



Robert Kitzmann, Margo Lange, Geena Michelczak

# Werkwohnen 2.0: die Wiederbelebung unternehmerischer Wohnungsversorgung

Die aktuelle Anspannung auf großstädtischen Wohnungsmärkten stellt nicht nur private Haushalte vor Probleme, sondern wird zunehmend auch für Unternehmen auf der Suche nach Fachpersonal zu einer Herausforderung. Der Faktor Wohnen wird hierbei zunehmend zu einem relevanten Entscheidungsfaktor für oder gegen einen Arbeitsplatz, womit Angebote zur Versorgung der eigenen Belegschaft mit Wohnraum zu einem Wettbewerbsvorteil, insbesondere auf angespannten Arbeitsmärkten, werden. Wurde die unternehmerische Wohnraumversorgung im 19. und 20. Jahrhundert in der wissenschaftlichen Literatur ausführlich diskutiert, fehlt es an einer vertieften Debatte dazu im 21. Jahrhundert, welche in diesem Beitrag thematisiert wird.

## Unternehmerische Wohnraumversorgung in historischer Perspektive

Die zunehmenden gesundheitlichen Probleme durch die prekärer werdenden Wohnverhältnisse in den Innenstädten sowie die weiten Pendelwege in die neu entstehenden Fabriken am Stadtrand ließen die Produktivität der Arbeiterschaft sinken, sodass für Unternehmen die Bedeutung der Wohnraumversorgung der eigenen Belegschaft immer deutlicher wurde (vgl. Georgii 1957, S. 8; Sachse 1994, S. 4 f.). 1900 existierte ein Bestand von 143.000 Werkwohnungen im Deutschen Reich (vgl. Neumeyer 1977, S. 6). Ab dem 20. Jahrhundert vollzog sich allmählich ein Bedeutungswandel des Werkwohnungsbaus von einer eher infrastrukturell bedingten zu einer mehr personalpolitisch motivierten Maßnahme, bei der die langfristige Bindung der Belegschaft im Zentrum stand (vgl. Sachse 1994, S. 25). Die zunehmende Technologisierung der Arbeitsprozesse sorgte für einen Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften, deren Ausbildung sich für Unternehmen erst nach längerer Betriebszugehörigkeit rentierte. Der Werkwohnungsbaus wurde aufgrund der damit einhergehenden Personalbindung ein bedeutsames Mit-

tel im Wettbewerb zwischen Unternehmen (vgl. Neumeyer 1977, S. 43 f.). Die Zuweisung einer Werkwohnung wurde meist von einer bestimmten Dauer der Werkszugehörigkeit sowie sozialen Kriterien abhängig gemacht. Bis zum Ersten Weltkrieg verdoppelte sich die Zahl der Werkwohnungen in Deutschland (vgl. Sachse 1994, S. 7 ff.).

Während der Weimarer Republik wurde das bis dahin größte öffentliche Wohnungsbauprogramm initiiert, wobei die Wohnraumversorgung in den Aufgabenbereich staatlicher Akteure gelegt wurde (vgl. Ruck 1988, S. 150; von Saldern 1995, S. 121). Der werkseigene entwickelte sich zunehmend zum werksgeförderten Wohnungsbau, bei dem die Unternehmen nicht mehr selbst den Bau übernahmen. Stattdessen wurden, zum Teil auch durch den Zusammenschluss von Unternehmen, eigene Wohnungsbaugesellschaften gegründet (vgl. Georgii 1957, S. 5 ff.). Zudem unterstützten Unternehmen zunehmend den Wohnungsbau von Baugenossenschaften (vgl. von Saldern 1995, S. 135 f.). Insgesamt entwickelte sich eine immer engere Verzahnung von unternehmerischer Wohnungsbaupolitik und betriebsinterner Personalpolitik. Für das Jahr 1937 wurde für das sogenannte Dritte Reich ein Werkwohnungsbestand von 466.400

