoSt-Forschungsfeldes ergänzen die Vermittlung der aufbereiteten Ergebnisse. Die Diskussion mit den Genossenschaftsver-

bänden zu neuen Kooperationsmodellen, wie der Dachgenossenschaft, wurde begonnen und wird über das Forschungsfeld hinaus weitergeführt.

Ein zweites Ergebnis sind Instrumente und Beispiele für eine Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit zu gemeinschaftlichem und selbstorganisiertem Wohnen. Es wurden Seminare für potenzielle Interessenten an Wohngruppenprojekten, für Architekten und für Bestandsgenossenschaften zur Vermittlung neuer genossenschaftlicher Wohnmodelle konzipiert und mit verschiedenen Partnern wie Volkshochschulen und der Architektenkammer für eine Realisierung vorbereitet. Besonders die Themen „gemeinschaftliches Wohnen im Alter“ und „selbst organisiertes Wohnen“ für verschiedene Zielgruppen sind geeignet, um die Potenziale genossenschaftlichen Wohnens in der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber wichtigen Kooperationspartnern zu vermitteln und damit notwendige Strukturen für neue Wohngruppenprojekte und Genossenschaften zu fördern.

In einem dritten Bereich wurden Beratungs- und Unterstützungsangebote für junge und kleine Genossenschaften sowie zur Förderung genossenschaftlicher Neugründungen entwickelt und konzipiert. Die einzelnen Bausteine sind Basisseminare zur Vermittlung von Praxiswissen für Neugründer mit den Volkshochschulen, die Einrichtung eines Runden Tisches der Wohninitiativen in Leipzig, verbunden mit der vom Arbeitskreis integriertes Wohnen betriebenen Kontaktstelle für gemeinschaftliches Wohnen und der genossenschaftlichen Beratung des Sächsischen Vereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens. Dabei wurden neue Kooperationen mit den Genossenschaftsverbänden begonnen, um gemeinsame Angebote sowie eine Schnittstelle zwischen der Beratung in der Vor-Gründungsphase von genossenschaftlichen Initiativen durch freie Berater und der eigentlichen Gründungsberatung durch die Verbände herzustellen. Eine neue Beratungs- und Unterstützungsstruktur zur Förderung genossenschaftlichen Wohnens entsteht derzeit im Rahmen des Stadtumbaus in Kooperation mit einigen Kommunen unter der Überschrift „Wohnen in der Stadt“. Die Kommunen versuchen, durch neue Instrumente der Beratung und Projektentwicklung vor allem junge Familien für das Wohnen in der Stadt über Revitalisierung der Innenstädte und Neubebauung bzw. Sanierung leerstehender Gebäude und Flächen zu gewinnen.

Das Modellvorhaben KoopGeno legte seinen Schwerpunkt in den geschaffenen Unterstützungsstrukturen nicht nur auf die Schaffung von privatem Eigentum, sondern auf eine breite Vielfalt der Bau- und Nutzungsformen unter Einbeziehung von genossenschaftlichen, gemeinschaftlichen und Wohngruppenprojekten. Dadurch können sowohl die Handlungsspielräume der Kommunen erweitert werden als auch Neugründungen genossenschaftlicher Wohngruppenprojekte gefördert werden. Es geht also um die Verbindung von wohnungspolitischen und Stadtentwicklungszielen mit der Förderung genossenschaftlicher Strukturen, um nachhaltige Unterstützungsstrukturen für neue Genossenschaften aufzubauen.

Eine regionale Vernetzung zwischen diesen verschiedenen Handlungsansätzen erfolgt künftig durch die regionale Ausrichtung der Leipziger Wohnprojekttage auf Mitteldeutschland. Die Kombination von thematischem Fachforum, Projektbörse und Workshops zu Aspekten der Projektentwicklung dient als Kommunikationsgelegenheit für die verschiedenen Akteursgruppen und Genossenschafts- und Wohngruppenprojekte. Zudem wird künftig jeweils eine andere Stadt Gastgeber und Kooperationspartner für die Wohnprojekttage sein, so dass weitere Partner in das Kooperationsnetzwerk eingebunden werden können. Ergänzt wurde der regionale Austausch durch Fachveranstaltungen des Modellvorhabens KoopGeno wie dem Fachforum zu Kooperationen und dem Fachgespräch zu Beratungsstrukturen für Neugründungen.

Im Projektverlauf stellte sich heraus, dass es eine Kooperationsplattform für alle Belange nicht geben kann. Entsprechend der räumlichen und strukturellen Gegebenheiten sind Kooperation nach Bedarf passgenau zu entwickeln. Insgesamt wurde mit dem Modellvorhaben die Basis für eine regionale Kommunikation und Kooperation zwischen Jungen und Bestandsgenossenschaften, Genossenschaftsverbänden, freien Beratern, Ländern und Kommunen zu Fragen genossenschaftlichen Wohnens in den drei Bundesländern gelegt. Ein konkreter Nutzen ist noch nicht ablesbar, aber die verschiedenen Handlungsansätze des Modellvorhabens zu Kooperationen und Netzwerken werden über den Zeitraum des ExWoSt-Forschungsfeldes hinaus weitergeführt werden.

## 7.12 München FrauenWohnen – Eine Wohnanlage von und für Frauen

### Frauen wohnen genossenschaftlich

Die Wohnraumversorgung in die eigenen Hände nehmen – ein zentrales Motiv der frühen Genossenschaftsbewegung. Dieses Ziel haben sich auch die Gründerinnen der FrauenWohnen eG gesetzt, als sie 1998 die Vermietungsgenossenschaft gründeten. Ihnen geht es dabei insbesondere um die wirtschaftliche Verfügungsgewalt der Mitfrauen über Wohnraum. Die Genossenschaft, mit den Prinzipien der Solidarität und Demokratie, ist nach ihrer Ansicht am Besten geeignet, die Vorstellung vom gemeinschaftsorientierten Wohnen zu realisieren. Sieben Jahre sollte es jedoch dauern, bis der Spatenstich für die erste Wohnanlage in München im Juli 2005 erfolgen konnte.

### Eine Wohnanlage von und für Frauen

Mittlerweile wurden die 49 Wohnungen in der Messestadt Riem bezogen. Die Bewohnerinnen streben nach einer lebendigen Nachbarschaft unter dem Motto „Individualität und Gemeinschaft“. Ihre Vorstellungen und Wünsche sind in die Planung eingeflossen, z.B. beim Erschließungskonzept, den Gemeinschaftsräumen, bei Hof und Garten, die Platz für gemeinschaftliche Aktivitäten, aber auch private Rückzugsmöglichkeiten bieten. Das Gebäude ist weitgehend barrierefrei und nach ökologischen Grundsätzen geplant. Der Passivhausstandard wird erreicht. Derzeit arbeiten sie an Regeln für das nachbarschaftliche Miteinander und an der Übernahme von Teilen der Bewirtschaftung der Wohnanlage in Selbstverwaltung.

Frauen unterschiedlicher Lebensalter, Lebensformen und Einkommen sind dabei. Aus diesem Grund werden 28 Wohnungen mit öffentlichen Fördermitteln erstellt. Dennoch ist das Projekt ohne erhebliche Finanzierungsbeiträge der Bewohnerinnen nicht zu realisieren. Sie müssen einen Genossenschaftsanteil zum Erwerb der Mitgliedschaft zeichnen (1 100 €), sowie wohnungsbezogene Pflichtanteile, die sich nach Einkommen bzw. Förderstufe staffeln (400 € bis 870 € / m<sup>2</sup> Wohnfläche). Diese 18 000 € bis 65 000 € sind in Raten vor Einzug einzuzahlen. Für die Stellplätze sind ein bzw. zwei weitere Anteile zu zeichnen. Die Mieten bewegen sich zwischen 10 € netto kalt freifinanziert und 5,25 € netto kalt gefördert. Die Stellplatzmiete ist

mit 50 €/Mo. angesetzt.

Welche Frauen interessieren sich für das (gemeinschaftliche) Wohnen in einer neu gegründeten Frauenwohngenossenschaft, welche Maßnahmen eignen sich, um ein solches Projekt zu fördern und welche Hemmnisse müssen überwunden werden, um es zu realisieren? Das waren die wichtigsten Fragestellungen, für die in dem Forschungszeitraum von rd. 17 Monaten konkrete Lösungen und Antworten gefunden werden sollten.

### Viel Überzeugungsarbeit war zu leisten

Jahrelang hatte die FrauenWohnen eG an der Realisierung des ersten Projekts gearbeitet. Es musste Überzeugungsarbeit bei Politik und Verwaltung über den Sinn und Zweck des Projekts geleistet werden und zugleich der Nachweis der Kompetenz erbracht werden, es tatsächlich „stemmen“ zu können. Wohlwollen und Anerkennung mussten gewonnen werden, um bei der Vergabe von Grundstücken und Fördermitteln Berücksichtigung zu finden. Im weiteren Projektverlauf hatte FrauenWohnen zahlreiche weitere Herausforderungen zu bewältigen, u.a:

1. Die Projektidee zu verbreiten und dabei die Unterschiede deutlich zu machen, mit denen sich FrauenWohnen von den anderen Jungen Genossenschaften und Baugruppen abhebt, die etwa zeitgleich mit ersten Projekten starteten,
2. eine ausreichende Zahl von Mitfrauen zu werben, die bereit und in der Lage waren, die erforderlichen Einlagen zu tätigen,
3. eine Bank zu finden für die Finanzierung der Baumaßnahme und v.a. auch eine Lösung für die finanzielle Überbrückung der Bauzeit (Zwischenfinanzierung),
4. sicher zu stellen, dass die Mitfrauen mit geringem Einkommen einen Wohnberechtigungsschein und nach Baufertigstellung die Berechtigung zum Bezug einer der geförderten Wohnungen erhalten.

### FrauenWohnen in aller Munde ...

Die Genossenschaft FrauenWohnen allgemein bekannt zu machen ist ein Teilziel, und so gehört Öffentlichkeitsarbeit und die Werbung von Mitfrauen bzw. Wohninteressentinnen zum „Standardprogramm“. Im Zuge des ExWoSt-Projekts konnten die Webseite neu gestaltet und die Printmaterialien

auf den aktuellen Stand gebracht werden. Der Kontakt zur Presse wurde intensiviert; besondere Ereignisse (Starterworkshop, erster Spatenstich, Richtfest etc.) boten Anlass für eine Berichterstattung. FrauenWohnen eG nutzte nicht nur alle Gelegenheiten, das Projekt im Rahmen von Veranstaltungen öffentlich vorzustellen; darüber hinaus wurde auch gezielt die Kooperation mit öffentlichen Einrichtungen und Stiftungen gesucht, die z.B. allein Erziehende und von Obdachlosigkeit bedrohte Frauen betreuen.

#### **Aber das liebe Geld ...**

Diese Aktivitäten haben sicherlich die Suche nach einer finanzierenden Bank erleichtert und erfreulich schnell zu einem positiven Ergebnis geführt. Die Bemühungen um eine tragfähige Lösung der Zwischenfinanzierung erwiesen sich als ungleich komplizierter. Fehlende Einlagen für noch nicht vergebene Wohnungen führten zu einer Finanzierungslücke von rd. 40 000 €. FrauenWohnen eG trat mit der Bitte um Unterstützung und zwei Lösungsvorschlägen an die Stadt München heran. Einer zielte auf die Vergabe eines zinsgünstigen kommunalen Darlehens, der andere auf eine stufenweise, an den Abschluss von Vorverträgen gekoppelte Entrichtung des Grundstückspreises. Die Argumentation für eine solche, bis dahin unübliche Form der Unterstützung bezog sich im Wesentlichen darauf, dass insbesondere die notwendigen Einlagen für die geförderten Wohnungen fehlten. Frauen, die zum Bezug dieser Wohnungen berechtigt sind, müssen über einen gültigen Wohnberechtigungsschein (WB-Schein) verfügen, der allerdings jeweils nur für ein Jahr gültig ist. Da der geplante Bezugstermin bei Baubeginn außerhalb dieser Frist lag, sahen sich diese wohninteressierten Frauen nicht zum Abschluss eines Vorvertrags und der Einzahlung der ersten erforderlichen Genossenschaftsanteile in der Lage.

#### **Wohnungsbauförderung und Genossenschaft: Ungleiche unter Gleichen**

Die gängige Vergabepaxis von WB-Scheinen und geförderten Wohnungen bedeutete eine weitere Herausforderung für FrauenWohnen eG, die einer Lösung bedurfte. Nicht nur ist die Gültigkeit des WB-Scheins auf ein Jahr beschränkt, die Antragstellerinnen müssen zudem eine Reihe von Vorgaben erfüllen, wie ein sehr geringes Einkommen und eine Mindestwohndauer in der Stadt. Bei letzterem bemühte sich FrauenWohnen eG um

eine Ausnahmeregelung. Diese sollte sich an einem Stadtratsbeschluss zur Lockerung der Zugangskriterien beim „München-Modell“ orientieren. Dieses Förderinstrument bietet Bürgerinnen und Bürgern der unteren Einkommensgruppen verbilligte Preise beim Kauf von städtischen Grundstücken sowie eine Reduzierung der Wartezeit für eine Inanspruchnahme auf ein Jahr statt der fünf Jahre, die Voraussetzung für den Bezug einer Wohnung im staatlichem EOF (Einkommensorientierte Förderung) Förderprogramm sind. Die Ausnahmeregelung sollte für im Landkreis ansässige Wohninteressentinnen gelten, die zuvor schon einmal in der Stadt gewohnt hatten und zurück ziehen möchten.

#### **Die Hausgemeinschaft formiert sich ...**

Durch zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit konnten seit Mai 2005 35 weitere Mitfrauen geworben werden. Davon wollen zehn in das Projekt in der Messestadt Riem einziehen. Insgesamt wurden mittlerweile Vorverträge für 40 der 49 Wohnungen abgeschlossen. Auf der Warteliste stehen 15 Frauen, zwei mit dem Wunsch nach einer bestimmten Wohnungsgröße im freifinanzierten Bereich, 13 wollen zu einem späteren Zeitpunkt einziehen.

Eine Kooperation mit Stiftungen bzw. öffentlichen Stellen bei der Unterbringung von bedürftigen allein Erziehenden kam nicht zustande. Dennoch besteht gute Hoffnung, dass die übrigen Wohnungen bis zum Bezug an Mitfrauen vergeben werden.

#### **trägt die finanzielle Last ...**

Die Stadt München bietet Jungen Genossenschaften seit einigen Jahren Erleichterungen für die Finanzierung eines Projekts:

- Entrichtung des Kaufpreises mit Baubeginn
- Grundstückskostenfreie Geschossflächenüberschreitung zum Bau von Gemeinschaftsräumen

FrauenWohnen eG erreichte darüber hinaus ein Aussetzen der Herstellungspflicht des üblichen Stellplatzschlüssels von 1,0 für 60% der erforderlichen Stellplätze (Nachrüstungs-pflicht).

Allerdings blieben die Bemühungen um eine Unterstützung bei der Bauzwischenfinanzierung ohne Erfolg. Der zeitliche Spielraum zwischen Projektbeginn, Baubeginn und der

Fälligkeit des Grundstückspreises war zu eng, um Verhandlungsspielräume auszuloten und auszureizen.

### **muss den Verlust von Mitbewohnerinnen hinnehmen ...**

Mit dem Wohnungsamt konnten zwar einige Abweichungen vom üblichen Verfahren vereinbart werden. So wurde auf Vorgaben zum Wohnungsschlüssel verzichtet und FrauenWohnen eG ein Belegungsrecht (unter Wahrung der allgemein gültigen Kriterien) zugestanden.

Die Bemühungen um eine Lockerung bei der Vergabe von WB-Scheinen waren jedoch nur von eingeschränktem Erfolg. Die Entscheidungsträger der Stadt befürchten eine Gefährdung der Versorgung von wohnberechtigten Münchner Haushalten. Als Zugeständnis konnte eine Ausnahmeregelung (Einzelfallprüfung) für im Landkreis ansässige allein Erziehende erreicht werden, die im Stadtgebiet arbeiten bzw. deren Kind dort zur Schule geht.

