



Judith Marie Böttcher, Svenja Grzesiok, Anja Müller, Mei-Ing Ruprecht

„Kooperativ = integrativ?“

Der Beitrag kooperativer Ansätze für die integrierte Entwicklung des Wohnens



Kooperative Stadt- und Quartiersentwicklung ist gerade vor dem Hintergrund steigender wohnungspolitischer Anforderungen in aller Munde. Doch wer kooperiert eigentlich mit wem – und warum? Und was können Kooperationen für eine integrierte Entwicklung des Wohnens leisten? Ob und inwiefern Kooperationen zu einem stärkeren integrierten Handeln in diesem Kontext beitragen können, diskutierten am 4. September 2015 im Rahmen des Experten-Workshops zum Thema „Kooperativ = integrativ? Kooperative Ansätze für die integrierte Entwicklung des Wohnens in städtischen Räumen“ 35 ausgewählte Fachleute in Hannover. Organisiert und initiiert wurde der Workshop von der Arbeitsgruppe „Neue Wege für die integrierte Entwicklung des Wohnens in städtischen Räumen“ des Jungen Forums der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL). Die Moderation übernahm Hilmar von Lojewski, Beigeordneter des Deutschen Städtetags.

Der nachfolgende Artikel fasst die wesentlichen Erkenntnisse des Workshops zusammen. Sie beruhen auf den Erfahrungen der beteiligten Experten und auf der lebhaften Diskussion zwischen den Vertretern der öffentlichen Verwaltung, der Wohnungswirtschaft, der Verbände bzw. Vereinen der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft sowie Mitgliedern des Jungen Forums der ARL. Im Fokus standen zum einen die Akteurskonstellationen zur Bildung von Kooperationen auf der Ebene der Stadt als auch des Quartiers und zum anderen die Zielfindung der Beteiligten sowie die damit verbundenen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Kooperationsprozess. Die vier im Workshop vorgestellten Fallbeispiele aus den Städten Münster, Wolfsburg, Essen und Dortmund wurden durch wissenschaftliche Fachbeiträge ergänzt.

Aktuelle Herausforderungen erfordern Kooperation

Schrumpfung in ländlichen Räumen, Wachstum in Großstädten, Containerdörfer für Flüchtlinge, große Transaktionen von Wohnungsbeständen insb. im Geschosswohnungsbau, sinkende Anteile und räumliche Konzentrationen von Sozialwohnungen, steigende Mieten sowie wachsende Anteile von Luxuswohnungen in Innenstädten: Die Konkurrenz um Wohnbauflächen und Marktanteile in den Städten ist groß. Das Thema Wohnen und all das, was damit gesellschaftlich, sozial, ökonomisch und städtebaulich verbunden ist, stellt eine große Herausforderung dar (vgl. auch Deutscher Städtetag 2013). Vor diesem Hintergrund sind die Zielsetzungen und Handlungslogiken der agierenden Akteure vielschichtig und dispers. Kooperationen, die angesichts der Komplexität der

Herausforderungen als notwendig betrachtet werden können, entstehen daher aus sehr unterschiedlichen Motivationen.

Die Experten sahen in der aktuell steigenden Anzahl an Flüchtlingen und dem hohen Zeitdruck für ihre Wohnraumversorgung die größte Herausforderung für die heutige Stadtentwicklung. Angesichts dieser Aufgabe ist eine stärkere Quartiersorientierung unumgänglich. In den Stadtquartieren entscheidet sich, ob eine langfristige und erfolgreiche Integration der Zuwanderer gelingt. Dabei wurde betont, dass neben den Herausforderungen auch die Chancen dieser Entwicklungen in den Fokus gerückt und künftig genutzt werden müssen.