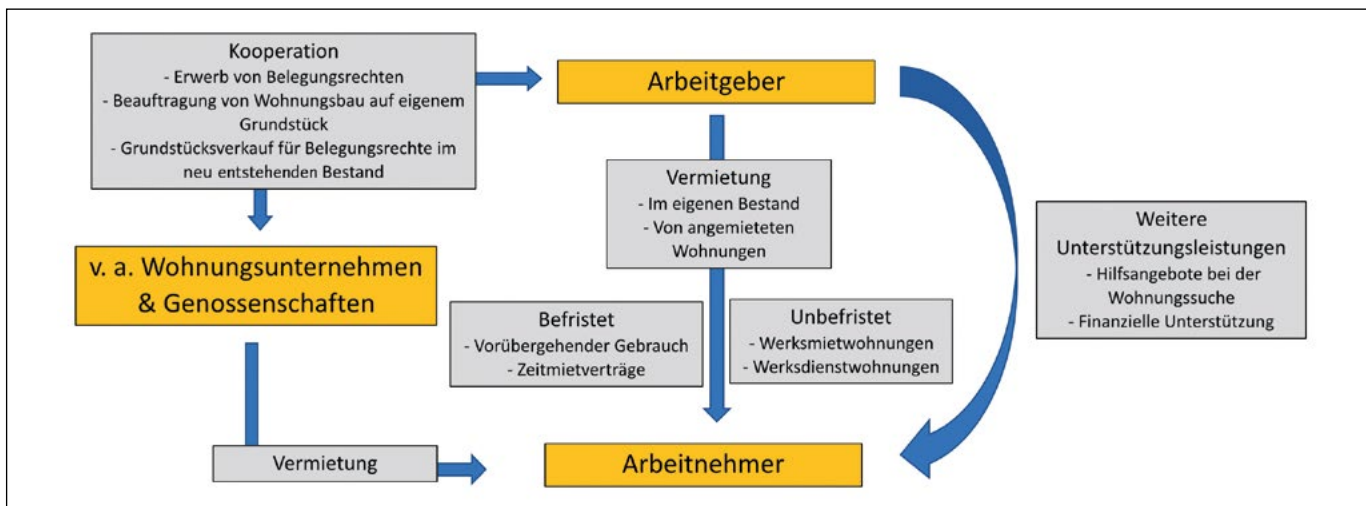


Abb. 1: Formen unternehmerischer Wohnfürsorge (eigene Darstellung)



Wohnungen angegeben (vgl. Georgii 1957, S. 18 ff.; Sachse 1994, S. 49 ff.; von Saldern 1995, S. 214).

Da der Werkwohnungsbestand aufgrund der Kriegsschäden des Zweiten Weltkrieges auf 145.000 Einheiten reduziert wurde, nahm der Bau von werkseigenen Wohnungen in der Nachkriegszeit gegenüber der Zwischenkriegszeit erheblich zu, um die Wohnungsnot unter den Beschäftigten möglichst schnell zu überwinden. Da der werksgeförderte Wohnungsbau strengen staatlichen Auflagen hinsichtlich der Belegung von Wohnraum unterlag und sich recht bürokratisch darstellte, gewann der eigene Werkwohnungsbaus wieder an Bedeutung (vgl. Georgii 1957, S. 20 f.). Der Werkwohnungsbestand in der Bundesrepublik wurde bis in die 1970er Jahre auf rund 450.000 Wohneinheiten ausgeweitet (vgl. RegioKontext 2016, S. 8), verlor in der Folge jedoch erheblich an Bedeutung. Trennten sich Unternehmen anfangs noch durch Einzelverkäufe an Mieter, deren Angehörige oder andere Betriebsangehörige von ihren Beständen, folgte ab den 1990er Jahren der Verkauf großer Wohnungsportfolios, welche der Freisetzung von Eigenkapital sowie der Konzentration auf das unternehmerische Kerngeschäft dienten (vgl. Thrun 2009, S. 37).

Neben Unternehmen wie Bayer, Hoechst, Kraus Maffei, RWE und Thyssen Krupp, welche sich vollständig von ihren Wohnungsbeständen trennten, veräußerte auch der Bund Wohnungsbestände des Bundeseisenbahnvermögens und der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (vgl. ebd., S. 38; Sautter 2005, S. 60 f.; Kitzmann 2017, S. 104 f.). Der Verkauf von knapp 138.000 Wohnungen von E.ON im Jahr 2005 stellte das größte jemals in Deutschland verkaufte Wohnungsportfolio dar (vgl. Lorenz-Hennig/Zander 2007, S. 13). Folglich sank der Bestand betriebseigener Wohnungen massiv und wird aktuell (2016) auf maximal 80.000 Einheiten geschätzt (vgl. RegioKontext 2016, S. 8).

## Renaissance unternehmerischer Wohnungsversorgung

Während der massive Verkauf unternehmenseigener Wohnungen in eine Phase entspannter Wohnungsmärkte fiel (vgl. Thrun 2009, S. 44), zeigen sich heute deutschlandweit wieder angespannte Wohnungsmarktsituationen, vor allem im Mietwohnungssegment. Diese Entwicklung hat für eine Rückbesinnung auf die unternehmerische Wohnfürsorge in Form des Mitarbeiterwohnens geführt (vgl. RegioKontext 2016, S. 30). Die in Deutschland seit 2005 rückläufige Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter, welche sich 2015 auf 49,1 Mio. Menschen belief und bis 2030 auf voraussichtlich 44,8 Mio. Personen sinken wird (vgl. Apt/Bovenshulte 2017, S. 160), führt bereits heute in einigen Branchen zu einem erheblichen Fachkräftemangel (vgl. Bonin 2020, S. 63 f.). Somit kann sich vor allem für Unternehmen, welche in Städten mit angespannten Wohnungs- und Arbeitsmärkten tätig sind, in

der Bereitstellung von Wohnraum für die Beschäftigten ein Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte ergeben (vgl. Regio-Kontext 2016, S. 3).