Mittlerweile wurden zwei Rollstuhlfahrerinnen als Härtefall anerkannt. Einer anderen wurde wegen drohender Obdachlosigkeit der Rest der Wartezeit erlassen. Fünf Mitfrauen erhielten eine Ablehnung ihres Antrags auf Wohnberechtigung nach §1 WoFG. Zwei gingen deshalb der Hausgemeinschaft verloren, zwei nehmen die Belastungen in Kauf und wechseln in eine freifinanzierte Wohnung. Eine weitere versucht, mittels erneuter Antragstellung die Berechtigung zu erlangen.

### **und hat wichtige Erfahrungen gesammelt.**

Das Ziel der Genossenschaft, gemeinschaftsorientierte Wohnmodelle für Frauen in verschiedenen Einkommensgruppen zu schaffen, ist in München mit großen wirtschaftlichen Anstrengungen verbunden. Dazu kommt die große Unsicherheit für Wohninteressentinnen, die auf eine geförderte Wohnung angewiesen sind. Sie nehmen an einem relativ langen Planungs- und Nachbarschaftsbildungsprozess teil, ohne die Gewissheit zu haben, dass sie später eine Wohnung beziehen können. Oder sie verzichten auf die Teilnahme an diesem Prozess und warten bis zur Zuteilung des WB-Scheins. In diesem Fall muss die Genossenschaft finanzielle Vorleistungen erbringen, die zu einer Erhöhung der Baunebenkosten führen.

In München, mit seinen hohen Mieten und dem kontinuierlichen Wegfall von Be-

gungsbindungen, ist es im Rahmen des Projekts nicht gelungen, die Potenziale genossenschaftlicher Selbsthilfe, die nicht zuletzt auch mit einer Entlastung der öffentlichen Haushalte verbunden sein könnten, als Kriterium bei der Vergabe von öffentlich geförderten Wohnungen einzuführen bzw. stärkere städtische Unterstützung in der Projektentwicklung einzuwerben. Das ist bedauerlich, denn das Ziel der FrauenWohnen eG, selbstbestimmten Wohnraum für Frauen aller Einkommens- und Altersgruppen zu schaffen, ist durchaus zukunftsorientiert und unterstützenswert. Gemeinsames Planen und Bauen ist eine wesentliche Grundlage für die Herausbildung einer funktionsfähigen Nachbarschaft und die Bereitschaft zur gegenseitigen Hilfe im Alltag.

Entmutigen lassen sich die Frauen nicht. Für sie ist es der richtige Ansatz, gemeinschaftliches Wohnen genossenschaftlich zu organisieren. Die Erfahrungen im Verlauf des ExWoSt-Projekts bedeuten für die FrauenWohnen eG allerdings, beim nächsten Projekt neue Strategien bei der Finanzierung entwickeln zu müssen, insbesondere in Bezug auf den Umgang mit dem geförderten Wohnungsbau.

## **7.13 München WOGENO – GIMA: Genossenschaftliche Immobilienagentur**

Zweifelsohne ist der Umwandlungsdruck auf die Kernstädte unserer Stadtregionen, trotz allgemein beklagter wirtschaftlicher Flaute, sehr hoch. Vor allem die innenstadtnahen Gebiete der Gründerzeit und aus den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts stehen bei Kapitalanlegern hoch im Kurs.

Der Verkauf von alten Mietwohnhäusern an gewerbliche Investoren macht preiswerten Wohnraum knapp. Die angestammte Bewohnerschaft wird massiv bedrängt. Ihr droht die Vertreibung aus ihrem vertrauten Wohnumfeld. Nachbarschaftliche Beziehungen in den gewachsenen Wohnquartieren gehen verloren, soziale Netzwerke gegenseitiger Hilfe, auf die ältere Menschen, aber auch junge Familien und Menschen in hilfsbedürftigen Lebenslagen heute mehr denn je angewiesen sind, reißen. Ohne bürgerschaftliches Engagement für die Nachbarn im Quartier aber geht der soziale Zusammenhalt verloren, bröseln der „soziale Kitt“. Der soziale Friede der gesamten Stadtgesellschaft steht zur Disposition.

Wer preiswerten Wohnraum sichern und nachbarschaftliche Netzwerke in den innerstädtischen Quartieren erhalten und schützen will, muss handeln. Solche Handlungspotenziale und Handlungsmöglichkeiten auszuloten, hat sich das Modellvorhaben zum Ziel gesetzt. Genauer: Es sollten bewohnerfreundliche Lösungen gefunden werden, um im Falle des Verkaufs von Mietwohnhäusern dennoch die Mieter dauerhaft an ihrem Wohnstandort zu halten, und geklärt werden, wie Wohnungsgenossenschaften dazu aktiviert werden können. Genossenschaften sollten mit weiteren wichtigen Akteuren – Hauseigentümer, Mieter, Kommunalverwaltung, quartiersaktive Bürger, Stadtpolitik, Wohnungswirtschaft – vernetzt und als Träger einer Modellstrategie für die genossenschaftliche Übernahme von Wohnimmobilien bestärkt werden, um sie der Kapitalverwertung zu entziehen.

In den vergangenen Jahren ist es in einzelnen Fällen in München, aber auch anderswo, gelungen, zum Verkauf ausgeschriebene Mietwohnhäuser in genossenschaftliches Eigentum zu überführen. Unter den etwa 35 Münchner Genossenschaften ergriffen einige, vor allem Junge Genossenschaften ohne eigenen umfangreichen Wohnungsbestand, die Initiative. In einigen Fällen gelang die Übernahme. Diese Erfahrungen zeigten: Genossenschaftliche Lösungen sind durchaus geeignet, Wohnraum zu bezahlbaren Kosten für die angestammte, häufig weniger zahlungskräftige Bewohnerschaft dauerhaft zu erhalten. Durch unternehmerisches Handeln können Genossenschaften die angestammten Bewohner vor tiefgreifenden Umstrukturierungen ihrer Wohnquartiere bewahren.

Das GIMA-Modellvorhaben sollte diese Praxiserfahrungen aus den Einzelfällen auf eine breitere Basis stellen und dabei die Bedingungen ausloten, auf welche Art und Weise der genossenschaftliche Sektor verstärkt in diesem Segment des Wohnungsmarktes aktiviert werden kann. Im Sommer 2005 nahm die GIMA München ihre Arbeit auf. Unter den Fittichen der jungen Münchner Wohnungsgenossenschaft WOGENO startete die GIMA als eines von 21 Modellvorhaben des ExWoSt-Forschungsfelds „Modelle genossenschaftlichen Wohnens – Erschließen von Genossenschaftspotenzialen“. GIMA steht für Genossenschaftliche Immobilien-Agentur München. Zu ihrer Aufgabe wurde es, zwischen verkaufswilligen Eigentümern, Mietergemeinschaften und Wohnungsge-

nossenschaften zur Übernahme von Wohnungsbeständen und Wohnimmobilien durch Genossenschaften zu vermitteln.

GIMA ist unter der festen Überzeugung angetreten, dass es sozial eingestellte Eigentümer gibt, die auch die Interessen ihrer Mieter im Auge haben. Und tatsächlich gibt es Hauseigentümer, wie die GIMA-Verantwortlichen inzwischen wissen, die nicht wollen, dass ihre Häuser zum Spielball spekulativer Interessen werden. Sie möchten, dass die Häuser auch nach der Veräußerung den Mietern eine verlässliche und sichere Heimstatt bieten. Und ihnen ist es auch wichtig, dass ihre Häuser ein gutes Wohnumfeld haben und keinen Anlass für Wohnkonflikte bieten, die das soziale Klima trüben.

Auch die Stadt München gehört zur Gruppe der verkaufswilligen Eigentümer – allein schon aus kommunalrechtlichen Gründen, wenn nämlich sie ihr Vorkaufrecht in Erhaltungssatzungsgebieten ausgeübt hat, um spekulativer Luxussanierung und Mietervertreibung zuvorzukommen. Die Stadt ist dann angehalten, binnen einer Frist diese Wohnhäuser wieder zu reprivatisieren. Auch hier bieten sich die Genossenschaften (neben sozial orientierten Wohnungsbauunternehmen) als Käufer an, weil sie die kommunalen Sozialauflagen am ehesten erfüllen können. Und die Kommunen haben ein erhebliches Interesse daran, dass die Genossenschaften hierbei eine wichtige Rolle einnehmen. Angesichts schrumpfender öffentlicher Haushalte, die besonders durch Einsparungen bei den kommunalen Sozialaufgaben spürbar sind, erkennen die Städte in den Genossenschaften einen handlungsfähigen Akteur und Bundesgenossen auf dem Feld sozialer Wohnungsver-sorgung. Genossenschaftliches Wohnen ist nicht nur preisgünstiger als Luxussanierung oder Eigentumserwerb, sondern stärkt auch das solidarische Miteinander von Hausgemeinschaften und Nachbarschaften und bereichert das Zusammenleben im Wohnalltag. Und da Wohnzufriedenheit auch in die Quartiere ausstrahlt, könnten Genossenschaften in den Augen der Kommunen auch zu stabilen, verlässlichen Partnern bei der sozialen Gestaltung und Bewahrung der Stadtquartiere werden. Somit könnte der Schutz der angestammten Bewohnerschaft und die Weitergestaltung der Stadtquartiere zu bunten Lebensräumen für ihre Bewohner auch eine wichtige zivilgesellschaftliche Aufgabe von Genossenschaften werden.

Die Konstellationen für Handlungsbündnisse zur Erhaltung und Sicherung preiswerten Wohnraums und des Schutzes der Bewohner vor Vertreibung sind günstig. Es gibt Übereinstimmungen von Interessen zwischen sozial eingestellten Eigentümern, Mietern und Genossenschaften. In diese lokalen Bündnisse lassen sich auch die Interessenvertretungen wie Haus- und Grundbesitzerverein, Mietervereine und Wohnungsunternehmensverbände sowie die kommunale Politik und Verwaltung als Partner mit einbeziehen. Vor allem Junge Wohnungsgenossenschaften, aber auch schon länger bestehende, zeigen Handlungsinteresse: Sie wollen Wohnquartiere erhalten und verantwortungsvoll mitgestalten. Dabei tun sich die Traditionsgenossenschaften etwas schwerer. Aber sie, die oft als wenig experimentierfreudig gelten, lassen sich durch aktive, jüngere Genossenschaften durchaus zum Handeln ermuntern.

Damit genossenschaftliche Übernahmen gelingen, müssen alle Akteure frühzeitig informiert, in den Veräußerungsprozess eingebunden und daran beteiligt werden. Dies ist eine wesentliche Erfolgsbedingung. Ein offenes, transparentes Vorgehen liegt vor allem auch im Interesse der Hausbewohner/innen. Sie haben im Grunde den schwersten Part zu bewältigen, nämlich den Rollenwechsel zu vollziehen vom Objekt – als duldsamer Mieter – zum Subjekt – als genossenschaftlich organisierter Miteigentümer –, was einen erheblichen Bewusstseinswandel bedeutet. In gewöhnlichen Verkaufsfällen werden die Mieter noch nicht einmal regulär informiert. Bei genossenschaftlichen Übertragungen werden sie zu Mitgestaltern des Übernahmeprozesses: Sie müssen sich zu Hausgemeinschaften formieren und als solche sich darüber verständigen, mehrheitlich einer Genossenschaft beizutreten, sich also genossenschaftlich organisieren. Darüber hinaus müssen sie ein nicht unerhebliches Eigenkapital aufbringen. Sie bleiben Mieter des Hauses und werden gleichzeitig Miteigentümer – ein Statuswechsel, den zu verstehen und zu akzeptieren Zeit erfordert. Deshalb sichert Frühzeitigkeit und Transparenz der Information die Bereitschaft der Mieter, aktiv mitzumachen, und ihre Akzeptanz, an der genossenschaftlichen Lösung mitzuwirken und sie mitzugestalten.

Auch die Presse und die übrigen Medien erweisen sich in dem Prozess als wichtige Multiplikatoren. Medien wollen nicht immer nur schlechte Botschaften transportieren, son-

dern auch Überbringer von „guten Botschaften“ sein. Der Schutz der angestammten Wohnerschaft vor spekulativem Verkauf und Luxusmodernisierung, der zudem zur Bewahrung und Verbesserung der Verhältnisse im Stadtquartier beiträgt, ist eine solche gute Botschaft. Das Medienecho bestärkt die Hausgemeinschaften in der Richtigkeit ihres Handelns. Die Genossenschaften werden wieder als Handelnde in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen. Deshalb sind die Medien frühzeitig und regelmäßig über genossenschaftliche Übernahmeprozesse zu informieren. Sie werden zu Botschaftern des genossenschaftlichen Gedankens. Frühzeitige Information aller Beteiligten über die Verkaufsabsichten ist der strategische Schlüssel für eine genossenschaftliche Lösung: Die Mieter benötigen Zeit, um sich mit dem Verkauf und den damit verbundenen Konsequenzen auseinander zu setzen. Sich in den Übernahmeprozess einzubringen, ihn mitzugestalten und sich als Teil der Genossenschaft zu organisieren, ist nicht von heute auf morgen zu bewältigen. Aber auch die Eigentümer benötigen ausreichend Zeit, um sich mit den Konsequenzen auseinander zu setzen und sich ohne zeitlichen Druck, der in anderen Fällen von Verkaufsagenten gerne aufgebaut wird, entscheiden zu müssen. Schließlich brauchen auch die Genossenschaften Zeit, um innerhalb ihrer Strukturen und Gremien eine Übernahmeentscheidung zu treffen. Frühzeitigkeit sichert die Handlungsfähigkeit aller beteiligten Akteure und wahrt den fairen Abgleich aller Interessen. Daraus entsteht letztlich eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Dennoch muss klar gesehen werden, dass genossenschaftliche Übernahmen sich nach wie vor im marktwirtschaftlichen Rahmen und unter gegebenen wirtschaftlichen und rechtlichen Normen vollziehen. Man muss deutlich sehen, dass Eigentümerinteressen während der Übernahmeverhandlungen vielfach auch schwanken zwischen dem erzielbaren Marktpreis und sozialverträglichen Lösungen. Es gibt natürlich Eigentümer, die den renditeträchtigen Verlockungen des Immobilienmarktes erliegen. Es gibt auch Fälle, in denen die GIMA zu spät von Mietern über die Verkaufsabsichten der Eigentümer informiert wurde. Deshalb hat die GIMA auch schon Misserfolge erfahren. Jeder Fall ist anders, der Erfolg genossenschaftlicher Übernahmen prinzipiell ungewiss.

Die GIMA ist unter einer klaren Prämisse angetreten: Genossenschaften sollen nicht am

Tropföffentlicher Subventionierung hängen; deshalb speisen sich genossenschaftliche Übernahmen auch nicht aus dem Füllhorn öffentlicher Wohltaten. Genossenschaften müssen den Erwerb von Bestandsimmobilien aus eigener Kraft stemmen. Ohne dass das erforderliche Eigenkapital aufgebracht wird und günstige Fremdfinanzierungen ausgehandelt und gesichert werden, können Übernahmen nicht gelingen. Die Erfahrungen der GIMA zeigen, dass es sehr förderlich ist, wenn man bei der Gestaltung der Finanzierung viel wirtschaftliche und soziale Phantasie spielen lässt.

Klar ist auch, dass für einen flächendeckend wirksamen Schutz der Bevölkerung vor spekulativer Aufwertung der Quartiere die Genossenschaften allein nicht die Kraft haben und aufgrund ihrer Schwerfälligkeit häufig nicht einmal richtig zu mobilisieren sind. Vor allem Traditionsgenossenschaften beschränken sich nicht selten auf die Administration ihres oftmals seit Jahrzehnten nicht erweiterten Wohnungsbestands. Eine Expansion durch Zukauf wurde nie erwogen, geschweige denn praktiziert. In der Zukunft sollten sich die Genossenschaften von ihren selbst gewählten Handlungsbeschränkungen befreien und Handlungsfähigkeit beweisen. In dieser Lage Genossenschaften allerdings sogleich Verantwortung für die Quartiersentwicklung zu übertragen, hieße, sie zu überfordern. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass die GIMA und einige jüngere, den aktuellen Erfordernissen gegenüber aufgeschlossene Genossenschaften bei den Traditionsgenossenschaften einen Erkenntnisprozess in Gang gesetzt haben, der dazu führen kann, dass das genossenschaftliche Übernahmepotenzial in den nächsten Jahren erheblich erweitert wird.