Die Wohnraumversorgung von einkommensschwachen Haushalten wurde daneben als weitere Herausforderung diskutiert. Eine Lösung zur Bewältigung dieser Aufgaben wird in der als notwendig erachteten Kooperation von größeren Städten mit dem regionalen Umland gesehen. Regionale Wohnungsmarktkonzepte sind dabei denkbare Möglichkeiten, nachhaltige und tragbare Strategien auch bei der Unterbringung von Flüchtlingen zu finden. Insgesamt haben die Veränderungen auf dem Wohnungsmarkt zu einer zunehmenden Weiterentwicklung des kommunalen Steuerungsinstrumentariums geführt. Seit einigen Jahren ist vor allem in Großstädten ein Wandel der Wohnungspolitik „von der sozialen Wohnraumversorgung zu einer strategischen Planungsaufgabe“ (vgl. Borchard 2012, S. 18) zu beobachten. Dabei zeigen sich die Synergien von Kooperation: Aufbauend auf einer zu erarbeitenden Vertrauensbasis können notwendige Lösungen diskutiert und konkrete, umsetzungsorientierte Projekte entwickelt werden. Durch einen breiten Akteursmix und politischen Rückhalt ist es mög-



lich, neue Themen im Kontext der integrierten Stadtentwicklung aufzugreifen und zu verankern.

Derzeit lässt sich beobachten, dass Kooperationen auf kommunaler Ebene insbesondere in den Städten entstehen, die eine hohe Nachfrage auf ihrem Wohnungsmarkt zu verzeichnen haben und für ein zielgruppengerechtes Wohnungsangebot auf eine Bündelung von Kräften angewiesen sind. Diese Kooperationen, häufig als „Bündnisse für Wohnen“ bezeichnet (vgl. Ginski/Schmitt 2013, vgl. ExWoSt-Studie „Lokale Bündnisse für bezahlbares Wohnen und Bauen in ausgewählten Handlungsfeldern“ im Auftrag des BBSR), zielen neben der quantitativen auch auf die qualitative Wohnraumversorgung unterschiedlicher Zielgruppen ab (Familien, Senioren, einkommensschwache Haushalte etc.; vgl. Brinker/Sinning 2014). Damit wird der Weg beschritten, Sozialpolitik, Wohnungspolitik und Stadtentwicklung stärker gemeinsam zu denken (vgl. auch Borchard 2012; Kurth/Wiezorek 2012). „Bündnisse für Wohnen“ dienen in diesem Zusammenhang hauptsächlich dem Informations-, Erfahrungs- und Interessenaustausch und sind strategischer Natur, indem sie kommunale wohnungspolitische Ziele und Vorhaben der Wohnungswirtschaft näher zusammenzubringen.

Währenddessen sind in schrumpfenden Städten andere Kooperationsformen mit variierenden Bezeichnungen zu finden. Diese wurden vor allem in Programmgebieten des Stadtumbaus oder des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ initiiert und implementiert. Sie gründen zumeist aus der Notwendigkeit, für die Entwicklung sogenannter „benachteiligter Stadtquartiere“ gemeinsame Strategien, z.B. bei der Modernisierung von Gebäuden oder für die Durchführung gemeinsam getragener Projekte sozialer Natur, zu entwickeln (s.u. Wohnungswirtschaftliches Quartiersmanagement in Dortmund Scharnhorst-Ost). Diese Art von Kooperation zeichnet sich insbesondere durch ihren operativen Charakter aus und wird vorwiegend auf der räumlichen Ebene des Quartiers angewandt.

Was können Kooperationen zu einer integrierten Entwicklung des Wohnens beitragen?

Neben der Integration verschiedener Themen (Wohnen – Verkehr – Nahversorgung etc.) und räumlicher Ebenen (Quartier – Stadt – Region) zählt die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure zum wesentlichen Bestandteil einer integrierten Entwicklung des Wohnens. Dabei ist eine integrierte Entwicklung nicht Selbstzweck, sondern Mittel, um gemeinsame wohnungspolitische Ziele zu erreichen. Eine Hinwendung der Kommunalverwaltung zu weiteren Akteuren eröffnet eine neue Dimension, wohnungspolitische Ziele zu erreichen (u.a. quantitativ und qualitativ ausreichende sowie bezahlbare Wohnraumversorgung). In den vier Fallbeispielen und Berichten der Experten wurde die große Bandbreite von Kooperationsformen und ihren Beiträgen zu einer integrierten Entwicklung aufgezeigt.