Erste Studien zur Wiederbelebung unternehmerischer Wohnraumversorgung diskutieren an ausgewählten nationalen Fallbeispielen mögliche Umsetzungsformen, legen Vorteile für Anbieter und Beschäftigte dar und diskutieren die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Regio-Kontext 2016; RegioKontext 2018; RegioKontext/GdW 2020). Bisher entwickelte sich aus diesen praxisnahen Untersuchungen jedoch kein wissenschaftlicher Diskurs, welcher in systematischer Weise Umsetzungsformen aktueller betrieblicher Wohnraumversorgung oder die Motive der Arbeitgeber untersucht. Zudem fehlt es an fokussierten Analysen zur unternehmerischen Wohnraumversorgung auf spezifischen Wohnungsmärkten, da lokale Rahmenbedingungen die Maßnahmen und Motive erheblich beeinflussen können. An diesem Punkt setzt die Untersuchung an, indem am Beispiel Berliner Arbeitgeber aktuelle Formen betrieblicher Wohnraumversorgung sowie die Motive der Arbeitgeber analysiert und diskutiert werden.

### Methodik

In den 1990er Jahren entwickelte sich Berlin aufgrund eines massiven Abbaus von Arbeitsplätzen sowie eines deutlichen Bevölkerungsrückgangs, welcher in einen ausgesprochen entspannten Wohnungsmarkt mündete, sowie aufgrund einer hohen Haushaltsverschuldung von einer Hochburg kommunaler Wohnraumversorgung zum Zentrum nationaler Wohnungsprivatisierung (vgl. Kitzmann 2018, S. 162 ff.) – auch Arbeitgeber trennten sich von umfangreichen Wohnungsbeständen. Durch einen enormen Zuzug – insbesondere seit den frühen 2010er Jahren – sowie Baufertigstellungen, welche die aktuell große Nachfrage nach Wohnraum kaum decken können, kann Berlin heute als äußerst angespannter Wohnungsmarkt bezeichnet werden (vgl. IBB 2020, S.14 ff., 36 ff., 76 ff.). Zeitgleich steigt der Fachkräftebedarf in der Stadt erheblich – allein von 2017 auf 2018 um 20 %. Dabei ist die Zahl unbesetzter Fachkräftestellen so hoch wie nie, und 61 % aller Betriebe konnten 2018 ihren Bedarf an Fachkräften nicht oder nur teilweise decken (2017 waren es noch 54 %) (vgl. SenIAS 2019, S. 49 ff.). Somit steht Berlin stellvertretend für die für Unternehmen schwierige Kombination aus Wohnungs- und Arbeitsmarktanspannung und eignet sich daher für eine systematische Untersuchung unternehmerischer Wohnraumversorgung, welche in Berlin mittlerweile wieder umgesetzt wird (vgl. RegioKontext/GdW 2020, S. 10 ff.).

Aufgrund des bisherigen überschaubaren und wenig systematisierten Erkenntnisstands über aktuelle Instrumente und Motive unternehmerischer Wohnraumversorgung wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, wobei problemzentrierte Interviews (vgl. Mayring 2002, S. 67 ff.) als Erhebungsmethode durchgeführt wurden, welche sich lediglich



an einer vorgegebenen Problemstellung (Welche Instrumente zur Wohnraumversorgung der eigenen Beschäftigten werden umgesetzt? Welche Motive verfolgen Unternehmen bei deren Umsetzung?) orientieren. Aufgrund der enormen Menge an Arbeitgebern in Berlin von 185.200 rechtlichen Einheiten (2018) (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2019) musste zwingend eine Selektion der befragten Arbeitgeber erfolgen. Dazu wurden die 20 größten Unternehmen nach Beschäftigtenzahl (vgl. IHK Berlin 2019), recherchierte Arbeitgeber mit bestehenden Maßnahmen zur wohnungswirtschaftlichen Unterstützung der eigenen Beschäftigten, die fünf größten genossenschaftlichen, die vier größten privaten sowie alle sechs landeseigenen Wohnungsunternehmen Berlins für Interviews angefragt. Insgesamt konnten neun Arbeitgeber in Berlin befragt werden. Ergänzt wurde die Stichprobe durch zwei Gespräche mit Branchenexperten.

## Ergebnisse

Einige der befragten Arbeitgeber waren bereits im 20. Jahrhundert in der unternehmerischen Wohnraumversorgung aktiv und besitzen aus dieser Zeit noch immer Bestände, welche jedoch zwischenzeitlich deutlich reduziert wurden. Neu wurden Werkwohnungen durch eines der befragten Unternehmen erstmals 2008 erworben, wobei damit auf lokal steigende Mietpreise reagiert wurde. Der Großteil der Befragten begann, Leistungen der betrieblichen Wohnraumversorgung jedoch erst in den letzten zwei bis drei Jahren umzusetzen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die aktuelle Rückbesinnung auf die Versorgung der eigenen Belegschaft mit Wohnraum quantitativ auf einem wesentlich geringeren Niveau ist als in historischer Perspektive.