Das GIMA-Konzept hat seinen Tauglichkeitstest jedenfalls bestanden. Im Juli 2006 ist die erste Übernahme, die die GIMA vermittelt hat, notariell unterzeichnet worden. Eine weitere Übernahme steht unmittelbar bevor, weitere Übernahmen stehen in Aussicht.

Nach der Laufzeit des Modellvorhabens soll die GIMA ein stabiles Fundament erhalten. Im Juli 2006 kamen mehrere Genossenschaften und sozial orientierte Wohnungsbauunternehmen aus München überein, die GIMA als Dienstleisterin mit der Akquisitionsfunktion für Bestandshäuser, die von ihnen und anderen Genossenschaften übernommen werden sollen, sowie als Beratungseinrich-

tung für neu zu gründende Genossenschaften zum Zwecke der Bestandsübernahme weiterzuführen. Damit kommt die als problematisch empfundene Maklerfunktion nicht zum Tragen. Die GIMA soll künftig in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft (eG) operieren.

Das Modell GIMA wird überall dort erfolgreich sein können, wo Vermietermärkte bestehen, wo es Hauseigentümer gibt, die an einer sozial verpflichteten Verwendung ihrer Wohnimmobilien interessiert sind, wo darüber hinaus auch kommunale Wohnungsbestände vorhanden sind, die veräußert werden sollen, und wo eine Herangehensweise an genossenschaftliche Übernahmen praktiziert wird, die die zu beteiligenden Akteure frühzeitig informiert, sie miteinander ins Gespräch bringt, ihnen Zeit gibt, um ihre Entscheidungen in Ruhe und abgewogen treffen zu können, und die für alle Beteiligten transparent ist.

An der GIMA lässt sich einiges abgucken, wenn anderswo ebenfalls genossenschaftliche Übernahmen von Wohnungsbeständen erfolgen sollen. Dabei wird ein GIMA-Leitfaden modulare Hilfestellung leisten. Für erfolgreiche Übernahmen aber sind immer handlungswillige und kooperationsbereite Partner vor Ort notwendig, die einen fairen Umgang miteinander pflegen. Da jeder Übernahmefall anders ist, werden sie eigene Erfahrungen machen. Die von der GIMA gesammelten Erfahrungen der letzten Monate zeigen jedenfalls, dass genossenschaftliche Lösungen geeignet sind, Wohnraum zu bezahlbaren Wohnkosten für die angestammte Bewohnerschaft dauerhaft zu erhalten und das Zusammenleben im Wohnalltag deutlich zu bereichern.

## 7.14 Neumarkt – Genossenschaft: Mittendrin

### Vorgeschichte

Im Raum Nürnberg (Nordbayern) war 1995 der Verein „Der Hof – Wohnprojekte Alt und Jung“ von Menschen gegründet worden, die das gemeinschaftliche und selbstbestimmte Wohnen v.a. im Alter fördern und fördern wollten. Sie fühlten sich bestätigt durch die Initiative der damaligen bayrischen Familienministerin Prof. Dr. Lehr, die einen bundesweiten Wettbewerb „Wohnkonzepte der Zukunft – für ein selbstbestimmtes Leben im Alter“ ausgeschrieben hatte.

1998 gab es schon die ersten drei gemeinschaftlichen Wohnprojekte der Mitglieder des „Hofs“. Der Verein ist inzwischen nordbayernweit tätig und stellt die Regionalstelle des Bundesforums für gemeinschaftliches Wohnen (FGW – vormals FGWA) für die Region Nordbayern. In ihm sind inzwischen 9 Wohnprojekte und 14 Einzelpersonen als Repräsentanten neuer Projektkerne organisiert.

### Vision aktiver Senioren

Im Jahr 2000 gingen zwei der Gründungsmitglieder des „Hofs“, Dorothee und Wolfgang Becker daran, an ihrem Wohnort Neumarkt in der Oberpfalz ihr eigenes Wohnprojekt zu initiieren.

- An der Schwelle zur Rente stehend, favorisierten sie die Innenstadt Neumarkts als Standort, um auch noch im hohen Alter am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können.
- Sie entschieden sich außerdem für das Zusammenwohnen von Alt und Jung, um den Dialog zwischen den Generationen intensiver pflegen zu können und auch eine Sukzession der Aktiven vorzubereiten.
- Sie wählten schließlich die Rechtsform der Genossenschaft als dritten Weg zwischen Eigentum und Miete, um einkommensunabhängig Mitglieder wohnen zu lassen, aber auch wegen der projektinternen demokratischen Willensbildung.

Die Wohnprojekte, die im „Hof“ organisiert waren, hatten bis dato andere Träger- und Rechtsformen gewählt: das Privateigentum, die eigentumsorientierte Genossenschaft, die GbR, die GmbH oder den Verein, nicht aber die Genossenschaft. Die Initiative Neumarkt war also die erste, die das „Experiment

Genossenschaft“ wagte. Erste Gespräche mit dem Verband der Wohnungswirtschaft in München bestätigten diese Verteilung der Rechtsformen, wie auf Mikroebene festgestellt, auch auf der Makroebene: von zehn Gründungsanfragen beim VdW Bayern realisiert nur ein Wohnprojekt die Rechtsform der Genossenschaft, auch wenn ursprünglich die Genossenschaft favorisiert worden ist. Die Gründe, die der Verband der Wohnungswirtschaft (VdW) für die genossenschaftliche Abstinenz kleiner Wohnprojekte nannte, waren:

- ein hoher Gründungs- und Gremienaufwand,
- teure wiederkehrende Wirtschaftlichkeitsprüfungen,
- geringe Professionalität der Mitglieder, was Wohnungswirtschaft und Bauen betrifft.

Trotzdem blieb die Neumarkter Initiative bei der Genossenschaft und konterte die o.g. Einwände wie folgt:

- mit der Besetzung der Gremien hat jeder die Chance, eine Funktion zu übernehmen,
- die Prüfungen geben Sicherheit,
- die Professionalität kann man bei den Neuaufnahmen ‚nachrüsten‘ bzw. sich selbst fortbilden.

### Öffentlichkeitsarbeit für die Projektidee

Ihr Vorhaben und die bereits existierenden guten Beispiele brachte die Initiative bei vielen Gelegenheiten an die Öffentlichkeit: Zunächst in eigens angebotenen Vortragsreihen in Kooperation mit Bildungsträgern – dann, als die offiziellen Bürgerbeteiligungen der „Sozialen Stadt“ in der Altstadt Neumarkts und der Agenda-21-Prozess in Stadt und Landkreis starteten, auch dort in die Versammlungen und Befragungen.

Insbesondere konnte man den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung so nahe legen, dass sie mit dem Projekt diejenigen Bewohnerschichten zurückbekommen, die sonst den urbanen Kern fliehen: einkommensstärkere (ältere) Haushalte und junge Familien. Durch das Engagement der Gruppe wurde erreicht, dass das generationenübergreifende und gemeinschaftliche Wohnen in das im Agenda-21-Prozess erarbeitete Stadtleitbild Neumarkts aufgenommen wurde und auch als explizite Empfehlung in der Sozialraum-

analyse für die „Soziale Stadt“ genannt wurde. Beide Konzepte sind zwischenzeitlich durch Ratsbeschlüsse abgesegnet worden, so dass hierdurch ein handlungsleitendes Interesse für die Verantwortlichen in der Kommune gegeben gewesen wäre. Praktisch hat die Projektgruppe jedoch zunächst wenig Unterstützung von der Stadt bekommen.

### **Grundstückssuche**

Insbesondere bei dem dringendsten Problem der Grundstückssuche hatte die Stadt Neumarkt der Initiative nichts geboten, obwohl – oder weil? – sie selbst immer schon aktive Liegenschaftspolitik durch Ankauf und eigene Verwertung von Grundstücken betrieben hatte. Die Initiative optierte deshalb notgedrungen für ein privates Angebot einer größeren Brache in der zweiten Blockreihe östlich des Marktplatzes. Zur Disposition standen ca. 3 000 m<sup>2</sup> Fläche, z.Z. als Parkplatz genutzt und teilweise noch mit abzubrechenden Nebengebäuden überbaut. Es war das größte zusammenhängende Grundstück innerhalb der sonst recht dicht bebauten und parzellierten Innenstadt und insofern schon eine attraktive Lage.

Durch die Beteiligung am Forschungsfeld war es der Projektgruppe möglich, eine Machbarkeitsstudie für die Umgestaltung dieser Gewerbebrache nach den Bedürfnissen der künftigen Bewohner in Auftrag zu geben. Durchgeführt wurde diese Planung von einem auswärtigen Büro, das bereits Erfahrungen mit gemeinschaftlichen Wohnprojekten in genossenschaftlicher Trägerschaft und mit öffentlicher Förderung hatte. Im Ergebnis ist ein Blockkonzept für die Schaffung von ca. 30 WE mit halböffentlichen Innenflächen entstanden, das in einzelnen Bauabschnitten realisiert werden sollte. Mit Bauabschnitt I an der Herzwirtsgasse hätte die Kerngruppe sofort mit zehn WE starten und dann Zug um Zug erweitern können.

Mit der Konkretisierung der Planung stiegen jedoch auch die Verwertungsinteressen des Grundstücksanbieters. Dessen Preisvorstellungen für das Grundstück orientierten sich nun an einer gewerblichen Nutzung und optimierten Überbauung mit einer GFZ, die schon nicht mehr genehmigungsfähig war. Die Projektgruppe dagegen ging von reiner Wohnnutzung, aufgelockerter Bauweise, hoher Wohnqualität und gemeinwesen- bzw. projektbezogenen Gemeinschaftseinrichtungen aus. Die unverrückbaren Preisvorstellungen des Eigentümers waren für das

Projekt wirtschaftlich nicht mehr darstellbar, so dass man sich von diesem zunächst favorisierten Standort und damit vom Kastenviertel wieder verabschiedete.

### **Lernprozesse der Kommune**

Die Stadt Neumarkt hat in den Verhandlungen mit der Gruppe um die Genehmigungsfähigkeit der o.g. Blockbebauung alte Planungsvorstellungen (die allerdings wegen ihrer Konflikträchtigkeit lange unter Verschluss geblieben waren) revidiert: sie will inzwischen das Konzept der Initiative, obwohl sie dort nicht bauen wird, in den zu erstellenden Bebauungsplan für das Kastenviertel einarbeiten. Neu sind dabei förderliche städtebauliche Rahmenbedingungen für urbane Wohnqualitäten: die Bildung von Nachbarschaften und die Schaffung halböffentlicher Freiflächen für Begegnungsmöglichkeiten der Anwohner.

Das Anliegen der Gruppe wird mittlerweile als sanierungsrelevantes ernstgenommen und nicht mehr nur als Ausdruck eines exotischen privaten Lebensstils gewertet. Bei den Verantwortlichen in der Kommune wächst inzwischen auch die Erkenntnis, dass die Chancen nachhaltiger sozialer Erneuerung schon in der Zusammenarbeit mit engagierten Bürgern bei der Planung wahrgenommen werden müssen, insbesondere aber in der gleichberechtigten Kooperation mit solchen Bürgern verwirklicht werden, die sich selbst als Multiplikatoren und als Vorbilder zur Verfügung stellen und Bevölkerungsgruppen repräsentieren, die man halten oder neu gewinnen möchte. Gewandelt hat sich auch die Anerkennung der Gruppe als überparteiliche Initiative. Hatte man durch die Verknüpfung mit dem privaten Grundstücksanbieter leicht eine Koalition mit der Stadtratsopposition konstruieren können, weil dieser als Vertreter der Grünen-nahen FLIZ (Freie Liste Zukunft) im Stadtrat sitzt, so hat sich diese Zuordnung seit der Aufgabe des Standorts Herzwirtsgasse / Wolfsgasse wieder verflüchtigt.

### **Lernprozesse der Gruppe**

Auf der Suche nach einem passenden Grundstück war die Erfahrung der Gruppe, dass ohne vermittelnde Instanz oder potenten externen Träger oft nicht an entsprechende Ressourcen heranzukommen ist. Eine Genossenschaft in Gründung wird außerdem noch nicht als seriöser Geschäftspartner angesehen. Sie ist im Ernstfall auch

noch nicht handlungsfähig, wenn es darum geht, für einen Grundstückskauf kurzfristig größere Summen hinzulegen, ohne dass die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojekts prüfbar ist. Was die Baukosten betrifft, so besteht inzwischen ein klarer Abgleich zwischen dem wünschenswerten und leistbaren Wohnstandard. Im geförderten Wohnungsbau für niedrigere Einkommenschichten sind sowieso die Richtlinien zu beachten und zusätzliche Umlagen für Gemeinschaftseinrichtungen nur begrenzt möglich. Hier ist eine gewisse Ernüchterung eingetreten, auch wenn man im Sanierungsgebiet mit zusätzlichen Mitteln aus der Städtebauförderung für Gemeinbedarfseinrichtungen rechnen könnte.

Die Bauherrenfunktion steht und fällt mit dem Eigenkapitalnachweis. Hierzu sollten neben dem Angesparten auch die noch selbst bewohnten Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen veräußert und deren Erlös mit eingebracht werden. Ein solches Arrangement erfordert eine langfristige Vorbereitung und ein gutes Timing der Verkäufe, wenn der Umzug in das neue Projekt nahtlos anschließen soll. Als Anbieter mussten die Neumarkter Projektmitglieder feststellen, dass sie derzeit nicht mehr an jedem Standort die ursprünglichen Gutachterwerte erzielen können und oft weit unter Schätzwert verkaufen müssten. Gerade in Randlagen oder schrumpfenden Regionen bekamen sie den gesellschaftlichen Entwertungsprozess deutlich zu spüren. Es wuchs daher die Erkenntnis, dass man das ‚Selber Bauen‘ mit der geringen direkt verfügbaren Eigenkapitaldecke nicht schultern würde.

Die Gruppe musste also umdisponieren: um unter diesen schwierigen Umständen die Idee der genossenschaftlichen Organisation und Selbstbestimmung zu retten, verzichtete man daher auf die Bauherrenfunktion und entschloss sich, stattdessen eine Wohnungsverwaltungsgenossenschaft zu gründen, die kollektiv die Rechte der Mieter gegenüber einem externen Bauherrn vertreten kann und Eigenkapital nach individueller Leistungsfähigkeit der Mitglieder einbringt und über Dauerwohnrechte der Mitglieder absichert.

### Projektstatus

Die Leistungen des Projekts für das Quartier liegen bisher im konzeptionellen und kommunikativen Bereich. Die Projektgruppe kann diese Leistungen vorläufig nur auf ihr

ideelles Konto und als Wissenszuwachs verbuchen, hat aber für den eigenen konkreten Projektfortschritt und materiell für das eigene Wohnen noch wenig erreicht.

Den äußerlichen Projekt-(etappen)-Abschluss im Forschungsfeld bildete die Gründung der Wohnungsverwaltungsgenossenschaft am 17.9.2006.

### 7.15 NRW Beginenhöfe – Ein Dach für viele Beginenhöfe

Gemeinschaftliches Wohnen in verlässlicher Nachbarschaft, jung und alt, Nachbarn, die man gut kennt und mag, bei denen ohne Probleme auch mehr als eine Tasse Milch zu holen ist, die alle mit dem, was sie wissen und können, bereit sind, zu helfen und zu stützen – ein Idealbild.

Dieses Idealbild versuchen zunehmend mehr Menschen umzusetzen, entweder um die Organisation des Alltags zwischen Beruf und Kindern weniger krisenanfällig zu machen, um im Alter in einem lebendigen Umfeld nicht isoliert zu sein oder um mit anderen Menschen mehr als das Wohnen umzusetzen, von Gemeinschaftsräumen bis zur gemeinsamen Nutzung von langlebigen Haushaltsgegenständen und Maschinen.