Wie Marie-Therese Krings-Heckemeier (empirica) aus einem aktuellen Forschungsprojekt für das BBSR „Lokale Bündnisse für bezahlbares Wohnen und Bauen in ausgewählten Handlungsfeldern“ vorstellte, ist das Spektrum der beteiligten Akteure in den untersuchten wachsenden Städten sehr weit gespannt: Neben kommunalen Wohnungsunternehmen und Genossenschaften, die bereits für die Kommunen als etablierte Partner im Kontext integrierter Stadtentwicklung gelten, sind auch privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen beteiligt. Die Studie zeigt, dass einige der identifizierten Bündnisse in einen Prozess der Aufstellung eines kommunalen Wohnkonzeptes eingebunden sein können. Diese umfassen zumeist sowohl quantitative als auch qualitative Ziele oder definieren die Arbeitsweise eines Bündnisses, womit sie einen stärkeren Formalisierungsgrad erhalten.

Der „Arbeitskreis Wohnen“ bzw. das „Bündnis für Wohnen“ in Münster ist seit über zehn Jahren aktiv und ein Beispiel für ein solches „Lokales Bündnis für Wohnen“. Gabriele Regenitter (Amt für Wohnungswesen der Stadt Münster) berichtete von einer anfänglichen Skepsis der Bündnispartner, die im



Abb. 1: Dr. Klaus Habermann-Nieße beantwortet die Frage, was ein Quartier zur (wohnungspolitisch) relevanten Handlungsebene macht (Foto: ARL)



Abb. 2: Mitglieder des Jungen Forums in Diskussion mit den geladenen Experten (Foto: ARL)

Prozess einer positiven Resonanz der beteiligten Akteure wichtig. Der gemeinsame Austausch unter den Marktakteuren wird auch seitens des örtlichen Mietervereins begrüßt. In diesem Zusammenhang werden Mietervereine als wichtige Bündnispartner herausgestellt, um die Interessen von Mietern in die Kooperationen aufzunehmen. Trotz des Wunsches der Beteiligten in dem Bündnis, das eher strategischer Natur ist, waren bauliche Projekte in Münster bislang kein Bestandteil der Kooperation, da es an einem Hauptakteur für die tatsächliche Umsetzung mangelte.

Insgesamt zeigt sich, dass Wohnungsunternehmen in allen vorgestellten Kooperationen wichtige und notwendige Partner für die kommunale Verwaltung sind, ob auf der eher strategischen Ebene der Gesamtstadt oder bei einer nachhaltigen Quartiersentwicklung mit operativer Projektausrichtung. Dies wird vor allem am Fallbeispiel der Dortmunder Großsiedlung Scharnhorst-Ost deutlich. Scharnhorst-Ost gilt als ein Modellprojekt für kooperatives Handeln zwischen verschiedenen Wohnungsunternehmen, der Stadtverwaltung Dortmund sowie anderen quartiersbezogenen Akteuren. Susanne Linnebach (Amt für Wohnen und Stadtentwicklung der Stadt Dortmund) berichtete, dass nach ersten bilateralen Gesprächen zwischen der Stadt und den ansässigen Wohnungsunternehmen eine gemeinsame Projektkonferenz mit den jeweiligen Entscheidungsträgern etabliert wurde. Eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung umfasst u.a. ein Stadtteilbüro, gemeinsames Mietmanagement sowie Öffentlichkeitsarbeit und Abstimmung bei Modernisierungsmaßnahmen der Wohnungsunternehmen. Im Rahmen eines integrierten Handlungskonzeptes wurden die Themen „Wohnen“ und „Stadtentwicklung“ zusammengeführt. Der Grad der Formalität stieg somit sukzessive während des Prozesses an. Die wesentliche Herausforderung in Scharnhorst-Ost bestand vor allem darin, den Schritt vom „Modell zur Routine“ zu meistern. Durch die langjährige Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ – sowohl auf städtischer Ebene als auch im Quartier – ist dies auch nach Auslaufen der Städtebauförderung gelungen. Beispielsweise übernehmen die Wohnungsunternehmen nach

Auslaufen der Förderung die Finanzierung und Organisation eines sogenannten „wohnungswirtschaftlichen Quartiersmanagements“.