## Umsetzungsformen

Hinsichtlich der umgesetzten Strategien zur Versorgung der eigenen Arbeitnehmer mit Wohnraum lässt sich ein weites Spektrum an Angeboten konstatieren. Grundsätzlich lassen sich hierbei verschiedene (1) Strategien der Wohnraumbereitstellung sowie (2) Zusatzangebote für die Beschäftigten im Bereich Wohnraumversorgung identifizieren. Hierbei sind die Strategien der Bereitstellung von Wohnraum von der Verfügbarkeit eigener Wohnungen und Flächen abhängig. So besaßen einige der Arbeitgeber eigene Wohnungsportfolios mit jeweils 20 bis 300 Einheiten – verwaltet in Eigenregie oder durch beauftragte Dienstleistungsunternehmen. Stehen den Unternehmen keine eigenen Liegenschaften zur Wohnraumversorgung zur Verfügung, können Belegungsrechte bei Dritten erworben werden, sodass den Unternehmen dann Vorgriffs- oder gar Vorkaufsrechte zustehen.

Die dritte und aktuell auch gängigste Möglichkeit, den eigenen Beschäftigten Wohnraum zur Verfügung zu stellen, ist die Kooperation mit privaten oder städtischen Wohnungsbaugesellschaften sowie Wohnungsgenossenschaften. Hierfür ist jedoch der Besitz eigener Flächen sowie meist deren Verkauf an die Wohnungsunternehmen nötig. So vergaben Unterneh-

men eigene Grundstücke an städtische Wohnungsbaugesellschaften, auf welchen diese dann Wohnraum errichten. Im Gegenzug erhielten die Unternehmen für einen gewissen Anteil der Wohnungen Belegungsrechte. Darüber hinaus kann die Kooperation auch lediglich in der Bauleistung durch das Wohnungsunternehmen liegen, wobei die Vermietung im Anschluss durch den Arbeitgeber selbst erfolgt.

Einen Sonderfall stellen Wohnungsunternehmen als Arbeitgeber dar. Hier werden mit den Beschäftigten Mietverträge zu teilweise verbilligten Konditionen abgeschlossen, wobei die Wohnungsunternehmen hierfür gewisse Kontingente in den eigenen Beständen zur Verfügung haben. Aufgrund des Gleichbehandlungsgebots müssen jedoch auch die eigenen Mitarbeiter gängige Prozesse zur Vergabe von Wohnraum durchlaufen.

Da Arbeitgeber bei der Wohnungsvergabe zum Teil bestimmte Zielgruppen, wie Studierende oder Auszubildende, vorrangig unterstützen, ergibt sich die zweite Dimension der Bereitstellung von Wohnraum aus der Dauer des Aufenthalts der Beschäftigten. Prinzipiell gilt bei der Vermietung an die eigenen Beschäftigten das allgemeine Mietrecht, wobei sich Spezifika durch das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis ergeben. Bei der Vergabe von unbefristeten Mietverträgen kann zwischen Werksmiet- und Werksdienstwohnungen unterschieden werden, wobei bei Ersterer Dienst- und Mietverhältnis voneinander getrennt werden, sodass der Arbeitnehmer auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Wohnung verbleiben kann. Bei der Werksdienstwohnung ist das Mietverhältnis an das Dienstverhältnis gekoppelt – eine Form, die typischerweise für Hausmeister oder Tierpfleger auf dem Betriebsgelände angewendet wird (vgl. auch RegioKontext 2016, S. 13 f.).

Die Vergabe von befristeten Mietverträgen wird insbesondere bei kurz- und mittelfristigen Aufenthalten der Beschäftigten angewandt. Hierbei können zum einen Mietverträge zum vorübergehenden Gebrauch geschlossen werden, um einen kurzfristigen Sonderbedarf zu decken, beispielsweise für einen kurzfristigen Wohnbedarf für Hospitanten und Praktikanten, für Monteure und Techniker während Messen oder auch für Verwandte von Angestellten. Zum anderen werden Zeitmietverträge abgeschlossen, wenn Arbeitnehmern der Grund der Befristung vertraglich mitgeteilt wird, beispielsweise bei befristeten Arbeitsverhältnissen oder der Überbrückung eines zeitlich fest vereinbarten Wohnbedarfs bis zum Bezug einer dauerhaften Wohnung. Für die Vergabe von befristeten Mietverträgen werden meist angemietete Wohnungen vergeben, von wenigen Tagen bis zu – in Sonderfällen – einem Jahr (vgl. auch RegioKontext/GdW 2020, S. 24 ff.).

Neben der Bereitstellung von Wohnraum bieten Arbeitgeber weitere Unterstützungsleistungen rund um das Thema Wohnen an. Hierbei wurde durch einen Arbeitgeber eine