Dieses Idealbild suchen viele Frauen seit Jahren. Sie haben das historische Vorbild der Beginenhöfe für sich reklamiert und auf die heutige Zeit übersetzt – gemeinsam Wohnen, Arbeiten und Unterstützen.

Mittlerweile gibt es 19 Beginenvereine/ -initiativen in Deutschland, immerhin 11 Projekte haben konkrete Wohnprojekte umgesetzt, sind im Bau oder sind in der konkreten Entwicklung. Dazu gehören 313 Wohneinheiten, davon 159 geförderte Wohnungen, die gerade einkommensschwachen Frauen mit und ohne Kindern ermöglichen, ihren Alltag mit anderen Frauen zu verbinden. Weiterhin sind 63 frei finanzierte Wohnungen und 94 Eigentumswohnungen entstanden bzw. in der Entstehung.

Die Projekte sind in sehr unterschiedlichen Rechtsformen verwirklicht, als Beginenstiftung in Tübingen, als Wohnungseigentümergeinschaft in Berlin, als Eigentum eines Vereins in Tännich und in den sehr überwiegenden Fällen als Investorenprojekte. Dazu gehört mittlerweile auch der Bremer Beginenhof, das erste Wohnprojekt der neuzeitlichen Beginenbewegung mit 85 Wohneinheiten, einem Kindergarten, Gewerbeflä-

chen im gesamten Erdgeschoss und einem separaten Turmbau. Auch wenn das Projekt aufgrund des Wegfalls zugesagter Förderung die Rechtsform der Genossenschaft nicht halten konnte, so ist es doch ein Projekt, das sehr weitgehend die Idee der Beginnen baulich umgesetzt hat.

Beginnen suchen mehr als „Schöner wohnen“ und „soziales Miteinander“. Zum Projektprofil gehört in der Regel der Wunsch nach wirtschaftlicher Autonomie, nach einer Verbindung von Wohnen und Arbeiten sowie nach der frauenpolitischen Aussage „Frauengeld in Frauenhand“. Die Genossenschaft als Rechtsform und wirtschaftlicher Träger entspricht damit in ihren wesentlichen Bestandteilen dem Wunsch der Beginnen nach Gleichberechtigung, solidarischem Handeln und wirtschaftlicher Autonomie.

Neben der Bremer Initiative haben weitere Beginnenvereine versucht, die Rechtsform der eG für die Verwirklichung ihrer Wohn- und Lebensprojekte zu nutzen. Sie waren nicht erfolgreich, weil die Finanzmittel der Frauen für die notwendige Eigenkapitalquote zu gering waren, die Entwicklungs- bzw. Grundstücksoptionen zu kurz waren und die Bewilligung von Fördermitteln des Landes u.a. an der fehlenden Bonität der neuen Rechtsform scheiterten.

Parallel zur Gründung des bundesweiten Dachverbandes der Beginnen mit Sitz in Berlin wurde der Bedarf offensichtlich, auch für die wirtschaftliche Trägerschaft der Projekte eine weitere Alternative anbieten zu können – die Dachgenossenschaft der Beginnenprojekte. Anders als in den lokalen Initiativen ist es hier möglich, nicht nur die Solidarität der Frauen bundesweit zu nutzen, sondern insbesondere das Know-how der einzelnen Projekte zu bündeln und zentral die wirtschaftliche Steuerung mit professioneller Unterstützung anzubieten. Die Nutzung und Optimierung wichtiger Finanzierungsbausteine kann ebenfalls zentral besser genutzt werden, z.B. über

- Ansparmodelle für Genossenschaftsanteile
- zinsgünstige Kredite (u.a. KfW)
- Bürgschaften des Landes oder des Bundes für Kredite oder Fördermittel
- vielfältige Modelle zur Akquise von Solidarkapital
- längerfristige Grundstücks- bzw. Bestandskaufoptionen in der Entwicklungs- und Ansparphase.

Im Rahmen einer Potenzialanalyse wurden bestehende und in Gründung befindliche Projektinitiativen untersucht und in Abstimmung mit den Projektfrauen wurde ermittelt, welche Leistungen der Dachgenossenschaft in den einzelnen Projekten genutzt werden könnten.

### **Ergebnis war eine Dreiteilung der Bedarfe**

1. Projektentwicklung: Für die Projekte ist es wichtig und hilfreich, die Erfahrungen aus den umgesetzten Projekten für eine eigenständige Projektentwicklung und Beratung zu nutzen. Hier könnte es zum einen um die direkte Vermittlung mit den Projekten gehen, die ähnliche Probleme lösen konnten (lernen am best practice), zum anderen um die professionelle Beratung, die von den Initiativen auch jetzt schon entgeltlich beauftragt wird.
2. Verwaltung der in Investoreneigentum befindlichen Immobilie: Die bestehenden Beginnenprojekte, sowohl die Eigentumsobjekte als auch die Investorenobjekte werden z.Zt. jeweils eigenständig verwaltet. Hier kann der Wunsch nach größerer Eigenständigkeit und autonomem Handeln durch ein zentrales Dienstleistungsangebot der Beginnen-Dachgenossenschaft aufgenommen werden
3. Eigentum von Beginnenprojekten in der Dachgenossenschaft inkl. Planen, Bauen und Finanzieren.

Parallel zur Analyse wurden drei Projektinitiativen auf ihrem Weg von der Idee in die Realisierung beraten und entwickelt. In Essen entsteht in einem ehemaligen Bestandsgebäude ein Beginnenhof, der neben 36 Wohneinheiten ein großzügiges Angebot an Gemeinschaftsflächen, gewerblichen Einheiten sowie Angebote im Bereich Pflege und Gesundheit bieten wird. Der Investor, der von sich aus die Beginnenidee für sein Gebäude favorisiert hat, will die Verwaltung und Belegung der gesamten Immobilie in die Trägerschaft der Nutzerinnen geben. Hier soll die Dachgenossenschaft die Verwaltung der Immobilie wie auch die Sicherung des Mietausfallwagnisses übernehmen, indem die Mieterinnen zusätzlich zu einer Kautions- und dem üblichen Mietausfallwagnis in den Nebenkosten Genossenschaftsanteile zeichnen, die gleichzeitig einen Sicherungsfonds speisen.

In Münster wurde im Rahmen der Projektentwicklung vor Ort ein zentraler Standort

gefunden und qualifiziert, der geeignet ist, das dortige Beginnenprojekt mit ca. 30 WE und einem gewerblichen Zweig zu entwickeln. Stand der Entwicklung sind nach Konzeptionierung, Werbung und Gruppenentwicklung erste Planungen und Verhandlungen über einen ortsansässigen Architekten mit dem Grundstückseigentümer über die Kosten, sowie mit der Stadt Münster über die Realisierbarkeit der Planung. Günstig für ein erstes Beginnenprojektsprojekt in Münster ist die Tatsache, dass Münster eine Stadt mit einem hochpreisigen Wohnungsmarkt ist und damit hier auf dem frei finanzierten Markt Mietpreise „normal“ sind, die bei einer „normalen“ Wirtschaftlichkeitsberechnung realistisch sind.

Als drittes Projekt konnte in Bielefeld mit einer ansässigen Bestandgenossenschaft im Ortsteil Senne eine Kooperation vereinbart werden, so dass das Thema der Öffnung von Bestandgenossenschaften für alternative Wohnformen ebenfalls aufgenommen werden konnte.

Neben der konkreten Projektentwicklung wurde die Gründung einer Dachgenossenschaft „auf Vorrat“ unter Berücksichtigung der o.g. aktuellen Projektentwicklungen (Essen, Münster) vorbereitet. Wesentliche Elemente einer auf die Dachgenossenschaft zugeschnittenen Satzung sind

- die Unterteilung der Genossenschaftsmitglieder in „normale“ Mitglieder (nur Frauen) und ausschließlich investierende Mitglieder ohne Stimmrecht. Für die Genossenschaftsanteile der investierenden Mitglieder wird eine 3%-ige Verzinsung angeboten.
- die Spezifizierung der projektabhängig zu zahlenden Genossenschaftspflichtanteile für Nutzerinnen, die Möglichkeiten zur Gewährung von Nachlässen auf die Miete bei erhöhten Pflichtanteilen, sowie der Ersatz von Pflichtanteilen durch Solidaritätsanteile.
- die Sicherung der Beteiligung und Selbstverwaltung der einzelnen Wohngruppen in allen Fragen, die das jeweilig bewohnte Objekt betreffen, durch einen Wohngruppenbeirat. Darüber hinaus wird ein Beirat der unversorgten Mitglieder den Vorstand bei der Initiierung neuer Projekte beraten.

Bei der Projektentwicklung vor Ort sowie der Diskussion beim Bundesbeginnentreffen über die Dachgenossenschaft als Rechtsform für Beginnenprojekte wurde deutlich, dass der besondere Vorteil der Genossenschaft – die Solidarität der Frauen und der Projekte – gleichzeitig das größte Hemmnis ist. Insbesondere nach den Erfahrungen in Bremen ist die gegenseitige wirtschaftliche Abhängigkeit im „worst case“ (Defizite/Insolvenz) ein großes Thema. Alternativmodelle wie das Mietersyndikat erfahren gerade vor dem o.g. Hintergrund ein großes Interesse. Aus diesem Grund werden für die weitere Entwicklung mit Unterstützung des Hamburger Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK) Modelle zu entwickeln sein, die versuchen, diese Abhängigkeit zu reduzieren bzw. sie überschaubarer zu machen.

Bei der weiteren Gründung einer Dachgenossenschaft wird NRW Schwerpunktland sein. Auch hier wird zunehmend in den Diskussionen deutlich, dass für bestimmte Aufgaben einer Dachgenossenschaft die inhaltliche Klammer der Beginnenkultur allein nicht ausreicht für die Inanspruchnahme dieser Rechtsform, sondern die räumliche Nähe und persönliche Kenntnis der Projekte für alle wesentlich ist.

Die Dachgenossenschaft ist weiterhin eine von vielen möglichen Rechts- und Finanzierungsformen. Sie hat nicht den Anspruch, alle Beginnenprojekte unter ihrem Dach zu vereinen. Sie hat aber sehr wohl den Anspruch, von allen Initiativen (alt und neu) als zukünftige Rechtsform ernsthaft geprüft zu werden.

## 7.16 NRW Wohnbund – Dachgenossenschaft ja – aber wie?

Ziel des Modellvorhabens „Unterstützungsstrukturen für Junge Genossenschaften“ ist die Entwicklung und der Aufbau einer mehrdimensionalen Unterstützungsstruktur zur Erleichterung der Gründung von Wohnprojekten und Siedlungsgemeinschaften in genossenschaftlichen Strukturen. Ein weiteres Ziel ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Gründung von Genossenschaften mit dem Ziel der Übertragbarkeit auf weitere Vorhaben.

Die Erfahrungen von genossenschaftlichen Wohnprojekten in NRW sind vielfältig und zeigen das gesamte Spektrum der Möglichkeiten und der Potenziale von Genossen-

schaften bei der Entwicklung neuer Wohnformen und bei der Schaffung von Wohnsicherheit.

Im Rahmen des Forschungsprojekts sind mehrere Bausteine bearbeitet worden, in denen aus den Erfahrungen der genossenschaftlichen Projekte und Initiativen heraus neue Instrumente zur Verbesserung der Basis für neue Genossenschaften entwickelt wurden:

- Eine Erhebung des Bedarfs von (Weiter-)Entwicklungs- und von Unterstützungsstrukturen für Junge Genossenschaften wurde durch leitfragengestützte Interviews bei neun Genossenschaften durchgeführt, die einen repräsentativen Querschnitt der jüngeren Genossenschaftsbewegung in NRW abbilden.
- Die Entwicklung einer Dachgenossenschaftslösung, die bei Bestandsverkäufen für Bewohnergruppen initiativ werden kann oder für Bewohnergruppen zur Verfügung steht, ohne dass eine eigene Genossenschaftsträgerlösung auf den Weg gebracht werden muss, ist in Bielefeld initiiert und begleitet worden.
- Mit der Definition, Entwicklung und Erprobung von weiteren Unterstützungsbausteinen für Junge Genossenschaften werden Hilfen für die Projektentwicklung, die Finanzierung und den Verwaltungsalltag in kleinen Genossenschaften bereitgestellt.

#### **Vielfalt der Genossenschaften in NRW**

Junge Genossenschaften in Nordrhein-Westfalen (NRW) schaffen Lösungen für unterschiedliche Wohnformen und schaffen Wohnsicherheit in von Privatisierung und Bestandsverkäufen bedrohtem Wohnungsbestand. Mit neuen Wohnformen im Neubau und mit dem Umbau von bestehenden Häusern für die Bedürfnisse von nachbarschaftlichen Wohnprojekten sind fünf der neun in NRW besuchten Genossenschaften beschäftigt. Ziel der Projekte ist das selbst bestimmte Zusammenleben mit Nachbarn und Freunden. Ein stabiles soziales Netz soll die Mühen des Alltags erleichtern und für ein lebendiges Wohnumfeld sorgen. Hohe Wohnsicherheit und tragbare Kosten, die nicht von außen beeinflusst werden, sind wichtige Motive für die Mieter in diesen Projekten. Fünf der befragten Genossenschaften sahen sich gezwungen, einen drohenden Verkauf oder Abriss ihrer Wohnungen durch

die gemeinsame Übernahme der Häuser zu verhindern und so die gewachsenen Nachbarschaftsbeziehungen aufrecht zu erhalten. Die kleinste Genossenschaftsgruppe bewohnt 9 Wohnungen, die größte Siedlung bewirtschaftet über 400 Wohnungen in einer Arbeitersiedlung, die in den 80er Jahren abgerissen werden sollte, aber inzwischen unter Denkmalschutz steht. Die Unterschiedlichkeit der Projekte ist groß und doch sind zentrale Merkmale der Genossenschaft als Rechtsform wichtige Elemente für ihr Funktionieren:

- Selbstbestimmung und Planungsbeteiligung
- demokratische Entscheidungsstrukturen
- gelebte Nachbarschaft
- solidarische Elemente bei der Finanzierung
- Sicherung der Projektziele auch bei Wechsel der Mieter
- Gemeinschaftseinrichtungen

Der Weg zu einem Wohnprojekt wird von den Initiatorinnen und Initiatoren als lang und zum Teil steinig beschrieben. Ein Teil der Schwierigkeiten, die sich ergeben, hängt dabei mit der Komplexität der Projektentwicklung bei den Themen Planen, Bauen, Finanzieren, Gruppe suchen usw. zusammen. Sie sind unabhängig von der Wahl der Rechtsform zu bewältigen. Die Genossenschaft hat in diesem Prozess ihre eigenen Stärken und Schwächen. Aus der Erfahrung in der Projektentwicklung von WohnBundBeratung NRW GmbH und der Analyse der Probleme und Nachteile, die die genossenschaftliche Rechtsform aus Sicht der Projekte mit sich bringt, wurden Handlungsfelder definiert und Bausteine zur Unterstützung von Gründungsinitiativen und zur Erleichterung der Arbeit in einzelnen Themen erarbeitet.

#### **Eine Dachgenossenschaft für alle ?**

In allen Gesprächen mit den Projekten wurde formuliert, dass die Initiatorinnen und Initiatoren sich gern einer bestehenden Genossenschaft angeschlossen hätten, die ihr Projekt übernimmt. Dieser Weg konnte nur bei einem kleinen Hausprojekt in NRW besritten werden, weil die einmal gegründeten Genossenschaften von ihrem räumlichen Tätigkeitsbereich oder von ihrer inhaltlichen Ausrichtung oder einfach aus prinzipiellen Überlegungen keine Erweite-

rung in Angriff nehmen wollten. Die Struktur für die Aufnahme anderer Projekte ist meist nicht vorhanden.