Wenngleich viele Kommunen, wie auch die Erfahrungen aus den vorgestellten Beispielen zeigen, bereits auf verlässliche Partnerschaften zwischen ihnen und den ansässigen Wohnungsanbietern zurückblicken, sehen die Experten dennoch die Notwendigkeit, diese Partnerschaften künftig weiter zu stärken und noch nicht involvierte Wohnungsmarktakteure stärker einzubinden. Und wenngleich die vorgestellte Studie des BBSR zeigt, dass in einigen lokalen Bündnissen für Wohnen private Wohnungsunternehmen bereits vertreten sind, wird die Kooperationsbereitschaft ebendieser von den anwesenden Experten skeptisch gesehen. Negative Schlagzeilen über mangelnde Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen dominieren weiterhin das Bild. Die wenigen positiven Berichte auf dem Experten-Workshop sind meist einem hohen persönlichem Einsatz engagierter Mitarbeiter zu verdanken und konzentrieren sich auf Quartiere, in denen für die Unternehmen besonderer ökonomischer Handlungsdruck vorherrscht (vgl. auch Zens 2012, S. 97).

Spenden und Sponsoring sind in diesem Zusammenhang beispielsweise ebenso gängige Möglichkeiten wohnungswirtschaftlichen Engagements wie bauliche Maßnahmen im Wohnumfeld von Bestandsquartieren. Beispielsweise hat in Hannover das private Wohnungsunternehmen GAGFAH (seit 2015 Vonovia) im Quartier Mühlenberg einem eigens gegründeten Stadtteil-Verein 40.000 Euro als Stiftungsmittel zukommen lassen, um die Quartiersentwicklung zu fördern. Exemplarisch kann ebenfalls das Engagement privater Wohnungsmarktakteure in Leipzig genannt werden. Diese unterstützen den Beteiligungsprozess zum wohnungspolitischen Konzept der Stadt mit eigenen finanziellen sowie personellen Mitteln in Höhe von 60.000 Euro (Krings-Heckemeier; vgl. Website Stadt Leipzig).

Ein weiteres Beispiel ist das InnovationCity Quartier Eltingviertel in Essen. Hier sieht das von der Deutschen Annington



(heute Vonovia) erstellte Entwicklungskonzept neben der Erhaltung der eigenen Gebäudebestände zudem die Freiflächengestaltung und städtebauliche Aufwertung des Quartiers vor (Website InnovationCity). Auch aus der Stadt Dortmund wurde von Wohnungsunternehmen erstellten Quartierskonzepten berichtet. Von den Experten wird jedoch angemerkt, dass im Einzelfall zu hinterfragen ist, ob eigens von Wohnungsunternehmen entwickelte Quartierskonzepte kommunale Strategien aufgreifen, überlagern oder diese bisweilen sogar konterkarieren.

Am von Prof. Klaus Wermker vorgestellten Beispiel Essen-Altendorf wurden die Grenzen kooperativer Quartiersentwicklung deutlich. Etwa 80% des Wohnungsbestandes gehören hier privaten Einzeleigentümern. Die Stadt Essen hat bereits gemeinsam mit dem kommunal(nah)en Wohnungsunternehmen ALLBAU eine Quartiersentwicklungsstrategie entwickelt und mit dem Neubau des „Uferviertels“ umgesetzt. Allerdings stellte sich die Ansprache der Einzeleigentümer im Quartier als Herausforderung dar. Hierzu bedarf es kontinuierlicher Beratungsstrukturen, die von einem Akteursnetzwerk (u.a. die Stadt selbst, Banken, Architektenkammer, Diakonie, ansässige Wohnungsunternehmen) bereitgestellt und durch regelmäßige Vor-Ort-Angebote (z.B. Modernisierungstammtisch) flankiert werden. Das Beratungsnetzwerk IdEE (Innovation durch Einzeleigentümer) des Landes Nordrhein-Westfalen zielt explizit auf die Beratung von Einzeleigentümern, um gleichzeitig mit einer Aufwertung ihres Gebäudes auch das Wohnumfeld aufzuwerten und unterstützt die Bemühungen in Essen-Altendorf. Zwar kann die lokale Initiative bereits erste Erfolge vorweisen, dennoch stellt die Einbeziehung privater Einzeleigentümer in eine Kooperation aufgrund der Vielzahl und Heterogenität ihrer Interessen weiterhin eine schwierige Aufgabe insbesondere für die Kommunen dar, die ein hohes Maß an personellen Kapazitäten, Kontinuität und Langfristigkeit benötigt.

Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Die Beispiele zeigen: Kooperationen zwischen Kommunen und der Wohnungswirtschaft können einen wichtigen Beitrag zu einer integrierten Entwicklung leisten (wie es auch wissenschaftliche Arbeiten diskutieren, vgl. Grzesiok/Hill 2014; Grzesiok et al. 2014; Zens 2012; Schütte 2009; Beckmann/Magnin 2009; Hummel 2009). Dabei zeigte sich in den Diskussionen der Experten, dass zu einer erfolgreichen Kooperation im Sinne integrierter Stadt- und Quartiersentwicklung eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren gehört.

Federführung der Verwaltung und politischer Rückhalt, aber neutrale Moderation

Das Auftreten der Stadtverwaltung (z.B. ein Amt für Stadtentwicklung oder für Wohnungswesen) als Initiatorin kooperativen Handelns wurde als ein wesentlicher Erfolgsfaktor herausgestellt. Im Fall der Stadt Wolfsburg, so Verena Lich-

stein und Ralf Sygusch des Referats Strategische Planung, Stadtentwicklung und Statistik der Stadt Wolfsburg, gab es zudem eine starke politische Forcierung durch den Bürgermeister, so dass der politische Rückhalt gesichert war. Die Verwaltung kann die Kooperationen fachlich begleiten, mit der Politik thematische und räumliche Impulse setzen und im Idealfall sogar als intermediärer Akteur auftreten, was ein sehr hoher Anspruch ist. Die Fallbeispiele Münster und Wolfsburg zeigen daher, dass die jeweiligen Bündnisse von einer externen Begleitung profitieren. Diese moderiert und organisiert die zumeist halbjährlich stattfindenden, thematisch fokussierten Bündnis-Treffen. Die neutrale Moderation ermöglicht allen Beteiligten, ihre eigenen Interessen einzubringen und gleichberechtigt neben den anderen zu stehen. Eine umfassende Status-quo-Analyse zu Beginn des Bündnis-Prozesses liefert dafür eine gemeinsame Grundlage und dient als Kommunikationsbasis für die Arbeit.

Die Experten stellten heraus, dass für eine solche Aufgabe in der Verwaltung personelle wie auch finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Aufgrund dessen sei eine finanzielle Förderung etwa für eine externe Begleitung wünschenswert, um eine kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten. Wichtig sei zudem Mut und Ausdauer bzw. Kontinuität bei der Federführung.

Breiter Akteursmix

Bezüglich der Akteurskonstellation im Bündnis hoben die Referenten die Bedeutung einer breiten und interdisziplinären Zusammensetzung hervor. Es sei wichtig, neben kommunalen Wohnungsunternehmen und Genossenschaften auch private Wohnungsunternehmen sowie Interessenvertretungen bzw. Verbände (wie Haus & Grund, Mietervereine), Banken/Sparbanken (z.B. zur Baufinanzierung) und größere Stiftungen aktiv anzusprechen und einzubinden. Zudem sei die Einbindung von Vertretern aus allen (relevanten) politischen Parteien entscheidend. Damit könnten kurze Wege in die politischen Gremien erreicht, Fachwissen vermittelt und gemeinsam planerische Ziele entwickelt werden. Es wurde deutlich gemacht, dass sich die lokalen Wohnungsmarktakeure durch die kommunikationsintensiven Prozesse besser oder überhaupt erst kennenlernen. Durch regelmäßige Treffen wird die lokale Vielfalt der unterschiedlichen Interessen klarer und sukzessiv Vertrauen geschaffen. Die Bündnisse für Wohnen profitierten insbesondere von der Möglichkeit, auf Augenhöhe die unterschiedlichen Perspektiven auszutauschen, jeweilige Handlungslogiken besser zu verstehen und dadurch neue Potenziale für eine integrierte Entwicklung des Wohnens in den Städten zu erschließen. Daraus ergibt sich für alle Beteiligten eine Win-win-Situation.