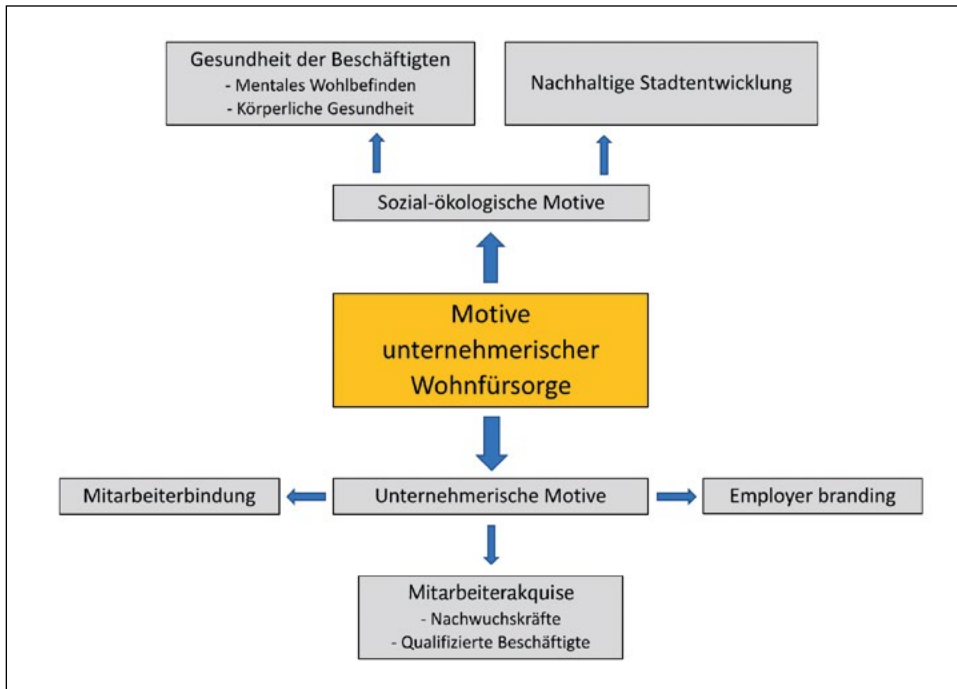


Abb. 2: Motive unternehmerischer Wohnfürsorge (eigene Darstellung)

eigene Beratungsstelle eingerichtet, meist waren die Angebote jedoch in der Personalabteilung angesiedelt. Die Leistungen können dabei ein breites Spektrum umfassen: die Unterstützung bei der Wohnungssuche, das Beantragen von Wohnberechtigungsscheinen, die Beauftragung von Maklern, Umzugsunternehmen oder Relocation Services, der Aufbau eigener digitaler Wohnungsbörsen sowie die Vermittlung zwischen Vermietern, die ihre Wohnung bestimmten Berufsgruppen zugänglich machen wollen und den eigenen Beschäftigten. Neben angebotenen Hilfeleistungen bei der Wohnungssuche bieten einige Arbeitgeber auch finanzielle Hilfestellungen an. So zahlen Arbeitgeber zum Teil Gehaltszuschläge für die Wohnraumversorgung oder vereinbaren mit Partnerunternehmen der Wohnungswirtschaft finanzielle Vorteile wie Mietkaufsfreiheit.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Umsetzungsformen unternehmerischer Wohnfürsorge eine große Bandbreite an Leistungen umfassen, welche in Eigenregie oder mithilfe von Kooperationspartnern erfolgen können (vgl. Abb. 1).

### Motive der Unterstützung

Das bedeutendste Motiv zur wohnungswirtschaftlichen Unterstützung der eigenen Beschäftigten ist die Mitarbeiterakquise. Hierbei stellte sich das Anwerben von Nachwuchskräften als zentral heraus. Insbesondere in Berufsgruppen, in welchen Fachkräftemangel besteht, wird die betriebliche Wohnfürsorge durch die Arbeitgeber als möglicher Anreiz für junge Arbeitnehmer bewertet. Vor allem für (inter-)nationale Bewerber, besonders für Studierende und Auszubildende, stellt die unternehmerische Wohnraumversorgung eine wichtige Unterstützung dar, um auf dem lokalen

Wohnungsmarkt Fuß zu fassen. Neben der Mitarbeiterakquise ist die Personalbindung ein wesentlicher Grund für die Etablierung einer eigenen Wohnraumversorgung, wodurch das Abwerben durch andere Arbeitgeber verhindert und somit die Beschäftigtenfluktuation minimiert werden soll. In diesem Zusammenhang verfolgen einige Arbeitgeber bewusst die Strategie eines aktiven Employer Brandings.

Ein zweiter zentraler Beweggrund stellt die soziale Verantwortung der Unternehmen für die eigenen Beschäftigten, aber auch für die Stadt als Ganzes dar. Vor dem Hintergrund weiter steigender Mieten sowie Verdrängungsprozessen wird den Ar-

beitgebern die Bedeutung des Themas für die Belegschaft sowie die Handlungsnotwendigkeiten in diesem Bereich immer bewusster. Hierbei soll durch eine eigene Wohnfürsorge aufkommenden Ängsten, dem Wohnungsdruck nicht mehr standhalten zu können, entgegengewirkt werden, um somit das mentale Wohlbefinden der Belegschaft zu unterstützen. Auch die kurzen Arbeitswege von den zur Verfügung gestellten Wohnungen, welche die Nutzung von Fuß und Fahrrad zum Arbeitsplatz fördern, unterstreichen den Ansatz der Gesundheitsförderung als Motiv der Bereitstellung. Dieser Aspekt wird nicht nur in Zusammenhang mit der individuellen Gesundheit der Beschäftigten gebracht, sondern auch in Bezug auf Stadtentwicklungsprozesse für relevant bewertet, da hierbei ein Beitrag zur Reduzierung des motorisierten Individualverkehrs und zur Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen geleistet werden kann. Insgesamt zeigt sich jedoch eine deutlich stärkere Betonung unternehmerischer Motive, welche punktuell durch soziale Überlegungen ergänzt werden (vgl. Abb. 2).