Um hier Möglichkeiten und Grenzen in NRW auszutahieren, wurden mit der stattVilla eG in Bielefeld die Voraussetzungen für eine Genossenschaft entwickelt und umgesetzt, die in naher Zukunft über ein Startprojekt hinaus weitere regionale Wohnprojekte und Initiativen unterstützen und unter ihr Dach nehmen will. Die Satzung enthält Regelungen für die Wahrung der Eigenständigkeit der Hausgemeinschaften durch die Einführung von sogenannten Hausversammlungen als Organ der Genossenschaft mit eigenen Rechten und Pflichten. Der Vorstand soll sich aus Vertreter aller Projekte unter dem Dach von stattVilla zusammensetzen und so den Ausgleich der Interessen zwischen dem Dach und den Hausgemeinschaften ermöglichen.

Doch auch stattVilla wird keine Dachgenossenschaft für alle. Die Grenzen machen sich fest an der räumlichen Ausdehnung, den gemeinsam zu definierenden Zielen der Genossenschaft und der in den nächsten Jahren wohl nicht aufzuhebenden Anforderung, dass jedes neue Haus durch die jeweilige Hausgemeinschaft allein zu finanzieren ist. Vor allem im Bereich der Finanzierung werden ähnlich strenge Kriterien notwendig sein wie bei einer neuen Genossenschaft, um zu verhindern, dass bei Schwierigkeiten in einem Projekt alle anderen gefährdet werden. In den internen Diskussionen werden jedoch auch solidarische Elemente der Finanzierung neuer Projekte in der weiteren Zukunft diskutiert und schon jetzt festgeschrieben.

#### **Weitergabe von Erfahrungen und neue Finanzierungsinstrumente**

Im Laufe der Entwicklung der Dachgenossenschaft und aus den Erfahrungen in der Projektentwicklung von WohnBundBeratung NRW GmbH sind weitere Unterstützungsbausteine entwickelt worden, die zum einen Hinweise für eine erfolgreiche Projektentwicklung geben und zum anderen Finanzierungsinstrumente darstellen, die auf die Situation neuer Initiativen zugeschnitten werden können. Die Hinweise für die Projektentwicklung beziehen sich auf Fragen der Grundstückssuche und -sicherung, die Qualitätssicherung für die Planung und für die Suche neuer Mitglieder in unterschiedlichen Phasen der Projekte. Die Palette der

Finanzierungsinstrumente beschreibt Wege zur besseren Ausstattung mit Eigenkapital, günstige Kreditmittel und Verbesserungen im Bereich der Besicherung und der Bonität vor dem Hintergrund der in NRW bestehenden Struktur für Finanzierung und Förderung durch Landesmittel.

#### **7.17 Pinneberg – Gesichertes Wohnen gewonnen**

Anfang des Jahres 2004 beschloss der Kreis Pinneberg als Mehrheitsgesellschafter, im Rahmen der Haushaltssanierung sein kommunales Wohnungsunternehmen zu veräußern. Die Gemeinnützige Wohnungsbau-Gesellschaft mbH für den Kreis Pinneberg (GeWoGe) verfügt über einen Bestand von rd. 2 200 Wohnungen und ist damit ein wesentlicher Faktor für die Wohnungsversorgung im Kreis, insbesondere im unteren und mittleren Preissegment. Die Wohnungen befinden sich in insgesamt zehn Gemeinden, in der Stadt Pinneberg selbst hat die GeWoGe einen Anteil von mehr als 10% des Mietwohnungsbestands.

Eine Veräußerung des Unternehmens an einen renditeorientierten Investor hätte deutliche Risiken im Hinblick auf die nachhaltige Bestandsentwicklung und ein günstiges Mietpreisniveau mit sich gebracht, und so bildete sich relativ schnell ein breiter Widerstand gegen die Verkaufsbestrebungen. Eine eigens gegründete Mieterinitiative initiierte ein Bürgerbegehren, an dem sich über 26 000 Personen beteiligt haben.

Aus der Verkaufsdiskussion heraus entstand die Idee, das kommunale Wohnungsunternehmen komplett in eine Genossenschaft umzuwandeln. Hierfür gab es keine Vorbilder; abgesehen davon, dass bisher in anderen Städten schon Teilbestände in neue Genossenschaften überführt oder von bestehenden erworben worden waren, wurde in Pinneberg weitgehend Neuland betreten.

Da zum Zeitpunkt des Veräußerungsbeschlusses auf Seiten der Eigentümer noch keine genaueren Vorstellungen über zu berücksichtigende wohnungspolitische Ziele und sich daraus ergebende Implikationen für den Verkauf bestanden, kam es zu einem teilweise sehr zähflüssigen Meinungsbildungsprozess auf Seiten der Politik und einem teilweise sehr heftigen Ringen um die Idee einer Genossenschaft. Entsprechend zog sich das Verfahren über rund zweieinhalb Jahre hin, bis nunmehr im Juli 2006 der

Verschmelzungsprozess endgültig vonstaten gegangen ist und die neue Genossenschaft ihr Tagesgeschäft aufnehmen kann.

Der Übergang von der kommunalen Gesellschaft zur Genossenschaft erfolgte dergestalt, dass zuerst eine neue Genossenschaft gegründet wurde – mit sieben Mitgliedern und ohne Wohnungsbestand. Die Genossenschaft hat dann das komplette kommunale Unternehmen als Tochtergesellschaft übernommen, in einem weiteren Schritt wurde die Fusion der GmbH (der „alten“ GeWoGe) mit der Genossenschaft (Die „Neue“ GeWoGe eG) durchgeführt. Dieser Weg, der aus unternehmens- und steuerrechtlichen Gründen gegangen wurde, ist ziemlich kompliziert – so hat allein der rein formale Prozess rund ein halbes Jahr gedauert.

Welches waren nun die zentralen Faktoren und Rahmenbedingungen, die erstmals in Deutschland den Übergang eines kompletten kommunalen Unternehmens in eine Genossenschaft ermöglicht haben?

Es hat sich in Pinneberg eine sehr starke öffentliche Gegenbewegung zur Veräußerung an renditeorientierte Kapitalgesellschaften gebildet, die über den gesamten Zeitraum sehr präsent war. Hinzu kommt eine recht breite, der Genossenschaftsgründung überwiegend wohlgesonnene Presseresonanz, die über den gesamten Gründungsprozess hinweg anhielt. In der entscheidenden Phase des Vorhabens gab es darüber hinaus auch öffentliche Unterstützung durch das Innenministerium in Kiel. Im Rahmen von Informationsschreiben, Flyern und Informationsveranstaltungen wurden die Mieter intensiv über die Grundzüge von Wohnungsgenossenschaften, die anstehenden Planungen und die daraus für sie resultierenden Chancen und Veränderungen informiert. Mehr als 700 Mieter haben in diesem Rahmen schriftlich Ihr Interesse bekundet, Mitglied der neuen Genossenschaft zu werden.

Das Land Schleswig-Holstein verfügt über Förderprogramme, durch die sowohl Genossenschaftsgründungen als auch Modernisierungsmaßnahmen im Bestand finanziell unterstützt werden. Ohne diese Mittel, die insgesamt knapp 20% des Kaufpreises ausmachen, wäre das Vorhaben nicht gelungen. Die Neugründung einer Genossenschaft mit einem größeren Wohnungsbestand ist ohne Fördermittel so gut wie nicht realisierbar, da die Eigenkapitaldecke i.d.R. deutlich zu gering ist. Die Investitionsbank

des Landes Schleswig-Holstein (IB) hat den gesamten Prozess und insbesondere auch die Verhandlungen durch die Aufbereitung und Bewertung von Unternehmensdaten und anderen Grundlagen sowie insbesondere eine intensive Moderationstätigkeit stark unterstützt. Dadurch gab es eine vergleichsweise neutrale Partei, die zum einen die notwendigen Sachinformationen und das Know How einbringen, zum anderen aber auch als Katalysator und Impulsgeber fungieren konnte.

Die „Neue“ GeWoGe eG, die jetzt unter dem Motto „Gesichertes Wohnen Gewonnen“ ihr Tagesgeschäft aufnimmt, kann aufgrund der geschaffenen Rahmenbedingungen die Funktion als Anbieter von bezahlbarem Wohnraum nachhaltig fortführen und bildet damit einen vollwertigen Ersatz für das kommunale Unternehmen. Durch den Einsatz von Fördermitteln ist es möglich, in den kommenden Jahren rd. 500 Wohnungen, rund ein Viertel des Bestands, zeitgemäß zu modernisieren und dabei langfristig ein günstiges Mietniveau beizubehalten.

Im Rahmen des ExWoSt-Modellvorhabens wurde zum einen der Gründungs- und Verschmelzungsprozess in seinen einzelnen Phasen und Arbeitsschritten dokumentiert. Zum anderen stehen drei Themenfelder auf der Agenda, die im Hinblick auf die Unternehmensform „Genossenschaft“ von besonderer Bedeutung sind: Öffentlichkeitsarbeit, Mitgliederakquisition sowie der Aufbau mitgliederbezogener interner Kommunikationsstrukturen. Diese Bereiche müssen mit der Aufnahme der Geschäftstätigkeit sequentiell aufgebaut werden, um sowohl extern als auch intern die Spezifika des genossenschaftlichen Wohnens zu vermitteln und entsprechende Strukturen, z.B. im Hinblick auf die Einbeziehung der Mitglieder, aufzubauen.

Aufgrund der erst im August 2006 erfolgten Aufnahme der Geschäftstätigkeit der „Neuen“ GeWoGe konnte das diesbezügliche Arbeitsprogramm des Modellvorhabens noch nicht im ursprünglich geplanten Umfang umgesetzt werden. Im Mittelpunkt stehen dabei die folgenden Arbeitsschritte:

- Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts, um zum einen genossenschaftliche Inhalte und das Selbstverständnis der „Neuen“ GeWoGe eG zu transportieren. Es hat sich im Rahmen der bisherigen Informationsaktivitäten gezeigt, dass die Kenntnisse der Mieter

über das genossenschaftliche Wohnen und seine Möglichkeiten erst wenig ausgeprägt sind. Zum anderen geht es auch darum, in den Dialog mit den neuen Mitgliedern, aber auch den „Altmietern“ zu treten, um von vornherein einen guten Kontakt und Informationsaustausch herzustellen. Dieses Aufgabenfeld ist bei der GeWoGe deutlich aufwendiger als etwa bei einer Genossenschaftsneugründung ohne die Übernahme von Mietern, da hier vielfach überhaupt kein Verhältnis zum Wohnen bei Genossenschaften besteht.

Als Grundlage für die weitere Gestaltung von Kommunikationsaktivitäten wurde ein Fragebogen für die Neumitglieder entwickelt, um von vornherein eine möglichst aussagekräftige Datenbasis zu erhalten.

Bisher haben etwa 300 Personen bzw. Mieter verbindlich ihre Bereitschaft zur Mitgliedschaft in der neuen Genossenschaft erklärt. Um so schnell wie möglich die Zahl der Mitglieder zu vergrößern, werden verschiedene Aktivitäten durchgeführt, hierzu gehören z.B. ein Mieterfest, aber auch die Durchführung kleinteiliger Informationsveranstaltungen. Eine besonderen Stellenwert hat die Gewinnung ausländischer Mieter als Genossenschaftsmitglieder, ihr Anteil liegt bei etwa 20%. Um hierbei die kulturellen Gegebenheiten möglichst gut berücksichtigen zu können, werden hier auch sehr individuelle Formen der Ansprache gewählt, z.B. telefonische oder persönliche Einzelgespräche. Diese relativ aufwändige Vorgehensweise wird durch das ExWoSt-Modellvorhaben ermöglicht, wobei hier auch Erfahrungen aus anderen Modellvorhaben einbezogen werden können.

Nicht nur für die Mieter, sondern auch für die Mitarbeiter der GeWoGe gibt es durch die Umwandlung in eine Genossenschaft Veränderungen. Diese beziehen sich zum einen auf die anderen formalrechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen (Genossenschaftsgesetz), zum anderen aber auch auf die genossenschaftsspezifischen Kommunikations- und Partizipationsstrukturen. Hier hat es bisher ein mehrteiliges Einführungsseminar gegeben, weitere Maßnahmen werden im Rahmen des Kommunikationskonzepts angeführt.

Die erfolgreiche Umwandlung der kommunalen Wohnungsbestände im Kreis Pinneberg in eine Genossenschaft hatte in vieler-

lei Hinsicht Pioniercharakter. Vor dem Hintergrund der sehr individuellen Rahmenbedingungen und Konstellationen, wie sie an verschiedenen Orten bestehen, lassen sich die Ergebnisse und Vorgehensweisen mit Sicherheit nicht 1:1 übertragen. Das Projekt zeigt aber, dass es trotz starker Widerstände und Restriktionen möglich ist, diesen Schritt erfolgreich zu gehen.

Der wahrscheinlich schwierigste Aspekt ist und bleibt dabei die Finanzierung, hier ist dann, wenn es um größere Bestände geht, externe Unterstützung erforderlich. Für den Kreis Pinneberg bleibt mit der Umwandlung aber der positive Standortfaktor erhalten, auch ohne eigenes Unternehmen langfristig eine gute Wohnungsversorgung für weniger zahlungskräftige Haushalte zu erreichen.

### **7.18 Solingen – Integration durch selbst bestimmte Nachbarschaft**

Menschen aus anderen Kulturkreisen sind wie selbstverständlich Teil unserer Gesellschaft. Ebenso selbstverständlich sind sie Mieter und Mitglieder in Wohnungsunternehmen und -genossenschaften. Zuwanderer-Haushalte zählen im Durchschnitt zu den Haushalten mit relativ geringen Einkommen. Von daher sind sie die typischen Nachfrager nach Miet- bzw. Genossenschaftswohnungen. In der Regel wohnen Genossenschaftsmitglieder relativ lange in ihren Wohnungen bzw. in ihrer Genossenschaft – sie schätzen hier besonders die Wohnsicherheit (Dauernutzungsvertrag), die sich aus der genossenschaftlichen Rechtsform von Miteigentum und Mitbestimmung durch die Mitglieder ergibt. Um auch Zuwanderer-Haushalte in dieses System einzubinden, zu integrieren und sie zu verlässlichen und dauerhaften Mitgliedern werden zu lassen, ist es notwendig, mehr als bisher über ihre evtl. besonderen Wohnwünsche, -bedürfnisse aber auch Potenziale für Mitarbeit und Mitbestimmung zu erfahren.

Vor diesem Hintergrund hat der Solinger Spar- und Bauverein für das ExWoSt-Modellvorhaben den Bewohnern einer Siedlung, in der überproportional viele Zuwanderer-Haushalte leben, unter dem Begriff „Selbstbestimmte Nachbarschaft“ die Möglichkeit eingeräumt, für frei gewordene Wohnungen Nachmieter benennen zu können. Eine Hypothese dieses Modellvorhabens war es, dass gerade Zuwanderer-Haushalte gern in

unmittelbarer Nachbarschaft zu Verwandten oder Landsleuten leben möchten.

Neben dem Experiment der „Selbstbestimmten Nachbarschaft“ wurde das beim Spar- und Bauverein bereits seit 2001 eingerichtete „Integrative Wohnen“ bzw. die übliche Vermietungspraxis der Genossenschaft auf ihre Auswirkungen auf die Integration von Zuwanderer-Haushalten in den genossenschaftlichen Wohnalltag hin untersucht. Das „Integrative Wohnen“ bedeutet, dass in einzelnen Siedlungen für die Verwaltung ein Ansprechpartner aus der Bewohnerschaft als Mittler bei der Neuvermietung zur Verfügung steht. Diese Person wird bei Neuvermietungen kontaktiert, kann Empfehlungen für die Wohnungsbelegung abgeben oder in begründeten Fällen auch Bedenken zu Vermietungsvorschlägen vorbringen. Gleichzeitig wurden für das Modellvorhaben weitere Partizipationselemente initiiert, begleitet und ausgewertet. Beim Spar- und Bauverein gibt es traditionell die „Bewohner-Selbstverwaltung“, nach der aus der Bewohnerschaft in den Häusern bzw. Siedlungen Vertrauensleute bzw. Siedlungssprecher gewählt werden, die als Ansprechpartner für die Verwaltung, als Zuständige für Hausordnungsangelegenheiten und als Interessenvertreter der Bewohner fungieren. In der Siedlung der „Selbstbestimmten Nachbarschaft“ gab es seit 1997 keine „Bewohner-Selbstverwaltung“ mehr. Sie sollte während des Modellvorhabens reaktiviert, aber auch andere, direktere Mitbestimmungselemente sollten eingerichtet werden. Ein Jahr Modellvorhaben war allerdings zu kurz, um alle Vorhaben erfolgreich einzurichten. Trotzdem konnten wichtige Erkenntnisse abgeleitet werden.