Transparenz des Prozesses statt „Closed Shop“

Bürgerbeteiligung anstatt nur Bürgerinformation wurde von den Experten auch im Rahmen von Bündnis-Prozessen als wichtig hervorgehoben. In Wolfsburg wurde bspw. eine



umfangreiche Kommunikationsstrategie im Kontext der Öffentlichkeitsarbeit angelegt, in dessen Rahmen vom Bürgermeister Gespräche vor Ort geführt wurden. In dem Zusammenhang können projektbezogene Kooperationen zu einem frühen Zeitpunkt im Prozess die Möglichkeit bieten, skeptische Akteure wie Anwohner von Neubauprojekten durch Kommunikationsangebote einzubeziehen. Auch zeigte sich, dass Online-Veröffentlichungen in leicht verständlicher Form bis hin zu Sitzungsprotokollen unterstützend wirkten, um die Entscheidungsprozesse in den Bündnissen transparent nach innen und nach außen zu kommunizieren. Dies wird beispielsweise intensiv in Münster praktiziert. Positiv wirkt sich auch das Hinzuziehen externer Kompetenz durch Inputvorträge als Diskussions- und Wissensgrundlage für alle Beteiligten aus.

Austausch auf Augenhöhe und sukzessive Formalisierung

Als weiterer Erfolgsfaktor wurde herausgestellt, die Formalisierung der Kooperation an den Bedürfnissen der Bündnispartner auszurichten. So können zu Beginn der Bündnisarbeit informelle Treffen ohne konkrete Handlungsabsichten zielführender sein, um ein Kennenlernen zu ermöglichen und Vertrauen zwischen den Beteiligten zu schaffen. Auf dieser Basis können gemeinsame Ziele definiert werden. Die Formalisierung der Kooperation kann im Verlauf von einem informellen Austausch über die verschiedenen Interessen- und Motivationslagen hin zu verbindlichen Vereinbarungen, zum Beispiel über Zielgrößen des zukünftigen Wohnungsbaus in Form von Verträgen, erhöht werden. Der Grad an Verbindlichkeit wird je nach Akzeptanz der Akteure und politischer Durchsetzungsfähigkeit vor Ort ausgelotet. Entsprechend kommt dem informellen Austausch auf Augenhöhe, dem Lernen von anderen und der Workshop-Charakter bei den Bündnistreffen, der einen offenen Lernprozess ermöglicht, eine hohe Bedeutung zu.

Überschaubare Ziele und Projekte statt dem großen Konsens

Ziel vieler Bündnisse ist zwar, strategische Ziele auf kommunaler Ebene bzw. auf der Quartiersebene zu erreichen. Interessanterweise standen die in den Fallbeispielen vorgestellten „Bündnisse für Wohnen“ nicht unmittelbar in Zusammenhang mit einem integrierten Stadtentwicklungskonzept oder einem „Stadtentwicklungsplan oder -konzept Wohnen“. Die Fokussierung auf bestimmte Interessen- und/oder Themenbereiche und gemeinsame Schnittstellen wurden als essenziell bewertet, um strategische Kooperationen in operatives Handeln zu überführen. Erfolg versprechend ist, so die Erfahrungen aus der Stadt Münster, sich auf „kleine gemeinsame Nenner“ zu stützen, anstatt möglicherweise auf der Suche nach dem

„großen Konsens“ zu scheitern. Wenn strategische Zielsetzungen und kommunale Projekte umgesetzt werden sollten, ist es dagegen wichtig, sich gezielt entsprechende Partner zu suchen. Die kleinen Projekterfolge sind essenziell, weil sie zur Motivation beitragen und stärker die Eigeninitiative der Beteiligten ansprechen. Auch lassen sich auf diese Weise erfolgreiche Projekte nach außen kommunizieren.