### Diskussion & Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung zur Wohnfürsorge von Arbeitgebern in Berlin zeigen deutlich, dass es sich bei der aktuellen Entwicklung nicht um ein neues Konzept betrieblicher Wohnraumversorgung handelt, sondern um eine Wiederbelebung und Erweiterung der Ideen des 19. und 20. Jahrhunderts – wenngleich in wesentlich geringerer Intensität. Dies wird am Vergleich aktueller Umsetzungsformen und Motive mit denen der Vergangenheit deutlich: Nach wie vor werden Werkwohnungen im eigenen Bestand angeboten und neue Werkwohnungen auf eigenen Flächen





errichtet. Der Bau neuer Werkswohnungen durch beauftragte Wohnungsunternehmen entspricht dem ehemaligen werksgeförderten Wohnungsbau. Jedoch wird deutlich, dass Kooperationen aktuell eine wesentlich größere Bedeutung spielen als der eigene Bau von Wohneinheiten. Dadurch ist es Unternehmen weiterhin möglich, sich auf ihr eigentliches Kerngeschäft zu fokussieren und über flexiblere Lösungen, wie die Anmietung oder die Sicherung von Vorgriffsrechten, welche bei Nichtgebrauch durch die Wohnungsunternehmen anderweitig vermietet werden können, kurzfristig auf Nachfrageänderungen zu reagieren. In diesem Zusammenhang ist auch die kurz- und mittelfristige Vergabe von Wohnraum eine neue Form aktueller unternehmerischer Wohnraumversorgung.

Der eigene Besitz von Hunderten oder gar Tausenden Wohneinheiten spielt auch vor dem Hintergrund der weitaus geringen Wohnungsnot im Vergleich zum Ende des 19. Jahrhunderts oder der Phase nach dem Zweiten Weltkrieg kaum noch eine Rolle, und selbst die 300 eigenen Wohneinheiten eines der befragten Unternehmen sollen mittelfristig dem freien Wohnungsmarkt zugeführt werden. Die aktuelle Umsetzung verdeutlicht den Wandel hin zu einer unternehmerischen Wohnraumversorgung postfordistischer Prägung. Auch die über das Wohnraumangebot hinausgehenden Unterstützungsleistungen stellen eine Neuerung im Vergleich zum Angebotsspektrum der Vergangenheit dar, wobei insbesondere Leistungen, wie eigene digitale Wohnungsbörsen oder die Vermittlung zwischen externen Wohnungsunternehmen und den Beschäftigten, maßgeblich durch neue digitale Kommunikationsmittel ermöglicht werden.

Auch hinsichtlich der Motive lassen sich deutliche Parallelen zur historischen unternehmerischen Wohnfürsorge erkennen, waren doch auch damals die Mitarbeiterakquise und -bindung von zentraler Bedeutung für die Umsetzung unternehmerischer Wohnfürsorge, welche ebenfalls durch gesundheitliche Aspekte flankiert wurden. Hingegen spielten der Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit in der Stadt sowie der gezielte Aufbau einer Arbeitgebermarke in historischer Perspektive kaum eine Rolle. Während Ersteres in gesellschaftlichen Debatten erst seit ein paar Jahrzehnten diskutiert und seit einigen Jahren im Rahmen der Diskussion um den globalen Klimawandel deutlich intensiviert wurde (vgl. Boulianne et al. 2020), wurde der Begriff der Arbeitgebermarke erstmals in den 1990er Jahren geprägt (vgl. Ambler/Barrow 1996; Forster et al. 2012). Dennoch ist davon auszugehen, dass der Aspekt des Employer Brandings auch in der Vergangenheit zumindest implizit mitgedacht wurde.

Über die in diesem Artikel erfolgte Identifizierung von aktuellen Umsetzungsformen und Motiven unternehmerischer Wohnfürsorge hinaus ergeben sich für die weitere wissenschaftliche Diskussion zahlreiche Ansatzpunkte. So sollten auch Determinanten des Engagements von

Arbeitgebern im Bereich der Wohnfürsorge mit Hinblick auf die Größe der Firmen, deren Rechtsform sowie deren Branchen systematisch analysiert werden, um ein besseres Verständnis der aktuellen Entwicklungen zu erhalten. Darüber hinaus bietet das Thema verschiedene Zugänge für eine vertiefte Integration in aktuelle wissenschaftliche Debatten. So eignet sich das Thema insbesondere für die Einbettung in Debatten um Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Regional Responsibility (CRR)/Corporate Urban Responsibility (CUR) (vgl. Schiek 2016; Albers/Suwala 2018; Suwala/Albers 2020). Hierbei wäre zu erörtern, inwiefern die aktuelle unternehmerische Wohnfürsorge realisiert wird, „um gesellschaftliche Probleme anzugehen, die primär nicht mit den wirtschaftlichen Unternehmensaktivitäten verbunden sind“ (Albers/Suwala 2020, S. 66). Die Erkenntnisse dieser Untersuchung zeigen ein über die unternehmerische Dimension hinausgehendes Engagement.