Das Modellvorhaben „Migranten in der Genossenschaft“ stützte sich auf die Initiierung von Partizipationselementen, auf qualitative Erhebungen in Form von Intensiv-Interviews, Gruppendiskussionen und Expertengesprächen. Untermauert werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebungen durch eine quantitative Fragebogenerhebung bei Zuwanderer-Haushalten im gesamten Wohnungsbestand des Spar- und Bauvereins. Hinzu kamen weitere Datenerhebungen bei der Genossenschaft bzw. der Stadt Solingen.

In Bezug auf ihre Wohnung benötigen Zuwanderer-Haushalte tendenziell mehr Wohnfläche als deutsche Haushalte, da es sich in der Regel um größere Haushalte handelt. In Bezug auf die Wohnungsausstattung

steht der Wunsch nach einer großen Wohnküche im Vordergrund. Zuschnitt und Zustand der Wohnung haben einen höheren Stellenwert als das Haus oder die Wohnumgebung.

Zuwanderer-Haushalte möchten weder in einem Haus noch in einem Siedlungsbereich segregiert nach Nationalitäten wohnen, sondern in einer Wohnumgebung, in der alle Nationalitäten und alle Haushaltstypen vertreten sind. Die Wohnumgebung soll auf keinen Fall von außen als ein Ghetto angesehen werden. Für den Wohnungsbestand bedeutet dies, dass es von Vorteil ist, wenn in einem Siedlungszusammenhang unterschiedliche Wohnungstypen und -größen vorhanden sind.

Trotz des Wunschs nach Integration in die Gesellschaft möchten die meisten gern in unmittelbarer Nachbarschaft zu Verwandten oder Freunden wohnen, nicht unbedingt in einem Haus zusammen. Für viele Haushalte hat dieses Zusammenwohnen ganz praktische Vorteile; man hilft sich untereinander, man kann die Kinder bei Nachbarn lassen, man kann sich einfach treffen und miteinander reden. Diese praktische Nachbarschaftshilfe ist besonders für Haushalte mit geringen Einkommen von Bedeutung. Dabei muss sich die Nachbarschaftshilfe nicht allein auf die eigene Verwandtschaft bzw. Freunde und Bekannte aus der eigenen Kultur beziehen. Besonders für die türkischen Haushalte hat Nachbarschaftshilfe, die sich vor allem auf Alte, Kranke bzw. hilfsbedürftige Menschen bezieht generell einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig ist der Wunsch nach Integration in die Gesellschaft bei den türkischen Haushalten besonders ausgeprägt, nicht zuletzt, um den Kindern Zukunftschancen zu eröffnen.

Das beim Solinger Spar- und Bauverein in einigen Siedlungen praktizierte Vermietungsmodell des „Integrativen Wohnens“ könnte auch als Grundlage dafür dienen, den Wohnwünschen von Zuwanderer-Haushalten entgegen zu kommen und die Haushalte zu integrieren. Dadurch, dass die Siedlungsbewohner, vermittelt über eine gewählte Person, ein Mitspracherecht bei der Wohnungsvergabe haben, hat sich in der Praxis kein Hinweis in der Richtung ergeben, dass Zuwanderer-Haushalte weniger Chancen haben, eine Wohnung zu erhalten. Im Gegenteil: da die Ablehnung eines Zuwanderer-Haushalts nur mit guten Argumenten möglich ist, haben Vorurteile weniger Raum.

Ergänzt werden müsste dieses System mit dem offensiv betriebenen Angebot, Verwandten, aber auch Freunden oder Bekannten den Zuzug in den Siedlungsbereich zu ermöglichen. Wenn solche Neuerungen angeboten werden, ist die Kommunikation des Angebots von entscheidender Bedeutung. Persönliche Ansprache, eindeutig zu wissen, wer Kontaktperson für die Angelegenheit ist, hat Vorrang vor schriftlichen Ankündigungen. Besonders türkische Haushalte wünschen sich auch einen Ansprechpartner in ihrer Muttersprache.

Zudem hat das „Integrative Wohnen“ die Tendenz – je nachdem, wie engagiert es betrieben wird –, dass die neuen Bewohner in die Hausgemeinschaft eingeführt werden, was gleichfalls zum Abbau von Vorurteilen beiträgt. Die Untersuchung hat ergeben, dass oft auftretende Auseinandersetzungen zwischen alteingesessenen Haushalten und hinzugezogenen Zuwanderer-Haushalten in den Häusern – sei es wegen Reinigungsarbeiten, Kinderlärm oder abendlichen Besuchen – durch eine bessere Kommunikation untereinander vermieden werden können.

Gleichzeitig kann durch gute nachbarschaftliche Beziehungen in einem Haus die potenzielle Bereitschaft zur Nachbarschaftshilfe zum Tragen kommen. Im Falle des Solinger Spar- und Bauvereins, der die Einrichtung der „Bewohner-Selbstverwaltung“ mit gewählten Bewohnern in Häusern und Siedlungen betreibt, wäre es einfacher – im Gegensatz zur derzeitigen Situation – auch Zuwanderer-Haushalte dafür zu gewinnen, sich als Bewohnervertreter wählen zu lassen. Die Bereitschaft dazu ist bei ihnen größer, wenn sie sich im Haus akzeptiert fühlen bzw. von den Mitbewohnern der Wunsch geäußert würde, dass sie ein solches Amt übernehmen sollten.

Chancen für eine Integration von Zuwanderer Haushalten bieten sich für den Spar- und Bauverein vor allem darin, dass sie die Wünsche und Bedürfnisse dieser Personengruppen ernst nimmt. Denn alle Wünsche, die für Zuwanderer-Haushalte von besonderer Bedeutung sind, können als Angebote durchaus für alle Haushalte interessant sein. Gefördert werden könnte das Zusammenwohnen und -leben von deutschen und Zuwanderer-Haushalten zudem durch die Einrichtung besonderer Projekte, die sich als interkulturell verstehen, da Integration, nicht Segregation, gewünscht ist. Das können Wohnprojekte sein, aber auch Bewoh-

nertreffs oder Hausgartenanlagen. In interkulturellen Wohnprojekten könnten die Hausbewohner in eigener Verantwortung Mitmieter bestimmen. In den Bewohner-treffs müssten von vorn herein Zuwanderer und Deutsche diese Einrichtungen gemeinsam organisieren. Interkulturelle Projekte wären in besonderer Weise geeignet, nicht nur Kontakte herzustellen, sondern Miteinander bzw. Zusammenarbeit zu fördern.

### **7.19 Waltershausen – Netzwerk der lokalen Akteure und Ehrenamt: das A & O der Quartiersentwicklung**

Durch die Initiative und das Engagement der „Wohnungsbau- und Siedlungsgenossenschaft Waltershausen“ (WSG) wurden vielfältige Ideen im Projekt „Wohnen – Leben – Arbeiten, pro Ibenhain“ für die Entwicklung des Stadtteils Ibenhain auf den Weg gebracht. Dabei wirkt das Forschungsprojekt als Antriebsmotor und auch als Verstärker für unterschiedliche Prozesse und Maßnahmen der Quartiersentwicklung.

Vor allem die im Zuge des Modellprojekts eingerichtete Stelle für Sozialarbeit hat sich als außerordentlich förderlich erwiesen. Durch die personelle Verstärkung konnte die Quartiersentwicklung zu einem wichtigen Thema der WSG werden, für das personelle Kapazitäten zur Verfügung standen, ohne dass diese an anderer Stelle abgezogen werden mussten. Dies erlaubte es, genügend Zeit für den Aufbau von Kommunikationswegen und Vertrauen sowie für das Skizzieren von Projektideen und deren Durchführung einzusetzen.

Der bisherige Verlauf des Modellprojekts bzw. der angestoßenen Quartiersentwicklung erlaubt die Aussage, dass zahlreiche, in die Wege geleitete Projekte, ob in der gegenwärtigen oder im Laufe der Zeit modifizierten Form, sich als dauerhaft erweisen werden. Zudem konnte sich die Software der Quartiersentwicklung, d.h. die im Zuge des Modellvorhabens entwickelte Gesprächs- und Verhandlungskultur, fest etablieren. Ein Ausdruck dafür ist der große Erfolg des auf Initiative der WSG zustande gekommenen Quartiersfestes – des „Ibenhainer Marktfestes“ im Juni 2006. Als Kooperationsprojekt wurde es von der Mehrzahl der lokalen Akteure getragen und einstimmig wurde von den Beteiligten der Beschluss gefasst, dass das Fest zur regelmäßigen Veranstaltung in

zweijährigem Turnus werden soll. Die Frage nach der Rolle, die Genossenschaften in Prozessen der Stadtteilentwicklung übernehmen können und/oder sollen, muss immer auch den spezifischen Handlungskontext mit reflektieren.

Ibenhain ist das erste Stadterweiterungsgebiet der thüringischen Kleinstadt Waltherhausen aus den 50er Jahren; aus dieser Zeit datiert die erste Bebauung in Form von Reihenhäusern. In den 80er Jahren wurden dann hauptsächlich sechsgeschossige Zeilen in Block- und Plattenbauweise gebaut. Nach der Vereinigung vollzog sich wie anderswo auch ein fundamentaler wirtschaftlicher Wandel, begleitet von einem starken Abbau hiesiger Industriearbeitsplätze. Viele Bewohner, besonders die jüngeren, zogen fort. Die Arbeitslosigkeit ist hoch in der Region, liegt aber mit gut 13,8% weit unterhalb des Durchschnittswerts der neuen Bundesländer in Höhe von 16,8%. Der gesellschaftliche Wandel, Wegzug und die Dynamik auf dem Wohnungsmarkt haben dazu geführt, dass Ibenhain zu einem Stadtumbaugebiet wurde. Sowohl die WSG als auch das zweite örtliche Wohnungsunternehmen, die städtische Verwaltungs- und Baugesellschaft, VBG, haben auf den sich einstellenden Wohnungsleerstand durch Komplett- und Teilrückbau reagiert. Gleichzeitig hat die WSG ihre verbleibenden Beständen beinahe vollständig saniert, zum Teil mit sehr aufwändigen Grundrissänderungen und umfassend in ihr Wohnumfeld investiert.

Der Stadtteil Ibenhain ist gut mit Einrichtungen der sozialen Infrastruktur ausgestattet und in den letzten Jahren wurde das öffentliche Wohnumfeld (z.B. sukzessive Erneuerung der Straßenbeläge und Herrichten der öffentlichen Grünanlagen) umfassend verbessert. Die Einrichtungen der sozialen Infrastruktur werden unterhalten und mit Blick auf die Nachfrage und das Einzugsgebiet bleiben die öffentliche Kindertagesstätte und die städtische Grundschule auch in Zukunft erhalten.

Insgesamt wurde ein guter Standard bei der Ausstattung des Stadtteils, seinem Wohnumfeld sowie seinen Wohngebäuden erreicht. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten dafür, dass sich die Genossenschaft über ihren Bestand hinaus auch der Quartiersentwicklung zuwenden kann. Mit ihrer Initiative und dem Einsatz eigener Ressourcen zeigt die WSG, dass die Quartiersentwicklung nicht nur eine öffentliche Aufgabe darstellt, sondern

gleichermaßen auch eine Aufgabe der örtlichen Akteure einschließlich der Bewohner ist. Die WSG hat mit dem Modellprojekt

- Kommunikation initiiert,
- Kooperationen auf den Weg gebracht und damit
- verschiedene soziale und freizeitbezogene Angebote im Quartier etabliert, die sich als belebend und nachhaltig für eine zukunftsorientierte Quartiersentwicklung erweisen. Eine wichtige, aber nicht die ausschließliche Klientel stellen die älteren Bewohner dar – immerhin sind hier beinahe 26% der Bewohner älter als 65 Jahre.

Ohne den Anspruch aufzugeben, möglichst unterschiedliche Generationen als Bewohner und Genossenschaftsmitglieder zu werben, sowie Alt, Jung und verschiedene Lebensstile zu mischen, hat die WSG erkannt, dass in Ibenhain eine Vielzahl ihrer Mitglieder und Bewohner zur älteren Generation zählt. Diese stabilisieren durch ihre i.d.R. geringere Mobilität das Quartier und verhelfen ihm zu einer Lebtheit.

Wie so oft, wenn ein offener Prozess eingeleitet wird, bewahrheitet sich die Alltagsweisheit, dass der Weg das Ziel ist. Durch die Offenheit und den Einsatz eigener Ressourcen findet der von der WSG eingeleitete Kommunikations- und Kooperationsprozess zur Quartiersentwicklung bei der Mehrzahl der örtlichen Träger ein positives Echo.

Starke Impulsgeber für den Aufbau eines Akteursnetzwerkes der Quartiersentwicklung gingen vom geplanten Stadteifest „Ibenhainer Marktfest“ aus. Dabei zeigte sich, dass während der Zusammenarbeit zur Festvorbereitung quasi als Nebenprodukt weitere gemeinsame Aufgaben der Quartiersentwicklung identifiziert werden konnten. Nach rund einjähriger Vorbereitungszeit fand am 16. und 17. Juni 2006 das Quartiersfest statt. Neben der WSG als Initiatorin wirkten alle lokalen Träger und Institutionen sowie auch Bewohner mit. Das Stadteifest hat dabei mehrere Funktionen übernommen; es ist

- Instrument für die Quartiersentwicklung, da es einen bisher noch nicht bestehenden Baustein der kulturellen und freizeitbezogenen Infrastruktur vor Ort darstellt,
- Initialzündung für die Kommunikation im Quartier, weil es ein erstes konkretes und zu bewältigendes Handlungsziel für

alle, die mitmachen wollen, vorgibt und

- Strukturierungshilfe für den Kooperationsprozess, weil es unterschiedliche Handlungsansätze aufeinander bezieht, Absprachen erfordert und Zwischentappen ermöglicht. Gleichzeitig stellt das Fest selbst eine Etappe im Prozess der kooperativen Quartiersentwicklung dar.

Bei der Quartiersentwicklung setzt die WSG strategisch auf die Aktivierung durch aufgabenbezogene Kooperationen und knüpft bei der Projektkonzipierung und -durchführung an den unterschiedlichen Potenzialen und Ressourcen der lokalen Akteure an. Beispiele bilden vereinsunabhängige Sportangebote für Jugendliche, die zwischen dem Sprachgymnasium, dem städtischen Jugendzentrum und der WSG auf den Weg gebracht wurden, oder die Unterstützung der Jugendbetreuung durch Freiwillige im Rahmen der Arbeit des städtischen Jugendzentrums, die Hausaufgabenhilfe in Kooperation mit der Grundschule, Freizeitangebote wie ein Skatturnier als Projekt von Genossenschaftsmitgliedern und der WSG in Zusammenarbeit mit der örtlichen DRK-Station, oder das Sponsoring für einen Unterstand an der Skater-Halfpipe. Das von der WSG auf der zivilgesellschaftlichen Ebene geknüpfte Netzwerk erhält eine Unterstützung durch freiwillige Arbeit und bürgerschaftliches Engagement insbesondere der Genossenschaftsmitglieder. Als Genossenschaft, die den regelmäßigen Kontakt zu ihren Mitgliedern pflegt, gelingt es ihr dabei, deren Engagement und unterschiedliche Fähigkeiten für soziale und freizeitbezogene Aktivitäten anzusprechen, z.B. Organisation von Wandertouren oder eines Skatturniers. Dazu zählt ebenfalls das freiwillige Engagement einiger Mitglieder bei der Redaktion der Unternehmenszeitung.