Abb. 3: Die aktuelle Herausforderung: neuen, kostengünstigen Wohnraum bereitstellen und gleichzeitig den Wohnungsbestand entwickeln (Foto: Judith Marie Böttcher)

Gerade auf der Quartiersebene konnten die Experten verstärkt Kooperationen identifizieren, die an ein integriertes Konzept gebunden sind oder ein solches erstellt haben. Lokale Lösungen eignen sich für die Zusammenarbeit besser, da hier aufgrund der Übersichtlichkeit schneller und bedarfsorientiert Projekte entwickelt werden können. Ergänzt werden kann die Arbeit vor Ort durch ein Quartiersmanagement. Einige Beispiele zeigen, dass im Rahmen eines Quartiersmanagements die Verwaltung gut mit Wohnungsunternehmen kooperieren könne, weil vor allem ortsansässige Unternehmen mit einem großen Wohnungsbestand ein Interesse an stabilen Quartieren hätten.

Blick über die eigenen Grenzen

Eine integrierte Entwicklung des Wohnens wird von Akteuren unterschiedlich aufgefasst. Zwar ist Kooperation nicht per se der Garant für eine integrierte Stadt- und Quartiersentwicklung, dennoch besteht Konsens darüber, dass kooperative Ansätze ein wesentlicher Baustein in diesem Kontext sind. Das „ins Gespräch kommen“ im Rahmen solcher Kooperation ist dabei wesentliche Voraussetzung für ein integriertes Handeln. Dabei muss die Integration nicht nur in fachlicher Hinsicht stattfinden, sondern auch im Sinne einer Integration von Ressortarbeit, akteursübergreifender Arbeit, Zusammenarbeit von unterschiedlichen politischen Parteien etc. Damit dies gelingt, ist es wichtig, dass alle Beteiligten über ihre eigenen (Zuständigkeits-)Grenzen, Handlungslogiken und Ge-



wohnheiten hinausblicken, so die Teilnehmer des Workshops. In vielen Kooperationen stellt dies weiterhin eine große Herausforderung dar.

Hemmnisse für Kooperationen

Trotz aller positiven Beispiele können Kooperationen in der Praxis – aufgrund der hohen Anforderungen, die an alle Beteiligten gestellt werden – zäh verlaufen oder kaum Projekterfolge erzielen. Als stärkste Hemmnisse hoben die Experten hervor, dass Kommunen zur Erreichung ihrer Ziele teilweise unzureichenden Zugriff auf Liegenschaften haben, die ihnen sehr viel mehr Spielraum bei der Entwicklung von Wohnungsneubau und anderen Projekten geben könnten. Der kommunale Handlungsspielraum ist dabei zudem durch Abverkäufe von Wohnungsbeständen an internationale Investoren eingeschränkt, die nicht beeinflusst werden könnten. Besonders gering ist die Einflussmöglichkeit der Stadt, wenn ein kommunales Wohnungsunternehmen oder kooperationswillige private Wohnungsunternehmen bzw. Genossenschaften fehlen. Als unterschwellige Hemmnisse sind zudem implizite Machtinteressen und die eingeschränkte Kompromissfähigkeit der Akteure zu nennen. Dies betrifft alle Akteursgruppen, da sie jeweils ihre eigenen Interessenlagen in die Bündnisse einbringen und vertreten. Dabei kann auch die Aufteilung der Stadtverwaltung in unterschiedliche Ressorts mit jeweils eigenen Zuständigkeiten hemmend und nach außen hin als widersprüchliches Handeln wahrgenommen werden.

Hintergrund und Ausblick

Der Experten-Workshop wurde im Rahmen der über zwei Jahre laufenden Arbeitsgruppe „Neue Wege für die integrierte Entwicklung des Wohnens in städtischen Räumen“ durchgeführt. Die zwölf Mitglieder haben sich vorgenommen, derzeitige Strukturen und Prozesse der integrierten Stadtentwicklung im Bereich Wohnen – im Spannungsfeld zwischen Wirtschafts- und Sozialgut – zu hinterfragen, neue Wege für die integrierte Entwicklung des Wohnens aufzuzeigen und den Wissenstransfer zwischen Praxis, Politik und Forschung zu fördern. Neben dem „Experten-Workshop“ sind weitere Bausteine wie ein Planspiel, Vorschläge für ein verbessertes Monitoring im Bereich Wohnen und ein Wissenschaftscomic in Arbeit. Aktuelle Informationen finden Sie unter www.arl-net.de/projekte/integrierte-stadtentwicklung.