Ferner sind die aktuellen Entwicklungen auch für die Diskussionen um Strategien im Umgang mit der Wohnraumversorgung auf angespannten Wohnungsmärkten relevant. Nach einer Phase des massiven Rückzugs staatlicher Akteure aus der Wohnraumversorgung, insbesondere seit Mitte der 1990er Jahre (vgl. Claßen/Zander 2010, S. 378 ff.; Kitzmann 2017, S. 95 ff.), lässt sich seit Mitte der 2010er Jahre eine zunehmende Rückkehr zu Instrumenten einer staatlich regulierten Wohnungspolitik beobachten (vgl. Kitzmann 2018; Böhler/Kayser 2021). Die aktuelle Renaissance unternehmerischer Wohnfürsorge zeigt jedoch, dass diese Maßnahmen bisher noch nicht in ausreichendem Maße zur Entlastung angespannter Wohnungsmärkte beitragen konnten. Hierbei sind die aktuellen Entwicklungen unternehmerischer Wohnfürsorge jedoch nicht nur als Reaktion zu verstehen, sondern vielmehr arbeiten Kommunen mit Arbeitgebern zusammen und gehen gar aktiv auf diese zu, um gemeinsam Konzepte betrieblichen Wohnens zu realisieren (vgl. RegioKontext 2018). Somit stellt sich die Frage, ob unternehmerische Wohnfürsorge eher als Instrument einer neoliberalen Stadtentwicklung denn als Reaktion der Unternehmen selbst darauf zu verstehen ist. Diese Überlegung wird auch durch Eindrücke aus der Untersuchung gestützt, welche andeuten, dass sich zukünftig im Kampf um Fachkräfte ein gewisser Druck auf bisher nicht aktive Arbeitgeber entwickeln könnte, auch im Bereich Wohnraumversorgung tätig zu werden. Zukünftige Arbeiten zur unternehmerischen Wohnraumversorgung sollten diese Debatten aufgreifen, um das Thema für einen vertieften wissenschaftlichen Zugang anschlussfähig zu machen.



**Dr. Robert Kitzmann**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
am Geographischen Institut der  
Humboldt-Universität zu Berlin



**M.A. Margo Lange**

Junior Consultant, bulwiengesa AG, Berlin



**Geena Michelczak**

Studentische Mitarbeiterin, RegioKontext  
GmbH, Berlin

## Quellen:

Albers, H.-H./Suwala, L. (2018): Unternehmensengagement als Standortfaktor – mit der Wirtschaft attraktive (Klein) Städte schaffen, in: Informationen zur Raumentwicklung, 6 (2018), S. 50–57.

Albers, H.-H./Suwala, L. (2020): Räumliches Unternehmensengagement (Corporate Spatial Responsibility) und Ortsführung (Place Leadership) in Kleinstädten. Perspektiven für eine neue Ortsführung? Eine Zusammenführung von zwei Diskursen, in: Döringer, S./Eder, J. (Hrsg.): Schlüsselakteure der Regionalentwicklung – welche Perspektiven bietet Entrepreneurship für ländliche Räume? Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien, S. 63–84.

Ambler, T./Barrow, S. (1996): The Employer Brand. Journal of Brand Management, Vol. 4, Nr. 3, S. 185–206.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2019): Rechtliche Einheiten und Niederlassungen im Jahr 2018 (Stand: Unternehmensregister 30.09.2019).

Apt, W./Bovenshulze, M. (2017): Die Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel, in: Wischmann, S./Hartmann, E.A. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit – eine praxisnahe Betrachtung. Springer Vieweg, Berlin/Heidelberg, S. 159–173.

Böhler, H./Kayser, M. (2021): Lokale Wohnungspolitik im Kontext sozioökonomischer Herausforderung und diskursiver Problemdeutung: Ein Städtevergleich, in: Egner, B./Grohs, S./Robischon, T. (Hrsg.): Die Rückkehr der Wohnungsfrage. Ansätze und Herausforderungen lokaler Politik. Springer VS, Wiesbaden, S. 125–151.

Bonin, H. (2020): Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive, in: Jacobs, K./Kuhlmey, A./Grenz, S./Klauber, J./Schwinger, A. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Springer Open, Berlin/Heidelberg, S. 61–70.

Boulianne, S./Lalancette, M./Ilkiw, D. (2020): School Strike 4 Climate: Social Media and the International Youth Protest on Climate Change, in: Media and Communication, Vol. 8, Iss. 2, S. 208–218.

Claßen, G./Zander, C. (2010): Handel mit Mietwohnungsportfolios in Deutschland. Umfang und Auswirkungen vor dem Hintergrund von Internationalisierung und Professionalisierung, in: Informationen zur Raumentwicklung, H. 5/6 (2010), S. 377–390.