Die „Alte Werkstatt“ als Gemeinschaftshaus im Eigentum der WSG wurde lange Zeit in Zusammenarbeit mit der „Arbeitsloseninitiative e.V.“ in Gotha betrieben. Durch neue Regelungen zur Beschäftigungsförderung konnte die bestehende Kooperation nicht mehr weiter geführt werden und die WSG führt nunmehr die Angebote in Eigenregie durch. Dies wiederum hat Chancen für Kooperationen mit anderen Trägern eröffnet, die hier ihre offenen Beratungs- und Betreuungsangebote für das Quartier offerieren können und zur Belebung des Ortes beitragen.

Freiwillige Arbeit wird ebenfalls bei der Betreuung von älteren Mitgliedern und Bewohnern einbezogen, z.B. beim Angebot eines Mittagstisches in der „Alten Werkstatt“ oder beim Essenaustragen für nicht mehr so mobile ältere Menschen.

Durch die Förderung der freiwilligen Arbeit im Rahmen der Genossenschaft und der Quartiersentwicklung werden zwei Bereiche verbunden:

- Zum einen wird im Sinne der Quartiersentwicklung und Verbesserung der Wohn- und Lebenssituation im Quartier ein zusätzliches Angebot offeriert und dabei meist auch ein Defizit behoben.
- Zum anderen ermöglicht es die WSG, dass brachliegende Kompetenzen und „überschüssige Energien“ von Genossenschaftsmitgliedern in für die Quartiersentwicklung produktive Bahnen gelenkt werden. Dabei sind es vor allem die „jungen Alten“, die sich bei der freiwilligen Arbeit engagieren.

Die Kooperation zwischen Kommune und WSG ist auf beiden Seiten von Vertrauen geprägt. Insbesondere im Alltag wird auf schnellem Wege kommuniziert. Der Stadtteil stellt aber für die Kommune keinen Ort mit besonderen Handlungserfordernissen dar. Was an Investitionen und Maßnahmen im öffentlichen Raum und an den Einrichtungen der sozialen Infrastruktur erforderlich war, wurde durchgeführt und dabei Wert auf einen guten Standard gelegt. Ibenhain wird gepflegt, seine Infrastruktur unterhalten. Die Aktivitäten der Genossenschaften werden anerkannt und geschätzt. Insofern stellt die WSG einen verlässlichen und starken Partner für die Quartiersentwicklung dar, der die Kommune ein Stück entlastet.

## 7.20 Wiesbaden - Die Mitglieder sind das Kapital der Genossenschaft

Die Anfang 2003 gegründete Genossenschaft Gemeinschaftlich Wohnen eG realisiert ein generationenübergreifendes, sozial und kulturell gemischtes Wohnen in der Blücherstraße 17 in Wiesbaden. Die Blücherstraße 17 ist ein Gebäudekomplex, bestehend aus Vorder-, Mittel- und Hinterhaus, und befindet sich in einem hoch verdichteten, innerstädtischen Altbauquartier aus der Gründerzeit, das eine heterogene Bevölkerungsstruktur mit einem hohen Migrantanteil aufweist.

Gemeinschaftlich Wohnen eG erwarb am 7. März 2005 das Gebäude und damit ihren bisher ersten Wohnungsbestand von der Stadt Wiesbaden. Die Kaufverhandlungen gestalteten sich kompliziert und langwierig. Der Gebäudekomplex umfasst insgesamt eine Grundfläche von ca. 960 m<sup>2</sup> und war Mitte der achtziger Jahre im Rahmen der städtischen Erhaltungssatzung von der Stadt aufgekauft worden, um nach einer Insolvenz des Vorbesitzers Spekulationen zu vermeiden. Planungen der Stadt, das Haus zu sanieren und zu modernisieren, wurden ausschließlich im Vorderhaus umgesetzt. Das Vorderhaus mit insgesamt zehn Wohneinheiten war seither bewohnt und in gutem Zustand. Die hinteren Gebäudeteile standen zum größten Teil jahrelang leer und waren baufällig. Von den dort vorhandenen insgesamt zwanzig, teilweise sehr kleinen Wohnungen (22 bis 30 m<sup>2</sup>) waren nur noch zwei vermietet. Mehrere Versuche der Stadt, das Haus zu verkaufen, waren gescheitert. Die Genossenschaft sah in dem Objekt eine Chance, das seit langem geplante Wohnprojekt umzusetzen.

Für die Laufzeit der ExWoSt-Begleitforschung waren folgende Aktivitäten geplant:

Die Genehmigungs- und Ausführungsplanung für die Umbau- und Sanierungsmaßnahmen (ca. acht Monate), die sich an den Wünschen und Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner orientierte.

Ziel des gemeinschaftlichen Wohnkonzepts und der anspruchsvollen Sanierung des alten innerstädtischen Gebäudekomplexes war es, ein attraktives Angebot für Menschen in unterschiedlichen Lebensformen und Lebenslagen zu schaffen. Darüber hinaus bietet das Wohnen in der Innenstadt eine Erleichterung und Optimierung der Alltagsgestaltung durch kurze Wege zu Läden, haushaltsnahen Dienstleistungen und sozialen Infrastrukturreinrichtungen, größere Möglichkeiten der Teilhabe am gesellschaftlichen und sozialen Leben aufgrund der Nähe zu Kultur- und Freizeiteinrichtungen sowie eine gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Die Umsetzung des Wohnprojektes in vorhandenen Strukturen trägt zur Erhaltung, Wiederherstellung und Aufwertung eines Altbaus mit ökologischen und Ressourcen schonenden Maßnahmen bei und sichert den zukünftigen Bewohnern ein dauerhaft preiswertes Wohnen in der Innenstadt unter besonderer Berücksichtigung ihrer spezifischen Wünsche und Bedürfnisse.

Zahlreiche Umbau- und Sanierungsmaßnahmen im Mittel- und Hinterhaus einschließlich Sicherungsmaßnahmen des Kellers, die sich auch auf das Vorderhaus erstreckten, sowie Maßnahmen der Wohnumfeldverbesserung (z.B. Begrünung der Höfe und einiger Dächer sowie Bau einer Dachterrasse) wurden durchgeführt. Die Baufertigstellung und der Bezug der sanierten Wohnungen war für Ende 2006 vorgesehen.

Die Genossenschaft war zu Beginn der Kaufverhandlungen mit hohen Anforderungen konfrontiert. Beispielsweise war es schwierig, die Qualität der Bausubstanz zu bewerten (u.a. Hausschwammbefall und Rissbildung im Mauerwerk). Dennoch entschied sich die Genossenschaft für die Immobilie und es wurden folgende Maßnahmen geplant: Im Mittel- und Hinterhaus sowie im Seitengebäude sollten durch Umbau und Modernisierung 12 Wohnungen zwischen 41 und 94 m<sup>2</sup> erstellt werden. Alle Wohnungen wurden mit Balkonen ausgestattet. Neun Wohnungen in Mittel- und Seitenhaus sollten über einen ebenfalls neu zu errichtenden Aufzug erreichbar und teilweise barrierefrei sein. Vorgesehen waren darüber hinaus verschiedene Gemeinschaftseinrichtungen: Dachterrasse, Gemeinschafts- und Aufenthaltsraum mit Küche, Kinderspielraum und -fläche im Hof, Werkstatt, eventuell Sauna, Waschküche und Fahrrad-Abstellraum. Die Einrichtung von Gewerberäumen (Laden, Büro, Praxis etc.) sollte für einige Bewohner eine Verbindung von Arbeiten und Wohnen ermöglichen.

Die beiden Höfe sollten z.T. entsiegelt, begrünt und bepflanzt werden; ferner sollten durch Dach- und Fassadenbegrünungen die Aufenthalts- und Wohnqualität sowie die klimatische Situation im Gebäudekomplex verbessern werden. Eine Regenwasserzisterne für Brauchwasser wurde geplant. Die Energieversorgung soll durch eine Holzpellets-Zentralheizung und Solartechnik gesichert werden. Im Vorderhaus sind neben der Kellersanierung und der Anbindung an die Heizung keine Baumaßnahmen geplant. Die bestehenden Mietverhältnisse werden von Gemeinschaftlich Wohnen eG übernommen.

Von den 12 durch die Sanierung entstehenden Wohnungen waren bereits sechs an Mitglieder der Genossenschaft vergeben. Für die übrigen sechs Wohnungen (größere Wohnfläche, zum Teil sozial gebunden) mussten Interessenten – in erster Linie Fa-

milien mit Kindern – geworben und ausgewählt werden.

Die bisherigen Erfahrungen zeigten, dass gerade bei der Zielgruppe der Familien mit Kindern das Interesse am innerstädtischen Wohnen im Altbaubestand eher gering ist. Trotzdem wollte die Genossenschaft ihr Konzept vom generationenübergreifenden Wohnen mit sozialer und kultureller Vielfalt umsetzen. Angesprochen waren daher vor allem jüngere Familien mit Kindern, die oftmals bei entsprechenden Wahlmöglichkeiten einen Wohnstandort am Stadtrand oder im Umland suchen. Sowohl durch die Schaffung familiengerechter Wohnungen, teilweise mit günstigen Mieten des sozialen Wohnungsbaus, als auch durch die Einrichtung gemeinschaftlicher Kinderspielräume und -plätze soll den Bedürfnissen von Kindern und Eltern entsprochen werden. Mit der Übernahme von sieben Mietverhältnissen im Vorderhaus – drei Wohnungen im Vorderhaus waren bereits von Mitgliedern der Genossenschaft bewohnt – und eines Mietverhältnisses im Hinterhaus musste sich die Genossenschaft mit den Aufgaben als Vermieterin auseinandersetzen.

Mit dem Erwerb der Immobilie war die Anforderung verknüpft, die teilweise problematischen Mietverhältnisse übernehmen zu müssen. Für das Vorderhaus bedeutete das, den Bestand zu verwalten, Probleme während der Bauphase zu lösen und bei Auszug der Mieter neue, passende Genossen für die (Sozial-)Wohnungen zu finden. Bei dem Mietverhältnis im Hinterhaus musste nach einer neuen Wohnung für die Mieterin gesucht werden, die trotz der anstehenden, umfassenden Sanierung nicht ausziehen wollte.

Beim Wohnprojekt Blücherstraße 17 handelt es sich um das erste genossenschaftliche und selbst initiierte Wohnprojekt in Wiesbaden. Durch den Übergang von der Planungs- in die Umsetzungsphase erhöhte sich die schon bisher von Gemeinschaftlich Wohnen eG betriebene Öffentlichkeitsarbeit beträchtlich. Die am Runden Tisch für Wohninitiativen begonnene Arbeit der Vernetzung von Gruppen, die Wohnprojekte planen, sowie die Kooperation mit städtischen Einrichtungen, Ämtern und Wohnungsgesellschaften sollte fortgesetzt werden. Außerdem wurde die Werbung nach weiteren Genossen und Bewohnern mit verschiedenen Maßnahmen intensiviert.

Für die Projektforschung des Modellvorhabens Wiesbaden lag der Schwerpunkt bei der Wohnraumversorgung von unterschiedlichen Zielgruppen durch die neu gegründete Genossenschaft. Bei den Zielgruppen handelte es sich um einkommensschwache Haushalte bzw. Gruppen mit besonderen Marktzugangsschwierigkeiten, um Haushalte an der Schwelle zwischen Miete und Wohneigentum sowie um Gruppen mit Interesse an gemeinschaftlichem Wohnen. Die Forschungsfragen thematisierten zudem den wohnungspolitischen Beitrag von Genossenschaftsneugründungen: Welche Voraussetzungen sind für Neugründungen erforderlich, welche Maßnahmen eignen sich zur Förderung von Neugründungen und welche Hemmnisse müssen überwunden werden? Eine übergreifende Frage war, wie Kommunikation und Marketing der Genossenschaftsidee verbessert werden können. Methodisch wurden die Forschungsfragen vor allem anhand von Leitfadenterviews mit Experten und Bewohnern bearbeitet. Aber auch die aktivierende Befragung verschiedener Zielgruppen und die teilnehmende Beobachtung waren Methoden, die im Rahmen der Aktionsforschung erprobt wurden.

Im Ergebnis wird Gemeinschaftlich Wohnen eG von den wohnungspolitischen Akteuren in Wiesbaden eine wichtige Bedeutung zugeschrieben. Die Genossenschaft bietet mit ihrem Wohnprojekt in der zunehmenden Differenzierung von Lebensstilen und Wohnbiographien eine Alternative zu Miete und Eigentum, so dass auch der Wohnungsamtsleiter feststellte: „Wohnprojekte haben Qualitäten, die man nicht kaufen kann“. In Bezug auf verschiedene Zielgruppen hat das Wohnprojekt deutliche Qualitäten auch für Haushalte mit niedrigen Einkommen und Menschen mit unterschiedlichem sozialen und kulturellen Hintergrund. Andererseits bedeutet die soziale und kulturelle Mischung eine Qualität für die Genossenschaft. Allerdings müssen Junge Genossenschaften bei der Auswahl der Bewohner wählerisch sein. In kleinen und Jungen Genossenschaften ist ehrenamtliche Mitarbeit unverzichtbar. Niedrige Einkommen oder Marktzugangsschwierigkeiten können kompensiert werden, aber soziale Kompetenzen und ein gemeinsames Leitbild, sowie Zuverlässigkeit und ein Interesse aller Bewohner an den traditionellen genossenschaftlichen Werten wie Solidarität und Selbsthilfe sind unentbehrlich. Für Haushalte an der Schwelle

von Miete zum Eigentum bietet die Wohnungsgenossenschaft einen gleichwertigen Beitrag zur Wohnungsversorgung. So wie Eigentum und Miete jeweils ihre Vor- und Nachteile haben, hat genossenschaftliches Wohnen ebenfalls seine Vor- und Nachteile. Wohnungsgenossenschaften bieten denjenigen Haushalten eine Alternative, denen die Risiken von Wohneigentum und Miete zu groß sind, denn – wie die Genossenschaft es formuliert – „Sie müssen sich nicht verschulden, das macht die Genossenschaft für Sie!“ Für die größte Bevölkerungsgruppe an der Schwelle zwischen Miete und Eigentum, nämlich junge Mehrpersonenhaushalte mit Kindern, bestehen über die finanzielle Absicherung hinaus vielfältige Motive für ein Interesse an der Genossenschaft. Insbesondere das Mehrgenerationenkonzept und die geplanten Spielräume sind wichtige Bausteine.

Insgesamt ist das gemeinschaftsorientierte Wohnen jedoch in weiten Bevölkerungsgruppen noch ein unbekanntes Konzept. Dafür wurde ein systematischer Überblick über die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit erarbeitet, um das Wissen über Junge Genossenschaften und gemeinschaftliches Wohnen zu verbreiten. Es wurden im Wohnprojekt auch die Vorstellungen darüber erhoben, was „genossenschaftliches Wohnen“ oder „gemeinschaftliches Wohnen“ im Alltag bedeutet. Das ungefähre Maß gemeinschaftlicher Verbindlichkeiten wurde noch vor dem Einzug diskutiert und nach außen kommuniziert. Jedoch kann kein Marketingkonzept das persönliche Erklären des Wohnmodells ersetzen, dass neuen Projektinteressierten stets wieder vermittelt werden muss.

Gemeinschaftlich Wohnen eG wird die Sanierung der Blücherstraße 17 voraussichtlich im geplanten Zeitrahmen umsetzen und am 01.01.2007 im Mittel- und Hinterhaus einziehen können. Zwar musste während der Umbauphase die Bausumme erhöht werden, aber die Finanzierung konnte durch die Genossenschaft gesichert werden. Neben der allgemein verfügbaren Modernisierungsförderung wurde nur auf eine kommunale Förderung für die fünf Sozialwohnungen zurückgegriffen. Neben den üblichen Bankkrediten konnten private Finanzmittel auf regionaler Ebene mobilisiert werden. Somit kann das erste Wohnprojekt von Gemeinschaftlich Wohnen eG als rundum nachhaltiges Projekt bewertet werden.