Wir danken allen Teilnehmenden des Experten-Workshops für ihr Engagement!

Judith Marie Böttcher, Promovendin an der Hafencity Universität Hamburg

Svenja Grzesiok M.Sc, Wiss. Mitarbeiterin am Geographischen Institut der Ruhr-Universität Bochum

Anja Müller, Stabsstelle Stadtentwicklung, Stadt Dinslaken

Dr. Mei-Ing Ruprecht, Städtebaureferendarin beim Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, Hannover

Quellen:

- Beckmann, Frank/Magnin, Chantal (2009): Soziale Verantwortung von Unternehmen in der deutschen Wohnungswirtschaft. Über eine Studie zur Sondierung von Selbstverständnissen und vorliegenden Erfahrungen. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 2/2009, S. 89-91.
- Borchard, Sonja (2012): Kommunale Wohnraumkonzepte. Weiterentwicklung des wohnungspolitischen Steuerungsinstruments. In: PlanerIn (6), S. 18-20.
- Brinker, Dörthe/Sinning, Heidi (2014): Wohnraumversorgung und Wohnqualität einkommensschwacher Haushalte. Herausforderungen, Handlungsmöglichkeiten und Grenzen für Wohnungspolitik und Stadtentwicklung am Beispiel des Sonnenbergs in Chemnitz. In: Raumforschung und Raumordnung. 72 (1), S. 39-53.
- Deutscher Städtetag (2013): Bekämpfung von Wohnraummangel und steigenden Mieten in den Städten. Positionspapier des Deutschen Städtetages. http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/internet/fachinformationen/2013/positionspapier_dst_wohnraummangel_20130423.pdf [05.12.2015].
- Ginski, Sarah/Schmitt, Gisela (2013): Wohnungsknappheit in Großstädten – was tun? In: RaumPlanung 169/4-2013, S. 9-14.
- Grzesiok, Svenja/Hill, Alexandra (2014): Wohnungswirtschaftliches Engagement für Bildungsinfrastruktur – Herausforderungen und Mehrwerte neuer Kooperationen einer integrierten Quartiersentwicklung. In: Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis (ZIWIP) 2 (1), S. 6-20.
- Grzesiok, Svenja/Hohn, Uta/Meisel, Ulli (2014): Kooperative Quartiersentwicklung als Experiment. Der Wohndialog der KALKSchmiede* in Köln. In: RaumPlanung 174 (3/4), S. 29-35.
- Hummel, Konrad (2009): Die Wohnungswirtschaft als Akteur der Bürgergesellschaft. Wie sehen „Meisterbetriebe“ der Zukunftsgesellschaft aus? In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 5/2009, S. 268-272.
- Kurth, Detlef/Wiezorek, Elena (2012): Wohnen im Wandel. Wohnungspolitik als Planungsaufgabe. In: PlanerIn (6), S. 3-4.
- Schütte, Rolf (2009): Über das Engagement von Wohnungsunternehmen in Sanierungsgebieten oder: die Anonymität des Private Equity. Corporate Citizenship von Wohnungswirtschaft und Stadtentwicklung. In: vhw Forum Wohnen und Stadtentwicklung 2/2009, S. 99-101.
- Website BBSR: Forschung Lokale Bündnisse für bezahlbares Wohnen und Bauen in ausgewählten Handlungsfeldern http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/ExWoSt/Studien/2015/LokaleBuendnisse/LokaleBuendnisse_node.html;jsessionid=9EAAC1923053AC0B448534EC9B3D245C.live2051 [05.12.2015].
- Website GBH: <http://www.gbh-hannover.de/index.php/ueber-die-gbh-neu/> [17.10.2015].
- Website InnovationCity <https://icessen.wordpress.com/> [17.10.2015]
- Website Stadt Leipzig: <http://www.leipzig.de/bauen-und-wohnen/stadtentwicklung/stadtentwicklungsplaene-step/strategische-konzepte-zum-wohnen/das-wohnungspolitische-konzept/> [17.10.2015]
- Zens, Stefan (2012): Zwischen Konkurrenz und Kooperation – Wohnungsunternehmen als Akteure der Quartiersentwicklung. Diplomarbeit am Geographischen Institut der Universität zu Köln.