Forster, A./Erz, A./Jenwein, W. (2012): Employer Branding, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding. Springer Gabler, Wiesbaden.

Georgii, P. (1957): Betriebliche Wohnungsfürsorge. Möglichkeiten und Probleme. Lutzeyer Verlag, Baden-Baden.

IBB (Investitionsbank Berlin) (2020): IBB Wohnungsmarktbericht 2019, Berlin.

IHK Berlin (2019): TOP-100-Arbeitgeber in Berlin.

Kitzmann, R. (2017): Wohnungseigentümer in der Quartiersentwicklung Berlins – eine resilienanalytische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung kommunaler Wohnungsunternehmen und privater Finanzinvestoren. Humboldt-Universität zu Berlin, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Berlin.

Kitzmann, R. (2018): Zurück in die Zukunft!? Die Wiederkehr kommunaler Wohnungspolitik, in: vhw – Forum Wohnen und Stadtentwicklung, Heft 3/2018, S. 162–167.

Lorenz-Hennig, K./Zander, C. (2007): Veränderungen der Anbieterstruktur im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikationen, in: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)/Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.): Forschungen, H. 124, Bonn.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.

Neumeyer, F. (1977): Der Werkwohnungsbaus der Industrie in Berlin und seine Entwicklung im 19. Jahrhundert und frühen 20. Jahrhundert. Technische Universität Berlin, Berlin.

RegioKontext (2016): „Wirtschaft macht Wohnen“. Mitarbeiterwohnen: Aktuelle Herangehensweisen und modellhafte Lösungen. Handreichung für die gewerbliche Wirtschaft, die Wohnungswirtschaft und lokale Akteure, in: Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V./Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V./Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V./Deutscher Mieterbund e.V./Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt/Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. (Hrsg.): Wirtschaft macht Wohnen 1, Berlin.

RegioKontext (2018): Mitarbeiterwohnen. Mehr als ein Instrument aktiver Personalpolitik, in: Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V./Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V./Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V./Deutscher Mieterbund e.V./Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt/Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. (Hrsg.): Wirtschaft macht Wohnen 2, Berlin.

RegioKontext/GdW (Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.) (2020): Mitarbeiterwohnen. Der Kampf um die Köpfe geht übers Wohnen, in: Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V./Bundesverband Deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V./Deutsche Gesellschaft für Mauerwerks- und Wohnungsbau e.V./Deutscher Mieterbund e.V./Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt/Zentralverband Deutsches Baugewerbe e.V. (Hrsg.): Wirtschaft macht Wohnen 3, Berlin.

Ruck, M. (1988): Die öffentliche Wohnungsbaufinanzierung in der Weimarer Republik, in: Schildt, A./Sywottek, A. (Hrsg.): Massenwohnung und Eigenheim: Wohnungsbau und Wohnen in der Genossenschaft seit dem Ersten Weltkrieg. Campus, Frankfurt a. M./New York, S. 150–200.

Sachse, C. (1994): Werkwohnungsbaus und betriebsinterne Arbeitsmarktpolitik in Deutschland von 1880 bis 1945 (= Studien zur Geschichte betriebsinterner Arbeitsmärkte in Deutschland, Teil 2). Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung e.V. Gelsenkirchen.

Sautter, H. (2005): Auswirkungen des Wegfalls von Sozialbindungen und des Verkaufs öffentlicher Wohnungsbestände auf die Wohnversorgung unterstützungsbedürftiger Haushalte, in: Institut für Wohnen und Umwelt (Hrsg.): Teilabschlussbericht im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsverbundes „Wohnungslosigkeit und Hilfe in Wohnungsnotfällen“, Darmstadt.

Schiek, M. (2016): Corporate Regional Responsibility – warum engagieren sich Unternehmen gemeinsam für ihre Region? Motive der kollektiven regionalen Verantwortungsübernahme von Unternehmen an den Beispielen des Initiativkreises Ruhr und der Wirtschaftsinitiative Frankfurt/Rhein/Main, in: Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie, Vol. 40, Iss. 1, S. 19–24.

SenIAS (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Berlin) (2019): Betriebspanel Berlin 2018 – Ergebnisse der 23. Welle, Berlin.

Suwala, L./Albers, H.-H. (2020): Corporate Spatial Responsibility and Sustainable Development Goals, in: Leal Filho, W./Azul, A.M./Brandli, L./Lange Salvia, A./Wall, T. (Hrsg.): Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals, Springer, Cham, S. 141–153.

Thrun, T. (2009): Veränderung der Anbieterstrukturen im deutschen Wohnungsmarkt und wohnungspolitische Implikation, in: Gans, P./Nachtkamp, H. (Hrsg.): Wohnungswirtschaft und Wohnungsmarkt. Mannheimer Schriften zu Wohnungswesen, Kreditwirtschaft und Raumplanung, Band 7, Mannheim, S. 27–52.

Von Saldern, A. (1995): Häuserleben. Zur Geschichte städtischen Arbeiterwohnens vom Kaiserreich bis heute. Dietz, Bonn.