## 7.21 Zwickau – Wohnungsgenossenschaft zwischen Abriss und Aufbau

Erste Schlussfolgerungen des Projekts „Mitbauhaus der Zwickauer Wohnungsgenossenschaft“ könnten auf den Nenner gebracht werden, dass die Gegenwart manchmal noch nicht bereit ist, zukunftsfähigen Ideen eine Chance einzuräumen. Dass das Projekt „Mitbauhaus“ letztlich erfolgreich, wenn auch mit Modifikationen, umgesetzt wird, liegt an der Güte der Idee und der Tatkraft des Projektträgers, der Zwickauer Wohnungsbaugenossenschaft (ZWG).

### Wohnungsgenossenschaftliches Handeln im Stadtumbau

Zwickau, ehemals prosperierende Industriestadt in Südsachsen ist in den Sog des tiefgreifenden wirtschaftlichen Wandels geraten, der sich im Zuge der Vereinigung und des aktuellen Globalisierungsprozesses entwickelt hat. Seit 1989 bis heute hat Zwickau rund 18% Einwohner verloren, und rutschte unter die Hunderttausendmarke (vgl. [www.statistik.sachsen.de](http://www.statistik.sachsen.de)). Gründe liegen im Wegzug vieler Haushalte, um anderswo Arbeit zu finden, in der gesunkenen Geburtenrate, aber auch im Suburbanisierungsprozess.

Um Gegenstrategien gegen Einwohnerabnahme und v.a. Wohnungsleerstand zu entwickeln, nimmt die Stadt Zwickau am Bund-Länder-Programm „Stadtumbau Ost“ teil. Für das konsequente Konzept der Stärkung und Aufwertung der Innenstadt wurde Zwickau im Jahr 2002 anlässlich des Wettbewerbs „Stadtumbau Ost“ ein dritter Platz zuerkannt. Schrumpfungspotenziale werden an den Stadträndern verortet, insbesondere in der Siedlung Eckersbach, die mehrheitlich in Plattenbautechnologie erstellt wurde (sie musste in den letzten Jahren einen Verlust von über 40% ihrer Einwohner hinnehmen). Neben anderen Wohnungsunternehmen hat v.a. die Zwickauer Wohnungsbaugenossenschaft (ZWG) umfangreich zurückgebaut. Stadtumbau reduziert sich jedoch nicht nur auf die Leerstands-beseitigung durch den Rückbau von Wohnungen. Offensiv interpretiert heißt Stadtumbau auch, städtebauliche und architektonische Antworten auf sich wandelnden Lebensstile und Wohnbedürfnisse zu finden. Mit Blick auf die sich verändernde Nachfrage und den anhaltenden Suburbanisierungsprozess war es strategischer Ansatz der ZWG, auf geeigneten Arealen in Eckersbach durch Einfamilien-

hausbau eine Transformation der früheren Großsiedlung einzuleiten.

Verschiedene stadtentwicklungs- und genossenschaftspolitische sowie ebenfalls unternehmensbezogene Ziele können bei diesem strategischen Ansatz der ZWG unterschieden werden. Im Mittelpunkt der Projektentwicklung stehen:

- die Umstrukturierung der Großsiedlung, zunächst lediglich in kleineren Bereichen durch die für diesen Standort neue Bauform „Einfamilienhaus“ und durch die Bildung von überschaubaren Quartieren. Bei der Quartiersbildung soll an vorfindbare Infrastruktureinrichtungen angeknüpft; bei Eckersbach bildete die dem vorgesehenen Bauareal benachbarte Kirche mit einer sehr aktiven Gemeinde einen der Anker für die Quartiersentwicklung.
- Die auch politisch gewollte Stärkung des städtischen Wohnens, indem mit diesem Projekt in Eckersbach auf einem innenstadtnahen und auch stadttechnisch voll erschlossenen Bauareal eine Alternative zum Wohnungsbau im Umland aufgezeigt werden.
- Die Förderung des Wohnens im Einfamilienhaus zu genossenschaftlichen Konditionen als Alternative zum üblichen selbstgenutztem Einzeleigentum. Gezeigt werden sollte, wie attraktive Wohnbedingungen zu kalkulierbaren Kosten aber ohne individuelle Verschuldung für junge Menschen am Beginn ihrer Karriere ermöglicht werden können. Denn ein weiteres Positivmerkmal dieses Projektes ist es, dass durch das Gemeinschaftseigentum der Einzelnen nicht in seiner Mobilität eingeschränkt wird, wie es leicht der Fall bei der Bildung von individuellem Einzeleigentum der Fall ist. Räumliche Mobilität stellt einen wichtigen Aspekt für die berufliche Karriere, d.h. für die soziale Mobilität, dar.
- Die Gewinnung von neuen Zielgruppen, indem dieses Projektsangebot auch den erwachsenen Kindern von Genossenschaftsmitglieder unterbreitet wird.
- Die Ausprägung von Nachbarschaftlichkeit und Senkung der Wohnkosten durch den ursprünglichen genossenschaftlichen Ansatz der baulichen Selbsthilfe.
- Nicht zuletzt ging es auch um die Entwicklung einer Vielfalt im Wohnungsbestand

der ZWG. Die Diversifizierung des Portfolios stellt mit Blick auf die sich gegenwärtig entwickelnde Wohnungsnachfrage und die künftige Marktfähigkeit des Wohnungsbestands eine der Kernfragen der Unternehmenspolitik von Wohnungsunternehmen dar, vor allem von denen, die sich in der Vergangenheit vornehmlich im Wohnungsbau der ehemaligen DDR engagierten.

#### **Ohne Kommunikation- und Kooperationskultur können sich gute Projekte nicht durchsetzen**

Bei der Durchführung stieß das Projekt „Mitbauhaus“ allerdings bald auf hohe Hürden. Vergleichbar mit anderen Ländern gibt es im Freistaat Sachsen die Vorschrift, dass nach gefördertem Wohnungsrückbau der Standort für zehn Jahre nicht wieder mit Mietwohnungen bebaut werden kann. Nach Auslegung von Kommune und Land schließt diese Vereinbarung offensichtlich auch das genossenschaftliche Familienheim ein, obgleich die ZWG das Modell des Mietkaufs anwenden wollte. Diese nicht dem Charakter der wohnungsgenossenschaftlichen Unternehmung gerecht werdende Interpretation des Projekts durch die Kommune Zwickau machte seine Standortverlegung erforderlich.

Der ursprüngliche Standort für das Mitbauhaus, die Plattenbausiedlung Eckersbach, musste aufgegeben werden. Dadurch wurden bedauerlicherweise die Fragen nach den Effekten, die genossenschaftliche Wohnungsprojekte im Stadtumbauprozess entfalten können, obsolet. Beim neuen Standort im Stadtteil Trillerberg handelt es sich um ein durchgrüntes Areal, das von einer Einfamilienhaus- bzw. Reihenhausbauung geprägt und ca. einen Kilometer vom Stadtzentrum entfernt ist. Die ZWG kann bei diesem Standort an ihren ältesten Mehrfamilienhausbestand aus den 20er bzw. 30er Jahren anknüpfen.

Eine andere Hürde ergab sich aus der Bewertung des Selbsthilfeanteils als Schwarzarbeit durch die lokalen Finanzämter, allerdings konnte hier insofern schnell eine einvernehmliche Lösung gefunden werden, als die Ausbauarbeiten bis maximal 15% der gesamten Baukosten, dann doch als genossenschaftliche Selbsthilfe anerkannt wurden.

### **Das A und O bei der Gewinnung neuer Zielgruppen sind Marketingstrategien**

Keinesfalls unerwähnt darf die Marketingstrategie der ZWG für dieses Projekt bleiben. In ansprechenden Broschüren sowie größeren Vorstellungsveranstaltungen wurde für das Projekt geworben. Direkt angesprochen wurden sowohl die eigenen Mitglieder als auch die führenden Wirtschafts- und Forschungsunternehmen in Zwickau. Dadurch ist es gelungen neue Zielgruppen für das genossenschaftliche Wohnen zu erschließen. Allein der Tatkraft des Trägers und seiner Überzeugung, ein zukunftsweisendes Projekt entwickelt zu haben, ist es zu verdanken, dass im August 2006 für die acht Atriumshäuser am Trillerberg Grundsteinlegung und Richtfest in einem gefeiert werden konnte.

### **Fachgespräch zu den Stärken Wohnungsgenossenschaften im Stadtumbau**

Die verschiedenen Fragen, die im Zuge der Entwicklung und Umsetzung des Projekts „Mitbauhaus der ZWG“ aufgeworfen wurden, führten zur Organisation des Fachgesprächs „Stadtumbau Ost – eine Herausforderung für Wohnungsgenossenschaften“ am 7. September 2006 im BMVBS. Anliegen war es, zusammen mit den Trägern der fünf ostdeutschen Modellprojekte sowie den betreffenden Kommunen die Handlungserfordernisse und genossenschaftsspezifischen Probleme im Stadtumbauprozess zu erörtern.

### **Stadtumbau ist ein Gemeinschaftswerk**

Um es vorwegzunehmen, die Annahme, dass die Kommunen die Potenziale der Wohnungsgenossenschaften als starke Partner im anstehenden urbanen Wandel erst noch entdecken müssen, hat sich bestätigt. Oder wie soll sonst das Fernbleiben aller zum Fachgespräch eingeladenen Kommunen aus den Gemeinden der Modellprojekte interpretiert werden. Nach wie vor scheinen sich die Kommunen ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit den städtischen Wohnungsgesellschaften im Stadtumbau zu konzentrieren. Am Gespräch nahmen Vertreter von vier der fünf Genossenschaften teil, die auch ein Modellprojekt in das Forschungsvorhaben „Genossenschaftspotenziale“ eingebracht haben. Ferner nahmen Vertreter von zwei Genossenschaftsverbänden aus Sachsen und Thüringer sowie verschiede-

nen Wissenschaftler und die Begleitforscher der betreffenden Modellprojekte teil.

Die Basis der intensiven Diskussion bildete der Grundsatz, dass der Stadtumbau nicht mit universellen Lösungen zu bewältigen ist, sondern für jeden Standort spezifische Vorgehensweisen gefunden und abgestimmt werden müssen. Als vorbildhaft wurde allgemein die Stadt Halle bewertet, die mit ihrem Stadtumbaunetzwerk eine nachahmenswerte Kommunikations- und Entscheidungsvorbereitungsstruktur etabliert hat. Dieses Vorgehen wurde förderlich für den dringend benötigten Konsens der lokalen Akteure – Kommune, städtische Wohnungsbaugesellschaft und Wohnungsgenossenschaften – zum abgestimmten Vorgehen im Stadtumbau gesehen. Denn der Stadtumbau der Zukunft geht nach einhelliger Meinung der Teilnehmer dieses Fachgesprächs über den Rückbau hinaus und muss durch nachfragegerechte Bestandsentwicklung und auch Wohnungsneubau Impulse für den Ort geben. Dafür ist die Kommunikation auf gleicher Augenhöhe und das Herstellen einer Gewinnsituation für alle Beteiligte unbedingt erforderlich.

### **Bei Verkäufen von kommunalen Wohnungsbeständen auch an Genossenschaften herantreten**

Besonders in sehr ergiebigen Wohnungsmarktsituationen lassen sich in letzter Zeit vermehrt Verkäufe von städtischen Wohnungsbestände beinahe ausschließlich an überregional bzw. international operierende Immobiliengesellschaften beobachten. Unter sozialen sowie stadtentwicklungspolitischen Aspekten sollte bei Verkäufen von kommunalen Beständen auch an Genossenschaften herantreten werden. Gerade bei einer solchen Herausforderung, wie sie der mehrdimensionale Stadtumbauprozess darstellt sind Investoren mit Fingerspitzengefühl für den Ort gefragt.

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erörtert, dass Fördermittel erst dann ausgereicht werden sollen, wenn Aufwertungskonzepte für die Rückbauflächen vorliegen. Denn die in der Vergangenheit oftmals entstandenen Brachen strahlen eher eine negative Wirkung aus als dass diese Impulse für den Ort geben würden.

**Gleichstellung von genossenschaftlichem Wohneigentum und selbstgenutztem Einzeleigentum**

Mit Blick auf die Erfahrungen der ZWG mit ihrem Projekt „Mitbauhaus“ war man sich einig, dass bei der weiterhin auf der Agenda stehenden Förderung des Genossenschaftsgedankens die Bundesregierung das genossenschaftliche Wohneigentum dem selbstgenutzten privaten Einzeleigentum gleichstellen sollte. In einem ersten Referentenentwurf zur Einbeziehung des Wohneigentums in die staatlich geförderte private Altersvorsorge ist eine Gleichstellung von dem Erwerb von Genossenschaftsanteilen und dem Erwerb von Wohneigentum vorgesehen.

Und nicht zuletzt, die Wohnungsgenossenschaften sind allein schon deshalb ein guter Partner bei der Bewältigung des aktuellen Stadtumbaus, weil sich hier sich privatwirtschaftliche Leistungserstellung mit sozialen Zielen und demokratischem Handeln verbinden. Dies bietet gerade in Stadtumbauprozessen beste Voraussetzungen für eine breit getragene Quartiersentwicklung, deren Eckpfeiler Eigeninitiative und nachbarschaftlicher Umgang sind.

## 8 Materialsammlung

Die Materialsammlung besteht aus Produkten, die entweder im Rahmen von Sondergutachten oder von den Modellvorhaben selbst während der Projektlaufzeit erstellt worden sind.

Die Materialien können fünf Themenbereichen zugeordnet werden.

### 1) Finanzierung

Sondergutachten: Kapitalsammelstelle zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung; rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen eines Finanzierungsmodells zugunsten von Genossenschaftsprojekten (VDW Bayern)

Dauerwohnrecht nach WEG – Ein Mittel zur Umsetzung sozial gemischter Wohnprojekte unter dem Dach Junger Genossenschaften (Institut für Wohnen und Umwelt (iwu) Darmstadt)

Wege zur Stärkung der Eigenkapitalbasis von Genossenschaften (Richard Matzinger, München)

### 2) Dachgenossenschaften

Praxisleitfaden Dachgenossenschaften (IfG Marburg)

Rechtsformvergleichstabelle (Burghard Flieger, Freiburg)

### 3) Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit konkret

Öffentlichkeitsarbeit Konkret (WohnSinn Darmstadt)

Kommunikationskonzept (Analyse & Konzepte, Hamburg)

### 4) Gender Mainstreaming

Expertise: Gender Mainstreaming in der genossenschaftlichen Praxis (Christiane Droste und Pamela Dorsch, Berlin)

### 5) Ansprechpartner

Zum Thema Finanzierung untersucht das Gutachten „Kapitalsammelstelle“ die Möglichkeiten der Einrichtung einer Boden-AG bzw. einer Betreibergesellschaft, um die so genannte Eigenkapitallücke zu schließen. Einen anderen Ansatz verfolgt das Gutachten Wege zur Stärkung der Eigenkapitalbasis von Genossenschaften. Eine weitere Finanzierungsquelle wird exploriert in einem Bericht zum „Dauerwohnrecht nach WEG“.

Das Forschungsfeld hat sich zudem mit der Erstellung von Mustersatzungen, vorwiegend für Dachgenossenschaften beschäftigt. Hierzu wurde ein Sondergutachten erstellt, das sich mit den möglichen Gestaltungsformen von Dachgenossenschaften und Wohngruppenprojekten befasst. Ein weiteres Dokument ist die „Rechtsformtabelle“, die potenziellen Gründern eine Handreichung bereit stellt für Schlüsselentscheidungen zur Rechtsform.

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind ein weiterer Schwerpunkt der erstellten Materialien. Eine „Anleitung zur Öffentlichkeitsarbeit“ des Darmstädter Modellvorhaben WohnSinn gibt Neugründungen einen Leitfaden für die Organisation von Maßnahmen zur Informationsverbreitung. Ein weiteres „Kommunikationskonzept“ ist für Genossenschaften konzipiert, die kommunale Bestände übernehmen. Schließlich ist im Rahmen des Forschungsfeldes eine Expertise zum Thema „Gender Mainstreaming in der genossenschaftlichen Praxis“ erstellt worden, die hier verfügbar ist. Unter Punkt 5 der Materialsammlung ist eine Liste aller Ansprechpartner aus dem Forschungsfeld beigelegt.